



รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

ชุดโครงการ

“การขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม ระยะที่ 8”

(1 มีนาคม 2558 – 28 กุมภาพันธ์ 2560)

โดย

รองศาสตราจารย์จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ

กุมภาพันธ์ 2560

คำนำ

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ชุดโครงการ “การขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม ระยะที่ 8” สัญญาเลขที่ RDG5840001 เป็นการรายงานการดำเนินการวิจัยในช่วงเวลา 2 มีนาคม 2558 ถึง 28 กุมภาพันธ์ 2560 ที่เป็นไปเพื่อต่อยอดการวิจัยของชุดโครงการระยะที่ 7 ในการดำเนินการวิจัยใน 3 กลุ่มวิจัย ได้แก่ 1) กลุ่มวิจัยการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อยกระดับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน 2) กลุ่มวิจัยศึกษาการยกระดับมูลค่าเพิ่มสินค้าเกษตรผลิตภัณฑ์ข้าวอินทรีย์และผักอินทรีย์ 3) กลุ่มวิจัยเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ ผลการดำเนินการวิจัยเป็นไปตามแผนการวิจัย มีผลผลิตและผลลัพธ์การวิจัยดังที่นำเสนอรายละเอียดในเล่ม

ใคร่ขอขอบคุณผู้บริหารและบุคลากร สกว. โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รศ.ดร.ปัทมาวดี โพชนุกูล ที่ได้ให้คำแนะนำและการสนับสนุนในการดำเนินการวิจัย ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิจัยและทีมงานสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการวิจัยจนสำเร็จลุล่วงด้วยดี และหวังว่าผลงานวิจัยจะได้นำไปใช้ประโยชน์ในเชิงนโยบายและการพัฒนาการสหกรณ์ไทยและการขับเคลื่อนขบวนการการค้าที่เป็นธรรมตามโอกาสอันสมควร

(รองศาสตราจารย์ จุฑาทิพย์ ภัทราวาท)

หัวหน้าชุดโครงการวิจัย

กุมภาพันธ์ 2560

บทสรุปผู้บริหาร

ชุดโครงการวิจัยการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม ระยะที่ 8

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ของชุดโครงการวิจัย "การขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรมระยะที่ 8 (The Development of Co-Operatives and Fair Trade, Phase 8:The DC&F 8)" ซึ่งดำเนินการภายใต้กรอบเวลา 2 ปี (ระหว่างเดือนมีนาคม 2558-กุมภาพันธ์ 2560) ในรูปแบบของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่ดำเนินการวิจัยใน 3 กลุ่มการวิจัย ได้แก่ 1) **กลุ่มวิจัยการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้** 2) **กลุ่มวิจัยเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์สำหรับเกษตรกรรายย่อย:กรณีศึกษา ชาวอินทรีและผักอินทรี** 3) **กลุ่มวิจัยเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์** 3.1)การปฏิรูปสหกรณ์ และ 3.2)การปฏิรูปการเกษตรภายใต้กระบวนการนวัตกรรม

ผลการดำเนินการวิจัยเป็นไปตามแผนการวิจัยภายใต้ **Logical Framework** โดยได้ดำเนินกิจกรรมทั้งสิ้นจำนวน 136 กิจกรรม มีหน่วยงานภาคีในประเทศเข้ามามีส่วนร่วมการวิจัยและการนำไปใช้ประโยชน์ จำนวน 221 องค์กร หน่วยงานภาคีในต่างประเทศ จำนวน 7 องค์กร มีนักวิจัยทั้งสิ้นจำนวน 69 คน มีผู้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการวิจัยทั้งสิ้น 5,514 คน ผลิตสื่อสร้างสรรค์เผยแพร่สู่สาธารณะจำนวน 23 รายการ บทความเผยแพร่ ในเว็บไซต์ จำนวน 379 บทความ วารสารคนสหกรณ์ 8 ฉบับ จัดเวทีเสวนาวิชาการเผยแพร่ผลงาน 19 ครั้ง นำเสนอผลงานวิชาการในต่างประเทศ 3 บทความ สร้างเครือข่ายสังคมออนไลน์ 4 กลุ่ม ได้แก่ เครือข่ายนักวิจัย เครือข่ายวารสารคนสหกรณ์ เครือข่ายเป่าปูนจีน (ผู้ตรวจสอบกิจการ) และเครือข่าย Farmer Shop สนับสนุนศูนย์เรียนรู้มีชีวิต 6 แห่ง

ผลผลิตการวิจัยที่เป็นข้อค้นพบและข้อเสนอเชิงนโยบายใหม่ที่สำคัญมี 6 รายการ ได้แก่ 1) กรอบแนวทางการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อสร้างสมรรถนะ 3 มิติ :The Capability Building Framework 2)กรอบแนวทางการพัฒนาใช้คุณค่าเพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์: The Value Chain Development framework 3)ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิรูปการสหกรณ์ไทยในศตวรรษที่สอง 4)ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาการเกษตรภายใต้กระบวนการนวัตกรรมใหม่ 5) **ตัวแบบธุรกิจชาวอินทรี**: กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนข้าวสังข์ธรรม อำนวยเจริญ และ 6) **ตัวแบบธุรกิจผักอินทรี**: กลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพราน ที่เกิดจากการพัฒนาใช้คุณค่าโดยมีเกษตรกรรายย่อยและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมในการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์

การดำเนินการวิจัยภายใต้ Logical Framework ที่ได้กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จทั้งด้านผลผลิตการวิจัย และการนำไปใช้ประโยชน์ ได้ชี้ให้เห็นผลลัพธ์เชิงประจักษ์ จากการวิจัยดังนี้

1. ผลการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อสร้างสมรรถนะใน 3 มิติดังนั้น ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อสร้างสมรรถนะอย่างเป็นระบบที่เชื่อมโยงกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากรในองค์กร โดยได้นำเสนอตัวแบบการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อสร้างสมรรถนะ 3 มิติ ที่รู้จักกันในนามของ "กรอบการพัฒนาสมรรถนะ: The Capacity Building Framework" ที่ออกแบบให้มีระบบและกลไกการสร้างสมรรถนะแก่บุคลากรที่เชื่อมโยงกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากรและการก้าวสู่ตำแหน่งหน้าที่ กลไกการถ่ายโอนความรู้ การสะสมทุนความรู้ เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็น Learning Organization ในที่สุด

2. ผลการสังเคราะห์รูปแบบและแนวทางการยกระดับมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์ที่ผลิตโดยเกษตรกรรายย่อย จากกรณีศึกษา **ตัวแบบธุรกิจข้าวอินทรีย์ของกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจข้าวสังขละบุรี และตัวแบบธุรกิจผักอินทรีย์ ของกลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพราน** ได้ชี้ให้เห็นประโยชน์ในการส่งเสริมการพัฒนาใช้คุณค่าในธุรกิจของสถาบันเกษตรกรและชุมชน ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์แก่เกษตรกรรายย่อยได้อย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งยังยกระดับการพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ ที่สร้างสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม นอกเหนือจากนั้นยังก่อเกิดเป็นเครือข่ายธุรกิจที่เกื้อหนุนและเปิดโอกาสการบูรณาการการทำงานของ **"พลังประชารัฐ"** ปัจจุบันตัวแบบและแนวปฏิบัติที่ดีต่าง ๆ เหล่านี้ได้พัฒนาเป็นแหล่งเรียนรู้ในชุมชนที่รู้จักกันในนามของ **"ศูนย์เรียนรู้มีชีวิต"** เพื่อเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ 6 แห่ง และนำไปขยายผลในกลุ่มเป้าหมายและพื้นที่ต่าง ๆ โดยหน่วยงานรัฐและสถาบันเกษตรกร ทั้งในประเทศและประเทศเพื่อนบ้าน อาทิเช่น ตัวแบบกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนข้าวสังขละบุรี จ.อำนาจเจริญ ที่เป็นตัวแบบของ **การพัฒนาใช้คุณค่าในลักษณะของ Demand driven Supply Network** ตัวแบบกลุ่มผู้ปลูกผักอินทรีย์ของกลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพรานที่เป็น **ตัวแบบของการสร้างพลังประชารัฐ: People-Public-Private Partnership (PPP)**

3. ข้อเสนอเชิงนโยบายและกรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์การปฏิรูปการสหกรณ์ไทยสู่ศตวรรษที่สองได้ผ่านเวทีประชาพิจารณ์และถูกนำไปใช้เป็นนโยบายและ **ยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์ 20 ปี** ภายใต้การขับเคลื่อนของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย และการพิจารณากรอบ **ยุทธศาสตร์การจัดตั้งศูนย์กลางทางการเงินสหกรณ์** โดยคณะอนุกรรมการจัดตั้งธนาคารสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

4. ข้อเสนอเชิงนโยบายและกรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเกษตรภายใต้กระบวนการทัศน์ใหม่ที่ได้นำเสนอผ่านที่ประชุมอนุกรมการปฏิรูปการเกษตร สปช. ตัวแบบธุรกิจ Farmer Shop ได้ถูกนำไปจัดทำข้อเสนอแนวทางการขับเคลื่อนสู่เกษตรกรแบบก้าวหน้าด้วย **Civil State Smile Shop (C3S)** โดยคณะอนุกรมการปฏิรูปการเกษตร สปช. ปัจจุบันกระทรวงพาณิชย์ได้นำไปใช้ประกอบการพิจารณาสำหรับยุทธศาสตร์การค้าในเศรษฐกิจฐานราก

5. ตัวแบบธุรกิจ ที่เป็นผลผลิตการวิจัยภายใต้การพัฒนาตามกรอบการพัฒนาใช้คุณค่า ซึ่งมีคุณลักษณะในรูปแบบของ “**ธุรกิจแบบมีส่วนร่วม: Inclusive Business**” (G20 Development Working Group, 2015) อาทิเช่น กลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพราน กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจข้าวสังข์คราม เครือข่ายคุณค่าผลไม้คุณภาพดีชณภูมิ Farmer Shop Business Model ซึ่งมีกลไกและระบบการสร้างสมรรถนะด้านการประกอบการในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนแก่เกษตรกรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีกลไกการบริหารจัดการในสถาบันเกษตรกรในลักษณะการเป็นองค์กรธุรกิจพึ่งพาตนเองและมีการใช้นวัตกรรมที่สำคัญได้แก่ การยกระดับหน้าที่ (Functional Upgrading) การยกระดับผลิตภัณฑ์ (Product Upgrading) การยกระดับกระบวนการ (Process Upgrading) และการสร้างช่องทางการตลาดใหม่ (Chain Upgrading) ที่ส่งผลให้เกษตรกรรายย่อยมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการจำหน่ายผลผลิตอย่างเป็นรูปธรรมนอกจากนี้ยังได้ พัฒนาเป็นแหล่งเรียนรู้ชุมชนด้วย (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2560)

ข้อเสนอเชิงนโยบายและสาระณะที่สำคัญ ได้แก่ 1)สนับสนุนให้มีการขยายผลนำชุดความรู้ตามกรอบการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อสร้างสมรรถนะด้านการประกอบการในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (The Capacity Building Framework) ไปใช้ในการสร้างพื้นที่เรียนรู้ที่สามารถเข้าถึงและสร้างความเข้าใจแก่เกษตรกรเพื่อการปรับเปลี่ยนทัศนคติ วิธีคิด และวิธีการประกอบอาชีพในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน 2)สนับสนุนการวิจัยในรูปแบบของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้สถาบันเกษตรกรมีการพัฒนาใช้คุณค่าเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์ของเกษตรกรตามกรอบการพัฒนาใช้คุณค่า (The Value Chain Development Framework) เพื่อการเพิ่มขีดความสามารถในการทำธุรกิจของสถาบันเกษตรกรในแนวทางการพึ่งพาตนเองและมีการใช้นวัตกรรม 3)เผยแพร่ตัวแบบธุรกิจที่มีแนวปฏิบัติที่ดี ในการพัฒนาใช้คุณค่าที่เป็นไปในรูปแบบของ**ธุรกิจแบบมีส่วนร่วม**ระหว่างเกษตรกรและผู้ประกอบการ เพื่อเป็นศูนย์เรียนรู้ชุมชน และสนับสนุนให้ดำเนินการเปิดพื้นที่เรียนรู้ เพื่อถ่ายโอนความรู้สู่สาธารณะ เพื่อให้คนในชุมชนและผู้สนใจเกิดความตระหนักเห็นความสำคัญและมีการขยายผลนำไปใช้ประโยชน์เพื่อสร้างตัวจักรการพัฒนาที่ก่อให้เกิดความสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตามนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ สู่ความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน

จึงหวังว่าผลงานวิจัยในครั้งนี้จะเกิดประโยชน์ตามความคาดหวังที่กำหนดไว้ในแผนการวิจัยและสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนนโยบายและการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศตามสมควร

Executive Summary

The Development of Co-Operatives and Fair Trade: Phase 8

A complete research report of “the Development of Co-Operatives and Fair Trade, Phase 8 (The DC&F 8)” was a result of the two-year participatory action research (April 2015 – February 2017) with three research groups: 1) the learning support system development group; 2) the value chain development group of small farmers: case studies of organic vegetables and rice; and 3) the policy and strategic research group which included 3.1) co-operative reform and 3.2) agricultural reform under the new paradigm.

The results were under the Logical Framework. Altogether, 136 activities were conducted, in which 221 domestic and seven international organizations participated. There were 69 researchers and 5,514 participants. The outcomes also included 23 pieces of creative media to the public, 379 articles published on websites, eight issues of “Khon Sahakorn” magazine, 19 academic forum, three international presentations, and four social network groups including the Researcher group, the co-operator Magazine, the Pao Bun Jin (auditor) group, and the Farmer Shop group supporting six living learning centers.

The research outcomes included six major findings and policy proposals as follows:

- 1) The Capacity Building Framework as a framework for the development of the learning support system for building the three-dimension capacities
- 2) The Value Chain Development Framework for value-added products for small scale- farmers.
- 3) The Propose of Strategic Framework for Thailand’s co-operative reform in the second century
- 4) The Propose of Strategic Framework for Thailand's agricultural reform: Agenda for new economy
- 5) The Value Chain of Organic Hom Mali Rice Business Model: Satjatham Rice Community Enterprise Group in Amnat Charoen Province and
- 6) The Value Chain of Organic Vegetable Business Model: Sampran Value Business Group in Nakhon Pathom Province.

The research under the Logical Framework has set the key success factors in terms of both research outcomes and implementation. The empirical outcomes are as follows;

1. The learning support system for building three–dimension capacity, which leads to capacity building in relation to the desirable characteristics of employees in the organization, known as "the Capacity Building Framework". The framework was designed so that the capacity building is in line with the desirable characteristics for career advancement, knowledge management, and knowledge gathering so that the organization will eventually become a learning organization.

2. The framework and model of value chain development of products from small farmers: The case studies of the organic hom mali rice of the Satjatham Rice Community Enterprise Group and the organic vegetables of the Sampran Value Business Group pointed out a number of advantages of value chain development in agricultural and community businesses. The development can obviously add value to farmers' products, enhance the development of various activities balancing the economic, social, and environmental aspects, and bring about business networks supporting and encouraging the integration of the "People–Public–Private Partnership." At present, these models and practices have been developed to six "living learning centers" for public dissemination of knowledge to the target areas both by government organizations and agricultural institutions in Thailand and neighboring countries– for example, Satjatham Rice Community Enterprise Group in Amnat Charoen which is a model for the demand–driven supply network, and the Sampran Value Business of organic vegetables which is the model of People–Public–Private Partnership (PPP).

3. Policy recommendations and the propose of "Strategic Framework for Thailand's Co–operative Reform in the Second Century" have been brought through public hearings and implemented in the 20–year cooperative development policy by Co–operative League of Thailand (CLT) and the establishment of the Central Financial Facility (CFF) by the cooperative bank committee, the Ministry of Agriculture and Cooperatives.

4. Policy Recommendations and" the Strategic Framework for Thailand's Agricultural Reform: Agenda for the New Economy" have been through the considerations of the Sub–committee for Agricultural Reform, and the National Reform Council. The Farmer Shop Business Model has been applied in the proposal for progressive farmers using the Civil State Smile Shop (C3S) by the Sub–committee for Agricultural Reform, National Reform Steering Assembly. The Ministry of Commerce is also applying the model in trade strategy on foundation economy.

5. Business models as Inclusive Business resulted from the value chain development framework research, for example, Sampran Value Business Group, Satjatham Rice Community

Enterprise Group, Kitchakood Fruit Value Network, and Farmer Shop Business Model. These models promote sustainable development in small scale farmers' and stakeholders' businesses, help in agricultural institution management aiming to be a self-reliance institution, and utilize some important innovations such as Functional Upgrading, Product Upgrading, Process Upgrading, and Chain Upgrading which can increase small scale farmers' income from selling their products as well as from the development to be community learning centers (Thailand Research Fund, 2017).

Significant public policy recommendations include:

1.) To promote the implementation of the learning support system based on "the Capacity Building Framework" to create learning platform which can open access and create understanding among farmers in order to develop attitude, mindset, and working life following the sustainable development.

2.) To support research especially participatory action research to promote the value chain development in agricultural institutions following "the Value Chain Development Framework", which can enhance business capability of the agricultural institutions as self-reliance institutions that make use of innovation effectively.

3.) To disseminate business models with best practice for the value chain development in inclusive business between small scale farmers and stakeholders as community learning centers. These centers are allowed for public access for knowledge dissemination so that people in the community can realize the importance of the models and apply them to create development businesses that can balance the economy, society, and environment based on the national development policy and strategy for the country's prosperity, stability, and sustainability.

The researcher hopes that this research has achieved its goals stated in the research framework and can be benefit for the cooperative movement and national development.

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
บทสรุปผู้บริหาร	(A)
Executive summary	(a)
สารบัญ	(I)
สารบัญตาราง	(iv)
สารบัญรูป	(v)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญและที่มาของการวิจัย	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
กรอบแนวทางการวิจัย	3
วิธีการวิจัย	5
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ แนวคิด ทฤษฎีและนวัตกรรมที่นำมาใช้ในการวิจัย	6
องค์ประกอบของรายงานวิจัย	12
บทที่ 2 แนวทางการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อการยกระดับสมรรถนะ	
ด้านการประกอบการแก่ผู้เกี่ยวข้องในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน	13
ความเป็นมาของการวิจัย	13
กรอบคิดและกรอบแนวทางการวิจัย	13
ผลลัพธ์การพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้	15
สรุปบทเรียน: ข้อจำกัดและจุดอ่อนในการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้	20
ข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้	22
บทที่ 3 แนวทางการยกระดับมูลค่าเพิ่มข้าวอินทรีย์สำหรับเกษตรกรรายย่อย	
: กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนข้าวสังข์ธรรม จ.อำนาจเจริญ	25
ความสำคัญของปัญหาและความเป็นมาของการวิจัย	25
กลุ่มเป้าหมายการวิจัยและพื้นที่วิจัย	26
การดำเนินการวิจัย	30
บทวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง	30

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 แนวทางการยกระดับมูลค่าเพิ่มข้าวอินทรีย์สำหรับเกษตรกรรายย่อย (ต่อ)	
การจัดทำแผนกลยุทธ์ของกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน จ.อำนาจเจริญ	32
ผลลัพธ์จากการวิจัย: ใช้คุณค่าผลิตภัณฑ์ข้าวสังฆกรรมอำนาจเจริญ	32
ผลลัพธ์จากการวิจัย: แนวทางการยกระดับมูลค่าเพิ่มข้าวอินทรีย์	34
ข้อค้นพบจากการวิจัย	36
บทที่ 4 แนวทางการยกระดับมูลค่าเพิ่มผักอินทรีย์สำหรับเกษตรกรรายย่อย	
: กลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพราน จ.นครปฐม	39
ความสำคัญของปัญหาและความเป็นมาของการวิจัย	39
กลุ่มเป้าหมายการวิจัยและพื้นที่วิจัย	40
โครงสร้างการบริหารงานกลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพราน	44
การดำเนินการวิจัย	46
บทวิเคราะห์ สถานการณ์ปัจจัยสภาพแวดล้อมของกลุ่มเครือข่ายผู้ปลูกผักอินทรีย์ฯ	46
แผนกลยุทธ์ของกลุ่มเครือข่ายผู้ปลูกผักอินทรีย์	48
ผลลัพธ์จากการวิจัย: ตัวแบบใช้คุณค่าผลิตภัณฑ์ผักอินทรีย์	49
ข้อค้นพบจากการวิจัย: กรอบการพัฒนาใช้คุณค่าเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์	51
บทที่ 5 ข้อเสนอเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเกษตร	
ภายใต้กระบวนทัศน์ใหม่	54
ความเป็นมาของการวิจัย	54
การวิเคราะห์สภาพการณ์ที่เกี่ยวข้องกับภาคการเกษตรไทย	55
ข้อเสนอสำหรับกรอบแนวทางเชิงยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเกษตรฯ	58
ข้อเสนอแนวทางการขับเคลื่อนเกษตรกรแบบก้าวหน้าด้วยกลไก C3S	65
การวิเคราะห์ช่องว่างเชิงนโยบายและข้อเสนอเชิงนโยบายในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ฯ	78
บทที่ 6 ข้อเสนอเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์การปฏิรูปการสหกรณ์ผู้ศตวรรษที่สอง	84
กรอบทิศทางการพัฒนาการสหกรณ์ที่ผ่านมา	84
กระบวนการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและกรอบทิศทางการเชิงยุทธศาสตร์ฯ	85

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 6 ข้อเสนอเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์การปฏิรูปการสหกรณ์สู่ศตวรรษที่สอง (ต่อ)	
บทวิเคราะห์สถานการณ์สหกรณ์ไทยในรอบทศวรรษที่ผ่านมา	86
ข้อเสนอจากการวิจัย: กรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์สู่ศตวรรษที่ 2	89
แผนยุทธศาสตร์พัฒนาขบวนการสหกรณ์สหกรณ์ 20 ปี	91
ข้อเสนอเชิงนโยบายการจัดตั้งธนาคารสหกรณ์	94
ข้อเสนอเชิงนโยบายการปิดช่องว่างเชิงนโยบายการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ฯ	96
บทที่ 7 บทสรุปการวิจัย ข้อค้นพบของการวิจัย ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายยุทธศาสตร์ฯ	98
บทสรุปการวิจัย	98
ข้อค้นพบจากการวิจัยและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์	100
ชุดความรู้ที่ควรเผยแพร่สู่สาธารณะและการนำไปใช้ประโยชน์	104
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย	106
บรรณานุกรม	109
ภาคผนวก	
ภาคผนวกที่ 1: ตารางกิจกรรม	1-1
ภาคผนวกที่ 2: รายการสื่อสิ่งพิมพ์เผยแพร่	2-1
ภาคผนวกที่ 3: รายงานการประชุมสัมมนาและนำเสนอบทความวิจัยในต่างประเทศ	3-1
ภาคผนวกที่ 4: รายงานการประชุมและภาพกิจกรรม	เล่มภาคผนวก

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยของชุดโครงการฯ ระยะที่ 8	4
ตารางที่ 2.1 ผลผลิตการวิจัยที่ได้จากการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้ ของหน่วยงานที่เป็นภาคีวิจัยภายใต้ชุดโครงการฯ	15
ตารางที่ 3.1 SWOT Matrix Analysis กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนข้าวสังข์คราม	31
ตารางที่ 3.2 เปรียบเทียบราคาและมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์ฯ	36
ตารางที่ 4.1 SWOT Matrix Analysis กลุ่มเครือข่ายผู้ปลูกผักอินทรีย์	47
ตารางที่ 5.1 ตารางเปรียบเทียบศักยภาพสินค้าเกษตรและรายได้ของเกษตรกร	56
ตารางที่ 5.2 ข้อเสนอแผนการขับเคลื่อนการปฏิรูปการเกษตร	63

สารบัญรูป

หน้า

รูปที่ 1.1	กรอบแนวทางการวิจัยชุดโครงการฯ ระยะที่ 8	6
รูปที่ 1.2	แนวคิดการยกระดับมูลค่าเพิ่ม (Moving up the value chain)	6
รูปที่ 1.3	กรอบคิดการพัฒนาหลักสูตรเรียนรู้เพื่อเพิ่มสมรรถนะแก่ลูกเกษตรกร	7
รูปที่ 1.4	การกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์โดยวิธีการของ SWOT Matrix Analysis	10
รูปที่ 1.5	เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก 17 ประการ	11
รูปที่ 2.1	กรอบแนวคิดการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้	14
รูปที่ 2.2	กรอบแนวทางการวิจัย แนวทางการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้	14
รูปที่ 2.3	กรอบวิเคราะห์โอกาส ข้อจำกัด จุดอ่อนในการพัฒนาฯ โดยแผนภูมิโยแมงมุม	22
รูปที่ 2.4	กรอบการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อยกระดับสมรรถนะฯ	24
รูปที่ 3.1	พื้นที่เป้าหมายการวิจัย: กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนข้าวสังข์จรธรรม 22 แห่ง	27
รูปที่ 3.2	โครงสร้างการบริหารงานกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนข้าวสังข์จรธรรม	29
รูปที่ 3.3	กรอบแนวคิดการพัฒนาใช้คุณค่าเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่ม	30
รูปที่ 3.4	แผนกลยุทธ์กลุ่มวิสาหกิจชุมชนข้าวสังข์จรธรรมอำนาจเจริญ	32
รูปที่ 3.5	ใช้คุณค่ากลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนข้าวสังข์จรธรรมอำนาจเจริญ	33
รูปที่ 3.6	กระบวนการในการยกระดับมูลค่าเพิ่มข้าวอินทรีย์	34
รูปที่ 3.7	การยกระดับมูลค่าเพิ่มข้าวอินทรีย์ในปีการผลิต 2557/2558	35
รูปที่ 3.8	Business Model ในลักษณะของ The Driven Supply Network	37
รูปที่ 3.9	ภาพกิจกรรมภายใต้เครือข่ายฯ	38
รูปที่ 4.1	กลุ่มเป้าหมายเกษตรกรและพื้นที่วิจัย	41
รูปที่ 4.2	โครงสร้างการบริหารงานกลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพราน	45
รูปที่ 4.3	กรอบแนวคิดการพัฒนาใช้คุณค่าเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่ม	46
รูปที่ 4.4	ใช้คุณค่าผักอินทรีย์ของกลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพราน	50
รูปที่ 4.5	The 9 Disciplines of Value Chain Development Platform	53
รูปที่ 5.1	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและภาคีที่เกี่ยวข้อง	55
รูปที่ 5.2	ข้อเสนอกรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเกษตร	58
รูปที่ 5.3	การประชุมนำเสนอข้อเสนอแนวทางการปฏิรูปการเกษตร	59
รูปที่ 5.4	กิจกรรมการประชุม และนำเสนออนุกรมมาธิการขับเคลื่อนการปฏิรูปฯ	65
รูปที่ 5.5	ยุทธศาสตร์เกษตรและสหกรณ์ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560–2579)	78
รูปที่ 6.1	พัฒนาการของแผนพัฒนาการสหกรณ์ไทยในระยะเวลาที่ผ่านมา	85

สารบัญรูป(ต่อ)

	หน้า
รูปที่ 6.2 กระบวนการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและกรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ฯ	86
รูปที่ 6.3 สถานการณ์สหกรณ์ไทย	88
รูปที่ 6.4 ประเด็นท้าทายและช่องว่างเชิงยุทธศาสตร์	89
รูปที่ 6.5 ข้อเสนอจากการวิจัย: กรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาการสหกรณ์ฯ	91
รูปที่ 6.6 แผนยุทธศาสตร์พัฒนาขบวนการสหกรณ์ 20 ปี (พ.ศ. 2560–2579)	94
รูปที่ 6.7 ข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับพันธกิจและหน้าที่ของ CFF	96

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญและที่มาของการวิจัย

สถานการณ์โลกในปัจจุบันตกอยู่ในภาวะยากลำบาก อันสืบเนื่องมาจากปัญหาเชิงโครงสร้างด้าน เศรษฐกิจ สังคม และค่านิยมของคนในสังคม ตลอดจนทิศทางเชิงนโยบายที่ทำให้ความสำคัญกับ “วัตถุนิยม” และ “กำไร” จึงเป็นแรงจูงใจให้เกิด การแข่งขัน แย่งชิงทรัพยากรในการผลิตสินค้าและบริการเพื่อสร้างความมั่งคั่งแก่ เจ้าของกิจการ และตอบสนองความต้องการแก่ผู้บริโภคที่มีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญของปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ความยากจน ความเหลื่อมล้ำไม่เป็นธรรมในสังคม ซึ่งนับวันยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้น และส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของมวลมนุษยชาติในวงกว้าง

ด้วยตระหนักถึง ความจำเป็นที่ต้องทำให้ คนทุกส่วนฝ่ายในสังคมทุกระดับได้ตระหนักถึง หายนะที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และหันมาร่วมมือกันในการวางกรอบแนวทางการพัฒนาไปในทิศทางที่จะช่วยกอบกู้สถานการณ์ เพื่อให้คนในสังคมได้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีสันติภาพและสามารถธำรงรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้มีเหลือไปถึงคนรุ่นหลัง ดังนั้น ภาคิผู้นำความคิดหลายฝ่ายจึงได้ผนึกกำลังความร่วมมือกัน เพื่อหาแนวทางสำหรับทิศทางการพัฒนาที่จะก่อให้เกิดความสมดุลทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2558 ที่ประชุมสมัชชาใหญ่ องค์การสหประชาชาติ ได้มีมติรับรองเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนโลก 17 ประการ เพื่อจะใช้เป็นเป้าหมายเพื่อการพัฒนา ร่วมกันไปอีก 15 ปี ข้างหน้า โดยมีประเด็นที่สำคัญได้แก่ การขจัด ความยากจนและความหิวโหย โดยสร้างความมั่นคงทางอาหารและส่งเสริมการเกษตรยั่งยืน การสร้างสุขภาวะ และชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี ในทุกเพศวัย การสร้างโอกาสการศึกษาอย่างเท่าเทียม และมีโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับทุก เพศวัย ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจที่เติบโตอย่างยั่งยืนที่เน้นให้เกิดความเสมอภาคและเท่าเทียม มี การจ้างงานอย่างทั่วถึง จัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานที่สามารถรองรับการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ยั่งยืนและ การธำรงรักษาทรัพยากรสิ่งแวดล้อม ด้วยการสร้างสรรค์นวัตกรรม การลดช่องว่างสำหรับปัญหา ความเหลื่อมล้ำระหว่างประเทศการจัดการน้ำเพื่ออุปโภคบริโภคและสุขอนามัยพื้นฐานอย่างยั่งยืน การ ส่งเสริมองค์กรในทุกระดับที่ดำเนินการเพื่อความยุติธรรมและเท่าเทียม ความมีสันติสุขและยั่งยืน การ สร้างภาคีความร่วมมือพหุพลังการพัฒนาสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (The 2030 Agenda for Sustainable Development, 2014)

การกำหนดยุทธศาสตร์การปฏิรูปประเทศไทยในปัจจุบันก็เป็นไปในทิศทางเดียวกันโดย มุ่งเน้นไปที่เป้าหมายการลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรมในสังคม การแก้ปัญหาคความยากจน ควบคู่ไปกับการยกระดับสมรรถนะการแข่งขันของประเทศ โดยคาดหวังที่จะให้ทุกส่วนฝ่ายทั้งภาครัฐ เอกชน ภาควิชาการ และชุมชน ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปสู่นโยบายพัฒนา

ประเทศสู่การบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง อีกทั้งเพื่อเตรียมความพร้อมในการเผชิญกับความท้าทายใหม่ของไทยในการก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในปี พ.ศ.2558 ซึ่งเป็นไปตามแผนงานการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC Blueprint) ที่ได้กำหนดลักษณะสำคัญของประชาคมอาเซียนไว้ 4 ประการ ได้แก่ การเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวกัน การเป็นภูมิภาคที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง การเป็นภูมิภาคที่มีพัฒนาการทางเศรษฐกิจที่เท่าเทียมกันและการเป็นภูมิภาคที่บูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลกได้อย่างสมบูรณ์ (สำนักอาเซียน, 2550)

ด้วยตระหนักถึงความจำเป็นในการดำเนินการวิจัยและพัฒนา เพื่อให้ได้มาซึ่งชุดความรู้และนวัตกรรมสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมสู่การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ดังกล่าวข้างต้น การดำเนินการชุดโครงการวิจัย “การขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม: The DC&F” ซึ่งได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และภาคีวิจัย ภายใต้การสนับสนุนของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) โดยเน้นไปที่การนำคุณค่าสหกรณ์ ในการสร้างกระบวนการรวมกลุ่มสร้างเครือข่ายความร่วมมือในระหว่างสหกรณ์ สถาบันเกษตรกรและผู้ประกอบการรายย่อย เพื่อการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันและการสร้างมูลค่าเพิ่มสำหรับผลิตภัณฑ์และบริการ โดยผลงานวิจัยได้ก่อให้เกิดเป็นนวัตกรรมต้นแบบธุรกิจเชิงสร้างสรรค์ที่นำจุดแข็งของสหกรณ์และประยุกต์เอาการจัดการโซ่คุณค่ามาใช้ในการเชื่อมโยงธุรกิจร่วมกับภาคีพันธมิตรสู่เป้าหมายร่วม ซึ่งปัจจุบันได้ดำเนินการในรูปแบบของศูนย์เรียนรู้มีชีวิต (Living Learning Center) จำนวน 6 แห่งในชุมชนต่างๆ เพื่อเผยแพร่ชุดความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีแก่ผู้สนใจในสหกรณ์และชุมชน อีกทั้งการนำไปใช้เผยแพร่ในขบวนการสหกรณ์ หน่วยงานรัฐในประเทศและประเทศเพื่อนบ้าน (บางประเทศ) โดยมีนักวิจัยจากสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ ทำหน้าที่เป็นหน่วยกลยุทธ์ (Strategic Unit) ในการเผยแพร่แนวคิด ชุดความรู้ สัมมนาสื่อเรียนรู้ คลังความรู้และทีมกลยุทธ์ เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรมแก่สาธารณชน

การวิจัยในระยะที่ 8 จะเป็นไปเพื่อต่อยอดการวิจัยของชุดโครงการการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญที่จะสังเคราะห์ชุดความรู้และจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและกรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการสหกรณ์ในห้วงเวลาก้าวสู่ศตวรรษที่สองของการสหกรณ์ไทย ในปี พ.ศ. 2560 อีกทั้งการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและกรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเกษตรภายใต้กระบวนการทัศน์ใหม่ ตลอดจนการจัดเวทีเสวนาวิชาการในวาระการเฉลิมฉลองครบ 100 ปีการสหกรณ์ไทยในปี 2559

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อยกระดับสมรรถนะด้านการประกอบการแก่เกษตรกรและผู้เกี่ยวข้องในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน

1.2.2 เพื่อสังเคราะห์รูปแบบและแนวทางการยกระดับมูลค่าเพิ่มในสินค้าที่ผลิตโดยเกษตรกรรายย่อย กรณีข้าวอินทรีย์ และผักอินทรีย์

1.2.3 เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องและจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและกรอบแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ มาตรการ แนวทางการปฏิบัติ โครงสร้างพื้นฐาน และระบบสนับสนุนที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์ผู้ศตวรรษที่สอง ภายใต้กระบวนทัศน์ใหม่

1.2.4 เพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและกรอบแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ มาตรการ แนวปฏิบัติสำหรับผู้เกี่ยวข้อง โครงสร้างพื้นฐานและระบบสนับสนุนที่จำเป็นในการปฏิรูปการเกษตรภายใต้กระบวนทัศน์ใหม่

1.3. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.3.1 ชุดความรู้ คลังความรู้ แหล่งเรียนรู้ ตัวแบบระบบส่งเสริมการเรียนรู้ที่มีการปรับเปลี่ยนสาระการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทโลกใหม่ เพื่อนำไปใช้ในการยกระดับสมรรถนะด้านการประกอบการแก่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญได้แก่ ผู้นำเกษตรกร ผู้นำสหกรณ์และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืน

1.3.2 นวัตกรรมตัวแบบระบบธุรกิจภายใต้กระบวนทัศน์ใหม่ของข้าวอินทรีย์ และผักอินทรีย์สำหรับเกษตรกรรายย่อยที่สามารถนำไปใช้ในการลดข้อจำกัดในการเข้าถึงตลาดของเกษตรกร เพิ่มดีมานด์ในกลุ่มผู้บริโภคทั้งในชุมชนและสากล

1.3.3 ได้ข้อเสนอเชิงนโยบายและกรอบแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ การขับเคลื่อนสหกรณ์ผู้ศตวรรษที่สอง มาตรการ และแนวปฏิบัติ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบสนับสนุนต่าง ๆ

1.3.4 ข้อเสนอเชิงนโยบายและกรอบแนวทางเชิงยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเกษตรภายใต้กระบวนทัศน์ใหม่ มาตรการ แนวปฏิบัติ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบสนับสนุนที่จำเป็น

1.3.5 ได้คลังความรู้ สื่อสร้างสรรค์ ศูนย์เรียนรู้เพื่อสะสมและเผยแพร่ ชุดความรู้และนวัตกรรมสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนผ่านกลไกสหกรณ์ และการค้าที่เป็นธรรม

1.3.6 ก่อเกิดเป็นสังคมฐานความรู้ระหว่างภาคี นักวิจัย เจ้าหน้าที่รัฐ เอกชน สหกรณ์ และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชน การปฏิรูปการเกษตร และการสหกรณ์ภายใต้กระบวนทัศน์ใหม่

1.4 กรอบแนวทางการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยของชุดโครงการในระยะที่ 8 เป็นไปตาม Logical Framework ที่มีปัจจัยนำเข้าเป็นการสนับสนุนจากทีมกลยุทธ์ ชุดความรู้-นวัตกรรม-คลังความรู้ของชุดโครงการฯ และทุนสนับสนุนการวิจัยเพื่อนำเข้าสู่การขับเคลื่อนการวิจัยในรูปแบบของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) ตามแผนการวิจัยซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มการวิจัย จำนวน 7 โครงการ ประกอบด้วย

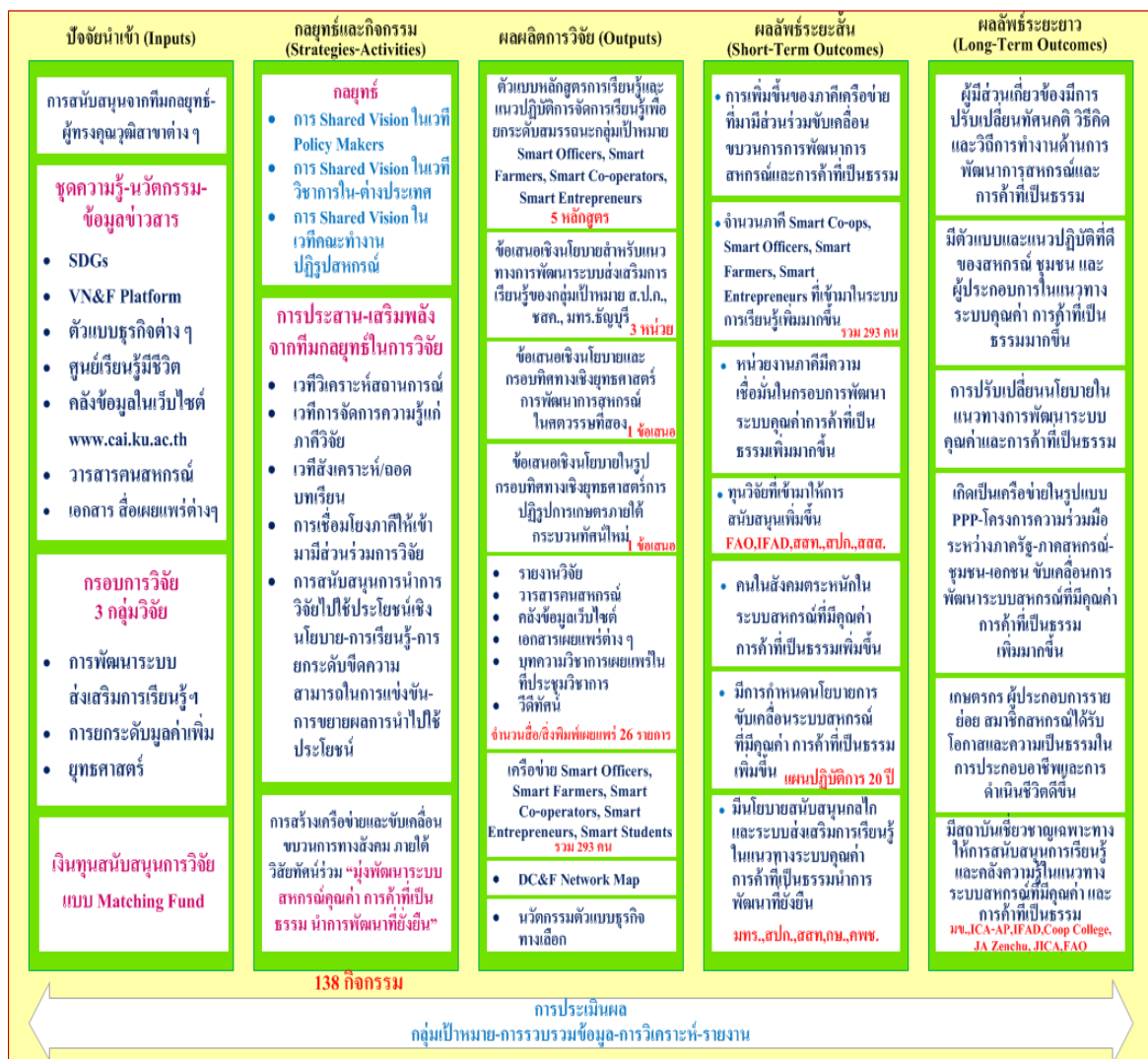
กลุ่มวิจัยที่ 1: การพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อยกระดับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน

กลุ่มวิจัยที่ 2: เพื่อศึกษาแนวทางการยกระดับมูลค่าเพิ่มสินค้าเกษตรที่เป็นสินค้าเป้าหมาย ได้แก่ ข้าวอินทรีย์ และผักอินทรีย์

กลุ่มวิจัยที่ 3: กลุ่มวิจัยเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์

โดยได้กำหนดเป้าหมายผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ไว้ดังรายละเอียดในตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยของชุดโครงการฯ ระยะเวลาที่ 8



1.5 วิธีการวิจัย

การวิจัยเป็นไปภายใต้การดำเนินการที่สำคัญ 6 ขั้นตอน ดังรายละเอียดในรูปที่ 1.1

1.5.1 การออกแบบระบบการวิจัย วิธีการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดทำรายงานวิจัยของชุดโครงการ

1.5.2 การบริหารจัดการงานวิจัยใน 3 กลุ่มการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยโครงการวิจัยจำนวน 7 โครงการที่มีทีมกลยุทธ์ เป็นตัวจักรในการสนับสนุนการขับเคลื่อนการวิจัยของโครงการวิจัยต่างๆที่สำคัญได้แก่ การให้คำแนะนำ การประสานงานภาคีในพื้นที่การวิจัยเพื่อการรวมกลุ่มสร้างเครือข่าย ธุรกิจ ตลอดจนการติดตามการวิจัย การสนับสนุนการจัดเวทีถอดบทเรียนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน ควบคู่ไปกับการพัฒนาคลังข้อมูล ศูนย์เรียนรู้ และสื่อสร้างสรรค์ เพื่อให้เป็นไปตามแผนการวิจัย

1.5.3 การผนึกกำลังระหว่างทีมกลยุทธ์ ทีมวิจัยโครงการต่าง ๆ ภาคีและผู้ทรงคุณวุฒิในการเผยแพร่ชุดความรู้/นวัตกรรม กรอบแนวคิดการปฏิรูปการเกษตรภายใต้กระบวนทัศน์ใหม่ ผ่านกลไกการจัดเวที shared vision แก่กลุ่มเป้าหมายทั้งภาครัฐ เอกชน ชุมชนในระหว่างช่วงเวลาการวิจัย เพื่อสร้างแนวร่วมการขับเคลื่อนกระบวนทัศน์ใหม่ในการปฏิรูปการเกษตรและการสหกรณ์ อีกทั้งการประสานงานภาคีทั้งในและต่างประเทศในการเชื่อมโยงธุรกิจชุมชนและสินค้าชุมชนสู่สากลในแนวทางการค้าเป็นธรรมและการพัฒนาที่ยั่งยืน

1.5.4 การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจัยสภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ โดยใช้ (SWOT Matrix Analysis) และจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับการปฏิรูปการเกษตรภายใต้กระบวนทัศน์ใหม่และการปฏิรูปสหกรณ์สู่ศตวรรษที่ 2

1.5.5 การสังเคราะห์และจัดทำรายงานวิจัยในภาพใหญ่ของชุดโครงการฯ การสังเคราะห์และนำเสนอกรอบแนวทางการพัฒนาระบบส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ภายใต้กระบวนทัศน์ใหม่ เพื่อยกระดับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (smart farmers smart entrepreneurs smart teachers smart officers) การสังเคราะห์และนำเสนอกรอบแนวทางยุทธศาสตร์การยกระดับมูลค่าเพิ่มสินค้าเกษตร (กรณีข้าวอินทรีย์ ผักอินทรีย์) การสังเคราะห์และนำเสนอกรอบแนวทางยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนตัวแบบธุรกิจแนวใหม่เพื่อเป็นกลไกการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนและสหกรณ์

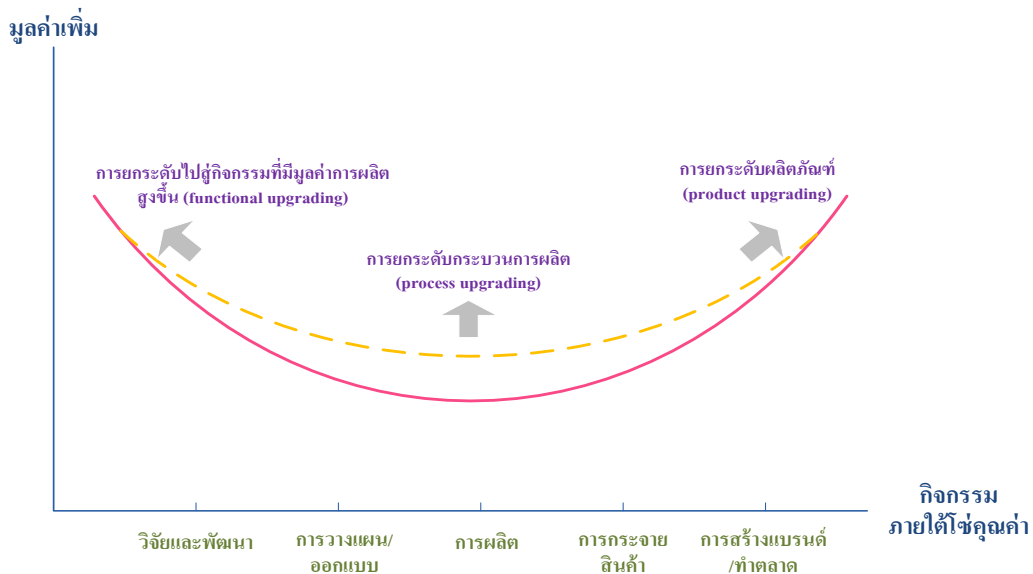
1.5.6 การจัดทำเอกสารเผยแพร่ผลงานวิจัยในรูป สื่อสร้างสรรค์ เอกสารแผนแม่บทการปฏิรูปการเกษตรภายใต้กระบวนทัศน์ใหม่ เอกสารเผยแพร่กรอบแนวทางการปฏิรูปขบวนการสหกรณ์สู่ศตวรรษที่ 2 ชุดความรู้ตัวแบบธุรกิจ ตัวแบบหลักสูตรเรียนรู้ และจากการวิจัยต่าง ๆ



รูปที่ 1.1 กรอบแนวทางการวิจัยชุดโครงการฯ ระยะที่ 8

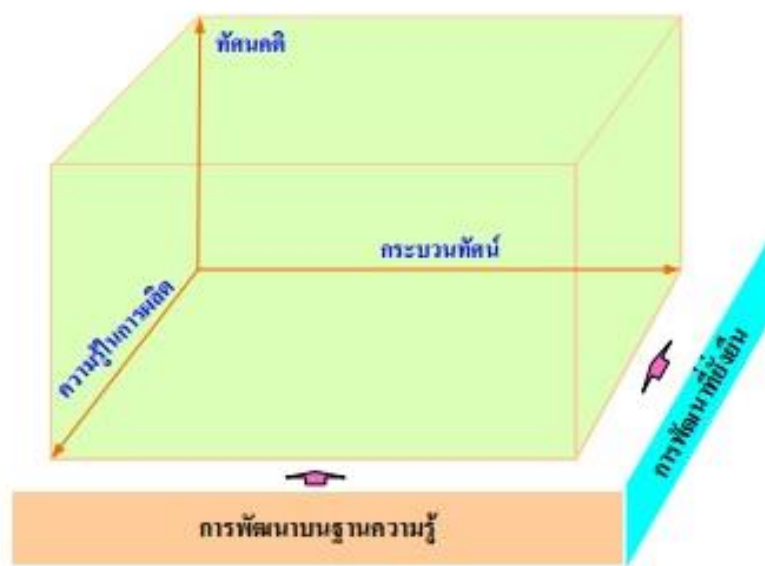
1.6 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ แนวคิด ทฤษฎี และนวัตกรรมที่นำมาใช้ในการวิจัย

1.6.1 การยกระดับมูลค่าเพิ่ม(Moving up value chain) หมายถึง กระบวนการยกระดับกิจกรรมภายใต้โซ่อุปทานเพื่อเพิ่มผลิตภาพหรือสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การวิจัยและพัฒนาสร้างสรรค่นวัตกรรม การวางแผน-ออกแบบธุรกิจการผลิต การกระจายสินค้า การสร้างแบรนด์และทำตลาด ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นการยกระดับกิจกรรม (Functional upgrading) การยกระดับกระบวนการ (Process upgrading) และการยกระดับผลิตภัณฑ์ (Product upgrading) (Stan Shih, 1992 อ้างถึงในสมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์ และคณะ,2556) ดังรูปที่ 1.2



รูปที่ 1.2 แนวคิดการยกระดับมูลค่าเพิ่ม (Moving up the value chain) ประยุกต์จาก Stan Shih's Smiling Curve

1.6.2 กรอบคิดการพัฒนาหลักสูตรเรียนรู้เพื่อเพิ่มสมรรถนะแก่ลูกเกษตรกร การพัฒนาหลักสูตรเรียนรู้เชิงบูรณาการ 3 มิติ ครอบคลุม **มิติด้านการปลูกฝังทัศนคติ** ในการประกอบอาชีพ การเกษตร และวิถีการดำรงชีวิต **มิติด้านการปรับกระบวนการทัศน์** ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงสู่แนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน และ **มิติด้านการให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบอาชีพ** ซึ่งจะช่วยยกระดับสมรรถนะแก่เกษตรกรให้ได้ใช้ทุนความรู้ในการประกอบอาชีพมากขึ้นไปพร้อมกัน การปรับทัศนคติและความคิดที่จะช่วยกระตุ้นให้เกษตรกรดำรงอยู่ในอาชีพอย่างยั่งยืน ดังรูปที่ 1.3(จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ,2556)



รูปที่ 1.3 กรอบคิดการพัฒนาหลักสูตรเรียนรู้เพื่อเพิ่มสมรรถนะแก่ลูกเกษตรกร

1.6.3 กรอบการพัฒนาาระบบคุณค่าและการค้าที่เป็นธรรม(Value Network and Fair Trade: VN & F Platform) เป็นแนวทางการดำเนินการในการส่งเสริมการพึ่งพาและร่วมมือกันของคนในชุมชน โดยใช้กลไกของสถาบันเกษตรกรในการเชื่อมโยงภาคีพันธมิตร ภายใต้โซ่อุปทาน เพื่อการดำเนินธุรกิจที่มีศักยภาพในการค้าที่เป็นสากล และสร้างความเป็นธรรมแก่เกษตรกรผู้ผลิตโดยกระบวนการพัฒนาจะประกอบไปด้วย การดำเนินการที่สำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ การพัฒนาสมรรถนะแก่เกษตรกร (Empowering people to change agent) การสร้างความเข้มแข็งแก่สถาบันเกษตรกร (Capability Building of producer organization) และการเชื่อมโยงเครือข่ายคุณค่า (Value Networking) ภายใต้โซ่อุปทาน ในทิศทางของ Direct Marketing ในแนวทางดังกล่าวจะก่อให้เกิดระบบคุณค่าและการค้าที่เป็นธรรม(จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ,2555)

1.6.4 ธุรกิจฐานสังคม(Social Economy Enterprise: SEE) หมายถึง ตัวแบบธุรกิจที่มีคุณลักษณะ 5 ประการ ได้แก่ การดำเนินการบนหลักการพึ่งพาและร่วมมือกันของภาคีทั้งปัจเจกบุคคลและองค์กร เพื่อการบรรลุเป้าหมายใน 3 มิติ มีกรอบการดำเนินงานอย่างมีแบบแผนเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วม มีการบริหารจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจ มีการดำเนินธุรกิจภายใต้กลไกการตลาด และไม่รับเงินทุนหรือการแทรกแซงกลไกตลาดที่เป็นอุปสรรคต่อการค้าที่เป็นธรรม(จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ,2555)

1.6.5 กรอบยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนธุรกิจฐานสังคม (SEE Strategy) เป็นกรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ที่จัดทำในรูปของแผนที่ยุทธศาสตร์ของชุดโครงการฯ ที่ใช้ในการขับเคลื่อนธุรกิจฐานสังคมสู่การบรรลุวิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศไทยใต้แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 “สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีความเสมอภาค เป็นธรรม และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง” โดยกรอบยุทธศาสตร์ดังกล่าวประกอบด้วยกลุ่มยุทธศาสตร์ 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มยุทธศาสตร์การพัฒนาสู่การเกษตรยั่งยืน กลุ่มยุทธศาสตร์การพัฒนาสู่ระบบการค้าที่เป็นธรรมเพื่อสร้างสรรคสินค้าไทยสู่สากล กลุ่มยุทธศาสตร์พัฒนาระบบสนับสนุน และกลุ่มยุทธศาสตร์การรณรงค์ให้คนในสังคมใส่ใจในสุขภาพ สิ่งแวดล้อม สังคมคุณภาพ มีคุณภาพ (จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ,2555)

1.6.6 การค้าที่เป็นธรรม (Fair Trade) ตามคำจำกัดความของสมาคมการค้าแฟร์เทรดสากล หมายความว่า หุ้นส่วนทางการซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานการพูดคุย แลกเปลี่ยน ความโปร่งใสและการเคารพซึ่งกันและกันเพื่อสร้างให้เกิดความเสมอภาคทางการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนโดยการทำให้เกิดเงื่อนไขทางการค้าที่ดีขึ้น ช่วยปกป้องสิทธิของผู้ผลิตและลูกจ้างที่ด้อยโอกาส โดยเฉพาะกลุ่มผู้ผลิตและลูกจ้างในประเทศที่กำลังพัฒนา (Fair Trade Charter, 2551)

โดยแนวทางการดำเนินงานขององค์กรแฟร์เทรดจะมุ่งเน้นการดำเนินการที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่

1) ช่วยให้ผู้ผลิตที่ด้อยโอกาสได้เข้าถึงตลาด โดยเน้นการผลิตและส่งเสริมคุณค่าของผลิตภัณฑ์พื้นบ้านที่ได้ประโยชน์ทางสังคมต่อชุมชน ซึ่งจะช่วยให้ห่วงโซ่การค้าสั้นลง และผู้ผลิตสามารถจำหน่ายผลิตภัณฑ์ได้ในราคาที่สูงขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับการขายผ่านกลไกการตลาดทั่วไป

2) สร้างความสัมพันธ์ทางการค้าที่เท่าเทียมและยั่งยืน โดยคู่ค้าจะให้ความสำคัญกับการพิจารณาด้านทุนการผลิตทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมทั้งการปกป้องทรัพยากรธรรมชาติ และการลงทุนเพื่ออนาคต การให้ความสำคัญกับการได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมแก่ผู้ผลิตและคนงานและเพียงพอที่จะอยู่ภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ-สังคมในปัจจุบันและอนาคต

3) การเสริมสร้างความสามารถและความเข้มแข็งให้กับองค์กรผู้ผลิต ให้ได้มีโอกาสเรียนรู้และเข้าใจเกี่ยวกับสภาพเงื่อนไขของตลาดและการค้า เพื่อนำไปสู่การพัฒนาความรู้ ทักษะการประกอบการสำหรับองค์กรผู้ผลิตที่จะจัดการวิถีอาชีพและวิถีชีวิตได้ดีขึ้น

4) การสร้างการรับรู้แก่ผู้บริโภคและการเชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิตกับผู้บริโภค เพื่อจะทำให้ผู้บริโภคตระหนักเห็นความสำคัญและหันมาสนับสนุนให้เกิดการปฏิรูประเบียบทางการค้าระหว่างประเทศสู่ระบบการค้าโลกที่เป็นธรรมและเท่าเทียมในที่สุด

5) การค้าที่เป็นธรรมในฐานะที่เป็นสัญญาประชาคมจะเกิดขึ้นได้ต้องเริ่มต้นจากความมุ่งมั่นของหุ้นส่วนการค้าเพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา

(Michael Commons, 2008 “IFAT and FLO agree on charter of generic fair trade principles”, The Organic Standards Vol. 86, June 2008)

1.6.7 ศูนย์การเรียนรู้มีชีวิต(Living Learning Center: LLC) เป็นแหล่งเรียนรู้ภายใต้การบริหารจัดการของภาคีเครือข่ายนักวิจัยตามแผนงานวิจัยของชุดโครงการฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการถ่ายโอนความรู้จากการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวกับตัวแบบธุรกิจฐานสังคมที่ประสบความสำเร็จในการยกระดับมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์ของเกษตรกรรายย่อย ซึ่งปัจจุบันมีทั้งหมด 4 ศูนย์เรียนรู้ ได้แก่ ศูนย์เรียนรู้ข้าวคุณธรรม จ.ยโสธร ศูนย์เรียนรู้ตลาดสุขใจ จ.นครปฐม ศูนย์เรียนรู้กลุ่มชาวสวนผลไม้คุณภาพ จ.จันทบุรี และศูนย์เรียนรู้ Farmer Shop มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรุงเทพฯ (จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ, 2555)

1.6.8 ตัวแบบของ Farmer Shop(Farmer Shop Business Model) เป็นตัวแบบร้านค้าปลีกทางเลือกภายใต้แบรนด์ Farmer Shop ที่ครอบคลุมระบบบริหารจัดการตั้งแต่กิจกรรมระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำของโซ่อุปทานสินค้าเกษตรแปรรูปตั้งแต่ระบบจัดหาสินค้าเกษตรจากเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจด้านอุปทาน การพัฒนาคุณภาพสินค้าให้เป็นไปภายใต้เงื่อนไขมาตรฐาน Farmer Shop การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ ระบบการบริหารจัดการเครือข่ายด้านอุปทาน ระบบการบริหารจัดการร้านค้าปลีก (การจัดหา การจัดวางสินค้า การกำหนดราคาสินค้า การจำหน่ายสินค้า การจัดการสินค้าคงคลัง การบัญชีและการควบคุม การรายงานผลการดำเนินงาน) และการสร้างแบรนด์ Farmer Shop ที่มุ่งพัฒนาระบบจัดการโซ่อุปทานผ่านภาคีเครือข่ายผู้ประกอบการที่มีจิตสำนึกการพึ่งพาและร่วมมือกันในการจำหน่ายสินค้าเกษตรแปรรูปที่มีคุณภาพ ราคาเป็นธรรม ให้เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจแก่ผู้บริโภคและหันมาเป็นลูกค้าประจำ(จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ,2556)

1.6.9 นิยามสมรรถนะ **สมรรถนะตามคำจำกัดความของสำนักงาน กพ.** หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้อุบัติการสร้างผลงานที่โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นในองค์กร(สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2557)

1.6.10 การกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์โดยวิธีการ SWOT Matrix Analysis (Fred David, Strategic Management โดย จุฑาทิพย์ ภัทราวาท,2553.)

การกำหนดกรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์อาจทำได้หลายวิธี แต่วิธีการของ SWOT Matrix Analysis จะเป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม ได้แก่ โอกาส อุปสรรค

จุดแข็ง จุดอ่อน มาจับคู่กันแล้วพิจารณากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มยุทธศาสตร์ SO กลุ่มยุทธศาสตร์ WO กลุ่มยุทธศาสตร์ ST และกลุ่มยุทธศาสตร์ WT ดังรูปที่ 1.4

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็งของสหกรณ์ (Strengths : S)	จุดอ่อนของสหกรณ์ (Weaknesses : W)
	- - -	- - -
โอกาสของสหกรณ์ (Opportunities : O)	SO strategies กลยุทธ์ที่ใช้ประโยชน์จากโอกาส โดยอาศัย จุดแข็งของสหกรณ์	WO Strategies กลยุทธ์ที่นำเอาโอกาสที่มีไปลบล้าง จุดอ่อนของสหกรณ์
ข้อจำกัดของสหกรณ์ (Threats : T)	ST Strategies กลยุทธ์ที่หลีกเลี่ยงข้อจำกัดหรืออุปสรรค โดยอาศัยจุดแข็งของสหกรณ์	WT Strategies กลยุทธ์ที่ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยง ข้อจำกัดของสหกรณ์

รูปที่ 1.4 การกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์โดยวิธีการของ SWOT Matrix Analysis

1.6.11 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก 17 ประการ (The Global Goals For Sustainable Development)

เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2558 ผู้นำประเทศกว่า 193 ประเทศได้เข้าร่วมการประชุมสมัชชาใหญ่องค์การสหประชาชาติ (UN General Assembly) ณ กรุงนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา เพื่อกำหนดวาระการพัฒนาภายใต้กระบวนทัศน์ “การพัฒนาที่ยั่งยืน” และรับรองเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก 17 ประการ (The Global Goals for Sustainable Development : SDGs) โดยการกำหนดเป้าหมายทั้ง 17 ประการนั้นเป็นไปภายใต้กรอบคิดที่มองประเด็นการพัฒนาที่ยั่งยืนที่เชื่อมโยงกันทั้งในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อจะใช้เป็นเป้าหมายเพื่อการพัฒนาาร่วมกันในอีก 15 ปีข้างหน้า ระหว่างปี 2559-2573 ซึ่งแต่เดิมได้มีการกำหนดเป็นเป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ (Millennium Development Goals) ซึ่งจะสิ้นสุดลงในปี 2558



รูปที่ 1.5 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก 17 ประการ

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน 17 ประการ(SDGs) ประกอบด้วย (รูปที่ 1.5) 1) ยุติความยากจนทุกรูปแบบในทุกที่ 2) ยุติความอดอยากหิวโหย สร้างความมั่นคงทางอาหาร ยุกระดับโภชนาการ และส่งเสริมเกษตรกรรมที่ยั่งยืน 3) คนมีชีวิตที่มีสุขภาพดี และส่งเสริมสวัสดิภาพสำหรับทุกคนในทุกวัย 4) ทุกคนมีการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างครอบคลุม เท่าเทียม และสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต 5) ความเสมอภาคระหว่างเพศ ให้โอกาสแก่ผู้หญิงและเด็กหญิงทุกคน 6) สุขภาพและน้ำสะอาด และมีการบริหารจัดการที่ยั่งยืน 7) การเข้าถึงพลังงานสะอาดอย่างเพียงพอและยั่งยืน 8) ส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ การจ้างงานที่มีผลิตภาพ และมีคุณค่าสำหรับทุกคน 9) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอย่างเพียงพอสำหรับการพัฒนา ภาคอุตสาหกรรมและส่งเสริมนวัตกรรม 10) ลดความเหลื่อมล้ำทั้งภายในและระหว่างประเทศ 11) สร้างให้เกิดชุมชนเมืองที่ยั่งยืน ปลอดภัย 12) สร้างให้มีการผลิตและการบริโภคอย่างมีความรับผิดชอบและยั่งยืน 13) การปฏิบัติการเพื่อดูแลเรื่องการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ และผลกระทบที่เกิดขึ้น 14) ดูแลทรัพยากรน้ำเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน 15) ดูแล ป่าไม้ การใช้ระบบนิเวศบนพื้นดิน ป่าไม้ และการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ 16) ส่งเสริมความยุติธรรม สันติสุขในสังคม และสร้างสถาบันที่เข้มแข็งเพื่อความรับผิดชอบต่อในระดับ 17) สร้างหุ้นส่วนความร่วมมือในระดับโลกสำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืน

ที่ประชุมสหประชาชาติมีความเห็นตรงกันว่า การจะบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนตามเป้าหมาย 17 เป้าหมาย และ 169 ตัวชี้วัด ภายในอีก 15 ปี ข้างหน้า จำเป็นต้องสร้างความสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ด้วยปัจจัยที่สำคัญ 5 ปัจจัย (5 Ps) ประกอบด้วย (1) People ด้วยการเติมเต็มศักยภาพของคนให้เท่าเทียมกัน (2) Planet ด้วยการปกป้องโลกของเราจากการเสื่อมสลาย (3) Prosperity ด้วยการสร้างความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีให้มีความกลมกลืนกับธรรมชาติ (4) Peace ด้วยการส่งเสริมให้เกิดสันติสุข และ (5)

Partnership ด้วยการสร้างความเป็นหุ้นส่วนแห่งการพัฒนาที่เข้มแข็งเป็นปึกแผ่น ทั้งในระดับประเทศ และนานาชาติ โดยที่ประชาชนทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนา

1.7 องค์ประกอบของรายงานวิจัย

- หลังจากบทนำจะเป็นการนำเสนอผลการวิจัยจำแนกตามวัตถุประสงค์การวิจัยโดยเริ่มจาก
- บทที่ 2 แนวทางการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อการยกระดับสมรรถนะด้านการประกอบการแก่ผู้เกี่ยวข้องในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน
 - บทที่ 3 แนวทางการยกระดับมูลค่าเพิ่มข้าวอินทรีย์สำหรับเกษตรกรรายย่อย
: กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนข้าวสังข์จรธรรม จ.อำนาจเจริญ
 - บทที่ 4 แนวทางการยกระดับมูลค่าเพิ่มผักอินทรีย์สำหรับเกษตรกรรายย่อย
: กลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพราน จ.นครปฐม
 - บทที่ 5 ข้อเสนอเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเกษตรภายใต้กระบวนการนวัตกรรมที่ใหม่
 - บทที่ 6 ข้อเสนอเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์การปฏิรูปการสหกรณ์สู่ศตวรรษที่สอง
 - บทที่ 7 สรุปข้อค้นพบจากการวิจัยและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์

บทที่ 2

แนวทางการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้

เพื่อการยกระดับสมรรถนะด้านการประกอบการแก่ผู้เกี่ยวข้องในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน

2.1 ความเป็นมาของการวิจัย

กลุ่มการวิจัยการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อยกระดับสมรรถนะด้านการประกอบการแก่ผู้เกี่ยวข้องในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนในที่นี้ประกอบด้วย โครงการวิจัยที่สำคัญ 3 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกลไกสถาบันการศึกษา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาลัยบูร (มทร. วิทยาลัยบูร) 2) โครงการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกลไกหน่วยงานรัฐ: สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (ส.ป.ก.) 3) โครงการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกลไกสถาบันเกษตรกร: ชุมชนสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด (ชสค.)

2.2 กรอบแนวคิดและกรอบแนวทางการวิจัย

2.2.1 กรอบแนวคิดการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้ ในที่นี้มุ่งไปที่การพัฒนาคนในองค์กร/หน่วยงาน เพื่อให้มีความสามารถตามกรอบสมรรถนะ(ที่พึงประสงค์) อันจะนำไปสู่การปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทภารกิจที่ได้รับมอบหมายและการก้าวสู่ตำแหน่งงานตาม Career path อย่างเหมาะสม ภายใต้กรอบแนวคิดดังกล่าว แนวทางการพัฒนาระบบส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะในองค์กร/หน่วยงาน ควรเริ่มต้นจากการกำหนดกรอบสมรรถนะ(ที่พึงประสงค์)ของบุคลากรกลุ่มต่างๆ ที่เชื่อมโยงกับนโยบายและแผนงานการพัฒนาบุคลากร(การพัฒนาทุนทางปัญญา) ซึ่งควรเน้นให้ครอบคลุมการยกระดับสมรรถนะใน 3 มิติ ประกอบด้วย 1) การปลูกจิตสำนึกพึ่งพาตนเองและร่วมมือกันเพื่อสร้างภูมิคุ้มกัน 2) การปรับวิธีคิด/กระบวนทัศน์ ในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน 3) การเพิ่มพูนความรู้-ทักษะด้านการประกอบการภายใต้บริบทโลกใหม่ (New Economy) ในลักษณะเช่นนี้ จึงจะทำให้องค์กร/หน่วยงานมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความพร้อมในการเป็นฐานรากที่มั่นคง และสามารถเป็นพลังในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร/หน่วยงาน อีกทั้งจะเป็นการเสริมพลังการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศสำหรับในหน่วยงานรัฐ นั่นคือ smart officers สำหรับสถาบันสหกรณ์ นั่นคือ smart cooperators สำหรับสถาบันเกษตรกร นั่นคือ smart farmers ที่มีทักษะด้านการประกอบการ(entrepreneurs)



รูปที่ 2.1 กรอบคิดการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร/หน่วยงาน

2.2.2 กรอบแนวทางการวิจัย

กรอบแนวทางการวิจัยในที่นี้จะยึดโยงกับกรอบคิดการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้นและมีกระบวนการดำเนินการที่สำคัญ 4 ขั้นตอน (รูปที่ 2.2)

การดำเนินการวิจัยเริ่มต้นจาก **ขั้นตอนที่หนึ่ง** การทำความเข้าใจในภาพใหญ่ของการพัฒนาระบบการส่งเสริมการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ/กลุ่มเป้าหมาย 2) การกำหนดสมรรถนะกลุ่มเป้าหมาย **ขั้นตอนที่สอง** เป็นการออกแบบระบบส่งเสริมการเรียนรู้ ประกอบด้วย การออกแบบสาระการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตร-คู่มือการจัดการเรียนรู้-สื่อเรียนรู้-แบบประเมินผล-วิทยากร **ขั้นตอนที่สาม** การทดลองใช้ระบบการส่งเสริมการเรียนรู้กับกลุ่มเป้าหมายและการประเมินผล และ **ขั้นตอนที่สี่** การสรุปบทเรียนสำหรับตัวแบบระบบส่งเสริมการเรียนรู้และเครือข่ายผู้ผ่านระบบการส่งเสริมการเรียนรู้



รูปที่ 2.2 กรอบแนวทางการวิจัย แนวทางการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อการยกระดับสมรรถนะด้านการประกอบการ

2.3 ผลลัพธ์การพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้

ผลลัพธ์การวิจัยการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้ ภายใต้กรอบคิดและกรอบแนวทางการวิจัยดังกล่าว จำนวน 3 โครงการ ได้ดำเนินการแล้วเสร็จเมื่อเดือนกุมภาพันธ์ 2559 มีผลลัพธ์เป็นหลักสูตรฝึกอบรมตามกรอบสมรรถนะของกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 3 หลักสูตร มีผู้ผ่านการอบรมจำนวนทั้งสิ้น 264 คน ซึ่งปัจจุบันได้นำไปใช้เป็นนโยบายการพัฒนากลุ่มเป้าหมาย Smart Officers ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (ส.ป.ก.) นำไปใช้พัฒนากลุ่มเป้าหมาย Smart Cooperators ของสถาบันพัฒนาเครดิตยูเนียน ชุมชนเกษตรเครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด (ชสค.) และใช้ในการเรียนการสอนหลักสูตรปริญญาตรีสาขาเทคโนโลยีการเกษตรของคณะเทคโนโลยีการเกษตร มทร.ธัญบุรี ดังรายละเอียดตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ผลลัพธ์การวิจัยที่ได้จากการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้ของหน่วยงานที่เป็นภาคีวิจัย ภายใต้ชุดโครงการฯ

โครงการวิจัย	ผลลัพธ์ตัวแบบหลักสูตร	ผลลัพธ์เครือข่ายผู้ผ่านระบบส่งเสริมการเรียนรู้	กรอบสมรรถนะที่พึงประสงค์ของกลุ่มเป้าหมาย	การนำไปใช้ประโยชน์
1. โครงการวิจัยการพัฒนา ระบบส่งเสริม เรียนรู้เพื่อยก ระดับสมรรถนะ การแข่งขันผ่าน กลไกหน่วยงาน รัฐ (ส.ป.ก.)	หลักสูตร Smart Officers ส.ป.ก., หลักสูตร ผู้นำการ เปลี่ยนแปลงในการ ส่งเสริมเกษตรกรสู่ การพัฒนาที่ยั่งยืน	• Smart Officers จำนวน 22 คน	เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการ ส่งเสริมเกษตรกรในแนวทางการ พัฒนาที่ยั่งยืน มีจิตสำนึกรัก องค์กร และงานในภารกิจ มี ความสามารถในการจัดการเชิงกล ยุทธ์และส่งเสริมการยกระดับขีด ความสามารถแก่เกษตรกรเพื่อ สร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าเกษตร	สำนักพัฒนาและ ถ่ายทอด เทคโนโลยี ส.ป.ก.
2. โครงการวิจัยการ พัฒนาระบบส่งเสริม เรียนรู้เพื่อยก ระดับสมรรถนะ การแข่งขันผ่าน กลไกสถาบัน เกษตรกร(ชสค.)	หลักสูตร Smart Co-ops ชสค.	• Smart Cooperators จำนวน 19 คน	ผู้นำที่มีจิตวิญญาณสหกรณ์ นำมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อ นำประโยชน์สู่สมาชิกและชุมชน มีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มี ทักษะในการจัดการโซ่อุปทานใน ธุรกิจ	สถาบันพัฒนา เครดิตยูเนียน ชสค.
3. โครงการวิจัยการ พัฒนาระบบส่งเสริม เรียนรู้เพื่อ ยกระดับสมรรถนะ	หลักสูตรเทคโนโลยี การเกษตรสำหรับ นักศึกษาระดับ ปริญญาตรี คณะ	• นักศึกษา ป.ตรี จำนวน 223 คน	ทักษะ 6 ด้าน คิดเชิงระบบ ทักษะด้าน IT และการสื่อสาร ทำงานเป็นทีม รู้จักปรับตัว ทักษะการเป็นผู้ประกอบการ	คณะเทคโนโลยี การเกษตร มทร.ธัญบุรี

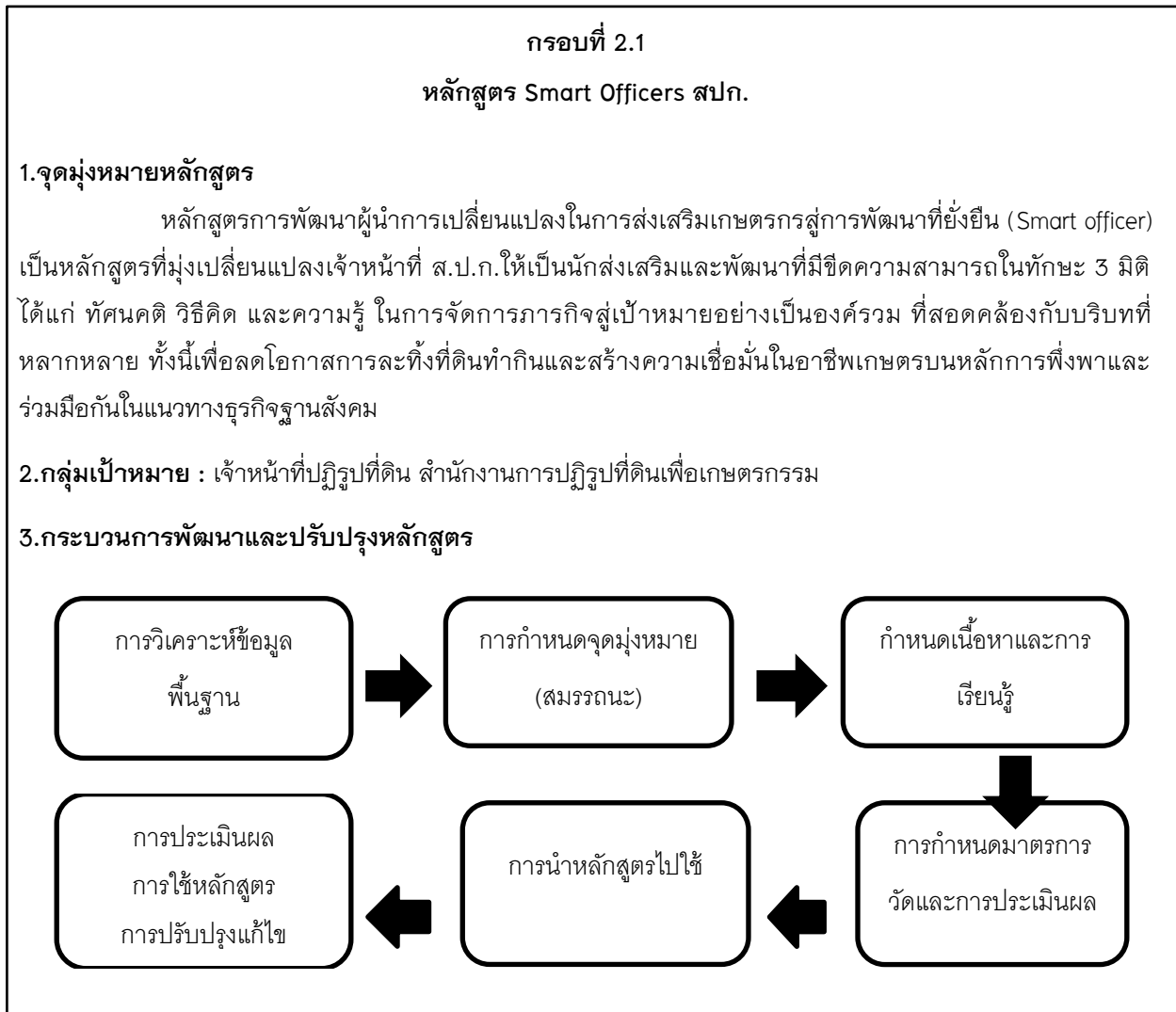
โครงการวิจัย	ผลลัพธ์ตัวแบบ หลักสูตร	ผลลัพธ์เครือข่าย ผู้ผ่านระบบ ส่งเสริมการเรียนรู้	กรอบสมรรถนะที่พึงประสงค์ ของกลุ่มเป้าหมาย	การนำไปใช้ ประโยชน์
การแข่งขันผ่าน กลไกสถาบันการ ศึกษา(มทร.ธัญบุรี)	เทคโนโลยี การเกษตร มทร. ธัญบุรี		และคิดสร้างสรรค์	

อ่านรายละเอียดเพิ่มเติม:

- 1) วินัย เมษคำ และคณะ, 2559. รายงานวิจัยการพัฒนาระบบส่งเสริมเรียนรู้เพื่อยกระดับสมรรถนะการแข่งขันผ่านกลไกหน่วยงานรัฐ. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. (อัครา)
- 2) เครือวัลย์ ชลนัย และคณะ, 2559. รายงานวิจัยการพัฒนาระบบส่งเสริมเรียนรู้เพื่อยกระดับสมรรถนะการแข่งขันผ่านกลไกสถาบันเกษตรกร. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. (อัครา)
- 3) ผศ.สพ.ญ.รุ่งสวรรค์ วรรณสุทธิ และคณะ, 2559. รายงานวิจัยการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อยกระดับสมรรถนะการแข่งขันผ่านกลไกสถาบันการศึกษา. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. (อัครา)

2.3.1 หลักสูตร Smart officers ของสปก. (รายละเอียดในกรอบที่ 2.1)

การพัฒนาหลักสูตร Smart officers ของสปก. ในที่นี้ได้นำไปใช้อบรมแก่กลุ่มเป้าหมาย
เจ้าหน้าที่ปฏิรูปที่ดิน 22 คน



- 1) การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ดำเนินการโดยการรวบรวมและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของเจ้าหน้าที่ ส.ป.ก. ที่เป็นอยู่ ประกอบกับการวิเคราะห์เกษตรกรในพื้นที่ และนำผลแลกเปลี่ยนกับนักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อกำหนดสมรรถนะ
- 2) การกำหนดจุดมุ่งหมาย (สมรรถนะ) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์พื้นฐาน มาวิเคราะห์ และกำหนดสมรรถนะ หรือสิ่งที่คาดหวังจะเป็น โดยการตีความจากผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการ
- 3) การกำหนดเนื้อหาและการเรียนรู้ เป็นการกำหนดรายละเอียด โดยวิเคราะห์จากสมรรถนะ และกำหนดรายละเอียดการสอน
- 4) การกำหนดมาตรการวัดและประเมิน โดยวิเคราะห์จากสมรรถนะและเนื้อหาการเรียนรู้ เพื่อกำหนดวิธีการวัดและประเมินผล
- 5) การนำหลักสูตรไปใช้ โดยนำไปทดลองกับเจ้าหน้าที่ ส.ป.ก. ที่เป็นเป้าหมายของการพัฒนา smart officer จำนวน 22 รายที่สนใจเข้าร่วมโครงการ
- 6) การประเมินผลการใช้หลักสูตรการปรับปรุงแก้ไข โดยการถอดบทเรียนผลการเรียนรู้และวิเคราะห์หลักสูตรเพื่อปรับปรุงแก้ไข

4. สมรรถนะที่พึงประสงค์

- 1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการส่งเสริมเกษตรกรสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนมีจิตสำนึกรักองค์กรและงานในภารกิจ เข้าใจบทบาทและความสำคัญของเกษตรกร
- 2) ความสามารถในการยกระดับขีดความสามารถในการประกอบอาชีพที่ก่อให้เกิดสมดุลในการดำเนินชีวิตแก่เกษตรกร
- 3) ความสามารถด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถาบันเกษตรกร
- 4) ความสามารถในการส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าเกษตร

5. สารการเรียนรู้

สารการเรียนรู้ มีองค์ประกอบ 6 หน่วยเรียน ระยะเวลา 137 ชั่วโมง

หน่วยเรียนรู้ที่ 1 : การเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Smart officers) ของส.ป.ก. 15 ชั่วโมง

หน่วยเรียนรู้ที่ 2 : การส่งเสริมการประกอบอาชีพแก่เกษตรกรในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน 25 ชั่วโมง

หน่วยเรียนรู้ที่ 3 : การส่งเสริมการรวมกลุ่มและสร้างความเข้มแข็ง 10 ชั่วโมง

หน่วยเรียนรู้ที่ 4 : การจัดการโซ่อุปทานสู่เครือข่ายและการค้าที่เป็นธรรม 9 ชั่วโมง และศึกษาดูงาน

หน่วยเรียนรู้ที่ 5 : นวัตกรรมตัวแบบธุรกิจเพื่อการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน

หน่วยเรียนรู้ที่ 6 : การจัดทำโครงการและทดลองปฏิบัติใน Project Based learning ในพื้นที่ 66 ชั่วโมง

2.3.2 หลักสูตร Smart Co-operatives ในสถาบันเกษตรกร กรณี ชสค. (รายละเอียดในกรอบที่ 2.2)

การพัฒนาหลักสูตรผู้นำสหกรณ์เครดิตยูเนียนในที่นี่ ปัจจุบันได้ไปใช้ในการกิจของสถาบันพัฒนาเครดิตยูเนียน(ชสค.) เพื่อใช้พัฒนาสมรรถนะผู้นำเครดิตยูเนียนทั่วประเทศ

กรอบที่ 2.2

หลักสูตร Smart Co-operators ชสค.

1. จุดมุ่งหมายหลักสูตร

เพื่อนำไปใช้ในการส่งเสริมสมรรถนะแก่กรรมการและฝ่ายจัดการ ชสค. และผู้นำสหกรณ์เครดิตยูเนียน เพื่อสามารถดำรงชีวิตและประกอบอาชีพในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต

2. กลุ่มเป้าหมาย

ผู้นำระดับสูงของชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียน จำกัด ประกอบด้วย กรรมการสถาบันพัฒนาเครดิตยูเนียน กรรมการสาขา ผู้จัดการสาขา และผู้นำสหกรณ์ ผ่านการอบรมทั้งสิ้น 19 คน

3. กระบวนการพัฒนา

กระบวนการพัฒนาหลักสูตรมี 6 ขั้นตอน ดังภาพ



4. สมรรถนะที่พึงประสงค์

เป็นผู้นำที่มีจิตวิญญาณสหกรณ์ (มีความเข้าใจในหลักการสากล) สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการสหกรณ์ เพื่อนำประโยชน์สู่สมาชิกและชุมชน โดยใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมควบคู่กับการสร้างสรรค์ธุรกิจที่มีการจัดการโซ่อุปทาน เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนในธุรกิจ

5. สารการเรียนรู้

สารการเรียนรู้ มีองค์ประกอบ 5 หน่วยเรียน

หน่วยเรียนที่ 1 : จิตวิญญาณสหกรณ์	(3 ชั่วโมง)
หน่วยเรียนที่ 2 : ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	(1.30 ชั่วโมง)
หน่วยเรียนที่ 3 : กระบวนการพัฒนาที่ยั่งยืน	(3 ชั่วโมง)
หน่วยเรียนที่ 4 : การจัดการที่ดีภายใต้หลักการสหกรณ์สากล	(3 ชั่วโมง)
หน่วยเรียนที่ 5 : การจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์	(3 ชั่วโมง ศึกษาดูงาน 1 วัน)

2.3.3 หลักสูตรบัณฑิตคณะเทคโนโลยีการเกษตร มทร.ธัญบุรี

ด้วยตระหนักเห็นความสำคัญของความท้าทายที่สถาบันอุดมศึกษา ต้องเตรียมความพร้อมด้านวิชาการและวิจัย เพื่อพัฒนาหลักสูตรที่ทันสมัยและทันเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงในบริบทโลกใหม่ต่อค่านิยม วัฒนธรรมการเรียนรู้ เพื่อการก้าวสู่สังคมฐานความรู้และนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีวิจัยที่เป็นคณาจารย์ของคณะเทคโนโลยีการเกษตร มทร.ธัญบุรี จึงเข้ามามีส่วนร่วมในกลุ่มวิจัยการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อยกระดับสมรรถนะผ่านกลไกสถาบันการศึกษา และได้พัฒนาตัวแบบหลักสูตร บัณฑิตคณะเทคโนโลยีการเกษตร มทร.ธัญบุรี ใน 16 รายวิชา ในปีการศึกษา 2558 ปัจจุบัน คณบดีคณะเทคโนโลยีการเกษตร มทร.ธัญบุรี ได้ขยายผลการสร้างเครือข่ายคณาจารย์ สำหรับระบบส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ตามกรอบสมรรถนะแก่นักศึกษาและจัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้ ร่วมกับชุมชนเพื่อสร้างกระแสตื่นตัวรักอาชีพการเกษตรอย่างยั่งยืน

กรอบที่ 2.3

หลักสูตรบัณฑิตคณะเทคโนโลยีการเกษตร มทร.ธัญบุรี

1.จุดมุ่งหมายหลักสูตร

เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงสาระการเรียนรู้ในรายวิชาของหลักสูตรบัณฑิตสาขาคณะเทคโนโลยีการเกษตร มทร.ธัญบุรี การวางแผนพัฒนาหลักสูตรของมทร.ธัญบุรีในอนาคต และการสร้างเครือข่าย Smart Farmer ของคณะ เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและประสบการณ์ในการพัฒนาหลักสูตร และการเรียนการสอน

2.กลุ่มเป้าหมาย : อาจารย์ 16 คน และนักศึกษา 223 คน

3.กระบวนการศึกษา

กระบวนการพัฒนาหลักสูตร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ **ขั้นตอนที่ 1** การสร้างความเข้าใจแผนการวิจัยในกรอบ Logical Framework **ขั้นตอนที่สอง** สร้างเครือข่ายเชื่อมโยงการพัฒนาอย่างยั่งยืนกับสาระการเรียนรู้ของรายวิชาต่างๆ 16 รายวิชา **ขั้นตอนที่สาม** ออกแบบและวางแผนสำหรับระบบการจัดการเรียนรู้แนวใหม่ ซึ่งประกอบด้วย แนวปฏิบัติของผู้สอน และระบบสนับสนุนการสอนทักษะการเป็นผู้ประกอบการ ผ่านกลไกร้าน Famer Shop by RMUTT **ขั้นตอนที่สี่** ดำเนินการร้าน Famer Shop by RMUTT เพื่อเชื่อมโยงภาคีเครือข่าย **ขั้นตอนที่ห้า** นำไปทดลองใช้ในการเรียนการสอนของคณาจารย์ในภาคเรียนที่ 1/2558 **ขั้นตอนที่หก** พัฒนาหลักสูตรอบรมเกษตรกรครบวงจร และฝึกอบรม **ขั้นตอนที่เจ็ด** ประเมินและสรุปผลการทดลอง

4.สมรรถนะที่พึงประสงค์

บัณฑิตคณะเทคโนโลยีการเกษตร “คิดเป็น ทำเป็น สร้างเป็น แก้ปัญหาเป็น สื่อสารเป็น สู่ภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมและอาชีพอิสระเพื่อตอบสนองการพัฒนาประเทศ

5.สาระการเรียนรู้

การพัฒนาสาระการเรียนรู้แนวใหม่ที่น่าไปสู่การยกระดับสมรรถนะที่พึงประสงค์ 16 รายวิชาและปรับใช้ในการเขียน มคอ.3 ในปีการศึกษา 2558

- รายวิชา 1: สรีรวิทยา การสืบพันธุ์และการผสมเทียม
- รายวิชา 2: การจัดการสัตว์สวยงามและสัตว์ทดลอง
- รายวิชา 3: การเพาะพันธุ์ปลา
- รายวิชา 4: ปฐพีวิทยาและอุทกวิทยาเพื่องานพัฒนาภูมิทัศน์
- รายวิชา 5: การผลิตสัตว์ปีก
- รายวิชา 6: เทคโนโลยีผลิตภัณฑ์เบเกอรี่
- รายวิชา 7: การจำแนกวัสดุพืชพรรณ
- รายวิชา 8: การจัดการธุรกิจปศุสัตว์
- รายวิชา 9: สุขศาสตร์สัตว์
- รายวิชา 10: จุลชีววิทยาของสัตว์
- รายวิชา 11: การผลิตแพะและแกะ
- รายวิชา 12: คอมพิวเตอร์เพื่อการออกแบบภูมิทัศน์
- รายวิชา 13: เทคโนโลยีผลิตภัณฑ์นม
- รายวิชา 14: ระเบียบสารสนเทศและระเบียบวิจัยทางภูมิทัศน์
- รายวิชา 15: การผลิตโคนม
- รายวิชา 16: กีฏวิทยาเบื้องต้นทางการเกษตร

2.4 สรุปบทเรียน: โอกาส ข้อจำกัด/จุดอ่อนการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อยกระดับสมรรถนะฯ

ผลการขับเคลื่อนการวิจัยในกลุ่มวิจัยการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อยกระดับสมรรถนะด้านการประกอบการในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนภายใต้ชุดโครงการฯ ซึ่งประกอบด้วย 3 โครงการวิจัย ซึ่งเป็นไปภายใต้กรอบแนวคิดกระบวนการวิจัยและมีผลการวิจัยดังที่ได้กล่าวไว้โดยสังเขปในข้อ 2.2 และ 2.3

การรวบรวมข้อมูลโดยการสังเกตการณ์ การเก็บรวบรวมจากการสนทนากลุ่มเป้าหมาย และการจัดเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถามผู้เกี่ยวข้อง ได้นำมาวิเคราะห์โดยใช้แผนภูมิใยแมงมุม (Spider Web Chart) ซึ่งชี้ให้เห็นระดับการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อยกระดับสมรรถนะของกรณีศึกษาทั้ง 3 กรณี โดยพิจารณาใน 4 มิติ ได้แก่

มิติที่ 1: โอกาส(Opportunity) หมายถึง โอกาสการยกระดับการพัฒนาระบบส่งเสริมฯ ตามกรอบแนวคิดที่เชื่อมโยงระหว่างการทำหนดกรอบสมรรถนะของบุคลากรและระบบการส่งเสริมการเรียนรู้ใน 3 มิติ ตามแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งจะพิจารณาใน 3 ประเด็น ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารระดับสูง 2) นโยบายการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน 3) แผนงานการพัฒนาบุคลากร(เป้าหมาย/ตัวชี้วัดการพัฒนาบุคลากร)

มิติที่ 2: ทุนความรู้/นวัตกรรม(Innovation) หมายถึงการมีทุนความรู้/นวัตกรรมของตนเองและศักยภาพการเข้าถึงแหล่งความรู้/นวัตกรรมเพื่อนำมาใช้ในองค์กร/หน่วยงาน ซึ่งจะพิจารณาใน 3 ประเด็น ประกอบด้วย 1) การมีทุนความรู้และกลไกการถ่ายโอนความรู้ขององค์กร/หน่วยงานที่สอดคล้องกับกรอบการพัฒนา 2)โอกาสการเข้าถึงแหล่งความรู้ที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิด 3) การสรรหาวิทยากรที่เหมาะสมกับกรอบการพัฒนา

มิติที่ 3: กระบวนการภายในองค์กร (Internal Process) หมายถึง กลไกและระบบบริหารจัดการภายในองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้ตามกรอบแนวคิด ซึ่งจะพิจารณาใน 3 ประเด็น ประกอบด้วย 1) ความพร้อมของทีมงานในการขับเคลื่อนตามกรอบการพัฒนา 2) โครงสร้างระบบการบริหารจัดการภายในที่เกื้อหนุนการพัฒนา 3) คลังความรู้และระบบการสะสมทุนความรู้ภายในองค์กรที่เกื้อหนุนการพัฒนา

มิติที่ 4: ผลผลิตที่ได้รับจากการพัฒนา (Output) ซึ่งจะพิจารณาใน 3 ประการ ประกอบด้วย 1) ตัวแบบหลักสูตร 2) ผลการประเมินผู้เข้ารับการอบรม 3) แนวทางการต่อยอดเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในอนาคต

ผลการวิเคราะห์ด้วยแผนภูมิโยแมงมุม สรุปให้เห็นดังในรูปที่ 2.3 ซึ่งแม้ว่าผลลัพธ์การพัฒนา ตัวแบบหลักสูตร และผลการประเมินผู้ผ่านการอบรม ยังอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 3 โครงการ เนื่องจากข้อจำกัดของระยะเวลาการวิจัย แต่ทุกองค์กรที่เป็นภาคีวิจัยก็มีนโยบายนำไปใช้ในองค์กรทั้ง 3 แห่ง ส่วนผลการประมวลข้อสรุปจากการวิเคราะห์มีดังนี้

2.4.1 โอกาสพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้ ในองค์กร/หน่วยงาน

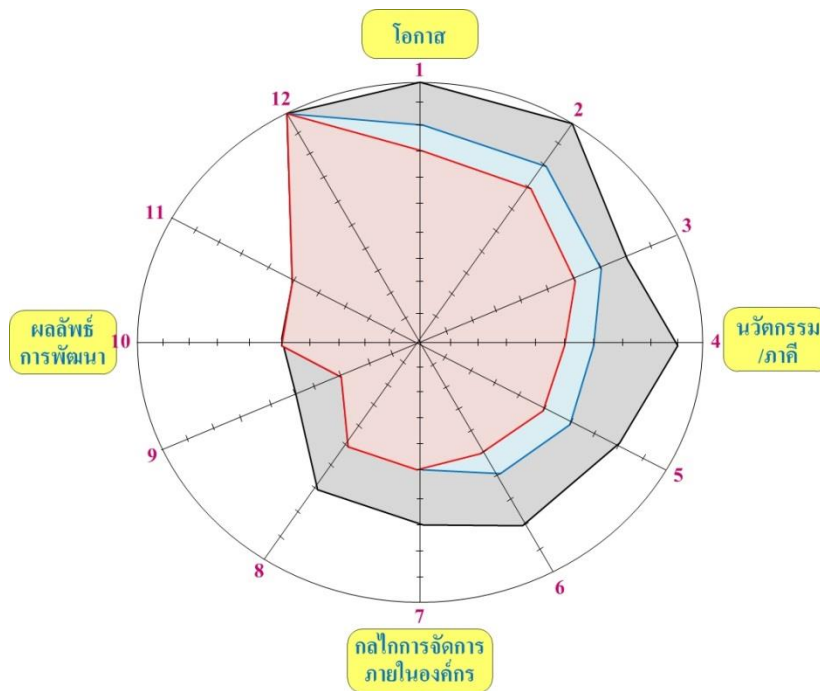
- 1) ผู้บริหารระดับสูงในองค์กร/หน่วยงานมีวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องและเห็นความสำคัญในการพัฒนาระบบส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรใน 3 มิติ ที่เชื่อมโยงกับกรอบสมรรถนะ
- 2) บุคลากรที่มีภารกิจด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กรถือเป็น Key Actorสำคัญในการพัฒนาระบบส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่เชื่อมโยงกับกรอบสมรรถนะในองค์กรและสอดคล้องกับกรอบการพัฒนาโดยอาจใช้กลไกการวิจัยช่วยเสริมพลังการพัฒนาในแบบ Outside-in Initiative

2.4.2 ข้อจำกัด

ขาดสถาบันเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการสนับสนุนการสร้างสรรค์-พัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้ใน 3 มิติ และเป็นไปในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน ขาดวิทยากรและแหล่งเรียนรู้ในการยกระดับสมรรถนะ 3 มิติ โดยเฉพาะเรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการ และวิธีคิดที่เป็นไปในทิศทางการพัฒนาที่ยั่งยืน การพัฒนาโซลูชันค่าเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่ม การเชื่อมโยงโซลูชันทางธุรกิจในแนวทางการค้าที่เป็นธรรม ฯลฯ ขาดเอกสาร ตำราสนับสนุนการเรียนรู้เพื่อยกระดับสมรรถนะด้านการปรับตัว และวิธีคิดในทิศทางการพัฒนาที่ยั่งยืน

2.4.3 จุดอ่อน

แผนงานด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กร/หน่วยงาน ยังไม่มีความเชื่อมโยงกัน ระหว่างการกำหนดกรอบสมรรถนะและระบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในกลุ่มบุคลากรและการติดตาม ประเมินผล การดำเนินงานทั้ง 2 ด้าน ยังเป็นไปแบบแยกส่วนไม่สัมพันธ์กัน กลไกและระบบการจัดการ ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้แก่บุคลากร ส่วนใหญ่เป็นไปในรูปแบบที่เคยปฏิบัติตามแบบแผนที่ดำเนินการ มา และการกำหนดเป้าหมาย -ตัวชี้วัดที่สำคัญได้แก่ งบประมาณ จำนวนคน จำนวนครั้งที่ไปเข้ารับการ อบรม แต่ยังไม่มีการติดตามประเมินผลผู้ผ่านการศึกษาอบรมและการนำไปใช้ประโยชน์แต่อย่างใด การเชื่อมโยงภาคีเครือข่ายเพื่อการเข้าถึงสถาบัน- แหล่งเรียนรู้ และนวัตกรรมการจัดการความรู้ พบว่า มักใช้ทุนทรัพยากรที่มีอยู่เดิม ไม่ค่อยแสวงหาแหล่งเรียนรู้ใหม่ วิทยากรใหม่ ยังขาดกลไกการสะสมทุน ความรู้ และคลังความรู้เพื่อพัฒนาไปสู่การสร้างกลไกการถ่ายโอนความรู้ในองค์กร เพื่อนำไปสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ขององค์กร/หน่วยงานในอนาคต



รูปที่ 2.3 การวิเคราะห์โอกาส ข้อจำกัด จุดอ่อนในการพัฒนาระบบส่งเสริมสมรรถนะการเรียนรู้โดย แผนภูมิใยแมงมุม

2.5 ข้อเสนอเชิงนโยบาย สำหรับการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้ เพื่อยกระดับสมรรถนะ 3 มิติในองค์กร/หน่วยงาน

เพื่อการยกระดับการพัฒนา ระบบส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร/หน่วยงาน ในทิศทางที่ สอดรับกับกรอบคิดและกรอบแนวทางการยกระดับสมรรถนะด้านการประกอบการแก่กลุ่มเป้าหมาย

ในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน ตลอดจนการลดข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคดังที่กล่าวมาในข้อ 2.4 จึงมีข้อเสนอสำหรับกรอบแนวทางการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อยกระดับสมรรถนะ 3 มิติแก่บุคลากรในองค์กร/หน่วยงาน (The DC&F Capacity Building Platform) ดังรายละเอียดในรูปที่ 2.4 ซึ่งมีการดำเนินการ 3 ระยะ

I. ระยะแรก : มีการดำเนินการที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1: กำหนดนโยบายแผนการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อยกระดับสมรรถนะขององค์กร/หน่วยงาน ที่เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงาน และกรอบสมรรถนะของกลุ่มบุคลากรต่าง ๆ และการก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ขั้นตอนที่ 2: วางระบบพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การกำหนดตำแหน่งงาน-การมอบหมายงานตามกรอบภารกิจ-การส่งเสริมและพัฒนา และการติดตามประเมินผล

ขั้นตอนที่ 3: สร้างกลไกการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร ทั้งรูปแบบการสัมมนา ฝึกอบรม ประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อการเข้าถึงความรู้/นวัตกรรม และการฝึกทักษะจากการปฏิบัติจริง เช่น การดำเนินการ Project Board Learning เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4: สร้างภาคีพันธมิตรกับสถาบันการศึกษา, หน่วยงานเชี่ยวชาญเฉพาะทาง/ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพัฒนาระบบการส่งเสริมการเรียนรู้-หลักสูตรฝึกอบรม-ระบบส่งเสริมการเรียนรู้ และการติดตามประเมินผล

ขั้นตอนที่ 5: พัฒนาบุคลากรเพื่อยกระดับสมรรถนะ ใน 3 มิติ ได้แก่ การปรับทัศนคติ การปรับวิถีคิด การเพิ่มพูนความรู้-ทักษะที่เกี่ยวข้อง

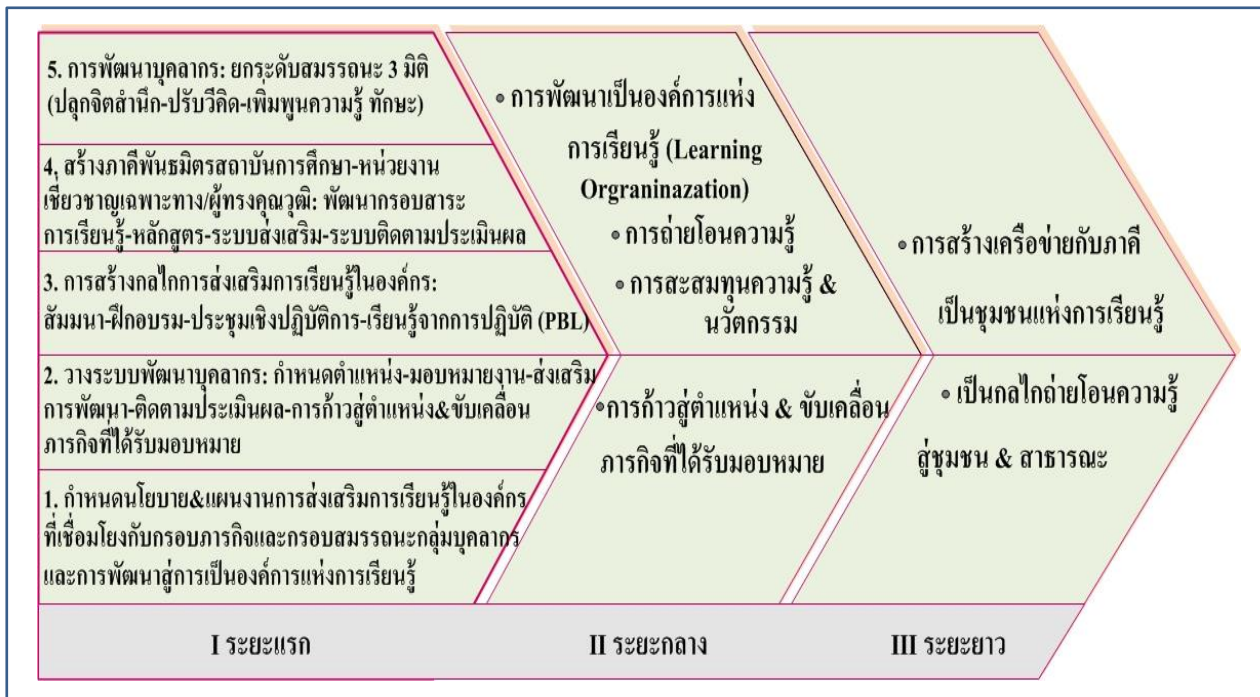
II. ระยะที่สอง: ในระยะปานกลาง

องค์กรมีระบบส่งเสริมการเรียนรู้ เพื่อยกระดับความสามารถแก่บุคลากรตามกรอบสมรรถนะแก่บุคลากร การก้าวสู่ตำแหน่งเพื่อขับเคลื่อนภารกิจที่ได้มอบหมาย ในขณะเดียวกันก็จะมีพูนความรู้และนวัตกรรมที่เกิดจากภารกิจขององค์กร มีการถ่ายโอนความรู้ระหว่างบุคลากร และพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

III. ระยะที่สาม: ในระยะยาว

องค์กรนั้น ๆ จะสามารถสร้างเครือข่ายกับภาคี กลายเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ Learning Community และทำหน้าที่เป็นกลไกการถ่ายโอนความรู้สู่ชุมชน และสาธารณะต่อไป

อาจกล่าวได้ว่า กรอบการพัฒนาแบบส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อยกระดับสมรรถนะ 3 มิติแก่บุคลากรในหน่วยงานตาม Platform ดังกล่าว ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกว่า The DC&F Capacity Building Platform ที่องค์กร/หน่วยงานทั้งสถาบันเกษตรกร สหกรณ์ องค์กรพึ่งตนเองสามารถใช้เป็นกลไกในการสนับสนุนและสานต่อยุทธศาสตร์การขับเคลื่อน Model ประเทศไทย 4.0 สู่การบรรลุวิสัยทัศน์ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน สู่การเป็นประเทศพัฒนาด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ตามที่คาดหวัง



รูปที่ 2.4 กรอบการพัฒนาาระบบส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อยกระดับสมรรถนะฯ 3 มิติในองค์กร/หน่วยงาน

บทที่ 3

แนวทางการยกระดับมูลค่าเพิ่มข้าวอินทรีย์สำหรับเกษตรกรรายย่อย

: กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนข้าวสังข์ธรรม จ.อำนาจเจริญ

3.1 ความสำคัญของปัญหาและความเป็นมาของการวิจัย

ข้าวยังคงเป็นพืชเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศไทย มีเกษตรกรผู้ปลูกข้าวจำนวน 3.7 ล้านครัวเรือน และนอกจากข้าวจะเป็นอาหารหลักประจำวันของคนไทยกว่า 65 ล้านคนแล้ว ยังมีเหลือส่งออกจำหน่ายไปยังต่างประเทศ ทำให้ไทยติดอันดับเป็นประเทศผู้ส่งออกข้าวเป็นอันดับหนึ่งของโลกมานานกว่า 30 ปี และทำรายได้ปีละกว่า 2 แสนล้านบาท (กระทรวงพาณิชย์, 2554) แต่ปัจจุบันไทยมีคู่แข่งที่สำคัญ ได้แก่ ประเทศเวียดนาม และอินเดีย ซึ่งมีต้นทุนการผลิตและราคาส่งออกต่ำกว่าของข้าวไทย ประกอบกับนโยบายของประเทศคู่ค้าที่เล็งเห็นความสำคัญในเรื่องความมั่นคงทางอาหาร และมีนโยบายส่งเสริมการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้า เช่นกรณีของจีนและอินโดนีเซีย ซึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อปริมาณและมูลค่าส่งออกของไทยในอนาคต

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการตลาดของประเทศผู้ผลิตและผู้นำเข้าข้าวดังกล่าวข้างต้นย่อมส่งผลกระทบต่อการผลิตและการค้าข้าวของไทยในอนาคต ด้วยเหตุนี้รัฐบาลจึงมีนโยบายและเป้าหมายในการส่งเสริมการผลิตและการส่งออกข้าวที่ยั่งยืน โดยมุ่งไปที่การเป็นผู้นำด้านข้าวที่ได้คุณภาพมาตรฐาน รวมทั้งผลิตภัณฑ์ข้าวของโลก และยุทธศาสตร์ที่สำคัญประการหนึ่งคือ ข้าวอินทรีย์ (กระทรวงพาณิชย์, 2550) นับตั้งแต่ปี 2533-2534 ที่กระแสตื่นตัวด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อมของผู้บริโภคไทย จึงได้ริเริ่มผลิตสินค้าเกษตรอินทรีย์เพื่อการส่งออกไปยังสหภาพยุโรป อเมริกา ญี่ปุ่นและสิงคโปร์ โดยมีข้าวเป็นสินค้าส่งออกที่สำคัญอันดับหนึ่ง ตามด้วยผัก ผลไม้ ข้าวโพด สมุนไพร และเครื่องเทศ

แหล่งปลูกข้าวหอมมะลิอินทรีย์ที่ดีที่สุดของไทยอยู่ที่จังหวัดพะเยา เชียงราย บุรีรัมย์ อุบลราชธานี ร้อยเอ็ด อำนาจเจริญ ศรีสะเกษ ยโสธร สุรินทร์ เพชรบูรณ์ และมหาสารคาม (กระทรวงพาณิชย์, 2550) กระทรวงพาณิชย์มีภารกิจสำคัญในการส่งเสริมการผลิตข้าวหอมมะลิอินทรีย์ที่มีคุณภาพและมาตรฐานสากล เผยแพร่ภาพลักษณ์ข้าวหอมมะลิอินทรีย์ไทยให้เป็นที่รู้จักกว้างขวางขึ้นทั้งในและต่างประเทศ ส่งเสริมให้ผู้ประกอบการในระดับจังหวัดมีช่องทางการจำหน่ายให้มากขึ้น ควบคู่กับการพัฒนาให้ความรู้ความสามารถด้านการผลิต มาตรฐานผลผลิต ความรู้ทางการค้าและศักยภาพในการส่งออกข้าวหอมมะลิอินทรีย์ไทยเพื่อสร้างรายได้เข้าประเทศ (สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์, 2550)

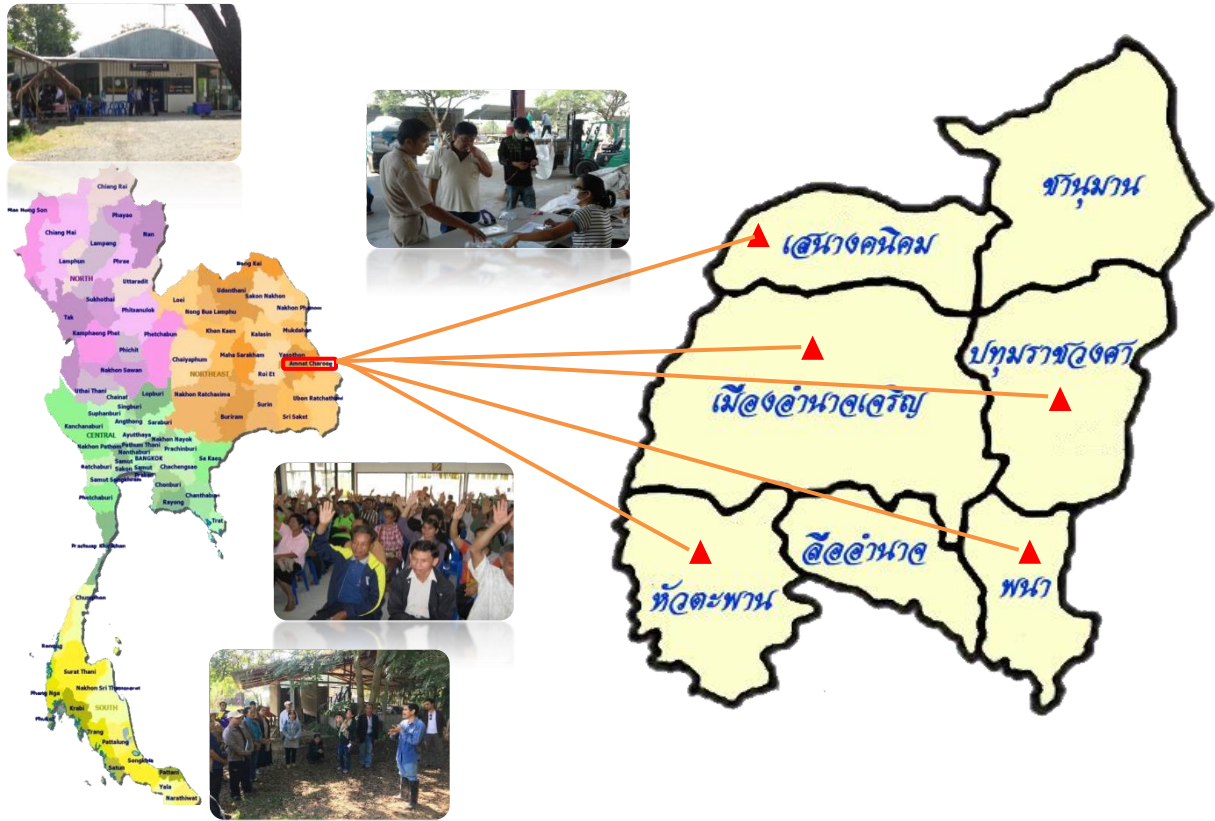
ข้อค้นพบจากการวิจัยของชุดโครงการวิจัยการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม (จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ, 2556) ว่าด้วยการสร้างระบบธุรกิจทางเลือกให้แก่กลุ่มชาวนาผู้ปลูกข้าวหอมมะลิอินทรีย์ จ.ยโสธร ภายใต้แบรนด์ “ข้าวคุณธรรม” ซึ่งได้ริเริ่มตั้งแต่ปี

พ.ศ. 2549 โดยได้นำเอาแนวคิดการจัดการโซ่อุปทานอย่างบูรณาการ (Integrated Value Chain Management) ภายใต้กระบวนการพัฒนาที่รู้จักกันในนามของการพัฒนาตามกรอบระบบคุณค่าและการค้าที่เป็นธรรม (จุฬาทิพย์ ภัทรวาท, 2555) เพื่อยกระดับมูลค่าเพิ่มให้แก่ข้าวหอมมะลิอินทรีย์และการแก้ไขปัญหาการค้าตกต่ำจนเป็นผลสำเร็จ จนถึงปัจจุบันกลุ่มชาวนาคณะธรรมสามารถแก้ปัญหาเรื่องราคาผลผลิตได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยยกระดับผลิตภัณฑ์ (Product upgrading) การยกระดับกระบวนการผลิต (Process upgrading) ด้วยการสร้างภาคีพันธมิตรธุรกิจภายใต้เป้าหมายร่วม และการยกระดับไปสู่กิจกรรมที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น (Functional upgrading) ได้แก่ การสร้างแบรนด์ การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ จนทำให้กลุ่มชาวนาคณะธรรมสามารถจำหน่ายผลผลิตได้สูงถึงเกวียนละ 50,000 บาท (นิคม เพชรผา และคณะ, 2556) มีระบบการจัดสรรผลประโยชน์ไปสู่การจัดสวัสดิการและการสะสมทุนภายใต้กลไกของบุญหนุนเกื้อ และการดำเนินงานศูนย์วิจัยไต้หวันเพื่อพัฒนาพันธุ์ข้าวลูกผสมที่มีผลผลิตต่อไร่สูงขึ้น และการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ซึ่งปัจจุบันกลุ่มชาวนาคณะธรรมได้จัดตั้งศูนย์เรียนรู้มีชีวิตข้าวคณะธรรมเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้แก่สาธารณชน

เพื่อขานรับนโยบายการส่งเสริมการผลิตและการค้าข้าวอินทรีย์ของประเทศ การดำเนินการวิจัยโครงการนี้ จึงเป็นไปเพื่อนำทุนความรู้ที่ได้จากชุดโครงการขยายผลไปศึกษาแนวทางการยกระดับมูลค่าเพิ่ม (Moving up value chain) แก่เกษตรกรผู้ปลูกข้าวอินทรีย์สู่สากลในรูปแบบของ Global value chain ซึ่งจะก่อให้เกิดเป็นเครือข่ายธุรกิจข้าวอินทรีย์ที่ได้มาตรฐานสากล และเชื่อมโยงภาคีพันธมิตรธุรกิจ (Strategic partner) ในแนวทางของการยกระดับมูลค่าเพิ่มตลอดทั้งโซ่คุณค่า เพื่อนำประโยชน์สู่เกษตรกรรายย่อยและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโซ่อุปทานได้มีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

3.2 กลุ่มเป้าหมายการวิจัยและพื้นที่วิจัย

กลุ่มเป้าหมายการวิจัยหลัก ได้แก่ ชาวนาผู้ปลูกข้าวหอมมะลิอินทรีย์ที่เป็นสมาชิกของกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนผู้ปลูกข้าวสังข์จรธรรม จ.อำนาจเจริญ ซึ่งในปีแรกของการวิจัยมีเกษตรกรเข้าร่วมโครงการ 50 คน และเมื่อสิ้นสุดโครงการวิจัยในปี 2558 มีวิสาหกิจชุมชนเข้าร่วมโครงการ 22 แห่ง ชาวนาที่เป็นสมาชิกกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน จำนวน 320 คน มีแดนดำเนินงานอยู่ใน 5 อำเภอ ได้แก่ อ.เสนางนิคม อ.เมือง อ.หัวตะพาน อ.ปทุมราชวงศา และอ.พนา (รูปที่ 3.1)



รูปที่ 3.1 พื้นที่เป้าหมายการวิจัย แสดงที่ตั้งของกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนข้าวสังข์ธรรม 22 แห่ง

3.2.1 ความเป็นมาของกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนข้าวสังข์ธรรม จ.อำนาจเจริญ

จากเกษตรกรกลุ่มเล็กๆ ผู้มีใจรักในผืนดินผืนน้ำ ดำเนินวิถีชีวิตตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง ทำการเกษตรแบบอินทรีย์ แบบพึ่งพาตนเอง และพึ่งพากันในกลุ่ม กระจายกระจายตามพื้นที่ต่างๆของจังหวัดอำนาจเจริญ ในปี 2549 เมื่อประสบปัญหาเรื่องราคาผลผลิตตกต่ำ ชาดอำนาจต่อรองไม่มีแหล่งรับซื้อข้าวอินทรีย์เป็นการเฉพาะ ต้องจำหน่ายให้กับผู้ประกอบการโรงสีปะปนกับข้าวทั่วไป ราคาที่ได้รับจึงไม่แตกต่างจากข้าวทั่วไป ทั้งที่ ข้าวอินทรีย์ต้องทำอย่างพิถีพิถัน มีกระบวนการที่ต้องเอาใจใส่ดูแลมากกว่าข้าวเคมี บางกลุ่มไปพึ่งพากลุ่มพ่อค้าหรือนายทุนที่รับซื้อข้าวอินทรีย์โดยเฉพาะ แต่ก็ประสบปัญหาการถูกเอารัดเอาเปรียบ บางกลุ่มหันไปร่วมมือรวมกลุ่มกับเกษตรกรของจังหวัดข้างเคียงที่เข้มแข็ง บางส่วนได้เข้าไปร่วมเป็นสมาชิกเครือข่ายคุณค่าข้าวคุณธรรม เพื่อแก้ปัญหาระยะยาวด้วยการจัดการโซ่อุปทานและการสร้างแบรนด์ข้าวคุณธรรม โดยมีภาควิชาการจากสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัยเข้ามาช่วย

ในราวปี พ.ศ. 2554 จึงเกิดกลุ่มผู้คนที่รักในท้องถิ่นของตน ริเริ่มหาทางออกจากปัญหาที่สะสมมานานร่วมกัน ระยะเริ่มต้นมีพี่เลี้ยงหน่วยงานรัฐที่เข้าใจ สำนักงานพาณิชย์จังหวัดอำนาจเจริญ ได้ตกลงร่วมกันจัดตั้ง “กลุ่มข้าวสังข์ธรรมอำนาจเจริญ” โดยตั้งสัจจะร่วมกันที่จะทำการเกษตรอินทรีย์

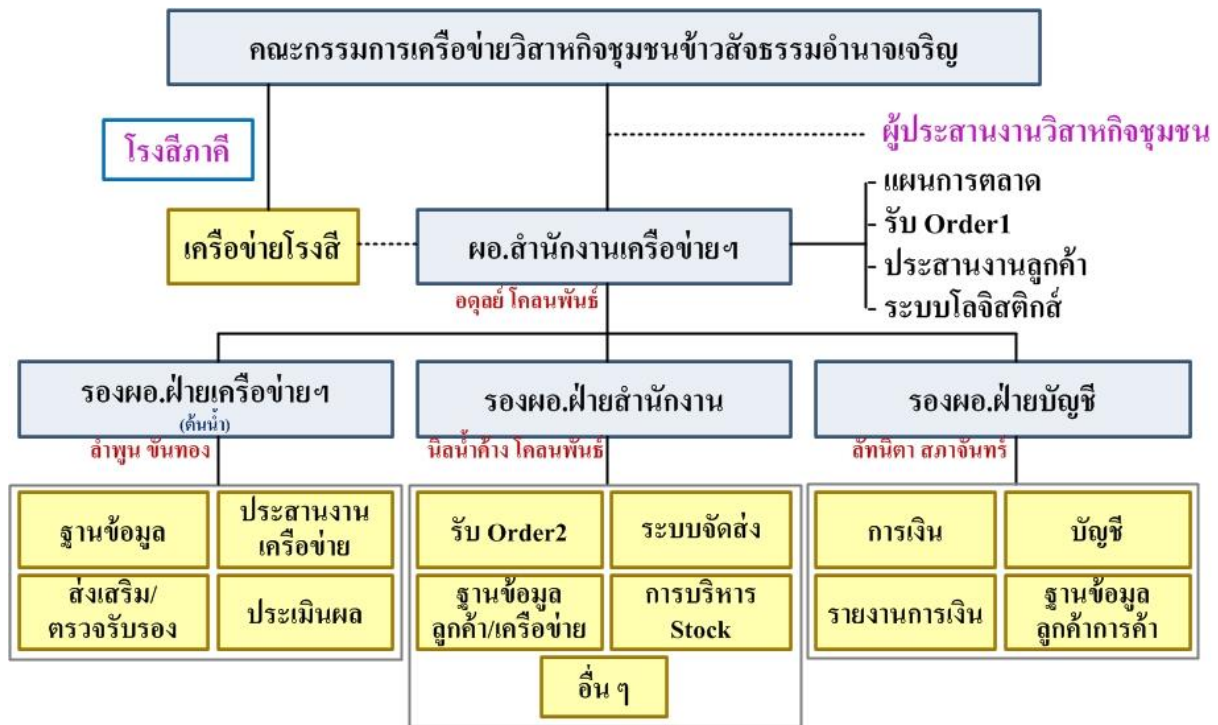
พัฒนาความเข้มแข็งของท้องถิ่น ชุมชน ไม่หลอกลวงซึ่งกันและกัน ซื่อสัตย์ต่อกัน โดยนำแบบอย่างการพัฒนา มาจาก “กลุ่มข้าวคุณธรรม” จังหวัดยโสธรมา เริ่มแรกมีกลุ่มผู้ก่อการเพียง 6 กลุ่ม คือ กลุ่มวิสาหกิจโนนค้อทุ่ง กลุ่มบ้านนาผาง กลุ่มบ้านโนนหนามแท่ง กลุ่มบ้านโคกกลาง กลุ่มบ้านหนองเม็ก กลุ่มตำบลน้ำปลีก สมาชิก 55 ราย ยื่นขอตรวจรับรองมาตรฐานของสหพันธ์เกษตรอินทรีย์นานาชาติ (IFOAM) จากสำนักงานมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ (มกท.) ด้วยพื้นที่ 1,695 ไร่ ต่อมาวันที่ 6 ธันวาคม 2556 ได้จดทะเบียนจัดตั้งเป็น “เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนข้าวสังข์จรธรรมอำนาจเจริญ” โดยสำนักงานเกษตรอำเภอเมืองอำนาจเจริญ จังหวัดอำนาจเจริญ รหัสทะเบียน 4-37-01-07/2-0010

ในปี พ.ศ. 2556 ช่วงที่เกษตรกรเผชิญปัญหาเรื่องราคาอีกครึ่งหนึ่งอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐด้านการประกันราคาข้าว เกษตรกรแทนที่ที่เป็นสมาชิกเครือข่ายข้าวคุณธรรม จึงได้ชักชวนสมาชิกเครือข่ายข้าวสังข์จรธรรม เข้าร่วมในโครงการวิจัยการยกระดับมูลค่าเพิ่มข้าวอินทรีย์ที่ผลิตโดยเกษตรกรรายย่อย ภายใต้ชุดโครงการการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม ซึ่งมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อยกระดับมูลค่าเพิ่มข้าวอินทรีย์โดยมีการจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจ ของเครือข่ายฯ โดยคาดหวังที่จะให้สถาบันเกษตรกรสามารถยืนหยัด ร่วมมือกันแก้ปัญหาบนการพึ่งพาและร่วมมือกัน มีความรู้และทักษะตลอดจน ภาควิชาการในการวางแผนการผลิตและการตลาดร่วมกันโดยมีที่เลี้ยงเป็นภาควิชาการ ภาครัฐและเอกชน มาร่วมมือกันบูรณาการ

3.2.2 โครงสร้างการบริหารงานของกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนข้าวสังข์จรธรรม จ.อำนาจเจริญ

ภายหลังที่มิวิจัยได้เข้าไปช่วยสนับสนุนการวางแผนกลยุทธ์และจัดทำระบบการบริหารจัดการกลุ่มเครือข่ายเพื่อให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจการเชื่อมโยงโซ่อุปทานเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่ม จึงได้พัฒนาโครงสร้างการบริหารงาน (รูปที่ 3.2)

- 1) ที่ตั้ง: เลขที่ 106 หมู่ที่ 5 ตำบลคึมใหญ่ อ.เมืองอำนาจเจริญ จ.อำนาจเจริญ
- 2) โครงสร้างการบริหารงาน



รูปที่ 3.2 โครงสร้างการบริหารงานกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนชาวสังขระม จ.อำนาจเจริญ

- คณะกรรมการเครือข่ายฯ มีหน้าที่กำหนดนโยบาย ประชุมรับทราบผลการดำเนินงาน และประสานติดตามสมาชิกในพื้นที่
- ผู้อำนวยการสำนักงานเครือข่ายฯ มีหน้าที่ วางแผนร่วมกับฝ่ายบริหารและตลาด ในเรื่องปริมาณการรวบรวมข้าวเปลือกจากสมาชิกและภาคี (ตัดสินใจเรื่องราคาและ order) และจัดทำแผนการตลาด
- รองผู้อำนวยการฝ่ายเครือข่ายฯ ทำหน้าที่ กิจกรรมการตรวจแปลง การรับรองมาตรฐาน ฐานข้อมูล การเงินบัญชี และการบริหารงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐและภาคี และยกวางแผนรวบรวมผลผลิตเสนอผู้อำนวยการ
- รองผู้อำนวยการฝ่ายสำนักงาน ทำหน้าที่ จัดการภายในสำนักงาน ระบบเอกสาร หลักฐาน การประสานงานหน่วยงาน และตามที่ได้รับมอบหมาย

3) ประเมินการผลิตของสมาชิกในปีฤดูการผลิต 58/59 รวมประมาณ 1,654 ตัน จำแนกเป็น

- มาตรฐาน EU จำนวน 383 ตันข้าวเปลือก มีพื้นที่รวม 946 ไร่
- มาตรฐาน IFORM จำนวน 842 ตันข้าวเปลือก มีพื้นที่รวม 2,157 ไร่
- พื้นที่ที่อยู่ในช่วงปรับเปลี่ยน 429 ตันข้าวเปลือก มีพื้นที่รวม 1,075 ไร่

3.3 การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยที่ใช้รูปแบบของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นไปภายใต้กรอบแนวคิดการพัฒนาโซ่คุณค่าเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่มในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน ได้แก่ (รูปที่ 3.3)

1. การจัดเวทีสนทนากลุ่มเป้าหมายกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์การเชื่อมโยงเครือข่ายคุณค่า เพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่มในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน
2. การสนับสนุนการวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ร่วมกับภาคีเครือข่ายภายใต้โซ่คุณค่า
3. การให้คำปรึกษาแนะนำการจัดทำแผนธุรกิจและการขับเคลื่อนแผนธุรกิจร่วมกันภาคีเครือข่ายสู่การบรรลุเป้าหมายร่วม
4. การประเมินผล สรุปบทเรียน จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและกรอบยุทธศาสตร์



รูปที่ 3.3 กรอบแนวคิดการพัฒนาโซ่คุณค่าเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่มในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน

3.4 บทวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องเพื่อนำสู่การพัฒนา

การสนับสนุนจากทีมวิจัยในการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากภาคีที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

3.4.1 บทวิเคราะห์สถานการณ์ที่ใช้ให้เห็นโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนชาวสังขละบุรี จ.อำนาจเจริญ โดยใช้วิธีการ SWOT Matrix Analysis มีรายละเอียดในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 SWOT Matrix Analysis กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนข้าวสังข์ธรรม อำนาจเจริญ

<p>ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง: strength</p> <ul style="list-style-type: none"> มีการลงทะเบียนเป็นเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนมีสมาชิกเป็นชาวนาที่มีจิตสำนึกเกษตรอินทรีย์ในพื้นที่ 3,000ไร่ จำนวน 300 คน เกษตรสมาชิกภายใต้เครือข่ายที่ได้รับการรับรองข้าวอินทรีย์มาตรฐาน IFORM มี 195 ราย ผลผลิตปีละ 200 ตันข้าวเปลือก มีเครือข่ายโรงสีชุมชนในพื้นที่ 6 แห่ง กำลังการผลิต 3 ตัน เก็บ Stock ข้าวเปลือกได้ 400 ตัน 	<p>จุดอ่อน: Weakness</p> <ul style="list-style-type: none"> ขาดแผนธุรกิจเชื่อมโยงกับภาคพันธมิตร กรรมการและฝ่ายจัดการกลุ่มเครือข่ายฯขาดทักษะด้านการประกอบการ ขาดสำนักงานเครือข่าย ขาดเงินทุนหมุนเวียนรวบรวมข้าวเปลือก ต้นทุนต่อหน่วยในการผลิตสูง ต้นทุนการกระจายสินค้า/การตลาดสูง
<p>โอกาส: Opportunity</p> <ul style="list-style-type: none"> มีภาคีนักวิจัย สกว. สนับสนุนการพัฒนาใช้คุณค่า มีภาคีพันธมิตรทั้งภาครัฐ/ภาคเอกชนให้การสนับสนุนปัจจัยการผลิต ความรู้ ลินเชื่อ การตลาด มีเครือข่ายโรงสีชุมชนในพื้นที่ 6 แห่ง นโยบายรัฐในการส่งเสริมเกษตรอินทรีย์ ผู้บริโภคสนใจอุดหนุนข้าวจากเกษตรกร มีภาคีพันธมิตรธุรกิจต่อตลาดตรง (Direct Marketing) 	<p>กลยุทธ์กลุ่ม: SO</p> <ul style="list-style-type: none"> การนำแนวคิดการพัฒนาใช้คุณค่ามาเชื่อมโยงภาคีพันธมิตรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์ การสร้างแบรนด์ผลิตภัณฑ์ 	<p>กลยุทธ์กลุ่ม: WO</p> <ul style="list-style-type: none"> การพัฒนากระบวนการข้อมูลสมาชิกเพื่อการวางแผน การวางโครงสร้างการบริหารจัดการ การจัดทำแผนธุรกิจเพื่อเชื่อมโยงธุรกิจกับภาคีเครือข่ายในระบบการค้าที่เป็นธรรม
<p>อุปสรรค: Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> มีหน่วยงานรัฐสนับสนุนช่วยเหลือหลากหลาย บางครั้งซ้ำซ้อนทำให้ชาวนาเสียเวลาในการยกระดับในสิ่งที่ควรจะดำเนินการ ขาดระบบสาธารณสุขภาค (ไฟฟ้า) 	<p>กลยุทธ์กลุ่ม: ST</p> <ul style="list-style-type: none"> การกำหนดเข้มมุ่งการขับเคลื่อนระบบธุรกิจเครือข่าย 	<p>กลยุทธ์กลุ่ม: WT</p> <ul style="list-style-type: none"> การจัดการความรู้และสร้างสังคมฐานความรู้ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ตระหนักในการพัฒนาใช้คุณค่าเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่มในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนและการขับเคลื่อนแผนธุรกิจภายใต้วิสัยทัศน์-เป้าหมายร่วม

3.5 การจัดทำแผนกลยุทธ์ของกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน จ.อำนาจเจริญ

กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน จ.อำนาจเจริญ ภายใต้การสนับสนุนของทีมีกลยุทธ์ของชุดโครงการฯ และการมีส่วนร่วมของภาคีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สมาชิกกลุ่มเครือข่ายฯที่เป็นชาวนา ผู้ประกอบการโรงสี ภาคีพันธมิตรธุรกิจเอกชน หน่วยงานรัฐ ได้ข้อสรุปสำหรับกรอบทิศทางกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจของกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนข้าวสังข์จรธรรม ระหว่างปี 2559-2563 ดังรูป ที่ 3.4 โดยมีสาระสำคัญดังนี้

วิสัยทัศน์ร่วม “มุ่งสร้างเครือข่ายคุณค่าเพื่อยกระดับมูลค่าเพิ่มข้าวอินทรีย์สู่สากล”

กลยุทธ์หลักมี 5 ประการได้แก่

1. การพัฒนาระบบฐานข้อมูลการผลิตของสมาชิกเพื่อการวางแผนตามมาตรฐาน มกท.
2. การวางแผนธุรกิจร่วมกับภาคีภายใต้โซ่อุปทาน
3. การสร้างแบรนด์ข้าวหอมอำนาจเจริญ
4. การเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อกระจายสินค้าตามแนวทางการค้าที่เป็นธรรม
5. การสร้างสังคมฐานความรู้สู่ชุมชนชาวนามีอาชีพ



รูปที่ 3.4 แผนกลยุทธ์กลุ่มวิสาหกิจชุมชนข้าวสังข์จรธรรม จ.อำนาจเจริญ ระหว่างปี 2559-2563

3.6 ผลลัพธ์จากการวิจัย: ไร่คุณค่าผลิตภัณฑ์ข้าวสังข์จรธรรมอำนาจเจริญ

ผลลัพธ์การขับเคลื่อนกระบวนการวิจัยที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องใน 3 ระยะ ได้นำมาซึ่งไร่คุณค่าผลิตภัณฑ์ข้าวสังข์จรธรรมอำนาจเจริญ โดยเป็นไปภายใต้วิสัยทัศน์ร่วม “มุ่งสร้างเครือข่ายคุณค่าเพื่อยกระดับมูลค่าเพิ่มข้าวอินทรีย์สู่สากล” ดังรายละเอียดในรูปที่ 3.5



รูปที่ 3.5 โซ่คุณค่ากลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจข้าวสังขารธรรมอำนาจเจริญ

ภาคีในระดับกิจกรรมต้นน้ำของโซ่คุณค่าที่สำคัญประกอบด้วย ธ.ก.ส., สนง.พาณิชย์จังหวัด, มกท., วิสาหกิจชุมชน 22 แห่ง, สนง.เกษตรจังหวัด, นักวิจัย สกว. เข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนแผนธุรกิจของกลุ่มเครือข่ายฯ ในการสนับสนุนด้านเงินกู้ยืม (ดอกเบี้ยยต่ำ) ปัจจัยการผลิต การตรวจรับรอง IFORM การประสานงานนัดหมายสมาชิกชาวนาในเรื่องการวางแผนการผลิต การจัดการหลังการเก็บเกี่ยว การรวบรวมข้าวเปลือก สัตว์คข้าว ตลอดจนการจัดการความรู้แก่สมาชิกชาวนาเพื่อวางแผนลดต้นทุนและการรวมกลุ่ม-เครือข่ายสู่เป้าหมายร่วม

ภาคีในระดับกิจกรรมกลางน้ำของโซ่คุณค่าที่สำคัญ ประกอบด้วย โรงสีวิสาหกิจชุมชน 5 แห่ง, โรงสีเอกชน 1 แห่ง, พาณิชย์จังหวัด, กลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพราน, ธ.ก.ส., โรงสีโนนค้อทุ่ง, ภาคีเอกชน เข้ามามีส่วนร่วมในการให้คำแนะนำด้านการบริหารจัดการสำนักงานเครือข่าย การบริหารจัดการแผนธุรกิจสำหรับโรงสีทั้ง 7 แห่ง การหาตลาด การสร้างแบรนด์ผลิตภัณฑ์ “ข้าวสังขารธรรมอำนาจเจริญ” การพัฒนาระบบธุรกิจภายใต้แนวคิด Demand Driven Supply Network โดยที่มวิจัย

ภาคีในระดับกิจกรรมปลายน้ำของโซ่คุณค่าที่สำคัญ ประกอบด้วย โครงการผูกปั่นโตข้าว, โรงแรม 5 ดาว, เมืองทองธานี, ร้านแม่ศรีเรือน, Sizzler, Farmer Shop มก., ศูนย์ประชุมแห่งชาติสิริกิติ์, ผู้ประกอบการอื่นๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการหาตลาด, เจรจาต่อรองธุรกิจการให้คำปรึกษาแนะนำในการขนส่งและการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ การพัฒนาทักษะด้านการประกอบการ การดำเนินการโครงการ CSA ร่วมกับที่มวิจัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ฯลฯ

3.7 ผลลัพธ์จากการวิจัย: แนวทางการยกระดับมูลค่าเพิ่มข้าวอินทรีย์

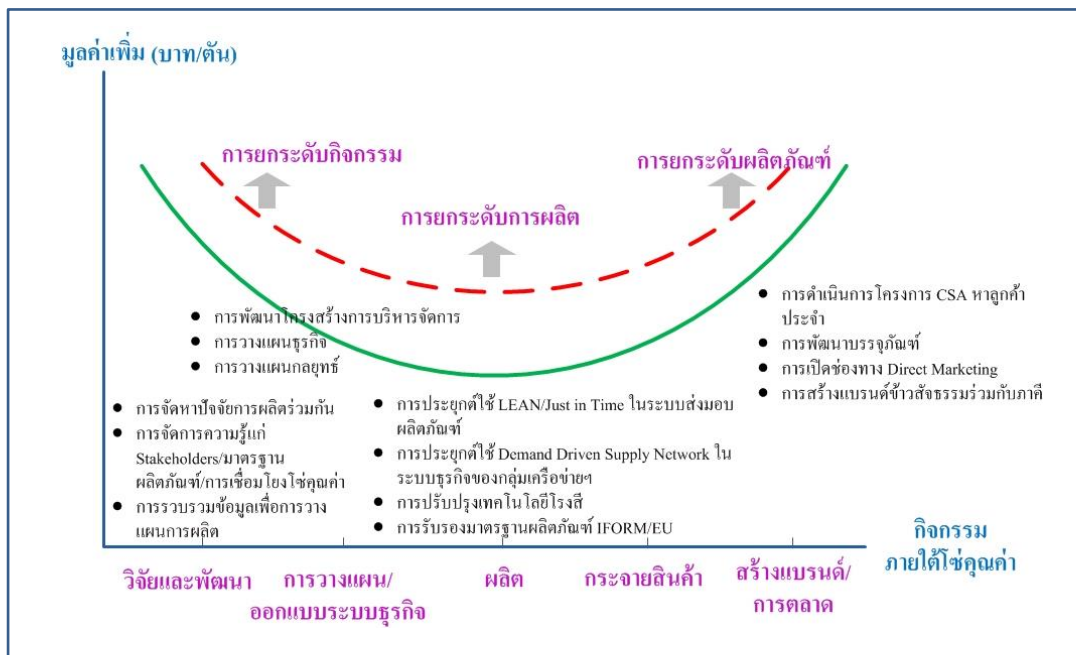
3.7.1 แนวทางในการยกระดับมูลค่าเพิ่มข้าวอินทรีย์ ในที่นี้เป็นไปภายใต้กรอบแนวคิด Moving Up the Value Chain by Stanshi's Smiling Curve (รูปที่ 3.6)

กระบวนการวิจัยที่เข้าไปสนับสนุนกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนข้าวสังข์ธรรม จ.อำนาจเจริญ ประกอบด้วย กิจกรรม 3 กลุ่ม ได้แก่

1) การยกระดับไปสู่กิจกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น (Function Upgrading) ได้แก่ การวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อลดต้นทุนการผลิต การจัดหาปัจจัยการผลิตรวมกัน การจัดการเรียนรู้ เรื่องการผลิตข้าวมาตรฐาน IFORM และ EU การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อการวางแผนกลยุทธ์และวางแผนธุรกิจ การพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรกลุ่มเครือข่ายฯ

2) การยกระดับกระบวนการผลิต (Process Upgrading) ได้แก่ การรับรองมาตรฐานข้าวอินทรีย์ IFORM และ EU แก่ชาวนาสมาชิก การปรับปรุงเทคโนโลยีโรงสีให้ได้มาตรฐาน การประยุกต์ใช้แนวทางของ Demand Driven Supply Network มาวางแผนการผลิตและการตลาดผลิตภัณฑ์ การประยุกต์แนวคิดของ LEAN และ Just in time มาใช้ในระบบธุรกิจและการส่งมอบมูลค่าผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้า

3) การยกระดับผลิตภัณฑ์ (Product Upgrading) ได้แก่ การสร้างแบรนด์ข้าวสังข์ธรรมอำนาจเจริญร่วมกับภาคี การพัฒนาบรรจุภัณฑ์เพื่อจำหน่ายแก่ตลาดเป้าหมาย (Target Market) ที่เป็นภาคีพันธมิตรธุรกิจ การเปิดช่องทางการตลาด Direct Marketing การดำเนินการโครงการ CSA หาลูกค้าประจำ



รูปที่ 3.6 แนวทางในการยกระดับมูลค่าเพิ่มข้าวอินทรีย์ภายใต้กรอบแนวคิด The Moving Up Value Chain

3.7.2 ผลลัพธ์การยกระดับมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์ข้าวอินทรีย์

ในภาพแสดง Value Add Mapping เพื่อแสดงให้เห็นผลการดำเนินการในการยกระดับมูลค่าเพิ่มข้าวอินทรีย์ในปีการผลิต 2557/2558 ของกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนข้าวสังข์ธรรม ดังรายละเอียดในรูปที่ 3.7

ตามรูปจะแสดงให้เห็นตัวละคร (Actors) ที่เกี่ยวข้องกับระบบธุรกิจข้าวอินทรีย์บรรจุถุงสุญญากาศขนาด 1 กิโลกรัม ภายใต้โซ่คุณค่าของกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนข้าวสังข์ธรรม จ. อำนาจเจริญ ซึ่งประกอบด้วย 1) ชาวนาผู้ผลิตข้าวหอมมะลิอินทรีย์มาตรฐาน IFORM ที่เป็นสมาชิกกลุ่มเครือข่ายฯ 2) วิสาหกิจชุมชน 22 แห่งใน 5 อำเภอของจังหวัดอำนาจเจริญ ที่เป็นสมาชิกกลุ่มเครือข่ายฯ ที่ทำหน้าที่รวบรวมข้าวเปลือก 3) วิสาหกิจชุมชนโนนค้อทุ่ง 4) ภาคิเครือข่ายด้านการตลาด/ขนส่ง 5) ผู้ประกอบการขายส่ง/ภาคิพันธมิตรธุรกิจ 6) ผู้ประกอบการร้านค้าปลีก/ภาคิพันธมิตรร้านค้าชุมชน

1) ชาวนาผู้ปลูกข้าวหอมมะลิอินทรีย์มีต้นทุนการผลิตข้าวเปลือก 11 บาท/กก.

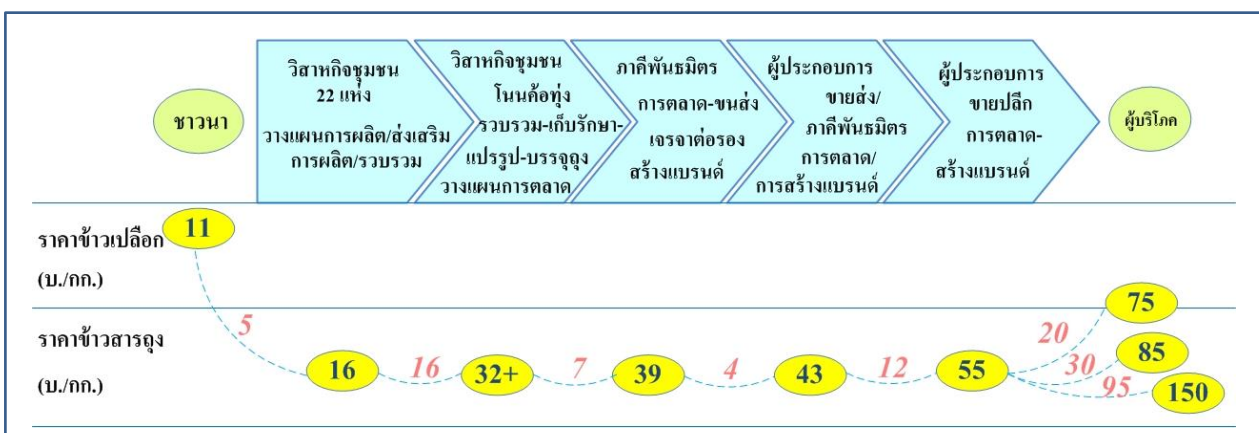
2) วิสาหกิจชุมชน 22 แห่ง ทำหน้าที่ส่งเสริมการผลิต รวบรวม เก็บรักษาข้าวเปลือกจากสมาชิก โดยกำหนดการรับซื้อข้าวเปลือกตามมาตรฐานต้นข้าว 42 กรัม ความชื้น 15% ราคา กิโลกรัมละ 16 บาท

3) วิสาหกิจชุมชนโนนค้อทุ่งทำหน้าที่เก็บรักษา แปรรูป บรรจุ ขนาดบรรจุ 1 กิโลกรัม (ถุงสุญญากาศ) จำหน่ายได้ในราคา กิโลกรัมละ 39 บาท

4) ภาคิพันธมิตรธุรกิจทำหน้าที่สร้างแบรนด์/การตลาด/ขนส่ง/กระจายสินค้าถึงผู้ประกอบการขายส่งจำหน่ายในราคา กิโลกรัมละ 43 บาท

5) ผู้ประกอบการขายส่ง ทำหน้าที่การตลาด สร้างแบรนด์จำหน่ายได้ในราคา กิโลกรัมละ 55 บาท

6) ผู้ประกอบการขายปลีก ทำหน้าที่การตลาด สร้างแบรนด์ จำหน่ายผลิตภัณฑ์ในราคา กิโลกรัมละ 75-85-150 ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแบรนด์สินค้าและโอกาสทางธุรกิจของผู้ค้าปลีก



รูปที่ 3.7 การยกระดับมูลค่าเพิ่มข้าวอินทรีย์ในปีการผลิต 2557/2558 ของกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนข้าวสังข์ธรรม

กล่าวโดยสรุป: การพัฒนาใช้คุณค่าเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่มภายใต้แผนธุรกิจของกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนผู้ปลูกข้าวหอมมะลิอินทรีย์ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ชาวนาผู้ผลิตและจำหน่ายข้าวเปลือกที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน IFOAM ได้ในราคา กิโลกรัมละ 16 บาท (สูงกว่า) ราคาตลาดที่ กิโลกรัมละ 5 บาท ในขณะเดียวกัน กลุ่มเครือข่ายฯ ที่ยกระดับกิจกรรม (Functional Upgrading) ของกลุ่มในการส่งเสริมการผลิตรวบรวมผลผลิต-เก็บรักษา-แปรรูป-บรรจุหีบห่อ-ขนส่ง-สร้างแบรนด์-เจรจาธุรกิจ โดยสามารถจำหน่ายข้าวสารจุกสุญญากาศขนาดบรรจุ 1 กก. ได้ในราคา กิโลกรัมละ 55 บาท มีมูลค่าเพิ่ม กิโลกรัมละ 19 บาท โดยผู้ประกอบการค้าปลีกสามารถจำหน่ายข้าวสารแบรนด์ “ข้าวสังข์ธรรม” ได้ในราคา กิโลกรัมละ 75,85 และ 150 บาท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ประกอบการและกลุ่มผู้ซื้อ (ตารางที่ 3.2)

ตารางที่ 3.2 เปรียบเทียบราคาและมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเครือข่ายฯ ที่จำหน่ายได้ใน 2558

หน่วย(บาท/กก.)

ผลิตภัณฑ์	ตัวละครในโซ่คุณค่า	ราคาทุน	ราคาจำหน่าย	มูลค่าเพิ่ม
ข้าวเปลือก	ชาวนาสมาชิก	11	16	5
ข้าวสาร	กลุ่มเครือข่ายฯ	32	39	7
ข้าวสารบรรจุสุญญากาศ	กลุ่มเครือข่ายฯ	39	43	4
ข้าวสารบรรจุสุญญากาศ	ผู้ประกอบการขายส่งที่เป็นภาคี	43	55	12
ข้าวสารบรรจุสุญญากาศ	ผู้ประกอบการขายปลีกที่เป็นภาคี	55	75,85,150	20,30,95

*ข้อมูลจากการสำรวจในปีการผลิต 2557-2558

3.8 ข้อค้นพบจากการวิจัย

กระบวนการวิจัยที่ดำเนินการภายใต้กรอบแนวคิด การพัฒนาใช้คุณค่าเพื่อยกระดับมูลค่าเพิ่มของ Stanshi 's smiling Curve ที่ได้นำมาประยุกต์ใช้ โดยมีทีมกลยุทธ์ของชุดโครงการ ฯ เข้าไปช่วยสนับสนุนในการเชื่อมโยงภาคีพันธมิตรธุรกิจภายใต้โซ่คุณค่า โดยใช้กลไกของแผนธุรกิจสู่การบรรลุเป้าหมายร่วม (วิสัยทัศน์ร่วม) นั้น ได้นำมาซึ่งข้อค้นพบที่น่าสนใจ 2 ประการดังนี้

3.8.1 Business Model ใหม่ที่ใช้เป็นกลไกการยกระดับสมรรถนะด้านการประกอบการในแนวทางการค้าที่เป็นธรรม


Business Model เป็นผลลัพธ์จากการวิจัยดังในรูปที่ 3.8 แสดงให้เห็นบทบาทหน้าที่ระหว่างตัวละคร (Actors) ในระบบธุรกิจข้าวสังข์ธรรมของกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนข้าวสังข์ธรรม ซึ่งมีตลาดเป้าหมาย(Target Market) เป็นเครือข่ายผู้บริโภค (โรงแรม ศูนย์ประชุม ภัตตาคาร และผู้ประกอบการ) ที่มีแผนการสั่งซื้อตามชนิดของผลิตภัณฑ์โดยเครือข่ายเกษตรกรมีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่สำคัญ ได้แก่ การวางระบบจัดซื้อ (POS) ของฝ่ายจัดซื้อ กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนข้าวสังข์ธรรม ซึ่งต้องสอดคล้องกับแผนการผลิต แผนสต็อกสินค้า แผนการตลาด แผนการขนส่ง ส่ง

มอบ เก็บเงิน และข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุง ซึ่งดำเนินการโดยใช้กลไกการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบธุรกิจดังกล่าว ซึ่งแนวทางการดำเนินการภายใต้ Business Model ดังกล่าวเป็นไปในลักษณะของ Demand Driven Supply Network ซึ่งจะก่อให้เกิดการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การยกระดับสมรรถนะด้านการประกอบการของชาวนาและการพัฒนาระบบการค้าที่เป็นธรรมในที่สุด



รูปที่ 3.8 Business Model ในลักษณะของ The Demand Driven Supply Network

กระบวนการวิจัยได้เปิดโอกาสการเรียนรู้แก่ชาวนาอย่างครบวงจร (รูปที่ 3.9) ทั้งในมิติของการปลูกจิตสำนึกการผลิตในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน การปรับกระบวนการทัศน์ในด้านบทบาทของการสร้างความมั่นคงทางอาหาร การตลาดสมัยใหม่ที่ใส่ใจการค้าที่เป็นธรรม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สามารถยกระดับมูลค่าเพิ่มด้วยกลไกการสร้างแบรนด์ และมีติของการเพิ่มพูนความรู้และการฝึกทักษะโดยการจัดการเรียนรู้ที่ได้ดำเนินการในลักษณะ Learning by doing ตลอดจนการสร้างกลไกการถ่ายโอนความรู้สู่ทายาทเกษตรกร โดยมีบทสะท้อนจากแกนนำชาวนา ให้เห็นเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ชาวนามีทักษะการประกอบการอย่างแท้จริงดังกรณีตัวอย่างนายอดุลย์ โคลนพันธุ์ ดังนี้



“แต่ก่อนเวลาชาวนาจะขายข้าว ต้องไปถามโรงสีว่าจะให้ราคาเท่าไร? แต่ตอนนี้เราสามารถให้คนซื้อถามเราว่าจะขายราคาเท่าไร? ทั้งนี้เพราะอะไร นั่นก็เพราะเรามีผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานตรงกับความต้องการของผู้บริโภค ที่ดีอีกทางหนึ่งก็คือ เรามีภาคีพันธมิตรธุรกิจมาช่วยเราเจรจาตลาดที่สามารถขายตรงถึงผู้บริโภค คนสุดท้าย เช่น โรงแรม บริษัท ร้านอาหาร ก็เท่ากับว่า ชาวนาได้มีโอกาสทำการตลาดโดยตรง ทำให้ชาวนาขายข้าวสารแทนที่จะขายข้าวเปลือก และยิ่งผู้บริโภคตั้งใจในแบรนด์ข้าวสังขละบุรี ว่าดี ว่าอร่อย ก็ยิ่งจะทำให้เรามีตลาดที่แน่นอน อย่างนี้แล้วถือว่า เราไม่ต้องรอให้รัฐบาลมาประกันราคาข้าวให้เราแล้ว เราช่วยตัวเองได้แล้ว”



ออกบู๊จำหน่ายข้าวสังข์จรรม



เจรจาจำหน่ายข้าวกับภาคโรงแรม



ประชุมเพื่อจัดทำฐานข้อมูลและสร้างแบรนด์



ประชุมจัดทำแผนธุรกิจร่วมกับพาณิชย์จังหวัด



ประชุมถอดบทเรียนสมาชิกในเครือข่ายฯ



ยกระดับชาวนามีอาชีพ

รูปที่ 3.9 ภาพกิจกรรมภายใต้เครือข่ายฯ

แม้ว่ากลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนฯ จะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์ข้าวอินทรีย์แก่สมาชิกได้ตั้งที่กล่าวรายละเอียดไปข้างต้นแล้ว แต่สิ่งสำคัญมากกว่านั้นคือ กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนดังกล่าวได้มีโอกาสเรียนรู้ในการเพิ่มพูนทักษะด้านการบริหารจัดการสถาบันเกษตรกร มีความตระหนักในคุณค่าของการพึ่งพาตนเอง (Dependence) การพึ่งพาซึ่งกันและกันในกลุ่ม (Interdependence) และการร่วมมือระหว่างภาคีเครือข่าย (Interdependence) ผลการประเมินความคิดเห็นของสมาชิกชาวนาพบว่า ทุกคนได้ตระหนักเห็นความสำคัญของการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การพึ่งพาตนเองและการร่วมมือกันเป็นกลุ่มเครือข่ายเพื่อการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งในปัจจุบันสมาชิกของกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนข้าวสังข์จรรมอำนาจเจริญ มีสมาชิกจำนวน 320 คน ที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารออนไลน์ โดยมีกลไกการบริหารจัดการความร่วมมือระหว่างกันเพื่อประโยชน์ขององค์กร และชุมชน จนเป็นที่ประจักษ์ให้เห็นถึงวิถีคิด และวิธีการทำงานร่วมกัน ในการจัดการทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวเงิน ไม่เป็นตัวเงินที่มีอยู่อย่างมีเอกลักษณ์ที่ชี้ให้เห็นถึง “วิถีเศรษฐกิจพอเพียงแบบก้าวหน้า ที่นำพาสู่ชุมชนเป็นสุข” ได้อย่างเป็นรูปธรรม

สำหรับข้อเสนอจากการวิจัยในส่วนของแนวทางการพัฒนาโซ่คุณค่าเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์สำหรับเกษตรกรรายย่อยจะได้กล่าวไว้ในบทที่ 4 ต่อไป

บทที่ 4

แนวทางการยกระดับมูลค่าเพิ่มผักอินทรีย์สำหรับเกษตรกรรายย่อย

: กลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพราน จ.นครปฐม

4.1 ความสำคัญของปัญหาและความเป็นมาของการวิจัย

ผักอินทรีย์ (Organic Vegetable) เป็นผักที่ผลิตด้วยวิธีการธรรมชาติใช้ปุ๋ยอินทรีย์และสารสกัดจากธรรมชาติในการป้องกันกำจัดศัตรูพืช โดยไม่ใช้สารเคมีสังเคราะห์และพืชที่มีการตัดต่อทางพันธุกรรมในปี 2553 ประเทศไทยมีพื้นที่ปลูกผักอินทรีย์ประมาณ 7,000 ไร่ เป็นอันดับ 3 รองจากชาวอินทรีย์และพืชไร้อินทรีย์ (ฤทัยชนก, มปป.) กระบวนการผลิตผักอินทรีย์ต้องคำนึงถึงดิน พืช แมลง และสภาพแวดล้อมควบคู่กันไปด้วย โดยต้องมีการปรับปรุงดินให้สมบูรณ์ มีการปลูกพืชหลายชนิดทั้งพืชหมุนเวียนและพืชแซม การป้องกันและกำจัดโรคและแมลงศัตรูพืชโดยไม่ใช้สารเคมี และการป้องกันและกำจัดวัชพืชโดยไม่ใช้สารเคมี (กรมวิชาการเกษตร, 2547) ส่วน Keith(n.d.) ได้กล่าวว่าการปลูกผักอินทรีย์ในระบบการปลูกพืชหมุนเวียนควรใช้พืชไม่น้อยกว่า 3 ชนิด และสามารถแก้ปัญหาการระบาดของโรคแมลง และวัชพืชได้ แต่ต้องเลือกชนิดของพืชให้เหมาะสม

จากการสำรวจข้อมูลโดยมูลนิธิสายใยแผ่นดิน/กรีนเน็ต พื้นที่การผลิตเกษตรอินทรีย์ในประเทศไทยที่ได้รับการรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ เพิ่มขึ้นจาก 192,220.03 ไร่ ในปีพ.ศ. 2552 เป็น 212,995.34 ไร่ ในปี พ.ศ. 2553 (10.8%) และเพิ่มขึ้นเป็น 219,309.66 ไร่ ในปี พ.ศ. 2554 (3.0%) แต่ในปี พ.ศ. 2555 พื้นที่การผลิตเกษตรอินทรีย์ลดลงเหลือ 205,385.81 ไร่ (-6.4%) จากสถานการณ์ดังกล่าว พื้นที่การผลิตผักอินทรีย์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ในปี 2554 มีพื้นที่เพาะปลูกผักอินทรีย์ 7,132.83 ไร่และมีจำนวนลดลงในปี 2555 ซึ่งมีพื้นที่เพาะปลูกลดลงเหลือ 4,443.45 ไร่ มีแนวโน้มชะลอตัวในปี 2556 (www.greennet.or.th/article/organicfarming/thailand) เกษตรอินทรีย์ในประเทศไทยยังเป็นระยะการพัฒนา เกษตรกรส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรรายย่อยในรูปแบบของการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด จำเป็นต้องอาศัยการรวมกลุ่มกันเพื่อสามารถยกระดับการผลิต

จังหวัดนครปฐมขึ้นชื่อว่าเป็นจังหวัดที่ใช้สารเคมีมากเป็นอันดับแรก ๆ ของประเทศไทยแต่มีจุดเด่นที่มีพื้นที่การเกษตรที่อยู่ใกล้ตลาด อย่างไรก็ตามในหลายทศวรรษที่ผ่านมาคนในชุมชนอำเภอสามพรานได้รับความเดือดร้อนและผลกระทบจากปัญหามลพิษและสิ่งแวดล้อมจากการใช้สารเคมีในการเกษตรและโรงงานอุตสาหกรรม ในปี 2551 คนในชุมชนจึงคิดหาทางแก้ปัญหาโดยจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกันโดยมีโรงแรมสามพรานริเวอร์ไซด์เป็นแกนนำและมีนักวิจัยจากสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ร่วมในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับแนวทางการแก้ปัญหา ซึ่งในที่สุดได้ข้อสรุปโดยได้กำหนดเป็นปณิธานร่วม “ภาคีทุกคนต้องเข้าใจและเข้าถึงเกษตรอินทรีย์โดยมีสวนสามพรานเป็นเสาหลัก ในการให้ความรู้และปัญญาเป็นสู่ความกินดีอยู่ดี มีสุข ถ้วนหน้า” เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนการแก้ปัญหาอาชีพและการดำเนินชีวิตบนหลักการพึ่งพา และร่วมมือกันโดยมีโรงแรมสามพรานริเวอร์ไซด์

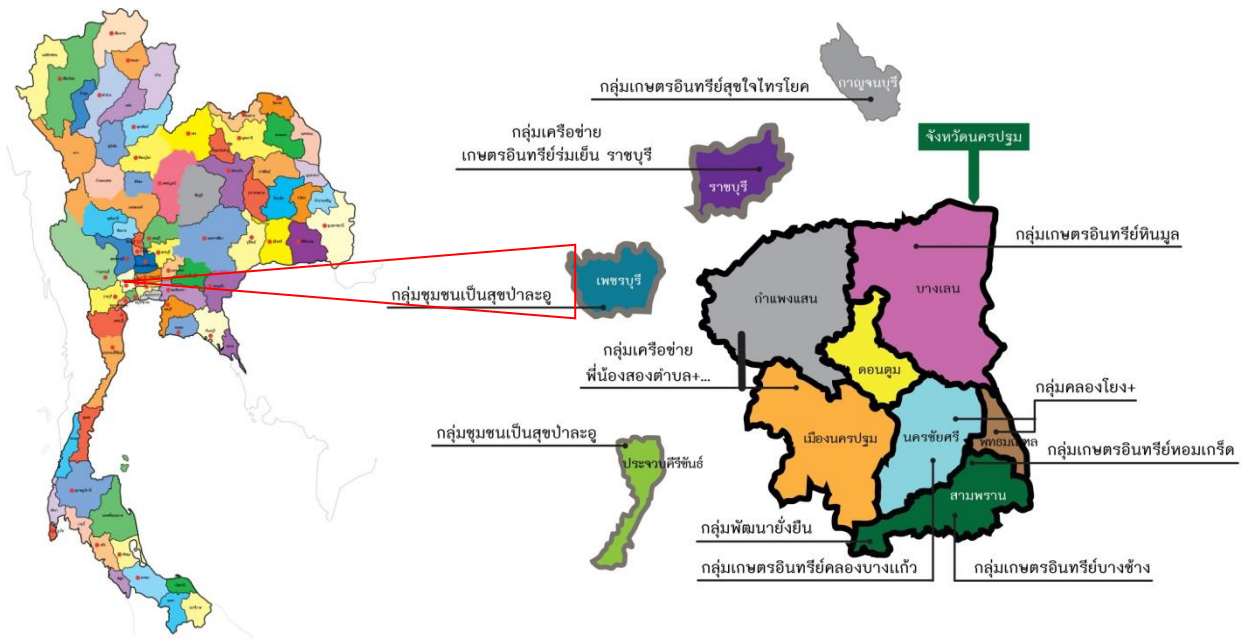
เป็นแกนนำ หลังจากนั้นซึ่งได้เริ่มต้นดำเนินการโดยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมซึ่งมีจุดมุ่งหมายสำคัญในการพัฒนาวิถีและระบบธุรกิจชุมชน บนหลักการพึ่งพาและร่วมมือกันในการแก้ปัญหาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

ผลลัพธ์การวิจัยภายใต้โครงการวิจัยดังกล่าวที่รู้จักกันในนามของสามพรานโมเดลได้ก่อให้เกิดเป็นต้นแบบธุรกิจชุมชนที่มีระบบการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และใช้กลไกของศูนย์เรียนรู้ “ตลาดสุขใจ” มุขนิธิสังคมสุขใจ และทีมวิจัยร่วมกับภาคีภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชน ในการขับเคลื่อนแผนธุรกิจในการแก้ปัญหาาร่วมกันของคนในชุมชน โดยได้ก่อให้เกิดผลกระทบทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม อย่างเป็นรูปธรรม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเพิ่มรายได้แก่ครัวเรือนเกษตรกร การเพิ่มโอกาสการตลาด การสร้างแบรนด์ตลาดเกษตรกร (Farmer’s Market) ในนามของตลาดสุขใจ ซึ่งมีผู้สนใจเข้ามาเรียนรู้ และนำไปขยายผลพัฒนาในหลายพื้นที่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ (จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ, 2557, อรุณ นวราช และคณะ 2556)

เพื่อการต่อยอดการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพราน ในการยกระดับการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตโดยเกษตรกรรายย่อย ทั้งในนครปฐมและพื้นที่อื่น การดำเนินการโครงการวิจัยในที่นี่จึงได้ดำเนินการเป็น 2 ระยะ ในระหว่างปี 2557 – 2558 ภายใต้ชุดโครงการการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม ระยะที่ 8 โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาแนวทางการยกระดับมูลค่าเพิ่ม(Moving up value chain) ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตโดยเกษตรกรรายย่อย 2) เพื่อพัฒนาระบบการจัดการความรู้สู่ชุมชน และเครือข่ายเกษตรกรผู้ผลิตผลิตภัณฑ์รายย่อย 3) เพื่อศึกษารูปแบบและแนวทางการจัดการโซ่อุปทานการผลิตอินทรีย์ของเกษตรกรรายย่อย

4.2 กลุ่มเป้าหมายการวิจัยและพื้นที่วิจัย

กลุ่มเป้าหมายการวิจัยหลัก ได้แก่ เกษตรกรผู้ปลูกผักอินทรีย์ภายใต้เครือข่ายของกลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพราน โดยในปีแรกมีเกษตรกรเข้าร่วมโครงการ ได้แก่ เครือข่ายพี่น้อง 2 ตำบล และกลุ่มคลองโยง เมื่อสิ้นสุดโครงการ มีกลุ่มเกษตรกรรายย่อยผู้ปลูกผักอินทรีย์เข้าร่วมโครงการ 4 กลุ่ม จำนวน 18 องค์กร ประกอบด้วย 1) กลุ่มเครือข่ายพี่น้องสองตำบล อ.เมือง จ.นครปฐม 2) กลุ่มคลองโยง อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม 3) กลุ่มเกษตรกรอินทรีย์คลองบางแก้ว อ.นครชัยศรี จ.นครปฐม 4) กลุ่มชุมชนเป็นสุขป่าละอู จ.ประจวบคีรีขันธ์



รูปที่ 4.1 กลุ่มเป้าหมายเกษตรกรและพื้นที่วิจัย

4.2.1 กลุ่มเครือข่ายพี่น้องสองตำบล

กลุ่มพี่น้องสองตำบล เป็นกลุ่มเกษตรกรที่ทำเกษตรอินทรีย์อยู่แล้วก่อนที่โครงการเข้าไปให้การสนับสนุน ซึ่งตอนแรกมีเกษตรกรบางรายได้รับการรับรองมาตรฐาน Organic Thailand แล้วด้วย เกษตรกรกลุ่มนี้จึงมีพื้นฐานการทำเกษตรอินทรีย์ค่อนข้างดี และมีกิจกรรมกลุ่มกัน อย่างชัดเจน การสนับสนุนกลุ่มจึงเน้นหนักไปในการขยายช่องทางทางการตลาดใหม่ ๆ รวมถึงการนำระบบรับรองแบบมีส่วนร่วม PGS มาใช้ในการขับเคลื่อน และพัฒนากลุ่ม และยังเป็น การเตรียมพร้อมกับการตรวจรับรองมาตรฐานอินทรีย์สากล IFOAM อีกด้วย



ช่องทางการตลาดของกลุ่มจะเป็นตลาดสุขใจ ตลาดสุขใจสัญจร และสวนสามพรานเป็นหลัก เนื่องจากกลุ่มมีการบริหารกันแบบแนวราบ เป็นเพื่อนกันมาก่อน จึงทำให้การวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของสวนสามพรานค่อนข้างมีปัญหา เพราะสมาชิกหลายคนผลิตค่อนข้างน้อย ไม่ชินกับการวางแผนการผลิต กรณีเป็นเพื่อนกันมาก่อนนั้น ทำให้ไม่มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยหลายครั้งทางกลุ่มต้องขอความช่วยเหลือจากโครงการในการเข้าไปช่วยแก้ปัญหาของกลุ่ม

เนื่องจากสมาชิกจะมีพื้นที่ทำการเกษตรค่อนข้างน้อย ประมาณ 3 ไร่ ถึง 20 ไร่ต่อราย จึงเหมาะกับการขายตลาดรายย่อยอย่างตลาดสุขใจ และตลาดสุขใจสัญจร มากกว่าที่จะผลิตส่งสวนสามพราน หรือลูกค้าที่ต้องการผลผลิตจำนวนมากอย่างต่อเนื่อง จากสมาชิกกลุ่มทั้งหมด 18 ราย มีสมาชิกเพียง 9 ราย ที่มีศักยภาพในการวางแผนการผลิตอย่างต่อเนื่องเพื่อส่งสวนสามพราน สมาชิกที่เหลือก็จะขายผ่านกลุ่มที่ตลาดสุขใจ ตลาดสุขใจสัญจร และ Website Sookjai Organics ภายในกลางปีนี้

ระบบรับรองแบบมีส่วนร่วม PGS เป็นเครื่องมือที่ช่วยพัฒนากลุ่มได้เป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าสมาชิกกลุ่มส่วนใหญ่ได้ใบรับรองมาตรฐาน IFOAM แล้ว PGS ทำให้กลุ่มมีอุดมการณ์ขับเคลื่อนที่ชัดเจนยิ่งขึ้น เพราะทุกคนมีส่วนร่วมในการตั้งข้อตกลงร่วมกันในการทำเกษตรอินทรีย์ อีกทั้งทำให้ผู้ที่อยากมาเข้ากลุ่ม เห็นกติกาของกลุ่มชัดเจนตั้งแต่แรก ซึ่งทำให้ผู้ที่มาใหม่ตัดสินใจง่ายกับการเข้ามาเป็นสมาชิกกลุ่มในด้านของการตลาด PGS จะช่วยให้ลูกค้าเข้าใจการทำงานของกลุ่ม และยังมีส่วนร่วมในระบบรับรองนี้ด้วย

4.2.2 กลุ่มชุมชนเป็นสุขป่าละอู

กลุ่มป่าละอู ประกอบไปด้วยเกษตรกรรุ่นใหม่ ที่มีศักยภาพในการผลิตในปริมาณมาก เนื่องจากพื้นที่ทำการเกษตรจะเป็นแปลงใหญ่ รวมถึงสภาพภูมิอากาศที่อำนวยต่อการปลูกผัก หัวหน้ากลุ่มจะเป็นเกษตรกรที่ทำเกษตรอินทรีย์มาเป็นเวลานานแล้ว มีประสบการณ์ค้าขายกับบริษัทส่งผักอินทรีย์มาก่อน



ในด้านช่องทางการตลาด กลุ่มจะมีศักยภาพในการผลิตผักในปริมาณที่ต่อเนื่องให้กับสวนสามพราน เพราะหัวหน้ากลุ่ม มีประสบการณ์ในการวางแผนการผลิต

มาก่อน ในทางเดียวกัน กลุ่มจะมีผักที่หลากหลายไม่เหมือนกลุ่มอื่นที่ตลาดสุขใจ รวมถึงวิธีการขายที่มีเอกลักษณ์ สามารถทำยอดขายได้สูงกว่ากลุ่ม อื่น ๆ การที่กลุ่มอยู่ห่างไกลจากสวนสามพรานนั้น ทำให้การมาส่งผักจะเป็นแค่สัปดาห์ละครั้ง กลุ่มจึงไม่ได้ไปร่วมขายตลาดสุขใจสัญจร หรือ Website Sookjai Organics ณ ตอนนี้

การใช้ PGS เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนกลุ่มมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นกลุ่มที่มีเกษตรกรที่เพิ่งหันมาทำเกษตรอินทรีย์หลายราย และยังมีเกษตรกรที่สนใจวนเวียนเข้ามาร่วมประชุมกลุ่มเป็นประจำ PGS จึงเป็นการเตรียมพร้อมเกษตรกรอย่างดี ก่อนที่จะมีเจ้าหน้าที่ของ มกท. (สำนักงานมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ไทย) มาตรวจแปลง เพื่อให้การรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์สากล IFOAM เนื่องจากกลุ่มป่าละอูอยู่ห่างจากนครปฐมถึง 3 ชั่วโมง เจ้าหน้าที่โครงการจึงไปเยี่ยมกลุ่มแค่เดือนละ 1 ครั้ง จึงต้องมีการย้ำความสำคัญของ PGS กลุ่ม เพื่อให้มีการตรวจสอบกันเองอย่าง

ต่อเนื่องและให้ความชัดเจนกับผู้ประสงค์ที่จะมาเข้ากลุ่มอีกด้วย ในอนาคตกลุ่มคงมีการขายผลผลิตให้พื้นที่มากขึ้น เช่นที่หัวหินหรืออาจจะมีร้านของกลุ่มเองในพื้นที่ ซึ่ง PGS จะเป็นเครื่องมือในการให้ความมั่นใจให้กับผู้บริโภคหรือลูกค้าในท้องถิ่นที่มีประสิทธิภาพ

4.2.3 กลุ่มคลองโยง ลานตากฟ้า

กลุ่มคลองโยง แต่มีศักยภาพในการผลิตผักอินทรีย์คุณภาพดีอย่างต่อเนื่อง ช่องทางการตลาดของกลุ่มหลักจะเป็นตลาดสุขใจและตลาดสุขใจสัตยาจร ตอนนี้ก็จะเริ่มส่งให้สวนสามพรานบ้าง

กลุ่มจะมีการพัฒนาการที่ดี โดยเฉพาะหัวหน้ากลุ่ม คุณสมทรง ซึ่งปรับจากเกษตรกรที่เคยพึ่งพาสารเคมี จนบัดนี้ผ่านการตรวจรับรองจาก มกท. ซึ่งน่าจะได้ใบรับรองมาตรฐาน IFOAM ในไม่ช้า



พื้นที่ผลิตของคุณสมทรงไม่ค่อยอำนวยต่อการปลูกผักอินทรีย์ แต่เพราะความ

พยายามอย่างต่อเนื่อง ก็สามารถทำสำเร็จได้ จนตอนนี้มีผักส่งให้ผู้ส่งออกไปได้ทุกวันทุกสัปดาห์ ทำให้ทางครอบครัวที่ไม่เห็นด้วยกับการทำเกษตรอินทรีย์ตั้งแต่แรกมีความเชื่อมั่น และสนับสนุนให้ขยายพื้นที่แล้ว

ตอนที่ผู้ส่งออกมาติดต่อซื้อผักครั้งแรก คุณสมทรงยังไม่มีใบรับรองมาตรฐานอินทรีย์สากล ทางโครงการเลยเชิญผู้ส่งออกมาดูการประชุมกลุ่มประจำเดือน และมาดูระบบรับรองแบบมีส่วนร่วม PGS ซึ่งหลังจากที่ผู้ส่งออกมาประชุมครั้งนั้น ก็ทำให้เขามั่นใจกับวิธีการขับเคลื่อน และระบบการทำเกษตรอินทรีย์ของกลุ่ม โดยที่เขาบอกว่าเขามั่นใจและกล้าที่จะซื้อผักโดยที่ยังไม่มีใบรับรองมาตรฐานอินทรีย์สากลด้วย นับได้ว่า PGS เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการขายอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะให้ความมั่นใจกับผู้ซื้อ

ผักที่ส่งไปได้ทุกวันจะถูกตรวจสอบสารเคมีปนเปื้อนทุกครั้ง ซึ่งเคยมีการตรวจพบสารเคมีปนเปื้อน และได้ทำการตรวจหาที่มาของสารเคมี ปรากฏว่าเป็นสารเคมีที่ลืมนำมาจากแปลงข้างเคียง ซึ่งถึงแม้จะมีแนวกันชนก็ตาม แต่ในช่วงที่ลมพัดแรง อาจมีหลุดปนเปื้อนเข้ามาได้ จึงได้มีการชิงแผ่นพลาสติกเป็นแนวกันชนอีกชั้น หลังจากนั้นก็ไม่มีการตรวจเจอสารเคมีปนเปื้อนอีก

ทางผู้ส่งออกมีได้มีข้อสงสัยกับคุณสมทรงตั้งแต่ตอนที่ทางได้วันตรวจเจอสารเคมีปนเปื้อน เพราะเขาเชื่อมั่นกับการทำเกษตรอินทรีย์ของคุณสมทรง นับได้ว่าเป็นบทพิสูจน์ให้เห็นว่าการที่ลูกค้ามารู้จักกับเกษตรกรโดยตรง และมีส่วนร่วมในระบบ PGS ของกลุ่ม จะทำให้ลูกค้ามั่นใจ และเข้าใจยามที่เกิดปัญหา

4.2.4 กลุ่มเกษตรกรอินทรีย์คลองบางแก้ว

กลุ่มเกษตรกรอินทรีย์คลองบางแก้ว จะไม่เหมือนกลุ่มเกษตรกรทั่วไป เพราะส่วนใหญ่เป็นแม่บ้านวัยกลางคน ซึ่งไม่ค่อยมีที่ดินและประสบการณ์ในการทำเกษตร แต่มีความประสงค์ที่จะมาร่วมกันทำเกษตรอินทรีย์เพื่อหารายได้เสริม จึงมีการรวมกลุ่มกันโดยทางองค์การบริหารส่วนตำบล อบต. เป็นผู้ช่วยประสาน



หัวหน้ากลุ่มคุณวันชัย เป็นเกษตรกรที่ได้ไปรับรองมาตรฐานอินทรีย์สากล IFOAM แล้ว เป็นแรงสำคัญในการขับเคลื่อนกลุ่มรวมถึงคุณวัลลภ เป็นเกษตรกรหนุ่มที่แบ่งพื้นที่ 2 ไร่ ให้กับกลุ่มเพื่อปลูกผักอินทรีย์ร่วมกัน

คุณวันชัยเป็นผู้ให้ความรู้เรื่องเกษตรอินทรีย์ โดยที่สมาชิกจะมาร่วมกันทำแปลงบนพื้นที่ของคุณวัลลภ เวลาผ่านไปเกือบ 2 ปี กลุ่มสามารถผลิตผักอินทรีย์มาขายที่ตลาดสุขใจได้ และกำลังวางแผนการผลิตมากขึ้นเพื่อส่งให้กับสวนสามพราน และ Website Sookjai Organics ในอนาคตอันใกล้

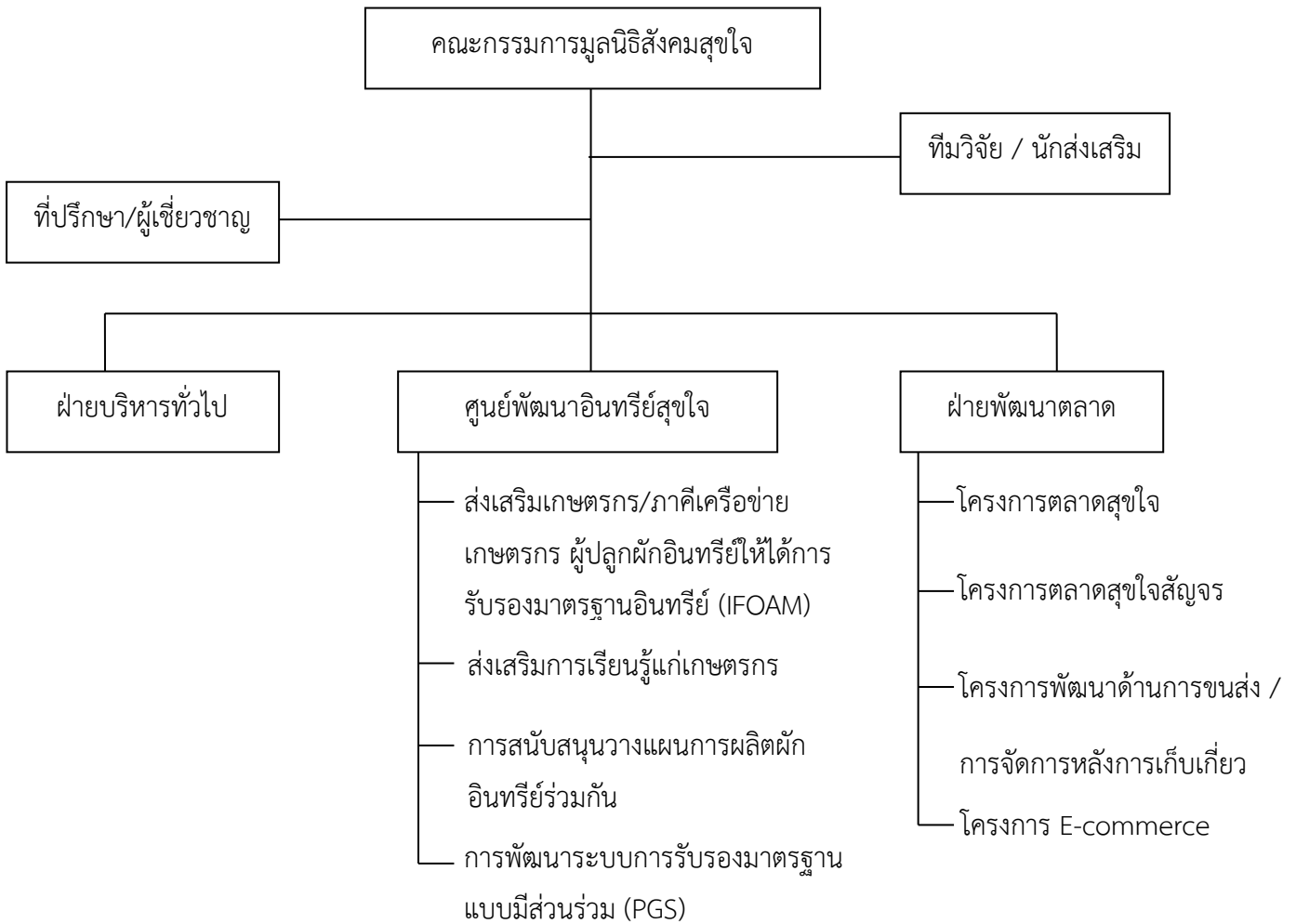
4.3 โครงสร้างการบริหารงานกลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพราน

ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นว่าโครงการวิจัย “การยกระดับมูลค่าเพิ่มผักอินทรีย์ที่ผลิตโดยเกษตรกรรายย่อย” เป็นไปในรูปแบบของการต่อยอดโครงการวิจัย “กลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพราน” ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของโครงการวิจัยที่ชุมชนอำเภอสามพราน มีปณิธานร่วมกันในการขับเคลื่อนสู่สังคมเกษตรอินทรีย์ เพื่อการกินดีอยู่ดีถ้วนหน้า โดยมีโรงแรมสามพรานริเวอร์ไซด์เป็นแกนนำ โดยกลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพรานได้จดทะเบียนเป็นมูลนิธิสังคมสุขใจ และใช้กลไกการบริหารจัดการของมูลนิธิในการขับเคลื่อนแผนการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพราน

ที่ตั้ง : มูลนิธิสังคมสุขใจ เลขที่ 32 ถนนเพชรเกษม ตำบลยายชา อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม 73310



มูลนิธิสังคมนุขใจ



รูปที่ 4.2 โครงสร้างการบริหารงานกลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพราน

สำหรับโครงการยกระดับมูลค่าเพิ่มผักอินทรีย์สำหรับเกษตรกรรายย่อยนั้น เป็นไปภายใต้ความรับผิดชอบของทีมวิจัย ซึ่งจะใช้ศูนย์พัฒนาอินทรีย์สุขใจ และฝ่ายพัฒนาตลาดในการขับเคลื่อนกิจกรรม ซึ่งจะได้กล่าวถึงในหัวข้อต่อไป ทั้งนี้**ศูนย์พัฒนาอินทรีย์สุขใจ** จะมีภารกิจสำคัญ ได้แก่ 1) ส่งเสริมเกษตรกร/ภาคีเครือข่ายเกษตรกรผู้ปลูกผักอินทรีย์ให้ได้รับการรับรองมาตรฐานอินทรีย์ (IFOAM) 2) ส่งเสริมการเรียนรู้แก่เกษตรกร 3) การสนับสนุนการวางแผนการผลิตผักอินทรีย์ร่วมกัน 4) การพัฒนาระบบการรับรองมาตรฐานแบบมีส่วนร่วม (Participatory Guarantee System: PGS) ในส่วนของ**ฝ่ายพัฒนาตลาด** มีภารกิจสำคัญ ได้แก่ 1) โครงการตลาดสุขใจที่ดำเนินการภายใต้คณะกรรมการบริหาร ซึ่งเป็นในรูปแบบของ Farmers' market ที่เปิดจำหน่ายสินค้าเกษตรอินทรีย์ และเกษตรอินทรีย์ปรับเปลี่ยน โดยผู้ค้าในตลาดจะเป็นเกษตรกรและภาคีพันธมิตรธุรกิจของกลุ่มธุรกิจคุณค่าสามพราน 2) โครงการตลาดสุขใจสัญจรที่มีภารกิจในการจัดให้มี Farmers' Market ภายใต้

house brand “ตลาดสุขใจสัญจร” ในการกระตุ้นอุปสงค์ในกลุ่มเป้าหมายผู้บริโภคตามหน่วยงานต่าง ๆ ที่ใส่ใจในสินค้าเกษตรอินทรีย์ และการค้าที่เป็นธรรม 3) โครงการพัฒนาด้านการขนส่ง (Logistics) และการจัดการหลังการเก็บเกี่ยว เพื่อลดต้นทุนต่อหน่วยในการขนส่ง และพัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพ และลดการสูญเสีย 4) โครงการ E-commerce มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาตลาดลูกค้าประจำ เพื่อยกระดับไปสู่ Direct Marketing ที่เกษตรกรจะส่งสินค้าแก่ลูกค้าประจำที่เป็นจุดกระจายสินค้าของโครงการ

4.4 การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยที่ใช้รูปแบบของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นไปภายใต้กรอบแนวคิดการพัฒนาโซ่คุณค่าเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่มในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน ได้แก่ (รูปที่ 4.3)

1. การจัดเวทีสนทนากลุ่มเป้าหมายกับผู้เกี่ยวข้องของเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์การเชื่อมโยงเครือข่ายคุณค่า เพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่มในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน
2. การสนับสนุนการวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ร่วมกับภาคีเครือข่ายภายใต้โซ่คุณค่า
3. การให้คำปรึกษาแนะนำการจัดทำแผนธุรกิจและการขับเคลื่อนแผนธุรกิจร่วมกันภาคีเครือข่ายสู่การบรรลุเป้าหมายร่วม
4. การประเมินผล สรุปบทเรียน จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและกรอบยุทธศาสตร์



รูปที่ 4.3 กรอบแนวคิดการพัฒนาโซ่คุณค่าเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่มในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน

4.5 บทวิเคราะห์ สถานการณ์ปัจจัยสภาพแวดล้อมเพื่อการวางแผน

การสนับสนุนจากทีมวิจัยในการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากภาคีที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

บทวิเคราะห์สถานการณ์ที่ชี้ให้เห็นโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของกลุ่มเครือข่ายผู้ปลูกผักอินทรีย์(กลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพราน) โดยใช้วิธีการ SWOT Matrix Analysis มีรายละเอียดในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 SWOT Matrix Analysis กลุ่มเครือข่ายผู้ปลูกผักอินทรีย์(กลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพราน)

<p>ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง: strength</p> <ul style="list-style-type: none"> มีการรวมเป็นกลุ่มเครือข่ายผู้ปลูกผักอินทรีย์เพื่อการรับรองมาตรฐานผักอินทรีย์, การรวมขาย สมาชิกกลุ่มผู้ปลูกผักมีความมุ่งมั่นในแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สมาชิกมีความมุ่งมั่นในการประกอบอาชีพที่ยึดมั่นในการพึ่งพาตนเอง มีตัวแบบธุรกิจเชิงคุณค่า “สามพรานโมเดล” ที่ขับเคลื่อนภายใต้ปณิธาน “มุ่งสู่เกษตรอินทรีย์” ภายใต้กลไกของมูลนิธิสังคัมสุขใจ 	<p>จุดอ่อน: Weakness</p> <ul style="list-style-type: none"> ยังขาดความกระตือรือร้นในการเพิ่มผลผลิต
<p>โอกาส: Opportunity</p> <ul style="list-style-type: none"> แนวโน้มผู้บริโภคสนใจบริโภคผักอินทรีย์มีมากขึ้น ภาพลักษณ์ของกลุ่มผู้ปลูกผักอินทรีย์เป็นที่ยอมรับ ส่งผลต่อการจำหน่ายผลผลิต มีภาคีหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และนักวิชาการเข้ามาสนับสนุน มีตัวแบบ/แนวปฏิบัติที่ดีของภาคีวิจัยด้านการเชื่อมโยงใช้คุณค่าเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่ม 	<p>กลยุทธ์กลุ่ม: SO</p> <ul style="list-style-type: none"> การต่อยอดและขยายผลกลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพรานโดยนำแนวคิด การเชื่อมโยงใช้คุณค่าเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่มมาประยุกต์ใช้ กับกลุ่มเป้าหมายผู้ปลูกผักอินทรีย์ 	<p>กลยุทธ์กลุ่ม: WO</p> <ul style="list-style-type: none"> การยกระดับสมรรถนะการผลิตผ่านกลไกการส่งเสริมการเรียนรู้และกลไกการรับรองมาตรฐานระบบ PGS
<p>อุปสรรค: Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> สถานการณ์ภัยแล้ง น้ำท่วม นโยบายรัฐและหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้องยังไม่เข้าใจ จุดมุ่งหมายของกลุ่มเครือข่ายฯ ผู้บริโภคเข้าถึงแหล่งผลิต/จำหน่ายผักอินทรีย์ 	<p>กลยุทธ์กลุ่ม: ST</p> <ul style="list-style-type: none"> การเชื่อมโยงภาคีหน่วยงานภาครัฐ ภาควิชาการ นักธุรกิจ ผนึกกำลังภายใต้วิสัยทัศน์ร่วม การสร้างกลไกการตลาดเพื่อกระตุ้นอุปสงค์ผู้บริโภคและพัฒนาช่องทางการตลาดในระบบการค้าที่เป็นธรรม 	<p>กลยุทธ์กลุ่ม: WT</p> <ul style="list-style-type: none"> ใช้กลไกการวิจัยเชิงปฏิบัติการในการสร้างภาคีเครือข่ายเสริมพลังลดอุปสรรค

4.6 แผนกลยุทธ์ของกลุ่มเครือข่ายผู้ปลูกผักอินทรีย์(กลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพราน)

การจัดทำแผนกลยุทธ์ของกลุ่มเครือข่ายผู้ปลูกผักอินทรีย์(กลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพราน) เป็นไปภายใต้กระบวนการมีส่วนร่วมของภาคีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ใช้คุณค่า ประกอบด้วย ภาคีหน่วยงานภาครัฐ ภาคีพันธมิตรหน่วยรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ ภาคีพันธมิตรธุรกิจเอกชน NGOs ภาควิชาการ ได้ข้อสรุปสำหรับกรอบทิศทางกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจของกลุ่มเครือข่ายผู้ปลูกผักอินทรีย์ ระหว่างปี 2559-2563 ดังรูป โดยมีสาระสำคัญ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ร่วมและเสาหลักกลยุทธ์ 3 ประการ ดังนี้

วิสัยทัศน์ร่วม “ภาคีทุกคนต้องเข้าใจและเข้าถึงเกษตรอินทรีย์ โดยมีสวนสามพราน เป็นเสาหลักในการให้ความรู้และปัญญา ไปสู่ความกินดีอยู่ดีมีสุขถ้วนหน้า”

I. เสาหลักกลยุทธ์: การยกระดับสมรรถนะการผลิตให้ได้มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ผ่านกลไกความเข้มแข็งของกลุ่ม

เป้าประสงค์: 1) การสร้างความเข้มแข็งของกลุ่มให้มีระบบการบริหารจัดการสู่ปณิธานและเป้าหมายร่วม

2) การพัฒนาระบบการรับรองมาตรฐานอินทรีย์ (IFOAM) ตามกระบวนการรับรองแบบมีส่วนร่วม (PGS)

3) การวางระบบการผลิตที่เชื่อมโยงกับฐานข้อมูลสมาชิกโดยใช้กลไกกลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพรานในการเชื่อมโยงภาคีพันธมิตรเพื่อกระจายผลิตภัณฑ์สู่ผู้บริโภคในตลาดเป้าหมายเพื่อได้รับราคาที่เป็นธรรม (Fair Trade)

4) การพัฒนาระบบการจัดการหลังการเก็บเกี่ยวผลผลิต

5) การจัดการเรียนรู้แก่เกษตรกรผ่านกลไกศูนย์เรียนรู้เพื่อยกระดับสมรรถนะแก่เกษตรกรในการทำเกษตรอินทรีย์อย่างยั่งยืน

II. เสาหลักกลยุทธ์: ใช้กลไกการเชื่อมโยงใช้คุณค่าของสามพรานโมเดลเพื่อยกระดับมูลค่าเพิ่มภายใต้วิสัยทัศน์ร่วม

เป้าประสงค์: 1) การใช้กลไกมูลนิธิสังคมสุขใจในการวางระบบขับเคลื่อนการยกระดับมูลค่าเพิ่มผักอินทรีย์แก่กลุ่มเครือข่ายผู้ปลูกผักอินทรีย์

2) การใช้กลไกการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างภาคีเครือข่ายเสริมพลังในรูปแบบ Public Private Partnership (PPP)

3) การพัฒนาระบบโลจิสติกส์เพื่อการควบคุมคุณภาพและการกระจายผลิตภัณฑ์สู่ผู้บริโภค-ตลาดเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

III. เสาหลักกลยุทธ์: การกระตุ้นอุปสงค์ผู้บริโภคและพัฒนาช่องทางการตลาดในระบบการค้าที่เป็นธรรม

เป้าประสงค์: 1) เพื่อพัฒนาปลายทางการค้าในตลาดในแนวทางการค้าที่เป็นธรรมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ตลาดเกษตรกร (Farmers' Market) ตลาดออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ การสร้างสังคมเกษตรอินทรีย์ในกลุ่มนักท่องเที่ยวและภาคีกลุ่มผู้ปลูกผักอินทรีย์

2) เพื่อรณรงค์เพิ่มอุปสงค์แก่ผู้บริโภคที่ตระหนักในผลิตภัณฑ์อินทรีย์และการค้าที่เป็นธรรม โดยใช้กลไกตลาดเกษตรกรภายใต้ house band “ตลาดสุขใจ”

3) เพื่อเผยแพร่ชุดความรู้การยกระดับมูลค่าเพิ่มแก่ผักอินทรีย์สู่สังคม โดยใช้กลไกศูนย์เรียนรู้มีชีวิต “ตลาดสุขใจ”

4.7 ผลลัพธ์จากการวิจัย: ตัวแบบใช้คุณค่าผลิตภัณฑ์ผักอินทรีย์

ผลลัพธ์จากการขับเคลื่อนกระบวนการวิจัยที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องได้นำมาซึ่งใช้คุณค่าผลิตภัณฑ์ผักอินทรีย์ของกลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพราน โดยเป็นไปภายใต้วิสัยทัศน์ “ภาคีทุกคนต้องเข้าใจและเข้าถึงเกษตรอินทรีย์ โดยมีสวนสามพรานเป็นเสาหลักในการให้ความรู้และปัญญา ไปสู่ความกินดีอยู่ดีมีสุขถ้วนหน้า” โดยได้ประยุกต์ใช้แนวคิดการพัฒนาใช้คุณค่าเพื่อยกระดับมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์มาใช้ในการเชื่อมโยงพันธมิตรธุรกิจ เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์มาตรฐานเกษตรอินทรีย์เพื่อจำหน่ายสู่ผู้บริโภคที่เป็นตลาดเป้าหมาย

องค์ประกอบของภาคีพันธมิตรภายใต้ใช้คุณค่าผักอินทรีย์ของกลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพราน อาจจำแนกให้เห็นใน 3 กลุ่มได้แก่ (รูปที่ 4.4)

4.7.1 ภาคีพันธมิตรในการพัฒนากิจกรรมต้นน้ำ ประกอบด้วย

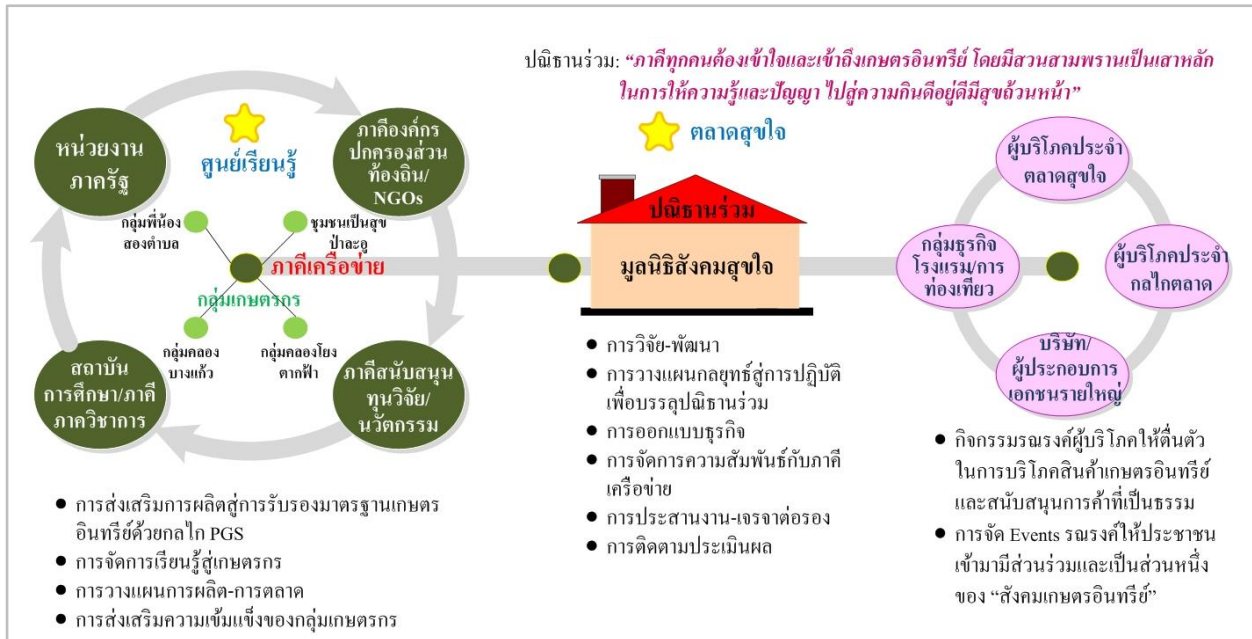
1) ภาคีเครือข่ายกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกผักอินทรีย์ 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มพี่น้องสองตำบล กลุ่มชุมชนเป็นสุขป่าละอู กลุ่มคลองโยงตากฟ้า และกลุ่มคลองบางแก้ว ประกอบด้วย เกษตรกร 139 คน พื้นที่ปลูกผัก 1,500 ไร่ เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการผลิตและการยกระดับการพัฒนาผลิตภัณฑ์มาตรฐานอินทรีย์ IFOAM โดยใช้กลไก PGS การพัฒนาความเข้มแข็งของกลุ่มเกษตรกร

2) ภาคีหน่วยงานภาครัฐที่สำคัญได้แก่ สำนักงานเกษตรอำเภอ กรมการค้าภายใน มกท. มกอช. ททท. NGOs องค์การบริหารส่วนตำบล เข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนการขับเคลื่อนแผนการดำเนินงานภายใต้ปณิธานร่วม “ภาคีทุกคนต้องเข้าใจและเข้าถึงเกษตรอินทรีย์ โดยมีสวนสามพรานเป็นเสาหลักในการให้ความรู้และปัญญา ไปสู่ความกินดีอยู่ดีมีสุขถ้วนหน้า” กิจกรรมสำคัญได้แก่ การสนับสนุนด้านการตรวจสอบมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ การให้ความรู้เรื่องเกษตรอินทรีย์แก่ผู้นำ การสนับสนุนกิจกรรมตลาดเกษตรกรและอื่นๆ

3) สถาบันการศึกษา / ภาคีภาควิชาการ ที่สำคัญได้แก่ สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์(วิทยาเขตกำแพงแสน) มหาวิทยาลัยมหิดลเข้ามาช่วยในฐานะที่ปรึกษา/ที่

เลี้ยงสนับสนุนการดำเนินงานศูนย์เรียนรู้ เพื่อยกระดับสมรรถนะแก่เกษตรกรในเรื่องการผลิตผักอินทรีย์เพื่อการรับรองมาตรฐาน การพัฒนาความเข้มแข็งของกลุ่มผู้ปลูกผักอินทรีย์

4) ภาคีสับสนุนด้านทุนวิจัยเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม การยกระดับมูลค่าเพิ่มผักอินทรีย์ที่สำคัญ ได้แก่ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย(สกว.) สำนักงานกองทุนสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)



รูปที่ 4.4 ใช้คุณค่าผักอินทรีย์ของกลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพราน

4.7.2 ภาคีสพันธมิตรในการพัฒนากิจการกรมกลางน้ำ ประกอบด้วย

1) มูลนิธิสังคมสุขใจ จัดตั้งขึ้นเพื่อให้เป็นองค์กรกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนพันธกิจการเชื่อมโยงภาคีเครือข่ายภายใต้ใช้คุณค่าเพื่อบรรลุปณิธานร่วม “ภาคีทุกคนต้องเข้าใจและเข้าถึงเกษตรอินทรีย์ โดยมีสวนสามพรานเป็นเสาหลักในการให้ความรู้และปัญญา ไปสู่ความกินดีอยู่ดีมีสุขถ้วนหน้า” กิจกรรมสำคัญของมูลนิธิ ได้แก่

- การวิจัยและพัฒนา โดยมีทีมวิจัยประจำโครงการต่าง ๆ ทั้งด้านการเกษตร การจัดการหลังการเก็บเกี่ยว โลจิสติกส์ การพัฒนาใช้คุณค่า ฯลฯ
- การออกแบบระบบธุรกิจตามกรอบแนวทางการค้าที่เป็นธรรม ที่มุ่งเน้นในการเชื่อมโยงภาคีสพันธมิตรธุรกิจ
- การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างภาคีเครือข่าย โดยใช้ปณิธานและแผนธุรกิจเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนระบบธุรกิจสู่เป้าหมายร่วมในระบบการค้าที่เป็นธรรม
- การประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐ และชุมชน ตลอดจนงานการเจรจาต่อรองธุรกิจเพื่อการนำประโยชน์สู่ภาคีอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียม

• การติดตามประเมินผล เพื่อนำข้อมูลป้อนกลับมายกระดับการพัฒนาสู่เป้าหมาย

4.7.3 ภาครัฐพันธมิตรในการพัฒนากิจกรรรมปลายน้ำ ประกอบด้วย

1) เครือข่ายผู้บริโภค “ตลาดสุขใจ” ซึ่งปัจจุบันมีมากกว่า 2,000 คน ส่วนใหญ่เป็นผู้บริโภคในชุมชนที่เป็นผู้ซื้อประจำ โดยผลการประเมินความคิดเห็นของผู้บริโภคที่ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ ปีละ 2 ครั้ง ชี้ว่า ผู้บริโภคมีความพึงพอใจในการบริการของตลาดสุขใจในระดับ มากถึงมากที่สุด โดยให้ข้อคิดเห็นว่า มีความมั่นใจว่าสินค้าในตลาดเป็นสินค้าที่มีคุณภาพมาตรฐาน “อินทรีย์” และต้องการมาอุดหนุน “เป็นประจำ”

2) เครือข่ายผู้บริโภค “ตลาดสุขใจสัญจร” มีจุดมุ่งหมายในการรณรงค์ผู้บริโภครที่ตระหนักเห็นความสำคัญของการบริโภค “สินค้าเกษตรอินทรีย์และการค้าที่เป็นธรรม” จึงประสานความร่วมมือกับบางองค์กรที่สำคัญ ได้แก่ “ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), ธนาคารกสิกรไทย” โดยการจัดกิจกรรมตลาดสุขใจสัญจร เพื่อเปิดโอกาสการเข้าถึงสินค้าเกษตรอินทรีย์และหันมาเป็นลูกค้าประจำในรูปแบบของ Direct Marketing

3) บริษัท/ผู้ประกอบการเอกชนรายใหญ่ ที่เป็นลูกค้าประจำในการสั่งซื้อผักอินทรีย์ภายใต้แผนธุรกิจของกลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพรานที่สำคัญได้แก่ ห้าง Top Supermarket

4) กลุ่มธุรกิจโรงแรม/การท่องเที่ยวที่สั่งซื้อผักอินทรีย์ภายใต้แผนธุรกิจ ได้แก่ โรงแรมสามพรานริเวอร์ไซด์

อาจกล่าวได้ว่าผลลัพธ์การพัฒนาใช้คุณค่าผักอินทรีย์ของกลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพราน ซึ่งให้เห็นรูปแบบของการเสริมพลังระหว่างภาคีหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาควิชาการและประชาชน ในการพัฒนาใช้คุณค่าเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่ม โดยใช้ปณิธานและเป้าหมายร่วม ในการแก้ปัญหาที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลางได้อย่างแท้จริง

4.8 ข้อค้นพบจากการวิจัย: กรอบการพัฒนาใช้คุณค่าเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์สำหรับเกษตรกรรายย่อย

ประสบการณ์เรียนรู้จากการขับเคลื่อนการวิจัยของชุดโครงการฯตามกรอบ Logical Framework ร่วมกับภาคีเพื่อต่อยอดนำทุนความรู้และนวัตกรรมของชุดโครงการฯไปใช้ในการยกระดับมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์ทั้งกรณีของข้าวอินทรีย์และผักอินทรีย์ ดังรายละเอียดที่กล่าวมาข้างต้นแล้วนั้น ทีมกลยุทธ์ได้นำมาประมวลข้อมูลเป็นชุดความรู้ ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกว่ากรอบแนวทางการยกระดับมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์ (The 9 Disciplines of Value Chain Development Platform) รูปที่ 4.5 ซึ่งประกอบด้วยกรดำเนินการ 9 ขั้นตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นตอนที่หนึ่ง: การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่เป็นเกษตรกร/กลุ่มเกษตรกรที่จะเข้าร่วมโครงการพัฒนาใช้คุณค่า อาจเกิดขึ้นได้หลายกรณี เช่น เป็นความต้องการของเกษตรกร/กลุ่มเกษตรกรเอง หรืออาจเป็นไปภายใต้โครงการพัฒนาของหน่วยงานรัฐ

ขั้นตอนที่สอง: เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์โดยใช้ Value Chain Analysis ที่มีผลลัพธ์สำคัญคือข้อจำกัดและโอกาสทางธุรกิจ

ขั้นตอนที่สาม: การกำหนดแนวคิดธุรกิจ ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดที่สำคัญ ได้แก่ วัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมในการดำเนินธุรกิจ

ขั้นตอนที่สี่: การกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาใช้คุณค่าเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่ม โดยมีประเด็นที่นำมาพิจารณาว่าจะใช้แนวทางกลยุทธ์อะไรใน 4 แนวทางกลยุทธ์ ได้แก่

- การยกระดับตัวผลิตภัณฑ์ (Product Upgrading)
- การยกระดับกระบวนการผลิต (Process Upgrading)
- การยกระดับสถานะในใช้คุณค่า (Function Upgrading)
- การขยายธุรกิจไปร่วมกับใช้คุณค่าอื่นเพื่อเพิ่มโอกาสการตลาด (Chain Upgrading)

ขั้นตอนที่ห้า: การกำหนดตลาดเป้าหมายและกลยุทธ์การตลาด โดยมีประเด็นที่นำมาพิจารณาที่สำคัญ ได้แก่

- การกำหนดตลาดเป้าหมาย (End Market) หาลูกค้าที่เป็นเป้าหมายหลักคือใคร ลูกค้าต้องการผลิตภัณฑ์อะไร และอะไรคือเป้าหมายการตลาด
- ทำอย่างไรจึงจะนำผลิตภัณฑ์ไปส่งมอบแก่ลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจและเป็นไปตามเป้าหมายการตลาด

ขั้นตอนที่หก: การออกแบบระบบธุรกิจภายใต้ใช้คุณค่า ซึ่งจะพิจารณาในประเด็นที่สำคัญ ได้แก่

- กิจกรรมภายใต้ใช้คุณค่า
- โครงสร้างและองค์ประกอบของภาคีพันธมิตรธุรกิจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ใช้คุณค่าผลิตภัณฑ์
- ระบบการเชื่อมโยงภาคีพันธมิตรธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในใช้คุณค่า โดยระบุว่าใครทำอะไร อย่างไร เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วม (Mutual Benefit)

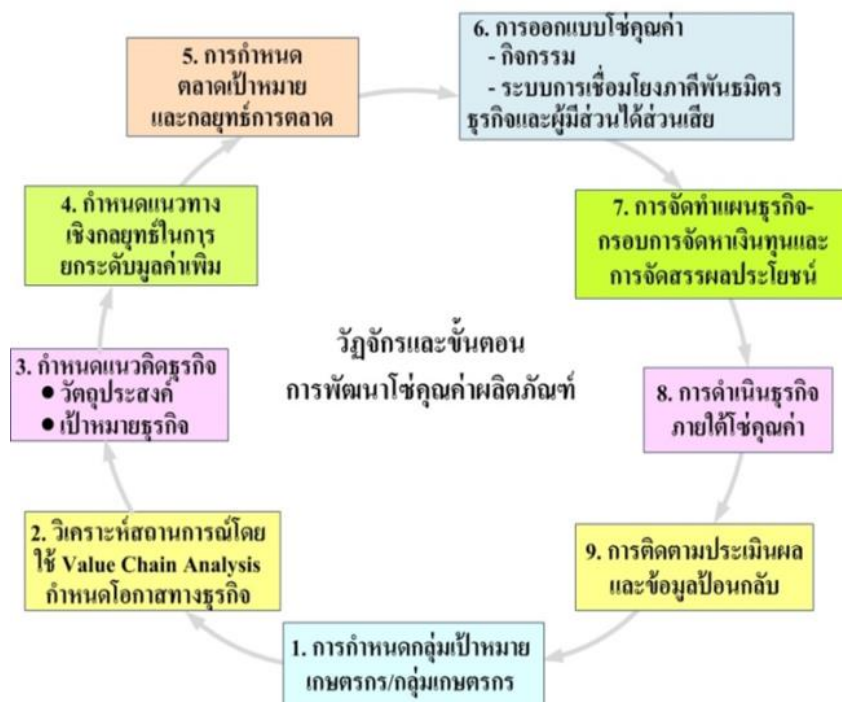
ขั้นตอนที่เจ็ด: การจัดทำแผนธุรกิจ ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้
แนวคิดธุรกิจ การวิเคราะห์สถานการณ์ แผนการตลาด แผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ ความเสี่ยงและแผนรองรับความเสี่ยง และแผนการเงิน

ขั้นตอนที่แปด: การดำเนินธุรกิจภายใต้ใช้คุณค่าเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วม

การดำเนินธุรกิจภายใต้โซ่คุณค่าเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกันนั้น อาจกล่าวได้ว่าเป็นการจัดการความสัมพันธ์ใหม่ระหว่างภาคีพันธมิตรธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์/บริการและการบรรลุเป้าหมายร่วม

ขั้นตอนที่เก้า: การติดตามประเมินผล และข้อมูลป้อนกลับ

การติดตามประเมินผลเป็นไปเพื่อการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับแผนที่วางไว้ว่ามีความสำเร็จหรือไม่มากนักน้อยเพียงใด ซึ่งจะมีการรายงานเป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำไปปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป



รูปที่ 4.5 The 9 Disciplines of Value chain Development Platform

เอกสารอ้างอิง : Juthatip Patwrat at all,2016 ,A Review Study on Tilapia value chain in Thailand under the project “ Enhancing the Capacity of Stakeholders to improve the Tilapia value chain in Thailand”FAO ,FAO Agriculture e-bulletin – November 2016

บทที่ 5

ข้อเสนอเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเกษตรภายใต้กระบวนการทัศน์ใหม่

5.1 ความเป็นมาของการวิจัย

การวิจัยสำหรับข้อเสนอเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเกษตรภายใต้กระบวนการทัศน์ใหม่ในที่นี้มีเจตนารมณ์สำคัญในการสังเคราะห์ชุดความรู้ภายใต้ชุดโครงการวิจัยและสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมตาม Logical Framework ของแผนการวิจัยให้ได้ซึ่งข้อเสนอเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเกษตรที่สอดคล้องกับสถานการณ์ในบริบทโลกที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่ยั่งยืน ที่ก่อให้เกิดความสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการยกระดับการพัฒนาประเทศในแนวทางของเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Value Based Economy)

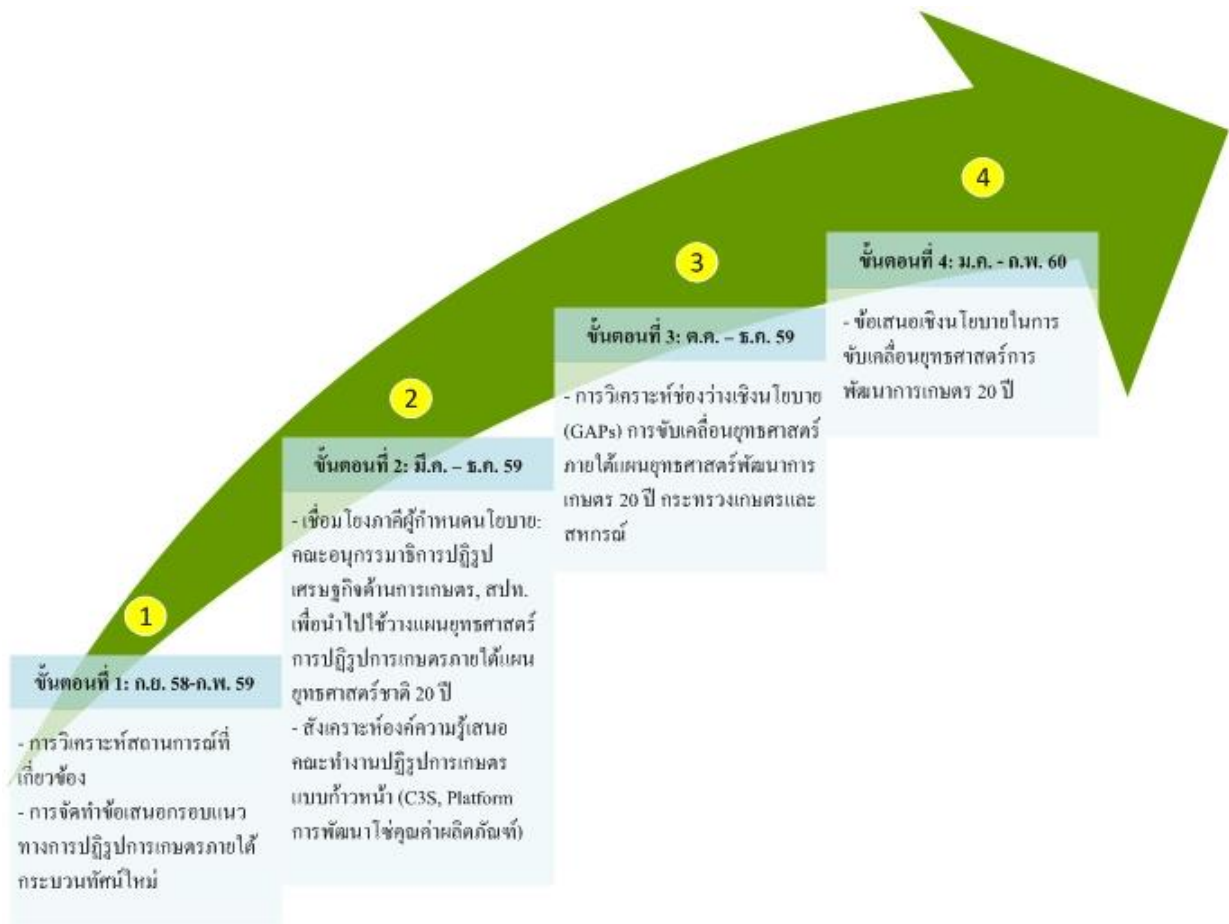
กลุ่มการวิจัยเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ภายใต้ชุดโครงการฯ ในระยะที่ 8 ที่สำคัญมี 2 ส่วน ส่วนที่จะกล่าวถึงในบทนี้เป็นการศึกษาวิจัยเพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและกรอบแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการเกษตรภายใต้กระบวนการทัศน์ใหม่ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน (รูปที่ 5.1)

ขั้นตอนที่ 1: เป็นการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมภาคีเพื่อสังเคราะห์สถานการณ์และจัดทำข้อเสนอสำหรับกรอบแนวทางเชิงยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเกษตรภายใต้กระบวนการทัศน์ใหม่ ซึ่งได้ดำเนินการระหว่างตุลาคม 2558-กุมภาพันธ์ 2559

ขั้นตอนที่ 2: การเชื่อมโยงภาคีผู้กำหนดนโยบายและที่เกี่ยวข้องเพื่อการ Shared vision และผลักดันการนำกรอบยุทธศาสตร์ไปใช้ในเชิงนโยบาย ผ่านกลไกคณะอนุกรรมการปฏิรูปเศรษฐกิจการเกษตร สภาปฏิรูปประเทศ (สปท.) และคณะทำงานปฏิรูปการเกษตรแบบก้าวหน้า ภายใต้คณะอนุกรรมการปฏิรูปเศรษฐกิจการเกษตร สปท. ในระหว่างมีนาคม-ธันวาคม 2559

ขั้นตอนที่ 3: การวิเคราะห์ช่องว่างเชิงนโยบาย (GAPs) สำหรับการขับเคลื่อนการปฏิรูปการเกษตรภายใต้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาการเกษตร 20 ปี กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (พ.ศ. 2560-2579)

ขั้นตอนที่ 4: การจัดทำข้อสรุปสำหรับข้อเสนอเพื่อปิดช่องว่างเชิงนโยบายในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาการเกษตร 20 ปี



รูปที่ 5.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

5.2 การวิเคราะห์สภาพการณ์ที่เกี่ยวข้องกับภาคการเกษตรไทย

โดยที่สินค้าเกษตรมีแนวโน้มเข้ามามีบทบาทมากขึ้นทั้งในด้านพลังงานและอาหาร ซึ่งเป็นผลมาจากการเติบโตของประเทศอุตสาหกรรมใหม่ และประชากรโลกที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้ความต้องการพืชพลังงานและพืชอาหารมีมากขึ้น ในขณะที่พื้นที่เพาะปลูกมีจำกัดและสภาพภูมิอากาศและสภาพแวดล้อมที่เสื่อมโทรมลงส่งผลกระทบต่อปริมาณการผลิต อย่างไรก็ตาม ไทยยังคงเป็นผู้ส่งออกสินค้าเกษตรสำคัญของโลก ซึ่งถือเป็นจุดแข็งในการที่จะสร้างโอกาสการพัฒนาได้อีกมาก

ในส่วนของข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ในภาพรวมของภาคการเกษตรไทย ดังรายละเอียดในตารางที่ 5.1 จะเห็นได้ว่า มูลค่าผลิตภัณฑ์ด้านการเกษตร คิดเป็น 1.21 ล้านล้านบาทหรือคิดเป็นร้อยละ 8.4 ของจีดีพี โดยที่พื้นที่ประเทศไทยทั้งหมด 51 ล้านเฮกเตอร์ เป็นพื้นที่ใช้ในภาคการเกษตร 24 ล้านเฮกเตอร์ (47% ของพื้นที่ทั้งหมด)มีการปลูกพืชเป็นส่วนใหญ่ โดยพืชเศรษฐกิจหลักประกอบด้วย ข้าว ยางพารา อ้อย มันสำปะหลัง และปาล์มน้ำมัน คิดเป็นเนื้อที่ประมาณ 120.26 ล้านไร่หรือคิดเป็นร้อยละ 70 ของพื้นที่ถือครองด้านการเกษตร

เกษตรกรไทยมีจำนวน 7.6 ล้านครัวเรือน คิดเป็นร้อยละ 11.5 ของประชากร(66ล้านคน) ประกอบด้วยเกษตรกรปลูกข้าว อ้อย ยางพารา มันสำปะหลัง และปาล์มน้ำมัน จำนวน 4.0,0.3,1.6,0.5 และ1.3 ล้านครัวเรือนตามลำดับ

โดยพบว่าผลิตภัณฑ์ด้านการเกษตรของไทยติดอันดับการส่งออกระดับโลก โดยผลิตภัณฑ์ข้าว ยางพารา มันสำปะหลัง ติดอันดับ 1 ส่วนอ้อย ติดอันดับ 2 และปาล์มน้ำมันติดอันดับ 4 ในขณะที่ ผลิตภัณฑ์อาหารไทยติดอันดับที่ 7 ของโลก ทั้งในรูปของธัญพืช น้ำตาลทราย ผลไม้ อาหารแปรรูปทั้งกลีกรวม ปศุสัตว์และประมง โดยตัวเลขการส่งออกสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตรในปี 2557 มีมูลค่ารวมประมาณ 4 หมื่นล้านเหรียญสหรัฐหรือคิดเป็นร้อยละ 17.32 ของมูลค่าการส่งออกทั้งหมดของไทย อย่างไรก็ตามเกษตรกรซึ่งเป็นผู้ผลิตกลับไม่ได้รับประโยชน์ โดยผลประโยชน์กลับตกอยู่กับผู้ส่งออกและผู้ประกอบการอุตสาหกรรมแปรรูป โดยพบว่า ผลผลิตต่อไร่ของเกษตรกรต่ำกว่าที่ควรจะเป็น ซึ่งปัญหาสำคัญมาจากการขาดแคลนน้ำ และการใช้เทคโนโลยีไม่เหมาะสม ผลผลิตต่อไร่ของข้าว อ้อย ยางพารา มันสำปะหลัง และปาล์มน้ำมันอยู่ที่ 495 กก. 10.3 ตัน 286 กก. 3.8 ตัน และ 3.0 ตันตามลำดับ ทำให้เกษตรกรส่วนใหญ่มีฐานะยากจน มีหนี้สินครัวเรือนสูงและต้องเผชิญหน้ากับราคาสินค้าเกษตรตกต่ำและไม่แน่นอน

ตารางที่ 5.1 ตารางเปรียบเทียบศักยภาพการผลิตสินค้าเกษตรและรายได้ของเกษตรกร

ผลผลิต	พื้นที่ (ล้านไร่)	จำนวน เกษตรกร (ครัวเรือน)	ผลผลิตต่อไร่/ปี (YIELD)	ผลผลิตล้าน ตัน	ใช้ในประเทศ (ล้านตัน)	ส่งออก (ล้านตัน)	มูลค่าส่งออก ปี 2557 (ล้านบาท)	ส่งออก อันดับของโลก	รายได้สุทธิ (ไร่/ปี)
1.ข้าว	77.544	3.6-4.0	นาปี 494.5 กก.	นาปี (ข้าวเปลือก) 36.65	(ข้าวสาร) 13.32	(ข้าวสาร) 10.96	174,854.7	1	271 บาท
2.อ้อย	10.07	0.309	10.29 ตัน (10-12 CCS)	(น้ำตาลทราย) 11.28	(น้ำตาลทราย) 2.5	(น้ำตาลทราย) 7.5-8.	(น้ำตาลทราย) 5,362.8	2	5,708 บาท
3.ยางพารา	20.0	1.5-1.6	260-289 กก.	4-4.3	0.636	3.664	193,754.8	1	5,128 บาท
4.มันสำปะหลัง	8.5	0.480	3.5-3.8 ตัน	(หัวมัน) 31.240	3.5 ตัน (39%เป็นแป้งมัน)	6.8ล้านตัน (61%เป็นแป้งมัน)	114,644.9	1	1,045 บาท
5.ปาล์ม น้ำมัน	4.15-4.4	1.28	2.7-3.0 ตัน	2.039-2.10	1.784 (46.46% ผลิตพลังงาน)	0.316	282.23	4	5,768 บาท
รวม	120.26								

แหล่งข้อมูล: รายงานการศึกษาของคณะอนุกรรมการปฏิบัติการเกษตร สปช.

ข้อมูลจากการวิจัยชุดโครงการฯ (จุฑาทิพย์ ภัทราวาท, 2558) ของคณะอนุกรรมการปฏิรูปการเกษตร สปช. (สปช. 2558. รายงานการปฏิรูปภาคเกษตร) ซึ่งให้เห็นปัญหาของภาคการเกษตรและเกษตรกร

1) คริวเรือนภาคเกษตรเป็นประชากรส่วนใหญ่ของประเทศ คิดเป็นประชากรประมาณร้อยละ 36 ของประชากรไทย พื้นที่ส่วนใหญ่ใช้ในการเพาะปลูก แต่เกษตรกรเป็นกลุ่มประชากรที่ยากจนของประเทศ จีดีพีในภาคการเกษตรคิดเป็นสัดส่วนในระบบเศรษฐกิจประมาณร้อยละ 8.4

2) เกษตรกรส่วนใหญ่อยู่ในสภาวะยากจน มีหนี้สินครัวเรือนสูง ส่วนใหญ่เป็นหนี้ในระบบติดอยู่ในกับดักของหนี้ครัวเรือน ระบบสหกรณ์และวิสาหกิจชุมชนที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน จากข้อมูลของ สศช. ในครึ่งปีแรก 2558 เกษตรกรมีสัดส่วนหนี้สินต่อรายได้สูงกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศถึง 2 เท่า

3) ปัญหาราคาสินค้าเกษตรตกต่ำ-รายได้ไม่คุ้มต้นทุน โดยเฉพาะข้าวและยางพาราซึ่งเกี่ยวข้องกับเกษตรกรมากกว่าร้อยละ 60-70 ของเกษตรกรรวม อีกทั้งขีดความสามารถในการแข่งขันอยู่ในสถานะลดน้อยถอยลง การแข่งขันราคาสินค้าเกษตรมีแนวโน้มสูงขึ้น ขณะที่ต้นทุนการผลิตและปัจจัยการผลิตสูง ทำให้ราคาขายพืชผลต่ำกว่าต้นทุน ทั้งนี้คาดการณ์ว่าจีดีพีภาคเกษตรในปี 2558 อาจถดถอยติดลบถึงร้อยละ -4.0 ถึง -4.3 ต่ำสุดในรอบ 3 ปี ซึ่งจะกระทบต่อรายได้และซ้ำเติมเกษตรกร

4) ปัญหาเฉพาะหน้าของภาคเกษตรคือปัญหาภัยแล้ง ซึ่งเกิดในช่วงปี 2558 และต่อเนื่องไปอย่างน้อยปี 2559 จะกระทบต่อปริมาณผลผลิตและรายได้ของเกษตรกรจากปริมาณน้ำเกษตรที่ลดลง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการมีมาตรการช่วยเหลือและเยียวยา

5) ต้นเหตุของความยากจนเกี่ยวข้องกับผลผลิตต่อไร่ของไทยต่ำกว่าเกณฑ์ที่ควรจะเป็นและต่ำกว่าประเทศเพื่อนบ้าน เกี่ยวข้องกับการเข้าถึงเมล็ดพันธุ์ซึ่งให้ผลผลิตสูงและเหมาะสมกับพื้นที่

6) ปัญหาเชิงโครงสร้างในภาคเกษตร เกี่ยวข้องกับพื้นที่เกษตรส่วนใหญ่อยู่นอกเขตชลประทาน สภาวะสภาพดินเสื่อมโทรมจากการทำการเกษตรและการใช้เคมีในภาคเกษตรอยู่ในเกณฑ์ที่สูงและต่อเนื่องเป็นเวลานาน

7) ปัญหากรรมสิทธิ์ในที่ดินทำกิน เกษตรกรไทยจำนวนมากขาดที่ดินทำกิน เป็นเกษตรกรรับจ้าง มีการบุกรุกพื้นที่ป่าและขาดเอกสารสิทธิ์ในที่ดิน ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงโครงการช่วยเหลือเยียวยาจากรัฐบาล

8) เกษตรกรส่วนใหญ่เป็นรายย่อย ขาดการเข้าถึงโอกาสของการใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือทำกินคุณภาพชีวิตอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ การพัฒนาเกษตรในอนาคตเกี่ยวข้องกับเกษตรแปลงใหญ่ในลักษณะที่เป็นอุตสาหกรรม ซึ่งจะช่วยให้คุ้มทุนและสามารถผลิตในเชิงปริมาณและครบวงจร

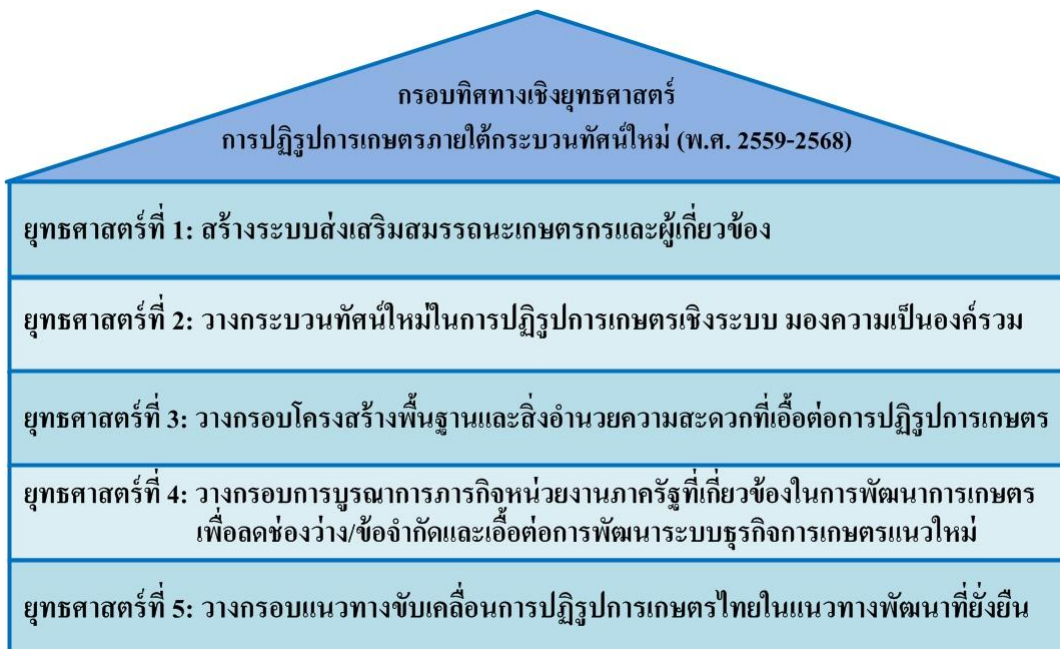
9) นโยบายรัฐในการยกระดับเศรษฐกิจการเกษตรขาดความต่อเนื่อง ทั้งนโยบายการแปรรูปสินค้าเกษตรทั้งพืชที่เป็นอาหาร พืชพลังงานและพืชที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม อีกทั้งนโยบายเกษตรอินทรีย์ซึ่งกำหนดเป็นวาระแห่งชาติยังขาดรูปธรรมในการขับเคลื่อน ขณะเดียวกันนโยบายเกี่ยวกับพืช

เทคโนโลยีชีวภาพ รัฐจะต้องมีความชัดเจนทั้งด้านกฎหมายและผลลัพธ์ทั้งในข้อดีและผลกระทบต่อความเป็นครัวโลก

10) ด้านการขาดแคลนแรงงานและสุขภาพของเกษตรกร ปัญหาสำคัญของภาคเกษตรคือการขาดแคลนแรงงาน จากตัวเลขของสำนักงานสถิติแห่งชาติปี 2558 พบว่าแรงงานเกษตรมีจำนวน 11.99 ล้านคน ในช่วง 4 ปี แรงงานภาคเกษตรลดลงถึง 2.89 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 20 อีกทั้งแรงงานเกษตรอายุเฉลี่ยประมาณ 55-56 ปี แรงงานรุ่นใหม่โยกย้ายไปสู่ภาคบริการและอุตสาหกรรม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว นอกจากนี้เกี่ยวข้องกับด้านสุขภาพของแรงงานเกษตรทั้งจากการใช้เคมี ยาฆ่าแมลงมาอย่างต่อเนื่อง จำเป็นที่จะต้องมีการคำนึงถึงเกษตรกรสูงอายุซึ่งจะเพิ่มจำนวนมากขึ้น

5.3 ข้อเสนอสำหรับกรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเกษตรภายใต้กระบวนการใหม่

ที่มกลยุทธ์ของชุดโครงการฯ ได้สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมกับภาคที่เกี่ยวข้องในการประชุมเชิงปฏิบัติการและเวทีประชุมสนทนากลุ่มเป้าหมายทั้งสิ้น 2 ครั้ง (รายละเอียดภาคผนวกที่ 4) จึงได้จัดทำข้อเสนอสำหรับกรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเกษตร ภายใต้กระบวนการใหม่ ในห้วงเวลา 1 ทศวรรษ (2559-2568) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์หลัก 5 ประการ แนวทางเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น 25 แนวทาง พร้อมทั้งแผนการขับเคลื่อนการปฏิรูปการเกษตรและได้นำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการการปฏิรูปการเกษตรฯ,สปช. เมื่อวันที่ 19 มีนาคม 2558 ณ ห้องประชุมคณะกรรมการหมายเลข 115 ชั้น 1 อาคารรัฐสภา2 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (รูปที่ 5.2)



รูปที่ 5.2 ข้อเสนอกรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเกษตรภายใต้กระบวนการใหม่ (ปี 2559-2568)

(จุฬาทิพย์ ภัทราวาท. 2558. ข้อเสนอแนวทางการปฏิรูปการเกษตร. คณะกรรมการการปฏิรูปการเกษตรฯ, สปช. 19 มีนาคม 2558.)



รูปที่ 5.3 การประชุมนำเสนอข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิรูปการเกษตรในที่ประชุมคณะกรรมการปฏิรูปการเกษตรฯ,สปช. เมื่อวันที่ 19 มีนาคม 2558

5.3.1 กรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์และรายละเอียดของยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1: สร้างระบบส่งเสริมสมรรถนะเกษตรกรและผู้เกี่ยวข้อง

วัตถุประสงค์: เพื่อจัดให้มีการดำเนินการระบบส่งเสริมสมรรถนะเกษตรกรและผู้เกี่ยวข้อง

แนวทางเชิงยุทธศาสตร์:

1. การวิจัยและพัฒนา ประเด็นสาระการเรียนรู้สำหรับหลักสูตรการเรียนรู้ในกลุ่มเป้าหมายเกษตรกร-ผู้เกี่ยวข้อง
2. การพัฒนาระบบและกลไกส่งเสริมสมรรถนะเกษตรกรและผู้เกี่ยวข้อง
3. การดำเนินการระบบส่งเสริมสมรรถนะผ่านภาคีเครือข่ายสถาบัน/องค์กร เพื่อการเข้าถึงและเพิ่มพูนสมรรถนะ
4. การดำเนินการศูนย์เรียนรู้ชุมชน เพื่อเปิดโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิต

การติดตามประเมินผลและข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์:

1. มีสาระการเรียนรู้ที่เหมาะสมในการพัฒนาให้เกษตรกรและผู้เกี่ยวข้องในระบบธุรกิจเกษตร มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับบริบทโลกใหม่ (คิดเก่ง ทำเป็น เห็นอนาคต) และเข้ามามีส่วนร่วมตามข้อตกลงในแผนธุรกิจของระบบธุรกิจการเกษตรแนวใหม่อย่างเหมาะสม

2. มีระบบและกลไกการส่งเสริมการเรียนรู้ที่สามารถเข้าถึงและสร้างความเข้าใจแก่กลุ่มเป้าหมายอย่างทั่วถึง

3. เกษตรกรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีสมรรถนะเป็นมืออาชีพ เข้ามามีส่วนร่วมในระบบธุรกิจในฐานะหุ้นส่วนของระบบธุรกิจการเกษตรแนวใหม่

4. มีสถาบัน/องค์กรและเครือข่ายดำเนินการวิจัยและพัฒนา สนับสนุนการกำหนดประเด็นสาระการเรียนรู้และพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้

5. มีศูนย์เรียนรู้ชุมชน เป็นหน่วยการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 2: วางกระบวนการทัศน์ใหม่ในการปฏิรูปการเกษตรเชิงระบบ มองความเป็นองค์รวม

วัตถุประสงค์: เพื่อให้มีนวัตกรรมสำหรับตัวแบบธุรกิจแนวใหม่ ให้ลดช่องว่าง/ข้อจำกัดของเกษตรกร และผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร และยกระดับมูลค่าเพิ่มแก่สินค้าเกษตรอย่างยั่งยืน

แนวทางเชิงยุทธศาสตร์:

1. การวิจัยและพัฒนาเพื่อออกแบบตัวแบบธุรกิจเชิงสร้างสรรค์ที่มีการจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจในการยกระดับมูลค่าเพิ่มธุรกิจการเกษตร

2. การจัดทำ Feasibility Study สำหรับโครงการลงทุนและการจัดทำแผนธุรกิจระบบธุรกิจการเกษตรแนวใหม่

3. การจัดการความรู้ผู้เกี่ยวข้องทั้งเกษตรกร สถาบันเกษตรกรเพื่อสร้างความเข้าใจในตัวแบบธุรกิจและสมัครใจเข้ามามีส่วนร่วมในฐานะหุ้นส่วน

ตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์:

1. พิมพ์เขียวตัวแบบธุรกิจการเกษตรแนวใหม่
2. มีเอกสารเผยแพร่/สื่อประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับตัวแบบธุรกิจการเกษตรแนวใหม่
3. มีข้อสรุปจากการจัดเวทีสนทนากลุ่มเป้าหมาย เกี่ยวกับความสนใจเข้าร่วมเป็นหุ้นส่วน

ยุทธศาสตร์ที่ 3: วางกรอบโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเกษตร

วัตถุประสงค์: เพื่อจัดให้มีกรอบการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการปฏิรูปการเกษตร

แนวทางเชิงยุทธศาสตร์:

1. วางกรอบการปฏิรูปกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อตกลงที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเกษตร
2. วางกรอบการจัดตั้งและดำเนินงานกองทุนเพื่อการปฏิรูปการเกษตรที่เชื่อมโยงกับสถาบันการเงินที่เป็นแหล่งสินเชื่อการเกษตรให้รองรับนโยบายตามกรอบการปฏิรูปการเกษตร

3. วางกรอบการพัฒนา**ระบบสารสนเทศ** ที่เอื้อต่อการตัดสินใจด้านธุรกิจ การเกษตรตามกรอบการปฏิรูปการเกษตร
4. วางกรอบการจัดสรรการใช้ประโยชน์ที่ดินในเขตปฏิรูปที่ดินที่สอดคล้องกับ กรอบการปฏิรูปการเกษตร
5. วางกรอบการส่งเสริมมาตรฐานการผลิต และการรับรองมาตรฐานการผลิต
6. วางกรอบการส่งเสริมระบบการจัดการและจัดสรรปัจจัยการผลิตให้สอดคล้องกับกรอบการปฏิรูปการเกษตร ลดช่องว่าง ข้อจำกัด ในการเข้าถึงของเกษตรกร/สถาบันเกษตรกร
7. วางกรอบการพัฒนา**ระบบโลจิสติกส์**ที่เอื้อต่อการอบการปฏิรูปการเกษตร
8. วางกรอบการประกันภัยพืชผลเกษตร
9. วางกรอบการวิจัยและพัฒนาเพื่อส่งเสริมการเกษตร
10. วางกรอบการพัฒนา**ระบบชลประทาน-การจัดการน้ำ**เพื่อการเกษตรตามกรอบการปฏิรูปการเกษตร
11. วางกรอบแนวทางการจัดสวัสดิการแก่เกษตรกรและผู้ประกอบการธุรกิจ เกษตรอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียม
12. วางกรอบแนวทางการส่งเสริมการรวมกลุ่ม และจัดตั้งสถาบันเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน SMEsด้านอาหารที่สอดคล้องกับกรอบแนวทางการปฏิรูปการเกษตร

ตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์:

1. มีพิมพ์เขียวสำหรับกรอบการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกที่บูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
2. มีหน่วยงานเจ้าภาพที่รับผิดชอบการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติและตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ภายใต้ช่วงเวลาต่าง ๆ และสอดคล้องกับ Logical Framework ของกรอบการปฏิรูปการเกษตร
3. มีสื่อประชาสัมพันธ์ชี้แจงทำความเข้าใจกับชุมชน และสถาบันเกษตรกรเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน
4. มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่แสดงพิมพ์เขียวสำหรับโครงสร้างพื้นฐาน-สิ่งอำนวยความสะดวกในระดับหมู่บ้านเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนธุรกิจการเกษตรแนวใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 4: วางกรอบการบูรณาการภารกิจหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาการเกษตร เพื่อลดช่องว่าง/ข้อจำกัดและเอื้อต่อการพัฒนาระบบธุรกิจการเกษตรแนวใหม่

วัตถุประสงค์: เพื่อลดช่องว่างการทำงานซ้ำซ้อนของหน่วยงานภาครัฐ และเพิ่มสมรรถนะของหน่วยงานภาครัฐในการส่งเสริมการเกษตรตามกรอบแนวทางการปฏิรูปการเกษตรแนวใหม่ โดยการดำเนินการต่าง ๆ ดังนี้

แนวทางเชิงยุทธศาสตร์:

1. ออกแบบระบบ/กลไกการส่งเสริมสนับสนุนของหน่วยงานรัฐที่พึงประสงค์ตามกรอบแนวทางการปฏิรูปการเกษตรแนวใหม่
2. ปฏิรูปโครงสร้างหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง และกรอบภารกิจใหม่ให้สอดคล้องกับกรอบแนวทางการปฏิรูปการเกษตร
3. ถ่ายโอนภารกิจให้สถาบันเกษตร/องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/สถาบันเกษตรกร/สหกรณ์
4. ปฏิรูปตัวชี้วัดการปฏิบัติการของหน่วยราชการให้สอดคล้องกับกรอบแนวทางการปฏิรูปการเกษตร
5. ปฏิรูประบบงบประมาณของส่วนราชการ ให้สอดคล้องกับกรอบแนวทางการปฏิรูปการเกษตร
6. จัดให้มีกลไก Steering Committee ในการทำหน้าที่บริหารนโยบายให้เกิดการบูรณาการการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ

ตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์:

1. มี Steering Committee ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ
2. มีนโยบาย-แผนงานการปฏิรูปราชการของหน่วยราชการในระดับกระทรวง กรม และภาคีในทุกกระดับที่สอดคล้องกับกรอบการปฏิรูปการเกษตรในรูปแบบของ Logical Framework
3. มีระบบงบประมาณของส่วนราชการต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับกรอบการปฏิรูปการเกษตรแนวใหม่
4. มีแผนการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ระบบ-กลไกการจัดการความรู้เพื่อสร้างความเข้าใจแก่ข้าราชการ และผู้เกี่ยวข้องในระบบการทำงานตามกรอบการปฏิรูประบบราชการใหม่อย่างทั่วถึงในทุกกระดับ

ยุทธศาสตร์ที่ 5: วางกรอบแนวทางขับเคลื่อนการปฏิรูปการเกษตรไทยในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน: Logical Framework

วัตถุประสงค์: เพื่อกำหนดนโยบายและแผนการปฏิรูปการเกษตรไทยในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยใช้กลไกของตัวแบบธุรกิจการเกษตรแนวใหม่ ภายใต้ระบบส่งเสริมสนับสนุนตามกรอบการปฏิรูปฯ

แนวทางเชิงกลยุทธ์:

1. ประกาศเป็นทศวรรษแห่งการปฏิรูปการเกษตรแนวใหม่ (ปี พ.ศ. 2559-2568)

2. ใช้กลไก Steering Committee ในการติดตาม กำกับ แนะนำในการขับเคลื่อนแนวปฏิบัติตามกรอบแนวทางการปฏิรูปการเกษตรแนวใหม่และให้ข้อมูลป้อนกลับรัฐบาล

3. ส่งเสริม สนับสนุนการขับเคลื่อนตัวแบบธุรกิจการเกษตรแนวใหม่ จำแนกตามพืช/ปศุสัตว์ ตามกรอบแนวทางการปฏิรูปฯ

4. การใช้กลไกสถาบัน หน่วยเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการให้คำปรึกษาแนะนำการขับเคลื่อนตัวแบบธุรกิจการเกษตรสู่ความสำเร็จ

ตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์:

1. การเพิ่มรายได้ของเกษตรกรรายบุคคล
2. การลดต้นทุนการผลิตและการเพิ่มผลผลิตภาพการผลิตของเกษตรกร
3. สินค้าเกษตรที่ได้รับการรับรองมาตรฐานเพิ่มขึ้นตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ
4. การลดช่องว่าง/ความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงแหล่งปัจจัยการผลิต/ตลาด
5. สัดส่วนการผลิตสินค้าเกษตรในแนวทาง GAP, อินทรีย์มีสัดส่วนเพิ่มมากขึ้นตามแผนฯ

6. ผลการดำเนินงานของตัวแบบธุรกิจการเกษตรแนวใหม่ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มแก่สินค้าเกษตรเป็นไปตามแผน

7. Brand สินค้าเกษตรไทยที่ได้รับความนิยมของผู้บริโภคทั้งตลาดในประเทศและต่างประเทศ

5.3.2 แผนการขับเคลื่อนการปฏิรูปการเกษตร

ในที่นี้จะกล่าวถึงรายละเอียดสำหรับแผนการขับเคลื่อนการปฏิรูปการเกษตรที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย แผนงาน หน่วยงานที่รับผิดชอบ (ตารางที่ 5.2)

ตารางที่ 5.2 ข้อเสนอแผนการขับเคลื่อนการปฏิรูปการเกษตร

เป้าหมาย	แผนงาน	หน่วยงานรับผิดชอบ
1. การปฏิรูปกฎหมาย	<ul style="list-style-type: none"> • ผลักดันให้มีการปรับปรุงกฎหมายที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเกษตร • ผลักดันให้มีการปรับปรุงรูปแบบการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ เอกชนที่เป็นไปในทิศทางเดียวกับแผนปฏิรูป 	<ul style="list-style-type: none"> - Steering Committee - รองนายกฯ - ปลัดกระทรวง
2. การปรับปรุงโครงสร้างบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> • ผลักดันให้เกิดนโยบายและแผนปฏิรูป บทบาท ภารกิจของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องโดยการทบทวนแผนแม่บทกระทรวง ทบวง กรมที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยใช้ Logical Framework กำกับ 	<ul style="list-style-type: none"> - รองนายกฯ - กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ - กระทรวงพาณิชย์ - กระทรวงอุตสาหกรรม - ฯลฯ
3. ผลักดันให้มีระบบส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อเพิ่ม	<ul style="list-style-type: none"> • สร้างกลไกการพัฒนาสาระการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับรอบคิดการปฏิรูปการเกษตร (Content) 	<ul style="list-style-type: none"> - รองนายกฯ - กระทรวงศึกษาธิการ

เป้าหมาย	แผนงาน	หน่วยงานรับผิดชอบ
สมรรถนะแก่เกษตรกร/ สหกรณ์/สถาบันเกษตรกร/ ผู้เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> สนับสนุนการพัฒนาาระบบส่งเสริมการเรียนรู้ที่เข้าถึงและสามารถยกระดับสมรรถนะเกษตรกร/ผู้นำสถาบันเกษตรกร/สหกรณ์/ภาคีใน 3 มิติ การปรับทัศนคติ-วิถีคิด-ความรู้/ทักษะการเป็นมืออาชีพ การสร้างเครือข่ายส่งเสริมการเรียนรู้ 	<ul style="list-style-type: none"> กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงพัฒนาสังคม ฯลฯ
4. การจัดตั้งกองทุนปฏิรูป การเกษตร	<ul style="list-style-type: none"> ศึกษากรอบแนวทางการจัดตั้งดำเนินงานกองทุนปฏิรูปการเกษตร ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการกองทุนที่มีประสิทธิภาพ ครอบคลุมและเพื่อการปฏิรูปการเกษตรอย่างเป็นรูปธรรม ผลักดันให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องวางแผนบูรณาการการทำงานเพื่อสนับสนุนเงินทุนแก่ภาคีตามแผนปฏิรูปการเกษตร 	<ul style="list-style-type: none"> รองนายกฯ ธนาคารแห่งประเทศไทย ธ.ก.ส./ธ.พาณิชย์ ฯลฯ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ชุมนุมสหกรณ์ หน่วยงานรัฐที่มีแผนสนับสนุนภาคการเกษตร
5. การจัดตั้ง/ดำเนินงานระบบ สารสนเทศการเกษตรและ ธุรกิจการเกษตรตาม Platform ตามการปฏิรูป การเกษตร	<ul style="list-style-type: none"> การบูรณาการการทำงานของหน่วยงาน/ภาคีที่เกี่ยวข้อง เพื่อวางกรอบแนวทางการจัดตั้ง/ดำเนินงานศูนย์สารสนเทศ สร้างภาคีเครือข่ายในการนำระบบสารสนเทศไปใช้ ประโยชน์ในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการเกษตร สร้างระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการเข้าถึงและการใช้ ประโยชน์ของเกษตรกร/สถาบันเกษตรกร/สหกรณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> รองนายกฯ กระทรวงวิทยาศาสตร์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงพาณิชย์ ฯลฯ
6. การผลักดันให้มีการจัดทำ แผนแม่บทสำหรับการ พัฒนาระบบโครงสร้าง พื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก สะดวกที่เอื้อตามกรอบแนว ทางการปฏิรูปการเกษตร และบรรจุไว้ในแผนงาน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใน กรอบปี 2559-2563	<ul style="list-style-type: none"> แผนการวิจัยเพื่อสนับสนุนการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน แผนพัฒนาเส้นทางการขนส่งสินค้าเกษตร เครือข่ายระบบ Logistic เพื่อให้บริการ กฎหมาย ขอบบังคับด้านกฎหมายสนับสนุนการพัฒนาและให้บริการ Logistic ตามแผนปฏิรูปการเกษตร องค์กรที่เป็นแม่ข่ายในการขับเคลื่อนระบบสนับสนุนด้าน Logistic ตามกรอบแนวทางการปฏิรูปการเกษตร ฯลฯ 	<ul style="list-style-type: none"> รองนายกฯ กระทรวงคมนาคม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงพาณิชย์ หน่วยงานรัฐเอกชน
7. การจัดตั้งและดำเนินการ ระบบธุรกิจเกษตรแนวใหม่ จำแนกรายกลุ่มสินค้า	<ul style="list-style-type: none"> การศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility Study) การกำหนดนโยบาย แผนการจัดตั้ง-ดำเนินงานระบบธุรกิจเกษตรแนวใหม่ จำแนกรายกลุ่มสินค้า โดยบรรจุอยู่ในแผนงานของหน่วยงานรับผิดชอบ การสร้างกลไกการติดตาม/สนับสนุน/ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา 	<ul style="list-style-type: none"> Steering Committee รองนายกฯ
8. การสร้างเครือข่ายสถาบัน วิชาการเพื่อสร้างนวัตกรรม นำการพัฒนาตามกรอบแนว ทางการปฏิรูปการเกษตร	<ul style="list-style-type: none"> การจัดทำแม่บทการวิจัยและพัฒนา การสร้างระบบวิจัย พัฒนาระบบสนับสนุนการปฏิรูปการเกษตร การจัดทำระบบรายงานผลการดำเนินงานสู่สาธารณชน 	<ul style="list-style-type: none"> Steering Committee รองนายกฯ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ภาคีเอกชน-สื่อมวลชน

5.4 ข้อเสนอแนวทางการขับเคลื่อนเกษตรกรแบบก้าวหน้าด้วยกลไก Civil State Smile Shop(C3S)

ในโอกาสที่หัวหน้าโครงการวิจัยได้มีโอกาสเข้าไปเป็นกรรมการในคณะอนุกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปเศรษฐกิจด้านการเกษตรในคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ และได้รับการแต่งตั้งให้เป็นรองประธานคณะทำงานการปฏิรูปการเกษตรแบบก้าวหน้า (Modern Farming) จึงได้สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมกับคณะทำงานจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ 8 ครั้ง ในที่สุดจึงได้นำเสนอ “กรอบแนวทางการขับเคลื่อนสู่เกษตรกรแบบก้าวหน้าด้วย Civil State Smile Shop: C3S” โดยได้นำเสนอในที่ประชุมคณะอนุกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปเศรษฐกิจด้านการเกษตรในคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ เมื่อวันที่ 2 สิงหาคม 2559 ณ ห้องประชุม 219 อาคารรัฐสภา 2 ดังรายละเอียดในกรอบที่ 5.1 รูปที่ 5.4



รูปที่ 5.4 รูปภาพแสดงกิจกรรมการประชุม และนำเสนออนุกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปเศรษฐกิจด้านการเกษตรในคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ

กรอบที่ 5.1

รายงาน

คณะกรรมการมาตรการขับเคลื่อนการปฏิรูปเศรษฐกิจด้านการเกษตร

ในคณะกรรมการมาตรการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ

เรื่อง : แนวทางการขับเคลื่อนสู่เกษตรกรแบบก้าวหน้าด้วย Civil State Smile Shop¹

๑. แผนการปฏิรูป

คณะทำงานได้ดำเนินการศึกษาและพิจารณาแล้วว่า Civil State Smile Shop ซึ่งพัฒนาและปรับปรุงจากตัวแบบธุรกิจ Farmer Shop ซึ่งมีความแตกต่างจากธุรกิจร้านค้าปลีก ทั้งในเรื่องแนวคิดและวัตถุประสงค์ การดำเนินการ กล่าวคือ ธุรกิจร้านค้าปลีกเป็นการทำธุรกิจที่ยืนอยู่ในโซ่อุปทาน ธุรกิจค้าปลีกที่อยู่ในส่วนปลายน้ำ โดยแหล่งสินค้ามาจากธุรกิจกลางน้ำซึ่งมีผู้ประกอบการรายใหญ่ไม่กี่รายครองตลาดอยู่ ดังนั้น เมื่อทำไปก็ไม่แก้ปัญหาคอขวดหรือการเข้าถึงตลาด และผู้บริโภคที่ธุรกิจรายใหญ่มีอำนาจต่อรองทำให้ผู้ประกอบการรายย่อยที่ผลิตสินค้าและเป็น suppliers เสียเปรียบอยู่ในปัจจุบัน แม้ว่าฝ่ายผู้บริโภคมีโอกาสในเรื่องความสะดวกและได้ราคาดี (เก็บค่าการตลาดและค่าเช่าสูง) สำหรับ Civil State Smile Shop นั้น ถูกออกแบบมาเพื่อลดช่องว่างของโซ่อุปทานที่เป็นอยู่ อีกทั้งยังมุ่งสร้างทางเลือกใหม่ให้แก่กลุ่มเป้าหมาย ทั้งระดับต้นน้ำที่มีปัญหาด้านการจำหน่ายผลผลิตเกษตร ผู้ประกอบการรายย่อยที่ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์แปรรูปได้มาตรฐาน ผู้ประกอบการร้านค้า (เป็นได้ทั้งสหกรณ์ ร้านค้าหมู่บ้าน start up ร้านค้าในสถานศึกษา โรงเรียน) โดยระบบของ Civil State Smile Shop ได้ออกแบบให้ก่อเกิดเป็น ระบบบริหารจัดการใช้คุณค่าที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะเข้ามาทำธุรกิจร่วมกัน โดยเป้าหมายธุรกิจ คือ การแบ่งกำไรกัน ไม่มีใครเอาเปรียบใคร เพื่อลดความเหลื่อมล้ำไม่เป็นธรรม ผู้ประกอบการด้าน supply side จะมีตลาดทางเลือกใหม่ผู้ประกอบการร้านค้าก็จะเชื่อมโยงนำสินค้าที่มีคุณภาพและราคาเหมาะสมมาจำหน่ายแก่ผู้บริโภคในชุมชน ผู้บริโภคในชุมชนสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ราคาเป็นธรรม โดยที่การแบ่งปันร้านค้าที่ผู้บริโภคเป็นเจ้าของนั้น คือ แนวคิดสหกรณ์นั่นเอง และจากทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นนั้น Civil State Smile Shop จึงตอบโจทย์ของคณะทำงานในการขับเคลื่อนการปรับกระบวนการผลิตสู่เกษตรกรแบบก้าวหน้า (Modern Farmer) ที่จะมีความเป็นผู้ประกอบการเกษตรอย่างสมบูรณ์ ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐาน แนวคิดธุรกิจ และทักษะที่เกี่ยวข้องต่อไป ซึ่งจะเป็นการแก้ปัญหาเกษตรกรในระยะยาว สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต คือ เกษตรกรจะสามารถช่วยเหลือตนเองได้ ไม่ต้องรอคอยความช่วยเหลือจากภาครัฐเพียงอย่างเดียว มีทักษะการเป็นผู้ประกอบการ “คิดเก่ง ทำเป็น เห็นอนาคต” และสามารถเตรียมรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะเป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น นั่นก็คือ เกษตรกรเป็นเกษตรกรแบบก้าวหน้า

๑.๑ ความเป็นมา

การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมในบริบทโลกสำหรับช่วงเวลาศตวรรษที่ ๒๑ นั้น คนในสังคมต้องเผชิญหน้ากับโอกาสและสิ่งท้าทายที่สำคัญ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรไปสู่สังคมผู้สูงอายุ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินชีวิตของประชาชนให้สอดคล้องกับความเป็นอยู่ในชุมชนเมือง ความตระหนักในเรื่องความปลอดภัยทางด้านอาหารและสุขภาพ ในขณะเดียวกันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและ

¹ ที่มา: แนวคิดตัวแบบธุรกิจ Farmer Shop. สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์: ๒๕๕๘.

นวัตกรรมก็ส่งผลต่อรูปแบบการผลิต การค้า และการบริโภค ตลอดจนเงื่อนไข ข้อตกลงระหว่างประเทศ ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อทุกประเทศรวมทั้งประเทศไทยในมิติต่าง ๆ ทั้งสังคม เศรษฐกิจ การเมือง อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ในมิติทางด้านเศรษฐกิจ สำหรับประเทศไทยที่ต้องพึ่งพาการส่งออกเป็นหลัก แน่หนอนว่าไม่สามารถหลีกเลี่ยงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้ ซึ่งเศรษฐกิจโลกอยู่ในภาวะชะลอตัวอย่างต่อเนื่อง และในช่วงเดือนเมษายน ๒๕๕๙ กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF)^๒ ก็ได้ประกาศปรับลดคาดการณ์การขยายตัวของเศรษฐกิจโลกในปี ๒๕๕๙ มาอยู่ที่ร้อยละ ๓.๒ จากเดิมที่ประกาศในช่วงเดือนมกราคม ๒๕๕๙ อยู่ที่ร้อยละ ๓.๔ เช่นเดียวกับการขยายตัวของเศรษฐกิจไทยก็ได้ถูกปรับลดเช่นเดียวกัน จากเดิมร้อยละ ๓.๒ (ม.ค. ๕๙) มาอยู่ที่ร้อยละ ๓.๐ (เม.ย. ๕๙) ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับประเทศคู่ค้าที่สำคัญของไทย อาทิ สหรัฐอเมริกา (ร้อยละ ๒.๔) ญี่ปุ่น (ร้อยละ ๐.๕) เป็นต้น ในทางตรงกันข้าม IMF กลับคาดการณ์ว่า เศรษฐกิจจีนจะมีการขยายตัวอยู่ที่ร้อยละ ๖.๕ (เม.ย. ๕๙) จากเดิมร้อยละ ๖.๓ (ม.ค. ๕๙) ซึ่งน่าจะเป็นผลมาจากปัจจัยบวกภายในประเทศที่ทางรัฐบาลจีนได้มีมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ ประกอบกับการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจของรัฐบาลที่หันมามุ่งเน้นการบริโภคภายในประเทศเป็นหลัก

สำหรับประเทศไทยนั้น ต้องแบกรับความเสี่ยงที่ได้กล่าวไปแล้วและปรับตัวเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และเมื่อพิจารณาถึงสถานะการส่งออกของไทยที่ต้องเผชิญกับราคาน้ำมันดิบที่ลดต่ำลง ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ โดยมูลค่าการส่งออกของไทยรวมในช่วงปี ๒๕๕๘ (ม.ค. - ธ.ค.) คิดเป็น ๓,๒๒๓,๙๒๗.๔ ล้านบาท หดตัวลงจากปี ๒๕๕๗ ถึงร้อยละ ๑.๑๖ ในส่วนมูลค่าการส่งออกสินค้าเกษตรทั้งหมดในช่วงปี ๒๕๕๘ (ม.ค. - ธ.ค.) คิดเป็น ๖๗๙,๙๑๘.๑ ล้านบาท หดตัวลงจากปี ๒๕๕๗ ถึงร้อยละ ๕.๕๑^๓ ซึ่งแม้ประเทศไทย มีการเพาะปลูกพืชเศรษฐกิจหลัก และยังเป็นผู้ส่งออกสินค้าเกษตรสำคัญของโลก เช่น ข้าว ยางพารา และมันสำปะหลัง โดยเฉลี่ยแล้วผลิตผลทางการเกษตรของไทยกว่าร้อยละ ๔๑ เป็นการผลิตเพื่อการส่งออก และจากข้อมูลสำมะโนการเกษตร ๒๕๕๖ ประเทศไทยมีเนื้อที่ถือครองทำการเกษตรประมาณ ๑๑๔.๖ ล้านไร่ มีผู้ถือครองทั้งสิ้น ๕.๙ ล้านราย คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๙ ของครัวเรือนทั้งประเทศ และจากข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ณ เดือนมิถุนายน ๒๕๕๖ ระบุว่า มีแรงงานอยู่ในภาคเกษตรจำนวน ๑๖.๕๙๓ ล้านคน คิดเป็นร้อยละ ๔๓ ของแรงงานทั้งระบบ

นอกจากไทยจะได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจโลกแล้ว ข้อจำกัดของไทยที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ไทยไม่มีการยกระดับการใช้เทคโนโลยีที่นำไปสู่การลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ

การผลิตและการตลาด จึงทำให้ต้องสูญเสียตลาดให้กับประเทศคู่แข่งทางการค้าไปหลายผลิตภัณฑ์ เช่น กรณีข้าว ยางพารา และเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกษตรกรไทยต้องประสบปัญหาความยากจน มีหนี้สินครัวเรือน ด้วยเหตุนี้ แนวทางการปฏิรูปการเกษตรของไทยจึงมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาและสร้างสมรรถนะด้านการประกอบการแก่เกษตรกรเพื่อให้อาชีพเกษตรกร เป็นอาชีพที่มีรายได้ดี มีศักดิ์ศรี โดยการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะในการใช้เทคโนโลยี การบริหารจัดการ การประกอบการและการเงิน เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและต่อยอดไปสู่การเป็นผู้ประกอบการ (รายงานคณะกรรมการปฏิรูปการเกษตร อุตสาหกรรม พาณิชยกรรม การท่องเที่ยวและบริการ, ๒๕๕๘)

ทั้งนี้ แม้ว่าภาคเกษตรส่วนใหญ่สนับสนุนความมั่นคงทางอาหารและประเทศไทยเป็นประเทศส่งออกสินค้าเกษตรและอาหารที่สำคัญของโลก แต่เป็นการส่งออกมากเพียงแค่นี้ในเชิงปริมาณ ในขณะที่สินค้ายังมีคุณภาพ

^๒ World Economic Outlook, April ๒๐๑๖

^๓ ที่มา : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ โดยความร่วมมือจากกรมศุลกากร สืบค้นที่ http://www.ops๓.moc.go.th/infor/Export/stru๑/struct_export/report.asp

สินค้าไม่สูงนัก แต่เกษตรกรส่วนใหญ่ของประเทศกลับมีฐานะยากจน ปัญหาหนี้สิน และขาดที่ดินทำกิน ผลิตผลทางการเกษตรส่วนใหญ่ราคาตกต่ำขณะที่ต้นทุนการผลิตสูงขึ้นเรื่อย ๆ โดยที่เกษตรกรไม่สามารถต่อรองในเรื่องราคา ปัจจัยการผลิต และมักถูกเอารัดเอาเปรียบด้านราคา ทำให้เกษตรกรมีหนี้สินครัวเรือนสูง และส่วนใหญ่เป็นหนี้ไม่ก่อระบบ ซึ่งจากข้อมูลของสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรปี ๒๕๕๖ พบว่า มีครัวเรือนที่เป็นหนี้ทั้งหมด ๔.๕ ล้านครัวเรือน โดยมีมูลหนี้ทั้งหมด ๓.๗๒ แสนล้านบาท คิดเป็นหนี้สินเฉลี่ยต่อครัวเรือนละ ๓๖,๖๙๗ บาท และกว่า ๑.๙๖ ล้านครัวเรือนในภาคเกษตร มีรายได้เฉลี่ยน้อยกว่า ๑๘๐,๐๐๐ บาทต่อปี สอดรับกับข้อมูลของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรที่ระบุว่า รายได้ของชาวนาร้อยละ ๖๙ นำไปใช้ในการชำระหนี้ ทำให้มีเงินไปใช้จ่ายใช้สอยได้จำกัดและติดอยู่ในกับดักของหนี้ครัวเรือน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาที่ต้องเร่งแก้ไขด้วยการกำหนดนโยบายระยะยาว ไม่ใช่เพียงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอีกต่อไป

รัฐบาลภายใต้การนำของ ฯพณฯ พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้วางกรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ ในห้วงเวลา ๒๐ ปี ภายใต้ platform "ประเทศไทย ๔.๐" ซึ่งมุ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีขีดความสามารถสูงเพื่อเป็นกำลังสำคัญและเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ "มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน" เพื่อสานต่อนโยบายการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศ โดยเน้นไปที่กลุ่มเป้าหมายเกษตรกรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้กรอบการพัฒนา "ประเทศไทย ๔.๐" ดังกล่าวข้างต้น ประกอบกับปัจจัยทั้งหลายที่ได้กล่าวถึงและสภาพเศรษฐกิจการเกษตรของประเทศ รวมทั้งชีวิตความเป็นอยู่ของเกษตรกรไทย ทำให้ตระหนักได้ว่า ภาคเกษตรกรรมไทยคงไม่สามารถพึ่งพาการส่งออกให้ขับเคลื่อนเพียงอย่างเดียวได้ จึงจำเป็นต้องมีการสร้างสมดุลของเศรษฐกิจ มุ่งเน้นการผลักดันเกษตรกรรมภายในให้เข้มแข็งและเติบโตด้วยตัวเองควบคู่กันไปกับการผลักดันการส่งออก

นำมาสู่การเสนอ "ตัวแบบธุรกิจการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง" ซึ่งได้ผ่านการทดลองภายใต้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมระหว่างภาคีภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๕๓ - ๒๕๕๘ และรู้จักกันในนามของ "Farmer Shop" ซึ่งผลการวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่า "ตัวแบบธุรกิจ Farmer Shop" สามารถจุดประกายความคิดให้ผู้บริโภคหันมาใส่ใจจุดทุนสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปที่มีคุณภาพ และอยากให้มีร้านดังกล่าวอยู่ในชุมชน จะได้เป็นลูกค้าประจำ อีกทั้งยังเปิดโอกาสแก่เกษตรกร สถาบันเกษตรกร ผู้ประกอบการ SMEs OTOPs มีโอกาสในการจำหน่ายสินค้าที่มีคุณภาพมากขึ้นและเสียค่าใช้จ่ายการตลาดต่ำกว่าที่ต้องจ่ายในอัตราร้อยละ ๓๕ จากราคาขาย โดยมีข้อเสนอเชิงนโยบายและสาระณะในการขยายผล Farmer Shop ไปจัดตั้งและดำเนินงานในชุมชนเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่มในกลุ่มสินค้าอาหารปลอดภัย ที่ผลิตโดยเกษตรกร สถาบันเกษตรกร SMEs และ OTOPs ในขณะเดียวกันก็เป็นการสร้างโอกาสทางเลือกในการพัฒนาสมรรถนะการเป็นผู้ประกอบการแก่ประชาชนตามนโยบายของรัฐบาลอีกด้วย (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, ๒๕๕๗) ในปัจจุบันมีการดำเนินการร้าน Farmer shop อยู่ที่สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ธัญบุรี และสหกรณ์การเกษตร ๓ แห่ง

ผลการประชุมระดมความคิดของคณะทำงานขับเคลื่อนการปฏิรูปเศรษฐกิจการเกษตรแบบก้าวหน้า (Modern Farming) ภายใต้คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปเศรษฐกิจด้านการเกษตร สถาบันขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศเห็นว่า ควรนำเสนอให้ใช้ "ร้านรอยยิ้มประชารัฐ (Civil State Smile Shop: C๓S.)" เป็นส่วนหนึ่งสำหรับกลไกการปฏิรูปภาคการเกษตรไทย โดยพิจารณาเห็นว่า ร้านรอยยิ้มประชารัฐ จะทำหน้าที่เป็นกลไกในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนที่มีผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของร้านทำหน้าที่ในการจัดหาสินค้าและบริการจากภาคีเครือข่ายผู้ผลิต (เกษตรกร สถาบันเกษตรกร SMEs OTOPs) มาจำหน่ายตามความต้องการของภาคีเครือข่ายผู้บริโภคที่อยู่ในชุมชน (คอนโดมิเนียม หมู่บ้าน หน่วยงาน สถานศึกษา สหกรณ์) ภายใต้กระบวนการบริหารจัดการธุรกิจอย่างเป็นมือ

อาชีพ จะนำไปสู่การเชื่อมโยงโซ่คุณค่าและการยกระดับมูลค่าเพิ่มแก่สินค้าเกษตรไทย และการสานต่อนโยบายการส่งเสริมตลาดภายในประเทศของรัฐบาล

อาจกล่าวได้ว่า ร้านรอยยิ้มประชารัฐ (Civil State Smile Shop: C๓S) เป็นการบูรณาการ "การจัดการโซ่คุณค่า" "หลักการสหกรณ์" และ "แนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงแบบก้าวหน้า" มาใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจอย่างเป็นมืออาชีพ ซึ่งจะก่อให้เกิดรูปแบบการพัฒนาช่องทางการจำหน่ายสินค้าเกษตรแนวใหม่ การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่สินค้าเกษตรแปรรูป การเพิ่มสมรรถนะการเป็นผู้ประกอบการโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และที่สำคัญ คือ กลไกร้านรอยยิ้มประชารัฐจะช่วยกระตุ้นให้เกิดอุปสงค์ในสินค้าที่ผลิตโดยเกษตรกร สถาบันเกษตรกร SMEs OTOPs ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การปฏิรูปภาคการเกษตรไทยดังที่คาดหวัง

๑.๒ สภาพปัญหาและข้อวิเคราะห์

๑) เกษตรกรไทยยังมีศักยภาพในการประกอบอาชีพต่ำกว่าที่ควรจะเป็น เกษตรกรที่ยังอยู่ในระบบส่วนใหญ่ไม่มีสมรรถนะที่ดี หรือมีความอ่อนด้อยทางข้อมูล ความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยี การบริหารจัดการ การประกอบการ การเงินและการตลาด ตลอดจนการเข้าถึงและวิเคราะห์ข้อมูลตลาดและปัจจัยระหว่างประเทศ

๒) เกษตรกรไทยขาดความมั่นคงในอาชีพและสวัสดิการพื้นฐานเพื่อความเป็นอยู่ที่ดี มีศักดิ์ศรีสมความเป็นมนุษย์ เกษตรกรส่วนมากมีฐานะยากจน ไม่มีความแน่นอนในอาชีพ และส่วนใหญ่มีหนี้สินจำนวนมาก ชีวิตความเป็นอยู่ยังไม่ดีเท่าที่ควร ขาดระบบสวัสดิการมารองรับ

๓) สถาบันเกษตรกร องค์ความรู้และการบริหารจัดการไม่เข้มแข็ง ไม่มีการพัฒนาสถาบันเกษตรกร การจัดการสหกรณ์ วิสาหกิจชุมชนต่าง ๆ ในระดับชุมชนที่ดีและพอเพียง

๔) โครงสร้างพื้นฐาน ปัจจัยที่อำนวยความสะดวกและการวิจัยพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ ทางเกษตรไม่เอื้ออำนวย ขาดระบบโครงสร้างพื้นฐาน ปัจจัยอำนวยความสะดวก การวิจัยพัฒนา และนวัตกรรมทางด้านเกษตรกรรมที่เพียงพอในการที่จะสนับสนุนให้ภาคเกษตรมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้นและมีความยั่งยืน

๕) การแก้ไขปัญหามูลฐานของรัฐไม่ต่อเนื่องและมีปัญหาการบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ไม่มีการบูรณาการกลไกการบริหารจัดการด้านการเกษตรและการแปรรูปสินค้า ตลอดจนกลไกทางด้านเครือข่ายการผลิต/การตลาด

๖) ขาดการเตรียมการและปรับตัวต่อสิ่งที่จะมีผลต่อเกษตรกรรมในอนาคต อนาคตของภาคเกษตรกรรมไทยยังมีความไม่แน่นอน อันเนื่องมาจากการที่ประเทศไทยยังขาดการเตรียมการและปรับตัวต่อสิ่งที่จะมีผลต่อเกษตรกรรมในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงของทรัพยากรดินและน้ำ การเปลี่ยนแปลงของภูมิอากาศของโลก (Climate Change) ความมั่นคงและปลอดภัยทางอาหาร ความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะเกิดผลกระทบต่อภาคเกษตรกรรมของไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

๑.๓ วัตถุประสงค์

๑) เพื่อส่งเสริมทักษะการประกอบการมืออาชีพแก่ผู้สนใจผ่านการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ด้วยการเป็นเจ้าของร้านค้ารอยยิ้มประชารัฐ

๒) เพื่อส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์แปรรูปจากสินค้าเกษตรผ่านกลไกการเชื่อมโยงโซ่คุณค่าในระบบธุรกิจ ร้านค้ารอยยิ้มประชารัฐ

๓) เพื่อกระตุ้นอุปสงค์การบริโภคผลิตภัณฑ์เกษตรแปรรูปแก่กลุ่มผู้บริโภคในชุมชนผ่านกลไกร้านค้ารอยยิ้มประชารัฐ

๑.๔ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑) การแก้ไขปัญหาทางการตลาดของภาคการเกษตรไทยในรูปแบบใหม่ ภายใต้แบรนด์ร้านรอยยิ้มประชารัฐ (Civil State Smile Shop)

๒) ก่อเกิดเป็นระบบธุรกิจที่มีการเชื่อมโยงเครือข่ายด้านอุปทาน (ผู้ผลิต) และเครือข่ายด้านอุปสงค์ (ผู้บริโภค) ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสทางการตลาดแนวทางใหม่สำหรับสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูป

๓) กลไกของร้านรอยยิ้มประชารัฐที่มีการบริหารจัดการที่ดีตามแนวคิดธุรกิจ จะช่วยปลุกจิตสำนึก และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริโภคของคนในชุมชนที่เป็นที่ตั้งของร้าน ให้หันมาอุดหนุนสินค้าของเกษตรกรไทย ตามนโยบายลดการพึ่งพาการส่งออกของรัฐบาล

๒. วิธีการปฏิรูป

๒.๑ กรอบแนวคิดของร้าน Civil State Smile Shop

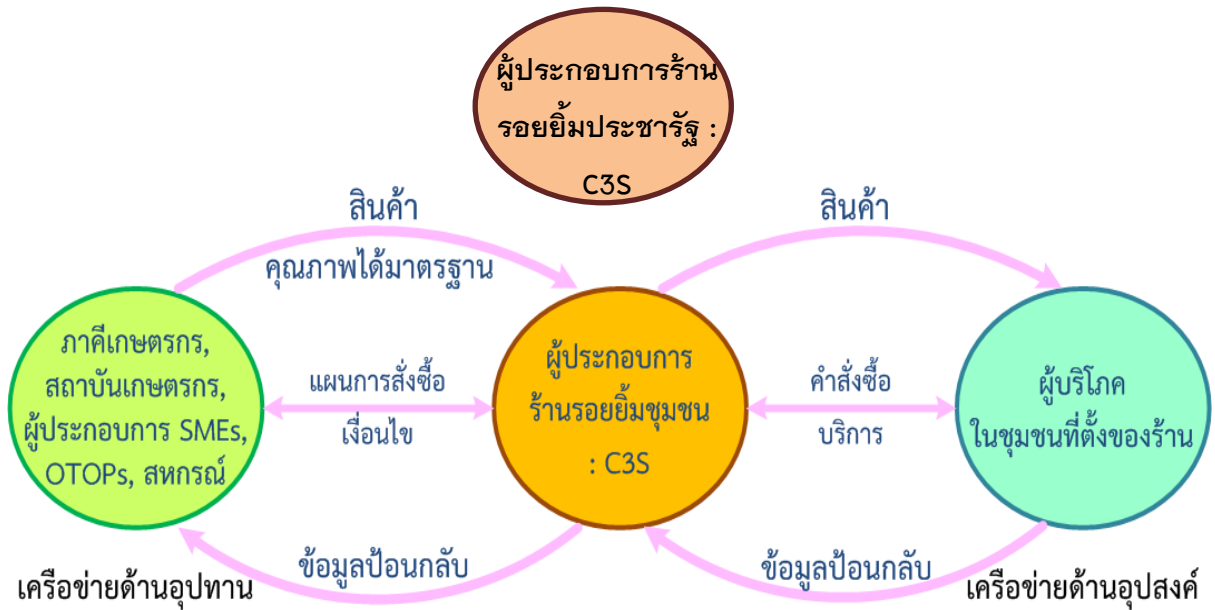
๑) **แนวคิดธุรกิจของร้านรอยยิ้มประชารัฐ** คือ เป็นรูปแบบของร้านค้าที่มุ่งสร้างระบบธุรกิจภายใต้แนวคิด "ร้านค้าปลีกที่ผู้ผลิตและผู้บริโภคเป็นเจ้าของร่วมกัน" ที่จำหน่ายสินค้าประเภทอาหาร สินค้าอุปโภค และของใช้ในชีวิตประจำวันเพื่อให้บริการแก่ชุมชน มีนโยบายอย่างชัดเจนที่จะนำสินค้าที่เป็นผลิตภัณฑ์ของเกษตรกร สถาบันเกษตรกร สหกรณ์ SMEs OTOPs ที่มีคุณภาพมาตรฐาน เข้ามาวางจำหน่ายในร้านฯ โดยใช้แบรนด์ร้านรอยยิ้มประชารัฐช่วยสร้างอุปสงค์ด้านผู้บริโภคให้กว้างขวางขึ้น

๒) **เจตนารมณ์** เพื่อสร้างสรรค์ระบบธุรกิจทางเลือกโดยผู้ประกอบการยุคใหม่ที่มีความสามารถในการสร้างฐานลูกค้าประจำในชุมชน ให้หันมาสนใจอุดหนุนสินค้าที่มีคุณภาพและผลิตโดยเกษตรกร สถาบันเกษตรกร สหกรณ์ SMEs OTOPs อันจะนำไปสู่การยกระดับมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์เกษตรของไทยตามนโยบายรัฐ

๓) **การวางแผนธุรกิจ** การออกแบบระบบธุรกิจร้านฯ โดยการสร้างโซ่คุณค่า (Value Chain) ด้วยการเชื่อมโยงธุรกิจกับภาคีพันธมิตรธุรกิจเพื่อนำสินค้าจากเครือข่ายผู้ผลิตมาจำหน่ายตามความต้องการของผู้บริโภค (ที่เป็นลูกค้าประจำ)

๔) **นวัตกรรมของ Civil State Smile Shop** มีทั้ง ๔ รูปแบบ คือ Process Innovation (การสร้างสรรค์กระบวนการใหม่) Product Innovation (การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่) Service Innovation (การสร้างสรรค์บริการรูปแบบใหม่) Business Model Innovation (การสร้างสรรค์ธุรกิจรูปแบบใหม่)

๕) **ระบบธุรกิจ** จะก่อให้เกิดกระบวนการเชื่อมโยงธุรกิจกับภาคีเครือข่ายทั้งต้นทาง กลางทาง และปลายทาง โดยที่เกษตรกร สถาบันเกษตรกร และผู้ประกอบการรายย่อย จะอยู่ในฐานะภาคีเครือข่ายด้านอุปทาน เป็นผู้ส่งมอบสินค้าตามแผนธุรกิจร่วมกับผู้ประกอบการร้านฯ โดยสินค้าที่นำมาขายนั้นจะต้องมีคุณภาพมาตรฐานและสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ ในขณะที่ผู้ประกอบการร้านรอยยิ้มประชารัฐจะทำหน้าที่ในฐานะผู้ประกอบการร้านฯ



รูปที่ ๑ ระบบธุรกิจร้านรอยยิ้มพระราชัฐ

ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ ประกอบด้วย การวางแผนการตลาด การจัดการด้านโลจิสติกส์ การจัดการสินค้าคงคลัง การจัดทำบัญชี และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้บริโภคซึ่งเป็นภาคีเครือข่ายด้านอุปสงค์ ซึ่งในที่สุดจะเข้ามาเป็นสมาชิกประจำของร้านฯ และได้รับการจัดสรรเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนซื้อ (Patronage refund) (รูปที่ ๑)

หากพิจารณาเปรียบเทียบแนวคิดการดำเนินธุรกิจในภาพรวมของร้านรอยยิ้มพระราชัฐกับธุรกิจที่มีความคล้ายคลึงกัน อาทิเช่น สหกรณ์ร้านค้า ร้านสะดวกซื้อและร้านมินิมาร์ทต่าง ๆ โดยอาศัยแนวคิดส่วนประสมทางการตลาด (๔Ps) (ตารางที่ ๑) จะเห็นได้ว่า สินค้า (Products) ที่วางจำหน่ายภายในร้านรอยยิ้มพระราชัฐ จะเน้นไปที่สินค้าที่ผลิตโดยเกษตรกร สถาบันเกษตรกร และผู้ประกอบการ SMEs OTOPs มากกว่ารูปแบบร้านอื่น ๆ อย่างไรก็ตามเมื่อคำนึงถึงแนวคิด One Stop Shopping ที่เป็นประโยชน์แก่ผู้บริโภค จึงจะมีการนำสินค้าอื่นที่เป็นไปตามความต้องการของภาคีผู้บริโภคมาวางจำหน่ายในร้านฯ ด้วย ในส่วนของการตั้งราคา (Price) นั้น จะมีการยึดหลักแนวคิดระบบการค้าที่เป็นธรรมทั้งแก่ผู้ผลิต ผู้ประกอบการ และผู้บริโภค ด้านสถานที่ตั้ง (Place) ของร้านฯ จะขึ้นอยู่กับทำเลที่ตั้งใจของผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของร้านโดยอาจจัดตั้งขึ้นในชุมชน สถานศึกษาหรือสหกรณ์ก็ได้ ด้านการส่งเสริมการขาย (Promotion) ร้านรอยยิ้มพระราชัฐจะใช้ระบบสมาชิกเพื่อให้สิทธิพิเศษตามเงื่อนไขและข้อตกลงทั้งในส่วนของผู้ผลิตและผู้บริโภค ซึ่งประยุกต์จากหลักการสหกรณ์

๒.๒ ขั้นตอนการดำเนินงานของร้าน Civil State Smile Shop

๑) การสร้างเครือข่ายอุปทานสำหรับสินค้าเกษตรแปรรูป ๓ หมวด ได้แก่ ประเภทอาหาร ประเภทสินค้าอุปโภค และประเภทของใช้ ของที่ระลึก โดยผ่านกิจกรรมการจัดเวทีสร้างความเข้าใจเพื่อค้นหาผู้ประกอบการรายย่อยและผู้ผลิตที่เห็นในแนวทางระบบคุณค่าและการค้าที่เป็นธรรม ตลอดจนการเชื่อมโยงบุคคลเหล่านั้นเป็นเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจ และเข้าสู่เวทีการคัดสรรสินค้า

๒) การจัดเวทีให้ความรู้เพื่อพัฒนาสินค้าและบรรจุภัณฑ์ให้ได้คุณภาพมาตรฐาน

๓) การบริหารจัดการโซ่อุปทานที่ได้รับการคัดเลือกเข้าร่วมโครงการผ่านกลไกศูนย์เรียนรู้ Civil State Smile Shop เพื่อวางระบบการสั่งซื้อ การจัดส่งสินค้า การวางบิล และการตรวจสอบย้อนกลับสินค้าให้เป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนด

๔) จำหน่ายสินค้าแก่ผู้บริโภค การบริหารจัดการร้านค้าปลีก ซึ่งมีองค์ประกอบ ๓ ส่วน ได้แก่ การวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผล ประกอบไปด้วยกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่

- การวางกรอบทิศทางการดำเนินงาน Civil State Smile Shop
- การกำหนดสถานที่ตั้ง และการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดแผนธุรกิจให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายผู้บริโภค
- การตกแต่งร้านและการจัดวางสินค้า
- การจัดหมวดหมู่ (ประเภท) และรายการสินค้าเพื่อจำหน่าย
- การสั่งซื้อ
- การกำหนดราคา
- การจัดจำหน่ายผ่านช่องทางการตลาดต่าง ๆ เช่น การจำหน่ายหน้าร้าน

การจำหน่ายผ่านแคตตาล็อก การขายตรง (Direct Marketing)

- การจัดการสินค้าคงคลัง
- การบัญชีและการควบคุม
- การรายงานผลการดำเนินงาน

๕) การสร้างแบรนด์ Civil State Smile Shop การจัดตั้งและดำเนินโครงการตัวแบบ Civil State Smile Shop เป็นเรื่องของการสร้างสรรค์ระบบธุรกิจเชิงคุณค่า โดยเน้นให้ผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มเป้าหมายจดจำแบรนด์ รู้สึกผูกพัน เห็นคุณค่าและอุดหนุนสินค้าอย่างต่อเนื่อง ด้วยการจัด บูธส่งเสริมการขาย การประชาสัมพันธ์ ฯลฯ โดยมุ่งให้คนในสังคมตระหนักในคุณค่า "สินค้ามีคุณภาพ ราคาเป็นธรรม"

๒.๓ ความแตกต่างของ Civil State Smile Shop และร้านค้าประเภทอื่น

ตารางที่ ๑: การเปรียบเทียบความแตกต่างในแนวคิดการดำเนินธุรกิจระหว่างร้านรอยยิ้มประชารัฐและธุรกิจรูปแบบอื่น

รายละเอียด	ร้านรอยยิ้มประชา รัฐ C๓S	สหกรณ์ร้านค้า	ร้านสะดวกซื้อ	ร้านขายสินค้า OTOP
สินค้า (Products)	เน้นจำหน่ายสินค้าเกษตร และสินค้าเกษตรแปรรูป ที่ผลิตโดยเกษตรกร, สถาบันเกษตรกร, SMEs, OTOPs, สหกรณ์ ที่เป็นไปตามความ ต้องการของภาคีผู้บริโภค ในชุมชน	เป็นสินค้าบริโภคอุปโภค ทั่วไป ที่ซื้อจัดหามาจาก ร้านขายส่งและจำหน่าย แก่สมาชิกและผู้บริโภค ทั่วไป	เป็นสินค้าบริโภค อุปโภคทั่วไป ทั้งนี้ จะถูกกำหนดมาจาก เจ้าของเฟรนไชส์หรือ ถูกกำหนดมาจาก ความต้องการของ คนในสังคมในช่วงเวลา นั้น ๆ	เน้นไปที่สินค้าที่มี การผลิตและจำหน่ายใน ท้องถิ่นทั่วประเทศ
ราคา (Price)	ตั้งราคาที่เหมาะสม ตามแนวคิด Fair Trade ทั้งแก่ผู้ผลิต ผู้ประกอบการ และ ผู้บริโภค	ราคาเป็นไปตาม ต้นทุนการจัดหาและ ขายในราคาตลาด	ตั้งราคาโดยมุ่งหวัง เพียงแต่กำไรสูงสุด	ตั้งราคาตามที่เหมาะสม
สถานที่จำหน่าย (Place)	จัดตั้งในชุมชนที่ ผู้ประกอบการร้าน พิจารณาถึง ความเป็นไปได้ ความคุ้มค่าในการลงทุน และความยั่งยืน	ตามความเหมาะสม	ส่วนใหญ่จะตั้งกระจุก ตัวอยู่เพียงในตัวเมือง เท่านั้น	สินค้า OTOP ของไทย ไม่ได้จำกัดเฉพาะสินค้า ที่เป็นอัตลักษณ์ของ ท้องถิ่นนั้น ๆ สามารถ หาได้ในทุกแห่ง
โปรโมชั่น (Promotion)	ใช้ระบบสมาชิกเพื่อ กำหนดเงื่อนไขในสิทธิ พิเศษ ทั้งด้านภาคี ผู้ผลิตและผู้บริโภค	ใช้ระบบสมาชิกเพื่อให้ สิทธิพิเศษต่าง ๆ แก่สมาชิกทั้งในส่วนของ ผู้ผลิตและผู้บริโภค	ส่วนใหญ่จะใช้ระบบ สมาชิก เพื่อให้สิทธิ พิเศษต่าง ๆ แก่ผู้บริโภคเฉพาะที่ เป็นสมาชิก	ไม่มีการจัดรายการ ส่งเสริมการขาย มากเท่าใดนัก

๒.๔ กรอบแนวทางเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจร้านรอยยิ้มประชารัฐ

ภายใต้แนวคิดการดำเนินธุรกิจร้านรอยยิ้มประชารัฐดังกล่าวข้างต้นจึงได้กำหนดกรอบแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญไว้ ๓ ประการดังนี้

๑) ยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะแก่ผู้ประกอบการ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะแก่ผู้ประกอบการจะมุ่งเน้นการป่มเพาะความรู้ และทักษะแก่ผู้ประกอบการใหม่ (Startup) และผู้ประกอบการที่สนใจจัดตั้งและดำเนินการร้านรอยยิ้มประชารัฐ ประกอบด้วย

- การสนับสนุนปัจจัยที่เอื้อต่อการประกอบธุรกิจร้านรอยยิ้มประชารัฐ ทั้งด้านแหล่งข้อมูล แหล่งเงินทุน และระบบการบริหารจัดการอุปสงค์และอุปทาน การเงินการบัญชี การเพิ่มประสิทธิภาพการประกอบธุรกิจ รวมถึงการให้บริการทดสอบสินค้าให้กับผู้ประกอบการ

- การสร้างระบบและกลไกการพัฒนาสมรรถนะแก่ผู้ประกอบการอย่างเป็นทางการเป็นมืออาชีพ และผู้ประกอบการที่เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับผู้ที่สนใจอื่น ๆ ที่มีความสนใจที่จะเข้ามาดำเนินธุรกิจร้านรอยยิ้มประชารัฐต่อไปในอนาคต ประกอบด้วย การจัดตั้งและดำเนินการศูนย์เรียนรู้ ทิมพีเลียง เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำด้านการบริหารจัดการและให้ความรู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาและสร้างผู้ประกอบการใหม่ให้ได้รับความรู้ในการดำเนินธุรกิจรอบด้านจนสามารถจัดตั้งธุรกิจได้รวมทั้งสามารถเขียนแผนธุรกิจของตนเองและเสนอให้กับสถาบันการเงินสำหรับการขอรับเงินทุนสนับสนุน

- การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันแก่ผู้ประกอบการร้านรอยยิ้มประชารัฐ โดยการพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพ และการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการประกอบธุรกิจร้านรอยยิ้มประชารัฐ ซึ่งจะสามารถยกระดับความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการได้ต่อไปในอนาคต

๒) ยุทธศาสตร์การสนับสนุนการเชื่อมโยงธุรกิจ

ยุทธศาสตร์การสนับสนุนการเชื่อมโยงธุรกิจ จะเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนกิจกรรมของภาคีที่เกี่ยวข้องในระบบธุรกิจร้านรอยยิ้มประชารัฐ ประกอบด้วย

- การสนับสนุนการเชื่อมโยงธุรกิจกับภาคีเครือข่ายด้านอุปทาน ได้แก่ เกษตรกร สถาบันเกษตรกร ผู้ประกอบการ SMEs OTOPs เพื่อเปิดโอกาสให้มีการตัดสรรสินค้าที่มีคุณภาพ เข้าสู่ระบบจัดหาของร้านฯ อย่างกว้างขวาง

- การกระตุ้นและสร้างการรับรู้ของผู้บริโภคที่มีต่อตัวแบบธุรกิจร้านรอยยิ้มประชารัฐในฐานะการเป็นกลไกการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนบนการพึ่งพาและร่วมมือกัน

- การสร้างกลไกการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนให้เกิดการเชื่อมโยงโซ่คุณค่าในระบบธุรกิจร้านรอยยิ้มประชารัฐ

- การสร้างกลไกการติดตามกำกับมาตรฐานสินค้าที่วางจำหน่ายในร้านรอยยิ้มประชารัฐ เพื่อประโยชน์ที่มีต่อสุขอนามัยสำหรับภาคีผู้บริโภคและการรักษาภาพลักษณ์ของ House Brand ร้านรอยยิ้มประชารัฐให้เป็นที่ประจักษ์ในสายตาของผู้บริโภค

- การนำพาผู้ประกอบการไปศึกษาดูงานและการจับคู่ธุรกิจกับนักลงทุนเพื่อนบ้านเพื่อการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจและต่อยอดธุรกิจร้านรอยยิ้มประชารัฐต่อไป

๓) ยุทธศาสตร์การส่งเสริมให้ร้านรอยยิ้มประชารัฐเป็นกลไกการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็งตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงแบบก้าวหน้า

ยุทธศาสตร์การส่งเสริมร้านรอยยิ้มประชารัฐเป็นกลไกการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็งและน้อมนำแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงแบบก้าวหน้าประกอบด้วย

- การสร้าง House Brand ร้านรอยยิ้มประชารัฐให้เป็นที่เชื่อมั่นไว้วางใจและหันมาเป็นลูกค้าประจำ เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนพึ่งพาและร่วมมือกันตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยใช้หลักการร่วมซื้อและร่วมมือในการจัดหาสินค้ามีคุณภาพในราคายุติธรรมมาบริโภคในครัวเรือน ซึ่งจะช่วยลดข้อจำกัดและเปิดโอกาสให้กับสินค้าเกษตรของไทยได้เข้าถึงตลาดและผู้บริโภคได้มากขึ้น

- การสร้าง คลัสเตอร์ร้านรอยยิ้มประชารัฐ ให้มีจำนวนมากขึ้นเพื่อนำไปสู่การลงทุนต่อหน่วยในการจัดหาสินค้าและบริการ ตลอดจนการเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจของร้านฯ

ทั้งนี้ การดำเนินยุทธศาสตร์ทั้งสามด้านนั้นจำเป็นต้องดำเนินไปพร้อม ๆ กันโดยมีองค์กรเจ้าภาพทำหน้าที่ประสานงานเพื่อบูรณาการการทำงานร่วมกันในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจร้านรอยยิ้มประชารัฐให้สามารถเติบโต เพื่อให้เป็นทางเลือกหนึ่งในการเพิ่มโอกาสการตลาดสำหรับสินค้าของภาคเกษตรไทย (รูปที่ ๒)



รูปที่ ๒ กรอบแนวทางเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบธุรกิจร้านรอยยิ้มประชารัฐ

๓. ข้อเสนอแนะในการปฏิรูปเกษตรกรไทยดำเนินงานด้วย Civil State Smile Shop ดังนี้

๓.๑ การกำหนดเจ้าภาพในการเตรียมการสำหรับกลไกและระบบสนับสนุนการส่งเสริมการขับเคลื่อนการพัฒนาร้านรอยยิ้มประชารัฐ (Civil State Smile Shop: C๓S)

จากแนวคิดและกรอบแนวทางเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาร้านรอยยิ้มประชารัฐดังกล่าวข้างต้นจำเป็นต้องมีการปฏิรูปและวางแผนการทำงานร่วมกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาระบบและกลไกสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาร้านรอยยิ้มประชารัฐ และขยายผลขับเคลื่อนในลักษณะของคลัสเตอร์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ

ดำเนินธุรกิจ และการสร้างเศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็งตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จึงควรให้มีการแต่งตั้ง steering committee เพื่อทำหน้าที่เป็นองค์กรเจ้าภาพรับผิดชอบในการผลักดันเชิงนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ ตลอดจนการติดตามการขับเคลื่อนการพัฒนาตามกรอบแนวคิด และแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ สู่การบรรลุเป้าหมายโดยมีภารกิจสำคัญดังนี้

๑) การประสานภาคีสถาบันการเงินที่มีภารกิจเกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนากลไกและระบบสนับสนุนด้านการเงินสำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ ในเบื้องต้นอาจเป็นธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) หรือ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)

๒) การประสานภาคีหน่วยงานรัฐที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการจัดตั้งร้านค้าในเบื้องต้น ได้แก่ สำนักงานปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (สปก.) (มีแผนงาน) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (มีแผนงาน) กรมส่งเสริมสหกรณ์ สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช.) กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงศึกษาธิการ หรือองค์กรพัฒนาเอกชน เป็นต้น

๓) การประสานภาคีสถาบันการศึกษา และองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนากลไกและระบบการสร้างสมรรถนะผู้ประกอบการ ร้านรอยยิ้มประชารัฐ ให้เป็นมืออาชีพ

๔) การวางกลไกการติดตามประเมินผลและรายงาน ตลอดจนการยกระดับการขับเคลื่อนการพัฒนา สู่การบรรลุเป้าหมายภายในเวลาที่กำหนด

๓.๒ แนวทางการส่งเสริมการจัดตั้งและดำเนินงานร้านรอยยิ้มประชารัฐ

ข้อเสนอสำหรับแนวทางการดำเนินการมีดังต่อไปนี้

๑) การส่งเสริมการจัดตั้งและดำเนินงานร้านต้นแบบ ตามแผนการดำเนินงานของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (สปก.) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และสหกรณ์การเกษตร (บางแห่ง) เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ต้นแบบแก่ผู้ประกอบการรายใหม่

๒) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการแก่หน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวข้อง เพื่อเผยแพร่แนวคิด และวางแผนการส่งเสริมการจัดตั้งและดำเนินงานร้านรอยยิ้มประชารัฐภายใต้ภารกิจ Steering Committee และขับเคลื่อนภายใต้ Platform C๓S⁴

๓) การออกแบบสำหรับระบบโลจิสติกส์ของกลุ่มคัลเตอร์ร้านรอยยิ้มประชารัฐ เพื่อการลดต้นทุนต่อหน่วยธุรกิจและการเชื่อมโยงธุรกิจในด้านการจัดหาสินค้าจากเครือข่ายด้านอุปทานโดยใช้แนวทางการสร้างเครือข่าย

๔) การสนับสนุนการจัดตั้งและดำเนินงานร้านรอยยิ้มประชารัฐให้เป็นไปตามแผนส่งเสริมผู้ประกอบการใหม่ของหน่วยงานภาคี โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการลงทุน

๕) การสร้างสื่อประชาสัมพันธ์และรณรงค์ให้มีการเผยแพร่แนวคิดและแนวปฏิบัติที่ดีในการจัดตั้งและดำเนินงานร้านรอยยิ้มประชารัฐอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การสร้างค่านิยมใหม่ในหมู่ผู้บริโภค

๓.๓ การสนับสนุนการเชื่อมโยงธุรกิจ และการยกระดับคุณภาพมาตรฐานสินค้าเกษตรแก่ภาคีเครือข่ายด้านอุปทาน

⁴ Platform จะถูกออกแบบภายใต้แนวคิดธุรกิจ C๓S และมีกลไกการเผยแพร่แก่ผู้สนใจภายใต้ทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญและเข้าใจในแนวคิดธุรกิจดังกล่าว

แนวทางการดำเนินการเป็นไปเพื่อลดข้อจำกัด ในการจัดส่งสินค้าของภาคผู้ประกอบการให้ทันเวลาและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพควบคู่ไปกับการยกระดับมาตรฐานคุณภาพสินค้า ให้ตรงตามความต้องการของตลาดเป้าหมายผู้บริโภคในชุมชน (เมือง) โดยมีข้อเสนอดังต่อไปนี้

๑) การสนับสนุนการขับเคลื่อนในรูปแบบของขบวนการร้านรอยยิ้มประชารัฐ (Civil State Smile Shop Movement) เพื่อก่อเกิดเป็นขบวนการทางสังคมที่มุ่งให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศที่มุ่งให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง

๒) การสนับสนุนการยกระดับมาตรฐานสินค้าเกษตรแปรรูป เพื่อให้เป็นสินค้าจำหน่ายภายใต้ House Brand ร้านรอยยิ้มประชารัฐ

๓) การส่งเสริมภาคีด้านอุปทานในการพัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์ ให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในชุมชนอันจะนำไปสู่การยกระดับมูลค่าเพิ่มในผลิตภัณฑ์แปรรูปเกษตร

๔) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกในการกระจายสินค้า ในระยะแรกจะดำเนินการสร้างเครือข่ายพันธมิตรกับผู้ประกอบการด้านระบบโปรแกรมสำเร็จรูป ระบบขนส่ง และกระจายสินค้า เพื่อการขยายผลการขับเคลื่อนการพัฒนาในอนาคต

๔. หน่วยงานที่รับผิดชอบ

สำนักงานปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (สปก.)

๕. สรุป

"ร้านรอยยิ้มประชารัฐ" หรือ Civil State Smile Shop : C๓S เป็นนวัตกรรมระบบธุรกิจที่สามารถนำไปใช้เป็นกลไกการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนที่เป็นที่ตั้งร้าน โดยกลไกในระบบธุรกิจของร้านฯ มีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับตัวละคร ๓ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑) ผู้ประกอบการร้านฯ หมายถึง ผู้สนใจจัดตั้งและดำเนินงานในฐานะเจ้าของร้าน ซึ่งอาจเป็นผู้ประกอบการรายใหม่ (Startup) สหกรณ์ สถาบันการศึกษา หน่วยงาน และเป็นไปโดยความสมัครใจ ๒) ภาคีด้านอุปทาน ได้แก่ เกษตรกร สหกรณ์ สถาบันเกษตรกร ผู้ประกอบการ SMEs OTOPs ที่เข้ามามีส่วนร่วมเป็นภาคีเครือข่ายธุรกิจของร้านฯ ๓) ภาคีเครือข่ายผู้บริโภค ซึ่งภายหลังอาจปรับเปลี่ยนเป็นสมาชิกร้านฯ เพื่อได้รับเอกสิทธิ์หรือสิทธิพิเศษตามเงื่อนไข และข้อตกลงระหว่างกัน

อาจกล่าวได้ว่า ระบบธุรกิจของร้านรอยยิ้มประชารัฐ เป็นการประยุกต์นำเอาแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง หลักการสหกรณ์และการเชื่อมโยงโซ่คุณค่าเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่มมาใช้ โดยคาดหวังว่า ร้านค้ารอยยิ้มชุมชน จะทำหน้าที่เป็นกลไกในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนที่เป็นที่ตั้งของร้านฯ ในขณะเดียวกัน ขบวนการร้านรอยยิ้มประชารัฐ (การขับเคลื่อนระบบธุรกิจของคลังเตอรี่ยิ้มประชารัฐบนหลักการพึ่งพาและร่วมมือกันตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงแบบก้าวหน้า) จะนำไปสู่การเชื่อมโยงธุรกิจเกิดเป็นโซ่คุณค่านำสินค้าจากแหล่งผลิตมาจำหน่ายแก่ผู้บริโภคในชุมชนต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง โดยมีกลไกประชารัฐคอยให้การส่งเสริมสนับสนุนอย่างมีแบบแผนตามแนวคิดธุรกิจและกรอบแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ดังที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งแนวทางดังกล่าวย่อมจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในการปฏิรูปการเกษตรไทย และปรากฏการณ์ที่คาดหวัง นั่นคือ เกษตรกรไทยมีศักดิ์ศรี มีโอกาสเข้าถึงตลาดและผู้บริโภคตามที่ทุกคนคาดหวัง

5.5 การวิเคราะห์ช่องว่างเชิงนโยบายและข้อเสนอเชิงนโยบายในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ภายใต้แผนยุทธศาสตร์พัฒนาการเกษตร 20 ปี กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (พ.ศ. 2560–2579)

ภายหลังจากที่รัฐบาล (พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา) ได้รับข้อเสนอของสพท.เพื่อนำไปสู่นโยบายและการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาการเกษตร 20 ปี กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (พ.ศ. 2560–2579) รูปที่ 5.5 ที่มกสพท.จึงได้วิเคราะห์ช่องว่างเชิงนโยบายเพื่อจัดทำข้อเสนอสำหรับการปิดช่องว่างเชิงนโยบายภายใต้แผนฯ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



รูปที่ 5.5 ยุทธศาสตร์เกษตรและสหกรณ์ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560–2579)

ปรับปรุงข้อมูลจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2559

เนื้อหาสาระสำหรับการวิเคราะห์ช่องว่างเชิงนโยบายของยุทธศาสตร์การพัฒนาการเกษตร 20 ปี ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (พ.ศ. 2560 – 2579) และข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ทั้ง 5 ยุทธศาสตร์ มีรายละเอียดในกรอบที่ 5.2–5.6

กรอบที่ 5.2

การวิเคราะห์ช่องว่างเชิงนโยบายสำหรับยุทธศาสตร์ที่ 1

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การสร้างความเข้มแข็งให้กับเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร

- เป้าหมาย :**
- 1) รายได้เฉลี่ย 390,000 บาท/คน
 - 2) เกษตรกรทุกคนเป็น Smart Farmer
 - 3) สถาบันเกษตรกรทั้งหมดมีความเข้มแข็งในระดับมาตรฐานมีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 3 ต่อปี

แนวทางพัฒนา :

- 1) สร้างความเข้มแข็งให้กับเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร Smart Farmer, Smart Group, Smart Enterprise
- 2) เสริมสร้างความภาคภูมิใจและความมั่นคงในอาชีพเกษตรกร
- 3) บริหารจัดการแรงงานภาคเกษตรโดยนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้

โอกาสที่ท้าทาย : (Challenges)

1. นโยบายรัฐ มุ่งเน้นที่เป้าหมายตัวชี้วัดการยกระดับรายได้เกษตรกรรายบุคคล
2. นโยบายรัฐ มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะเกษตรกรตามแนวทางเกษตรทฤษฎีใหม่
3. มีแผนงานพัฒนาศูนย์เรียนรู้ การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต 882 ศูนย์
4. มีแผนการสร้าง Smart Farmers 2.5 ล้านราย
5. มีแผนงานพัฒนาและส่งเสริมเครือข่ายเกษตรกร และสถาบันเกษตรกร 2.5 แสนราย
6. มุ่งเน้นการพัฒนาการเกษตรด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ฯลฯ

ช่องว่างเชิงนโยบาย : (GAPs)

1. ยังขาดชุดความรู้และ platform ของการยกระดับรายได้เกษตรกรที่ก้าวข้ามข้อจำกัดที่มาจากปัญหาเชิงโครงสร้าง และสภาพเศรษฐกิจ สังคม ภายใต้อัตนวิสัยทัศน์ใหม่
2. ความเข้าใจเรื่องเกษตรทฤษฎีใหม่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องยังไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และไม่ชัดเจน (โดยเฉพาะ Officers)
3. แผนงานการสร้าง Smart Farmer ยังไม่ครอบคลุมมิติ ทักษะการเป็นผู้ประกอบการภายใต้กระบวนการใหม่ และมักเป็นการริเริ่มจากภายนอก
4. แผนงานพัฒนาส่งเสริมเครือข่ายเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร ยังขาดการวางตำแหน่งของสถาบัน/เครือข่ายภายใต้โซ่คุณค่า จึงอาจเป็นจุดอ่อน และอุปสรรคต่อเป้าหมายที่กำหนด
5. แผนงานการพัฒนาการเกษตรด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของหลายหน่วยงานยังขาดความชัดเจน และกระบวนการมักไม่ได้เริ่มจากการพัฒนาจากตัวเกษตรกร/สถาบันแต่เป็นนโยบายจากแผนงานของหน่วยงานภายนอกที่มาพร้อมงบประมาณ/ตัวชี้วัดของหน่วยงานเจ้าของโครงการ

ข้อเสนอสำหรับการปิดช่องว่างเชิงนโยบายในยุทธศาสตร์ที่ 1 :

1. ควรกำหนดให้มี **โครงการนำร่อง** ตามแผนงานการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เพื่อติดตาม วิเคราะห์ ถอดบทเรียน และให้มีข้อมูลป้อนกลับ เพื่อปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ สู่เป้าหมายตามความคาดหวัง
2. ชุดความรู้/นวัตกรรม ภายใต้อุดมการณ์โครงการ ฯ The DC&F ที่ควรนำไปใช้ประโยชน์ ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ได้แก่
 - ศูนย์เรียนรู้มีชีวิต สามพรานโมเดล ดิจิทัลโมเดล
 - กรอบการพัฒนาแบบส่งเสริมการเรียนรู้ 8 ขั้นตอน (Platform of Strategic Framework to Develop Learning System)
 - กรอบแนวทางการพัฒนาโซ่คุณค่าเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่ม (9th Principle for Value Chain Development)

กรอบที่ 5.3

การวิเคราะห์ช่องว่างเชิงนโยบายสำหรับยุทธศาสตร์ที่ 2

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและยกระดับมาตรฐานสินค้า

- เป้าหมาย :**
- 1) GDP ภาคการเกษตรเพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละ 3 ต่อปี
 - 2) ฟาร์ม โรงงาน และสถานประกอบการได้มาตรฐาน
 - 3) แปลงใหญ่ มีจำนวน 14,500 แปลง / 90 ล้านไร่

แนวทางพัฒนา :

- 1) พัฒนาประสิทธิภาพการผลิตและคุณภาพ มาตรฐานสินค้า
- 2) ส่งเสริมการเกษตรตลอดโซ่อุปทาน สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

โอกาสที่ท้าทาย: (Challenges)

1. นโยบายรัฐมีความชัดเจน และมีหน่วยงานเจ้าภาพ และภาคี ในการขับเคลื่อนแผนงานการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานสินค้าเกษตร (GAP/GMP/Q)
2. นโยบายรัฐมุ่งเน้นการบริหารจัดการสินค้าเกษตรตลอดโซ่อุปทาน (เป็นแผนชั่วคราววงจร)
3. นโยบายการส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่
4. รัฐมีนโยบายส่งเสริมการใช้เครื่องจักรกลการเกษตรเพื่อลดต้นทุนการผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร
5. รัฐมีนโยบายที่ชัดเจนในการสร้างมูลค่าเพิ่มสินค้า
6. นโยบายรัฐให้ความสำคัญกับการทำเกษตรอินทรีย์มากขึ้น

ช่องว่างเชิงนโยบาย: (GAPS)

1. ยังขาดบุคลากรและ platform การขับเคลื่อนแผนงานในกลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง และเชื่อมโยงสู่การรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์แก่เกษตรกร/สถาบันเกษตรกร
2. ยังมี Argument ระหว่างหน่วยงานรัฐ องค์กรที่เกี่ยวข้องในการรับรองมาตรฐาน GAP IFORM ทำให้เกษตรกรเกิดความสับสนในการปฏิบัติ และเป็นข้อจำกัดในการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์
3. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจในนโยบายการส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่ และแนวปฏิบัติ
4. นโยบายการบริหารจัดการเกษตรตลอดโซ่อุปทาน บางโครงการไม่น่าจะแก้ปัญหา และบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ เพราะไม่ได้เอาตัวเกษตรกร/สถาบันเกษตรกรเป็นศูนย์กลาง
5. นโยบายการส่งเสริมการใช้เครื่องจักรกลการเกษตร ยังขาดการวิเคราะห์ต้นทุนและปัจจัยที่เกี่ยวข้องในระดับท้องถิ่น ซึ่งมีข้อผูกพันกับเกษตรกร ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อนโยบายดังกล่าวในทางปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม
6. ยังขาดกระบวนการในทางปฏิบัติสำหรับแนวทางการสร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าเกษตรในรายผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ซึ่งจำเป็นต้องทำความเข้าใจในแนวคิดการจัดการโซ่อุปทาน ในธุรกิจที่ตัวละคร/ผู้ประกอบการดำเนินการอยู่ โดยมีแรงจูงใจในเชิงธุรกิจการจำหน่ายปัจจัยการผลิต อุตสาหกรรมแปรรูป และการส่งออก

ข้อเสนอสำหรับการปิดช่องว่างเชิงนโยบายในยุทธศาสตร์ที่ 2 :

1. ควรดำเนินการให้เกิดการผนึกกำลัง (Synergy) ระหว่างหน่วยงานรัฐ องค์กรเอกชน ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริม และรับรองมาตรฐาน สำหรับหลักการแนวคิด และแนวปฏิบัติในการส่งเสริม และการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ให้เป็นรูปธรรม ตัวอย่างที่เป็นแนวทางปฏิบัติที่ดี โครงการหนึ่ง คือ การรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์โดยใช้ระบบ PGS ที่กลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามารถดำเนินการได้ในปัจจุบัน
2. กรอบแนวทางการพัฒนาโซ่อุปทานของชุดโครงการ (The 9 Discipline for Value Chain Development)

นำจะนำไปใช้ประโยชน์ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การยกระดับมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์ โดยมีแนวปฏิบัติที่ดี จากกลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพราน ในการเชื่อมโยง ใช้คุณค่าในการจำหน่ายผักอินทรีย์ และข้าวอินทรีย์ที่ ผลิตโดยเกษตรกรรายย่อย

7. ยังขาดกลไกการกระตุ้นอุปสงค์ผู้บริโภค เรื่องเกษตร อินทรีย์ และการสร้าง Output เกษตรอินทรีย์ที่เข้าถึง ประชาชนและเปิดโอกาสแก่เกษตรกร

3. อาจพิจารณาหลักการ แนวคิด และแนวปฏิบัติของตัว แบบธุรกิจ Farmer Shop และ C3S ที่จัดทำโดย คณะทำงานเกษตรก้าวหน้า, สปท. ตลอดจนตลาดสุขใจ ไปใช้ในการกระตุ้นอุปสงค์ผู้บริโภคในเรื่องการบริโภค สินค้าเกษตรอินทรีย์ และสินค้าชุมชนที่มีมาตรฐาน ผลิตภัณฑ์ ตลอดจนแนวทางการบริหารจัดการตลาด เกษตร (Farmers' Market) ที่ยั่งยืน และสนับสนุนการค้า ที่เป็นธรรม
4. ควรสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ชุดความรู้ การส่งเสริม การผลิตสินค้าเกษตรอินทรีย์ และGAP สำหรับกรณี ของสามพรานโมเดล ศิษฏกฏโมเดล ซึ่งปัจจุบัน ดำเนินการในการเป็นศูนย์เรียนรู้มีชีวิต (Living Learning Center)

กรอบที่ 5.4

การวิเคราะห์ช่องว่างเชิงนโยบายสำหรับยุทธศาสตร์ที่ 3

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : เพิ่มความสามารถในการแข่งขันภาคการเกษตรด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม

- เป้าหมาย :**
- 1) งานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรมได้รับการพัฒนาต่อยอดนำไปสู่การใช้ประโยชน์ร้อยละ 80
 - 2) เกษตรกรทุกคนเข้าถึง และนำเทคโนโลยี งานวิจัย นวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ได้

แนวทางพัฒนา :

- 1) พัฒนาเทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อการขับเคลื่อนเกษตรให้สอดคล้องกับไทยแลนด์ 4.0
- 2) บริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเกษตร
- 3) พัฒนางานวิจัย และสารสนเทศให้ไปสู่เชิงพาณิชย์

โอกาสที่ท้าทาย : (Challenges)

1. รัฐให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างระบบการวิจัยและ พัฒนาเทคโนโลยี และนวัตกรรมด้านการเกษตร

ข้อเสนอสำหรับการปิดช่องว่างเชิงนโยบายใน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 :

1. ควรสนับสนุนและจัดให้มีสถาบันเชี่ยวชาญเฉพาะทางที่เน้น การวิจัยและพัฒนา และการนำการวิจัยไปใช้ประโยชน์ ผู้สาธารณะ ในลักษณะที่เป็นหน่วยงานเชิงรุก มีทีมงาน เชี่ยวชาญที่สามารถเข้าถึง และมีสมรรถนะในการบูรณา การความร่วมมือกับหน่วยงาน /สถาบันเกษตรกร เพื่อการ

ช่องว่างเชิงนโยบาย : (GAPs)

1. หน่วยวิจัยที่มุ่งเน้นการสร้างระบบวิจัย และสร้างสรรค์ นวัตกรรมการยกระดับมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์เกษตร รายสาขาแบบครบวงจร และสอดคล้องกับบริบทโลก ภายใต้อิทธิพลของเทคโนโลยีใหม่มีน้อย
2. ยังขาดกลไกการนำชุดความรู้/นวัตกรรมการเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขันภาคการเกษตรไปใช้ ประโยชน์ โดยเฉพาะกับสถาบันเกษตรกร/เกษตรกร รายย่อย
3. การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถ

ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 3 อย่างเป็นรูปธรรม

2. ควรต่อยอดให้มีการวิจัยในแนวทางของ GVC (Global Food Value Chain) สำหรับสินค้าเกษตรที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การเกษตรตามแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน และการขับเคลื่อน AEC Blueprint สู่อการเป็นตลาดฐานการผลิตเดียว (Single Market)

ในการแข่งขันภาคการเกษตรด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่เป็นอยู่ยังไม่สามารถเปิดโอกาสการเข้าถึงของเกษตรกร และสถาบันเกษตรกรอย่างแท้จริง ส่วนใหญ่ (ขาด Platform การนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ในระดับเกษตรกรรายบุคคล/กลุ่มเกษตรกร/สหกรณ์)

กรอบที่ 5.5

การวิเคราะห์ช่องว่างเชิงนโยบายสำหรับยุทธศาสตร์ที่ 4

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : บริหารจัดการทรัพยากรการเกษตร และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

- เป้าหมาย :**
- 1) พื้นที่เกษตรกรรมยั่งยืน 10 ล้านไร่
 - 2) พื้นที่การเกษตรได้รับการอนุรักษ์ปรับปรุงและฟื้นฟู ปีละ 2 ล้านไร่
 - 3) พื้นที่ชลประทานมีจำนวน 42.78 ล้านไร่

- แนวทางพัฒนา :**
- 1) การบริหารจัดการทรัพยากรการเกษตรอย่างยั่งยืน
 - 2) ฟื้นฟูและอนุรักษ์ทรัพยากรเกษตรให้สมดุลและยั่งยืน

โอกาสที่ท้าทาย : (Challenges)

1. นโยบายรัฐให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรการเกษตร และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยน้อมนำคำสอนพระราชา ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และสหกรณ์เป็นกลไกการขับเคลื่อนหลัก

ข้อเสนอสำหรับการปิดช่องว่างเชิงนโยบายในยุทธศาสตร์ที่ 4 :

1. สนับสนุนให้มีการเผยแพร่ชุดความรู้ แนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน และการพัฒนาการเกษตรตามแนวทางของเครือข่ายคุณค่าข้าวคุณธรรม สามพรานโมเดล ดิชนกภูมิโมเดล ตัวแบบธุรกิจ Farmer Shop C3S ตลาดสุขใจ
2. จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ และจัดโครงการฝึกอบรมแก่ผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเกษตร ตามข้อเสนอสำหรับกรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์การปฏิรูปการสหกรณ์ไทยในศตวรรษที่สอง
3. สนับสนุนการดำเนินการ สถาบันส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามกระบวนการพัฒนา ระบบส่งเสริมการเรียนรู้ 8 ขั้นตอน (Platform of Strategic Framework to Develop Learning System) ภายใต้แผนงานวิจัยและพัฒนาของสกว. และภาคี

ช่องว่างเชิงนโยบาย : (GAPs)

1. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องยังใช้สหกรณ์เป็นกลไก (เครื่องมือ) ของรัฐ แทนที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจในคุณค่าหลักการสหกรณ์ และเข้ามาใช้สหกรณ์เป็นเครื่องมือของประชาชนในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และยกระดับสหกรณ์ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงแบบก้าวหน้าที่มี platform การพัฒนาที่เริ่มจากขั้นที่หนึ่ง: การส่งเสริมให้ประชาชนพึ่งพาตนเอง (Dependence) ขั้นที่สอง: ส่งเสริมการพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Independence) และขั้นที่สาม: ส่งเสริมให้เชื่อมโยงความร่วมมือเป็นเครือข่าย (Interdependence) นั่นคือ ศาสตร์พระราชา

กรอบที่ 5.6

การวิเคราะห์ช่องว่างเชิงนโยบายสำหรับยุทธศาสตร์ที่ 5

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : พัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ

- เป้าหมาย :**
- 1) พัฒนาเป็น Smart Officers/Smart Researchers
 - 2) ปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
 - 3) ปรับปรุงและพัฒนากฎหมายให้ทันสมัย

แนวทางพัฒนา :

- 1) พัฒนาบุคลากรให้เป็น Smart Officers และ Researchers
- 2) เชื่อมโยงระบบการทำงานของทุกหน่วยงาน
- 3) ปรับปรุงและพัฒนากฎหมายด้านการเกษตร

โอกาสที่ท้าทาย : (Challenges)

1. นโยบายรัฐให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงการทำงานของทุกหน่วยงาน
2. นโยบายรัฐให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและพัฒนากฎหมายด้านการเกษตร

ช่องว่างเชิงนโยบาย : (GAPs)

1. ปรากฏการณ์ที่พบอยู่ในปัจจุบัน หน่วยงานรัฐหลายหน่วยงานยังทำงานตามตัวชี้วัดของหน่วยงาน และแย่งชิงประชาชน ส่งผลต่อนโยบายและเป้าหมายยุทธศาสตร์ ตลอดจนเกษตรกรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายมิได้รับประโยชน์ตามความคาดหวังอย่างแท้จริง
2. ปรากฏการณ์ในทางปฏิบัติ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการร่าง / ปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย ส่วนใหญ่เป็น Policy Makers นักการเมือง และภาคเอกชน ที่มีได้นำเสนอปัญหาที่ต้องแก้ไขอย่างแท้จริง

ข้อเสนอสำหรับการปิดช่องว่างเชิงนโยบายในยุทธศาสตร์ที่ 5 :

1. ควรมีการสนับสนุนการวิจัยเกี่ยวกับการปรับปรุงกฎหมายด้านการเกษตร เพื่อการนำไปใช้ประโยชน์สำหรับแนวทางและสาระสำคัญในการปรับปรุงกฎหมายที่สนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบาย และยุทธศาสตร์การพัฒนาการเกษตร
2. ควรสนับสนุนให้เผยแพร่ตัวอย่างและแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับรูปแบบการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างหน่วยงานรัฐ ภาคเอกชน ประชาชน (People-Public-Private Partnership) ในกรณีของสามพรานโมเดล

บทที่ 6

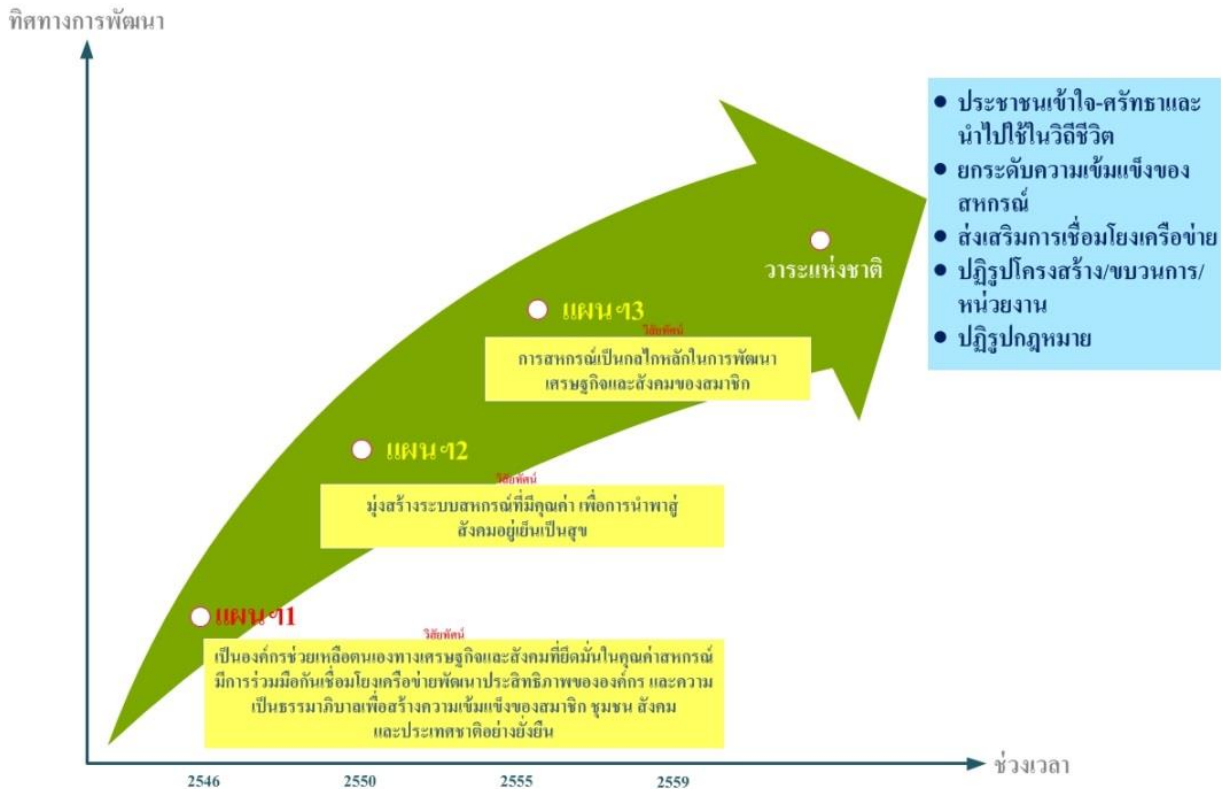
ข้อเสนอเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์การปฏิรูปการสหกรณ์สู่ศตวรรษที่สอง

การวิจัยในส่วนของการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์การปฏิรูปการสหกรณ์สู่ศตวรรษที่สอง ในที่นี้ได้ดำเนินการตามแผนงานวิจัย ซึ่งประกอบด้วย **ขั้นตอนแรก** คือการรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อนำมาวิเคราะห์โดยวิธีการ SWOT Analysis ที่ชี้ให้เห็นโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน และการจัดทำ(ร่าง)แผนยุทธศาสตร์การพัฒนารสหกรณ์ไทย **ขั้นตอนที่สอง** เปิดเวทีประชาพิจารณ์(ร่าง)กรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ในระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนารสหกรณ์ **ขั้นตอนที่สาม** การจัดทำรายงานสรุปกรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์การปฏิรูปการสหกรณ์สู่ศตวรรษที่สองที่จะนำไปใช้เป็นนโยบายการพัฒนารสหกรณ์ไทยต่อไป

เนื้อหาสาระในบทนี้ ประกอบด้วย กรอบทิศทางการพัฒนารสหกรณ์ที่ผ่านมา กระบวนการจัดทำข้อเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายและการขับเคลื่อนเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ บทวิเคราะห์สถานการณ์ที่ชี้ให้เห็นโอกาสที่ท้าทายและช่องว่างเชิงยุทธศาสตร์ กรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนารสหกรณ์ที่เป็นข้อเสนอจากการวิจัย สรุปนโยบายกรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ และเวทีประชาพิจารณ์ มีรายละเอียดดังนี้

6.1 กรอบทิศทางการพัฒนารสหกรณ์ที่ผ่านมา

แม้ว่าขบวนการสหกรณ์ไทยจะได้มีการจัดทำกรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนารสหกรณ์มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 จนถึงปัจจุบัน คณะกรรมการพัฒนารสหกรณ์แห่งชาติ ได้จัดทำแผนพัฒนารสหกรณ์เพื่อใช้เป็นนโยบายในการส่งเสริมสหกรณ์ไทยมาแล้ว 3 ฉบับ อีกทั้งในปี พ.ศ. 2555 ได้ประกาศสหกรณ์วาระแห่งชาติซึ่งมีสาระสำคัญ 5 ประเด็น ประกอบด้วย การส่งเสริมให้ประชาชนมีความเข้าใจศรัทธาและนำสหกรณ์ไปใช้ในวิถีชีวิต การยกระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์ การส่งเสริมให้มีการเชื่อมโยงเครือข่าย การปฏิรูปโครงสร้าง/ขบวนการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการปฏิรูปกฎหมาย หากแต่การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ยังจำกัดอยู่ในระดับองค์กรกลางและสหกรณ์บางกลุ่มเท่านั้นโดยการติดตามประเมินผลพบว่า ผู้นำ และฝ่ายจัดการส่วนใหญ่ยังไม่รับทราบในส่วนของการประเมินยุทธศาสตร์



รูปที่ 6.1 พัฒนาการของแผนพัฒนาการสหกรณ์ไทยในระยะเวลาที่ผ่านมา

6.2 กระบวนการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและกรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ และการ ขยับเคลื่อนเพื่อการนำไปใช้ประโยชน์

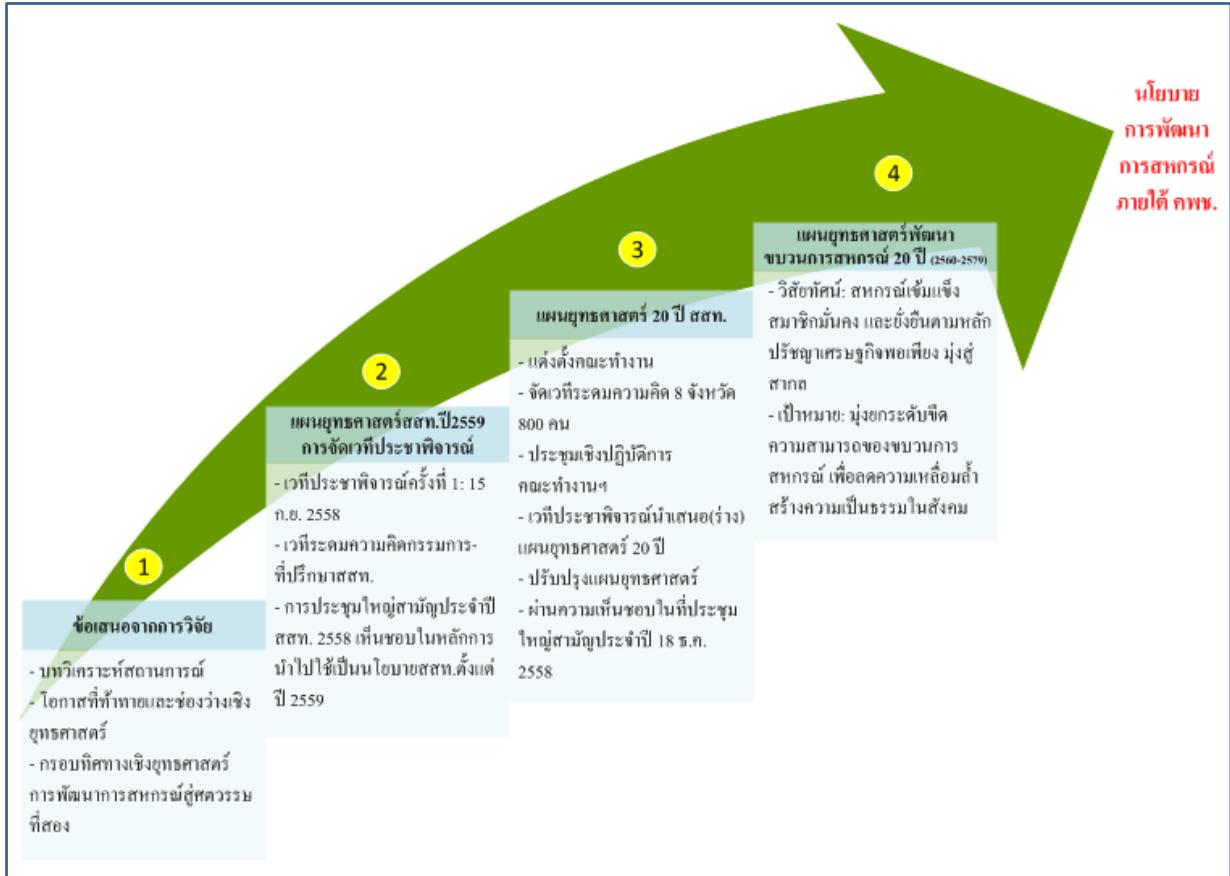
กระบวนการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและกรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาการ สหกรณ์และการขยับเคลื่อนเพื่อการนำไปใช้ประโยชน์ เป็นไปตามรายละเอียดในรูปที่ 6.1 โดยเริ่มต้นจาก

ขั้นตอนที่หนึ่ง การจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและกรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของชุด โครงการฯ ดังที่กล่าวรายละเอียดไว้ในหัวข้อที่ 6.1 นั้น

ขั้นตอนที่สอง เป็นกระบวนการระดมความคิดเห็นระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องผ่านกลไกเวที ประชาพิจารณ์ ซึ่งในที่สุดที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย (สสท.) เห็นชอบในหลักการเพื่อนำไปเป็นนโยบายในการพัฒนาสหกรณ์

ขั้นตอนที่สาม สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยในฐานะองค์กรนำขบวนการสหกรณ์ได้ สานต่อนโยบายคณะรัฐมนตรี ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาขบวนการสหกรณ์ 20 ปี (พ.ศ. 2560–2579) ในห้วงเวลาเดียวกันกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยการแต่งตั้งคณะทำงานยกร่าง แผนยุทธศาสตร์ฯ และได้นำต้น(ร่าง)ของชุดโครงการฯ ในการระดมความคิดเห็น ได้ข้อสรุปและผ่านความเห็นชอบในที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี สสท. เมื่อ 18 ธันวาคม 2558 เป็นแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี ของ สสท.

ขั้นตอนที่สี่ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาขบวนการสหกรณ์ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) ภายใต้คณะทำงานที่แต่งตั้งโดย สสท. ซึ่งจะได้นำเสนอต่อคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ (คพช.) นำไปใช้เป็นนโยบายพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติต่อไป



รูปที่ 6.2 กระบวนการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและกรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อนเพื่อนำมาใช้ประโยชน์

6.3 บทวิเคราะห์สถานการณ์สหกรณ์ไทยในรอบศตวรรษที่ผ่านมา: ประเด็นท้าทายและช่องว่างเชิงยุทธศาสตร์

ในห้วงเวลาของการก้าวสู่ศตวรรษที่สองของการสหกรณ์ไทยนั้น มีประเด็นท้าทายหลายประการที่สหกรณ์ต้องเผชิญ ทั้งที่มาจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่สำคัญๆ ได้แก่สภาวะของการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทยที่เป็นไปค่อนข้างช้า กอปรกับราคาสินค้าเกษตรและราคาน้ำมันที่ลดลงอย่างต่อเนื่องย่อมส่งผลกระทบต่อภาคส่วนเศรษฐกิจต่างๆและระบบธุรกิจสหกรณ์ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในขณะที่ยวกันยุทธศาสตร์ของรัฐบาลก็ให้ความสำคัญในการใช้สหกรณ์เป็นกลไกของประชาชนเพื่อการสร้างอำนาจต่อรองในการผลิตและการตลาด และแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำไม่เป็นธรรมในสังคม

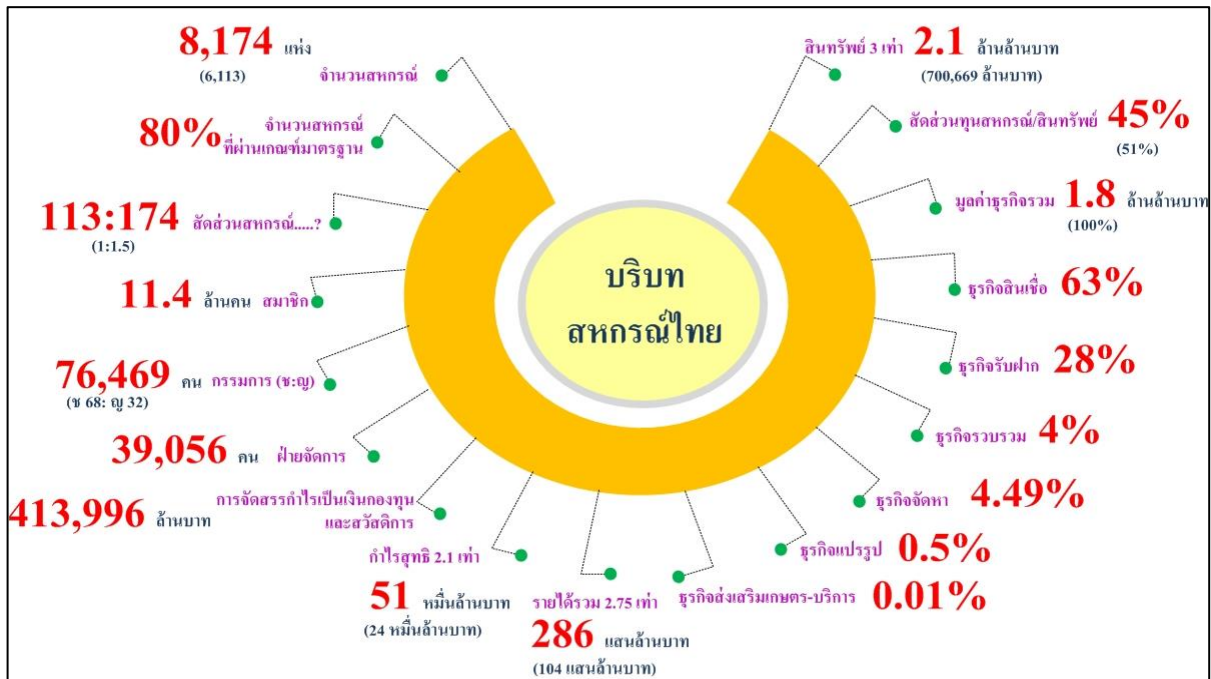
เมื่อพิจารณา บทบาทของสหกรณ์ที่มีต่อ เศรษฐกิจและสังคม จะเห็นได้ว่า มูลค่าธุรกิจของสหกรณ์ (ข้อมูล ปี 2557) คิดเป็นมูลค่า 1.98 ล้านล้านบาทหรือคิดเป็นร้อยละ 16.64 ของ GDP ประเทศ โดยมีสหกรณ์รวมทั้งสิ้น 8,174 แห่ง โดยสหกรณ์ที่ยังดำเนินธุรกิจมี จำนวน 6,113 แห่ง และสหกรณ์ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานคิดเป็นร้อยละ 80 ของสหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558)

บทบาทของสหกรณ์ในด้านเศรษฐกิจในรอบทศวรรษที่ผ่านมา(พ.ศ.2548-2557) ณ สิ้นปี พ.ศ. 2557 สหกรณ์ไทยมีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 2.1 ล้านล้านบาท การเติบโตของสินทรัพย์ในรอบทศวรรษประมาณ 3 เท่าตัวโดยสัดส่วนของทุนสหกรณ์ต่อสินทรัพย์รวมในปี พ.ศ. 2557 คิดเป็นร้อยละ 45 ลดลงจากปี พ.ศ. 2548 ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 51 ซึ่งชี้ให้เห็นแนวโน้มของโครงสร้างการเงินสหกรณ์ที่มาจากเงินทุนภายนอกสหกรณ์มีมากขึ้น รายได้รวมของระบบธุรกิจสหกรณ์ในปี พ.ศ. 2557 คิดเป็นมูลค่า 286 แสนล้านบาท เพิ่มขึ้น 2.75 เท่า เมื่อเทียบกับปี 2548 ซึ่งมีรายได้รวมคิดเป็นมูลค่า 104 แสนล้านบาท โดยธุรกิจสหกรณ์ที่สำคัญ 6 ด้านในรอบปี พ.ศ. 2557 มีมูลค่ารวมทั้งสิ้น 1.8 ล้านล้านบาท ประกอบด้วยธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรับฝากเงิน ธุรกิจรวบรวมผลผลิต/ผลิตภัณฑ์ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจแปรรูป และธุรกิจให้บริการ-ส่งเสริมการเกษตร โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายธุรกิจจะเห็นได้ว่า ธุรกิจที่มีมูลค่าสูงสุดได้แก่ธุรกิจสินเชื่อโดยมีมูลค่าทั้งสิ้น 517,095 ล้านบาท และคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 63 ของมูลค่าธุรกิจรวมของสหกรณ์ รองลงไปได้แก่ธุรกิจ รับฝากเงิน ธุรกิจรวบรวมฯ ธุรกิจจัดหาฯ ธุรกิจแปรรูปฯ และธุรกิจบริการ-ส่งเสริมการเกษตร มีมูลค่าธุรกิจและสัดส่วนธุรกิจเรียงตามลำดับได้แก่ 82,413, 63,983, 17,421 และ 1,536 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนเมื่อเทียบกับมูลค่าธุรกิจโดยรวมเท่ากับร้อยละ 63, 28, 4.49, 4, 0.5 และ 0.01 (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, 2558)

เมื่อพิจารณาบทบาทของสหกรณ์ในด้านสังคม จะเห็นได้ว่าสมาชิกสหกรณ์ มีจำนวน 11.4 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 17.7 ของประชากรประเทศ สมาชิกที่เข้ามามีส่วนร่วมในบทบาทกรรมการสหกรณ์ 76,469 คน (สัดส่วนกรรมการชาย : หญิงเท่ากับ 68 ต่อ 32) มีการจ้างงานในตำแหน่งผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์ 39,056 คน (สัดส่วนเพศชาย : เพศหญิง เท่ากับ 43 ต่อ 57) โดยในรอบทศวรรษ สหกรณ์มีการจัดสรรกำไรสุทธิซึ่งมีมูลค่าโดยรวมเท่ากับ 413,996 ล้านบาท เพื่อเป็นทุนสำรองเพื่อการสร้างความมั่นคงในธุรกิจสหกรณ์ การจัดสวัสดิการรูปแบบต่างๆ ตลอดจนการจัดสรรเป็นทุนสาธารณประโยชน์ ซึ่งแสดงให้เห็นเจตนารมณ์ของการเป็นองค์กรธุรกิจที่ไม่แสวงกำไร

ประเด็นข้อสังเกตจากการประเมินสถานการณ์สหกรณ์ไทยในรอบทศวรรษ ชี้ให้เห็นว่า ธุรกิจสหกรณ์ในภาพรวมมีมูลค่าเพิ่มขึ้นประมาณ 4 เท่าตัว แต่ธุรกิจที่สำคัญยังคงเป็นด้านสินเชื่อ รับฝากเงิน จัดหาสินค้ามาจำหน่ายรวบรวมผลผลิต และแปรรูป ส่วนธุรกิจส่งเสริมเกษตร ซึ่งเป็นธุรกิจที่อยู่ในกิจกรรมต้นน้ำ และกลางน้ำเท่านั้นผลิตภัณฑ์แปรรูปส่วนใหญ่เป็นผลิตภัณฑ์แปรรูปเบื้องต้นเช่นข้าวสาร ยางพารา (น้ำยาง ยางแท่ง) ส่วนธุรกิจจัดหาฯยังคงพึ่งพาสินค้าที่ผลิตจากภายนอกสหกรณ์ มีสหกรณ์บางแห่งเริ่มผลิตสินค้าอุปโภค บริโภค (consumer good) บ้างแต่ยังคงเผชิญกับปัญหาด้านการตลาดการ

รับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ที่เป็นสากลและความนิยมของสมาชิกในการอุดหนุนผลิตภัณฑ์สหกรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมูลค่าของธุรกิจส่งเสริมเกษตรและบริการ ซึ่งควรเป็นกิจกรรมและบริการที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งแต่กลับมีมูลค่าเพียง 1,536 ล้านบาทเท่านั้น



รูปที่ 6.3 สถานการณ์สหกรณ์ไทย

ในส่วนของการประเมินทิศทางแนวโน้มของเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทย ซึ่งให้เห็นประเด็นท้าทายที่สำคัญ ๆ ทั้งที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดของสหกรณ์ ได้แก่ นโยบายรัฐที่มุ่งใช้สหกรณ์เป็นกลไกในการสร้างอำนาจการต่อรองการผลิตและการตลาดแก่ประชาชน นโยบายการเปิดเสรีการค้าโลกและการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน นโยบายด้านการลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน ระบบสนับสนุนและสิ่งอำนวยความสะดวก การใช้ตัวแบบธุรกิจภายใต้หุ้นส่วนระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน (PPPs) ภาวะเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทยที่ยังคงฟื้นตัวช้า โครงสร้างเศรษฐกิจในบริบทโลกใหม่ที่มีความซับซ้อนและใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี ตลอดจนการรวมกลุ่มธุรกิจเพื่อสร้างอำนาจการต่อรอง ปัญหาความเหลื่อมล้ำไม่เป็นธรรมในสังคม กระแสโลกที่เป็นแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน กรอบแนวทางการพัฒนาสหกรณ์ตาม ICA Blueprint และความเชื่อมั่นไว้วางใจของคนในสังคมที่มีต่อสหกรณ์

การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนข้อมูลที่ได้จากเวทีถอดบทเรียนของสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ และภาคีในรอบทศวรรษที่ผ่านมา ซึ่งให้เห็นช่องว่างของระบบสหกรณ์ไทยในประเด็นสำคัญ ได้แก่ โครงสร้างและระบบบริหารจัดการสหกรณ์ที่เป็นอยู่ไม่เอื้อต่อการขับเคลื่อนสหกรณ์ตามอัตลักษณ์ของการเป็นองค์กรอิสระพึ่งพาตนเอง การนำคุณค่าสหกรณ์สู่การเป็นที่พึ่งของสมาชิก ผลิตภัณฑ์และบริการของสหกรณ์ยังคงกระจุกตัวอยู่ในกิจกรรมระดับ ต้นน้ำและปลายน้ำภายใต้โซ่อุปทาน สหกรณ์ยังขาดการกระตุ้นอุปสงค์ในกลุ่มสมาชิกและผู้บริโภคในการอุดหนุน

ผลิตภัณฑ์และใช้บริการสหกรณ์ จึงทำให้สหกรณ์ไม่สามารถเป็นกลไกในการยกระดับมูลค่าเพิ่มได้ตามที่ควรจะเป็นนอกจากนั้น ยังขาดกลไกในการเชื่อมโยงธุรกิจเพื่อสร้างความเป็นปึกแผ่นเข้มแข็งในระบบธุรกิจสหกรณ์ ขาดกลไกในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของสหกรณ์



รูปที่ 6.4 ประเด็นท้าทายและช่องว่างเชิงยุทธศาสตร์

6.4 ข้อเสนอจากการวิจัย: กรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์สู่ศตวรรษที่ 2

ภายใต้กระบวนการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาการสหกรณ์ในครั้งนี้ สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ได้ดำเนินการโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ทิศทางแนวโน้มปัจจัยสภาพแวดล้อม (Key Trends) และการวิเคราะห์ช่องว่าง (GAPs Analysis) ได้นำมาซึ่งการกำหนดเป้าหมายเชิงนโยบายการพัฒนาสหกรณ์และประเด็นยุทธศาสตร์หลัก 4 ประการ

เป้าหมายเชิงนโยบาย (Goal) : จะเป็นการยกระดับขีดความสามารถของระบบสหกรณ์เพื่อเป็นกลไกในการลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรมในสังคม

ประเด็นยุทธศาสตร์หลักประกอบด้วย 4 ประเด็น ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1:ยกระดับการมีส่วนร่วมของภาคีเพื่อการพัฒนาความเข้มแข็งเป็นปึกแผ่นของสหกรณ์จะประกอบด้วย แนวทางกลยุทธ์ที่สำคัญ 6 แนวทาง ได้แก่ 1) ยกระดับการมีส่วนร่วมของภาคีสหกรณ์เพื่อความเข้มแข็งเป็นปึกแผ่น 2) กำหนด Agenda และ Road Map และ Platform การเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์ 3) ปฏิรูปโครงสร้างขบวนการสหกรณ์ที่เกื้อหนุนการเชื่อมโยงธุรกิจเพื่อสร้างความเข้มแข็งเป็นปึกแผ่น 4) นำนวัตกรรม PPP มาใช้ในการบูรณาการการทำงานร่วมกันเพื่อมุ่งเป้าไปที่สหกรณ์ในการนำประโยชน์สู่สมาชิก 5) สร้างกลไกในการยกระดับสมรรถนะสมาชิก ผู้นำ ฝ่ายจัดการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 6) พัฒนาเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์ (Co-ops to Co-ops Business)

ยุทธศาสตร์ที่ 2:ยกระดับมูลค่าเพิ่มในผลิตภัณฑ์สหกรณ์ โดยใช้กลไก Moving Up Value Chain ประกอบด้วย แนวทางกลยุทธ์ที่สำคัญ 6 แนวทาง ได้แก่ 1) ยกระดับมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์สหกรณ์ 2) กำหนด Agenda และ Roadmap ส่งเสริมการจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์ (Global Value Chain:GVC)3) พัฒนาและเผยแพร่ Platform การยกระดับกิจกรรมสหกรณ์ภายใต้โซ่อุปทาน (Functional Upgrading) 4) พัฒนาและเผยแพร่ Platform การยกระดับกระบวนการภายใต้โซ่อุปทาน (Process Upgrading) 5) พัฒนาและเผยแพร่ Platform การยกระดับผลิตภัณฑ์ (Product Upgrading) 6) จัดตั้งและดำเนินงานหน่วยส่งเสริมธุรกิจสหกรณ์ภายใต้กรอบการยกระดับมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์

ยุทธศาสตร์ที่ 3:การพัฒนาระบบการเงินสหกรณ์ที่เอื้อต่อความมั่นคงและมีเสถียรภาพในระบบสหกรณ์ ประกอบด้วย แนวทางกลยุทธ์ที่สำคัญ 6 แนวทาง ได้แก่ 1) พัฒนาระบบการเงินสหกรณ์ที่เอื้อต่อความมั่นคงมีเสถียรภาพ 2) สร้างความเข้าใจแก่คนในสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในบริบทของสหกรณ์ในด้านการเงิน 3) ส่งเสริมการจัดตั้งกองทุนเสถียรภาพเพื่อประกันความมั่นคงในระบบสหกรณ์ภายใต้การกำกับดูแลของสมาชิก 4) สร้างกลไกการจัดการเรียนรู้ด้านความรู้พื้นฐานการเงินที่เข้าถึงและสร้างความเข้าใจแก่สมาชิกและ Stakeholder 5) ส่งเสริมให้สหกรณ์เป็นสถาบันการเงินของประชาชนในการสร้างวินัยให้ความรู้พื้นฐานและการเข้าถึงบริการการเงินอย่างเป็นธรรม 6) จัดทำ Agenda และ Road Map การพัฒนาระบบการเงินสหกรณ์ในแนวทางการพึ่งพาและร่วมมือกัน

ยุทธศาสตร์ที่ 4:การปฏิรูประบบสนับสนุนและสิ่งอำนวยความสะดวก ประกอบด้วย แนวทาง กลยุทธ์ที่สำคัญ 6 แนวทาง ประกอบด้วย 1) พัฒนาระบบสนับสนุนและสิ่งอำนวยความสะดวก 2) กำหนด Agenda และ Road Map การพัฒนาระบบสนับสนุนฯ 3) ปฏิรูประบบงบประมาณสำหรับหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสหกรณ์ให้มีเอกภาพและมีกลไกติดตาม-ประเมินผล 4) ปฏิรูปกฎหมาย/ข้อบังคับและกลไกการกำกับดูแล 5) พัฒนาระบบ ICT เพื่อรองรับการเชื่อมโยงธุรกิจของระบบสหกรณ์ควบคู่กับการตรวจสอบ 6) สร้างกลไกการจัดการความรู้แก่เยาวชนและ Stakeholder ให้เข้าถึงและเข้าใจ ตลอดจนเข้ามามีส่วนร่วมในสหกรณ์อย่างเหมาะสม



รูปที่ 6.5 ข้อเสนอจากกรรมาธิการวิสามัญ: กรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนากองสหกรณ์สู่ศตวรรษที่สอง
หมายเหตุ: ข้อเสนอจากกรรมาธิการวิสามัญนำเสนอผ่านความเห็นชอบที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีสสท. เมื่อ 19 ธันวาคม 2558

6.5 แผนยุทธศาสตร์พัฒนาขบวนการสหกรณ์ 20 ปี(พ.ศ.2560-2579)

ภายหลังจากสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย (สสท.) ได้นำเสนอกรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนากองสหกรณ์สู่ศตวรรษที่สองตามข้อเสนอจากกรรมาธิการวิสามัญของสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ผ่านความเห็นชอบในที่ประชุมใหญ่สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2558 เพื่อนำไปใช้ในการวางกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนากองสหกรณ์ในห้วงเวลาปี 2560-2564 แล้วในห้วงเวลาปี 2559 ได้มีนโยบายของรัฐบาล (พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา) ผ่านลงมาทางกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งรมต.ในฐานะประธานกรรมการพัฒนากองสหกรณ์แห่งชาติ(คพช.) ซึ่งมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนากองสหกรณ์ โดยมอบหมายให้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากองสหกรณ์ 20 ปี ให้สอดคล้องกับการขับเคลื่อนการพัฒนาชาติ 20 ปี

ในการดังกล่าว สสท.จึงได้แต่งตั้งหัวหน้าโครงการวิจัย (รศ.จุฑาทิพย์ ภักธราวาท) ให้เป็นคณะทำงานกรรมาธิการ(ร่าง)แผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว ใช้เวลาระหว่างเดือนตุลาคม ถึง ธันวาคม 2559 จัด

กระบวนการมีส่วนร่วม Shared Vision 6 เวที มีผู้เข้าร่วม 45 คน ในที่สุดได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาขบวนการสหกรณ์ 20 ปี ดังรายละเอียดที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้

แผนยุทธศาสตร์พัฒนาขบวนการสหกรณ์ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบแนวทางให้ทุกสหกรณ์ใช้ในการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์สู่ความเข้มแข็ง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้จัดทำขึ้นจากการศึกษา วิเคราะห์ ประเมินสถานการณ์และปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกความต้องการและความคาดหวังของสหกรณ์ จากนั้นได้มีการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดทิศทางและแนวทางการดำเนินการ เพื่อยกเป็นร่างแผนยุทธศาสตร์และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ แล้วนำมาปรับปรุงให้สมบูรณ์ก่อนเสนอและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการดำเนินการสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย และผู้แทนสหกรณ์สมาชิก โดยมีสาระสำคัญดังนี้

วิสัยทัศน์(Vision)

“สหกรณ์เข้มแข็ง สมาชิกมั่นคง และยั่งยืน ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มุ่งสู่สากล”

พันธกิจ(Mission)

เพื่อให้การพัฒนาสหกรณ์บรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ จึงต้องพัฒนาระบบสหกรณ์ให้มีความสามารถด้านการดำเนินงานที่เป็นเลิศ มีคุณค่าและพึ่งพาตนเองได้มีภาพลักษณ์ที่ดี เพื่อประโยชน์ต่อสมาชิกและสังคม ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงจึงได้กำหนดพันธกิจ ดังนี้

1. สร้างศรัทธา ความเชื่อมั่นเรื่องคุณค่าสหกรณ์ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักการทำงาน
2. พัฒนาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้มีศักยภาพในการขับเคลื่อนการพัฒนาสหกรณ์ไปในทิศทางพึ่งพาตนเองและร่วมมือระหว่างกัน
3. พัฒนาระบบสหกรณ์ในทิศทางที่เอื้อต่อการทำงานของสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตามหลักธรรมาภิบาล ใช้ระบบตรวจสอบถ่วงดุลการบริหาร และระบบการกำกับตรวจสอบ ประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ เพื่อความเชื่อมั่นของสมาชิก
4. พัฒนาระบบสนับสนุนการผลิต การแปรรูป การค้าที่เป็นธรรม ขยายโอกาสการดำเนินธุรกิจสหกรณ์จากภายในสู่ภายนอกของขบวนการสหกรณ์ ที่ไม่ละเลยหลักและอุดมการณ์สหกรณ์ เพื่อทำประโยชน์คืนสู่สมาชิก ชุมชน และสังคมอย่างมั่นคง ยั่งยืน
5. พัฒนาระบบสนับสนุนการเงิน และการลงทุนในทิศทางที่เกื้อหนุนการดำเนินการบนหลักการพึ่งพาตนเอง และความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ เพื่อความมั่นคงและเสถียรภาพ

เป้าหมายสูงสุด (The ultimate goals)

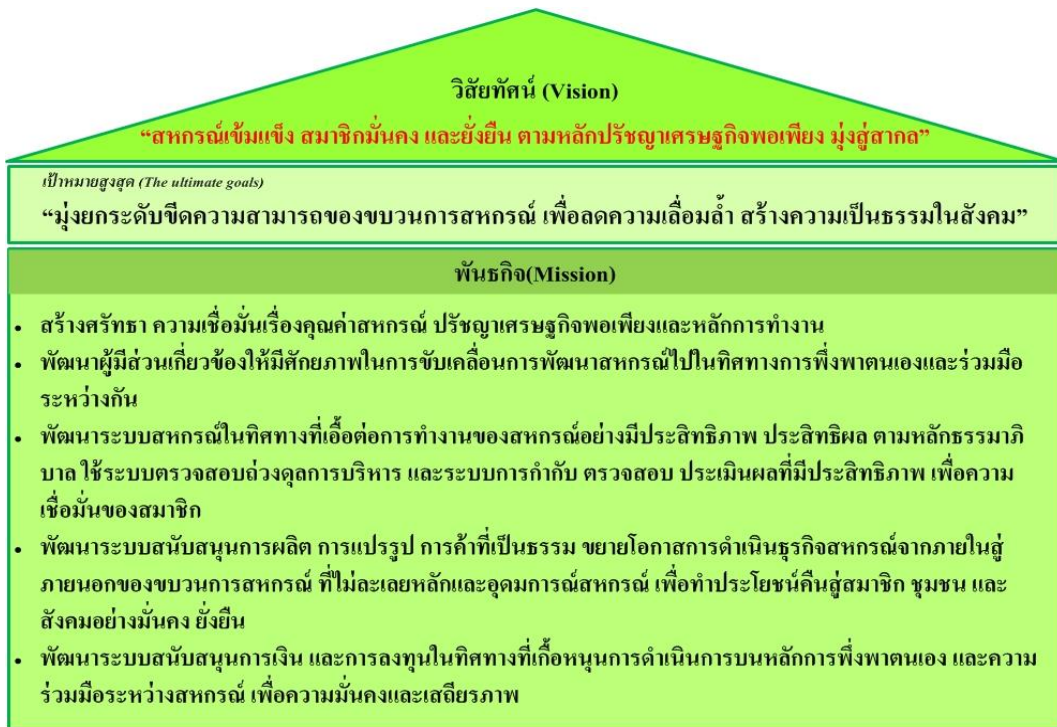
“มุ่งยกระดับขีดความสามารถของขบวนการสหกรณ์ เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรมในสังคม”

เป้าประสงค์ (Goals)

1. เพื่อให้คนไทยมีศรัทธาและความเชื่อมั่นในคุณค่าสหกรณ์ และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง อันก่อให้เกิดจิตสำนึกความร่วมมือ เกิดความสามัคคีคนในชาติ และเข้ามามีส่วนร่วมในสหกรณ์ในการแก้ปัญหาเศรษฐกิจ โดยเฉพาะเศรษฐกิจฐานราก สังคม และวัฒนธรรมร่วมกัน
2. เพื่อพัฒนาคนของขบวนการสหกรณ์ ให้มีศักยภาพสูง มีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ในการขับเคลื่อนและพัฒนาการสหกรณ์ไปในทิศทางที่เป็นองค์การที่พึ่งพาตนเอง และรักษาสมดุลงเศรษฐกิจฐานรากตามยุทธศาสตร์ปฏิรูปสหกรณ์ระยะ 20 ปี
3. เพื่อพัฒนาระบบสหกรณ์ในทิศทางที่เอื้อต่อการดำเนินการสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตามหลักธรรมาภิบาล ใช้การตรวจสอบถ่วงดุลการบริหารจัดการ กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล เพื่อสร้างความมั่นใจกับผู้เกี่ยวข้อง
4. เพื่อสร้างระบบการผลิต การแปรรูป การค้า และรักษาระบบเศรษฐกิจฐานรากอย่างสมดุล ขยายโอกาสการทำธุรกิจสหกรณ์ที่ไม่ละเลยหลักการ อุดมการณ์ และหลักการทรงงานของรัชกาลที่ 9 จากภายในสู่ภายนอกขบวนการสหกรณ์ เพื่อประโยชน์สู่สมาชิก ชุมชน และสังคมอย่างมั่นคง ยั่งยืน
5. เพื่อปรับระบบโครงสร้างการเงินของสหกรณ์และกองทุนกลางของขบวนการสหกรณ์ ไปในทิศทางที่เกื้อหนุนการพึ่งพาตนเอง และการร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ ปรับสมดุลระหว่างภาระหนี้ และการออม สร้างวินัยการออม และกระจายโอกาสการเข้าถึงแหล่งเงินทุนของสหกรณ์

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Goals)

- ปี 2560 – 2564 พัฒนาขีดความสามารถของบุคคลากรให้เป็นมืออาชีพ มีระบบบริหารจัดการ กำกับ ติดตาม ตรวจสอบและเทคโนโลยีสารสนเทศ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีของสหกรณ์ เพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าและบริการ
- ปี 2565 – 2569 ยกกระดับความเข้มแข็งและความสามารถของสหกรณ์ ให้พึ่งพาตนเองได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความสามารถเพื่อการแข่งขันในระบบเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม และการเชื่อมโยงเครือข่ายความร่วมมือในระดับอาเซียนและสากล
- ปี 2570 – 2574 รักษาสมดุลงของระบบเศรษฐกิจฐานราก และเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจฐานรากของประเทศตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- ปี 2575 – 2579 สหกรณ์และขบวนการสหกรณ์มีความมั่นคง ยั่งยืน สมาชิกมีคุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ที่ดี



รูปที่ 6.6 แผนยุทธศาสตร์พัฒนาขบวนการสหกรณ์ 20 ปี (พ.ศ.2560–2579)

หมายเหตุ: ผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี 2559 สสท. เมื่อ 17 ธันวาคม 2559

6.6 ข้อเสนอเชิงนโยบายการจัดตั้งธนาคารสหกรณ์

สืบเนื่องจากนายกรัฐมนตรียึดมั่นนโยบายเรื่องการจัดตั้งธนาคารสหกรณ์ เมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2559 เนื่องในโอกาสวันเปิดงาน 100 ปี สหกรณ์ไทย ณ ดิกลั่นดิโมเดรี ทำเนียบรัฐบาล

กรมส่งเสริมสหกรณ์ในฐานะเลขานุการคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติที่รับผิดชอบด้านนโยบาย จึงเห็นชอบให้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการจัดตั้งธนาคารสหกรณ์ในคราวการประชุมครั้งที่ 2/2559 เมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม 2559 และดำเนินการรวบรวมข้อมูลและทบทวนผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง โดยทีมกลยุทธ์ของชุดโครงการฯ ได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลสำคัญ ในเวทีระดมความคิดเห็นภายใต้การขับเคลื่อนของคณะกรรมการฯ ในที่สุดจึงได้ข้อสรุปเชิงนโยบาย สำหรับแผนการขับเคลื่อนการพัฒนาสหกรณ์สู่การเป็นศูนย์กลางทางการเงิน โดยแบ่งขอบเขตการดำเนินงานตาม Road Map ในห้วงเวลา 10 ปี ออกเป็น 2 ระยะ

ระยะที่ 1: พัฒนาสหกรณ์และชุมนุมสหกรณ์ให้มีการดำเนินการในขอบเขตตามพันธกิจและมีความมั่นคงทางการเงิน (ปีที่ 1-5)

กิจกรรมสำคัญได้แก่

ภาครัฐ: 1) พัฒนารูปแบบมาตรฐานบัญชีสหกรณ์โดยให้เป็นไปตามมาตรฐานบัญชีสากลหรือมาตรฐานบัญชีไทย

2) พัฒนาระบบฐานข้อมูลที่ใช้ในการติดตามฐานะการเงินและการดำเนินงาน

3) จัดทำกรอบหลักสูตรนักการเงินสหกรณ์และตรวจสอบการสหกรณ์ และการสอบตามหลักสูตร

ภาคขบวนการสหกรณ์:

- 1) จัดทำหลักสูตรและจัดฝึกอบรมหลักสูตรบัญชีขั้นพื้นฐาน ชั้นกลาง ชั้นสูง
- 2) สสท และชุมนุมเป็นแกนกลางในการพัฒนาระบบฐานข้อมูลให้เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกันและการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกัน
- 3) สสท. จัดทำและอบรมหลักสูตรนักการเงินระดับต่างๆ
- 4) จัดการทดสอบเป็นระยะๆ

ระยะที่ 2 จัดตั้งศูนย์กลางทางการเงินสหกรณ์ (Central Financial Facility : CFF)
กิจกรรมสำคัญ ได้แก่

ภาครัฐ:

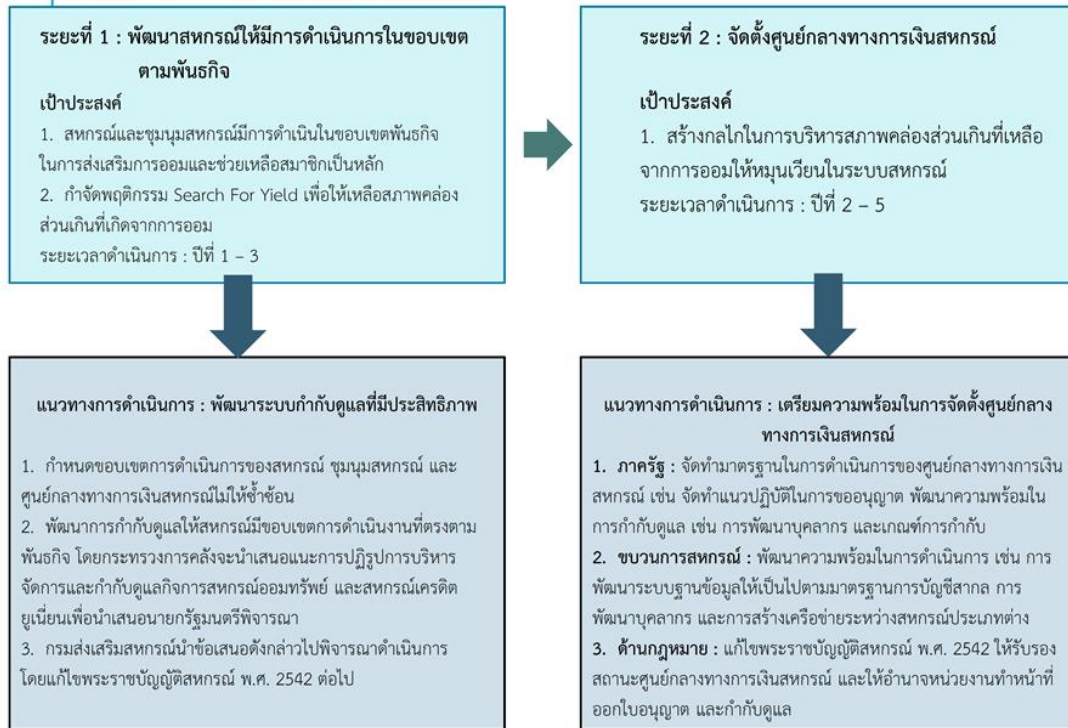
- 1) ผลักดันร่างกฎหมายรองรับการดำเนินงาน CFF
- 2) จัดกฎ ระเบียบ กรอบการดำเนินการ การกำกับดูแล
- 3) จัดทำและกำหนดแนวทางส่งข้อมูลของ CFF ให้หน่วยงานกำกับดูแล
- 4) พัฒนานวัตกรรมให้มีศักยภาพในการกำกับดูแล CFF

ภาคขบวนการสหกรณ์:

- 1) จัดทำแผนธุรกิจ
- 2) จัดทำกฎระเบียบภายใน
- 3) จัดทำระบบฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงกับฐานข้อมูลสมาชิก
- 4) จัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจ
- 5) รวมตัวกันเป็นเครือข่ายเพื่อจัดตั้ง CFF
- 6) จัดหาหน่วยงานที่มีความรู้



แนวทางการจัดตั้งศูนย์กลางทางการเงินสหกรณ์



รูปที่ 6.7 ข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับพันธกิจและหน้าที่ของ CFF คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนการจัดตั้งธนาคารสหกรณ์, 2559.

6.7 ข้อเสนอเชิงนโยบาย: การปิดช่องว่างเชิงนโยบายการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขบวนการสหกรณ์ 20 ปี

ข้อสรุปจากเวทีประชุมสนทนากลุ่มเป้าหมายระหว่างทีมวิจัย และผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นของข้อเสนอเชิงนโยบาย การปิดช่องว่างเชิงนโยบายมี 6 ประการ ได้แก่

1. การสร้างและพัฒนา Change Agent ในกลุ่มเจ้าหน้าที่รัฐให้มีกระบวนการทัศนแนวคิดและหลักการทำงานที่เหมาะสมในการเป็น Smart Officer ที่พร้อมขับเคลื่อนสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ด้วยแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

2. การเผยแพร่แนวคิดตัวแบบธุรกิจ (Business Model) ที่มีการบริหารจัดการโซ่คุณค่าในแนวทางการค้าที่เป็นธรรม นำสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนสู่สาธารณชนเพื่อปรับกระบวนการทัศน วิถีคิด วิธีการดำเนินงานที่เหมาะสมภายใต้กระบวนการทัศน์ใหม่ อาทิ Sampran Model, Kitchakut Model, Farmer Shop, C3S และตัวแบบธุรกิจชุมชนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี

3. การจัดให้มีโครงการนำร่องเพื่อการยกระดับขีดความสามารถของสหกรณ์สถาบันเกษตรกร และธุรกิจชุมชน เพื่อให้เป็นศูนย์เรียนรู้และการฝึกทักษะการจัดการโซ่คุณค่าในธุรกิจแก่กลุ่มเป้าหมาย Smart Officers, Smart Cooperators, Smart Famers

4. จัดโครงการความร่วมมือหน่วยงานกำกับดูแลสหกรณ์ และสถาบันเกษตรกร เพื่อพัฒนาสมรรถนะแก่ผู้นำ (new entrants) ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ “คิดเก่ง ทำเป็น เห็นอนาคต” มีความสามารถในการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กรสู่ความสำเร็จท่ามกลาง โอกาสที่ท้าทายและกระบวนทัศน์ใหม่

5. สนับสนุนให้มีระบบและกลไกส่งเสริมการเรียนรู้ และข้อมูลข่าวสารที่เข้าถึง และสร้างความเข้าใจในนวัตกรรมที่พลิกโฉมการตลาดและสังคมโลก (Disruptive Innovation) ซึ่งส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมผู้บริโภค ตัวแบบธุรกิจ และโครงสร้างการผลิต - การตลาด และความจำเป็นในการปรับตัวของผู้ประกอบการเพื่อความอยู่รอดในธุรกิจ ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลง

6. การสร้างกลไกการให้ความรู้ความเข้าใจเรื่อง “สหกรณ์” อย่างแท้จริงเพื่อการเตรียมความพร้อมแก่ผู้เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศไทยสู่การบรรลุ วิสัยทัศน์ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ด้วยแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและการพัฒนาที่มุ่งเน้น “ประชาชนเป็นศูนย์กลาง”

บทที่ 7

บทสรุปการวิจัย ข้อค้นพบของการวิจัย ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายยุทธศาสตร์ และการวิจัย

7.1 บทสรุปการวิจัย

7.1.1 ผลการขับเคลื่อนการวิจัยภายใต้ Logical Framework

การดำเนินการวิจัยภายใต้ชุดโครงการ “การขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม ระยะที่ 8” ภายใต้กรอบเวลา 2 ปี ระหว่างเดือนเมษายน 2558 – กุมภาพันธ์ 2560 มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญเพื่อต่อยอดนำชุดความรู้และนวัตกรรมของชุดโครงการวิจัยฯ ไปใช้ในการขับเคลื่อนการวิจัยในรูปแบบของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มวิจัย 1) กลุ่มวิจัยการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้ 2) กลุ่มวิจัยการยกระดับมูลค่าเพิ่มสินค้าที่ผลิตโดยเกษตรกรรายย่อย 3) กลุ่มวิจัยเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัย 4 ประการ ประกอบด้วย 1) เพื่อสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้ในการยกระดับสมรรถนะด้านการประกอบการแก่เกษตรกรและผู้เกี่ยวข้องในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน 2) เพื่อสังเคราะห์รูปแบบและแนวทางการยกระดับมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์ที่ผลิตโดยเกษตรกรรายย่อย กรณีชาวอินทรีและผักอินทรี 3) เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องและจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและกรอบแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนการพัฒนาสหกรณ์ผู้ผลิตทุเรียนที่สอง 4) เพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและกรอบแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ในการปฏิรูปการเกษตรภายใต้กระบวนการทัศน์ใหม่

กรอบแนวคิดการวิจัยเป็นไปภายใต้ Logical Framework ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ การสนับสนุนจากทีมกลยุทธ์ ชุดความรู้-นวัตกรรม-คลังความรู้ของชุดโครงการ และทุนสนับสนุนการวิจัย 2) กระบวนการวิจัยตามกรอบคิดและแผนการวิจัยของ 3 กลุ่มการวิจัยรวมทั้งสิ้น 7 โครงการ เพื่อให้ได้ 3) ผลผลิตการวิจัย (Outputs) ผลลัพธ์การวิจัย (Outcomes)

ชุดความรู้และนวัตกรรมที่นำมาประยุกต์ในการวิจัยในครั้งนี้ที่สำคัญ ได้แก่ (1) กรอบแนวคิดการพัฒนาใช้คุณค่าเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่มโดยประยุกต์จากแนวคิด Stan Shih's Smiling Curve (2) กรอบคิดการพัฒนาหลักสูตรเรียนรู้เพื่อเพิ่มสมรรถนะใน 3 มิติ (3) กรอบการพัฒนาระบบคุณค่าและการค้าที่เป็นธรรม (Value Network and Fair Trade: VN&F Platform) (4) กรอบคิดและกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจฐานสังคม (Social Economy Enterprise Strategy: SEE Strategy) (5) ชุดความรู้การพัฒนาตัวแบบธุรกิจในการขับเคลื่อนการค้าที่เป็นธรรมและนวัตกรรมตัวแบบธุรกิจที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี อาทิ Farmer Shop, สามพรานโมเดล, ดิฉิมภูโมเดล, เครือข่ายคุณค่าชาวคุณธรรม (6) การวิเคราะห์ใช้คุณค่า (Value Chain Analysis) (7) การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อวางแนวทางเชิงกลยุทธ์โดยวิธีการ SWOT Analysis

ผลการดำเนินการวิจัยเป็นไปตามกรอบการวิจัยภายใต้ Logical Framework โดยที่มกลยุทธ์ ได้จัดกิจกรรมให้การสนับสนุนและขับเคลื่อนการวิจัยทั้งสิ้น จำนวน 136 กิจกรรม มีหน่วยงานภาคีในประเทศเข้ามามีส่วนร่วมการวิจัยและการนำไปใช้ประโยชน์ จำนวน 221 องค์กร หน่วยงานภาคีในต่างประเทศ จำนวน 7 องค์กร มีนักวิจัยทั้งสิ้นจำนวน 69 คน มีผู้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการวิจัยทั้งสิ้น 5,514 คน

7.1.2 ผลผลิตและผลลัพธ์จากการวิจัย

1) **ผลผลิตการวิจัยในกลุ่มการวิจัยการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้ที่สำคัญ** ได้แก่ 1) ตัวแบบหลักสูตรการยกระดับสมรรถนะใน 3 มิติ จำนวน 3 หลักสูตร สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่เป็น Smart Officers ของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (ส.ป.ก.) Smart Co-operators ของชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด (ชสค.) และหลักสูตรปริญญาตรี สาขาเทคโนโลยีการเกษตร มทร.ธัญบุรี 2) ผู้ผ่านกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ภายใต้แผนการวิจัยจำนวนทั้งสิ้น 277 คน 3) ผลลัพธ์การขับเคลื่อน Project Based Learning ของกลุ่ม Smart Officers ของส.ป.ก. จำนวน 6 โครงการ ได้แก่ สจล.โมเดล จังหวัดชุมพร และศูนย์เรียนรู้การจัดการธุรกิจฐานสังคม ภายใต้ภารกิจ ส.ป.ก. จำนวน 5 แห่ง ในจังหวัดภูเก็ต พระนครศรีอยุธยา นครราชสีมา ขอนแก่น และหนองคาย

2) **ผลผลิตการวิจัยในกลุ่มวิจัยการยกระดับมูลค่าเพิ่มสินค้า** กรณีศึกษาผักอินทรีย์ และข้าวอินทรีย์ที่สำคัญ ได้แก่ 1) ตัวแบบธุรกิจแนวใหม่ที่เป็นการพัฒนาโซ่คุณค่า ในลักษณะ Demand Driven Supply Network ของกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนข้าวสังข์ธรรม จังหวัดอำนาจเจริญ ที่มีการพัฒนาโซ่คุณค่าเพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผลผลิตข้าวหอมมะลิอินทรีย์ของเกษตรกรรายย่อยที่เป็นสมาชิกวิสาหกิจชุมชน 22 กลุ่ม จำนวน 300 คน ไปจำหน่ายแก่ภาคีพันธมิตรธุรกิจที่เป็นตลาดเป้าหมาย ปีละ 1,500 ตัน มูลค่าการจำหน่าย 22,500,000บาท 2) โซ่คุณค่าผักอินทรีย์ของกลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพรานที่มีสมาชิกเป็นกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกผักอินทรีย์ 11 กลุ่ม จำนวนทั้งสิ้น 139 คน มีมูลค่าการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปีละ 4,090,869 บาท

3) **ผลผลิตการวิจัยในกลุ่มวิจัยเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ที่สำคัญ** ได้แก่ 1) การพัฒนาระบบสนับสนุนด้านวิชาการเพื่อยกระดับขีดความสามารถการแข่งขันสำหรับกลุ่ม/องค์กร/สหกรณ์ ประกอบด้วย 1.1) **เว็บไซต์**ที่ใช้เป็นกลไกการเผยแพร่ชุดความรู้/คลังข้อมูล/นวัตกรรมสู่สาธารณะผ่านระบบอินเทอร์เน็ตทั้งภาคภาษาไทยและอังกฤษ มีผู้เข้ามาใช้บริการเฉลี่ย 33,567 คน/ปี 1.2) **วารสารคนสหกรณ์**ออกเผยแพร่รายไตรมาส จำนวน 8 ฉบับ 1.3) **ศูนย์เรียนรู้มีชีวิตในชุมชน** จำนวน 6 แห่ง มีผู้เข้ามาเรียนรู้ปีละ 4,097 คน 1.4) **สื่อสร้างสรรค์**เผยแพร่สู่สาธารณะจำนวนทั้งสิ้น 23 รายการ 1.5) **เวทีเสวนาวิชาการ**และการนำเสนอผลงานต่อสาธารณะ จำนวน 19 ครั้ง มีผู้เข้ามามีส่วนร่วมทั้งสิ้น 175 องค์กร 4,575 คน 2) ข้อเสนอเชิงนโยบายและกรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์

(Strategic Framework) การปฏิรูปการสหกรณ์ไทยสู่ศตวรรษที่สองที่ผ่านการประชาพิจารณ์ และนำไปใช้เป็นนโยบายในการพัฒนาสหกรณ์ภายใต้การขับเคลื่อนของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ปัจจุบันนำไปใช้พัฒนาเป็นแผนยุทธศาสตร์พัฒนาสหกรณ์ 20 ปี 3) ข้อเสนอเชิงนโยบายและกรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Framework) การปฏิรูปการเกษตรภายใต้กระบวนการนวัตกรรมที่นำเสนอผ่านที่ประชุมอนุกรรมการปฏิรูปการเกษตร สปช., ข้อเสนอแนวทางการขับเคลื่อนสู่เกษตรกรแบบก้าวหน้าด้วย Civil State Smile Shop และข้อเสนอสำหรับการปิดช่องว่างเชิงนโยบาย สำหรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ภายใต้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาการเกษตร 20 ปี ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (พ.ศ.2560 – 2579) 4) คู่มือส่งเสริมการเรียนรู้สำหรับนักสหกรณ์ภายใต้กระบวนการนวัตกรรม จำนวน 2 เล่ม 5) เอกสาร/สื่อสร้างสรรค์ที่ผลิตขึ้นมาเพื่อการเผยแพร่/ชุดความรู้/นวัตกรรมฯ จำนวน 23 รายการ 6) บทความวิชาการเผยแพร่ในเวทีประชุมวิชาการระหว่างประเทศ จำนวน 3 บทความ (ดูรายละเอียดในภาคผนวกที่ 3)

7.2 ข้อค้นพบจากการวิจัยและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์

7.2.1 กรอบการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อสร้างสมรรถนะด้านการประกอบการในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน(The Capacity Building framework) ที่ถูกออกแบบให้มีแผนการดำเนินการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อสร้างสมรรถนะแก่บุคลากรที่สอดคล้องกับกรอบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากรในองค์กร โดยมีกลไกพัฒนาบุคลากรเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งงานและความรับผิดชอบ กลไกการถ่ายโอนความรู้ระหว่างบุคลากร การสะสมทุนความรู้และนวัตกรรมขององค์กร เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ต่อไป

1) ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อสนับสนุนการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้ฯ

1.1) การเผยแพร่กรอบคิดและกรอบแนวทางการยกระดับสมรรถนะใน 3 มิติ (The Capacity Building Framework) แก่องค์กร/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และนโยบายการส่งเสริมการเรียนรู้แก่บุคลากรตามกรอบสมรรถนะและพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

1.2) การรณรงค์ให้ทุกองค์กร/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง**ทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติ และตัวชี้วัดความสำเร็จ**สำหรับแผนงานโครงการที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถตามกรอบสมรรถนะและเป็นไปในทิศทางเดียวกับกรอบภารกิจขององค์กร/หน่วยงานและยุทธศาสตร์ที่ประชาชนเป็นศูนย์กลาง

1.3) สนับสนุนให้มี**สถาบันส่งเสริมการเรียนรู้**ในแนวทางการยกระดับสมรรถนะใน 3 มิติ เพื่อเป็นต้นแบบและกลไกการยกระดับระบบส่งเสริมการเรียนรู้ที่เหมาะสม และการสานต่อนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจ-สังคมที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง

1.4) สนับสนุนให้มีการวิจัยและพัฒนาในรูปแบบของการพัฒนาระบบและกลไกการยกระดับสมรรถนะการเรียนรู้ครบวงจร โดยใช้กลไก Project Based Learning ตามแนวทางการสร้างสมรรถนะใน 3 มิติ

7.2.2 กรอบการพัฒนาใช้คุณค่าเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์สำหรับเกษตรกรรายย่อย ภายใต้การดำเนินการ 9 ขั้นตอน (The Value Chain Development framework) ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายการพัฒนาสู่ระบบการค้าที่เป็นธรรมในที่สุด

ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อสนับสนุนการพัฒนาใช้คุณค่าเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์สำหรับเกษตรกรรายย่อย

- 1) ควรจัดให้มีระบบส่งเสริมการเรียนรู้และระบบข้อมูลข่าวสารที่สามารถเข้าถึงและสร้างความเข้าใจแก่เกษตรกรเพื่อการปรับเปลี่ยนทัศนคติ วิธีคิด และวิถีการประกอบอาชีพที่เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อลดข้อจำกัดที่เป็นอยู่แก่เกษตรกร
- 2) การส่งเสริมให้เกษตรกรรายย่อยรวมกลุ่ม/เป็นสถาบันเกษตรกร/สหกรณ์เพื่อใช้เป็นกลไกการพัฒนาใช้คุณค่าเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์
- 3) การจัดให้มีโครงการนำร่องในกลุ่มเกษตรกร/ชุมชน/สหกรณ์ที่มีความพร้อมที่จะต่อยอดการพัฒนาใช้คุณค่าเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์ เพื่อเป็นต้นแบบและเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ
- 4) สนับสนุนการดำเนินการโครงการวิจัยในรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในกลุ่มเป้าหมายสถาบันเกษตรกรและชุมชน

7.2.3 ผลการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับขบวนการสหกรณ์และข้อเสนอเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มสหกรณ์ผู้ศตวรรษที่สอง

1) ผลการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับขบวนการสหกรณ์ได้ชี้ให้เห็นข้อจำกัดและจุดอ่อนของการสหกรณ์ไทยที่สำคัญ ได้แก่

1.1) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ส่วนใหญ่ไม่เข้าใจในคุณค่าและหลักการสหกรณ์อย่างแท้จริงอีกทั้งขาดทักษะด้านการประกอบการ (Entrepreneurship) ดังนั้นการขับเคลื่อนการดำเนินงานสหกรณ์ในรอบทศวรรษที่ผ่านมาจึงทำให้สหกรณ์เป็นเครื่องมือของประชาชนในการพึ่งพาและร่วมมือกันแก้ปัญหาการประกอบอาชีพและการยกระดับคุณภาพชีวิต

1.2) นโยบายรัฐกับการพัฒนาสหกรณ์ยังมีได้เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับปรัชญาแนวคิดสหกรณ์ จึงเป็นข้อจำกัดต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง

1.3) ยังขาดระบบสนับสนุนและส่งเสริมสหกรณ์ที่เหมาะสม ได้แก่ การปรับปรุงกฎหมายสหกรณ์ การกำหนดนโยบายและทิศทางยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มสหกรณ์ในหน่วยงานรัฐอย่าง

มีเอกภาพและให้เกิดการบูรณาการ โดยมีเป้าหมายที่สมาชิกสหกรณ์-ชุมชนมากกว่าเป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จของหน่วยงานรัฐ

1.4) ขาดนวัตกรรมสนับสนุนการยกระดับการพัฒนาธุรกิจและผลิตภัณฑ์สหกรณ์ เพื่อนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้า/บริการของสหกรณ์

1.5) โครงสร้างขบวนการสหกรณ์ยังมีจุดอ่อน/ข้อจำกัดที่ส่งผลกระทบต่อโอกาสการพึ่งพาและร่วมมือกันในการเสริมพลังการพัฒนากระบวนการที่เป็นทางเลือกแก่สมาชิก ชุมชน และคนในสังคมที่ตระหนักในความสำคัญของระบบการค้าที่เป็นธรรมและการพัฒนาที่ยั่งยืน

1.6) สหกรณ์ส่วนใหญ่ยังไม่มีการพัฒนาขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ระบบธุรกิจสหกรณ์ยังกระจุกตัวอยู่ที่ธุรกิจสินเชื่อ มีสหกรณ์การเกษตรบางส่วนที่ทำธุรกิจรวบรวมผลผลิตเพื่อจำหน่ายและแปรรูป ยังขาดการส่งเสริมอาชีพแก่สมาชิกให้มีผลผลิตที่มีคุณภาพมาตรฐาน ดังนั้น สหกรณ์จึงไม่สามารถสร้างอำนาจการต่อรองและแก้ปัญหาการประกอบอาชีพให้แก่สมาชิกได้อย่างที่ควรจะเป็น

1.7) ยังขาดกลไกและระบบสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะและขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ให้เกิดความเข้มแข็ง และในทิศทางของการเสริมพลังสหกรณ์ เพื่อให้เป็นระบบธุรกิจทางเลือกที่สนับสนุนการค้าที่เป็นธรรมนำการพัฒนาที่ยั่งยืน

2) ข้อเสนอเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาการสหกรณ์สู่ศตวรรษที่สอง เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ “มุ่งยกระดับขีดความสามารถของการสหกรณ์เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรมในสังคม” มีประเด็นยุทธศาสตร์หลัก 4 ประการ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1: ยกระดับการมีส่วนร่วมของภาคีสหกรณ์เพื่อความเข้มแข็งเป็นปึกแผ่น

ยุทธศาสตร์ที่ 2: ยกระดับมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์สหกรณ์

ยุทธศาสตร์ที่ 3: พัฒนาระบบการเงินสหกรณ์ที่เอื้อต่อความมั่นคงและมีเสถียรภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 4: พัฒนาระบบสนับสนุนและสิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ การปฏิรูประบบงบประมาณของหน่วยงานรัฐในการส่งเสริมสหกรณ์ การปฏิรูปกฎหมายและกลไกการกำกับดูแล การพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อรองรับการเชื่อมโยงธุรกิจ และการสร้างกลไกการยกระดับสมรรถนะแก่ผู้นำและผู้เกี่ยวข้อง

ซึ่งปัจจุบันได้นำไปใช้ประโยชน์การพิจารณาการจัดทำข้อเสนอการจัดตั้งธนาคารสหกรณ์ภายใต้คณะกรรมการขับเคลื่อนการจัดตั้งธนาคารสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาขบวนการสหกรณ์ 20 ปี ภายใต้ภารกิจของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย และกำลังนำเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ

7.2.4 ผลการวิเคราะห์สถานการณ์ภาคการเกษตร โอกาส และข้อเสนอเชิงนโยบาย และยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเกษตรภายใต้กระบวนทัศน์ใหม่

1) ผลการวิเคราะห์สถานการณ์ภาคการเกษตรที่ชี้ให้เห็นข้อจำกัดและจุดอ่อนของภาคการเกษตรที่สำคัญ ได้แก่

1.1) เกษตรกรรายย่อยยังขาดโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้เพื่อเพิ่มสมรรถนะการประกอบอาชีพในลักษณะที่สร้างสมดุลระหว่างการประกอบอาชีพและการดำเนินชีวิต

1.2) เกษตรกรรายย่อยส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ ขาดการสะสมทุนและโอกาสในการเข้าถึงแหล่งปัจจัยการผลิตและตลาดอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียม

1.3) ขาดสถาบันเกษตรกรที่มีสมรรถนะในการดำเนินธุรกิจที่สามารถแก้ปัญหาการประกอบอาชีพแก่เกษตรกรรายย่อยอย่างเป็นระบบในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน

1.4) โครงสร้างพื้นฐานไม่เอื้อต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศและทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำไม่เป็นธรรม อาทิเช่น กฎหมายการค้า ฐานข้อมูลเกษตรกร ข้อมูลข่าวสารประกอบการตัดสินใจในการผลิต กองทุนช่วยเหลือเกษตรกรที่เป็นธรรมและเท่าเทียม

1.5) นโยบายรัฐยังคงเป็นไปในทิศทางที่กำหนดจากบนลงล่าง (Top down Policy) เป็นไปแบบแยกส่วนกำหนดตัวชี้วัดตามภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งสร้างผลกระทบต่อ ทักษะคนดี วิธีคิด และวิถีการประกอบอาชีพ การดำเนินชีวิตและการดำเนินงานเกษตรกรและผู้นำสถาบันเกษตรกร

1.6) ขาดการบูรณาการการทำงานของหน่วยงานรัฐและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกร โดยที่นโยบายและงบประมาณที่กำหนดตามกรอบปฏิบัติของราชการและหน่วยงาน ทำให้เกิดการงานทับซ้อนในพื้นที่ การทำงานยังเป็นไปที่ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่เป็นผลการดำเนินงานของหน่วยราชการ แต่ไม่มีตัวชี้วัดไม่มีการสร้างการเปลี่ยนแปลงในอาชีพและการดำเนินชีวิตแก่เกษตรกร

1.7) ขาดกลไกส่งเสริมการเรียนรู้แก่เกษตรกรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่เหมาะสมกับบริบทโลกใหม่ ที่สามารถเข้าถึงและปรับเปลี่ยนทัศนคติ วิธีคิดและวิถีอาชีพในแนวทางการเกษตรที่ยั่งยืน

2) ข้อเสนอเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเกษตรภายใต้กระบวนทัศน์ใหม่ได้กำหนดยุทธศาสตร์หลักไว้ 5 ประการ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1: สร้างระบบส่งเสริมสมรรถนะเกษตรกรและผู้เกี่ยวข้อง

ยุทธศาสตร์ที่ 2: วางกระบวนทัศน์ใหม่ในการปฏิรูปการเกษตรเชิงระบบและมองความเป็นองค์รวม

ยุทธศาสตร์ที่ 3: วางกรอบโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเกษตร

ยุทธศาสตร์ที่ 4: วางกรอบการบูรณาการภารกิจหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาการสหกรณ์เพื่อลดช่องว่าง/ข้อจำกัดและเอื้อต่อการพัฒนาระบบธุรกิจการเกษตรแนวใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 5: วางกรอบแนวทางการขับเคลื่อนการปฏิรูปการเกษตรไทยในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน

ข้อเสนอเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเกษตรภายใต้กระบวนการใหม่ดังกล่าวได้นำเสนอในที่ประชุมคณะอนุกรรมการ สภาปฏิรูปแห่งชาติ สปช. และบางส่วนได้นำไปพัฒนาข้อเสนอสำหรับตัวแบบธุรกิจ C3S ภายใต้ภารกิจของคณะทำงานปฏิรูปการเกษตรแบบก้าวหน้า สปท.

3) ข้อเสนอเพื่อปิดช่องว่างเชิงนโยบายในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาการเกษตร 20 ปี ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

7.3 ชุดความรู้ที่ควรเผยแพร่สู่สาธารณะและการนำไปใช้ประโยชน์

7.3.1 กรอบแนวทางการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อการยกระดับสมรรถนะด้านการประกอบการในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (The Capacity Building Framework) เพื่อสนับสนุนการยกระดับการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร/หน่วยงาน ในทิศทางที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดและกรอบแนวทางการยกระดับสมรรถนะด้านการประกอบการแก่กลุ่มเป้าหมาย ในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน จึงมีข้อเสนอในการดำเนินการ 3 ระยะ ดังนี้

1. ระยะแรก : ประกอบด้วยการดำเนินการที่สำคัญ 5 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1: กำหนดนโยบายแผนการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อยกระดับสมรรถนะฯ ขององค์กร/หน่วยงาน ที่เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงาน และกรอบสมรรถนะของกลุ่มบุคลากรต่าง ๆ และการก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ขั้นตอนที่ 2: วางระบบพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การกำหนดตำแหน่งงาน-การมอบหมายงานตามกรอบภารกิจ-การส่งเสริมและพัฒนา และการติดตามประเมินผล

ขั้นตอนที่ 3: สร้างกลไกการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร ทั้งรูปแบบการสัมมนา ฝึกอบรม ประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกทักษะจากการปฏิบัติจริง เช่น การดำเนินการ Project -Based Learning เป็นต้น อีกทั้งการมีกลไกการถ่ายโอนความรู้และการสะสมทุนความรู้/นวัตกรรมในหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 4: สร้างภาคีพันธมิตรกับสถาบันการศึกษา, หน่วยงานเชี่ยวชาญเฉพาะทาง/ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพัฒนารอบสภาวะการเรียนรู้-หลักสูตรฝึกอบรม-ระบบส่งเสริมการเรียนรู้ และการติดตามประเมินผล

ขั้นตอนที่ 5: พัฒนาศักยภาพเพื่อยกระดับสมรรถนะ ใน 3 มิติ ได้แก่ การปรับทัศนคติ การปรับวิธีคิด การเพิ่มพูนความรู้-ทักษะที่เกี่ยวข้อง

II. ระยะที่สอง: ในระยะปานกลาง

องค์กรมีระบบส่งเสริมการเรียนรู้ เพื่อยกระดับความสามารถแก่บุคลากรตามกรอบสมรรถนะแก่บุคลากร การก้าวสู่ตำแหน่งเพื่อขับเคลื่อนภารกิจที่ได้มอบหมาย ในขณะที่เดียวกันก็จะมีทุนความรู้และนวัตกรรมที่ก่อเกิดจากภารกิจขององค์กร มีการถ่ายโอนความรู้ระหว่างบุคลากร การสะสมทุนความรู้/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

III. ระยะที่สาม: ในระยะยาว

การสร้างภาคีและเครือข่าย เพื่อเป็นกลไกการถ่ายโอนความรู้สู่ชุมชน (Learning Community) และสาธารณะต่อไป

กรอบการพัฒนากระบวนส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อยกระดับสมรรถนะในหน่วยงานตามข้อเสนอดังกล่าว ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกว่า The DC&F Capacity Building Platform สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนากระบวนส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กร/หน่วยงานทั้งที่เป็นสถาบันเกษตรกร สหกรณ์ องค์กรพึ่งตนเอง (Self -help Organization) ซึ่งจะสามารถยกระดับสมรรถนะแก่บุคลากรในกลุ่มของ Smart Officers Smart Farmers Smart Cooperators และ Smart Entrepreneurs ซึ่งจะเข้ามามีส่วนร่วมเป็นกลไกในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ตาม Model ประเทศไทย 4.0 สู่การบรรลุวิสัยทัศน์ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน สู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ตามที่คาดหวัง

7.3.2 กรอบแนวทางการยกระดับมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์ของเกษตรกรรายย่อย (The Value Chain Development Framework) ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 9 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่หนึ่ง: การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่เป็นเกษตรกร/กลุ่มเกษตรกรที่จะเข้าร่วมโครงการพัฒนาโซ่คุณค่า อาจเกิดขึ้นได้หลายกรณี เช่น เป็นความต้องการของเกษตรกร/กลุ่มเกษตรกรเอง หรืออาจเป็นไปภายใต้โครงการพัฒนาของหน่วยงานรัฐ

ขั้นตอนที่สอง: เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์โดยใช้ Value Chain Analysis ที่มีผลลัพธ์สำคัญคือข้อจำกัดและโอกาสการพัฒนาธุรกิจ

ขั้นตอนที่สาม: การกำหนดแนวคิดธุรกิจ ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดที่สำคัญ ได้แก่ วัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมในการดำเนินธุรกิจ

ขั้นตอนที่สี่: การกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาโซ่คุณค่าเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่ม โดยมีประเด็นที่นำมาพิจารณาว่าจะใช้แนวทางกลยุทธ์อะไรใน 4 แนวทางกลยุทธ์ ได้แก่

- การยกระดับตัวผลิตภัณฑ์ (Product Upgrading)
- การยกระดับกระบวนการผลิต (Process Upgrading)
- การยกระดับสถานะในโซ่คุณค่า (Function Upgrading)
- การขยายธุรกิจไปร่วมกับโซ่คุณค่าอื่นเพื่อเพิ่มโอกาสการตลาด (Chain Upgrading)

ขั้นตอนที่ห้า: การกำหนดตลาดเป้าหมายและกลยุทธ์การตลาด โดยมีประเด็นที่นำมาพิจารณาที่สำคัญ ได้แก่

- การกำหนดตลาดเป้าหมาย (End Market) หาลูกค้าที่เป็นเป้าหมายหลักคือใคร ลูกค้าต้องการผลิตภัณฑ์อะไร และอะไรคือเป้าหมายการตลาด
- ทำอย่างไรจึงจะนำผลิตภัณฑ์ไปส่งมอบแก่ลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจและเป็นไปตามเป้าหมายการตลาด

ขั้นตอนที่หก: การออกแบบระบบธุรกิจภายใต้ใช้คุณค่า ซึ่งจะพิจารณาในประเด็นที่สำคัญ ได้แก่

- กิจกรรมภายใต้ใช้คุณค่า
- โครงสร้างและองค์ประกอบของภาคีพันธมิตรธุรกิจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ใช้คุณค่าผลิตภัณฑ์
- ระบบการเชื่อมโยงภาคีพันธมิตรธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในใช้คุณค่า โดยระบุว่าใครทำอะไร อย่างไร เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วม (Mutual Benefit)

ขั้นตอนที่เจ็ด: การจัดทำแผนธุรกิจ ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้
แนวคิดธุรกิจ การวิเคราะห์สถานการณ์ แผนการตลาด แผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ ความเสี่ยงและแผนรองรับความเสี่ยง และแผนการเงิน

ขั้นตอนที่แปด: การดำเนินธุรกิจภายใต้ใช้คุณค่าเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วม
การดำเนินธุรกิจภายใต้ใช้คุณค่าเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมนั้น อาจกล่าวได้ว่าเป็นการจัดการความสัมพันธ์ใหม่ระหว่างภาคีพันธมิตรธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์/บริการและการบรรลุเป้าหมายร่วม

ขั้นตอนที่เก้า: การติดตามประเมินผล และข้อมูลป้อนกลับ
การติดตามประเมินผลเป็นไปเพื่อการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับแผนที่วางไว้ว่ามีความสำเร็จหรือไม่มากนักเพียงใด ซึ่งจะมีการรายงานเป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อการนำไปปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป

7.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” โดยนโยบายและยุทธศาสตร์ประเทศดังกล่าวมุ่งเน้นไปที่การสร้างความเข้มแข็งจากภายใน ด้วยการขับเคลื่อนตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยใช้ “พลังประชารัฐ” ซึ่งเป็นรูปแบบของการทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐ ภาควิชาการ และภาคประชาชน เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ภายใต้โมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยที่รู้จักกันในนาม “ประเทศไทย 4.0” เป็นโครงสร้างเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Value Based Economy) โดยภายใต้แนวคิดดังกล่าวจะนำไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบใน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงจากการเกษตรแบบดั้งเดิม (Traditional Farming) ไปเป็นเกษตรสมัยใหม่ที่เป็นการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยี (Smart Farming) โดยเกษตรกรจะปรับตัวเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ที่มีรายได้สูงขึ้น 2) การเปลี่ยนแปลงจากผู้ประกอบการแบบดั้งเดิม (Traditional SMEs) ที่รัฐต้องสนับสนุนไปสู่การเป็น Smart Entrepreneurs และ Startups ที่มีศักยภาพสูง 3) การเปลี่ยนแปลงจากภาคบริการแบบดั้งเดิม (Traditional Services) ไปสู่การให้บริการที่มีมูลค่า (High Value Service) 4) การเปลี่ยนแปลงจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและมีทักษะสูง (High Skill Labors)

โดยเมื่อพิจารณาในส่วนของแนวทางปฏิบัติที่สำคัญประกอบด้วย การดำเนินการ 5 แนวทาง ได้แก่ **แนวทางที่ 1:** การเตรียมคนไทย 4.0 จากเดิมเป็นคนไทยที่มองประโยชน์ส่วนตัวเป็นคนไทยที่มีจิตสาธารณะ มีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม มีความเอื้อกุลแบ่งปันกัน **แนวทางที่ 2:** การพัฒนาคลัสเตอร์เทคโนโลยีและอุตสาหกรรมแห่งอนาคตใน 10 กลุ่มอุตสาหกรรม ทั้ง The First S-Curves และ The New S-Curves เพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่มและความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลก **แนวทางที่ 3:** การบ่มเพาะผู้ประกอบการและพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม โดยการดำเนินการภายใต้หลักคิดของการสร้างความเข้มแข็งจากภายในเพื่อการพึ่งพาตนเอง รวมกลุ่มกันอย่างมีพลังทั้งผู้ประกอบการด้านการเกษตร วิสาหกิจ/SMEs และ Startups **แนวทางที่ 4:** การเสริมสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านกลไก 18 กลุ่มจังหวัด และ 76 จังหวัด โดยมีเป้าหมายกระจายโอกาสความมั่นคงลงสู่ระดับภูมิภาคจากเดิมที่สัดส่วนผลิตภัณฑ์มวลรวมร้อยละ 30.8 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศกระจุกตัวอยู่ที่กรุงเทพฯ **แนวทางที่ 5:** บูรณาการอาเซียนเชื่อมประเทศไทยสู่ประชาคมโลกด้วยการวางตำแหน่งเป็นศูนย์กลางธุรกิจของภูมิภาคอาเซียน ซึ่งการขับเคลื่อนทั้ง 5 แนวทางดังกล่าวก่อให้เกิดเป็นตัวจักรการพัฒนา (Engines) ในสามส่วนคือ การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Growth) การพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (Inclusive Growth) และการพัฒนาที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม (Green Growth) ด้วยแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และนำไปสู่ความสำเร็จสำหรับเป้าหมายที่ปลายทางที่สำคัญได้แก่ การเพิ่มรายได้ หนี้สินลดลง คุณภาพชีวิตดีขึ้น การยกระดับมูลค่าเพิ่มสินค้า/บริการ ความเข้มแข็งของเศรษฐกิจภายในประเทศ และการเป็นศูนย์กลางธุรกิจที่เชื่อมโยงสู่ประชาคมโลก

จากที่กล่าวมาจะสังเกตเห็นว่าโจทย์ท้าทายสำหรับประเทศไทยในการบรรลุเป้าหมายที่ปลายทางสำหรับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศที่สำคัญได้แก่

1) ทำอย่างไรจึงจะทำให้ภาคีทุกภาคส่วนสามารถเข้าถึงและเข้าใจนโยบายและยุทธศาสตร์อย่างแท้จริง

2) ทำอย่างไรจึงจะสามารถเตรียมคนไทยให้มีสมรรถนะดังที่คาดหวังเพื่อให้มีความพร้อมในการเข้าไปมีส่วนร่วมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อย่างเหมาะสม

3) แนวทางการลดช่องว่างการทำงานร่วมกันภายใต้กลไก “พลังประชารัฐ” ที่มีความหลากหลายในด้านทัศนคติ วิธีคิด และวิธีการทำงานที่แตกต่างกันควรดำเนินการอย่างไร

4) แนวทางการพัฒนาสหกรณ์/วิสาหกิจชุมชนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายไปสู่ Inclusive Business เพื่อเป็นกลไกลดความเหลื่อมล้ำ ควรดำเนินการอย่างไร

เพื่อหาคำตอบสำหรับโจทย์ท้าทายดังกล่าว การวิจัยที่สกว.ควรสนับสนุนให้ดำเนินการในระยะต่อไป คือนำชุดความรู้และนวัตกรรมที่เป็นผลผลิตจากการวิจัยภายใต้ชุดโครงการที่สำคัญได้แก่ กรอบการสร้างสมรรถนะด้านการประกอบการในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (The Capacity Building Framework) กรอบการพัฒนาโซ่คุณค่า (The Value Chain Development Framework) ไปใช้ในการวิจัยกับกลุ่มเป้าหมาย หรือพื้นที่เป้าหมาย โดยการวิจัยควรเป็นไปในรูปแบบของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพราะนอกจากจะได้มาซึ่งข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อลดช่องว่างสำหรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศแล้ว กระบวนการวิจัยในรูปแบบดังกล่าวจะเป็นตัวกระตุ้นให้กลุ่มเป้าหมายตระหนักเห็นความสำคัญในตัวแบบธุรกิจแบบมีส่วนร่วม (Inclusive business) มีการนำไปขยายผลพัฒนาในวงกว้างเพื่อให้เกิดเป็นขบวนการขับเคลื่อนการพัฒนา ที่นำไปสู่การสร้างสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญในการลดความเหลื่อมล้ำและการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศด้วยนวัตกรรม (Value based Economy) ตามที่คาดหวัง

บรรณานุกรม

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. 2558. รายงานผลการดำเนินงานและฐานะการเงินสหกรณ์.

www.cad.go.th

กลุ่มงานคณะกรรมการส่งเสริมราคาผลผลิตเกษตรกรรม. 2559. กรอบการปฏิรูปเศรษฐกิจ.

รายงานผลการดำเนินงาน คณะกรรมการปฏิรูปการเกษตร อุตสาหกรรม พาณิชยกรรม การท่องเที่ยวและบริการ นำเสนอต่อสภาปฏิรูปแห่งชาติ. กรุงเทพฯ

คณะทำงานขับเคลื่อนการปฏิรูปเศรษฐกิจการเกษตรแบบก้าวหน้า. 2559. แนวทางการขับเคลื่อนสู่

เกษตรกรแบบก้าวหน้าด้วย Civil State Smile Shop: C3S. นำเสนอต่อคณะกรรมการมาธิการขับเคลื่อนการปฏิรูปเศรษฐกิจด้านการเกษตร ในคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปด้านเศรษฐกิจ เมื่อวันที่ 2 สิงหาคม 2559.

เครือข่าย ชลนัย และคณะ. 2559. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์โครงการพัฒนาระบบสนับสนุนการ

เรียนรู้อาณาภิบาลสถาบันเกษตรกร ปีที่ 2. สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (อัดสำเนา)

จุฑาทิพย์ ภักธราวาท. . 2559. การจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์. กรุงเทพฯ: ภาควิชาสหกรณ์

คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

_____. 2559. รายงานวิจัยความก้าวหน้า ชุดโครงการ “การขับเคลื่อนการพัฒนาการ

สหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม ระยะที่ 8”. เสนอต่อสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

กรุงเทพฯ: สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

_____. 2558. กรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาการสหกรณ์ก้าวสู่ศตวรรษที่สอง.

กรุงเทพฯ: สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

_____. 2558. ข้อเสนอแนวทางการปฏิรูปการเกษตร. เสนอต่อคณะกรรมการมาธิการการปฏิรูป

การเกษตร อุตสาหกรรม พาณิชยกรรม การท่องเที่ยวและบริการ (สปช.)

_____. 2558. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์การขยายผลตัวแบบธุรกิจ Farmer Shop เพื่อใช้

เป็นกลไกการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนและเชื่อมโยงธุรกิจสินค้าชุมชนสู่สากล. เสนอต่อ

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. กรุงเทพฯ: สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะ

เศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

_____. 2556. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์โครงการวิจัยการพัฒนาและดำเนินการตัวแบบ Farmer Shop ระยะที่ 2. เสนอต่อสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. กรุงเทพฯ: สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

_____. 2554. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์โครงการวิจัยการพัฒนาและดำเนินการตัวแบบ Farmer Shop. กรุงเทพฯ: สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

_____. 2553. การจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์. กรุงเทพฯ: สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

_____. 2553. คู่มือการจัดทำแผนธุรกิจ. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

_____. 2550. การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสหกรณ์การเกษตร. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

นิคม เพชรผา และคณะ, 2556. เครือข่ายคุณค่าข้าวคุณธรรม. เสนอต่อสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. กรุงเทพฯ: สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (อัดสำเนา)

ปีสากลแห่งสหกรณ์ พ.ศ. 2555. [ออนไลน์]. Available from: <http://fsct.com/IYC.pdf>

มูลนิธิสายใยแผ่นดิน. เกษตรอินทรีย์ไทย. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.greennet.or.th/article/organicfarming/thailand>

รุ่งสวรรค์ วรรณสุทธิ และคณะ. 2559. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ โครงการพัฒนาระบบสนับสนุน การเรียนรู้อาเซียนไกลหน่วยงานสถาบันการศึกษา ปีที่2. เสนอต่อสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. กรุงเทพฯ: สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วินัย เมฆดำ และคณะ. 2559. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์โครงการพัฒนาระบบสนับสนุนการ เรียนรู้อาเซียนไกลหน่วยงานรัฐ ปีที่2. เสนอต่อสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. กรุงเทพฯ: สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ศานิต เกาเอี้ยน และคณะ. 2559. **รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ โครงการยกระดับมูลค่าเพิ่มชาวอินทรีที่ผลิตโดยเกษตรกรรายย่อย ปีที่2**. เสนอต่อสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. กรุงเทพฯ: สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ โดยความร่วมมือจากกรมศุลกากร. การส่งออกของไทย. สืบค้นที่ http://www.ops๓.moc.go.th/infor/Export/stru๑/Struct_export/report.asp

สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์. 2556. **รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการวิจัย “โรงเรียนลูกชาวนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะการทำกรเกษตรเชิงธุรกิจ : มิติใหม่แห่งการเรียนรู้จากแปลงนาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน”**. กรุงเทพฯ: สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สถาบันวิจัยการเรียนรู้. [ออนไลน์]. 2556. แหล่งที่มา: http://lripsm.wix.com/21st#!about_us/cjg9

สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์. 2557. **14 ปี การสร้างสรรค์งานวิจัย ชุดโครงการวิจัย : การพัฒนาสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม**. กรุงเทพฯ: สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์.

สายสุดา ศรีอุไร และคณะ. 2559. **รายงานความก้าวหน้า โครงการพัฒนาการสนับสนุนการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์, เสาวรัช รัตนคำฟู และ ณัฐสิฏี รักษ์เกียรติวงศ์. **สู่การสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยีของภาคอุตสาหกรรมการผลิต**. บทความเสนอต่อ การสัมมนาวิชาการประจำปี 2556 “โมเดลใหม่ในการพัฒนา: สู่การเติบโตอย่างมีคุณภาพโดยการเพิ่มผลิตภาพ”, กรุงเทพฯ, ประเทศไทย, 18 พฤศจิกายน 2556.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2550. **“แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่11”**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.nesdb.go.th/Portals/0/news/plan/p11/data/02/data07.pdf>

อีครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ. [ออนไลน์]. (ม.ป.ป.). แหล่งที่มา: http://www.edba.in.th/EDBA_M/index.php?option=com_content&view=article&id=737

อรุช นวราช และคณะ. 2559. **รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ โครงการยกระดับมูลค่าเพิ่มผักอินทรีย์
ที่ผลิตโดยเกษตรกรรายย่อย ปีที่2.** เสนอต่อสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. กรุงเทพฯ:
สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.)

Anong Sinthusiri. [ออนไลน์]. 2556. แหล่งที่มา: <http://anongswu502.blogspot.com/>

Baldwin, R. 2012. **Global supply chain: why they emerged, why they matter, and where
they are going?**, CEPR Discussion Paper No, 9103, August.

Cliff Mills and Will Davies. 2013. **Blueprint for a Co-operative Decade.** Switzerland:
International Co-operative Alliance.

Foundation for Partnership Initiatives in the Niger Delta. 2011. **A Report on Aquaculture Value
Chain Analysis in the Niger Delta** (online). Nigeria. (Cited 13 March 2016).
www.ndpifoundation.org

Gereffi, G. and Korzeniewicz, M., eds. 1994. **Commodity Chains and Global Capitalism.**
Westport, CT: Praeger.

Herr, M and Muzira, T. 2009. **Value Chain Development for Decent Work: A guide for
development practitioners, government and private sector initiatives**
(online).Genève.(Cited 12 March 2016). www.ilo.org.

Humphrey, J. and Schnitz, H. 2002. **How does insertion in global value chains affect
upgrading industrial Clusters?**, Regional Studies, 36(9), 1017–1027

Innovision Consulting Private Limited. 2012. **Value Chain Analysis & Feasibility Analysis**
(online). Dhaka.(Cited 13 March 2016).www.worldfishcenter.org

Jacques H. Trienekens. 2012. **A Framework Analysis on Value Chain in Developing
Country.**

Juthatip Patrawart. 2558. **Farmer Shop.** June 30, 2559. [http://www.cai.ku.ac.th/farmershop/
html/index.php](http://www.cai.ku.ac.th/farmershop/html/index.php) (online).

- Kaplinsky, R. 2010. **The Role of Standards in Global Value Chains and their impact on Economic and Social Upgrading.** *Policy Research Paper 5396.* Washington: World Bank.
- Keane, J. 2014. ***Aid for trade and Global Value Chains: Issues for South Asia*** (online). Kathmandu.(Cited 10 March 2016). www.sawtee.org/publications/Policy-Brief-26.pdf.
- Krainet. 2010. **Documentation for tilapia aquaculture.** Bangkok: The agricultural cooperative federation of Thailand.
- Kula, O., Downing, J. & Field, M. 2006.**Globalization and The Small Firm: An Industry value chain approach to economic growth and poverty reduction.** USAID, USA. (Micro-report).
- Meine Pieter Van Digk and Jacques Trienekens. 2012. **Using a Partnership to Achieve Sustainable Development of the Palm oil Value Chain in Malaysia.**
- Patrawart. 2014. **A New Business Model for Fairness in Supply Chain Management.** The 12th SARD Workshop The Society of Asian Retailing and Distribution (SARD) “Challenging Issues in Asian Retail Internationalization: Focusing on Primary Industries in the Emerging Markets”. 28–30 November 2014, Kasetsart University.
- Ruben R.,M. van Boekel, A. van Tilburg and J. Trienekens (eds.). 2007. **Governance for Quality in Tropical food chains.** Wageningen Academic Publishers, Wageningen, The Netherlands, p.309
- USAID. 2008. **In-Depth End Market Analysis and Bottom-up Business Environment Reform, Implementation Paper Series.**
- USAID. 2006. **Globalization and The Small Firm: An Industry Value Chain Approach to Economic Growth and Poverty Reduction.**
- World Bank. 2013. **Joining, Upgrading and being Competitive in Global Value Chain: A Strategic Framework** Policy Research Working Paper 6406, April.