



## รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการ การพัฒนาธุรกิจแบบมีส่วนร่วม เพื่อสร้างสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม  
และสิ่งแวดล้อม : กรณีศึกษาธุรกิจข้าวสหกรณ์และวิสาหกิจชุมชน ระยะที่ 2

The Development of Inclusive Business for Competitive Growth, Inclusive Growth and Green  
Growth: The Case Studies of Co-ops' Rice Business and Community's Rice Business Phase II

โดย

รองศาสตราจารย์จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ

สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตุลาคม 2562

## รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

(3 กันยายน 61 – 31 ตุลาคม 2562)

### โครงการวิจัย

การพัฒนาธุรกิจแบบมีส่วนร่วม เพื่อสร้างสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม :

### กรณีศึกษาธุรกิจข้าวสหกรณ์และวิสาหกิจชุมชน ระยะที่ 2

*The Development of Inclusive Business for Competitive Growth, Inclusive Growth and Green Growth: The Case Studies of Co-ops' Rice Business and Community's Rice Business Phase II*

(3 กันยายน 61 – 31 สิงหาคม 2562)

คณะผู้วิจัย	สังกัด
1. รศ.จุฑาทิพย์ ภัทราวาท	สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. น.ส.สายสุดา ศรีอุไร	“
3. น.ส.พรติมา คงศรี	“
4. น.ส.กนกพร วิสันเทียะ	“
5. น.ส.นันทน์ภัส นกเงิน	“
6. คุณศิริชัย จันทร์นาค	สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด
7. คุณปัญญา ไคร์ครวญ	กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน

### ที่ปรึกษาโครงการ

1. คุณเอ็นนู ซื่อสุวรรณ	ประธานกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม
2. คุณทรงพล เจตนาวณิชย์	ผู้อำนวยการสถาบันเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข
3. คุณกัญจนา ภัทรวนาคุปต์	ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์
4. ดร.ธนภัท แสงอรุณ	รองผู้อำนวยการศูนย์การค้าไทย และรองกงสุล (พาณิชย์) กระทรวงพาณิชย์

สนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

(ความเห็นในรายงานนี้เป็นของผู้วิจัย สกว.ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป)

## คำนำ

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์โครงการวิจัย “การพัฒนาธุรกิจแบบมีส่วนร่วม เพื่อสร้างสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม: กรณีศึกษาธุรกิจข้าวสหกรณ์และวิสาหกิจชุมชน” ระยะที่ 2 ในครั้งนี้เป็นการนำเสนอผลงานวิจัยในระยะเวลา 1 ปี (3 กันยายน 2561 – 31 ตุลาคม 2562) โดยมีวัตถุประสงค์ การวิจัย 3 ประการ ได้แก่ เพื่อพัฒนาตัวแบบส่งเสริมการเรียนรู้การสร้างสมรรถนะเกษตรกรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ในสถาบันเกษตรกร เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจและการบ่มเพาะธุรกิจข้าว IBM ของสถาบันเกษตรกรที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย 2 แห่ง และเพื่อสังเคราะห์ สรุปบทเรียนและจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับขยายผลกลไกส่งเสริมการเรียนรู้ฯ และธุรกิจข้าว IBM เพื่อแก้ปัญหาชาวนาอย่างเป็นองค์รวม

ผลการดำเนินการวิจัยเป็นไปตามแผนการวิจัยดังรายละเอียดที่ได้นำเสนอในรายงานทั้งสิ้น 5 บท ประกอบด้วย บทที่ 1 บทนำ บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม ที่มาและความสำคัญของโมเดลธุรกิจแบบมีส่วนร่วม ความหมายและหลักการของโมเดลธุรกิจ IBM สถานการณ์การส่งเสริมธุรกิจแบบมีส่วนร่วมในภาคเกษตรไทย และทฤษฎีการเชื่อมโยงความรู้ บทที่ 3 ผลการพัฒนาตัวแบบส่งเสริมการเรียนรู้การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ในสถาบันเกษตรกร บทที่ 4 ผลการพัฒนาและดำเนินงานธุรกิจข้าว IBM และบทที่ 5 สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และภาคผนวก

ใคร่ขอขอบคุณสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (สกสว.) รักษาการผู้อำนวยการฝ่ายชุมชนและสังคม (รศ.ดร.เรณู สุขารมณ์) ผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิจัย ผู้นำสหกรณ์ และเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการที่ให้ความอนุเคราะห์และสนับสนุนเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ หากมีข้อผิดพลาดประการใดขออภัยขอรับด้วยความขอบคุณ

รองศาสตราจารย์จุฑาทิพย์ ภัทราวาท  
หัวหน้าโครงการวิจัย

## บทสรุปผู้บริหาร

### โครงการวิจัย “การพัฒนาธุรกิจข้าวแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม: กรณีศึกษาสหกรณ์และวิสาหกิจชุมชน ระยะที่ 2”

โครงการวิจัย “การพัฒนาธุรกิจข้าวแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจสังคม และสิ่งแวดล้อม: กรณีศึกษาสหกรณ์และวิสาหกิจชุมชน” ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกว่า “โครงการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM” โดยได้กำหนดคุณลักษณะสำคัญของธุรกิจข้าว IBM ไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) เป็นธุรกิจที่เปิดโอกาสให้เกษตรกรรายย่อยเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายธุรกิจและได้รับประโยชน์อย่างเป็นธรรม 2) เป็นธุรกิจที่คำนึงถึงการพัฒนาที่สร้างสมดุลใน 3 มิติ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และ 3) มีการพัฒนาโซ่คุณค่าในการยกระดับขีดความสามารถเชิงธุรกิจของสถาบันเกษตรกรในการสร้างมูลค่าเพิ่ม

การวิจัยในระยะที่สองเป็นการต่อยอดการวิจัยในระยะที่หนึ่ง มีกลุ่มเป้าหมายการวิจัยเป็นสถาบันเกษตรกร 2 แห่ง คือ สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จ.เพชรบุรี และวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน จ. สุพรรณบุรี และกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อพัฒนาตัวแบบส่งเสริมการเรียนรู้การสร้างสมรรถนะเกษตรกรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ในสถาบันเกษตรกร 2) เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจข้าว IBM ของสถาบันเกษตรกรที่เป็นกรณีศึกษา 2 แห่ง 3) เพื่อสังเคราะห์สรุปบทเรียนและจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับขยายผลกลไกส่งเสริมการเรียนรู้และธุรกิจข้าว IBM เพื่อแก้ปัญหาชาวนาอย่างเป็นองค์รวม

กรอบแนวคิดการวิจัยมุ่งพัฒนาตัวแบบธุรกิจตามคุณลักษณะของธุรกิจ IBM โดยใช้การพัฒนาโซ่คุณค่าร่วมกับภาคีพันธมิตรและเน้นกระบวนการพัฒนาใน 3 ส่วน ประกอบด้วยการยกระดับหน้าที่ (Functional Upgrading) การยกระดับกระบวนการ (Process Upgrading) การยกระดับผลิตภัณฑ์ (Product Upgrading) เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยมีผลการวิจัยที่ดำเนินการตามระเบียบวิธีการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ผลการพัฒนาตัวแบบส่งเสริมการเรียนรู้การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ในสถาบันเกษตรกรได้ดำเนินการภายใต้กระบวนการ 7 ขั้นตอน มีผลลัพธ์เป็นตัวแบบส่งเสริมการเรียนรู้ธุรกิจข้าว IBM สถาบันเกษตรกรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายการวิจัย 2 แห่ง

1) ตัวแบบส่งเสริมการเรียนรู้ธุรกิจข้าว IBM สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด และเป็นไปในลักษณะของ Virtual Learning Center ที่สามารถให้บริการแก่เกษตรกรและผู้สนใจทั้งที่สำนักงานสหกรณ์และสถานที่ต่าง ๆ ตามโอกาสและความเหมาะสม ประกอบด้วยหน่วยเรียนรู้ 5 หน่วยเรียนและแหล่งเรียนรู้แปลงนาสาธิต (นาGAP)

2) ตัวแบบส่งเสริมการเรียนรู้ธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน จัดตั้งในรูปแบบศูนย์เรียนรู้ ณ สำนักงานวิสาหกิจชุมชนฯ มีวิทยากรเป็นเกษตรกรที่มีความรู้ ทักษะประสบการณ์จากการปฏิบัติ ประกอบด้วยสาระการเรียนรู้ 7 หน่วยเรียน และแหล่งเรียนรู้ในการปฏิบัติจริง 5 ฐานการเรียนรู้ ผลการพัฒนาตัวแบบธุรกิจข้าวแบบมีส่วนร่วมในระยะที่ 2 เน้นไปที่การดำเนินธุรกิจข้าวตามแผนธุรกิจปี 2561



ที่ได้ออกแบบเพื่อบรรลุเป้าหมายในระยะยาวตามวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ระยะที่ 1 มีรายละเอียดดังนี้

1) ตัวแบบธุรกิจข้าว IBM สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จ.เพชรบุรี การออกแบบธุรกิจข้าว IBM โดยประยุกต์แนวคิด “การพัฒนาโซ่คุณค่า (Value chain Development)” มาใช้ในการเชื่อมโยงภาคีพันธมิตรธุรกิจ การจัดการความสัมพันธ์และบูรณาการการทำงานร่วมกันภายใต้วิสัยทัศน์ร่วม ผลการดำเนินงานธุรกิจข้าว IBM สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด ตามแผนธุรกิจปี 2561 มีการรวบรวมผลผลิตข้าวของเกษตรกรที่ผ่านการตรวจรับรอง GAP ตามระบบควบคุมภายใน (ICS) จำนวน 21 ราย เนื้อที่การผลิตรวม 104 ไร่ โดยคณะกรรมการนโยบายเห็นชอบให้กำหนดราคาซื้อผลผลิตตันละ 10,000 บาท (ความชื้น 15%) ผลการรวบรวมข้าวเปลือกภายใต้โครงการมีจำนวน 67.4 ตันข้าวเปลือก รับซื้อโดยพิจารณาตามเปอร์เซ็นต์ความชื้น ราคาเฉลี่ยตันละ 9,850 บาท คิดเป็นมูลค่า 618,942 บาท โดยสหกรณ์ใช้เงินกองทุนรักษาระดับราคาผลผลิตมาอุดหนุนโครงการเป็นเงิน 2,487 บาท/ตัน รวมทั้งสิ้น 153,506 บาท จำหน่ายข้าวสารราคา กิโลกรัมละ 20 บาท คิดเป็นมูลค่า 778,915 บาท ต้นทุนการผลิตรวม 618,942 บาท/ตัน มีกำไรขั้นต้น 159,973 บาท และมีกำไรสุทธิ 150,523 บาท

การประเมินผลกระทบที่ได้รับจากโครงการธุรกิจข้าว IBM สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด ในส่วนของการสร้างคุณค่า สหกรณ์มีการยกระดับหน้าที่ในการส่งเสริมการเรียนรู้แก่เกษตรกรโดยพบว่าเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการมีระดับสมรรถนะเพิ่มขึ้นทั้ง 3 มิติ 8 องค์ประกอบ มีความสามารถถ่ายทอดความรู้เรื่องการทำนา GAP แก่ผู้อื่น สหกรณ์มีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานรัฐด้านการตรวจรับรองมาตรฐานข้าว ในส่วนของการยกระดับกระบวนการธุรกิจสหกรณ์โดยปรับโครงสร้างและระบบบริหารจัดการธุรกิจข้าว ในส่วนการยกระดับผลิตภัณธ์ สหกรณ์ได้ส่งเสริมให้เกษตรกรปรับเปลี่ยนการผลิตข้าวเคมีมาผลิตข้าว GAP ตลอดจนแปรรูปเป็นข้าว การรณรงค์และกระตุ้นอุปสงค์ให้เกษตรกรสมาชิกและผู้ประกอบการในชุมชนหันมาบริโภคและซื้อข้าวที่ผลิตในชุมชนได้อีกด้วย ในส่วนของการสร้างมูลค่าเพิ่มพบว่า เกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการมีต้นทุนการผลิตข้าวลดลงเฉลี่ยกิโลกรัมละ 0.30 บาท มีรายได้สุทธิเพิ่มขึ้นเฉลี่ยกิโลกรัมละ 2.12 บาท ผลการดำเนินธุรกิจข้าว IBM ของสหกรณ์ในปี 2561 คิดเป็นมูลค่า 778,915 บาท มีกำไรสุทธิ 150,523 บาท

2) ตัวแบบธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน เป็นไปภายใต้แนวคิดการพัฒนาโซ่คุณค่า (Value chain Development) ภายใต้เครือข่ายเกษตรกรที่ทำการผลิต เก็บรักษา แปรรูป บรรจุภัณธ์ และส่งมอบผลิตภัณธ์เป็นข้าวสารบรรจุกระสอบตามเงื่อนไขการส่งมอบที่บริษัทในนามของวิสาหกิจชุมชนฯ โดยประธานในฐานะหัวหน้าโควต้าทำหน้าที่ประสานงาน ต่อรองราคาภายใต้ข้อตกลง (contract farming) กับบริษัทคู่ค้าสองบริษัทคือ บริษัท ซองเดอร์ไทยออกานิคฟู้ดส์ จำกัด และร้านเลมอนฟาร์ม ผลการดำเนินงานธุรกิจข้าว IBM สำหรับวิสาหกิจชุมชนฯทุ่งทองยั่งยืน ปีการผลิต 2561 เป็นไปตามแผนธุรกิจโดยมีเกษตรกรผู้ผลิตข้าวอินทรีย์ได้รับการรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์จำนวน 7 ราย มีเนื้อที่การผลิตรวม 60 ไร่ ในพื้นที่ อ.อุ้มทอง จ.สุพรรณบุรี และอ.ห้วยกระเจา จ. กาญจนบุรี ได้ผลผลิต 43.5 ตันข้าวเปลือก มูลค่าการจำหน่ายข้าวสารทั้งสิ้น 1,548,240 บาท มีต้นทุนการผลิตข้าวเปลือกและค่าใช้จ่ายดำเนินการ 587,213 บาท มีกำไรสุทธิรวมทั้งสิ้น 961,027 บาท โดยเกษตรกรได้จัดสรรเงินเข้า “กองทุนตามระเบียบว่า ด้วยเงินยืมหลวง

ต่อปริมาณการจำหน่ายข้าวสารตามสัญญาข้อตกลง” ในสัดส่วนกิโลกรัมละ 1 บาท รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 45,300 บาท ช่องทางการจำหน่ายผลผลิตในภาพรวมมี 4 ช่องทางการตลาดประกอบด้วยจำหน่ายข้าวสารตามสัญญาข้อตกลงกับบริษัทของเดอรัฯ เลมอนฟาร์ม สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ และตลาดชุมชน คิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 49,32,1 และ 18 ตามลำดับ

การประเมินผลกระทบที่ได้รับจากโครงการธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนฯทุ่งทองยั่งยืน ในส่วนของการสร้างคุณค่า พบว่าเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการมีระดับสมรรถนะเพิ่มขึ้น ทั้ง 3 มิติ 8 องค์ประกอบ อีกทั้งมีพฤติกรรมมีส่วนร่วมในกิจกรรมสม่ำเสมอ ในส่วนของวิสาหกิจชุมชนฯทุ่งทองยั่งยืนมีการปรับโครงสร้างระบบบริหารจัดการ การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโซ่คุณค่าของระบบธุรกิจข้าว IBM มีการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ ตลอดจนสร้างกลไกการส่งเสริมความรู้ในวิสาหกิจชุมชน เพื่อสนับสนุนโอกาสและสร้างบรรยากาศเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่สมาชิกและชุมชน ในส่วนของการสร้างมูลค่าเพิ่ม พบว่าราคาที่เกษตรกรได้รับเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 42.86 จากเดิมราคาจำหน่ายข้าวสารตามสัญญาข้อตกลงกิโลกรัมละ 35 บาท เป็นกิโลกรัมละ 50 บาท รายได้สุทธิเพิ่มขึ้น จากเดิม 12,733.20 บาท/ไร่ เป็น 25,651.59 บาท/ไร่ หรือคิดเป็นร้อยละ 101.45 มูลค่าธุรกิจข้าว IBM ภายใต้โครงการธุรกิจข้าว IBM ในปี 2561 คิดเป็นมูลค่ารวมทั้งสิ้น 1,548,240 บาท มีเงินกองทุนฯเก็บตามระเบียบเป็นเงินทั้งสิ้น 45,300 บาท

สรุปบทเรียนจากการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ตัวแบบธุรกิจ IBM (Inclusive Business Model) เป็น “นวัตกรรมระบบธุรกิจ” ที่ช่วยยกระดับการดำเนินธุรกิจของสถาบันเกษตรกรให้ก้าวพ้นข้อจำกัดและจุดอ่อนไปสู่การสร้างโอกาสการดำเนินธุรกิจบน Platform ของธุรกิจ IBM 7 ขั้นตอนซึ่งมุ่งเน้นไปที่แนวทางเชิงกลยุทธ์ 2 แนวทางได้แก่ แนวทางการสร้างคุณค่า (Value creation) ประกอบด้วย การพัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้ในสถาบันเกษตรกร ที่จะเป็นกลไกสำคัญในการสร้างโอกาสการเรียนรู้แก่เกษตรกรผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเข้ามามีส่วนร่วมในระบบธุรกิจตลอดจนได้รับประโยชน์อย่างเป็นธรรม ในส่วนของแนวทางเชิงกลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มประกอบด้วย การนำนวัตกรรมโซ่คุณค่าในการวางระบบธุรกิจสู่เป้าหมายร่วมที่จะเพิ่มอำนาจการต่อรองลดต้นทุน การบริหารจัดการตามแผนธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม การจัดสรรผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม

### ปัจจัยเกื้อหนุนธุรกิจ IBM ที่สำคัญ ได้แก่

1. การมีกลไกส่งเสริมการเรียนรู้ในสถาบันเกษตรกรเพื่อสร้างสมรรถนะแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งจิตสำนึกในการร่วมมือกัน วิสัยทัศน์ ความรู้ & ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจโดยใช้กรอบแนวคิดระบบส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อสร้างสมรรถนะ 3 มิติ 8 องค์ประกอบ

2. การปรับเปลี่ยนนโยบายและทิศทางการดำเนินธุรกิจของสถาบันเกษตรกรจากที่ติดกับดักอยู่ในตลาดแข่งขัน เพื่อก้าวข้ามข้อจำกัดและเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ โดยการเชื่อมโยงธุรกิจกับภาคีพันธมิตรภายใต้กรอบแนวคิด “การพัฒนาโซ่คุณค่าเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม”

3. กรณีวิสาหกิจชุมชนที่มีขนาดเล็กขาดเงินทุนและปัจจัยสภาพแวดล้อมไม่เกื้อหนุนการดำเนินธุรกิจภายใต้ระบบการบริหารจัดการของตนเอง อาจใช้ Platform การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ของวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืนเป็นต้นแบบโดยที่สถาบันเกษตรกรทำหน้าที่ประสานงานเจรจาต่อรอง และทำ

หน้าที่ตามที่กำหนดในแนวทางกลยุทธ์และแผนธุรกิจสู่เป้าหมายร่วม ก็สามารถเป็นตัวจักรการพัฒนาแก้ปัญหา แก่เกษตรกรอย่างเป็นองค์รวมได้เช่นกัน

4. การออกแบบระบบธุรกิจภายใต้การมีส่วนร่วมที่ค้ำประกันถึงบริบทปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง อย่างเหมาะสม เป็นธรรมาภิบาลโดยประยุกต์ใช้แนวคิด Business Model Canvas

5. การสื่อสารจัดการความสัมพันธ์และมอบหมายภารกิจสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อประสิทธิผล ครอบคลุมตั้งแต่ผู้ผลิตถึงผู้บริโภคที่เป็นตลาดเป้าหมายภายใต้แผนธุรกิจ Business Plan

6. การขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจที่มุ่งสร้างผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management)

7. มีกลไกติดตามประเมินผลและข้อมูลป้อนกลับเพื่อพัฒนา

### **อุปสรรคสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของธุรกิจ IBM ได้แก่**

1. นโยบายรัฐที่เป็นลักษณะ Top down และมีเป้าหมายตัวชี้วัดตามกรอบภารกิจ-งบประมาณของ หน่วยงานรัฐ/องค์กร ส่งผลกระทบต่อนโยบาย แผนการดำเนินงานของสถาบันเกษตรกร และเกษตรกรราย ย่อย อีกทั้งมีกระบวนการที่ซับซ้อนที่สวนทางกับกรอบแนวคิดธุรกิจ IBM

2. เกษตรกรยังมีช่องว่างความรู้ความเข้าใจในเรื่องนโยบาย-ยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 การพัฒนาที่ ยั่งยืนและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจซึ่งเป็นจุดอ่อนที่ต้องเติมเต็ม

3. การวางตำแหน่งในการดำเนินธุรกิจของสถาบันเกษตรกรในตลาดแข่งขันทั่วไปเป็นช่องว่างเชิง กลยุทธ์ในระดับสถาบันเกษตรกร และเป็นช่องว่างเชิงยุทธศาสตร์ในระดับนโยบายที่ต้องเร่งปิดช่องว่างเพื่อ ยกระดับขีดความสามารถของสถาบันเกษตรกรในการเป็นตัวจักรการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและการลดความ เหลื่อมล้ำแก่เกษตรกรรายย่อย

4. ขาดระบบนิเวศ (Eco-system) เกื้อหนุนการพัฒนาธุรกิจ IBM ทั้งกลไกสร้างแรงจูงใจ เช่น

- มาตรการภาษีให้ผู้ประกอบการที่มุ่งส่งเสริมธุรกิจ IBM ในการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่เกษตรกรรายย่อย
- หน่วยเจ้าภาพให้การสนับสนุนส่งเสริมธุรกิจ IBM แก่สถาบันเกษตรกรหรือผู้ประกอบการ
- การรณรงค์ให้ผู้ประกอบการ ผู้นำสถาบันเกษตรกรและผู้บริโภคเข้าใจในแนวคิดธุรกิจ IBM

และหันมาสนับสนุน

- แหล่งเรียนรู้และเผยแพร่ตัวแบบธุรกิจ IBM ที่มีแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อเผยแพร่

### **ข้อเสนอเชิงนโยบาย**

1. ควรสนับสนุนการต่อยอดการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ของทั้ง 2 กรณีศึกษาและให้เป็นแหล่งเรียนรู้ แก่ผู้สนใจ

2. ผลักดันให้หน่วยงานนโยบายมีการกำหนด Agenda ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ใน สถาบันเกษตรกร เพื่อใช้เป็นกลไกยกระดับขีดความสามารถในเชิงธุรกิจสำหรับสถาบันเกษตรกร และการก้าว ข้ามข้อจำกัดจากการดำเนินธุรกิจในตลาดแข่งขันที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

3. จัดทำสื่อเรียนรู้และเอกสารเผยแพร่สำหรับกรอบแนวคิดและแนวทางเชิงกลยุทธ์การพัฒนาตัว แบบธุรกิจ IBM แก่ผู้เกี่ยวข้อง

4. จัดให้มีหน่วยส่งเสริมธุรกิจข้าว IBM เพื่อสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจ IBM ในสถาบันเกษตรกร
5. รณรงค์และสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ประกอบการธุรกิจเกษตรให้หันมาสนับสนุนและเชื่อมโยงธุรกิจกับกลุ่ม/สถาบันเกษตรกรในการดำเนินธุรกิจ IBM เพื่อการค้าที่เป็นธรรมนำการพัฒนาที่ยั่งยืน
6. ควรมีมาตรการจูงใจแก่ผู้ประกอบการที่เข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจข้าว IBM หรือธุรกิจ IBM เช่น มาตรการภาษี
7. กระตุ้นอุปสงค์ผู้บริโภคด้วยการสร้างเอกลักษณ์ในธุรกิจข้าว IBM และสื่อสารให้ผู้บริโภคตระหนักเห็นความสำคัญและหันมาอุดหนุนผลิตภัณฑ์ในระบบธุรกิจข้าว IBM เพื่อช่วยเหลือเกษตรกรรายย่อยและมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาคอขวดและข้อจำกัดที่มีสาเหตุมาจากปัญหาเชิงโครงสร้างในระบบเศรษฐกิจ

## Executive Summary

### “Inclusive Business Model for Sustainable Development: Case Studies in Rice Business by Community Enterprises and Cooperatives in Thailand (Phase 2)”

This research project on “Inclusive Business Model for Sustainable Development: Case Studies in Rice Business by Community Enterprises and Cooperatives in Thailand” or “Rice IBM” was conducted as a participatory action research to develop a suitable business model for community enterprise and cooperative to realize their objectives in economic and sustainability dimensions. IBM is based on three basic characteristics 1) caring collective decision and sharing benefits among smallholder farmers, 2) balancing growth in three pillars of economy, ecology, and society, 3) creating value chain for farmers to develop their value creation and competitiveness.

In this second phase, the research project continues its ongoing development of IBM adopted by two case studies that have been conducting in the first phase; they are Ban Lad Agricultural Cooperatives Limited in Phetchaburi Province and Toong-thong Yung-yuen Community Enterprise in Suphanburi Province. The key research objectives include 1) to improve prototype of Inclusive Business Model that contribute to capability development among local farmers and related stakeholders, 2) to support community enterprise and cooperatives to execute the IBM model, and 3) to obtain practical insights and policy recommendation to enhance learning and wider adoption of IBM among other farmer enterprises.

This research process was conducted through series of stakeholder engagement aiming to upgrade a set of capabilities; Functional Upgrading, Process Upgrading, and Product Upgrading aiming to address all dimensions of sustainable development. The research process includes seven steps that shape a model of learning and developing an Inclusive Business in rice sector (RICE IBM). The research employed case study methodology using two farmer organizations as units of analysis. 1) Banlad Agricultural Cooperatives (BAC) in Phetchaburi province. The case reflects one pattern of learning process and creation of its IBM. The case study also resulted in a Virtual Learning Center, a set of 5-stage learning series including a demo-farm of GAP rice, to facilitate sharing of experience and expanding adoption of IBM among other members of BAC within and outside Banlad district. 2) Thong Yungyuen Community Enterprise (Tung Thong CE) which is located in Suphanburi province. The Learning Center was set up at Tung Thong CE with 5-stage learning series and seven modules facilitate by experience farmers in the locality.

The second phase of this participatory research focused on implementation of business plan outlined in 2018, based on a long term vision and strategic goal set in the first phase.

1) Rice IBM developed by Banlad Agricultural Cooperatives (BAC) in Phetchaburi:

The case of BAC illustrated how the Inclusive Business has been developed through a process of value chain development. All parties in BAC's rice value chain were engaged to participate in this project so as to integrate their expertise, resources, and collaboration under a joint vision and principles. GAP rice based on an Internal Control System (ICS) were collected from 21 farms of 41 acres, totally 67.4 tons of paddy outputs. A standard price was set by executive committee at 10,000 Thai baht per ton (paddy with 15% moisture), by which actual price was depending on its humidity and stabilization fund was also applied at 2,487 per ton (153,506 baht in total). The value of paddy was 618,942 baht, in which an average price was 9,850 baht per ton. The rice was sold at 20 Baht per kilogram and 778,915 baht in total, while the cost of production was 618,942 baht per ton, resulted in a gross profit of 159,973 baht and a net profit at 150,523 baht.

The impact assessment of this Inclusive Business (Rice IBM) in the case study of BAC showed its contribution in many aspects. Firstly, the learning process on RICE IBM brought about capability building in three dimensions and eight aspects; including knowledge sharing on GAP farming, coordination with government's standard accreditation agency. The case study also showed that Rice IBM has uplifted BAC's capabilities in business management and restructuring of business process. With regard to product upgrading, the project has transformed BAC's product to GAP and processed food, as well as creating demand among local consumers and trader to purchase GAP products from BAC. In addition, the research found that adoption of GAP farming helped cost reduction for about 0.30 baht per kg, and brought average increased revenue of 2.12 baht per kg. In sum, the total revenue generated by BAC's Rice IBM in 2018 was 778,915 baht with a net profit of 150,523 baht.

2) Rice IBM developed by Tung Thong CE in Suphanburi: Similarly, the case of Tung Thong CE illustrated how the Inclusive Business has been developed through a process of value chain development. This Rice IBM was shaped by contract farming partnerships between a network of farmers and local food manufacturers (Xongdur Thai Organic Food Co.,Ltd and Lemon Farm Organic Store) in upgrading of product, storage, packing, and delivery of the rice. A key player of the value chain is the chairman of Tung Thong CE who coordinated and negotiated the conditions under contract farming agreement with the two companies.

Rice IBM in the case of Tung Thong CE in 2018 was in line with business plan and reflected satisfactory results. Seven members of the farmer network were accredited as a standard organic farm, encompassing 23.7 acres in U-Thong District Suphanburi and also Huai-Krachao District in Kanchanaburi. The rice production reached 43.5 tons of paddy rice with total value of 1,548,240 Baht. The production and operation costs of the paddy rice were 587,213 baht, and total net profit were 961,027 baht, in which the farmers had to deposit some revenue into a mutual fund in accordance with contract farming regulation (1 baht per kg.; totally 45,300 baht). Four market channels have been developed in this case to merchandize the GAP rice; Xongdur (49%), Lemon Farm (32%), Co-operative Academic Institute (1%), and local market (18%).

The impact assessment of this Inclusive Business (Rice IBM) in the case study of Tung Thong CE reflected satisfactory results. Firstly, the learning process on RICE IBM brought about capability building in the three dimensions and eight aspects. Key developments in business capabilities can be observed, mainly the increased in participatory behavior among members, management and governance structure, stakeholder relationship with trading partners, strategic planning and management, and knowledge-sharing within the community to enhance learning capabilities among local people. With regard to value creation, the project brought about change in product development which resulted in 42.86% increase of the price from 35 baht per kg to 50 baht per kg. Consequently, the total revenue increased from 12,733.20 baht per rai (0.34 acres) to 25,651.59 baht per rai, or 101.45% increased from the price under Rice IBM project in the first phase (2018), totally 1,548,240 baht with 45,300 baht of the deposit under the fund.

The empirical results from case studies indicated that Inclusive Business Model (IBM) is an ‘innovative business process’ that enables farmer enterprises to develop competitiveness and to enhance opportunity in broader market. Adoption and implementation of IBM requires a set of seven steps that encompass strategic upgrades, including creation of learning ecosystem for farmer enterprises and platform for stakeholder engagement to share mutual benefit and governance, as well as value addition by value chain innovation and partnership building based common goals so as to enhance cost reduction, negotiation power, and better sharing of mutual benefits.

#### **Enabling factors enhancing implementation of Inclusive Business Model;**

1. Learning and partnership facilitator: IBM can be adopted and executed in the

context where by common strategy and interaction are facilitated by learning modules and stakeholder engagement.

2. Reshaping of policy and direction among leaders of farmer enterprise so as to place more emphasis on value creation and strengthening cooperation with trading partners and surrounding actors, instead of focusing on solely competition and self-reliance.

3. Collective resources mobilized through a platform of multi-stakeholders: With limited financial resources, farmer enterprises need a central actor to negotiate for financial resources and coordinate towards common direction and goals.

4. Utilization of a management tool of Business Model Canvas to design business process with public participation and good governance.

5. Active communication and dividing roles for relating stakeholders along the value chain based on business plan.

6. Implementation of business plan based on result-based management practice.

7. Evaluate and assess holistic impacts of the business plan, as well as improve.

#### **Key factors impeding success of Inclusive Business Model;**

1. Government policy with top down decision-making process and evaluation system based on budgetary performance is not supportive to create a context of participation, collaboration, and the concept of Inclusive Business.

2. Communication of policy and strategy on Thailand 4.0 has not yet reached farmers and farmer enterprise, thereby having a limited understanding and common vision.

3. Farmer enterprise is not positioned as a player in open-market competition, but as a actor in community context. They need to be integrated into economic policy and empowered as a key driver for grassroots economy and poverty reduction among smallholder farmers.

4. Lack of incentive to stimulate motivation to adopt IBM practice;

- tax incentive for trading partners to merchandise products from Inclusive Business,

- central agency to promotion adoption and support Inclusive Business,

- campaign to create social awareness among farmers, leaders of farmer enterprise, and also consumers to learn and buy products from Inclusive Business,

- learning materials and show cases to learn and follow their path.

#### **Policy Recommendations;**

1. Publicize success stories of the two case study as learning center for IBM.



2. Establish a central agency to formulate and coordinate for public policy on Inclusive Business, especially for rice sector, so as to enhance competitiveness of farmer enterprise in broader market.

3. Develop learning material and media to communicate the concept and strategy to increase adoption and implementation of IBM.

4. Set up a specific unit to promote rice from Inclusive Business operated by farmer enterprises.

5. Create awareness and motivate entrepreneurs to cooperate and connect value chain with farmer enterprises that have adopted IBM as the tool to develop business and fair trade for sustainable development in their local community.

6. Provide incentives and supports to stimulate entrepreneurs to get involve with Inclusive Business in rice sector, especially tax incentive.

7. Create demand among consumers to purchase rice from Inclusive Business, and create social credit for corporate buyers that involves in the process of IBM development, thereby jointly solving the problem of economic disparity and shaping better economic structure for Thai economic system as a whole.

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
บทสรุปผู้บริหาร	a
Executive Summary	f
สารบัญ	(ก)
สารบัญตาราง	(ค)
สารบัญรูป	(ง)
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
ที่มาและความสำคัญ/หลักการและเหตุผล	1
คำถามในการวิจัย	4
วัตถุประสงค์	5
นิยามศัพท์ปฏิบัติการ	5
กรอบแนวคิดการวิจัย	6
วิธีการวิจัย	6
ผลที่คาดว่าจะได้รับเมื่อสิ้นสุดการวิจัย	8
กิจกรรมการดำเนินการวิจัยในห้วงเวลา 1 ปี	10
<b>บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม</b>	<b>11</b>
ที่มาและความสำคัญของโมเดลธุรกิจแบบมีส่วนร่วม	11
ความหมายและหลักการของโมเดลธุรกิจ IBM	12
สถานการณ์การส่งเสริมธุรกิจแบบมีส่วนร่วมในภาคเกษตรไทย	16
ทฤษฎีการเชื่อมโยงความรู้ (Connectivism)	17
<b>บทที่ 3 ผลการพัฒนาตัวแบบส่งเสริมการเรียนรู้การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ในสถาบันเกษตรกร</b>	<b>20</b>
แนวคิดการพัฒนาตัวแบบส่งเสริมการเรียนรู้การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ในสถาบันเกษตรกร	20
กระบวนการพัฒนาตัวแบบส่งเสริมการเรียนรู้การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ในสถาบันเกษตรกร	21
ศูนย์เรียนรู้ธุรกิจข้าว IBM สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จ.เพชรบุรี	29
ศูนย์เรียนรู้ธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน จ.สุพรรณบุรี	35
สรุปผลการประเมินระดับสมรรถนะเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ	43
สรุปบทเรียนการพัฒนาตัวแบบส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาธุรกิจข้าวในสถาบันเกษตรกร	46

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 4 ผลการพัฒนาและดำเนินงานธุรกิจข้าว IBM</b>	<b>47</b>
กรณีธุรกิจข้าวสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จ.เพชรบุรี	47
กรณีธุรกิจข้าววิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน จ.สุพรรณบุรี	64
สรุปผลการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM	71
บทสังเคราะห์	71
สรุปผลการขับเคลื่อนแนวทางกลยุทธ์ในการพัฒนาตัวแบบธุรกิจข้าว IBM	72
ข้อเสนอแนะการนำไปใช้ประโยชน์	74
<b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย</b>	<b>75</b>
สรุปผลการวิจัย	75
สรุปบทเรียนจากการวิจัย	81
ข้อเสนอเชิงนโยบาย	82
<b>เอกสารอ้างอิง</b>	<b>84</b>
<b>ภาคผนวก</b>	
ภาคผนวกที่ 1: ตารางกิจกรรมโครงการวิจัยฯ	1-1
ภาคผนวกที่ 2: รายงานการประชุม	2-1
ภาคผนวกที่ 3: ภาพกิจกรรม	3-1
ภาคผนวกที่ 4: เอกสารประกอบการส่งเสริมการเรียนรู้การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM	4-1
ภาคผนวกที่ 5: ตารางต้นทุนเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ	5-1
ภาคผนวกที่ 6: แผนที่พื้นที่กรณีศึกษา	6-1

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 เปรียบเทียบระดับสมรรถนะเกษตรกรก่อน-หลังเข้าร่วมโครงการ: กรณีสกก.บ้านลาด จก.	43
ตารางที่ 3.2 เปรียบเทียบระดับสมรรถนะเกษตรกรก่อน-หลังเข้าร่วมโครงการ: กรณีวิสาหกิจชุมชนฯ	44
ตารางที่ 4.1 ผลการดำเนินการโครงการธุรกิจข้าว IBM สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด	56
ตารางที่ 4.2 เปรียบเทียบต้นทุน-ผลตอบแทนเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการข้าว IBM สกก.บ้านลาด จก.	57
ตารางที่ 4.3 ผลการดำเนินการโครงการธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนฯ พุ่งทองยั่งยืน	69
ตารางที่ 4.4 เปรียบเทียบต้นทุน-ผลตอบแทนเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนฯ	70
ตารางที่ 4.5 ผลการประเมินการขับเคลื่อนแนวทางกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจ IBM ของกรณีศึกษา	72

## สารบัญรูป

	หน้า
รูปที่ 1.1 กรอบแนวทางการพัฒนาธุรกิจ IBM (IBM Development Platform)	3
รูปที่ 1.2 วิธีการวิจัยการพัฒนาธุรกิจแบบมีส่วนร่วมในระยะที่ 2	8
รูปที่ 3.1 แนวคิดการพัฒนาตัวแบบส่งเสริมการเรียนรู้การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ในสถาบันเกษตรกร	20
รูปที่ 3.2 กระบวนการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้ธุรกิจข้าว IBM ในสถาบันเกษตรกร	21
รูปที่ 3.3 ศูนย์เรียนรู้การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด	29
รูปที่ 3.4 ศูนย์เรียนรู้การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน	35
รูปที่ 3.5 เปรียบเทียบระดับสมรรถนะเกษตรกรก่อน-หลังเข้าร่วมโครงการ: กรณีสกก.บ้านลาด จก.	43
รูปที่ 3.6 เปรียบเทียบระดับสมรรถนะเกษตรกรก่อน-หลังเข้าร่วมโครงการ: กรณีวิสาหกิจชุมชนฯ	45
รูปที่ 4.1 การพัฒนาโซ่คุณค่าข้าว IBM สกก.บ้านลาด จก.	47
รูปที่ 4.2 กรอบการพัฒนาโซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์ข้าว IBM กรณีธุรกิจข้าว IBM สกก.บ้านลาด จก.	48
รูปที่ 4.3 โซ่คุณค่าธุรกิจข้าว IBM สกก.บ้านลาด จก.	50
รูปที่ 4.4 โครงสร้างการบริหารจัดการเครือข่ายเกษตรกรผลิตข้าว GAP ผ่านการรับรองฯ	51
รูปที่ 4.5 ตัวแบบธุรกิจข้าว IBM บ้านลาด ตามแนวคิด Business Model Canvas	54
รูปที่ 4.6 กรอบแนวคิดการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์การบรรลุวิสัยทัศน์วิสาหกิจชุมชนฯ ทุ่งทองยั่งยืน	64
รูปที่ 4.7 กระบวนการขับเคลื่อนกลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ทุ่งทองยั่งยืน	65
รูปที่ 4.8 ระบบธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนฯ ทุ่งทองยั่งยืน ปี 2561	66
รูปที่ 4.9 ตัวแบบธุรกิจข้าว IBM บ้านทุ่งทองยั่งยืน ตามแนวคิด Business Model Canvas	67
รูปที่ 4.10 กรอบการพัฒนาโซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์ข้าว IBM กรณีธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนฯ ทุ่งทองยั่งยืน	69
รูปที่ 4.11 การวิเคราะห์แนวทางเชิงกลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM	72

## บทที่ 1 บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญ/หลักการและเหตุผล

ภารกิจที่รัฐบาลทุกยุคสมัยหนีไม่พ้น คือการแก้ปัญหาของชาวนา ทั้งนี้เพราะชาวนามีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจไทย โดยปัจจุบันชาวนามีจำนวน 3.7 ล้านครัวเรือน (คิดเป็นร้อยละ 66 ของครัวเรือนเกษตรทั้งหมดของประเทศไทย) มีพื้นที่ปลูกข้าวประมาณ 70 ล้านไร่ ในแต่ละปีมีผลผลิตข้าวเปลือกประมาณ 30-32 ล้านตันหรือประมาณ 20 ล้านตันข้าวสาร ในขณะที่ปริมาณการบริโภคข้าวสารของไทยมีประมาณปีละ 10 ล้านตัน หรือครึ่งหนึ่งของผลผลิตทั้งหมด ซึ่งให้เห็นว่าเรามีข้าวสารเหลือขายปีละ ประมาณ 10 ล้านตันแม้ว่าประเทศไทยเราติดอันดับเป็นประเทศผู้ส่งออกอันดับต้น ๆ มีมูลค่าการส่งออกประมาณสองแสนล้านบาทต่อปีก็ตาม แต่ตลาดส่งออกข้าวมีการซื้อขายในปริมาณไม่มากเพียง 8-9 % ของผลผลิตทั้งหมด หรือเฉลี่ยประมาณปีละ 42-43 ล้านตันข้าวสาร และมีการเปลี่ยนแปลงทุกปี ทั้งนี้เป็นไปตามความต้องการของประเทศผู้นำเข้าข้าวที่เป็นคู่ค้าซึ่งหลายประเทศผลิตข้าวเอง เช่น จีน ดังนั้นปีใดที่ประเทศนั้นๆ ผลิตข้าวได้มากก็จะลดการนำเข้าข้าว ในขณะที่เดียวกันประเทศคู่แข่งทางการค้า เช่น เวียดนาม มีต้นทุนการผลิตต่ำกว่าไทย มีการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตเพื่อเพิ่มผลิตภาพและบางโอกาสก็ใช้กลยุทธ์ราคาในการช่วงชิงตลาดทำให้ไทยเสียเปรียบหากวิเคราะห์เชิงโครงสร้างจะเห็นว่าชาวนาไทยซึ่งส่วนใหญ่เป็นชาวนารายย่อย มีเนื้อที่เพาะปลูกอยู่ที่ 10-20 ไร่ โดยพบว่าชาวนาภาคกลางกว่าร้อยละ 45 อยู่ในฐานะผู้เช่านา พื้นที่ทำนาประมาณ 70 ล้านไร่ อยู่ในเขตชลประทานประมาณ 30% คือประมาณ 21 ล้านไร่ ที่เหลืออยู่นอกเขตชลประทาน ในสถานการณ์ที่ชาวนามีค่าใช้จ่ายสูงกว่ารายได้ มีปัญหาหนี้สินครัวเรือนและเป็นชาวนาผู้เช่าที่ จึงทำให้ยังต้องอยู่ในภาวะจำยอมที่ต้องอยู่ในอาชีพทำนาหมุนเวียนไปเรื่อย ๆ เพราะไม่รู้จะไปทำอะไร (อ้างอิงบทความสกว., 2561)

บนความพยายามของรัฐในการแก้ปัญหาแก่ชาวนา ที่ได้ดำเนินมาอย่างต่อเนื่องในรัฐบาลทุกสมัยทั้งการอบรมให้ความรู้สนับสนุนปัจจัยการผลิตและเทคโนโลยีการผลิต การแปรรูป การตลาด ให้งบอุดหนุนเพื่อพยุงราคา ประกันราคา รับจำนำและชดเชยราคาข้าว ตลอดจนมาตรการต่าง ๆ เพื่อการแก้ปัญหาอย่างครบวงจรแต่ก็ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ โดยหากพิจารณาปัญหาและสาเหตุของปัญหาชาวนาที่สำคัญประการหนึ่งคือเรื่องความผันผวนของราคาข้าวเปลือกซึ่งมีสาเหตุสำคัญมาจากปริมาณการผลิต (อุปทาน) มีมากกว่าปริมาณความต้องการซื้อ (อุปสงค์) ดังนั้นการแก้ปัญหาที่สาเหตุ คือต้องจัดการอุปทานให้สมดุลกับอุปสงค์ อีกทั้งหามาตรการที่ชาวนาไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าคนกลาง ซึ่งจะต้องสร้างความเข้าใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีใช่เฉพาะชาวนาเท่านั้น แต่รวมทั้งผู้ที่อยู่ในระบบธุรกิจข้าว ทั้งในตลาดระดับท้องถิ่นจนถึงผู้ส่งออก ตลอดจนปรับปรุงกฎหมายและระเบียบที่เกื้อหนุนการสร้างอำนาจต่อรองแก่เกษตรกรรายย่อยและการพัฒนาขีดความสามารถในการทำธุรกิจของสถาบันเกษตรกรควบคู่ไปด้วย

ภายใต้นโยบาย Thailand 4.0 และกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งเป็นแผนแม่บทในการพัฒนาประเทศในระยะยาว (พ.ศ. 2560-2579) สู่การบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โมเดลการพัฒนาดังกล่าวซึ่งรู้จักกันในนาม “ประเทศไทย 4.0” นั้นเป็นโครงสร้างเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Value Based Economy) ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

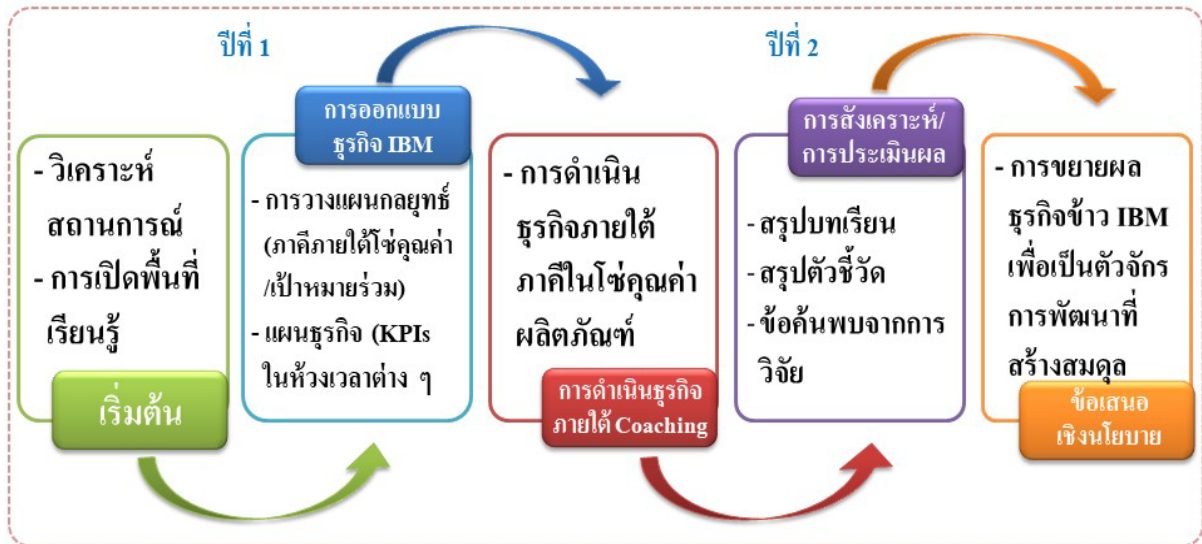
เชิงระบบจากสถานการณ์เดิมที่มีความไม่สมดุลในการพัฒนา เกิดความเหลื่อมล้ำในสังคมและการติดกับดักประเทศรายได้ปานกลาง ไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงใน 4 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงจากการเกษตรแบบดั้งเดิมไปเป็นเกษตรสมัยใหม่ที่เป็นการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยี โดยเกษตรกรจะปรับตัวเป็นผู้ประกอบการที่มีรายได้สูงขึ้น 2) การเปลี่ยนแปลงจากผู้ประกอบการแบบดั้งเดิมที่รัฐต้องสนับสนุนไปสู่การเป็น Smart Entrepreneurs และ Startups ที่มีศักยภาพสูง 3) การเปลี่ยนแปลงจากภาคบริการแบบดั้งเดิมไปสู่การให้บริการที่มีมูลค่า 4) การเปลี่ยนแปลงจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและมีทักษะสูง (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2559)

จะเห็นได้ว่าโจทย์ท้าทายในการแก้ปัญหาชาวนาภายใต้นโยบายและยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 คืออะไร คือรูปแบบและแนวทางการแก้ปัญหาชาวนาอย่างเป็นองค์รวม ที่นำไปสู่การแก้ปัญหาความผันผวนของราคาข้าว การเพิ่มรายได้ ลดปัญหาความเหลื่อมล้ำในเรื่องการเข้าถึงปัจจัยการผลิตและตลาด และแนวทางการสร้างสมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทานข้าวควรดำเนินการอย่างไร

ในปี 2560 การดำเนินการโครงการวิจัย “การพัฒนาธุรกิจข้าวแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม: กรณีศึกษาสหกรณ์และวิสาหกิจชุมชน” ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกว่าโครงการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ได้ดำเนินการวิจัยภายใต้การสนับสนุนของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) โดยมีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมการเรียนรู้ในการสร้างสมรรถนะด้านการประกอบการในแนวทางของ Inclusive Business แก่เกษตรกรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) เพื่อดำเนินการโครงการนำร่องการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ในสถาบันเกษตรกรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายสองแห่ง 3) เพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับกลไกการพัฒนาธุรกิจข้าวให้เกิดความสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม กลุ่มเป้าหมายการวิจัยสำหรับโครงการนำร่องในปีที่ 1 มี 2 องค์กร คือ สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จ.เพชรบุรี และวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน จ. สุพรรณบุรี การดำเนินการวิจัยเป็นไปภายใต้กรอบแนวคิดการพัฒนาธุรกิจ IBM ซึ่งได้ให้ความหมายว่าเป็นรูปแบบธุรกิจที่ส่งเสริมให้เกษตรกรรายย่อยเข้ามามีส่วนร่วมในระบบธุรกิจของสถาบันเกษตรกร ที่มีการพัฒนาโซ่คุณค่า (Value Chain Development) โดยการทำธุรกิจร่วมกับภาคีพันธมิตรในการยกระดับหน้าที่ (Functional Upgrading) ยกระดับ กระบวนการ (Process Upgrading) ยกระดับผลิตภัณฑ์ (Product Upgrading) เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายการลดข้อจำกัดในการประกอบอาชีพ สร้างโอกาสการค้าที่เป็นธรรมสำหรับผลิตภัณฑ์ของเกษตรกรรายย่อย และการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

กรอบแนวทางการวิจัยโครงการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ได้ถูกออกแบบขึ้นมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยในห้วงเวลา 2 ปี (รูปที่ 1.1) โดยในปีที่ 1 มุ่งเน้นไปที่การดำเนินการในสองขั้นตอนแรก ได้แก่ 1) ขั้นตอน: ระยะเริ่มต้น ประกอบด้วยการประมวลข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดธุรกิจ IBM เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในเชิงวิชาการและใช้เป็นแนวทางการเชื่อมโยงธุรกิจสู่สากล การวิเคราะห์ สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ของกลุ่มเป้าหมาย 2 องค์กร โดยใช้วิธีการ SWOT Analysis และ Value chain Analysis ซึ่งจะนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ออกแบบระบบส่งเสริมการเรียนรู้และเปิดเป็นพื้นที่เรียนรู้เพื่อการยกระดับสมรรถนะแก่เกษตรกร (ชาวนา) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่

เข้ามาร่วมในธุรกิจข้าว 2) ขั้นตอนการออกแบบธุรกิจ Business Generation ในรูปแบบของปณิธาน เป้าหมายร่วม แผนกลยุทธ์ และแผนธุรกิจ ตามกรอบการพัฒนาโซ่คุณค่าเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่ม Value chain development Platform แก่กลุ่มเป้าหมายสององค์กรโดยมีทีมวิจัยและผู้ทรงคุณวุฒิเป็นโค้ช



รูปที่ 1.1 กรอบแนวทางการพัฒนาธุรกิจ IBM (IBM Development Platform)

การวิจัยในปีแรก ได้กำหนดคุณลักษณะที่สำคัญของโมเดลธุรกิจแบบมีส่วนร่วม (Inclusive Business Model: IBM) กำหนดไว้ 3 ประการ (จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ. 2561) ได้แก่ 1) เป็นธุรกิจที่เปิดโอกาสให้เกษตรกรรายย่อยเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายธุรกิจและได้รับประโยชน์อย่างเป็นธรรม 2) เป็นธุรกิจที่คำนึงถึงการพัฒนาที่สร้างสมดุลใน 3 มิติ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และ 3) มีหุ้นส่วน/ภาคีความร่วมมือจากหน่วยงานรัฐ เอกชน และภาควิชาการ ในการพัฒนาโซ่คุณค่าในการยกระดับขีดความสามารถเชิงธุรกิจของสถาบันเกษตรกรและการสร้างมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์แก่เกษตรกรสมาชิก

การดำเนินการวิจัยเน้นไปที่การดำเนินกิจกรรม 2 ส่วน ได้แก่

1) การเปิดพื้นที่เรียนรู้เพื่อการสร้างสมรรถนะเกษตรกร ใน 3 มิติ (ทัศนคติ กระบวนการทัศน ความรู้/ทักษะ) สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงระดับสมรรถนะแก่เกษตรกรได้ทั้ง 3 มิติและการเตรียมการสำหรับแนวทางการพัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้ธุรกิจข้าว IBM ในรูปแบบศูนย์เรียนรู้ชุมชนตามแผนการวิจัยในปีที่สอง

2) การวิเคราะห์สถานการณ์ การออกแบบและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจข้าว IBM ของสถาบันเกษตรกรสองแห่งตามกรอบการพัฒนา โซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์ร่วมหุ้นส่วน/ภาคีสู่เป้าหมายธุรกิจในแนวทางการค้าที่เป็นธรรม มีผลการดำเนินงานดังนี้

ผลการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จ.เพชรบุรี: เป็นไปภายใต้ประเด็นท้าทายคือ ทำอย่างไรจึงจะสามารถยกระดับการผลิตข้าวของสมาชิกจากผลิตข้าวใช้สารเคมีปรับเปลี่ยนเป็นผลิตข้าว GAP สู่อินทรีย์ในอนาคต ซึ่งได้นำไปสู่การจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ภายใต้วิสัยทัศน์ “มุ่งยกระดับสมรรถนะชาวนาในการผลิตข้าว GAP สู่อินทรีย์เพื่อความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” และได้วางแนวทาง



กลยุทธ์และจัดทำแผนธุรกิจข้าว IBM โดยคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ชุดที่ 40 สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด มีมติเห็นชอบนโยบายในการขับเคลื่อนแผนธุรกิจข้าว IBM ภายใต้การกำกับของคณะกรรมการข้าว IBM และทีมงานข้าว IBM ที่มีผู้จัดการสหกรณ์เป็นหัวหน้าคณะทำงาน มีการวางแผนรับซื้อข้าวเปลือกจากเกษตรกรที่ผ่านการรับรอง GAP ในฤดูนาปี ปีการผลิต 2561 จำนวน 23 ราย ได้ประมาณการผลผลิต (ข้าวพันธุ์ชัยนาทและสุพรรณบุรี) ที่จะรวบรวมทั้งสิ้น 100 ตัน มูลค่าธุรกิจรวม 1,375,000 บาท มีกำไรขั้นต้น 209,630 บาท การจำหน่ายข้าวภายใต้แบรนด์ "ข้าว IBM บ้านลาด" มี 2 ขนาดคือ ขนาดบรรจุ 5 กก.และ 1 กก. โดยได้กำหนดตลาดเป้าหมาย (Target Market) ที่สำคัญคือ คริวเรือสมาชิก (ปัจจุบันมี 9,000 คริวเรือ) และสถาบันการศึกษา โรงพยาบาล ร้านอาหารภัตตาคารใน จ.เพชรบุรี ในส่วนของผลิตภัณฑ์ข้าว IBM ขนาดบรรจุ 1 กิโลกรัม เป็นไปเพื่อกระตุ้นอุปสงค์ผู้บริโภคทั่วไปให้ตระหนักถึงการส่งเสริมธุรกิจข้าว IBM เพื่อสนับสนุนเกษตรกรรายย่อย

ผลการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน จ.สุพรรณบุรี มีประเด็นท้าทายในการยกระดับกลไกการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนภายใต้การมีส่วนร่วมของสมาชิกให้มากขึ้นสำหรับการพัฒนาระบบธุรกิจข้าว IBM เป็นไปภายใต้วิสัยทัศน์ "การขับเคลื่อนวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน เพื่อสร้างความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในอาชีพ และชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกและชุมชน" มีแนวทางกลยุทธ์ 3 ประการ ได้แก่ 1) การสร้างกลไกการยกระดับสมรรถนะสู่การเป็นชาวนาผู้ผลิตข้าวอินทรีย์สู่ตลาดเป้าหมายอย่างยั่งยืน (IBM Smart Farmers) 2) แผนพัฒนาระบบธุรกิจข้าวอินทรีย์อย่างมีส่วนร่วม (ข้าวIBM) โดยกลุ่มทุ่งทองยั่งยืนกับภาคีพันธมิตรธุรกิจสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน และ 3) แผนการดำเนินงานในการสร้างมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์/ผลิตภัณฑ์แปรรูปของกลุ่มแม่บ้านทุ่งทองยั่งยืน ในปีแรกได้นำร่องเพื่อยกระดับผลิตภัณฑ์โดยพัฒนาบรรจุภัณฑ์ข้าวกล้อง และข้าวไรซ์เบอร์รี่ ภายใต้แบรนด์ "ข้าว IBM ทุ่งทองยั่งยืน" ทดสอบตลาดที่ KU Food และโครงการตลาดนัด CSA ณ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งผลการประเมินความคิดเห็นกลุ่มเป้าหมายผู้บริโภคอยู่ในระดับ "ดี-ดีมาก"

แผนการวิจัยในปีที่สองจะเป็นการดำเนินงานที่มุ่งไปที่ 1) การสนับสนุนการส่งเสริมการเรียนรู้การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ในรูปแบบของ Learning Platform ขององค์กรเป้าหมายในลักษณะของศูนย์เรียนรู้ชุมชนเพื่อการเผยแพร่สู่สาธารณะ 2) การสนับสนุนการดำเนินธุรกิจข้าว IBM ขององค์กรเป้าหมายสองแห่งตามแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจที่ออกแบบไว้ในระยะแรก 3) สรุบทบทเรียนสังเคราะห์ชุดความรู้ การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM และจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อการขยายผลเชิงนโยบายและสาธารณะ

## 1.2 คำถามในการวิจัย

1. แนวทางการเพิ่มสมรรถนะชาวนาให้มีการปรับทัศนคติ เปลี่ยนวิธีคิด และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ควรเป็นอย่างไร?

2. แนวทางการสร้างขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจข้าวของสหกรณ์การเกษตรและวิสาหกิจชุมชนเพื่อเป็นกลไกพัฒนาอาชีพเกษตรกรอย่างยั่งยืน ควรเป็นอย่างไร?

3. นโยบายรัฐในการส่งเสริมสนับสนุนชาวนาด้านการเรียนรู้และระบบสนับสนุนที่จำเป็นจากหน่วยงานรัฐให้สามารถยืดหยุ่นได้ในอาชีพอย่างยั่งยืนควรเป็นในแนวทางใด?

### 1.3 วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาตัวแบบส่งเสริมการเรียนรู้ การสร้างสมรรถนะเกษตรกรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ในสถาบันเกษตรกร
2. เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจและการบ่มเพาะธุรกิจข้าว IBM ของสถาบันเกษตรกรที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย 2 แห่ง
3. เพื่อสังเคราะห์ สรุปบทเรียนและจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับขยายผลกลไกส่งเสริมการเรียนรู้ และธุรกิจข้าว IBM เพื่อแก้ปัญหาชาวนาอย่างเป็นองค์รวม

### 1.4 นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

1. กรอบการสร้างสมรรถนะ 3 มิติ (The Capacity Building Framework) หมายถึง การสร้างโอกาสการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อการสร้างสมรรถนะแก่กลุ่มเป้าหมายการวิจัยให้มีความพร้อมในการเข้ามามีส่วนร่วมในแผนการวิจัย โดยจะดำเนินการในรูปแบบต่างๆ อาทิเช่น การจัดเวทีเสวนา การจัดโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและศึกษาดูงาน การสร้างคลังความรู้ สื่อเรียนรู้และข้อมูลข่าวสารเพื่อการเผยแพร่ผ่านอินเทอร์เน็ตและแอปพลิเคชันและเอกสารเผยแพร่ต่างๆ การพัฒนากลไกการถ่ายโอนความรู้ระหว่างบุคลากรในสถาบันเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2560)
2. กรอบการพัฒนาโซ่คุณค่า (The Value Chain Development Framework) หมายถึง กรอบแนวทางการยกระดับมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์ ซึ่งประกอบด้วยดำเนินการ 9 ขั้นตอนซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายพัฒนาสู่ระบบการค้าที่เป็นธรรมในที่สุด (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2560)
3. การยกระดับหน้าที่ (Functional Upgrading) หมายถึง การยกระดับหน้าที่ของสถาบันเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการวิจัยไปในทิศทางที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มได้มากขึ้น
4. การยกระดับกระบวนการ (Process Upgrading) หมายถึง การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของสถาบันเกษตรกรด้วยการนำเทคโนโลยี และนวัตกรรม มาใช้ในกระบวนการบริหารจัดการ
5. การยกระดับผลิตภัณฑ์ (Product Upgrading) หมายถึง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพมาตรฐาน ตามที่กำหนดในแผนธุรกิจที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่เป็นตลาดเป้าหมาย
6. ธุรกิจ IBM หมายถึง รูปแบบธุรกิจที่ส่งเสริมให้เกษตรกรรายย่อยเข้ามามีส่วนร่วมในระบบธุรกิจของสถาบันเกษตรกร ซึ่งได้นำการพัฒนาโซ่คุณค่า (Value Chain Development) ในการทำธุรกิจร่วมกับภาคีพันธมิตรเพื่อการยกระดับหน้าที่ (Functional Upgrading) ยกระดับกระบวนการ (Process Upgrading) ยกระดับผลิตภัณฑ์ (Product Upgrading) ที่มีเป้าหมายลดปัญหา/ข้อจำกัดในการประกอบอาชีพแก่เกษตรกรรายย่อย สร้างโอกาสสู่ระบบการค้าที่เป็นธรรมและการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

7. คุณลักษณะของตัวแบบธุรกิจ IBM ประกอบด้วย 1) เป็นธุรกิจที่เปิดโอกาสให้เกษตรกรรายย่อยเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายธุรกิจ และได้รับประโยชน์อย่างเป็นธรรม 2) เป็นธุรกิจที่คำนึงถึงการพัฒนาที่ก่อให้เกิดสมดุลใน 3 มิติ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม 3) มีภาคีพันธมิตร (Partnerships) ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และภาควิชาการ ในการบูรณาการความร่วมมือในการพัฒนาโซ่คุณค่าเพื่อสร้างขีดความสามารถของธุรกิจของสถาบันเกษตรกรในการสร้างมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์แก่เกษตรกรสมาชิก

8. การบ่มเพาะธุรกิจ (Business Incubation) คือ กระบวนการพัฒนาธุรกิจ เพื่อลดอัตราความล้มเหลวในช่วงแรกของการจัดตั้งธุรกิจให้เติบโตอย่างมั่นคงมีที่ปรึกษาที่เลี้ยงดูดูแลเพื่อให้ได้เรียนรู้ ทดลองและปรับปรุงการดำเนินธุรกิจตามแผนธุรกิจที่วางไว้

9. เวทีเรียนรู้ (Learning Platform) หมายถึง การจัดการระบบการเรียนรู้ที่ประมวลความรู้ที่เป็นสหวิทยาการมาใช้กับ กระบวนการเรียนรู้ที่มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายผู้เรียนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ผลการเรียนรู้ในตัวผู้เรียนทั้งในมิติ ทักษะ ทักษะ กระบวนทัศน์ ความรู้-ทักษะ

### 1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย (conceptual framework)



### 1.6 วิธีการวิจัย

การดำเนินการวิจัยปีที่ 2 ภายใต้วัตถุประสงค์ 3 ประการ จะดำเนินการภายในสถาบันเกษตรกรที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย 2 แห่ง ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จ.เพชรบุรี และวิสาหกิจชุมชนเกษตรกรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน จ.สุพรรณบุรี ดังรายละเอียด รูปที่ 1.2

1. การพัฒนาตัวแบบส่งเสริมการเรียนรู้ เพื่อสร้างสมรรถนะแก่เกษตรกรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในสถาบันเกษตรกร 2 แห่ง สำหรับปีที่สองจะเน้นไปที่การสร้างชุดความรู้สนับสนุนการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งจะเป็นการสืบค้นและจัดทำชุดความรู้แบบบูรณาการเกี่ยวกับการวางแผนธุรกิจ การรวบรวม การเก็บรักษา การแปรรูป บรรจุกัญชี การตลาด การสร้าง แบนด์แก่กลุ่มผู้บริโภคที่เป็นตลาดเป้าหมาย โดยนำไปจัดการเรียนรู้แก่กลุ่มเป้าหมายทั้ง 2 แห่ง แล้วจึงสรุปบทเรียนให้ทีมวิจัยและวิทยากรจัดทำเป็นตัวแบบส่งเสริมการเรียนรู้ สร้างเอกสารและสื่อการเรียนรู้ การพัฒนาวิทยากรที่เป็นผู้นำ ฝ่ายจัดการในสถาบัน เกษตรกร และพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ที่จะเป็นตัวแบบส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อสร้างสมรรถนะฯ เพื่อดำเนินการในสถาบันเกษตรกรทั้ง 2 แห่งต่อไป กรอบแนวคิดการวิจัยตามวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ประการ จะก่อให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ ดังรูปที่ 1.2

2. การสนับสนุนการบ่มเพาะธุรกิจข้าว IBM ของสถาบันเกษตรกร 2 แห่ง ในส่วนของการบ่มเพาะธุรกิจข้าว IBM ของสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จะเน้นไปตามแผนธุรกิจและเป้าหมายที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนการผลิตข้าวจากนาเคมีมาเป็นนา GAP โดยมีเกษตรกรนำร่อง (ที่เป็นการทดสอบ) 21 คน เนื้อที่ 145 ไร่ โดยทีมวิจัยจะประสานภาคีกรมการข้าวในส่วนกลางและศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าว จ.ราชบุรี มาวางแผนการส่งเสริมการอบรมและการปฏิบัติในแปลงนา เพื่อรับการตรวจประเมินมาตรฐาน GAP แบบกลุ่ม คาดว่าราวปลายปีจะมีการรวบรวมข้าวเปลือกจากเกษตรกรตามแผนธุรกิจที่ได้จัดเตรียมไว้ในการวิจัยปีแรก กิจกรรมการบ่มเพาะธุรกิจข้าว IBM ของสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จะเน้นที่การรวบรวม การเก็บรักษา การแปรรูป การบรรจุกัญชี การสร้างแบนด์ จำหน่ายและสรุปผลการดำเนินงานในส่วนของวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน จะเน้นไปที่การบ่มเพาะธุรกิจข้าว IBM ภายใต้แบนด์ธุรกิจข้าว IBM ซึ่งเป็นข้าวอินทรีย์ของวิสาหกิจฯ ควบคู่กับการส่งเสริมการยกระดับการผลิตข้าวและผักอินทรีย์ของสมาชิกวิสาหกิจฯ ตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้และสรุปผลการดำเนินงาน

3. การสังเคราะห์ สรุปบทเรียน และจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย จัดทำสื่อและเอกสารเผยแพร่ ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การจัดทำเอกสารชุดความรู้ สารการเรียนรู้ การสร้างสมรรถนะแก่เกษตรกรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการเผยแพร่การพัฒนาแบบการประเมินผล เพื่อการประเมินผลสำหรับกลุ่มเป้าหมาย และสรุปผลการประเมินสมรรถนะเกษตรกร ผลการประเมินทัศนคติเกี่ยวกับธุรกิจข้าว IBM ของผู้นำเกษตรกร ภาคีเจ้าหน้าที่ส่งเสริม ผู้ประกอบการ และนำข้อมูลป้อนกลับในการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการติดตามผล จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและการจัด(ร่าง)รายงานวิจัยสมบูรณ์และสื่อเพื่อการเผยแพร่



รูปที่ 1.2 วิธีการวิจัยการพัฒนาธุรกิจแบบมีส่วนร่วมในระยะที่ 2

## 1.7 ผลที่คาดว่าจะได้รับเมื่อสิ้นสุดการวิจัย

### 1.7.1 Output

1) มีกลไกส่งเสริมการเรียนรู้การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM แก่กลุ่มเป้าหมายสหกรณ์การเกษตรวิสาหกิจชุมชน กลุ่มเกษตรกร และ Start-up มีชุดความรู้ในการสร้างสมรรถนะด้านการประกอบการแก่เกษตรกร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) มีตัวแบบสำหรับกลไกส่งเสริมการเรียนรู้ (Community Learning Platform) การสร้างสมรรถนะเกษตรกรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM 2 แห่ง คือ สหกรณ์การเกษตรบ้านลาดจำกัด และวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั้งยืน เพื่อเผยแพร่ในชุมชนและสาธารณะ

3) ชุดความรู้ “การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM” ที่ช่วยสร้างโอกาสแก่เกษตรกรรายย่อยในการลดข้อจำกัดด้านการตลาดในปัจจุบัน

4) มีตัวแบบธุรกิจใหม่ (New Business Model) ที่นำนวัตกรรมการพัฒนาโซลูชันค่าผลิตภัณฑ์เข้ามาในการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์ของเกษตรกรรายย่อย

5) มีบทสังเคราะห์ที่ชี้ให้เห็น “แนวทางการเพิ่มขีดความสามารถในการทำธุรกิจข้าวของสหกรณ์วิสาหกิจชุมชน สถาบันเกษตรกร” และ “ข้อเสนอเชิงนโยบาย” เพื่อขยายผลการนำตัวแบบธุรกิจข้าว IBM ไปส่งเสริมในสหกรณ์การเกษตร วิสาหกิจชุมชน สถาบันเกษตรกร เพื่อแก้ปัญหาแก่เกษตรกรรายย่อยอย่างเป็นองค์รวม

### 1.7.2 Outcome

1) เกษตรกรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นกลุ่มนำร่องภายใต้โครงการวิจัย จำนวน 50 คน มีสมรรถนะเพิ่มขึ้นและเข้าไปมีส่วนร่วมในธุรกิจข้าว IBM ในสถาบันเกษตรกรที่ตัวเองเป็นเจ้าของ และเป็น Change Agent ในการเผยแพร่แนวคิดการพัฒนาธุรกิจข้าวภายใต้กลไกศูนย์เรียนรู้

2) ผู้ประกอบการ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมที่เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการวิจัยจำนวน 20 คน มีความเข้าใจในแนวทางการแก้ปัญหาชาวนาอย่างเป็นองค์รวม เป็น Change Agent ในการเผยแพร่แนวคิดการพัฒนาธุรกิจข้าวภายใต้กลไกศูนย์เรียนรู้และภายใต้ภารกิจของตน

3) ผลประกอบการธุรกิจข้าว IBM ที่ชี้ให้เห็นการสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มทั้งทางเศรษฐกิจ และการพัฒนาที่ยั่งยืน

4) ผลการประเมินเกษตรกรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้ามามีส่วนร่วมในการวิจัยมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงานในการส่งเสริมอาชีพชาวนา/ธุรกิจสหกรณ์

5) สถาบันเกษตรกรทั้ง 2 แห่ง มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานธุรกิจข้าว (Process Upgrading) ในทิศทางเพิ่มขีดความสามารถในการแก้ปัญหาชาวนาอย่างเป็นองค์รวมและในทิศทางที่ก่อให้เกิดสมดุลทั้งเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

### 1.7.3 Impact

1) เกษตรกรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จำนวน 6,000 ครัวเรือน มีโอกาสเข้าถึงแหล่งเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยนจากการทำนาเคมีมาทำนา GAP และเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจข้าว IBM สามารถแก้ปัญหการประกอบอาชีพ มีรายได้เพิ่มบนแนวทางการพึ่งพาตนเองภายใต้กลไกธุรกิจข้าวของสหกรณ์การเกษตร

2) เกษตรกรที่เป็นสมาชิกและภาคีเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน จำนวน 100 คน มีโอกาสเข้าถึงแหล่งเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยนจากการทำนาเคมีมาทำนาอินทรีย์ และเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจข้าว IBM สามารถแก้ปัญหการประกอบอาชีพ มีรายได้เพิ่มบนแนวทางการพึ่งพาตนเองภายใต้กลไกธุรกิจข้าวของวิสาหกิจชุมชนจากเดิม 10% มีช่องทางการตลาดแบบ Direct Market เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 1 ช่องทาง และผู้บริโภคมีความตระหนักในคุณค่าของการอุดหนุนข้าวของชาวนารายย่อย

3) สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด และวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน เป็นต้นแบบสหกรณ์การเกษตรที่ทำธุรกิจข้าวบนฐานการใช้นวัตกรรมในฐานะที่เป็นเครื่องมือของเกษตรกรในการแก้ปัญหาของชาวนาบนการพึ่งพาตนเองที่สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ขยายผลต่อสาธารณะ

4) หากกลไกตัวแบบธุรกิจสามารถขยายผลเชิงนโยบายได้จะช่วยลดงบประมาณของรัฐในการช่วยเหลือชาวนาที่อยู่ในปัจจุบันที่มีมูลค่าหลายหมื่นล้านบาท

5) ผู้นำตัวแบบธุรกิจ IBM ไปใช้ขยายผลในการขับเคลื่อนเชิงนโยบายและภารกิจภายใต้ความรับผิดชอบ ได้แก่ คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม กรมส่งเสริมสหกรณ์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร กระทรวงพาณิชย์ โดยสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า และทีมวิจัยกลไกกลาง TRP4 สกสว.

### 1.8 กิจกรรมการดำเนินการวิจัยในห้วงเวลา 1 ปี

กิจกรรม	แผน	ผล
<p>วัตถุประสงค์ 1: เพื่อพัฒนาตัวแบบส่งเสริมการเรียนรู้การสร้างสรรค์สมรรถนะเกษตรกรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ในสถาบันเกษตรกร 2 แห่ง (สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด และวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสืบค้นข้อมูล &amp; จัดทำชุดความรู้สร้างสรรค์สมรรถนะแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM</li> <li>- พัฒนาสื่อเรียนรู้-เอกสาร-แบบประเมิน</li> <li>- เตรียมทีมวิจัย (โค้ช)</li> <li>- ทดลองการจัดการเรียนรู้-ประเมินผลกับกลุ่มเป้าหมายผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>- สรุบทบทเรียน</li> <li>- สร้างวิทยากรของสถาบันเกษตรกร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> </ul>
<p>วัตถุประสงค์ที่ 2: เพื่อสนับสนุนการบ่มเพาะธุรกิจข้าว IBM ของสถาบันเกษตรกรที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย 2 แห่ง 1,2,3 บางส่วน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประสานภาคีกรมการข้าวเพื่อจัดทำแผนอบรมและตรวจประเมินการรับรองมาตรฐาน GAP แบบกลุ่ม</li> <li>- อบรมเกษตรกรเพื่อขับเคลื่อนกลไกการตรวจรับรองข้าว GAP แบบกลุ่ม</li> <li>- การดำเนินการสนับสนุนการบ่มเพาะธุรกิจข้าว IBM ตามแผนธุรกิจ การจัดทำแผนธุรกิจข้าว IBM ปี 2561 การรวบรวม การแปรรูป</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> </ul>
<p>วัตถุประสงค์ที่ 3: เพื่อสังเคราะห์ สรุบทบทเรียนและจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับขยายผลกลไกส่งเสริมการเรียนรู้ และธุรกิจข้าว IBM เพื่อแก้ปัญหาชาวนาอย่างเป็นองค์รวม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสังเคราะห์ชุดความรู้การสร้างสรรค์สมรรถนะเพื่อการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM</li> <li>- การสรุปจัดทำเอกสาร-สาระการเรียนรู้เพื่อเผยแพร่</li> <li>- การสังเคราะห์สรุบทบทเรียนการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM</li> <li>- การจัดทำเอกสารชุดความรู้เพื่อการเผยแพร่</li> <li>- การสังเคราะห์-สรุปผลสำหรับข้อเสนอเชิงนโยบาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> </ul>

## บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม

### 2.1 ที่มาและความสำคัญของโมเดลธุรกิจแบบมีส่วนร่วม

ความตระหนักในประเด็นเรื่องความยากจนและความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ ได้นำมาสู่ทิศทางนโยบายที่เน้นการมีส่วนร่วมของภาครัฐและเอกชนในการพัฒนาเกษตรให้มีช่องทางสู่ตลาดที่กว้างขึ้น ในขณะที่ภาคประชาสังคมมีการผลักดันให้ธุรกิจมีส่วนร่วมในการพัฒนาที่ยั่งยืนโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อด้านมากขึ้น (Inclusive Growth) ผ่านการผลักดันความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งในระดับองค์กรธุรกิจและในระดับห่วงโซ่มูลค่า (CSR in Value Chain) ในส่วนของภาคเอกชนรายใหญ่เองก็ให้ความสำคัญกับการขยายกิจการไปในพื้นที่การเกษตรทั้งภายในและนอกประเทศ ส่งผลให้เกิดการบริหารจัดการพื้นที่ร่วมกับเกษตรกรรายย่อยในท้องถิ่น ภายใต้รูปแบบการจัดการที่หลากหลายมากขึ้น

แนวโน้มบริบทข้างต้น เป็นภูมิหลังของพัฒนาการของรูปแบบธุรกิจการเกษตรในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ที่มุ่งยกระดับเศรษฐกิจฐานรากโดยให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิด อาทิ เกษตรพันธะสัญญาที่เป็นธรรม และ การร่วมลงทุนกับเกษตรกร<sup>1</sup> อย่างไรก็ตาม ธุรกิจแบบมีส่วนร่วม (Inclusive Business Model: IBM) เป็นรูปแบบธุรกิจที่ถูกกล่าวถึงเป็นครั้งแรกในปี 2548 โดย World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)<sup>2</sup> ที่นำเสนอแนวทางที่จะขยายบทบาทของภาคเอกชนจากเดิมที่เป็นการทำกิจกรรมสาธารณประโยชน์ไปสู่การยกระดับรายได้ของชุมชนด้วยการให้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่มูลค่า นำไปสู่โครงการนำร่อง (IB Initiatives) โดย The Inter-American Development Bank (IDB) และ Asian Development Bank (ADB) ในปี 2550<sup>3</sup> รวมถึงโครงการของ Netherlands Development Organization (SNV) ที่ร่วมกับเครือข่ายของ WBCSD ในประเทศต่างๆ<sup>4</sup> วางพื้นฐานทางธุรกิจในประเทศกำลังพัฒนาให้พร้อมรองรับการเข้าไปลงทุนเพื่อสังคมในประเทศนั้นๆ (Impact Investment)

เอกสารเชิงวิชาการเกี่ยวกับ IBM ปรากฏชัดเจนในรายงานของ UNDP<sup>5</sup> และ ธนาคารโลก (IFC/World Bank)<sup>6</sup> รวมทั้งในรายงานของสถาบันระหว่างประเทศอื่นๆ ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบ่มเพาะและส่งเสริมธุรกิจ

<sup>1</sup> Cotula, L & Leonard, R (2010). *Alternatives to Land Acquisitions: Agricultural Investment and Collaborative Business Models*. London, International Institute for Environment and Development (IIED); Berne, SDC; Rome: IFAD.

<sup>2</sup> World Business Council for Sustainable Development (2016). *Delivering on the Sustainable Development Goals: The Inclusive Business Approach*. Geneva: WBCSD.

<sup>3</sup> Asian Development Bank (2008). *Technical Assistance Report on Promoting Inclusive Growth through Business Development at the Base of the Pyramid*. The Philippines: ADB.

<sup>4</sup> WBCSD and SNV (2011). *Inclusive Business: Profitable Business for Successful Development*. Geneva and The Hague: WBCSD and SNV.

<sup>5</sup> Christina G., Claudia K., Emergia Institute (2010). *Brokering Inclusive Business Models*. NY: UNDP.

<sup>6</sup> Jenkins, Beth and Eriko Ishikawa (2010). *Scaling Up Inclusive Business: Advancing the Knowledge and Action Agenda*. Washington, DC: International Finance Corporation (IFC/World bank) and the CSR Initiative at the Harvard Kennedy School.



แบบ IBM อาทิ ADB<sup>7</sup>, FAO<sup>8</sup> และงานวิจัยของมหาวิทยาลัย Wageningen<sup>9</sup> รวมถึง Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC) และ World Economic Forum (WEF-Grow Asia) ที่ได้ นำ IBM มาทดลองปรับใช้ในภูมิภาคอาเซียนตั้งแต่ปี 2558

ในเชิงนโยบาย APEC Joint Ministerial Statement 2015 ได้ออกเอกสารแถลงการณ์ร่วมของสมาชิก 21 ประเทศที่จะสนับสนุนการ IBM โดยมีการจัดตั้ง APEC High Level Dialogue on Inclusive Business และ Public-Private Dialogue on Inclusive Business รวมทั้งให้ทุนวิจัยแนวทางส่งเสริม IBM ในบริบทของเอเชียด้วย โดยมีฟิลิปปินส์ ญี่ปุ่น สหรัฐ เม็กซิโก และไทยให้การสนับสนุน ปัจจุบัน กระทรวง METI ของญี่ปุ่นได้ทดลองจัดตั้ง Inclusive Business Support Center ขึ้นเพื่อเป็นกลไกบ่มเพาะและขยายกิจการสำหรับ IBM (Incubation and Acceleration) ในขณะที่ สิงคโปร์ได้ตั้ง IB Promotion Platform บนหลักการทำงานร่วมกันของภาคีต่างๆ (Partnership Platform) และเชื่อมโยงธุรกิจให้ถึงตลาดโลก (Global Mindset)

ในขณะเดียวกัน ADB ได้บรรจุประเด็นด้านการส่งเสริม IBM ไว้ในยุทธศาสตร์ปี 2020 ของ ADB ด้วย โดยจะทำการศึกษาแนวทางส่งเสริม IBM จากประสบการณ์ของ The Inter-American Development Bank (IDB) ที่ได้มีการส่งเสริม IB ไปแล้ว มูลค่าประมาณ 400 ล้านดอลลาร์สหรัฐ รวมทั้งศึกษาระบบตรวจรับรองมาตรฐานธุรกิจและมาตรการจูงใจการลงทุนในกิจการ IB ด้วย นอกจากนี้ ADB จะร่วมกับ World Economic Forum (WEF) เพื่อผลักดันให้เกิดการวัดระดับความสามารถของประเทศในมิติด้าน Inclusive Growth เพื่อกระตุ้นให้ภาครัฐและเอกชนมีนโยบายปรับตัวและนำโมเดลธุรกิจนี้ไปใช้ให้มากขึ้น

## 2.2 ความหมายและหลักการของโมเดลธุรกิจ IBM

การทบทวนวรรณกรรมในส่วนที่เกี่ยวข้องจำกัดความของ IBM โดยเอกสารทางวิชาการทั้งจากงานวิจัยและหน่วยงานภาคปฏิบัติได้ให้คำนิยามของ IBM ว่าเป็นรูปแบบการบริหารธุรกิจที่ช่วยสร้างโอกาสแก่ผู้มีรายได้น้อยในระดับฐานรากของพีระมิด โดยเฉพาะเกษตรกรรายย่อย ให้เข้ามาอยู่ห่วงโซ่มูลค่าทั้งในฐานะเป็นผู้ผลิตกระจายสินค้า จำหน่าย หรือบริโภคนสินค้าของธุรกิจ เพื่อยกระดับรายได้ โอกาสเข้าถึงสินค้า/บริการและมีชีวิตที่ดีขึ้น อันนำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก (Base of Pyramid: BoP) อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อประชากรส่วนใหญ่ของโลกที่มีรายได้น้อยกว่า 1,500 เหรียญสหรัฐต่อคนต่อปี

FAO ได้นิยาม IBM ไว้ใน Guidelines for Improving Linkages between Producer Groups and Buyers of Agricultural Produce<sup>10</sup> ว่าเป็นธุรกิจที่แสวงหากำไร ควบคู่ไปกับการเปิดโอกาสให้กลุ่มฐานพีระมิด/เกษตรกรรายย่อยได้พัฒนาตนเองและเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ (Inclusion of the BoP into Business) โดย

<sup>7</sup> Asian Development Bank and the Inter-American Development Bank (2013). *Working Together in Pursuit of Inclusive Business: Sharing the Latin American and Caribbean experience with Asia and the Pacific*. Mandaluyong City, Philippines.

<sup>8</sup> Food and Agriculture Organization (2013). *Review of Smallholder Linkages for Inclusive Agribusiness Development*. Rome: FAO.

<sup>9</sup> Monika S., Yeray S., Wytse V.a, Yared S., Henric V. (2014). *Is Inclusive Business for you? Managing and Up-scaling an Inclusive Company: Lessons from the Field*, The Netherlands: Wageningen University.

<sup>10</sup> Kelly, S., Vergara, N. and Bammann, H. Rome (2015). *Inclusive Business Models – Guidelines for Improving Linkages between Producer Groups and Buyers of Agricultural Produce*, Rome.

การเกิดขึ้นของธุรกิจรูปแบบนี้จำเป็นต้องมีการสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เหมาะสมและความร่วมมือจากภาคีพันธมิตร ซึ่งการสนับสนุน IBM จะแตกต่างกันไปตามลักษณะจำเพาะของสินค้าแต่ละชนิด ที่จะมีตัวขับเคลื่อนหลักที่ต่างกันอย่างออกไป อาทิ สินค้าเกษตรที่มีมูลค่าสูงมักขับเคลื่อนโดยธุรกิจการค้า (ผู้ค้าส่ง/ค้าปลีก) ที่สื่อสารและมีอิทธิพลต่อผู้บริโภคโดยตรง (Buyer-driven Value Chain) ในขณะที่ ทิศทางการค้าสินค้าโภคภัณฑ์มักถูกกำหนดโดยพ่อค้าคนกลางผู้รวบรวมสินค้าเกษตรและควบคุมราคา (Intermediary-driven Value Chain) ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญที่สุดคือการประสานงานกับภาคีต่างๆ ในท้องถิ่น เพื่อร่วมกันสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อ IBM นอกจากนี้ การส่งเสริม IBM ยังต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกษตรกรจะต้องพึ่งพาคนกลางหรือการค้าผ่านช่องทางใดช่องทางหนึ่งมากเกินไปด้วย

สอดคล้องกับเอกสารการศึกษาของ APEC ที่ได้นิยามว่า IBM เป็นธุรกิจซึ่งหากำไรและเอื้อให้ผู้มีรายได้น้อย ซึ่งอยู่รอบเส้นความยากจนและมักอยู่ในภาคเกษตรในชนบท ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการผลิตสินค้าและบริการ โดย IBM มีความแตกต่างจากกิจกรรม CSR ตรงที่ IBM จะไม่จำกัดอยู่เพียงการหาผลกำไร (Profit) เท่านั้น แต่มุ่งสร้างผลประโยชน์ (Benefits) อย่างเป็นองค์รวมด้วย ทำให้บางครั้งต้องยอมเสียโอกาส/ผลกำไรสูงสุดไป (Trade-off) เพื่อสร้างผลประโยชน์ทั้งในทุกมิติ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมไปพร้อมๆ กัน<sup>11</sup> ในขณะเดียวกัน IBM ก็มีความแตกต่างจากวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise: SE) ในแง่ของการให้น้ำหนักกับการขยายโอกาสทางธุรกิจ ซึ่ง IBM จะให้ความสำคัญในส่วนนี้มากกว่า SE และไม่ได้นำผลกำไรส่วนใหญ่ไปใช้ในกิจการสาธารณะเหมือนกับวิสาหกิจเพื่อสังคม

ข้อมูลในปี 2558 กลุ่มประเทศเศรษฐกิจใหญ่ 20 ประเทศ ได้กำหนดให้ IBM เป็นวาระร่วมกันภายใต้ G20 Inclusive Business Framework และ G20 Global Platform for Inclusive Business<sup>12</sup> โดยได้ให้นิยาม IBM ว่าเป็นธุรกิจที่เปิดโอกาสให้ผู้มีรายได้น้อยเข้ามามีส่วนในกระบวนการของธุรกิจและเชื่อมโยงสู่ตลาดโลก (Global Value Chain) ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรธุรกิจเอง และเพิ่มรายได้รวมถึงโอกาสในการเข้าถึงสินค้าและบริการคุณภาพให้กับผู้มีรายได้น้อย ช่วยในการลดความยากจนและบรรลุเป้าหมาย Sustainable Development Goals<sup>13</sup> โดยปัจจัยหลักของการส่งเสริม IBM คือการสร้างจิตวิญญาณผู้ประกอบการที่คำนึงถึงสังคม การปรับกฎระเบียบให้เอื้ออำนวย และการเข้าถึงแหล่งทุนสำหรับผู้ประกอบการที่จะนำ IBM ไปใช้ดำเนินธุรกิจ

“IBM ตัวแบบธุรกิจที่เป็นทางเลือกของเกษตรกรรายย่อย”: A business model is the way in which a company structures its resources, partnerships and customer relationships in order to create and capture value – in other words, a business model is what enables a company to make money. Business models are considered as more inclusive if they involve close working partnerships with local landholders and operators, and if they share value among the partners. (<https://www.posttoday.com/economy/news/516060>เอมเชอน)

<sup>11</sup> APEC Study Project on Market Potentials, Constraints and Policy Instruments to Support Inclusive Business (Sept. 2016 – January 2017).

<sup>12</sup> Group 20 (2016). Inclusive Business Report for the 2016 Summit. China.

<sup>13</sup> World Business Council for Sustainable Development (2017). Delivering on the Sustainable Development Goals: The Inclusive Business Approach. Geneva.

“Inclusive Business” (“ธุรกิจเกื้อกูล” หรือ “ธุรกิจแบบมีส่วนร่วม”) ถูกหยิบยกมาพูดถึงครั้งแรกบนเวทีสหประชาชาติในปี 2008 ว่าด้วยเรื่อง “Creating Value for All: Strategies for Doing Business with The Poor” โดยมี “สวีเดน” เป็นประเทศต้นแบบในการนำแนวคิดนี้มาใช้อย่างมีคุณภาพ เพียงแต่แนวคิดนี้ยังไม่แพร่หลายนักในเมืองไทย ด้วยเป็นแนวคิดในการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงคนยากจนในชุมชน เพื่อลดปัญหาความเหลื่อมล้ำของคนในสังคม ไม่ให้คนจนกลายเป็นคนชายขอบของการพัฒนาเมือง ทั้งยังกระจายรายได้จากการท่องเที่ยวไปยังชุมชน และเชื่อมโยงคนจนเข้าสู่ “ห่วงโซ่คุณค่า” (Value Chain) ของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (<https://www.terrabbk.com/news/190746>)

Inclusive Value Chains in Agribusiness โดย Dr. Carlos A.B. da Sil ว่า Inclusive business ให้ความหมายถึงระบบเศรษฐกิจที่ภาคเอกชนใช้เป็นแนวทางในการผลิตสินค้า บริการ และดำรงชีวิตที่อยู่บนพื้นฐานของการดำเนินธุรกิจขนาดต่าง ๆ หรือสามารถปรับเปลี่ยนขนาดธุรกิจโดยรวมถึงผู้คนที่เป็พื้นฐานรากของระบบการผลิตให้เป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่อุปทานและเป็นแกนหลักของระบบธุรกิจในตลาดที่ผู้ผลิตผู้กระจายสินค้าร้านค้าปลีกและลูกค้า Inclusive business จะรวมถึงกิจกรรมที่เป็นแกนหลักที่สร้างผลตอบแทนของระบบธุรกิจให้สามารถขยายโอกาสที่สามารถสัมผัสได้ ไปสู่กลุ่มคนที่อยู่ในระดับฐานรากของสามเหลี่ยมเศรษฐกิจ (BoE: Base of Economic) เป็นระบบธุรกิจที่รวมคนที่มีรายได้น้อยเป็นผู้ผลิต, ผู้กระจายสินค้า, คนงาน, ผู้บริโภค หรือรวมแม้กระทั่งผู้บริโภคนอยู่ในขอบที่ห่างไกลโอกาส Inclusive business เกิดขึ้นด้วยเหตุผล ดังต่อไปนี้

- 1) สนับสนุนคนยากจนในชนบทที่มีอยู่มาก ประมาณ 70% หรือจำนวน 1,400 ล้านคนที่อาศัย
- 2) ความสำคัญต่อความมั่นคงด้านอาหารของผู้ผลิตรายย่อยที่ยังคงมีฐานะ
- 3) ความสำคัญของผู้ผลิตรายย่อย
  - 3.1) ที่มีสัดส่วน 70-80% ของพื้นที่ปลูกที่ผลิตมากกว่า 80% ของปริมาณอาหารของโลก
  - 3.2) สถานการณ์ของโลกที่มีขนาดฟาร์มน้อยกว่า 1 ha แต่มีสัดส่วนถึงประมาณ 72% ของจำนวนฟาร์มทั้งหมดแต่ครอบคลุมพื้นที่เพียง 8% ของพื้นที่ทำการเกษตรขนาดฟาร์มที่มีขนาดระหว่าง 1-2ha ครอบคลุม 12% ของจำนวนฟาร์มทั้งหมดและครอบคลุมประมาณ 4% ของพื้นที่ทำการเกษตร
- 4) โครงสร้างเกษตรกรรมที่อาจเป็นเพียงโอกาสในการพัฒนาการผลิตของผู้ผลิตรายย่อยที่มีประสิทธิภาพการผลิตต่ำหรือการมีส่วนร่วมในการพัฒนาจากผู้บริโภค
- 5) การดำรงชีวิตที่ยากลำบากของผู้ผลิตรายย่อยที่เกิดขึ้นจากเหตุผลของ
  - 5.1) การปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วของยุคอุตสาหกรรมเกษตร - การเติบโตอย่างรวดเร็วของ supermarket การมีผู้บริโภครายใหม่ การบริโภคสินค้าที่ปลอดภัยและมีคุณภาพมาตรฐาน
  - 5.2) การปรับเปลี่ยนแรงขับเคลื่อนจากการเปลี่ยนแปลงประชากรโลก การเติบโตของรายได้ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี กระแสโลกาภิวัตน์
- 6) ผู้ประกอบการขนาดเล็ก ขนาดกลาง มีบทบาทสำคัญในธุรกิจเกษตรที่ปรากฏในทุกส่วนของห่วงโซ่อุปทาน (ผู้ผลิตปัจจัยการผลิต พ่อค้าผู้ผลิตสินค้าและบริการฯ) มีส่วนรับผิดชอบที่สำคัญในการจ้างงานและการสร้างรายได้อยู่ในภาวะที่ต้องเผชิญความท้าทายในการเข้าถึงห่วงโซ่อุปทานยุคใหม่

FAO ให้ความสำคัญในการพัฒนาและเสริมสร้างระบบ Inclusive business โดยกำหนดเป็นเป้าหมายที่ 4 ของยุทธศาสตร์ “Enabling more efficient and inclusive agriculture and food system” จัดเป็นกิจกรรมของคณะกรรมการความมั่นคงอาหารโลก และจัดทำเป็นเอกสาร flagship ในการดำเนินงานของ FAO ทั้งนี้ การพัฒนาระบบ Inclusive business มีความท้าทายที่ต้องดำเนินการ ประกอบด้วย การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ให้ครอบคลุมและเข้าถึงพื้นที่เป้าหมาย โปรแกรมการสนับสนุน การผลิตที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาสู่การปฏิบัติ ได้แก่ การพัฒนาความร่วมมือและการพัฒนาองค์กรเกษตรกร ระบบการทำข้อตกลงที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมต่างๆ

กล่าวโดยสรุปคือ “เป้าหมายสำคัญของ Inclusive business คือเครื่องมือเพื่อให้บรรลุแนวทางของการพัฒนาอย่างยั่งยืน ที่มีความสมดุลของเศรษฐกิจ ความสงบสุข และมั่นคงของชีวิตความเป็นอยู่ของผู้คนในสังคม และการดูแลรักษาสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการคำนึงถึงผู้ผลิตรายย่อยที่มีฐานะยากจน ขาดโอกาสในการเข้าถึงการพัฒนา เพื่อให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น แต่สิ่งที่ต้องคำนึง คือ Inclusive business ไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์” การพัฒนาเกษตรกรรายย่อยเพื่อให้มีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนมักจะพบประเด็นข้อจำกัด ประกอบด้วย ขนาด ศักยภาพ และประสิทธิภาพการผลิตต่ำ ขาดระบบการจัดการในกระบวนการผลิตที่มีการใช้เทคโนโลยีอย่างเป็นระบบข้อจำกัดด้านบริหารจัดการและเข้าถึงระบบโลจิสติกส์เพื่อสนับสนุนการผลิตการเตรียมพร้อม เพื่อรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภค ข้อจำกัดในการเข้าถึงตลาด หรือสร้างเอกลักษณ์เพื่อสร้างช่องทางตลาดการพัฒนาระบบการผลิตเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันท้ายสุดคือมีข้อจำกัดในการสร้างผลตอบแทนในการเกษตร การเสริมสร้างศักยภาพของผู้ผลิตรายย่อยควรต้องพิจารณาถึงปัญหาพื้นฐานข้างต้นเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาได้อย่างชัดเจน

งานวิจัยโดยสถาบัน Endeava กรุงเบอร์ลิน ประเทศเยอรมนี ในหัวข้อ “Destination: Mutual Benefit – A Guide to Inclusive Tourism” ในปี 2014 เกี่ยวกับเส้นทางและขั้นตอนการทำธุรกิจแบบมีส่วนร่วมในธุรกิจการท่องเที่ยว เปรียบเทียบถึงความแตกต่างของแนวคิดการท่องเที่ยวฐานชุมชน (Community – based Tourism) กับแนวคิดในการทำธุรกิจแบบมีส่วนร่วม (Inclusive Business) พบว่าแนวคิดการท่องเที่ยวฐานชุมชน แม้จะส่งเสริมให้คนจนมีรายได้เป็นหลัก แต่เมื่อหยุดการสนับสนุน คนจนก็จะกลับมาจนเช่นเดิม ขณะที่ธุรกิจแบบมีส่วนร่วมเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับคนจน เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นในระยะยาว (<https://www.terrabkk.com/news/190746>)

นอกจากนี้ หลักพื้นฐานประการสำคัญที่พบในเอกสารวิชาการและรายงานของหน่วยปฏิบัติคือ การบ่มเพาะและส่งเสริมธุรกิจแบบมีส่วนร่วม จะต้องไม่เป็นการเพิ่มภาระให้กับผู้ประกอบการ แต่เป็นการสร้างโอกาสทางธุรกิจที่เชื่อมโยงได้ถึงผู้มีรายได้น้อย ในขณะที่ ภาคธุรกิจเองที่มีการจัดซื้อเพื่อชุมชนหรือผู้มีรายได้น้อย ก็ต้องไม่ตามใจผู้ผลิตรายย่อย กล่าวคือต้องตัดสินใจซื้อด้วยคุณประโยชน์ของสินค้า/บริการ บนพื้นฐานของหลักกลไกตลาดอย่างแท้จริง มิฉะนั้น ห่วงโซ่มูลค่าที่เกิดขึ้นจะไม่ยั่งยืนและเป็นการสิ้นเปลือง ส่วนภาคประชาสังคม ก็ควรตระหนักในหลักการแข่งขันที่เสรีและเป็นธรรม โดยมุ่งเน้นส่งเสริมให้เกิดบริการทางธุรกิจสำหรับ IBM ที่ทั่วถึงและหลากหลาย ในส่วนของเกษตรกรรายย่อย ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ผู้ผลิตรายย่อยสามารถได้รับประโยชน์จาก

IBM คือการรวมกลุ่มเพื่อสื่อสารและร่วมมือให้เกิดอำนาจต่อรองและเชื่อมโยงกับภาคีในห่วงโซ่และเครือข่าย แวดล้อมได้

## 2.3 สถานการณ์การส่งเสริมธุรกิจแบบมีส่วนร่วมในภาคเกษตรไทย

รูปแบบการทำธุรกิจที่เกื้อกูลต่อผู้มีรายได้น้อยและเกษตรกรรายย่อยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องหลาย ทศวรรษแล้วในประเทศไทย ตัวอย่างที่ชัดเจนและเป็นต้นแบบแรกเริ่มคือธุรกิจการค้าสินค้าเกษตรพื้นที่สูงของ ดอยคำที่เกิดจากพระราชวิสัยทัศน์ที่จะปรับการบริหารงานจากเดิมที่อยู่ในรูปแบบของ ‘สหกรณ์ชาวเขา’ ไปสู่การ บริหารแบบธุรกิจที่เชื่อมโยงเกษตรกรชุมชนให้เข้มแข็งและเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่มูลค่า โดยได้มีการก่อตั้งเป็น ‘บริษัท ดอยคำผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด’ ในปี พ.ศ. 2537 ซึ่งถือได้ว่าเป็นธุรกิจในรูปแบบ Inclusive Business ซึ่งมุ่งผลกำไรควบคู่กับการสร้างรายได้/กระจายโอกาสเพื่อเศรษฐกิจฐานราก ภายใต้หลักการคำที่เป็นธรรมและ การเติบโตที่ขับเคลื่อนจากภายในชุมชนเอง

ปัจจุบันการผลิตได้ขยายตัวด้วยในหลายจังหวัด อาทิ เชียงใหม่ เชียงราย สกลนคร และบุรีรัมย์ และ กำลังขยายธุรกิจร้านค้าไปสู่ทุกจังหวัดทั่วประเทศ เพื่อบ้านและตลาดโลก ผ่านช่องทางการค้าแบบเอเยนต์ใน CLMV สิงคโปร์ ญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา รวมทั้งอยู่ระหว่างการต่อยอดไปสู่ธุรกิจบริการร้านอาหารและ เครื่องดื่มผ่านระบบแฟรนไชส์ด้วย นอกจากนี้ ในอนาคตร้านค้าโครงการหลวงมีแผนจะขยายการรับซื้อ สินค้าเกษตรคุณภาพดีเพิ่มขึ้นในรัศมี 100 กิโลเมตร และตั้งเป้าที่จะเพิ่มยอดขายด้วยการกระจายสินค้าผ่าน ช่องทางร้านสะดวกซื้อ อาทิ โกลเด้นเพลซ และซูเปอร์มาร์เกต

ตัวอย่างธุรกิจของ ‘สหกรณ์กรีนเนท จำกัด’ ซึ่งประกอบกิจการรวบรวมและจำหน่ายสินค้าเกษตร อินทรีย์ อาทิ ข้าว ผัก ผลไม้ ชา กาแฟ และผ้าพื้นเมืองย้อนมือธรรมชาติมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2536 บนพื้นฐานของ การค้าที่เป็นธรรมและการพัฒนาให้เกษตรกรรายย่อยพึ่งตนเองโดยเป็นเจ้าของปัจจัยการผลิต ดำเนินธุรกิจด้าน การกระจายสินค้าโดยจัดตั้งโรงบรรจุข้าว คัดสรรและช่วยเชื่อมโยงการค้าจากท้องถิ่นไปสู่ตลาดผ่านร้านกรีน เนท การจัดจำหน่ายในระบบสมาชิก ตลาดนัดและตลาดเฉพาะกลุ่ม ควบคู่ไปกับการรณรงค์สร้างความเข้าใจ และค่านิยมใหม่ในการบริโภคทั้งในและนอกประเทศ โดยร่วมจัดตั้งและเปิดโอกาสให้องค์กรต่างๆ เข้ามา มีส่วนร่วมในบทบาทที่แตกต่างกัน อาทิ มูลนิธิสายใยแผ่นดิน มูลนิธิเกษตรกรรมยั่งยืน สมาคมเกษตรอินทรีย์ ไทย สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน และสถาบันการศึกษา ซึ่งมีส่วนสำคัญในการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้เกษตรกร ในเครือข่าย อาทิ ระบบควบคุมภายใน ระบบการตรวจการรับรองมาตรฐาน และการจัดการการตลาดผลิตภัณฑ์ ระบบชุมชนรับรอง (Participatory Guarantee System - PGS) สำหรับเกษตรอินทรีย์ในภาคเหนือ กลาง และ อีสานของไทย นอกจากนี้ ยังผนึกกำลังกับเครือข่ายค้าปลีกทั่วประเทศด้วย อาทิ ‘บริษัท บางจากกรีน เนท จำกัด’ ซึ่งประกอบธุรกิจสถานีบริการน้ำมันและร้านสะดวกซื้อไปจากมาร์ท ซึ่งเน้นเอกลักษณ์ร้านค้าเพื่อ ชุมชนและสุขภาพ รวมถึงสหกรณ์เลมอนฟาร์มพัฒนา จำกัดด้วย นอกจากนี้ สหกรณ์กรีนเนทได้แสวงหาโอกาส เข้าร่วมโครงการในระดับนานาชาติอย่างต่อเนื่อง อาทิ การเป็นสมาชิกสหพันธ์เกษตรอินทรีย์นานาชาติ (IFOAM) ซึ่งส่งผลดีต่อการเรียนรู้แนวโน้มตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภค

ในส่วนของการชวบนการสหกรณ์ไทยนั้น แม้จะไม่ได้ใช้ คำว่า "Inclusive Business" อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามแนวคิดเรื่องการยกระดับการพัฒนาธุรกิจภายใต้กรอบแนวคิดการจัดการโซ่อุปทานอย่างบูรณาการ (Integrated Supply chain Management) และการพัฒนาโซ่คุณค่า (Value chain Development) ผู้ระบบการค้าที่เป็นธรรมได้ถูกกำหนดเป็นยุทธศาสตร์สำคัญ ภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์ฉบับที่สองเป็นต้นมาโดยที่สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ ถูกกำหนดเป็นหนึ่งในหน่วยงานเจ้าภาพในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ดังกล่าว (คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ,2550) โดยในช่วงเวลาตั้งแต่ 2550 เป็นต้นมา สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ ภายใต้การสนับสนุนของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ได้ริเริ่มการพัฒนาตัวแบบธุรกิจภายใต้กรอบการพัฒนาโซ่คุณค่าและการค้าที่เป็นธรรม (Value Network & Fair Trade: VN&F Platform) มีผลลัพธ์การวิจัยที่สำคัญ อาทิเช่น เครือข่ายคุณค่าข้าวคุณธรรม<sup>14</sup> เครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย คิซมกุกโมเดล สามพราน โมเดล Farmer Shop Business Model เป็นต้น ซึ่งตัวแบบธุรกิจต่างๆ เหล่านี้ เน้นไปที่การส่งเสริมให้เกษตรกรรายย่อยเข้ามามีส่วนร่วมในโซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์ โดยใช้กลไกของสหกรณ์และการรวมกลุ่มเป็นกลไกในการพัฒนาธุรกิจ เพื่อการบรรลุเป้าหมายการค้าที่เป็นธรรมนำสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน(สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2556) นอกจากนี้ยังได้ต่อยอดไปพัฒนาเป็นกรอบแนวทางการพัฒนาโซ่คุณค่า (Value chain Development Framework: VCD Framework) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. 2560)

บทความของ Eunice Likoko and Janvier Kini. 2017 เรื่อง Inclusive Business: business approach to development ได้ทบทวนวรรณกรรมในแวดวงผู้ที่เกี่ยวข้องที่เกี่ยวข้องกับ Inclusive business และพบว่าส่วนใหญ่ จะเน้นไปที่การตลาดในการนำชุมชนที่มีรายได้ต่ำเข้าเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่ธุรกิจ โดยจะนำเสนอแนวคิดสำหรับตัวแบบธุรกิจ สำหรับ Inclusive Business ที่มีเป้าหมายความสำเร็จในการลดความเหลื่อมล้ำ อย่างไรก็ตามพบว่า IBM ที่มีปรากฏอยู่จะเน้นไปที่การลดความเหลื่อมล้ำด้านสังคมและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ สิทธิ เสรีภาพและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ โดยยังมีได้พิจารณาด้านสิ่งแวดล้อมและอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

## 2.4 ทฤษฎีการเชื่อมโยงความรู้ (Connectivism)

Thorndike, Edward L. (1966 : 28-29) นักการศึกษาและจิตวิทยาชาวอเมริกันที่มีชื่อเสียงได้เป็นผู้ให้กำเนิดทฤษฎีแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย ซึ่งมีชื่อว่า ทฤษฎีสัมพันธ์เชื่อมโยง (Connectionism Theory) จากการที่ธอร์นไคค์ ได้ศึกษาเรื่อง การเรียนรู้ของสัตว์ และต่อมาได้กลายมาเป็นทฤษฎีการเรียนรู้ทั่วไปโดยอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์นั้น เป็นที่รู้จักกันดีในนามทฤษฎีความสัมพันธ์เชื่อมโยง ในเรื่องนี้นอกจากธอร์นไคค์จะได้อำนาจในเรื่องการฝึกหัดหรือการกระทำซ้ำแล้ว เขายังให้ความสำคัญ

<sup>14</sup> Alexander Kaufman and Nikom Petpha. (2016). Moral Rice Network, Dharma Garden Temple, Yasothon province, Northeast Thailand. P.181–199:FAO and INRA, Rome

Juthatip Patrawart. (2009). Branding as the marketing strategy for organic products: A case study on Moral Rice. As.J. Food Ag–Ind. 2009, Special Issue, S256–S263.

ของการให้รางวัลหรือการลงโทษ ความสำเร็จหรือความผิดหวังและความพอใจหรือความไม่พอใจแก่ผู้เรียนอย่างตัดเทียมกันด้วย

ทฤษฎีสัมพันธ์เชื่อมโยงของธอร์นไดค์ ได้เน้นที่ความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้า (Stimulus) กับการตอบสนอง (Response) เขาเชื่อว่า การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ด้วยการที่มนุษย์หรือสัตว์ได้เลือกเอา ปฏิกริยาตอบสนองที่ถูกต้องนั้นมาเชื่อมต่อกับ (Connect) เข้ากับสิ่งเร้าอย่างเหมาะสม หรือการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ก็โดยการสร้างสิ่งเชื่อมโยง (Bond) ระหว่างสิ่งเร้ากับการตอบสนองให้เกิดขึ้น ดังนั้น เราจึงเรียกทฤษฎีการเรียนรู้ของธอร์นไดค์ว่า ทฤษฎีเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้ากับการตอบสนอง (S-R Bond Theory) หรือทฤษฎีสัมพันธ์เชื่อมโยง (Connectionism Theory)

จากการทดลองและแนวความคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ของธอร์นไดค์ ดังกล่าวข้างต้น เขาได้เสนอกฎการเรียนรู้ที่สำคัญขึ้นมา 3 กฎ ซึ่งถือว่าเป็นหลักการเบื้องต้นที่นำไปสู่เทคโนโลยีทางการศึกษา และการสอน กฎทั้ง 3 ข้อ ได้แก่

1. กฎแห่งการฝึกหัดหรือการกระทำซ้ำ (The Law of Exercise or Repetition) ซึ่งเขาได้ชี้ให้เห็นว่าการกระทำซ้ำหรือการฝึกหัดนี้ หากได้ทำบ่อย ๆ และซ้ำเดิมจะทำให้การกระทำนั้น ๆ ถูกต้องสมบูรณ์ และมั่นคง
2. กฎแห่งผล (The Law of Effect) เป็นกฎที่มีชื่อเสียงและได้รับความสนใจมากที่สุด ใจความสำคัญของกฎนี้ก็คือรางวัลหรือความสมหวัง จะช่วยส่งเสริมการแสดงพฤติกรรมนั้นมากขึ้น แต่การทำโทษหรือความผิดหวังจะลดอาการแสดงพฤติกรรมนั้นลง
3. กฎแห่งความพร้อม (The Law of Readiness) กฎนี้หมายถึงความพร้อมของร่างกายในอันที่จะแสดงพฤติกรรมใด ๆ ออกมา

Boitshwarelo, Bopelo (2011: 162) กล่าวถึงหลักการและคุณลักษณะที่สำคัญของทฤษฎีเชื่อมโยงความรู้ ดังนี้

1. จุดศูนย์กลางของทฤษฎีเชื่อมโยงความรู้เป็นการเรียนในรูปแบบการเชื่อมต่อการเรียนรู้ชุมชน และผลประโยชน์จากการค้นคว้าข้อมูลการเรียนรู้ชุมชน คือ การศึกษากลุ่มประชาชนร่วมกันผ่านการหารือ แลกเปลี่ยนความรู้ที่น่าสนใจ
2. ชุมชนได้รับความสำคัญว่าเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายที่กว้างขึ้น เครือข่ายซึ่งมีความหลากหลาย ที่กว้างขึ้น เครือข่ายซึ่งมีความหลากหลาย แต่สามารถเชื่อมต่อการสนับสนุนบนพื้นฐานความหลากหลายและการพัฒนาความรู้ในเชิงสร้างสรรค์
3. ความรู้ไม่ได้จำกัดอยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่สามารถกระจายเผยแพร่ความรู้ข้อมูลเครือข่ายหรือบุคคลทั่วไป ดังนั้นการเรียนรู้และการสร้างความรู้จะต้องขึ้นอยู่กับความหลากหลายของมุมมองและความคิดเห็นและความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลที่แตกต่าง
4. ข้อมูลจะมีการเปลี่ยนแปลงและมีความจำเป็นต้องถูกประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้องค์ความรู้และข้อมูลอย่างแท้จริง
5. มีการเชื่อมต่อระหว่างกระบวนการสร้างองค์ความรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างระบบ internet-environment กับการกระจายข้อมูลผ่านระบบ

กิตติพงษ์ พุ่มพวง กล่าวว่า “ทฤษฎีเชื่อมโยงความรู้ (Connectivism) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการสร้างและการเชื่อมโยงความรู้เพื่อการพัฒนาเป็นเครือข่าย (Network) โดยการเรียนรู้เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของผู้เรียนที่จะเลือกสรรทรัพยากรการเรียนรู้ต่าง ๆ ซึ่งอยู่รอบตัว โดยเฉพาะข้อมูลบนเครือข่ายออนไลน์ แล้วนำมาคัดกรองจนทำให้ทรัพยากรการเรียนรู้ต่าง ๆ เหล่านั้นมีความหมายสำหรับตัวเองซึ่งเกิดจากการเชื่อมโยงกับสังคมรอบตัว และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอน ผู้เรียน และสื่อ ดังนั้นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยทฤษฎีเชื่อมโยงความรู้ (Connectivism) ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ จึงเป็นการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้สามารถเชื่อมโยงความรู้ ความคิด และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้ที่เรียนรู้ร่วมกันบนสื่อสังคมออนไลน์จนผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จนสามารถนำผลการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงระหว่างกันเหล่านั้นมาพัฒนาทักษะการเรียนรู้ การทำงานเป็นกลุ่ม การสืบเสาะแสวงหาความรู้ และการสร้างความรู้ด้วยตนเอง ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น”



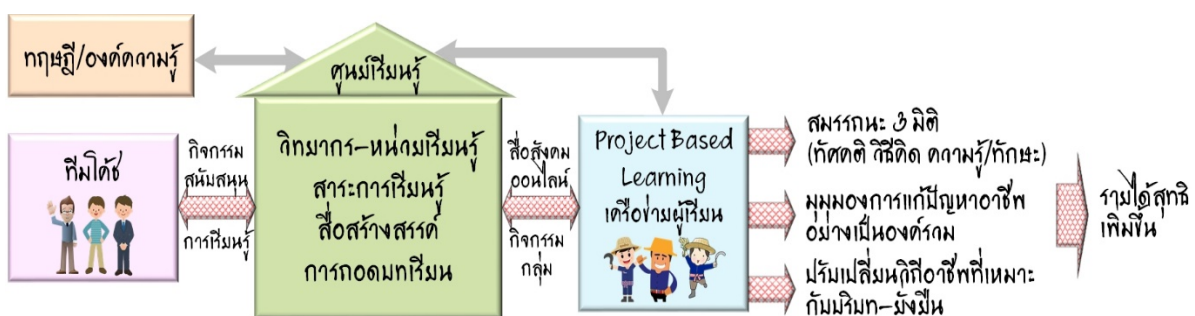
### บทที่ 3

#### ผลการพัฒนาตัวแบบส่งเสริมการเรียนรู้การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ในสถาบันเกษตรกร

การพัฒนาตัวแบบส่งเสริมการเรียนรู้การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ในสถาบันเกษตรกรในที่นี่ มุ่งไปที่ 1) การพัฒนาสาระการเรียนรู้สนับสนุนการสร้างสมรรถนะแก่เกษตรกรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติ วิธีคิดและเพิ่มพูนความรู้-ทักษะ มองปัญหาอย่างเป็นองค์รวมนำไปสู่การปรับเปลี่ยนวิธีการผลิตที่เหมาะสม 2) พัฒนากลไกส่งเสริมการเรียนรู้ในสถาบันเกษตรกรเพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะแก่เกษตรกร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและเพิ่มรายได้แก่เกษตรกร โดยจะดำเนินการในสองกรณีศึกษา ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จ.เพชรบุรี และวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน จ.สุพรรณบุรี ซึ่งในบทนี้จะกล่าวถึงแนวคิด กระบวนการและผลการพัฒนา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 3.1 แนวคิดการพัฒนาตัวแบบส่งเสริมการเรียนรู้การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ในสถาบันเกษตรกร

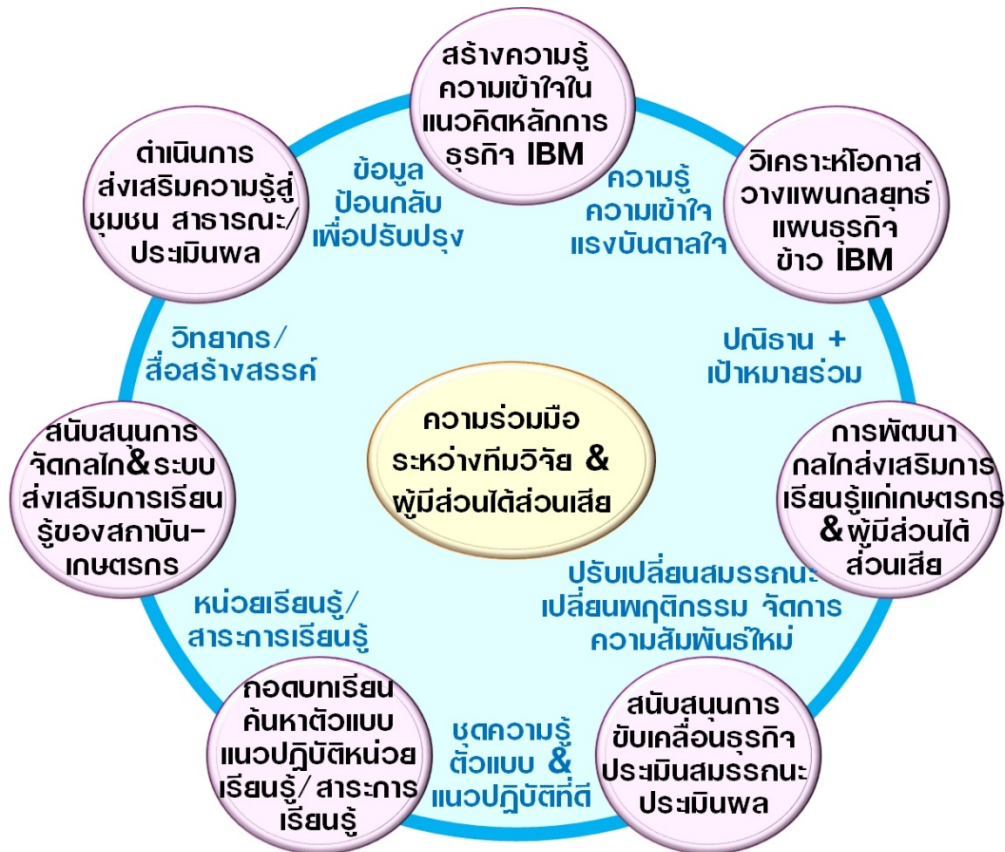
การพัฒนาเกษตรกรไทยภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมในศตวรรษที่ 21 ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง จึงจำเป็นจะต้องมีการเรียนรู้ตลอดชีวิตและด้วยตระหนักว่าทฤษฎีการเชื่อมโยงความรู้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับปรัชญาการส่งเสริมเรียนรู้ในยุคปัจจุบันในที่นี่ ได้ประยุกต์ตามแนวคิดทฤษฎีเชื่อมโยงความรู้ (Connectivism) มาใช้ในกระบวนการสร้างสมรรถนะแก่เกษตรกร โดยมีจุดมุ่งหมายไปที่การสร้างกลไกส่งเสริมการเรียนรู้ในรูปแบบศูนย์เรียนรู้ ที่สามารถเชื่อมโยงความรู้จากเครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) ที่มีกลไกในการสร้างปฏิสัมพันธ์กันระหว่างทีมโค้ช ผู้เรียนผ่านสื่อสร้างสรรค์ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยการจัดกิจกรรมการเรียนรู้จะประกอบด้วยสาระการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงจากทฤษฎีสู่การเรียนรู้ และชุดความรู้ที่ได้จากการถอดบทเรียนจากการปฏิบัติจริง (Project Based Learning) ภายใต้คำแนะนำของโค้ช และผู้เชี่ยวชาญ โดยเป้าหมายการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อสร้างสมรรถนะแก่เกษตรกรใน 3 มิติ 8 องค์ประกอบ เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติ วิธีคิด และการเพิ่มพูนความรู้-ทักษะแก่เกษตรกรเพื่อให้มีมุมมองการแก้ปัญหาอาชีพอย่างเป็นองค์รวม มีการปรับเปลี่ยนวิธีการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพิ่มผลิตภาพการผลิต และมีรายได้สุทธิเพิ่มขึ้น (รูปที่ 3.1)



รูปที่ 3.1 แนวคิดการพัฒนาตัวแบบส่งเสริมการเรียนรู้การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ในสถาบันเกษตรกร

### 3.2 กระบวนการพัฒนาตัวแบบส่งเสริมการเรียนรู้การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ในสถาบันเกษตรกร

การพัฒนาตัวแบบส่งเสริมการเรียนรู้ในสถาบันเกษตรกร มุ่งไปที่การสร้างสาระการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงจากทฤษฎีและชุดความรู้จากการปฏิบัติจริงภายใต้บริบทปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจข้าวของสถาบันเกษตรกรที่เป็นกรณีศึกษา โดยมีการดำเนินการใน 7 ขั้นตอน ดังนี้ (รูปที่ 3.2)



รูปที่ 3.2 กระบวนการพัฒนาตัวแบบส่งเสริมการเรียนรู้ธุรกิจข้าว IBM ในสถาบันเกษตรกร

1) การสร้างความรู้ความเข้าใจในแนวคิด & หลักการของธุรกิจแบบมีส่วนร่วม ความรู้ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการสร้างความรู้ความเข้าใจ สร้างแรงจูงใจ & แรงบันดาลใจแก่เกษตรกร & ผู้นำสถาบันเกษตรกรเพื่อให้เห็นโอกาสในการก้าวข้ามข้อจำกัด/อุปสรรคในอาชีพด้วยการเข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจ IBM ตั้งในภาพกิจกรรมต่าง ๆ





สกก.บ้านลาด จก. 21 ก.ย. 2561



สกก.บ้านลาด จก. 21 ก.ย. 2561



สกก.บ้านลาด จก. 21 ก.ย. 2561



สกก.บ้านลาด จก. 20 ก.ค. 62



วิสาหกิจชุมชนฯทุ่งทองยั่งยืน 26 มี.ค. 62



วิสาหกิจชุมชนฯทุ่งทองยั่งยืน 24 ม.ค. 62



วิสาหกิจชุมชนฯทุ่งทองยั่งยืน 24 ม.ค. 62



วิสาหกิจชุมชนฯทุ่งทองยั่งยืน 27 ก.พ. 62



2) การสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมกับเกษตรกร & ผู้นำสถาบันเกษตรกรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการวิเคราะห์บริบทและปัจจัยสภาพแวดล้อม กำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์และการวางแผนธุรกิจข้าว IBM ภายใต้ปณิธานและเป้าหมายร่วมควบคู่ไปกับการจัดการความสัมพันธ์และประสานงานภาคีเพื่อเกิดการเสริมพลัง สู่เป้าหมายธุรกิจตามกรอบแนวคิดของธุรกิจ IBM ดังในภาพกิจกรรมต่าง ๆ



สกก.บ้านลาด จก. 19 พ.ย. 61



สกก.บ้านลาด จก. 19 พ.ย. 61



สกก.บ้านลาด จก. 17 ม.ค. 62



สกก.บ้านลาด จก. 17 ม.ค. 62



วิสาหกิจชุมชนฯทุ่งทองยั่งยืน 21 ก.ย. 60



วิสาหกิจชุมชนฯทุ่งทองยั่งยืน 23 พ.ย. 60



วิสาหกิจชุมชนฯทุ่งทองยั่งยืน 27 ก.พ. 62



วิสาหกิจชุมชนฯทุ่งทองยั่งยืน 27 ก.พ. 62



3) การพัฒนาไกลและระบบส่งเสริมการเรียนรู้แก่เกษตรกรและภาคีเพื่อสร้างสมรรถนะ 3 มิติ 8 องค์ประกอบในการปรับเปลี่ยนทัศนคติ วิธีคิด เพิ่มพูนความรู้ & ทักษะ เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามเงื่อนไขในแผนธุรกิจข้าวแบบมีส่วนร่วมได้ในภาพกิจกรรมต่าง ๆ



วิสาหกิจชุมชนฯทุ่งทองยั่งยืน 26 มี.ค. 62



วิสาหกิจชุมชนฯทุ่งทองยั่งยืน 26 มี.ค. 62



สกก.บ้านลาด จก. 29 มี.ค. 62



สกก.บ้านลาด จก. 29 มี.ค. 62



สกก.บ้านลาด จก. 18 ก.พ. 62



สกก.บ้านลาด จก. 18 ก.พ. 62



สกก.บ้านลาด จก. 18 ก.พ. 62



สกก.บ้านลาด จก. 29 มี.ค. 62



4) การสนับสนุนการขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจข้าวแบบมีส่วนร่วม ติดตามประเมินสมรรถนะเกษตรกร ภาควิชาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผลการดำเนินธุรกิจ ดังในภาพกิจกรรมตัวอย่าง



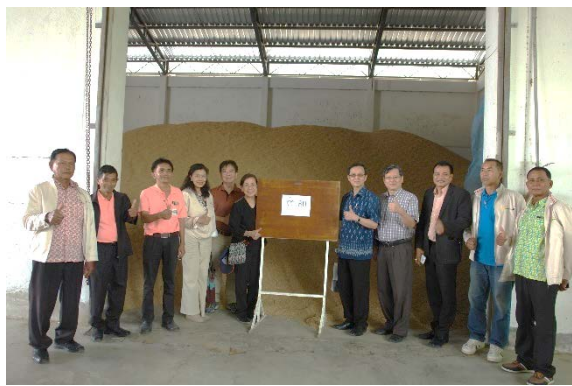
สกก.บ้านลาด จก. 18 ก.พ. 62



สกก.บ้านลาด จก. 17 ม.ค. 62



สกก.บ้านลาด จก. 17 ม.ค. 62



สกก.บ้านลาด จก. 17 ม.ค. 62



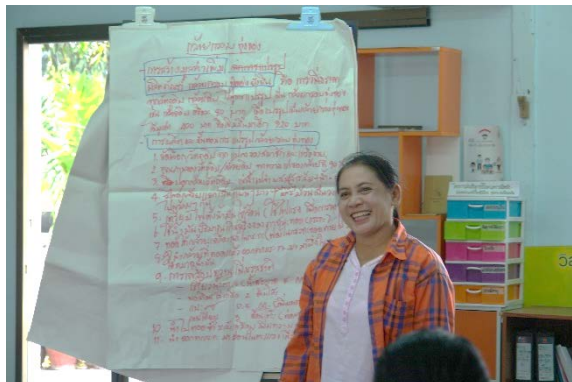
วิสาหกิจชุมชนฯทุ่งทองยั่งยืน 30 ต.ค. 61



วิสาหกิจชุมชนฯทุ่งทองยั่งยืน 30 ต.ค. 61



วิสาหกิจชุมชนฯทุ่งทองยั่งยืน 27 ก.พ. 62



วิสาหกิจชุมชนฯทุ่งทองยั่งยืน 27 ก.พ. 62



5) จัดเวทีถอดบทเรียนเพื่อค้นหาตัวแบบ & แนวปฏิบัติที่ดีนำมาพัฒนาหน่วยเรียนรู้ (ชุดความรู้ & สารการเรียนรู้) กำหนดตัววิทยากรประจำหน่วยเรียนรู้และให้การสนับสนุน ดังในภาพกิจกรรมต่าง ๆ



วิสาหกิจชุมชนฯทุ่งทองยั่งยืน 27 ก.พ. 62



วิสาหกิจชุมชนฯทุ่งทองยั่งยืน 27 ก.พ. 62



วิสาหกิจชุมชนฯทุ่งทองยั่งยืน 26 มี.ค. 62



วิสาหกิจชุมชนฯทุ่งทองยั่งยืน 26 มี.ค. 62



วิสาหกิจชุมชนฯทุ่งทองยั่งยืน 26 มี.ค. 62



สกก.บ้านลาด จก. 29 มี.ค. 62



สกก.บ้านลาด จก. 29 มี.ค. 62



สกก.บ้านลาด จก. 29 มี.ค. 62



6) สนับสนุนการจัดกลไก & ระบบส่งเสริมการเรียนรู้ธุรกิจ IBM ของสถาบันเกษตรกร ดังรายละเอียดในภาพกิจกรรมตัวอย่าง



สกก.บ้านลาด จก. 18 ก.พ. 62



สกก.บ้านลาด จก. 18 ก.พ. 62



สกก.บ้านลาด จก. 20 ต.ค. 60



วิสาหกิจชุมชนฯทุ่งทองยั้งยืน 27 ก.พ. 62



วิสาหกิจชุมชนฯทุ่งทองยั้งยืน 24 มี.ค. 62



วิสาหกิจชุมชนฯทุ่งทองยั้งยืน 26 มี.ค. 62



7) ดำเนินการส่งเสริมความรู้สู่ชุมชนและสาธารณะ และติดตามประเมินผลตั้งรายละเอียดในภาพกิจกรรมตัวอย่าง



### 3.3 ศูนย์เรียนรู้ธุรกิจข้าวIBM สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จังหวัดเพชรบุรี

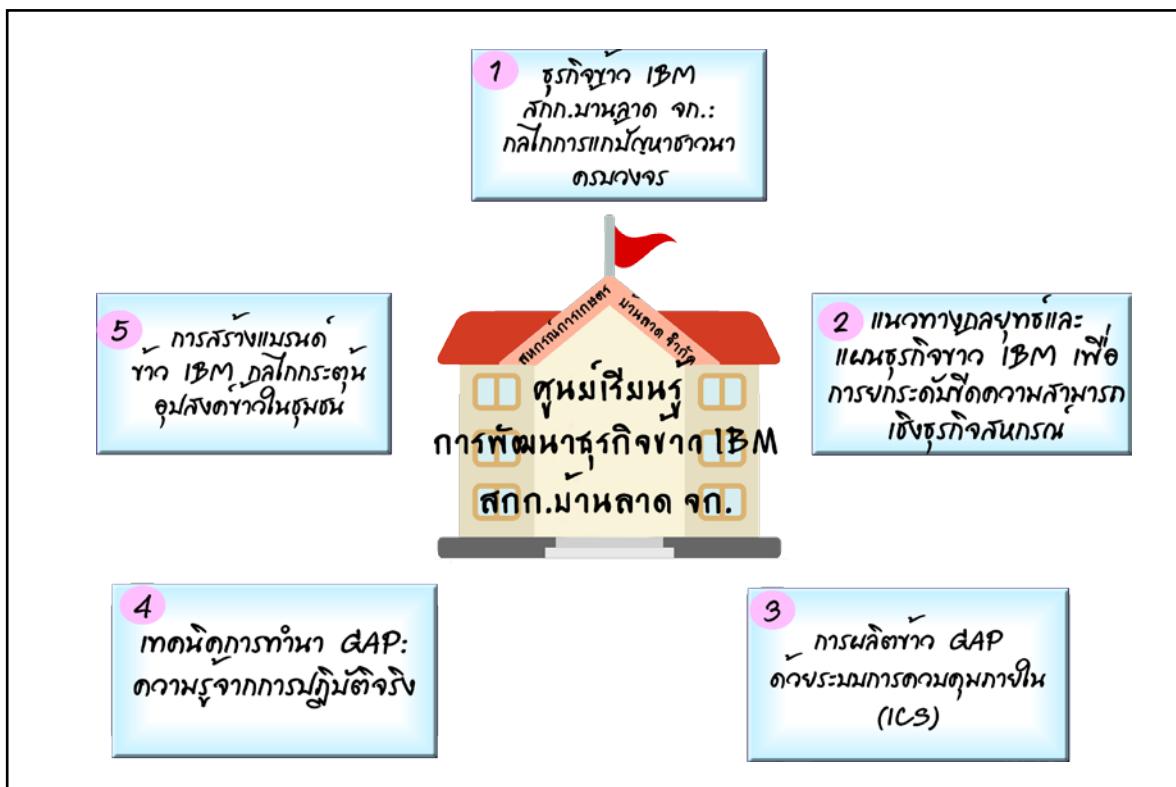
#### 3.3.1 เกี่ยวกับศูนย์เรียนรู้

ที่ตั้ง: สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด เลขที่ 91 หมู่ 7 ต.บ้านลาด อ.บ้านลาด จ.เพชรบุรี

ศูนย์เรียนรู้ธุรกิจข้าว IBM สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จ.เพชรบุรี มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อให้เป็นกลไกส่งเสริมการเรียนรู้และสร้างแรงจูงใจแก่เกษตรกรและภาคีเครือข่ายธุรกิจข้าว IBM ของสหกรณ์เกี่ยวกับแนวคิด หลักการดำเนินการของธุรกิจข้าว IBM ของสหกรณ์ อันจะนำไปสู่การปรับทัศนคติ มุมมอง มีความรู้ทักษะ ตลอดจนปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากการทำนาเคมีมาสู่การทำนา GAP ผ่านการรับรองแบบมีส่วนร่วม (PGS) ซึ่งถือเป็นการสานต่อนโยบายการส่งเสริมการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมของรัฐบาล และนำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจหมุนเวียนในชุมชนด้วยการกระตุ้นให้ครัวเรือนสมาชิกหันมาบริโภคข้าว GAP ที่ผลิตในชุมชนด้วยอีกทางหนึ่ง

การพัฒนาศูนย์เรียนรู้ข้าว IBM สกก.บ้านลาด ดำเนินการภายใต้โครงการการพัฒนาธุรกิจแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมตั้งแต่ปี 2560 โดยมีแนวคิดและขั้นตอนการดำเนินการดังที่กล่าวไว้ในหัวข้อ 3.1 & 3.2 มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.3.2 ตัวแบบส่งเสริมการเรียนรู้ เป็นไปในลักษณะของ Virtual Learning Center ที่สามารถใช้เป็นสถานที่เรียนรู้ตามโอกาสและความเหมาะสม สถานที่ใช้ห้องประชุมสำนักงานสหกรณ์ และแหล่งเรียนรู้ แปลงนาของสมาชิกที่ผ่านการรับรอง GAP แบบมีส่วนร่วม โดยมีผู้จัดการและเกษตรกรที่ผ่านการรับรองมาตรฐาน GAP ร่วมเป็นวิทยากรประจำหน่วยเรียน 5 หน่วยเรียน



รูปที่ 3.3 ศูนย์เรียนรู้การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด



# หน่วยเรียนที่ 1

## ธุรกิจข้าว IBM สกก.บ้านลาด:กลไกการแก้ปัญหาชาวนาครบวงจร

### แนวคิดและกระบวนการของธุรกิจข้าว IBM

เพื่อแก้ปัญหาทางวงชาวนาอย่างยั่งยืน

**ความเป็นมา**

ในปี 2560 การดำเนินการโครงการวิจัย “การพัฒนาธุรกิจข้าวแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม: กรณีศึกษาสหกรณ์และวิสาหกิจชุมชน”(โครงการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM) ได้ดำเนินการวิจัยภายใต้การสนับสนุนของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย(สกว.)โดยมีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมการเรียนรู้ในการสร้างสมรรถนะด้านการประกอบธุรกิจในแนวทางของ Inclusive Business แก่เกษตรกรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) เพื่อดำเนินการโครงการนำร่องการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ในสถาบันเกษตรกรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายสองแห่ง 3) เพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับกลไกการพัฒนาธุรกิจข้าวให้เกิดความสมดุลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม กลุ่มเป้าหมายการวิจัยมี 2 องค์กร คือ สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จ.เพชรบุรี และวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งกองยั้งยืน จ.สุพรรณบุรี การพัฒนาธุรกิจIBMเป็นรูปแบบธุรกิจที่ส่งเสริมให้เกษตรกรรายย่อยเข้ามามีส่วนร่วมในระบบธุรกิจของสถาบันเกษตรกรที่มีการพัฒนาใช้คุณค่า(Value Chain Development) เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายการลดข้อจำกัดในการประกอบอาชีพ สร้างโอกาสการค้าที่เป็นธรรมสำหรับผลิตภัณฑ์ของเกษตรกรรายย่อย และการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

**ความหมาย: ธุรกิจข้าว IBM**

เป็นตัวแบบธุรกิจที่สนับสนุนให้เกษตรกรรายย่อยเข้าไปมีส่วนร่วมกับภาคีในระบบธุรกิจข้าวภายใต้ใช้คุณค่า เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมในการลดข้อจำกัดการเข้าถึงแหล่งความรู้ แหล่งปัจจัยการผลิตและตลาด นำไปสู่ความยั่งยืนในการประกอบอาชีพของชาวนาและการสร้างความมั่นคงทางอาหารไปพร้อมกัน

**การสร้างคุณค่า/มูลค่าเพิ่ม**

- ลดข้อจำกัด เพิ่มโอกาสของเกษตรกร
- เพิ่มขีดความสามารถเชิงธุรกิจของสหกรณ์
- ใช้ความสามารถหลักของภาคีที่เข้ามามีส่วนร่วมในระบบธุรกิจข้าวของชาวนารายย่อย
- ลดรายจ่ายโดยการคิดวิเคราะห์และการวางแผนการผลิตโดยใช้ความรู้และเทคโนโลยี
- เพิ่มผลผลิตต่อไร่โดยการใชัพันธ์ข้าวที่เหมาะสมและเทคโนโลยีการผลิต-การจัดการหลังการเก็บเกี่ยว

**5** เหตุผลในการทำโครงการข้าว IBM

การคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายเข้าร่วมโครงการ

- วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์บ้านลาด จ.ส.
- สกก.บ้านลาด จ.พ.

การวิเคราะห์สถานการณ์ต้นทุน-ผลตอบแทนการผลิตข้าว

การจัดการความรู้-การตรวจรับรอง GAP

พัฒนาผลิตภัณฑ์ระบบส่งเสริมการเรียนรู้ตามกรอบการสร้างสรรค์: 3 มิติ

การวางแผนกลยุทธ์ภายใต้คุณค่า

การพัฒนา:ระบบธุรกิจข้าว IBM

เพิ่มช่องทางการตลาดภายใต้ VCD

การสร้างแบรนด์ข้าวIBM

1. วิทยากรประจำหน่วยเรียน: คุณศิริชัย จันทร์นาค

### 2. สารการเรียนรู้

- (1) แนวคิดธุรกิจข้าว IBM
- (2) หลักการดำเนินธุรกิจ (ปณิธาน เป้าหมายร่วม)
- (3) วัตถุประสงค์การทำธุรกิจ (เกษตรกรได้อะไร ผู้บริโภคได้อะไร ผู้ประกอบการได้อะไร)
- (4) ตัวแบบธุรกิจข้าว IBM อธิบายตัวละครในระบบธุรกิจ บทบาทหน้าที่ในการสร้างคุณค่าและเพิ่มมูลค่าในตัวผลิตภัณฑ์)
- (5) มุมมองในการยกระดับธุรกิจเพื่อแก้ปัญหาชาวนาอย่างครบวงจร
- (6) ปัจจัยส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ IBM

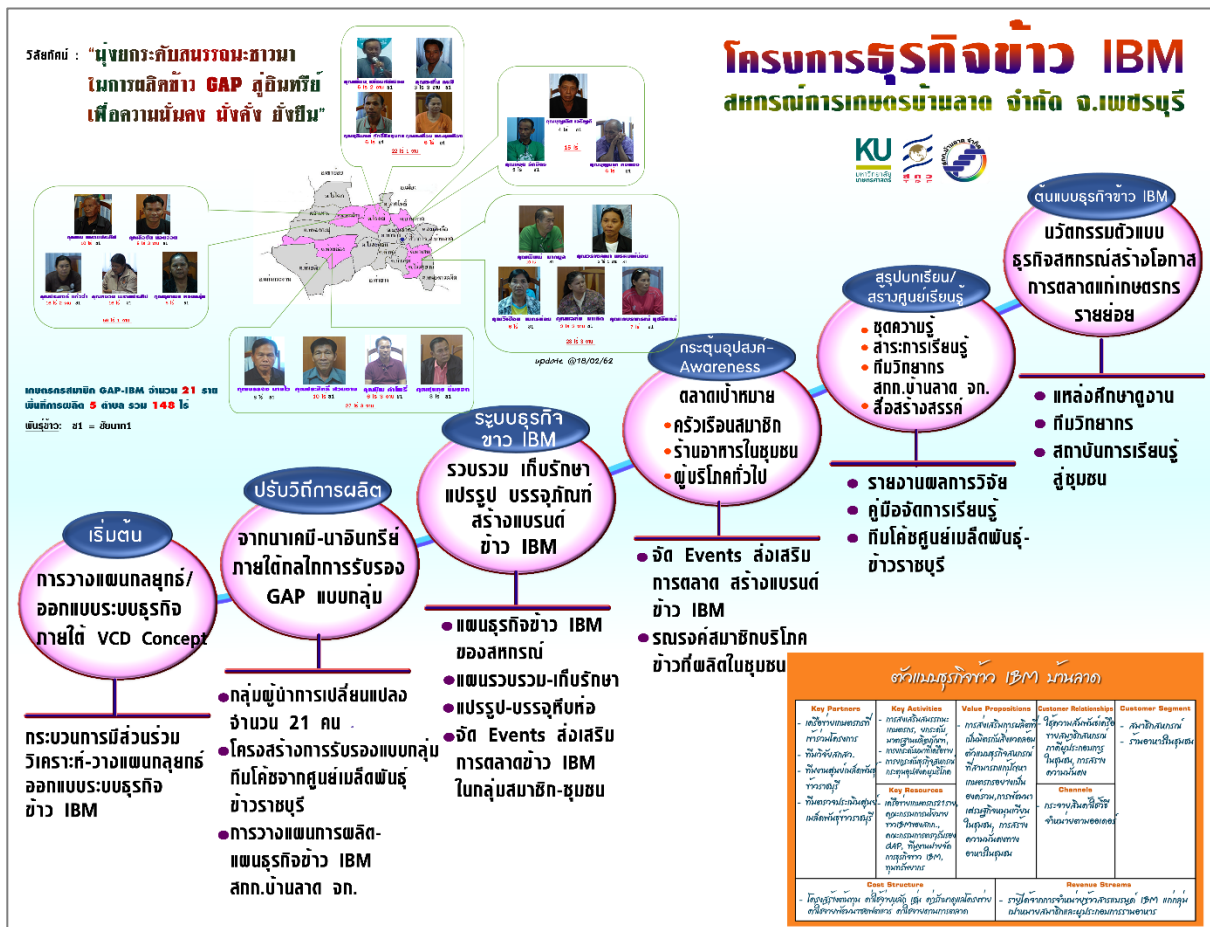
### 3. สื่อเรียนรู้

- (1) PowerPoint
- (2) บทความ “การพัฒนาธุรกิจแบบมีส่วนร่วมเพื่อแก้ปัญหาชาวนาอย่างยั่งยืน” เผยแพร่สถานีวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์รัฐสภา เมื่อ 26 กุมภาพันธ์ 2562
- (3) โบชัวร์ ธุรกิจข้าว IBM สกก.บ้านลาด จก.

30

## หน่วยเรียนที่ 2

แนวทางกลยุทธ์และแผนธุรกิจข้าว IBM เพื่อยกระดับขีดความสามารถเชิงธุรกิจสหกรณ์



1. วิทยากรประจำหน่วยเรียน: คุณศิริชัย จันทร์นาค

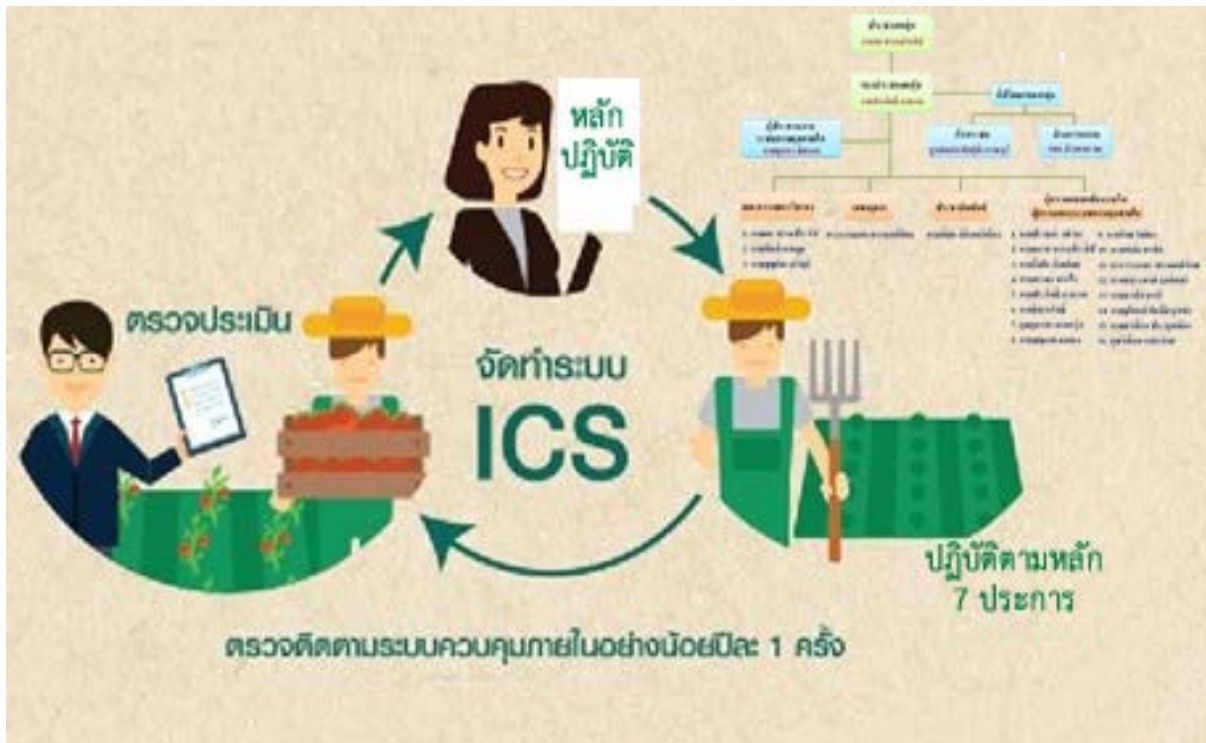
2. สารการเรียนรู้

- (1) การวิเคราะห์สถานการณ์และปัจจัยสภาพแวดล้อมเพื่อชี้ให้เห็นข้อจำกัดและโอกาสที่ท้าทาย
- (2) การพัฒนาและออกแบบธุรกิจข้าว IBM โดยใช้นวัตกรรมโซ่คุณค่าเพื่อยกระดับมูลค่าเพิ่ม ภายใต้  
ปณิธาน/เป้าหมายร่วม
- (3) การวางกลยุทธ์ เพื่อสร้างสมรรถนะ กลไกการดำเนินธุรกิจร่วมกับภาคีเครือข่ายภายใต้โครงสร้าง  
และการจัดการความสัมพันธ์ใหม่
- (4) การวางบทบาทภาคีภายใต้ความรับผิดชอบร่วมกัน (เครือข่ายผู้ผลิต-ภาคีตรวจประเมิน-รับรอง  
มาตรฐานGAP แบบมีส่วนร่วม-ทีมงานส่งเสริม (เครือข่ายเกษตรกร)
- (5) ปัจจัยการผลิต-รวบรวม-แปรรูป -การตลาด-ประเมินผล

3. สื่อเรียนรู้

- (1) คู่มือการจัดทำแผนธุรกิจ
- (2) PowerPoint

### หน่วยเรียนที่ 3 การผลิตข้าว GAP ด้วยระบบควบคุมภายใน (ICS)



#### 1. วิทยากรประจำหน่วย

- 1) คุณสุพจน์ เทียนทอง 2) คุณถนอม พรายประทีป 3) คุณประสิทธิ์ สวยงาม 4) คุณพินณาภา บัวแดง

#### 2. สาระการเรียนรู้

- (1) ประโยชน์ที่เกษตรกรได้รับจากการผลิตข้าว GAP
- (2) เงื่อนไขการผลิตข้าว GAP ด้วยระบบควบคุมภายใน (ICS)
- (3) หลักปฏิบัติในการผลิตข้าว GAP 7 ประการ
- (4) การพัฒนาระบบควบคุมภายในของกลุ่มสมาชิกผู้ผลิตข้าว GAP
- (5) กระบวนการรับรองมาตรฐาน GAP ด้วยระบบควบคุมภายใน (ICS)

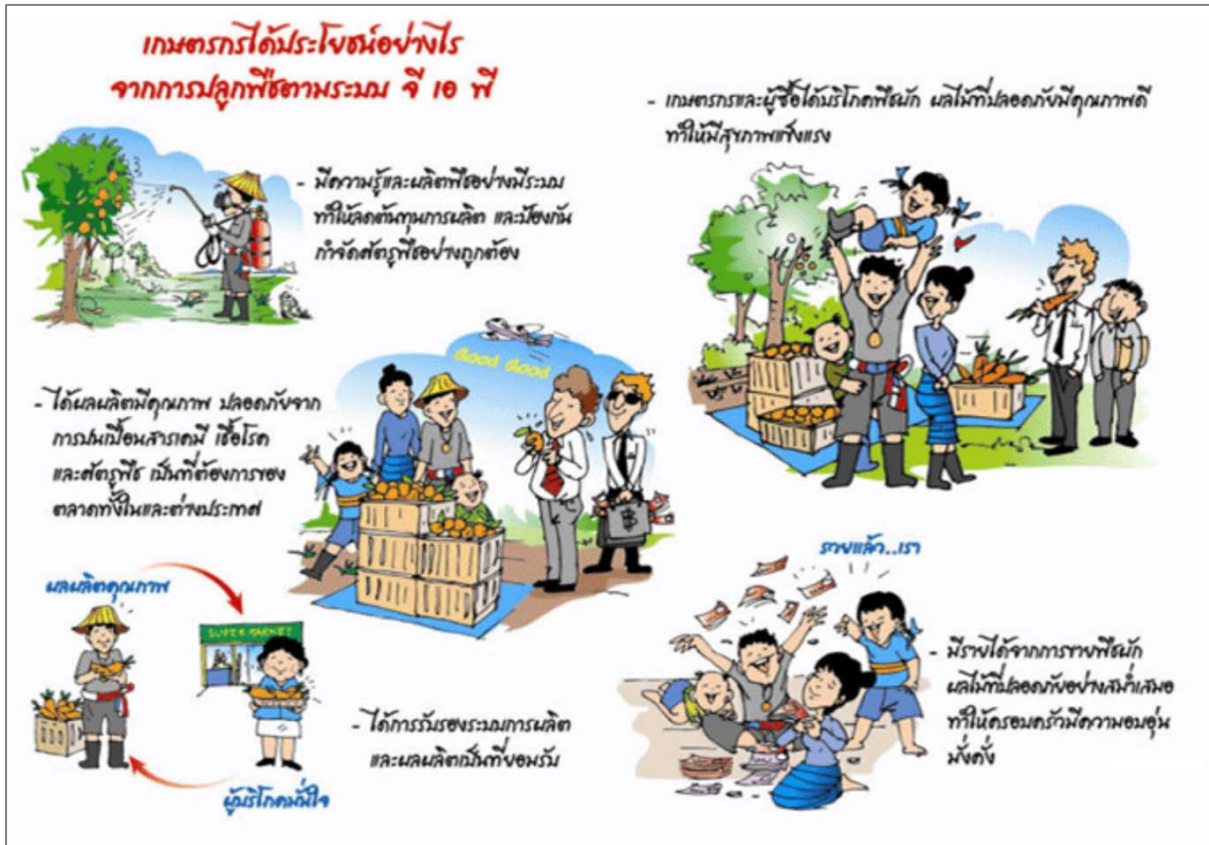
#### 3. สื่อเรียนรู้

- (1) คู่มือการอบรมการทำนา GAP
- (2) PowerPoint



## หน่วยเรียนที่ 4

### เทคนิคการทำนา GAP: ความรู้จากการปฏิบัติจริง



1. วิทยากรประจำหน่วย: 1) คุณประสิทธิ์ สวยงาม 2) คุณฉม พรายประทีป 3) คุณสุนทร ยิ้มรอด 4) คุณชีพ คำโพธิ์ 5) คุณวราภรณ์ พราหมณ์น้อย 6) คุณประยงค์ แก้วฉ่ำ 7) คุณเมี้ยน เพื่อนศรีเมือง

### 2. สารการเรียนรู้

- (1) เทคนิคการทำนา GAP: ความรู้จากประสบการณ์ตรงของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง
- (2) แนวปฏิบัติที่เหมือนการทำนาเคมี
- (3) ข้อห้ามในการทำนา GAP
- (4) ข้อแนะนำการทำเรื่องยากให้ง่าย

### 3. สื่อเรียนรู้

- (1) คู่มือการอบรมการทำนา GAP
- (2) PowerPoint
- (3) เอกสารถอดบทเรียนผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง

## หน่วยเรียนที่ 5

### การสร้างแบรนด์ข้าว IBM: กลไกกระตุ้นอุปสงค์ข้าวในชุมชน



1. วิทยากรประจำหน่วย: คุณศิริชัย จันทร์นาค

#### 2. สารการเรียนรู้

- (1) แนวคิดการสร้างแบรนด์ข้าว IBM
- (2) วัตถุประสงค์การใช้แบรนด์ข้าว IBM สำหรับสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด
- (3) ขั้นตอนการสร้างแบรนด์
- (4) ปัจจัยสร้างแบรนด์สู่ความสำเร็จ
- (5) ถอดบทเรียน การสร้างแบรนด์: อะไรที่ใช่ และไม่ใช่

#### 3. สื่อเรียนรู้

- (1) PowerPoint
- (2) บทความ “การสร้างแบรนด์เชิงคุณค่า”
- (3) ตัวอย่างการสร้างแบรนด์ที่ประสบความสำเร็จ

### 3.4 ศูนย์เรียนรู้ธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน จ.สุพรรณบุรี

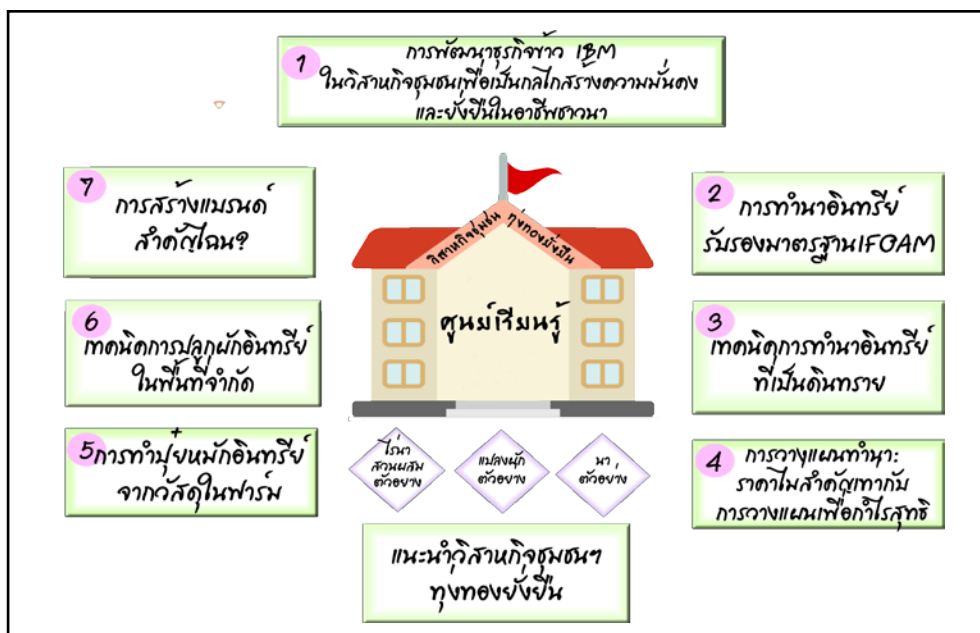
#### 3.4.1 เกี่ยวกับศูนย์เรียนรู้

ที่ตั้ง: สำนักงานวิสาหกิจเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน เลขที่ 355/1 หมู่ 5 ต.จรเข้สามพัน อ.อู่ทอง จ.สุพรรณบุรี

ศูนย์เรียนรู้วิสาหกิจชุมชนทุ่งทองยั่งยืน มีแกนนำคนสำคัญคือคุณปัญญา ไคร์ครวญ ซึ่งเป็นประธานวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ ทุ่งทองยั่งยืน มีความเชี่ยวชาญด้านเกษตรอินทรีย์ ทั้งการทำนา ผ่านการรับรองมาตรฐาน IFOAM ส่งขายบริษัท ซองเตอร์ไทยออกานิคฟู้ดส์ จำกัด ตั้งแต่ปี 2553 ปัจจุบันมีสมาชิกทำนาอินทรีย์ 9 คน เนื้อที่ผลิต 87 ไร่ และเป็นหัวหน้ากลุ่มเครือข่ายผู้ปลูกผักอินทรีย์ ส่งขายให้บริษัทสังคมสุภาพ จำกัด (ร้านเลมอน ฟาร์ม) ปัจจุบันมีสมาชิกเครือข่ายผู้ปลูกผักอินทรีย์ 28 คน ปลูกผัก 23 ชนิด

การพัฒนาศูนย์เรียนรู้วิสาหกิจชุมชนทุ่งทองยั่งยืน ดำเนินการภายใต้โครงการการพัฒนาธุรกิจแบบมีส่วนร่วม เพื่อสร้างสมดุล ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมตั้งแต่ปี 2560 โดยมีวัตถุประสงค์ ให้มีกลไกส่งเสริมการเรียนรู้การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM แก่เกษตรกรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน และเผยแพร่แก่ชุมชน การดำเนินการพัฒนาเป็นไปตามแนวคิดและกระบวนการพัฒนาที่กล่าวไว้ในหัวข้อ 3.1 และ 3.2 มีรายละเอียดดังนี้

#### 3.4.2 ระบบและส่งเสริมการเรียนรู้



รูปที่ 3.4 ศูนย์เรียนรู้การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน

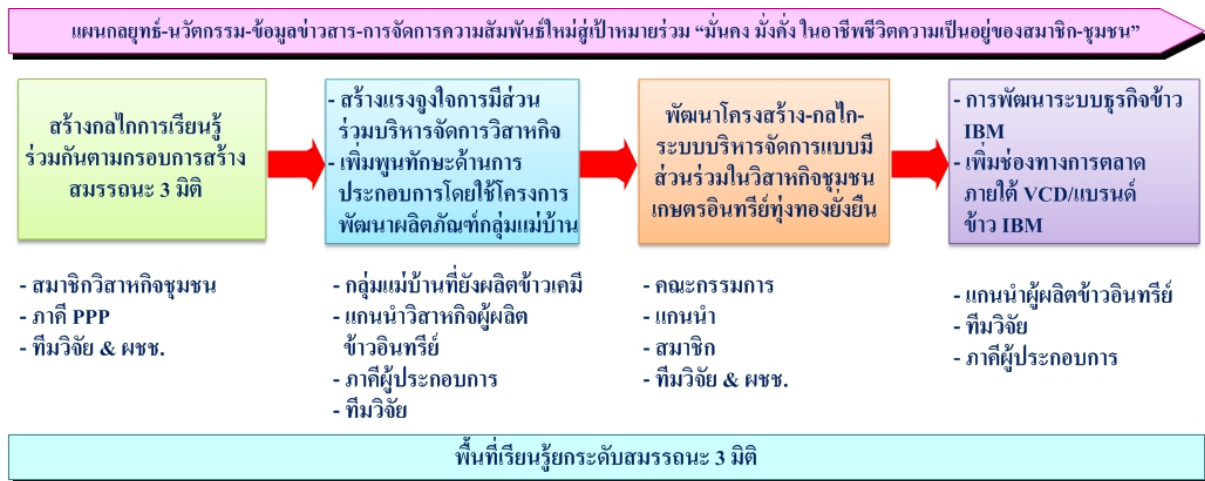
ตัวแบบส่งเสริมการเรียนรู้ในวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืนเป็นในลักษณะของศูนย์เรียนรู้ที่มีสาระการเรียนรู้ 7 หน่วยเรียน โดยใช้สำนักงานวิสาหกิจชุมชนเป็นศูนย์เรียนรู้และมีแหล่งเรียนรู้ที่แสดงให้เห็นการปฏิบัติจริงทั้งหมด 5 ฐานการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การจัดการโซ่คุณค่าข้าวอินทรีย์ของเครือข่าย 2) เทคนิคการทำนาอินทรีย์อย่างมืออาชีพ 3) เทคนิคการทำนาอินทรีย์ที่เป็นดินทราย 4) เทคนิคการผลิตผักอินทรีย์ในพื้นที่จำกัด 5) การทำปุ๋ยอินทรีย์จากวัสดุธรรมชาติ



1) หน่วยเรียนรู้หรือเรียกว่าสถานีเรียนรู้ (มีแหล่งเรียนรู้ประจำหน่วยเรียน) จำนวน 7 หน่วยเรียน

## หน่วยเรียนที่ 1

การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ในวิสาหกิจชุมชนเพื่อเป็นกลไกสร้างความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพชาวนา



1. วิทยากรประจำหน่วยเรียน: 1) คุณปัญญา ไคร์ครวณู, 2) คุณจิรภัทร์ ปานสูง

2. สารการเรียนรู้: แนวคิดธุรกิจข้าว IBM

- (1) แนวทางการดำเนินธุรกิจ (วิสัยทัศน์ ปณิธาน เป้าหมายร่วม)
- (2) วัตถุประสงค์การทำธุรกิจ (เกษตรกรได้อะไร ผู้บริโภคได้อะไร ผู้ประกอบการได้อะไร)
- (3) ตัวแบบธุรกิจข้าว IBM อธิบายตัวละครในระบบธุรกิจ บทบาทหน้าที่ในการสร้างคุณค่าและเพิ่มมูลค่าในตัวผลิตภัณฑ์)
- (4) มุมมองในการยกระดับธุรกิจเพื่อก้าวข้ามช่องว่าง ข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจชุมชน
- (5) สรุปบทเรียน ความรู้ที่ได้จากการทำธุรกิจข้าว IBM
- (6) ปัจจัยส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ IBM

3. สื่อเรียนรู้

- (1) วิดีทัศน์ “ธุรกิจข้าว IBM”
- (2) บทความ “การพัฒนาธุรกิจแบบมีส่วนร่วมเพื่อแก้ปัญหาชาวนาอย่างยั่งยืน” เผยแพร่สถานีวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์รัฐสภา เมื่อ 26 กุมภาพันธ์ 2562
- (3) โบชัวร์ ธุรกิจข้าว IBM ทุ่งทองยั่งยืน
- (4) คู่มือเรียนรู้ “ธุรกิจข้าว IBM”

## หน่วยเรียนที่ 2

### การทำนาอินทรีย์ รับรองมาตรฐาน IFOAM



1. วิทยากรประจำหน่วยเรียน: คุณปัญญา ไคร์ครวญ

2. สาระการเรียนรู้

- (1) ปณิธาน ความมุ่งมั่น มองความยั่งยืนสำคัญกว่าสิ่งอื่นใด
- (2) ปฏิทินทำนา เพื่อการวางแผน เตรียมปัจจัย ตลาด ข้อตกลง
- (3) ขั้นตอนการผลิต (เตรียมแปลง เตรียมดิน เมล็ดพันธุ์ วัสดุ ปุ๋ย  
ดูแลรักษา เก็บเกี่ยว การจัดการหลังเก็บเกี่ยว)
- (4) เก็บรักษา แปรรูป
- (5) ส่งมอบ
- (6) การกำหนดราคา ใครกำหนด การต่อรอง
- (7) เคล็ดลับ การทำนาอินทรีย์



3. สถานที่เรียนรู้ แปลงนาคุณปัญญา ต.สระลงเรือ อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี



### หน่วยเรียนที่ 3 เทคนิคการทำนาอินทรีย์ที่เป็นดินทราย



1. วิทยากรประจำหน่วยเรียน: คุณรัชณี วิเศษสิงห์ และคุณณศ หอมทวนลม

#### 2. สาระการเรียนรู้

- (1) ปฏิทินทำนา เพื่อการวางแผน เตรียมปัจจัย ตลาด ข้อตกลง
- (2) ขั้นตอนการผลิต (เตรียมแปลง เตรียมดิน เมล็ดพันธุ์ วัสดุ ปุ๋ย ดูแลรักษา เก็บเกี่ยว การจัดการหลังเก็บเกี่ยว)
- (3) เก็บรักษา แปรรูป
- (4) ส่งมอบ
- (5) การกำหนดราคา ใครกำหนด การต่อรอง
- (6) เคล็ดลับ การทำนาอินทรีย์ในดินทราย

3. สถานที่เรียนรู้ ต.ดอนแสลบ อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี

## หน่วยเรียนที่ 4

### การวางแผนทำนา: ราคาไม่สำคัญเท่ากับการวางแผนเพื่อกำไรสุทธิ

#### ตัวอย่างการบันทึกและการวิเคราะห์ต้นทุนการทำนาอินทรีย์

วัน เดือน ปี	รายการ	ปริมาณ	รายได้	ต้นทุน/ค่าใช้จ่าย	ลงทุนใน สินทรัพย์ถาวร
15 ม.ค. 61	ค่างจ้งไธนา	10 ไร่		2,500	
17 ม.ค. 61	ค่างจ้งโธ โยนบ่อเหล็ก	10 ไร่		2,500	
18 ม.ค. 61	ค่างจ้งหังโง	10 ไร่		500	
18 ม.ค. 61	ค่างจ้งหังจ้ง	150 กก.		4,500	
20 ม.ค. 61	ค่างจ้งหังจ้ง	10 ไร่		700	
25 ม.ค. 61	ค่างจ้งหังจ้ง	60 ถุง (1500 กก)		7,500	
	ค่างจ้งหังจ้ง	3 ถุง		2,100	
	ค่างจ้งหังจ้ง	50 กิโล		500	
	ค่างจ้งหังจ้ง			1,000	
	ค่างจ้งหังจ้ง	2 ถุง		1,000	
15 ม.ค. 62	ค่างจ้งหังจ้ง	3.2 ตัน		6,800	
15 ม.ค. 62	ค่างจ้งหังจ้ง	3.2 ตัน		1,000	
20 ม.ค. 62	ค่างจ้งหังจ้ง			6,800	
22 ม.ค. 62	รายชั่งถั่วเหลืองสีฟ้า ๖.๖๕๕๕๕๕๕๕	2 ตัน	70,000		

การคิดกำไรขาดทุน จากการประกอบอาชีพ ทำนาข้าวหอมมะลิ พื้นที่ 10 ไร่	
รายได้	
รายชั่งได้ 8 ตัน	70,000 บาท
หักต้นทุนค่าใช้จ่าย	
• ค่าไถนา จีรถดนา	5,500
• ค่าเมล็ดพันธุ์ข้าว	4,500
• ค่าปุ๋ยอินทรีย์	7,500
• ค่าปุ๋ยหมักอินทรีย์	500
• ค่าแรงงานหว่านข้าว	700
• ค่าแรงงานเกี่ยวข้าว	2,100
• ค่าเกี่ยวข้าว	6,800
• ค่าจ้างรถเกี่ยว	1,000
• ค่าสีข้าว	6,000
• ค่าจ้างรถบรรทุก	1,000
• ค่าสูญน้ำ	1,000
• ค่าแรงงานตนเอง	2,400
<small>(ไม่คิดค่ารถบรรทุก 1 คัน เป็น 24 ชั่วโมง 100 บาท)</small>	
ค่าใช้จ่ายสินทรัพย์ถาวร	800
<small>(ค่าซื้อรถบรรทุก 8,000 บาท หารด้วย อายุการใช้งาน 10 ฤดูกาลทำนา)</small>	
<b>รวมต้นทุนการทำนาฉบับนี้</b>	<b>39,800 บาท</b>
<b>กำไร</b>	<b>30,200 บาท</b>

จากการวิเคราะห์ต้นทุน และกำไรจากการทำนาครั้งนี้อย่างไรก็ตาม มีกำไรสุทธิเท่ากับ 30,200 บาท ใน 1 ปีทำนา 2 รอบ แสดงว่า ใน 1 ปี จะมีการได้ประมาณ 60,400 บาท หรือเฉลี่ย 6,033 บาท/เดือน ซึ่งเป็นรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากเดิมเนื่องจากราคาข้าวที่สูงขึ้น ต้นทุนที่เพิ่มขึ้นมาจากการใช้ข้าวจากเดิมขายข้าวเปลือก มาขายข้าวกล้อง กำหนดราคาเองได้ ปีนี้ยังคิดว่าจะลดต้นทุนเมล็ดพันธุ์ข้าวลง โดยการเก็บเมล็ดพันธุ์เอง เพื่อลดต้นทุนเมล็ดพันธุ์ 10 บาท/กก. จากเดิม 30 บาท/กก. จะสามารถลดต้นทุนได้ 3,000 บาท/รอบ และการทำนาปีนี้จะใช้ปุ๋ยคอกแทนปุ๋ยเคมีได้ 3 รอบ และลดจำนวนรอบที่ใส่ปุ๋ยลง จาก 3 รอบ เหลือ 2 รอบ ต้นทุนจะลดลง 3,200 บาท และถ้าปีหน้ามีปุ๋ยใช้เองก็ช่วยลดต้นทุนได้ อีก 2,000-3,000 บาท ต่อรอบการทำนา

จะเห็นว่า การจดบันทึกต้นทุนจะทำให้เราสามารถวิเคราะห์ต้นทุน วางแผนการทำนาในรอบถัดไปได้เป็นอย่างดี

นอกจากกำไรที่เพิ่มขึ้น มีรายได้ที่เพิ่มขึ้นแล้ว ปีนี้ยังได้สุขภาพที่ดี ห่างไกลจากสารพิษสารเคมี ระบบนิเวศในแปลงก็ดีขึ้นมาก ดินอุดมสมบูรณ์ ไม่ต้องเผาไหม้เป็นมลพิษกับอากาศ ไม่มีสารเคมีที่ปล่อยไปปนเปื้อน เป็นความสุขใจสุขภาพที่ดีที่ได้รับมากกว่ารายได้

### 1. วิทยากรประจำหน่วยเรียน

คุณจิรภัทร์ ปานสูง

### 2. สารการเรียนรู้

- (1) ทำไมเกษตรกรจึงมุ่งหวังที่ “ราคา”
- (2) การจดบันทึกต้นทุนมีประโยชน์อย่างไร
- (3) เทคนิคการจดบันทึกต้นทุน
- (4) การวิเคราะห์ต้นทุน ผลตอบแทนการทำนาอินทรีย์

### 3. สื่อเรียนรู้

- (1) ตารางจดบันทึกต้นทุน
- (2) เครื่องมือการวิเคราะห์ต้นทุน
- (3) กราฟวงกลมแสดงต้นทุน



## หน่วยเรียนที่ 5 การทำปุ๋ยหมักอินทรีย์จากวัสดุในฟาร์ม



### 1. วิทยากรประจำหน่วยเรียน

คุณมานิตย์ แทนเพชร

### 2. สารการเรียนรู้

- (1) หลักการทำปุ๋ยอินทรีย์โดยใช้วัสดุในฟาร์ม
- (2) ประโยชน์ที่ได้จากการทำปุ๋ยหมักใช้เอง
- (3) วิธีการทำปุ๋ยหมัก
- (4) ประโยชน์ของส่วนผสมต่าง ๆ และธาตุอาหารที่พืชต้องการ

### 3. สื่อเรียนรู้

- (1) PowerPoint
- (2) ฐานการเรียนรู้ในฟาร์มคุณมานิตย์ แทนเพชร

## หน่วยเรียนที่ 6

### เทคนิคการปลูกผักอินทรีย์ในพื้นที่จำกัด



#### 1. วิทยากรประจำหน่วยเรียน

คุณวีรพล เกตุแก้ว และคุณจิรพัทธ์ ปานสูง

#### 2. สารการเรียนรู้

- (1) การวางแผนการปลูกผักอินทรีย์บนพื้นที่ที่มีจำกัด
- (2) ประเมินการรายได้-ค่าใช้จ่าย
- (3) วางแผนจัดการทรัพยากร (ดิน น้ำ แรงงาน)
- (4) เลือกพืชที่ปลูกให้เหมาะสมกับตลาด
- (5) เรียนรู้และทดลอง (การปลูกพืช การทำปุ๋ยอินทรีย์ วิธีกำจัดแมลงศัตรูพืช และโรคพืช)
- (6) วางแผนการปลูก
- (7) ลงมือทำและการเอาใจใส่

#### 3. สื่อเรียนรู้

- (1) PowerPoint
- (2) ฐานการเรียนรู้ในแปลงผักคุณวีรพล เกตุแก้ว และคุณจิรพัทธ์ ปานสูง



หน่วยเรียนที่ 7  
การสร้างแบรนด์ สำคัญไฉน?



ร้านปฐม

1. วิทยากรประจำหน่วย: 1) คุณวีรพล เกตุแก้ว 2) คุณจิรภัทร์ ปานสูง 3) คุณสายสุตา ศรีอุไร

2. สารการเรียนรู้

- (1) แนวคิดการสร้างแบรนด์ผลิตภัณฑ์
- (2) วัตถุประสงค์การสร้างแบรนด์ข้าว IBM ฟุ้งทองยั่งยืน
- (3) กระบวนการสร้างแบรนด์
- (4) ปัจจัยสร้างแบรนด์สู่ความสำเร็จ
- (5) ถอดบทเรียนการสร้างแบรนด์ อะไรที่ใช่ และไม่ใช่

3. สื่อเรียนรู้

- (1) PowerPoint
- (2) บทความการสร้างแบรนด์ในสินค้าเกษตร, แนวคิดการสร้างแบรนด์
- (3) ตัวอย่างการสร้างแบรนด์ที่ประสบความสำเร็จ

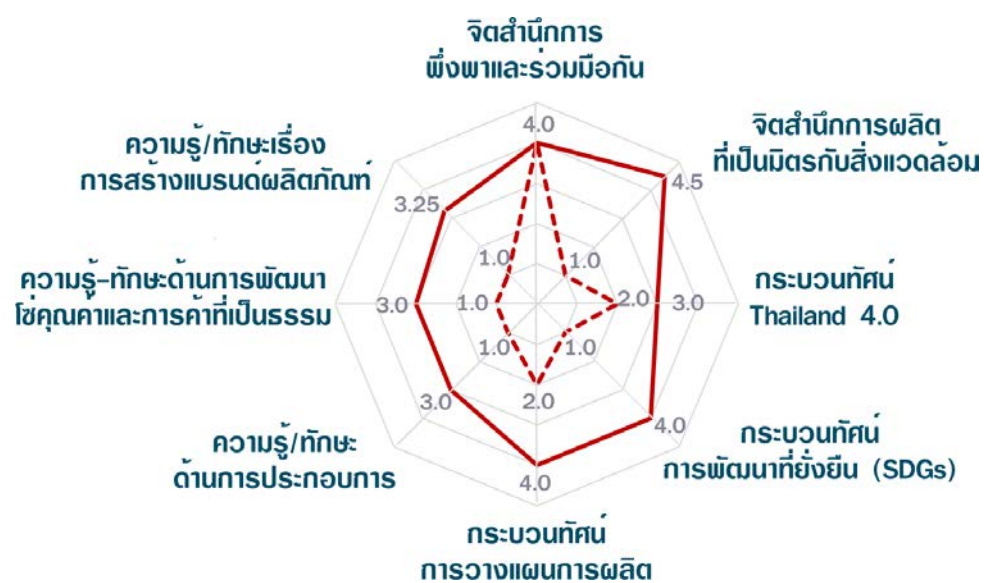
### 3.5 สรุปผลการประเมินระดับสมรรถนะเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ

การประเมินระดับสมรรถนะเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ภายหลังจากสิ้นสุดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ตามแผนการวิจัยซึ่งทีมวิจัยได้สนับสนุนการเรียนรู้ตามกรอบแนวคิดที่เชื่อมโยง ทฤษฎีและชุดความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติจริงภายใต้ Project Based Learning “การพัฒนาธุรกิจข้าวในสถาบันเกษตรกร” ที่เลือกเป็นกรณีศึกษา มีผลการประเมินดังนี้

3.5.1 เปรียบเทียบระดับสมรรถนะเกษตรกรก่อน-หลังเข้าร่วมโครงการ: กรณีการส่งเสริมการเรียนรู้ธุรกิจข้าว IBM สกก.บ้านลาด จำกัด (ตารางที่ 3.1, รูปที่ 3.5)

ตารางที่ 3.1 เปรียบเทียบระดับสมรรถนะเกษตรกรก่อน-หลังเข้าร่วมโครงการ: กรณีธุรกิจข้าว IBM สกก.บ้านลาด จำกัด

ระดับสมรรถนะ	ก่อนเข้าร่วมโครงการ	หลังเข้าร่วมโครงการ
ภาพรวม	ต้องปรับปรุงมาก (1.6)	ดี (3.6)
1. มิติด้านจิตสำนึก:		
- การพึ่งพาและร่วมมือกัน	ดี (4.0)	ดี (4.0)
- การผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	ต้องปรับปรุงมาก (1.0)	ดีมาก (4.5)
2. มิติด้านกระบวนการ:		
- นโยบาย & ยุทธศาสตร์ Thailand 4.0	ต้องปรับปรุง (2.0)	ปานกลาง (3.0)
- การพัฒนาที่ยั่งยืน	ต้องปรับปรุงมาก (1.0)	ดี (4.0)
- การวางแผนการผลิต	ต้องปรับปรุง (2.0)	ดี (4.0)
3. มิติด้านความรู้ & ทักษะ:		
- การประกอบการ	ต้องปรับปรุงมาก (1.0)	ปานกลาง (3.0)
- การพัฒนาธุรกิจภายใต้โซ่คุณค่า	ต้องปรับปรุงมาก (1.0)	ปานกลาง (3.0)
- การสร้างแบรนด์	ต้องปรับปรุงมาก (1.0)	ปานกลาง (3.25)



รูปที่ 3.5 เปรียบเทียบระดับสมรรถนะเกษตรกรก่อน-หลังเข้าร่วมโครงการ: กรณีธุรกิจข้าว IBM สกก.บ้านลาด จำกัด



ผลการประเมินเปรียบเทียบพบว่า ระดับสมรรถนะในภาพรวม 8 องค์ประกอบ เปลี่ยนจากระดับที่ต้องปรับปรุงมาก (ค่าคะแนน 1.6) เป็นระดับดี (ค่าคะแนน 3.6) ดังรายละเอียด

- ระดับสมรรถนะของเกษตรกรหลังเข้าร่วมโครงการที่อยู่ในระดับ “ดีมาก” ได้แก่ องค์ประกอบด้านจิตสำนึกการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

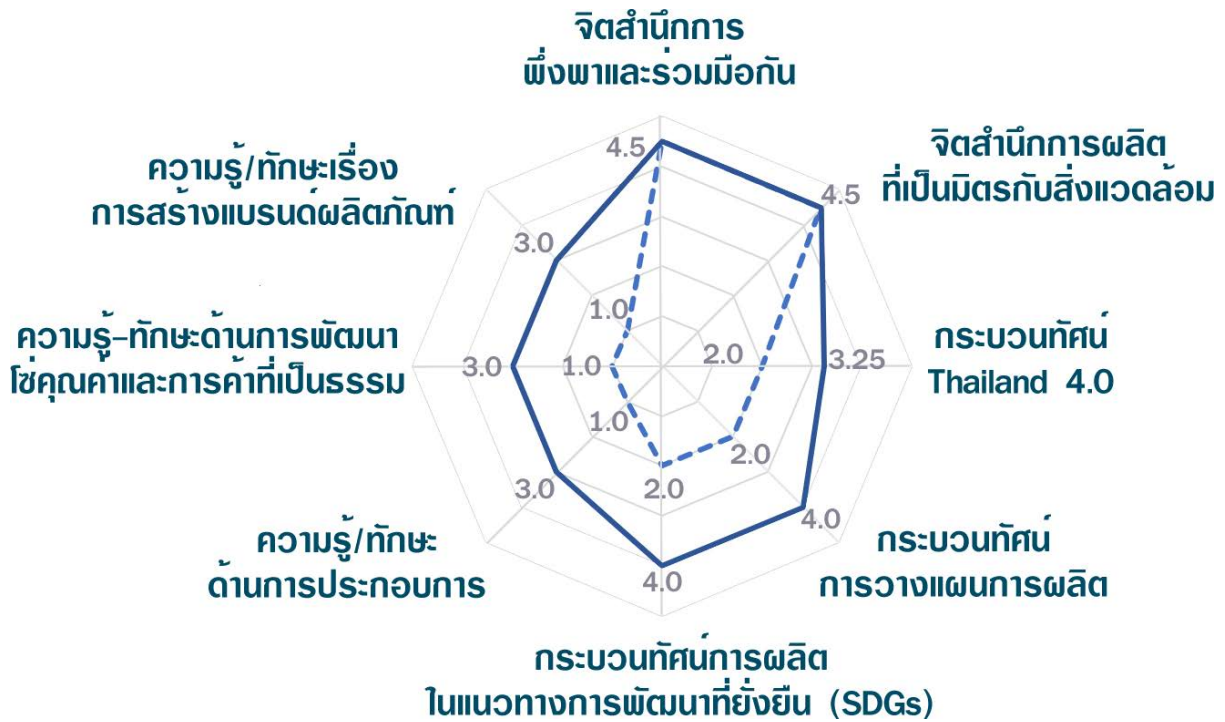
- ระดับสมรรถนะของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการที่ยกระดับจาก “ต้องปรับปรุง & ต้องปรับปรุงมาก” มาอยู่ในระดับ “ดี” มี 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) กระบวนการพัฒนาที่ยั่งยืน 2) กระบวนการวางแผนการผลิตโดยเกษตรกรมีความรู้และเข้าใจในเรื่องเทคนิคการลดต้นทุนการผลิตโดยใช้เมล็ดพันธุ์ที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสม การรวมซื้อปัจจัยการผลิตจากสหกรณ์การเกษตร

- ระดับสมรรถนะที่ยกระดับจาก “ต้องปรับปรุง & ต้องปรับปรุงมาก” มาเป็นระดับ “ปานกลาง” มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) กระบวนการยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 2) ความรู้ & ทักษะด้านการประกอบการ 3) ความรู้ & ทักษะด้านการพัฒนาโซ่คุณค่าและการค้าที่เป็นธรรม 4) ความรู้ & ทักษะการสร้างแบรนด์ผลิตภัณฑ์ ในด้านพฤติกรรมพบว่าเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM เข้าร่วมกิจกรรมสม่ำเสมอ อีกทั้งมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย บางคนอาสาเป็นวิทยากรด้วยความเต็มใจ

3.5.2 เปรียบเทียบระดับสมรรถนะเกษตรกรก่อน-หลังเข้าร่วมโครงการ: กรณีการส่งเสริมการเรียนรู้ธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน (ตารางที่ 3.2, รูปที่ 3.6)

ตารางที่ 3.2 เปรียบเทียบระดับสมรรถนะเกษตรกรก่อน-หลังเข้าร่วมโครงการ: กรณีธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนฯ

ระดับสมรรถนะ	ก่อนเข้าร่วมโครงการ	หลังเข้าร่วมโครงการ
ภาพรวม	ต้องปรับปรุง (2.25)	ดี (3.65)
1. มิติด้านจิตสำนึก:		
- การพึ่งพาและร่วมมือกัน	ดีมาก (4.5)	ดีมาก (4.5)
- การผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	ดีมาก (4.5)	ดีมาก (4.5)
2. มิติด้านกระบวนการ:		
- นโยบาย & ยุทธศาสตร์ Thailand 4.0	ต้องปรับปรุง (2.0)	ปานกลาง (3.25)
- การพัฒนาที่ยั่งยืน	ต้องปรับปรุง (2.0)	ดี (4.0)
- การวางแผนการผลิต	ต้องปรับปรุง (2.0)	ดี (4.0)
3. มิติด้านความรู้ & ทักษะ:		
- การประกอบการ	ต้องปรับปรุงมาก (1.0)	ปานกลาง (3.0)
- การพัฒนาธุรกิจภายใต้โซ่คุณค่า	ต้องปรับปรุงมาก (1.0)	ปานกลาง (3.0)
- การสร้างแบรนด์	ต้องปรับปรุงมาก (1.0)	ปานกลาง (3.0)



รูปที่ 3.6 เปรียบเทียบระดับสมรรถนะเกษตรกรก่อน-หลังเข้าร่วมโครงการ: กรณีธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนฯ

ผลการประเมินเปรียบเทียบพบว่า ระดับสมรรถนะในภาพรวม 8 องค์ประกอบ เปลี่ยนจากระดับที่ต้องปรับปรุง (ค่าคะแนน 2.25) เป็นระดับดี (ค่าคะแนน 3.65) มีรายละเอียดดังนี้

- ระดับสมรรถนะของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการที่อยู่ในระดับ “ดีมาก” มี 2 องค์ประกอบ ได้แก่ จิตสำนึกการพึ่งพาและร่วมมือกัน และจิตสำนึกการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

- ระดับสมรรถนะของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการที่อยู่ในระดับ “ดี” มี 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) กระบวนการวางแผนการผลิตโดยเกษตรกรมีความรู้และเข้าใจในเรื่องการลดต้นทุน การผลิตโดยใช้วัสดุในแปลง การเพิ่มผลผลิตโดยใช้เมล็ดพันธุ์ที่มีคุณภาพ วางแผนการผลิตที่สอดคล้องกับบริบทและการรวมกลุ่มเพื่อวางแผนการผลิตข้าวอินทรีย์รับรองมาตรฐาน จะช่วยในการเจรจาต่อรองเรื่องราคาผลผลิตกับผู้ซื้อโดยใช้กลไกกลุ่ม 2) กระบวนการพัฒนาที่ยั่งยืน พบว่า เกษตรกรมีการทำการเกษตรผสมผสานที่ช่วยให้มีรายได้หลายทาง ปฏิบัติตามแนวคิด Zero Wastes โดยใช้วัสดุเหลือใช้ในฟาร์มให้เกิดประโยชน์ ตลอดจนสามารถถ่ายทอดความรู้เรื่องความสำคัญของเกษตรอินทรีย์ที่มีต่อการพัฒนาที่สมดุล ยั่งยืนแก่ผู้อื่นได้

- ระดับสมรรถนะที่ยกระดับจาก “ต้องปรับปรุง” เป็นระดับ “ปานกลาง” มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) กระบวนการยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 2) ความรู้ & ทักษะด้านการประกอบการ 3) ความรู้ & ทักษะด้านการพัฒนาโซลูชันและการค้าที่เป็นธรรม 4) ความรู้ & ทักษะการสร้างแบรนด์ผลิตภัณฑ์ในระดับพฤติกรรม พบว่าเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM เข้าร่วมกิจกรรมสม่ำเสมอ อีกทั้งมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

### 3.6 สรุปบทเรียนการพัฒนาตัวแบบส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาธุรกิจข้าวในสถาบันเกษตรกร

การพัฒนาเกษตรกรไทยภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมในศตวรรษที่ 21 ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสร้างโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อยกระดับสมรรถนะทั้งการปลูกจิตสำนึก ปรับกระบวนการทัศน์และเพิ่มพูนความรู้ & ทักษะ

การออกแบบกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ในที่นี้ ได้ประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎี “เชื่อมโยงความรู้ (Connectivism)” มาใช้ เพื่อเชื่อมโยงทฤษฎีและชุดความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติจริง (Project Based Learning) ภายใต้บริบทของสถาบันเกษตรกรที่เป็นกรณีศึกษา กระบวนการดำเนินการที่ประกอบด้วย 8 ขั้นตอนที่สำคัญ มีผลลัพธ์เป็น “ตัวแบบส่งเสริมการเรียนรู้ในสถาบันเกษตรกร” 2 ตัวแบบ ได้แก่ 1) ศูนย์เรียนรู้การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM สกก.บ่าบลาด จำกัด และ 2) ศูนย์เรียนรู้การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนฯทุ่งทองยั่งยืน

องค์ประกอบของศูนย์เรียนรู้ฯได้ถูกออกแบบและพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทของชุมชน มีองค์ประกอบ สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) สารการเรียนรู้สำหรับการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ในสถาบันเกษตรกร โดยจัดทำในรูปของหน่วยเรียนรู้ 2) วิธีการส่งเสริมการเรียนรู้โดยการบรรยายพร้อมใช้สื่อ เอกสาร PowerPoint รูปภาพและฐานการเรียนรู้ที่เห็นการปฏิบัติจริง 3) วิทยากรที่เป็นแกนนำเกษตรกรมีความรู้ ทักษะและแนวปฏิบัติที่ดี พร้อมทำหน้าที่เผยแพร่ความรู้แก่ชุมชนและสาธารณะต่อไป

## บทที่ 4

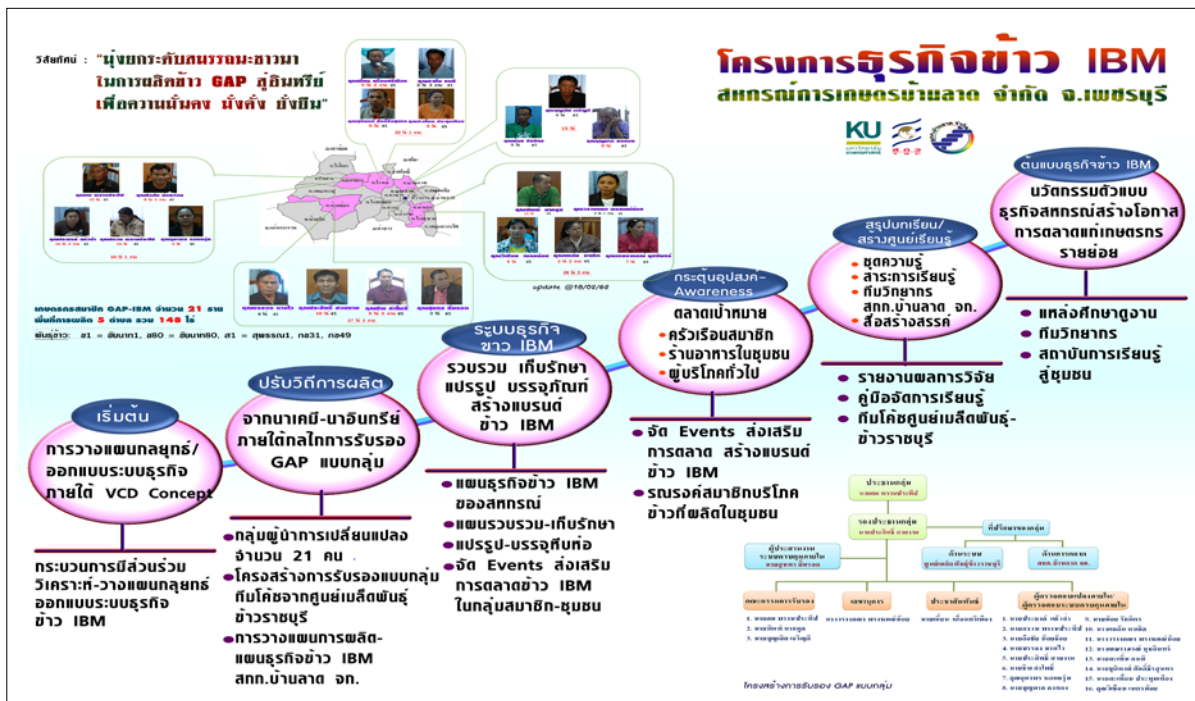
### ผลการพัฒนาและดำเนินงานธุรกิจข้าว IBM

การพัฒนาธุรกิจข้าวแบบมีส่วนร่วมในระยะที่สองเน้นไปที่การดำเนินธุรกิจข้าวตามแผนธุรกิจที่ได้ ออกแบบเพื่อบรรลุเป้าหมายในระยะยาวตามวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ระยะที่หนึ่ง ในที่นี้จะได้ กล่าวถึงความก้าวหน้าของธุรกิจของกรณีศึกษาทั้งสองแห่งดังนี้

#### 4.1 กรณีธุรกิจข้าวสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จังหวัดเพชรบุรี

##### 4.1.1 วิสัยทัศน์

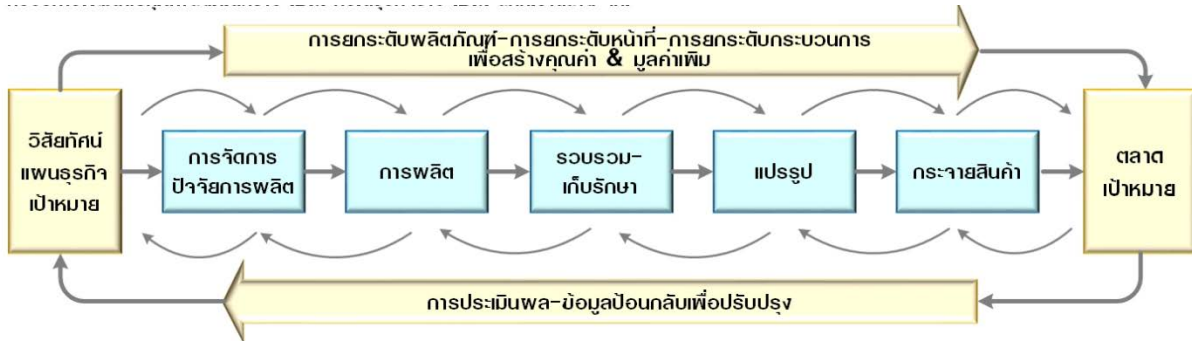
ธุรกิจข้าวแบบมีส่วนร่วมของสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด เป็นไปตามนโยบายของสหกรณ์ ภายใต้วิสัยทัศน์ “มุ่งยกระดับสมรรถนะชาวนาในการผลิตข้าว GAP สู่อินทรีย์ เพื่อความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” จากการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ประกอบด้วย เกษตรกรสมาชิกที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการ 60 ราย กรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ ผู้แทนศูนย์ เมล็ดพันธุ์ข้าวราชบุรี ผู้แทนสำนักงานสหกรณ์จังหวัด ผู้แทนสำนักงานเกษตรจังหวัด ผู้แทนสำนักงานชลประทานจังหวัด และทีมวิจัย ได้วางแผนการดำเนินการโดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมในการออกแบบ ระบบธุรกิจที่ประยุกต์เอาการพัฒนาโซ่คุณค่า (Value chain Development) มาใช้เพื่อสร้างคุณค่าและ มูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์ข้าวดังรูปที่ 4.1 มีรายละเอียดดังนี้



รูปที่ 4.1 การพัฒนาโซ่คุณค่าข้าว IBM บ้านลาด

#### 4.1.2 ระบบธุรกิจข้าว IBM สกก.บ้านลาด (รูปที่ 4.2)

การพัฒนาาระบบธุรกิจภายใต้กรอบแนวคิดการพัฒนาโซ่คุณค่า (Value chain Development) สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด ได้นำไปสู่การยกระดับธุรกิจข้าวสหกรณ์ใน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (รูปที่ 4.2)



รูปที่ 4.2 กรอบการพัฒนาโซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์ข้าว IBM กรณีธุรกิจข้าว IBM สกก.บ้านลาด จก.

ที่มา: โครงการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM. 2562

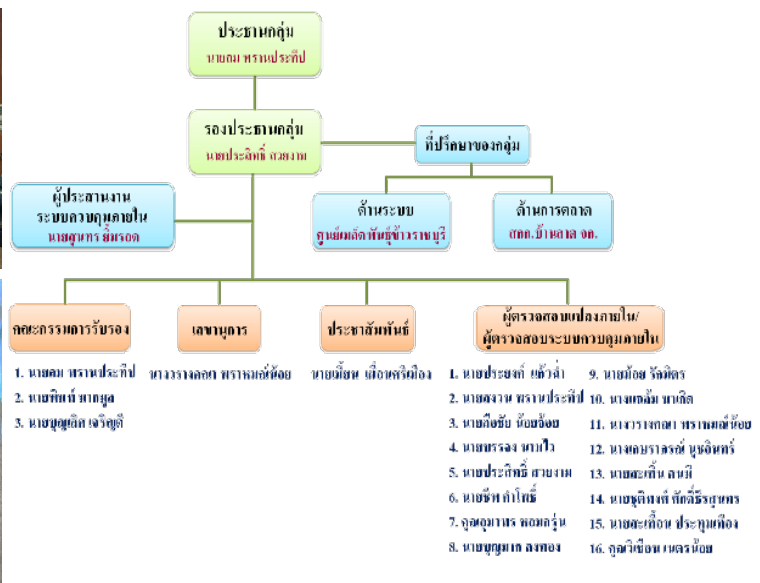
- การยกระดับผลิตภัณฑ์เป็นข้าว GAP ด้วยระบบควบคุมภายใน (ICS) โดยเครือข่ายเกษตรกร ภายใต้โครงการนำร่อง 60 ราย และผ่านการรับรองมาตรฐาน GAP 21 ราย เนื้อที่ผลิต 104 ไร่ มีผลผลิต 67.4 ตันข้าวเปลือก มีการดำเนินกิจกรรมดังรูปตัวอย่าง



กิจกรรมการยกระดับผลิตภัณฑ์จากข้าวเคมีเป็นข้าว GAP รับรองมาตรฐานแบบมีส่วนร่วม



- การยกระดับหน้าที่ของสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด มีการแต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายข้าว IBM ทีมงานข้าว IBM คณะกรรมการตรวจประเมินมาตรฐาน GAP ภายใต้ระบบควบคุมภายในภายใต้การสนับสนุนของทีมงานศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวราชบุรี และจัดให้มีกลไกศูนย์เรียนรู้การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ภายใต้การสนับสนุนจากทีมีวิจัยสกว.เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้แก่ เกษตรกรและภาคี ดึงภาพกิจกรรมตัวอย่าง



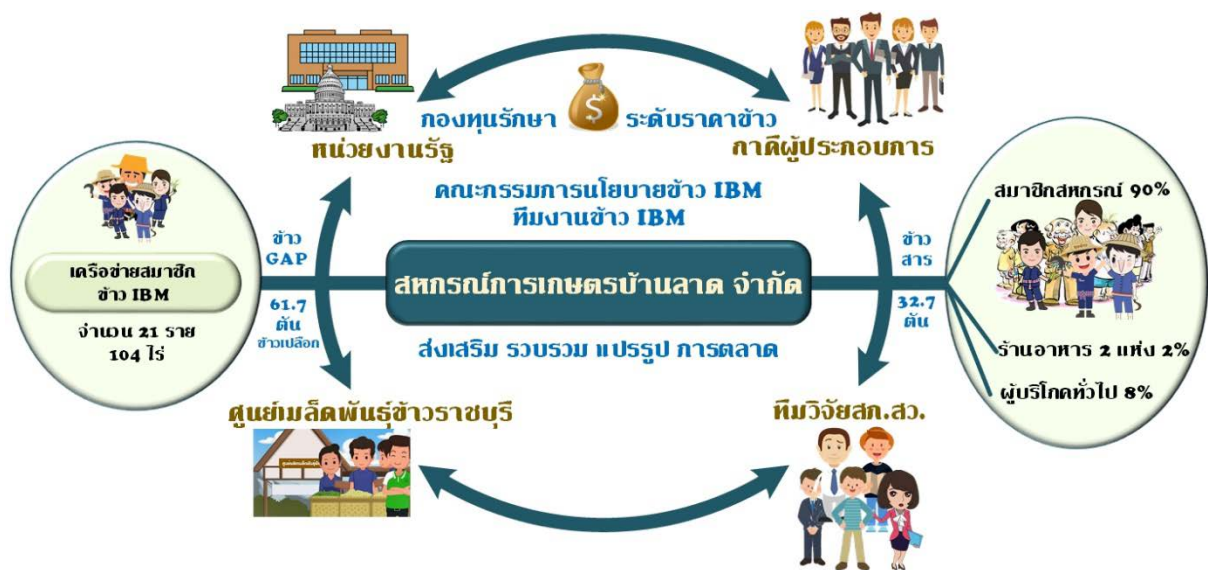
### การยกระดับหน้าที่ของสหกรณ์

- การยกระดับกระบวนการธุรกิจข้าว IBM ของสกก. โดยมีการวางแผนเชื่อมโยงภาคีเครือข่ายสมาชิก ผู้ผลิตภายใต้แผนธุรกิจเพื่อจำหน่ายแก่ตลาดเป้าหมายในชุมชนในสองกลุ่มหลัก คือสมาชิกสหกรณ์และ ภาคีผู้ประกอบการ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างเศรษฐกิจหมุนเวียนในชุมชนและสร้างความมั่นคงทางอาหารไปพร้อมกัน



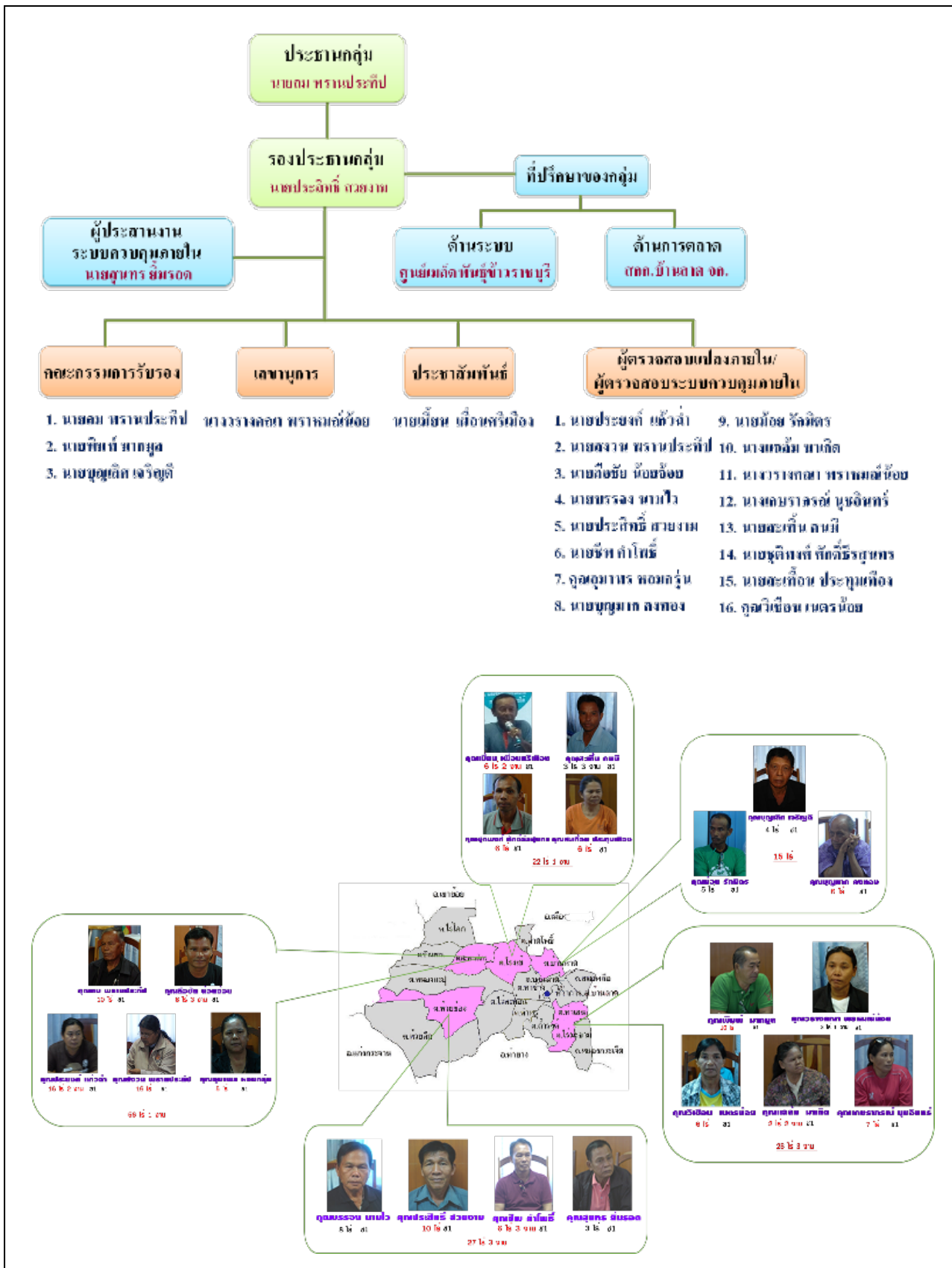
การยกระดับกระบวนการธุรกิจข้าว IBM ของสกก.

ระบบธุรกิจข้าว IBM ภายใต้โซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์ มีการวางระบบและกลไกการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างตัวละคร (Actors) ดังนี้ (รูปที่ 4.3)



รูปที่ 4.3 โซ่คุณค่าธุรกิจข้าว IBM บ้านลาด

- 1) ระดับต้นน้ำ: เครือข่ายเกษตรกรผู้ผลิตข้าวอินทรีย์ จำนวน 21 รายเนื้อที่ผลิต 104 ไร่ ที่ผ่านการเรียนรู้และฝึกอบรมการทำนา GAP ทำหน้าที่ผลิตข้าว GAP ส่งจำหน่ายแก่สหกรณ์การเกษตรตามแผนธุรกิจข้าว IBM ปีเพาะปลูก 2561/2562 ได้ผลผลิตจำนวน 104 ตันข้าวเปลือก โดยฝ่ายสนับสนุนที่สำคัญ ได้แก่
  - ทีมงานข้าว IBM สกก. ทีมวิจัยสก.สว.และทีมงานจากศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวราชบุรี ทีมตรวจรับรอง GAP กรมการข้าว ดังรายละเอียดในโครงสร้างการบริหารจัดการ (รูปที่ 4.4)



รูปที่ 4.4 โครงสร้างการบริหารจัดการเครือข่ายเกษตรกรผลิตข้าว GAP ผ่านการรับรองภายใต้ระบบควบคุมภายใน



- ทีมงานข้าว IBM สกก. ทำหน้าที่ให้คำแนะนำและบริการเกี่ยวกับสินเชื่อ ปัจจัยการผลิต และประสานงานเครือข่ายเกษตรกรในการเรียนรู้ & ฝึกอบรม และการดำเนินกิจกรรมตามแผนตรวจรับรอง GAP แบบกลุ่ม

- ทีมวิจัยสกว. ทำหน้าที่ให้ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร สร้างบรรยากาศและแรงจูงใจแก่เกษตรกร ให้คำแนะนำประสานงานภาคีและติดตามผลเพื่อให้เป็นไปตามแผนธุรกิจภายใต้ปณิธานและเป้าหมายร่วม

- ทีมงานศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวราชบุรี ทำหน้าที่เป็นทีมพี่เลี้ยงสำหรับเทคนิคการทำนา GAP ให้ความรู้เกี่ยวกับเงื่อนไข แนวปฏิบัติและเกณฑ์การตรวจรับรอง GAP: ภายใต้ระบบควบคุมภายใน (ICS)

- ทีมงานตรวจรับรอง GAP กรมการข้าว มีหน้าที่ตรวจรับรอง GAP

#### ผลลัพธ์การดำเนินการ:

- ผลิตข้าวเปลือก (พันธุ์ชัยนาท, สุพรรณบุรี) ผ่านรับรองมาตรฐาน GAP จำนวน 104 ตันข้าวเปลือก

- เกษตรกร 21 รายผ่านการเรียนรู้ มีสมรรถนะเพิ่มขึ้น และมีความรู้ & ทักษะการทำนา GAP ภายใต้ระบบควบคุมภายใน (ICS)



2) **ระดับกลางน้ำ:** สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด ดำเนินธุรกิจข้าว IBM ภายใต้ความเห็นชอบของคณะกรรมการดำเนินการ โดยได้แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายข้าว IBM ทีมงานข้าว IBM และใช้เงินทุนรักษาระดับราคาผลผลิตสหกรณ์มาสนับสนุนการจ่ายเงินส่วนต่างให้แก่เกษตรกรภายใต้โครงการนำร่อง เพื่อสร้างแรงจูงใจจำนวนเงิน 2,487บาท/กก. รวมทั้งสิ้น 153,506 บาท

- คณะกรรมการนโยบายข้าวเป็นตัวแทนคณะกรรมการดำเนินการ มีหน้าที่กำกับนโยบายให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์

- ทีมงานข้าว IBM ประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ ผู้จัดการโรงสี เจ้าหน้าที่สินเชื่อ เจ้าหน้าที่การตลาด มีหน้าที่ดำเนินการตามแผนธุรกิจข้าว IBM ให้บริการสินเชื่อ ปัจจัยการผลิต รวบรวม เก็บรักษา แปรรูป บรรจุ จัดจำหน่าย และกระตุ้นอุปสงค์ข้าว IBM แก่ผู้บริโภคในชุมชนภายใต้แบรนด์ข้าว IBM สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด

- คณะกรรมการตรวจรับรอง GAP ภายใต้ระบบควบคุมภายใน มีหน้าที่ดำเนินการตรวจรับรอง GAP ตามเงื่อนไข GAP กรมการข้าว



2) ระดับปลายน้ำ: ได้แก่ ผู้บริโภค แบ่งเป็นสองกลุ่ม คือ กลุ่มร้านอาหาร ได้แก่ ร้านก๊วย เปลญวน ซื่อข้าวสารขนาดบรรจุถุง 50 กก. (10%) และสมาชิกสหกรณ์ขนาดบรรจุ 5 กก. (90%)



#### 4.1.3 แผนธุรกิจข้าว IBM สกก.บ้านลาด

การออกแบบธุรกิจข้าวแบบมีส่วนร่วม โดยประยุกต์เอาแนวคิด “การพัฒนาโซ่คุณค่า (Value chain Development) มาใช้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเชื่อมโยงภาคีพันธมิตรธุรกิจ และมีการจัดการความสัมพันธ์ภายใต้วิสัยทัศน์ร่วม กำหนดภารกิจตามความเชี่ยวชาญเฉพาะของแต่ละภาคี ซึ่งในที่นี้อธิบายให้เห็นด้วย Business model canvas (Alexander Osterwalder) ซึ่งแบ่งองค์ประกอบของระบบธุรกิจข้าว IBM สกก.บ้านลาด ออกเป็น 9 ส่วน ประกอบด้วย (รูปที่ 4.5)

# ตัวแบบธุรกิจข้าว IBM บ้านลาด

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segment		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- เครือข่ายเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ</li> <li>- ทีมวิจัยสกว.</li> <li>- ทีมงานศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวราชบุรี</li> <li>- ทีมตรวจประเมินศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวราชบุรี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การส่งเสริมสมรรถนะเกษตรกร, ยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์, การยกระดับหน้าที่เครือข่ายการยกระดับธุรกิจสหกรณ์เกษตรกรผู้ปลูกข้าว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การส่งเสริมการผลิตที่มีมิตรกับสิ่งแวดล้อม</li> <li>- ตัวแบบธุรกิจสหกรณ์ที่สามารถแก้ปัญหาเกษตรกรอย่างมีองค์รวม, การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน</li> <li>- ในชุมชน, การสร้างความมั่นคงทางอาหารในชุมชน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้ความสัมพันธ์เครือข่ายของสมาชิกสหกรณ์ภาคผู้ประกอบการในชุมชน, การสร้างความมั่นคง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สมาชิกสหกรณ์</li> <li>- ร้านอาหารในชุมชน</li> </ul>		
	Key Resources		Channels			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เครือข่ายเกษตรกร 21 ราย, คณะกรรมการนโยบายข้าว IBM ของสกว., คณะกรรมการธุรกิจรับรอง GAP, ทีมงานฝ่ายจัดการธุรกิจข้าว IBM, ทุนทรัพยากร</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- กระจายสินค้าโดยใช้เจ้าหน้าที่อาสาสมัคร</li> </ul>			
<th>Cost Structure</th> <td colspan="3"> <th>Revenue Streams</th> </td>		Cost Structure	<th>Revenue Streams</th>			Revenue Streams
<ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงสร้างต้นทุน ค่าใช้จ่ายหลัก เช่น ค่าเช่าภาคการผลิต ค่าใช้จ่ายพัฒนาซอฟต์แวร์ ค่าใช้จ่ายดำเนินการตลาด</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- รายได้จากจำหน่ายข้าวสารแบรนด์ IBM แก่กลุ่มเป้าหมายสมาชิกและผู้ประกอบการร้านอาหาร</li> </ul>				

รูปที่ 4.5 ตัวแบบธุรกิจข้าว IBM บ้านลาด ตามแนวคิด Business Model Canvas

1. พันธมิตรหลัก (Key Partners) ทีมวิจัยสกว. ทีมงานศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวราชบุรี ทีมตรวจประเมินศูนย์เมล็ดพันธุ์

1.1 เครือข่ายเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการมีแผนการผลิตเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ภายใต้โครงการธุรกิจข้าว IBM กับสหกรณ์

1.2 ทีมวิจัยสกว. ทำหน้าที่ส่งเสริม & สนับสนุนการพัฒนาธุรกิจ ภายใต้แผนงานวิจัย

1.3 ทีมงานศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวราชบุรี ทีมตรวจประเมินศูนย์เมล็ดพันธุ์ให้การสนับสนุน แนะนำแก่เกษตรกรในการผลิตข้าว GAP ผ่านการรับรองมาตรฐานแบบกลุ่ม

2. กิจกรรมหลัก (Key Activities)

2.1 ส่งเสริมสมรรถนะ (3 มิติ) เกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ และร่วมมือกับภาคีสนับสนุนการยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์จากการผลิตจากเคมีไปสู่ผลิตภัณฑ์ข้าว GAP ผ่านการรับรองมาตรฐานแบบกลุ่ม

2.2 การยกระดับหน้าที่ เครือข่ายเกษตรกรผู้ผลิตข้าว GAP ในฐานะหุ้นส่วนระบบธุรกิจ คณะกรรมการนโยบาย & ทีมงานธุรกิจข้าว IBM ในการขับเคลื่อนแผนธุรกิจภายใต้เป้าหมาย/ตัวชี้วัด คณะกรรมการตรวจประเมิน GAP ในการตรวจประเมินและรับรองมาตรฐาน GAP แบบกลุ่ม

2.3 การยกระดับธุรกิจสหกรณ์ด้วยการเชื่อมโยงธุรกิจกับตลาดเป้าหมายในชุมชน โดยเน้นกระตุ้นอุปสงค์ผู้บริโภคที่เป็นสมาชิก ผู้ประกอบการในชุมชน ให้เกิดเศรษฐกิจหมุนเวียนในชุมชน

3. ทรัพยากรหลัก (Key Resources) ทรัพยากรหลักที่สำคัญคือ เครือข่ายเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการฯ ข้าว GAP ผ่านการรับรองมาตรฐาน คณะกรรมการนโยบายข้าว IBM คณะกรรมการตรวจรับรอง

ข้าว GAP ทีมงานฝ่ายจัดการสหกรณ์นำโดย ผู้จัดการ ฝ่ายวางแผน ฝ่ายสินเชื่อ ฝ่ายส่งเสริมสมาชิก ผู้จัดการ โรงสี ฝ่ายการตลาด) ลานตากข้าว โรงสี เครื่องมืออุปกรณ์

3.1 เครือข่ายเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการฯ 21 คน ที่เข้าสู่กระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้และ ปรับ เปลี่ยนพฤติกรรมไปสู่การผลิตข้าว GAP ผ่านการรับรองมาตรฐานแบบกลุ่ม

3.2 คณะกรรมการนโยบายข้าว IBM มีบทบาทในการสนับสนุนนโยบาย แผนกลยุทธ์ และแผน ดำเนินงานสหกรณ์

3.3 คณะกรรมการตรวจรับรอง GAP ภายใต้โครงสร้างการตรวจรับรอง GAP แบบกลุ่มของ กรมการข้าว

3.4 ทีมงานฝ่ายจัดการธุรกิจข้าว IBM โดยผู้จัดการ ฝ่ายวางแผน ฝ่ายสินเชื่อ ฝ่ายส่งเสริมสมาชิก ผู้จัดการโรงสี ฝ่ายการตลาด) ทำหน้าที่บริหารจัดการตามแผนธุรกิจ

3.5 ทุนทรัพยากร ได้แก่ รถแทรกเตอร์ ลานตากข้าว โรงสี เครื่องมืออุปกรณ์การแปรรูปและ การตลาด

**4. คุณค่าของสินค้าและบริการ (Value Proposition)** ที่สำคัญคือการส่งเสริมการผลิตที่เป็นมิตร กับสิ่งแวดล้อม ตัวแบบธุรกิจสหกรณ์ที่สามารถแก้ปัญหาเกษตรกรอย่างเป็นองค์รวม การพัฒนาเศรษฐกิจ หมุนเวียนในชุมชน (Circular Economy) การสร้างความมั่นคงทางอาหารในชุมชน

**5. ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)** ใช้ความสัมพันธ์เครือข่ายสมาชิกสหกรณ์ ภาครัฐผู้ประกอบการในชุมชน และใช้แบรนด์ข้าวIBMในการกระตุ้นอุปสงค์

**6. ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า (Channels)** การกระจายสินค้าใช้วิธีจำหน่ายตามออเดอร์

**7. Customer Segments** มีสองกลุ่มหลักได้แก่สมาชิกและร้านอาหารในชุมชน

**8. โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)** ค่าใช้จ่ายหลักของธุรกิจคืออะไร อาทิเช่น ระบบโครงข่ายที่ ต้องดูแลรักษา, ระบบฐานข้อมูลที่นับวันจะขยายใหญ่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ, ค่าใช้จ่ายอันเกิดจากการที่ต้องพัฒนา ซอฟต์แวร์ไปเรื่อยๆ หรือบางรายเป็นงานที่เกี่ยวกับการตลาดเป็นหลัก ซึ่งก็จะมีค่าใช้จ่ายด้านการตลาด, การดึง ลูกค้าเข้ามา เป็นต้น

**9. รายได้หลัก (Revenue Stream)** จากการจำหน่ายข้าวสารแบรนด์ IBM แก่กลุ่มเป้าหมายที่เป็น สมาชิกและผู้ประกอบการร้านอาหาร

#### 4.1.4 ผลการดำเนินงานธุรกิจข้าว IBM สกก.บ้านลาด จก.

ในที่นี้จะกล่าวถึงผลการดำเนินงานธุรกิจข้าว IBM สกก.บ้านลาด จก. ปีการผลิต 2561 มีรายละเอียด ดังนี้

ผลการดำเนินงานธุรกิจข้าว IBM สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด ในปีการผลิต 2561 เป็นไปตาม แผนธุรกิจ (ตารางที่ 4.1) โดยมีเกษตรกรที่ผ่านการตรวจรับรอง GAP แบบกลุ่ม จำนวน 21 ราย เนื้อที่การผลิตรวม 104 ไร่ ในพื้นที่ 5 ตำบล ประกอบด้วย สะพานไกร โรงเข้ ท่าเสน ห้วยซ้อง และบ้านหาด โดย คณะกรรมการนโยบายเห็นชอบให้กำหนดราคาซื้อผลผลิตตันละ 10,000 บาท (ความชื้น 15%)



ผลการรวบรวมข้าวเปลือกภายใต้โครงการมีจำนวน 67.4 ตันข้าวเปลือก รับซื้อตามความชื้นได้ในราคาเฉลี่ยตันละ 9,850 บาท คิดเป็นมูลค่า 618,942 บาท โดยสหกรณ์ใช้เงินกองทุนรักษาระดับราคาผลผลิตมาอุดหนุนโครงการเป็นเงิน 2,487 บาท/ตัน รวมทั้งสิ้น 153,506 บาท จำหน่ายข้าวสารราคา กก.ละ 20 บาท คิดเป็นมูลค่า 778,915 บาท ต้นทุนการผลิตรวม 618,942 บาท/ตัน มีกำไรขั้นต้น 159,973 บาทและมีกำไรสุทธิ 150,523 บาท

ตารางที่ 4.1 ผลการดำเนินการโครงการธุรกิจข้าว IBM สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด

ผลการดำเนินการ โครงการธุรกิจข้าว IBM สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด ปีเพาะปลูก 2561		
เกษตรกร	21 ราย	
เนื้อที่ผลิต	104 ไร่	
ผลผลิต	67.4 ตันข้าวเปลือก	
ราคาตามข้อตกลง	10,000 บาท/ตัน (ความชื้น 15%)	
เงินอุดหนุนจากกองทุนรักษาระดับราคา	2,487 บาท/ตัน รวม 153,506 บาท	
<b>ขาย:</b>		<b>778,915 บาท</b>
ข้าวสาร	32,712 กก. X 20 บ.	654,240 บาท
ปลายข้าว	8,024 กก. X 11 บ.	88,264 บาท
รำแป้ง	4,320 กก. X 8 บ.	34,560 บาท
รำหยาบ	617 กก. X 3 บ.	1,851 บาท
<b>ต้นทุนการผลิต:</b>		<b>618,942 บาท</b>
ซื้อข้าวเปลือก	67,460 กก. X 9,850 บ.	607,067 บาท
ค่าใช้จ่ายซื้อ		875 บาท
ค่าใช้จ่ายในการผลิต		11,000 บาท
<b>กำไรขั้นต้น</b>		<b>159,973 บาท</b>
<b>หัก ค่าใช้จ่ายคนงาน 10 วัน x 315 บ.</b>		<b>9,450 บาท</b>
<b>กำไรจากการดำเนินการ</b>		<b>150,523 บาท</b>

#### 4.1.5 มูลค่าเพิ่มที่เกษตรกรได้รับจากโครงการธุรกิจข้าว IBM สกก.บ้านลาด จำกัด

การเปรียบเทียบต้นทุนผลตอบแทนการทำนาของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการธุรกิจข้าว IBM สกก. บ้านลาด จำกัด ระหว่างปี 2561-2562 จำนวน 21 ราย มีเนื้อที่ผลิตรวม 106 ไร่ มีเนื้อที่ทำนาค่ำสุด 1.5 ไร่ สูงสุด 8.5 ไร่

ก่อนเข้าร่วมโครงการ เกษตรกรทำนาเคมีและปลูกข้าวพันธุ์ชัยนาทและสุพรรณเป็นหลัก ภายหลังจากเมื่อเข้าร่วมโครงการและกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนมาทำนา GAP ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.2

- ผลผลิตเฉลี่ยเพิ่มขึ้นจากเดิม 650 กก.ต่อไร่ เป็น 679.80 กก.ต่อไร่ หรือเพิ่มขึ้นจากเดิมคิดเป็นร้อยละ 4.6

- ต้นทุนเฉลี่ยต่อไร่ ลดลงจากเดิม 5.15 บาทต่อกก. เป็น 4.85 บาทต่อกก. หรือลดลงจากเดิมคิดเป็นร้อยละ 6

- ราคาเฉลี่ยที่ได้รับ (ความชื้น15%) เพิ่มขึ้นจากเดิม 7.00 บาทต่อกก. เป็น 8.83 บาทต่อกก. หรือเพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ 26

- รายได้สุทธิเพิ่มขึ้นจากเดิม 1.85 บาทต่อกก. เป็น 3.97 บาทต่อกก.หรือเพิ่มขึ้นจากเดิมคิดเป็นร้อยละ 115

- รายได้สุทธิเพิ่มขึ้นจากเดิม 1,202.50 บาทต่อไร่ เป็น 2,698.80 บาทต่อไร่ หรือเพิ่มขึ้นจากเดิมคิดเป็นร้อยละ 124

ตารางที่ 4.2 เปรียบเทียบต้นทุน-ผลตอบแทนเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการข้าว IBM สกก.บ้านลาด จำกัด ระหว่างปี 2560-2561

รายการ	ปี 2560	ปี 2561	แตกต่าง	ร้อยละที่เพิ่มขึ้น (ลดลง)จากปีก่อน
ผลผลิตเฉลี่ย (กก./ไร่)	650	679.80	29.80	4.60
ราคาที่ได้รับ (บาท/กก.)	7.00	8.83	1.83	26
ต้นทุนเฉลี่ย (บาท/กก.)	5.15	4.85	(0.30)	(6)
รายได้สุทธิ (บาท/กก.)	1.85	3.97	2.12	115
รายได้สุทธิ (บาท/ไร่)	1,202.50	2,698.80	1,616	124

หมายเหตุ: รายละเอียดอ่านเพิ่มเติมในภาคผนวกที่ 5

#### 4.1.6 ความคิด/มุมมองของสมาชิกผู้ผลิต

ในที่นี่จะได้นำเสนอความคิด/มุมมองของเกษตรกรสมาชิกสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด ที่เข้าร่วมโครงการข้าว IBM ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

##### 1) คุณประสิทธิ์ สวยงาม



- มีความตั้งใจที่จะเข้ามาทำนาแบบ GAP จากการทำนาที่เป็นชานามาตั้งแต่เด็ก เมื่ออายุมากจึงอยากลดสารเคมีเพื่อสุขภาพของตนเอง ครอบครัว และผู้บริโภค เป้าหมายสำคัญคือ ได้ใช้นวัตกรรมในการทำอย่างมีมาตรฐาน ลดต้นทุน และเป็นแบบอย่างให้คนรุ่นหลัง ปัจจุบันที่บ้านเป็นศูนย์เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง แปลงนาที่เข้าร่วมโครงการฯ 5 ไร่ ไม่ได้ใช้สารเคมี ส่วนแปลงที่ทำนาใช้สารเคมีก็จะมีสถานที่แยกเก็บสารเคมีมีขีดขีดเพื่อความปลอดภัย และจะเพิ่มการทำนา GAP จาก 5 ไร่ เป็น 10 ไร่ในระยะต่อไป
- การทำนา GAP เป็นวิธีการทำนามีความปลอดภัยต่อผู้ผลิตและผู้บริโภคส่งผลให้ลดต้นทุนการผลิตจากการลดการใช้สารเคมีและมีวิธีการใช้สารเคมีที่ถูกต้อง

##### 2) คุณสุนทร ยิ้มรอด



- มีประสบการณ์ทำนาแบบใช้สารเคมีมาตลอดจนอายุ 65 ปี เมื่ออาจารย์จุฑาทิพย์และทีมวิจัยเข้ามาแนะนำให้ทำนา GAP พร้อมทั้งการสนับสนุนความรู้จากทีมวิจัยข้าวจากราชบุรี เพื่อให้ทำนาแล้วเกิดความปลอดภัยต่อผู้บริโภคและตัวเอง จึงได้เข้าร่วมโครงการฯ ในช่วงแรกมีสมาชิกประมาณ 60 คน จนเหลือล่าสุด 21 คน แม้ไม่ทราบว่าต่อไปจะเหลือกี่คน แต่ได้ยืนยันว่าตนเองจะไม่ออกจากโครงการฯ นอกจากนี้ ยังได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า แม้ขั้นตอนการทำนา GAP จะมากและยากในเรื่องการจดบันทึก (ส่วนใหญ่จะหลงลืม) แต่ก็ได้เรียนรู้ว่า ชาวนาและผู้บริโภคจะได้ประโยชน์จากข้าว GAP ลดต้นทุนการซื้อสารเคมี เพราะทำปุ๋ยหมักและปุ๋ยอินทรีย์ใช้เอง และแม้จะใช้ปุ๋ยเคมีบ้างก็อยู่ในปริมาณที่กำหนดไว้ ในฤดูกาลต่อไปได้เตรียมพื้นที่ทำนา GAP เพิ่มจาก 3 ไร่ เป็น 10 ไร่ พื้นที่ทำนาอยู่ในเขตชลประทาน ทำนาปีได้ แต่ทำนาปรังไม่ได้เพราะพื้นที่เป็นดินทราย ผลผลิตที่ผ่านมา 7 ไร่ ได้ 5,000 กก. และฝากให้สหกรณ์ฯ รับซื้อข้าวของสมาชิกทั้งหมด ขณะเดียวกันก็ขอให้สมาชิกมาขายข้าวให้สหกรณ์ฯ ไม่ขายให้คนภายนอก เพื่อให้เกิดการรวมตัวกันของกลุ่ม



- 3) คุณวรางคณา พรหมณ์น้อย - เข้าร่วมทำนาในโครงการฯ จำนวน 3 ไร่ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง แต่โดยส่วนตัวแล้วการมาเข้าร่วมโครงการเพราะต้องการลดต้นทุนการจ้างคนฉีดสารเคมี (ทำนา 2 คนพี่น้องไม่ฉีดสารเคมีเอง ทำไม่ไหว) ประโยชน์ของการเข้าร่วมโครงการ คือ ได้ความรู้ทั้งจากทีมวิจัยและเพื่อนสมาชิกในกลุ่ม รวมทั้งความปลอดภัย



- 4) คุณชีพ คำโพธิ์ - เข้าร่วมโครงการข้าว IBM เพราะอยากลองเปลี่ยนมาทำนา GAP เพราะคิดว่าปลอดภัยต่อสุขภาพ และขอฝากให้สมาชิกมีความเชื่อมั่นในการทำข้าว GAP



- 5) คุณถน พรายประทีป - เล่าประสบการณ์การไปดูงานที่ญี่ปุ่น ได้เห็นชาวนาญี่ปุ่นผลิตเอง ซึ่งเอง จึงมีความมั่นใจในกระบวนการทำงานของโครงการ รวมทั้งทีมวิจัยจะสามารถช่วยหาตลาดภายนอกได้ เชื่อมโยงว่ายุทธศาสตร์ Thailand 4.0 ของรัฐจะเป็นโอกาสที่ดีสำหรับกลุ่มสมาชิก



- 6) คุณเมี้ยน เฟื่อนศรีเมือง - การทำข้าว GAP ต้องมีความตั้งใจ การเริ่มเข้าร่วมโครงการธุรกิจ IBM จากการเป็นหัวหน้ากลุ่ม 25 ได้ชักชวนสมาชิกมาเข้าร่วมโครงการ เริ่มต้นมันก็มีความยุ่งยากในการทำข้าว GAP แต่พอได้เริ่มอบรมและปฏิบัติมันไม่ได้ยากอย่างที่คิด ในการเริ่มต้นต้องมีการเตรียมดินให้มีความพร้อม และดำเนินการเพาะปลูกและดูแลผลผลิตอย่างทั่วถึง มีการนำปุ๋ยชีวภาพเข้ามาปรับใช้ และจดบันทึกในการทำนา จากการเข้าร่วมโครงการฯ สมาชิกได้มีการปฏิบัติตาม และมีแผนธุรกิจในการดำเนินงาน ทางสหกรณ์ฯ ให้ราคาข้าวเปลือกดี มีความมั่นใจในโครงการฯ และจะขยายกลุ่ม เพิ่มจำนวนคนเข้าร่วมโครงการฯ



- เป็นการสร้างตลาดข้าวที่ผลิตออกไปแล้วสามารถทำให้รู้ว่ามาจากไหน ผู้บริโภคสามารถรับรู้ความเป็นมาของข้าวและสามารถติดต่อซื้อข้าวได้ ตนเองรู้สึกมีความมั่นใจอย่างมากในการเข้าร่วมโครงการฯ ทั้งการผลิตและราคาผลผลิตที่ทางสหกรณ์ให้การดูแล อีกทั้งสมาชิกสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด ที่เข้าร่วมโครงการฯ มีการเติมเต็มองค์ความรู้และมีการพัฒนาตัวเองเพิ่มขึ้น มีกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนและตรวจสอบดูแลกันในกลุ่ม

### 7) คุณบรรจง นามไว



- การทำข้าว GAP ช่วยลดการใช้สารพิษ ได้ผลิตข้าวที่มีคุณภาพและได้ราคาดี

### 8) คุณประยงค์ แก้วฉ่ำ



- การทำข้าว GAP ไม่ได้ยาก สามารถทำได้ด้วยความตั้งใจ คนในครอบครัวสุขภาพดี มีการทำปุ๋ยใช้เอง ครอบครัวมีการใช้เวลาร่วมกัน นำพื้นที่เข้าร่วมโครงการฯ 7 ไร่ 2 งาน ได้ผลผลิต 6,410 กิโลกรัม การลงทุนไม่มาก เนื่องจากมีรถเกี่ยวข้าวเอง มีแค่ค่าเชื้อเพลิงเป็นหลัก การทำนาที่ผ่านมามีพื้นที่เข้าร่วมโครงการฯ ดีกว่าพื้นที่ไม่เข้าร่วมโครงการฯ ลดสารพิษที่ใช้ในแปลงนา อีกทั้งได้วิเคราะห์แนวทางการลดต้นทุน หันมาใช้ปุ๋ยหมักแทนปุ๋ยเคมี

### 9) คุณพิมพ์ มากมูล



- การเข้าร่วมโครงการฯ แล้วได้ผลดี ทำให้มีทายาทเริ่มเข้ามาช่วยในการทำนา ขอเชิญชวนเพื่อนเกษตรกรสมาชิกชนลูกหลานทายาทมาเข้าร่วมโครงการฯ

10) คุณเกษราภรณ์ นุชอินทร์



- ความมั่นคงของชีวิต เนื่องจากการลดใช้สารเคมี ส่งผลต่อสุขภาพเกิดความแข็งแรงมากขึ้น

11) คุณวิเชียน เนตรน้อย



- สุขภาพดี ได้เรียนรู้วิเคราะห์ต้นทุน สามารถหาแนวทางในการลดค่าใช้จ่าย

12) คุณแจลัม มาเกิด



- มีความสุขในการทำงาน GAP เนื่องจากการลดใช้สารเคมีทำให้สุขภาพดี อีกทั้งยังช่วยลดต้นทุนการทำงาน ได้ความรู้ในการผลิตปุ๋ยใช้เองตามวัตถุดิบที่มีอยู่

13) คุณสงวน พรายประทีป



- การไม่ใช้สารเคมี ส่งผลให้มีสุขภาพที่ดีขึ้น วางแผนการใช้สารเคมีเมื่อก่อนอะไรดีก็ใช้หมดสารเคมีที่มีการป่าวประกาศ

14) คุณสะเท็น คนมี



- ได้ความรู้ใหม่ ๆ ในการทำงาน

15) คุณชุตีพงศ์ ศักดิ์ธีรสุนทร



- การทำงาน GAP ต้องรู้หลักการในการผลิต

16) คุณบุญเลิศ เจริญดี



- หลังจากเข้าร่วมโครงการฯ ต้นทุนในการทำงานลดลง ได้เรียนรู้วิธีการทำงานที่มีความปลอดภัยเพิ่มมากขึ้น

17) คุณลือชัย น้อยจ้อย



- นา GAP ดีต่อสุขภาพ ทั้งผู้ผลิตและผู้บริโภค

18) คุณบุญมาก คงทอง



- อยากลองเปลี่ยนวิธีการทำนาที่ดีต่อสุขภาพและลดต้นทุนในการทำนา

19) คุณอุมาพร หอมกรุ่น



- นอกจากได้ราคาผลผลิตที่ดีแล้ว การทำนา GAP ช่วยลดต้นทุนในการทำนาและมีผลดีต่อสุขภาพ

20) คุณสะเทือน ประทุมเทือง



- เรียนรู้วิธีการทำนา GAP ทำให้ทำนารูปแบบใหม่อย่างเป็นขั้นตอนที่ดีต่อสุขภาพทั้งต่อคนผลิตและคนบริโภค

21) คุณม้อย รักมิตร



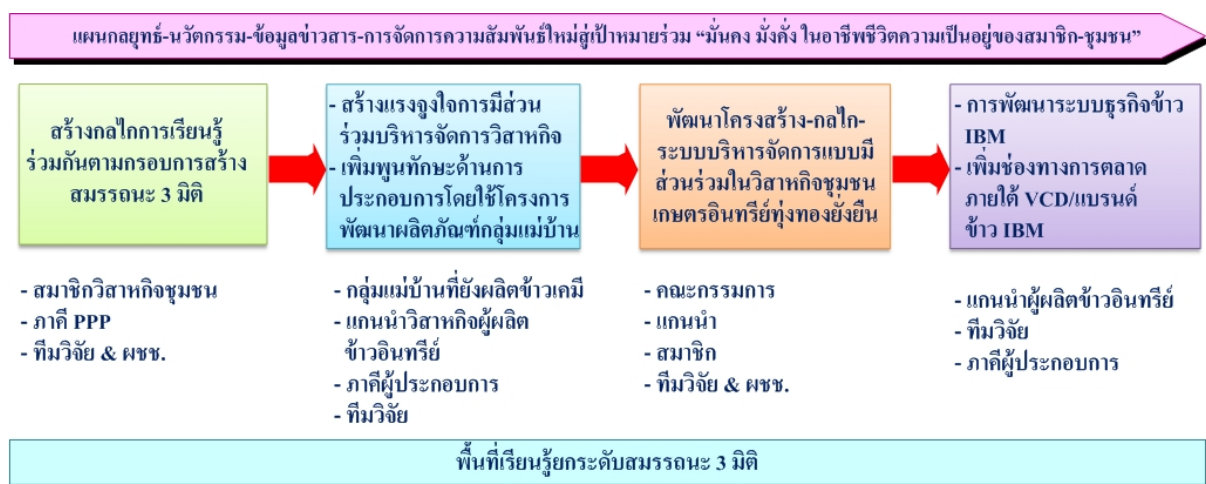
- การทำนา GAP นอกจากจะดีต่อสุขภาพแล้ว ยังช่วยลดต้นทุนพื้นฐานมีการทำนาอินทรีย์อยู่แล้ว การทำนา GAP ครั้งนี้ไม่ยากเกินและสามารถทำได้

## 4.2 กรณีธุรกิจข้าววิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน จังหวัดสุพรรณบุรี

### 4.2.1 วิสัยทัศน์

ผลการวิเคราะห์สถานการณ์ภายใต้กระบวนการแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการและสมาชิกตลอดจนภาคีพันธมิตรธุรกิจ ภายใต้การสนับสนุนของทีมีวิจัยสกว.ได้นำมาซึ่งการกำหนดทิศทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนฯ ทุ่งทองยั่งยืนโดยเป็นไปภายใต้วิสัยทัศน์ “การขับเคลื่อนวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน เพื่อสร้างความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในอาชีพและชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกและชุมชน” โดยได้วางแนวทางกลยุทธ์ไว้ 4 ประการ ได้แก่ (รูปที่ 4.6)

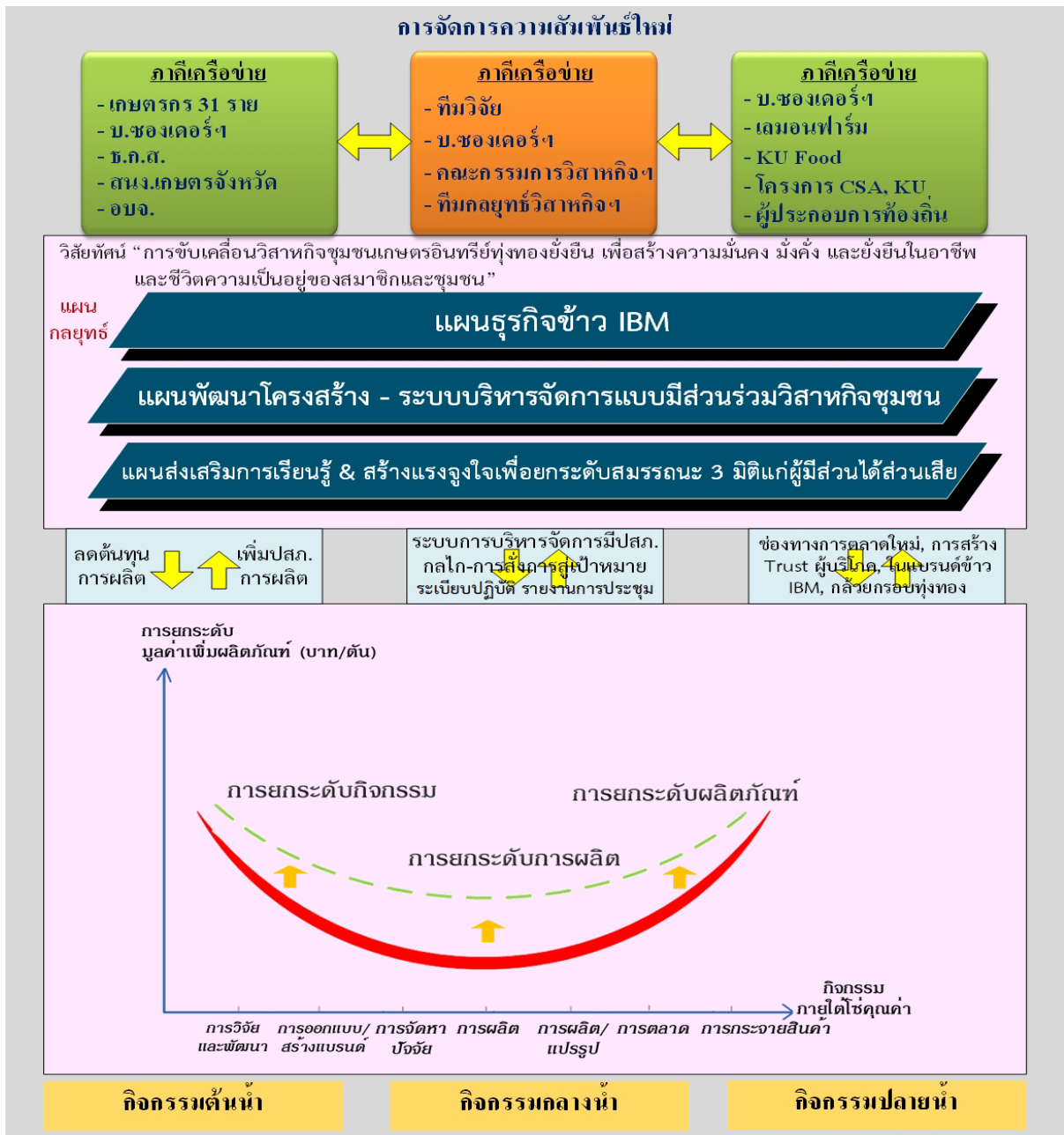
- 1) สร้างกลไกการเรียนรู้ร่วมกันตามกรอบการสร้างสมรรถนะ 3 มิติ
- 2) สร้างแรงจูงใจการมีส่วนร่วมบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืนและเพิ่มพูนทักษะด้านการประกอบการโดยใช้โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์กลุ่มแม่บ้าน
- 3) พัฒนาโครงสร้าง-กลไก-ระบบบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมในวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน
- 4) การพัฒนาระบบธุรกิจข้าว IBM การเพิ่มช่องทางการตลาดภายใต้ Value Chain Development และการสร้างแบรนด์ข้าว IBM



รูปที่ 4.6 กรอบแนวคิดการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์สู่การบรรลุวิสัยทัศน์วิสาหกิจชุมชนฯทุ่งทองยั่งยืน

โดยในส่วนของ การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนฯทุ่งทองยั่งยืน เป็นไปภายใต้แนวทางกลยุทธ์ดังรายละเอียดในรูปที่ 4.7 มีการดำเนินการที่สำคัญที่เน้นไปที่การขับเคลื่อนแผนส่งเสริมการเรียนรู้ แผนพัฒนาโครงสร้าง-ระบบบริหารจัดการ การจัดทำแผนธุรกิจข้าว IBM โดยเน้นที่การจัดการความสัมพันธ์ใหม่ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการนำแนวคิดการพัฒนาโซ่คุณค่า (Value chain Development: VCD) มาใช้เพื่อลดต้นทุนเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของวิสาหกิจ การเปิดช่องทางการตลาดใหม่ การสร้างแบรนด์ข้าว IBM (รูปที่ 4.7)





รูปที่ 4.7 กระบวนการขับเคลื่อนกลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจข้าวIBM ทุ่งทองยั่งยืน

#### 4.2.2 ระบบธุรกิจข้าว IBM ทุ่งทองยั่งยืน

การพัฒนากระบวนการภายใต้กรอบการพัฒนาโซ่คุณค่า (Value chain Development) ได้นำไปสู่การยกระดับการสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มด้วยการดำเนินการใน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (รูปที่ 4.8)

- 1) การส่งเสริมการเรียนรู้สร้างสมรรถนะ 3 มิติ 8 องค์ประกอบแก่เครือข่ายเกษตรกรสมาชิก 31 ราย
- 2) การยกระดับหน้าที่ของวิสาหกิจชุมชนด้วยการปรับปรุงโครงสร้าง-ระบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกที่สอดคล้องกับแผนธุรกิจ เพื่อการแก้ปัญหาอาชีพและการดำเนินชีวิตภายใต้วิสัยทัศน์ร่วม
- 3) การเจรจาต่อรองภาคีพันธมิตรธุรกิจตามสัญญาข้อตกลงเพื่อจำหน่ายผลผลิตข้าวอินทรีย์

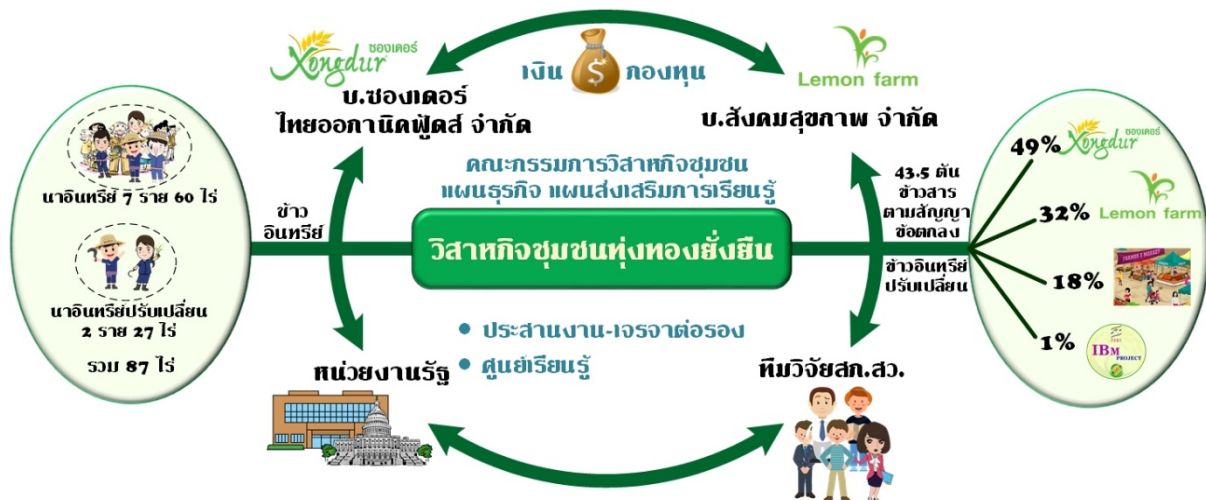


ผลการพัฒนาระบบธุรกิจข้าว IBM ทุ่งทองยั่งยืน แสดงให้เห็นดังรูปที่ 4.8

**ในระดับต้นน้ำ** ประกอบด้วยเครือข่ายสมาชิก 2 กลุ่ม กลุ่มเครือข่ายผู้ทองและกลุ่มเครือข่ายห้วยกระเจา รวม 7 ราย มีเนื้อที่การผลิตข้าวอินทรีย์รับรองมาตรฐาน IFOAM และเกษตรกรผลิตข้าวอินทรีย์ปรับเปลี่ยน 2 ราย เนื้อที่การผลิต 27 ไร่ รวม 87 ไร่ โดยมีทีมวิจัยสกว.ช่วยสนับสนุนกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ และบริษัทของเดอริให้การสนับสนุนการรับรองมาตรฐาน IFOAM ประมงจังหวัด ส่งเสริมเกษตรกรเรื่องเลี้ยงปลาอินทรีย์ กรมส่งเสริมเกษตรส่งเสริมและให้ข้อมูลข่าวสารการเกษตรต่าง ๆ

**ในระดับกลางน้ำ** วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน ทำหน้าที่ประสานงานภาคีพันธมิตรธุรกิจ การประชุมเจรจาธุรกิจ เป็นแหล่งเรียนรู้และข้อมูลข่าวสาร จัดการความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการสมาชิกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาทิ ทีมวิจัยสกว. โรงเรียนชุมชน ภาควิชาผู้ประกอบการ บริษัทของเดอริไทยออกานิกฟูดส์ จำกัด เลมอนฟาร์ม สาธารณสุขจังหวัด เพื่อการขับเคลื่อนแผนธุรกิจข้าว IBM สู่อุตสาหกรรมร่วมของวิสาหกิจชุมชน “การขับเคลื่อนวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืนเพื่อสร้างความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในอาชีพและชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกและชุมชน”

**ในระดับปลายน้ำ** ภาควิชาผู้ประกอบการ บริษัท ของเดอริไทยออกานิกฟูดส์ จำกัด บริษัทสังคมสุภาพ จำกัด (เลมอนฟาร์ม) สถาบันคั้นคว่ำและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร (KU food) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และผู้บริโภคในชุมชน



รูปที่ 4.8 ระบบธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนทุ่งทองยั่งยืน ปี 2561

#### 4.2.3 แผนธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน

การออกแบบธุรกิจข้าวแบบมีส่วนร่วมโดยนำแนวคิด “การพัฒนาโซ่คุณค่า (Value chain Development)” มาใช้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเชื่อมโยงภาคีพันธมิตรธุรกิจเพื่อการจัดการความสัมพันธ์ภายใต้วิสัยทัศน์ร่วม และกำหนดภารกิจตามความเชี่ยวชาญเฉพาะของแต่ละภาคี ซึ่งอธิบายให้เห็นด้วย Business model canvas (Alexander Osterwalder) ซึ่งแบ่งองค์ประกอบของระบบธุรกิจออกเป็น 9 ส่วนประกอบ ดังนี้

## ตัวแบบธุรกิจข้าว IBM ที่ทุ่งทองยั่งยืน

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segment
<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริษัทของเดอรั</li> <li>- โรงสีชุมชน</li> <li>- สหจ.เกษตรอำเภอทิมวิชัยสกล.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การยกระดับสมรรถนะเกษตรกร</li> <li>- การยกระดับหน้าที่และกระบวนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน</li> <li>- การสนับสนุนการดำเนินงานเพื่อพัฒนา LC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การรณรงค์/มสส.</li> <li>- เกมธุรกิจระลึกทำนา</li> <li>- เติมน้ำหมักทำเกษตรอินทรีย์เพื่อผลิตอาหารปลอดภัย</li> <li>- แกมูร์โรคและสโง</li> <li>- ตอมอนโงมางการผลิตที่มีนวัตกรรมสิ่งแควดลอม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริษัทของเดอรัในการสนับสนุนการรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ IFOAM และกรมประมง กรมการวิสาหกิจชุมชนเพื่อในข้อมูลการตลาด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริษัทของเดอรั</li> <li>- ลูกค้าที่สนใจ</li> <li>- บริษัทข้าวอินทรีย์</li> <li>- ภาพิตาแบรนด์ข้าว IBM</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Key Resources</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มาตรฐานวิสาหกิจชุมชน, เครือข่ายสมาชิก 35 ราย ที่กำหนดวิสัยทัศน์ในโครงการข้าว IBM, คณะกรรมการวิสาหกิจ, ทีมรักษา ม.ของเดอรั</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>Channels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งมอบสินค้าข้าวสารตามช่องทางลงรายมีส่งมอบผลิตภัณฑ์ตามออเดอร์ตามแผนการส่งมอบสินค้า</li> </ul>		
<p style="text-align: center;"><b>Cost Structure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงสร้างต้นทุน ต้นทุนสินค้าข้าวเปลือก ค่าใช้จ่ายรวมรวม เกษตรกร ภาครัฐ ภาครัฐอื่น การตลาด</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>Revenue Streams</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รายได้จากกรงานข้าวสารส่วนนี้ใน 85% มาจากการซื้อของสมาชิกของเดอรั</li> </ul>		

รูปที่ 4.9 ตัวแบบธุรกิจข้าว IBM บ้านทุ่งทองยั่งยืน ตามแนวคิด Business Model Canvas

1. Key Partners ได้แก่ บริษัท ของเดอรัไทยออกานิคฟู้ดส์ จำกัด ร้านเลมอนฟาร์ม โรงสีชุมชน สำนักงานเกษตรอำเภอ ทิมวิชัยสกล.

2. Key Activities คือ กิจกรรมหลักของธุรกิจ มุ่งเน้น 3 กลุ่มกิจกรรมหลัก ได้แก่ 1) การยกระดับสมรรถนะ อาทิเช่น การวางแผนเพิ่มผลผลิตภาพการผลิต การกำหนดราคาในตลาด การเป็นหุ้นส่วนธุรกิจในระบบธุรกิจข้าว IBM 2) การยกระดับหน้าที่และกระบวนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนที่มีการใช้กรอบแนวคิดการพัฒนาโซ่คุณค่า และตัวแบบธุรกิจ IBM มาใช้ในการเชื่อมโยงธุรกิจกับภาคีพันธมิตร 3) พัฒนาศูนย์เรียนรู้ธุรกิจข้าวแบบมีส่วนร่วมของวิสาหกิจชุมชนทุ่งทองยั่งยืนเพื่อเผยแพร่สู่สมาชิกและชุมชน

3. Key Resource ทรัพยากรหลักในธุรกิจ ประธานวิสาหกิจชุมชน & แกนนำ เครือข่ายสมาชิก 35 รายที่เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการข้าว IBM คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชน ที่ปรึกษาบริษัทของเดอรัไทย ออร์แกนิกฟู้ด จำกัด กองทุนวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน

4. Value Propositions คือ การสร้างพื้นที่เรียนรู้ในรูปแบบ Project Based Learning ในการทำธุรกิจข้าว IBM เพื่อให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในสถาบันเกษตรกร เพื่อแก้ปัญหาอาชีพภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลง เพื่อความยั่งยืนในอาชีพ

5. Customer Relationships วิสาหกิจชุมชนใช้กลไกการเรียนรู้และเวทีประชุมและสรุปบทเรียนตลอดจนการจัดการความสัมพันธ์เพื่อการมีส่วนร่วมในระบบธุรกิจสู่วิสัยทัศน์ร่วม

6. Channels ใช้วิธีการส่งมอบสินค้าข้าวสารตามข้อตกลงรายปีกับผู้ประกอบการ 2 ราย โดยส่งมอบผลิตภัณฑ์ตามออเดอร์ตามแผนการส่งมอบสินค้าตามเงื่อนไขการส่งมอบเดือนละครั้ง ๆ ละ 1 ตัน ส่งใน

กระสอบขนาดบรรจุ 40 กก. ในราคาส่งถึงหน้าโรงงาน กก.ละ 50บาท/กก.ข้าวสาร สำหรับสินค้าข้าวภายใต้แบรนด์ ข้าวIBM ทุ่งทอง จะส่ง มอบตามออเดอร์ของสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ ที่เจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ในหน่วยงานราชการ มหาวิทยาลัย (KU food)

7. Customer Segments คือ ลูกค้ามีสองกลุ่ม คือ ผู้ประกอบการซื้อสินค้าตามสัญญาข้อตกลง ราคารายปี ได้แก่ บริษัทของเดอรัไทยออร์กานิคฟู้ด จำกัด และร้านเลมอนฟาร์ม 99% กับช่องทางการตลาด ใหม่ภายใต้แบรนด์ข้าว IBM ประมาณ 1%

8. Cost Structure โครงสร้างต้นทุน ประกอบด้วย ต้นทุนการผลิตสินค้าข้าวเปลือก ค่าใช้จ่าย รวบรวม เก็บรักษา แปรรูป บรรจุหีบห่อ กระจายสินค้า

9. Revenue Streams รายได้จากการจำหน่ายข้าวสาร

#### 4.2.4 ผลการดำเนินธุรกิจข้าว IBM ทุ่งทองยั่งยืน

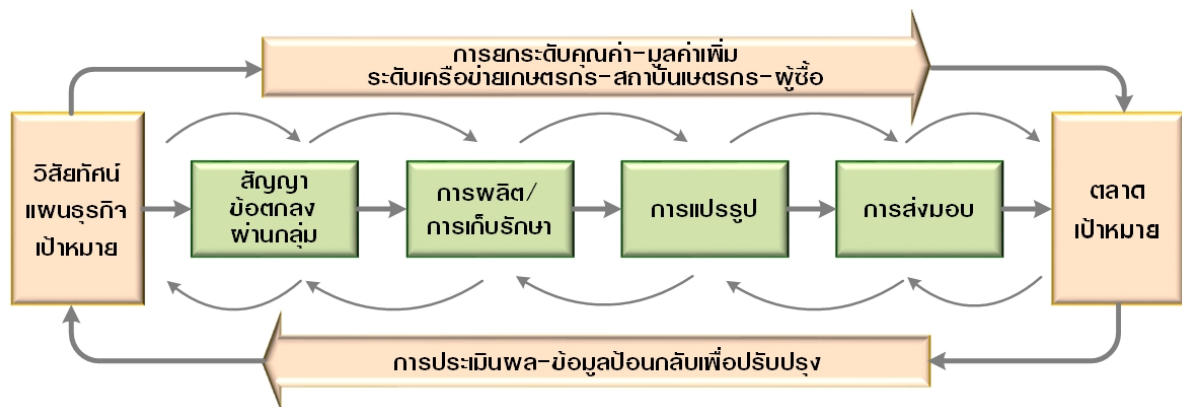
ในที่นี้จะกล่าวถึงผลการดำเนินธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนทุ่งทองยั่งยืน ปีการผลิต 2561 มีผลการดำเนินงานธุรกิจข้าว IBM ในปีการผลิต 2561 เป็นไปตามแผนธุรกิจในส่วนของข้าวอินทรีย์ตัวแบบ ธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน เป็นไปภายใต้แนวคิดการพัฒนาโซ่คุณค่า (Value Chain Development) ภายใต้เครือข่ายเกษตรกรที่ทำการผลิต เก็บรักษา แปรรูป บรรจุภัณฑ์ และส่งมอบผลิตภัณฑ์เป็นข้าวสารบรรจุกระสอบตามเงื่อนไขการส่งมอบที่บริษัทในนามของวิสาหกิจชุมชนฯ โดยประธานในฐานะหัวหน้าโควต้าทำหน้าที่ประสานงาน ต่อรองราคาภายใต้ข้อตกลง (contract farming) กับบริษัทคู่ค้าสองบริษัทคือ บริษัท ของเดอรัไทยออร์กานิคฟู้ดส์ จำกัด และร้านเลมอนฟาร์ม

แผนธุรกิจข้าว IBM ในปีการผลิต 2561 มีเกษตรกรผู้ผลิตข้าวอินทรีย์ได้รับการรับรองมาตรฐาน เกษตรอินทรีย์จำนวน 7 ราย มีเนื้อที่การผลิตรวม 60 ไร่ ในพื้นที่ อ.อุ้มทอง จ.สุพรรณบุรี และ อ.ห้วยกระเจา จ. กาญจนบุรี ได้ผลผลิต 43.5 ตันข้าวเปลือก มูลค่าการจำหน่ายข้าวสารทั้งสิ้น 1,548,240 บาท มีต้นทุนการผลิตข้าวเปลือกและค่าใช้จ่ายดำเนินการ 587,213 บาท มีกำไรสุทธิรวมทั้งสิ้น 961,027 บาท โดยเกษตรกรได้จัดสรรเงินเข้า “กองทุนตามระเบียบว่าด้วยเงินยืมหน่วยงานต่อปริมาณการจำหน่ายข้าวสารตามสัญญาข้อตกลง” (ตารางที่ 4.3)

ตารางที่ 4.3 ผลการดำเนินการโครงการธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนฯ ทุ่งทองยั่งยืน

ผลการดำเนินการ โครงการธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนฯ ทุ่งทองยั่งยืน ปีการผลิต 2561 (กรณีเกษตรกรอินทรีย์รับรอง IFOAM)	
เกษตรกร	7 ราย
เนื้อที่ผลิต	60 ไร่ (นาปี & นาปรัง)
ผลผลิต	43.5 ตันข้าวเปลือก
ราคาตามข้อตกลง	35,000 บาท/ตัน – 55,000 บ./ตัน
เงินอุดหนุนของบริษัทในการตรวจรับรอง IFOAM ไร่ละ 380 บาท	
<b>รวมรายได้ขาย</b>	<b>1,548,240 บาท</b>
ขาย (ข้าวสารบรรจุกระสอบ)	1,421,220 บาท
ปลายข้าว กก.ละ 8 บ. (2,827.50 กก.)	22,620 บาท
รำหยาบ กก.ละ 3 บ. (ไม่นิยมซื้อ)	-
แกลบ กก.ละ 8 บาท (13,050 กก.)	104,400 บาท
<b>ต้นทุนรวม</b>	<b>587,213 บาท</b>
ต้นทุนผลิตข้าวเปลือก	219,122 บาท
ค่าสี (กก.ละ 4.60 บ.)	200,091 บาท
ค่าขนส่ง & บรรจุภัณฑ์	168,000 บาท
หักเข้าวิสาหกิจฯตามระเบียบ	45,300 บาท
<b>กำไรสุทธิ</b>	<b>961,027 บาท</b>

หมายเหตุ: รายละเอียดประกอบในแผนธุรกิจข้อ 4.2.3



รูปที่ 4.10 กรอบการพัฒนาโซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์ข้าว IBM กรณีธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนฯ ทุ่งทองยั่งยืน  
ที่มา: โครงการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM. 2562

#### 4.2.5 มูลค่าเพิ่มที่เกษตรกรได้รับจากโครงการธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนฯทุ่งทองยั่งยืน

การเปรียบเทียบต้นทุนผลตอบแทนการทำนาของเกษตรกร ที่เข้าร่วมโครงการธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนฯทุ่งทองยั่งยืน ระหว่างปี 2561-2562 จำนวน 7 ราย มีเนื้อที่ผลิตรวม 60 ไร่ เนื้อที่ทำนายน้อยสุด 6 ไร่ มากที่สุด 12 ไร่

ภายหลังเข้าร่วมโครงการธุรกิจข้าว IBM และเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ เกษตรกรกลุ่มนี้มีต้นทุนผลตอบแทนดังต่อไปนี้ (ตารางที่ 4.4)

- ผลผลิตเฉลี่ยเพิ่มขึ้นจากเดิม 540.43 กก.ต่อไร่ เป็น 683.86 กก.ต่อไร่ หรือเพิ่มขึ้นจากเดิมคิดเป็นร้อยละ 26.54

- ต้นทุนเฉลี่ยต่อไร่เพิ่มขึ้นจากเดิม 6.82 บาทต่อกก. เป็น 7.89 บาทต่อกก.หรือเพิ่มขึ้นจากเดิมคิดเป็นร้อยละ 15.69

- เกษตรกรจำหน่ายผลผลิตข้าวสารบรรจุกระสอบขนาดบรรจุ 30-40 กก.ตามสัญญาข้อตกลงรายปี กับบริษัทผู้ซื้อในปี 2560 ได้รับราคาเฉลี่ย 35บาท/กก. ในปี 2561 ได้รับราคาเฉลี่ย 50บาท/กก. หรือเพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ 42.86

- เกษตรกรมีค่าใช้จ่ายเก็บรักษา แปรรูป บรรจุภัณฑ์ และขนส่งเฉลี่ย 4.60 บาท/กก.

- รายได้สุทธิเพิ่มขึ้นจากเดิม 23.58 บาทต่อกก.เป็น 37.51 บาทต่อกก.หรือเพิ่มขึ้นจากเดิมคิดเป็นร้อยละ 59.08

- รายได้สุทธิเพิ่มขึ้นจากเดิม 12,733.20 บาทต่อไร่คิดเป็น 25,651.59 บาทต่อไร่หรือเพิ่มขึ้นจากเดิมคิดเป็นร้อยละ 101.45

ตารางที่ 4.4 เปรียบเทียบต้นทุน-ผลตอบแทนเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน ระหว่างปี 2560-2561

รายการ	ปี 2560	ปี 2561	แตกต่าง	ร้อยละที่เพิ่มขึ้น (ลดลง) จากปีก่อน
ผลผลิตเฉลี่ย (กก./ไร่)	540.43	683.86	143.43	26.54
ต้นทุนการผลิตข้าวเปลือก (บาท/กก.)	6.82	7.89	1.07	15.69
ค่าใช้จ่ายแปรรูป-เก็บรักษา-ขนส่ง-หีบห่อ	4.60	4.60	-	-
ต้นทุนข้าวสารส่งมอบ	11.42	12.49	1.07	9.37
ราคาที่ได้รับ (บาท/กก.)	35.00	50.00	15	42.86
รายได้สุทธิ (บาท/กก.)	23.58	37.51	13.93	59.08
รายได้สุทธิ (บาท/ไร่)	12,733.20	25,651.59	12,918.39	101.45

หมายเหตุ: ร้อยละเอียงอ่านเพิ่มเติมในภาคผนวกที่ 5

### 4.3 สรุปผลการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM

ผลการวิจัยการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ในกรณีศึกษาสถาบันเกษตรกรทั้งสองแห่ง (สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด และวิสาหกิจชุมชนเกษตรกรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน) ที่กล่าวมาข้างต้นชี้ให้เห็นสาระสำคัญในส่วนต่าง ๆ ได้แก่

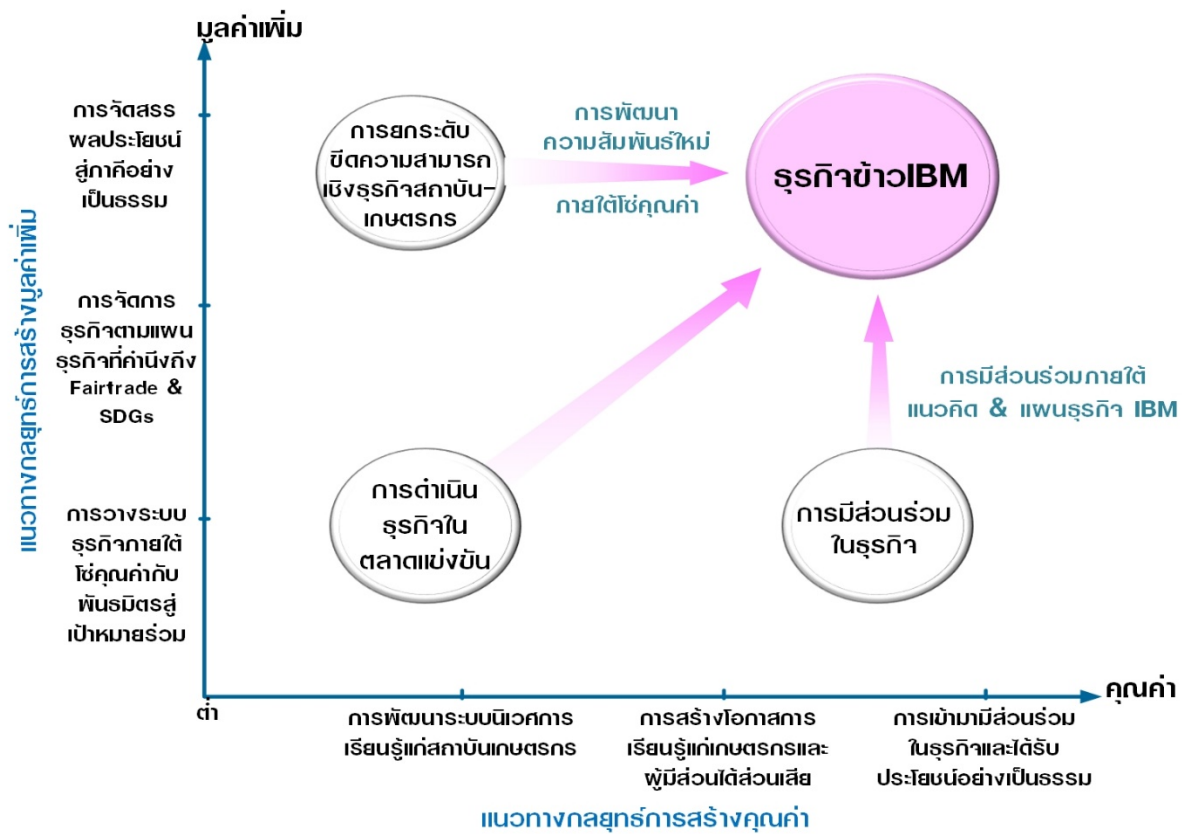
- กรอบแนวคิดของธุรกิจข้าว IBM ในการแก้ปัญหาแก่เกษตรกรรายย่อยอย่างเป็นองค์รวม
- การออกแบบธุรกิจภายใต้กระบวนการการมีส่วนร่วมโดยประยุกต์เอาชุดความรู้การพัฒนาโซ่คุณค่า (Value chain Development) มาใช้เพื่อกำหนดเป้าหมายร่วม
- การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของระบบธุรกิจข้าว IBM และบทบาทหน้าที่ของตัวละคร (Actor) ตามความเชี่ยวชาญเพื่อการผลิตและการดำเนินการตามแผนธุรกิจ เพื่อจำหน่ายแก่ผู้บริโภคที่เป็นตลาดเป้าหมาย โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนประโยชน์ที่เกษตรกรรายย่อยจะได้รับจากการเข้ามามีส่วนร่วมในระบบธุรกิจ
- การขับเคลื่อนกระบวนการดำเนินธุรกิจที่ครอบคลุมการยกระดับผลิตภัณฑ์ การยกระดับกระบวนการ การยกระดับหน้าที่ในสถาบันเกษตรกร ซึ่งต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อสร้างสมรรถนะแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การติดตามประเมินผลเพื่อการพัฒนา

### 4.4 บทสังเคราะห์

การพัฒนาตัวแบบธุรกิจข้าว IBM โดยใช้แนวทางเชิงกลยุทธ์สองแนวทางได้แก่แนวทางการสร้างคุณค่า (Value creation) ประกอบด้วยการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในสถาบันเกษตรกร ที่จะเป็นกลไกสำคัญในการสร้างโอกาสการเรียนรู้แก่เกษตรกรผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเข้ามามีส่วนร่วมในระบบธุรกิจ ตลอดจนได้รับประโยชน์อย่างเป็นธรรม ในส่วนของแนวทางเชิงกลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value added) ประกอบด้วย การนำนวัตกรรมโซ่คุณค่ากับการวางแผนธุรกิจสู่เป้าหมายร่วม ที่จะเพิ่มอำนาจการต่อรอง ลดต้นทุน การบริหารจัดการตามแผนธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม การจัดสรรผลประโยชน์อย่างเป็นธรรมโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อลดข้อจำกัด สร้างโอกาสในนำคุณค่าและสร้างมูลค่าเพิ่มแก่เกษตรกรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (รูปที่ 4.11)

ในรูปที่ 4.11 จาก Matrix ชี้ให้เห็นกระบวนการขับเคลื่อนแนวทางกลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ในแนวตั้งเป็นกระบวนการขับเคลื่อนแนวทางกลยุทธ์สร้างมูลค่าเพิ่มซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับขีดความสามารถของสถาบันเกษตรกรด้วยการใช้นวัตกรรมการพัฒนาโซ่คุณค่าในธุรกิจ การบริหารจัดการภายใต้ตัวแบบธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและการจัดสรรผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม ในแนวนอนเป็นการพัฒนาระบบนิเวศในสถาบันเกษตรกร การสร้างโอกาสการเรียนรู้แก่เกษตรกร และการเข้ามามีส่วนร่วมภายใต้แนวคิดและแผนธุรกิจ และได้รับประโยชน์อย่างเป็นธรรม ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาเป็นธุรกิจ IBM ในที่สุด





รูปที่ 4.11 การวิเคราะห์แนวทางเชิงกลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM

#### 4.5 สรุปผลการขับเคลื่อนแนวทางกลยุทธ์ในการพัฒนาตัวแบบธุรกิจข้าว IBM

การประเมินการขับเคลื่อนแนวทางกลยุทธ์ในการพัฒนาตัวแบบธุรกิจข้าว IBM สำหรับกรณีศึกษาทั้งสองแห่ง โดยใช้วิธีให้ค่าระดับคะแนนการประเมินผลสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการ (แบบมีส่วนร่วม) ซึ่งพิจารณาใน 4 กลุ่มกิจกรรมที่สำคัญได้แก่ 1) การส่งเสริมสมรรถนะแก่เกษตรกร 2) การมีส่วนร่วมของเกษตรกรในระบบธุรกิจข้าว IBM 3) กระบวนการพัฒนาใช้คุณค่าในระบบธุรกิจข้าว IBM 4) การขับเคลื่อนแผนธุรกิจสู่เป้าหมายร่วมมีข้อสรุปดังนี้ (ตารางที่ 4.5)

ตารางที่ 4.5 ผลการประเมินการขับเคลื่อนแนวทางกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจ IBM ของกรณีศึกษา

กรณีศึกษา	ระดับการประเมินการขับเคลื่อนแนวทางเชิงกลยุทธ์			
	การส่งเสริมสมรรถนะเกษตรกร	การมีส่วนร่วมของเกษตรกรในธุรกิจข้าว IBM	การพัฒนาใช้คุณค่าในธุรกิจ	การขับเคลื่อนแผนธุรกิจสู่เป้าหมายร่วม
ธุรกิจข้าว IBM สกก.บ้านลาด จำกัด	ดี	ดี	ดี	ปานกลาง
ธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนฯทุ่งทองยั่งยืน	ดี	ปานกลาง	ปานกลาง	ดี

หมายเหตุ: ผลการปฏิบัติตามกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการ 80% ขึ้นไป อยู่ในระดับ “ดี”  
 71%-80% อยู่ในระดับ “ปานกลาง”  
 ต่ำกว่า 70 อยู่ในระดับ “ต้องปรับปรุง”

#### 4.5.1 กรณีธุรกิจข้าว IBM สกก.บ้านลาด จำกัด

ผลการประเมินการขับเคลื่อนกิจกรรมตามแนวทางกลยุทธ์และแผนธุรกิจ ในทุกกลุ่มกิจกรรม อยู่ในเกณฑ์ “ดี” ยกเว้นการขับเคลื่อนแผนธุรกิจข้าว IBM อยู่ในระดับ “ปานกลาง” โดยมีประเด็นเชิงวิเคราะห์ ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องดังนี้

##### 1) จุดแข็งในการขับเคลื่อนธุรกิจข้าว IBM สกก.บ้านลาด ได้แก่

- ธุรกิจข้าว IBM ถูกกำหนดเป็นนโยบายของสหกรณ์ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการนโยบาย และทีมงานข้าว IBM ปฏิบัติหน้าที่ขับเคลื่อนแผนธุรกิจสู่วิสัยทัศน์ เป้าหมายร่วม

- สหกรณ์ให้การสนับสนุนทุนรักษาระดับราคาสินค้า มาสร้างแรงจูงใจให้เกษตรกรปรับเปลี่ยนจากการผลิตข้าวเคมีมาเป็น GAP

- ผู้นำตระหนักเห็นความสำคัญในการใช้กลไกระบบธุรกิจข้าว IBM ในการแก้ปัญหาเกษตรกรอย่างเป็นองค์รวมและยกระดับธุรกิจสหกรณ์ในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน

##### 2) จุดอ่อนในการขับเคลื่อนธุรกิจข้าว IBM สกก.บ้านลาด คือ

- สหกรณ์เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง มีทุนทรัพยากรมั่นคง จึงอยู่ในกลุ่มเป้าหมายของหน่วยงานรัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่าง ๆ สำหรับการสานต่อนโยบายและโครงการความร่วมมือต่าง ๆ อยู่เสมอ จึงทำให้ผู้นำฝ่ายจัดการ จำเป็นต้องจัดสรรเวลาและกลุ่มเป้าหมายเกษตรกรในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ เสมอ

3) อุปสรรค พบว่านโยบายรัฐที่กำหนดจากบนลงล่างมักเป็นแบบแยกส่วนและต้องการผลงานตามกรอบงบประมาณประจำปี ไม่คำนึงถึงบริบทปัจจัยสภาพแวดล้อม ไม่ส่งผลดีต่อบทบาทภารกิจของสหกรณ์ อีกทั้งส่งผลกระทบต่อการประกอบอาชีพของเกษตรกร

#### 4.5.2 กรณีธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนฯทุ่งทองยั่งยืน

ผลการประเมินผลการขับเคลื่อนกิจกรรมตามแนวทางกลยุทธ์และแผนธุรกิจ ในกลุ่มกิจกรรม “การส่งเสริมสมรรถนะเกษตรกร” ส่วนการขับเคลื่อนกลุ่มกิจกรรมอื่น ๆ อยู่ในระดับ “ปานกลาง” โดยมีประเด็นเชิงวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องดังนี้

##### 1) จุดแข็งในการขับเคลื่อนธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนฯทุ่งทองยั่งยืน ได้แก่

- ผู้นำ คือ ประธานกรรมการวิสาหกิจชุมชนฯและแกนนำมีจิตสำนึก ความรู้ & ทักษะเกษตรกรอินทรีย์ เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง

- ประธานเป็นหัวหน้ากลุ่มเครือข่ายข้าวอินทรีย์ ได้รับโควตาจำหน่ายข้าวอินทรีย์ตามสัญญาข้อตกลงรายปีให้บริษัท ซองเดอร์ไทยออกานิคฟู้ดส์ จำกัด และร้านเลมอนฟาร์ม

- มีสำนักงานวิสาหกิจชุมชนที่สามารถส่งเสริมให้เป็นศูนย์เรียนรู้ และการสร้างบรรยากาศการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM

- มีเกษตรกรรุ่นใหม่ที่มีจิตสำนึกเกษตรกรอินทรีย์ ความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์ เทคโนโลยีเข้ามาเป็นสมาชิก

##### 2) จุดอ่อนในการขับเคลื่อนธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนฯทุ่งทองยั่งยืน

- แคนนำและเครือข่ายเกษตรกรของวิสาหกิจชุมชนมักถูกกำหนดเป็นกลุ่มเป้าหมายสำหรับโครงการตามนโยบายรัฐในหลายหน่วยงาน บางครั้งกระทบต่อการประกอบอาชีพที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้

- ยังขาดกลไกการบริหารจัดการอย่างมีแบบแผน เพื่อยกระดับการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนแนวทางเชิงกลยุทธ์สู่การบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมายร่วม

- เกษตรกรสมาชิกส่วนใหญ่ยังคงทำนาเคมีเนื่องจากถ่ายทอดประสบการณ์จากรุ่นพ่อ-แม่ และขาดแคลนแรงงาน แต่ยังคงเอา “ราคา” เป็นเกณฑ์เป้าหมาย

### 3) อุปสรรคในการขับเคลื่อนธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนฯทุ่งทองยั่งยืน

- นโยบายรัฐที่เกี่ยวกับการแก้ปัญหาแก่ชาวนาที่ส่งผ่านลงไปในพื้นที่ยังคงเป็นไปในทิศทาง การแก้ปัญหาแบบแยกส่วนไม่ครบวงจร มุ่งเป้าไปที่การตอบโจทย์ตามกรอบงบประมาณที่กำหนดแบบบนลงล่าง ซึ่งเป็นคนละแนวทางกับแนวทางการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM

## 4.6 ข้อเสนอแนะการนำไปใช้ประโยชน์

ผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้นชี้ให้เห็นว่า ธุรกิจข้าว IBM สามารถใช้เป็นเครื่องมือสำหรับกลุ่ม/สถาบันเกษตรกรในการสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่ม ตลอดจนลดข้อจำกัดและเพิ่มโอกาสการตลาดแก่เกษตรกรรายย่อยได้ โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. เผยแพร่แนวคิดและสร้างความรู้/เข้าใจเรื่องตัวแบบธุรกิจข้าว IBM แก่ผู้นำและฝ่ายจัดการในกลุ่ม/สถาบันเกษตรกร

2. ส่งเสริมให้กลุ่ม/สถาบันเกษตรกรใช้แนวทางการดำเนินธุรกิจข้าว IBM เพื่อแก้ปัญหาและเปิดโอกาสการตลาดแก่เกษตรกรรายย่อยโดยเริ่มจากการกำหนดเป็นนโยบาย-เป้าหมายของกลุ่ม/สถาบันเกษตรกร จัดทำแผนธุรกิจที่มีการเชื่อมโยงธุรกิจภายใต้กรอบการพัฒนาโซ่คุณค่าระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบธุรกิจจากผู้ผลิตไปถึงผู้บริโภคซึ่งต้องมีการจัดการความสัมพันธ์ และกำหนดบทบาทหน้าที่ตามความเชี่ยวชาญ

3. ควรมีกลไกและทีมที่เล็งสนับสนุนการสร้างสมรรถนะแก่เกษตรกรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ ยกระดับกระบวนการธุรกิจ และยกระดับการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเงื่อนไข ข้อตกลงในแผนธุรกิจ

4. ควรกระตุ้นอุปสงค์ผู้บริโภคด้วยการสร้างเอกลักษณ์ในธุรกิจข้าว IBM และสื่อสารให้ผู้บริโภคตระหนักเห็นความสำคัญและหันมาอุดหนุนผลิตภัณฑ์ในระบบธุรกิจข้าว IBM เพื่อช่วยเหลือเกษตรกรรายย่อย และมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาค่าความเหลื่อมล้ำและข้อจำกัดที่มีสาเหตุมาจากปัญหาเชิงโครงสร้างในระบบเศรษฐกิจ

5. การรณรงค์และสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ประกอบการธุรกิจเกษตรให้หันมาสนับสนุนและเชื่อมโยงธุรกิจกับกลุ่ม/สถาบันเกษตรกรในการดำเนินธุรกิจ IBM เพื่อการค้าที่เป็นธรรมนำการพัฒนาที่ยั่งยืน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

การดำเนินการโครงการวิจัย “การพัฒนาธุรกิจข้าวแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม: กรณีศึกษาสหกรณ์และวิสาหกิจชุมชน” ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกว่าโครงการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ได้ดำเนินการวิจัยภายใต้การสนับสนุนของสกว. โดยมีกลุ่มเป้าหมายการวิจัยสำหรับโครงการนำร่อง 2 องค์กร คือ สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จ.เพชรบุรี และวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน จ. สุพรรณบุรี การดำเนินการวิจัยเป็นไปภายใต้กรอบแนวคิดการพัฒนาธุรกิจ IBM ที่ให้คำนิยามว่าเป็นรูปแบบธุรกิจที่ส่งเสริมให้เกษตรกรรายย่อยเข้ามามีส่วนร่วมในระบบธุรกิจของสถาบันเกษตรกร และมีการพัฒนาโซ่คุณค่าเพื่อทำธุรกิจร่วมกับภาคีพันธมิตรในการยกระดับหน้าที่ (Functional Upgrading) ยกระดับกระบวนการ (Process Upgrading) ยกระดับผลิตภัณฑ์ (Product Upgrading) เพื่อการบรรลุเป้าหมายการลดข้อจำกัดสร้างโอกาสการค้าที่เป็นธรรมให้แก่เกษตรกรรายย่อย ควบคู่กับการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) โดยได้กำหนดคุณลักษณะที่สำคัญของตัวแบบธุรกิจ IBM ไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) เป็นธุรกิจที่เปิดโอกาสให้เกษตรกรรายย่อยเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายธุรกิจและได้รับประโยชน์อย่างเป็นธรรม 2) เป็นธุรกิจที่คำนึงถึงการพัฒนาที่สร้างสมดุลใน 3 มิติ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และ 3) มีการพัฒนาโซ่คุณค่าในการยกระดับขีดความสามารถเชิงธุรกิจของสถาบันเกษตรกรในการสร้างมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์แก่เกษตรกรสมาชิก

กรอบแนวทางการวิจัยโครงการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ได้ถูกออกแบบขึ้นมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยในห้วงเวลา 2 ระยะ ครอบคลุมระยะละ 1 ปี โดยในระยะที่ 1 มุ่งเน้นไปที่การดำเนินการในสองขั้นตอนแรก ได้แก่ การวิเคราะห์และออกแบบระบบส่งเสริมการเรียนรู้ในการยกระดับสมรรถนะแก่เกษตรกร และการออกแบบธุรกิจข้าว IBM ผลการวิจัยในระยะแรก ในส่วนของระบบส่งเสริมการเรียนรู้ ได้ทำการประเมินระดับสมรรถนะเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการและออกแบบประเด็นการเรียนรู้เพื่อยกระดับสมรรถนะใน 3 มิติ 8 องค์ประกอบ ในส่วนของการออกแบบธุรกิจมีผลการวิจัยดังนี้

- ตัวแบบธุรกิจข้าว IBM สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จ.เพชรบุรี: มีประเด็นท้าทายคือ ทำอย่างไรจึงจะสามารถยกระดับการผลิตข้าวของสมาชิกจากผลิตข้าวใช้สารเคมีปรับเปลี่ยนเป็นผลิตข้าว GAP สู่อินทรีย์ในอนาคต ซึ่งได้นำไปสู่การจัดทำ Logical Framework สำหรับการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ภายใต้วิสัยทัศน์ “มุ่งยกระดับสมรรถนะชาวนาในการผลิตข้าว GAP สู่อินทรีย์เพื่อความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” Roadmap การขับเคลื่อนระบบธุรกิจข้าว IBM และแผนธุรกิจโดยคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ชุดที่ 40 สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด มีมติเห็นชอบนโยบายในการขับเคลื่อนแผนธุรกิจข้าว IBM อยู่ภายใต้การกำกับคณะกรรมการข้าว IBM และทีมงานข้าว IBM ที่มีผู้จัดการสหกรณ์เป็นหัวหน้าคณะทำงาน วางแผนรับซื้อข้าวเปลือกจากเกษตรกรที่ผ่านการรับรอง GAP ในฤดูนาปี ปีการผลิต 2561 จำนวน 23 ราย ประมาณการผลผลิต (ข้าวพันธุ์ชัยนาทและสุพรรณบุรี) ที่จะรวบรวมทั้งสิ้น 100 ตัน มูลค่าธุรกิจรวม 1,375,000 บาท มี

กำไรขั้นต้น 209,630 บาท ภายใต้แบรนด์ "ข้าว IBM บ้านลาด" มี 2 ขนาดคือ ขนาดบรรจุ 5 กก.และ 1 กก. โดยได้กำหนดตลาดเป้าหมาย (Target Market) ที่สำคัญคือ คริวเรือนสมาชิก (ปัจจุบันมี 9,000 คริวเรือน) และสถาบันการศึกษา โรงพยาบาล ร้านอาหารภัตตาคารในจ.เพชรบุรี และผลิตภัณฑ์ข้าว IBM ขนาดบรรจุ 1 กิโลกรัม เพื่อกระตุ้น Awareness ผู้บริโภคทั่วไปให้ตระหนักถึงการส่งเสริมธุรกิจข้าว IBM เพื่อสนับสนุนเกษตรกรรายย่อย

- ตัวแบบธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน จ.สุพรรณบุรี มีประเด็นท้าทายในการยกระดับกลไกการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนภายใต้การมีส่วนร่วมของสมาชิกให้มากขึ้น สำหรับการพัฒนาระบบธุรกิจข้าว IBM ได้กำหนดวิสัยทัศน์ “การขับเคลื่อนวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน เพื่อสร้างความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในอาชีพ และชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกและชุมชน” มีกลยุทธ์หลัก 3 ประการ ได้แก่ 1) การสร้างกลไกการยกระดับสมรรถนะสู่การเป็นชาวนาผู้ผลิตข้าวอินทรีย์สู่ตลาดเป้าหมายอย่างยั่งยืน (IBM Smart Farmers) 2) แผนพัฒนาระบบธุรกิจข้าวอินทรีย์อย่างมีส่วนร่วม (ข้าวIBM) โดยกลุ่มทุ่งทองยั่งยืนกับภาคีพันธมิตรธุรกิจสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน และ 3) ในปีแรกได้พัฒนาบรรจุภัณฑ์ข้าวกล้องและข้าวไรซ์เบอร์รี่ภายใต้แบรนด์ “ข้าว IBM ทุ่งทองยั่งยืน” ทดสอบตลาดที่ KU Food และโครงการตลาดนัด CSA ณ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งผลการประเมินความคิดเห็นกลุ่มเป้าหมายผู้บริโภคอยู่ในระดับ “ดี-ดีมาก

การวิจัยในระยะที่สองเป็นการต่อยอดการวิจัยในระยะที่ 1 ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อพัฒนาตัวแบบส่งเสริมการเรียนรู้การสร้างสมรรถนะเกษตรกรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ในสถาบันเกษตรกร 2) เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจและการบ่มเพาะธุรกิจข้าว IBM ของสถาบันเกษตรกรที่เป็นกรณีศึกษา 2 แห่ง 3) เพื่อสังเคราะห์สรุปบทเรียนและจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับขยายผลกลไกส่งเสริมการเรียนรู้และธุรกิจข้าว IBM เพื่อแก้ปัญหาชาวนาอย่างเป็นองค์รวม โดยการดำเนินการวิจัยที่ใช้รูปแบบของการวิจัยแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) ตามระเบียบวิธีการวิจัย มีผลการวิจัยดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 5.1.1 ผลการพัฒนาตัวแบบส่งเสริมการเรียนรู้การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ในสถาบันเกษตรกร

การพัฒนาตัวแบบส่งเสริมการเรียนรู้ในสถาบันเกษตรกร มุ่งไปที่การสร้างสาระการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงจากทฤษฎีและชุดความรู้จากการปฏิบัติจริงภายใต้บริบทปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ได้ดำเนินการภายใต้กระบวนการดำเนินการ 7 ขั้นตอน ดังได้กล่าวไว้ในบทที่ 3 ได้ผลลัพธ์ดังนี้

#### 1) ศูนย์เรียนรู้ธุรกิจข้าวIBM สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จ.เพชรบุรี

ตัวแบบส่งเสริมการเรียนรู้ธุรกิจข้าว IBM สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด เป็นไปในลักษณะของ Virtual Learning Center ที่สามารถให้บริการแก่เกษตรกรและผู้สนใจทั้งที่สำนักงานสหกรณ์และสถานที่ต่างๆ ตามโอกาสและความเหมาะสม ประกอบด้วยหน่วยเรียนรู้ 5 หน่วยเรียนและแหล่งเรียนรู้แปลงนาสาธิต (นาGAP) ดังนี้

หน่วยเรียนที่ 1: ธุรกิจข้าวIBM สกก.บ้านลาด:กลไกการแก้ปัญหาชาวนาครบวงจร

หน่วยเรียนที่ 2: แนวทางกลยุทธ์และแผนธุรกิจข้าว IBM เพื่อยกระดับขีดความสามารถเชิงธุรกิจสหกรณ์



หน่วยเรียนที่ 3: การผลิตข้าว GAP ด้วยระบบควบคุมภายใน (ICS)

หน่วยเรียนที่ 4: เทคนิคการทำนา GAP: ความรู้จากการปฏิบัติจริง

หน่วยเรียนที่ 5: การสร้างแบรนด์ข้าว IBM: กลไกกระตุ้นอุปสงค์ข้าวในชุมชน

## 2) ศูนย์เรียนรู้ธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน จ.สุพรรณบุรี

ตัวแบบส่งเสริมการเรียนรู้วิสาหกิจชุมชนทุ่งทองยั่งยืน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นกลไกส่งเสริมการเรียนรู้การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM แก่เกษตรกรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืนและเผยแพร่แก่ชุมชน ตลอดจนการสร้างเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในชุมชน มีสาระการเรียนรู้ 7 หน่วยเรียน โดยใช้สำนักงานวิสาหกิจชุมชนเป็นศูนย์เรียนรู้และมีแหล่งเรียนรู้ ที่เห็นการปฏิบัติจริง 5 ฐานการเรียนรู้ รายละเอียดหน่วยเรียนมีดังนี้

หน่วยเรียนที่ 1: การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ในวิสาหกิจชุมชนเพื่อเป็นกลไกสร้างความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพชาวนา

หน่วยเรียนที่ 2: การทำนาอินทรีย์ รับรองมาตรฐาน IFOAM

หน่วยเรียนที่ 3: เทคนิคการทำนาอินทรีย์ที่เป็นดินทราย

หน่วยเรียนที่ 4: การวางแผนทำนา: ราคาไม่สำคัญเท่ากับการวางแผนเพื่อกำไรสุทธิ

หน่วยเรียนที่ 5: การทำปุ๋ยหมักอินทรีย์จากวัสดุในฟาร์ม

หน่วยเรียนที่ 6: เทคนิคการปลูกผักอินทรีย์ในพื้นที่จำกัด

หน่วยเรียนที่ 7: การสร้างแบรนด์ สำคัญไฉน?

### 5.1.2 ผลการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM

การพัฒนาธุรกิจข้าวแบบมีส่วนร่วมในระยะที่สอง เน้นไปที่การดำเนินธุรกิจข้าวตามแผนธุรกิจที่ได้ออกแบบเพื่อบรรลุเป้าหมายในระยะยาวตามวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ระยะที่หนึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 1) ตัวแบบธุรกิจข้าว IBM สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จ.เพชรบุรี

การพัฒนาระบบธุรกิจภายใต้กรอบแนวคิดการพัฒนาโซ่คุณค่า (Value chain Development) สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด ได้นำไปสู่การยกระดับขีดความสามารถธุรกิจข้าวสหกรณ์ใน 3 องค์ประกอบได้แก่

- การยกระดับผลิตภัณ์เป็นข้าว GAP ด้วยระบบควบคุมภายใน (ICS) โดยเครือข่ายเกษตรกรภายใต้โครงการนำร่อง 60 ราย และผ่านการรับรองมาตรฐาน GAP 21 ราย เนื้อที่ผลิต 104 ไร่ มีผลผลิต 67.4 ตันข้าวเปลือก

- การยกระดับหน้าที่ ด้วยการออกแบบและพัฒนาธุรกิจแบบมีส่วนร่วม

- การยกระดับกระบวนการธุรกิจ ด้วยการนำนวัตกรรมการพัฒนาโซ่คุณค่ามาใช้ในการเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างเครือข่ายเกษตรกร ภาศึภาครัฐ เอกชน มีรายละเอียดดังนี้

### 1.1) องค์ประกอบของระบบธุรกิจข้าว IBM สกก.บ้านลาด จำกัด

การออกแบบธุรกิจข้าวแบบมีส่วนร่วม โดยประยุกต์เอาแนวคิด “การพัฒนาโซ่คุณค่า (Value chain Development) มาใช้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเชื่อมโยงภาคีพันธมิตรธุรกิจ และมีการจัดการความสัมพันธ์ภายใต้ วิสัยทัศน์ร่วม กำหนดภารกิจตามความเชี่ยวชาญเฉพาะของแต่ละภาคี ซึ่งอธิบายให้เห็นด้วย Business model canvas ซึ่งให้เห็นองค์ประกอบของระบบธุรกิจ 9 องค์ประกอบดังนี้

1.1.1) พันธมิตรหลัก (Key Partners) ทีมวิจัยสกก.ทีมงานศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวราชบุรี ทีมตรวจประเมินศูนย์เมล็ดพันธุ์

1.1.2) กิจกรรมหลัก (Key Activities) ที่สำคัญ ได้แก่

- สร้างสมรรถนะ 3 มิติแก่เกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ
- การยกระดับหน้าที่ของทีมงานสหกรณ์ในการขับเคลื่อนแผนธุรกิจภายใต้ เป้าหมาย/ตัวชี้วัด
- การยกระดับธุรกิจสหกรณ์ด้วยการเชื่อมโยงธุรกิจกับตลาดเป้าหมายในชุมชน โดยเน้นกระตุ้นอุปสงค์ผู้บริโภคในชุมชนให้เกิดเศรษฐกิจหมุนเวียนในชุมชน

1.1.3) ทรัพยากรหลัก (Key Resources) ที่สำคัญ ได้แก่ เครือข่ายเกษตรกรที่ปรับเปลี่ยนมาผลิตข้าว GAP คณะกรรมการนโยบายข้าว IBM คณะกรรมการตรวจรับรองข้าว GAP ทีมงานฝ่ายจัดการสหกรณ์ ลานตากข้าว-โรงสี-เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ

1.1.4) คุณค่าของสินค้าและบริการ (Value Proposition) ที่สำคัญคือ การผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตัวแบบธุรกิจสหกรณ์ที่สามารถแก้ปัญหาเกษตรกรอย่างเป็นองค์รวม การพัฒนาเศรษฐกิจหมุนเวียนในชุมชน การสร้างความมั่นคงทางอาหารในชุมชน

1.1.5) ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) ใช้เครือข่ายสมาชิกสหกรณ์ ภาคีผู้ประกอบการในชุมชน และแบรนด์ข้าว IBM ในการกระตุ้นอุปสงค์ผู้บริโภคในชุมชน

1.1.6) ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า (Channels) การกระจายสินค้าใช้ช่องทางร้านค้าสหกรณ์ และหน่วยเคลื่อนที่จำหน่ายสินค้า

1.1.7) กลุ่มลูกค้าหลัก (Customer Segments) ได้แก่ สมาชิกสหกรณ์ (90%) และร้านอาหารในชุมชนและอื่น ๆ (10%)

1.1.8) โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) ประกอบด้วย ต้นทุนสินค้าข้าวเปลือก ค่าใช้จ่ายการแปรรูป ค่าใช้จ่ายดำเนินการ ค่าใช้จ่ายการตลาด

1.1.9) รายได้หลัก (Revenue Stream) ได้จากการจำหน่ายข้าวสารแก่กลุ่มเป้าหมายในชุมชน

### 1.2) ผลการดำเนินธุรกิจข้าว IBM สกก.บ้านลาด จำกัด ปีการผลิต 2561

ผลการดำเนินงานธุรกิจข้าว IBM สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด ในปีการผลิต 2561 เป็นไปตามแผนธุรกิจ โดยมีเกษตรกรที่ผ่านการตรวจรับรอง GAP ตามระบบควบคุมภายใน จำนวน 21 ราย เนื้อที่การผลิตรวม 104 ไร่ ในพื้นที่ 5 ตำบล ประกอบด้วย สะพานไกร โรงเข้ ท่าเสน ห้วยซ้อง และบ้าน

ขาด โดยคณะกรรมการนโยบายเห็นชอบให้กำหนดราคาซื้อขายผลผลิตตันละ 10,000 บาท (ความชื้น15%) ผลการรวบรวมข้าวเปลือกภายใต้โครงการมีจำนวน 67.4 ตันข้าวเปลือก รับซื้อโดยพิจารณาตาม%ความชื้น ราคาเฉลี่ยตันละ 9,850 บาท คิดเป็นมูลค่า 618,942 บาท โดยสหกรณ์ใช้เงินกองทุนรักษาระดับราคาผลผลิต มาอุดหนุนโครงการเป็นเงิน 2,487 บาท/ตัน รวมทั้งสิ้น 153,506 บาท จำหน่ายข้าวสารราคา กิโลกรัมละ 20 บาท คิดเป็นมูลค่า 778,915 บาท ต้นทุนการผลิตรวม 618,942 บาท/ตัน มีกำไรขั้นต้น 159,973 บาท และมีกำไร สุทธิ 150,523 บาท

1.3) การประเมินผลกระทบที่ได้รับจากโครงการธุรกิจข้าว IBM สกก.บ้านลาด จำกัด จำแนก การพิจารณาได้ดังนี้

- ในส่วนของการสร้างคุณค่าโดยพบว่า สกก.บ้านลาด จำกัด มีการปรับโครงสร้าง และระบบบริหารจัดการ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับการยกระดับผลิตภัณฑ์ การยกระดับกระบวนการทำงานและการยกระดับหน้าที่ที่เน้นไปที่การส่งเสริมการเรียนรู้ที่สามารถยกระดับสมรรถนะแก่เกษตรกรเข้าร่วมโครงการได้ ทั้ง 3 มิติ 8 องค์ประกอบ ตลอดจนสามารถรณรงค์และกระตุ้นอุปสงค์ให้เกษตรกรสมาชิกและผู้ประกอบการ ในชุมชนหันมาบริโภคและซื้อข้าวที่ผลิตในชุมชนได้อีกด้วย

- ในส่วนของการสร้างมูลค่าเพิ่มพบว่า เกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการมีต้นทุนการผลิตข้าว ลดลงเฉลี่ยกิโลกรัมละ 0.30 บาท มีรายได้สุทธิเพิ่มขึ้นเฉลี่ยกิโลกรัมละ 2.12 บาท ผลการดำเนินธุรกิจข้าว IBM ของสหกรณ์ในปี 2561 คิดเป็นมูลค่า 778,915 บาท มีกำไรสุทธิ 150,523 บาท

## 2) ธุรกิจข้าววิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน จ.สุพรรณบุรี

การพัฒนากระบวนการพัฒนาโซ่คุณค่า (Value chain Development) ได้ นำไปสู่การยกระดับการสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มด้วยการดำเนินการใน 3 องค์ประกอบ ได้แก่

- การส่งเสริมการเรียนรู้สร้างสมรรถนะเกษตรกร เพื่อสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการ แก้ปัญหาอย่างเป็นองค์รวมโดยใช้กลไกวิสาหกิจชุมชน

- การยกระดับหน้าที่ของวิสาหกิจชุมชนด้วยการปรับปรุงโครงสร้าง-ระบบการบริหารจัดการ แบบมีส่วนร่วม การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกที่สอดคล้องกับแผนธุรกิจ เพื่อการแก้ปัญหาอาชีพและการดำเนินชีวิตภายใต้วิสัยทัศน์ร่วม

- การยกระดับกระบวนการธุรกิจ ด้วยการวางแผนธุรกิจกับเครือข่ายเกษตรกรสมาชิกที่ทำนาอินทรีย์ จำนวน 9 ราย เนื้อที่ 87 ไร่ (ผ่านรับรองมาตรฐาน IFOAM จำนวน 7 ราย และปรับเปลี่ยน 2 ราย เนื้อที่ 27 ไร่) การเจรจาต่อรองภาคีพันธมิตรธุรกิจภายใต้สัญญาข้อตกลงเพื่อจำหน่ายผลผลิตตามแผนธุรกิจรายปี

### 2.1) องค์ประกอบของธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนทุ่งทองยั่งยืน

การออกแบบธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนทุ่งทองยั่งยืนเป็นไปตามแนวคิด “การพัฒนาโซ่คุณค่า (Value chain Development) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเชื่อมโยงภาคีพันธมิตรธุรกิจ มีการจัดการความสัมพันธ์ภายใต้วิสัยทัศน์ร่วมและกำหนดภารกิจตามความเชี่ยวชาญเฉพาะของภาคี ซึ่งอธิบายด้วย Business model canvas ซึ่งประกอบด้วย 9 ส่วนประกอบดังนี้

2.1.1) Key Partners ได้แก่ บริษัท ซองเดอร์ไทยออร์แกนิกฟู้ดส์ จำกัด ร้านเลมอนฟาร์ม โรงสีชุมชน สำนักงานเกษตรอำเภอ ทิมวิชัยสกสว.

2.1.2) Key Activities คือ กิจกรรมหลักของธุรกิจมี 3 กลุ่มกิจกรรมหลัก ได้แก่

- การยกระดับสมรรถนะ อาทิเช่น การวางแผนเพิ่มผลผลิตการผลิต การกำหนดราคาในตลาด การเป็นหุ้นส่วนธุรกิจในระบบธุรกิจข้าว IBM

- การยกระดับหน้าที่และกระบวนการดำเนินธุรกิจข้าวของวิสาหกิจชุมชนที่มีการใช้กรอบแนวคิดการพัฒนาโซ่คุณค่าและตัวแบบธุรกิจ IBM มาใช้ในการเชื่อมโยงธุรกิจกับภาคีพันธมิตร

- พัฒนาศูนย์เรียนรู้ธุรกิจข้าวแบบมีส่วนร่วมของวิสาหกิจชุมชนฯ ท้องถิ่นเพื่อเผยแพร่สู่สมาชิกและชุมชน

2.1.3) Key Resource ทรัพยากรหลักในธุรกิจ ประธานวิสาหกิจชุมชน & แกนนำเครือข่ายสมาชิก 35 รายที่เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการข้าว IBM คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชน ที่ปรึกษาบริษัทซองเดอร์ไทยออร์แกนิกฟู้ดส์ จำกัด กองทุนวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน

2.1.4) Value Propositions ได้แก่ การสร้างพื้นที่เรียนรู้ร่วมกันในรูปแบบ Project Based Learning สำหรับธุรกิจข้าว IBM ก่อให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาอาชีพแก่เกษตรกรอย่างเป็นองค์รวมเพื่อความยั่งยืนในอาชีพ

2.1.5) Customer Relationships วิสาหกิจชุมชนใช้กลไกการเรียนรู้และเวทีประชุมและสรุปบทเรียนตลอดจนการจัดการความสัมพันธ์เพื่อการมีส่วนร่วมในระบบธุรกิจสู่วิสัยทัศน์ร่วม

2.1.6) Channels ช่องทางการตลาดมี 4 ช่องทาง ประกอบด้วย ช่องทางจำหน่ายตามสัญญาข้อตกลงแก่ผู้ประกอบการ 2 ช่องทาง ช่องทางการจำหน่ายภายใต้แบรนด์ข้าว IBM ที่เจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในหน่วยงานราชการ มหาวิทยาลัย (KU Food) และช่องทางตลาดท้องถิ่น

2.1.7) Customer Segments คือ ลูกค้ามีสองกลุ่ม คือ ผู้ประกอบการ และผู้บริโภค

2.1.8) Cost Structure โครงสร้างต้นทุน ประกอบด้วย ต้นทุนการผลิตสินค้าข้าวเปลือก ค่าใช้จ่ายรวบรวม เก็บรักษา แปรรูป บรรจุหีบห่อ กระจายสินค้า

2.1.9) Revenue Streams รายได้จากการจำหน่ายข้าวสาร

2.2) ผลการดำเนินธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนฯ ท้องถิ่นยั่งยืน

วิสาหกิจชุมชนทุ่งทองยั่งยืน มีผลการดำเนินงานธุรกิจข้าว IBM ในปีการผลิต 2561 เป็นไปตามแผนธุรกิจในส่วนของข้าวอินทรีย์ตัวแบบธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน เป็นไปภายใต้แนวคิดการพัฒนาโซ่คุณค่า (Value Chain Development) ภายใต้เครือข่ายเกษตรกรที่ทำการผลิต เก็บรักษา แปรรูป บรรจุภัณฑ์ และส่งมอบผลิตภัณฑ์เป็นข้าวสารบรรจุกระสอบตามเงื่อนไขการส่งมอบที่บริษัทในนามของวิสาหกิจชุมชนฯ โดยประธานในฐานะหัวหน้าโควต้าทำหน้าที่ประสานงาน ต่อรองราคา ภายใต้ข้อตกลง (contract farming) กับบริษัทคู่ค้าสองบริษัทคือ บริษัท ซองเดอร์ไทยออร์แกนิกฟู้ดส์ จำกัด และร้านเลมอนฟาร์ม

แผนธุรกิจข้าว IBM ในปีการผลิต 2561 มีเกษตรกรผู้ผลิตข้าวอินทรีย์ได้รับการรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์จำนวน 7 ราย มีเนื้อที่การผลิตรวม 60 ไร่ ในพื้นที่ อ.อุทุมพร จ.สุพรรณบุรี และ อ.ห้วย

กระเจา จ. กาญจนบุรี ได้ผลผลิต 43.5 ตันข้าวเปลือก มูลค่าการจำหน่ายข้าวสารทั้งสิ้น 1,548,240 บาท มีต้นทุนการผลิตข้าวเปลือกและค่าใช้จ่ายดำเนินการ 587,213 บาท มีกำไรสุทธิรวมทั้งสิ้น 961,027 บาท โดยเกษตรกรได้จัดสรรเงินเข้า “กองทุนตามระเบียบว่าด้วยเงินยืมหน่วงต่อปริมาณการจำหน่ายข้าวสารตามสัญญาข้อตกลง”

ช่องทางการจำหน่ายผลผลิตในภาพรวมมี 4 ช่องทางการตลาดประกอบด้วย 1) การจำหน่ายข้าวสารตามสัญญาข้อตกลงกับบริษัทของเดอรัฯ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 49 2) จำหน่ายตามสัญญาข้อตกลงกับร้านเลมอนฟาร์ม คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 32 3) จำหน่ายเป็นข้าวสารแบรนด์ข้าว IBM ผ่านสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 1 และ 4) จำหน่ายเป็นข้าวเปลือก/ข้าวสารในตลาดชุมชน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 18

2.3) การประเมินผลกระทบที่ได้รับจากโครงการธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนฯทุ่งทองยั่งยืน จำแนกการพิจารณาได้ดังนี้

- ในส่วนของการสร้างคุณค่า พบว่าเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการมีระดับสมรรถนะเพิ่มขึ้นทั้ง 3 มิติ 8 องค์ประกอบ อีกทั้งมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมสม่ำเสมอ ในส่วนของวิสาหกิจชุมชนฯทุ่งทองยั่งยืนมีการปรับโครงสร้างระบบบริหารจัดการ การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโซ่คุณค่าของระบบธุรกิจข้าว IBM มีการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจตลอดจนสร้างกลไกการส่งเสริมความรู้ในวิสาหกิจชุมชน เพื่อสนับสนุนโอกาสและสร้างบรรยากาศเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่สมาชิกและชุมชน

- ในส่วนของการสร้างมูลค่าเพิ่ม พบว่าราคาที่ได้รับเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 42.86 จากเดิมราคาจำหน่ายข้าวสารตามสัญญาข้อตกลงกิโลกรัมละ 35 บาท เป็นกิโลกรัมละ 50 บาท รายได้สุทธิเพิ่มขึ้นจากเดิม 12,733.20 บาท/ไร่ เป็น 25,651.59 บาท/ไร่ หรือคิดเป็นร้อยละ 101.45 มูลค่าธุรกิจข้าว IBM ภายใต้โครงการธุรกิจข้าว IBM ในปี 2561 คิดเป็นมูลค่ารวมทั้งสิ้น 1,548,240 บาท มีเงินกองทุนเก็บตามระเบียบว่าด้วยเงินยืมหน่วงจากการจำหน่ายสินค้าตามสัญญาข้อตกลง เป็นเงินทั้งสิ้น 45,300 บาท

## 5.2 สรุปบทเรียนจากการวิจัย

สรุปบทเรียนจากการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ตัวแบบธุรกิจ IBM (Inclusive Business Model) เป็น “นวัตกรรมระบบธุรกิจ” ที่ช่วยยกระดับการดำเนินธุรกิจของสถาบันเกษตรกรให้ก้าวพ้นข้อจำกัดและจุดอ่อนไปสู่การสร้างโอกาสการดำเนินธุรกิจบน Platform ของธุรกิจ IBM 7 ขั้นตอนซึ่งมุ่งเน้นไปที่แนวทางเชิงกลยุทธ์ 2 แนวทางได้แก่ แนวทางการสร้างคุณค่า (Value creation) ประกอบด้วย การพัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้ในสถาบันเกษตรกร ที่จะเป็นกลไกสำคัญในการสร้างโอกาสการเรียนรู้แก่เกษตรกรผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเข้ามามีส่วนร่วมในระบบธุรกิจตลอดจนได้รับประโยชน์อย่างเป็นธรรม ในส่วนของแนวทางเชิงกลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มประกอบด้วย การนำนวัตกรรมโซ่คุณค่าในการวางระบบธุรกิจสู่เป้าหมายร่วมที่จะเพิ่มอำนาจการต่อรองลดต้นทุน การบริหารจัดการตามแผนธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม การจัดสรรผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม ปัจจัยเกื้อหนุนธุรกิจ IBM ที่สำคัญ ได้แก่

1. การมีกลไกส่งเสริมการเรียนรู้ในสถาบันเกษตรกรเพื่อสร้างสมรรถนะแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งจิตสำนึกในการร่วมมือกัน วิสัยทัศน์ ความรู้ & ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจโดยใช้กรอบแนวคิดระบบส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อสร้างสมรรถนะ 3 มิติ 8 องค์ประกอบ



2. การปรับเปลี่ยนนโยบายและทิศทางการดำเนินธุรกิจของสถาบันเกษตรกรจากที่ติดกับดักอยู่ในตลาดแข่งขัน เพื่อก้าวข้ามข้อจำกัดและเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ โดยการเชื่อมโยงธุรกิจกับภาคพันธมิตรภายใต้กรอบแนวคิด “การพัฒนาโซ่คุณค่าเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม”

3. กรณีวิสาหกิจชุมชนที่มีขนาดเล็กขาดเงินทุนและปัจจัยสภาพแวดล้อมไม่เกื้อหนุนการดำเนินธุรกิจ ภายใต้ระบบการบริหารจัดการของตนเอง อาจใช้ Platform การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ของวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืนเป็นต้นแบบโดยที่สถาบันเกษตรกรทำหน้าที่ประสานงานเจรจาต่อรอง และทำหน้าที่ตามที่กำหนดในแนวทางกลยุทธ์และแผนธุรกิจสู่เป้าหมายร่วม ก็สามารถเป็นตัวจักรการพัฒนาแก้ปัญหาแก่เกษตรกรอย่างเป็นองค์รวมได้เช่นกัน

4. การออกแบบระบบธุรกิจภายใต้การมีส่วนร่วมที่คำนึงถึงบริบทปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม เป็นธรรมาภิบาลโดยประยุกต์ใช้แนวคิด Business Model Canvas

5. การสื่อสารจัดการความสัมพันธ์และมอบหมายภารกิจสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อประสิทธิผลครอบคลุมตั้งแต่ผู้ผลิตถึงผู้บริโภคที่เป็นตลาดเป้าหมายภายใต้แผนธุรกิจ Business Plan

6. การขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจที่มุ่งสร้างผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management)

7. มีกลไกติดตามประเมินผลและข้อมูลป้อนกลับเพื่อพัฒนา

อุปสรรคสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของธุรกิจ IBM ได้แก่

1. นโยบายรัฐที่เป็นลักษณะ Top down และมีเป้าหมายตัวชี้วัดตามกรอบภารกิจ-งบประมาณของหน่วยงานรัฐ/องค์กร ส่งผลกระทบต่อนโยบาย แผนการดำเนินงานของสถาบันเกษตรกร และเกษตรกรรายย่อย อีกทั้งมีกระบวนการที่ซับซ้อนแนวคิดที่สวนทางกับกรอบแนวคิดธุรกิจ IBM

2. เกษตรกรยังมีช่องว่างความรู้ความเข้าใจในเรื่องนโยบาย-ยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 การพัฒนาที่ยั่งยืนและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจซึ่งเป็นจุดอ่อนที่ต้องเติมเต็ม

3. การวางตำแหน่งในการดำเนินธุรกิจของสถาบันเกษตรกรในตลาดแข่งขันทั่วไปเป็นช่องว่างเชิงกลยุทธ์ในระดับสถาบันเกษตรกร และเป็นช่องว่างเชิงยุทธศาสตร์ในระดับนโยบายที่ต้องเร่งปิดช่องว่างเพื่อยกระดับขีดความสามารถของสถาบันเกษตรกรในการเป็นตัวจักรการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและการลดความเหลื่อมล้ำแก่เกษตรกรรายย่อย

4. ขาดระบบนิเวศ (Eco-system) เกื้อหนุนการพัฒนาธุรกิจ IBM ทั้งกลไกสร้างแรงจูงใจ เช่น

- มาตรการภาษีให้ผู้ประกอบการที่มุ่งส่งเสริมธุรกิจ IBM ในการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่เกษตรกรรายย่อย
- หน่วยเจ้าภาพให้การสนับสนุนส่งเสริมธุรกิจ IBM แก่สถาบันเกษตรกรหรือผู้ประกอบการ
- การรณรงค์ให้ผู้ประกอบการ ผู้นำสถาบันเกษตรกรและผู้บริโภคเข้าใจในแนวคิดธุรกิจ IBM

และหันมาสนับสนุน

- แหล่งเรียนรู้และเผยแพร่ตัวแบบธุรกิจ IBM ที่มีแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อเผยแพร่

### 5.3 ข้อเสนอเชิงนโยบาย

เพื่อสร้างโอกาสและลดข้อจำกัดในการส่งเสริมการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM และแนวคิดธุรกิจ IBM จึงมีข้อเสนอเชิงนโยบายดังต่อไปนี้

1. ควรสนับสนุนการต่อยอดการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ของทั้ง 2 กรณีศึกษาและให้เป็นแหล่งเรียนรู้แก่ผู้สนใจ
2. ผลักดันให้หน่วยงานนโยบายมีการกำหนด Agenda ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ในสถาบันเกษตรกร เพื่อใช้เป็นกลไกยกระดับขีดความสามารถในเชิงธุรกิจสำหรับสถาบันเกษตรกร และการก้าวข้ามข้อจำกัดจากการดำเนินธุรกิจในตลาดแข่งขันที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
3. จัดทำสื่อเรียนรู้และเอกสารเผยแพร่สำหรับกรอบแนวคิดและแนวทางเชิงกลยุทธ์การพัฒนาตัวแบบธุรกิจ IBM แก่ผู้เกี่ยวข้อง
4. จัดให้มีหน่วยส่งเสริมธุรกิจข้าว IBM เพื่อสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจ IBM ในสถาบันเกษตรกร
5. รมรณรงค์และสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ประกอบการธุรกิจเกษตรให้หันมาสนับสนุนและเชื่อมโยงธุรกิจกับกลุ่ม/สถาบันเกษตรกรในการดำเนินธุรกิจ IBM เพื่อการค้าที่เป็นธรรมนำการพัฒนาที่ยั่งยืน
6. ควรมีมาตรการจูงใจแก่ผู้ประกอบการที่เข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจข้าว IBM หรือธุรกิจ IBM เช่น มาตรการภาษี
7. กระตุ้นอุปสงค์ผู้บริโภคด้วยการสร้างเอกลักษณ์ในธุรกิจข้าว IBM และสื่อสารให้ผู้บริโภคตระหนักเห็นความสำคัญและหันมาอุดหนุนผลิตภัณฑ์ในระบบธุรกิจข้าว IBM เพื่อช่วยเหลือเกษตรกรรายย่อยและมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาคอขวดและข้อจำกัดที่มีสาเหตุมาจากปัญหาเชิงโครงสร้างในระบบเศรษฐกิจ

## เอกสารอ้างอิง

กิตติพงษ์ พุ่มพวง. (2558). การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยทฤษฎีเชื่อมโยงความรู้ (Connectivism) ผ่านสื่อสังคมออนไลน์. วารสารศิลปศาสตร์ปริทัศน์ 1 ปีที่ 10 ฉบับที่ 19 มกราคม - มิถุนายน 2558 หน้า 2-13

เทอร์ราบีเคเค. (2560). ถอดโมเดลความสำเร็จ “Once Again Hostel บูติก โฮสเทล” เพื่อชุมชนบนแนวคิด Inclusive Business. <https://www.terrabkk.com/news/190746>

โพสทูเดย์. (2560). ไชรทัส “Inclusive Business” ธุรกิจรูปแบบใหม่สร้างสังคมไทยให้ยั่งยืน. <https://www.posttoday.com/economy/news/516060>

ลัดดา วิริยางกูร. 2558. รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ 15-AG-09-GEWSP-B Advanced Agribusiness Management Course for Executives and Managers ระหว่างวันที่ 20 – 24 กรกฎาคม 2558

สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์. (2559). คู่มือการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรื่องการพัฒนาโซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์ปลานิลสู่การยกระดับมูลค่าเพิ่มบริษัทแดเน็กซ์ อินเทอร์เน็ตเรชั่น จำกัด.

สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2559). ไชรทัสประเทศไทย 4.0 สร้างเศรษฐกิจใหม่ก้าวทันกับดับรายได้ปานกลาง <http://www.thairath.co.th/content/613903>.

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. (2560). รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ชุดโครงการการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรมระยะที่ 8: หน้า 100-101. (อัดสำเนา)

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. (2561). รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์โครงการวิจัยการพัฒนาธุรกิจแบบมีส่วนร่วม เพื่อสร้างสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม: กรณีศึกษาธุรกิจข้าวสหกรณ์และวิสาหกิจชุมชน ระยะที่ 1. (อัดสำเนา)

Alexander Kaufman and Nikom Petpha. (2016). Moral Rice Network, Dharma Garden Temple, Yasothon province, Northeast Thailand. P.181-199: FAO and INRA, Rome

APEC Study Project on Market Potentials, Constraints and Policy Instruments to Support Inclusive Business (Sept. 2016 – January 2017).

Asian Development Bank (2008). Technical Assistance Report on Promoting Inclusive Growth through Business Development at the Base of the Pyramid. The Philippines: ADB.

- Asian Development Bank and the Inter-American Development Bank (2013). **Working Together in Pursuit of Inclusive Business: Sharing the Latin American and Caribbean experience with Asia and the Pacific**. Mandaluyong City, Philippines.
- Boitshwarelo, Bopelo. (2011) “Proposing an Integrated Research Framework for connectivism: Utilising Theoretical Synergies” *The International review of research in Open and Distance Learning*. 12 (3) Page 161-173.
- Christina G., Claudia K., Emergia Institute. (2010). **Brokering Inclusive Business Models**. NY: UNDP.
- Christina T., Mariska G., and Christian P. (2014). **Destination Mutual Benefit-A Guide to Inclusive Business in Tourism**. <https://www.giz.de/de/downloads/giz2014-en-guide-inclusive-business-tourism.pdf>
- Cotula, L & Leonard, R. (2010). **Alternatives to Land Acquisitions: Agricultural Investment and Collaborative Business Models**. London, International Institute for Environment and Development (IIED); Berne, SDC; Rome: IFAD.
- Eunice Likoko and Javier Kini. (2017). **Inclusive Business: business approach to development**
- Food and Agriculture Organization. (2013). **Review of Smallholder Linkages for Inclusive Agribusiness Development**. Rome: FAO.
- G20 China. ( 2016) . **G20 Inclusive Business Report for the 2016 Summit**. <http://www.g20inclusivebusiness.org>.
- G20 Dev. Working Group. (2015). **G20 Inclusive Business Framework**. <http://www.us.boell.org>
- Jenkins, Beth and Eriko Ishikawa (2010). **Scaling Up Inclusive Business: Advancing the Knowledge and Action Agenda**. Washington, DC: International Finance Corporation (IFC/World bank) and the CSR Initiative at the Harvard Kennedy School.
- Juthatip Patrawart. (2009). **Branding as the marketing strategy for organic products: A case study on Moral Rice**. *As.J. Food Ag-Ind.* 2009, Special Issue, S256-S263.

Kelly, S., Vergara, N. and Bammann, H. Rome (2015). **Inclusive Business Models – Guidelines for Improving Linkages between Producer Groups and Buyers of Agricultural Produce**, Rome.

Monika S., Yeray S., Wytse V.a, Yared S., Henric V. (2014). **Is Inclusive Business for you? Managing and Up-scaling an Inclusive Company: Lessons from the Field**, The Netherlands: Wageningen University.

Thorndilke, Edward I. (1966). **Human Learning**. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press.

WBCSD and SNV (2011). **Inclusive Business: Profitable Business for Successful Development**. Geneva and The Hague: WBCSD and SNV.

World Business Council for Sustainable Development (2016). **Delivering on the Sustainable Development Goals: The Inclusive Business Approach**. Geneva: WBCSD.

World Business Council for Sustainable Development (2017). **Delivering on the Sustainable Development Goals: The Inclusive Business Approach**. Geneva.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS Rome, 2015

Siobhan Kelly, Natalie Vergara and Heiko Bammann. (2015). **Inclusive Business Models: Guidelines for improving linkages between producer groups and buyers of agricultural produce**.