



รายงานฉบับสมบูรณ์
โครงการ PDG61A0002

โครงการพัฒนาข้อเสนอโครงการ
“การพัฒนาและเสริมพลังกลไกการพัฒนาเชิงพื้นที่ในการจัดการห่วงโซ่คุณค่า
ใหม่สำหรับข้าวและพืชหลังนาอินทรีย์”

โดย
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บัณฑิต อินดวงค์

มิถุนายน 2561

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	8
บทที่ 4 ผลการวิจัย (Outputs) และอภิปรายผลการวิจัย	
4.1 กรอบแนวคิดการพัฒนาและจัดเตรียมข้อเสนอโครงการ	10
4.2 กิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาข้อเสนอโครงการ	15
4.3 กิจกรรมวิพากษ์ข้อเสนอโครงการ	19
4.4 กิจกรรมปรับแก้ข้อเสนอโครงการตามคำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิ	22
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล	26

บทที่ 1

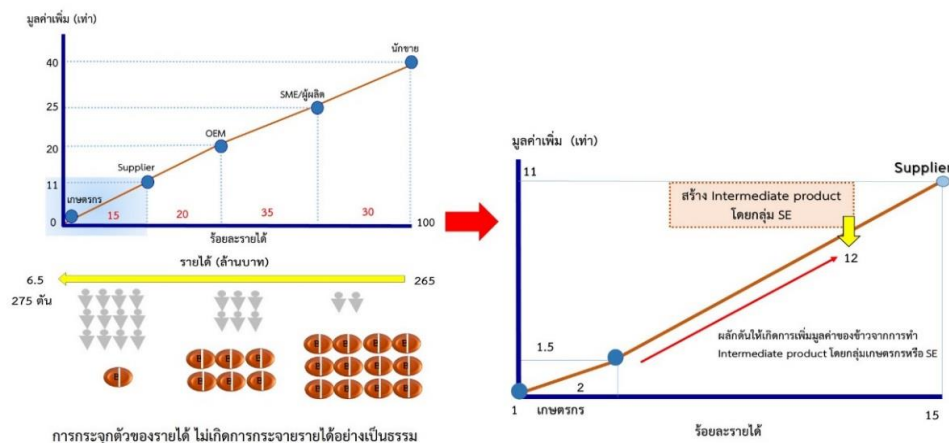
บทนำ

1.1 บทนำ

จากการประเมินสถานการณ์ในปัจจุบัน และทำการตรวจสอบ**สุขภาพธุรกิจ**ของผู้ประกอบการ OTOP พบว่า มากกว่าร้อยละ 65 อยู่ในสภาพที่เกือบเป็น Zombie business (โดยจะพบกับ OTOP ที่ต่ำกว่า 3 ดาว) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพลวัตทางการตลาดที่ปรับเปลี่ยนตามกระแสการบริโภคที่รวดเร็ว เนื่องจากการแพร่ข้อมูลที่ท่วมท้นจากโลกออนไลน์ ตลอดจนความต้องการสินค้าของผู้บริโภคที่โหดเหี้ยม ยิ่งส่งผลให้สุขภาพธุรกิจของ OTOP กลุ่มดังกล่าวมีความเปราะบางสูงยิ่งขึ้น ความต้องการสินค้าที่มีคุณภาพ/มาตรฐาน ตรงใจและตอบโจทย์ผู้บริโภค เป็นเหตุสำคัญที่ผู้ประกอบการ OTOP ต้องเร่งปรับกระบวนการทัศน์ในการดำเนินธุรกิจ จากการเก็บข้อมูลเบื้องต้น ผู้ประกอบการ OTOP (ต่ำกว่า 3 ดาว) ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจประเภท Silver (คือ นักวิจัย/พัฒนาสินค้าจะต้องช่วยคิด/ทำ/ขาย อย่างเบ็ดเสร็จ) ผู้ประกอบการ OTOP กลุ่มนี้ยังไม่สามารถประสบความสำเร็จทางธุรกิจได้เป็นอย่างดี โดยร้อยละ 70 คงสภาพเป็น Zombie business (พยายามอยู่ให้รอด...อย่างน่ากลัว) ดังนั้น หากทำการช่วยเหลือกลุ่มผู้ประกอบการ OTOP กลุ่มนี้ได้ จะเป็นการ**ปลุกยักษ์ใหญ่ที่หลับ...ให้ตื่น** ให้พ้นสภาพการเป็น Zombie business นับเป็นการยกระดับคุณภาพการผลิต ปรับเปลี่ยนคุณภาพชีวิตและสร้างแรงขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจของคนทำธุรกิจกลุ่มใหญ่ของประเทศ

การพัฒนาสินค้าในปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัย IKR (innovation/knowledge/research) เป็นเครื่องมือหนุนจุดแข็งทิศทางการในการทำธุรกิจ สิ่งที่น่าสนใจคือ ทำอย่างไร OTOP (ต่ำกว่า 3 ดาว) จึงสามารถฟื้นสภาพจากปัญหา **ทำของขึ้นมาแล้ว...ขายไม่ออก** รวมถึงการที่การทำของแล้วไม่รู้จะขายใคร เพราะ IKR จะช่วยปรับสินค้าในฝันของผู้ประกอบการ เป็นสินค้าเป้าหมายที่มีนวัตกรรม เพื่อสร้างสินค้าให้โดดเด่น และยากที่จะทำ/ลอกเลียนแบบ และตอบคำถามดังกล่าวได้ การปรับวิธีการทำงาน/การจัดการ OTOP ด้วย **IKR และห่วงโซ่คุณค่าใหม่** เพื่อกระตุ้นและขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากนั้นเป็นหนทางในการแก้ปัญหาดังกล่าวได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้เนื่องจากห่วงโซ่แบบเดิมนั้น รายได้ส่วนใหญ่ จะกระจุกตัวอยู่ที่คนกลุ่มน้อย แต่ไม่สามารถกระจายตัวลงไปถึงตัวเกษตรกรซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ (ไม่มีการ turnkey และไม่ได้ทำในสิ่งที่ตนเองถนัดและสิ่งที่ตนทำได้ดี คือ สามารถทำแค่เป็น intermediate product แต่กลุ่ม OTOP ส่วนใหญ่มักถูกส่งเสริมและเน้นให้ทำ finished products โดยเฉพาะการเปลี่ยนนักปลูก เป็นนักผลิตผนวกรวมไปถึงการเป็นนักขาย ทั้งที่เป็นสิ่งที่ตนอาจทำไม่เก่งและถนัดในสิ่งที่ทำ) ดังแสดงในภาพที่ 1 ที่พบว่าเมื่อพิจารณารายได้ต่อกลุ่มคนในรูปแบบห่วงโซ่การจัดการธุรกิจ ร้อยละรายได้จากการค้าขายส่วนใหญ่จะอยู่กับนักขาย (โดยเฉพาะถ้ากลุ่มนักค้าเป็นผู้ผลิตเอง) จะมีร้อยละของรายได้ประมาณ 65 จากระยะรายได้จากการค้าขายทั้งหมด ในขณะที่ผู้ผลิตทำหน้าที่ผลิตและส่งให้นักขาย ผู้ผลิตจะมีร้อยละของรายได้ประมาณ 35 และนักขายจะมีร้อยละของรายได้ประมาณ 30 จากการค้าขายทั้งหมด โดยที่เกษตรกรหรือนักปลูกซึ่งเป็นกลุ่มคนทำงานจำนวนมาก มีร้อยละของรายได้เพียง 2 เท่านั้นจากรายได้จากการค้าขายทั้งหมด นอกจากนี้ ร้อยละของรายได้ประมาณ 20 กลับไปตกอยู่กับกลุ่ม Supplier ที่ทำหน้าที่รวบรวมวัตถุดิบจากเกษตรกรหรือนักปลูกก่อนส่งต่อให้กลุ่มผู้ผลิต และเมื่อพิจารณาควบคู่กับการเพิ่มมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ พบว่า จากมูลค่าของผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้นทั้งหมดถึง 40 เท่า กลุ่มเกษตรกรหรือนักปลูกกลับได้มูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ประมาณ 1.5-2 เท่า ดังนั้น เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตโดยผลักดันให้เกิดการสร้างและ

กระจายรายได้ที่เพิ่มขึ้นและเป็นธรรม โดยจะเพิ่มรายได้ขึ้นเป็นร้อยละ 12 จากเดิมที่มีเพียงร้อยละ 2 แนวคิดการผลักดันให้กลุ่มโครงการ OTOP ที่ป็นนักปลูกสามารถยกระดับเป็นนักผลิตขั้นต้น เพื่อนำรายได้ส่วนหนึ่งกลับคืนสู่กลุ่มนักปลูกเอง โดยส่งเสริมให้กลุ่มนักปลูกสร้าง Intermediate product ผ่านการช่วยเหลือและแนะนำของนักวิจัยหรือพัฒนากร ซึ่งต้องไม่เปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือวิธีการทำงานแบบเดิมของกลุ่ม OTOP หรือ SME มากนัก โดยต้องมองหาโจทย์และคัดสรรนักวิจัยที่ต้องการทำงานวิจัยเชิงพื้นที่ โดยงานวิจัยที่เลือกทำต้องส่งผลต่อภาพรวมส่วนใหญ่ เพื่อผลักดันให้เกิดงานวิจัยในพื้นที่หรือจังหวัดนั้น ๆ



ภาพที่ 1 การปรับเปลี่ยนเส้นทางการจัดการโลจิสติกส์แบบเดิมด้วยห่วงโซ่คุณค่าใหม่

การเปลี่ยนเส้นทางการจัดการโลจิสติกส์ของการพัฒนาสินค้า/บริการชุมชน ด้วยการเปลี่ยนแนวคิด และกระบวนการทำงานที่กำหนดให้กระบวนการวิจัยตลาดเป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนา ก่อนการนำ IKR เข้าไปช่วยยกระดับห่วงโซ่อุปทานเดิม ผ่านการทำงานอย่างมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน มุ่งมั่นเพื่อก้าวสู่เส้นทางการจัดการรูปแบบใหม่ที่มุ่งให้ผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น สำหรับการพัฒนาสินค้า OTOP ด้วยงานวิจัยชุมชนเชิงพาณิชย์ ผ่านการมีส่วนร่วมของภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันพัฒนา โจทย์วิจัยในแต่ละระยะให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและเพื่อให้ได้คำตอบที่เป็นความต้องการที่แท้จริงของผู้ประกอบการชุมชน (ต้องการขายสินค้าได้ มากกว่าการพัฒนาบรรจุภัณฑ์) การทำงานในระยะแรกกับกลไกร่วมที่พร้อมช่วยเชื่อมโยงด้านต่างๆ โดยมี “ตัวเชื่อม” การดำเนินงานในรูปแบบ “หน่วยงานประสานระบบ” หรือ System Integrator ที่จะช่วยถักทอพลังรวมจากภาคส่วนต่างๆ ส่งผลสะท้อนให้กับแนวทางการยกระดับสินค้า OTOP ที่นำไปสู่การอยู่ดีมีสุขของผู้คนในท้องถิ่น อย่างยั่งยืน โดยผ่านความร่วมมือการทำงานภายใต้กรอบสามเหลี่ยมงานวิจัย (คือ ภาครัฐ เอกชน/ชุมชน และมหาวิทยาลัย) กระบวนการทำงานแนวใหม่ที่เชื่อมโยงหลักเศรษฐศาสตร์จะช่วยยกระดับสินค้าชุมชนด้วย คุณภาพ/มาตรฐาน และ ความแตกต่างของสินค้าด้วยการเปลี่ยนเส้นทางการจัดการโลจิสติกส์แบบย้อนกลับ (Reversed logistic flow) ซึ่งจะเป็นกระบวนการที่ช่วยสร้างความยั่งยืนให้กับทุกกลุ่มของผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทานโดยการกำหนดให้มีการทำการวิจัยตลาดของสินค้า/ บริการชุมชน เป็นขั้นตอนแรกของการทำงานร่วมกันพัฒนาโจทย์และความต้องการ

สินค้าให้ชัดเจน (สอดคล้องกับหลัก Market pull หรือแรงดึงที่เป็นความต้องการของผู้บริโภค) กระบวนการพัฒนาที่ยั่งยืนในการยกระดับห่วงโซ่อุปทานเดิม หรือ การสร้างห่วงโซ่คุณค่าใหม่ของสินค้า OTOP จำเป็นต้องผสมผสานเนื้องานในมิติต่างๆ ร่วมขับเคลื่อนไปพร้อมกันในการสร้าง **คน ของ** (สินค้า) และท้ายสุดคือ **ข้อมูล** ดังนั้น การทำระบบข้อมูลตัดสินใจ ประยุกต์ใช้ IKR และ พัฒนาการจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่ ใน platform ของโครงการ “การพัฒนาและเสริมพลังกลไกการพัฒนาเชิงพื้นที่ในการจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่สำหรับข้าวและพืชหลังนาอินทรีย์” สามารถใช้เป็น ต้นแบบและพัฒนาระบบการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากจากการเพิ่มคุณค่าและมูลค่าเพิ่มทรัพยากร พื้นถิ่น (ข้าวและพืชหลังนาอินทรีย์) ผ่านการทำงานอย่างมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการ

1.2.1 เพื่อพัฒนารอบแนวคิดและจัดทำข้อเสนอโครงการวิจัย “การพัฒนาและเสริมพลังกลไกการพัฒนาเชิงพื้นที่ในการจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่สำหรับข้าวและพืชหลังนาอินทรีย์” ที่สามารถ สร้างแนวทางการปฏิบัติที่ดีและมีกลไกกลางในการขับเคลื่อนธุรกิจสินค้าเกษตรแปรรูปอย่างยั่งยืน ภายใต้บริบทของประเทศไทย

1.2.2 เพื่อรวบรวมแนวคิดของภาคีที่เกี่ยวข้องในด้านจัดตั้ง สร้างรูปแบบการบริหาร/จัดการ กลุ่ม และแนวทางการขับเคลื่อนไปสู่การวิจัยและพัฒนาในพื้นที่ที่เกี่ยวข้อง

1.2.3 เพื่อตรวจสอบการบริหาร/จัดการความเสี่ยงของโครงการวิจัย “การพัฒนาและเสริมพลังกลไกการพัฒนาเชิงพื้นที่ในการจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่สำหรับข้าวและพืชหลังนาอินทรีย์”

1.2.4 เพื่อสร้างและพัฒนาระบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่สำหรับข้าวและพืชหลังนาอินทรีย์ รวมทั้งพัฒนาระบบการทำงานแบบสานประโยชน์ร่วมกันผ่านการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการ OTOP ที่เกี่ยวข้องกับข้าวและพืชหลังนาอินทรีย์ของประเทศไทย

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.3.1 ได้กรอบแนวคิดและข้อเสนอโครงการวิจัย “การพัฒนาและเสริมพลังกลไกการพัฒนาเชิงพื้นที่ในการจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่สำหรับข้าวและพืชหลังนาอินทรีย์”

1.3.2 ได้ภาคีที่เกี่ยวข้องในด้านจัดตั้ง สร้างระบบกลไก และแนวทางการขับเคลื่อนไปสู่การ ปฏิบัติการพัฒนาโครงการในพื้นที่จริงที่เกี่ยวข้อง

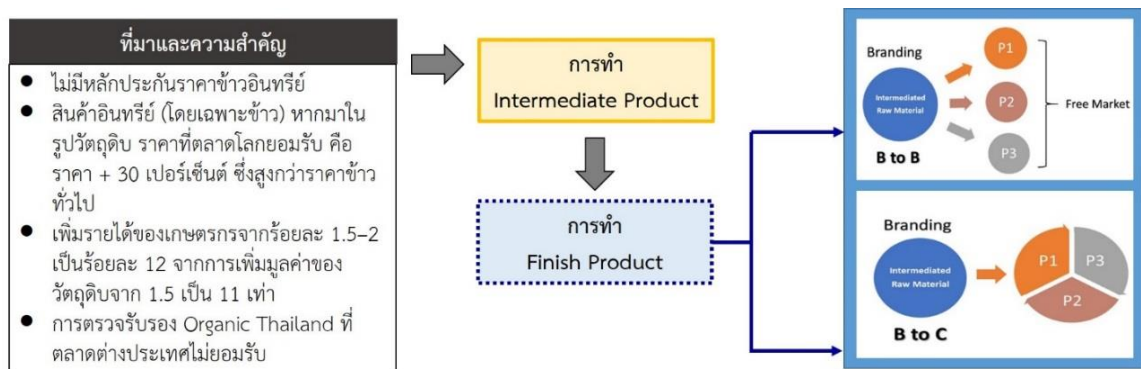
1.3.3 ได้แผนการใช้ประโยชน์อย่างสูงสุดของวัตถุดิบทางการเกษตร (Road Map) ที่มีความเหมาะสมต่อห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain) ใหม่ที่คงสภาพความเป็นสังคม และเอื้อต่อระบบการ สื่อสารในห่วงโซ่อุปทานใหม่แบบต่อเนื่อง และสามารถส่งผ่านคุณค่าตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ จนถึงมือผู้บริโภค

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวทางพัฒนาและเสริมพลังกลไกการพัฒนาเชิงพื้นที่ในการจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่สำหรับข้าวและพืชหลังนาอินทรีย์

การสร้าง Intermediate product โดยกลุ่มธุรกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise, SE) เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนเส้นทางการจัดการโลจิสติกส์แบบเดิมด้วยห่วงโซ่คุณค่าใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มอายุการเก็บรักษาสภาพและคุณค่าทางของสินค้า โดยการนำข้าวอินทรีย์มาแปรรูป (แปรรูปเป็นแป้งและรวมตัวเป็นเม็ดบีดส์อีกครั้ง) ซึ่งเป็นการนำผลพลอยได้ (by product) จากการแปรรูปข้าว เช่น รำข้าว จมูกข้าว ข้าวท่อน ข้าวหัก เป็นต้น ที่เป็นข้าวในระยะต่าง ๆ มาเพิ่มมูลค่าโดยตรง เพื่อเป็นการ subsidize มูลค่าข้าวไม่เต็มเม็ดที่อาจไม่สามารถเพิ่มมูลค่าได้มากกว่าร้อยละ 30 หากอุปทานล้นตลาด และรวมไปถึงการแปรรูปของพืชอินทรีย์หลังนาต่าง ๆ อาทิ ผัก ผลไม้ เป็นต้น พร้อมทั้งสนับสนุนให้เกิดการสื่อสารเพื่อออกแบบการสร้างอุปทานที่มีตลาดรองรับ โดยส่งจากตลาดส่งออกถึงเกษตรกร เพื่อวางแผนการจัดสรรเพาะปลูก โดยมีผู้ส่งออกและนักวิจัยเป็นผู้ร่วมวางแผนพยากรณ์การใช้งานวัตถุดิบ ขอบเขตการพัฒนาและเสริมพลังกลไกการพัฒนาเชิงพื้นที่ในการจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่สำหรับข้าวและพืชหลังนาอินทรีย์แสดงดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ขอบเขตการพัฒนาและเสริมพลังกลไกการพัฒนาเชิงพื้นที่ในการจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่สำหรับข้าวและพืชหลังนาอินทรีย์

ทั้งนี้ การจัดการด้วย IKR และห่วงโซ่คุณค่าใหม่ที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำของห่วงโซ่คุณค่าใหม่นี้ จะช่วยยกระดับสินค้าให้มีคุณภาพ/มาตรฐานตรงใจและตอบ โจทย์ความต้องการของตลาด เพราะ IKR จะช่วยปรับสินค้าในฝันของผู้ประกอบการให้เป็นสินค้า เป้าหมายและสินค้านวัตกรรมในที่สุด สามารถสร้างกระบวนการ turnkey โดยให้เกษตรกรสามารถ สร้างและผลิต Intermediate product ผ่านการทำงานอย่างมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็น ชุมชน ภาครัฐ กลุ่มธุรกิจเพื่อสังคม ตลอดจนนักวิจัยและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อการสร้าง และจัดสรรผลประโยชน์ร่วมกันอย่างลงตัวภายใต้หลักธรรมาภิบาล โดยดำเนินงานในรูปแบบ หน่วยงานประสานระบบด้วยการเปลี่ยนเส้นทางการจัดการโลจิสติกส์แบบย้อนกลับ ดังนั้น จะเห็นได้ ว่า การสร้างห่วงโซ่คุณค่าใหม่ของสินค้าต้องใช้การผสมผสานงานในมิติต่าง ๆ ร่วมขับเคลื่อนไปพร้อม

กัน ใช้วิธีการสร้างคน ให้คนไปสร้างของ และเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อช่วยในการตัดสินใจ โดยจะประยุกต์ใช้ IKR และการจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่ใน platform ของโครงการการพัฒนาและเสริมพลังกลไกการพัฒนาเชิงพื้นที่ในการจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่สำหรับข้าวและพืชหลังนาอินทรีย์ ซึ่งจะผลักดันให้กลุ่มเกษตรกรหรือผู้ประกอบการกลุ่มธุรกิจเพื่อสังคมสามารถผลิต Intermediate product เพื่อพัฒนาระบบการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากจากการเพิ่มคุณค่าและมูลค่าเพิ่มทรัพยากรพื้นถิ่น (ข้าวและพืชหลังนาอินทรีย์) ซึ่งคาดว่าจะการเปลี่ยนเศรษฐกิจฐานรากด้วยนวัตกรรม และห่วงโซ่คุณค่าใหม่นี้ สามารถก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป

2.2 การบริหาร/จัดการความเสี่ยงโครงการ

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นว่าการดำเนินการโครงการการพัฒนาและเสริมพลังกลไกการพัฒนาเชิงพื้นที่ในการจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่สำหรับข้าวและพืชหลังนาอินทรีย์ จะเกี่ยวข้องกับภาคีหลายส่วน ตั้งแต่ต้นน้ำ (เกษตรกรรายย่อยและ SE ย่อย) กลางน้ำ (องค์กรต้นแบบ SE กลาง อาจารย์และนักวิจัยในโครงการ) และปลายน้ำ (การตลาด) ซึ่งจะดำเนินงานของโครงการจะทำงานกับ SE ย่อยในพื้นที่เป้าหมายที่สนใจในโครงการ 5 พื้นที่ ได้แก่

(1) **ภาคีเครือข่ายสุดยอดข้าวไทย (Top Thai Rice)** ประกอบด้วยองค์กรเกษตรกรจำนวน 519 ครัวเรือน มีพื้นที่ทำการผลิตรวม 6,474 ไร่

(2) **บริษัท กรีนโกรท ออร์แกนิก จำกัด (Green Growth Organics)** ประกอบด้วยเกษตรกรในจังหวัดอุทัยธานีทั้งสิ้นจำนวน 208 ราย รวมพื้นที่ประมาณ 3,000 ไร่ ในปี 2555

(3) **บริษัท แก้วศิริ จำกัด** ซึ่งมีพื้นที่ในจังหวัดน่าน ประกอบด้วยเกษตรกรจำนวน 258 ครัวเรือน รวมพื้นที่ประมาณ 1,100 ไร่

(4) **วิสาหกิจชุมชนปลูกข้าวอินทรีย์ จังหวัดมหาสารคาม** ซึ่งปัจจุบันมีสมาชิกเกษตรกรที่ผ่านมาตรฐานรับรองเกษตรอินทรีย์ จำนวน 50 ครัวเรือน โดยมีพื้นที่ทำการผลิตรวม 1,124 ไร่

(5) **เครือข่ายเกษตรอินทรีย์อีสาน จังหวัดศรีสะเกษ** ในปัจจุบันเครือข่ายมีจำนวนสมาชิก 431 ครัวเรือน นอกจากนี้ทางเครือข่ายยังมีเพื่อนองค์กรเกษตรกรที่เป็นพันธมิตรในจังหวัดศรีสะเกษอีก 3 กลุ่ม จำนวนประมาณ 1,500 ครัวเรือน มีพื้นที่ทำการผลิตเกษตรอินทรีย์รวมราว 34,500 ไร่ กลุ่มเหล่านี้มีสภาเกษตรกรแห่งชาติ สำนักงานจังหวัดศรีสะเกษ ช่วยประสานงานดูแล

โดย SE ย่อยจะเป็นผู้รับผิดชอบในขั้นการผลิตและการแปรรูปให้ได้ตามที่กลุ่มธุรกิจเพื่อสังคมกลางน้ำ ซึ่งรวมถึงทีมอาจารย์และนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนด ภายใต้การกำกับของคณะกรรมการที่มาจากแต่ละส่วน ที่มาดูแลการจัดซื้อให้เป็นไปตามระบบการค้าที่เป็นธรรม ซึ่งอาจจะผลิตและส่งขายในรูปแบบ intermediate product หรือ finish product และจะส่งผลผลิตมายังผู้ขาย ซึ่งถือเป็นขั้นการตลาด

อย่างไรก็ตาม รูปแบบการดำเนินการดังกล่าวข้างต้น ยังคงมีบางส่วนที่ซับซ้อนและยังเป็น Hidden factor ที่คาดไม่ถึงและอาจส่งผลกระทบต่อโครงการดำเนินการตลอดจนผลสำเร็จของโครงการวิจัย ดังนั้น คณะทำงานในโครงการวิจัยนี้จึงเล็งเห็นว่าควรมีการบริหาร/จัดการความเสี่ยง (Risk management) ตลอดจนการทวนสอบ (defense) แนวทางที่จะนำมาใช้ในการบริหาร/จัดการ

ความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจดำเนินการในขั้นตอนต่าง ๆ รวมทั้งในส่วนของการขยายผลของโครงการ

ทั้งนี้ ความเสี่ยง (Risk) คือ โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร ส่วนการบริหาร/จัดการความเสี่ยง (Risk management) คือ กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง และการกำหนดแนวทางการควบคุมดูแลเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง เพื่อให้ระดับของความเสียหายอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และการตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ โดยทั่วไปความเสี่ยงสามารถจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ คือ **ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: SR) ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk: FR) ความเสี่ยงทางด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk: OR) และความเสี่ยงทางด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk: CR)** โดยปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor) หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใดและจะเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการความเสี่ยง ในภายหลังได้อย่างถูกต้อง ปัจจัยความเสี่ยงพิจารณาได้จากปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย เป็นต้น ปัจจัยภายใน เช่น ภาวะเปราะบาง ข้อบกพร่องภายในองค์กร ประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ ระบบการทำงาน เป็นต้น นอกจากนี้ ยังต้องมีการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ซึ่งเป็นกระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงและผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง โดยแบ่งระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงออกเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

การบริหารความเสี่ยงนั้นมีหลายวิธีด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็น **การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)** เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง **การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction)** เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ **การกระจายความเสี่ยงหรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing)** เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป **การเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)** เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้น ซึ่งต้องมีการควบคุม (Control) อันหมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอน

ปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งแบ่งได้ 4 ประเภท คือ

(1) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง และข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

(2) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

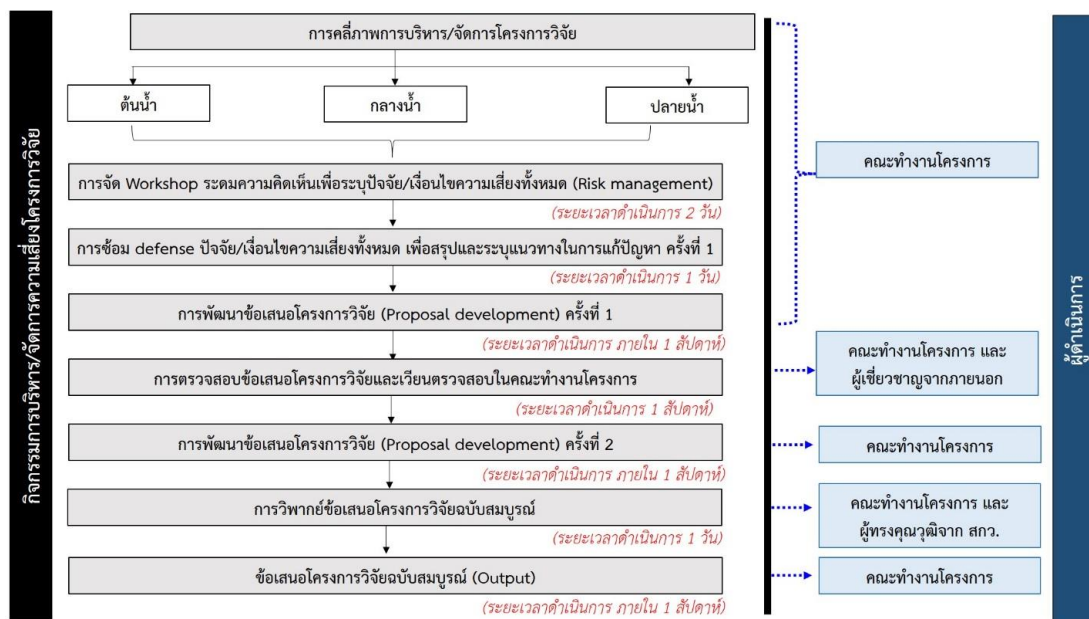
(3) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

(4) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้องหรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

ดังนั้น การบริหาร/จัดการความเสี่ยงเป็นภารกิจหนึ่งที่ทุกโครงการวิจัยจำเป็นต้องดำเนินการ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ผลงานหรือผลผลิตนั้นได้ปฏิบัติให้เกิดผลที่พึงประสงค์มากที่สุด ซึ่งการบริหาร/จัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมของโครงการ “พัฒนาข้อเสนอโครงการ การพัฒนาและเสริมพลังกลไกการพัฒนาเชิงพื้นที่ในการจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่สำหรับข้าวและพืชหลังนาอินทรีย์” จะเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่จะให้ก่อให้เกิดรูปแบบการบริหารจัดการองค์ความรู้/เทคโนโลยีที่สามารถสานประโยชน์ร่วมกันในทุกภาคีที่เกี่ยวข้อง และเพิ่มศักยภาพของชุมชนและวัตถุดิบทางการเกษตรในพื้นที่เพื่อนำไปสู่การส่งเสริมความสามารถและการเพิ่มมูลค่าของสินค้าเกษตรตลอดจนเป็นแนวทางการผลักดันสู่ความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานรากอย่างสมดุลและยั่งยืน อีกทั้งส่งผลให้เศรษฐกิจฐานรากตลอดจน OTOP เกิดการต่อยอดและใช้วัตถุดิบหลักในพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อประโยชน์กับทุกภาคส่วนได้อย่างเท่าเทียม ซึ่งเป็นการสร้างระบบสังคมฐานความรู้ที่มั่นคงต่อประเทศไทยที่อยู่ได้ในฐานะประเทศเกษตรกรรม

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

เนื่องจากการแผนการดำเนินการของโครงการการพัฒนาและเสริมพลังกลไกการพัฒนาเชิงพื้นที่ในการจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่สำหรับข้าวและพืชหลังนาอินทรีย์ จะเกี่ยวข้องกับภาคีหลายส่วน ตั้งแต่ต้นน้ำ ซึ่งจะประกอบไปด้วยกลุ่มธุรกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise, SE) ใน 5 พื้นที่ ส่วนกลางน้ำ ที่มีทีมอาจารย์และนักวิจัยจากหลายมหาวิทยาลัย ตลอดจนส่วนปลายน้ำ ที่มีหลายองค์กรและหน่วยงานที่เข้ามาบริหาร/จัดการ และสร้างรูปแบบการตลาด กรอบแนวคิดการวิจัย ระยะเวลาและผู้ดำเนินการ ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ขั้นตอนการพัฒนาและจัดเตรียมข้อเสนอโครงการวิจัยผ่านการบริหาร/จัดการความเสี่ยง

จากกรอบแนวคิดที่แสดงดังภาพที่ 3 สามารถระบุกิจกรรมตามข้อเสนอโครงการ โดยอาศัยวิธีการระดมความคิด และสร้างเวทีแลกเปลี่ยนและลงมติสำหรับการพัฒนาและจัดเตรียมข้อเสนอโครงการวิจัยภาพรวมและโครงการวิจัยย่อย รวมทั้งแผนและวิธีการบริหาร/จัดการ OTOP จากแผนและผลการดำเนินการของโครงการวิจัยภาพรวมและโครงการวิจัยย่อย โดยมีรายละเอียดในการดำเนินงาน ดังนี้

3.1 การศึกษารูปแบบตั้งต้นของการสร้างทีมงานด้วยการคลี่ภาพและวิเคราะห์ความพร้อมขององค์กรต่าง ๆ ด้วยการศึกษจากเอกสารและสัมภาษณ์สมาชิกที่จะทำงาน ผู้ให้ข้อมูล รวมทั้งการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ (workshop) ระหว่างกลุ่มที่ทำงานร่วมกัน

3.2 นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ขึ้นต้นและแนวทางที่ได้ในครั้งแรกเป็นปัจจัยประกอบกับการวิเคราะห์การเก็บข้อมูลของสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ ที่จะส่งผลให้เกิดความเสี่ยงของโครงการวิจัยก่อนการดำเนินการวิจัย

3.3 การรวบรวมข้อมูลและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางการบริหาร/จัดการความเสี่ยงของโครงการวิจัย และนำมาจัดทำต้นร่างกรอบแนวคิด ที่สอดคล้องกับความต้องการของโครงการวิจัย และนำรูปแบบที่ได้มาทดสอบเบื้องต้นมาประชุมกับภาคีเครือข่ายเพื่อทวนสอบ (defense) ความเสี่ยงและหาแนวทางในการบริการ/จัดการความเสี่ยง (Risk management) ครั้งที่ 1

3.4 การนำรูปแบบ ข้อมูลเบื้องต้นและข้อสรุปจากการทวนสอบความเสี่ยงของโครงการวิจัย ไปพัฒนาและจัดเตรียมโครงร่างข้อเสนอโครงการซึ่งได้แก้ไขตามข้อเสนอแนะจากการทวนสอบ (defense) ครั้งที่ 1 โดยใช้ข้อมูลที่ได้มาจากการประชุม/อบรมเชิงปฏิบัติการร่วมกัน

3.5 สร้างโครงการภาพรวมที่สามารถบ่งชี้ระบบฐานข้อมูลระดับ Overview ภาพรวมของ OTOP ระดับประเทศด้านระบบการผลิต Network Value Chain ที่มองเห็นภาพตั้งแต่ตลาดไปจนถึงเกษตรกรรายย่อย เพื่อพัฒนาและผลักดันกลไกหรือปรับเปลี่ยนระบบเดิม โดยสามารถเชื่อมโยง jump ระบบโลจิสติกส์กับหน่วยงานอื่น ๆ

3.6 นำข้อเสนอโครงการในแต่ละด้านมาเวียนตรวจสอบหาความเสี่ยงและหาแนวทางในการบริการ/จัดการความเสี่ยง (Risk management) เพื่อได้ข้อเสนอโครงการที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุด โดยตรวจสอบข้อมูลกับเจ้าของข้อมูลและผู้เกี่ยวข้องอื่น (Cross Check) เปิดโอกาสให้ผู้วิจัยในคณะทำงานในโครงการซักถาม ติความ และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเป็นการยืนยันความเชื่อถือได้ของข้อมูล

3.7 การนำข้อเสนอโครงการที่ผ่านแก้ไขจากการเวียนตรวจสอบระหว่างสมาชิกในคณะทำงานโครงการมาเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อวิพากษ์ข้อเสนอโครงการ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) ว่าตรงหรือแตกต่างไปจากทฤษฎีหรือจากแนวคิดผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิมากน้อยเพียงใด และตรวจสอบความเข้าใจของผู้วิจัย เมื่อพบข้อมูลที่ขัดแย้งกันหรือข้อมูลไม่เพียงพอ ผู้วิจัยต้องเก็บข้อมูลซ้ำเพื่อยืนยันความถูกต้อง

3.8 พัฒนาและจัดเตรียมข้อเสนอโครงการฉบับสมบูรณ์เพื่อเสนอหน่วยงานให้ทุน คือ สกว.

บทที่ 4

ผลการวิจัย (Outputs) และอภิปรายผลการวิจัย

4.1 กรอบแนวคิดการพัฒนาและจัดเตรียมข้อเสนอโครงการ

เนื่องจากทางคณะผู้วิจัยได้ดำเนินการประชุมเพื่อวางกรอบตลอดจนแนวทาง รวมทั้งขั้นตอนการดำเนินงานของแนวคิดการดำเนินการภายใต้ข้อเสนอโครงการวิจัย “การพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัย การพัฒนาและเสริมพลังกลไกการพัฒนาเชิงพื้นที่ในการจัดการห่วงโซ่มูลค่าใหม่สำหรับข้าวและพืชหลังนาอินทรีย์” มาเป็นระยะเวลายาวนานอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มตั้งแต่เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2560 เป็นต้นมา เพื่อสกัดและเหลาโจทย์ที่ได้รับทั้งทางตรงจาก สกว. และทางอ้อมจากภาครัฐ เพื่อก่อให้เกิดกรอบแนวคิดที่ครอบคลุมและชัดเจนทั้งในขอบเขตด้านเนื้อหาและด้านพื้นที่ ทางคณะผู้วิจัยได้ทำการบ้าน ทบทวน และวางแผนของข้อเสนอโครงการ และนำเสนอผ่านเวทีการประชุมหารือเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และรับฟังข้อเสนอแนะจากทางหน่วยงาน ABC ของ สกว. ดังเช่นการประชุมหารือระหว่างคณะทำงานกับหน่วย ABC ของ สกว. เมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน 2560 เพื่อจุดประสงค์ในการพัฒนา “ผลิตภัณฑ์สินค้า OTOP” ที่เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานภายใต้โครงการวิจัยนี้ ซึ่งโดยพื้นฐานเดิมนั้นโครงการดังกล่าวอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของ 3 กระทรวง ได้แก่ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงอุตสาหกรรม และกระทรวงพาณิชย์ โดยมอบหมายให้กลไกประชารัฐระดับประเทศเข้าไปดูแลจัดการระบบของโครงการ มีผลรายงานพบว่าโครงการ OTOP มีการขับเคลื่อนและเกิดการขยายตัวทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น แต่ยังคงค้นพบปัญหาการถดถอยของโครงการ OTOP บางส่วน ทางคณะผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาสาเหตุของปัญหาดังกล่าว พบว่าสถานการณ์ต่าง ๆ สามารถแบ่งออกตามระดับของโครงการ OTOP ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับด้วยกัน ดังนี้

(1) โครงการ OTOP ระดับ 3-5 ดาว หมายถึง โครงการที่ลงทะเบียนผ่านกระทรวงอุตสาหกรรม และประสบผลสำเร็จ ตลอดจนถูกนำมาใช้แสดงเป็นตัวอย่าง

(2) โครงการ OTOP ระดับ 0-3 ดาว หมายถึง โครงการที่ส่วนใหญ่ยังไม่ลงทะเบียน และยังไม่เกิดการพัฒนา

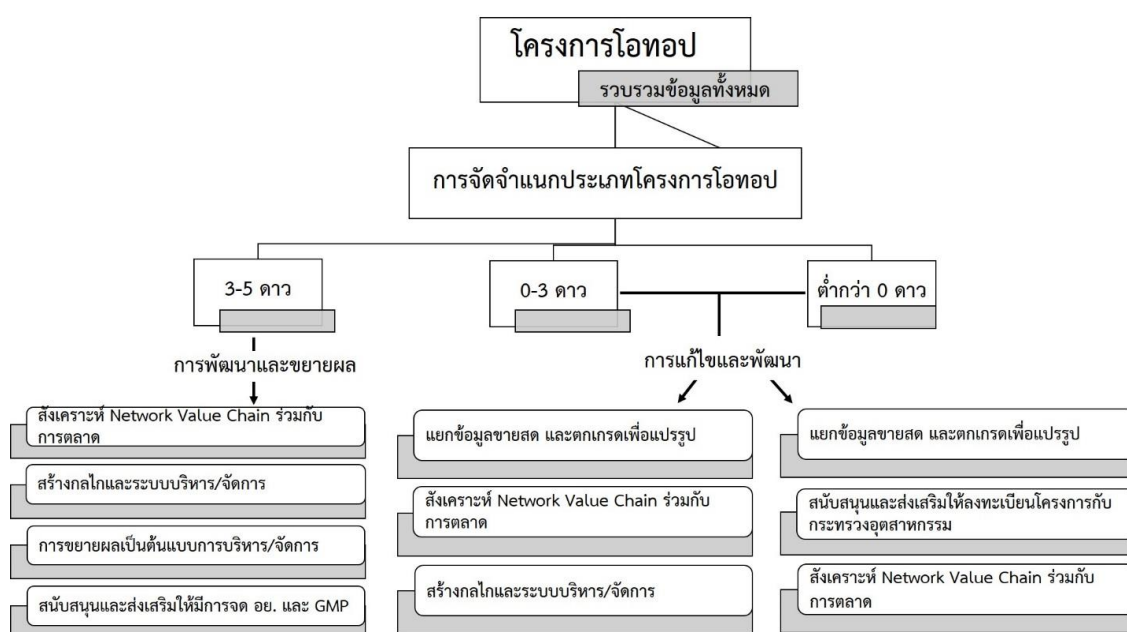
(3) โครงการ OTOP ระดับต่ำกว่า 0 ดาว หมายถึง โครงการที่กระทรวงอุตสาหกรรมยังไม่มีข้อมูล และไม่เกิดการพัฒนา

จากข้อมูลผู้ประกอบการโครงการ OTOP ทั้งหมดข้างต้น พบว่า มีโครงการ OTOP ประมาณ 600,000 โครงการที่ลงทะเบียนผ่านกระทรวงอุตสาหกรรมและโครงการประสบผลสำเร็จ ซึ่งในจำนวนนี้อาจมีโครงการอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จและสามารถขายได้อยู่แล้ว แต่ถูกนำมานับรวมในโครงการ OTOP ระดับ 3-5 ดาว ที่เรียกว่า กลุ่มนางฟ้าจำแลง หมายถึง สินค้าสามารถขายได้อยู่แล้ว แต่จัดตั้งบริษัทเป็นวิสาหกิจ ทำให้เมื่อกระทรวงไปเก็บข้อมูลยอดขายได้รวม OTOP ทั้งประเทศมีค่าสูงเพราะกลุ่ม OTOP เหล่านี้กระจายตัวอยู่ทั่วประเทศ แต่ยังไม่ทราบข้อมูลที่แน่ชัดว่าในกลุ่มนางฟ้าจำแลงเหล่านี้มีจำนวนกี่เปอร์เซ็นต์ของโครงการ OTOP ทั้งหมด เมื่อพิจารณาโครงการ OTOP ในระดับ 3-5 ดาว พบว่า กลุ่มนี้ยังคงต้องการความช่วยเหลือ คือ ต้องได้รับการผลักดันจากกระทรวงพาณิชย์เพื่อยกระดับสู่โรงงานอุตสาหกรรมในขนาด S กับ M อย่างไรก็ตาม มีโรงงานอุตสาหกรรมในขนาด S กับ M อีกกว่า 2,000,000 โรงงาน ที่ยังไม่ได้ลงทะเบียนกับกระทรวงอุตสาหกรรม และต้องการลงทะเบียนเพื่อป้องกันปัญหาการถูกเอารัดเอาเปรียบ โดยอาจจะ

ปรับเปลี่ยนกฎหมายการจดทะเบียนโรงงาน (รง. 4) เช่น ปรับการจดทะเบียนโรงงานจาก 50 แรงม้า เป็น 1,000 แรงม้า หรือเตรียมการระบบขอขึ้นทะเบียน อย. และ GMP เพื่อรองรับโครงการ OTOP ที่จะลงทะเบียนใหม่ เป็นต้น

ดังนั้น การแก้ไขปัญหาและพัฒนาโครงการ OTOP จึงควรมุ่งเน้นไปที่โครงการ OTOP ระดับ 0-3 ดาว และระดับต่ำกว่า 0 ดาว ซึ่งการแก้ไขและพัฒนาโครงการ OTOP ระดับ 0-3 ดาว นี้ ควรเริ่มจากการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้โครงการเหล่านี้ไม่เกิดการพัฒนายอด โดยอาศัยความร่วมมือของ 3 กระทรวงดังกล่าวข้างต้น ประกอบกับต้องอบรมพัฒนาทั้งประเทศ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการเกษตรและเศรษฐกิจที่ถูกต้องก่อนนำไปสอนและถ่ายทอดสู่เกษตรกรและผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ OTOP ท้องถิ่น ส่วนของโครงการ OTOP ระดับต่ำกว่า 0 ดาว หรือที่กระทรวงอุตสาหกรรมยังไม่มีข้อมูลนั้น ควรส่งเสริมให้โครงการเหล่านี้ดำเนินการลงทะเบียนกับกระทรวงอุตสาหกรรม

นอกเหนือจากภาครัฐที่เข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวแล้ว ภาคเอกชนควรเข้ามามีส่วนรวมในการช่วยสังคม แต่ข้อควรระวัง คือ ภาคเอกชนในรูปแบบของภาครัฐที่เข้ามาจะทราบข้อมูลของวัตถุดิบที่เกษตรกรหรือคนในท้องถิ่นมี และเสนอตัวช่วยลงทุนโดยการให้กู้เงินดอกเบี้ยต่ำ จะเป็นการผูกขาดการตลาดและนำไปสู่การควบคุมการตลาดทั้งหมด ดังนั้น ภาครัฐควรเร่งปรับกระบวนการทำงานให้ก้าวทันพลวัตการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคมที่มีอย่างรวดเร็ว และควรสนับสนุนปัจจัยเรื่องเงินให้เกิดการผลักดันโครงการ OTOP บางโครงการที่พัฒนาให้เกิดการขยายตัวขึ้น สรุปดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แนวทางแก้ไขและพัฒนาโครงการ OTOP

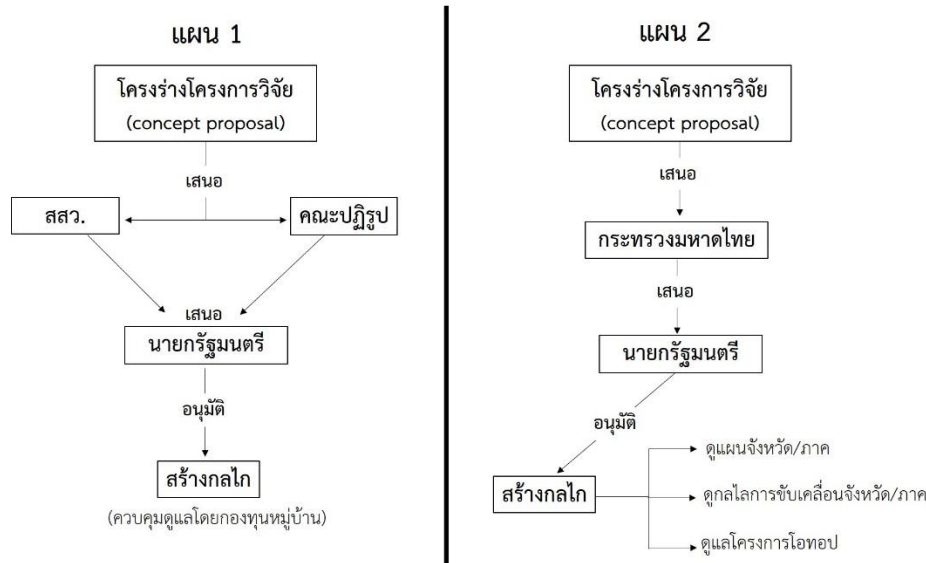
จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสามารถสรุปหลักการในการพัฒนาโครงการ OTOP ในระดับ 0-3 ดาว และต่ำกว่า 0 ดาว คือ 1) พัฒนาการและคนในพื้นที่ต้องช่วยกันหากระบวนการให้หลุดพ้นจากความยากจน และ 2) ส่วนกลาง เช่น กระทรวงต่าง ๆ ต้องช่วยสร้างเงื่อนไขทางการตลาดเพื่อส่งเสริม

การพัฒนาของโครงการโอท็อป โดยต้องแก้ที่กลยุทธ์ (platform) และสร้างกลไกการจัดการแบบแบ่งส่วน สร้างและสังเคราะห์ Network Value Chain ไปพร้อม ๆ กับการทำการตลาด และจัดทำต้นแบบเชิงรูปธรรมเพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้ง่ายขึ้น

จากการประชุมหารือกับ ดร. กิตติ สัจจาวัฒนา ผู้อำนวยการหน่วยบูรณาการวิจัยและความร่วมมือเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่ (ABC Unit) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ได้ข้อสรุปความสำคัญของโครงการวิจัยนี้ว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากโครงการ OTOP ที่มีผลกระทบในระดับมหภาค มี 3 ขั้นตอน คือ

(1) หาผลิตภัณฑ์ที่มีผลกระทบในระดับมหภาค เช่น ผลไม้ ข้าว เป็นต้น โดยจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของรัฐบาล พบว่า 15 พื้นที่ในประเทศไทยที่ต้องการการแก้ไขและพัฒนาอย่างเร่งด่วน เนื่องจากเป็นพื้นที่ที่ยากจนและต้องการการสร้างอาชีพ

(2) การลงทุนจากภาครัฐ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการนำวัตถุดิบ (Raw material) ไปสร้างผลผลิตขั้นกลาง (Intermediate Product) และเกิดผลิตภัณฑ์สุดท้าย (Finish product) ต่อไป โดยการเสนอขอให้ภาครัฐเข้ามาช่วยลงทุนสามารถดำเนินการตามขั้นตอนดังภาพที่ 5 โดยแสดงการขับเคลื่อนที่เป็นไปได้และให้กระทรวงมหาดไทยช่วยพิจารณาถึงแผนการที่เหมาะสมและจะประสบความสำเร็จมากที่สุด

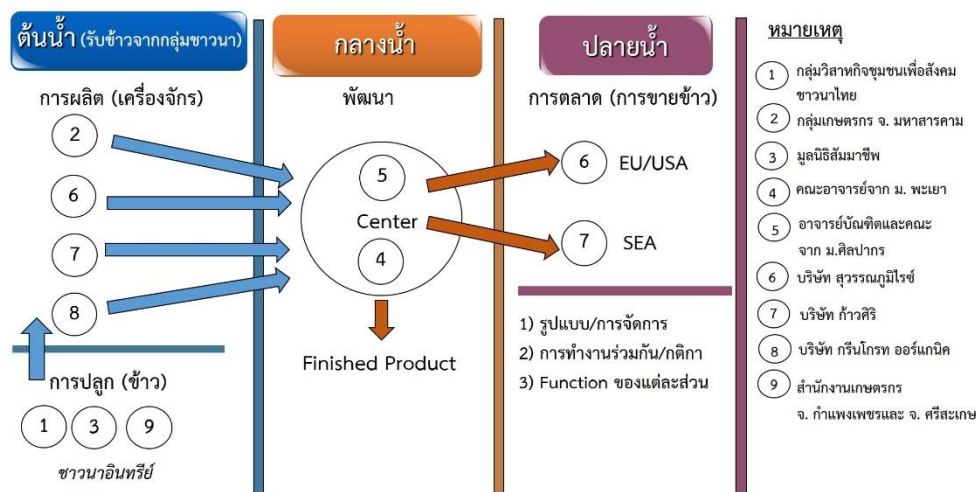


ภาพที่ 5 ขั้นตอนการเสนอโครงการเพื่อขอรับเงินลงทุนจากภาครัฐ

(3) การสร้าง New Value Base Platform โดยพิจารณาเปรียบเทียบ Network Value Chain ของโครงการ OTOP ในระดับ 3-5 ดาว กับระดับ 0-3 ดาว เพราะจะสามารถบ่งบอกวัตถุดิบที่มีความเสี่ยงต่อการขาดทุน และเข้าไปจัดการและแปรรูปวัตถุดิบดังกล่าวต่อไป โดยวิเคราะห์และสร้างการจัดการเชิงนโยบาย ก่อนนำไปสู่การปฏิบัติการต่อไป

จากที่มาทั้งหมดตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น โครงการ “การพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัย การพัฒนาและเสริมพลังกลไกการพัฒนาเชิงพื้นที่ในการจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่สำหรับข้าวและพืชหลังนาอินทรีย์” จึงมีวัตถุประสงค์ในตอนแรกว่า เพื่อสร้างความหลากหลายของวัตถุดิบและ

ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ใน 6 พื้นที่ จากภาคเหนือ กลาง และอีสานของประเทศไทย โดยอาศัยการทำงานร่วมกันของ 6 องค์กร ซึ่งมีหลักการทำงาน 3 หลัก คือ วิจัยการปลูกหรือผลิต วิจัยระบบบริหาร/จัดการ และวิจัยการสร้างนวัตกรรม ซึ่งได้ตกลงกลไกและระบบร่วมกันจากการประชุมภายใน คณะผู้วิจัยด้วยกันเอง (เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2560) เรียบร้อยแล้ว ดังแสดงในภาพที่ 6



	ต้นน้ำ	กลางน้ำ	ปลายน้ำ
กลุ่มทำงาน	●กลุ่มเกษตรกร ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนเพื่อสังคมชาวนาไทย มูลนิธิสืมาซิป และสำนักงานเกษตรกร จังหวัดกำแพงเพชร และจังหวัดศรีสะเกษ ●กลุ่มผู้ผลิตหรือแปรรูป คือ กลุ่มผู้ประกอบการ SE ได้แก่ กลุ่มเกษตรกร จังหวัดมหาสารคาม บริษัท สุวรรณภูมิไรซ์ บริษัท ก้าวศิริ และบริษัท กรีนโกรท ออร์แกนิก	●อาจารย์บัณฑิตและคณะ จาก มหาวิทยาลัยศิลปากร ●คณะอาจารย์จากมหาวิทยาลัยพะเยา	●บริษัท สุวรรณภูมิไรซ์ ●บริษัท ก้าวศิริ
การดำเนินการ	●กลุ่มเกษตรกรทำหน้าที่ปลูกและควบคุมคุณภาพข้าวอินทรีย์ในพื้นที่ให้ตรงตามมาตรฐานที่กลุ่มกำหนด และส่งข้าวที่ได้มาตรฐานให้แก่กลุ่มผู้ผลิตหรือแปรรูป ●กลุ่มผู้ผลิตหรือแปรรูปมีหน้าที่แปรรูปข้าวเป็น Intermediate product และส่งให้ผู้ขายหรือการตลาดเพื่อจำหน่าย	●อาจารย์และนักวิจัยจากมหาวิทยาลัย มีหน้าที่คอยช่วยเหลือการวิจัย ส่งเสริม และพัฒนาการสร้าง Intermediate product ตลอดจนการแปรรูปเป็น Finish Product	●กลุ่มผู้ขายหรือการตลาด มีหน้าที่ในการรับซื้อและจัดจำหน่าย Intermediate product และ/หรือ Finish Product รวมทั้งการทำ branding
ผลลัพธ์	●ได้ผลิตภัณฑ์เป้าหมาย คือ Intermediate product ●เกิดอาชีพการทำข้าวอินทรีย์ ส่งผลดีต่อสุขภาพของชาวนาให้ปลอดภัยจากการใช้สารเคมีในการทำนาแบบดั้งเดิม ●ได้รายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการแปรรูปข้าวเป็น Intermediate product	●องค์ความรู้และเทคโนโลยีจากการพัฒนา Intermediate product ●ได้กระบวนการบริหาร/จัดการกลุ่มแบบสานประโยชน์ร่วมกัน	●ได้ผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์และตรงตามความต้องการของตลาด ●ได้รายได้เพิ่มจากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์มูลค่าเพิ่ม

ภาพที่ 6 กรอบแนวคิด บทบาทหน้าที่ ขั้นตอนการทำงานวิจัย และผลลัพธ์ที่จะได้รับ

หลังจากการประชุมหารือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทางคณะผู้วิจัยได้สรุปเนื้อหาข้อเสนอโครงการที่จะพัฒนา ดังนี้

(1) ทำการวิจัยเพื่อหาข้อมูลการผลิตพืชอินทรีย์ โดยมุ่งเน้นไปที่ข้าวและพืชหลังแปลงในพื้นที่ การจัดการของกลุ่มที่ และสร้างระบบการจัดการกลุ่มที่ทำงานแบบสานประโยชน์ร่วมกัน

(2) พัฒนาการวิจัยทางด้านการตลาดเพื่อดูความเป็นไปได้ของธุรกิจและช่องทางทางการตลาด เพื่อนำข้อมูลส่งกลับไปสู่ส่วนการผลิตและแปรรูป เพื่อวางแผนการผลิตทั้งของที่มีโรง

และที่ระดับพื้นที่จากข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมได้ และนำข้อมูลที่ได้นี้ถ่ายทอดคืนสู่ทีมทำงาน ส่วนกลางเพื่อเตรียมแผนธุรกิจ (Business plan) ต่อไป

(3) วิจัยรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับช่องว่างทางการตลาด เหมาะสมในการสร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อหาความคุ้มค่าในการลงทุนทั้งเครื่องจักรเทคโนโลยีที่เหมาะสม

(4) ทดลองกระบวนการผลิต Intermediate product แบบเต็มรูปแบบ โดยมีระบบการผลิต ระบบการส่งต่อผลิตภัณฑ์ เป็นต้น และทำการ Plug in กับผู้ประกอบการหรือบริษัทที่สนใจจะเข้าร่วมสนับสนุน

(5) ขยายผลการดำเนินการของแต่ละกลุ่มผู้ประกอบการ SE ต่อการเพิ่มมูลค่า (Value add) ของข้างที่นำมาแปรรูปเป็น Intermediate product จากมา รวมทั้งตักผลการทำงานร่วมกัน

จากการดำเนินงานจะได้ผลลัพธ์ (Output) คือ ได้ Intermediate product และกลไกในการทำงานแบบสานประโยชน์ร่วมกันภายใต้กติการ่วมตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ และวัดความสำเร็จของงานว่าเกษตรกรต้นน้ำได้รับประโยชน์เพิ่มขึ้นและได้ประโยชน์แบบมวลรวมในระดับเศรษฐกิจขนาดใหญ่ ซึ่งการวัดผลงานหรือความสำเร็จของงานจาก KPI (Key Performance Indicator) ได้แก่

- เกษตรกรมีรายได้เพิ่มขึ้นและมั่นคงจากการแปรรูปข้าวเป็น Intermediate product
- การปลดภาระหนี้สินของเกษตรกรรากหญ้า
- การเกิดสัมมาชีพในชุมชนธรรมาภิบาล
- สุขและสมดุลงานในชีวิตของคนในชุมชน

ซึ่งผลสำเร็จจากโครงการนี้ จะสามารถสร้างคน 4.0 สร้างของ 4.0 และสร้างข้อมูล 4.0 ตรงตามวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย คือ ไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งเป็นโมเดลพัฒนาเศรษฐกิจ ซึ่ง Platform การบริหาร/จัดการกลุ่มและการทำงานแบบสานประโยชน์ร่วมกันนี้จะก่อให้เกิดพลวัตการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากอย่างมั่นคงและยั่งยืนผ่านรูปแบบห่วงโซ่คุณค่าใหม่และนวัตกรรม

อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานวิจัยของโครงการนี้นั้น ตัวแทน SE ย่อยในโครงการวิจัยนี้ทุกกลุ่มพร้อมที่จะใช้เงินตนเองในการลงทุนในโครงการ อย่างไรก็ตาม การให้กลุ่มตัวแทน SE ย่อย ลงเงินทุนสำหรับโครงการเองนั้น จะส่งผลให้ SE ย่อยเหล่านั้นต้องแบกรับความเสี่ยง ดังนั้น จึงต้องการเงินลงทุนสนับสนุนจากหน่วยงานของภาครัฐ เพื่อที่จะสามารถดำเนินการต่อไปได้ ซึ่งควรดำเนินการอย่างเร่งด่วน เพราะพลวัตระบบเศรษฐกิจและสังคมไปอย่างรวดเร็ว แต่ต้องทำงานบนระบบฐานข้อมูลที่จะช่วยในการตัดสินใจ ที่ผ่านการเก็บและกลั่นกรองอย่างระมัดระวังและทันสมัย ซึ่งทางคณะผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลเบื้องต้นดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว ดังนั้น เงินลงทุนจึงเป็นปัจจัยจำเป็นสุดท้ายที่จะผลักดันโครงการให้เดินหน้า

ด้วยเหตุนี้ หน่วย ABC ของ สกว. จึงเข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนทุนวิจัยทั้งในส่วนการบริหาร/จัดการ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการถอดบทเรียนและกระบวนการที่ได้จากการวิจัย เพื่อให้ได้มาซึ่ง Model หรือ Platform ต้นแบบ ที่สามารถอธิบายกระบวนการทำงานแบบเป็นขั้นตอน โดยมองภายใต้ประเด็น 2 ประเด็น คือ 1) รูปแบบที่ผู้ใช้ (Users) ได้แก่ ได้แก่ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงอุตสาหกรรม และกระทรวงพาณิชย์ สามารถนำไปใช้เพื่อให้เกิดการสร้างเครือข่ายและการสานประโยชน์เพื่อขับเคลื่อนและบริหารจัดการประเทศต่อไป และ 2) ข้อมูลที่ใช้ในการทำธุรกิจ เพื่อจะใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนและข้อมูลเชิงนโยบาย ซึ่งจากความร่วมมือจากทุก

ภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็น เกษตรกร ผู้ผลิต นักวิจัย และ สกว. จะสามารถยับยั้งและขยายข้าวและผลิตภัณฑ์จากข้าวในวงกว้าง ซึ่งเป็นการขยายแนวคิดโครงการวิจัยแบบร่วมมือเพื่อพัฒนาพื้นที่ต่อไป

4.2 กิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาข้อเสนอโครงการ

จากที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น คณะผู้วิจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงการวิจัยนี้ประกอบไปด้วยหลายภาคีและหลายบทบาท ไม่ว่าจะเป็น เกษตรกร ตัวแทน SE ย่อย อาจารย์ นักวิจัย ตลอดจนภาคเอกชนที่เข้ามามีส่วนร่วม ดังนั้น คณะผู้วิจัยจึงได้รวมตัวและเข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาข้อเสนอโครงการที่ดีและเหมาะสม ตอบโจทย์ความต้องการของคณะผู้วิจัย หน่วยงานให้ทุน ตลอดจนผู้ที่นำไปใช้ประโยชน์ ผ่านกระบวนการบริหาร/จัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ทางคณะผู้วิจัยจึงเข้าร่วมอบรมเมื่อวันที่ 5-7 มีนาคม 2560 ที่ผ่านมา เพื่อเข้ารับฟังบรรยายและการชี้แจงรูปแบบ/Platform/ลักษณะการเขียนข้อเสนอโครงการวิจัยเพื่อนำส่ง สกว. ไม่ว่าจะเป็นสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจของโครงการวิจัย ประชุมและระดมความคิดเห็นเพื่อเขียนที่มา ความสำคัญ วัตถุประสงค์ของโครงการย่อย ระเบียบ/วิธีการวิจัยที่ต้องดำเนินงาน เพื่อบ่งชี้ถึงกิจกรรมที่ต้องทำ และตัวชี้วัดที่ต้องเก็บข้อมูล รวบรวมและจัดเตรียมเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อเสนอโครงการวิจัยและบรรณานุกรม เพื่อเขียนในส่วนของโครงการภาพรวมให้สอดคล้องกับทุกโครงการย่อย ตลอดจนเสนอแผนการใช้งบประมาณของโครงการย่อย พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์ส่วนต่าง ๆ ในข้อเสนอโครงการร่วมกันและปรับแก้ตามที่คณะผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะ ซึ่งนับเป็นการบริหาร/จัดการความเสี่ยงร่วมกันของสมาชิกภายในโครงการวิจัย ท้ายที่สุดคือ ร่วมกันเสนอข้อเสนอโครงการย่อยและโครงการรวมที่ครบตามแบบฟอร์มของ สกว. กิจกรรมดังแสดงในภาพที่ 7-9



ภาพที่ 7 การประชุมวางกรอบแนวคิดองค์รวมวันที่ 4-5 มีนาคม 2561



ภาพที่ 8 การประชุมวางกรอบแนวคิดโครงการย่อยวันที่ 4-5 มีนาคม 2561



ภาพที่ 9 สิ้นสุดกิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการวันที่ 4-5 มีนาคม 2561

จากกิจกรรมดังกล่าว ร่างข้อเสนอโครงการวิจัยฉบับแรก ได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกพื้นที่ คือ เน้นที่พื้นที่อินทรีที่ได้รับการรับรองมาตรฐานก่อนในระยะแรก พร้อมทั้งพัฒนาพื้นที่อินทรีในระยะปรับเปลี่ยนให้พร้อมเข้าสู่โครงการวิจัยในระยะหลังต่อไป นอกจากนี้ ได้กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาโดย کلیภาพโครงการวิจัยทั้งห่วงโซ่ ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ กรอบแนวคิดการวิจัยที่เกี่ยวข้องในด้านจัดตั้ง สร้างรูปแบบการบริหาร/จัดการกลุ่ม และแนวทางการขับเคลื่อนไปสู่การวิจัยและพัฒนาในพื้นที่ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งปัจจัยและเงื่อนไขที่อาจมีความเสี่ยงต่อการดำเนินงานวิจัย ซึ่งได้ข้อเสนอชุดโครงการวิจัย “การพัฒนาและเสริมพลังกลไกการพัฒนาเชิงพื้นที่ในการจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่สำหรับข้าวและพืชหลังนาอินทรี” ในเฟสที่ 1 ภายในระยะเวลา 4 เดือน ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ชุดโครงการย่อย (ภาพที่ 10) ดังนี้

โครงการย่อยที่ 1 การพัฒนาและการจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่เพื่อเพิ่มรายได้เกษตรกร

โครงการย่อยที่ 2 การพัฒนาองค์กรต้นแบบเพื่อเสริมพลังกลไกและการจัดการเชิงพื้นที่สำหรับธุรกิจเกษตรอินทรีย์แบบครบวงจร และการแบ่งปันผลประโยชน์ที่สมดุลในรูปแบบ Fair Trade

โครงการย่อยที่ 3 การขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากจากงานวิจัยเชิงพาณิชย์บนฐานนวัตกรรม การผลิต แปรรูป และพัฒนาวัตถุดิบจากเกษตรอินทรีย์ด้วยห่วงโซ่คุณค่าใหม่

โครงการย่อยที่ 4 การพัฒนาดิจิทัลแพลตฟอร์มเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่สำหรับผลิตภัณฑ์จากข้าวและพืชหลังนาอินทรี

โครงการย่อยที่ 5 การจัดการความรู้และการถอดบทเรียนโครงการการจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่สำหรับข้าวและพืชหลังนาอินทรี และระบบการทำงานเชิงสานประโยชน์ร่วมกัน

ซึ่งจากการดำเนินการของแต่ละส่วนที่ได้จากการดำเนินงานในเฟสที่ 1 นี้ สามารถนำไปใช้ในเฟสขยายผลในเฟสที่ 2 ภายในระยะเวลา 8 เดือน โดยจะเพิ่มโครงการย่อยอีกจำนวน 3 โครงการ ดังนี้

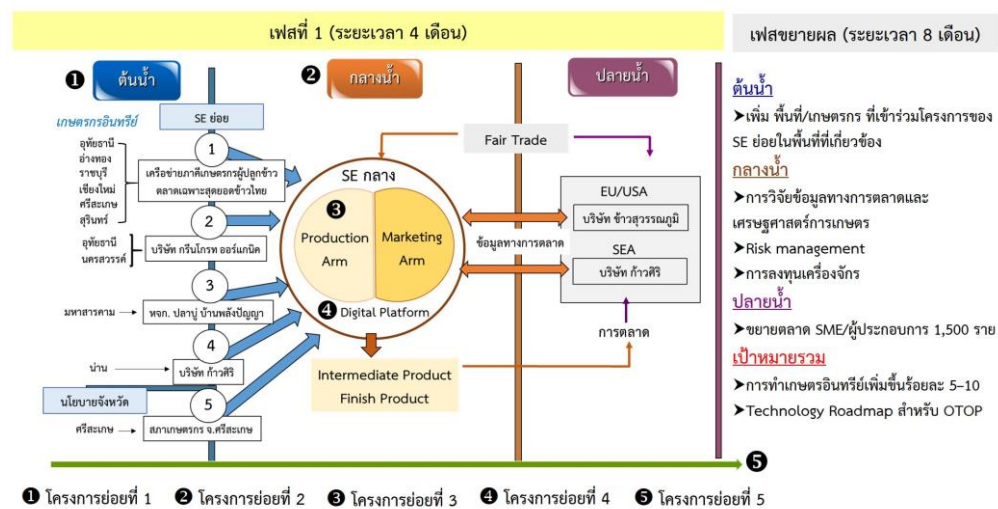
โครงการย่อยที่ 6 การบริหาร/จัดการความเสี่ยงของโครงการวิจัย

โครงการย่อยที่ 7 การวิจัยทางตลาดและเศรษฐศาสตร์การเกษตร

โครงการย่อยที่ 8 แนวทางการพัฒนา OTOP จาก Technology Roadmap

นอกจากนี้ แผนการดำเนินงานในเฟสขยายผลในส่วนปลายน้ำ จะขยายตลาดการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ให้กับผู้ประกอบการในกลุ่ม SME ที่มีความสนใจและต้องการรับซื้อผลผลิตจาก

โครงการวิจัยภายใต้หลักการค่าที่เป็นธรรม เพื่อให้เกษตรกรมีรายได้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนในการเพิ่มจำนวนของเกษตรกรที่หันมาทำเกษตรอินทรีย์ให้เพิ่มขึ้นตามไปด้วย



ภาพที่ 10 ขอบเขตการดำเนินงานวิจัยโครงการในแต่ละเฟส (ช่วงที่ 1 และ ช่วงที่ 2)

ซึ่งข้อสรุปจากกิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการถูกนำไปใช้ในการเขียนร่างข้อเสนอโครงการฉบับแรก ได้ผ่านการเวียนตรวจสอบ แก้ไข และเพิ่มเติม ซึ่งนับเป็นการบริหาร/จัดการความเสี่ยงที่ระบุแนวทางในการแก้ไขและบริหาร/จัดการความเสี่ยงของงานวิจัยผ่านการระดมความคิดของบุคลากรในโครงการวิจัยเพื่อนำไปใช้ในกิจกรรมวิพากษ์ข้อเสนอโครงการต่อไป

4.3 กิจกรรมวิพากษ์ข้อเสนอโครงการ

การวิพากษ์ข้อเสนอโครงการวิจัย “การพัฒนาและเสริมพลังกลไกการพัฒนาเชิงพื้นที่ในการจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่สำหรับข้าวและพืชหลังนาอินทรีย์” มีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตรวจสอบ และรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกที่ทางหน่วยงาน สกว. เรียนเชิญมา ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ประกอบด้วย

- | | |
|--------------------------------|--|
| 1. ดร.สีลาภรณ์ บัวสาย | ผู้ทรงคุณวุฒิจาก สกว. |
| 2. รศ.ดร.พีรเดช ทองอำไพ | ผู้อำนวยการสถาบันคลังสมองของชาติ |
| 3. รศ.ดร.จันทร์จรัส เรี่ยวเดชะ | รองผู้อำนวยการสถาบันคลังสมองของชาติ |
| 4. รศ.ดร.สมพร อิศวิลานนท์ | นักบริหารวิชาการอาวุโส สถาบันคลังสมองของชาติ |
| 5. อาจารย์สุปราณี จงดีไพศาล | ผู้ทรงคุณวุฒิจาก สกว. |

นอกจากนี้ ดร. กิตติ สัจจาวัฒนา ผู้อำนวยการหน่วยบูรณาการวิจัยและความร่วมมือเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ได้เข้าร่วมรับฟัง เพื่อให้ข้อคิดเห็นทั้งในด้านข้อเสนอโครงการรวมและโครงการย่อยในชุดโครงการ ผ่านการวิเคราะห์และสังเคราะห์แผนและผลการดำเนินงานของโครงการรวมและโครงการย่อย ซึ่งทางผู้ทรงคุณวุฒิได้ร่วมให้ข้อเสนอแนะไม่ว่าจะในหลายประเด็น ไม่ว่าจะเป็น **1.ด้านจัดตั้งกลุ่ม** เช่น การรวมกันและรูปแบบการบริหาร/จัดการกลุ่มคน พื้นที่ที่เกี่ยวข้อง ความเชื่อมโยง ยึดโยง เชื่อใจและการร่วมมือ รวมทั้งความสัมพันธ์ของ

บุคลากรในโครงการวิจัย วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ผลกระทบที่เกิดขึ้น ระบบการติดต่อสื่อสารและการเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งการกำหนดบทบาทหน่วยงานและภาคีเครือข่ายทุกระดับของบุคลากรในโครงการวิจัย 2.ด้านรูปแบบการบริหาร/จัดการกลุ่ม ผ่านการบริหาร/จัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ระบบคุณค่าและองค์กรทางสังคม ต้นทุนทางเศรษฐกิจตลอดจนทรัพยากรบุคคล และ 3. แนวทางการขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติและพัฒนาในพื้นที่ที่เกี่ยวข้อง เช่น การเสริมสร้างและพัฒนาความเข้าใจ การบูรณาการ ประสานการปฏิบัติ และประสานคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องในโครงการวิจัย กิจกรรมวิพากษ์ข้อเสนอโครงการแสดงดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 กิจกรรมวิพากษ์ข้อเสนอโครงการวันที่ 28 มีนาคม 2561

จากกิจกรรมวิพากษ์ข้อเสนอโครงการ ทางคณะผู้วิจัยได้รับทราบประเด็นที่ต้องพิจารณาเพิ่มเติมในหลาย ๆ ประเด็น อาทิเช่น

- ข้อเสนอโครงการขาดเรื่องกระบวนการสร้างและวิธีการควบคุมคุณภาพ การสำรวจข้อมูลทางการตลาดที่ควรจะทำก่อนพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการวางแผนการปลูกให้เกษตรกร หรืออาจจะทำควบคู่กันไป
- ทำอย่างไรถึงจะให้เกษตรกรมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการขยับไปทำการขาย ที่พยายามจะเปลี่ยน Value chain ให้ตั้งเป็นคำถามหลักจากนั้นตั้งข้อเท็จจริงเป็นคำถามย่อยขึ้นมา
- กระบวนการถ่ายทอดความรู้ในวิธีที่ใช้อยู่เป็นวิธีที่ได้ผลจริงหรือไหม
- วิธีแก้ในเรื่องความเสียเปรียบในเรื่องส่วนแบ่งรายได้เกษตรกรให้มีมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้น โดยพัฒนา network value chain แบบใหม่ คำถามคือ 1.ใหม่ด้วยตัวนักวิจัยร่วม? 2.จะทำ

intermediate product ใหม่ขึ้นมา? กลายเป็นการแปรรูป product โดยกระโดดข้ามจากผู้ผลิต ผู้ปลูก ข้ามขั้นตอนรวบรวม รับจ้างผลิต แล้วไปแปรรูปเลยใช่ไหม? หรือ **3.กำลังเปลี่ยน value chain ไม่ให้ไปแบบ liner** คือไม่ได้เป็นแบบเส้นตรง ความหมายใหม่ คือ เป็นเรื่องวงจรและกลไกที่มันแตกต่าง ไม่ใช่เรื่องการสร้าง intermediate

- การสร้าง network value chain ใหม่ ที่เป็น network value chain ของ SE หัวใจ คือ การยึดโยง SE กับกลุ่มเกษตรกร ให้มันเกิดการแชร์ เกิดการทำงานร่วมกันที่มันเป็นการแบ่งปันผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม โดย SE value chain หน้าตาจะไม่เหมือน value chain

- ถ้ามองถึง SE value chain สถานการณ์ของ SE กับกลุ่มเกษตรกร จะแตกต่างกันที่ Culture ทักษะ และวิธีการทำกิจการ การนำคน 2 กลุ่มนี้เข้ามาสานแล้วทำงานด้วยกันจะต้องยึดโยงด้วยอะไร อะไรคือเครื่องมือยึดโยง จะพูดเรื่องผลประโยชน์ตามปกติของกลไกตลาด หรือจะพูดเรื่อง Trust เรื่องความไว้วางใจระหว่างกัน หรือจะพูดเรื่อง Fair ให้เป็นธรรม อันไหนคือตัวที่มันจะยึด network นี้เอาไว้ด้วยกัน

- การออกแบบโครงการที่ 1 ยังไม่เห็นวิธีการ อุดมการณ์ ผลประโยชน์ หรือเครื่องมือที่จะให้เขาทำงานไปด้วยกันได้ โครงการย่อยที่ 1 กับ 2 ไม่ค่อยชัดทั้งคู่ โครงการที่ 3-5 ชัดเพราะเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การทำ Digital platform และการถอดบทเรียน แต่โครงการย่อยที่ 1 กับ 2 คือ key ของงาน

- วัตถุประสงค์คือต้องการสร้าง Digital platform ที่จะมารองรับของเกษตรกรที่ปลูกข้าวอินทรีย์ เป็นช่องทาง เป็น Chain หรือ Changed Chain ต้องการที่จะทำให้เศรษฐกิจมวลรวมของชุมชนเกษตรกรข้าวอินทรีย์มีรูปแบบการสานประโยชน์ร่วมกันอย่างมีธรรมาภิบาล อยากจะเห็นภาพภายใต้ new platform รวมทั้งสร้าง ecology ใหม่ ระบบนิเวศใหม่

- การสร้างคน คือ คนก็คือภาคีที่เขาเข้ามา ทั้งเกษตรกร ทั้งผู้ประกอบการ รวมถึงนักวิจัย และนักวิชาการที่ดึงเข้าไปเกี่ยวข้อง ต้องการที่จะเห็นพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงอย่างไร ต้องสร้าง Trust สร้างความเชื่อมั่น ในการยึดโยงภาคี ในการยึดโยงแบบสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ต้องดูรูปแบบของ management business management เพราะว่า Trust จะเกิดขึ้นตลอดห่วงโซ่ได้ มันจะต้องมีมาตรฐาน จะ Coordinate ในระหว่างภาคีต้นน้ำ ภาคีกลางน้ำ ภาคีปลายน้ำได้อย่างไร

- กระบวนการสร้างของ จะเป็นอินทรีย์ที่มีอยู่ มันเป็น Process Innovation ก็คือเปลี่ยนจากเคมีมาเป็นอินทรีย์ ได้เป็นคุณค่า Product Innovation ตามมา ต้องมองให้เห็นถึงปัจจัย Product ที่มีความจำเพาะ

- จะ Coordinate อย่างไรระหว่างลำดับคนกับของ ระหว่างต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ
- แรงจูงใจบางอย่างของ SE ย่อย ที่จะต้องปรับเข้ากันคืออะไร
- ยังไม่เห็นเส้นทางสู่ผลลัพธ์ (out come) เช่น ชุมชนมีรายได้เพิ่มขึ้น ซึ่งผลลัพธ์ของแต่ละโครงการย่อยกับวัตถุประสงค์ของตัวเองแต่ยังทำให้ตอบสนองภาพใหญ่ของโครงการรวมให้ได้

- แนวคิดการกระจายออกแบบจาก supply push ไม่ได้มองจากฝั่ง demand ยังไม่เห็นข้อมูลที่จะการออกแบบสนับสนุนโครงการนี้ในเชิง demand ควรมองว่าคู่แข่งใหม่ที่จะเจอคืออะไร new product เมื่อเทียบกับคู่แข่งใหม่คืออะไร ลูกค้านใหม่คือใคร

- อยากให้ทำ log frame และสมมุติฐานที่จะต้องมีการทำงาน เงื่อนไขหลังจากขยายผล

- มีกลไกหรือเครื่องมืออื่นที่จะใช้ในกลไกของพื้นที่ ที่จะเป็นตัวเสริมพลังให้พื้นที่เพราะเป็นสิ่งสำคัญ ต้องมองภาพเหล่านี้มากกว่าที่จะมองให้จบงาน

- มองประเด็นไปที่กลไกการพัฒนาเชิงพื้นที่ ยกตัวอย่างคือ ทดลองทำ 2-3 เครือข่าย จังหวัด โดย 1.ทำกับ SE 2.เติม IKR 3.เติมเรื่องช่องทางตลาดใหม่ 4.เติมการสร้างกระบวนการยึดโยง network นี้เข้าด้วยกันในพื้นที่นั้นๆ 5.การเรียนรู้และปรับตัว

- ยกกรณีศึกษาประเทศญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จ ทำอย่างไรให้ SE research ได้ development ได้ อันนี้คือกลไกที่จะเข้าไปช่วย

- ต้องทางภาพตัว SE หรือกลไกเดิมขึ้นมาก่อนทั้งกระบวนการจัดการ ทั้งกลไก ทั้งรูปแบบการจัดการต้นทุน โดยไปสืบค้นข้อมูลแล้วมาออกแบบกระบวนการจัดการใหม่ของแต่ละที่

- วัตถุประสงค์คือพอจบโครงการนี้จะส่งมอบอะไรได้บ้าง end user จริงๆ คือใคร

- เกิด 2 นวัตกรรม 1) **นวัตกรรมกระบวนการ** มี 2 layer คือ **นวัตกรรมกระบวนการจัดการกลไกระดับ SE** เรื่องนี้จะต้องให้กระบวนการและเครื่องมือในการ recruit SE ให้เข้ามาร่วมกระบวนการในการสร้าง trust สร้างการยึดโยง กระบวนการสร้างรูปแบบการจัดการที่เป็นมาตรฐานด้วยข้อมูล โดยเฉพาะศักยภาพในการแข่งขันทางการตลาด **นวัตกรรมกระบวนการจัดการกลไกระดับเกษตรกรรายย่อย** โดย SE ย่อยระดับพื้นที่ที่จะเป็นคนที่จัดการกลุ่มเกษตรกรรายย่อย ควรจะวางกระบวนการและการสร้างเครื่องมือการเรียนรู้และปรับตัวกลุ่มเกษตรกรรายย่อยด้วย 2) **นวัตกรรม content** ที่เป็น local product เป็นที่มาของ intermediate product

ซึ่งจากการข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิดังตัวอย่างข้างต้นนี้ จะถูกใช้เป็นข้อมูลสำหรับปรับแก้ข้อเสนอโครงการในลำดับต่อไป

4.4 กิจกรรมปรับแก้ข้อเสนอโครงการตามคำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิ

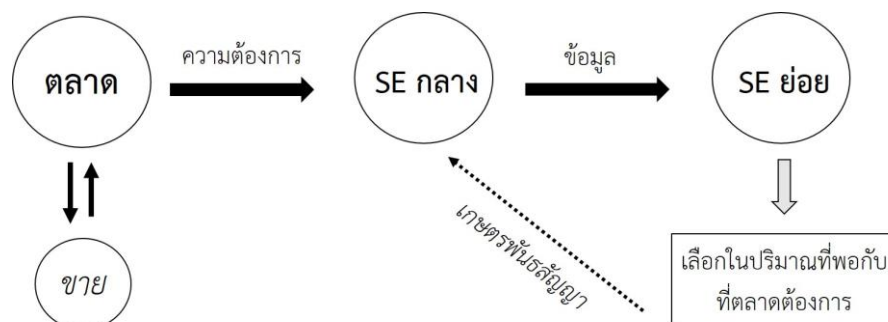
จากคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับจากกิจกรรมวิพากษ์ข้อเสนอโครงการเมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2560 ที่ผ่านมา ทางคณะผู้วิจัยได้ปรับแก้ข้อเสนอโครงการโดยอิงตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิผ่านการจัดกิจกรรมประชุมหารือในกลุ่มตัวแทนจากโครงการรวมและโครงการย่อยต่าง ๆ เมื่อวันที่ 6 เมษายน 2560 ณ อาคารนวัตกรรมอาหาร 2 อุทยานวิทยาศาสตร์ประเทศไทย จังหวัดปทุมธานี ซึ่งจากการประชุมหารือได้ร่วมกันกำหนดแนวทางที่ชัดเจนภายใต้คำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยประเด็นหลัก คือ ปัญหาจากการที่เกษตรกรเสียเปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากพ่อค้าคนกลางเป็นคนกำหนดราคา เกษตรกรจึงมีรายได้น้อยเนื่องจากสัดส่วนรายได้ที่ไม่เป็นธรรม ไม่ที่จะเป็นการทำเกษตรแบบเคมีและไม่เว้นแม้แต่เกษตรกรอินทรีย์ ดังนั้น สิ่งที่โครงการวิจัยนี้จะดำเนินการ คือ ปรับเปลี่ยน Network value chain ของเกษตรกรอินทรีย์ โดยเฉพาะข้าวและพืชหลังนาอินทรีย์ ผ่านการบริหาร/จัดการโดยองค์กรใหม่ในรูปแบบธุรกิจเพื่อสังคม ที่เรียกว่า social enterprise หรือ SE ซึ่งเข้ามามีบทบาทใหม่ในภาคการเกษตร โดยจะพลิกการเกษตรของประเทศไทยให้เปลี่ยนเป็นเกษตรอุตสาหกรรม ผ่านการผันเกษตรกรให้ทำหน้าที่เป็นผู้ปลูก ผู้ผลิต และผู้ขาย ภายใต้การทำงานของ SE กลาง ถือเป็นการสร้างนักธุรกิจชาวนา หรือ ผู้ประกอบการชาวนา นอกจากการจัดการข้าวแล้ว การเพิ่มคุณค่าและมูลค่าของพืชหลังนาอินทรีย์เป็นอีกหนึ่งช่องทางในการเพิ่มรายได้ให้กับเกษตรกร นับเป็นการสร้างรายได้เสริมให้กับเกษตรกรจากการปลูกพืชหลังนาที่ตรงกับความต้องการของตลาด โดยในโครงการวิจัยนี้จะครอบคลุมทั้ง 1.เกษตรกรอินทรีย์ 2.เกษตรกรเคมี (ระยะปรับเปลี่ยน) และ 3.นักธุรกิจเกษตร ให้ยึดโยงกันเพราะมี benefit sharing ภายใต้ 2 เงื่อนไข

คือ 1)Revenue คือ ได้ส่วนแบ่ง (เปอร์เซ็นต์) จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ผ่าน SE กลาง จัดเป็น cost of goods sold และ 2)Income ผลจากการยึดโยงด้วยวิธีนี้จะเกิดผลลัพธ์ 2 ระดับ คือ ด้านปริมาณ (quantities) ได้ revenue/cost of goods sold ด้านคุณภาพ (qualities) ได้การยกระดับคุณภาพชีวิตและเกิดความเป็นธรรม กิจกรรมปรับแก้ข้อเสนอโครงการแสดงดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 การจัดประชุมเพื่อปรับแก้ข้อเสนอโครงการตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

จากการระบุงรอบแนวคิดให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ทางคณะผู้วิจัยจึงได้กำหนดการยึดโยงระหว่าง SE กลางกับ SE ย่อย ตลอดจนการยึดโยงระหว่าง SE ย่อยกับเกษตรกรรายย่อยโดยการยึดโยงแบบ forecast ล่วงหน้า ซึ่งถือว่าการทำเกษตรพันธสัญญา ดังสรุปในภาพที่ 13



ภาพที่ 13 การยึดโยงด้วยเกษตรพันธสัญญา

การดำเนินการในโครงการวิจัยนี้ จะไม่เข้าไปรบกวนกลไกของตลาดเดิม โดยจะซื้อข้าวและพืชหลังนาอินทรีย์ รวมทั้ง intermediate product จากเกษตรกรเท่าที่ตลาดต้องการ ผ่านการทำสัญญา MOU ระหว่างภาคที่เกี่ยวข้อง ซึ่งนับว่าเป็นการยึดโยงที่เงินอีกทางหนึ่ง (Incash) โดย SE กลางจะรับซื้อข้าวในราคาที่สูงขึ้น และกำไรที่คืนกลับสู่เกษตรกรจะมาจากการลดต้นทุนค่าโลจิสติกส์ ซึ่งจากปกติการค้าขายแบบเก่าพ่อค้าคนกลางจะไม่ได้คืนกำไรจากส่วนนี้ให้เกษตรกร การบริหาร/จัดการงานวิจัยของโครงการนี้ นับว่าเป็นการ enhance human capacity คือ สร้างเกษตรกรแกนนำ และ enhance product capacity ในเรื่องระบบกลไกข้าวและพืชหลังนาอินทรีย์แปรรูป

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์แผนการดำเนินงานของโครงการรวมและโครงการย่อย ในชุดโครงการการพัฒนาและเสริมพลังกลไกการพัฒนาเชิงพื้นที่ในการจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่สำหรับข้าวและพืชหลังนาอินทรีย์ เพื่อสร้างการพัฒนากลไกการจัดการเชิงพื้นที่ (Capacity Building) นี้ ทางคณะผู้วิจัยจึงได้ข้อเสนอโครงการใหม่ฉบับปรับปรุงซึ่งเปลี่ยนแปลงชื่อชุดโครงการเป็น **“การพัฒนาต้นแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่ด้วยการเสริมพลังกลไกการพัฒนาเชิงพื้นที่ กรณีศึกษา ข้าวและพืชหลังนาอินทรีย์”** ประกอบไปด้วยโครงการย่อย จำนวน 6 โครงการย่อย ซึ่งมีระยะเวลาการดำเนินการทั้งหมด 18 เดือน รายละเอียดโครงการย่อย ดังนี้

โครงการย่อยที่ 1 การพัฒนาและการจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่ในการผลิตวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์แปรรูปขั้นต้น

โครงการย่อยที่ 2 การพัฒนาต้นแบบองค์กรภายใต้กรอบทำงาน social enterprise value chain สำหรับธุรกิจเกษตรอินทรีย์แบบครบวงจร และการแบ่งปันผลประโยชน์ที่สมดุลในรูปแบบ Fair Trade

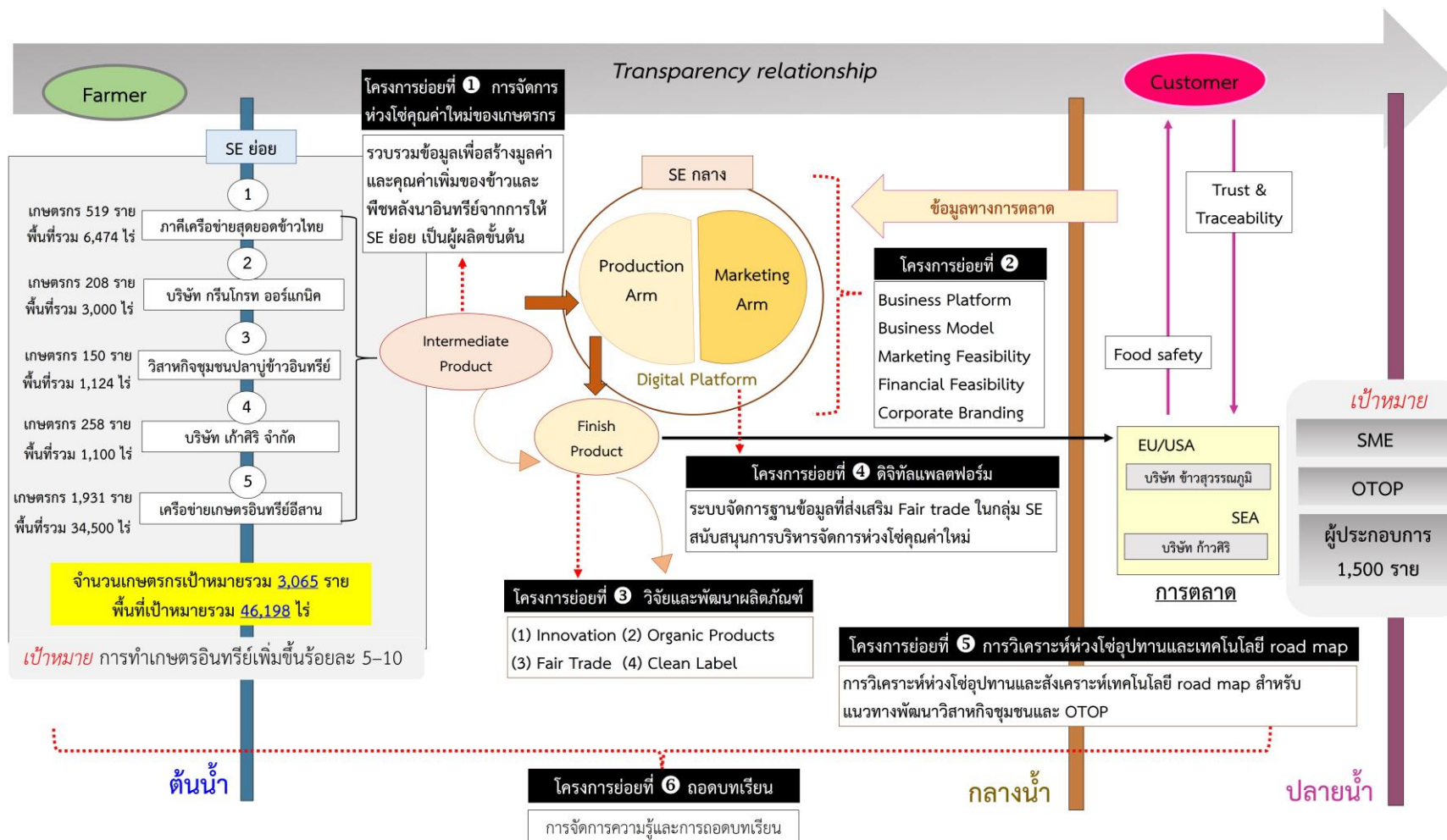
โครงการย่อยที่ 3 นวัตกรรมการผลิต/แปรรูป และการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากข้าวและพืชหลังนาอินทรีย์ภายใต้ new social enterprise value chain

โครงการย่อยที่ 4 การพัฒนาดิจิทัลแพลตฟอร์มเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการ social enterprise value chain สำหรับข้าวและพืชหลังนาอินทรีย์

โครงการย่อยที่ 5 โครงการการวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทานและสังเคราะห์เทคโนโลยี Road Map สำหรับแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนและ OTOP

โครงการย่อยที่ 6 การจัดการความรู้และการถอดบทเรียนโครงการ “การพัฒนาต้นแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่ด้วยการเสริมพลังกลไกการพัฒนาเชิงพื้นที่ กรณีศึกษา ข้าวและพืชหลังนาอินทรีย์”

ซึ่งแนวคิดการทำงานวิจัยภายใต้ชุดโครงการวิจัยนี้ สรุปดังภาพที่ 14 และผลผลิต (output) ของโครงการพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัยนี้แสดงดังชุดข้อเสนอโครงการวิจัย “การพัฒนาต้นแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่ด้วยการเสริมพลังกลไกการพัฒนาเชิงพื้นที่ กรณีศึกษา ข้าวและพืชหลังนาอินทรีย์”

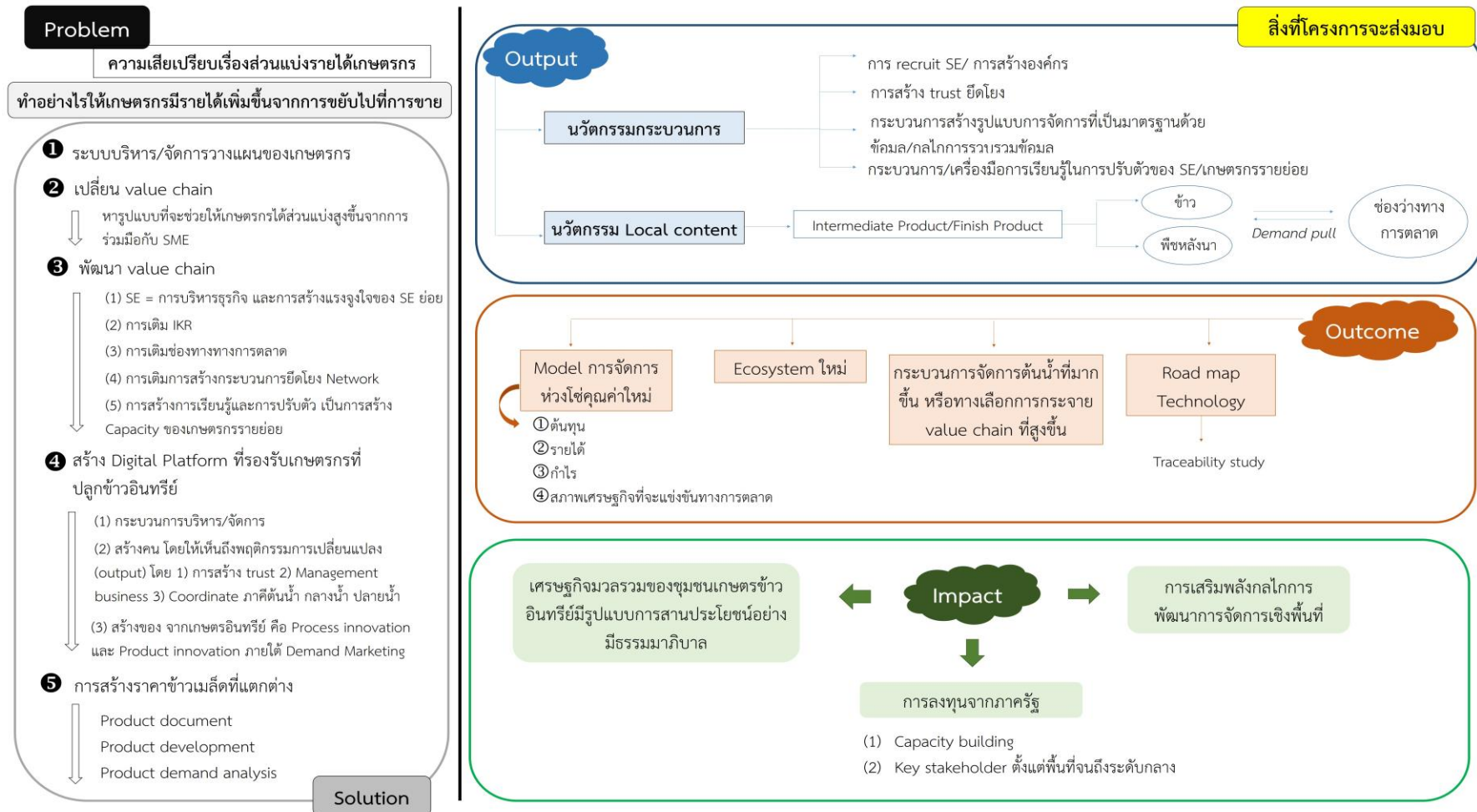


ภาพที่ 14 กรอบแนวคิดโครงการการพัฒนาและเสริมพลังกลไกเชิงพื้นที่ในการจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่สำหรับข้าวและพืชหลังนาอินทรีย์

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

ชุดข้อเสนอโครงการการวิจัยนี้ได้แก้ไขและปรับปรุงผ่านการบริหาร/จัดการความเสี่ยง และการทวนสอบทั้งจากคณะผู้วิจัยและผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก เพื่อวัตถุประสงค์หลัก คือ **สร้างต้นแบบ social enterprise value chain** และพัฒนากลไก/กระบวนการทำงานร่วมกันระหว่าง SE กลาง/SE ย่อย/กลุ่มเกษตรกรรายย่อย ด้วยการจัดการห่วงโซ่คุณค่าใหม่ สำหรับข้าวและพืชหลังนา อินทรี และพัฒนากระบวนการจัดการทรัพยากรพื้นที่ ที่มุ่งเน้นที่ local resources และ local content เพื่อพัฒนาสู่การแปรรูป/ต่อยอด จนได้ทั้ง Intermediate และ finished products จากข้าวและพืชหลังนาอินทรีที่มีคุณค่าและมูลค่าเพิ่มและตอบสนองความต้องการของ SE ย่อย และ SE กลาง ที่ตอบโจทย์ตลาดทั้งภายในและต่างประเทศ โดยแสดงสรุปที่มาความสำคัญ แนวคิดการ ดำเนินการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบของโครงการวิจัย ดังภาพที่ 15 ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า ชุดข้อเสนอโครงการวิจัยนี้จัดทำขึ้นเพราะพิจารณาเห็นถึงความสำคัญของกระบวนการสร้างกลไกห่วงโซ่คุณค่าใหม่ (new SE value chain) ที่จะนำสู่การเพิ่มรายได้ ปรับวิถี/กระบวนการทำงานพร้อม ยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นให้แก่เกษตรกร



ภาพที่ 15 ที่มาความสำคัญ แนวคิดการดำเนินการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบของชุดข้อเสนอโครงการวิจัย