



# รายงานความก้าวหน้าครั้งที่ 1

## โครงการ เครือข่ายคุณค่าทางพารา ระยะที่ 3

“รายงานวิจัยยังไม่เสร็จสมบูรณ์ โปรดอย่านำไปใช้อ้างอิง”

โดย นายสันติ เก้าเอี้ยน และคณะ

มกราคม 2556

# รายงานความก้าวหน้าครั้งที่ 1

## โครงการ

### เครือข่ายคุณค่าทางพารา ระยะที่ 3

#### คณะผู้วิจัย

- ศานิต เก้าเอี้ยน
- นุชรินทร์ อยู่อำไพ
- ปิติ กันตังกุล
- พรวิภา พรหมจีน

#### สังกัด

- คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว  
คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ชุดโครงการวิจัยการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์  
และการค้าที่เป็นธรรม

สนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย

สัญญาเลขที่ RDG5540003

โครงการ “เครือข่ายคุณค่าทางพารา ระยะที่ 3”

สรุปรายงานความก้าวหน้าครั้งที่ 1

ชื่อผู้รับทุน : นายศานิต เก้าเอียน

โครงการเริ่มวันที่ 1 เมษายน 2555 รวมเวลาที่ทำการวิจัยทั้งสิ้น 12 เดือน

รายงานความก้าวหน้าครั้งที่ 1 ในช่วงตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2555 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2555

รายละเอียดผลการดำเนินงานโครงการตามแผนงานโดยสรุป (เม.ย. 2555–ธ.ค. 2555)

ลำดับ ที่	กิจกรรมการวิจัย (ตามแผน)	วัน/ เดือน/ปี	กลุ่มเป้าหมาย/ จำนวน ผู้เข้าร่วม	ผลที่คาดว่าจะได้รับ (ตามแผน)	ผลการดำเนินงาน
1.	ประชุมร่วมกับ กรรมการดำเนินการ และผู้จัดการสหกรณ์ การเกษตร	3 เม.ย. 2555	กรรมการ ดำเนินการ ผู้จัดการสกก. ย่านตาขาว และทีมวิจัย จำนวน 12 คน	เพื่อหารือการทำวิจัย ร่วมและการทำธุรกิจ ของสหกรณ์	ทราบถึง สถานการณ์และ เข้าใจร่วมกัน เกี่ยวกับแผน บริหารความเสี่ยง ของธุรกิจยางพารา
2.	ประชุมหารือระหว่างผู้ ประสานงาน -นักวิจัย หลัก	2 พ.ค. 2555	ผู้ประสานงาน กับทีมวิจัย จำนวน 3 คน	เพื่อทำความเข้าใจใน วิธีการทำวิจัยแบบ เครือข่ายและจัดทำ แผนการดำเนินงานใน แต่ละเดือน	ได้แผนการ ดำเนินงาน
3.	จัดเวที่ย่อยระดมข้อมูล เพื่อจัดทำแผนธุรกิจที่มี การจัดการความเสี่ยง	11 มิ.ย. 2555	กรรมการ ดำเนินการ ฝ่ายจัดการ สกก.ย่านตา ขาว แกนนนำ เครือข่าย และทีมวิจัย จำนวน 13 คน	ทำความเข้าใจเกี่ยวกับ การทำวิจัยในปีที่ 3 ที่ มุ่งให้เกิดความมั่นคง ในอาชีพการทำสวน ยาง และการจัดทำ แผนธุรกิจที่มีการ จัดการความเสี่ยง	เกิดความเข้าใจ ร่วมกันที่จะมุ่งให้ เกิดความมั่นคงใน อาชีพการทำสวน ยาง และการจัดทำ แผนธุรกิจที่มีการ จัดการความเสี่ยง

ลำดับ ที่	กิจกรรมการวิจัย (ตามแผน)	วัน/ เดือน/ปี	กลุ่มเป้าหมาย/ จำนวน ผู้เข้าร่วม	ผลที่คาดว่าจะได้รับ (ตามแผน)	ผลการดำเนินงาน
4.	เยี่ยมชมสวนยางของสมาชิกที่เป็นต้นแบบครั้งที่ 1 เพื่อขับเคลื่อนศูนย์เรียนรู้	18 ก.ค. 2555	ทีมวิจัย ตัวแทน กรรมการ เจ้าหน้าที่ สกก. ย่านตาขาว จำนวน 9 คน	ต้องการดูลักษณะพื้นที่การทำสวนยางที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน	ทราบถึงสภาพของสวน และวิธีการจัดการสวนยางพาราของสวนต้นแบบ
5.	เยี่ยมชมสวนยางของสมาชิกที่เป็นต้นแบบครั้งที่ 2 เพื่อขับเคลื่อนศูนย์เรียนรู้	2 ส.ค. 2555	ทีมวิจัย ตัวแทน กรรมการ เจ้าหน้าที่ สกก. ย่านตาขาว จำนวน 9 คน	ต้องการดูลักษณะพื้นที่การทำสวนยางที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน	ทราบถึงสภาพของสวน และวิธีการจัดการสวนยางพาราของสวนต้นแบบ
6.	เก็บรวบรวมข้อมูลสวนยางของสมาชิกที่เป็นต้นแบบ เพื่อจัดทำ Platform ส่งเสริมสมาชิก	24 ส.ค. 2555	ทีมวิจัย ตัวแทน กรรมการ เจ้าหน้าที่ สกก. ย่านตาขาว จำนวน 8 คน	เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการทำสวนยางที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน	ได้ข้อมูลวิธีการจัดการสวนยางพาราและกิจกรรมเสริมอื่นรวมถึงต้นทุน และรายได้
7.	ร่วมประชุมเสวนา สว. สก.ประจำปี	14 ก.ย. 2555	ตัวแทน กรรมการ ดำเนินการ ทีม วิจัย และ นักวิจัยภายใต้ ชุดวิจัย เครือข่าย คุณค่า	ทำความเข้าใจในการทำวิจัยแบบเครือข่ายในปีที่ 3 และ ข้อคิดเห็นในการดำเนินการทำวิจัย	ได้ทำความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทราบถึงความต้องการและข้อคิดเห็น

ลำดับ ที่	กิจกรรมการวิจัย (ตามแผน)	วัน/ เดือน/ปี	กลุ่มเป้าหมาย/ จำนวน ผู้เข้าร่วม	ผลที่คาดว่าจะได้รับ (ตามแผน)	ผลการดำเนินงาน
8.	จัดเวทีถอดบทเรียน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ธุรกิจ ยางภายใต้โซ่อุปทาน	9 ต.ค. 2555	กรรมการ ดำเนินการ ฝ่ายจัดการ สกก.ย่านตา ขาว แกนนำ เครือข่าย และทีมวิจัย จำนวน 20 คน	มีการนำเสนอสรุป งานวิจัยที่ผ่านมา และ ระดมความคิดเห็นใน การทำให้เกิดความ มั่นคงของธุรกิจ เครือข่ายยางพารา ภายใต้โซ่อุปทาน	ได้แนวทางในการ ดำเนินการของ ธุรกิจเครือข่าย ยางพาราภายใต้โซ่ อุปทานที่มีความ มั่นคง
9.	เก็บรวบรวมข้อมูล ต้นทุนการทำสวนยาง ของสมาชิก	29 ต.ค. 2555	นักวิจัยและ แกนนำ กรรมการ ดำเนินการ จำนวน 3 คน	เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิง ลึกเกี่ยวกับต้นทุนการ ทำสวนยางที่เป็นอยู่ ในปัจจุบัน	ได้ข้อมูลเบื้องต้น เกี่ยวกับต้นทุนการ ทำสวนยางที่ เป็นอยู่ในปัจจุบัน
10.	ประชุมวิเคราะห์ต้นทุน การทำสวนยางของ สมาชิก เพื่อจัดทำ Platform ส่งเสริม สมาชิก	1 พ.ย. 2555	นักวิจัย ตัวแทน กรรมการ ดำเนินการ และแกนนำ เครือข่าย จำนวน 11คน	ร่วมกันวิเคราะห์ ตัวเลขเกี่ยวกับต้นทุน การทำสวนยางที่ เป็นอยู่ในปัจจุบัน	ได้ข้อมูลเกี่ยวกับ ต้นทุนการทำสวน ยางที่เป็นอยู่ใน ปัจจุบัน ที่เป็น ประโยชน์ในการ จัดทำ Platform ส่งเสริมสมาชิก
11.	จัดเวทีระดมข้อมูลและ ความคิดเห็นเบื้องต้น เกี่ยวกับแผนบริหาร ความเสี่ยง	15 พ.ย. 2555	ผู้เชี่ยวชาญ นักวิจัย กรรมการ ดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และแกนนำ เครือข่าย จำนวน 12 คน	เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการจัดประชุม กลุ่มเฉพาะเพื่อ เตรียมการจัดทำแผน บริหารความเสี่ยงใน การดำเนินการของ ธุรกิจเครือข่าย ยางพาราภายใต้โซ่ อุปทาน	ได้ข้อมูลในการ จัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงในกา ดำเนินการของ ธุรกิจเครือข่าย ยางพาราภายใต้โซ่ อุปทาน

ลำดับ ที่	กิจกรรมการวิจัย (ตามแผน)	วัน/ เดือน/ปี	กลุ่มเป้าหมาย/ จำนวน ผู้เข้าร่วม	ผลที่คาดว่าจะได้รับ (ตามแผน)	ผลการดำเนินงาน
12.	การประสานงาน/การจัดเตรียมแบบสอบถาม	19 ธ.ค. 2555	นักวิจัย และฝ่าย จัดการ จำนวน 3 คน	เตรียมการเก็บ รวบรวมข้อมูลเพื่อ ติดตามประเมินผล ระดับเกษตรกร และ รับทราบปัญหาต่าง ๆ ในการทำสวน ยางพารา	ได้แบบสอบถาม และแผนการ จัดเก็บข้อมูลจาก สมาชิกจำนวน 500 ตัวอย่าง
13.	จัดเวทีระดมความคิดเห็นและวิเคราะห์เกี่ยวกับแผนบริหารความเสี่ยง	25-26 ธ.ค. 2555	ผู้เชี่ยวชาญ นักวิจัย กรรมการ ดำเนินการ ฝ่ายจัดการ ตัวแทน สกย. และตลาด กลางยางพารา หาดใหญ่ และแกนนำ เครือข่าย จำนวน 22 คน	วิเคราะห์ข้อมูล ร่วมกันโดยการจัด ประชุมกลุ่มเฉพาะ เพื่อการจัดทำแผน บริหารความเสี่ยงใน การดำเนินการของ ธุรกิจเครือข่าย ยางพาราภายใต้โซ่ อุปทาน	ได้ร่างแผนบริหาร ความเสี่ยงในการ ดำเนินการของ ธุรกิจเครือข่าย ยางพาราภายใต้โซ่ อุปทาน ของ สกย. ย่านตาขาว

ลงนาม.....(หัวหน้าโครงการวิจัยผู้รับทุน)

วันที่.....

## คำนำ

คณะวิจัยขอขอบคุณสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ที่ได้ให้ทุนอุดหนุนในการจัดทำโครงการนี้ ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด รวมทั้งเจ้าหน้าที่ของสถาบันวิชาการสหกรณ์ทุกท่าน

## บทสรุปผู้บริหาร

ยางพารายังคงเป็นพืชเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศไทย ทั้งในด้านเป็นอาชีพหลักของเกษตรกร ชาวสวนยางพาราทำรายได้ให้เกษตรกร ได้อย่างสม่ำเสมอตลอดทั้งปี และเป็นแหล่งเงินตราต่างประเทศ จากการส่งออก แม้ว่าราคายางพาราที่ประเทศไทยขายได้มีแนวโน้มสูงขึ้นตั้งแต่ปี 2545 แต่ยังคงมีความผันผวนของราคายางพาราที่ก่อให้เกิดผลกระทบทางบวกและทางลบแก่ผู้เกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน ช่วงราคาสูงก็จะเกิดผลดีกับชาวสวนยาง ทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น แต่ผู้แปรรูปที่ใช้ยางพาราเป็นวัตถุดิบก็มีปัญหาเรื่องต้นทุนการผลิตสูงขึ้น และเมื่อราคาคงต่ำ ชาวสวนยางก็เดือดร้อน เพราะทำให้รายได้ลดลง ซึ่งเกษตรกรชาวสวนยางพาราส่วนใหญ่มีสวนยางพาราขนาดเล็กและเป็นสมาชิกสหกรณ์การเกษตร หรือเป็นสมาชิกสหกรณ์กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ซึ่งสามารถใช้ประโยชน์จากการเป็นสมาชิกสหกรณ์ในการบริหารจัดการการผลิตและการตลาดที่มีประสิทธิภาพได้ โดยการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ

ในปีที่ผ่านมามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์โดยสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ได้มีชุดโครงการวิจัยการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรมของสินค้าเกษตรที่สำคัญชนิดต่าง ๆ ของประเทศไทย โดยได้รับทุนการสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย รวมถึงการสนับสนุนทำวิจัยเกี่ยวกับเครือข่ายคุณค่ายางพารา โดยเริ่มศึกษาจากสหกรณ์การเกษตรที่มีการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับยางพาราเพื่อใช้เป็นตัวแบบ เพื่อประยุกต์ใช้ในการพัฒนาเครือข่ายยางพาราต่อไป ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้เลือกสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว (สกก.ย่านตาขาว) เป็นแกนนำในการพัฒนาเครือข่ายยางพาราและจำเป็นต้องดำเนินการวิจัยต่อเนื่องเป็นปีที่ -

สกก.ย่านตาขาว เป็นสหกรณ์หนึ่งที่ได้ดำเนินธุรกิจยางพารามากกว่า 25 ปี ปัจจุบันมีสมาชิกกว่า 4,000 ครัวเรือน และยังมีภาคีพันธมิตรทำธุรกิจยางพารา 11 องค์กร ในบรรดา สกก. ที่ทำธุรกิจยางพารา สกก.ย่านตาขาว เป็นสกก.อันดับแรกที่เน้นการทำธุรกิจยางพารา โดยในระหว่างปี 2549 - 2551 มีธุรกิจรวบรวมยางพารา 1,200 2,000 และ 3,000 ตัน ตามลำดับ จุดเด่นที่สำคัญของสหกรณ์ คือ 1) การมีทุนหมุนเวียนในการรับซื้อโดยไม่คิดดอกเบี้ย 2) มีการจัดสรรเงินเฉลี่ยคืนให้ภาคี และสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ และ 3) มีระบบการบริหารจัดการที่ดี และมีแผนธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

นอกจากนี้ ในอนาคต สกก.ย่านตาขาว ยังมีแผนงานการพัฒนาธุรกิจยางพาราไปสู่การส่งออกโดยตรง ซึ่งหากเป็นไปได้จะก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มและผลประโยชน์แก่สมาชิกมากขึ้น การดำเนินธุรกิจหลักของ สกก.ย่านตาขาว ในฐานะแกนนำเครือข่ายยังคงดำเนินธุรกิจในตลาดท้องถิ่นและจังหวัดในเรื่องของการรวบรวมน้ำยางดิบและยางแผ่นรมควัน เพื่อส่งต่อไปให้คนกลางในพื้นที่เท่านั้น ทำให้มีทางเลือกในช่องทางขายน้อย สกก.ย่านตาขาว จึงมีแนวคิดที่จะทำธุรกิจส่งออกยางพาราในอนาคต แต่ในปัจจุบันยังขาดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ในเรื่องการทำธุรกิจและข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการส่งออก ซึ่งหากมิได้มีการเตรียมการและได้รับการสนับสนุนจากผู้เชี่ยวชาญ อาจทำให้ธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะ



ก่อให้เกิดการขาดทุนเหมือนที่เกิดขึ้นอยู่เนื่อง ๆ ในธุรกิจผู้ประกอบการยางพารา นอกจากนี้ยังมีความเสี่ยงต่อความแปรปรวนของราคา

ทั้งนี้เมื่อ สกก. ยานตาขาว มีความต้องการดำเนินธุรกิจยางพารา ตั้งแต่รวบรวม แปรรูป และส่งออก ดังนั้นสหกรณ์จะต้องมีการปรับโครงสร้างการบริหาร โดยแยกธุรกิจยางพาราออกจากธุรกิจอื่น ๆ ดังนั้น การศึกษาในปีที่ 2 จึงต้องดำเนินการขยายผลให้มีการปรับโครงสร้าง โดยเฉพาะควรมีฝ่ายการผลิต การตลาด และการเงินการบัญชีของธุรกิจยางพาราโดยเฉพาะ และดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการส่งออกเพิ่มเติม และดำเนินการจัดเวทีเรียนรู้เพื่อทำความเข้าใจกับสมาชิกเพื่อผลิตยางพาราเพิ่มคุณภาพเพื่อการส่งออก พร้อมทั้งจัดหาผู้ชำนาญการเพื่อช่วยในการดำเนินการจัดตั้งศูนย์เรียนรู้เกี่ยวกับยางพารา

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

อย่างไรก็ตามราคายางพาราทุกประเภทของไทยมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้น ตั้งแต่ปี 2545 แต่ยังคงมีความผันของราคายางก่อให้เกิดผลกระทบทางบวกและลบผู้เกี่ยวข้องในโซ่อุปทานช่วงราคาสูงก็จะเกิดผลดีแก่เกษตรกรชาวสวนยางทำให้มีรายได้สูง แต่ผู้แปรรูปที่ใช้ยางพาราเป็นวัตถุดิบก็มีปัญหาเรื่องต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นและเมื่อราคาคงชาวสวนยางก็จะเดือนร้อน เพราะทำให้รายได้ลดลงแต่ผู้แปรรูปผู้ผลิตก็จะได้รับผลดีเนื่องจากทำให้ต้นทุนการผลิตลดลงนอกจากนี้ยังเกิดปัญหากลางน้ำทำให้มีรายได้ไม่ยั่งยืนและเกิดการขาดทุนในการทำธุรกิจ ถ้าหากไม่มีการวางแผนเตรียมรับสถานการณ์ของธุรกิจ

เครือข่ายคุณค่ายางพาราสหกรณ์ยานตาขาว จัดตั้งขึ้นเพื่อการดำเนินธุรกิจของเกษตรกรชาวสวนยางที่เป็นสมาชิกของสหกรณ์ยานตาขาวซึ่งส่วนใหญ่มีสวนยางพาราขนาดเล็ก หรือเป็นสมาชิกสหกรณ์กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง เพื่อให้สมาชิก และสหกรณ์ได้รับผลประโยชน์จากการบริหารจัดการการผลิตและการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเชื่อมโยงเครือข่ายตั้งแต่ต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำ

โดยที่การบริหารจัดการการผลิตและการตลาด จะเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการเชื่อมโยงโซ่อุปทานเพื่อการลดจุดอ่อนของเครือข่ายที่เป็นอยู่และการดำเนินธุรกิจในอนาคตเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิก และสหกรณ์ โดยที่ สกก. ยานตาขาว เป็นแกนนำเพื่อมุ่งพัฒนาโซ่อุปทานเชิงคุณค่าให้เกิดประโยชน์ของภาคีพันธมิตรของเครือข่ายธุรกิจยางพาราตั้งแต่ขบวนการผลิตจนถึงการตลาดขั้นสุดท้ายเพื่อให้ได้รูปแบบที่สามารถลดต้นทุนการตลาดในการนำสินค้าจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค และมีการค้าที่เป็นธรรม ซึ่งจะส่งผลต่อการประกอบธุรกิจยางพาราอย่างยั่งยืน

## วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้มี 2 ประการได้แก่

1. เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมการทำสวนยางพาราแก่สมาชิกสหกรณ์ให้เกิดความมั่นคงในอาชีพ
2. เพื่อพัฒนาแบบจำลองธุรกิจยางพาราของสหกรณ์ที่มีการจัดการความเสี่ยงภายใต้โซ่อุปทาน

### การดำเนินงานการวิจัยในรอบ 9 เดือน (1 เมษายน 2555 – 31 ธันวาคม 2555)

การดำเนินงานการวิจัยในรอบ 9 เดือน ตั้งแต่ 1 เมษายน 2555 ถึง 31 ธันวาคม 2555 ทางโครงการได้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามขั้นตอนของการวิจัยสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ประชุมร่วมกับกรรมการดำเนินการและผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร เพื่อหารือการทำวิจัยร่วมและการทำธุรกิจของสหกรณ์ กรรมการดำเนินการผู้จัดการ สก. ยานดาขาว และทีมวิจัย จำนวน 12 คน
2. ประชุมหารือระหว่างผู้ประสานงาน – นักวิจัยหลัก เพื่อทำความเข้าใจในวิธีการทำวิจัยแบบเครือข่ายและจัดทำแผนการดำเนินงานในแต่ละเดือน
3. จัดเวทีย่อยระดมข้อมูลเพื่อจัดทำแผนธุรกิจที่มีการจัดการความเสี่ยง เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการทำวิจัยในปีที่ 3 ที่มุ่งให้เกิดความมั่นคงในอาชีพการทำสวนยาง และการจัดทำแผนธุรกิจที่มีการจัดการความเสี่ยง
4. จัดกิจกรรมเยี่ยมชมสวนยางของสมาชิกที่เป็นต้นแบบ ครั้งที่ 1 เพื่อขับเคลื่อนศูนย์เรียนรู้ ซึ่งต้องการดูลักษณะพื้นที่การทำสวนยางที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ทำให้ทราบถึงสภาพของสวน และวิธีการจัดการสวนยางพารา
5. เก็บรวบรวมข้อมูลสวนยางของสมาชิกที่เป็นต้นแบบ เพื่อจัดทำ Platform ส่งเสริมสมาชิก โดยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการทำสวนยางที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ทำให้ได้ข้อมูลวิธีการจัดการสวนยางพาราและกิจกรรมเสริมอื่น รวมถึงต้นทุน และรายได้
6. ร่วมประชุมเสวนา สว.สก.ประจำปี ทำความเข้าใจในการทำวิจัยแบบเครือข่ายในปีที่ 3 และข้อคิดเห็นในการดำเนินการทำวิจัย
7. จัดเวทีถอดบทเรียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ธุรกิจยางภายใต้โซ่อุปทาน มีการนำเสนอสรุปงานวิจัยที่ผ่านมา และระดมความคิดเห็นในการทำให้เกิดความมั่นคงของธุรกิจเครือข่ายยางพาราภายใต้โซ่อุปทาน
8. เก็บรวบรวมข้อมูลต้นทุนการทำสวนยางของสมาชิก โดยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับต้นทุนการทำสวนยางที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
9. ประชุมวิเคราะห์ต้นทุนการทำสวนยางของสมาชิก เพื่อจัดทำ Platform ส่งเสริมสมาชิก ร่วมกันวิเคราะห์ตัวเลขเกี่ยวกับต้นทุนการทำสวนยางที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

10. จัดเวทีระดมข้อมูลและความคิดเห็นเบื้องต้นเกี่ยวกับแผนบริหารความเสี่ยง ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการจัดประชุมกลุ่มเฉพาะเพื่อเตรียมการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในการดำเนินการของธุรกิจเครือข่ายยางพาราภายใต้โซ่อุปทาน

11. การประสานงาน/การจัดเตรียมแบบสอบถาม เตรียมการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อติดตามประเมินผลระดับเกษตรกร และรับทราบปัญหาต่าง ๆ ในการทำสวนยางพารา

12. จัดเวทีระดมความคิดเห็นและวิเคราะห์เกี่ยวกับแผนบริหารความเสี่ยง วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันโดยการจัดประชุมกลุ่มเฉพาะเพื่อการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในการดำเนินการของธุรกิจเครือข่ายยางพาราภายใต้โซ่อุปทาน

### งานวิจัยที่จะทำต่อไป

แผนการทำงานระยะต่อไปจะเน้นหนักเรื่องของ

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวโดยใช้แบบสอบถาม จำนวนตัวอย่าง 500 ราย

2. วิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอข้อมูลโดยใช้ค่าทางสถิติเชิงพรรณนา เช่น ค่าร้อยละ ค่าสัดส่วน ค่าความถี่ และค่าเฉลี่ย เป็นต้น

3. ติดตามประเมินผลระดับเกษตรกร ระดับสหกรณ์ และระดับเครือข่าย

4. จัดทำแผนการส่งเสริมและการขับเคลื่อนการทำสวนยางพาราให้เกิดความมั่นคง

5. พัฒนาแบบจำลองธุรกิจยางพาราของสหกรณ์ที่มีการจัดการความเสี่ยงภายใต้โซ่อุปทาน

6. จัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์และนำเสนอในการประชุมชุดโครงการวิจัย

7. จัดฝึกอบรมสมาชิกเพื่อให้เกิดการปรับกรอบคิดและแนวปฏิบัติในการทำสวนยางพาราของเกษตรกรและการทำธุรกิจของสหกรณ์ในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน

8. กำหนดแนวปฏิบัติที่จะใช้ขยายผลให้การเรียนรู้แก่เกษตรกรชาวสวนยางพารา และการขับเคลื่อนธุรกิจสหกรณ์การเกษตรแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

9. ติดตามและประเมินผลการนำแผนบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจยางพาราของสหกรณ์

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	I
บทสรุปผู้บริหาร	II
บทที่ 1 บทนำ	1
ความนำ	1
ความเป็นมาของการวิจัย	2
คำถามวิจัย	5
วัตถุประสงค์	5
ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	5
ผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	6
บทที่ 2 กรอบแนวคิด	7
กรอบแนวคิด	7
กระบวนการวิจัย ปีที่ 2	8
การเก็บรวบรวมข้อมูล	9
การวิเคราะห์ข้อมูล	10
กระบวนการดำเนินการวิจัยที่ผ่านมา (เม.ย. 2555–ธ.ค. 2555)	11
บทที่ 3 รายงานความก้าวหน้า	14
การขับเคลื่อนศูนย์เรียนรู้และแผนส่งเสริมการทำสวนยางแก่สมาชิก	14
สถานการณ์การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว	22
การจัดเวทีถอดบทเรียน ความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์	
ข้อมูลที่สำคัญที่ต้องใช้เพื่อประเมินความเสี่ยง และความก้าวหน้าการจัดทำแผนธุรกิจ	
ที่มีการบริหารความเสี่ยง	24
โอกาส ปัญหา อุปสรรค และแผนการทำงานระยะต่อไป	36
การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์/สื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์	37
นักวิจัย	38
เอกสารอ้างอิง	39
ภาคผนวก	40

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
ภาคผนวก 1 ผู้เข้าประชุม โครงการเครือข่ายขางพาราปีที่ 3 ครั้งที่ 1	40
ภาคผนวก 2 ผู้เข้าประชุม โครงการเครือข่ายขางพาราปีที่ 3 ครั้งที่ 2	42
ภาคผนวก 3 ระเบียบวาระการประชุมอนุกรรมการขางร่วมกับเครือข่ายขาง	44
ภาคผนวก 4 ระเบียบวาระการประชุมเรื่องขางพาราและการบริหารเรื่องขาง	45
ภาคผนวก 5 รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาระดมสมอง	46
ภาคผนวก 6 รูปเวทีถอดบทเรียน	53

## สารบัญ

ตาราง	หน้า
ตารางที่ 1 ปริมาณการรวบรวมยางของสหกรณ์ตามช่องทางปกติ	22
ตารางที่ 2 ปริมาณการรวบรวมยางของสหกรณ์ภายใต้โครงการพัฒนาศักยภาพ สถาบันเกษตรกรฯ	22
ภาพ	
ภาพที่ 1 เปรียบเทียบระบบธุรกิจยางพาราของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด ก่อนและหลังการวิจัย ปีที่ 1-2	4
ภาพที่ 2 กระบวนการหรือวงจรการบริหารความเสี่ยง	8
ภาพที่ 3 กระบวนการวิจัยเครือข่ายคุณค่ายางพารา ปีที่ 3	8
ภาพที่ 4 ต้นตอปัจจัยที่ปลูกแซ่ระหว่างต้นยางพาราในแปลงเรียนรู้สวนยางพารา ของนายสมบูรณ์ ช่วยทอง	19
ภาพที่ 5 จำแนกองค์ประกอบของธุรกิจยางพาราของเครือข่ายภายใต้สหกรณ์ การเกษตรย่านตาขาวเป็นแกนนำ	26

**รายงานความก้าวหน้า**  
**ชุดโครงการวิจัย การขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม**  
**ชื่อโครงการ : เครือข่ายคุณค่าอย่างพารา ระยะที่ 3**

**บทที่ 1**

**บทนำ**

**ความนำ**

ยางพาราเป็นพืชเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศไทย ทั้งในด้านเป็นอาชีพหลักของเกษตรกรชาวสวนยางพาราที่ทำรายได้ให้เกษตรกรได้อย่างสม่ำเสมอตลอดทั้งปี และเป็นแหล่งเงินตราต่างประเทศจากการส่งออก โดยจากข้อมูลพื้นฐานเศรษฐกิจของสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (2553) ในปี 2552 มีเกษตรกรที่มีอาชีพทำสวนยางพารารวม 1.480 ล้านครัวเรือน มีเนื้อที่ปลูกรวม 17.223 ล้านไร่ ให้ผลผลิตแล้ว 11.508 ล้านไร่ ได้ผลผลิตยางดิบ 3.176 ล้านตัน ซึ่งในปัจจุบันมีการปลูกยางพาราในเกือบทุกจังหวัดในประเทศไทยโดยมีปลูกในภาคใต้มากที่สุด และมีการขยายพื้นที่ปลูกจำนวนมากไปยังภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ปริมาณการส่งออกยางพาราของไทยในปี 2552 รวมเป็นปริมาณ 2.740 ล้านตัน คิดเป็นมูลค่ารวม 146,263.6 ล้านบาทโดยประเทศคู่ค้าสำหรับยางแผ่นรมควัน ได้แก่ ญี่ปุ่น จีน สหรัฐอเมริกา สำหรับยางแท่ง ได้แก่ จีน ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา และเกาหลีใต้ สำหรับน้ำยางข้น ได้แก่ มาเลเซีย และมีประเทศอินเดียเป็นตลาดใหม่ที่มีศักยภาพสูง

แม้ว่าราคายางพาราที่ประเทศไทยขายได้มีแนวโน้มสูงขึ้นตั้งแต่ปี 2545 ที่ราคายางแผ่นดิบในตลาดท้องถิ่นมีราคาเฉลี่ยประมาณกิโลกรัมละ 45 บาท จนถึงเดือนกรกฎาคม ปี 2551 ได้เพิ่มขึ้นเป็นกิโลกรัมละ 99 แต่หลังจากที่ได้เกิดภาวะปัญหาด้านการเงินของประเทศสหรัฐอเมริกาส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจตกต่ำไปทั่วโลก ทำให้ราคาน้ำมันลดลง ทำให้ราคายางพารามีแนวโน้มลดลงตลอดเวลา ตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2551 เป็นต้นมา โดยในช่วงปลายปี 2551 ราคายางแผ่นดิบในตลาดท้องถิ่นมีราคาโดยเฉลี่ยกิโลกรัมละ 30.20 บาท แล้วตั้งแต่ต้นปี 2552 ราคายางพาราก็กลับมามีแนวโน้มที่สูงขึ้น กระทั่งถึงต้นปี 2553 ราคายางแผ่นดิบก็กลับมามีราคาสูงอยู่ที่ระดับสูงกว่า 100 บาทต่อกิโลกรัม โดยราคามีการเคลื่อนไหวขึ้นลง จนถึงช่วงต้นปี 2554 ราคาที่เกษตรกรขายได้เพิ่มขึ้นสูงสุดเป็นประมาณ 170 บาท หลังจากนั้นราคามีแนวโน้มลดลงจนต่ำสุดกิโลกรัมละ 87 บาทในเดือนพฤศจิกายน การขึ้นลงที่ผันผวนของราคายางพาราก่อให้เกิดผลกระทบทางบวกและทางลบแก่ผู้เกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน ช่วงราคาสูงก็จะเกิดผลดีกับชาวสวนยาง ทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น แต่ผู้ประกอบการที่ใช้ยางพาราเป็นวัตถุดิบก็มีปัญหาเรื่องต้นทุนการผลิตสูงขึ้น และเมื่อราคายางพาราตกต่ำชาวสวนยางก็เดือดร้อน เพราะทำให้รายได้ลดลง แต่ผู้ประกอบการได้รับผลดีที่ทำให้ต้นทุนการแปรรูปลดลง นอกจากนี้ ยังเกิดปัญหากับผู้ทำหน้าที่การตลาดกลางน้ำ ทำให้มีรายได้ไม่ยั่งยืนและเกิดการขาดทุนในการทำธุรกิจในช่วงที่ราคายางพาราตกต่ำหากไม่มีการวางแผนเตรียมรับสถานการณ์การผันผวนของราคา ซึ่งเกษตรกร

ชาวสวนยางพาราส่วนใหญ่มีสวนยางพาราขนาดเล็กและเป็นสมาชิกสหกรณ์การเกษตร หรือเป็นสมาชิกสหกรณ์กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ซึ่งสามารถใช้ประโยชน์จากการเป็นสมาชิกสหกรณ์ในการบริหารจัดการการผลิตและการตลาดที่มีประสิทธิภาพได้ โดยการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ

### ความเป็นมาของการวิจัย

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

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

การดำเนินธุรกิจยางพาราของสหกรณ์ที่ผ่านมา สหกรณ์มีพันธมิตร ได้แก่ สำนักงานตลาดกลางหาดใหญ่ (ให้ความรู้และการอบรมเรื่องตลาดยางอุปกรณ์ และ โกดัง) สำนักงานกองทุนสงเคราะห์สวนยางให้การสนับสนุนโรงรมยาง จำนวน 3 โรงงาน อยู่ที่ ต.โพรงจระเข้ ต.เกาะเปียง และ ต.โนควน สำนักงานสหกรณ์จังหวัด ให้เงินกู้แก่กองทุนพัฒนาการสหกรณ์ คิดดอกเบี้ยร้อยละ 3/ปี กลุ่มชาวสวนธารน้ำทิพย์ เบตง จ.ยะลา ให้ความช่วยเหลือในการส่งออกยางพารา และขอซื้อยางพาราจาก สกก.ย่านตาขาวในช่วงที่ยังมีไม่เพียงพอต่อการป้อนเข้าโรงงานยางคอมปาวด์เพื่อการส่งออกให้ทันตามสัญญา และขายโดยตรงให้บริษัทส่งออก ได้แก่ ยูไนเต็ลรับเบอร์ จ.ตรัง บ.ไทเทครับเบอร์ จ.ตรัง และ บ.เซาท์แลนด์รับเบอร์ หาดใหญ่

ในบรรดา สกก. ที่ทำธุรกิจยางพารา ซึ่งมีประมาณ 20 แห่ง อาจกล่าวได้ว่า สกก.ย่านตาขาว จก. เป็น สกก.อันดับแรกๆที่เน้นการทำธุรกิจยางพารา โดยในระหว่างปี 2550 - 2553 มีธุรกิจรวบรวมยางพารา 2,000 3,000 3,500 และ 4,000 ตัน ตามลำดับ ซึ่งประกอบด้วย น้ำยาง 30% ยางรมควัน 40% ยางแผ่นดิบ 20% และยางคัตติ้ง 10% คิดเป็นร้อยละ 30, 40, 20 และ 10 ของปริมาณทั้งหมด ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด ในฐานะแกนนำเครือข่ายยังคงดำเนินธุรกิจในตลาดท้องถิ่นและจังหวัดในเรื่องของการรวบรวมน้ำยางดิบและยางแผ่นรมควัน เพื่อส่งต่อให้คนกลางในพื้นที่เท่านั้น ทำให้มีทางเลือกในช่องทางขายน้อย สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด จึงมีแนวคิดที่จะทำธุรกิจส่งออกยาง



พาในอนาคต แต่ในปัจจุบันยังต้องเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ในเรื่องการทำธุรกิจ และข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการส่งออก ซึ่งหากมิได้มีการเตรียมการและได้รับการสนับสนุนจากผู้เชี่ยวชาญ อาจทำให้ธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะก่อให้เกิดการขาดทุนเหมือนที่เกิดขึ้นอยู่เนื่อง ๆ ในธุรกิจ ผู้ประกอบการยางพารา นอกจากนี้ยังมีความเสี่ยงต่อความแปรปรวนของราคา

ผลการวิจัยในปีที่ 1 ได้ก่อให้เกิดการเชื่อมโยงธุรกิจยางพาราภายใต้โซ่อุปทานตั้งแต่ผู้ผลิตถึงผู้นำเข้าจากต่างประเทศ โดยสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด เป็นแม่ข่าย มีการจัดทำแผนธุรกิจเบื้องต้น เพื่อการส่งออกยางพารา และการทำข้อตกลงด้านธุรกิจร่วมกับกลุ่มเกษตรกรทำสวนธารน้ำทิพย์ อำเภอเบตง จังหวัดยะลา การศึกษาคุณภาพเรื่องการแปรรูปยางพาราของปาวด์ของบริษัทยูโรมาร์เก็ต ประเทศมาเลเซีย การศึกษาคุณภาพและเจรจาหาผู้ทางเชื่อมโยงพันธมิตรธุรกิจกับชุมนุมสหกรณ์การผลิและการตลาดจีน (ACFSMC) ที่กรุงปักกิ่ง สาธารณรัฐประชาชนจีน

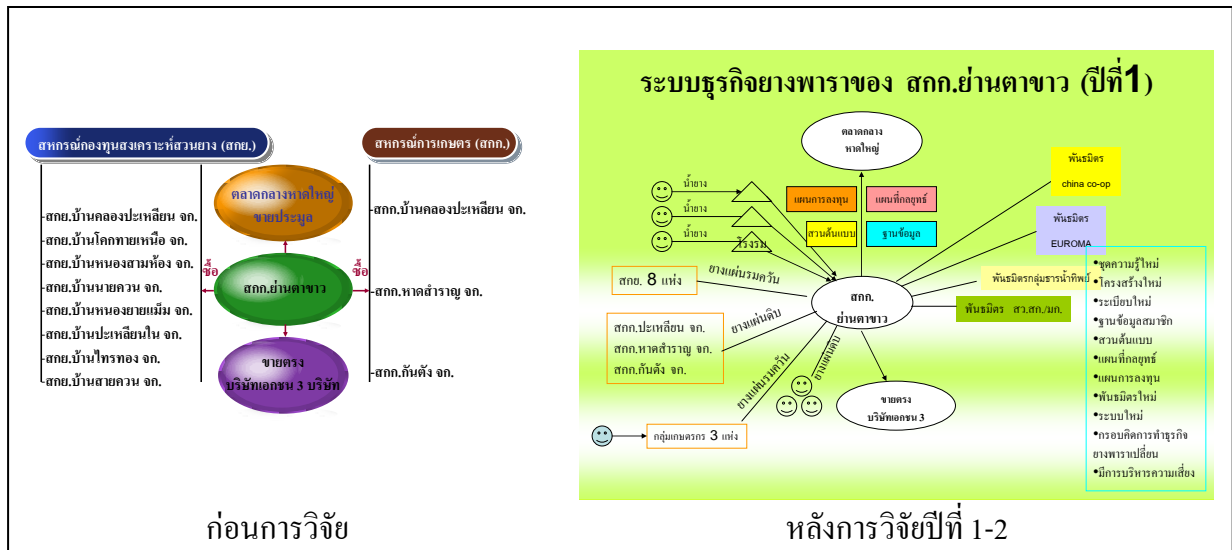
ในส่วนของการจัดทำฐานข้อมูลชาวสวนยางพาราที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ พบว่า เกษตรกรยังคงเผชิญกับปัญหาเรื่องต้นทุนการผลิตสูง และมีปัญหาเรื่องคุณภาพปัจจัยการผลิต (ปุ๋ยเคมี) และสมาชิกที่ขายผลผลิตให้สหกรณ์มีเพียงส่วนน้อย ผลการศึกษาความเป็นไปได้ในโครงการลงทุนสร้างโรงงานผลิตยาง ลูกขุน (การนำยางแผ่นรมควันมาอัดก้อนเป็นลูกเต๋าเพื่อส่งออก)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

โดยผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการวิจัยในปีที่ 1 สรุปได้ดังนี้

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

การวิจัยในปีที่ 2 ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การยกระดับฐานข้อมูลการผลิตของสมาชิกไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนธุรกิจสหกรณ์ในทิศทางของการบริหารจัดการ โซ่อุปทานอย่างบูรณาการและการวิเคราะห์การดำเนินธุรกิจยางพารา ภายใต้ช่องทางการตลาด โดยคำนึงถึงความเสี่ยงทางธุรกิจ (business risk) ผลการวิจัยพบว่าในการพัฒนาเครือข่ายคุณภาพพาราในระดับต้นน้ำนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดทำฐานข้อมูลชาวสวนยางพาราที่เป็นสมาชิก และจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ผลผลิตของแผ่นดิบกับปริมาณปุ๋ยที่ใช้ของเกษตรกรตัวอย่าง ชี้ว่า ผลผลิตยางแผ่นดิบมีความสัมพันธ์กับปริมาณไนโตรเจน (N) และ โปแตสเซียม

(K) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนฟอสฟอรัส (P) ไม่มีความสัมพันธ์กับผลผลิตยาง ซึ่งแปลผลได้ว่าควรส่งเสริมเกษตรกรให้ใช้ปุ๋ยสูตร NPK ที่เหมาะสมเพื่อการประหยัดต้นทุนการใช้จ่าย



ภาพที่ 1: เปรียบเทียบระบบธุรกิจยางพาราของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด ก่อนและหลังการวิจัยปีที่ 1-2

ในส่วนของการวางแผนธุรกิจสหกรณ์ในทิศทางของการบริหารจัดการโซ่อุปทานนั้น ผลการวิจัยได้นำมาซึ่งการพัฒนาเครือข่ายลูกค้ายางพาราในระดับกลางน้ำ และปลายน้ำ โดยสหกรณ์ได้ดำเนินการรวบรวมทั้งน้ำยางสด ยางแผ่นดิบ ยางแผ่นรมควัน ยางฟอง และยางคัตติ้ง โดยรวบรวมจากโรงรมของสหกรณ์เอง 3 แห่ง รับจากเครือข่ายธุรกิจ 43 เครือข่าย และส่งยางแผ่นรมควันเข้าประมูลที่ตลาดกลาง โดยมีการประมาณการเงินลงทุนในปี 2555 ว่าจะใช้เงินลงทุน 718 ล้านบาท คาดประมาณรายรับที่ 737.2 ล้านบาท ประมาณการกำไรสุทธิ 19.19 ล้านบาท

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

ด้วยตระหนักดีว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจยางพาราของสหกรณ์นั้น มีทั้งโอกาส และอุปสรรคที่มาจากแวน โยบายของรัฐ และความผันผวนของราคายางพารา ซึ่งเป็นปัจจัย

ภายนอกที่เกินความสามารถในการควบคุม แต่หากสหกรณ์สามารถสร้างระบบและกลไกในการบริหารความเสี่ยง และการขับเคลื่อนแผนธุรกิจภายใต้เป้าหมายร่วม ย่อมจะก่อให้เกิดผลดีต่อธุรกิจสหกรณ์และความมั่นคงในการประกอบอาชีพทำสวนยางพาราของสมาชิก ดังนั้น การดำเนินการวิจัยในปีที่ 3 จึงมุ่งเน้นไปที่การต่อยอดทุนความรู้ที่ได้จากผลการวิจัยในปีที่ 1 และปีที่ 2 เพื่อการพัฒนาแบบจำลองธุรกิจภายใต้โซ่อุปทานของสหกรณ์ที่มีการบูรณาการการจัดการธุรกิจทั้งในระดับต้นน้ำ คือ การส่งเสริมการทำสวนยางพาราของสมาชิกที่เชื่อมโยงกับการดำเนินธุรกิจรวบรวมและแปรรูปของสหกรณ์ ซึ่งเป็นกิจกรรมกลางน้ำเพื่อนำไปสู่การจัดการธุรกิจปลายน้ำร่วมกับภาคีพันธมิตรในทิศทางของการจัดการความเสี่ยง ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อการสร้างความมั่นคงในอาชีพของเกษตรกรชาวสวนยางพาราและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาต่อไป

### **คำถามวิจัย**

1. การส่งเสริมเกษตรกรชาวสวนยางพาราในการปรับกระบวนการทัศน์และมีการวางแผนการทำสวนยางที่จะก่อให้เกิดความมั่นคงในอาชีพ ควรเป็นอย่างไร
2. แบบจำลองธุรกิจยางพาราของสหกรณ์ ที่มีการจัดการความเสี่ยงทั้งในระดับต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ ภายใต้โซ่อุปทานควรเป็นอย่างไร

### **วัตถุประสงค์**

1. เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมการทำสวนยางพาราแก่สมาชิกสหกรณ์ให้เกิดความมั่นคงในอาชีพ
2. เพื่อพัฒนาแบบจำลองธุรกิจยางพาราของสหกรณ์ที่มีการจัดการความเสี่ยงภายใต้โซ่อุปทาน

### **ผลลัพธ์ที่คาดหวัง**

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

### **ผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น**

1. ปรับกรอบคิดและแนวปฏิบัติในการทำสวนยางพาราของเกษตรกรและการทำธุรกิจของสหกรณ์ในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน

2. มีแนวปฏิบัติที่จะใช้ขยายผลให้การเรียนรู้แก่เกษตรกรชาวสวนยางพารา และการขับเคลื่อนธุรกิจสหกรณ์การเกษตรแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

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

## บทที่ 2

### กรอบแนวคิด

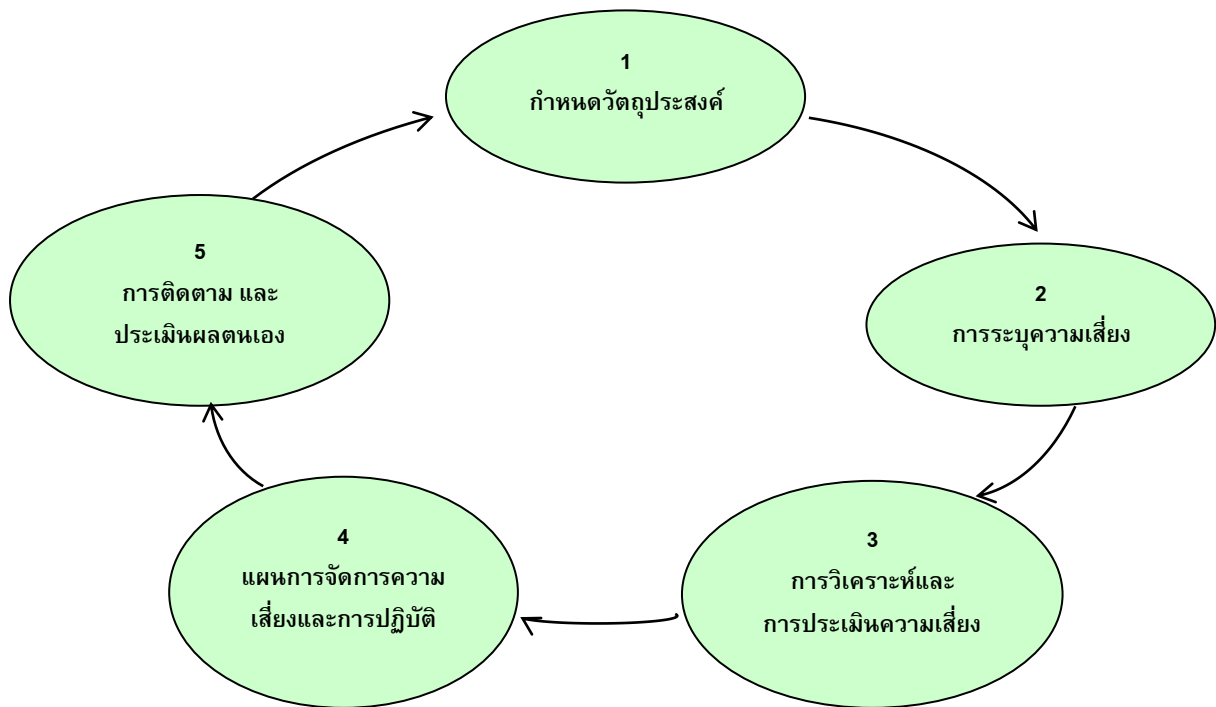
การสร้างแบบจำลองหรือตัวแบบ (Model) การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว ในการทำธุรกิจทางพาราโดยใช้แนวทางของกระบวนการหรือวงจรการบริหารความเสี่ยง เป็นการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรภายใต้โซ่อุปทานที่เป็นต้นแบบที่ให้ความสำคัญกับการจัดการความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมองเห็นภาพรวมทั้งหมดของความเสี่ยงที่จะต้องบริหารจัดการ อีกทั้งยังมีประโยชน์สำหรับการนำมาใช้วางระบบการควบคุมภายในของผู้บริหาร หรือผู้ตรวจสอบภายใต้ด้วย รวมทั้งใช้วางแผนการตรวจสอบด้วย โดยมีสิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจในเรื่องต้น ดังต่อไปนี้ (นิรภัย จันทร์สวัสดิ์, 2551)

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

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

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

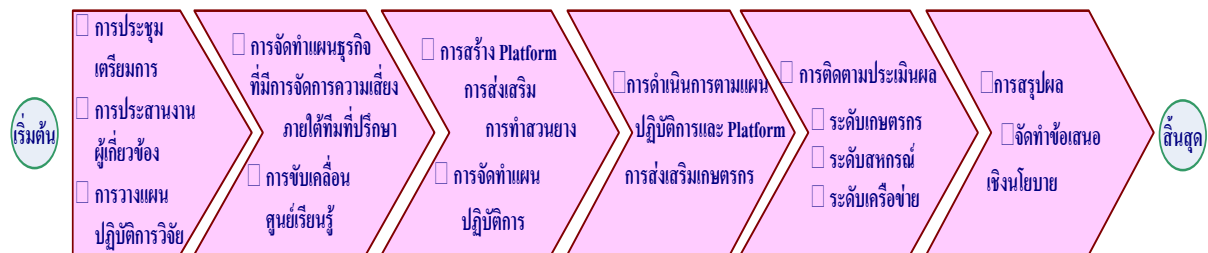
1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Establishment)
2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
3. การวิเคราะห์และการประเมินความเสี่ยง (Risk Analysis and Assessment)
4. การสร้างแผนจัดการความเสี่ยงและการปฏิบัติ (Risk Management Planning and Implementation) และ
5. การติดตามสอบทานและการประเมินตนเอง (Monitoring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



ภาพที่ 2: กระบวนการหรือวงจรการบริหารความเสี่ยง

**กระบวนการวิจัย**

การดำเนินการ โครงการจะเป็นไปตามกระบวนการวิจัย (ภาพที่ 3)



ภาพที่ 3 กระบวนการวิจัยเครือข่ายคุณค่างาชา ปีที่ 3

ขั้นตอนที่ 1 : การประชุมเตรียมการ การประสานงานผู้เกี่ยวข้องเพื่อวางแผนปฏิบัติการวิจัย ร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 2 : การจัดทำแผนธุรกิจที่มีการจัดการความเสี่ยงภายใต้ทีมที่ปรึกษา และการขับเคลื่อนศูนย์เรียนรู้

ขั้นตอนที่ 3 : การสร้าง Platform การส่งเสริมการทำสวนยาง และการจัดทำแผนปฏิบัติการ

ขั้นตอนที่ 4 : การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการและ Platform การส่งเสริมสมาชิกชาวสวนยาง

ขั้นตอนที่ 5 : การติดตามประเมินผลทั้งในระดับเกษตรกร ระดับสหกรณ์ และระดับเครือข่าย

ขั้นตอนที่ 6 : สรุปผล และจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วยข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลแต่ละประเภท ดังนี้

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

1.1 เก็บรวบรวมข้อมูลการดำเนินธุรกิจยางพาราของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว โดยการจัดประชุมกลุ่มเฉพาะ (Focus Group) ไม่น้อยกว่า 4 ครั้ง เพื่อการจัดทำแผนธุรกิจที่มีการจัดการความเสี่ยงภายใน

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

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

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

ทั้งนี้ การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามนั้น จะทำการเลือกตัวอย่างเกษตรกรชาวสวนยางที่เป็นสมาชิกสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวจำนวน 500 ตัวอย่าง จากจำนวนสมาชิกทั้งหมด 3,732 ราย ซึ่งคิดเป็นจำนวนตัวอย่างร้อยละ 13.40 ของประชากรทั้งหมด ขณะที่บัญชีรายชื่อ (2549) ระบุว่า ในกรณีที่มีประชากรหลักพัน ให้กำหนดขนาดตัวอย่างไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 โดยแบ่งเป็น 8 กลุ่มตามตำบลในเขตอำเภอย่านตาขาว

1.5 เก็บรวบรวมข้อมูลการทำสวนยางพาราของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว ต้นแบบ โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Indept Interviewe) ไม่น้อยกว่า 2 ครั้ง เพื่อใช้ในการสร้าง Platform การส่งเสริมการทำสวนยางและการจัดทำแผนปฏิบัติการ

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

### การวิเคราะห์ข้อมูล

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

### แผนงานวิจัยปีที่ 3

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



**กระบวนการดำเนินการวิจัยที่ผ่านมา (เม.ย. 2555-ธ.ค. 2555)**

ลำดับ ที่	กิจกรรมการวิจัย (ตามแผน)	วัน/เดือน/ ปี	กลุ่มเป้าหมาย/ จำนวน ผู้เข้าร่วม	ผลที่คาดว่าจะได้รับ (ตามแผน)	ผลการดำเนินงาน
1.	ประชุมร่วมกับกรรมการ ดำเนินการและผู้จัดการ สหกรณ์การเกษตร	3 เม.ย. 2555	กรรมการ ดำเนินการ ผู้จัดการ สกก. ย่านตาขาว และ ทีมวิจัย จำนวน 12 คน	เพื่อหารือการทำวิจัยร่วม และการทำธุรกิจของ สหกรณ์	ทราบถึงสถานการณ์ และเข้าใจร่วมกัน เกี่ยวกับแผนบริหาร ความเสี่ยงของธุรกิจ ยางพารา
2.	ประชุมหารือระหว่างผู้ ประสานงาน -นักวิจัยหลัก	2 พ.ค. 2555	ผู้ประสานงาน กับทีมวิจัย จำนวน 3 คน	เพื่อทำความเข้าใจใน วิธีการทำวิจัยแบบ เครือข่ายและจัดทำ แผนการดำเนินงานในแต่ละ เดือน	ได้แผนการ ดำเนินงาน
3.	จัดเวทีย่อยระดมข้อมูลเพื่อ จัดทำแผนธุรกิจที่มีการ จัดการความเสี่ยง	11 มิ.ย. 2555	กรรมการ ดำเนินการ ฝ่าย จัดการ สกก. ย่านตาขาว แกน นำเครือข่าย และทีมวิจัย จำนวน 13 คน	ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการ ทำวิจัยในปีที่ 3 ที่มุ่งให้ เกิดความมั่นคงในอาชีพ การทำสวนยาง และการ จัดทำแผนธุรกิจที่มีการ จัดการความเสี่ยง	เกิดความเข้าใจ ร่วมกันที่จะมุ่งให้เกิด ความมั่นคงในอาชีพ การทำสวนยาง และ การจัดทำแผนธุรกิจที่ มีการจัดการความ เสี่ยง
4.	เยี่ยมชมสวนยางของสมาชิก ที่เป็นต้นแบบ ครั้งที่ 1 เพื่อ ขับเคลื่อนศูนย์เรียนรู้	18 ก.ค. 2555	ทีมวิจัย ตัวแทน กรรมการ เจ้าหน้าที่ สกก. ย่านตาขาว จำนวน 9 คน	ต้องการคู่มือขณะพื้นที่ การทำสวนยางที่เป็นอยู่ ในปัจจุบัน	ทราบถึงสภาพของ สวน และวิธีการ จัดการสวนยางพารา ของสวนยางต้นแบบ
5.	เยี่ยมชมสวนยางของสมาชิก ที่เป็นต้นแบบ ครั้งที่ 2 เพื่อ ขับเคลื่อนศูนย์เรียนรู้	2 ส.ค. 2555	ทีมวิจัย ตัวแทน กรรมการ เจ้าหน้าที่ สกก. ย่านตาขาว จำนวน 9 คน	ต้องการคู่มือขณะพื้นที่ การทำสวนยางที่เป็นอยู่ ในปัจจุบัน	ทราบถึงสภาพของ สวน และวิธีการ จัดการสวนยางพารา ของสวนอย่าง ต้นแบบ

ลำดับ ที่	กิจกรรมการวิจัย (ตามแผน)	วัน/เดือน/ ปี	กลุ่มเป้าหมาย/ จำนวน ผู้เข้าร่วม	ผลที่คาดว่าจะได้รับ (ตามแผน)	ผลการดำเนินงาน
6.	เก็บรวบรวมข้อมูลสวนยาง ของสมาชิกที่เป็นต้นแบบ เพื่อจัดทำ Platform ส่งเสริม สมาชิก	24 ส.ค. 2555	ทีมวิจัย ตัวแทน กรรมการ เจ้าหน้าที่ สกก. ช่างดาขาว จำนวน 8 คน	เก็บรวบรวมข้อมูล โดย การสัมภาษณ์เชิงลึก เกี่ยวกับการทำสวนยางที่ เป็นอยู่ในปัจจุบัน	ได้ข้อมูลวิธีการ จัดการสวนยางพารา และกิจกรรมเสริมอื่น รวมถึงต้นทุน และ รายได้
7.	ร่วมประชุมเสวนา สว.สก. ประจำปี	14 ก.ย. 2555	ตัวแทน กรรมการ ดำเนินการ ทีม วิจัย และนักวิจัย ภายใต้ชุดวิจัย เครือข่ายคุณค่า	ทำความเข้าใจในการทำ วิจัยแบบเครือข่ายในปีที่ 3 และข้อคิดเห็นในการ ดำเนินการทำวิจัย	ได้ทำความเข้าใจกับผู้ ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทราบถึงความ ต้องการและ ข้อคิดเห็น
8.	จัดเวทีถอดบทเรียน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ธุรกิจยาง ภายใต้โซ่อุปทาน	9 ต.ค. 2555	กรรมการ ดำเนินการ ฝ่าย จัดการ สกก. ช่างดาขาว แกน นำเครือข่าย และทีมวิจัย จำนวน 20 คน	มีการนำเสนอสรุป งานวิจัยที่ผ่านมา และ ระดมความคิดเห็นในการ ทำให้เกิดความมั่นคงของ ธุรกิจเครือข่ายยางพารา ภายใต้โซ่อุปทาน	ได้แนวทางในการ ดำเนินการของธุรกิจ เครือข่ายยางพารา ภายใต้โซ่อุปทานที่มี ความมั่นคง
9.	เก็บรวบรวมข้อมูลต้นทุน การทำสวนยางของสมาชิก	29 ต.ค. 2555	นักวิจัยและ แกนนำ กรรมการ ดำเนินการ จำนวน 3 คน	เก็บรวบรวมข้อมูล โดย การสัมภาษณ์เชิงลึก เกี่ยวกับต้นทุนการทำ สวนยางที่เป็นอยู่ใน ปัจจุบัน	ได้ข้อมูลเบื้องต้น เกี่ยวกับต้นทุนการทำ สวนยางที่เป็นอยู่ใน ปัจจุบัน
10.	ประชุมวิเคราะห์ต้นทุนการ ทำสวนยางของสมาชิก เพื่อ จัดทำ Platform ส่งเสริม สมาชิก	1 พ.ย. 2555	นักวิจัย ตัวแทน กรรมการ ดำเนินการ และ แกนนำ เครือข่าย จำนวน 11 คน	ร่วมกันวิเคราะห์ตัวเลข เกี่ยวกับต้นทุนการทำ สวนยางที่เป็นอยู่ใน ปัจจุบัน	ได้ข้อมูลเกี่ยวกับ ต้นทุนการทำสวนยาง ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ที่ เป็นประโยชน์ในการ จัดทำ Platform ส่งเสริมสมาชิก

ลำดับ ที่	กิจกรรมการวิจัย (ตามแผน)	วัน/เดือน/ ปี	กลุ่มเป้าหมาย/ จำนวน ผู้เข้าร่วม	ผลที่คาดว่าจะได้รับ (ตามแผน)	ผลการดำเนินงาน
11.	จัดเวทีระดมข้อมูลและ ความคิดเห็นเบื้องต้น เกี่ยวกับแผนบริหารความ เสี่ยง	15 พ.ย. 2555	ผู้เชี่ยวชาญ นักวิจัย กรรมการ ดำเนินการ ฝ่ายจัดการและ แกนนำ เครือข่าย จำนวน 12 คน	เก็บรวบรวมข้อมูลโดย การจัดประชุมกลุ่มเฉพาะ เพื่อเตรียมการจัดทำแผน บริหารความเสี่ยงในการ ดำเนินการของธุรกิจ เครือข่ายยางพาราภายใต้ โซ่อุปทาน	ได้ข้อมูลในการจัดทำ แผนบริหารความ เสี่ยงในกาดำเนินการ ของธุรกิจเครือข่าย ยางพาราภายใต้โซ่ อุปทาน
12.	การประสานงาน/การ จัดเตรียมแบบสอบถาม	19 ธ.ค. 2555	นักวิจัย และฝ่ายจัดการ จำนวน 3 คน	เตรียมการเก็บรวบรวม ข้อมูลเพื่อติดตาม ประเมินผลระดับ เกษตรกร และรับทราบ ปัญหาต่าง ๆ ในการทำ สวนยางพารา	ได้แบบสอบถามและ แผนการจัดเก็บข้อมูล จากสมาชิกจำนวน 500 ตัวอย่าง
13.	จัดเวทีระดมความคิดเห็น และวิเคราะห์เกี่ยวกับแผน บริหารความเสี่ยง	25-26 ธ.ค. 2555	ผู้เชี่ยวชาญ นักวิจัย กรรมการ ดำเนินการ ฝ่ายจัดการ ตัวแทน สกย. และตลาดกลาง ยางพารา หาดใหญ่ และแกนนำ เครือข่าย จำนวน 22 คน	วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน โดยการจัดประชุมกลุ่ม เฉพาะเพื่อการจัดทำแผน บริหารความเสี่ยงในการ ดำเนินการของธุรกิจ เครือข่ายยางพาราภายใต้ โซ่อุปทาน	ได้ร่างแผนบริหาร ความเสี่ยงในการ ดำเนินการของธุรกิจ เครือข่ายยางพารา ภายใต้โซ่อุปทาน ของ สกย. ย่านตาขาว

### บทที่ 3 รายงานความก้าวหน้า

รายงานความก้าวหน้า รอบ 6 เดือน ประกอบไปด้วย

1. รายงานความก้าวหน้า การขับเคลื่อนศูนย์เรียนรู้และแผนส่งเสริมการทำสวนยางแก่สมาชิก
2. รายงานสถานการณ์การดำเนินธุรกิจภายใต้การดำเนินธุรกิจสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว
3. รายงานผลการจัดเวทีถอดบทเรียน ความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ ข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้เพื่อประเมินความเสี่ยง และความก้าวหน้าการจัดทำแผนธุรกิจที่มีการบริหารความเสี่ยง
4. โอกาส ปัญหา อุปสรรค และแผนการทำงานระยะต่อไป
5. การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์/สื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

#### การขับเคลื่อนศูนย์เรียนรู้และแผนส่งเสริมการทำสวนยางแก่สมาชิก

การขับเคลื่อนศูนย์เรียนรู้ด้านขางพาราของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวเพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร มีพี่เลี้ยงหรือเกษตรกรตัวอย่างที่เป็นต้นแบบ และเผยแพร่เทคโนโลยี/นวัตกรรมในการทำสวนยางพารา โดยเน้นการใน 2 แนวทางควบคู่กันไป กล่าวคือ

1. การคัดเลือกสวนยางพาราต้นแบบและการพัฒนาสวนยางพาราของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวที่ได้รับเลือกซึ่งเป็นธุรกิจต้นน้ำเพื่อรองรับการก้าวไปสู่ความเป็นผู้ส่งออกขางพาราที่เป็นธุรกิจปลายน้ำ เป็นการขยายผลเครือข่ายคุณค่าไปยังสมาชิกชาวสวนยางที่เป็นต้นน้ำให้ได้รับผลประโยชน์สูงขึ้นจากการพัฒนาเครือข่ายคุณค่าขางพารา โดยโครงการฯ ได้นำแนวทางการขยายผลแบบกลุ่มที่มีแกนนำเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้เสมือนไข่แดงและมีสมาชิกกลุ่มเป็นไข่ขาวที่จะได้รับการเรียนรู้ผ่านแกนนำ ทั้งนี้ ในปีแรกทางโครงการฯ ได้คัดเลือกแกนนำกลุ่มจำนวน 3 ราย ที่เป็นภาคีเครือข่ายและทำธุรกิจขางพาราผ่านรมควันให้กับสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว ในปีที่ 2 ได้คัดเลือกเกษตรกรชาวสวนยางพาราที่เป็นสมาชิกจำนวน 3 ราย และในปีที่ 3 ได้คัดเลือกเกษตรกรชาวสวนยางพาราที่เป็นสมาชิกจำนวน 1 รายที่ใช้แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงในการทำสวนยางพารา เพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางหรือแม่ข่ายที่เป็นต้นแบบในการขยายผลการทำสวนยางพารา (ผู้ผลิตน้ำยางหรือยางแผ่น) ซึ่งเป็นต้นน้ำของการทำธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว

ทั้งนี้ โครงการฯ ได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกแกนนำในการขยายผล คือ (1) เป็นสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวที่สมาชิกจำนวนมากให้การยอมรับในแง่ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม (2) มีสวนยางพาราเป็นของตนเอง มีความพร้อม และประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพสวนยางพารา และ (3) มีความสมัครใจเข้าร่วมโครงการฯ และพร้อมให้ความร่วมมือในการนำแนวปฏิบัติใหม่ๆ ในการทำสวน

ยางพาราที่ดีเป็นต้นแบบในการขยายผลให้สมาชิกกลุ่มได้เรียนรู้และนำไปปฏิบัติตาม โดยมีข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับแกนนำของแต่ละกลุ่มที่เป็นสวนยางพาราต้นแบบในปีที่ 1-2 ดังต่อไปนี้

แปลงที่	ชื่อ-สกุล	แปลงสวนยาง
1	นายสัมพันธ์ พันธุ์เกตุ	<p>54 ไร่ ยางพาราอายุ 6 ปี พันธุ์ 251 ระยะปลูก 3 x 7 เมตร ยังไม่เปิดกรีด มีโรงแปรรูปยางแผ่นรมควันตั้งอยู่ในบริเวณสวนยาง พันธุ์ RRIM 600</p> <p>แกนนำรายนี้มีความสนใจที่จะพัฒนาแปลงเรียนรู้โดยการใช้ปุ๋ยอินทรีย์ควบคู่กับการใช้ปุ๋ยเคมี และจะแบ่งพื้นที่สวนยางพาราที่เป็นแปลงเรียนรู้แห่งนี้ประมาณ 5 ไร่ ทำการปลูกพืชแซมระหว่างต้นยางพาราเพื่อเป็นรายได้เสริม โดยจะปลูกต้นผักเหียงซึ่งเป็นไม้ยืนต้น นำส่วนของใบอ่อนมาใช้เป็นอาหาร ขอบขึ้นในบริเวณที่มีร่มเงาซึ่งเหมาะกับสภาพสวนยางพาราอายุมากกว่า 5 ปีขึ้นไป ในพื้นที่สวนยางพาราที่แกนนำได้ปลูกต้นสะเดาแซมยางพาราประมาณ 50 ต้นด้วย สะเดาเป็นไม้ยืนต้นสามารถขายเนื้อไม้ได้ราคาสูงนำไปแปรรูปเป็นไม้กระดานใช้ในสิ่งปลูกสร้างได้</p> <p>ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำสวนยางพารา</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) เกษตรกรส่วนใหญ่ขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของดิน เช่น การปรับปรุงสภาพและโครงสร้างของดิน ความต้องการธาตุอาหารในดิน ความเป็นกรดเป็นด่างของดิน การใช้ปูนขาวและโดโลไมท์ และประเภทของดินที่เหมาะสมในการปลูกยางพารา นอกจากนี้ยังขาดความเข้าใจในการใช้ปุ๋ยและพันธุ์ยางที่ถูกต้องเหมาะสม เกษตรกรบางรายได้รับปุ๋ยจากกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางไปแล้วนำไปขายต่อ ไม่ได้ใช้ประโยชน์กับสวนยางตนเอง และบางรายได้รับปุ๋ยจากกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางแต่ไม่เพียงพอ และยังมีปัญหาในเรื่องการขาดเงินทุนในการปรับปรุงสวนยางอีกด้วย</li> <li>2) เกษตรกรต้องการความรู้เพิ่มเติมในการปลูกพืชแซมยาง ในสวนยางที่มีอายุ 1-3 ปี และสวนยางที่มีอายุ 4 ปีถึงโค่นปลูกใหม่ เพื่อเป็นรายได้เสริมจากรายได้ที่ได้รับจากการปลูกยาง</li> <li>3) ปัญหาในด้านการตลาดและราคาของยางพารา เกษตรกรบางรายยังไม่สามารถผลิตยางให้ตรงกับความต้องการของตลาดได้ นอกจากนี้ ราคาของน้ำยาง ยางแผ่นรมควัน และไม้ยางพารา ยังมีราคาต่ำและมีความผันผวนด้วย</li> </ol>
2	นายจรัส จิตรพิเชฐ หมู่ที่ 2 ต.ย่านตาขาว อ.ย่านตาขาว จ. ตรัง อายุ 37 ปี การศึกษาปริญญาตรี	<p>5 ไร่ ยางพาราอายุ 3 ปี พันธุ์ RRIM 251 ระยะปลูก 3 x 7 เมตร ยังไม่เปิดกรีด โดยในพื้นที่สวนยางนี้ได้มีการใช้พื้นที่ขนาด 2 งานปลูกฝรั่งแซมยางด้วย มีพื้นที่อีก 4 ไร่ อยู่ในแปลงเดียวกันเป็นโรงแปรรูปยางแผ่นรมควันและเป็นบ้านที่อยู่อาศัย</p> <p>แกนนำรายนี้มีความสนใจที่จะพัฒนาแปลงเรียนรู้โดยการใช้ปุ๋ยอินทรีย์ควบคู่กับการใช้ปุ๋ยเคมี และได้แบ่งพื้นที่สวนยางพาราที่เป็นแปลงเรียนรู้แห่งนี้ประมาณ 2 งาน ทำการปลูกพืชแซมระหว่างต้นยางพาราที่มีอายุ 1 ปี 6 เดือน เพื่อเป็นรายได้เสริม โดยปลูกต้นฝรั่งซึ่งเป็นไม้ยืนต้น ชอบพื้นที่ที่ได้รับแสงแดดเต็มที่ จึงเหมาะกับสภาพสวนยางพาราอายุน้อยกว่า 4 ปี</p>

		<p>ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำสวนยางพารา</p> <p>1) เกษตรกรชาวสวนยางขาดการวางแผนในการปลูกยาง โดยส่วนใหญ่จะทำการปลูกยางตามที่ตนเองคุ้นเคย ไม่มีการศึกษาเปรียบเทียบผลผลิตและข้อดีข้อเสียของยางแต่ละพันธุ์ การปลูกยางพันธุ์ที่ได้ผลผลิตต่ำทำให้เสียโอกาสในการที่จะได้รับรายได้ที่สูงกว่า</p> <p>2) เกษตรกรขาดพันธุ์ยางที่เหมาะสม เนื่องจากพันธุ์ยางใหม่ๆ ที่ให้ผลผลิตสูงจะเป็นที่รู้จักกันในวงแคบและมีราคาต้นกล้าแพงกว่ากล้ายางทั่วไปประมาณ 1 เท่าตัว</p> <p>3) เกษตรกรขาดความรู้ ความเข้าใจในการปลูกยางพารา แม้ว่าในปัจจุบันจะมีหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการปลูกยางโดยเฉพาะ แต่หน่วยงานเหล่านั้นมีบุคลากรจำกัด ดูแลเกษตรกรได้ไม่ทั่วถึง โดยหน่วยงานของราชการโดยเฉพาะ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.) ควรจัดอบรมให้ความรู้แก่เกษตรกรชาวสวนยางแบบครบวงจรในทุกพื้นที่ เพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจให้กับเกษตรกร โดยเฉพาะ เช่น หลักสูตรการดูแลรักษาต้นยาง การป้องกันโรคที่เกิดกับยางพารา วิธีการกรีดยางที่ถูกต้อง และแนวทางในการลดต้นทุนในการปลูกยาง เป็นต้น</p> <p>4) ควรมีการให้ความรู้ ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการปลูกพืชแซมยาง เช่น การปลูกผัก ผลไม้ ในช่วง 1-4 ปีแรกของการปลูกยางพารา เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับเกษตรกร</p> <p>5) รัฐบาลควรมีนโยบายในการแก้ปัญหาราคายางตกต่ำอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง โดยจัดตั้งหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในส่วนนี้โดยเฉพาะ เพื่อจะได้มีการวางแผนในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ทั้งระยะสั้นและระยะยาวต่อไป</p>
3	<p>นายศราวุธ ชื่นสกุล หมู่ที่ 5 ต. ปะเหลียน อ. ปะเหลียน จ. ตรัง อายุ 25 ปี การศึกษามัธยมปลาย</p>	<p>มี 2 แปลงติดกัน แปลงที่ 1 มีขนาด 30 ไร่ ยางพาราอายุ 25 ปี พันธุ์ RRIM 600 ระยะปลูก 3x7 เมตร (ไร่ละ 70 ต้น) เปิดกรีดยางแล้ว ได้ผลผลิตน้ำยางดิบประมาณ 60 กก./วันที่กรีดยาง (กรีดยางได้ประมาณ 150 วัน/ปี) เปรอร์เซ็นน้ำยางร้อยละ 34 คิดเป็นผลผลิตยางแห้ง 20 กก. แปลงที่ 2 มีขนาดเนื้อที่ 64 ไร่ ยางพาราอายุ 4 ปี พันธุ์ RRIM 251 ระยะปลูก 3 x 7 เมตร</p> <p>โดยในพื้นที่สวนยางนี้ได้มีการปลูกกล้วยน้ำหว้า และต้นสะเดาแซมยางด้วย ในการนำแนวปฏิบัติการพัฒนาการทำสวนยางพารานั้น แกนนำรายนี้มีความสมัครใจที่จะพัฒนาแปลงเรียนรู้โดยการใช้ปุ๋ยอินทรีย์ควบคู่กับการใช้ปุ๋ยเคมี และจะแบ่งพื้นที่สวนยางพาราที่เป็นแปลงเรียนรู้แห่งนี้ประมาณ 5 ไร่ ทำการใส่ปุ๋ยตามความจำเป็นให้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ธาตุอาหารในดิน และเมื่อเปิดกรีดยางจะทดลองใช้วิธีการกรีดยางแบบ 2 หน้าสลับวัน พร้อมทั้งทำการปลูกพืชแซมระหว่างต้นยางพาราเพื่อเป็นรายได้เสริม โดยจะปลูกต้นผักเหียงซึ่งเป็นไม้ยืนต้น นำส่วนของใบอ่อนมาใช้เป็นอาหาร นอกจากนี้ในพื้นที่สวนยางพาราที่แกนนำได้ปลูกต้นสะเดาแซมแทนต้นยางพาราที่ตายประมาณ 100 ต้นด้วย สะเดาเป็นไม้ยืนต้นสามารถขายเนื้อไม้ได้ราคาสูงนำไปแปรรูปเป็นไม้กระดานใช้ในสิ่งปลูกสร้างได้</p> <p>ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำสวนยางพารา</p> <p>1) ในด้านความเป็นอยู่ของเกษตรกรนั้น พบว่าเกษตรกรชาวสวนยางส่วนใหญ่</p>

		<p>มีที่ดินเป็นของตนเองจึงไม่มีปัญหาในเรื่องทางด้านเศรษฐกิจมากนัก แต่เกษตรกรไม่มีความขยันขันแข็งในการทำสวนยาง อีกทั้งมีบางรายใช้เงินอย่างฟุ่มเฟือย ขาดคุณธรรม นอกจากนี้ยังมีปัญหาในเรื่องการขาดตลาดรับซื้อยางอีกด้วย</p> <p>2) ปัญหาเกษตรกรขาดความรู้ในเรื่องของการใช้ปุ๋ยที่ถูกต้องเหมาะสมกับสภาพดินในแต่ละพื้นที่ ขาดความรู้ในเรื่องการปลูกยางพันธุ์ที่เหมาะสม ขาดความรู้เรื่องการจัดการสวนยางอย่างเป็นระบบ ขาดความรู้เรื่องโรคของยาง และขาดความรู้ในเรื่องการตลาดยางพารา</p> <p>3) ความช่วยเหลือที่เกษตรกรชาวสวนยางพาราต้องการจากภาครัฐ ได้แก่ ต้องการให้สำนักงานกองทุนสงเคราะห์สวนยาง (สทย.) ให้ความช่วยเหลือด้านต่างๆ มากกว่านี้ และยังต้องการให้สำนักงานวิจัยพันธุ์ยางและสำนักงานพัฒนาที่ดินได้เข้ามีส่วนในการเพิ่มขีดความสามารถให้มากขึ้นด้วย</p>
4	นายภู กังฮา	<p>พื้นที่ 7 ไร่ ตั้งอยู่ที่บ้านพรุโต๊ะปูก ตำบลในดอน อ.ย่านตาขาว จ.ตรัง ดินเป็นชุดดินคลองชาก (Kc) ปลูกยางพารา อายุ 7 ปี ใช้พันธุ์ RRIM 600 เตรียมเปิดกรีดในฤดูกาลหน้า ฉีดยาปีละ 1 ครั้ง เป็นเงิน 2,000 บาท ตัดหญ้าปีละ 1 ครั้ง เป็นเงิน 1,500 บาท ปี 2553 ยังไม่ใส่ปุ๋ย คาดว่าเดือนมีนาคม 2554 จะใส่ปุ๋ยสังคัม ในสวนยางยังมีการปลูกพืชแซม คือ สับปะรด เมื่อเริ่มปลูกยางพารา ใช้เนื้อที่ปลูก 1 ไร่</p>
5	นายประวิง นุ่นขาว	<p>พื้นที่ 6 ไร่ปลูกยางพารา อายุ 1 ปี ใช้พันธุ์ RRIM 600 ตั้งอยู่ที่ ตำบลโพรงจระเข้ อ.ย่านตาขาว จ.ตรัง เป็นพื้นที่ปลูกทดแทนยางพาราเก่า ค่าต้นพันธุ์ ต้นละ 40 บาท ซื้อมา 650 ต้น เป็นเงิน 26,000 บาท ใส่ปุ๋ยสูตร (16-8-4) 1 จวด เป็นเงิน 3,300 บาท ปลูกกล้วยเป็นพืชแซมเพื่อเป็นรายได้เสริมในช่วงที่ยางพารายังไม่ได้เปิดกรีด</p>
6	นายอิทธิเดช สุขเขียน	<p>พื้นที่ 6 ไร่ สภาพที่ดินค่อนข้างลุ่ม ปลูกยางพาราอายุ 6 ปี 8 เดือน ใช้พันธุ์ RRIM 600 ยังไม่เปิดกรีด ตั้งอยู่ที่ หมู่ 2 บ้านหนองหงส์ ตำบลทุ่งกระบือ อ.ย่านตาขาว จ.ตรัง ดินเป็นชุดดินกระบือ (Kb) มีการตัดหญ้า ปีละ 2 ครั้ง เป็นเงิน 4,000 บาท ใส่ปุ๋ย ปีละ 2 ครั้ง (14 กระสอบ) เป็นเงิน 13,000 บาท</p>

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

การทำสวนยางพาราเป็นหลัก เป็นเกษตรกรที่ได้รับคัดเลือกจากสำนักงานการเกษตรจังหวัดตรังให้เป็นต้นแบบในการนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการประกอบอาชีพการทำสวนยางพารา

นายสมบุรณ์ ช่วยทอง การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น สวนยางที่ใช้เป็นแปลงเรียนรู้และถ่ายทอดแนวปฏิบัติการทำสวนยางพารามีขนาด 9 ไร่ อยู่ในบริเวณเดียวกันกับพื้นที่บ้านที่อยู่อาศัยซึ่งเนื้อที่ประมาณอีก 2 ไร่ ยางพาราอายุ 15 ปี ปลูกเมื่อปี 2540 พันธุ์ RRIM 600 ระยะปลูก 3 x 7 เมตร เมื่อยังเล็กอายุ 1-3 ปี ใช้ปุ๋ยสูตร 25-7-7 เมื่อยังมีอายุ 4 ปีขึ้นไป ใช้ปุ๋ยสูตร 15-15-15 และ 20-8-20 ร่วมกับปุ๋ยอินทรีย์ ใส่ปุ๋ย 2 ครั้งต่อปี ในช่วงเดือนพฤษภาคมและพฤศจิกายน ใช้ปุ๋ยจำนวนครั้งละ 18 ถุงๆละ 50 กก. โดยใช้ปุ๋ยอินทรีย์และเคมีอย่างละครึ่ง ราคาปุ๋ยอินทรีย์ถุงละ 700 บาท ปุ๋ยเคมีถุงละ 1,030 บาท คิดเป็นต้นทุนในการใช้ปุ๋ยรวมประมาณ 30,000 บาทต่อปี เปิดกรีดเมื่อยางพาราอายุ 7 ปี ปัจจุบันได้ผลผลิตน้ำยางดิบประมาณ 70 กก./วันที่กรีด มีเปอร์เซ็นต์น้ำยางประมาณร้อยละ 34 คิดเป็นยางแห้งประมาณ 24 กก. กรีดยางเอง 2 คน เริ่มกรีดเวลา 02.00 น. เสร็จประมาณ 07.00 น. โดยมีจำนวนวันกรีดประมาณ 140 วัน เมื่อคำนวณจากราคายางเฉลี่ย 80 บาท/กก. มีรายได้ต่อครอบครัวประมาณ 288,000 บาทต่อปี (ถ้าจ้างกรีดเจ้าของสวนก็จะมีรายได้เพียงประมาณ 172,000 บาท) หักค่าปุ๋ยแล้วจะมีรายได้สุทธิเหนือต้นทุนที่เป็นตัวเงินประมาณ 250,000 บาท โดยรายได้สุทธินี้ยังไม่หักค่าแรงงานในการกรีด ใส่ปุ๋ย และการดูแลสวนที่ใช้แรงงานในครัวเรือน วิเคราะห์แล้วเจ้าของสวนมีรายได้สุทธิประมาณ 21,000 บาทต่อเดือน ถ้าจ้างกรีดเจ้าของสวนก็จะมีรายได้สุทธิเพียงประมาณ 14,000 บาทต่อเดือน เมื่อราคาโดยเฉลี่ยของน้ำยางดิบที่เกษตรกรได้รับอยู่ที่ 80 บาท/กก. ซึ่งเมื่อระดับราคายางพาราตกต่ำกว่าที่เป็นอยู่ขณะนี้ เจ้าของสวนขนาดเนื้อที่ 9 ไร่ก็จะมีรายได้สุทธิลดลง เช่น ถ้าราคาโดยเฉลี่ยของน้ำยางดิบที่เกษตรกรขายได้ลดลง 10 บาท อยู่ที่ 70 บาท/กก. เกษตรกรชาวสวนยางก็จะมีรายได้สุทธิของครัวเรือนเพียงประมาณ 18,500 บาท/เดือน เท่านั้น

ในการนำแนวปฏิบัติการพัฒนาการทำสวนยางพาราตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงนั้น เกษตรกรต้นแบบรายนี้ได้ใช้พื้นที่ประมาณ 2 ไร่ ปลูกไม้ผลหลากหลายชนิดไว้สำหรับบริโภคในครัวเรือน เช่น ส้มโอ มังคุด เงาะ ลำไย ขนุน มะพร้าว ส้มโชกุน ลองกอง กล้าย รวมถึงปลูกผักสวนครัวและผักพื้นบ้านไว้สำหรับบริโภคในครัวเรือนอีกหลากหลายชนิดเช่นเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผักพื้นบ้านที่เรียกตามภาษาท้องถิ่นว่าต้นขาไก่ ซึ่งเป็นไม้พุ่มอายุยืนเก็บยอดอ่อนที่แตกใหม่ตลอดเวลาลักษณะเช่นเดียวกันกับผักเนียง โดยสำหรับผักขาไก่นอกจากใช้บริโภคในครัวเรือนแล้วยังมีเหลือเก็บขายสร้างรายได้เสริมอีกด้วย และเกษตรกรรายนี้ยังได้เพาะชำต้นกล้าผักขาไก่ซึ่งมีเกษตรกรรายอื่นๆ มีความต้องการนำไปปลูกและสั่งซื้อจำนวนมาก โดยในรอบปี 2555 ประมาณการณ์ว่าจะขายได้ไม่น้อยกว่า 100 กิ่งเพาะชำ เป็นรายได้เสริมประมาณ 5,000 บาท นอกจากนี้ยังมีการเลี้ยงไก่ไว้บริโภคไข่และเนื้อในครอบครัวอีกด้วย จึงทำให้ครอบครัวนี้ไม่เดือดร้อนแม้ว่าราคายางพาราจะตกต่ำหรือราคาอาหารจะสูงขึ้นเพราะมีอาหารที่ผลิตเองไว้บริโภคเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายด้านอาหารของครอบครัว ทั้งนี้เนื่องจากพื้นที่เกษตรกรรมของเกษตรกรรายนี้เป็นที่สูงลอนราบไม่สามารถใช้ทำนาได้จึงต้องอาศัยการซื้อข้าวสารจากตลาดภายนอกแต่ก็ไม่เดือดร้อนเพราะยังมีรายได้จากการทำการเกษตรหลายแหล่ง



นอกจากเกษตรกรรายนี้จะมีประสบการณ์ในการใช้ปุ๋ยอินทรีย์ควบคู่กับการใช้ปุ๋ยเคมีในการทำสวนยางแล้ว เกษตรกรรายนี้ได้เคยทำการปลูกผักเนียงซึ่งเป็นไม้ยืนต้นที่เกษตรกรนำส่วนของใบอ่อนมาใช้เป็นอาหาร ขอบขึ้นในบริเวณที่มีร่มเงาซึ่งเหมาะกับสภาพสวนยางพาราอายุมากกว่า 5 ปีขึ้นไปเป็นพืชแซมระหว่างต้นยางพาราในที่ดินแปลงอื่นเพื่อเป็นรายได้เสริมตั้งแต่ปี 2537 ส่วนในพื้นที่สวนยางพาราแปลงปัจจุบันขนาดพื้นที่ 9 ไร่ นั้น เกษตรกรรายนี้ได้จัดสรรพื้นที่สวนยางพาราประมาณ 8 ไร่ จากพื้นที่สวนยางพาราทั้งหมด 9 ไร่แห่งนี้ ปลูกต้นผักเนียงแซมระหว่างแถวของต้นยางพารา (ภาพที่ 4) โดยเริ่มปลูกเมื่อปี 2546 ขณะที่ต้นยางมีอายุได้ประมาณ 5 ปีกว่า มีการใส่ปุ๋ยอินทรีย์เสริมปีละ 3 ครั้งให้ดินผักเนียงเพิ่มเติมจากที่ให้ปุ๋ยต้นยางในสวนแห่งนี้ ปัจจุบันสามารถเก็บยอดผักเนียงขายวันละประมาณ 5-6 กก. โดยแบ่งผักเนียงเป็น 10 มัดต่อกิโลกรัม ใช้แรงงานในครอบครัว 1-2 คนเก็บใช้เวลา 2-3 ชั่วโมง ราคาที่พ่อค้ามาซื้อที่บ้าน 50 บาท/กก. หรือมัดละ 5 บาท โดยมีพ่อค้าขาประจำ 2-3 รายมารับซื้อแล้วนำไปขายต่อ 3 มัด 20 บาท จึงทำให้เกษตรกรรายนี้มีรายได้เสริมอีกวันละประมาณ 250-300 บาท หรือคิดเป็นรายได้เสริมของครัวเรือนประมาณ 100,000 บาทต่อปี นอกจากนี้เก็บยอดผักเนียงขายแล้ว เกษตรกรรายนี้ยังทำกิ่งเพาะชำต้นผักเนียงไว้ขายด้วย โดยสามารถผลิตกิ่งเพาะชำได้ประมาณ 3,500-4,000 กิ่ง ราคาขายกิ่งละ 12-18 บาท คิดเป็นรายได้เสริมอีกประมาณ 60,000 บาทต่อปี ดังนั้นจะเห็นได้ว่าครัวเรือนของเกษตรกรรายนี้มีรายได้สุทธิรวมจากทุกกิจกรรมประมาณ 35,000 บาทต่อเดือน จากการใช้ประโยชน์ที่ดินรวมเพียง 11 ไร่ และใช้แรงงานของครอบครัว 3 คน ให้เกิดการใช้แรงงานในครัวเรือนอย่างเต็มที่ จึงเป็นการสมควรที่จะส่งเสริมและพัฒนาเป็นแปลงเรียนรู้ต้นแบบภายใต้ศูนย์เรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว เป็นตัวอย่างแก่เกษตรกรที่เป็นสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว และเป็นฐานในการขับเคลื่อนการทำสวนยางอย่างมั่นคงเพื่อให้เป็นต้นแบบแก่ชุมชนอื่นๆ ได้นำไปขยายผลต่อไปในอนาคต



ภาพที่ 4 ต้นผักเนียงที่ปลูกแซมระหว่างต้นยางพาราในแปลงเรียนรู้สวนยางพาราของนายสมบุรณ์ ช่วยทอง

เกษตรกรต้นแบบรายนี้มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำสวนยางพารา ดังต่อไปนี้

1) เกษตรกรส่วนใหญ่ขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของการใช้ปุ๋ยยางพารา และการปรับปรุงสภาพดินที่ถูกต้องเหมาะสม ควรใช้ปุ๋ยอินทรีย์ร่วมกับปุ๋ยเคมีเพื่อลดต้นทุนการทำสวนยาง

2) เกษตรกรส่วนใหญ่ไม่เห็นความสำคัญและยังขาดความรู้เพิ่มเติมในการปลูกพืชแซมยาง ในสวนยางที่มีอายุ 1- 3 ปี และสวนยางที่มีอายุ 4 ปีถึงโค่นปลูกใหม่ เพื่อเป็นรายได้เสริมจากรายได้ที่ได้รับจากการปลูกยาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปลูกต้นผักนี้ียงแซมในระหว่างแถวของต้นยางพารา

3) แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงเป็นเรื่องสำคัญที่ช่วยบรรเทาความเดือดร้อนจากความไม่แน่นอนของรายได้จากการทำสวนยางอันเนื่องมาจากราคายางพาราตกต่ำและมีความผันผวนสูงมาก ถ้าเกษตรกรชาวสวนยางโดยทั่วไปได้นำแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงไปปรับใช้ก็จะลดสถานะการพึ่งพาปัจจัยภายนอกได้มาก ลดค่าใช้จ่ายด้านอาหารภายในครัวเรือน สามารถประกอบอาชีพการทำสวนยางได้อย่างมั่นคงเพราะมีรายได้เสริมจากแหล่งอื่นๆ ด้วย

2. การขับเคลื่อนศูนย์เรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวในด้านอื่นๆ ซึ่งมีความก้าวหน้า ได้แก่

2.1 จัดมุมศูนย์การเรียนรู้ที่สำนักงานใหญ่ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด เพื่อเป็นศูนย์กลางในการค้นคว้าหาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต และสื่ออื่นๆ เช่น เอกสาร หนังสือ บทความ และวีดิทัศน์

2.2 อยู่ระหว่างดำเนินการสร้างห้องศูนย์เรียนรู้ที่สาขา ณ โกดังอัดก้อนยาง เพื่อให้สมาชิกและเครือข่ายที่ไปรอส่งยาง ได้ศึกษาข้อมูลเรื่องยางและข่าวสารความเคลื่อนไหวของตลาดยางตามภาวะเศรษฐกิจโลก

2.3 อยู่ระหว่างดำเนินการพัฒนา web-site เพื่อให้มี web-page ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวที่สมาชิกและบุคคลทั่วไปสามารถเข้ามาสืบค้นข้อมูลและความเคลื่อนไหวของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว ธุรกิจยางพาราภายใต้เครือข่ายที่มีสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวเป็นแกนนำ ซึ่งประกอบด้วยธุรกิจรวบรวมผลผลิตยางพารา และธุรกิจแปรรูปผลผลิตยางพารา และธุรกิจด้านอื่นๆ จำนวนอีก 9 ธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อและรับฝากเงิน ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจบริการจัดเลี้ยงสัมมนา ธุรกิจบริการขนส่ง ธุรกิจส่งเสริมผลิตภัณฑ์จากสมาชิก ธุรกิจตลาดกลาง ธุรกิจนำดีม่อนามัย ธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน และธุรกิจโรงบรรจุก๊าซ รวมถึงกิจกรรมต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมคืนกำไรสู่สังคม โดยได้ดำเนินการพัฒนา web-site ไปแล้วประมาณร้อยละ 50 คาดว่าจะสามารถเปิดเข้าใช้ได้ภายในสิ้นเดือนสิ้นเดือนมีนาคม 2556

2.4 พัฒนาสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวให้เป็นต้นแบบและศูนย์เรียนรู้การดำเนินธุรกิจยางพาราภายใต้โครงการวิจัยเครือข่ายคุณค่ายางพาราที่กำลังดำเนินการอยู่และโครงการวิจัยการพัฒนาศักยภาพการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่จะเริ่มดำเนินการภายในก่อนสิ้นปี 2556

สำหรับแผนส่งเสริมการทำสวนยางแก่สมาชิกเพื่อสร้างรากฐาน (platform) การส่งเสริมการทำสวนยางที่มั่นคงนั้น ได้ให้ความสำคัญกับการนำหลักการเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ ซึ่งจากการวิเคราะห์กรณีศึกษา

ของเกษตรกรสมาชิกต้นแบบได้แก่ นายสมบูรณ์ ช่วยทอง ที่มีการจัดการฟาร์มภายใต้ความเสี่ยงด้านราคาของยางพาราและความไม่แน่นอนของรายได้จากการประกอบอาชีพทำสวนยางพารา โดยมีการกระจายความเสี่ยงเรื่องรายได้ที่ใช้แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงในการจัดการสวนยางพาราต้นแบบอย่างยั่งยืน นั่นคือการประกอบอาชีพการทำสวนยางพาราที่ยึดถือทางสายกลางภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือความพอประมาณ มีเหตุผล และที่สำคัญคือมีภูมิคุ้มกันที่ดีในการประกอบอาชีพนำไปสู่ชีวิต เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น ทำให้การทำสวนยางพารามีความก้าวหน้าอย่างสมดุล มั่นคง และยั่งยืน มีการจัดทำวีดิทัศน์สภาพสวนยางพาราและที่อยู่อาศัยและกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นแหล่งรายได้ที่หลากหลาย เป็นต้นแบบในการขับเคลื่อนมีการเผยแพร่ผ่าน web-site ของ สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว ทั้งนี้สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวได้กำหนดแผนการส่งเสริมการทำสวนยางที่มั่นคงเพิ่มเติมจากการมีสวนต้นแบบ ดังต่อไปนี้

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

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

## สถานการณ์การค้าเนินธุรกิจของสหกรณ์เกษตรย่านตาขาว

สถานการณ์การค้าเนินธุรกิจของสหกรณ์เกษตรย่านตาขาว ภายใต้การดำเนินงานของสหกรณ์เกษตรย่านตาขาว จำกัด ในช่วงปี พ.ศ. 2555 นั้น ปรากฏว่าตั้งแต่เดือนเมษายน ถึง สิงหาคม (รวม 5 เดือน) มีการรวบรวมยางพาราใน 2 ช่องทาง ได้แก่ช่องทางปกติที่รวบรวมเพื่อนำส่งไปขาย ณ ตลาดกลางยางพาราหาดใหญ่ จ. สงขลา มีปริมาณรวมทั้งสิ้น 1,589,778 กิโลกรัม คิดเป็นมูลค่ารับซื้อ 107,937,281 บาท โดยส่วนใหญ่รับซื้อเป็นยางคัตตึงและน้ำยางสด ดังรายละเอียดในตารางที่ 1 ส่วนอีกช่องทางหนึ่งเป็นการรวบรวมยางภายใต้โครงการพัฒนาศักยภาพสถาบันเกษตรกรเพื่อรักษาเสถียรภาพราคายาง เพื่อนำส่งขายของค์การสวนยาง (อสย.) ผ่านบริษัทตัวแทนในจังหวัดตรัง ตามโครงการพัฒนาศักยภาพฯ นี้ รับซื้อเฉพาะยางแผ่นดิบ ยางแผ่นรมควัน ยางฟอง และยางคัตตึงเท่านั้น มีปริมาณรวมทั้งสิ้น 3,927,229 กิโลกรัม คิดเป็นมูลค่ารับซื้อ 387,553,424 บาท ส่วนใหญ่รับซื้อเป็นยางแผ่นรมควัน ดังรายละเอียดในตารางที่ 2 โดยมีปริมาณรวมทั้ง 2 ช่องทางรวมน้ำหนักซื้อ 5,517,007 กิโลกรัม คิดเป็นเงินรวมทั้งสิ้น 495,490,705 บาท

### ตารางที่ 1 ปริมาณการรวบรวมยางของสหกรณ์ตามช่องทางปกติ

ตั้งแต่ เม.ย. – ส.ค. 55		
รายการ	น้ำหนักซื้อ (กก.)	จำนวนเงิน (บาท)
- ยางแผ่นดิบ-สนญ.	73,553.00	6,443,580.00
- ยางแผ่นดิบ-ตลาดกลาง	67,669.00	5,769,394.00
- ยางรมควัน	66,974.00	7,442,576.00
- ยางฟอก	38,391.00	4,200,834.00
- ยางคัตตึง	547,528.00	60,447,973.00
- น้ำยางสด	795,663.00	23,632,924.00
<b>รวม</b>	<b>1,589,778.00</b>	<b>107,937,281.00</b>

### ตารางที่ 2 ปริมาณการรวบรวมยางของสหกรณ์ภายใต้โครงการพัฒนาศักยภาพสถาบันเกษตรกรฯ

ตั้งแต่ เม.ย. – ส.ค. 55		
รายการ	น้ำหนักซื้อ (กก.)	จำนวนเงิน (บาท)
- ยางแผ่นดิบ	369,824.00	35,136,388.00
- ยางแผ่นรมควัน	2,415,841.00	243,959,926.00
- ยางฟอง	781,758.00	75,118,581.00
- ยางคัตตึง	359,806.000	33,338,529.00
<b>รวม</b>	<b>3,927,229.00</b>	<b>387,553,424.00</b>

ทั้งนี้ในช่วงเวลาดังกล่าวมีสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขวานำขามาขายให้สหกรณ์เพิ่มขึ้น ร้อยละ 64.45 มีเครือข่ายเพิ่มขึ้นจาก 38 เครือข่าย เป็น 84 เครือข่าย คิดเป็นร้อยละ 121 มีการดำเนินการจัดการยางพาราใน 3 รูปแบบ คือ (1) ราคาตามท้องตลาดทั่วไป (2) ราคาตามราคาตลาดกลางยางพารา หาดใหญ่ จ. สงขลา และ (3) ราคาตามโครงการฯ ของรัฐบาล

### ปัญหา อุปสรรค และโอกาส

ปัญหาที่เกิดขึ้น ส่วนใหญ่มาจากโครงการพัฒนาศักยภาพสถาบันเกษตรกรเพื่อรักษาเสถียรภาพ ราคายาง ของรัฐบาล ทั้งสิ้น คือ

1. เรื่องคนงานไม่เพียงพอ
2. การคัดเกรดยางมีหลายมาตรฐานในแต่ละเขต แต่ละโครงการใช้เจ้าหน้าที่คนละชุด
3. ปัญหาจากบริษัท/โรงรมรับจ้างที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นตัวแทน รับน้ำหนักยางต่อวันจำกัด เนื่องจาก มีพื้นที่จัดเก็บไม่เพียงพอ ทำให้ไม่สามารถรับปริมาณยางทั้งหมดที่สหกรณ์การเกษตรย่านตาขวานรวบรวมมาได้
4. พาเลส (แผง) ที่ใช้รองตัวยางพาราเพื่อความสะดวกในการขนย้ายไม่เพียงพอ
5. เงินของรัฐบาลตามโครงการฯ โอนมาให้สหกรณ์ล่าช้าหลังจากได้ทำการส่งมอบยางพาราแล้ว
6. การจัดระบบทำงานของรัฐบาลตามโครงการไม่ได้มีการจัดการที่ดี
7. รถขนส่งไม่เพียงพอ
8. การขาดวินัยของสมาชิก เครือข่าย และเกษตรกร

นอกจากนี้ยังมีปัญหาอื่นๆ ได้แก่

#### 1. เรื่องการบริหารจัดการ

##### 1.1 สายการบริหารระดับกรรมการดำเนินการ

- คณะกรรมการดำเนินการยังไม่เห็นพ้องเป็นหนึ่งเดียวในโครงการที่ใช้เงินทุนของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขวานเอง
- คณะกรรมการดำเนินการยังขาดวิสัยทัศน์ในเชิงการทำธุรกิจยางพาราตามห่วงโซ่อุปทานและกลั่วขาดทุน

##### 1.2 ฝ่ายจัดการ

- ขาดแรงงาน (กรรมกร) ในท้องที่
- ระบบโปรแกรมด้านเอกสารยังไม่ทันสมัย
- เศรษฐกิจของกลุ่มยูโรโซน ทำให้การบริหารความเสี่ยง และการทำกำไรยากมากๆ แต่ต้องทำให้ได้ เช่น จากยางคัตติ้งสต็อกไว้ เมื่อก่อนสหกรณ์การเกษตรย่านตาขวานสามารถขายล่วงหน้าให้กับบริษัทตามสภาพเดิมได้ แต่ปัจจุบันราคาต่ำมาก

- หากสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวจะนำยางคัตตั้งมาขายในราคาของรัฐบาลตามโครงการฯ ต้องตัดออกมาเป็นแท่งและนำมาอัดเป็นก้อน ก้อนละ 110 กก. ซึ่งปัญหาที่ติดอยู่ตรงเรื่องของการขาดแคลนแรงงานอีกนั่นเอง
- ปัญหาจากยางสต็อก (ยางคัตตั้ง) ที่เก็บไว้รอโอกาสปล่อยออกแต่ทำไม่ได้ เนื่องจากโครงการภาครัฐ

แม้ว่าสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวจะประสบกับปัญหาหลายประการดังได้กล่าวถึงไปแล้วแต่ก็มีโอกาสเกิดขึ้น ได้แก่

1. เกษตรกรที่เป็นสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวได้ขายยางพาราในราคาสูงตามโครงการฯ ของรัฐบาล ทำให้เกษตรกรสมาชิกเป็นผู้ได้รับประโยชน์เต็มที่
2. สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวได้กำไรเพิ่มขึ้นในช่วงที่รัฐบาลดำเนินการตามโครงการฯ โดยมีปริมาณยางพาราเข้าผ่านช่องทางของสหกรณ์มากขึ้น
3. ได้สมาชิกสมทบเพิ่มมากขึ้นเนื่องจากเกษตรกรที่จะขายยางพาราได้ตามโครงการต้องเป็นสมาชิกของสหกรณ์เท่านั้น ต่อมาได้มีการผ่อนผันให้เป็นสมาชิกสมทบก็เข้าร่วมโครงการฯ ได้
4. สหกรณ์ได้เรียนรู้การทำธุรกิจกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนมากขึ้น ได้พันธมิตรทางธุรกิจเพิ่มขึ้น เช่น อสย.และบริษัทส่งออกที่ไม่เคยรู้จักไม่เคยทำธุรกิจกันมาก่อน เป็นต้น

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

#### การจัดเวทีถอดบทเรียน ความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ ข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้เพื่อประเมินความเสี่ยง และความก้าวหน้าการ จัดทำแผนธุรกิจที่มีการบริหารความเสี่ยง

คณะนักวิจัยได้ดำเนินการศึกษาตามกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการจัดเวทีถอดบทเรียนและการประชุมระดมความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องจำนวน 3 ครั้ง โดยครั้งแรกจัดเวทีถอดบทเรียนเมื่อวันที่ 11 มิถุนายน 2555 เพื่อให้กรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และแกนนำเครือข่ายได้เข้าใจแนวคิดการบริหารธุรกิจยางพาราของสหกรณ์ที่มีแผนบริหารความเสี่ยง ผู้เข้าร่วมได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเครือข่ายธุรกิจยางพาราภายใต้สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวเป็นแกนนำครั้งที่ 2 จัดประชุมระดมความคิดเห็นจากกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และแกนนำเครือข่าย เพื่อยกร่าง

แผนบริหารความเสี่ยงในเบื้องต้น เตรียมประเด็นความเสี่ยงและความรุนแรง และเตรียมความพร้อมด้านข้อมูลที่น่าไปใช้ในการประชุมระดมความคิดเห็นครั้งที่ 3 โดยจัดขึ้นในระหว่างวันที่ 25-26 ธันวาคม 2555 เพื่อร่างและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง จากการดำเนินการดังกล่าวจึงได้แผนบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ธุรกิจยางพาราของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว สามารถจำแนกองค์ประกอบได้เป็น 6 ส่วน ซึ่งในการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะดำเนินการตามองค์ประกอบของธุรกิจ ดังนี้

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

ทั้งนี้สามารถแสดงแผนภาพการดำเนินธุรกิจยางพาราของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวได้ดังแผนภาพที่ 5

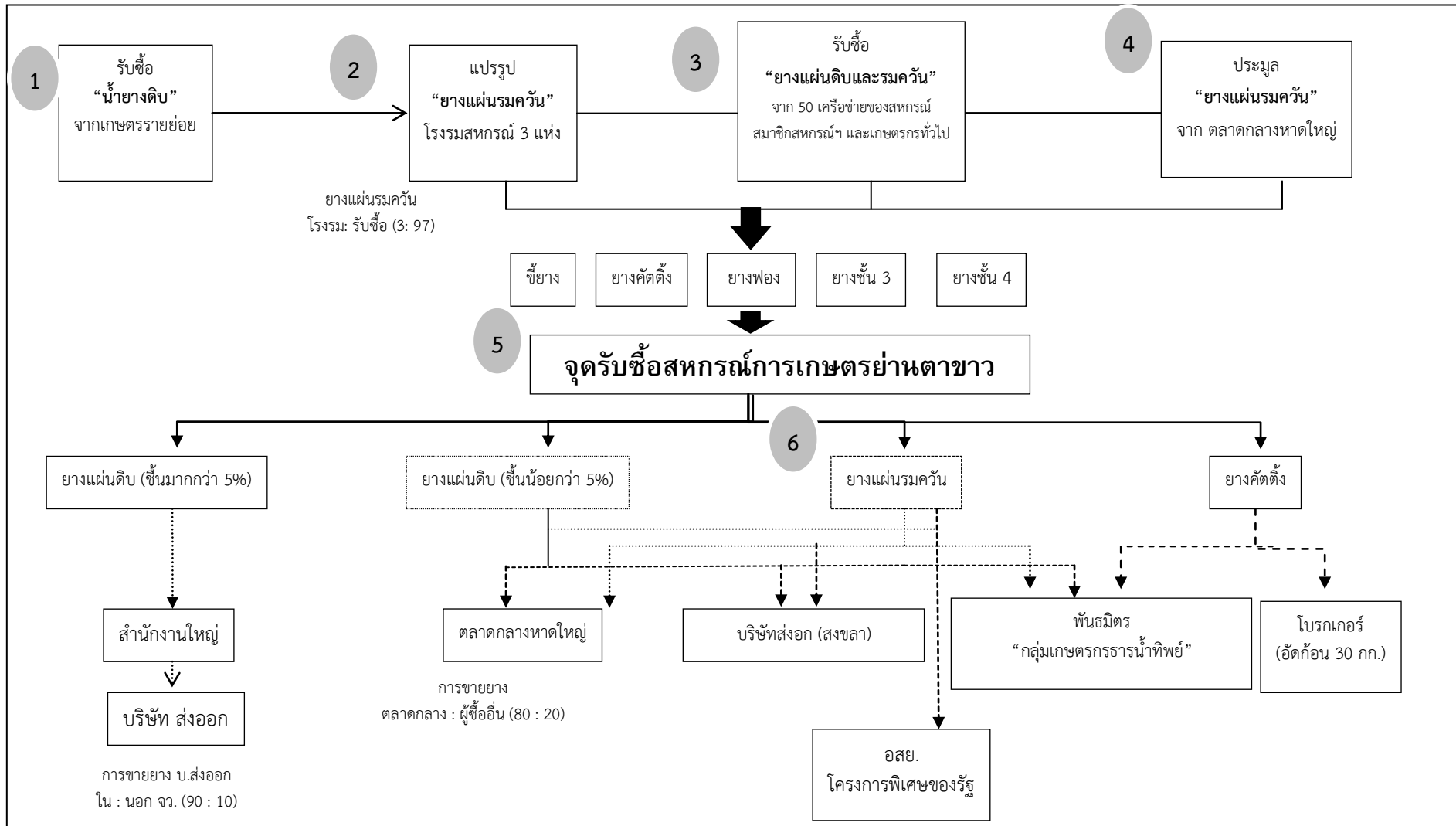
ดังได้กล่าวถึงในบทที่ 2 ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาส/เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ส่งผลให้เกิดความผิดพลาดหรือเสียหายทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายมีความไม่แน่นอน และเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

แหล่งที่มาของความเสี่ยงความเสี่ยงที่เกิดจะเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ต่อธุรกิจ สามารถจำแนกแหล่งที่มาได้เป็น 2 ส่วน คือ ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน และความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก โดยมีความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยต่างๆ ดังนี้

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

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

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



ภาพที่ 5 จำแนกองค์ประกอบของธุรกิจยางพาราของเครือข่ายภายใต้สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวเป็นแกนนำ



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

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

**การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** เป็นกระบวนการระบุความเสี่ยง วิเคราะห์และ จัดลำดับความเสี่ยงวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดขึ้น (มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด) และ วิเคราะห์ความรุนแรงของผลกระทบ (มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด)

**การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้ โอกาสที่จะเกิดเหตุความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์นั้นลดลงอยู่ในระดับที่ ธุรกิจสามารถรับได้

การบริหารความเสี่ยงของธุรกิจยางพาราของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว สามารถดำเนินการ ตามลำดับ 6 ขั้นตอน ตามกรอบแนวคิดที่กล่าวถึงในบทที่ 2 ดังนี้

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์วัตถุประสงค์ของธุรกิจยางพาราสหกรณ์ย่านตาขาวฯ ได้แก่ “เพื่อสร้างผลประโยชน์แก่สมาชิกสหกรณ์ฯ โดยการสร้างกำไรจากการดำเนินธุรกิจยางพารา”
- 2) การระบุความเสี่ยงจำแนกเป็น 6 ประเด็นตามองค์ประกอบของธุรกิจ ได้แก่
  - (1) การรับซื้อน้ำยางจากเกษตรกรรายย่อยประกอบด้วยปัจจัยเสี่ยง 5 ประเด็น ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง
(1) การแข่งขันด้านราคา	มีการแข่งขันด้านราคากับพ่อค้า เกิดการแย่งซื้อน้ำยางในช่วงที่ ยางมีราคาสูง
(2) จำนวนพ่อค้าผู้แข่งขัน	พ่อค้าคู่แข่งมีจำนวนมาก
(3) คุณภาพน้ำยาง	สิ่งปลอมปนในน้ำยาง เช่น แอมโมเนียมมากเกินไป และผสมแป้ง ในน้ำยาง
(4) ปริมาณน้ำฝน	ปริมาณฝนมาก กรีดยางได้เพียง 120 วัน ทำให้ปริมาณน้ำยางไม่ แน่นนอน และเกิดต้นทุนการจ้างงานเพิ่มขึ้น
(5) ความภักดีของเกษตรกร	เกษตรกรไม่ขายน้ำยางให้สหกรณ์ฯ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงตามราคารับซื้อ

(2) การแปรูปอย่างแผ่นรรมควันของโรงรรมสหกรณ์ประกอบด้วยปัจจัยเสี่ยง 7 ประเด็น ดังนี้

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

(3) การรับซื้อยางแผ่นดิบ ประกอบด้วยปัจจัยเสี่ยง 9 ประเด็น จากการรับซื้อ 2 ส่วน ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง
<b>1. รับซื้อจากเครือข่ายสหกรณ์ฯ จำนวน 50 เครือข่าย</b>	
(1) คุณภาพยาง	คุณภาพยางไม่ตรงตามความจริง เนื่องจากการคัดที่ไม่ถูกต้องจากเครือข่าย ทำให้สหกรณ์ฯ ต้องทำการคัดใหม่ และเกิดปัญหาด้านคุณภาพสินค้า
	สิ่งปลอมปนในยางแผ่น
(2) ความกักตุนของเครือข่าย	ความกักตุนในการขายยางให้แก่สหกรณ์ฯ ยังขึ้นกับราคา
(3) ความผันผวนของราคา	ราคามีความผันผวนมากส่งผลต่อปริมาณการขายยางให้แก่สหกรณ์
(4) นโยบายของรัฐ	การแทรกแซงด้านราคาภายใต้โครงการรัฐ
<b>2. รับซื้อจากสมาชิกรายย่อย และเกษตรกรทั่วไป</b>	
(1) ปริมาณการขาย	การขายให้สหกรณ์ฯ ในปริมาณน้อย เนื่องจากราคาต่ำกว่าพ่อค้าในเชิงการค้า
(2) การแข่งขันทางการตลาด	แรงจูงใจจากพ่อค้า ทั้งราคา น้ำหนัก การคัด และการให้สินเชื่อ ทำให้เกษตรกรขายให้พ่อค้ามากกว่าสหกรณ์ฯ

(3) ระยะทางการขนส่ง	ระยะทาง สหกรณ์ฯ อยู่ไกลจากสวดยาง ในขณะที่พ่อค้ามีการรับซื้อถึงหน้าสวน
(4) แรงจูงใจในการขาย	การสร้างแรงจูงใจเรื่องเงินปันผลให้กับสมาชิกสหกรณ์ฯ
(5) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การแปรรูป	การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการแปรรูป เนื่องจากเกษตรกรหันไปขายน้ำยางมากกว่าการทำยางแผ่น

(4) การประมวลยางแผ่นดิบจากตลาดกลางขนาดใหญ่ ประเมินไม่พบความเสี่ยง

(5) การรับซื้อยางแผ่นรมควันประกอบด้วยปัจจัยเสี่ยง 5 ประเด็น ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง
(1) การขาดแคลนแรงงาน	การขาดแคลนแรงงาน เนื่องจากต้องคัดแยกอีกครั้งเพราะคุณภาพยางจากเครือข่ายไม่ได้มาตรฐาน
(2) การบริหารสินค้าคงคลัง	การบริหารสินค้าคงคลัง (สต็อกเต็ม)
(3) การรับสินค้า	เทคโนโลยีการบริหารจัดการในการรับสินค้า
(4) ความเข้มแข็งของทีมงาน	ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน และต้องการนักการตลาดและนักวิเคราะห์ที่มีความชำนาญ
(5) โครงสร้างตลาด	โครงสร้างตลาด ที่มีการซื้อขายประมวลผ่านตลาดกลาง

(6) การขายยางประกอบด้วยปัจจัยเสี่ยง 4 ประเด็น ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง
(1) ทรัพยากรบุคคล	ขาดนักวิเคราะห์และนักการตลาดในการตัดสินใจขายหรือเก็บยาง เพื่อให้ได้ราคาที่ดี
	ระบบการบริหารจัดการคน
(2) คุณภาพยาง	น้ำหนักขาด เกรดเปลี่ยน ซื้อเกรด3 ขาย แต่ขายได้เกรด 4
(3) การแปรรูป	ขาดการแปรรูปชั้นกลาง
(4) นโยบายรัฐ	การแทรกแซงของโครงการรัฐ

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

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

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

#### 4.1) การขายยาง

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการปัจจุบัน	ผลการดำเนินงาน	มาตรการ
<b>1. ทรัพยากรบุคคล</b>			
1.1 ขาดนักวิเคราะห์และนักการตลาด	วิเคราะห์ตามประสบการณ์	เกิดความผิดพลาดในบางครั้ง และทำให้กำไรลดลง	- จ้างที่ปรึกษามืออาชีพ - เพิ่มความรู้แก่เจ้าหน้าที่
1.2 ขาดระบบบริหารจัดการคน	มีคำสั่งชัดเจน แต่คนไม่เพียงพอ	คนไม่เพียงพอกับงาน และไม่มีความรู้ทำงานได้ไม่มีประสิทธิภาพ	- ปรับปรุงการบริหารบุคคล - เพิ่มผู้จัดการฝ่ายบริหารบุคคล
<b>2. คุณภาพยาง</b>			
2.1 น้ำหนักขาด	การตรวจสอบจากเจ้าหน้าที่ซึ่งตวงวัด	ต้องส่งยางเพิ่มเมื่อไปถึงบริษัทผู้ซื้อแล้วถูกแจ้งว่ายางขาด	ทดสอบตาชั่งทุกวัน
2.2 เกรดเปลี่ยน	แผนกคัดคุณภาพ	รายได้ลดลงเมื่อถูกลดเกรด	อบรมความรู้ด้านการคัดแก่เจ้าหน้าที่และเครือข่าย

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการปัจจุบัน	ผลการดำเนินงาน	มาตรการ
3. ขาดการแปรรูป	อยู่ขั้นตอนการวางแผน	ต้องจ้างอัดก้อน	สร้างโรงงานแปรรูป
4. นโยบายรัฐด้าน ยางพารา	กวดขันทำหนังสือ ร้องเรียน	ไม่บรรลุเป้าหมายและ ราคาผันผวนไปตาม นโยบายยาง	-

#### 4.2) การแปรรูปยางแผ่นรมควันของโรงรมสหกรณ์ฯ

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการปัจจุบัน	ผลการดำเนินงาน	มาตรการ
1. ความซื่อสัตย์ของ พนักงาน	- มีระเบียบการปฏิบัติงาน - มีการวิเคราะห์ต้นทุน	- พนักงานมาทำงาน สาย - ความไม่โปร่งใส	- การตรวจสอบ น.น. - การตรวจสอบ ภายใน - การสร้างจิตสำนึก - การกำหนด บทลงโทษ
2. ทักษะฝีมือแรงงาน (การเลือกวัตถุดิบและการ รมยาง)	ไม่มีมาตรการในปัจจุบัน	ยางขาดคุณภาพ ยาง ตกชั้น ทำให้ขาดทุน	- ศึกษาดูงาน - อบรมเพิ่มทักษะ - สร้างศรัทธาและ แรงจูงใจ - มีระบบควบคุม
3. แรงงานไม่เพียงพอ	ไม่มีมาตรการในปัจจุบัน	การผลิตหยุดชะงัก ทำให้ผลผลิตตกต่ำ	- ส่งเสริมสวัสดิการ (บ้านพัก สิ่งแวดล้อม อาหาร) - ปริมาณงานที่ เพียงพอ - แรงงานสัมพันธ์
4. ความรู้ความสามารถ ของบุคลากร	การฝึกอบรมดูงาน	เพิ่งเริ่มดำเนินการ ยัง ไม่เห็นผล	- สร้างแรงจูงใจจาก ผลการดำเนินงาน - กำหนดบทลงโทษ
5. ต้นทุนเชื้อเพลิงและ น้ำกรด	ไม่มีมาตรการในปัจจุบัน	ซื้อเชื้อเพลิงสูงกว่าที่ อื่น	- มีกรรมการจัดซื้อ และใช้การประมูล - การสุ่มตรวจน้ำหนัก และปริมาณ

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการปัจจุบัน	ผลการดำเนินงาน	มาตรการ
6. สภาพโรงงานและเครื่องมืออุปกรณ์	มีเครื่องจักรสำรอง แต่ยังไม่ถูกนำมาใช้	ยางไม่มีคุณภาพ	- ตรวจสอบสภาพอย่างสม่ำเสมอ - กำหนดอายุการใช้งานและแผนการทดแทน
7. คุณภาพน้ำยาง	ตรวจสอบด้วยทักษะของคน	พบยางผสมแอมโมเนียมมาก ทำให้ผลิตได้เป็นยางฟอง ยางคัตตั้ง	- แยกที่มาของน้ำยาง (จากสมาชิก จากพ่อค้า) - กำหนดบดทลงโทษ - เครื่องตรวจสอบคุณภาพยาง - ประชาสัมพันธ์ข้อมูลและคุณภาพยางแก่สมาชิก

5) การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการนำมาตรการมาใช้ปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจเพื่อลดความเสี่ยงหรือลดความเสียหายที่เกิดจากผลกระทบของความเสี่ยงโดยพิจารณามาตรการควบคุมที่กำหนดว่ามีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติหรือไม่แล้วนำมาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม (กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ)

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงจำแนกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

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

จากการกำหนดมาตรการควบคุมของความเสี่ยงในการขายยาง และการแปรรูปยางแผ่นรมควันของโรงรมสหกรณ์ฯ สามารถวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นแผนงาน โครงการ ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาในการดำเนินงาน สามารถแสดงในตารางดังนี้

### 5.1) การขยายงาน

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการ	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา
<b>1. ทรัพยากรบุคคล</b>				
<b>1.1 ขาดนักวิเคราะห์และ นักการตลาด</b>	- จ้างที่ปรึกษามืออาชีพ	โครงการจัดจ้างที่ ปรึกษามืออาชีพด้าน การตลาดอย่างพารา	ผจก.ญ.	ปีบัญชี 56/57
	- เพิ่มความรู้แก่ เจ้าหน้าที่	การฝึกอบรมเพิ่มความรู้ ด้านการตลาด 2 ครั้ง/ปี	รอง.ผจก.ญ.	ปีบัญชี 55/56
<b>1.2 ขาดระบบบริหาร จัดการคน</b>	- ปรับปรุงการบริหาร บุคคล - เพิ่มผู้จัดการฝ่าย บริหารบุคคล	การทบทวนโครงสร้าง องค์กร	ประธาน	ปีบัญชี 56/57
<b>2. คุณภาพงาน</b>				
<b>2.1 น้ำหนักขาด</b>	ทดสอบตาชั่งทุกวัน	จัดซื้อลูกตุ้มทดสอบ เครื่องชั่ง (ซึ่งทุกวัน มี พยาน และหลักฐาน ของการตรวจสอบ)	ประธาน	ปีบัญชี 55/56
<b>2.2 เกรดเปลี่ยน</b>	อบรมความรู้ด้านการ คัดแก่เจ้าหน้าที่และ เครือข่าย	การอบรมทักษะการคัด เกรด อย่างน้อย 3 ครั้ง/ ปี	ผจก. โรงงาน	ปีบัญชี 55/56
<b>3. ขาดการแปรรูป</b>	สร้างโรงงานแปรรูป	โครงการสร้างโรงงาน แปรรูป	ผจก.ญ.	
		ทบทวนแนวทางการ ระดมทุน	ผจก.ญ.	ปีบัญชี 56/57
<b>4. นโยบายรัฐ</b>	-	ยอมรับความเสี่ยง		

5.2) การแปรรูปวางแผนรวมควันของโรงรมสหกรณ์ฯจากการกำหนดมาตรการของการจัดการความเสี่ยงในการแปรรูปวางแผนรวมควันของโรงรม สามารถจัดกลุ่มเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงได้เป็น 4 ประเด็น ดังนี้

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



ประเด็นความเสี่ยง	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา
	11. การติดตั้งกล้องวงจรปิด	รอง ผกก.ญ.	ปีบัญชี 56/57

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

**1) การขยายงาน จำแนกการดำเนินงานตามปีบัญชี ดังนี้**

**ปีบัญชี 55/56**จำนวน 3 โครงการ ตามลำดับ ได้แก่

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

**ปีบัญชี 56/57**จำนวน 3 โครงการ ตามลำดับ ได้แก่

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

**2) การแปรรูปยางแผ่นรมควันของโรงรมสหกรณ์ฯ จำแนกการดำเนินงานตามปีบัญชี ดังนี้**

**ปีบัญชี 55/56**จำนวน 6 โครงการ ตามลำดับ ได้แก่

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

**ปีบัญชี 56/57**จำนวน 5 โครงการ ตามลำดับ ได้แก่

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

- (4) การศึกษาเพื่อใช้เชื้อเพลิงให้มีประสิทธิภาพ
- (5) การติดตั้งกล้องวงจรปิด

6) การติดตามผลและทบทวน เป็นติดตามผลภายหลังมีการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้วเพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ โดยสหกรณ์การเกษตรเกษตรยานตาขาว มีการดำเนินงานในรูปแบบคณะกรรมการ ดังนั้นการตรวจสอบจึงเป็นไปตามมติของคณะกรรมการในแต่ละโครงการ ซึ่งจะได้ทำการศึกษาและกำหนดการติดตามและทบทวนต่อไป

#### โอกาส ปัญหา อุปสรรค และแผนการทำงานระยะต่อไป

ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินการงานวิจัยเกิดขึ้นจากโครงการพัฒนาศักยภาพสถาบันเกษตรกรเพื่อรักษาเสถียรภาพราคายางพาราที่เป็นโครงการของรัฐเพื่อแก้ไขปัญหาราคายางตกต่ำ ทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรยานตาขาวเกิดความยุ่งยาก ฝ่ายจัดการต้องทุ่มเทและใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นเกือบทุกวัน ผู้จัดการใหญ่ซึ่งคือนักวิจัยในโครงการนี้ด้วย ไม่สามารถแบ่งเวลามาทำงานวิจัยได้เต็มที่ เพราะต้องจัดการเรื่องแก้ไขปัญหาดังกล่าวถึงไปแล้ว ไม่เช่นนั้นจะเกิดผลเสียหายกับสหกรณ์การเกษตรยานตาขาว และเครือข่ายธุรกิจยางพารา

ในส่วนของโอกาสนั้น การตกต่ำของราคายางในช่วงที่กำลังอยู่ในระหว่างดำเนินการวิจัยตามโครงการนี้ ทางสหกรณ์การเกษตรยานตาขาวจึงได้ใช้ผลงานวิจัยนี้ และได้เห็นความสำคัญในการจัดทำและนำแผนบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการดำเนินธุรกิจยางพาราตลอดห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงการหาแนวทางการปรับปรุง การปรับตัว และสร้างความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรยานตาขาวและเครือข่ายธุรกิจยางพาราที่มีสหกรณ์การเกษตรยานตาขาวเป็นแกนนำ

สำหรับแผนการทำงานระยะต่อไปจะเน้นหนักเรื่องของ

- 1) การเก็บรวบรวมข้อมูลของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรยานตาขาวโดยใช้แบบสอบถาม จำนวนตัวอย่าง 500 ราย
- 2) วิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอข้อมูลโดยใช้ค่าทางสถิติเชิงพรรณนา เช่น ค่าร้อยละ ค่าสัดส่วน ค่าความถี่ และค่าเฉลี่ย เป็นต้น
- 3) ติดตามประเมินผลระดับเกษตรกร ระดับสหกรณ์ และระดับเครือข่าย
- 4) จัดทำแผนการส่งเสริมและการขับเคลื่อนการทำสวนยางพาราให้เกิดความมั่นคง
- 5) พัฒนาแบบจำลองธุรกิจยางพาราของสหกรณ์ที่มีการจัดการความเสี่ยงภายใต้โซ่อุปทาน
- 6) จัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์และนำเสนอในการประชุมชุดโครงการวิจัย
- 7) จัดฝึกอบรมสมาชิกเพื่อให้เกิดการปรับกรอบคิดและแนวปฏิบัติในการทำสวนยางพาราของเกษตรกรและการทำธุรกิจของสหกรณ์ในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน

- 8) กำหนดแนวปฏิบัติที่จะใช้ขยายผลให้การเรียนรู้แก่เกษตรกรชาวสวนยางพารา และการขับเคลื่อนธุรกิจสหกรณ์การเกษตรแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- 9) ติดตามและประเมินผลการนำแผนบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจยางพาราของสหกรณ์

#### การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์/สื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวได้นำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

- (1) ปรับปรุงประสิทธิภาพในการแปรรูปยางแผ่นรมควันของโรงรมจำนวน 3 โรงของสหกรณ์ ที่ได้จากการประชุมระดมความคิดในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ดังปรากฏในหัวข้อการจัดเวทีถอดบทเรียนเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยทางสหกรณ์ได้ส่งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องไปศึกษาดูงานของโรงรมอื่นๆ ที่มีประสิทธิภาพในการแปรรูปสูง สามารถแปรรูปยางแผ่นรมควันในอัตราสูงกว่าร้อยละ 95 นอกจากการปรับปรุงในเรื่องของบุคลากรแล้ว ทางสหกรณ์ยังได้จัดสรรงบประมาณจำนวน 3 แสนบาทเพื่อดำเนินการปรับปรุงเตาอบแบบประหยัดพลังงาน เพื่อเพิ่มสัดส่วนการแปรรูปที่ปัจจุบันได้เพียงร้อยละ 60 เป็นไม่น้อยกว่าร้อยละ 95
- (2) ปรับปรุงการบริหารจัดการธุรกิจยางพาราของเครือข่ายที่มีสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวเป็นแกนนำ ให้มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนและมีการติดตามงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการรับซื้อและขายยางแผ่นรมควัน ณ สาขาของเครือข่ายตลาดกลางยางพาราหาดใหญ่ ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว
- (3) การดำเนินการจัดฝึกอบรมให้แก่สมาชิกสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีครัวเรือน
- (4) การเผยแพร่ผลงานวิจัยผ่านการเข้ามาศึกษาดูงานของตัวแทนจากสหกรณ์และหน่วยงานต่างๆ ที่ทำธุรกิจเกี่ยวข้องกับยางพารา และ web-site ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว

## นักวิจัย

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

## เอกสารอ้างอิง

นิรมัย จันทร์สวัสดิ์, 2551. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management): จากทฤษฎี สู่ ปฏิบัติ. สำนักพิมพ์  
สูตรไพศาล, กรุงเทพฯ.

บุญเรียง ขจรศิลป์. 2549. สถิติวิจัย1. พิมพ์ครั้งที่ 9. ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
เกษตรศาสตร์. กรุงเทพฯ:

## ภาคผนวก

### ภาคผนวก 1

ผู้เข้าประชุมโครงการเครือข่ายยางพาราปีที่ 3  
ครั้งที่ 1 วันที่ 3 เมษายน 2555

การประชุมเครือข่ายยางพารา ณ สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด ชั้น 2 เวลา 13.00 น.

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

### เรื่องของการประชุม

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

### มีการอบรมทำแผน 2-3 วัน

- หน่วยบริหารความเสี่ยง เกิดสิ่งที่ดี เกิดความมั่นคง ในการบริหารงานสหกรณ์

### ตลาดยางในปัจจุบัน

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

เครื่องจักรขนาด 4 ตัน 64 ล้านบาท

2.5 ตัน 47 ล้านบาท

ของโรงงานมิสเตอร์ไลท์, มาเลเซีย

ข้อเสนอแนะ

ทำป้ายขนาดใหญ่ของตลาดกลางยางพารา

ตลาดกลางหาดใหญ่

ข้อเสนอแนะของอาจารย์ปิติ

- ส่วนหนึ่งขายไปบางส่วน
- อีกส่วนหนึ่งน่าจะแปรรูปเพื่อการส่งออก
- ยางแท่งน่าจะมียอดความต้องการมากขึ้น
- สิ่งแวดล้อมบริเวณที่จัดตั้งโรงงาน

ปิดประชุมเวลา 16.00 น.

.....  
(นายประวิง นุ่นขาว)

ประธานกรรมการในที่ประชุม

.....  
(นายอำนาจ ทวนคำ)

เลขานุการ ผู้บันทึกการประชุม

ภาคผนวก 2

ผู้เข้าประชุมโครงการเครือข่ายยางพาราปีที่ 3		
ครั้งที่ 2 วันที่ 11 มิถุนายน 2555		
การประชุมเครือข่ายยางพารา ณ สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด ชั้น 2 เวลา 13.00 น.		
ลำดับ	ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง
1	อ.ศานิต เก้าเอี้ยน	ม.เกษตรศาสตร์
2	อ.ปิติ กันตังกุล	ม.เกษตรศาสตร์
3	นายประวิง นุ่นขาว	ประธานกรรมการ
4	นางเพ็ญศรี	รองประธาน
5	นายอำนาจ	เหรัญญิก
6	นายวินัย	กรรมการเลขานุการ
7	นายนิค	กรรมการ
8	นายปรีชา	ผู้ตรวจสอบ
9	นางนุชรินทร์	ผู้จัดการใหญ่
10	นายอิทธิเดช	รองผู้จัดการใหญ่
11	นายเอี่ยม	เจ้าหน้าที่สหกรณ์
12	นางพัชรา รองเดช	เจ้าหน้าที่ฝ่ายไอที
13	นายจรรัน จิตรพิเชษ	เกษตรกรสมาชิกเครือข่าย

ข้อคิดเห็น

1. เรื่องยางพารา
2. เรื่องอื่นๆ ที่สหกรณ์มีความเสี่ยง

เป็นการวิจัยปีที่ 3

คำถาม (ทำใหได้ 1 ปี)

1. การส่งเสริมให้เกษตรกรชาวสวนยางพาราในการปรับขบวนการวางแผนทำสวนยางที่จะก่อให้เกิดความมั่งในอาชีพควรเป็นอย่างไร

2. แบบจำลองธุรกิจยางพาราของสหกรณ์ที่มีการจัดการความเสี่ยงทั้งในระดับต้นน้ำ , กลางน้ำ , ปลายน้ำ , ภายใต้อุปทานน ควรทำอย่างไร

(เพิ่ม powerpoint การจัดการความเสี่ยงของ อ.ปิติ )



ปิดประชุมเวลา 16.30 น.

.....  
(นายประวิง นุ่นขาว)  
ประธานกรรมการในที่ประชุม

.....  
(นายอำนาจ ทวนคำ)  
เลขานุการ ผู้บันทึกการประชุม

ภาคผนวก 3

ระเบียบวาระการประชุมอนุกรรมการยางร่วมกับเครือข่ายยาง

โดย อ.ปิติ กันตังกุล จาก ม.เกษตรศาสตร์

วันที่ 1 พฤศจิกายน 2555 ณ ห้องประชุมกรรมการชั้น 2

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

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

ปิดประชุมเวลา 15.30 น.

.....  
(นายประวิง นุ่นขาว)  
ประธานกรรมการในที่ประชุม  
.....  
(นายอำนาจ ทวนคำ)  
เลขานุการ ผู้บันทึกการประชุม

ภาคผนวก 4

ระเบียบวาระการประชุมเรื่องยางพาราและการบริหารเรื่องยาง  
โดยคณะอาจารย์จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กทม. ร่วมกับสหกรณ์  
วันที่ 15 พฤศจิกายน 2555

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

เริ่มเปิดประชุมเวลา 13.00 น. ณ ห้องประชุมสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว โดยประธานนายประวิง นุ่นขาว ตำแหน่งประธานบริหารสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จะได้มอบหมายให้คณะอาจารย์ได้เริ่มดำเนินการประชุม ดังนี้

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

ปิดประชุมโครงการวิจัยยางพาราเวลา 15.50 น.

(ลงชื่อ).....

(ลงชื่อ).....

(นายประวิง นุ่นขาว)

(นายอำนาจ ทวนคำ)

ประธานกรรมการสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวจำกัด

เลขานุการ/กรรมการสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด

## ภาคผนวก 5

รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาระดมสมอง  
วันที่ 25-26 ธันวาคม 2555  
ณ ห้องประชุมอบรมสัมมนา บาบารารีสอร์ท จ.สตูล

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

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

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

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

25 ธันวาคม 2555

13.30-14.30 ผลการประเมินความเสี่ยงเบื้องต้นและระดมความคิด

15.00-17.00 ระดมความคิดกลุ่ม

26 ธันวาคม 2555

9.00-10.30 สรุปแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

11.00-12.00 เสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อความสมบูรณ์ความเสี่ยง

**ความเสี่ยง (Risk) คือ**

โอกาสที่มีผลกระทบต่อเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์

ส่งผลให้เกิดความผิดพลาดหรือเสียหาย

ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้า

มีความไม่แน่นอนและเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

ประเภทของแหล่งความเสี่ยง คือ จากภายในและภายนอก ภายในบริหารจัดการได้ ภายนอกอาจวางแผนได้  
สามารถวางแผนบริหารจัดการได้ในบางเรื่อง

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

ปัจจัยเสี่ยง

ด้านเหตุ + สาเหตุ

ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

สามารถระบุเหตุการณ์ได้ที่ไหน เมื่อไร

ประเมินความเสี่ยง

กระบวนการจัดระบุความเสี่ยง

การจัดลำดับความเสี่ยง

วิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด (มาก น้อย ปานกลาง)

วิเคราะห์ความรุนแรง

ขั้นตอนบริหารความเสี่ยง

กำหนดวัตถุประสงค์

ระบุความเสี่ยง

ประเมินความเสี่ยง

## วัตถุประสงค์ของธุรกิจยางพาราย่านตาขาว

“เพื่อสร้างผลประโยชน์แก่สมาชิกสหกรณ์ โดยสร้างกำไรจากการดำเนินธุรกิจยางพารา”

ระบุความเสี่ยงเป็น 6 ประเด็น

1. เร่งซื้อน้ำยางจากเกษตรกรสหกรณ์ย่านตาขาว
2. แปรรูป
3. รับรรมควัน
4. ประมูลจากตลาดกลางหาคใหญ่

### 3. การรับซื้อยางแผ่นดิบ

#### ปัจจัยเสี่ยง

1. คุณภาพยาง
2. ความกักตื้อหรือขาย
3. ความผันผวน
4. การประมูลยางจากตลาดกลางหาคใหญ่
5. การซื้อแผ่นยางรมควัน

การกำหนดมาตรการการชี้แนะ ทำเมื่อไร ใครรับผิดชอบ พิจารณาความเหมาะสม คุ่มค่าคุ่มทุน หรือไม่ หรือยกเลิกการทำงาน

### ประเมินมาตรการควบคุมที่ใช้ปัจจัยในการขายยาง

#### ปัจจัยเสี่ยง

ทรัพยากรบุคคล ขาดนักวิเคราะห์การตลาด  
- ค้นหาที่ปรึกษามืออาชีพ  
- เพิ่มความรู้แก่เจ้าหน้าที่  
การบริหารจัดการคน คนไม่พอ ขาดความรู้

#### มาตรการปัจจุบัน

มีการดำเนินงานในปัจจุบัน  
ไม่มี

#### ผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงานมีการเพิ่ม  
ลดอย่างไร

### การแปรรูป

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

#### เกรดเปลี่ยน

ปัจจุบันมาตรการตรวจสอบอยู่ ควรเพิ่มความรู้แก่เจ้าหน้าที่ และคนที่คัดเกรดยาง  
การแปรรูป สร้างโรงงานแปรรูปในอนาคต

## นโยบายรัฐ

ไม่ชัดเจน ไม่ต่อเนื่อง ราคาแกว่งตามท้องตลาด

### ประเภทของแผนจัดการความเสี่ยง

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

แผน ทำอะไร ระยะเวลา ใครทำ

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

2. การแก้มาตรฐานนักวิเคราะห์และแผนการตลาด แผนวิธีการ ต้องให้มีการอบรมเรื่องการคัดเกรดยาง ต้องเพิ่มความรู้เรื่องการตลาดและทักษะ มอบหมายให้ผู้จัดการใหญ่ ดำเนินการโดย 2 ครั้งต่อปี นายอิทธิเดช สุธัยเกียน 55/56

- การอบรมคัดเกรดยางโดยผู้จัดการ โรงงาน 3 ครั้งต่อปี โดยคุณเอี่ยม 55/56

- ปรับผังบริหารองค์กร ต้องปรับ คือ จัดหาฝ่ายบริหารบุคคล ต้องมี

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

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

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

### สรุปคือ ปัจจัยเสี่ยง

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

## ประเมินการควบคุมโรงรม

### ปัจจัยเสี่ยง

### มาตรฐานปัจจุบัน

### ผลการดำเนินงาน

1. ทรัพยากรบุคคล ความ  
ซื่อสัตย์ของพนักงาน  
ระเบียบการวิเคราะห์  
ต้นทุนการผลิต  
มาทำงานสาย
2. ทักษะฝีมือแรงงาน มาตรการไม่มี ผลการดำเนินงาน ยางตกชั้นต้องมีการศึกษาดูงาน โรงรมที่ประสบความสำเร็จ และต้องอบรมมีมาตรการ อบรมทักษะ เพิ่มความสนใจ สร้างความศรัทธา ระบบควบคุม
3. จำนวนแรงงานไม่พอ มาตรการ สหกรณ์สวัสดิการไม่ดี แรงงานสัมพันธ์ ถ้ามีสวัสดิการบ้านพัก ปริมาณยาง2วัน 26 ธ.ค.55 เวลา 9.00 น
4. ความรู้ความสามารถของบุคลากร มาตรการ มีการส่งอบรมบ้าง ดูงานบ้าง แต่ยังไม่ดี เพราะเพิ่งเริ่มดำเนินการ ต้องมีการอบรมโดยการชี้วัดการทำงานของหัวหน้าโรงรม และต้องมีบทลงโทษ ต้อง 85% ยางรม ,15% คัดตั้ง (สำหรับเครือข่ายมีกำหนด 5% ที่เป็นคัดตั้ง (ของสหกรณ์ดี 20% เสีย 80%))
5. ต้นทุนเชื้อเพลิง ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาไม่มี มาตรการต้องมีคณะกรรมการเป็นผู้จัดซื้อ หรือดูแลการประมูล ต้องมีการสุ่มตรวจน้ำหนัก ปริมาณ, คุณภาพโรงรม, ทักษะแรงงาน, ขนาดไม้พื้น, ต้นทุนทั้งหมด
6. สภาพโรงรม และเครื่องมืออุปกรณ์ ที่ผ่านมาไม่มีการตรวจสอบดูแลจักรรีดยาง ชำรุดเก่า ทำใ้ยางไม่มีคุณภาพ ควรมีการตรวจสอบสภาพซ่อมบำรุงใหม่ มีจักรสำรองอยู่ มีการกำหนด
7. คุณภาพน้ำยางไม่ดี ต้องมีการตรวจสอบ DRC , ค่า DFK ต้องมีการซื้อเครื่องตรวจราคาสามหมื่นกว่า ตรวจได้หมด DFK เขาเรียกว่า (บาทำ) BATRAM สามารถควบคุมคุณภาพน้ำยางหรือสิ่งเจือปนต่างๆ ได้ แต่ต้องมีการอบรม และทาง สกย. ได้แนะนำว่าต้องมีการแยกบ่อน้ำยาง ระหว่างของสมาชิกและของยางเป้า เพื่อ ได้วิเคราะห์คุณภาพยางได้ รวมการกรอง

## การกำหนดแผนงาน

### คน

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



### 3.สวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์

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

### อุปกรณ์เครื่องจักร

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

### วัตถุดิบ

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

### ลำดับสำคัญ

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

### ที่ต้องทำตามลำดับคือ

1. การจัดจ้างที่ปรึกษามืออาชีพ
2. อบรมการคัดเกรด
3. จัดซื้อลูกตุ้มชั่งน้ำหนัก

### ลำดับความสำคัญวัตถุดิบ

1. แผนซึ่งพัฒนาจากสมบัติ
2. ซ่อมบำรุง

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

ความสำคัญ 56/57

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

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

นายอำนาจ ทวนคำ  
เลขานุการบันทึก

### สรุปเวทีถอดบทเรียน

#### ผู้เข้าร่วม

รศ.จุฑาทิพย์ ภัทราวาท รศ.ปิติ กันตังกุล ตัวแทน สกย. คณะกรรมการสหกรณ์ และฝ่ายจัดการ  
รวมจำนวน 20 คน

#### สาระสำคัญ

โครงการนี้ได้ดำเนินการมาเป็นเวลา ๒ ปีแล้ว และกำลังเข้าสู่ปีที่ ๓

ปีที่ ๑ มีการระดมความคิดเห็น สร้างเครือข่าย ทำแผนบูรณาการ มีการจัดเวทีความรู้เกี่ยวกับสวน  
ยางพารา การพัฒนาสวนต้นแบบ ศึกษาผลความเป็นไปได้ของโรงยางแปรรูป

ปีที่ ๒ มีการเก็บข้อมูล จัดทำฐานข้อมูล มีการเชิญวิทยากรมาบรรยาย มาถ่ายทอดความรู้ มีการ  
วิเคราะห์ถึงแผนความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

ปีที่ ๓ เราจะทำอย่างไรที่จะทำให้ชาวสวนอยู่ได้ มีรายได้พอเลี้ยงตัวเองได้ ในขณะที่ราคายางมัน  
ตกอยู่ จะทำอย่างไรให้ผลิตในราคาต้นทุนต่ำได้ และมีประสิทธิภาพสูงสุด และต้องให้ชาวสวนมีรายได้  
เสริมด้วย อาทิเช่น ทำสวนยางพารา และทำสวนปาล์ม เลี้ยงปลา เพื่อให้มีรายได้มาจุนเจือกันอยู่ตลอด  
นอกจากนี้ก็จะมีการทำสวนต้นแบบ และนำสกัดจากมูลสุกร

ข้อเสนอในการพัฒนาระบบคุณค่า การสร้างงานเครือข่ายระบบของธุรกิจ ซึ่งมีข้อค้นพบ ๖  
ประการ ดังนี้

๑) จะปรับเปลี่ยน โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับสหกรณ์อย่างไรที่จะช่วยสนับสนุนใน  
ทางการดำเนินการพึ่งพาตนเองที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกและชุมชนให้มากขึ้น

๒) เราจะสร้างนวัตกรรมสำหรับการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืนและสร้างคุณค่าให้กับสหกรณ์การเกษตร  
ได้อย่างไร

๓) ทำอย่างไรให้เกษตรกร ฝ่ายจัดการสหกรณ์ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาแบบองค์รวมของ  
ธุรกิจเชิงระบบ

๔) การทำงานพัฒนาที่มีเป้าหมายระยะยาว และการขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์  
ภายใต้อัตลักษณ์การดำเนินธุรกิจทางสังคม

๕) ทำอย่างไรจะสร้างความเชื่อถือไว้วางใจและความเข้าใจระหว่างเกษตรกรกับคนในสังคม

๖) การสร้างระบบการเรียนรู้ให้เป็นสังคมการเรียนรู้

\*ย่านตาขาวโมเดล นิทรรศการการเกษตร เราจะสร้างความคิด สร้างคน สร้างเครือข่ายให้เกิดขึ้นอย่างไร  
คุณภาพเป็นอย่างไร ทำอย่างไรให้ยังมีคุณภาพดี การใช้เครื่องจักรในการแปรรูป หรือจะทำอย่างไรให้  
มองเห็นทางในการแปรรูป

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

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

ข้อดีระหว่างชาวสวนยางที่เป็นสมาชิกกับชาวสวนยางทั่วไป มองในแง่ที่มีต่อชาวสวนยาง

- ระบบในรูปแบบการรวมกลุ่มนั้นดีกว่ารูปแบบรายบุคคล ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์ ซึ่ง  
จะมีผลต่อการเก็บรวบรวมข้อมูล และระบบกลุ่มจะมีข้อมูลที่เป็นจริงมากกว่ารายบุคคล
- หากสมาชิกเกิดปัญหาอุปสรรคใดๆ สหกรณ์จะให้การสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือสมาชิกที่  
ได้รับความเดือดร้อนทุกอย่าง
- บุคลากรของสหกรณ์นี้มีคุณภาพ มีความพร้อมมากกว่าระบบรายบุคคล
- มีองค์กรเป็นหลัก คือ มีตัวหลักเกณฑ์ประจำกลุ่มมากกว่า
- มีกลุ่มเกษตรกรดีกว่ามีเกษตรกรอยู่เพียงคนเดียว
- สหกรณ์สร้างข้อมูลได้เร็วกว่า
- สหกรณ์มีการจัดการที่ดีกว่าการจัดการเพียงคนเดียว
- ถ้ามีปัญหาสามารถมาปรึกษาที่สหกรณ์ได้
- การเรียกร้องหรือการต่อรองใดๆจากรัฐบาล สหกรณ์สามารถต่อรองได้ง่ายกว่าแบบรายบุคคล
- ยานตาขามีสภาพแวดล้อมอื่นๆที่เป็นตัวเสริมภาพลักษณ์ที่ดีอยู่แล้ว ซึ่งทำให้เกิดความไว้วางใจ  
น่าเชื่อถือมากขึ้น

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

\*\*\*\*ปัญหาในการสร้างเครือข่ายโดยใช้โมเดลยานตาขาว คือ การขาดความรู้ในการเชื่อมโยงเครือข่าย และ  
บุคลากรต้องพอมีความรู้ภาษาอังกฤษบ้าง

\*\*\*\*\*ความท้าทายของยานตาขาว คือ การเปิดเสรีของอาเซียน

## ความคิดเห็นของเกษตรกรคนหนึ่งที่เป็นชาวพัทลุง

๑) เกษตรกรมีความรู้สึกที่ ลูกจ้างมีอำนาจในการขายมากกว่านายจ้าง และจะเป็นไปได้ไหมที่จะให้ลูกจ้างได้เงินปันผลด้วย

๒) สมาชิกสหกรณ์ก่อนข้างจะสับสนกับสมาชิกรายย่อย

๓) ผู้นำต้องเก่ง ฉลาด มีความรู้ มีผลงาน

๔) ภาครัฐเป็นสำคัญในการผลักดัน

ประเด็นวิจัยในปีที่ ๓ คือ รูปแบบธุรกิจของสหกรณ์ ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ สหกรณ์จะทำสวนยางพาราอย่างไรให้ได้ผลดี

ต้นน้ำ - การใช้ความรู้ การทำน้ำสกัดมูลสุกร

- ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของสวนยางกับลูกจ้างกรีดยาง จะเป็นไปได้ไหมที่จะให้มาเป็นสมาชิกสมทบ

กลางน้ำ - การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์จะต้องใช้ฐานข้อมูล ต้องมีแผนการดำเนินการอย่างไร

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