



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การขับเคลื่อนระบบสหกรณ์ เพื่อการส่งออก  
ผลิตภัณฑ์เกษตรมูลค่าสูง ภายใต้หลักการ  
“ตลาดนำ นวัตกรรมเสริม เพิ่มรายได้”  
กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด

จัดทำโดย นายคិតวุฒิ นับแสง  
รหัส 15035

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 15 ปี 2567  
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ  
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การขับเคลื่อนระบบสหกรณ์ เพื่อการส่งออกผลิตภัณฑ์ผลการเกษตรมูลค่าสูง  
ภายใต้หลักการ “ตลาดนำ นวัตกรรมเสริม เพิ่มรายได้”  
กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด

จัดทำโดย นายศิววุฒิ นับแสง  
รหัส 15035

หลักสูตรนักรับราชการทูต รุ่นที่ 15 ปี 2567  
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ  
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ.....

(เอกอัครราชทูต เจษฎา กตเวทิน)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(เอกอัครราชทูต วิมล คิตชอบ)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(รองศาสตราจารย์ ดร. กฤตินี ณัฏฐวุฒิสิทธิ์)

อาจารย์ที่ปรึกษา

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

ประเทศไทย มีทรัพยากรธรรมชาติด้านการเกษตรและอาหารจำนวนมาก มีศักยภาพและความอุดมสมบูรณ์ ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบทั้งด้านภูมิศาสตร์และภูมิอากาศที่เหมาะสมกับการผลิตสินค้าเกษตรที่หลากหลายชนิดและให้ผลผลิตตลอดทั้งปี เรียกได้ว่า “มีทรัพยากรในดิน มีสินในน้ำ” เพราะเป็นประเทศที่ผลิตวัตถุดิบด้านอาหารเพื่อส่งออกไปตลาดโลก แต่กระนั้นก็ตาม แม้ว่าเราจะมีตลาดรองรับผลิตผลการเกษตร แต่ยังคงมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องพัฒนาระบบการเกษตร รวมทั้งใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่ เพื่อเพิ่มปริมาณและลดต้นทุนการผลิต เพื่อให้สินค้ามีคุณภาพและมาตรฐานสากล ตลอดห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ภายใต้หลักการ “ตลาดนำ นวัตกรรมเสริมเพิ่มรายได้” ซึ่งรัฐบาลตั้งเป้าหมายให้ เกษตรกรจะมีรายได้เพิ่ม 3 เท่า ในระยะเวลา 4 ปี ภายใต้ 2 มาตรการขับเคลื่อนเพื่อการสร้างภูมิคุ้มกันและความยั่งยืน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต จากเทคโนโลยีสมัยใหม่ ให้ได้ผลิตผลการเกษตรที่มีคุณภาพมาตรฐานสากลและมีความปลอดภัย โดยจะประสานบูรณาการจากทุกภาคส่วน เพื่อให้สามารถขยายตลาดส่งออกต่างประเทศ โดยมุ่งหวังให้ประเทศไทยเป็นครัวของโลก “from farm to table” จึงมีแนวคิดว่า หากมีการพัฒนาผลิตผลการเกษตรเพื่อการส่งออกตลอดห่วงโซ่อุปทานโดยใช้ระบบสหกรณ์ ในขณะเดียวกันต้องสร้างระบบควบคุมคุณภาพสินค้าด้านการเกษตรและบริการ ให้เป็นไปตามมาตรฐาน ซึ่งถูกต้องและตรงต่อความต้องการของผู้ซื้อตามคำสั่งซื้อหรือแผนที่วางไว้ หรือที่เรียกว่า Quality Control (QC) ให้มีคุณภาพและปลอดภัยต่อผู้บริโภค ซึ่งจะส่งผลให้เกษตรกรเกิดการสร้างอาชีพที่มั่นคงและยั่งยืน

ผู้ศึกษาจึงทำการศึกษาเรื่อง การขับเคลื่อนระบบสหกรณ์ เพื่อการส่งออกผลิตผลการเกษตรมูลค่าสูง ภายใต้หลักการ “ตลาดนำ นวัตกรรมเสริม เพิ่มรายได้” กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรท่ามาย จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) แนวทางในการพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรตามแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 และ (2) การส่งเสริมการส่งออกสินค้าเกษตร เพื่อเพิ่มรายได้เกษตรกรและเพิ่มคุณภาพสินค้าเกษตรอย่างเป็นรูปธรรม ตามแนวทางของรัฐบาล ทั้งนี้ จากการศึกษา ยืนยันได้ว่า เป้าหมายที่สำคัญของการศึกษาทั้งสองประการมีการเกี่ยวพันและส่งเสริมซึ่งกันและกัน อย่างแยกไม่ได้ กล่าวคือ ธุรกิจการส่งออกของสหกรณ์การเกษตร ที่จะประสบความสำเร็จและยั่งยืนนั้น ต้องอาศัยสหกรณ์ฯ ที่มีการบริหารจัดการที่เข้มแข็งและมีวิสัยทัศน์ ขณะเดียวกัน การส่งออกสินค้าเกษตรก็เป็นตัวแปรสำคัญ เนื่องจากต้องมีการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงและผ่านการรับรองมาตรฐาน เป็นที่ต้องการของตลาดทั้งภายในและต่างประเทศ ซึ่งสามารถสร้างรายได้ที่มั่นคงให้กับสหกรณ์และสมาชิก ส่งผลให้สหกรณ์มีความเข้มแข็ง จากการศึกษาทำให้ทราบว่า ประเด็นสำคัญที่สหกรณ์การเกษตร

ทำอย่าง จำกัด ประสบความสำเร็จ คือ (1) สหกรณ์ต้องเข้มแข็งมีการบริหารจัดการองค์อย่างมีประสิทธิภาพ (2) การเลือกผลิตผลและการผลิตสินค้าที่ดี มีคุณภาพและมาตรฐาน และ (3) การตลาดต้องมีช่องทางการตลาดเพื่อรองรับผลผลิต ทั้งตลาดภายในและต่างประเทศ

สรุปผลได้ว่า (1) สหกรณ์การเกษตรทำอย่าง จำกัด เป็นสหกรณ์ที่เข้มแข็งสอดคล้องกับแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 และ (2) มีการส่งเสริมการส่งออกสินค้าเกษตร เพื่อเพิ่มรายได้เกษตรกรและเพิ่มคุณภาพสินค้าเกษตรอย่างเป็นรูปธรรม ตามแนวทางของรัฐบาล และเป็นสหกรณ์การเกษตรที่มีศักยภาพในการส่งออก เป็นสหกรณ์ที่เข้มแข็งและมีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ภายใต้การบริหารจัดการองค์ที่ดีเป็นไปตามอุดมการณ์ หลักและวิธีการสหกรณ์ มีการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ ด้านการสหกรณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน รวมถึงการพัฒนาระบบงาน (Work System) และกระบวนการทำงาน (Work Process) และมีความผูกพันในเป้าหมายของงาน (Employee Engagement) ในการบริหารจัดการองค์กร ภายใต้หลักการ “ตลาดนำ นวัตกรรมเสริม เพิ่มรายได้” และเป็นสหกรณ์ฯ ที่มีคุณธรรม และจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษา เรื่อง การขับเคลื่อนระบบสหกรณ์ เพื่อการส่งออกผลผลิตผลการเกษตรมูลค่าสูง ภายใต้หลักการ “ตลาดนำ นวัตกรรมเสริม เพิ่มรายได้” กรณีสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด จัดทำขึ้นเพื่อศึกษา (1) แนวทางในการพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรตามแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 และ (2) การส่งเสริมการส่งออกสินค้าเกษตร เพื่อเพิ่มรายได้เกษตรกรและเพิ่มคุณภาพสินค้าเกษตรอย่างเป็นรูปธรรม ตามแนวทางของรัฐบาล โดยมีเป้าหมายให้เกษตรกรมีรายได้เพิ่มขึ้น 3 เท่า ภายในระยะเวลา 4 ปี ภายใต้ 2 มาตรการขับเคลื่อน ซึ่งผู้ศึกษาได้กำหนดสมมุติฐานไว้ว่า สหกรณ์การเกษตรที่มีความเข้มแข็งและมีการบริหารจัดการองค์กรที่ดี จะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาการผลิตสินค้าเกษตรให้มีคุณภาพเป็นสินค้าเกษตรมูลค่าสูงตามที่รัฐบาลตั้งเป้าหมายไว้ (พ.ศ. 2567-พ.ศ. 2570)

ขอกราบขอบพระคุณท่านเอกอัครราชทูต เกษฏา กตเวทิน ท่านเอกอัครราชทูต วิมล คิตขอบ และรองศาสตราจารย์ ดร. กฤตินี ญัฐวุฒิสวัสดิ์ คณะอาจารย์ที่ปรึกษาที่กรุณาแนะนำให้คำปรึกษาและชี้แนะทำให้การศึกษานี้มีความสมบูรณ์ ซึ่งจะเกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน สถาบันสหกรณ์ และผู้ที่สนใจ ขอขอบพระคุณนายวิศิษฐ์ ศรีสุวรรณ อธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่กรุณาให้เข้ารับการอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 15 ซึ่งเป็นหลักสูตรที่สร้างมิติของความเป็นผู้นำและความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อการพัฒนาประเทศ ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีทักษะด้านการบริหาร รวมถึงการสร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงาน และสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนที่ปฏิบัติงานในกระทรวงการต่างประเทศ และกระทรวงอื่น ๆ ขอขอบคุณ คุณธารัญดา ณ ระนอง ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ 3 สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี คุณมานะ บุญสร้าง ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด ซึ่งสนับสนุนข้อมูล ให้สัมภาษณ์เชิงลึก ทำให้การศึกษานี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ท้ายที่สุดนี้ ต้องขอขอบคุณทีมงานสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการทุกท่าน ที่อำนวยความสะดวกให้กับผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 15 ในทุกเรื่อง ตลอด ระยะเวลาในหลักสูตรนี้

ศิวดี นัยแสง

กันยายน 2567

## สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ภูมิหลัง และความสำคัญของหัวข้อที่จะศึกษา	1
1.2 การวิเคราะห์ความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	7
บทที่ 2 การวิเคราะห์ประเด็นปัญหาและผลการศึกษา	9
2.1 การกำหนดประเด็นศึกษา	9
2.2 การวิเคราะห์ประเด็นศึกษา	10
2.3 สรุปผลการศึกษา	25
บทที่ 3 ข้อเสนอ	30
3.1 ข้อเสนอเชิงนโยบาย	30
3.2 ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	31
บรรณานุกรม	33
ภาคผนวก	34
ประวัติผู้เขียน	39

## สารบัญภาพ

ภาพที่ 1	กิจกรรมอบรมให้ความรู้กับสมาชิกเรื่องการรวมกลุ่มและการปลูกกล้วยหอมทองแบบปลอดภัย GAP	35
ภาพที่ 2	กิจกรรม การทำบันทึกข้อตกลง (MOU) รับซื้อกล้วยหอมทองเพื่อจำหน่ายและแปรรูป	37



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ภูมิหลัง และความสำคัญของหัวข้อที่จะศึกษา

ประเทศไทย ซึ่งมีทรัพยากรธรรมชาติด้านการเกษตรและอาหารจำนวนมาก มีศักยภาพและความอุดมสมบูรณ์ ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบทั้งด้านภูมิศาสตร์และสภาพภูมิอากาศที่เหมาะสมสำหรับการผลิตสินค้าเกษตรที่หลากหลายชนิดและให้ผลผลิตตลอดทั้งปี เรียกได้ว่า “มีทรัพยากรในดิน มีสินในน้ำ” สามารถสร้างรายได้เข้าสู่ประเทศและสร้างความมั่นคงด้านอาหาร ถือเป็นเมืองอู่ข้าวอู่น้ำของโลก เพราะเป็นประเทศที่ผลิตวัตถุดิบด้านอาหารเพื่อส่งออกไปตลาดโลก แต่กระนั้นก็ตาม ภายใต้หลักการ “ตลาดนำ นวัตกรรมเสริม เพิ่มรายได้” แม้ว่าจะมีตลาดรองรับผลผลิตการเกษตร แต่ยังคงมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องพัฒนาระบบการเกษตร รวมทั้งใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่ เพื่อเพิ่มปริมาณและลดต้นทุนการผลิต เพื่อให้สินค้ามีคุณภาพและมาตรฐานสากล ตลอดห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) จึงมีแนวคิดว่า หากมีการพัฒนาผลผลิตการเกษตรเพื่อการส่งออกโดยใช้ระบบสหกรณ์ เพื่อให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) ในขณะเดียวกันต้องสร้างระบบควบคุมคุณภาพสินค้าด้านการเกษตรและบริการให้เป็นไปตามมาตรฐาน ซึ่งถูกต้องและตรงต่อความต้องการของผู้ซื้อตามคำสั่งซื้อหรือแผนที่วางไว้ ทั้งด้านคุณภาพ (Quality) และปริมาณ (Quantity) หรือที่เรียกว่า Quality Control (QC) ให้มีคุณภาพและปลอดภัยต่อผู้บริโภค โดยที่ประเทศไทยได้มีการตราพระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาระบบเกษตรพันธสัญญา พ.ศ. 2560 เพราะรัฐบาลเห็นเล็งเห็นว่าปัจจุบัน มีการนำระบบเกษตรพันธสัญญา มาใช้ในขบวนการผลิตและบริการด้านการเกษตรอย่างแพร่หลาย ในลักษณะเกษตรกรตกลงทำสัญญาเกี่ยวข้องกับการผลิตทางการเกษตร ที่ดำเนินการบนพื้นฐานของข้อตกลงระหว่างเกษตรกรกับผู้ซื้อ (Contract farming) อย่างไรก็ตาม ไม่ใช่เกษตรกรทุกคนที่จะเหมาะสมกับระบบนี้ เพราะข้อตกลงหรือสัญญาดังกล่าว มีความท้าทายและความเสี่ยงมากที่เกษตรกรพึงต้องศึกษาและระมัดระวัง ดังนั้น หากมีการส่งเสริมและสร้างการรับรู้เกี่ยวกับเกษตรพันธสัญญาผ่านระบบสหกรณ์ ให้มีความเป็นธรรมตามหลักสากลจะ ช่วยสร้างความไว้วางใจ ความร่วมมือส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการผลิต หรือบริการทางการเกษตร อย่างยั่งยืน ส่งผลให้เกษตรกรมีความมั่นคงทางด้านรายได้ และได้รับการถ่ายทอดความรู้อันจำเป็นตลอดจนการเข้าถึงเทคโนโลยีการผลิตที่มีมาตรฐาน รวมถึงมีการป้องกันความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกและผู้ประกอบการธุรกิจ สามารถประกอบธุรกิจโดยได้รับผลผลิตที่มีคุณภาพมาตรฐานตาม

ระยะเวลาที่กำหนดไว้ เป็นการสร้างความเชื่อมั่นและความเข้มแข็งทางธุรกิจของประเทศไทย ให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าเสรีได้ ช่วยให้เกษตรกรมีความเอาใจใส่ในผลผลิต ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจมั่นใจได้ว่าจะได้รับผลผลิตตามที่ตกลงกัน

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้เรียนเชิญนายกรัฐมนตรี (นายเศรษฐา ทวีสิน) แสดงวิสัยทัศน์และประกาศแนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนาสินค้าภาคการเกษตร ในงานนิทรรศการ “IGNITE THAILAND AGRICULTURE HUB ปลุกพลังเกษตรกรไทย ปลุกความยิ่งใหญ่ระดับโลก” เมื่อวันที่ 31 พฤษภาคม 2567 ณ ดิคสันติไมตรี ทำเนียบรัฐบาล โดยกล่าวช่วงหนึ่งว่า “การจุดประกายให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการเกษตรและอาหารของโลก จำเป็นต้องยกระดับการขับเคลื่อนทั้งในด้านการผลิต และการตลาด ซึ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ คือ ด้านการผลิต (Supply-side)” และตั้งเป้าหมายให้เกษตรกรจะมีรายได้เพิ่ม 3 เท่าในระยะเวลา 4 ปี ภายใต้ 2 มาตรการขับเคลื่อนเพื่อการสร้างภูมิคุ้มกันและความยั่งยืน ประกอบด้วย (1) มาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เพื่อยกระดับสินค้าเกษตร และ (2) มาตรการเสริมแกร่งให้กับเกษตรกรและคนในภาคการเกษตร เพื่อสร้างอาชีพที่มั่นคงและยั่งยืน ซึ่ง 2 มาตรการดังกล่าว ถือเป็นกลไกสำคัญ (Engine) ของภาคการเกษตร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต จากเทคโนโลยีสมัยใหม่ ให้ได้ผลิตผลการเกษตรที่มีคุณภาพและปลอดภัย ซึ่งจะประสานบูรณาการจากทุกภาคส่วน จะสามารถขยายตลาดเพื่อการส่งออก ส่งผลให้เกษตรกรเกิดการสร้างอาชีพที่มั่นคงและยั่งยืน โดยมุ่งหวังให้ประเทศไทยเป็นครัวของโลก “from farm to table”

กรมส่งเสริมสหกรณ์ซึ่งเป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ถือเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทอย่างสำคัญในการพัฒนาสถาบันสหกรณ์ของประเทศ มีภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมเผยแพร่ และให้ความรู้เกี่ยวกับ อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ให้แก่บุคลากรสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และประชาชนทั่วไป รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุน คุ้มครอง และพัฒนาระบบสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง โดยการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ด้านการสหกรณ์ ในการดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในด้านการบริหารจัดการและการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ และมีการเชื่อมโยงธุรกิจสหกรณ์สู่ระดับสากล เพื่อให้สมาชิกสหกรณ์มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งกฎกระทรวงตามความในมาตรา 8 ฉ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2543 ให้กรมส่งเสริมสหกรณ์มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (1) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ กฎหมายว่าด้วยการจัดที่ดินเพื่อการครองชีพ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง (2) ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการตามที่นายทะเบียนสหกรณ์มอบหมายในการรับจดทะเบียน ส่งเสริม แนะนำ กำกับและดูแลสหกรณ์ รวมทั้งอำนาจหน้าที่อื่น ๆ ที่นายทะเบียนสหกรณ์สั่งการ ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ (3) ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา

และคุ้มครองระบบสหกรณ์ (4) ส่งเสริม เผยแพร่ และให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ให้แก่ บุคลากรสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และประชาชนทั่วไป (5) ศึกษา วิเคราะห์ และวิจัยเพื่อพัฒนาระบบสหกรณ์ การบริหารจัดการองค์กรและ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ให้มีประสิทธิภาพและเข้มแข็งทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม (6) ศึกษาและวิเคราะห์เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสหกรณ์ให้กับคณะกรรมการพัฒนา การสหกรณ์แห่งชาติ (7) ศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการของตลาดสินค้าสหกรณ์และสร้างเครือข่ายการเชื่อมโยง ธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับสหกรณ์ สหกรณ์กับเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ (8) ส่งเสริมและสนับสนุนด้านเงินทุน ข้อมูลสารสนเทศ เทคโนโลยี รวมถึงทรัพยากรอื่น ๆ ที่เหมาะสมในการดำเนินงานของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร (9) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนด ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่รัฐมนตรี หรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

จากอำนาจหน้าที่ดังกล่าว กรมส่งเสริมสหกรณ์จึงกำหนดพันธกิจ ระยะ 20 ปี (2560-2579) ไว้ดังนี้ (1) พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรและระบบการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรและกรมส่งเสริมสหกรณ์ (2) ส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรด้วยการบริหารจัดการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ (3) พัฒนาระบบการกำกับดูแลสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรด้วยระบบการจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากล (4) พัฒนาระบบการรักษาเสถียรภาพของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรและการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี เพื่อการขับเคลื่อนและพัฒนาสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ให้บรรลุวิสัยทัศน์ “สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเข้มแข็งเป็นศูนย์กลางการพัฒนาและรักษาสมดุลทางเศรษฐกิจและสังคม ในระดับฐานรากของประเทศ”

ผู้ศึกษา ซึ่งเป็นข้าราชการสังกัดกรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีหน้าที่ในการแนะนำส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ จากข้อมูลกรมส่งเสริมสหกรณ์ ทำให้ทราบว่า ประเทศไทยมีการรับจดทะเบียนจัดตั้งสหกรณ์ประเภทสหกรณ์การเกษตร รวมทั้งสิ้น 3,848 แห่ง สมาชิกสหกรณ์ประกอบอาชีพด้านการเกษตร รวม 5,977,072 คน และพบว่า สหกรณ์การเกษตร มีการดำเนินกิจการด้านการรวมรวมผลผลิต การแปรรูป และธุรกิจบริการ คิดเป็นมูลค่า 90,975.30 ล้านบาท 31,312.46 ล้านบาท และ 1,998.59 ล้านบาท ตามลำดับ ซึ่งสหกรณ์การเกษตรมากกว่าร้อยละ 99 ดำเนินธุรกิจภายในประเทศ และมีไม่ถึงร้อยละ 1 ที่มีธุรกิจส่งออก (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2565) จึงมีความเห็นว่า หากสหกรณ์การเกษตรมีการพัฒนาศักยภาพด้านการผลิต การแปรรูป เพื่อการส่งออก ย่อมส่งผลดีต่อสหกรณ์และสมาชิก รวมถึงระบบเศรษฐกิจและสังคมฐานรากของประเทศไทย และคาดหวังว่า ภายใต้อำนาจ “ตลาดนำ นวัตกรรมเสริม เพิ่มรายได้” จะสามารถสร้างตลาดส่งออกผลผลิตการเกษตรในต่างประเทศ ผ่านกลไกระบบสหกรณ์ได้ เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ซึ่งปัจจุบันประเทศไทยได้มีการเจริญสัมพันธ์ไมตรีผ่านมาตรการทางการทูต โดยมีสถานทูตไทยประจำอยู่ต่างประเทศ มากกว่า 60 ประเทศทั่วโลก และยัง

บูรณาการร่วมกับกระทรวงพาณิชย์และกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยส่งบุคลากรของหน่วยงาน เพื่อไปปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยทูตพาณิชย์ ผู้ช่วยทูตเกษตร ในหลายประเทศ เพื่อสร้างตลาดการค้าผลผลิตทางการเกษตร ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการสร้างรายได้เข้าสู่ประเทศ อีกทั้งยังสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าภาคการเกษตร

### **บริบทการสหกรณ์ในประเทศไทย**

สหกรณ์ในประเทศไทยแบ่งออกเป็น 7 ประเภท คือ (1) สหกรณ์เกษตร (2) สหกรณ์ประมง (3) สหกรณ์นิคม (4) สหกรณ์ออมทรัพย์ (5) สหกรณ์ร้านค้า (6) สหกรณ์บริการ และ (7) สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน โดยทุกสหกรณ์ดำเนินงานภายใต้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม สำหรับสหกรณ์การเกษตร มีบทวิเคราะห์ในประเด็นสำคัญ ดังนี้

### **บริบทสหกรณ์การเกษตร**

สหกรณ์การเกษตรจัดตั้งขึ้นในมวลหมู่ผู้ประกอบการอาชีพทางการเกษตร และได้รับการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลจากนายทะเบียนสหกรณ์ มีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันแบบเอกประสงค์ ตลอดทั้งช่วยเหลือซึ่งกันและกันและส่วนรวม โดยใช้หลักคุณธรรมและจริยธรรมอันดีงามตามพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อแก้ปัญหาของเกษตรกรสมาชิกในด้านต่าง ๆ ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ได้แก่ (1) การขาดแคลนเงินทุนในการประกอบอาชีพ ต้องกู้ยืมจากพ่อค้าหรือนายทุนในท้องถิ่นซึ่งต้องเสียดอกเบี้ยแพง (2) การขาดแคลนที่ดินทำกิน หรือมีที่ดินน้อย หรือไม่มีที่ดินทำกินเป็นของตนเองโดยต้องเสียค่าเช่าแพงและถูกเอารัดเอาเปรียบจากการเช่า (3) ด้านการผลิต เกษตรกรขาดความรู้เกี่ยวกับการผลิตสมัยใหม่ ที่ถูกต้อง ทำให้ผลผลิตต่ำ ไม่คุ้มกับการลงทุน นอกจากนั้น ผลผลิตที่ผลิตได้ ไม่มีคุณภาพและไม่ตรงกับความต้องการของตลาด (4) การขาดปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็น เช่น ระบบชลประทาน การคมนาคมขนส่ง (5) การถูกเอารัดเอาเปรียบในเรื่องการชั่ง ตวง วัด และไม่มีสถานที่เก็บรักษาผลผลิต อีกทั้งไม่มีรายได้เพื่อนำมาเป็นค่าใช้จ่ายในครอบครัว ทำให้เกษตรกรต้องจำหน่ายผลผลิตในฤดูกาล จึงถูกกดราคา และ (6) ปัญหาสังคม (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2565)

จากปัญหาเศรษฐกิจดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อชุมชนทำให้มีคุณภาพชีวิตและฐานะความเป็นอยู่ต่ำกว่าคนประกอบอาชีพอื่น ขาดการศึกษา การอนามัย ขาดความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ซึ่งปัญหาเหล่านี้ สหกรณ์การเกษตรอาจจะสามารถช่วยแก้ไขได้อย่างยั่งยืน ภายใต้นโยบายของรัฐบาลที่มุ่งเน้นการกระตุ้นเศรษฐกิจในระดับรากหญ้า โดยเน้นพัฒนาด้านการเกษตรให้มีผลผลิตที่ขยายตัว สนับสนุนการผลิตสินค้าเกษตรเพื่อการส่งออก การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนการผลิต รวมถึงการปรับปรุงคุณภาพสินค้าการเกษตรหลากหลายชนิด เพื่อลดความเสี่ยงของครัวเรือนเกษตรกร และการแก้ปัญหาค่าความยากจน

### บทวิเคราะห์สหกรณ์การเกษตร มีประเด็นสำคัญ ดังนี้

1) ในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา จำนวนสหกรณ์การเกษตรมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องโดยลดลงเฉลี่ยร้อยละ 1.59 ต่อปี เช่นเดียวกับจำนวนสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรที่มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องเช่นกัน โดยในปี 2564 มีจำนวนสมาชิกทั้งสิ้น 6,112,704 คน

2) ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรในปี 2564 มีทั้งสิ้น 320,586.22 ล้านบาท ลดลงจากปี 2563 ร้อยละ 5.39

3) สหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่มีระดับชั้นอยู่ในระดับ “สหกรณ์ระดับชั้น 2” โดยในปี 2564 เป็นสหกรณ์ระดับชั้น 1 จำนวน 487 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 11.62 เป็นสหกรณ์ระดับชั้น 2 ซึ่งมากที่สุด จำนวน 2,441 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 58.23 เป็นสหกรณ์ระดับชั้น 3 จำนวน 346 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 8.25 และเป็นสหกรณ์ระดับชั้น 4 จำนวน 918 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 21.90

4) สหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่ มีเสถียรภาพทางการเงินอยู่ในระดับที่ “มั่นคงตามมาตรฐาน” โดยจากการประเมินฯ ในปี 2563 พบว่า สหกรณ์การเกษตรมีเสถียรภาพทางการเงินอยู่ที่ระดับมั่นคงตามมาตรฐาน จำนวน 1,037 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 33.61 รongลงมา อยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน จำนวน 723 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 23.44 ระดับมั่นคงดี จำนวน 686 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 22.24 และระดับมั่นคงดีมากเพียง 118 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 3.82

5) การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร ตั้งแต่ปี 2555-2564 ธุรกิจสินเชื่อมีส่วนสูงที่สุด รองลงมา ได้แก่ ธุรกิจการรับฝากเงิน ธุรกิจการรวบรวมผลิตผล ธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจแปรรูปผลิตผล และธุรกิจการให้บริการและส่งเสริมการเกษตร ตามลำดับ ทั้งนี้ 4 ประเภทธุรกิจมีการหดตัวลง ประกอบด้วย ธุรกิจรวบรวมผลิตผล ลดลงร้อยละ 35.77 ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ลดลงร้อยละ 27.26 ธุรกิจการให้บริการและส่งเสริมการเกษตร ลดลงร้อยละ 23.50 และธุรกิจแปรรูปผลิตผล ลดลงร้อยละ 15.04 ในขณะที่ 2 ประเภทธุรกิจมีการขยายตัวเพิ่มขึ้น ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ เพิ่มขึ้นร้อยละ 44.26 และธุรกิจรับฝากเงิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.09 (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2565)

จากประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้สามารถบริการด้านการเกษตรให้กับสมาชิก (service provider) แบบครบวงจรตลอดห่วงโซ่อุปทาน ดังนั้น ผู้ศึกษา จึงจะทำการศึกษาเรื่อง การขับเคลื่อนระบบสหกรณ์ เพื่อการส่งออกผลิตผลการเกษตรมูลค่าสูง ภายใต้หลักการ “ตลาดนำ นวัตกรรมเสริม เพิ่มรายได้” โดยพิจารณาสหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด ต.ท่ายาง อ.ท่ายาง จ.เพชรบุรี เป็นกรณีศึกษา เนื่องจากเป็นสหกรณ์ที่มีความเข้มแข็ง สมาชิกให้ความสำคัญและร่วมมือกันในการทำธุรกิจ อีกทั้งมีประสบการณ์ด้านการส่งออกภายใต้ระบบเกษตรพันธสัญญา โดยดำเนินธุรกิจส่งกล้วยหอมทองไปประเทศญี่ปุ่น ซึ่งถือเป็นตลาดส่งออกที่สำคัญ ปัจจุบันสหกรณ์ฯ ดังกล่าว มีสมาชิกทั้งสิ้น 3,206 คน มีทุนดำเนินการ 544,620,080.51 บาท ซึ่งเป็น

สหกรณ์ที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และมีศักยภาพ ถือเป็นต้นแบบในด้านการบริหารและการจัดการองค์กร สามารถนำไปปรับใช้กับสหกรณ์การเกษตรในประเทศได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชินวัฒน์ นิลโมจน์ และคณะ (2561) ซึ่งศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จของการส่งออกกล้วยหอมทองสู่ประเทศญี่ปุ่นของสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด พบว่า เป็นสหกรณ์แห่งแรกและแห่งเดียว ที่ดำเนินธุรกิจส่งออกกล้วยหอมทองไปยังสหกรณ์ผู้บริโภคริโอโตโต้ ในกรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเป็นลูกค้ารายหลักของสหกรณ์ฯ และเริ่มส่งออกกล้วยหอมทองให้กับประเทศญี่ปุ่น ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 จนถึงปัจจุบัน โดยจะเน้นที่คุณภาพของกล้วยหอมทองให้เป็นไปตามมาตรฐาน ทำให้กล้วยหอมทองมีคุณภาพ และมีรสชาติแตกต่างจากกล้วยหอมทองทั่วไป และงานวิจัยดังกล่าวได้กล่าวถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ที่สำคัญส่งผลให้สหกรณ์การเกษตร ท่ายาง จำกัด ประสบความสำเร็จในการส่งออกกล้วยหอมทอง สู่ประเทศญี่ปุ่น โดยแบ่งออกเป็น

1) ปัจจัยภายใน เริ่มต้นจาก (1) การบริหารงาน การดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ที่ทำงานอย่างมีระบบตามโครงสร้างของสหกรณ์การเกษตร โดยด้านการจัดการสหกรณ์จะมีการแบ่งงานทุกฝ่าย/แผนก ซึ่งมีขอบเขตและมาตรฐานในการรับผิดชอบงานที่ชัดเจน จึงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ฝ่ายการตลาด จะเป็นผู้รับผิดชอบดูแลและควบคุมทุกขั้นตอนในสายการผลิต ตั้งแต่ขั้นตอนการเลือกสมาชิก การตรวจสอบแปลงที่จะปลูกกล้วยซึ่งต้องมีมาตรฐาน GAP รวมถึงขบวนการเพาะปลูก และการเก็บเกี่ยว จนกระทั่งขั้นตอนสุดท้าย คือ การส่งออกที่มีระบบการตรวจสอบย้อนกลับ ที่จะแสดงให้เห็นว่า กล้วยหอมทองในแต่ละกล่องที่ถูกส่งไปนั้น เป็นผลผลิตจากแปลงไหน และพนักงานคนใดเป็นผู้รับผิดชอบ ทำให้ผลผลิตกล้วยหอมทองที่ส่งไปยังสหกรณ์ผู้บริโภคริโอโตโต้ ในกรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น มีคุณภาพดีและมีมาตรฐานเสมอ (QC) (2) ความสมบูรณ์ทางภูมิรัฐศาสตร์ของทรัพยากรทางธรรมชาติ นั่นคือ พื้นที่ในการปลูกกล้วยหอมทองของสมาชิกสหกรณ์ฯ มีความอุดมสมบูรณ์ เนื่องจากมีแม่น้ำไหลผ่าน และมีลมทะเลที่ช่วยขับไล่แมลง อีกทั้งใช้ระบบอินทรีย์ในการปลูกกล้วย จึงไม่มีสารเคมีตกค้าง (3) สหกรณ์ฯ สร้างมิตรภาพที่ดี รวมถึงการรักษาความสัมพันธ์อันดีต่อสหกรณ์ผู้บริโภคริโอโตโต้ได้อย่างเหนียวแน่นมาโดยตลอด ซึ่งปัจจัยภายในเหล่านี้ สอดคล้องกับทฤษฎีการค้าระหว่างประเทศในเรื่องการได้เปรียบในการผลิตสินค้า โดยมุ่งผลิตสินค้าที่ตนเองได้เปรียบในการผลิต จึงเป็นโอกาสและจุดแข็งที่สหกรณ์ฯ ที่มีความได้เปรียบในการผลิต เพราะมีปัจจัยภายในหลาย ๆ อย่างที่กล่าวมาในข้างต้น ช่วยส่งเสริมให้สหกรณ์ฯ มีความได้เปรียบในการผลิตและการส่งออกกล้วยหอมทองไปสู่ประเทศญี่ปุ่น อีกทั้งยังให้ความสำคัญในการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจในการบริการ การส่งสินค้าตามระยะเวลาที่กำหนด และคอยสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าอยู่เสมอ จึงมีความเป็นไปได้ที่ลูกค้าจะสั่งซื้อสินค้าเพิ่มขึ้น เพื่อที่จะผลิตสินค้าได้ตรงกับความต้องการของลูกค้า นอกจากนั้นแล้ว สหกรณ์ฯ ไม่ได้เป็นผู้ดำเนินการในเรื่องการขนส่งเลย แต่จะเป็นความรับผิดชอบของสหกรณ์ผู้บริโภคริโอโตโต้ ที่จะจัดหาบริษัท หรือตัวกลางในการขนส่ง ตั้งแต่การรับมอบ

สินค้าหน้าอาคารของสหกรณ์ฯ จนถึงประเทศญี่ปุ่น และกระจายสินค้าไปทั่วประเทศ ซึ่งตรงกับข้อกำหนดในการส่งมอบสินค้า (IN-COTERM) รูปแบบ Ex work ภายใต้เงื่อนไขของการส่งมอบสินค้า คือ ผู้ขายจะสิ้นสุดภาระในการส่งมอบสินค้าเมื่อผู้ขายจัดเตรียมสินค้าสำหรับส่งมอบให้กับผู้ซื้อ ณ สถานที่ของผู้ขายที่กำหนดไว้ โดยผู้ซื้อจะเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการขนส่งสินค้าทั้งหมด และ (4) กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์ฯ คือ ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix : 4Ps) ที่ประกอบไปด้วย 4 ส่วน คือ ผลิตภัณฑ์ ราคา สถานที่จำหน่าย และการส่งเสริมการขาย (Kotler, 1997) โดยมุ่งเน้นไปที่ผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพที่ดี และยังสามารถรักษามาตรฐานและคุณภาพระดับนั้นไว้ได้ตลอดไป รวมถึงในด้านของราคาผลผลิตจะเป็นราคาที่สหกรณ์ผู้บริโภคได้พึงพอใจ ซึ่งราคาซื้อขายคำนวณมาจากต้นทุนที่ซื้อมาจากสมาชิกโดยตรง ราคาที่ขายจึงไม่สูงจนเกินไป และยังมี การส่งเสริมการขายด้วยกิจกรรมที่ช่วยรักษาความสัมพันธ์ระหว่างสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสหกรณ์ฯ ตระหนักและให้ความสำคัญในส่วนนี้ เพื่อให้ธุรกิจบรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาด ปัจจุบันจึงส่งผลบวกให้สหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด ประสบความสำเร็จในการส่งออกกล้วยหอมทองสู่ประเทศญี่ปุ่น

2) ปัจจุบันภายนอก สหกรณ์ฯ ไม่มีคู่แข่งทางการค้าเลยในการส่งออกกล้วยหอมทอง ไปยังประเทศญี่ปุ่นผ่านสหกรณ์ผู้บริโภคได้ เพราะถึงแม้สหกรณ์ฯ ไม่สามารถส่งออกกล้วยหอมทองได้ตามจำนวน หรือไม่สามารถส่งให้ได้เลยสักผล สหกรณ์ผู้บริโภคได้ก็จะไม่รับกล้วยหอมทองจากผู้ผลิตรายอื่น แต่ถ้าหากสามารถผลิตได้มากกว่าเดิม สหกรณ์ผู้บริโภคได้ก็ยินดีที่จะสั่งซื้อมากขึ้นอย่างแน่นอน เนื่องจากประเทศญี่ปุ่นเป็นตลาดที่มีศักยภาพสูงในการนำเข้ากล้วยหอมทองและมีความต้องการมาก สามารถรับได้มากกว่า 15 ตัน/เดือน เพราะกล้วยหอมเป็นผลไม้ที่มีการบริโภคสูงเป็นอันดับต้น ๆ ในประเทศญี่ปุ่น จึงเป็นโอกาสของสหกรณ์ ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ทำให้สหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด ประสบความสำเร็จในการส่งออกกล้วยหอมทองสู่ประเทศญี่ปุ่น (ชินวัฒน์ นิลโมจน์ และคณะ, 2561)

## 1.2 การวิเคราะห์ความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

การศึกษาเรื่อง การขับเคลื่อนระบบสหกรณ์ เพื่อการส่งออกผลิตผลการเกษตรมูลค่าสูง ภายใต้หลักการ “ตลาดนำ นวัตกรรมเสริม เพิ่มรายได้” กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด เนื่องจากการบริหารจัดการและรูปแบบการพัฒนาองค์กรเป็นไปตามแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570) ที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้จัดทำขึ้น ซึ่งมีความเชื่อมโยงสอดคล้องและเป็นไปตามแผนระดับที่ 2 คือ (1) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ใน 2 หมุดหมาย ได้แก่ หมุดหมายที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง กับหมุดหมายที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็งมีศักยภาพสูงและสามารถแข่งขันได้ (2) แผนแม่บท

ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการเกษตรและประเด็นโครงสร้างพื้นฐานระบบโลจิสติกส์และดิจิทัล กับประเด็นเศรษฐกิจฐานราก เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานและขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีรวม 3 ด้าน คือ (1) การสร้างความสามารถในการแข่งขัน (2) การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม และ (3) การสร้างความเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570) เป็นแผนระดับ 3 มีการศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ในอนาคต ที่มีความเป็นไปได้ในอันจะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสหกรณ์ในประเทศไทยอีก 5 ปีข้างหน้า จากบริบทของประเทศไทยและต่างประเทศ รวมถึงแนวโน้มและสถานการณ์โลก (Global Mega Trends) เน้นการพัฒนาตามแนวทางการพัฒนาให้เกิดความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและยึดหลักการ วิธีการ อุดมการณ์สหกรณ์ ซึ่งเป็นคุณค่าสำคัญที่สุดและเป็นจุดแข็งของการพัฒนาสหกรณ์ ดังนั้น การพัฒนาขบวนการสหกรณ์ตามแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 จึงเป็นแผนเพื่อขับเคลื่อนขบวนการสหกรณ์ ท่ามกลางความท้าทายของปัญหาและบริบทการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สหกรณ์มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน ภายใต้วิสัยทัศน์ “สหกรณ์เข้มแข็งและเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก”

โดยมีเป้าหมายหลัก คือ สหกรณ์มีความเข้มแข็งเพิ่มขึ้น สหกรณ์เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงเพิ่มขึ้นและสหกรณ์นำเทคโนโลยีนวัตกรรมมาใช้เพื่อให้บริการสมาชิก

กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้กำหนดแผนงาน/โครงการ เพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ทั้ง 6 ด้าน ประกอบด้วย (1) การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการในสหกรณ์สู่องค์กรสมรรถนะสูง ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม (2) ส่งเสริมการขับเคลื่อนองค์กรและดำเนินธุรกิจด้วยเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศ (3) ยกกระดับศักยภาพและสมรรถนะการดำเนินธุรกิจ ตามลักษณะธุรกิจและประเภทของสหกรณ์ (4) สร้างการเชื่อมโยงและร่วมมือกันทางธุรกิจและสังคม เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน (5) สร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ และ (6) การปรับโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ขบวนการสหกรณ์และภาครัฐเพื่อไต่หน้ต่อการเปลี่ยนแปลง

ทั้งนี้ คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ กำหนดให้มีคณะกรรมการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ เพื่อขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมโดยมีคณะกรรมการติดตามและประเมินผล เพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ผลสัมฤทธิ์และผลกระทบที่เกิดจากแผนฉบับนี้ด้วย

แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 จึงเป็นแผนเพื่อขับเคลื่อนการสหกรณ์ท่ามกลางความท้าทายของปัญหาและบริบทของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สหกรณ์มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน



## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ประเด็นปัญหาและผลการศึกษา

#### 2.1 การกำหนดประเด็นศึกษา

จากสภาพปัญหาด้านกระบวนการผลิตและการส่งออกสินค้าภาคการเกษตรของไทย หากรัฐบาลตั้งเป้าหมายให้เกษตรกรมีรายได้เพิ่มขึ้น 3 เท่า ภายในระยะเวลา 4 ปี ภายใต้ 2 มาตรการเร่งด่วนนั้น ผู้ศึกษาได้กำหนดสมมุติฐานไว้ว่า สหกรณ์การเกษตรที่มีความเข้มแข็งและมีการบริหารจัดการองค์กรที่ดี จะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาการผลิตสินค้าเกษตรให้มีคุณภาพเป็นสินค้าเกษตรมูลค่าสูง ภายใต้หลักการ “ตลาดนำ นวัตกรรมเสริม เพิ่มรายได้” แต่กระนั้นก็ตาม จากบริบทของสหกรณ์ในประเทศ และบทวิเคราะห์สหกรณ์การเกษตร จะเป็นโจทย์สำคัญภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570) ที่มีประเด็นความท้าทาย เพื่อการขับเคลื่อนและพัฒนาสหกรณ์ภาคการเกษตร ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาสหกรณ์ที่เข้มแข็งและมีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) คือ สหกรณ์การเกษตรทำอย่าง จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาคือ เพื่อศึกษา (1) แนวทางในการพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรตามแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 และ (2) การส่งเสริมการส่งออกสินค้าเกษตร เพื่อเพิ่มรายได้เกษตรกรและเพิ่มคุณภาพสินค้าเกษตร อย่างเป็นรูปธรรมตามแนวทางของรัฐบาล โดยศึกษาการส่งออกกล้วยหอมทองของสหกรณ์จากประเทศไทยไปญี่ปุ่นผ่านเครือข่ายสหกรณ์ และจัดทำข้อเสนอแนะ รวมถึงแนวทางการขับเคลื่อนระบบสหกรณ์ เพื่อการส่งออกผลิตผลการเกษตรมูลค่าสูง

#### ประเด็นความท้าทายของสหกรณ์การเกษตร

แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570) ได้วิเคราะห์บริบทของสหกรณ์ภาคการเกษตร และได้กำหนดประเด็นความท้าทายที่สหกรณ์การเกษตรควรดำเนินการไว้ 8 ประเด็น ซึ่งผู้ศึกษาจะดำเนินการวิเคราะห์เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้อง ใน 5 ประเด็น ดังนี้

- 1) การส่งเสริมและสนับสนุนทางด้านความรู้ ทักษะ เทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการยกระดับคุณภาพในการผลิต การแปรรูป และการจัดจำหน่ายสินค้าภาคการเกษตร
- 2) การผลักดันคุณภาพและมาตรฐานของสินค้าการเกษตร ให้เป็นที่ยอมรับและตรงตามความต้องการของตลาด สามารถแข่งขันได้ในระดับชาติและระดับนานาชาติ
- 3) สร้างความเข้มแข็ง และความพร้อมของขบวนการสหกรณ์ในทุกมิติรองรับและปรับตัวต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต

4) การนำระบบเทคโนโลยี นวัตกรรม และการขับเคลื่อนการสหกรณ์ด้วยข้อมูลสารสนเทศ ที่มีคุณภาพเชื่อถือได้

5) ผลักดันให้สหกรณ์การเกษตรเป็นผู้ให้บริการด้านการเกษตร (service provider) ให้กับสมาชิกตลอดห่วงโซ่อุปทาน

## 2.2 การวิเคราะห์ประเด็นศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์เชิงคุณภาพแบบพรรณนา (Descriptive Analysis) เมื่อข้อมูลครบถ้วนแล้ว นำมาเรียบเรียง วิเคราะห์ และพรรณนา เพื่อให้ได้ข้อสรุปและอธิบาย วัตถุประสงค์ อีกทั้งนำข้อมูลที่ได้มาเชื่อมโยงกับงานวิจัย และแนวคิดทฤษฎีอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาภายใต้ขอบเขตที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ รวมถึงการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร ทำอย่าง จำกัด เพื่อตอบโจทย์ในประเด็นท้าทายของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566 - 2570) โดยดำเนินการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และ ฝ่ายจัดการของสหกรณ์ ตลอดจนการหารือร่วมกับหน่วยงานผู้รับผิดชอบของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี ประกอบด้วย สหกรณ์จังหวัด และเจ้าหน้าที่ ส่งเสริมสหกรณ์ อาจารย์/ผู้รับผิดชอบงานด้านการเกษตรต่างประเทศ กับข้อมูลทุติยภูมิโดยศึกษาจาก เอกสารต่าง ๆ ได้แก่ รายงานผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรทำอย่าง จำกัด บทความ วารสาร วิทยานิพนธ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมถึง เว็บไซต์ต่าง ๆ เกี่ยวกับกระบวนการผลิตกล้วยหอมทอง คุณภาพตลอดห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ซึ่งกิจกรรมของห่วงโซ่อุปทานจะทำการแปรสภาพ ผลผลิตจากสมาชิกผ่านกระบวนการคัดคุณภาพ ให้กลายเป็นสินค้ามูลค่าสูงแล้วส่งไปจนถึงลูกค้า คนสุดท้าย ตั้งแต่กระบวนการต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ รวมทั้งปัญหาการสูญเสียจากการคัดคุณภาพ (QC) กล้วยหอมทองในกระบวนการผลิตของสมาชิก และรวมถึงการใช้ทรัพยากรเพื่อการเคลื่อนย้าย สินค้าจากต้นน้ำถึงปลายน้ำ คือ สินค้าถึงมือผู้บริโภคของสหกรณ์การเกษตรทำอย่าง จำกัด

### 2.2.1 ผลการศึกษา

จังหวัดเพชรบุรี มีสถาบันสหกรณ์ที่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานสหกรณ์ จังหวัดเพชรบุรี ทั้งหมด 6 ประเภท ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สหกรณ์ บริการ สหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน รวมจำนวน 91 แห่ง ซึ่งเป็นสหกรณ์ที่มีสถานะ ดำเนินธุรกิจ 89 แห่ง และอยู่ระหว่างการชำระบัญชี จำนวน 2 แห่ง มีสมาชิกทั้งหมด จำนวน 199,335 คน

อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี ตั้งอยู่ทางทิศใต้ของจังหวัด ระยะทางห่างจากตัวจังหวัด ประมาณ 17 กิโลเมตร และห่างจากกรุงเทพมหานคร เป็นระยะทาง 134 กิโลเมตร พื้นที่มีเนื้อที่ ทั้งหมดประมาณ 793.522 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 495,591.25 ไร่ พื้นที่ทำการเกษตร



ประเทศญี่ปุ่น และจำหน่ายภายในประเทศ ต่อมาในปี พ.ศ. 2563 ได้ส่งเสริม โดยบูรณาการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและจัดทำแผนกลยุทธ์ร่วมกับสหกรณ์ โดยกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน รวมทั้งการให้ความรู้กับสมาชิกเพื่อให้มีความเข้าใจระบบสหกรณ์ ส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มปลูกกล้วยหอมทอง โดยใช้หลักการตลาดนำการผลิต และให้ความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการผลิตสินค้าเกษตรของสมาชิกสู่มาตรฐาน GAP ตลอดจนส่งเสริมความรู้ ทักษะ ให้กับเจ้าหน้าที่การตลาดของสหกรณ์ เพื่อให้มีความรู้เพียงพอที่จะถ่ายทอดแนะนำให้สมาชิกปลูกกล้วยหอมทองปลอดภัย และขยายผลไปยังสมาชิกรายอื่น ๆ และได้ร่วมพัฒนาศักยภาพการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ จัดทำแผนกลยุทธ์ โดยให้ความรู้พัฒนาศักยภาพด้านการดำเนินธุรกิจ และจัดทำแผนพัฒนาองค์กร แผนพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ และแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (กล้วยอบตากพลังงานแสงอาทิตย์) ทำให้สมาชิกสหกรณ์มีความรู้และได้รับการรับรองมาตรฐานการปลูกกล้วยหอมทองแบบปลอดภัย GAP ทำให้กลุ่มสมาชิกผู้ปลูกกล้วยหอมทอง 342 ราย มีรายได้เพิ่มขึ้น จากเดิมก่อนเข้าร่วมโครงการ จำนวน 55,206,094.24 บาท หลังเข้าร่วมโครงการ 74,408,912.24 บาท เพิ่มขึ้นจำนวน 19,202,817.38 บาท คิดเป็นร้อยละ 34.78 โดยเฉลี่ยเกษตรกรสมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการปลูกกล้วยหอมทอง เฉลี่ยรายละ 48,528 บาท รายได้จากเงินปันผล และเงินเฉลี่ยคืนเฉลี่ยรายละ 7,620.59 บาท รวมสมาชิกเกษตรกรมีรายได้เพิ่มขึ้น 56,148.59 บาท/ราย ปัจจุบันสมาชิกสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การขับเคลื่อนระบบสหกรณ์ ให้มีความเข้มแข็ง สามารถบริหารจัดการสหกรณ์และสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง ตั้งแต่กระบวนการต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ รวมทั้งปัญหาการสูญเสียจากการคัดคุณภาพ (QC) โดยสหกรณ์กำหนดกลยุทธ์ดำเนินการส่งเสริมให้สมาชิกปลูกกล้วยหอมทองที่มีคุณภาพ ส่งต่อผู้บริโภคทั้งในและต่างประเทศ สำหรับสินค้าที่ตกเกรดหรือไม่ได้มาตรฐานจะมีการนำมาแปรรูปผลผลิตที่ไม่ได้มาตรฐาน เพื่อเพิ่มมูลค่า สร้างรายได้ให้แก่เกษตรกร และถ่ายทอดสู่ทายาทเกษตรกรเพื่อรักษาอัตลักษณ์ของชุมชน (สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี, 2566)

จากการศึกษาพบว่า สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด จะให้ความสำคัญกับสมาชิกสหกรณ์ ในฐานะที่เป็น “เจ้าของ ผู้ให้บริการ และผู้รับบริการ” เป็นลำดับแรก อีกทั้งถ่ายทอดความรู้ให้สมาชิกมีความเข้าใจในอุดมการณ์ หลักและวิธีการสหกรณ์ รวมถึงการถ่ายทอดเทคโนโลยีและนวัตกรรม ให้แก่มวลสมาชิกโดยมุ่งเน้นให้สมาชิกสหกรณ์ มีความรักและภักดีต่อองค์กร ส่งผลให้สหกรณ์ฯ เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง อีกทั้งยังพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ภายใต้หลักธรรมาภิบาล โดยพัฒนาศักยภาพของคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการ และพัฒนาศักยภาพของฝ่ายจัดการ ให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์แบบมืออาชีพ มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชินวัฒน์ นิลโมจน์ และคณะ (2561) ที่พบว่า ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการส่งออกกล้วยหอมทองสู่ประเทศญี่ปุ่น คือ การทำงานที่มีระบบของสหกรณ์

การเกษตรทำอย่าง จำกัด กับขบวนการผลิตกล้วยหอมทองอย่างมีมาตรฐาน และการมีทรัพยากรทาง  
ธรรมชาติที่สมบูรณ์ เหมาะแก่การปลูกพืช

*"เราต้องเข้าถึงสมาชิกและดูแลสมาชิกเป็นอย่างดีเพราะสมาชิกเป็นหลักสำคัญที่ทำให้สหกรณ์*

*การเกษตรทำอย่าง ประสบความสำเร็จได้"*

มานะ บุญสร้าง (การสื่อสารส่วนบุคคล, 5 พฤศจิกายน 2561)

การทำงานที่มีระบบของสหกรณ์การเกษตรทำอย่าง จำกัด เริ่มจากการเปลี่ยน  
กระบวนทัศน์ของชุมชน (Paradigm Shift Change Agent) ซึ่งเดิมเกษตรกรในชุมชนอำเภอ ทำอย่าง  
ทำการเกษตร ส่วนใหญ่ปลูกกล้วยหอมทอง จำหน่ายให้พ่อค้าคนกลาง นำไปจำหน่าย โดยเกษตรกร  
ไม่สามารถตั้งราคาผลผลิตเองได้ ผลผลิตหากลักษณะไม่ตรงตามที่พ่อค้าคนกลางต้องการต้องทิ้งไป  
จึงทำให้เกษตรกรในชุมชนมีรายได้ไม่แน่นอน มีความยากจน ต้องใช้สารเคมีเพื่อให้ผลผลิตได้มาตรฐาน  
ตามที่พ่อค้าคนกลางกำหนด จนกระทั่งสำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรีแนะนำให้ใช้หลักการ  
อุดมการณ์ วิธีการสหกรณ์ในการแก้ปัญหา สร้างความตระหนักว่า การช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือ  
ซึ่งกันและกัน รวมกันซื้อรวมกันขาย ส่งเสริมให้มีการปลูกกล้วยหอมทองปลอดภัยผ่านมาตรฐาน GAP  
ทำให้มีอำนาจต่อรอง ด้านราคากับพ่อค้าคนกลาง โดยสหกรณ์เป็นตัวกลางในการกำหนดราคาผลผลิต  
กล้วยหอมทองและทำข้อตกลงกับสมาชิกทำให้สมาชิกมีความมั่นใจและสหกรณ์มีการบริหารจัดการ  
โรงงานได้มาตรฐาน GMP, มาตรฐาน HACCP, มาตรฐาน ออย., ใบรับรองการตรวจสอบสารพิษตกค้าง,  
มาตรฐานการตรวจสอบย้อนกลับ Q มีการจัดตั้งตลาดกลางการเกษตร ทำให้เกษตรกรมีการปรับเปลี่ยน  
ทัศนคติในการปลูกกล้วยหอมทองปลอดภัยมากขึ้น มีรายได้ที่มั่นคงและมีการประกันราคา ผู้บริโภคมี  
สุขภาพที่ดี สหกรณ์สามารถเป็นที่พึ่งของมวลสมาชิกและเกษตรกรในชุมชน

สหกรณ์มุ่งเน้นกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เริ่มจากการสร้างวัฒนธรรม  
การทำงานแบบมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ทั้งคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการและสมาชิก และ  
เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ตลอดทั้งการบูรณาการกับทุกภาคส่วน เพื่อวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริง (Real  
Problem) เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยเร็ว เพราะมีมุมมองว่า “หากเรามีส่วนร่วมคิด เราก็ต้องมีส่วนร่วม  
รับผิดชอบ ร่วมทำ เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย” เมื่อมีการร่วมคิด ร่วมวางแผนแล้ว ลงมือปฏิบัติ  
มีการสื่อสารให้เข้าใจในทิศทางเดียวกัน และติดตามผล ส่งผลให้การแก้ปัญหาประสบผลสำเร็จ  
รวมถึงการสร้างตลาดกลาง และขยายผลการส่งเสริมให้สมาชิกรวมกลุ่มปลูกกล้วยหอมทองเพิ่มมาก  
ยิ่งขึ้น ทำให้สมาชิกและประชาชนในอำเภอใกล้เคียงได้มีพื้นที่ขายผลผลิตทางการเกษตร และชุมชน  
ได้บริโภคของสด ราคาถูก โดยตลาดจะมีการประกาศราคาซื้อ/จำหน่ายทุกวัน นำหนักผลผลิต  
เที่ยงตรง มีการสุ่มตรวจสอบคุณภาพผลผลิตของเจ้าหน้าที่ตลาดกลางเป็นประจำทำให้เกิดความมั่นใจ  
กับผู้ซื้อและผู้ขาย ทั้งนี้ ในการบริหารจัดการองค์กร สหกรณ์การเกษตรทำอย่าง จำกัด ได้วิเคราะห์ถึง  
ปัจจัยภายในที่สามารถควบคุมได้ กับปัจจัยภายนอกที่ถึงแม้จะไม่อาจควบคุมได้ แต่ด้วยกลยุทธ์ของ

สหกรณ์ฯ ที่นำมาปรับใช้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ปัจจัยภายนอกเอื้อประโยชน์ต่อสหกรณ์ฯ โดยใช้หลัก 5M ในการบริหารจัดการองค์กร ประกอบด้วย

1) การบริหารทรัพยากรบุคคล (Manpower) โดยมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลของสหกรณ์ทั้ง 3 ฝ่าย คือ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ โดยร่วมกับศูนย์วิจัยและพัฒนาการเกษตร, สำนักงานเกษตรอำเภอ, สำนักงานเกษตรจังหวัด, สหกรณ์ผู้บริโภคร่วมได้ประเทศไทย ญี่ปุ่น แนะนำส่งเสริมให้สมาชิกปลูกกล้วยหอมทองแบบเกษตรปลอดภัย ให้องค์ความรู้ มีการจัดอบรมให้กับสมาชิกสหกรณ์ ในเรื่องการรวมกลุ่มแปลงใหญ่และการปลูกกล้วยหอมทองปลอดภัยสู่มาตรฐาน GAP จนสมาชิกสามารถปลูกกล้วยหอมทองที่มีคุณภาพมีใบรับรองมาตรฐาน GAP และดำเนินการส่งเสริมทักษะองค์ความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่การตลาด เพื่อเป็นวิทยากรถ่ายทอดขยายผลพัฒนาศักยภาพการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ให้กับประธานกรรมการ ฝ่ายจัดการสหกรณ์และลงพื้นที่ร่วมเป็นวิทยากรกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้กับสหกรณ์โดยระดมความคิดเห็นจากคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ฝ่ายจัดการและสมาชิกชั้นนำของสหกรณ์

นอกจากนั้นแล้ว สหกรณ์ยังให้ความสำคัญต่อการสร้างมิตรภาพและความผูกพันกับสหกรณ์ผู้บริโภคร่วมได้ ประเทศไทย ญี่ปุ่น เพราะการส่งออกกล้วยหอมทองไปประเทศญี่ปุ่นนั้น จะต้องมีการตรวจสอบ รวมถึงการควบคุมคุณภาพและมาตรฐานอย่างเข้มงวด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิทักษ์ ศิริวงศ์ และคณะ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง “การดำเนินธุรกิจการผลิตกล้วยหอมทองของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรท่ายาง อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี: จากตลาดท้องถิ่นสู่ตลาดต่างประเทศ” ได้ศึกษารูปแบบการดำเนินธุรกิจเน้นการควบคุมคุณภาพให้สินค้ามีมาตรฐาน และเลือกช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งต่างประเทศและในประเทศ เพื่อให้รองรับผลผลิตจากสมาชิกสหกรณ์ได้เพียงพอพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจการปลูกกล้วยหอมทองเพื่อการส่งออกประเทศญี่ปุ่น มีการควบคุมคุณภาพและมาตรฐานที่ค่อนข้างเข้มงวด ดังนั้น การดำเนินธุรกิจร่วมกับสหกรณ์ผู้บริโภคร่วมได้จึงถือเป็นจุดแข็งและโอกาสของสหกรณ์ฯ ที่มีคู่ค้าพันธมิตรที่ดีต่อกันเสมือนเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (partnership) มีความเข้าใจกันและต่าง ๆ ฝ่ายก็ทำหน้าที่ของตนเอง เพื่อให้บรรลุประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่ายและด้วยความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทำให้สหกรณ์ผู้บริโภคร่วมได้ จัดกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด มาโดยตลอด เช่น การพาสมาชิกของสหกรณ์ผู้บริโภคร่วมได้ มาศึกษาดูงาน มาดูระบบการปลูกกล้วยหอมทองที่สหกรณ์ฯ และทำกิจกรรมร่วมกันกับทางสหกรณ์ฯ เพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมส่งเสริมการแปรรูปสินค้าทั้งต้นทางและปลายทาง ซึ่งรวมถึงการขนส่งกล้วยหอมทองไปยังประเทศญี่ปุ่น

2) การบริหารเงินทุน (Money) สหกรณ์บริหารจัดการเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เสริมสร้างความมั่นคงด้วยทุนภายในของสหกรณ์ มีการจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อเป็นทุนสำรองสูงกว่าอัตราที่กฎหมายกำหนด และมีการระดมหุ้นเพื่อเป็นเงินทุนในการช่วยเหลือสมาชิก นอกจากนี้ยังได้

สนับสนุนเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ จากกรมส่งเสริมสหกรณ์และธนาคาร ธ.ก.ส. เป็นทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิตกล้วยหอมทองเพื่อจำหน่ายในประเทศและส่งออกประเทศญี่ปุ่น และเป็นทุนให้สมาชิกปรับปรุงแปลง

3) การบริหารวัสดุดิบ (Materials) ด้วยลักษณะทางกายภาพดินในอำเภอท่ายาง เป็นดินปนทรายเหมาะแก่การปลูกกล้วยหอมทอง สหกรณ์ฯ จึงส่งเสริมให้สมาชิกปลูกกล้วยหอมทองแบบปลอดภัย ผ่านการรับรองมาตรฐาน GAP และจัดทำโครงการธนาคารหน่อพันธุ์ เพื่อเป็นการรักษาสายพันธุ์กล้วยหอมทองแท้จากต้นแม่สู่ต้นลูก โดยเป็นสายพันธุ์ดั้งเดิมที่สหกรณ์อนุรักษ์ไว้ใช้หน่อปลูกอย่างเดียว ซึ่งสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการกับสหกรณ์มีการรวมกลุ่มเพื่อยืมหน่อพันธุ์จากแปลงสมาชิกในกลุ่มมาปลูก หากแปลงใดจะใช้หน่อปลูกก็จะคืนหมุนเวียนกันเพื่อรักษาหน่อพันธุ์ไว้ประกอบกับพื้นที่ดินมีความเหมาะสม ทำให้กล้วยหอมทองของอำเภอท่ายาง มีความอร่อยถูกใจผู้บริโภคทั้งในและต่างประเทศ

4) การบริหารเครื่องมือเครื่องจักรการผลิต (Machine) กรมส่งเสริมสหกรณ์สนับสนุนงบประมาณเพื่อจัดซื้อรถยนต์ 4 ล้อ พร้อมตู้ทำความเย็นในการดำเนินธุรกิจรวบรวมกล้วยหอมทองให้กับสหกรณ์ และร่วมประสานงานเพื่อขอรับการสนับสนุนเครื่องมือเครื่องจักรเพื่อการผลิตกล้วยหอมทองที่มีคุณภาพ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กองทุนปูนซีเมนต์ สนับสนุนการสร้างอาคารรวบรวมผลผลิต จำนวน 1 หลัง องค์การบริหารส่วนตำบลท่าไม้รวก อุดหนุนเครื่องมืออุปกรณ์ในการรวบรวมและปรับปรุงคุณภาพกล้วยหอม กรมวิชาการเกษตรสนับสนุนตู้คอนเทนเนอร์ จำนวน 1 ตู้ สำนักงานจังหวัดเพชรบุรีสนับสนุนงบประมาณจังหวัดในการสร้างอาคารคัดแยกสินค้า จำนวน 3 หลัง

5) การบริหารจัดการ (Management) สหกรณ์ฯมีการบริหารจัดการและดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมสมาชิกให้ปลูกกล้วยหอมทองปลอดภัย ผ่านมาตรฐาน GAP มีการทำสัญญา MOU ร่วมกับสมาชิกในการประกันราคารับซื้อ ทำให้สมาชิกมีรายได้ที่สูงขึ้นและมั่นคง โดยสหกรณ์ฯจะประกันราคารับซื้อขั้นต่ำกิโลกรัมละ 15 บาท ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชินวัฒน์ นิลโมจน์ และคณะ (2561) ที่พบว่า สหกรณ์การเกษตรท่ายางมีการประกันราคากลับให้กับสมาชิกไม่มีการปรับราคาตามตลาด เพื่อช่วยให้สมาชิกได้กำไรจากการขายกล้วยมากขึ้น (ชินวัฒน์ นิลโมจน์ และคณะ, 2561)

*“สหกรณ์รับซื้อกล้วยอยู่ที่กิโลกรัมละ 15 บาท เราจะประกันราคาให้ตลอดทั้งปี  
จะไม่มีการขึ้นลงตามตลาดเพื่อช่วยเกษตรกรให้มีรายได้จากราคาที่เรากำหนดให้”*

สมยศ คำเพ็ง (การสื่อสารส่วนบุคคล, 5 พฤศจิกายน 2561)

นอกจากนั้น สหกรณ์ฯยังมีการกำหนดตัวชี้วัดกับสมาชิกเป็นรายบุคคลเพื่อร่วมกันวางแผนการเพาะปลูก ทำให้ผลผลิตที่ได้มีคุณภาพ ไม่ล้นตลาด และช่วยรักษาเสถียรภาพด้านราคา มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบลงพื้นที่แนะนำสมาชิกตั้งแต่กระบวนการเตรียมดิน การปลูกหน่อพันธุ์

ตัดหน่อ การดูแลรักษา การเก็บเกี่ยว และลงพื้นที่เพื่อเก็บเกี่ยวผลผลิตเอง สหกรณ์ทำหน้าที่รวบรวม กลัวยหอมทองได้สร้างมาตรฐานในการคัดแยกกลัวย ทำความสะอาด จัดทำบรรจุภัณฑ์ที่เหมาะสม สวยงาม พัฒนาระบบขนส่งถึงมือผู้บริโภค มีการประกันความเสียหาย และได้รับรองมาตรฐาน GMP, มาตรฐาน HACCP, มาตรฐานการผลิตอาหาร อย.,รับรองการตรวจสอบสารพิษตกค้าง และมีการจัดสรร กำไรสุทธิ เป็นทุนเพื่อพัฒนาคุณภาพผลผลิตกลัวยหอมทอง ทุนรักษาระดับราคาผลผลิต มีเงินเฉลี่ยคืน ให้เกษตรกรสมาชิกที่ทำธุรกิจจำหน่ายกลัวยหอมทองกับสหกรณ์ อีกทั้งเกษตรกรสมาชิกที่ยังไม่เข้าร่วม โครงการปลูกกลัวยหอมทองปลอดภัย สหกรณ์ฯ จัดสร้างตลาดกลางเพื่อรวบรวมผลผลิตซื้อขายสินค้า เกษตรให้กับเกษตรกรสมาชิกและเกษตรกรทั่วไป

ทั้งนี้ ยังมีการส่งเสริมให้สมาชิกริมน้ำสดเหลือใช้ในแปลงกลัวย มาทำปุ๋ยหมัก เพื่อใช้เอง และลดต้นทุน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชินวัฒน์ นิลโมจน์ และคณะ (2561) ที่พบว่า กลัวยหอมทอง ของสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด มีรสชาติดี และมีคุณภาพดีแตกต่างจากกลัวยหอมทองที่อื่น เพราะสหกรณ์ฯ ให้ความสำคัญในเรื่องวิธีการปลูกและพื้นที่ปลูก ดังนั้นทางสหกรณ์ฯ จึงให้สมาชิกที่ หันมาปลูกกลัวยด้วยระบบอินทรีย์ เพราะการปลูกกลัวยด้วยระบบอินทรีย์ จะช่วยให้ไม่มีสารเคมี ตกค้างอยู่ในกลัวย ทำให้กลัวยมีอายุยืนขึ้น แข็งแรง มีภูมิต้านทานเชื้อราต่างๆ และสมาชิกต้องหมั่นคอย ตรวจสอบแมลงอยู่เสมอ หากแปลงปลูกไหนมีความเสี่ยง หรืออยู่ใกล้กับพืชอื่น สมาชิกต้องมีการกันแปลง เป็นแปลงกลัวยรอบนอกและแปลงกลัวยด้านใน เพราะแปลงกลัวยรอบนอกอาจมีความเสี่ยงเรื่อง สารเคมีที่ติดมากับจากแปลงข้างๆ จึงมีเพียงกลัวยจากแปลงด้านในที่ไม่มีสารเคมีปนเปื้อน และ แข็งแรงพอที่จะส่งออกต่างประเทศญี่ปุ่น ดังนั้นกลัวยหอมทองที่จะส่งออกต้องเป็นกลัวยที่สุกเพียง 70% มีเส้นผ่าน ศูนย์กลางไม่น้อยกว่า 3 เซนติเมตร ความยาว 16 เซนติเมตร น้ำหนักต่อลูก 110 กรัม แต่ไม่เกิน 180 กรัม นอกจากนั้นภูมิศาสตร์ของจังหวัดเพชรบุรีเป็นพื้นที่ที่อุดมสมบูรณ์ มีแม่น้ำ เพชรบุรีไหลผ่าน จะช่วยเอาทั้งตะกอนและสารอาหารที่เหมาะสมแก่การปลูกพืชต่าง ๆ มารวมกันอยู่ที่ อำเภوتاยาง และมีทะเลรอบๆ ทำให้แปลงปลูกได้ ไอนอนจากทะเลมาช่วยขับไล่แมลง ส่งผลให้พื้นที่ ในอำเภوتاยางสามารถปลูกผลไม้ที่มีคุณภาพและรสชาติดี

*"กลัวยที่ปลูกต้องปลูกโดยระบบอินทรีย์ ทำให้กลัวยมีอายุที่ยาวขึ้น และมีภูมิต้านทาน จะช่วยให้กลัวยที่ปลูก มีความแข็งแรงมากขึ้น"*

สมยศ คำเพ็ง (การสื่อสารส่วนบุคคล, 5 พฤศจิกายน 2561)

รูปแบบการบริหารจัดการและการแก้ไขปัญหาของสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด ไม่ว่าจะเป็นการบริหารบุคคล เงินทุน วัตถุดิบและอุปกรณ์การตลาด รวมถึงวิถีตลาดของสหกรณ์นั้น จะมีการบูรณาการร่วมกันทั้งระบบ ประกอบด้วย สำนักงานสหกรณ์จังหวัด คณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์ สมาชิก เจ้าหน้าที่ และภาคีเครือข่าย เพื่อการบริหารจัดการภายใต้กลยุทธ์ “การตลาดนำ การผลิต” อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้สมาชิกสหกรณ์มีรายได้เพิ่มขึ้น มีคุณภาพชีวิตที่ดี สหกรณ์มี



ความเข้มแข็ง ชุมชนมีการช่วยเหลือสามัคคีกันและเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างประเทศ (สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี, 2566) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชินวัฒน์ นิลโมจน์ และคณะ (2561) ที่พบว่า การทำงานของสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด จะทำเป็นระบบตามหลักของการก่อตั้งสหกรณ์ การตัดสินใจเบื้องต้นหัวหน้าแผนกสามารถตัดสินใจ หรือเสนอจัดซื้อได้ แต่ต้องรายงาน คณะกรรมการเสมอ ซึ่งฝ่ายการตลาดเป็นฝ่ายที่รับผิดชอบในด้านของการควบคุมการผลิต ตั้งแต่การ เลือกลูกผสม การเพาะปลูก การเก็บเกี่ยว การทำความสะอาด และการบรรจุภัณฑ์ ส่วน การขนส่งผลผลิตไปประเทศญี่ปุ่นนั้น บริษัทโอเทโนโต (ประเทศไทย) จำกัด จะเป็นผู้รับผิดชอบ ค่าใช้จ่ายและการบริหารความเสี่ยงจากการขนส่ง ดังนั้นสหกรณ์ฯ ลื่นสุดหน้าที่เมื่อเตรียมสินค้า ให้พร้อมส่งออก ณ หน้าโรงงาน

ก่อนที่สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด จะส่งออกกล้วยหอมทองไปประเทศญี่ปุ่นนั้น สหกรณ์ฯ ได้ทำข้อตกลงกับสหกรณ์การเกษตรวากาเอโน ให้บริษัทโอเทโนโต (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในเครือ เป็นตัวกลางในการขนส่งกล้วยหอมทองจากประเทศไทยไปประเทศญี่ปุ่น อีกทั้ง ดูแลรักษา และออกแบบวิธีการบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะสมในการส่งออก ซึ่งกระบวนการผลิตและการส่งออกจะเริ่มต้นที่สมาชิกเก็บเกี่ยวกล้วยมาขายให้สหกรณ์ฯ จากนั้นทางสหกรณ์ฯ จะล้าง สิ่งสกปรก ตัดแต่ง เป่าลม และตรวจหาสิ่งตกค้างตำหนิ และรอยแผลของกล้วย แล้วจึงนำกล้วยมา ชั่งน้ำหนัก เก็บเข้ากล่องที่อยู่ในตู้คอนเทนเนอร์อุณหภูมิ 13 องศา เนื่องจากทางบริษัทโอเทโนโตฯ จะใช้วิธีการขนส่งโดยเรือจากประเทศไทยสู่ประเทศญี่ปุ่น เป็นระยะเวลา 15 วัน ทำให้ต้องบรรจุโดยการดูต้ออากาศออกและรักษาอุณหภูมิของกล้วยไว้ เพื่อลดปฏิกิริยาในการเร่งกล้วยสุกให้น้อยที่สุด

*“ทางบริษัทโอเทโนโต (ประเทศไทย) จำกัด ให้สหกรณ์ทำข้อตกลงในการกำหนดคุณภาพ ของสินค้า สินค้าทุกครั้งที่ส่งออกต้อง ตรงตามข้อตกลงไว้เสมอ”*

มานะ บุญสร้าง (การสื่อสารส่วนบุคคล, 5 พฤศจิกายน 2561)

บริษัท โอเทโนโต (ประเทศไทย) จำกัด ที่เป็นตัวกลางในการขนส่งจะมารับกล้วยที่ หน้าสำนักงานสหกรณ์การเกษตรท่ายาง ซึ่งเป็นจุดสิ้นสุดความรับผิดชอบของสหกรณ์ฯ หลังจากนั้น ทางประเทศญี่ปุ่น จะเป็นผู้รับผิดชอบทั้งหมดทั้งในส่วนค่าใช้จ่าย รวมถึงการบริหารความเสี่ยงต่าง ๆ ตามเงื่อนไขในการส่งมอบส่งสินค้า เมื่อกล้วยหอมทองถึงประเทศญี่ปุ่นแล้ว ทางสหกรณ์ของญี่ปุ่นก็จะ จำหน่ายกล้วยหอมทองให้กับสมาชิกตามจำนวนคำสั่งซื้อ ในทุกครั้งที่การผลิตและจัดจำหน่าย ทาง สหกรณ์ฯ จะรับคำสั่งซื้อมาจากประเทศญี่ปุ่นก่อน จึงวางแผนปลูกกล้วยให้สอดคล้องกับความต้องการ นั้น ๆ ทำให้สหกรณ์ฯมีกล้วยพร้อมส่งให้ประเทศญี่ปุ่นทุกเดือน ในการขนส่งทางสหกรณ์ฯ มีการใช้ ระบบเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการเก็บข้อมูลเข้าระบบ จึงสามารถตรวจสอบข้อมูลผ่าน ทางคอมพิวเตอร์ได้ และทางประเทศญี่ปุ่นก็สามารถตรวจสอบสถานะของการขนส่งสินค้าเองได้

*"เราจะรับคำสั่งซื้อของลูกค้าที่ทางประเทศญี่ปุ่นรวบรวมส่งมาให้  
และวางแผนปลูกกล้วยให้สอดคล้องกับคำสั่งซื้อที่ได้รับมา"*

มานะ บุญสร้าง (การสื่อสารส่วนบุคคล, 5 พฤศจิกายน 2561)

ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์ นายมานะ บุญสร้าง ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด ถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จของการส่งออกกล้วยหอมทองสู่ประเทศญี่ปุ่นของสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด ซึ่งนายมานะฯ กล่าวว่า "ความสำเร็จเกิดจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ซึ่งเราจะยึดมวลสมาชิก เป็นศูนย์กลาง เพราะสมาชิกคือเจ้าของสหกรณ์ หากสมาชิกมีความพร้อม สหกรณ์ฯ ก็พร้อมที่จะก้าวไปพร้อมกัน โดยบริหารจัดการจากสิ่งที่เราสามารถควบคุมได้ สำหรับปัจจัยภายนอก เราได้โอกาสจากพันธมิตร คือสหกรณ์ผู้บริโภคริโตะได้ จึงส่งผลมาจนถึงปัจจุบัน นอกจากนั้น ยังได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยสำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี ซึ่งให้คำแนะนำส่งเสริม และสนับสนุนสหกรณ์ฯ มาโดยตลอด อีกทั้งยังทำหน้าที่ ผู้ประสานงานที่ดี โดยขับเคลื่อนให้เกิดการบูรณาการจากทุกภาคส่วน จึงส่งผลให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จ"

*"กรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นผู้ประสานให้สามารถบูรณาการร่วมกันทุกภาคส่วน  
เพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์กรทางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชน"*

มานะ บุญสร้าง (การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 สิงหาคม 2567)

ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์ นายมานะ บุญสร้าง ถึงประเด็นความท้าทายของสหกรณ์การเกษตร 5 ประเด็น ภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570) อันจะส่งผลให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนนั้น สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด สามารถตอบใจหทัยดังกล่าวได้หรือไม่ โดยนายมานะฯ กล่าวว่า สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด สามารถบริหารจัดการองค์กรและก้าวผ่านในทุกประเด็น ด้วยกลไกและรูปแบบในการสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ บูรณาการประสานความร่วมมือ ร่วมสร้างเครือข่าย ไปยังหน่วยงานภาครัฐและเอกชน จนประสบความสำเร็จสามารถพัฒนาสหกรณ์ให้เข้มแข็งอย่างยั่งยืน ดังนี้

**ต้นน้ำ** จัดการประชุมสมาชิก กลุ่มผู้ปลูกกล้วยหอมทอง เพื่อระดมความคิดเห็นร่วมดำเนินการแก้ไขปัญหา ราคากล้วยหอมทองตกต่ำ ปัญหาการผลิตและการตลาด ร่วมกับสำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรีรวมถึงการบูรณาการทุกภาคส่วน แนะนำให้สมาชิกรวมกลุ่มผู้ปลูกกล้วยหอมทอง จัดทำโครงการส่งเสริมการปลูกกล้วยหอมทองปลอดภัย ให้องค์ความรู้กับสมาชิกและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และศูนย์วิจัยและพัฒนาการเกษตรเพชรบุรี เข้ามาถ่ายทอดความรู้ร่วมกับเจ้าหน้าที่สหกรณ์ลงพื้นที่แนะนำ กระบวนการปลูก หน่อพันธุ์ การบำรุงรักษา รวมถึงการขอรับการประเมิน GAP เพื่อตรวจประเมินและออกใบรับรอง GAP และสำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี จะเป็นพี่เลี้ยงขับเคลื่อนให้สหกรณ์ฯ ดำเนินการตามกลยุทธ์การตลาดนำการผลิต โดยสหกรณ์รับซื้อกล้วยขั้นต่ำกิโลกรัมละ 15 บาท และมีการประกันราคาให้ตลอดทั้งปีจะไม่มีการขึ้นลงตามตลาด เพื่อ

ช่วยเกษตรกรให้มีรายได้จากราคาที่เรากำหนดให้ รวมถึงการวางแผนและกำหนดปฏิทินการปลูก ร่วมกับเกษตรกรสมาชิก เพื่อไม่ให้ผลผลิตออกพร้อมกัน มีปริมาณและคุณภาพที่ดีตามที่ทำ MOU กับผู้ซื้อไว้

อย่างไรก็ตาม สหกรณ์ฯ ยังมีความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก ที่ไม่สามารถควบคุมได้ในส่วนของการผลิตกล้วยหอมทอง ภัยธรรมชาติ เช่น พายุรุนแรงส่งผลให้แปลงปลูกกล้วยเสียหายทั้งหมด ทำให้ผลผลิตของสมาชิกได้รับความเสียหาย ผลผลิตไม่เพียงพอในการส่งออก ซึ่งมีผลต่อการทำ MOU เพื่อจำหน่ายให้กับสหกรณ์ผู้บริโภคราคาได้ผ่านบริษัทโอเทนโต้ และ กรณีสารเคมีจากสวนเกษตรโดยรอบแปลงกล้วยของสมาชิกส่งผลต่อการทำเกษตรปลอดภัยและเกษตรอินทรีย์ หากพบสารเคมีปลอมปน จะทำให้กล้วยในตู้คอนเทนเนอร์นั้น ๆ ถูกสั่งทำลายทั้งตู้คอนเทนเนอร์ ซึ่งทำให้สหกรณ์มีความเสี่ยงและต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายดังกล่าว ซึ่งได้ร่วมกันวางแผนและเตรียมการรับสมาชิกเข้าร่วมโครงการเพิ่มขึ้น เพื่อขยายพื้นที่เพาะปลูก ก็จะเป็นแนวทางลดความเสียหายจากภัยธรรมชาติและสารเคมีในพื้นที่ข้างเคียง

*“สหกรณ์รับซื้อกล้วยขึ้นต่่ากิโลกรัมละ 15 บาท ประกันราคาให้ตลอดทั้งปีจะไม่มีการขึ้นลงตามตลาดเพื่อช่วยเกษตรกรให้มีรายได้จากราคาที่เรากำหนดให้”*

มานะ บุญสร้าง (การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 สิงหาคม 2567)

**กลางน้ำ** มีการบูรณาการร่วมกับสมาชิกสหกรณ์ฯ ที่เข้าร่วมโครงการ และหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งก็ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ สนับสนุนเงินรถยนต์ 4 ล้อ พร้อมตู้ทำความเย็น องค์การบริหารส่วนตำบลท่าไม้รวก สนับสนุนเครื่องมืออุปกรณ์ในการรวบรวมและปรับปรุงคุณภาพกล้วยหอมทอง กรมวิชาการเกษตรสนับสนุนตู้คอนเทนเนอร์ สำนักงานจังหวัดเพชรบุรี สนับสนุนอาคารคัดแยกสินค้า 3 หลัง ศูนย์วิจัยและพัฒนาเกษตรจังหวัดเพชรบุรี ออกใบรับรองมาตรฐาน GAP สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา ออกใบรับรอง อย. และมาตรฐาน GMP มาตรฐาน HACCP สถาบันส่งเสริมคุณภาพเกษตรกรไทย สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย ออกใบรับรอง Thai GAP สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี ออกใบรับรอง Q โดยสหกรณ์รวบรวมผลผลิตกล้วยหอมทอง จะมีเจ้าหน้าที่ไปตรวจสอบและตัดกล้วยที่แปลงสมาชิก มีระบบขนส่งมายังอาคารคัดแยก มีระบบทำความสะอาด ตัดแต่ง อบ เก็บรักษา และมีการออกแบบแพ็คเกจสำหรับผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายตามความต้องการของผู้บริโภค

**ปลายน้ำ** เราจะวางแผนให้ผลผลิตออกในช่วงที่ตลาดต้องการ สหกรณ์สามารถดำเนินการเป็นไปตามมาตรฐานที่ทำ MOU เช่น ตลาดในประเทศญี่ปุ่นต้องตัดที่ความสุก 70% ตลาดในประเทศ ตัดที่ความสุกของกล้วย 80% ทำให้มีตลาดจำหน่ายที่เพียงพอ และความต้องการกล้วยหอมทองที่มีคุณภาพของสมาชิกมีการขยายตัวเพิ่มขึ้น ปัจจุบันมียอดสั่งซื้อผลสดจากตลาดในประเทศ ประมาณวันละ 7.51 ตัน ได้แก่ ห้าง Modern trade, ห้าง Big C, Top, Family Mart, Fuji,

โรงแรม 5 ดาว กว่า 30 โรงแรม เช่น โรงแรมดุสิตธานี โรงแรมเซ็นทรัลเวิลด์ และส่งออกไปประเทศญี่ปุ่น ประมาณวันละ 0.49 ตัน/วัน (15-20 ตัน/เดือน) ให้แก่สหกรณ์ผู้บริโภคโตโต้ประเทศญี่ปุ่น ส่วนผลผลิตที่คัดไม่ได้มาตรฐาน สหกรณ์จะจำหน่ายกล้วยดิบปอกเปลือกส่งให้โรงงานแปรรูป 1 ตัน/วัน กล้วยสุก ปอกเปลือกแช่แข็งส่งโรงงานผู้ผลิตอาหาร 0.70 ตัน/วัน จำหน่ายหน้าร้านสหกรณ์ 0.20 ตัน/วัน และทำกล้วยอบพลังงานแสงอาทิตย์จำหน่ายหน้าร้านสหกรณ์ ในตลาดออนไลน์และ ที่ร้านสหกรณ์ โคนมชะอำ- ห้วยทราย จำกัด ในส่วนของสมาชิกที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการและประชาชนในอำเภอใกล้เคียง สหกรณ์ได้มีตลาดกลางไว้รองรับผลผลิตกล้วยหอมทองและผลผลิตทางการเกษตรอื่น โดยในแต่ละวัน มีพ่อค้าแม่ค้าที่เข้าแผงรับซื้อกล้วยจากเกษตรกร จำนวน 22 ราย มีเกษตรกรที่นำผลผลิตมาจำหน่าย จำนวน 125 ราย ปริมาณกล้วยหอมที่จำหน่ายได้เฉลี่ย 35 ตัน/วัน

*"หัวใจสำคัญของการตลาดนำการผลิต คือ ผลผลิตของเราต้องมีคุณภาพและมาตรฐาน ตรงตามที่ตกลงไว้ เป็นสัญญาและความซื่อสัตย์ที่ผู้ผลิตต้องมี"*

มานะ บุญสร้าง (การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 สิงหาคม 2567)

ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์ นายมานะ บุญสร้าง เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจส่งออกกล้วยหอมทองไปยังประเทศญี่ปุ่น ว่าเราดำเนินการส่งออกอย่างไร โดยนายมานะฯ กล่าวว่า หากสหกรณ์การเกษตรของไทยจะดำเนินธุรกิจส่งออกต่างประเทศนั้น เป็นสิ่งที่ไม่ง่าย เพราะมีรายละเอียดในเรื่องของคุณภาพ มาตรฐาน และวัตถุดิบของเรา ซึ่งแต่ละประเทศปลายทางก็มีข้อกำหนดบางอย่างแตกต่างกันออกไป แต่ก็ไม่ยากเกินศักยภาพของสหกรณ์หากจะดำเนินธุรกิจส่งออก ซึ่งจะมีองค์ประกอบต่าง ๆ มากมาย ดังนี้ (1) สหกรณ์ต้องเข้มแข็ง เป็นสิ่งแรกและสำคัญที่สุด จะต้องมีการบริหารจัดการองค์ที่ดี เพื่อบริการและทำธุรกิจต่าง ๆ ให้กับสมาชิกเป็นสำคัญ (2) สหกรณ์ต้องคำนึงถึงความพร้อมในการจัดการของสินค้าหรือผลผลิตที่มีอยู่ (มีคุณภาพและมาตรฐาน) (3) ตลาดสหกรณ์ควรพิจารณาที่ตลาดและผลผลิตของตนก่อน “ผมมองเรื่องตลาดเป็นสิ่งสำคัญแต่ที่สำคัญกว่าคือคุณภาพ มาตรฐานและปริมาณของผลผลิตที่เราผลิตได้ต้องเพียงพอ” โดยพิจารณาในส่วนของกรมหมื่นมหาดลัดที่เหมาะสมกับสินค้าหรือผลผลิตที่มีอยู่ มานะ บุญสร้าง (การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 สิงหาคม 2567)

สหกรณ์ต้องศึกษาก่อนว่า ผลผลิตที่จะทำการส่งออกอยู่ในประเภทใด เช่น สินค้าทั่วไป (สินค้าทั่วไป ไม่ต้องขออนุญาตส่งออก) แต่หากเป็นสินค้าควบคุม (สหกรณ์ผู้ส่งออกต้องขออนุญาต หรือขอโควต้า) หรือสินค้ามาตรฐาน (สหกรณ์จะต้องยื่นขอจดทะเบียนเป็นผู้ส่งออกสินค้ามาตรฐาน) จะต้องขออนุญาตจากกรมการค้าต่างประเทศ รวมทั้งเรื่องการทำสัญญา การชำระเงิน และพิธีการทางศุลกากร สิ่งนี้เราจะปฏิเสธหรือไม่สนใจเลยไม่ได้ เพราะมีเงื่อนไขและรายละเอียดซึ่งต้องปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญ รวมถึงศึกษาเรื่องมาตรฐาน หรือกฎระเบียบการที่เราจะทำการส่งออกต่างประเทศว่าจะต้องขอเอกสารอะไรบ้าง เพราะกฎระเบียบในการนำเข้ามีความแตกต่างกัน ซึ่งก็เป็น

สิ่งที่เราต้องทราบ ต้องศึกษารายละเอียดให้ดีหรือสอบถามเพิ่มเติมจาก กรมส่งเสริมการส่งออก กรมการค้าต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์

“ระบบสหกรณ์มีเครือข่ายทั่วโลก หากสหกรณ์คิดทำธุรกิจส่งออก ซึ่งอาจจะไม่ประสบความสำเร็จในระยะอันสั้น เพราะต้องใช้เวลาและองค์ประกอบหลายๆด้าน เพราะการค้าต้องมีเทคนิค แต่สิ่งสำคัญที่สุดที่เราได้รับ คือ เมื่อเราบริหารงานและบริการเพื่อสมาชิก ทำให้สมาชิกผูกพันกับสหกรณ์ เพราะธุรกิจทั้งหมดเริ่มจากสมาชิก ในฐานะสมาชิกเป็นเจ้าของและผู้ให้บริการ ส่งผลให้ผลผลิตที่สหกรณ์รวบรวมจากสมาชิก เป็นผลผลิตที่ดีมีคุณภาพมาตรฐานตรงตามที่เรากำหนดและเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคต้องการ วันนี้ เราจึงมีตลาดกล้วยหอมทองทั้งในประเทศ และประเทศญี่ปุ่น แม้จะยังส่งออกไปญี่ปุ่นเพียง ร้อยละ 7 ซึ่งไม่มากเมื่อเทียบกับจำหน่ายกล้วยหอมทองทั้งหมด เพราะเราส่งขายในประเทศ คิดเป็น ร้อยละ 93 แต่เราก็เป็นต้นแบบของการส่งออกผลผลิตผลการเกษตรผ่านระบบสหกรณ์” (มานะ บุญสร้าง, การสื่อสารส่วนบุคคล, 23 สิงหาคม 2567)

อย่างไรก็ตาม หากสหกรณ์การเกษตรมีความมุ่งมั่นและการศึกษาขั้นตอนการส่งออกอย่างละเอียด จะช่วยทำให้สหกรณ์สามารถประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจส่งออกได้ สิ่งสำคัญลำดับแรก คือ มีความเข้มแข็งและต้องพัฒนาผลผลิตของตนให้มีคุณภาพและมาตรฐานสากล และศึกษาช่องทางการตลาดและการจัดจำหน่าย จากนั้นก็ศึกษาขั้นตอนการส่งออกทั้งหมด 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย (1) การจดทะเบียนธุรกิจ (2) การจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม (3) การทำบัตร Smart Card (4) การหาตลาด (5) การศึกษาเรื่องการค้าการเงิน (6) การศึกษากฎระเบียบของสินค้าและสิทธิพิเศษทางภาษี และ (7) พิธีการศุลกากร

สำหรับสหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด ไม่ได้เป็นผู้ประกอบธุรกิจส่งออกเอง แต่ได้ทำการตลาดในลักษณะคู่ค้าพันธมิตรที่ดีต่อกัน กับสหกรณ์ผู้บริโภคริโด้ ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเสมือนเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (partnership) และรักษาความสัมพันธ์ยาวนานกว่า 30 ปี โดยตกลงทำ M.O.U ร่วมกัน และมีข้อกำหนด สัญญา พร้อมเงื่อนไขการค้าการเงิน ส่วนขั้นตอนการส่งออกนั้น เราทำการส่งออกแบบ Intertrader Marketing คือทำตลาดกับนายหน้าหรือ Intertrader โดยบริษัทโอเทนต์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็น Intertrader จะรับมอบอำนาจทั้ง 2 ฝ่าย และเป็นผู้ดำเนินการส่งออกโดยสหกรณ์ฯ มีหน้าที่เป็นฝ่ายผลิตและคัดมาตรฐานอย่างเดียว พร้อมส่งมอบผลผลิต ณ ตลาดกลางของสหกรณ์ฯ ส่วนขั้นตอนตั้งแต่การจดทะเบียนธุรกิจจนถึงพิธีการศุลกากรรวมทั้งการขนส่ง เป็นหน้าที่ของบริษัทโอเทนต์ (ประเทศไทย) จำกัด ดังนั้น สหกรณ์จะต้องมีความพร้อมที่จะดำเนินธุรกิจส่งออกในด้านต่าง ๆ ดังนี้ (1) ความพร้อมด้านเงินทุน โดยพิจารณาว่าต้นทุนของเงินทุนที่ธุรกิจใช้อยู่สูงมากน้อยเพียงไร มีสามารถแบกภาระได้มากน้อย และคุ้มกับการลงทุนหรือไม่ (2) ความพร้อมด้านสถานที่ รวมถึงเครื่องมือและอุปกรณ์ ตลอดจนการกำหนดแนวทางว่าจะดำเนินธุรกิจส่งออกอะไร และกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน (3) ความพร้อมด้านบุคลากร ซึ่งต้องมีพนักงานที่มีความเหมาะสมกับ

ตำแหน่งและมีจำนวนที่เพียงพอกับปริมาณของงาน (4) การสร้างความเชื่อถือและทำความรู้จักลูกค้า นับว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก เพราะการดำเนินธุรกิจมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความรู้จัก และความเชื่อถือ แก่ผู้ซื้อในตลาดต่างประเทศ หากผู้ซื้อเชื่อถือในสินค้าแล้ว ความร่วมมือกันในการทำ ธุรกิจก็จะดีขึ้นด้วย การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและการเจรจาการค้า จึงถือเป็นเรื่องสำคัญมาก เพื่อความถูกต้องน่าเชื่อถือ รวมถึงภาพลักษณ์ สถานะองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบ ภายใต้ขอบเขตและข้อตกลงทั้งสองฝ่าย เป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งและละเอียดอ่อนมาก อาทิ (1) เราต้องสร้างความพอใจซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นจุดที่รับผลประโยชน์ร่วมกันแบบ win-win situation (2) การแก้ไขข้อขัดแย้ง เพราะการค้ำระหว่างประเทศนั้น สามารถเกิดความขัดแย้งขึ้นได้จากสาเหตุหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องราคา เงื่อนไขการชำระเงิน ปัญหาเรื่องคุณภาพสินค้า หรือการกำหนดส่งมอบล่าช้า สาเหตุเหล่านี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรีบดำเนินการแก้ไขโดยด่วน (3) ความยืดหยุ่น เพราะในการเจรจากับคู่ค้านั้น เราไม่สามารถทราบล่วงหน้าได้ว่าการเจรจาจะต้องออกมาเป็นรูปแบบใด เราจำเป็นต้องเตรียมข้อมูล และอาศัยไหวพริบในระหว่างการเจรจากับลูกค้า ให้เกิดประโยชน์แก่เรามากที่สุด และที่สำคัญ คือ เป็นที่พอใจแก่คู่ค้าด้วย (มานะ บุญสร้าง, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 สิงหาคม 2567)

### 2.2.2 ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบ (Output, Outcome and Impact)

จากการศึกษาการดำเนินงาน และการบริหารจัดการองค์กร ของสหกรณ์การเกษตร ท่ายาง จำกัด พบว่า เป็นสหกรณ์ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นสหกรณ์ฯ ที่มีความเข้มแข็ง และสำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี ได้เสนอให้สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด สมัครส่งผลงานเพื่อประเมินรางวัลเกียรติยศเลิศรัฐ สาขาการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ประเภทร่วมใจแก่งจัน ประจำปี พ.ศ. 2566 ในผลงานเรื่อง “กล้วยหอมทอง ก้าวผ่านความจน สหกรณ์การเกษตร ท่ายาง จำกัด” และได้รับรางวัลเกียรติยศเลิศรัฐ ประจำปี พ.ศ. 2566 ระดับดี ซึ่งสามารถสรุป ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบ (Output, Outcome and Impact) ได้ดังต่อไปนี้

1) ผลกระทบที่เป็นผลการแก้ไขความยากจนได้จริงในลักษณะที่ตอบโจทย์ความเหมาะสมกับพื้นที่ ความต้องการของประชาชนและชุมชน ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม

(1) ผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ มีการส่งออกกล้วยหอมทองไปประเทศญี่ปุ่น ปีละ 5,898,698 บาท โดยมียอดจำหน่ายเพิ่มขึ้นทุกปี เนื่องจากมีความอร่อย เนื้อละเอียด ใช้ต้นพันธุ์เป็นต้นที่อนุรักษ์ มีมาตรฐานรับรอง การจำหน่ายในประเทศ ปีละ 90,077,842.64 บาท สมาชิกสหกรณ์มีรายได้เฉลี่ยต่อปีเพิ่มขึ้น จำนวน 56,148.59 บาท/ราย

(2) ผลการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ทำให้ชุมชนมีความเข้มแข็งมากขึ้น เนื่องจากสมาชิกสหกรณ์ จำนวน 3,026 ราย นอกจากจะได้รับประโยชน์จากการแก้ปัญหาความยากจนแล้ว เมื่อสหกรณ์มีกำไรจัดสรรคืนสู่สมาชิกรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ เงินปันผลตามหุ้น เงินเฉลี่ยคืนธุรกิจ

จัดสรรสำรองไว้เป็นทุนพัฒนาคุณภาพผลผลิต ทุนรักษาระดับราคาผลผลิต ทุนสวัสดิการเพื่อสมาชิก ทุนศึกษาอบรม ทุนสาธารณประโยชน์ ทำให้ชุมชนมีความเข้มแข็งขึ้น เป็นชุมชนแห่งความผาสุก

(3) ผลการพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมจากการปรับกระบวนการผลิต เกษตรกรลดการใช้สารเคมี จำนวน 342 ราย พื้นที่ 1,895.94 ไร่ เป็นการรักษาสิ่งแวดล้อมที่ดี

2) มีความยั่งยืนและมีกลไกที่ทำให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองและแสดงเจตนารมณ์ในการดำเนินการต่อได้

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี ร่วมกับสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด มีการวางแผนงาน ขยายความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาคความยากจนจากโมเดลของสมาชิก 342 ราย ในการปลูกกล้วยหอมทองปลอดภัย ขยายสู่สมาชิก จำนวน 1,500 ราย เพื่อแก้ไขปัญหาคความยากจน โดยกำหนดแผนงาน เป้าหมายปีละ 200 ราย โดยสหกรณ์ใช้กลยุทธ์การตลาดนำการผลิต การอนุรักษ์ หน่อพันธุ์ การแปรรูปผลผลิตกล้วยหอมทองคัดเกรดเพิ่มมูลค่า เพื่อสร้างความมั่นคง และความยั่งยืน ปัจจุบันสหกรณ์มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพียงพอในการบริหารงานและธุรกิจของสหกรณ์ สมาชิกสามารถเป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้ ที่แปลงได้ 120 ราย เจ้าหน้าที่การตลาดสหกรณ์สามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับสมาชิกกล้วยหอมทอง และ ผู้ศึกษาดูงานได้ดี ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันและปฏิบัติร่วมกันกับหน่วยงานราชการที่ส่งเสริม แนะนำ ทั้งในส่วนของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี กรมส่งเสริมสหกรณ์ และหน่วยงานอื่นๆ และสหกรณ์มีเงินทุนหมุนเวียนในการบริหารงานที่เพียงพอ อีกทั้งจากการที่สมาชิกมีการผลิตกล้วยหอมทองแบบปลอดภัย ช่วยฟื้นฟูและลดปัญหาสิ่งแวดล้อม สามารถแก้ปัญหาความยากจนของเกษตรกรในชุมชน สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน เป้าหมายที่ 1 ขจัดความยากจนทุกรูปแบบในทุกพื้นที่

3) ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างเข้มแข็ง (Self-reliance) และมีการแสดงเจตนารมณ์ (Commitment) ในการดำเนินการต่อ โดยสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด มีการวางแผนงาน ขยายความสำเร็จจากโมเดลที่คัดเลือกสมาชิก จำนวน 342 ราย ในการปลูกกล้วยหอมทองปลอดภัย จะขับเคลื่อนและขยายสู่สมาชิกจำนวน 1,500 ราย กำหนดเป้าหมายปีละ 200 ราย ซึ่งสำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี ประสานงานศูนย์วิจัยและพัฒนาการเกษตร มาถ่ายทอดความรู้ และประสานเพื่อตรวจประเมินและออกใบรับรอง GAP ให้แก่เกษตรกรผู้ปลูกกล้วยหอมทอง ประสานงานสำนักงานพัฒนาที่ดินให้ความรู้กับสมาชิกเกษตรกร ทำปุ๋ยหมักไว้ใช้เองเพื่อลดต้นทุน สำนักงานเกษตรอำเภอและสำนักงานเกษตรจังหวัด สนับสนุนอุปกรณ์การผลิต เช่น ไม้ค้ำกล้วย ปุ๋ยดิน ปูนขาว และได้ส่งเสริมความรู้และสนับสนุนคัดเลือกเกษตรกรผู้ปลูกกล้วยหอมทองแปลงต้นแบบ จัดทำศูนย์เรียนรู้เกษตรกรอัจฉริยะ และนำเกษตรกรไปศึกษาดูงานด้านเกษตรอัจฉริยะ อีกทั้งยังสนับสนุนเงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ (เงินทุนดอกเบี้ยยต่ำ) ให้กับสหกรณ์เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการรวบรวมกล้วยหอมทองและเป็นทุนให้เกษตรกรสมาชิกกล้วยหอมทอง และส่งเสริมการประชาสัมพันธ์

กล้วยหอมทอง ในการเข้าร่วมงานจัดนิทรรศการออกร้านจำหน่าย สำนักงานสหกรณ์จังหวัด มีการติดตามประเมินผลและตรวจสอบผลการดำเนินงานโครงการที่กำหนดร่วมกันของทุกฝ่ายเป็นประจำทุกเดือนในที่ประชุมประจำเดือนของคณะกรรมการ ส่งเสริมและติดตามการใช้กลยุทธ์การตลาดนำการผลิต ตรวจสอบติดตามการบริหารตลาดกลาง รวมถึงการเข้าร่วมประชุมกลุ่มสมาชิกเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะและผลการดำเนินกิจกรรมของสมาชิก

สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด ได้จัดทำ แผนกลยุทธ์ระยะเวลา 3 ปี พ.ศ. 2568-2570 (วันที่ 1 สิงหาคม 2567-30 กันยายน 2570) โดยวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก SWOT Analysis (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค) การวิเคราะห์ดังกล่าว จะชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายนอก และภายในสหกรณ์ ทั้งในส่วนที่เกิดขึ้นแล้วและมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่มีต่อสหกรณ์ ทำให้ทราบว่า ปัจจุบันสหกรณ์มีสถานการณ์เป็นอย่างไร และอยู่ที่ใดเพื่อขับเคลื่อนสหกรณ์ให้เข้มแข็ง อันจะนำมาสู่การพัฒนาสหกรณ์อย่างยั่งยืน การขับเคลื่อนด้วยระบบสหกรณ์ มีความเข้มแข็ง สามารถบริหารจัดการสหกรณ์ด้วยตนเองได้ดี สามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง โดยในแผนกลยุทธ์ดังกล่าวจะดำเนินการส่งเสริมให้สมาชิกปลูกกล้วยหอมทองที่มีคุณภาพส่งต่อผู้บริโภคทั้งในและต่างประเทศ ส่งผลให้สมาชิกสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น อีกทั้งมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ให้มีการแปรรูปผลผลิตที่ไม่ได้มาตรฐาน เพื่อเพิ่มมูลค่า สร้างรายได้ให้แก่เกษตรกร ซึ่งเป็นความต้องการของตลาด รวมถึงการถ่ายทอดนวัตกรรมสู่ทายาทเกษตรกรเพื่อรักษาอัตลักษณ์ของชุมชน ถือเป็นการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้โดยการถ่ายโอนองค์ความรู้ ของผู้มีประสบการณ์และภูมิปัญญาสูงสู่บุคลากรรุ่นใหม่ สหกรณ์ฯ จึงเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมในระดับฐานรากของชุมชนภายใต้วิสัยทัศน์ “สหกรณ์ที่มีสมรรถนะสูง ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกและชุมชน”

บทสรุปจากการสัมภาษณ์ในมุมมองของคุณธารญดา ณ ระนอง ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ 3 สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรีกล่าวว่า สหกรณ์ฯ มีความเข้มแข็ง มีการดำเนินธุรกิจส่งออก สามารถเป็นต้นแบบด้านการบริหารจัดการให้กับสหกรณ์การเกษตรอื่น ได้อย่างดีเยี่ยม โดยยึดเป้าหมายสมาชิกสหกรณ์เป็นศูนย์กลาง เพื่อความกินดี อยู่ดี ของสมาชิก รวมทั้งบริหารงานอย่างเป็นระบบ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ส่งผลให้ได้รับรางวัลเลิศรัฐ สาขาการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ประเภทรวมใจแก้จน ประจำปี พ.ศ. 2566 ผลงานเรื่อง “กล้วยหอมทอง ก้าวผ่านความจน สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด” ปัจจุบันสหกรณ์เป็นศูนย์เรียนรู้ และศึกษาดูงานให้กับสหกรณ์จำนวนมาก รวมทั้งหน่วยงานราชการทั้งในและต่างประเทศ สหกรณ์ดำเนินงานโดยยึดหลักการ อุดมการณ์สหกรณ์ วิธีการสหกรณ์อย่างแท้จริง นอกจากสหกรณ์จะดำเนินงานเพื่อให้สมาชิกมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ดำเนินธุรกิจครบวงจร ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรับฝากเงิน



ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจแปรรูป ธุรกิจบริการตลาดกลางการเกษตร สหกรณ์ยังมีสวัสดิการให้กับสมาชิกตั้งแต่เกิดจนตาย และยังเอื้ออาหารต่อชุมชน เช่น นำกล้วยไปร่วมกิจกรรมต่าง ๆ เช่น งานทำบุญ งานปีใหม่ สงกรานต์ กับหน่วยงานราชการ (ธารญดา ณ ระนอง, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 สิงหาคม 2567)

### 2.3 สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การขับเคลื่อนระบบสหกรณ์ เพื่อการส่งออกผลิตผลการเกษตรมูลค่าสูง ภายใต้หลักการ “ตลาดนำ นวัตกรรมเสริม เพิ่มรายได้” กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตร ท่ายาง จำกัด ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษา ภายใต้วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) แนวทางในการพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรตามแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 และ (2) การส่งเสริมการส่งออกสินค้าเกษตร เพื่อเพิ่มรายได้เกษตรกรและเพิ่มคุณภาพสินค้าเกษตรอย่างเป็นรูปธรรม ตามแนวทางของรัฐบาล โดยศึกษาการส่งออกกล้วยหอมทองของสหกรณ์จากประเทศไทยไปประเทศญี่ปุ่น พบว่า สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด สามารถตอบโจทย์ประเด็นความท้าทายของสหกรณ์การเกษตรครบทั้ง 5 ประเด็น เป็นสหกรณ์เข้มแข็ง และเป็นสหกรณ์มีศักยภาพในการส่งออกผลิตผลการเกษตรมูลค่าสูง ภายใต้หลักการ “ตลาดนำ นวัตกรรมเสริม เพิ่มรายได้”

สำหรับการดำเนินธุรกิจส่งออกของสหกรณ์นั้น สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด ไม่ได้เป็นผู้ประกอบธุรกิจส่งออกเอง แต่ได้ทำการตลาดในลักษณะคู่ค้าพันธมิตรที่ดีต่อกัน คือสหกรณ์ผู้บริโภคโตโต้ ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเสมือนเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (partnership) และรักษาความสัมพันธ์ยาวนานกว่า 30 ปี โดยตกลงทำ M.O.U ร่วมกัน และมีข้อกำหนด สัญญา พร้อมเงื่อนไขการชำระเงิน ส่วนขั้นตอนการส่งออกนั้น ทำการส่งออกแบบ Intertrader Marketing คือทำตลาดกับนายหน้าหรือ Intertrader คือบริษัทโอเท็นโต(ประเทศไทย) จำกัด ซึ่ง Intertrader จะรับมอบอำนาจทั้ง 2 ฝ่าย และเป็นผู้ดำเนินการส่งออก โดยสหกรณ์ฯมีหน้าที่เป็นฝ่ายผลิตและคัดมาตรฐานอย่างเดียว พร้อมส่งมอบผลผลิต ณ ตลาดกลางของสหกรณ์ฯ ส่วนขั้นตอนตั้งแต่การจดทะเบียนธุรกิจจนถึงพิธีการศุลกากร รวมทั้งการขนส่ง เป็นหน้าที่ของบริษัทโอเท็นโต (ประเทศไทย) จำกัด

ดังนั้น สหกรณ์จะต้องมีความพร้อมที่จะดำเนินธุรกิจส่งออกในด้านต่าง ๆ ดังนี้ (1) ความพร้อมด้านเงินทุน โดยพิจารณาว่าต้นทุนของเงินทุนที่ธุรกิจใช้อยู่สูงมากน้อยเพียงไร มีสามารถแบกภาระได้มากน้อย และคุ้มกับการลงทุนหรือไม่ (2) ความพร้อมด้านสถานที่ รวมถึง เครื่องมือและอุปกรณ์ ตลอดจนการกำหนดแนวทางว่าจะดำเนินธุรกิจส่งออกอะไร และกำหนดเป้าหมาย ให้ชัดเจน (3) ความพร้อมด้านบุคลากร ซึ่งต้องมีพนักงานที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งและมีจำนวนที่เพียงพอ กับปริมาณของงาน 4) การสร้างความเชื่อถือและทำความรู้จักลูกค้า นับว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก เพราะการดำเนินธุรกิจมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความรู้จัก และความเชื่อถือ แก่ผู้ซื้อในตลาด

ต่างประเทศ หากผู้ซื้อเชื่อถือในสินค้าแล้ว ความร่วมมือกันในการทำธุรกิจก็จะดีขึ้นด้วย การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ค้าและการเจรจาการค้า จึงถือเป็นเรื่องสำคัญมาก เพื่อความถูกต้องน่าเชื่อถือ รวมถึงภาพลักษณ์ สถานะองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบ ภายใต้ขอบเขตของกฎหมายและข้อตกลงทั้งสองฝ่าย เป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งและละเอียดอ่อนมาก อาทิ (1) เราต้องสร้างความพอใจซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นจุดที่รับผลประโยชน์ร่วมกันแบบ win-win situation (2) การแก้ไขข้อขัดแย้ง เพราะการค้าระหว่างประเทศนั้น สามารถเกิดความขัดแย้งขึ้นได้จากสาเหตุหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องราคา เงื่อนไขการชำระเงิน ปัญหาเรื่องคุณภาพสินค้า หรือการกำหนดส่งมอบล่าช้า สาเหตุเหล่านี้จำเป็นต้องรีบดำเนินการแก้ไขโดยด่วน (3) ความยืดหยุ่น เพราะในการเจรจากับคู่ค้านั้น เราไม่สามารถทราบล่วงหน้าได้ว่าการเจรจาจะต้องออกมาเป็นรูปแบบใด เราจำเป็นต้องเตรียมข้อมูลและอาศัยไหวพริบในระหว่างการเจรจากับคู่ค้า ให้เกิดประโยชน์แก่เรามากที่สุด และที่สำคัญคือเป็นที่พอใจแก่คู่ค้าด้วย

จากการวิเคราะห์ และถอดบทเรียนของสหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด สะท้อนให้เห็นว่าสหกรณ์ที่จะดำเนินธุรกิจเพื่อการส่งออกผลิตผลการเกษตรมูลค่าสูงนั้น ต้องเป็นสหกรณ์ที่มีความเข้มแข็ง เป็นสหกรณ์ที่มีศักยภาพและความพร้อมในทุกๆด้าน สามารถควบคุมและบริหารจัดการองค์กร(ปัจจัยภายใน)อย่างมีประสิทธิภาพ และพร้อมที่พัฒนาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน ทั้งนี้ต้องมีความมุ่งมั่นและมีการศึกษาขั้นตอนการส่งออกอย่างละเอียด จะช่วยให้สหกรณ์สามารถประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจส่งออกได้ สิ่งสำคัญลำดับแรก คือมีความเข้มแข็งและต้องพัฒนาผลผลิตของตนให้มีคุณภาพและมาตรฐานสากล และศึกษาช่องทางการตลาดและการจัดจำหน่าย จากนั้นก็ศึกษาขั้นตอนการส่งออกมีทั้งหมด 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย (1) การจดทะเบียนธุรกิจ (2) การจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม (3) การทำบัตร Smart Card (4) การหาตลาด (5) การศึกษาเรื่องการค้าระหว่างประเทศ (6) การศึกษากฎระเบียบของสินค้าและสิทธิพิเศษทางภาษี และ (7) พิธีการศุลกากร

การประกอบธุรกิจส่งออก มีสิ่งสำคัญที่สหกรณ์ต้องคำนึงถึงเบื้องต้น ได้แก่ ความพร้อมในการบริหารจัดการ ความพร้อมด้านสินค้าหรือผลผลิตที่จะส่งออก และตลาดซึ่งควรพิจารณาในส่วนของการมุ่งหาตลาดที่เหมาะสมกับสินค้าที่มีอยู่ แล้วจึงมาพิจารณาเกี่ยวกับการทำสัญญา การชำระเงิน และพิธีการทางศุลกากร

1) การบริหารจัดการ ผู้ส่งออกจะต้องมีความพร้อมที่จะดำเนินธุรกิจส่งออกในด้านต่างๆ ดังนี้

1.1) ด้านเงินทุน โดยพิจารณาว่าต้นทุนของเงินทุนที่ธุรกิจใช้อยู่สูงมากน้อยเพียงไร มีสามารถแบกภาระได้มากน้อยแค่ไหน โดยเมื่อเปรียบเทียบแล้วคุ้มกับการลงทุนหรือไม่

1.2) ด้านสถานที่ดำเนินการ เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับสำนักงาน เครื่องมือ อุปกรณ์ ตลอดจนการกำหนดแนวทางว่าจะดำเนินธุรกิจประเภทใด คือเป็นการกำหนดประเภทและเป้าหมายของกิจการให้ชัดเจน

1.3) ด้านบุคลากร กิจการต้องมีพนักงานที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งและมีจำนวนที่เพียงพอกับปริมาณของงาน

1.4) การสร้างความเชื่อถือ และทำความรู้จักลูกค้า นับว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากประเด็นหนึ่ง เพราะการดำเนินธุรกิจมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความรู้จัก และความเชื่อถือแก่ผู้ซื้อในตลาดต่างประเทศ เพราะการที่ผู้ซื้อเชื่อถือในกิจการแล้วความร่วมมือกัน ในการทำธุรกิจก็จะดีขึ้นด้วย

1.5) ประเมินกำลังการผลิตและความสามารถในการส่งออก ควรจะพิจารณาสินค้าก่อน ประเมินว่าสินค้าใดเป็นสินค้า ที่กิจการสามารถส่งออกได้โดยประเมินกำลังการผลิตโดยรวมของกิจการ หากเกิดการสั่งซื้อที่มากกว่ากำลังการผลิตแล้ว ไม่สามารถผลิตได้ หรืออาจผลิตได้แต่คุณภาพไม่ได้มาตรฐาน ก็จะทำให้เกิดปัญหากับลูกค้า ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิเสธการยอมรับของลูกค้าได้

## 2) การเลือกผลิตผลและการผลิต

2.1) การเลือกผลิตผลของสหกรณ์ ในฐานะผู้ส่งออกรายใหม่ควรทดลองกับผลิตผลที่ไม่มากชนิดก่อน โดยพยายามเน้นและศึกษาถึงเรื่องต่างๆ ของผลิตผล ทั้งในด้านกฎระเบียบ ข้อจำกัด การกำหนดโควตา หรือการคุ้มครองในประเทศผู้นำเข้าให้ละเอียดก่อน

2.2) ผลิตผลนั้น สหกรณ์ต้องคำนึงถึงว่า สามารถผลิตเองได้หรือต้องซื้อจากผู้ผลิตรายอื่น หรือเป็นการจ้างผลิต ถ้าเป็นการจ้างผลิต สหกรณ์ต้องรู้แหล่งผลิต และอาจจะกระจายการผลิตไปยังผู้ผลิตหลายรายเพื่อว่าหากมีคำสั่งซื้อเข้ามามาก ผู้ผลิตรายเดียวอาจไม่สามารถผลิตได้ทัน ขณะเดียวกันจะเป็นการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้ผลิตรายเดียวได้อีกทางหนึ่งด้วย

2.3) สหกรณ์ต้องรู้สภาพปัญหาการผลิต การจัดจำหน่ายและการส่งออก ซึ่งจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับช่องทางการจัดจำหน่าย รวมถึงพิธีการและเอกสารที่ใช้ในการส่งออก เพราะผลิตผลแต่ละชนิดจะมีข้อกำหนดและการควบคุม ที่แตกต่างกัน

2.4) สหกรณ์ควรเข้าใจในหลักเกณฑ์การตั้งราคาเพื่อการส่งออก ในการส่งออกต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายและภาวะการแข่งขันในตลาดด้วย แต่โดยปกติแล้วราคาเพื่อส่งออกจะต่ำกว่าราคาขายในประเทศ เพราะเป็นการขายในปริมาณมาก กำไรโดยรวมก็จะมากขึ้นด้วย ขณะเดียวกันก็จะได้สิทธิพิเศษจากรัฐด้วย เช่น การยกเว้นภาษีการค้า ซึ่ง สามารถนำมาหักจากต้นทุนสินค้าได้ และการเสนอราคาในการส่งออกส่วนใหญ่จะคิดเป็นสกุลดอลลาร์ สหรัฐฯ และต้องระบุเงื่อนไขหรือ Term ของการเสนอราคา (Quotation Term หรือ Inco Term) ด้วยทุกครั้ง วิธีที่นิยมใช้ ได้แก่ F.O.B (Free on Board) เป็นราคาที่รวมค่าใช้จ่ายทุกชนิดจนสินค้าขึ้นเรือ หรือเครื่องบินแต่ไม่รวมค่าระวาง และค่าประกันสินค้า โดยค่าใช้จ่าย 2 ประเภทหลังผู้ซื้อจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบเอง CFR หรือ CNF

(Cost and Freight) คือราคา F.O.B. บวกด้วยค่าระวางถึงเมืองปลายทาง CIF (Cost, Insurance and Freight) คือราคา CFR รวมค่าพรีเมียมการประกันสินค้า

2.5) สหกรณ์ควรมีมาตรการในการควบคุมคุณภาพสินค้าเพราะต้องควบคุมผลผลิตให้มีความสม่ำเสมอในด้านคุณภาพ เพื่อสร้างความเชื่อถือแก่ผู้ซื้อและเป็นที่ยอมรับของตลาด

3) การเลือกตลาด สหกรณ์ควรมีความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

3.1) Market Size ควรทราบขนาดของตลาดที่ต้องการส่งสินค้าไปขาย โดยพิจารณาจาก Population และ Purchasing Power Political Economic Stability พิจารณาด้านความมั่นคงทางเศรษฐกิจและการเมืองของประเทศที่จะส่งสินค้าไปขาย ว่ามีความมั่นคงมากน้อยเพียงใด

3.2) Growth Trend เป็นการพิจารณาด้านแนวโน้มการขยายตัวของการนำเข้าโดยศึกษาได้จาก ข้อมูลทางสถิติต่างๆ ย้อนหลังประมาณ 3-5 ปี คู่แข่งขัน คู่แข่งขันที่สำคัญ ส่วนแบ่งตลาด และการส่งเสริมการขายในตลาดนั้นๆ ช่องทางการจัดจำหน่าย การศึกษาลู่ทางการจัดจำหน่าย จำทำให้สามารถเลือกติดต่อกับลูกค้าได้ถูกต้อง และเป็นประโยชน์ในการตั้งราคาอีกด้วย

3.3) Legal Requirement ต้องมีความเข้าใจในกฎระเบียบการนำเข้า ว่ามีขั้นตอนหรือข้อจำกัดอะไรบ้าง

3.4) อัตราอากรการนำเข้า สหกรณ์จะต้องมีความรู้ในด้านเหล่านี้เพื่อจะได้เตรียมพร้อมที่จะส่งออกโควตา และใบอนุญาต ไปยังตลาดนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง

3.5) การขนส่ง สหกรณ์จะต้องศึกษาถึงขั้นตอนและวิธีการส่งออก ตลอดจนค่าระวางและระยะเวลา ในการขนส่ง เพื่อจะได้กำหนดวันส่งมอบสินค้าได้อย่างถูกต้อง

3.6) ข้อกำหนดของประเทศ สหกรณ์จะต้องมีความเข้าใจว่า ประเทศผู้นำเข้าเกี่ยวกับสินค้านั้น มีข้อกำหนดอะไรบ้าง เพื่อจะได้เตรียมพร้อมในการแก้ไขปัญหาล่วงหน้า

กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด สหกรณ์ฯ เริ่มจากการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสหกรณ์ผู้บริโภคริโคโตโต้ ประเทศญี่ปุ่น จึงส่งผลให้สหกรณ์ปรับตัวและพัฒนาองค์กร รวมทั้งพัฒนาผลผลิตให้มีคุณภาพและมาตรฐานในระดับสากล จึงมีตลาดทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ซึ่งเป็นความต้องการของผู้บริโภคภายใต้หลักการ “การตลาดนำการผลิต” รวมถึงการส่งเสริมการแปรรูปสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ จากผลผลิตที่ไม่ผ่านการคัดมาตรฐานเพื่อเพิ่มมูลค่า

ทั้งนี้ จากการศึกษายืนยันได้ว่าเป้าหมายที่สำคัญของการศึกษาทั้งสองประการมีการเกี่ยวพันและส่งเสริมซึ่งกันและกันอย่างแยกไม่ได้ กล่าวคือ ธุรกิจการส่งออกของสหกรณ์การเกษตร ที่จะประสบความสำเร็จและยั่งยืนนั้น ต้องอาศัยสหกรณ์ฯ ที่มีการบริหารจัดการที่เข้มแข็งและมีวิสัยทัศน์ ขณะเดียวกัน การส่งออกสินค้าเกษตรก็เป็นตัวแปรสำคัญ ที่จะช่วยส่งเสริมให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งเพราะสามารถสร้างรายได้ที่มั่นคงให้กับสหกรณ์และสมาชิก รวมถึงส่งเสริมให้มีการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงเป็นที่ต้องการของตลาดทั้งภายในและต่างประเทศ สามารถสรุปผลได้ว่า

(1) สหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด เป็นสหกรณ์ที่เข้มแข็งสอดคล้องกับแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 และ (2) มีการส่งเสริมการส่งออกสินค้าเกษตร เพื่อเพิ่มรายได้เกษตรกรและเพิ่มคุณภาพสินค้าเกษตร อย่างเป็นรูปธรรม ตามแนวทางของรัฐบาล และเป็นสหกรณ์การเกษตรที่มีศักยภาพในการส่งออก ภายใต้การบริหารจัดการองค์กรที่ดีเป็นไปตามอุดมการณ์ หลักและวิธีการสหกรณ์ มีการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ ด้านการสหกรณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน รวมถึง การพัฒนาระบบงาน (Work System) และกระบวนการทำงาน (Work Process) และมีความผูกพัน ในเป้าหมายของงาน (Employee Engagement) เป็นสหกรณ์ที่มีคุณธรรม และจริยธรรมตามหลัก ธรรมาภิบาล ในการบริหารจัดการองค์กร ภายใต้หลักการ “ตลาดนำ นวัตกรรมเสริม เพิ่มรายได้” และยึดสมาชิกสหกรณ์เป็นหลัก ส่งผลในการสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายสหกรณ์ทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ อีกทั้งมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งเป็นความต้องการของตลาด ทำให้ให้สมาชิกมีความ เป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีความมั่นคง ส่งผลให้เกิดความยั่งยืนต่อสหกรณ์ และถึงแม้การดำเนินธุรกิจส่งออก กัญชงหอมทองที่ส่งขายไปยังประเทศญี่ปุ่น ยังมีปริมาณไม่มากคิดเป็นร้อยละ 7 แต่ส่งขาย ภายในประเทศ คิดเป็นร้อยละ 93 เพราะราคาจำหน่ายภายในประเทศสูงกว่าราคากัญชงหอมทองที่ ส่งขายไปยังประเทศญี่ปุ่น ก็ตาม แต่การบริหารจัดการเรื่องของคุณภาพและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ ที่ดีเป็นสิ่งสำคัญที่สุด จะส่งผลให้สหกรณ์มีตลาดที่แน่นอน ซึ่งสหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด มีการ บริหารจัดการองค์กรและมีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) สามารถเป็นต้นแบบของการขับเคลื่อน ระบบสหกรณ์ เพื่อการส่งออกผลิตผลการเกษตรมูลค่าสูง ภายใต้หลักการ “ตลาดนำ นวัตกรรมเสริม เพิ่มรายได้” รวมทั้งเป็นต้นแบบในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรของประเทศได้ และสามารถตอบ โจทย์ประเด็นความท้าทายของสหกรณ์การเกษตร 5 ประเด็น ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570) และสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

## บทที่ 3

### ข้อเสนอ

#### 3.1 ข้อเสนอเชิงนโยบาย

การศึกษา เรื่อง การขับเคลื่อนระบบสหกรณ์ เพื่อการส่งออกผลิตผลการเกษตรมูลค่าสูง ภายใต้หลักการ “ตลาดนำ นวัตกรรมเสริม เพิ่มรายได้” กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด ซึ่งประสบความสำเร็จ มีการบริหารจัดการองค์กรและมีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) สามารถเป็นต้นแบบในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรของประเทศได้ ซึ่งหากรัฐบาลจะใช้กลไกสหกรณ์ในการขับเคลื่อน “ตลาดนำ นวัตกรรมเสริม เพิ่มรายได้” เพื่อสร้างเกษตรมูลค่าสูง ภายใต้หลักการ “ตลาดนำ นวัตกรรมเสริม เพิ่มรายได้” ให้เกษตรกรมีรายได้เพิ่มขึ้น 3 เท่า ภายในระยะเวลา 4 ปี ภายใต้ 2 มาตรการขับเคลื่อนเพื่อการสร้างภูมิคุ้มกันและความยั่งยืน ประกอบด้วย (1) มาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เพื่อยกระดับสินค้าเกษตร โดยใช้เทคโนโลยีกับนวัตกรรมสมัยใหม่ และ (2) มาตรการเสริมแกร่งให้กับเกษตรกรและคนในภาคการเกษตร เพื่อสร้างอาชีพที่มั่นคงและยั่งยืน ตามที่รัฐบาลตั้งเป้าหมายไว้ (พ.ศ.2567-พ.ศ. 2570) ผู้ศึกษาขอเสนอแนวทางการขับเคลื่อนระบบสหกรณ์เพื่อการส่งออกผลิตผลการเกษตรมูลค่าสูง ดังนี้

1) สหกรณ์การเกษตรต้องเข้มแข็ง เป็นสิ่งแรกและสำคัญที่สุด จะต้องมีการบริหารจัดการองค์กรที่ดี เพื่อบริการและทำธุรกิจต่างๆให้กับสมาชิกเป็นสำคัญ กรมส่งเสริมสหกรณ์ จึงต้องขับเคลื่อนสหกรณ์การเกษตรในประเทศ ให้ผ่านประเด็นความท้าทาย ภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570) อันจะส่งผลให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน และต้องบูรณาการกับหน่วยงานและภาคีทุกภาคส่วน เพื่อพัฒนาสหกรณ์การเกษตรให้เข้มแข็ง มีการบริหารจัดการองค์กรและมีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เพื่อให้สามารถเป็นผู้ประกอบการส่งออกผลิตผลการเกษตรมูลค่าสูง

2) สหกรณ์การเกษตรต้องคำนึงถึง ความพร้อมในการจัดการสินค้าหรือผลผลิตของสหกรณ์ที่มีอยู่ในแต่ละพื้นที่ ภายใต้มาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เพื่อยกระดับสินค้าเกษตร โดยใช้เทคโนโลยีกับนวัตกรรมสมัยใหม่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ควรแนะนำ ส่งเสริมสหกรณ์ให้มีการบริหารจัดการฟาร์มที่ดี เริ่มตั้งแต่การเตรียมพื้นที่ คัดเลือกพันธุ์ โดยใช้เทคโนโลยีการเพาะปลูกที่เหมาะสม และทันสมัย การบำรุงดูแลรักษา จนถึงเก็บเกี่ยว เพื่อให้ได้ผลผลิตการเกษตรที่ดี มีปริมาณเพิ่มขึ้น มีคุณภาพและมาตรฐาน ทั้งนี้ให้เป็นไปตามศักยภาพทางภูมิรัฐศาสตร์ของ แต่ละชนิดผลผลิต

การเกษตร ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละพื้นที่ เช่น ข้าวหอมมะลิ อ้อย มันสำปะหลัง ผลไม้ต่าง ๆ ยางพารา และพืชเศรษฐกิจอื่น ๆ เพื่อสร้างเกษตรมูลค่าสูง

3) การตลาด ภายใต้หลักการ “ตลาดนำ นวัตกรรมเสริม เพิ่มรายได้” ต้องมีช่องทางการตลาดเพื่อรองรับผลิตผลการเกษตร ทั้งตลาดภายในและต่างประเทศ และโดยเฉพาะตลาดต่างประเทศนั้น กรมส่งเสริมสหกรณ์ ควรส่งเสริมและสนับสนุนการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับผลผลิตทางการเกษตรของขบวนการสหกรณ์ทุกช่องทาง รวมทั้งสนับสนุนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการขั้นตอนหรือวิธีการส่งออกผลผลิตทางการเกษตร อีกทั้งควรประสานหรือทำความร่วมมือบูรณาการกับทุกภาคส่วนและเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการส่งออกสินค้า และการประกอบธุรกิจระหว่างประเทศ เพื่อหาตลาดส่งออกสินค้าหรือผลิตผลการเกษตร ให้กับสหกรณ์การเกษตรที่มีศักยภาพด้านการส่งออก เพราะประเทศไทยต้องพึ่งพิงการส่งออกสินค้า (Export oriented) เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ

### 3.2 ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ ภายใต้บทบาท และอำนาจหน้าที่ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์กรทางเศรษฐกิจและสังคมที่เข้มแข็งและยั่งยืน โดยอาศัยการบูรณาการกับทุกภาคส่วน เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาศหกรณ์ ฉบับที่ 5 ซึ่งเป็นแผนระดับ 3 ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติ จึงควรดำเนินงาน ดังนี้

1) กรมส่งเสริมสหกรณ์ ต้องขับเคลื่อนสหกรณ์ภาคการเกษตรให้มีความเข้มแข็ง โดยใช้มาตรการการแนะนำ ส่งเสริมสหกรณ์ อย่างเข้มงวดให้เป็นไปตามหลักและวิธีการสหกรณ์ และการกำกับ ดูแลสหกรณ์ ให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรมีมาตรการในการคัดเลือกผู้นำสหกรณ์ ที่จะเข้ามาเป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ต้องได้รับการศึกษาอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพและบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการองค์กรของสหกรณ์ภาคการเกษตร ทั้งนี้ควรสร้างหลักสูตรและกำหนดให้เป็นคุณสมบัติของบุคคล ผู้จะมาเป็นคณะกรรมการดำเนินการ จะต้องผ่านการอบรมหลักสูตรดังกล่าว รวมถึงการอบรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจเพื่อการส่งออกสินค้าเกษตร ตั้งแต่ต้นน้ำ-กลางน้ำ-ปลายน้ำ ในรูปแบบ Train the Trainer Course อีกทั้งการร่วมมือกับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ซึ่งมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบัญชี การตรวจสอบ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อให้สหกรณ์เป็นกลไกในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

2) ภายใต้มาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เพื่อยกระดับสินค้าเกษตร โดยใช้เทคโนโลยีกับนวัตกรรมสมัยใหม่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ควรบูรณาการร่วมกันกับทุกหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประกอบด้วย กรมชลประทาน กรมพัฒนาที่ดิน กรมส่งเสริมการเกษตร กรมวิชาการเกษตร กรมการข้าว กรมประมง กรมปศุสัตว์ กรมหม่อนไหม สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ และสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนสหกรณ์ภาคการเกษตร ให้สามารถบริหารจัดการฟาร์มได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งควรขยายผลในรูปแบบแปลงใหญ่เพื่อให้ธุรกิจของสหกรณ์มีต้นทุนต่อหน่วยลดต่ำลง ในขณะที่สามารถขยายธุรกิจให้มากขึ้น เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) โดยอาศัยเครื่องมือเกษตรสมัยใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมภายใต้แนวคิดเกษตรอัจฉริยะ (smart agriculture) และผลักดันให้สหกรณ์การเกษตรเป็นกลไกหลักในการสร้างเกษตรมูลค่าสูง ตั้งแต่กระบวนการผลิตจากแปลงสมาชิก การรวบรวมและแปรรูปของสหกรณ์ไปจนถึงการจัดเก็บและขนส่งถึงมือผู้บริโภค รวมถึงเพื่อให้สหกรณ์การเกษตรสามารถส่งออกผลิตผลการเกษตรสู่ต่างประเทศ

3) การตลาด ภายใต้หลักการ “ตลาดนำ นวัตกรรมเสริม เพิ่มรายได้” สำหรับผลิตผลการเกษตรเพื่อการส่งออกนั้น กรมส่งเสริมสหกรณ์ ควรประสานงาน กับสำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรต่างประเทศ ในฐานะผู้แทนกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่มีภารกิจในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาลกับองค์กร หรือหน่วยงานต่างประเทศและระหว่างประเทศ เพื่อกำหนดเป้าหมายและชี้เป้าหมายประเทศคู่ค้าที่มีศักยภาพ สำหรับการส่งออกผลิตผลการเกษตร และบูรณาการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงการคลัง กระทรวงการต่างประเทศ รวมถึงสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย และสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับผลผลิตทางการเกษตรของขบวนการสหกรณ์ทุกช่องทาง อีกทั้งประสานหรือทำความร่วมมือบูรณาการกับภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการส่งออกสินค้า และการประกอบธุรกิจระหว่างประเทศ เพื่อหาตลาดส่งออกสินค้าหรือผลิตผลการเกษตร ให้กับสหกรณ์การเกษตรที่มีศักยภาพด้านการส่งออก เพราะประเทศไทยต้องพึ่งพิงการส่งออกสินค้า (Export oriented) เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ

ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้สรุปและข้อเสนอแนะ โดยมุ่งหวังการขับเคลื่อนระบบสหกรณ์ให้ที่มีความเข้มแข็งและมีศักยภาพเพื่อการส่งออก ซึ่งมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับการสร้างความเข้มแข็งของสหกรณ์ เป็นไปในทิศทางและเป้าหมายเดียวกันกับแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ.2566-2570) ดังนั้น เห็นควรเสนอให้คณะกรรมการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ใช้เป็นแนวทางการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติ และให้คณะกรรมการติดตามและประเมินผล ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน รวมถึงการสรุปผลกระทบที่เกิดจากแผนฉบับดังกล่าว เพื่อให้สหกรณ์มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนภายใต้วิสัยทัศน์ “สหกรณ์เข้มแข็งและเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก”



## บรรณานุกรม

- กรมวิชาการเกษตร. การจดทะเบียนเป็นผู้ส่งออกสินค้าเกษตรไปนอกราชอาณาจักร (รายพืช) (N).  
[ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.doa.go.th> [3 สิงหาคม 2567].
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:  
[www.cpd.go.th](http://www.cpd.go.th) [3 สิงหาคม 2567].
- ณัฐชญา ประสงค์สุข. ปัจจัยและกลยุทธ์ทางการผลิตที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านการส่งออกกล้วยของ  
สหกรณ์การเกษตรไทยไปประเทศญี่ปุ่น. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2556.
- ชินวัฒน์ นิลโมจน์, ชลิตา ถิ่นทิลารักษ์ และ ศลิษา อัมพวานนท์. ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการส่งออก  
กล้วยหอมทองสู่ประเทศญี่ปุ่น กรณีศึกษา:สหกรณ์การเกษตรทำยางจังหวัดเพชรบุรี.  
[ออนไลน์]. 2561. แหล่งที่มา: <http://www.mis.ms.su.ac.th/> [3 สิงหาคม 2567].
- ณัฐนันท์ แดงเรือง. การนำเข้ามังคุดสดแช่แข็งไทยของญี่ปุ่น. สารนิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต,  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2552.
- ณัฐพันธ์ เพียรเสมอ. การส่งออกผลไม้สดของไทยไปประเทศญี่ปุ่น. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตร  
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2554.
- เนรัญชลา สุทธิอาคาร และ อภิษฎา บุญเรือง. ปัจจัยความสำเร็จของการส่งออกกล้วยเงินล้าน.  
[ออนไลน์]. 2560. แหล่งที่มา: <https://conference.kku.ac.th> [3 สิงหาคม 2567].
- พิทักษ์ ศิริวงศ์, ธัญธร ฉัตรชะลอลักษณ์ และ วิษณี สินชู. การดำเนินธุรกิจการผลิตกล้วยหอมทองของ  
สมาชิกสหกรณ์การเกษตรทำยาง อำเภอทำยาง จังหวัดเพชรบุรี:จากตลาดท้องถิ่นสู่ตลาด  
ต่างประเทศ. บทความวิจัยในการประชุมสังคมนาสาสตร์วิชาการระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่  
ที่ 12. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 14 มกราคม 2559.
- วันเพ็ญ สุรกิจ. มุมมองทางภูมิศาสตร์กับความยั่งยืนของเกษตรกรไทย. เชียงใหม่: สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2547.
- วารินทร์ งามการุญ. แผนธุรกิจ การปลูกกล้วยหอมทองในประเทศไทยเพื่อการส่งออกไปประเทศญี่ปุ่น  
ให้มีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2558.
- สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี. การตรวจประเมินรางวัลเลิศรัฐ สาขาการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม  
ประเภทร่วมใจแก่นใจ "กล้วยหอมทอง ก้าวผ่านความจน สหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด".  
[ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://phetchabur.web.cpd.go.th> [3 สิงหาคม 2567].

ภาคผนวก

**โมเดลก่อน**  
**กล้วยหอมทอง ก้าวผ่านความจน สหกรณ์การเกษตรท่าทราย จำกัด**

**1. ความเป็นมา** จังหวัดเพชรบุรี อำเภอท่าทราย ผลิตกล้วยหอมทอง 226,930 ไร่ ประชากร 85,859 คน ไร่ละ 80 ไร่/บ้านเกษตรกร

**2. ประเด็นปัญหา** ความยากจน รายได้ไม่เพียงพอต่อรายจ่าย กล้วยหอมทองไม่ได้มาตรฐาน ส่งออกไม่ได้ ราคาตกต่ำ เกษตรกรต้องราคาขายเฉลี่ยไม่ได้ ไม้มีปัจจัยการผลิตจำหน่าย

**3. การก่อตั้งสหกรณ์**

**4. กระบวนการ**  
 4.1. ประชุมปรึกษาหารือ  
 4.2. จัดทำแผนกลยุทธ์  
 4.3. สถานำการผลิต  
 4.4. เมินขานการรณรงคืส่งเสริม  
 4.5. ทำปฏิญญาข้อตกลงสหกรณ์ผลิต  
 4.6. ประชาสัมพันธ์  
 4.7. ถัดตามประเมินผล

**5. หน่วยงานบูรณาการ**

**6. การจับเครื่องตกลงห่วงโซ่**

**ค่าน้ำ การผลิต**

- จัดประชุมหารือเกษตรกรกลุ่มสมาชิกผู้ปลูกกล้วยหอมทอง
- ใช้จุดที่ตลาดผู้ปลูกกล้วยหอมทองนำผลผลิตไปผลิต การมีพ่อค้าคนกลางที่ท่าทรายนำไปส่ง
- ทำ MOU กับบริษัทการรับซื้อผลผลิต
- สนับสนุนกับผู้ส่งออกที่มีสมาชิก

**ค่าน้ำ การรวบรวม และแปรรูป**

- หน่วยงานบูรณาการ **อินทผลุญ** ทำความเข้ม ราคารับรวบรวม ผลผลิต รวบรวม ผู้ควบคุมมาตรฐานและคุณภาพต่างๆ
- ตรวจสอบคุณภาพ ตัวอย่าง ณ องค์การบริหารส่วนตำบลท่าทราย

**ค่าน้ำ การตลาด**

- ตลาดต่างประเทศ สหกรณ์ผู้ปลูกกล้วยหอมทอง
- ตลาดในประเทศ ใกล้เคียง MODERN TRADE รัตนากร โรตารม 5 สาขา ทั่ว 30 จังหวัด ทั่วประเทศ

**7. ผลผลิต**

- สมาชิก 342 ราย ผลิตกล้วยหอมทอง ไร่ 1,450 ตัน/ปี => 3,600 ตัน/ปี
- รายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 56,148 บาท/ปี
- ผลตอบแทนครัวเรือน 19.2 %

**8. ผลลัพธ์**

- สมาชิกปลูกกล้วยหอมทองได้เข้มแข็ง
- ได้รับสวัสดิการจากสหกรณ์
- ถูกกลั่นแกล้งจากการกลั่นแกล้ง
- ชุมชนน่าอยู่ปลอดภัย

**9. พหุประโยชน์**

- ระบบเศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็ง มีตลาดกลางใช้สมาชิกและเกษตรกรชุมชนใกล้เคียง เช่น ตลาดการค้ากล้วยหอมทองในจังหวัด 5.9 ล้านบาท/ปี รายได้ในประเทศคือ 90.1 ล้านบาท/ปี
- บ้านเกิดของเมืองเกษตรกร ผลิตกล้วยหอมทอง 342 ราย ไร่พื้นที่ 1,895.9 ไร่

**10. การขยายผล**

- ศูนย์เรียนรู้กล้วยหอมทอง
- สหกรณ์ไม่ได้ออกรอทานเพราะราคาแพง
- เผยแพร่ความรู้สู่เกษตรกรนอกหน่วยงานไปทั่วประเทศ

**11. ความยั่งยืน**

- ขยายความเข้มแข็งสมาชิก 1,500 ราย
- สนับสนุนเกษตรกรผลิต
- แปรรูปกล้วยหอมทอง
- สร้างอาชีพแก่เกษตรกร 120 คน
- รวมเกษตรกรเพิ่มขึ้น
- สินค้าสู่ผู้บริโภค



ภาพที่ 1 กิจกรรมอบรมให้ความรู้กับสมาชิกเรื่องการรวมกลุ่มและการปลูกกล้วยหอมทองแบบปลอดภัย GAP



ภาพที่ 1 กิจกรรมอบรมให้ความรู้กับสมาชิกเรื่องการรวมกลุ่มและการปลูกกล้วยหอมทองแบบปลอดภัย GAP (ต่อ)



ภาพที่ 2 กิจกรรม การทำบันทึกข้อตกลง (MOU) รับซื้อกล้วยหอมทองเพื่อจำหน่ายและแปรรูป



## ความยั่งยืน

- 👉 **ขยายความสำเร็จ**
  - จากสมาชิก 342 ราย สู่สมาชิก 1,500 ราย
  - เป้าหมายปีละ 200 ราย
- 👉 **การดำเนินการ**
  - ขับเคลื่อนด้วยระบบสหกรณ์มีความเข้มแข็ง
  - บริหารจัดการสหกรณ์ และแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง
- 👉 **มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ**
  - สร้างวิทยากรถ่ายทอดความรู้ที่แปลงได้ 120 ราย
  - เจ้าหน้าที่การตลาดสหกรณ์สามารถถ่ายทอดความรู้
- 👉 **สมาชิก**
  - ผลิตกล้วยหอมทองแบบปลอดภัย ช่วยฟื้นฟูและลดปัญหาสิ่งแวดล้อม
  - สามารถแก้ปัญหาความยากจนของเกษตรกรในชุมชน สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนเป้าหมายที่ 1 จัดความยากจนทุกรูปแบบในทุกพื้นที่
- 👉 **ใช้กลยุทธ์**
  - การตลาดนำการผลิต
  - ธนาคารหม้อพิบรู
  - การแปรรูปผลผลิตกล้วยหอมทอง
  - คัดเกรดเพิ่มมูลค่า
  - พัฒนามาตรฐานการผลิต
- 👉 **ถ่ายทอดสู่เกษตรกร**
  - สืบสานสู่รุ่นลูกหลาน เพื่อรักษาอัตลักษณ์ของชุมชน



ภาพที่ 2 กิจกรรม การทำบันทึกข้อตกลง (MOU) รับซื้อกล้วยหอมทองเพื่อจำหน่ายและแปรรูป (ต่อ)

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายคีตวุฒิ นั้บแสง
ประวัติการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง สาขาช่างเทคนิค (สหกรณ์) ส่งเสริมสหกรณ์</li> <li>- ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์บัณฑิต (สหกรณ์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช</li> <li>- วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยแม่โจ้</li> <li>- ปรัชญาดุสิตบัณฑิตบัณฑิต (ยุทธศาสตร์การพัฒนาภูมิภาค) มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย</li> </ul>
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2532	เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ 1 สำนักงานสหกรณ์อำเภอเมืองเชียงราย จังหวัดเชียงราย
พ.ศ. 2534	เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ 2 สำนักงานสหกรณ์อำเภอจุน จังหวัดพะเยา
พ.ศ. 2537	เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ 3 สำนักงานสหกรณ์อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย
พ.ศ. 2540	นักวิชาการสหกรณ์ 4 สำนักงานสหกรณ์อำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา
พ.ศ. 2542	นักวิชาการสหกรณ์ 5 สำนักงานสหกรณ์อำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา
พ.ศ. 2545	นักวิชาการสหกรณ์ 6ว. สำนักงานสหกรณ์จังหวัดพะเยา
พ.ศ. 2551	นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดพะเยา
พ.ศ. 2557	นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการ ประจำสำนักอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์

พ.ศ. 2559	นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการพิเศษ ผอ.กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ สำนักงานส่งเสริมสหกรณ์กรุงเทพมหานคร พื้นที่ 2 กรมส่งเสริมสหกรณ์
พ.ศ. 2561	นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการพิเศษ ผอ.กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการบริหารการจัดการสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเชียงราย
พ.ศ. 2563	สหกรณ์จังหวัดแม่ฮ่องสอน สำนักงานสหกรณ์จังหวัดแม่ฮ่องสอน
พ.ศ. 2565	สหกรณ์จังหวัดอุทัยธานี สำนักงานสหกรณ์จังหวัดอุทัยธานี
<b>ตำแหน่งปัจจุบัน</b>	<b>ผู้ตรวจราชการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์</b>