



ความสำเร็จในการบริหารจัดการกลุ่มเพื่อลดต้นทุนการผลิตข้าวอินทรีย์ของ  
กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน  
อำเภออุทุมพร จังหวัดสุพรรณบุรี  
Tung Thong Organic Rice Group Community Enterprise Management  
Accomplishment toward Decreasing their Expenses (Expenditure)  
in U-Thong District, Suphan Buri Province

มานิดา เชื้ออินสูง<sup>1\*</sup> , เหริยญ ไกลักกลาง<sup>2</sup> , สุรพงษ์ นิ่มเกิดผล<sup>3</sup>  
Manida Chuea-Insoong<sup>1</sup> , Rian Klaiklang<sup>2</sup> , Surapong Nimkoetphol<sup>3</sup>

<sup>1,3</sup>มหาวิทยาลัยสวนดุสิต วิทยาเขตสุพรรณบุรี  
57 หมู่ 2 ถนนสุพรรณบุรี-ป่าโมก ตำบลโคกโคเตเมา อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี 72000 ประเทศไทย

<sup>1,3</sup>Suan Dusit University, Suphan Buri Campus  
57 Moo 2, Suphan Buri-Pamok Road., Kokkotao Sub-district, Muang District,  
Suphan Buri Province, 72000, Thailand

<sup>2</sup>มูลนิธิข้าวขวัญ  
13/1 หมู่ 3 ถนนเทศบาลตำบลท่าเสด็จ 1 ตำบลสระแก้ว  
อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี 72000 ประเทศไทย

<sup>2</sup>Khao Kwan Foundation  
13/1 Moo 3, Tedsaban Tha Sadet 1 Road., Sarkaew Sub-district,  
Muang District, Suphan Buri Province, 72000, Thailand

รับต้นฉบับบทความ: 11 กรกฎาคม 2561 ปรับปรุงบทความ: 30 มกราคม 2562 ตอรับตีพิมพ์บทความ: 12 มีนาคม 2562

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสำเร็จในการบริหารจัดการกลุ่มเพื่อลดต้นทุนการผลิตข้าวอินทรีย์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน อำเภออุทุมพร จังหวัดสุพรรณบุรี รวมถึงปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอื่นในจังหวัดสุพรรณบุรี และศึกษาแนวทางหนุนเสริมและขยายผลไปยังกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอื่นในจังหวัดสุพรรณบุรี เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกและการจัดประชุมกลุ่มย่อยกับสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืนและการจัดประชุม

\* ผู้เขียนหลัก (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจักษ์มหาวิทยาลัยสวนดุสิต วิทยาเขตสุพรรณบุรี)  
อีเมล: manida\_chu@dusit.ac.th



กลุ่มย่อย กับสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน รวมทั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่อยู่ในระยะปรับเปลี่ยน คือ วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ตลิ่งชัน (อำเภอเมือง) กลุ่มส่งเสริมเกษตรกรบ้านตาลลูกอ่อน (อำเภออุ้มทอง) และกลุ่มวิสาหกิจชุมชนไม้เศรษฐกิจโตเร็ว (อำเภอด่านช้าง) ผลการวิจัย พบ ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน ได้แก่ ผู้นำกลุ่ม สมาชิกกลุ่ม การบริหารจัดการกลุ่ม ปัญหาอุปสรรคของกลุ่มวิสาหกิจ พบปัญหาแนวกันชน การจัดการน้ำ การขาดองค์ความรู้ด้านเกษตรอินทรีย์และมีการกำหนดแนวทางหนุนเสริมและขยายผลไปยังกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอื่น คือ หาความรู้จากการศึกษาดูงานกับกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ ทำบันทึกบัญชีและออกร้านเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่าย

### คำสำคัญ

ความสำเร็จในการบริหารจัดการกลุ่ม เกษตรอินทรีย์ การลดต้นทุน  
กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน

### Abstract

The purposes of this thesis were to study the key success factors for management of Suphan Buri, Tung Thong community enterprise group to reduce the organic rice cost of production, management problem, to set the enhancing operational management guidelines and to study the results of the enhancing operational management guidelines employed into other communities in Suphan Buri province. This was a qualitative research employed the in-depth interviews and focused group for collecting data from key informants of Tung Thong community enterprise group, government and private sectors. Further group were selected including Tahling Chan community enterprise (in Amphoe Mueang), Ban Than louk On community enterprise (in Amphoe U-Thong), and the Mai To Raew community enterprise (in Amphoe Dan Chang). Findings that the key success factors for management of Suphan Buri, Tung Thong community enterprise group such as group leader, group member, group management etc. Management outcome and problem of community enterprise found buffer zone problem, water management, shortage of knowledge etc. To determine a group management supporting guideline to the community enterprise sought for the other knowledge and had the educational visit at other successful projects, record of income/ expenses, and participate in public events for network formation to share knowledge.

### Keywords

Group Management Accomplishment, Organic Farming, Decrease the Operation Cost, Tung Thong Organic Rice Group Community Enterprise

## บทนำ

ยุทธศาสตร์การพัฒนากษตรอินทรีย์แห่งชาติ พ.ศ. 2560 – พ.ศ. 2564 มาสู่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์กษตรอินทรีย์ระดับจังหวัด จังหวัดสุพรรณบุรีจึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากษตรอินทรีย์จังหวัดสุพรรณบุรี พ.ศ. 2561 – พ.ศ. 2564 ขึ้น จากความร่วมมือของทุกภาคส่วนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนงานด้านกษตรอินทรีย์ของจังหวัดสุพรรณบุรีให้บรรลุตามวิสัยทัศน์จังหวัดสุพรรณบุรีที่ว่า “สุพรรณบุรีเป็นแหล่งผลิตสินค้าเกษตร และอาหารปลอดภัยชั้นนำ ท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ บ้านเมืองสะอาด ธรรมชาติสมบูรณ์ ศูนย์การศึกษา และการกีฬา ประชาชนคุณภาพชีวิตดี” (Thailand Rice Science Institute, 2017)

จังหวัดสุพรรณบุรีมีเนื้อที่ปลูกข้าวทั้งหมด 3,348,755 ไร่ จากข้อมูลของสถาบันวิทยาศาสตร์ข้าวแห่งชาติจังหวัดสุพรรณบุรี (สวช.) (13 มิถุนายน พ.ศ. 2560) พบว่า พื้นที่เพาะปลูกข้าวอินทรีย์มีประมาณ 250-300 ไร่ ข้าวอินทรีย์ เป็นข้าวที่ใช้กระบวนการผลิตโดยอาศัยวิธีการทางธรรมชาติที่ไม่พึ่งสารเคมี ปัจจุบันพบว่า การทำกษตรอินทรีย์นั้นสามารถตอบโจทย์ผู้บริโภคในบางกลุ่มที่ดูแลสุขภาพ (Health Conscious) และมีกระแสตอบรับพืชผลกษตรอินทรีย์ทั้งในและต่างประเทศ ข้าวอินทรีย์เป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value-added) ให้กับกษตรกร อย่างไรก็ตามแม้ว่าระบบกษตรอินทรีย์จะมีปัญหาและอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ส่งผลให้กษตรกรบางกลุ่มที่ยังคงพึ่งพาสารเคมีซึ่งมีอันตรายที่เกิดจากการตกค้างและส่งผลกระทบต่อสุขภาพในที่สุด แต่ในขณะเดียวกันก็มีกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน ซึ่งบริหารจัดการกลุ่มมากกว่า 10 ปี (ปี พ.ศ. 2550) ที่ประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านคน ด้านตลาด ด้านต้นทุนและด้านการผลิต เป็นต้น (Thailand Rice Science Institute, 2017) และจากตัวอย่างความสำเร็จในการปลูกข้าวอินทรีย์ในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน จึงเป็นเป้าหมายเพื่อนำกระบวนการและขั้นตอนในการบริหารจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกษตรอินทรีย์ทุ่งทอง มาเป็นต้นแบบด้านการลดต้นทุนการผลิตข้าวอินทรีย์ไปหนุนเสริมและขยายผลกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกษตรอินทรีย์อื่นที่อยู่ในระยะปรับเปลี่ยนในจังหวัดสุพรรณบุรี และรายงานข้อมูลและแนวทางการบริหารจัดการกลุ่มฯ เพื่อนำเสนอระดับนโยบายกับหน่วยงานสนับสนุนและหน่วยงานรองรับ อาทิ กษตรจังหวัดสุพรรณบุรี สถาบันวิทยาศาสตร์ข้าวแห่งชาติ จังหวัดสุพรรณบุรี ฯลฯ ตลอดจนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอื่นที่อยู่ในระยะปรับเปลี่ยนในจังหวัดสุพรรณบุรี อันจะส่งผลให้กษตรกรเกิดการตื่นตัวในการรวมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และจัดตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเพื่อผลิตข้าวอินทรีย์

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการกลุ่มเพื่อลดต้นทุนการผลิตข้าวอินทรีย์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน อำเภออู่ทอง จังหวัดสุพรรณบุรี และศึกษาปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอื่นที่อยู่ในระยะปรับเปลี่ยนในจังหวัดสุพรรณบุรี
2. เพื่อศึกษาแนวทางหนุนเสริมการบริหารจัดการกลุ่มเพื่อลดต้นทุนการผลิตข้าวอินทรีย์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเพื่อนำไปขยายผลในกลุ่มชุมชนอื่นในจังหวัดสุพรรณบุรี

## บททวนวรรณกรรม

### 1. ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

จากข้อมูลของกรมการข้าว ปี พ.ศ. 2559 พบว่า ประเทศไทยมีศักยภาพในการผลิตข้าวอินทรีย์ที่สูงมาก เนื่องจากมีปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมที่ดี ได้แก่ ทรัพยากรน้ำ พื้นที่ที่อุดมสมบูรณ์ ความพร้อมในด้านทรัพยากรบุคคล และเทคโนโลยีที่เหมาะสม โดยเฉพาะตรรกะต้องมีการจัดการ ดังนี้ การเลือกพื้นที่แปลงใหญ่ที่มีขนาดติดต่อกัน วิเคราะห์คุณสมบัติของดิน รวมถึงการปรับสภาพแวดล้อมแปลงนาก่อนการไถแปร สายพันธุ์ข้าวที่ได้รับการดูแลอย่างดีและไม่เคยมีการใช้สารเคมีสังเคราะห์มาก่อน สามารถต้านทานโรคและแมลงได้ดี ปลูกข้าวแบบปักดำ ใช้นุ้ยอินทรีย์จากธรรมชาติอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เลือกลงปลูกในช่วงเวลาที่เหมาะสมของข้าวแต่ละสายพันธุ์ มีการควบคุมวัชพืช ปลูกพืชหมุนเวียนในตระกูลถั่วทั้งก่อนและหลังการปลูก มีการจัดระดับน้ำให้สัมพันธ์กับการเจริญเติบโตของลำต้นในระยะปักดำจนถึงระยะแตกกอ นอกจากนี้เกษตรกรต้องควบคุมการเก็บรักษาข้าวโดยให้มีความชื้นต่ำกว่าร้อยละ 14 (Department of Rice, 2016)

ต้นทุน (Cost) เป็นมูลค่าของทรัพยากรที่องค์กรใช้ประโยชน์ไปเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ เช่น ต้นทุนของวัตถุดิบและแรงงานที่เกิดขึ้นเพื่อผลิตสินค้าหรือบริการ เป็นต้น ต้นทุนมักจะถูกวัดมูลค่าเป็นจำนวนเงินที่จะต้องจ่ายไปเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการ โดยอาจเป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงหรือที่เรียกว่าต้นทุนในอดีต และต้นทุนประมาณการ (Budgeted Cost) ซึ่งเป็นต้นทุนที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตโดยทั่วไปแล้วนักบัญชีอาจจะกำหนดต้นทุนที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกันซึ่งเรียกว่ากลุ่มต้นทุน (Cost Pools) อาทิ วัตถุดิบ ค่าแรงงาน ค่าไถปรับที่เตรียมปลูก ค่าเมล็ดพันธุ์ การบำรุงรักษาเครื่องจักร นอกจากนี้ยังต้องพิจารณา ต้นทุนตามกิจกรรมของผลิตภัณฑ์ได้แก่ วัตถุดิบทางตรง วัตถุดิบทางอ้อม ค่าแรงทางตรง ค่าแรงทางอ้อม และค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดอื่นๆ (Ketpirut, 2013)

ปัจจัยที่ทำให้ประเทศญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในการผลิตข้าวก็คือ การที่เกษตรกรหรือชาวนาในประเทศญี่ปุ่นมีการรวมตัวกันซึ่งการรวมตัวกันนั้นนับว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนาและเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาของเกษตรกรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความยั่งยืน การรวมกลุ่มนั้นจะทำให้เกษตรกรมีอำนาจในการต่อรองทั้งในด้านการผลิตและการตลาดและนำมาซึ่งความร่วมมือกันของสมาชิกในกลุ่ม อีกทั้งยังได้มีการพัฒนาการทำงานเป็นกลุ่ม มีการวางแผนการจัดการซึ่งจะเอื้อประโยชน์ต่อการหาแหล่งเงินทุนและการได้รับการสนับสนุนจากแหล่งเงินภายนอก (Kusuntia, 2016)

การตลาดเป็นปัจจัยความสำเร็จอันดับแรกของธุรกิจเกษตรอินทรีย์ (Nastase, Stoian & Ion, 2011) ในขณะที่การบริโภคข้าวอินทรีย์เกิดจากแรงจูงใจเรื่องสุขภาพะ ราคาข้าวเปลือกอินทรีย์จะขายได้ราคาสูงกว่าราคาข้าวเปลือกทั่วไปประมาณร้อยละ 10 และข้าวอินทรีย์ที่จำหน่ายแบ่งออกเป็น 2 ตลาด คือ ตลาดสะดวกซื้อ (Modern Trade) และช่องทางขายตรง (Direct Market) ซึ่งราคาค่อนข้างสูง เพราะเป็นข้าวที่ได้รับการมาตรฐานเดียวกับข้าวส่งออก และตลาดที่จำหน่ายโดยเกษตรกรวางจำหน่ายในชุมชนที่เป็นแหล่งผลิตและร้านจำหน่ายสินค้าเกษตรอินทรีย์โดยเฉพาะ ราคาจะต่ำกว่าข้าวอินทรีย์ตลาดแรก แต่ราคาก็ยังสูงกว่าราคาข้าวสารปกติ (Yotkaew, 2017)

## 2. ปัญหาและอุปสรรคของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ปัญหาและอุปสรรคการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ ได้แก่ สมาชิกในกลุ่มมีการรวมตัวกันน้อยมาก ส่วนใหญ่ผลิตเพื่อการยังชีพ จำหน่ายในรูปวัตถุดิบ และเหลือนำมาแปรรูป ทำให้ขาดการบริหารจัดการเกษตรอินทรีย์อย่างเป็นระบบ หากแยกกันผลิตหรืออยู่ในลักษณะตัวใครตัวมันทำให้โอกาสที่จะพัฒนาให้เข้มแข็งค่อนข้างยาก ขาดเครือข่าย อัตลักษณ์ และตลาดของสินค้าเกษตรอินทรีย์ขาดความเชื่อมโยง (Linkage) การประสานงานกับภาครัฐเป็นแบบหลวม ๆ ขาดการสนับสนุนด้านความรู้ ทักษะ การเป็นพี่เลี้ยงด้านวิธีคิด รวมถึงขาดการประสานงานการทำงานที่เชื่อมต่อกันระหว่างกลุ่มกับภาครัฐ สถาบันการศึกษาและหน่วยงานสนับสนุนอื่น ขณะเดียวกันภาครัฐขาดการติดตามประเมินผลขาดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงาน (Yotkaew, 2017)

นอกจากนี้ปัญหาและอุปสรรคของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ยังประกอบด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้ คือ

**2.1 ปัญหาด้านการผลิต** คือ การขาดความรู้ด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่นำมาพัฒนาการผลิต (Praphattanphisut Intiviro, 2014 ; Srigiofun et al., 2012 ; Klinchan, 2014) ในขณะที่ Bacenetti, Fusi, Negri, Bocchi & Fial (2016) ที่ศึกษา การผลิตระบบอินทรีย์อย่างยั่งยืน กรณีศึกษา การตรวจสอบการปลูกข้าวในอิตาลี พบว่า การผลิตข้าว อินทรีย์จะต้องมีการวิเคราะห์ผลกระทบ 11 รายการ อาทิ ปัจจัยการผลิต เช่น ปุ๋ย การเก็บข้อมูลการเก็บเกี่ยว การวิเคราะห์สภาพอากาศ พื้นที่ น้ำสะอาด เครื่องจักร รวมไปถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้เกิดความยั่งยืน (Bacenetti et al., 2016) ซึ่งสอดคล้องกับ Rattanawilai (2014) ที่พบว่า จะต้องมีการวางแผนการผลิตให้มีปริมาณการผลิตที่เพียงพอ มีการปฏิบัติที่ดีในฟาร์ม (ตามมาตรฐานเกษตรอินทรีย์นานาชาติ IFOAM) การเก็บเกี่ยวเฉพาะที่เข้าประโยชน์ได้ การจัดการหลังการเก็บเกี่ยวผลผลิตมีคุณภาพตรงตามความต้องการของผู้ซื้อ มีความต่อเนื่องและมีความสัมพันธ์กันในระบบโซ่อุปทาน (Supply Chain)

**2.2 ปัญหาด้านการตลาด** คือ ราคาข้าวตกต่ำ การถูกกดดันราคาจากพ่อค้าคนกลาง มีแหล่งรับซื้อจำนวนน้อย ขาดความรู้เกี่ยวกับด้านการตลาด การจัดจำหน่ายยังมีการกระจายตัวได้น้อย เพราะลูกค้ามีเฉพาะกลุ่มและการส่งเสริมการตลาดมีน้อยมาก ไม่มีแหล่งจำหน่ายข้าวอินทรีย์ที่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด บรรจุภัณฑ์ของข้าวอินทรีย์ยังไม่มีการติดฉลากที่ให้ข้อมูลที่ชัดเจน (Yotkaew, 2017 ; Klinchan, 2014)

**2.3 ปัญหาด้านต้นทุน** จากการศึกษาต้นทุนการทำนา ของ Isavilanont (2015) พบว่า ต้นทุนการทำนาของไทยในปี พ.ศ. 2558 อยู่ที่ 9,266 บาท/ตัน ในขณะที่ Luanjiraphan (2010) และ Ketpirut (2013) ที่ศึกษาการเปรียบเทียบต้นทุน และผลตอบแทนการปลูกข้าวอินทรีย์และการปลูกข้าวใช้สารเคมี พบว่า การผลิตข้าวอินทรีย์มีต้นทุนทั้งหมดเฉลี่ยต่อไร่ต่ำกว่าการผลิตข้าวใช้สารเคมี และการปลูกข้าวอินทรีย์มีกำไรสุทธิสูงกว่าการปลูกข้าวใช้สารเคมีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งสอดคล้องกับ Chancharoen, Wasontiwong & Srithongkerd (2015) ที่ศึกษาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการปลูกข้าวอินทรีย์กับการปลูกข้าวแบบเกษตรเคมี



พบว่า ค่าใช้จ่ายในการปลูกข้าวอินทรีย์มีค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 2,480 บาท/ไร่ ในขณะที่ ค่าใช้จ่ายในการปลูกข้าวแบบเกษตรเคมี มีค่าใช้จ่ายอยู่ที่ 5,477 บาท/ไร่

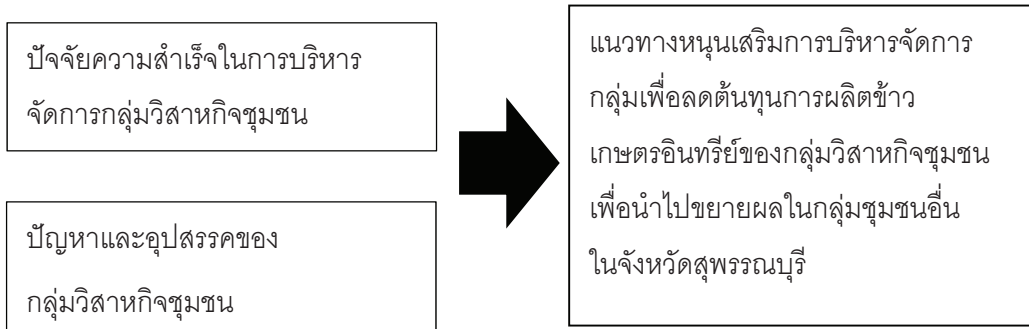
**2.4 ปัญหาด้านคน** คือ การรวมกลุ่มเป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนาและเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาของเกษตรกรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความยั่งยืน การรวมกลุ่มนั้นจะทำให้เกษตรกรมีอำนาจในการต่อรองทั้งในด้านการผลิตและการตลาดและนำมาซึ่งความร่วมมือกันของสมาชิกในกลุ่ม อีกทั้งยังได้มีการพัฒนาการทำงานเป็นกลุ่ม มีการวางแผนการจัดการซึ่งจะเอื้อประโยชน์ต่อการหาแหล่งเงินทุนและการได้รับการสนับสนุนจากแหล่งเงินภายนอก (Kusuntia, 2016) ตัวอย่าง กลุ่มวิสาหกิจชุมชน ศูนย์ข้าวชุมชน บ้านอุ่มแสง จังหวัดศรีสะเกษ มีการสร้างเครือข่ายพึ่งพากันและกัน เช่นเดียวกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน กลุ่มปลูกข้าวอินทรีย์ตำบลเชียงเพ็ง อำเภออุ้มแสง จังหวัดยโสธร ได้มีการจัดตั้งทีมประสานงานทั้งภายในและภายนอกกลุ่มเพื่อความคล่องตัวในการดำเนินงาน (Department of Rice, 2016)

### 3. กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน อำเภออุ้มทอง จังหวัดสุพรรณบุรี

ข้อมูลการสัมภาษณ์นายปัญญา โค้วครวญ หัวหน้ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน อำเภออุ้มทอง จังหวัดสุพรรณบุรี ได้ก่อตั้งกลุ่มฯ มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 มีสมาชิก 39 ครัวเรือน ที่ปลูกข้าว ผักและผลไม้อินทรีย์ จำนวน 250 ไร่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวมคนร่วมคิด แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในแนวทางเกษตรอินทรีย์ในหลักทฤษฎีใหม่ให้เกิดรูปธรรมเพื่อเข้าสู่การรับรองมาตรฐานการผลิตให้เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคและตลาด เป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ที่ได้รับการส่งเสริมจากภาคีเครือข่ายที่เป็นทั้งภาครัฐและเอกชน หน่วยงานรองรับ ได้แก่ สถาบันวิจัยข้าวแห่งชาติจังหวัดสุพรรณบุรี (สวช.) เกษตรจังหวัด เกษตรอำเภอ และเกษตรตำบลจากโครงการนาแปลงใหญ่ สนับสนุนและส่งเสริมให้เกษตรกรผลิตอาหารปลอดภัย ลดต้นทุนเพิ่มประสิทธิภาพสินค้าเกษตร แปรรูปผลิตภัณฑ์ โดยกรมการข้าวเป็นผู้รับรองมาตรฐาน นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานสนับสนุนจากมูลนิธิข้าวขวัญ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส) พัฒนาชุมชนจังหวัด ผู้จัดจำหน่ายจากภาคเอกชน (บริษัทสังคมสุขภาพ จำกัด และบริษัทไทย ออกานิคฟู้ด จำกัด) ที่ทำให้เกิดการขับเคลื่อนการบริหารจัดการกลุ่ม ตลอดจนสร้างเครือข่ายการตลาดที่แสวงหาความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชนด้วยการพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืนให้เป็นศูนย์เรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร (ศพก.) และถ่ายทอดประสบการณ์การให้แก่ประชาชนและองค์กรอื่น ๆ ปัจจุบันสมาชิกกลุ่มทุ่งทองยั่งยืนได้รับการรับรองแบบมีส่วนร่วม หรือ "ชุมชนร่วมรับรอง" (PGS: Participatory Guarantee System) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในมาตรฐานของ Organic Thailand และ IFOAM และเป็นกระบวนการตรวจสอบมาตรฐานของ Lemon Farm ORGANIC PGS ปลูกข้าวสายพันธุ์ที่ตลาดอินทรีย์ต้องการ อาทิ ข้าวหอมปทุม ข้าวไรซ์เบอร์รี่ ข้าวหอมมะลิแดง ข้าวหอมนิล ข้าวหอมธรรมชาติ และข้าวทับทิมชุมแพ ส่งขายบริษัทสังคมสุขภาพ จำกัด (เลมอนฟาร์ม) บริษัทของเดอริ์ไทยออกแกนนิคฟู้ด และตลาดท้องถิ่น



## กรอบแนวคิดการวิจัย



## วิธีการวิจัย

เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยมีวิธีการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยแต่ละข้อ ดังนี้

### 1. เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1

ประชากรกลุ่มแรก คือ สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน อำเภอบางแพ จังหวัดสุพรรณบุรี สุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยคัดเลือกสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืนที่ปลูกข้าวอินทรีย์ จำนวน 8 คน ประชากรกลุ่มที่สอง คือ บุคลากรในหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องกับข้าวอินทรีย์ ได้แก่ มูลนิธิข้าวขวัญ เกษตรจังหวัดสุพรรณบุรี สถาบันวิทยาศาสตร์ข้าวแห่งชาติ เกษตรอำเภอบางแพ เกษตรตำบล ผู้บริหารเลมอนฟาร์ม และผู้บริหารของเดอะ สุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่เกษตรชำนาญการ จำนวน 7 คน สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้ในการสัมภาษณ์ตามแนวแบบสัมภาษณ์ด้วยคำถามปลายเปิดเพื่อค้นหาปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการกลุ่มเพื่อลดต้นทุนการผลิตข้าวอินทรีย์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน อำเภอบางแพ จังหวัดสุพรรณบุรี

ประชากรกลุ่มที่สาม คือ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอื่นที่อยู่ในระยะปรับเปลี่ยนในจังหวัดสุพรรณบุรี ได้แก่ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ตลิ่งชัน (อำเภอมือง) กลุ่มส่งเสริมเกษตรกรบ้านตาลลูกอ่อน (อำเภอบางแพ) และกลุ่มวิสาหกิจชุมชนไม้เศรษฐกิจโตเร็ว (อำเภอด่านช้าง) สุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยคัดเลือกผู้ที่ได้รับการขึ้นทะเบียนเกษตรกรจากกรมส่งเสริมการเกษตร กลุ่มชุมชนละ 5 คน รวมจำนวน 15 คน วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ การสัมภาษณ์เชิงลึกตามแบบสัมภาษณ์ซึ่งมีกรอบคำถามเกี่ยวกับด้านการผลิต ด้านต้นทุน ด้านตลาด และด้านคน และการจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) เป็นรายกลุ่มชุมชนเพื่อสำรวจการบริหารจัดการและปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการกลุ่มสำหรับการผลิตข้าวอินทรีย์

### 2. เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2

ประชากรกลุ่มแรก คือ หัวหน้ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืนที่ปลูกข้าวอินทรีย์



จำนวน 8 คน หัวหน้ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ต๋องซัน (อำเภอเมือง) จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มส่งเสริมเกษตรกรบ้านตาลลูกอ่อน (อำเภออุ้มทอง) จำนวน 1 คน และหัวหน้ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนไม้เศรษฐกิจโตเร็ว (อำเภอตันซาง) จำนวน 1 คน รวมจำนวน 11 คน

ประชากรกลุ่มที่สอง คือ บุคลากรในหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องกับข้าวอินทรีย์ ได้แก่ มูลนิธิข้าวขวัญ เกษตรจังหวัดสุพรรณบุรี สถาบันวิทยาศาสตร์ข้าวแห่งชาติ เกษตรอำเภอ เกษตรตำบล ผู้บริหารเลมอนฟาร์ม และผู้บริหารของเดอรั จำนวน 7 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) เพื่อกำหนดแนวทางหนุนเสริมการบริหารจัดการกลุ่มเพื่อลดต้นทุนการผลิตข้าวอินทรีย์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน 3 กลุ่มที่อยู่ในระยะปรับเปลี่ยน (1 - 2 ปี) จากเดิมเป็นอินทรีย์เพื่อนำไปขยายผลในกลุ่มชุมชนอื่นในจังหวัดสุพรรณบุรี

### 3. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อ 1 และข้อ 2

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาถอดความ แจกแจงความถี่ และประมวลผลเป็นค่าความถี่และค่าร้อยละ ส่วนข้อมูลที่ได้จากการประชุมกลุ่มย่อยได้นำมาถอดความ ให้รหัสตามประเด็นที่สนใจ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และตีความ จากนั้น นำผลการวิเคราะห์ทั้งหมดมาสรุปเพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการกลุ่มเพื่อลดต้นทุนการผลิตสำหรับการผลิตข้าวอินทรีย์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน อำเภออุ้มทอง จังหวัดสุพรรณบุรี

## ผลการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการกลุ่มเพื่อลดต้นทุนการผลิตข้าวอินทรีย์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน อำเภออุ้มทอง จังหวัดสุพรรณบุรี และศึกษาปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอื่นที่อยู่ในระยะปรับเปลี่ยนในจังหวัดสุพรรณบุรี

1.1 ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการกลุ่มเพื่อลดต้นทุนการผลิตข้าวอินทรีย์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน อำเภออุ้มทอง จังหวัดสุพรรณบุรี

ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการกลุ่มเพื่อลดต้นทุนการผลิตข้าวอินทรีย์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน อำเภออุ้มทอง จังหวัดสุพรรณบุรี ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านคน ด้านต้นทุน ด้านตลาด และด้านการผลิต ดังนี้



## ตารางที่ 1

ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน

ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ (Key Success Factors)	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
<b>ด้านคน</b>		
1. ผู้นำกลุ่ม	14	93.33
2. สมาชิกกลุ่ม	13	86.67
3. การบริหารจัดการกลุ่มที่ดี	10	66.67
4. ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก	6	40.00
5. สุขภาพและความปลอดภัย	3	20.00
<b>ด้านต้นทุน</b>		
1. การจัดการต้นทุนและเงินทุน	4	26.67
<b>ด้านตลาด</b>		
1. ช่องทางการจัดจำหน่าย	8	53.33
2. การสร้างเครือข่ายและการรวมกลุ่ม	7	46.67
3. การตลาดที่ดี (การทำเกษตรพันธะสัญญา)	5	33.33
4. ราคาตลาดข้าวอินทรีย์	2	13.33
<b>ด้านการผลิต</b>		
1. พื้นที่ปลูกและสภาพแวดล้อมรอบแปลง	1	6.67

จากตารางที่ 1 พบว่า 5 อันดับแรกที่ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญปัจจัยด้านคน ประเด็นผู้นำกลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 93.33 ลำดับที่ 2 คือ ประเด็นสมาชิกกลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 86.67 ลำดับที่ 3 คือ ประเด็นการบริหารจัดการกลุ่มที่ดี คิดเป็นร้อยละ 66.67 ลำดับที่ 4 คือ ประเด็นการได้รับการสนับสนุนจากภายนอก คิดเป็นร้อยละ 40 และลำดับที่ 5 คือ ประเด็นการมีสุขภาพดีและมีความปลอดภัย คิดเป็นร้อยละ 20



## ตารางที่ 2

โครงสร้างต้นทุนการปลูกข้าวอินทรีย์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน

ต้นทุนการปลูกข้าว	ต้นทุนเฉลี่ยต่อไร่	สัดส่วน (ร้อยละ)
1. ค่าเตรียมดิน	500.08	20.46
2. ค่าเมล็ดพันธุ์	292.20	11.96
3. ค่าจ้างหว่าน/ดำ	277.12	11.34
4. ค่าปุ๋ย/สารกำจัดวัชพืช	237.12	9.70
5. ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง	278.73	11.41
6. ค่าเก็บเกี่ยว/สีข้าว	637.54	26.09
7. ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	134.07	5.49
8. ค่าซ่อมแซมอุปกรณ์	86.86	3.55
<b>ต้นทุนรวม (บาท)</b>	<b>2,443.73</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 2 ซึ่งเป็นผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกในช่วงเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2560 – กรกฎาคม พ.ศ. 2560 พบว่า ต้นทุนที่เกิดจากการปลูกข้าวอินทรีย์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน มีดังนี้ ค่าเตรียมดิน ค่าเมล็ดพันธุ์ ค่าจ้างหว่าน/ดำ ค่าปุ๋ยและสารกำจัดวัชพืช ค่าดูแลรักษา (ค่าน้ำมัน ขับรถไปนา) ค่าเกี่ยวข้าวและสีข้าว (รวมค่าขนส่ง) ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าซ่อมแซมอุปกรณ์ ค่าใช้จ่ายอื่นๆ เช่น ค่าเครื่องตีம்பำรุงกำลัง ทั้งนี้ได้นำข้อมูลของสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน จำนวน 8 คน พื้นที่ปลูก 118 ไร่ คิดเป็นต้นทุนการปลูกข้าวอินทรีย์รวมเฉลี่ยต่อไร่ ประมาณ 2,443.73 บาท ทั้งนี้ไม่รวมค่าเช่าที่นา ค่าภาษีที่ดิน และค่าเสื่อมราคา

นอกจากนี้ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ด้านตลาด ได้แก่ มีตลาดที่ดีจากการทำเกษตรพันธะสัญญา (Contact Farming) กับบริษัท ไทยออร์แกนิกฟู้ดจำกัด (ซองเดอร์) และบริษัทสังคัมสุขภาพ จำกัด (เลมอนฟาร์ม) ด้านการผลิตได้แก่ มีการเก็บเมล็ดพันธุ์ข้าวไว้สำหรับเพาะกล้าในรอบการผลิตต่อไป เพื่อเป็นการประหยัดต้นทุน และมีการรับรองเกษตรอินทรีย์ PGS โดยชุมชนตามหลักการและมาตรฐานเกษตรอินทรีย์สากล

### 1.2 การจัดการและปัญหาอุปสรรคในการจัดการกลุ่มชุมชนอื่นที่อยู่ในระยะปรับเปลี่ยน ในจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า

#### ปัญหาหลัก ได้แก่

ด้านการผลิต คือ ปัญหาแนวกันชนซึ่งเกษตรกรมีความเห็นว่า ตนเองต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น และสูญเสียพื้นที่เพาะปลูก ปัญหาการจัดการน้ำในช่วงฤดูแล้งมีจำนวนไม่เพียงพอต่อการปลูก ด้านคน คือ การขาดองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลิตข้าวอินทรีย์ และการขอใบรับรองมาตรฐานซึ่งเกษตรกรพบว่า มีระบบที่ซับซ้อน และด้านทุน คือ ค่าใช้จ่ายสูง

## ปัญหารอง ได้แก่

ด้านคน คือ ปัญหาด้านการวางแผนและกำลังการผลิต (Productivity) ซึ่งจะทำให้การคำนวณตัวเลขต้นทุนมีความคลาดเคลื่อน ด้านการผลิต คือ ปัญหาวัชพืช เกษตรกรบางรายไม่ทราบวิธีการกำจัดวัชพืชที่ถูกต้องและเหมาะสม ปัญหาการขาดแคลนเครื่องมืออุปกรณ์ และเครื่องจักร เนื่องจาก การปลูกข้าวอินทรีย์นั้น เกษตรกรไม่สามารถนำอุปกรณ์ที่เคยทำนาเคมีมาใช้ได้อีก จึงต้องจัดหาอุปกรณ์ใหม่ ทำให้มีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังมีปัญหาเรื่องดินมีความเป็นกรด/ด่าง การซื้อเมล็ดพันธุ์ข้าว การเก็บรักษาหลังการเก็บเกี่ยว ด้านทุน คือ การบันทึกบัญชี ภาระหนี้สินและด้านตลาด คือ ขาดช่องทางการจัดจำหน่าย

2. แนวทางหนุนเสริมการจัดการกลุ่มเพื่อลดต้นทุนการผลิตข้าวอินทรีย์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเพื่อนำไปขยายผลกับกลุ่มชุมชนอื่นในจังหวัดสุพรรณบุรี สรุปแนวทางการหนุนเสริมเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการผลิต ด้านตลาด ด้านคน และด้านต้นทุน ดังนี้

2.1 ด้านการผลิต ข้อมูลจากการจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) ที่ประชุมได้มีการเสนอว่า ควรให้ความรู้ด้านการปลูกข้าวอินทรีย์แก่เกษตรกรเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป เช่น มีการให้ความรู้และขอแนะนำแก่เกษตรกรในการศึกษาการทำเกษตรอินทรีย์ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างละเอียดตั้งแต่ครั้งแรก ก่อนลงมือปลูก ศึกษาหาความรู้และดูงานจากกรมวิชาการในโครงการเกษตรยั่งยืน หรือไปดูงานจากสถานที่ต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จ รวมทั้งมีการแนะนำผู้ปลูกรายใหม่ให้รู้จักกับผู้ประสบความสำเร็จเพื่อให้เกษตรกรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้ประสบความสำเร็จจริง ควรมีการแนะนำให้เกษตรกรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งควรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตนเองสร้างให้เกิดมูลค่าเพิ่ม นอกจากนี้ควรมีการแนะนำให้เกษตรกรปลูกข้าวอินทรีย์ตามลำดับขั้นตอน โดยต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานร่วมกัน ตลอดจนควรมีการให้คำแนะนำแก่เกษตรกรในการเลือกใช้เมล็ดพันธุ์ที่เหมาะสมกับพื้นที่ของตนเอง และเกษตรกรควรทราบถึงข้อดีของการมีระบบแนวกันชนในการทำเกษตรอินทรีย์

นอกจากนี้ที่ประชุมยังได้มีการเสนอว่า ควรให้ความรู้ด้านการจัดการผลิตโดยควรแนะนำให้ผู้ริเริ่มใหม่ทุกท่านรวมกลุ่มกันในการผลิตข้าว ไม่ควรทำเพียงลำพัง เพราะการรวมกลุ่มกันจะทำให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ระหว่างกันและกัน สมาชิกในกลุ่มทุกท่านต้องทราบวัตถุประสงค์ของกลุ่มให้ชัดเจน กลุ่มสมาชิกทุกท่านต้องซื่อสัตย์ หากสัญญาว่าจะทำอะไร ต้องดำเนินการทำในสิ่งที่กล่าวไว้ นอกจากนี้ควรแนะนำให้กลุ่มสมาชิกรู้จักการสร้างเครือข่ายกับบุคคลอื่นหรือองค์กรภายนอก และหากเกษตรกรมีปัญหาในการปลูกข้าว ควรแนะนำเกษตรกรว่า ไม่ควรหลบปัญหา แต่ควรแก้ไขไปที่ละเรื่อง นอกจากนี้ เกษตรกรควรขอคำแนะนำกับผู้ตรวจประเมินในกรณีที่เกิดปัญหา

2.2 ด้านตลาด จากวิธีการจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) ผู้เข้าร่วมประชุมได้เสนอแนวคิด ความเห็น และประสบการณ์ รวมทั้งข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องในการแก้ปัญหาด้านตลาดของทั้ง 3 กลุ่ม ซึ่งสามารถสรุปประเด็นแนวทางการหนุนเสริมด้านตลาด คือ ผู้นำกลุ่มฯ ต้องนำตัวเองเข้าร่วมในการอบรม/ออกงาน/ออกร้าน เพราะการอบรมคือหนึ่งในสถานะของการสร้างเครือข่าย ในเรื่องของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้



รู้เขา รู้เรา ออกบ้าน ร่วมทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อเป็นการแนะนำ โฆษณา ประชาสัมพันธ์ให้ทราบว่า ได้ทำเกษตรอินทรีย์ ทั้งกายและใจ ไม่ช้าไม่นานก็จะมีตลาดเข้ามาเอง เป็นการสร้างต้นทุนความคิด ความเชื่อมั่น ความศรัทธา ที่เป็นต้นทุนที่ใหญ่มาก คือ พลังของกลุ่มที่รวมตัวกัน เกษตรกรต้องเชื่อในตัวเราเองก่อนแล้วคนอื่นจะเชื่อตามเพราะว่าอินทรีย์มันดี สุขภาพมันดี และความเชื่อเหล่านี้มันเป็นตัวบอกของคุณภาพและราคา เป็นการตลาดแบบปากต่อปาก (Word of Mouth) พร้อมกับประชาสัมพันธ์เรื่องราวที่ใกล้ตัวเรา

**2.3 ด้านคน** ผู้เข้าร่วมวิธีการจัดประชุมกลุ่มย่อยได้ให้ข้อเสนอเกี่ยวกับแนวคิด ข้อคิดเห็นและประเด็นข้อเสนอแนะเพื่อแก้ไขปัญหาแนวการบริหารจัดการด้านคน ได้ดังนี้ รวมตัวกันการตรวจแปลง (นาแปลงใหญ่) เพื่อขอรับรองมาตรฐานให้องค์ความรู้ในการทำเกษตรอินทรีย์ อาทิ ความรู้ด้านการบริหารจัดการ การนำเทคโนโลยีมาใช้ การออกร้านในตลาดเกษตรอินทรีย์ มีการตั้งเป้าหมายหรือแนวทางในการผลิต ข้าวอินทรีย์อย่างชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการผลิตข้าวอินทรีย์ วางแผนด้านกำลังคนตามความถนัดของสมาชิกแต่ละคน ในกลุ่มให้เหมาะสมกับงานที่ต้องรับผิดชอบ จัดสรรคนให้ตรงกับความสามารถ ลดความขัดแย้ง แบ่งปันความรู้ และพัฒนาภาวะผู้นำของบุคคล

ข้อมูลการหนุนเสริมด้านคนนั้น มีองค์ประกอบที่หลากหลาย แต่อย่างไรก็ตามประเด็นที่ได้กล่าวข้างต้น มีความสอดคล้องกับปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ ฟุ้งทองยั่งยืน อำเภออุ้มทอง จังหวัดสุพรรณบุรี (ตารางที่ 1) ถ้านำแนวทางดังกล่าวไปปฏิบัติจะประสบความสำเร็จเช่นกัน

**2.4 ด้านต้นทุน** ผลจากวิธีการจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) ที่ประชุมได้มีการเสนอว่า ควรมีการให้ความรู้ด้านการลดต้นทุนในการผลิตข้าวอินทรีย์แก่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ ทั้ง 3 กลุ่ม ดังนี้ การลดต้นทุนไม่ได้เกิดจากการใช้ปุ๋ยอินทรีย์หรือเก็บเมล็ดพันธุ์ไว้ใช้แต่เพียงอย่างเดียวแต่เป็นการลดต้นทุนทั้งกระบวนการ ได้แก่ ปัจจัยค่าเก็บเกี่ยวที่มาจากค่าเชื้อเพลิงที่ผันผวนอาจทำให้ค่าใช้จ่ายจากการเก็บเกี่ยวสูงขึ้น แต่ถ้าเกษตรกรรวมตัวกันต่อรองค่าเก็บเกี่ยวก็จะลดลง นอกจากนี้เกษตรกรยังสามารถลดต้นทุนได้จากการเก็บเมล็ดพันธุ์ไว้ใช้ในรอบการผลิตต่อไป หรือค่าแรงงานจ้างหว่าน/ดำ เกษตรกรสามารถลดต้นทุนด้วยการใช้แรงงานในครอบครัวได้ จากการสัมภาษณ์ นางรัชณี วิเศษสิงห์ พบว่า ค่าปุ๋ย/สารกำจัดวัชพืชนั้น ถ้าเกษตรกรผลิตเองจะลดค่าใช้จ่ายไปได้มาก และค่าใช้จ่ายที่ลดลงสามารถนำไปเป็นค่าใช้จ่ายด้านการศึกษาให้กับสมาชิกในครอบครัว ตลอดจนค่ารักษาพยาบาล สอดคล้องกับนายเดชา จันทร์บริบูรณ์ ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ค่าใช้จ่ายที่ลดลงคือ รายได้ที่เพิ่มขึ้นจนสามารถนำมาซื้อที่นาแปลงใหม่เพิ่ม ซึ่งตัวเกษตรกรยอมเป็นหนี้กับภาระที่เกิดขึ้นนี้ จะเห็นได้ว่าการปลูกข้าวอินทรีย์ถือเป็นทางออกหนึ่งของเกษตรกร เนื่องจากการปลูกข้าวอินทรีย์นั้น มีต้นทุนการปลูกข้าวอยู่ในระดับที่ต่ำเมื่อเทียบกับต้นทุนการปลูกข้าวแบบเคมี รวมทั้งราคาขายข้าวอินทรีย์ก็ยังมีราคาขายที่สูงกว่าราคาขายของข้าวที่ปลูกแบบเคมีด้วย สำหรับแนวหนุนเสริมด้านต้นทุนที่เกี่ยวกับปัญหาการขาดแคลนเงินทุนในการจัดทำแนวกันชน (การปลูกพืชหรือต้นไม้เพื่อป้องกันการปนเปื้อนสารเคมีจากแปลงใกล้เคียง) และการชุดบ่อน้ำของเกษตรกรที่ต้องการปรับเปลี่ยนมาปลูกข้าวอินทรีย์ ทำให้ไม่สามารถผ่านเกณฑ์ในการรับรองมาตรฐานนั้น ที่ประชุมได้เสนอแนวทางหนุนเสริม ดังนี้

2.4.1 ขอให้นำเสนอข้อมูลต่อภาครัฐเพื่อพิจารณาทบทวนแนวทางการให้เงินสนับสนุนแก่เกษตรกร โดยขอให้พิจารณาปรับเปลี่ยนช่วงเวลาในการให้เงินสนับสนุนจากเดิมที่มีการให้เงินสนับสนุนหลังจากที่ผ่านเกณฑ์รับรองมาตรฐานแล้ว ควรจะเปลี่ยนมาเป็นการให้เงินสนับสนุนในระยะเริ่มต้นเพื่อใช้เป็นเงินทุนในการจัดทำแนวกันชนและการชุดบ่อน้ำ ซึ่งน่าจะสอดคล้องกับความต้องการใช้เงินทุนของเกษตรกร อย่างไรก็ตามแนวทางดังกล่าวเกี่ยวข้องกับกฎเกณฑ์และข้อบังคับต่างๆ ดังนั้นภาครัฐและหน่วยงานรับผิดชอบควรหารือร่วมกันเพื่อพิจารณาถึงความเป็นไปได้ต่อไป

2.4.2 พิจารณาแนวทางการสนับสนุนข้อมูล แหล่งเงินทุนรวมทั้งการจัดการแหล่งเงินทุนในการสนับสนุนเงินทุนจากภาครัฐและหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อนำมาใช้เป็นเงินทุนในการจัดทำแนวกันชนและชุดบ่อน้ำ สำหรับเกษตรกรที่ต้องการปรับเปลี่ยน เช่น จัดหากองทุนหมู่บ้าน กองทุนพัฒนาหมู่บ้าน เป็นต้น ทั้งนี้ถือเป็นการส่งเสริมให้เกษตรกรหันมาปลูกข้าวอินทรีย์กันมากขึ้นตามนโยบายของรัฐบาลต่อไป

## อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ (Key Success Factors) ที่ใช้ในการดำเนินการผลิตและการบริหารจัดการเพื่อลดต้นทุนการผลิตข้าวอินทรีย์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืนนั้น สามารถจำแนกออกเป็นปัจจัยตามหลักแนวทางการบริหารจัดการได้ 4 ด้าน ดังนี้

1. **ปัจจัยด้านคนและบริหารจัดการภาพรวม** ผู้นำกลุ่ม สมาชิกกลุ่ม การบริหารจัดการกลุ่มที่ดี การสร้างเครือข่ายและการรวมกลุ่ม การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก สุขภาพและความปลอดภัย ดังนี้ ผู้นำกลุ่ม (นายปัญญา ไคร์ครวญ) มีภาวะผู้นำ มีทุนทางปัญญาที่เป็นภูมิปัญญาชาวบ้าน (การทำปุ๋ยอินทรีย์) มีคุณลักษณะทางสังคมและใจกว้าง ช่วยเหลือ แบ่งปันข้อมูลให้กับเพื่อนสมาชิก ฯ มีแรงจูงใจภายในที่เกี่ยวกับสุขภาพของตน และมีคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ Vitayaudom (2011) ที่กล่าวว่า ในโลกที่มีการแข่งขันสมบูรณ์ การพัฒนาในด้านต่างๆ ขององค์กรเป็นเรื่องที่จำเป็น แต่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นมากกว่าเพราะทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุด ดังนั้นสมาชิกกลุ่มฯ จึงมีจิตสำนึกที่จะพึ่งตนเอง ต้องการมีสุขภาพดีจากการเลิกใช้สารเคมีและยาฆ่าแมลง และลดต้นทุนการทำนาไปด้วย เพราะการทำเกษตรอินทรีย์เป็นลักษณะและวิธีการดำเนินการตามจิตสำนึก มีแนวคิด มีอุดมการณ์อินทรีย์อย่างแท้จริงที่จะต้องร่วมมือกัน ช่วยเหลือกัน ด้วยคุณธรรมที่รักตนเอง รักเพื่อนมนุษย์ รักธรรมชาติและรักษาสິงแวดล้อม มีความปรารถนาที่ดีต่อกัน ทั้งนี้คณะผู้วิจัยมีความเห็นว่า การบริหารจัดการกลุ่มเพื่อลดต้นทุนการผลิตข้าวอินทรีย์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน อำเภออุ้มผาง จังหวัดสุพรรณบุรีนั้น การลดต้นทุนไม่ได้มาจากการลดการใช้สารเคมีแล้วปรับเปลี่ยนมาใช้ปุ๋ยอินทรีย์เท่านั้น แต่ต้องปฏิบัติทั้งกระบวนการตามที่ได้กล่าวมาทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยด้านคน ด้านตลาด ด้านต้นทุนและด้านการผลิต ทั้งนี้การลดต้นทุน เกษตรกรไม่ได้ลดเพื่อตัวเองหรือปฏิบัติตามภาครัฐ เมื่อลดต้นทุนได้แล้ว สิ่งที่เห็นและประจักษ์ชัดคือ สุขภาพของเกษตรกรดีขึ้น มีความสุขไม่มีความกังวลเรื่องความไม่ปลอดภัย



ดินมีความอุดมสมบูรณ์ ระบบนิเวศ สิ่งแวดล้อมดีมีความหลากหลายมากขึ้น สิ่งที่ได้รับอีกประการ คือ สังคมรับรู้ว่าเป็นอินทรีย์ให้การยอมรับ เกิดการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yotkaew (2017) ที่พบว่า ต้องพัฒนาชาวนาให้มีจิตวิญญาณเกษตรกรอินทรีย์ มีความรู้ความเชี่ยวชาญสามารถพัฒนาเป็นแหล่งเรียนรู้เพื่อการท่องเที่ยว เน้นผลผลิตที่เน้นคุณภาพให้ดึงคุณค่าต่อความคิดสร้างสรรค์ ตามวิถีสังคมไทย

**2. ปัจจัยด้านตลาด** การจัดจำหน่าย การตลาดที่ดีและราคาข้าวอินทรีย์ กลุ่มวิสาหกิจชุมชน เกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยังยื่นทำเกษตรพันธะสัญญา (Contact Farming) กับเครือข่ายของเดอร์และ เลมอนฟาร์ม เป็นการทำการตลาดแบบ B2B (Business to Business) ซึ่ง Bublitz & Peracchio (2015) แนะนำว่า การให้ข้อมูลโภชนาการผ่านการโฆษณา มุ่งเน้นคุณค่าและประโยชน์ที่สุขภาพจะได้รับก่อให้เกิดการรับรู้ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ การทำให้ผู้บริโภคได้รับประสบการณ์จากประสาทสัมผัสทั้งห้าผ่านสิ่งที่ปรากฏ (Appearance) รูปลักษณ์ (Overall) สี (Color) กลิ่น (Odor) รสชาติ (Flavor) ความนุ่ม (Mouthfeel) จึงควรมีหลากหลาย คำแนะนำที่ชัดเจนถึงคุณค่าและคุณประโยชน์จะทำให้ผู้บริโภคมีความรู้สึกเชื่อมโยงกับ สิ่งที่ได้รับและสุดท้ายเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเมื่อได้รับข้อมูลยืนยัน (Recommend) เกิดความเชื่อมั่น และปรับเปลี่ยนเป็นการซื้อประจำ (Menezes, Deliza, Chan & Guinard, 2011) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของ Iyambo & Otubanjo (2013) ที่ชี้ให้เห็นว่า การทำการตลาดและการใช้ส่วนประสมทางการตลาดเป็น ความสำเร็จในการแข่งขันที่จะต่อสู้กับคู่แข่งในตลาด ซึ่งเป็นระดับของการจัดการและเป็นองค์รวมที่จะนำไปสู่โปรแกรมทางการตลาดที่จำเป็นก่อนที่จะปล่อยสินค้าออกสู่ตลาด นักการตลาดจะต้องทราบความต้องการ (Demand) และมีการตอบสนองด้วยการใช้ส่วนประสมทางการตลาดที่หลากหลายเพื่อนำมาปรับแผนการตลาด (Luan & Sudhir, 2010 ; O'Connor & Rice, 2013) การทำธุรกิจเกษตรอินทรีย์เป็นการทำการตลาดที่มุ่งเน้น ลูกค้า (Market Orientation) ทำให้องค์กรทราบความต้องการของลูกค้าและสนองความต้องการนั้นด้วยการผลิตสินค้าและบริการตอบสนอง (Kumar, Subramanian & Strandholm, 2011; Liao, Chang, Wu & Katrichis, 2011; Nastase, Stoian & Ion, 2011)

**3. ปัจจัยด้านต้นทุน** การจัดการต้นทุนและเงินทุน พบว่า ปัญหาด้านต้นทุนของกลุ่มวิสาหกิจ ชุมชนที่อยู่ในระยะปรับเปลี่ยนนั้น เป็นเรื่องต้นทุนค่าใช้จ่ายในการจัดทำแนวกันชนและการขุดบ่อน้ำ ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างสูง ซึ่งเกษตรกรส่วนใหญ่ที่ต้องการปรับเปลี่ยนมาปลูกข้าวอินทรีย์ ต้องเผชิญกับ ปัญหาการขาดแคลนเงินทุนทำให้ไม่สามารถผ่านเกณฑ์รับรองมาตรฐานได้ ซึ่งปัญหาดังกล่าวถือเป็นปัญหา หลักของเกษตรกรในระยะปรับเปลี่ยน ซึ่งสอดคล้องกับ Srigiofun et al. (2012) ที่ศึกษาเรื่อง การส่งเสริม การทำเกษตรอินทรีย์และการบริหารจัดการศัตรูพืชโดยวิธีผสมผสานของเกษตรกรในอำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัญหาการขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนของเกษตรกรในช่วงการปรับเปลี่ยนนั้น เป็นปัญหาที่พบเห็นได้อยู่เสมอ สำหรับเกษตรกรในระยะปรับเปลี่ยน ต้นทุนการปลูกข้าวอินทรีย์ของ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยื่น จากตารางที่ 2 พบว่า ค่าเก็บเกี่ยวและค่าสีข้าว ถือเป็นต้นทุน หลักในการปลูกข้าวอินทรีย์ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 26.09 รองลงมาเป็นต้นทุนค่าเตรียมดิน คิดเป็นร้อยละ 20.46

ต้นทุนค่าเมล็ดพันธุ์ ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง และค่าจ้างหว่านและดำ ซึ่งมีสัดส่วนต้นทุนที่ใกล้เคียงกัน นอกจากนี้ยังเป็นต้นทุนค่าปุ๋ย ค่าสารกำจัดวัชพืช ค่าใช้จ่ายอื่นๆ รวมถึงค่าซ่อมแซมอุปกรณ์ แต่ต้นทุนการปลูกข้าวอินทรีย์รวมเฉลี่ยต่อไร่ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทุ่งทองยั่งยืน ประมาณ 2,443.73 บาท ซึ่ง Chancharoen, Wasontiwong & Srithongkerd (2015) ได้สรุปต้นทุนค่าใช้จ่ายในการปลูกข้าวแบบเกษตรอินทรีย์เฉลี่ยต่อไร่ เท่ากับ 2,480 บาท ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ต้นทุนการปลูกข้าวอินทรีย์รวมเฉลี่ยต่อไร่ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืนมีค่าต้นทุนรวมเฉลี่ยต่อไร่ต่ำกว่า 36.27 บาท

**4. ปัจจัยด้านการผลิต** พื้นที่ปลูกข้าวและสภาพแวดล้อมรอบแปลงนา แนวทางการจัดการพื้นที่ปลูกและสภาพแวดล้อมรอบแปลงถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน (ตารางที่ 1) ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 6.67 ซึ่งตรงกับผลงานวิจัยของ Praphattanphisut Intiviro (2014) เรื่องการทำนาข้าวอินทรีย์ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของโรงเรียนชาวนา จังหวัดสุพรรณบุรี กล่าวว่า การบริหารจัดการเกษตรอินทรีย์นั้นจะให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมเป็นสำคัญ เนื่องจากว่าพื้นฐานของเกษตรอินทรีย์เป็นระบบที่ปฏิเสธสารเคมีทุกประเภท เน้นการปรับปรุงดินให้มีความสมบูรณ์ หันมาใช้ปุ๋ยคอก ปุ๋ยหมัก และปุ๋ยพืชสด นอกจากนี้ยังพบว่า ระบบเกษตรอินทรีย์ยังเป็นระบบที่มีการป้องกันสารเคมีจากพื้นที่แปลงนาที่อยู่บริเวณใกล้เคียง เช่น ระบบกันชนทางน้ำ ระบบกันชนทางอากาศ และการปลูกพืชคลุมดิน เป็นต้น ระบบดังกล่าวนี้จะสร้างความปลอดภัยให้กับเกษตรกรผู้ปลูกข้าว สอดคล้องกับ Srigiofun et al. (2012) ที่พบว่า เกษตรอินทรีย์นั้นยังให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติรวมทั้งระบบนิเวศที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร และให้ความสำคัญต่อความสมบูรณ์ของพื้นที่ปลูก แหล่งน้ำ และดิน เป็นต้น ซึ่งการผลิตระบบอินทรีย์อย่างยั่งยืนนั้นจะต้องมีการวิเคราะห์ผลกระทบปัจจัยการผลิต เช่น ปุ๋ย การเก็บข้อมูล การเก็บเกี่ยว การวิเคราะห์สภาพอากาศ พื้นที่ น้ำสะอาด เครื่องจักร รวมไปถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้เกิดความยั่งยืน (Bacenetti et al., 2016) คือ จะต้องมีการวางแผนการผลิตให้มีปริมาณการผลิตที่เพียงพอ มีการปฏิบัติที่ดีในฟาร์ม การจัดการหลังการเก็บเกี่ยวผลผลิตมีคุณภาพตรงตามความต้องการของผู้ซื้อ มีความต่อเนื่องและมีความสัมพันธ์กันในระบบสายโซ่อุปทาน (Supply Chain) (Rattanawilai, 2014)

## สรุป

คณะผู้วิจัยได้สรุปแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน 4 ด้าน คือ ด้านคนและการบริหารจัดการในภาพรวม ด้านตลาด ด้านต้นทุนและด้านการได้แก่ ผู้นำกลุ่มสมาชิกกลุ่ม การบริหารจัดการกลุ่ม ส่วนปัญหาอุปสรรคในการจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอื่นที่ยังอยู่ในระยะปรับเปลี่ยน คือ การทำแนวกันชน การบริหารจัดการน้ำ องค์ความรู้ด้านเกษตรอินทรีย์ การบันทึกบัญชีภาระหนี้สิน ช่องทางการจัดจำหน่ายและบรรจุภัณฑ์ การให้แนวทางหนุนเสริม คือ การให้ความรู้ด้านเกษตรอินทรีย์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ มีพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ควรรวมกลุ่มเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกัน ด้านตลาด ควรศึกษาดูงาน อบรม ร่วมกิจกรรมออกร้าน เป็นการสร้างเครือข่าย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริโภคทราบ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นด้านคุณภาพและราคา





ด้านคน ควรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ เข้าถึงระบบการสื่อสารที่ทันสมัย และการประสานงาน นอกจากนี้ ควรรวมแปลงใหญ่เพื่อขอรับรองมาตรฐาน เพิ่มความรู้ด้านการบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยี ด้านการตลาด เกษตรอินทรีย์ บริหารจัดการคน มีความมุ่งมั่น มีเป้าหมายที่ชัดเจน ลดความขัดแย้ง สมาชิกทุกคนจะต้อง บันทึกข้อมูล รายรับ-รายจ่ายที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อจะได้นำมาวิเคราะห์แนวทาง ในการแก้ไขปัญหาในรอบการผลิตต่อไปและเป็นการพัฒนาวิธีการจัดการเพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ

สำหรับข้อเสนอแนะการวิจัยในครั้งต่อไป ได้แก่ 1) ควรศึกษารูปแบบการบริหารจัดการหนี้สิน ของเกษตรกรอยู่ในระยะปรับเปลี่ยน และ 2) ควรศึกษาโซ่อุปทาน (Supply Chain) ข้าวอินทรีย์ใน จังหวัดสุพรรณบุรีเพื่อพัฒนาและยกระดับเป็นโซ่คุณค่า (Value Chain)

## References

- Bacchetti, J. ; Fusi, A. ; Negri, M. ; Bocchi, S. & Fiala, M. (2016). Organic production system: Sustainability assessment of rice in Italy. **Agriculture, Ecosystem and Environment**. 225(2016), 33-44.
- Bublitz, M. & Peracchio, L. A. (2015). Applying industry practices to promote healthy foods: An exploration of positive marketing outcomes. **Journal of Business Research**. 68(2015), 2484-2493.
- Chancharoen, P. ; Wasontiwong, K. & Srithongkerd, M. (2015). **Documentary of rice subject**. Bangkok: Suan Dusit International Culinary School. [in Thai]
- Department of Rice. (2016). **Manual of organic rice production**. (6<sup>th</sup> ed.). Bangkok: Department of Rice, Ministry of Agriculture and Cooperatives. [in Thai]
- Ketpirut, O. (2013). The comparison of cost structure and benefit on chemical rice and organic rice: Case study in Nong Sua Sub-district, Sam Ngam District, Phichit Province. **Khon Kaen Agriculture Journal**. 41(2). 15-18. [in Thai]
- Klinchan, A. (2014). **The study cost and returns of organic rice cultivation in Phetchabun**. Retrieved April 12, 2017, from [www.research.pcru.ac.th/rdb/project/datafiles/933](http://www.research.pcru.ac.th/rdb/project/datafiles/933). [in Thai]
- Kumar, K. ; Subramanian, R. & Strandholm, K. (2011). Market orientation and performance: Does organization strategy matter?. **Journal of Applied Business Research**. 18(1), 37-49.
- Kusuntia, A (2016). **The success of Japanese farmer groupings reflective to Thai Farmer**. Retrieved April 29, 2016, from <http://www.landactionthai.org/land/index.php/content/kwan/1616>. [in Thai]
- Liao, S-H. ; Chang, W-J. ; Wu, C-C & Katrichis. (2011). A survey of market orientation research (1995-2008). **Industrial Marketing Management**. 40, 301-310.
- Luan, Y. & Sudhir, K. (2010). Forecasting marketing-mix responsiveness for new products. **Journal of Marketing Research**. 47(3), 447-457.



- Isavilanont, S. (2015). **Documentary of seminar on driven production, marketing and networking in Khon Kaen City and Kalasin City, July 23, 2015, Khon Kaen Charoen Thani Princess Hotel.** [Unpublished manuscript]. [in Thai]
- Iyambo, J. & Otubanjo, O. (2013). A three-component definition of strategic marketing. **International Journal of Marketing Studies.** 5(1), 16-33.
- Luanjiraphan, R. (2010). **The comparison of costs and returns between organic rice and rice cultivation at Sawang Arom Distric Uthai Thani City.** (Mastrer's thesis, Master of Economics Department, Graduate School, Kasetsart University) [in Thai]
- Menezes, E. ; Deliza, R. ; Chan, Ho Lim & Guinard, Jean-Xavier. (2011). Preference and attitude towards acai-based products among North American consumers. **Food Research International.** 44(2011), 1997-2008.
- Nastase, M. ; Stoian, M. & Ion, R. (2011). Developing the management competencies for getting a competitive position in the organic food market. **Review of International Comparative Management.** 12, 863-870.
- O'Connor, G. & Rice, M. P. (2013). New market creation for breakthrough innovations: Enabling and constraining mechanisms. **Journal of Product Innovation Management.** 30(2), 209-227.
- Praphattanphisut Intiviro. (2014). **An organic rice cultivation in accordance with Sufficiency Philosophy of Farmer School, Suphanburi Province.** Retrieved March 14, 2017, from [www.mcu.ac.th/userfiles/file/thesis/Social.../56-2-16-033.pdf](http://www.mcu.ac.th/userfiles/file/thesis/Social.../56-2-16-033.pdf). [in Thai]
- Rattanawilai, R. (2014). A comparison analysis key successful factors of production and marketing for organics crops between certified farmer group members and independent farmers in Chachengsao province. **Suthiparithat Journal.** 6(2), 159 - 178. [in Thai]
- Srigiofun, Y. ; Meckhayai, T. ; Bhackdee, K. ; Suwan, K. ; Tassanakowit, U. ; Innongchang, S. & Iomlai, S. (2012). **Promoting organic agriculture and integrated pest management of San-sai Farmers, Chiang Mai Province.** Retrieved March 18, 2017, from [www.librae.mju.ac.th/wtms\\_documentDownload.aspx?id=MTE0MTU=](http://www.librae.mju.ac.th/wtms_documentDownload.aspx?id=MTE0MTU=). [in Thai]
- Thailand Rice Science Institute. (2017). **Data base of rice community in Suphan Buri year 2017. 13 June, 2017, Suphan Buri Province.** Retrieved March 18, 2017, from <http://trsi.ricethailand.go.th/> [in Thai]
- Wichian, V. (2011). **Conflict management.** Bangkok: Tanawat Printing. [in Thai]
- Yotkaew, P. (2017). **Development of organic rice marketing in Thai social.** Retrieved February 19, 2018, from <https://www.tci-thaijo.org/index.php/journal-peace/article/view/85916/68331>. [in Thai]