

รูปแบบความร่วมมือกลุ่มบุคคลเพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าวหอมมะลิ  
จังหวัดร้อยเอ็ดในภาวะที่เกิดภัยแล้ง

ณัฐวัฒน์ วงศ์ศิริคุณากร

คู่มือฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบัณฑิต

สาขาวิชาการพัฒนาองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

มิถุนายน 2560

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมคุษฎีนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่าคุษฎีนิพนธ์ ได้พิจารณา  
คุษฎีนิพนธ์ของ ฌฎฐวิวัฒน์ วงศ์ศิริคุณากร ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์  
ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมคุษฎีนิพนธ์

.....อาจารย์ที่ปรึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

.....ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร.วินิต ชินสุวรรณ)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

พิภษา

.....กรรมการ

(ดร.ทักษญา สง่าโยธิน)

.....กรรมการ

(ดร.นุจรี ภาคาสัตย์)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ อนุมัติให้รับคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์  
ของมหาวิทยาลัยบูรพา

.....คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

วันที่ 13 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2560

## กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช อาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งได้ถ่ายทอดองค์ความรู้ต่าง ๆ ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และเป็นกำลังใจให้กับ ผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง

กราบขอบพระคุณ นายอนุสรณ์ แก้วก้างวาล ผู้ว่าราชการจังหวัดร้อยเอ็ด ที่ได้ให้การ สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูลในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 ทำให้ งาน คุษฎีนิพนธ์สำเร็จได้ด้วยดี

กราบขอบพระคุณ พระมงคลกิจโกศล (หลวงปู่) วัดเทพศิรินทย์ จังหวัดชัยนาท ที่คอย เทศนาธรรม สั่งสอนให้ผู้วิจัยตั้งมั่นอยู่ในศีลธรรมอันดี มีกำลังใจในการศึกษาเล่าเรียนมา โดยตลอด ผู้วิจัยมีความตั้งมั่นว่า จะนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมตามที่ หลวงปู่เทศนาสั่งสอนต่อไป

กราบขอบพระคุณ คุณพ่อชูศักดิ์ - คุณแม่คำเปลียน ผู้เป็นบิดา มารดา และพี่น้องนุช แสนสุรินทร์ ที่คอยให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจมาโดยตลอด ขอบคุณ เกศจักรหญิงศิริพร วงศ์ศิริคุณากร (ภรรยา) เด็กชายสุรเกียรติ์ - เด็กชายจุพนภ วงศ์ศิริคุณากร (ลูกชาย) ที่ให้กำลังใจ มาโดยตลอด ขอบคุณเพื่อนปริญญาเอกที่รักทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณนิสามาศ คุณฐานะมาศ คุณณพิชญา และคุณเขาวณี ที่คอยให้กำลังใจ ห่วงใยและให้ความช่วยเหลือแก่ผู้วิจัยเสมอมา

สุดท้ายนี้ คุณงามความดีที่เกิดจากคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบให้แก่ ครูบาอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนผู้วิจัยให้เป็นคนดี ใฝ่เรียนรู้ ผู้วิจัยจะใช้วิชาความรู้ในทาง สร้างสรรค์เพื่อเป็นประโยชน์ต่อตนเองและต่อสังคมต่อไป

ณัฐวัฒน์ วงศ์ศิริคุณากร

55870020: สาขาวิชา: การพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์; ปร.ด.

(การพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์)

คำสำคัญ: ความร่วมมือกลุ่มบุคคล/ ความต่อเนื่องทางธุรกิจ/ โซ่อุปทานข้าวหอมมะลิจังหวัด  
ร้อยเอ็ด

ณัฐวัฒน์ วงศ์ศิริคุณากร: รูปแบบความร่วมมือกลุ่มบุคคลเพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจ  
ของโซ่อุปทานข้าวหอมมะลิจังหวัดร้อยเอ็ดในภาวะที่เกิดภัยแล้ง (INDIVIDUAL GROUP  
COORDINATION PATTERNS FOR BUSINESS CONTINUITY IN THAI HOM MALI RICE  
SUPPLY CHAIN IN ROI ET PROVINCE DURING A DROUGHT PERIOD) อาจารย์ผู้ควบคุม  
คุณฉันทิพนธ์: บรรพต วิรุณราช, Ph.D. 174 หน้า. ปี พ.ศ. 2560.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหารูปแบบความร่วมมือของกลุ่มบุคคลในโซ่อุปทาน  
ข้าวหอมมะลิจังหวัดร้อยเอ็ดในภาวะที่เกิดภัยแล้ง ที่จะทำให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของ  
โซ่อุปทานข้าว ประชากรประกอบด้วยกลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก กลุ่มผู้ผลิต  
ข้าวสาร และกลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)  
รูปแบบการสนทนากลุ่ม (Focus group) ทุกกลุ่มในโซ่อุปทานข้าว โดยมีผลการวิจัย ดังนี้

1. แนวทางการดำเนินการเพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าวหอมมะลิ  
จังหวัดร้อยเอ็ดในภาวะเกิดภัยแล้ง ได้แก่ (1) การบริหารจัดการแหล่งน้ำต้นทุนเป็นบ่อบาดาล 1 บ่อ/  
5 ไร่ หรือขุดสระ 1 บ่อ/ 10 ไร่ โดยกลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก (2) การสนับสนุนปัจจัยการผลิตให้ชาวนา  
ในฤดูกาลผลิตต่อไปหลังเกิดภัย โดยกลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก (3) การทบทวนแผนการตลาด  
การหาตลาดจำหน่ายข้าวสารทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยกลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร และ  
กลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร

2. แนวทางความร่วมมือภายในโซ่อุปทานข้าว ได้แก่ (1) การวางแผนการผลิต แผนการ  
รับซื้อ แผนการจำหน่ายให้สอดคล้องกัน (2) การบริหารจัดการเมล็ดพันธุ์ข้าวให้ได้มาตรฐาน มีการ  
กันเมล็ดพันธุ์ข้าวไว้กั๊ยมหลังเกิดภัย (3) การแปรรูปข้าวเปลือกที่ไม่ได้คุณภาพหลังการเกิดภัยให้  
เป็นผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มมูลค่า

3. แนวทางความร่วมมือนอกโซ่อุปทานข้าว ได้แก่ (1) การจัดหาแหล่งน้ำต้นทุนของ  
ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง (2) การส่งเสริมและสนับสนุนปัจจัยการผลิตและพัฒนาองค์ความรู้  
แก่ชาวนาให้สามารถรับมือกับภัยแล้งได้ (3) การควบคุมเมล็ดพันธุ์ข้าวและการบริหารจัดการ  
เมล็ดพันธุ์ข้าวหลังเกิดภัย (4) การพัฒนาองค์ความรู้ผู้ประกอบการเพื่อขยายตลาดภายในประเทศ  
และต่างประเทศ

55870020: MAJOR: ORGANIZATION DEVELOPMENT AND HUMAN CAPABILITY MANAGEMENT; Ph.D. (ORGANIZATION DEVELOPMENT AND HUMAN CAPABILITY MANAGEMENT)

KEYWORD: INDIVIDUAL GROUP COORIDINATION/ BUSINESS CONTINUITY/ SUPPLY CHAIN OF THAI HOM MALI RICE/ ROI ET PROVINCE

NUTTAWAT WONGSIRIKUNAKORN: INDIVIDUAL GROUP COORDINATION PATTERNS FOR BUSINESS CONTINUITY IN THAI HOM MALI RICE SUPPLY CHAIN IN ROI ET PROVINCE DURING A DROUGHT PERIOD. ADVISOR: BUNPOT WIROONRAJ, Ph.D., 174 P. 2016.

The objective of this research was to investigate the patterns of coordination of individual group in the supply chain of Thai Hom Mali rice in Roi-Et province during a drought periods in order to create the business continuity of the supply chain of rice. The subject consisted of paddy producers, paddy supply group, rice mills and the rice supplier. Researchers used qualitative research and focus groups with all groups in the rice supply chain. The results were as follows.

1. Guidelines for Business Continuity of the Hom Mali Rice Supply Chain in Roi-Et in Drought Period were as follows: (1) water resources were managed into one 5-Rai groundwater well/ or 5 Rai Excavation / 10 Rai groundwater well by paddy producers (2) inputs were provided to farmers in the next production season after the disaster by the paddy suppliers and (3) the marketing plan was reviewed by the rice producers and rice suppliers and they had to find local and international rice markets.

2. Collaborative approaches within rice supply chains include (1) production planning, purchase plan and distribution plan should be consistent. (2) Rice seed management should be standard and there should be rice-seed loan after the disaster. (3) Unqualified paddy should be processed into various products to add value.

3. Guidelines for outside coordination of the supply chain of rice include: (1) water resources should be supplied by the relevant government agencies, (2) inputs for production should be promoted and supported and there should be the development of knowledge for farmers to cope with drought. (3) There should be control of rice seed and management of rice seed after disaster; and (4) Entrepreneurial knowledge should be developed to expand domestic and foreign markets.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฌ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามของการวิจัย.....	9
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
กระบวนการในการดำเนินการวิจัย.....	10
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	11
ขอบเขตของการวิจัย.....	11
ข้อจำกัดในการวิจัย.....	13
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	14
2 แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง.....	16
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ.....	17
แนวคิดการบริหารความเสี่ยง.....	40
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภัยพิบัติ.....	45
แนวคิดเรื่องการลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติ.....	55
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในการบริหารจัดการภาวะวิกฤต.....	62
แนวคิดการจัดการโซ่อุปทาน.....	69
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	72
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	78
รูปแบบการวิจัย.....	78
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	83
การสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	87

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย.....	89
ส่วนที่ 1 สรุปผลการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group) กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก (ชวานา).....	89
ส่วนที่ 2 สรุปผลการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group) กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก.....	97
ส่วนที่ 3 สรุปผลการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group) กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร .....	109
ส่วนที่ 4 สรุปผลการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group) กลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร .....	115
5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	119
สรุปผลการวิจัย .....	119
อภิปรายผล .....	135
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งนี้ .....	154
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	157
บรรณานุกรม .....	158
ภาคผนวก.....	169
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	174

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1-1 สถิติการส่งออกข้าว ปี พ.ศ. 2547-2558 .....	1
1-2 สถิติผลการผลิตข้าว ปี พ.ศ. 2554-2558 .....	2
1-3 ข้อมูลการผลิตข้าวหอมมะลิจังหวัดร้อยเอ็ด .....	3
1-4 พื้นที่ภัยแล้งในเขตจังหวัดร้อยเอ็ดปี พ.ศ. 2559.....	6
1-5 ปริมาณน้ำฝนเฉลี่ยจังหวัดร้อยเอ็ดตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541-2555 .....	7
1-6 ความต้องการน้ำด้านการเกษตรเฉลี่ยจังหวัดร้อยเอ็ด ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541-2555 .....	8
2-1 การสังเคราะห์แนวคิดการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ.....	36
2-2 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ.....	37
2-3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของแผนรองรับธุรกิจต่อเนื่อง.....	40
2-4 การสังเคราะห์แนวคิดการบริหารความเสี่ยง .....	46
2-5 การสังเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการภัยพิบัติ .....	55
2-6 ตารางมาตรฐานในการประมาณค่าความเสี่ยง.....	60
2-7 การสังเคราะห์แนวคิดการลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติ.....	62
2-8 การสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำในการบริหารจัดการภาวะวิกฤต.....	69
2-9 การสังเคราะห์แนวคิดการจัดการโซ่อุปทาน .....	71
5-1 สรุปแนวทางการดำเนินการของแต่ละกลุ่มในโซ่อุปทานข้าว.....	119
5-2 ข้อมูลอ่างเก็บน้ำขนาดกลางในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด .....	137



## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1	กระบวนการดำเนินการวิจัย..... 10
2-1	วงจรการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ..... 22
2-2	รูปแบบ PDCA ที่นำมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการของระบบการบริหารความ ต่อเนื่องทางธุรกิจ (มอก.22301-2556, ข้อ 0.2)..... 27
2-3	ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของกรอบการบริหารความเสี่ยงเพื่อ การบริหารความเสี่ยง (มอก.31000-2555)..... 43
2-4	กระบวนการบริหารความเสี่ยง (มอก.31000-2555)..... 44
2-5	วงจรการจัดการความเสี่ยงจากภัยพิบัติ..... 51
2-6	ภาวะผู้นำส่งผลต่อทั้งองค์กร กลุ่ม และบุคคล ..... 64
5-1	แนวทางการร่วมมือที่กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือกต้องการให้กลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าว ดำเนินการเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว..... 127
5-2	แนวทางการร่วมมือที่กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือกต้องการให้กลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าว ดำเนินการเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว..... 128
5-3	แนวทางการร่วมมือที่กลุ่มผู้ผลิตข้าวสารต้องการให้กลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าว ดำเนินการเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว..... 129
5-4	แนวทางการร่วมมือที่กลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสารต้องการให้กลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าว ดำเนินการเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว..... 130
5-5	แนวทางการร่วมมือที่กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือกต้องการได้รับการสนับสนุนจาก หน่วยงานที่อยู่นอกโซ่อุปทานข้าวเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของ โซ่อุปทานข้าว..... 131
5-6	แนวทางการร่วมมือที่กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือกต้องการได้รับการสนับสนุนจาก หน่วยงานที่อยู่นอกโซ่อุปทานข้าวเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของ โซ่อุปทานข้าว..... 132
5-7	แนวทางการร่วมมือที่กลุ่มผู้ผลิตข้าวสารต้องการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน ที่อยู่นอกโซ่อุปทานข้าวเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว ..... 133

## สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่	หน้า
5-8 แนวทางความร่วมมือที่กลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสารต้องการได้รับการสนับสนุนจาก หน่วยงานที่อยู่นอกโซ่อุปทานข้าวเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของ โซ่อุปทานข้าว .....	134
5-9 แนวทางการเตรียมความพร้อมของกลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวเพื่อให้เกิด ความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว .....	136
5-10 แนวทางการโต้สถานการณ์วิกฤตของกลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวเพื่อให้เกิดความ ต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว .....	142
5-11 แนวทางการฟื้นฟูเยียวยาของกลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวเพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง ทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว .....	143
5-12 แนวทางความร่วมมือของกลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวที่ต้องการให้กลุ่มผู้ผลิต ข้าวเปลือกดำเนินการเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว .....	145
5-13 แนวทางความร่วมมือของกลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวที่ต้องการให้กลุ่มผู้จัดหา ข้าวเปลือกดำเนินการเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว .....	147
5-14 แนวทางความร่วมมือของกลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวที่ต้องการให้กลุ่มผู้ผลิต ข้าวสารดำเนินการเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว .....	148
5-15 แนวทางความร่วมมือของกลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวที่ต้องการให้กลุ่มผู้จำหน่าย ข้าวสารดำเนินการเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว .....	149
5-16 แนวทางความร่วมมือของกลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวที่ต้องการให้หน่วยงาน ภายนอกโซ่อุปทานข้าวดำเนินการเพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง .....	150

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ข้าวเป็นพืชอาหารที่ประชากรมากกว่าครึ่งหนึ่งของโลกบริโภคเป็นอาหารหลักและส่วนใหญ่ผลิตในทวีปเอเชียเป็นสำคัญ (Bhattacharjee, Singhal, & Kulkarni, 2002) สำหรับประเทศไทยข้าวมีความสำคัญและมีความผูกพันกับวิถีชีวิตของคนไทยมาช้านาน (จรัญจิต เฟื่องรัตน์ และสุวัฒน์ เจริญระดมน์, 2553) โดยสะท้อนถึงการดำรงอยู่ของสังคมไทยผ่านพิธีกรรม คติความเชื่อ วิถีชีวิตของคนในสังคม รูปแบบการปกครอง ค่านิยม รวมถึงระบบการศึกษา (กรมวิชาการเกษตร, 2547) และข้าวยังเป็นพื้นฐานสำคัญในระบบเศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรมความเป็นอยู่ของคนไทยมาจนถึงปัจจุบัน

ชาวนาไทยสมัยก่อนถือเป็นนักวิจัยการเกษตรรุ่นแรกที่คัดเลือกและปรับปรุงพันธุ์ข้าว ให้เหมาะสมกับการเพาะปลูกในแต่ละท้องถิ่นแต่ไม่ได้มีการรวบรวมพันธุ์ข้าวไว้อย่างเป็นทางการ จนกระทั่ง ในปี พ.ศ. 2493-2495 ภาครัฐได้มีรวบรวมพันธุ์ข้าวพื้นเมืองทั่วประเทศอย่างจริงจังเพื่อหาพันธุ์ข้าวให้ชาวนาไปปลูก ในจำนวนนี้มีพันธุ์ข้าวขาวดอกมะลิ 105 หรือที่เรียกกันว่าข้าวหอมมะลิรวมอยู่ด้วย (กรมวิชาการเกษตร, 2541) ข้าวหอมมะลิเป็นข้าวที่มีคุณภาพดีเยี่ยมและเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ (วราพงษ์ ชมาฤกษ์ และคณะ, 2554) ปัจจุบันประเทศไทยเป็นผู้ผลิตและส่งออกข้าวที่สำคัญของโลก ดังตารางที่ 1-1

ตารางที่ 1-1 สถิติการส่งออกข้าว ปี พ.ศ. 2547-2558 (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2559)

ปี พ.ศ.	ปริมาณ (กิโลกรัม)	มูลค่า (บาท)
2547	9,976,588,816	108,328,330,263
2548	7,495,903,816	92,993,715,437
2549	7,494,140,078	98,179,003,722
2550	9,192,517,546	119,215,430,000
2551	10,216,127,754	203,219,080,548
2552	8,619,870,647	172,207,650,931
2553	8,939,630,271	168,193,057,422

ตารางที่ 1-1 (ต่อ)

ปี พ.ศ.	ปริมาณ (กิโลกรัม)	มูลค่า (บาท)
2554	10,711,548,988	193,842,525,443
2555	5,734,426,868	142,976,235,578
2556	6,611,616,533	133,839,412,971
2557	10,969,344,247	174,851,086,420
2558	8,577,554,784	136,803,320,889

ในปีการผลิต พ.ศ. 2557-2558 ผลการประเมินเบื้องต้นพบว่าประเทศไทยเป็นผู้ผลิตข้าวอันดับ 6 ของโลก (ร้อยละ 3.92) รองจากประเทศจีน (ร้อยละ 30.21) ประเทศอินเดีย (ร้อยละ 21.91) ประเทศอินโดนีเซีย (ร้อยละ 7.48) ประเทศบังกลาเทศ (ร้อยละ 7.21) และเวียดนาม (ร้อยละ 5.87) ตามลำดับ และเป็นผู้ส่งออกข้าวเป็นอันดับ 2 ของโลกรองจากประเทศอินเดีย (กรมการข้าว, 2558)

ตารางที่ 1-2 สถิติผลการผลิตข้าว ปี พ.ศ. 2554-2558 (กรมการข้าว, 2558)

หน่วย: ล้านตัน

ประเทศ	ปี 2554/2555	ปี 2555/2556	ปี 2556/2557	ปี 2557/2558	ปี 2558/2559
จีน	140.700	143.00	142.530	144.500	145.500
อินเดีย	150.310	105.240	106.646	104.800	103.500
อินโดนีเซีย	36.500	36.550	36.300	35.760	36.300
บังกลาเทศ	33.700	33.820	34.390	34.500	34.600
เวียดนาม	27.152	27.537	28.161	28.074	28.200
ไทย	20.460	20.200	20.460	18.750	16.400
พม่า	11.473	11.715	11.957	12.600	12.200
ฟิลิปปินส์	10.710	11.428	11.858	11.915	11.500
บราซิล	7.888	8.037	8.300	8.465	8.000
ญี่ปุ่น	7.812	7.923	7.937	7.842	7.900

จากตารางที่ 1-2 พบว่าแนวโน้มการผลิตข้าวของประเทศไทยลดลงจากปีที่ผ่านมา ทั้งนี้สืบเนื่องจากสถานการณ์ภัยแล้งต่อเนื่องมาตั้งแต่ช่วงต้นปี พ.ศ. 2558 ได้ส่งผลกระทบต่อในหลายพื้นที่ และคาดว่าจะส่งผลกระทบต่อเนื่องไปถึงปี พ.ศ. 2559 (กรมการข้าว, 2558) สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (2559) ได้พยากรณ์การผลิตข้าวในฤดูการผลิตปี พ.ศ. 2558/2559 ว่าจะมีพื้นที่ปลูกนาปีจำนวน 56,686,252 ไร่ ลดลงจากปีที่ผ่านมาจำนวน 5,093,450 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 8.24 จะทำให้ผลผลิตลดลงจากปีที่แล้ว ร้อยละ 14.22 และปริมาณการผลิตเฉลี่ยต่อไร่ลดลงถึงร้อยละ 6.38

จังหวัดร้อยเอ็ดเป็นจังหวัดที่มีการทำนาข้าวเป็นอันดับหนึ่งของกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลางมีพื้นที่เพาะปลูกข้าวรวม 3,500,736 ไร่ (สำนักงานจังหวัดร้อยเอ็ด, 2559) ปลูกข้าวหอมมะลิเป็นหลักโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเขตพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้ในเขตอำเภอเกษตรวิสัย อำเภอสุวรรณภูมิ อำเภอโพนทราย อำเภอปทุมรัตต์ และอำเภอหนองฮี

ตารางที่ 1-3 ข้อมูลการผลิตข้าวหอมมะลิของจังหวัดร้อยเอ็ด (สำนักงานจังหวัดร้อยเอ็ด, 2559)

ปีการผลิต	พื้นที่ปลูก (ไร่)	พื้นที่เก็บเกี่ยว (ไร่)	พื้นที่เสียหาย (ไร่)	ผลผลิตรวม (ตัน)
2552/2553	2,090,814	2,026,453	64,361	870,782.50
2553/2554	2,605,172	2,377,080	228,092	1,027,546.05
2554/2555	2,778,598	2,313,129	465,469	1,071,432.99
2555/2556	2,809,906	2,211,581	598,325	1,032,342.33
2556/2557	2,880,199	2,711,093	169,109	1,408,635.05
2557/2558	2,823,097	2,784,476	38,621	1,292,086.05
2558/2559	2,849,907	2,695,130	154,777	1,191,813.44

ทุ่งกุลาร้องไห้เป็นพื้นที่ปลูกข้าวหอมมะลิที่สำคัญของภาคตะวันออกเฉียงเหนือครอบคลุมพื้นที่ 5 จังหวัด มีพื้นที่ทั้งสิ้น 2,107,690 ไร่ ดินในบริเวณดังกล่าวเป็นดินร่วนปนทราย ความอุดมสมบูรณ์ต่ำ บางบริเวณเป็นดินเค็ม การเพาะปลูกข้าวอาศัยสภาพน้ำฝนเป็นหลัก มักประสบกับความแห้งแล้ง (สมนึก จงเสริมตระกูล, ลัดดา วิริยางกูร และทานตะวัน วรรณชะวลัญช์. (2558) เพราะดินขาดความอุดมสมบูรณ์เป็นดินทรายไม่อุ้มน้ำ ถึงแม้ว่าปริมาณน้ำฝนจะมีมากก็ตาม ปัญหาภัยแล้งก็ยังคงเกิดขึ้น การปลูกข้าว ทำได้เพียงปีละ 1 ครั้งด้วยการพึ่งพาน้ำฝนเป็นหลักเพราะระบบชลประทานและการบริหารจัดการน้ำยังไม่ทั่วถึง จังหวัดร้อยเอ็ดมีพื้นที่ในทุ่งกุลาร้องไห้ถึงร้อยละ 46.82 (จำนวน 986,807 ไร่) ถือว่ามีจำนวนมากที่สุด รองลงไปคือ สุรินทร์ จำนวน 575,993

ไร่ ศรีสะเกษ จำนวน 287,000 ไร่ มหาสารคาม จำนวน 193,890 ไร่ และยโสธร จำนวน 64,000 ไร่ (สำนักงานจังหวัดร้อยเอ็ด, 2559)

การพิจารณาถึงความแตกต่างทางภูมิศาสตร์ของแต่ละพื้นที่ที่จะเป็นเครื่องสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (Geographical Indications: GI) โดยเชื่อมโยงระหว่างธรรมชาติและมนุษย์กล่าวคือ ชุมชนได้อาศัยลักษณะเฉพาะที่มีอยู่ในแหล่งภูมิศาสตร์ตามธรรมชาติ เช่น สภาพดินฟ้าอากาศ หรือ วัตถุดิบเฉพาะในพื้นที่ มาใช้ประโยชน์ในการผลิตสินค้าในท้องถิ่นของตนขึ้นมา ทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณลักษณะพิเศษที่มาจากพื้นที่ดังกล่าว คุณลักษณะพิเศษนี้อาจหมายถึง คุณภาพ ชื่อเสียงหรือคุณลักษณะเฉพาะอื่น ๆ ที่มาจากแหล่งภูมิศาสตร์นั้น ๆ สามารถนำไปจดทะเบียนเป็นทรัพย์สินทางปัญญาได้ (กรมทรัพย์สินทางปัญญา, 2559)

การนำพันธุ์ข้าวขาวดอกมะลิ 105 มาปลูกในเขตทุ่งกุลาร้องไห้ครั้งแรกเริ่มต้นในปี พ.ศ. 2524 โดยโครงการแลกเปลี่ยนพันธุ์ข้าว ต่อมากรมทรัพย์สินทางปัญญา ได้ขึ้นทะเบียนสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ข้าวหอมมะลิทุ่งกุลาร้องไห้ ในปี พ.ศ. 2550 ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ พ.ศ. 2546 ครอบคลุมพื้นที่ทั้งหมดของเขตทุ่งกุลาร้องไห้ และใน พ.ศ. 2556 สหภาพยุโรปได้ให้การรับรองการขึ้นทะเบียนข้าวหอมมะลิทุ่งกุลาร้องไห้เป็นสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ เมื่อวันที่ 5 มีนาคม พ.ศ. 2556 (สมนึก จงเสริมตระกูล และคณะ, 2558) ข้าวหอมมะลิที่เป็นผลผลิตจากทุ่งกุลาร้องไห้ จึงมีเอกลักษณ์ที่สำคัญและแตกต่างไปจากข้าวหอมมะลิที่ผลิตจากแหล่งปลูกอื่น ๆ ในเรื่องของความหอม ความเรียวยาว และความอ่อนนุ่ม (สำนักงานจังหวัดร้อยเอ็ด, 2559)

ปัญหาของภาคการเกษตรในประเทศไทยยังคงมีหลายด้าน โดยเฉพาะในด้านผลผลิตที่อยู่ในเกณฑ์ไม่สูงและรายได้เกษตรกรมีอัตราเฉลี่ยต่ำ เนื่องจากเกษตรกรยังขาดความรู้ ขาดข้อมูลเชิงลึกสำหรับวางแผนการผลิต รวมทั้งความรู้ในการผลิตสินค้าเกษตรให้มีคุณภาพสูงมีความปลอดภัยต่อผู้บริโภคและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (ฤทัยชนก จริจจิตร, 2556) ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2504-2509) ชาวนาถูกกำหนดให้เปลี่ยนแบบแผนการผลิตจากระบบการทำนาพื้นบ้านเพื่อบริโภคมาเป็นการทำนาสมัยใหม่ที่เน้นการขายเป็นหลัก มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการปลูกข้าวของชาวนาไทยอย่างสิ้นเชิง ตั้งแต่การคัดเลือกพันธุ์ข้าว การใช้เทคโนโลยี เครื่องจักร การใช้ปุ๋ยเคมี การใช้สารเคมีกำจัดศัตรูข้าว และการตลาดที่เชื่อมโยงกับต่างประเทศ ทำให้ชาวนากลายเป็นฟันเฟืองตัวเล็ก ๆ ที่ถูกขับเคลื่อนไปตามกระแสตลาดและเศรษฐกิจโลก (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2548) การผลิตข้าวเพื่อการค้าได้ทำให้เกิดกลุ่มต่าง ๆ ที่เป็นส่วนประกอบของโซ่อุปทานข้าวขึ้นหลายกลุ่มเริ่มตั้งแต่กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก (ชาวนา) กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก (พ่อค้าคนกลาง กลุ่มเกษตรกร ตลาดกลาง) กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร (โรงสีข้าว สหกรณ์การเกษตร) และสิ้นสุดที่กลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร (พ่อค้าส่งออก หยก พ่อค้าขายส่ง/ ขายปลีก) (สนั่น เกาชาวี และ

ระพีพันธ์ ปิตาคะ โส, 2555)

ภายใต้สถานการณ์ภัยพิบัติที่มีแนวโน้มความรุนแรงและความถี่เพิ่มมากขึ้นเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย, 2557) ภาคการเกษตรจำเป็นต้องให้ความสำคัญเพื่อเตรียมการเผชิญและรับมือกับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของฤดูกาล ยิ่งประเทศไทยเป็นประเทศเกษตรกรรมที่มีรูปแบบการพัฒนาและวิถีชีวิตที่ต้องพึ่งพิงความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศจึงเป็นภัยคุกคามที่สำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ทั้งการรักษาการเติบโตทางเศรษฐกิจ (สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม, 2558) สภาพอากาศที่แปรปรวนนั้นได้ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของเกษตรกร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการผลิตข้าวที่อาศัยน้ำฝนอย่างเช่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การกระจายของฝน และปริมาณของฝนที่ตกในแต่ละครั้งมีผลต่อการเริ่มต้นและสิ้นสุดฤดูการเพาะปลูก ทำให้ยากต่อการกำหนดวันปลูกข้าว (พัชราภรณ์ รักชุม, ชนะ ศรีสมภาร, สมหมาย เลิศนา และบุญรัตน์ จงดี, 2558)

ภาคการเกษตรของประเทศไทยจึงมีความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนของสภาพภูมิอากาศ ดังกล่าวข้างต้นและยังต้องเสี่ยงกับปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในกระบวนการผลิต เช่น การปลูก การใช้เทคโนโลยีการผลิตต่าง ๆ สิ่งที่เกี่ยวข้องที่ต้องทำคือ การบริหารความเสี่ยงเพื่อลดความเสียหาย (สุรจิต ภูภักดี และ บาส เบาว์แมน, 2551) โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีการผลิตข้าวแบบอาศัยน้ำฝนเป็นหลัก จะทำให้ความแปรปรวนยิ่งทวีความรุนแรงต่อระบบการผลิตมากขึ้นและยากที่จะทำนายสภาวะอากาศในแต่ละปีได้ เกษตรกรจึงไม่สามารถวางแผนการเพาะปลูกได้ถูกต้องมากนัก บางครั้งทำให้พลาดโอกาสการปลูกข้าวในฤดูปลูกนั้น ๆ (สมหมาย เลิศนา, 2557)

ภัยแล้งถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผลผลิตข้าวมีความแปรปรวน โดยเฉพาะภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพราะเป็นการผลิตข้าวนาปี (บุญรัตน์ จงดี, เกரிய ไกร พันธุ์วรรณ, ธิดารัตน์ ขามมอญ, Fukai, และสุวัฒน์ เจียรระคงมัน, 2554) สถานการณ์ภัยแล้งที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2558 ถือเป็นภัยแล้งนอกฤดูกาล (ภัยแล้งช่วงหน้าฝน) เป็นผลมาจากปริมาณน้ำต้นทุนในเขื่อนต่ำประกอบด้วยภาวะฝนทิ้งช่วง เนื่องจากอิทธิพลของเอลนีโญ (El Nino) ที่กำลังเกิดขึ้น (ธีระยุทธ ไทยธูระไพศาล, 2558) ภัยแล้งในประเทศไทยส่วนใหญ่จะส่งผลกระทบต่อภาคการเกษตร พื้นที่ที่ได้รับผลกระทบจากภัยแล้งมากที่สุดคือบริเวณภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง เพราะเป็นบริเวณที่อิทธิพลของมรสุมตะวันตกเฉียงใต้เข้าไปไม่ถึง และถ้าปีใดไม่มีพายุหมุนเขตร้อนเคลื่อนผ่านในแนวดังกล่าวแล้วจะก่อให้เกิดภัยแล้งรุนแรงมากขึ้น (กรมอุตุฯ, 2558) ในปี พ.ศ. 2559 จังหวัดร้อยเอ็ดมีพื้นที่ที่มีโอกาสเกิดภัยแล้งประมาณ 1,698,703 ไร่ ดังตารางที่ 1-4

ตารางที่ 1-4 พื้นที่ภัยแล้งในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด ปี พ.ศ. 2559 (สำนักงานจังหวัดร้อยเอ็ด, 2559)

อำเภอ	พื้นที่ที่มีโอกาสแห้งแล้ง (ไร่)	จำนวนตำบล	จำนวนประชากร (คน)
เมืองร้อยเอ็ด	169,391	15	157,403
เกษตรวิสัย	121,476	13	98,088
ปทุมรัตน์	82,089	8	53,765
จตุรพักตรพิมาน	129,357	12	80,362
ธวัชบุรี	112,635	12	68,154
พนมไพร	57,704	13	79,074
โพนทอง	185,266	14	108,256
โพธิ์ชัย	93,029	9	58,053
หนองพอก	98,225	9	66,536
เสลภูมิ	132,564	18	114,861
สุวรรณภูมิ	158,120	15	116,173
เมืองสรวง	51,306	5	23,170
โพนทราย	15,705	5	27,987
อาจสามารถ	112,108	9	74,284
เมยวดี	43,874	4	22,998
ศรีสมเด็จ	49,622	8	36,623
จังหาร	24,077	8	46,179
เชียงขวัญ	14,220	5	27,650
หนองฮี	23,841	4	24,672
ทุ่งเขาหลวง	25,094	5	23,545
<b>รวม</b>	<b>1,698,704</b>	<b>191</b>	<b>1,307,863</b>



ตารางที่ 1-5 ปริมาณน้ำฝนเฉลี่ยจังหวัดร้อยเอ็ดตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541-2555 (กรมป้องกันและบรรเทา  
สาธารณภัย, 2556 ข)

หน่วย: มิลลิเมตร

เดือน	จำนวน
มกราคม	7.4
กุมภาพันธ์	13.6
มีนาคม	44.9
เมษายน	83.0
พฤษภาคม	210.0
มิถุนายน	215.3
กรกฎาคม	218.2
สิงหาคม	265.7
กันยายน	232.4
ตุลาคม	101.2
พฤศจิกายน	20.2
ธันวาคม	2.5

ตารางที่ 1-6 ความต้องการน้ำด้านการเกษตรเฉลี่ยจังหวัดร้อยเอ็ด ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541-2555  
(กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย, 2556 ข)

หน่วย: ล้าน ลบ.ม.

การใช้น้ำ	จำนวน
<b>ในเขตชลประทาน</b>	<b>142.21</b>
ข้าวนาปรัง	112.26
ข้าวนาปี	19.89
พืชไร่-พืชผัก	0.80
ไม้ผล	1.15
ไม้ยืนต้น	8.11

ตารางที่ 1-6 (ต่อ)

การใช้น้ำ	จำนวน
นอกเขตชลประทาน	952.11
ข้าวนาปรัง	346.83
ข้าวนาปี	245.78
พืชไร่-พืชผัก	270.57
ไม้ผล	23.58
ไม้ยืนต้น	65.35

กล่าวได้ว่าภัยแล้งได้กลายเป็นปัญหาสำคัญที่กระทบต่อการเกษตรของจังหวัดร้อยเอ็ด โดยเฉพาะข้าวที่เป็นพืชเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศ การประเมินการเกิดภัยแล้งในแต่ละปีจึงมีความสำคัญ เพราะการเกิดภัยแล้งนั้น ขึ้นอยู่กับปริมาณน้ำฝนในแต่ละปี หากปีใดมีปริมาณน้ำฝนมากกว่าปกติก็เสี่ยงต่อการเกิดน้ำท่วม และในทางตรงกันข้าม หากปีใดปริมาณน้ำฝนน้อยกว่าปกติ อาจเสี่ยงต่อการเกิดภัยแล้งเช่นกัน (ณัฐพล กระแสร์, 2558)

เกษตรกรผู้ปลูกข้าวจึงต้องมีการประเมินและคาดการณ์เพื่อวางแผนการเพาะปลูกในแต่ละฤดูกาล ให้สอดคล้องเหมาะสมกับลักษณะของพื้นที่ด้วย ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะนาที่แตกต่างกันย่อมมีคุณสมบัติในการให้ผลผลิตที่แตกต่างกันด้วย (Zeigler & Puckridge, 1995) ในพื้นที่ปลูกข้าวในเขตใช้น้ำฝนตามลักษณะตำแหน่งทางภูมิศาสตร์จะมีพื้นที่ตั้งแต่พื้นที่ดอนที่มีสภาพแห้งแล้งไปจนถึงพื้นที่ลุ่มที่มีสภาพท่วมขัง มีทั้งนาลุ่ม นากลาง และนาดอน (Mackill, Coffman, & Garrity, 1996) โดยในแต่ละประเภทจะมีคุณสมบัติของดินและอุทกวิทยาที่แตกต่างกัน ลักษณะดินในที่ดอนจะมีลักษณะทรายจัดและที่ลุ่มจะมีสัดส่วนของดินเหนียวในสัดส่วนที่สูง (Wade, Fukai, Samson, Ali, & Mazid, 1999)

การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เป็นกระบวนการจัดการที่สำคัญที่ควรนำมาใช้เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินกิจกรรมที่สำคัญขององค์กร เพราะยิ่งองค์กรมีการตรวจสอบที่ดี มีการสร้างบุคลากรและพัฒนาวิธีการที่จะนำเอาการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจมาใช้ในองค์กรมากเท่าใดย่อมจะเป็นจุดแข็งขององค์กรในการแข่งขันกับคู่แข่งได้ (Herbane, Elliott, & Swartz, 2004) การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจยังเป็นเทคนิควิธีการในการจัดการกับความเสี่ยงที่เป็นภัยคุกคามต่อการฟื้นตัวขององค์กรจากเหตุการณ์ภัยพิบัติและการหยุดชะงักของการดำเนินกิจการขององค์กร (Herbane, 2010) โดยมีการพัฒนาแนวทางการดำเนินงานมาใช้เป็นเครื่องมือในการ

ป้องกันการหยุดชะงักในกระบวนการดำเนินงานขององค์กร (Gibb & Buchanan, 2006) และเป็นกระบวนการบริหารที่บ่งชี้ถึงคุณค่าต่อองค์กรและผลกระทบของภัยคุกคามต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้ได้แนวทางในการสร้างขีดความสามารถให้องค์กรมีความยืดหยุ่น สามารถตอบสนองและปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และกิจกรรมที่สร้างมูลค่าที่มีประสิทธิผลได้

ด้วยความเป็นสินค้าที่มีความเป็นเอกลักษณ์ที่กรมทรัพย์สินทางปัญญาและสหภาพยุโรปได้ให้การรับรองการขึ้นทะเบียนข้าวหอมมะลิทุ่งกุลาร้องไห้เป็นสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ จึงควรต้องมีการพัฒนาศักยภาพของเกษตรกรผู้ปลูกข้าวหอมมะลิในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดให้มีศักยภาพในการแข่งขันในภูมิภาคอาเซียน ซึ่งการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ยังได้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีได้บัญชาให้มีการจัดประชุมเรื่องแนวทางการส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจจังหวัดร้อยเอ็ด ระหว่างนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี กับส่วนราชการ ภาคเอกชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเมื่อวันที่ 24 สิงหาคม พ.ศ. 2559 โดยมีผลการประชุมและข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรี เห็นชอบในหลักการยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดด้วยโมเดล “ร้อยเอ็ด 4.101” ที่จะมีการพัฒนาทุ่งกุลาร้องไห้ให้เป็นเขตพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มข้าวหอมมะลิทุ่งกุลาร้องไห้และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการน้ำเพื่อบรรเทาภัยแล้งซ้ำซาก จึงจำเป็นต้องเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับภัยแล้งที่อาจเกิดขึ้นเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของอุตสาหกรรมข้าวในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้มุ่งศึกษาเพื่อหารูปแบบความร่วมมือของกลุ่มบุคคลในโซ่อุปทานข้าวหอมมะลิจังหวัดร้อยเอ็ดในภาวะที่เกิดภัยแล้งเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว ประกอบด้วย กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร และกลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร

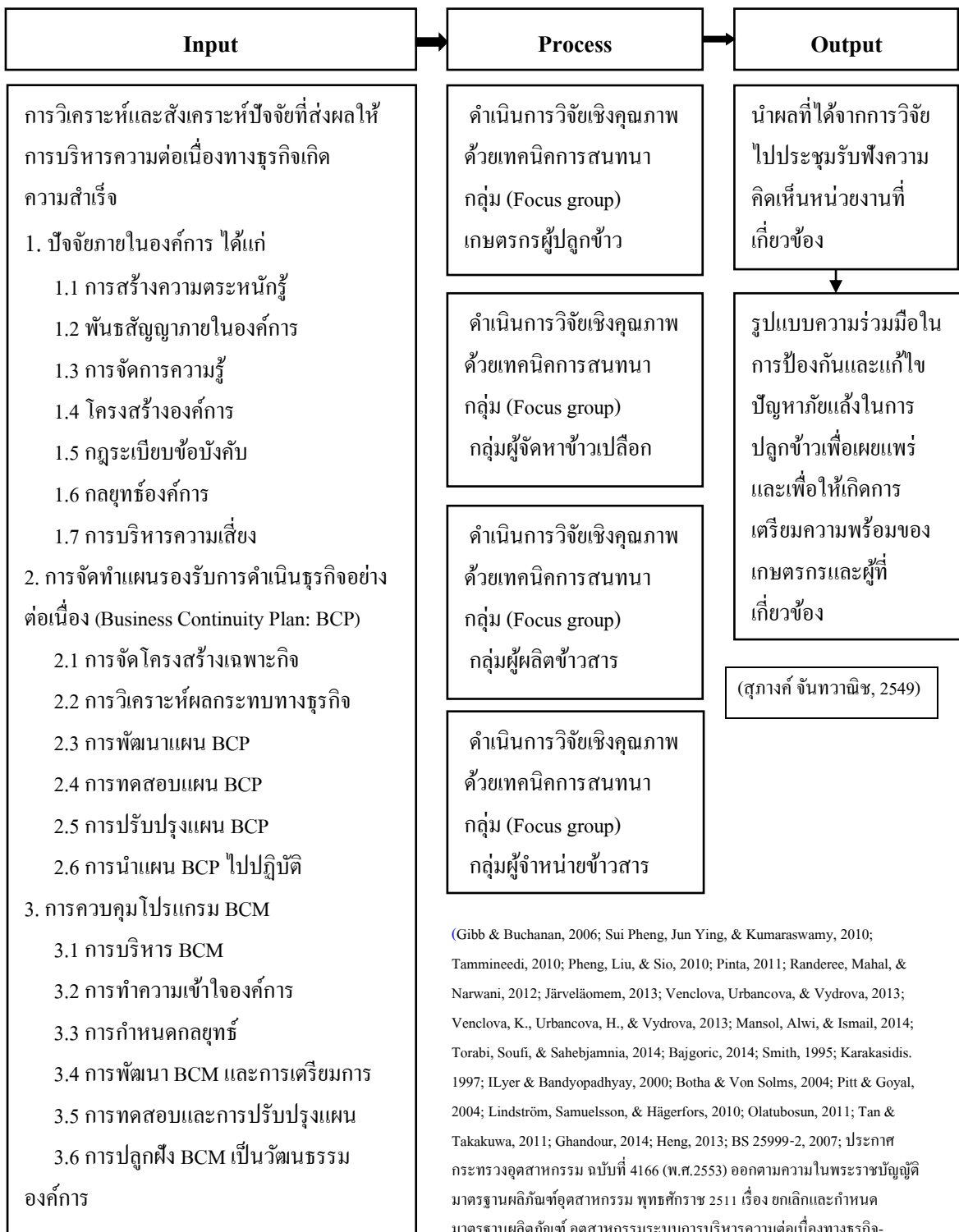
### คำถามของการวิจัย

รูปแบบความร่วมมือของกลุ่มบุคคลในโซ่อุปทานข้าวหอมมะลิจังหวัดร้อยเอ็ดในภาวะที่เกิดภัยแล้งควรมีลักษณะเป็นแบบใด เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อค้นหารูปแบบความร่วมมือของกลุ่มบุคคลในโซ่อุปทานข้าวหอมมะลิจังหวัดร้อยเอ็ดในภาวะที่เกิดภัยแล้ง ที่จะทำให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว ประกอบด้วยกลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร และกลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร

กระบวนการในการดำเนินการวิจัย



(Gibb & Buchanan, 2006; Sui Pheng, Jun Ying, & Kumaraswamy, 2010; Tammineedi, 2010; Pheng, Liu, & Sio, 2010; Pinta, 2011; Randeree, Mahal, & Narwani, 2012; Järveläomem, 2013; Venclova, Urbancova, & Vydrova, 2013; Venclova, K., Urbancova, H., & Vydrova, 2013; Mansol, Alwi, & Ismail, 2014; Torabi, Soufi, & Sahebjamnia, 2014; Bajgoric, 2014; Smith, 1995; Karakasidis, 1997; Ilyer & Bandyopadhyay, 2000; Botha & Von Solms, 2004; Pitt & Goyal, 2004; Lindström, Samuelsson, & Hägerfors, 2010; Olatubosun, 2011; Tan & Takakuwa, 2011; Ghandour, 2014; Heng, 2013; BS 25999-2, 2007; ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม ฉบับที่ 4166 (พ.ศ.2553) ออกตามความในพระราชบัญญัติมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม พุทธศักราช 2511 เรื่อง ยกเลิกและกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรมระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ-ข้อกำหนด, 2556)

ภาพที่ 1-1 กระบวนการดำเนินการวิจัย

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. เกษตรกรผู้ปลูกข้าวและผู้ที่อยู่ในโซ่อุปทานข้าวที่ประกอบด้วย กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร และกลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร มีแนวทางการร่วมมือเพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าวในภาวะเกิดภัยแล้ง
2. กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร และกลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร ในโซ่อุปทานข้าว มีแนวทางในการพัฒนาตนเองและพัฒนาองค์การให้สอดคล้องกับหลักการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในบริบทของพื้นที่ ประกอบกับหน่วยงานภาครัฐสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อกำหนดแนวทางการส่งเสริมอุตสาหกรรมข้าวให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องในภาวะเกิดภัยแล้ง เพิ่มมูลค่าการผลิตและสร้างความเชื่อมั่นให้กับคู่ค้า และสามารถแข่งขันกับประเทศคู่แข่งได้

## ขอบเขตของการวิจัย

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 การค้นหารูปแบบความร่วมมือของกลุ่มบุคคลในโซ่อุปทานข้าวหอมมะลิจังหวัดร้อยเอ็ดในภาวะที่เกิดภัยแล้ง เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว โดยใช้เทคนิครูปแบบการสนทนากลุ่ม (Focus group) จำนวน 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร และกลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร

1.2 วิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยภายในองค์การที่ได้จากการสนทนากลุ่ม (Focus group) ไปประชุมรับฟังความคิดเห็น โดยเชิญหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุม เพื่อวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการ เพื่อให้ได้รูปแบบการป้องกันและแก้ไขปัญหาภัยแล้งในการปลูกข้าวเผยแพร่ให้เกิดการเตรียมความพร้อมของเกษตรกรและผู้ที่เกี่ยวข้อง

### 2. ขอบเขตของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

**กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก** ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus group) โดยกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด ดังนี้

ประชากรกลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก คือ ศูนย์การเรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตรจังหวัดร้อยเอ็ดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 มีจำนวนทั้งสิ้น 20 ศูนย์การเรียนรู้ ได้แก่ ศูนย์การเรียนรู้อำเภอพนมไพร ศูนย์การเรียนรู้อำเภอหนองพอก ศูนย์การเรียนรู้อำเภอเสลภูมิ ศูนย์การเรียนรู้อำเภอโพนทอง ศูนย์การเรียนรู้อำเภอเกษตรวิสัย ศูนย์การเรียนรู้อำเภอเมืองร้อยเอ็ด ศูนย์การเรียนรู้อำเภอธวัชบุรี ศูนย์การเรียนรู้อำเภอโพธิ์ชัย ศูนย์การเรียนรู้อำเภอจตุรพักตรพิมาน ศูนย์การเรียนรู้

อำเภอสุวรรณภูมิ ศูนย์การเรียนรู้อำเภออาจสามารถ ศูนย์การเรียนรู้อำเภอเมืองสรวง ศูนย์การเรียนรู้อำเภอโพธาราย ศูนย์การเรียนรู้อำเภอศรีสมเด็จ ศูนย์การเรียนรู้อำเภอจังหาร ศูนย์การเรียนรู้อำเภอเชิงขวัญ ศูนย์การเรียนรู้อำเภอหนองฮี ศูนย์การเรียนรู้อำเภอทุ่งเขาหลวง ศูนย์การเรียนรู้อำเภอปทุมรัตต์ และศูนย์การเรียนรู้อำเภอเมยวดี

กลุ่มตัวอย่างผู้ผลิตข้าวเปลือกที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ เกษตรกรจากศูนย์การเรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตรจังหวัดร้อยเอ็ดปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 อย่างน้อยจำนวน 10 ศูนย์การเรียนรู้ ศูนย์การเรียนรู้แห่งละ 1 คน โดยผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive method) จากเกษตรกรปราดเปรื่องที่มีความรู้ในการประกอบอาชีพของตนเองเป็นอย่างดีและเป็นผู้นำในศูนย์การเรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตรจังหวัดร้อยเอ็ด

**กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก** ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus group) โดยมุ่งเน้นไปที่สหกรณ์การเกษตรที่รับซื้อข้าวเปลือกในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด เนื่องจากเป็นสถาบันของเกษตรกรที่มีความเชื่อมโยงกับกลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือกโดยตรงและเป็นนิติบุคคลที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกที่เป็นเกษตรกรดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อแก้ไขปัญหาเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิกและช่วยยกฐานะของสมาชิกให้ดีขึ้น

ประชากรกลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก คือ สหกรณ์การเกษตรที่รวบรวมข้าวเปลือกในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 มีจำนวนทั้งสิ้น 18 แห่ง ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรเมยวดี จำกัด สหกรณ์การเกษตรจตุรพักตรพิมาน จำกัด สหกรณ์การเกษตรปทุมรัตต์ จำกัด สหกรณ์การเกษตรพนมไพร จำกัด สหกรณ์การเกษตรสุวรรณภูมิ จำกัด สหกรณ์การเกษตรอาจสามารถ จำกัด สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด สหกรณ์การเกษตรเมืองร้อยเอ็ด จำกัด สหกรณ์การเกษตรเมืองสรวง จำกัด สหกรณ์การเกษตรเสลภูมิ จำกัด สหกรณ์การเกษตรโพธาราย จำกัด สหกรณ์การเกษตรเพื่อลูกค้า ธ.ก.ส.ร้อยเอ็ด จำกัด สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินสุวรรณภูมิหนึ่ง จำกัด สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินสุวรรณภูมิสอง จำกัด สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินสุวรรณภูมิสาม จำกัด สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินสุวรรณภูมิสี่ จำกัด สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินสุวรรณภูมิห้า จำกัด และสหกรณ์การเกษตรรักถิ่นเกิด จำกัด

กลุ่มตัวอย่างผู้จัดหาข้าวเปลือก ที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่รวบรวมข้าวเปลือกในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 อย่างน้อยจำนวน 10 แห่งแห่งละ 1 คน โดยผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive method) จากผู้จัดการสหกรณ์ที่มีประสบการณ์ในการรับซื้อข้าวเปลือก

**กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร** ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus group) โดยกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด ดังนี้

ประชากรกลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร คือ ผู้ประกอบการ โรงสีที่อยู่ในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดจำนวนทั้งสิ้น 46 แห่ง (สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดร้อยเอ็ด, 2559)

กลุ่มตัวอย่างผู้ผลิตข้าวสารที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ผู้แทนจากผู้ประกอบการ โรงสีในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด อย่างน้อยจำนวน 10 แห่ง แห่งละ 1 คน โดยผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive method) จากผู้ประกอบการ โรงสีข้าวจังหวัดร้อยเอ็ดที่มีโรงสีข้าวขนาดใหญ่และเป็นสมาชิกในชมรมโรงสีข้าวจังหวัดร้อยเอ็ด

**กลุ่มที่ 4 กลุ่มผู้นำข้าวสาร** ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus group) โดยกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด ดังนี้

ประชากรกลุ่มผู้นำข้าวสารที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือผู้ประกอบการที่ผลิตข้าวสารในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดเพื่อจำหน่ายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 จำนวนทั้งสิ้น 46 ราย

กลุ่มตัวอย่างผู้นำข้าวสารที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ผู้ประกอบการที่ผลิตข้าวสารในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดเพื่อจำหน่ายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 อย่างน้อยจำนวน 10 ราย โดยผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive method) จากผู้แทนผู้ประกอบการที่มีการส่งออกข้าวไปต่างประเทศและขายภายในประเทศ

### 3. ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะเริ่มศึกษาในเดือน ตุลาคม พ.ศ. 2558 และสิ้นสุด ในเดือน กันยายน พ.ศ. 2559

### 4. ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ศึกษาในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด

## ข้อจำกัดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีข้อจำกัดในการดำเนินการวิจัย มีดังนี้

1. ข้อจำกัดด้านพื้นที่ เป็นการศึกษาวิจัยเฉพาะในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดเนื่องจากเป็นจังหวัดที่มีการผลิตข้าวหอมมะลิที่มีคุณภาพและเป็นนโยบายเน้นหนักและยุทธศาสตร์ที่สำคัญของรัฐบาลและของจังหวัดร้อยเอ็ด

2. ข้อจำกัดด้านภัยธรรมชาติ เป็นการศึกษาวิจัยเฉพาะในบริบทของภัยแล้งเนื่องจากเป็นภัยธรรมชาติที่ส่งผลกระทบต่อผลผลิตข้าวในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดมากที่สุด

3. ข้อจำกัดในการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus group) ในการนัดหมายวัน เวลา ผู้เข้าร่วมสนทนาในแต่ละกลุ่มไม่ค่อยตรงกัน จึงทำให้การวิจัยเกิดความล่าช้า

### นิยามศัพท์เฉพาะ

ความร่วมมือ (Coordination) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุเป้าประสงค์อย่างเดียวกัน

ความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการผลิตและส่งมอบสินค้าหรือบริการได้อย่างต่อเนื่อง

การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) หมายถึง กระบวนการบริหารแบบองค์รวมที่มีการระบุถึงภัยคุกคามที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบของภัยคุกคามนั้น ๆ เพื่อสร้างขีดความสามารถขององค์กรให้มีความยืดหยุ่น รองรับกับสถานการณ์วิกฤตได้ และสามารถปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan: BCP) หมายถึง เอกสารที่รวบรวมขั้นตอน และข้อมูลซึ่งทำให้องค์กรพร้อมที่จะนำไปใช้เมื่อเกิดภัย เพื่อให้สามารถดำเนินการในกิจกรรม หรือกระบวนการหลักในระดับที่กำหนดไว้

โซ่อุปทานข้าว (Rice supply chain) หมายถึง กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร และกลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร

ผู้ผลิตข้าวเปลือก (Farmer) หมายถึง เกษตรกรที่ประกอบอาชีพการเกษตรเพาะปลูกข้าวในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด

ผู้จัดหาข้าวเปลือก (Paddy supplier) หมายถึง สหกรณ์การเกษตรในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดที่รับซื้อข้าวเปลือกจากชาวนาโดยตรง

ผู้ผลิตข้าวสาร (Rice producer) หมายถึง โรงสีในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด

ผู้จำหน่ายข้าวสาร (Rice supplier) หมายถึง ผู้ประกอบการที่จำหน่ายข้าวสารทั้งภายในประเทศและส่งออกจำหน่ายต่างประเทศในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด

สหกรณ์การเกษตร (Agricultural cooperative) หมายถึง องค์กรที่ประกอบอาชีพทางการเกษตรรวมกันจัดตั้งขึ้นและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลก่อนนายทะเบียนสหกรณ์ตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อแก้ไขความเดือดร้อนและยกฐานะความความอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

ข้าวหอมมะลิ (Thai Hom Mali rice) หมายถึง ข้าวที่สีออกมาแล้วมีสีขาวเหมือนดอกมะลิ มีกลิ่นหอมเหมือนใบเตยเนื่องจากมีสารหอมระเหย 2-acetyl-1Pyrroline เป็นสารเดียวกันกับ



ที่พบในใบเตย

Geographical Indication: GI (ข้าว จีไอ) หมายถึง ข้าวที่ปลูกในพื้นที่บ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ ในพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้

Good Agricultural Practice: GAP (จี เอ พี หรือ เก็บ) หมายถึง การปฏิบัติการทางเกษตร ที่ดี และเหมาะสม การผลิตข้าวให้ได้คุณภาพเพื่อผู้บริโภค โภคยอมรับ ผู้ผลิตปลอดภัย ได้ผลผลิต ข้าวเปลือกที่ปลอดภัยจากสารพิษตกค้าง

ภัยแล้ง (Drought) หมายถึง ภัยที่เกิดจากการขาดแคลนน้ำในพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่งเป็น เวลานาน จนก่อให้เกิดความแห้งแล้ง และส่งผลกระทบต่อชุมชน

โซ่อุปทาน (Supply chain) หมายถึง การเชื่อมโยงส่วนประกอบที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรง และทางอ้อมในทุกกิจกรรมทุกขั้นตอนที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ประกอบด้วยผู้ผลิต ผู้จัดส่งวัตถุดิบ ผู้ขนส่งคลังสินค้า พ่อค้าคนกลาง และลูกค้าของแต่ละองค์การ

การจัดการ โซ่อุปทาน (Supply chain management) หมายถึง การประสานรวม กระบวนการทางธุรกิจที่ครอบคลุมจากผู้จัดส่งวัตถุดิบ ผ่านระบบธุรกิจอุตสาหกรรมไปสู่ผู้บริโภค ขั้นสุดท้าย ซึ่งมีการส่งผ่านผลิตภัณฑ์การบริการและข้อมูลสารสนเทศควบคู่กันไป อันเป็นการ สร้างคุณค่าเพิ่มในตัวผลิตภัณฑ์และนำเสนอสิ่งเหล่านี้สู่ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่องรูปแบบความร่วมมือกลุ่มบุคคลเพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าวหอมมะลิจังหวัดร้อยเอ็ดในภาวะที่เกิดภัยแล้งในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM)
2. แนวคิดการบริหารความเสี่ยง (Risk management)
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภัยพิบัติ (Concept of disaster management)
4. แนวคิดเรื่องการลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติ (Disaster risk reduction)
5. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในการบริหารจัดการภาวะวิกฤต (Crisis management)
6. แนวคิดการจัดการโซ่อุปทาน (Supply chain management)
7. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM)

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับการเจริญเติบโตที่ต่อเนื่องและยั่งยืนแต่ความไม่แน่นอนในเหตุการณ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความผิดพลาดในการทำงาน อุบัติเหตุ หรือภัยพิบัติต่าง ๆ กลับส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ธุรกิจเกิดการหยุดชะงักขาดความต่อเนื่อง (กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย, 2557) เพื่อการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนและต่อเนื่องในการดำเนินกิจการในห่วงโซ่อุปทานข้าว อันได้แก่ การผลิตข้าวเปลือก การจัดหาข้าวเปลือก การผลิตข้าวสาร และการจำหน่ายข้าวสาร จึงจำเป็นต้องแสวงหาแนวทางในการลดความเสี่ยงในระดับองค์กรเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับลูกค้า คู่ค้า หุ้นส่วน รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินธุรกิจได้ไม่เกิดการหยุดชะงักทั้งในภาวะปกติและในภาวะไม่ปกติ

#### ความหมายความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity: BC) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการต่อไปได้ภายหลังเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดการหยุดชะงักในระดับที่ยอมรับได้ตามที่กำหนดไว้ (ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม ฉบับที่ 4166 (พ.ศ.2553)

ออกตามความในพระราชบัญญัติมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม พุทธศักราช 2511 เรื่อง ยกเลิก และกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ-ข้อกำหนด, 2556) นิยามนี้สอดคล้องกับมาตรฐาน BS25999 ที่ให้ความหมายว่าความต่อเนื่องทางธุรกิจเป็นขีดความสามารถทางกลยุทธ์และยุทธวิธีขององค์กรในการวางแผนและตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการหยุดชะงักทางธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องภายใต้ระดับที่สามารถยอมรับได้ ความต่อเนื่องทางธุรกิจจึงเป็นประเด็นสำคัญสำหรับกับองค์กรที่ต้องการสร้างความเชื่อมั่นว่าธุรกิจจะสามารถดำเนินการต่อไปได้ไม่มีการหยุดชะงักแม้เกิดสภาวะวิกฤตก็ตาม การตรวจสอบวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ การสร้างบุคลากรและพัฒนาวิธีการที่จะนำเอาการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจมาใช้ในองค์กรก็จะเป็นการสร้างจุดแข็งในการแข่งขันกับคู่แข่งได้ (Herbane et al., 2004)

ความต่อเนื่องทางธุรกิจเป็นความสามารถขององค์กรในการขับเคลื่อนธุรกิจไม่ให้เกิดการหยุดชะงักในสภาวะการณ์ที่อาจทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคต่อการดำเนินกิจการรวมถึงเป็นความสามารถในการรับมือกับความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เป็นภัยคุกคามต่อการดำเนินงานขององค์กร การนำระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management System: BCMS) มาใช้ในองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมในการลดความเสี่ยงจึงเป็นแนวทางหนึ่งในการรักษาศักยภาพขององค์กรให้มีความต่อเนื่องแม้จะเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ปกติขึ้น (Blyth, 2009)

ผู้วิจัยเห็นว่าหากโซ่อุปทานข้าวที่ประกอบด้วยหลาย ๆ กลุ่ม ตั้งแต่กระบวนการคั้นน้ำ คือชาวนาผู้ปลูกข้าว กระบวนการกลั่นน้ำคือผู้ที่รวบรวมข้าวเปลือก ผู้ผลิตข้าวสารและกระบวนการปลายน้ำคือผู้จำหน่ายข้าวสาร สามารถสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจได้ก็จะทำให้โซ่อุปทานข้าวดำเนินการไปได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยความเป็นโซ่อุปทานที่ประกอบด้วยกิจกรรมของหลายกลุ่มรวมกัน การสร้างความร่วมมือจึงเป็นทางออกที่สำคัญที่จะไม่ให้เกิดการชะงักในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เพราะจะส่งผลกระทบต่อการทำงานภายในโซ่อุปทานทันที

#### **ความหมายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ**

การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management System: BCM) มีวิวัฒนาการมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 เป็นเทคนิควิธีการในการบริหารจัดการกับความเสี่ยงที่เป็นภัยคุกคามต่อองค์กรเพื่อทำให้องค์กรสามารถฟื้นตัวกลับสู่สภาวะปกติได้หลังจากประสบกับภัยพิบัติ และเกิดการหยุดชะงักของกิจการ (Herbane, 2010) การพัฒนาเทคนิคดังกล่าวได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องและกลายเป็นความท้าทายให้กับองค์กรที่เล็งเห็นความสำคัญของความยั่งยืนทางธุรกิจที่จะทำให้องค์กรไม่หยุดชะงักแม้เกิดภัยพิบัติหรือให้สามารถฟื้นตัวกลับมาได้อย่างรวดเร็วเมื่อได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติ (Gibb & Buchanan, 2006)

ตามมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม ฉบับที่ 4166 (พ.ศ.2553) ออกตามความในพระราชบัญญัติมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม พุทธศักราช 2511 เรื่อง ยกเลิกและกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ-ข้อกำหนด. 2556) ได้ให้ความหมายของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ว่าหมายถึง “กระบวนการบริหารแบบองค์รวมซึ่งชี้นำภัยคุกคามที่อาจจะเกิดขึ้นต่อองค์การและผลกระทบของภัยคุกคามนั้นต่อการดำเนินธุรกิจและให้แนวทางในการสร้างขีดความสามารถให้องค์การมีความยืดหยุ่น (Resilience) เพื่อการตอบสนองและปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และกิจกรรมที่สร้างมูลค่าที่มีประสิทธิภาพ” (ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม ฉบับที่ 4563 (พ.ศ. 2556) ออกตามความในพระราชบัญญัติมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม พุทธศักราช 2511 เรื่อง ยกเลิกและกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ-ข้อกำหนด, 2556) สอดคล้องกับคำนิยามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้ให้ความหมายว่า หมายถึง “องครวมของกระบวนการเพื่อการตอบสนองและปกป้องผลประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และกิจกรรมที่สร้างมูลค่าขององค์การ ในยามเกิดภัยพิบัติหรือเหตุการณ์วิกฤตที่สามารถส่งผลให้กิจกรรมสำคัญเกิดการหยุดชะงักและอาจส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์การหรือประเทศ จำเป็นต้องแก้ไขสถานการณ์ให้กลับสู่สภาวะปกติโดยเร็วหรือรักษาไว้ซึ่งความต่อเนื่องในการดำเนินกิจกรรมที่สำคัญ” (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554) และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับนิยามที่มาตรฐาน ISO22301: 2012 (Heng, 2013) ที่นิยามว่า “เป็นการบริหารจัดการแบบองค์รวมในการบ่งชี้ภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบจากภัยคุกคามนั้นมีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์การ และเมื่อเกิดภัยคุกคามขึ้น องค์การต้องมีการจัดเตรียมแนวทางการดำเนินงานในการสร้างความยืดหยุ่นขององค์การให้สามารถตอบสนองและปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ชื่อเสียง ทรัพย์สิน และกิจกรรมที่สร้างมูลค่าได้อย่างมีประสิทธิภาพ” (ISO22301: 2012) (Heng, 2013) ในขณะที่กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยได้นิยาม ไปในทิศทางเดียวกันกับคำนิยามข้างต้นพร้อมยกตัวอย่าง ในลักษณะที่ว่า การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เป็นการบริหารจัดการเพื่อให้กิจการสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องแม้ยามเกิดภัยพิบัติโดยองค์การและหน่วยงานต่าง ๆ ได้มีการเตรียมความพร้อม โดยวางแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องไว้ เช่น การกำหนดสถานที่ปฏิบัติงานสำรองในกรณีที่สถานที่ปฏิบัติงานในภาวะปกติไม่สามารถใช้การได้ การจัดเตรียมระบบสำรองไฟ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารสำรอง ระบบโลจิสติกส์ รวมถึงมีการกำหนดขั้นตอนมาตรฐานการปฏิบัติงานในภาวะฉุกเฉิน (กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย, 2557)

จากนิยามข้างต้นจะเห็นได้ว่าการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเป็นลักษณะการบริหารจัดการแบบองค์รวมที่ต้องวิเคราะห์หาภัยคุกคามที่จะส่งผลกระทบต่อองค์การ แล้วนำผลวิเคราะห์นั้นไปเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภารกิจหลักที่สำคัญขององค์การที่จำเป็นต้องปกป้องให้เกิดความต่อเนื่อง ยืดหยุ่น ไม่เกิดการหยุดชะงักไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นก็ตาม รวมถึงเป็นความสามารถขององค์การในการแก้ไขสถานการณ์วิกฤตให้กลับสู่ภาวะปกติโดยเร็ว เพื่อปกป้องผลประโยชน์ขององค์การและผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พนักงาน ผู้ถือหุ้น คู่ค้า ลูกค้า ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์การ เป็นต้น ในห่วงโซ่อุปทานข้างต้นก็จำเป็นต้องสร้างให้เกิดความต่อเนื่องด้วยเช่นกัน

### มาตรฐานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

แนวคิดด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจได้เกิดการพัฒนาอย่างกว้างขวางและรวดเร็ว ในหลายประเทศได้มีการจัดทำมาตรฐานสากลเพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง องค์การต่าง ๆ ได้ใช้มาตรฐานเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินธุรกิจหรือให้บริการเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องไม่ว่าจะเกิดเหตุขัดข้องใด ๆ องค์การก็สามารถดำเนินกิจการได้หรือสามารถฟื้นตัวกลับมาได้อย่างรวดเร็ว

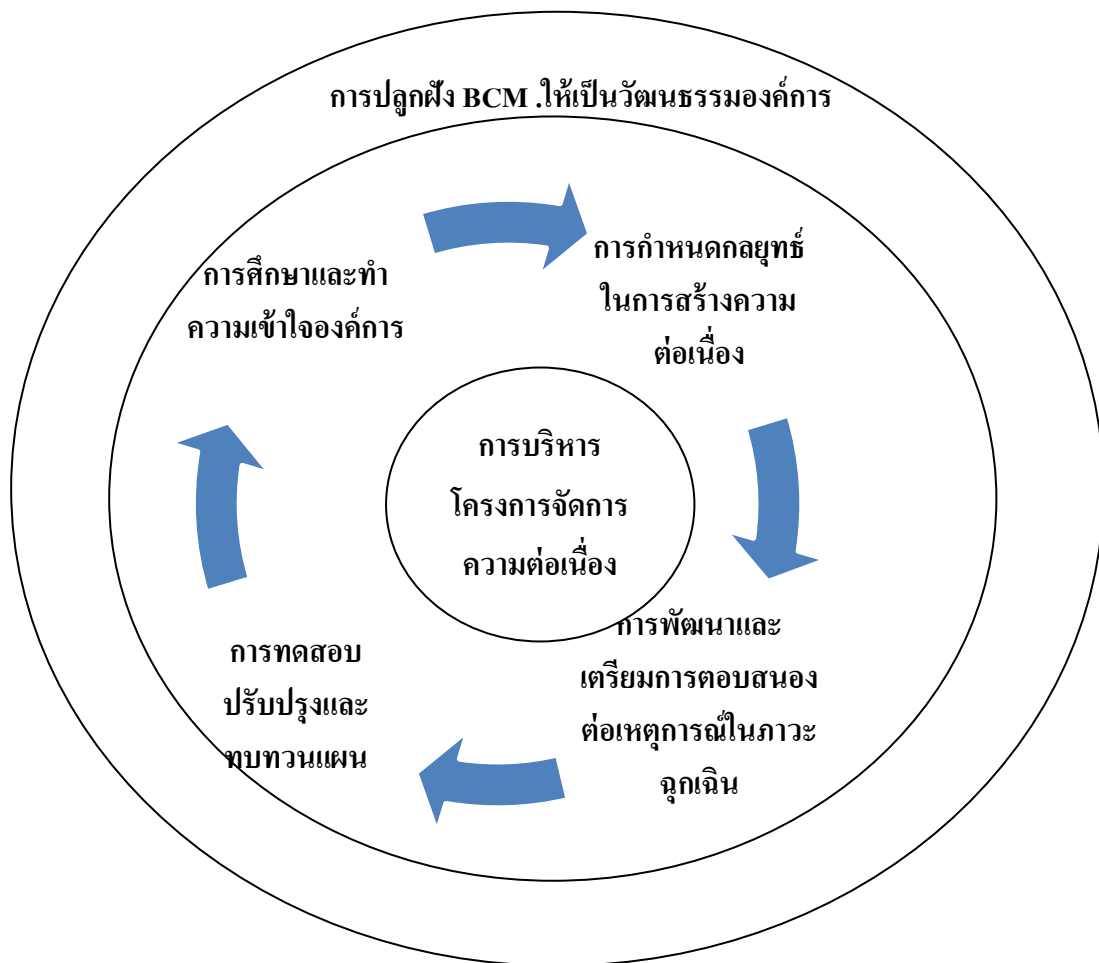
ปัจจุบันมีแนวทางและมาตรฐานในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจหลายมาตรฐาน แต่แนวทางที่ใช้ปฏิบัติส่วนใหญ่ นำมาจากมาตรฐาน BS25999 มาตรฐาน ISO22310 เป็นสำคัญ สำหรับมาตรฐานของประเทศไทยในเรื่องการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจจะกำหนดไว้ในมาตรฐาน มอก. 22310 ที่องค์การสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การได้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556) การศึกษาในครั้งนี้ได้ศึกษารายละเอียดของมาตรฐาน BS25999 มาตรฐาน ISO22301 และมาตรฐาน มอก. 22301 โดยมีรายละเอียดพอสังเขป ดังนี้

#### 1. มาตรฐานสากล BS25999

สถาบัน Business Continuity Institute (BCI) เป็นหน่วยงานที่ออกข้อกำหนดมาตรฐานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจได้มีการพัฒนามาตรฐาน BS25999 ให้เป็นมาตรฐานทางด้านการบริหารความต่อเนื่องธุรกิจ โดยมีการประกาศใช้มาตรฐานจำนวน 2 ฉบับ คือ BS 25999-1: 2006-Business Continuity Management Part 1-Code of Practices. และ BS 25999-2: 2007-Business Continuity Management Part 2-Specification (คุชฎี आयुวัฒน์ และวณิชชา ณรงค์ชัย, 2557, หน้า 22-23) รูปแบบของมาตรฐาน BS25999-1: 2006 เป็นแนวปฏิบัติที่แนะนำองค์การที่มีความต้องการที่จะบริหารความต่อเนื่องภายในองค์การให้มีประสิทธิภาพ สามารถเลือกใช้แนวทางตามมาตรฐานดังกล่าวบางส่วนหรือทั้งหมดของเอกสารก็ได้ไม่เป็นการบังคับเป็นเพียงแนวทางปฏิบัติกว้าง ๆ สำหรับ BS25999-2: 2007 เป็นข้อกำหนดภาคบังคับที่ต้องปฏิบัติ เรียกว่า ระบบ

บริหารจัดการธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Management System: BCMS) สำหรับหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอก รวมถึงหน่วยงานที่ให้การรับรองมาตรฐานที่ต้องทำหน้าที่ประเมินความสามารถขององค์กรในการดำเนินการให้สอดคล้องกับข้อกำหนดต่าง ๆ ต้องมีความเข้าใจและปฏิบัติตามข้อบังคับดังกล่าว

มาตรฐาน BS2599 กำหนดให้มี 6 องค์ประกอบหลักเป็นวงจรการบริหารความต่อเนื่อง (BCM life cycle) ที่องค์กรหรือหน่วยงานสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ตามขนาดและประเภทกิจการและทรัพยากรของแต่ละองค์กร (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556) ข้อกำหนดต่าง ๆ ในมาตรฐาน BS25999 จะเป็นแนวทางสำหรับการจัดทำ การนำไปปฏิบัติ การดำเนินการ การติดตามผล การทบทวน การดูแลรักษา และการปรับปรุงระบบบริหารความต่อเนื่องธุรกิจขององค์กร ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั่วองค์กร ดังภาพที่ 2-1



ภาพที่ 2-1 วงจรการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BS25999: Business continuity management: Specification, 2007)

จากวงจรการบริหารความต่อเนื่องข้างต้น มีรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบได้ ดังนี้

1. การบริหาร โครงการจัดการความต่อเนื่อง (BCM programme management) ถือเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจขององค์กร เพราะเป็นขั้นตอนแรกที่ต้องดำเนินการ เริ่มตั้งแต่การกำหนดกรอบนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจขององค์กร การกำหนดโครงสร้าง หน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในทุกระดับ การจัดตั้งทีมงานด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ รวมถึง การกำหนดขั้นตอนการปรับระดับของเหตุการณ์ การติดตามผลการดำเนินการพร้อมทั้งรายงานความคืบหน้า (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556; คู่มือ อายุวัฒน์ และวณิชชา ณรงค์ชัย, 2557)

ดังนั้น องค์กรที่มีความประสงค์จะนำระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจมาใช้ตามมาตรฐานสากล BS25999 ต้องเริ่มจากการกำหนดโครงสร้าง หน้าที่ สายการบังคับบัญชา รวมถึง การกำหนดนโยบายด้านการบริหารความต่อเนื่องที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรขององค์กรได้เห็นทิศทางที่ชัดเจนและใช้อำนาจในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพในภาวะที่เกิดเหตุการณ์วิกฤต

2. การศึกษาและทำความเข้าใจองค์กร (Understanding the organization) เป็นการวิเคราะห์องค์กรเพื่อให้รู้และเข้าใจถึงสภาพขององค์กรว่าสามารถรับผลกระทบทางธุรกิจหรือความเสี่ยงได้มากน้อยเพียงใด โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis: BIA) และกระบวนการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment: RA) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556) ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ดังกล่าวจะสามารถระบุได้ว่ากระบวนการหรือกิจกรรมใดที่มีความสำคัญเร่งด่วนจะต้องดำเนินการก่อนและยังทำให้ทราบถึงระดับความสามารถขององค์กรที่จะกำหนดกลยุทธ์ไปในทิศทางใด

2.1 การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis: BIA) หรืออาจเรียกว่าการวิเคราะห์ผลกระทบที่มีต่อกิจการหรือการตรวจสอบระดับผลกระทบ เป็นการทำความเข้าใจกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กรร่วมกับการวิเคราะห์ว่าหากภารกิจหน้าที่ของกระบวนการนั้นหยุดชะงักจะเกิดผลกระทบกับธุรกิจอย่างไร (คอน, มาชาคาซู และโคยามา, ทาคาชิ, 2557) ผลกระทบที่เกิดขึ้นจะมาจากความเสี่ยงและภัยคุกคามต่าง ๆ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2556) ได้แบ่งประเภทผลกระทบต่อทรัพยากรไว้ 5 ด้านที่สำคัญ ได้แก่ 1) ด้านอาคารสถานที่ปฏิบัติงานหลัก 2) ด้านวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ การจัดหาจัดส่งวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ 3) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ 4) ด้านบุคลากรหลัก 5) ด้านลูกค้า ผู้ให้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ในการนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2556) ยังได้แบ่งระดับผลกระทบออกเป็น 5 ระดับด้วยกัน ได้แก่

2.1.1 ผลกระทบในระดับสูงมาก พิจารณาจาก 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) เกิดความเสียหายต่อองค์กรเป็นจำนวนเงินในระดับสูงมาก 2) ส่งผลให้ขีดความสามารถในการดำเนินงานหรือให้บริการขององค์กรลดลงมากกว่า 50% 3) เกิดการสูญเสียชีวิตหรือเป็นภัยคุกคามต่อสาธารณชน และ 4) ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและความมั่นใจต่อองค์กรในระดับประเทศและนานาชาติ

2.1.2 ผลกระทบระดับสูง พิจารณาจาก 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) เกิดความเสียหายต่อองค์กรเป็นจำนวนเงินในระดับสูง 2) ส่งผลให้ขีดความสามารถในการดำเนินงานหรือให้บริการขององค์กรลดลง ร้อยละ 20-50 3) เกิดการบาดเจ็บต่อผู้รับบริการหรือบุคคลหรือกลุ่มคน 4) ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและความมั่นใจต่อองค์กรในระดับประเทศ

2.1.3 ผลกระทบระดับปานกลาง พิจารณาจาก 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) เกิดความเสียหายต่อองค์กรเป็นจำนวนเงินในระดับปานกลาง 2) ส่งผลให้ขีดความสามารถในการดำเนินงานหรือให้บริการขององค์กรลดลง ร้อยละ 10-25 3) ต้องมีการรักษาพยาบาล 4) ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและความมั่นใจต่อองค์กรในระดับท้องถิ่น

2.1.4 ผลกระทบระดับต่ำ พิจารณาจาก 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) เกิดความเสียหายต่อองค์กรเป็นจำนวนเงินในระดับต่ำ 2) ส่งผลให้ขีดความสามารถในการดำเนินงานหรือให้บริการขององค์กรลดลง ร้อยละ 5-10 3) ต้องมีการปฐมพยาบาล 4) ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและความมั่นใจต่อองค์กรในระดับท้องถิ่น

2.1.5 ไม่เป็นสาระสำคัญ เป็นกรณีที่ส่งผลให้ขีดความสามารถในการดำเนินงานหรือให้บริการขององค์กรลดลงน้อยกว่า 5 เปอร์เซ็นต์

การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจดังกล่าว มีวิธีการได้มาซึ่งข้อมูลที่จะทำการวิเคราะห์ด้วยกัน 3 วิธีหลัก ได้แก่การทำแบบสอบถาม (Survey) การสัมภาษณ์ (Interview) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Focus group) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กรว่าจะเลือกใช้รูปแบบใดเพราะบริบทของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันประกอบกับรูปแบบที่จะได้มาซึ่งข้อมูลในแต่ละแบบจะมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันเช่นการทำแบบสอบถามสามารถทำได้ในจำนวนมากแต่อาจมีปัญหาถ้าการตอบคำถามไม่สมบูรณ์ การสัมภาษณ์จะทำให้ได้ข้อมูลที่ดีและละเอียดแต่ต้องใช้เวลาในการรวบรวม ข้อมูล สำหรับการประชุมเชิงปฏิบัติการอาจเป็นทางเลือกที่ทำให้ได้คำตอบที่รวดเร็วและยังได้เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นแต่ต้องตระหนักถึงกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุมว่าเป็นตัวแทนของคนส่วนใหญ่ได้อย่างแท้จริง

2.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment: RA) ถือเป็นการประมาณการระดับความเสี่ยงจากภัยคุกคามที่มีผลต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรได้รู้ถึงจุดอ่อนและสิ่งที่เป็นภัยคุกคามต่อการดำเนินงานขององค์กร และองค์กรสามารถนำผลการประเมินความเสี่ยงที่ได้ไปกำหนดเป็น



แนวทางในการลดความเสี่ยงต่อการหยุดชะงักของธุรกิจ (คอน, มาซาคาซุ และ โคยามา, ทาคาชิ, 2557)

ดังนั้น องค์การจำเป็นต้องรู้ว่าภัยคุกคามใดบ้างที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการงานหลักหรือการดำเนินงานขององค์กรหยุดชะงักได้และองค์การต้องสามารถประเมินได้ว่าระดับของผลกระทบเหล่านั้นมีผลต่อองค์การมากน้อยเพียงใดเพื่อที่จะนำมาจัดลำดับความสำคัญในการหามาตรการและแนวทางในการปกป้ององค์การต่อไป

3. การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความต่อเนื่อง BCM (Determining BCM strategy) เป็นขั้นตอนที่องค์การต้องกำหนดแนวทางเพื่อตอบโต้ต่อการหยุดชะงักของการดำเนินงานขององค์การประกอบด้วย กลยุทธ์ในการกู้คืนที่ต้องจัดทำเป็นแผนฉุกเฉินก่อนที่จะเกิดเหตุวิกฤตกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรที่เหมาะสม โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และให้ความสำคัญกับบุคลากร สถานที่ปฏิบัติงาน เทคโนโลยี ข้อมูล ผู้ผลิตสินค้าหรือผู้ให้บริการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556; ดุษฎี อายุวัฒน์ และ วณิชชา ณรงค์ชัย, 2557)

ขั้นตอนนี้จึงจำเป็นต้องมีการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาและทำความเข้าใจขององค์การที่ได้มีการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจและวิเคราะห์ความเสี่ยงภายในขององค์การมาพิจารณาประกอบการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้กลยุทธ์สามารถแก้ไขและวางแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงขององค์การให้มากที่สุด

4. การพัฒนาและเตรียมการตอบสนองต่อเหตุการณ์ในภาวะฉุกเฉิน (Developing and implementing BCM response) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2556) ได้ระบุว่าเมื่อมีการกำหนดกลยุทธ์เรียบร้อยแล้ว องค์การจะจัดทำแผนในลักษณะดังต่อไปนี้

4.1 แผนบริหารจัดการในภาวะฉุกเฉิน (Incident Management Plans: IMP) เพื่อจัดการกับภาวะฉุกเฉินที่เกิดขึ้นภายในขององค์การ

4.2 แผนบริหารจัดการในภาวะวิกฤต (Crisis Management Plan: CMP) เพื่อจัดการกับวิกฤตที่เกิดขึ้นที่ส่งผลกระทบในวงกว้าง

4.3 แผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plans: BCP) เพื่อบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่องโดยมุ่งเน้นไปที่กระบวนการที่มีผลต่อธุรกิจ ใช้ทรัพยากรหลักอย่างเหมาะสมในจำนวนต่ำที่สุด ที่มีการเตรียมแผนรับผลกระทบในสถานการณ์ที่แย่ที่สุด

4.4 แผนกู้ภารกิจคืนหลังภัยพิบัติผ่านพ้นไป (Recovery Plans: RP) ลักษณะของแผนในกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจตามมาตรฐาน BS25999 จึงประกอบด้วย 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) แผนที่มีลักษณะรวบรวมขั้นตอนและข้อมูลไว้เพื่อให้้องค์การสามารถนำไปใช้เป็นแนวทาง

ปฏิบัติได้เมื่อเกิดเหตุสถานการณ์ที่ไม่ปกติ องค์กรสามารถดำเนินการกระบวนการหรือกิจกรรมหลัก ๆ ขององค์กร ได้คือแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง 2) แผนที่มีลักษณะเป็นแนวทางปฏิบัติที่กำหนดไว้เพื่อใช้เตรียมความพร้อมของระบบป้องกันและระงับเหตุฉุกเฉิน โดยผู้มีหน้าที่รับผิดชอบเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน คือแผนบริหารจัดการในภาวะฉุกเฉินและแผนบริหารจัดการในภาวะวิกฤต 3) แผนที่รองรับหรือเตรียมการที่จะกู้คืนในองค์กรสามารถฟื้นกลับเข้าสู่สภาพเดิม คือแผนกู้ภารกิจคืนหลังภัยพิบัติผ่านพ้นไป

5. การทดสอบ ปรับปรุง และทบทวนแผน (Exercising maintaining and reviewing) เป็นกระบวนการที่จะทำให้แน่ใจได้ว่าการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่องค์กรได้จัดทำขึ้นสามารถใช้ได้จริงหรือไม่อย่างไร และยังเป็นการเตรียมความพร้อม รวมถึงเป็นการตรวจสอบความสามารถของบุคลากร และตรวจสอบประสิทธิภาพของแผนในการตอบสนองต่อวิกฤติการณ์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556) โดยรูปแบบการทดสอบอาจมีตั้งแต่ระดับง่ายไปหายาก ดังนี้ 1) Call tree คือการซ้อมการแจ้งเหตุฉุกเฉินให้กับสมาชิกทีมงานที่เกี่ยวข้องตามผังรายชื่อทางโทรศัพท์ 2) Tabletop testing คือการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับทุกหน่วยที่เกี่ยวข้อง โดยจำลองโจทย์สถานการณ์ขึ้นมา และลงนำแผนต่าง ๆ มาพิจารณาว่าใช้ตอบโจทย์แต่ละขั้นตอนได้หรือไม่ เป็นการมุ่งเน้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน รวมทั้งการทำความเข้าใจแผน นโยบาย ข้อตกลงความร่วมมือและขั้นตอนการปฏิบัติที่ใช้อยู่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 3) Simulation คือการทดสอบโดยจำลองสถานการณ์เสมือนจริง และลงใช้แผนมาประยุกต์ใช้ 4) Full BCP exercise เป็นการทดสอบเต็มรูปแบบและใกล้เคียงสถานการณ์จริงมากที่สุด เป็นการฝึกซ้อมที่มีความซับซ้อนและใช้ทรัพยากรมากที่สุดโดยมีการเคลื่อนย้ายทรัพยากรและบุคลากรเพื่อตอบโต้ต่อสถานการณ์จริง มุ่งเน้นการปฏิบัติตามแผน นโยบาย และขั้นตอนกระบวนการตามสถานการณ์สมมติ มีการกำหนดเวลาจริง และอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่กดดันเสมือนเหตุการณ์จริง (กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย, 2555)

แนวทางของมาตรฐาน BS25999 จึงจำเป็นจะต้องมีการทดสอบเพื่อให้เกิดความแน่ใจได้ว่าการนำระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจมาใช้สามารถใช้ได้จริงหรือไม่ เหตุที่ต้องมีการซักซ้อมและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพราะภัยคุกคามที่มีต่อองค์กรนั้นอยู่นอกเหนือการควบคุมและคาดเดาได้ยากว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด จึงต้องประเมินศักยภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่องทั้งด้านบุคลากร เครื่องมือ และแนวทางการจัดการ ว่าต้องปรับปรุงหรือเตรียมการเพื่อรองรับกับเหตุฉุกเฉินมากน้อยเพียงใด

6. การปลูกฝัง BCM ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Embedding BCM in the organization's culture) เป็นขั้นตอนที่ทำให้การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ผสมผสานกลมกลืน

เข้าจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งต้องใช้เวลาและจิตวิทยาเพื่อให้พนักงานทุกคนได้ซึมซับ และเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ รวมถึงเข้าใจบทบาทหน้าที่ในการทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ในยามที่เกิดเหตุวิกฤต (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556)

จะเห็นได้ว่ามาตรฐาน BS25999 ได้ออกแบบให้องค์กรมีการถ่ายทอดและเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารความต่อเนื่องให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร เพื่อหล่อหลอมบุคลากรในองค์กรให้มีความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน วิถีการทำงาน และพฤติกรรมในองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกัน นำไปสู่การผลักดันให้องค์กรขับเคลื่อนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 2. มาตรฐานสากล ISO 22301:2012

มาตรฐาน ISO 22301:2012 Societal Security-Business Continuity Management Systems (BCMS) ได้ประกาศเปิดตัวอย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม พ.ศ. 2555 (องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ, 2556) เพื่อใช้เป็นระบบการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจที่มุ่งเน้นไปที่การทำความเข้าใจและสร้างความตระหนักที่ตรงกันเกี่ยวกับความต่อเนื่องทางธุรกิจขององค์กร เพื่อนำไปกำหนดเป็นนโยบายในการดำเนินการและกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดการความต่อเนื่อง โดยมีการควบคุมและกำหนดมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร อย่างต่อเนื่องมีการตรวจสอบและทบทวนผลการดำเนินงานและประสิทธิภาพของระบบการจัดการ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องถือว่าเป็นการบริหารองค์กรในสภาวะวิกฤต (Crisis management) โดยการนำผลกระทบต่าง ๆ ที่องค์กรประสบปัญหาในทุกด้านรวมถึงบริบทของการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจที่ครอบคลุมทั้งเรื่องการฟื้นฟูจากภัยพิบัติต่าง ๆ การนำธุรกิจกลับคืนสู่สถานการณ์ปกติ การบริหารจัดการในภาวะวิกฤต การจัดการในภาวะฉุกเฉิน การวางแผนสำรอง มาใช้ในการบริหารจัดการความต่อเนื่องของการดำเนินการขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ซึ่งจะสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร เช่น พนักงาน ผู้ส่งมอบสินค้าหรือบริการ ลูกค้า คู่ค้า ผู้ถือหุ้น เป็นต้น สร้างความเชื่อมั่นด้านภาพลักษณ์ชื่อเสียงขององค์กร รวมถึงความเชื่อมั่นในความสามารถขององค์กรที่จะดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องตามภารกิจ ความรับผิดชอบ และข้อผูกพัน ทั้งผูกพันตามที่ระบุไว้ในสัญญาของลูกค้า/ คู่ค้า และข้อผูกพันตามกฎหมายและกฎระเบียบทางการค้าที่องค์กรถือปฏิบัติ (ISO 22301:2012) (Heng, 2013)

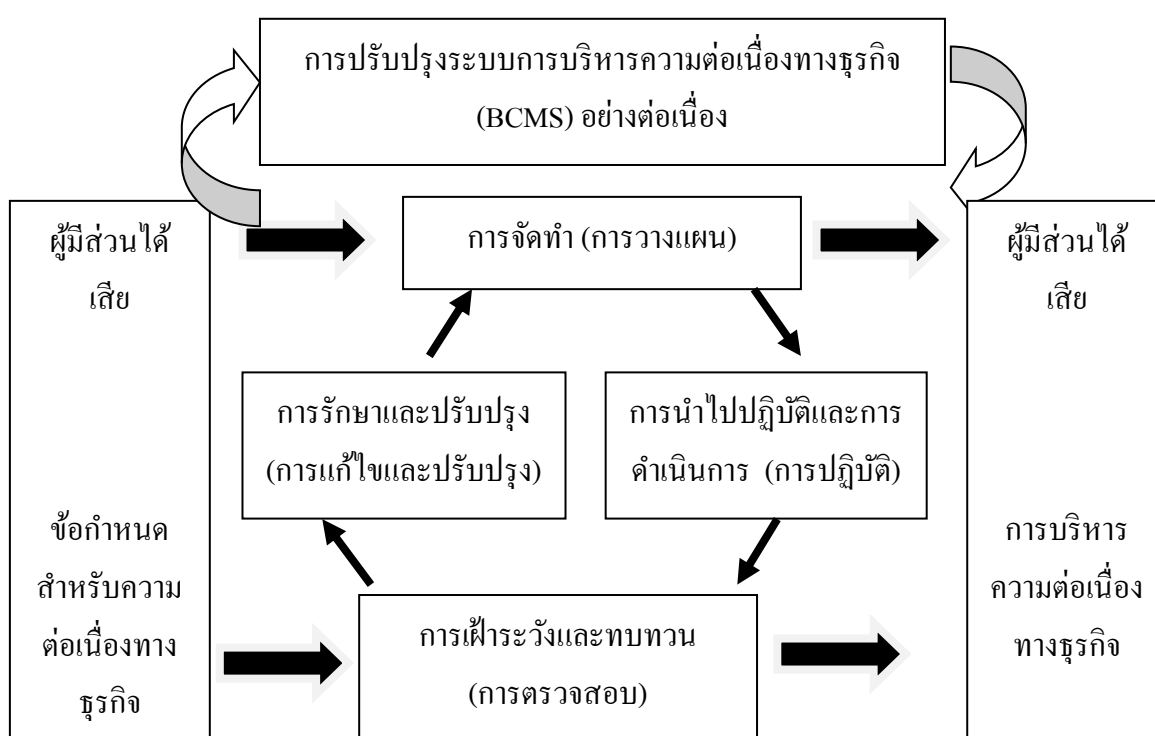
ข้อกำหนด ISO 22301 เป็นการมุ่งเน้นให้องค์กรมีระบบบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ทั้งในรูปแบบของระบบเอกสาร ได้แก่ ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน เอกสารหลักฐาน

การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis: BIA) เอกสารหลักฐานการประเมินความเสี่ยง และเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ ความต่อเนื่องทางธุรกิจ และระบบการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่การวางแผนเชิงรุก การจัดทำแผน การนำแผนไปปฏิบัติโดยเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจนการเฝ้าระวัง การรักษา และการปรับปรุงระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อปกป้ององค์กรให้พ้นจากปัญหาและภัยคุกคามต่าง ๆ ลดโอกาสของการเกิดปัญหา เตรียมความพร้อมและตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ รวมถึงการฟื้นฟูสภาพธุรกิจให้กลับคืนสู่สภาวะปกติได้โดยเร็วเมื่อมีเหตุการณ์มากระทบต่อการดำเนินธุรกิจ โดยผู้บริหารระดับสูง (Top management) จะเป็นผู้ดำเนินการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงมีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการกำหนดหลักเกณฑ์ (Criteria) เกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจขององค์กรอย่างจริงจัง เพื่อให้แน่ใจว่าสมรรถนะการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจได้ถูกสอบทานโดยผู้ตรวจสอบและผู้บริหารอย่างรอบด้าน (คชภู อายุวัฒน์ และวณิชชา ณรงค์ชัย, 2557)

**3. มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ-ข้อกำหนด** (ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม ฉบับที่ 4166 (พ.ศ.2553) ออกตามความในพระราชบัญญัติมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม พุทธศักราช 2511 เรื่อง ยกเลิกและกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ-ข้อกำหนด, 2556)

กระทรวงอุตสาหกรรมได้มีการแก้ไขมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ-ข้อกำหนด มาตรฐานเลขที่ มอก.22301-2553 ที่เคยประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับประกาศและงานทั่วไปเล่มที่ 127 ตอนพิเศษ 71 ง วันที่ 7 มิถุนายน 2553 (ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม ฉบับที่ 4166 (พ.ศ.2553) ออกตามความในพระราชบัญญัติมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม พุทธศักราช 2511 เรื่อง ยกเลิกและกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรมระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ-ข้อกำหนด, 2553) มาเป็นมาตรฐานเลขที่ มอก.22301-2556 ซึ่งได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาฉบับประกาศและงานทั่วไปเล่มที่ 130 ตอนพิเศษ 123 ง วันที่ 25 กันยายน พ.ศ. 2556 (ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม ฉบับที่ 4563 (พ.ศ.2556) ออกตามความในพระราชบัญญัติมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม พ.ศ. 2511 เรื่อง ยกเลิกและกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ-ข้อกำหนด, 2556) โดยรับมาตรฐาน ISO 22301 Societal security-Business continuity management systems-Requirements มาใช้ในระดับเหมือนกันทุกประการ (Identical) มาตรฐานฉบับนี้ได้ระบุข้อกำหนดสำหรับการจัดทำและการจัดการระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management Systems : BCMS) ที่มุ่งเน้นการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์สำหรับการบริหารความต่อเนื่อง

ทางธุรกิจ การนำไปปฏิบัติ การควบคุม การวัดความสามารถในการจัดการกับเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดการหยุดชะงักของกิจการ รวมถึงการเฝ้าระวัง การทบทวนสมรรถนะและประสิทธิภาพของระบบ การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจรวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (มอก.22301: 2556 ข้อ 0.1) (ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม ฉบับที่ 4166 (พ.ศ.2553) ออกตามความในพระราชบัญญัติมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม พุทธศักราช 2511 เรื่อง ยกเลิกและกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ-ข้อกำหนด, 2556) ระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ประกอบด้วยหลักการที่สำคัญได้แก่ การจัดทำ การนำไปปฏิบัติ การดำเนินการ การเฝ้าระวัง การทบทวน การรักษา และการปรับปรุงให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยนำรูปแบบ PDCA model มาประยุกต์ใช้กับกระบวนการของระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ คือ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการแก้ไขและการปรับปรุง (Act) ดังแผนภาพที่ 2-2



ภาพที่ 2-2 รูปแบบ PDCA ที่นำมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการของระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (มอก.22301-2556, ข้อ 0.2)

รูปแบบวงจร Plan-Do-Check-Act ตามมาตรฐาน มอก.22301-2556 ครอบคลุม องค์ประกอบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบของการวางแผน (Plan) ประกอบด้วย ข้อกำหนดข้อ 4 ข้อ 5 ข้อ 6 และ ข้อ 7 สรุปได้ ดังนี้

ข้อกำหนดข้อ 4 บริบทขององค์กร เป็นการทำความเข้าใจขององค์กรและบริบทของ องค์กร การทำความเข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนด ขอบข่ายระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (มอก.22301-2556, ข้อ 4) (ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม ฉบับที่ 4166 (พ.ศ.2553) ออกตามความ ในพระราชบัญญัติมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม พุทธศักราช 2511 เรื่อง ยกเลิกและกำหนด มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ-ข้อกำหนด, 2556) ในการทำความเข้าใจขององค์กรและบริบทขององค์กรพิจารณาจากประเด็นภายในและภายนอกที่ เกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่นการ ประเมินบริบทภายในองค์กรจาก โครงสร้างองค์กร การกำกับดูแล การรับรู้ ค่านิยม วัฒนธรรม องค์กร ความสำคัญทางธุรกิจและโอกาส ความผูกพันต่อองค์กร ระเบียบ แบบแผน ผลิตภัณฑ์ บริการ กิจกรรม และห่วงโซ่อุปทาน มาตรฐานแนวทางรูปแบบการการจัดการจัดการ คุณค่า องค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการตัดสินใจ การรับส่งสารสนเทศ ระบบสารสนเทศ ชีตความ สามารถด้านทรัพยากร และความรู้ กลยุทธ์องค์กร บทบาทและภาระความรับผิดชอบขององค์กร เป็นต้น (สำนักงาน มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม, 2558)

ในขณะเดียวกันจำเป็นต้องประเมินบริบทภายนอกองค์กรด้วย เช่น ลักษณะขององค์กร สภาพการแข่งขันทางธุรกิจ ความสัมพันธ์และสัญญาห่วงโซ่อุปทาน แนวโน้มผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร มุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเงิน ข้อบังคับ กฎหมาย การเมือง วัฒนธรรม สังคม สิ่งแวดล้อม เป็นต้น (สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม, 2558)

จะเห็นได้ว่าการประเมินบริบทภายในและภายนอกองค์กรมีประเด็นการพิจารณาถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่ทั้ง สองส่วนเนื่องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กรมีผู้เกี่ยวข้องกับองค์กร หลายฝ่ายด้วยกันจึงต้องนำมาพิจารณาเพื่อให้ครบถ้วน เช่น พนักงาน หุ้นส่วน สมาคม ผู้ร่วมทุน ธนาคาร/ ประกันภัย ผู้บริโภค ลูกค้า สื่อ NGOs outsourced partners รัฐบาล ผู้ส่งมอบ อาสาสมัคร เป็นต้น

ข้อกำหนดข้อ 5 เป็นข้อกำหนดสำหรับความเป็นผู้นำ ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสูงสุดขององค์กรที่ต้องเป็นผู้นำในการแสดงออกถึงความตระหนักต่อความสำคัญของระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหารในการกำหนดนโยบาย การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ในองค์กร (มอก.22301-2556, ข้อ 5)

ข้อกำหนดข้อ 6 การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติการเพื่อดำเนินการกับความเสี่ยงและโอกาส โดยพิจารณาประเด็นต่าง ๆ ที่ได้ระบุไว้ในข้อ 4 ควบคู่กับความเสี่ยงและโอกาสที่จำเป็นต้องดำเนินการต่อไปเพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าระบบการบริหารงานสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ รวมทั้งป้องกันหรือลดผลกระทบที่ไม่ต้องการได้ รวมถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยพิจารณาถึงผู้รับผลกระทบ สิ่งที่ต้องดำเนินการทรัพยากรที่ต้องการ การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จรวมถึงวิธีการประเมินผล (มอก.22301-2556, ข้อ 6)

ข้อกำหนดข้อ 7 การสนับสนุนทรัพยากร เป็นการพิจารณาและจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการจัดทำ การนำไปปฏิบัติ การรักษาและการปรับปรุงระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ การพิจารณาความสามารถที่จำเป็นของบุคลากร การสร้างความตระหนัก การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ รวมถึงการจัดทำเอกสารสารสนเทศที่ทันสมัย (มอก.22301-2556, ข้อ 7)

## 2. องค์ประกอบของการปฏิบัติ (Do)

กำหนดไว้ในข้อที่ 8 การดำเนินการ ในข้อนี้ได้ระบุข้อกำหนดเรื่องการวางแผนและการควบคุมการดำเนินการ การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจและการประเมินความเสี่ยง กลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ การจัดทำแผนและการนำขึ้นขั้นตอนการดำเนินงาน การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจไปปฏิบัติ และการฝึกซ้อมและการทดสอบ (มอก.22301-2556, ข้อ 8) สรุปขั้นตอนการดำเนินการได้ ดังนี้

2.1 การประเมินผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis: BIA) เป็นกระบวนการวิเคราะห์กิจกรรมและผลกระทบต่อกิจกรรมหากธุรกิจเกิดการหยุดชะงัก โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ดังนี้ 1) กำหนดผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เป็นผลลัพธ์ขององค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อลูกค้า ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) การชี้บ่งกิจกรรมหรือกระบวนการที่สนับสนุน 3) การชี้บ่งผลกระทบที่เกิดจากการหยุดชะงัก 4) การกำหนดช่วงเวลาการหยุดชะงักที่ยอมรับได้สูงสุด (Maximum tolerable period of disruption: MTPD) ของแต่ละกิจกรรมหรือกระบวนการสนับสนุน 5) การกำหนดระดับขั้นต่ำที่สามารถยอมรับได้ และระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นฟูคืนสภาพ (Recovery time objective: RTO) 6) การชี้บ่งทรัพยากรสำคัญที่ต้องใช้ในการฟื้นคืนกลับหรือกิจกรรมหรือ

กระบวนการที่มีความสำคัญ (มอก.22301-2556, ข้อ 8.2)

2.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) เป็นกระบวนการโดยรวมเกี่ยวกับการชี้บ่งความเสี่ยง (Risk identification) ที่ส่งผลต่อการหยุดชะงักของกิจกรรมที่สำคัญขององค์กร กระบวนการที่สำคัญ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากร สินทรัพย์ ผู้รับจ้างและทรัพยากรอื่น ๆ โดยมีการวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk analysis) อย่างเป็นระบบ และการประเมินความเสี่ยง (Risk evaluation) ว่ามีความเสี่ยงใดที่เกี่ยวข้องกับการหยุดชะงักที่ต้องการให้มีการจัดการความเสี่ยง ขั้นตอนในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ 1) การนำอุบัติการณ์จากบริบทมาพิจารณา 2) การอธิบายผลสืบเนื่องและผลกระทบจากภัยคุกคาม 3) การกำหนดมาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน 4) การชี้บ่งระดับผลกระทบ 5) การชี้บ่งระดับโอกาส 6) การตัดสินระดับความเสี่ยง (มอก.22301-2556, ข้อ 8.2)

2.3 การกำหนดกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยการกำหนดและการเลือกกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับผลลัพธ์ที่ได้มาจากการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจและการประเมินความเสี่ยงแล้วไปจัดทำข้อกำหนดด้านทรัพยากร โดยทรัพยากรที่นำมาพิจารณา ได้แก่ บุคลากร สารสนเทศและข้อมูล อาคาร สภาพแวดล้อมการทำงาน สาธารณูปโภค สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์และโภคภัณฑ์ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การขนส่ง การเงิน หุ้นส่วน และผู้ส่งมอบ จากนั้นจึงเลือกจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้และต้องพิจารณาถึงมาตรการเชิงรุกโดยลดโอกาสการหยุดชะงัก หรือทำให้ช่วงเวลาหยุดชะงักสั้นลงและจำกัดผลกระทบของการหยุดชะงัก (มอก.22301-2556, ข้อ 8.3)

2.4 การจัดทำและนำขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนการดำเนินงานที่ต้องมีขั้นตอนการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรที่ต้องการดำเนินงานในทันทีในระหว่างธุรกิจหยุดชะงัก มีความยืดหยุ่นที่จะตอบสนองต่อภัยคุกคามที่ไม่ได้คาดไว้ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอก โดยมุ่งเน้นที่ผลกระทบจากเหตุการณ์ที่จะทำให้หยุดชะงัก มีการกำหนดสมมติฐาน และการวิเคราะห์สิ่งที่เกี่ยวข้องเพื่อลดผลกระทบโดยการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในข้อกำหนดนี้จะประกอบด้วยโครงสร้างการตอบสนองต่ออุบัติการณ์ การแจ้งเตือนและการสื่อสาร แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแผนการฟื้นฟู (มอก. 22301-2556, ข้อ 8.4)

2.5 การฝึกซ้อมและการทดสอบ ในข้อกำหนดนี้เป็นขั้นตอนเพื่อให้มั่นใจว่าขั้นตอนต่าง ๆ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจ การฝึกซ้อมและการทดสอบจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับขอบข่ายและวัตถุประสงค์ของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และตั้งอยู่บนพื้นฐานของสถานการณ์สมมติที่เหมาะสมที่ระบุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน เป็นการยืนยันระยะเวลาทั้งหมดที่กำหนดไว้จากการเตรียมการว่า



เป็นไปได้หรือไม่เพื่อลดความเสี่ยงจากการหยุดชะงักให้เหลือน้อยที่สุด โดยให้จัดทำรายงานสรุปผล ภายหลังการทดสอบรวมถึงผลลัพธ์ ข้อเสนอแนะและสิ่งที่ต้องปรับปรุงต่อไป และทำการทบทวน ภายใต้บริบทของการส่งเสริมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (มอก.22301-2556, ข้อ 8.5)

### 3. องค์ประกอบของการตรวจสอบ (Check)

กำหนดไว้ในข้อที่ 9 การประเมินสมรรถนะ ในข้อนี้ได้รวบรวมข้อกำหนดที่จำเป็นเพื่อ การวัดสมรรถนะการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ตรวจสอบระบบการบริหารความต่อเนื่องทาง ธุรกิจว่าเป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่ ประกอบด้วย การเฝ้าระวัง การวัด การวิเคราะห์และการประเมิน รวมถึงการตรวจประเมินภายใน การทบทวนการบริหารงาน (มอก.22301-2556, ข้อ 9)

### 4. องค์ประกอบของการแก้ไขและปรับปรุง (Act)

กำหนดไว้ในข้อที่ 10 โดยระบุการดำเนินการว่ามีความไม่เป็นไปตามข้อกำหนดและ การปฏิบัติการแก้ไขและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (มอก.22301-2556, ข้อ 10)

## 4. แนวคิดการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องแบบโอตาไก (Otagai business continuity)

การดำเนินธุรกิจของภาคอุตสาหกรรมอาจไม่สามารถดำเนินการได้เพียงลำพังในกรณี เกิดภัยพิบัติ การสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาคเอกชนเองจะช่วยให้องค์กรสามารถ เตรียมความพร้อมรับมือเหตุการณ์ภัยพิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ภาคเอกชนสามารถ ร่วมมือช่วยเหลือกันและกันเพื่อลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติได้หลายรูปแบบ (กรมป้องกันและบรรเทา สาธารณภัย, 2557) เช่น

4.1 การจัดตั้งเครือข่ายธุรกิจ (Business network) เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลความเสี่ยง แผนที่เกี่ยวข้องภัย ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ ข้อมูลหรือสถิติการเกิดภัยพิบัติในแต่ละ พื้นที่การลงทุน เพื่อประกอบการตัดสินใจในการลงทุน

4.2 บริษัทขนาดใหญ่ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงจาก ภัยพิบัติช่วยถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ หรือให้ความช่วยเหลือบริษัทหุ้นส่วน ซัพพลายเออร์ และบริษัทขนาดย่อมในภาคธุรกิจเดียวกันเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้ภาคธุรกิจของตน

4.3 บริษัทหรือโรงงานในนิคมอุตสาหกรรมภายใต้กลุ่มอุตสาหกรรม (Cluster-base) จัดเตรียมมาตรการการลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติร่วมกัน เพื่อให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในช่วง ระหว่างและหลังจากเกิดภัยพิบัติ กล่าวคือมีการแสวงหาคู่พันธมิตรทางธุรกิจหรือกลุ่มธุรกิจที่ผลิต สินค้าชนิดเดียวกันเพื่อเป็นฐานการผลิตสำรองให้กันและกัน เพื่อให้แน่ใจว่าบริษัทจะมีสินค้าหรือ ผลิตภัณฑ์ที่ป้อนสู่ตลาดอย่างต่อเนื่องและทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพการประกอบการ ได้อย่างต่อเนื่อง ในระยะที่เกิดภัยพิบัติ

4.4 บริษัทที่ตั้งอยู่ในพื้นที่เดียวกันรวมตัวกันสร้างเครือข่ายเพื่อดำเนินโครงการลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติในพื้นที่ร่วมกัน

แนวคิดการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องแบบโอตาไก (Otagai business continuity) เป็นแนวคิดความร่วมมือระหว่างภาคเอกชนกับภาคเอกชนเพื่อรับมือกับภัยพิบัติในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งคำว่า “โอตาไก” เป็นภาษาญี่ปุ่น แปลว่า ซึ่งกันและกัน ร่วมกัน การดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องแบบโอตาไก จึงเป็นลักษณะการสนับสนุนให้กลุ่มธุรกิจช่วยเหลือกันและกัน Mr.Daisuke Matsushima ผู้เชี่ยวชาญจากองค์การความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น (Japan International Cooperation Agency: JICA) และ Mr.Kazuhio Yoneda ประธานองค์การความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น (ปัญญา ศรีสังข์, 2555) ได้อธิบายความหมายของแนวคิดการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องแบบโอตาไก ดังนี้

Mr.Daisuke Matsushima ได้ให้คำจำกัดความของแนวคิดการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องแบบโอตาไก ว่าหมายถึง แนวคิดในการสนับสนุนช่วยเหลือกันในการผลิตในระดับเครือข่าย วิชาธุรกิจหรือในระดับนิคมอุตสาหกรรม บนพื้นฐานของข้อตกลงเครือข่ายวิชาธุรกิจแบบพี่น้อง ซึ่งทำการล่วงหน้าเพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายในห่วงโซ่อุปทานการผลิตในกรณีที่เกิดภัยพิบัติใด ๆ เป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเมื่อเผชิญกับปัญหา

Mr.Kazuhio Yoneda ได้อธิบายแนวคิดการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องแบบโอตาไกว่า หมายถึง ความตกลงร่วมมือกันของกลุ่มธุรกิจหรือนิคมอุตสาหกรรมในการสร้างเครือข่ายการผลิตสำรอง (หรือเครือข่ายวิชาธุรกิจแบบพี่น้อง) ไว้ในช่วงที่เกิดภัยพิบัติ

จะเห็นได้ว่าแนวคิดนี้ลักษณะคล้ายคลึงกับการจับคู่ทางธุรกิจที่เป็นยุทธศาสตร์ในการดำเนินธุรกิจให้สามารถขยายกิจการได้ ไม่เพียงแต่การร่วมมือกันในการปรับวิธีการทำงานแต่ยังมีการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาในการทำงานและมีการทำงานร่วมกัน และลักษณะความร่วมมือแบบโอตาไกไม่ใช่แค่การลงนามในสนธิสัญญาทำงานแทนกันเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการรักษาความไว้วางใจกันด้วยการลงนามในสัญญาการรับรองคุณภาพสินค้าและการรักษาความลับของบริษัทคู่ค้าด้วย ข้อดีของการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องแบบโอตาไก (ชินจิ โฮซอทซุโบ) คือสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ในยามที่บริษัทประสบปัญหาอุปสรรคที่ร้ายแรง รวมทั้งยังได้รับความไว้วางใจจากบริษัทคู่ค้าในเรื่องการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจว่าจะไม่มีการหยุดชะงักสามารถสร้างห่วงโซ่ธุรกิจรูปแบบใหม่ และมีระบบการหาลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ มีการการรับส่งสินค้าได้อย่างปกติ ต้นแบบการนำแนวคิดนี้มาใช้ในญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จ เช่น กรณีการลงนามความร่วมมือของบริษัทซุบทงในข้อตกลงโอตาไก-ซามะ (Otagai-sama agreement) ระหว่างเมืองนิกอกาตะชิบามะ และเมืองคานากาว่าโยโกฮานะ (ปัญญา ศรีสังข์,

2555) ได้มีการแบ่งระดับความช่วยเหลือออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

ระดับที่ 1 เป็นกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมที่ได้รับความเสียหาย ผลกระทบต่ำและสามารถช่วยเหลือตัวเองได้ โดยมุ่งเน้นความช่วยเหลือจากโรงงานภายในนิคมอุตสาหกรรมหรือเครือข่ายวิสาหกิจเดียวกัน

ระดับที่ 2 เป็นกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมที่ได้รับความเสียหายหรือผลกระทบปานกลาง และสามารถช่วยเหลือตัวเองได้บางส่วน โดยจะมุ่งเน้นความช่วยเหลือจากโรงงานภายในจังหวัดเดียวกัน

ระดับที่ 3 เป็นกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมที่ได้รับความเสียหาย หรือผลกระทบสูงมากและไม่สามารถช่วยเหลือตัวเองได้ โดยจะมุ่งเน้นความช่วยเหลือจากโรงงานภายนอกเขตพื้นที่เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีการนำระบบความต่อเนื่องทางธุรกิจแบบ โอตาโกมาใช้ระหว่างองค์การในประเทศญี่ปุ่นกับประเทศไทย เช่น โครงการนำร่องในภาคธุรกิจการเกษตร (ข้าว) ระหว่างกลุ่มธุรกิจ ในจังหวัดนครสวรรค์และจังหวัดนิงะตะประเทศญี่ปุ่น โดยมุ่งหวังให้บริษัทจับคู่กันเป็นแหล่งสำรองข้าวให้แก่กันและกันยามเกิดภัยพิบัติ เป็นต้น (กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย, 2557)

ซึ่งแนวคิดการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจแบบ โอตาโก เป็นเรื่องใหม่สำหรับประเทศไทยซึ่งหากภาคอุตสาหกรรมสามารถที่จะนำระบบดังกล่าวมาใช้ได้ก็จะยิ่งสร้างความมั่นใจให้นักลงทุน ลูกค้า คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ว่าอุตสาหกรรมจะไม่หยุดชะงักหรือหยุดชะงักแต่สามารถกลับฟื้นมาได้ภายในระยะเวลาอันรวดเร็ว ทั้งนี้ ปัจจัยที่สำคัญที่ต้องคำนึงคือเรื่องวัฒนธรรมองค์การและบริบทของประเทศไทยที่แตกต่างอย่างสิ้นเชิงกับประเทศญี่ปุ่น ซึ่งจะเป็นอุปสรรคในการดำเนินการดังกล่าวหรือไม่อย่างไร

จากมาตรฐานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจข้างต้นจะเห็นได้ว่าการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเป็นกิจกรรมที่เชื่อมโยงบริบทองค์การในทุกๆ ระบบ ทั้งสมรรถนะการจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่คาดฝันหากไม่มีอะไรเกิดขึ้น สถานะของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจจะแทรกตัวอยู่เพียงเล็กน้อยเท่านั้น การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจจึงไม่ใช่กิจกรรมประจำที่พนักงานในองค์การจะคุ้นเคย แต่เป็นกิจกรรมที่มีลักษณะเป็นการกำกับดูแล และช่วยให้กิจการมีความคล่องตัวเพื่อให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมาย ซึ่งในสถานการณ์ที่เป็นปกติองค์การจะไม่รู้เลยว่าขีดสมรรถนะในการฟื้นสภาพธุรกิจได้มากน้อยเพียงใดจนกว่าจะมีเหตุฉุกเฉินเกิดขึ้น

การประเมินสภาพปัจจุบันของ BCM จึงเป็นเรื่องสำคัญเพื่อตรวจวัดสภาพความเป็นจริงให้เชื่อมั่นได้ว่าระบบ BCM ที่องค์การดำเนินการอยู่นั้น สามารถตอบสนองหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างแท้จริง การประเมินสภาพการปฏิบัติตามกิจกรรมของ BCM ใช้ปัจจัยประเมิน 8 หัวข้อ (คอน, มาซาคาซุ และ โคยามา, ทาคาชิ, 2557) ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ เป็นการประเมินจากการกำหนดบทบาทและจิตสำนึกในความรับผิดชอบ ตลอดจนสถานะพฤติกรรมของผู้ที่รับผิดชอบการทำ BCM โดยพิจารณาจากพนักงานที่ศูนย์ตอบโต้ภัยพิบัติ การตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน และการตอบสนองต่อการทำให้ธุรกิจมีความต่อเนื่อง สมาชิกของทีมที่รับผิดชอบเรื่องการฟื้นฟูสภาพจากภัยพิบัติ กลุ่มของพนักงานระดับจัดการของหน่วยงานที่รับผิดชอบในการควบคุมทรัพยากรในธุรกิจหลักและการทำมาตรการตอบสนองต่อความเสี่ยงเกณฑ์การประเมินนี้สอดคล้องกับลักษณะ มอก.22301 ข้อ 5

2. ดัชนีลำดับความสำคัญ เป็นการประเมินดัชนีที่สำคัญ การกำหนดและรักษาลำดับความสำคัญของดัชนีอย่างเหมาะสม โดยมีการตรวจสอบและการวิเคราะห์บทบาทเป็นประจำ การกำหนดลำดับความสำคัญของธุรกิจที่เป็นแกนหลักจนถึงพันธกิจที่สำคัญ โดยอาศัยผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (BIA) การทบทวนค่าระยะเวลาฟื้นฟูสภาพเป้าหมาย (RTO) และจุดเริ่มต้นฟื้นฟูสภาพเดิมเป้าหมาย (RPO) ของระบบสารสนเทศเป็นต้น เกณฑ์การประเมินนี้สอดคล้องกับลักษณะ มอก.22301 ข้อ 4

3. การลดความเสี่ยง เป็นการประเมินว่าได้จัดทำมาตรการที่เหมาะสม และมีการปฏิบัติตามแผนตอบสนองความเสี่ยง โดยมีการประเมินและทบทวนตามช่วงเวลาที่เหมาะสมหรือไม่ จากการประเมินความเสี่ยงและการคาดการณ์ความสูญเสีย รวมถึงการกำหนดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เกณฑ์การประเมินนี้สอดคล้องกับลักษณะ มอก.22301 ข้อ 8

4. การตอบสนองในเวลาฉุกเฉิน เป็นสมรรถนะในการตอบสนองเบื้องต้นก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติตามแผน BCP โดยพิจารณาว่ามีแผนจัดการเหตุฉุกเฉิน (IMP) ที่สมบูรณ์หรือไม่ มีการกำกับดูแลแผนอย่างเหมาะสมหรือไม่ มีกระบวนการปฏิบัติเพื่อตรวจสอบยืนยันความถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ และระดับทักษะของผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติตามกระบวนการที่กำหนดไว้เป็นอย่างไร เกณฑ์การประเมินนี้สอดคล้องกับลักษณะ มอก.22301 ข้อ 8

5. การตอบสนองในการฟื้นฟูสภาพ เป็นการประเมินสมรรถนะในขั้นตอนการตอบสนองหลังเกิดเหตุและหลังจากที่มีการทำตามแผน BCP แล้ว เมื่อ BCP เสร็จสมบูรณ์ได้มีการกำกับดูแลอย่างเหมาะสมหรือไม่ มีกระบวนการปฏิบัติที่ตรวจสอบยืนยันความถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ และระดับทักษะของผู้รับผิดชอบตามกระบวนการที่กำหนดไว้เป็นอย่างไร มีความเป็นไปได้ที่จะทำให้ RTO และ RPO เป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่ เกณฑ์การประเมินนี้สอดคล้องกับลักษณะ มอก.22301 ข้อ 9

6. การเก็บทรัพยากร คำว่าทรัพยากรในที่นี้หมายถึง บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ อุปกรณ์ผลิต สารสนเทศ หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง (ผู้ส่งมอบหรือผู้ให้บริการส่งสินค้าจากภายนอก) เป็นการประเมินความรวดเร็วและความถูกต้องในการส่งมอบทรัพยากรที่จำเป็นต่าง ๆ เพื่อความต่อเนื่องของธุรกิจ (การฟื้นฟูสภาพชั่วคราว) และการฟื้นฟูสภาพธุรกิจอย่างถาวร เกณฑ์

การประเมินนี้สอดคล้องกับลักษณะ มอก.22301 ข้อ 7

7. การประสานงานภายนอก หน่วยงานภายนอกที่ต้องประสานงาน ได้แก่ ลูกค้าหรือผู้สั่งซื้อสินค้าวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องกับสายโซ่อุปทานต่าง ๆ เป็นต้น หน่วยงานด้านกฎหมาย ด้านแรงงานสัมพันธ์ เมื่อเกิดเหตุฉุกเฉินขึ้นมีการประสานงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้เล็กน้อยเพียงใด หรือมีการสื่อสารกันอย่างถูกต้องแม่นยำเพียงใด เพราะสิ่งเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อระดับการฟื้นฟูธุรกิจหรือความเชื่อถือของสังคมที่มีต่อธุรกิจเกณฑ์การประเมินนี้สอดคล้องกับลักษณะ มอก.22301 ข้อ 4

8. การควบคุมโปรแกรม เป็นการประเมินการปฏิบัติตาม BCM โดยประเมินในประเด็นต่าง ๆ เช่น การปฏิบัติแบบชั่วคราวหรือชั่วคราว เหมือนการป้องกันภัยพิบัติในอดีตหรือไม่ มีการกำหนดแผนที่นำทางการปฏิบัติในระยะกลาง ระยะยาวเพื่อให้เกิดผลพหุคูณ โดยมีการจัดการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การขยายตัวของธุรกิจหรือไม่ มีการกำหนดนโยบาย กฎเกณฑ์ หรือวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจนหรือไม่ เป็นต้น เกณฑ์การประเมินนี้สอดคล้องกับลักษณะ มอก.22301 ข้อ 10

คอน, มาซาคาซุ และ โคยามา, ทาคาชิ (2557) ได้กำหนดระดับการประเมินเป็นการประเมินระดับการเติบโต 5 ระดับ ได้แก่

ระดับ 1 ไม่มีการเตรียมการป้องกัน ไม่มีหรือแทบไม่มีความเข้าใจความสำคัญของ BCM ลำดับความสำคัญของ BCM ต่ำมาก หรือแทบไม่มีกิจกรรมใดเกิดขึ้นเลย

ระดับ 2 มีการสนับสนุน BCM พนักงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กับ BCM ระดับบริหารหรือระดับจัดการส่วนหนึ่งมีความเข้าใจ BCM แต่ระดับความสำคัญของ BCM ยังต่ำ มีกิจกรรมเป็นครั้งคราว แต่ไม่มีความต่อเนื่องที่ชัดเจน

ระดับ 3 BCM ที่ไม่สม่ำเสมอ ระดับบริหารและฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับ BCM มีความเข้าใจใน BCM แต่ยังไม่มีการประสานงานกับฝ่ายอื่นๆ อย่างเหมาะสม มีการทำกิจกรรมตามแผนที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง แต่ระดับของกิจกรรมยังต่ำ

ระดับ 4 BCM เชิงองค์การ ระดับบริหารและทุกฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับ BCM มีความเข้าใจใน BCM มองเห็น โอกาสในการยกระดับพลังขององค์การในการตอบสนองต่อภัยพิบัติให้สูงขึ้นได้

ระดับ 5 BCM เชิงกลยุทธ์ ทั้งองค์การมีการทำกิจกรรมตามแผนและทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาและยกระดับพลังในการตอบสนองต่อภัยพิบัติ ทำให้เกิดประสิทธิผลพหุคูณในการประสานงานติดต่อกับหน่วยงานภายนอก

ตารางที่ 2-1 การสังเคราะห์แนวคิดการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

แนวคิด	แนวคิดการบริหารความต่อเนื่อง													
	การกำหนดกรอบนโยบายการบริหารความต่อเนื่อง	การกำหนดโครงสร้างหน้าที่	การจัดตั้งเครือข่ายธุรกิจ	การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ	การประเมินความเสี่ยง	การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร	การจัดทำแผนรองรับความต่อเนื่อง	การทดสอบและทบทวนแผน	การเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร	การจัดการในภาวะฉุกเฉิน	ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการในภาวะวิกฤต	การทำความเข้าใจองค์กร	การสนับสนุนทรัพยากร	การตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง
มาตรฐานสากล BS25999	/	/		/	/	/	/	/	/					
มาตรฐานสากล ISO 22301:2012	/			/	/	/	/	/		/	/			
มาตรฐาน มอก. 22301:2556				/	/	/	/	/			/	/	/	/
แนวคิดการดำเนินธุรกิจ ต่อเนื่องแบบโอตาไก			/	/	/		/							

นอกจากการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจแล้ว ผู้วิจัยยังได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ สามารถสรุปออกมาได้ ดังตารางที่ 2-2

ตารางที่ 2-2 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Gibb & Buchanan, 2006; Sui Pheng et al., 2010; Tammineedi, 2010; Pheng et al., 2010; Pinta, 2011; Randeree et al., 2012; Järveläinen, 2013; Venclova et al., 2013; Mansol et al., 2014; Torabi et al., 2014; Bajgoric, 2014)

ปัจจัย	Gribb and Buchanan (2006)	Sui Pheng et al. (2010)	Rama Lingeswara (2010)	Junying Lui (2010)	Pinta (2011)	Randeree et al. (2012)	Jarvelainen (2013)	Venclova et al. (2013)	Venclova et al. (2013)	Mansol et al. (2014)	Torabi et al. (2014)	Bajgoric (2014)	รวม
วัฒนธรรมองค์กร		/								/			2
การสนับสนุนจากผู้บริหาร			/			/				/			3
ค่านิยมส่วนบุคคล		/								/			2
การสร้างความตระหนักรู้			/			/	/	/		/			5
พันธสัญญาภายในองค์กร					/		/	/		/			4
การจัดการความรู้		/				/		/	/	/		/	6
กระบวนการฝึกอบรม								/	/	/			3
โครงสร้างองค์กร	/		/			/	/						4
งบประมาณขององค์กร						/							1
กฎระเบียบ ข้อบังคับ	/	/				/	/						4
ผลประกอบการขององค์กร		/											1
ธรรมาภิบาล		/											1
ปัจจัยภายนอกองค์กร			/					/				/	3

ตารางที่ 2-2 (ต่อ)

ปัจจัย	Gribb and Buchanan (2006)	Sui Pheng et al. (2010)	Rama Lingewara (2010)	Junying Lui (2010)	Pinta (2011)	Randeree et al. (2012)	Jarvelainen (2013)	Venclova et al. (2013)	Venclova et al. (2013)	Mansol et al. (2014)	Torabi et al. (2014)	Bajgoric (2014)	รวม
กลยุทธ์องค์กร	/			/	/			/			/	/	6
การบริหารจัดการ ความเสี่ยง	/			/	/		/		/		/	/	7
ขนาดขององค์กร				/									1
ทรัพยากรขององค์กร				/									1
แผน BCP				/	/								2
ประเภทธุรกิจ					/			/				/	3
การฝึกซ้อมแผน				/									1
โครงสร้าง ICT ของ องค์กร					/			/				/	3
ประเภทธุรกิจ					/			/				/	3

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร  
ความต่อเนื่องทางธุรกิจจำนวน 12 เรื่อง ผู้วิจัยได้นำปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหาร  
ความต่อเนื่องทางธุรกิจที่มีผู้เห็นด้วยสอดคล้องตรงกันมากกว่าร้อยละ 30 ขึ้นไปมาใช้เป็นกรอบใน  
การวิจัยโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยง (ร้อยละ 58.33) กลยุทธ์  
องค์กร (ร้อยละ 50) การจัดการความรู้ (ร้อยละ 50) การสร้างความตระหนักรู้ (ร้อยละ 41.66)  
พันธสัญญาภายในองค์กร (ร้อยละ 33.33) โครงสร้างองค์กร (ร้อยละ 33.33) กฎระเบียบข้อบังคับ  
(ร้อยละ 33.33)

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ  
แผนรองรับธุรกิจต่อเนื่องซึ่งเป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งในการที่จะทำให้การบริหารความต่อเนื่อง





จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของแผนรองรับธุรกิจต่อเนื่องจำนวน 10 เรื่อง ผู้วิจัยได้นำปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของแผนรองรับธุรกิจต่อเนื่องที่มีผู้เห็นด้วยสอดคล้องตรงกันมากกว่าร้อยละ 30 ขึ้นไปมาใช้เป็นกรอบในการวิจัย โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ การทดสอบแผน (ร้อยละ 80) การจัดโครงสร้าง (ร้อยละ 70) การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (ร้อยละ 60) การปรับปรุงแผนให้เป็นปัจจุบัน (ร้อยละ 50) การพัฒนาแผน (ร้อยละ 40) การนำแผนไปปฏิบัติ (ร้อยละ 40)

## แนวคิดการบริหารความเสี่ยง (Risk management)

### ความหมายความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง การเบี่ยงเบนจากความคาดหวังทางบวกและ/หรือทางลบของความไม่แน่นอนต่อวัตถุประสงค์ที่มีหลายลักษณะเช่น เป้าประสงค์ด้านการเงิน ระดับกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร โครงการ ผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ เป็นต้น (มอก.3100-2555) เป็นเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายกับองค์กร ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินก่อให้เกิดความล้มเหลวที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2554) เป็นโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ อาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานขององค์กร ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (กระทรวงมหาดไทย, 2559)

ผู้วิจัยเห็นว่าความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้เป็นเหตุการณ์ที่ไม่มี ความแน่นอน และอาจเป็นผลดีหรือผลร้ายต่อเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรก็ได้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นเพื่อแสวงหาแนวทางในการลดความเสี่ยงและเพิ่มโอกาสในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งความเสี่ยงนั้นมีหลายระดับด้วยกัน Drew (2007) ได้แบ่งประเภทความเสี่ยงออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่

1. Opportunity เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรแล้วส่งผลที่ดีต่อองค์กร
2. Killer risk เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลร้ายอย่างรุนแรงกับบริษัท
3. Other perils เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลร้ายกับองค์กรทำให้กระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กรหยุดชะงัก
4. Cross functional risk เป็นความเสี่ยงโดยทั่วไปทำให้องค์กรเสียชื่อเสียง
5. Business process unique risk เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับองค์กรเฉพาะส่วน ไม่ทั่วทั้ง

องค์การอาจเป็นบางแผนก เป็นต้น

### ความหมายการบริหารความเสี่ยง

นวพร เรื่องสกุล (2551) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงไว้ว่าเป็นการบริหาร บังคับและควบคุมกิจกรรม กระบวนการต่างๆ ในการดำเนินงานเพื่อลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่จะเกิด ความเสียหายต่อองค์การ เพื่อให้ความเสี่ยงเหล่านั้นอยู่ในระดับที่องค์การสามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์การ เป็นสำคัญ สอดคล้องกับ มอก.3100-2555 (ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรมฉบับที่ 4429 (พ.ศ. 2555) ออกตามความในพระราชบัญญัติมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม พ.ศ. 2551 เรื่อง กำหนดมาตรฐาน ผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม หลักการและแนวทางการบริหารความเสี่ยง, 2555) ที่นิยามการบริหาร ความเสี่ยงว่าหมายถึง การประสานกิจกรรมเพื่อสั่งการและควบคุมองค์การเกี่ยวกับความเสี่ยงโดยมี กรอบการบริหารความเสี่ยงที่ระบุรากฐานและการจัดการองค์การสำหรับออกแบบ นำไปปฏิบัติ การติดตามตรวจสอบ การทบทวน และการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องทั่วทั้ง องค์การ ในขณะที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2552) ได้ให้ความหมาย ของการการบริหารความเสี่ยง ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินประเด็นยุทธศาสตร์ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารจัดการทั่วไป เป็นกลไกในการผลักดันองค์การให้มีผล การดำเนินงานที่เป็นเลิศ (High performance public organization) และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ที่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์การ สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้บริหารตลอดจนผู้ปฏิบัติงานว่า ผลกระทบต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่มีต่อองค์กรจะได้รับการพิจารณาและมีความมั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงได้มีการจัดการให้หมดไปหรือลดน้อยลงอย่างเหมาะสมและทันเวลา

ผู้วิจัยเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่มีการระบุแนวทางการดำเนินการ เพื่อให้ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อองค์การให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้และเป็น กระบวนการที่ดำเนินการทั่วทั้งองค์การมีการประเมินความเสี่ยงที่เป็นระบบแล้วนำมาจัดทำเป็น แนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนและกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ

### ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

ชนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ (2554) ได้อธิบายกระบวนการบริหารความเสี่ยงว่าเป็นขั้นตอนที่ ดำเนินการตามวงจรคุณภาพ PDCA (Plan-Do-Check-Act) เป็นกระบวนการบริหารความเสี่ยง อย่างง่าย ๆ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

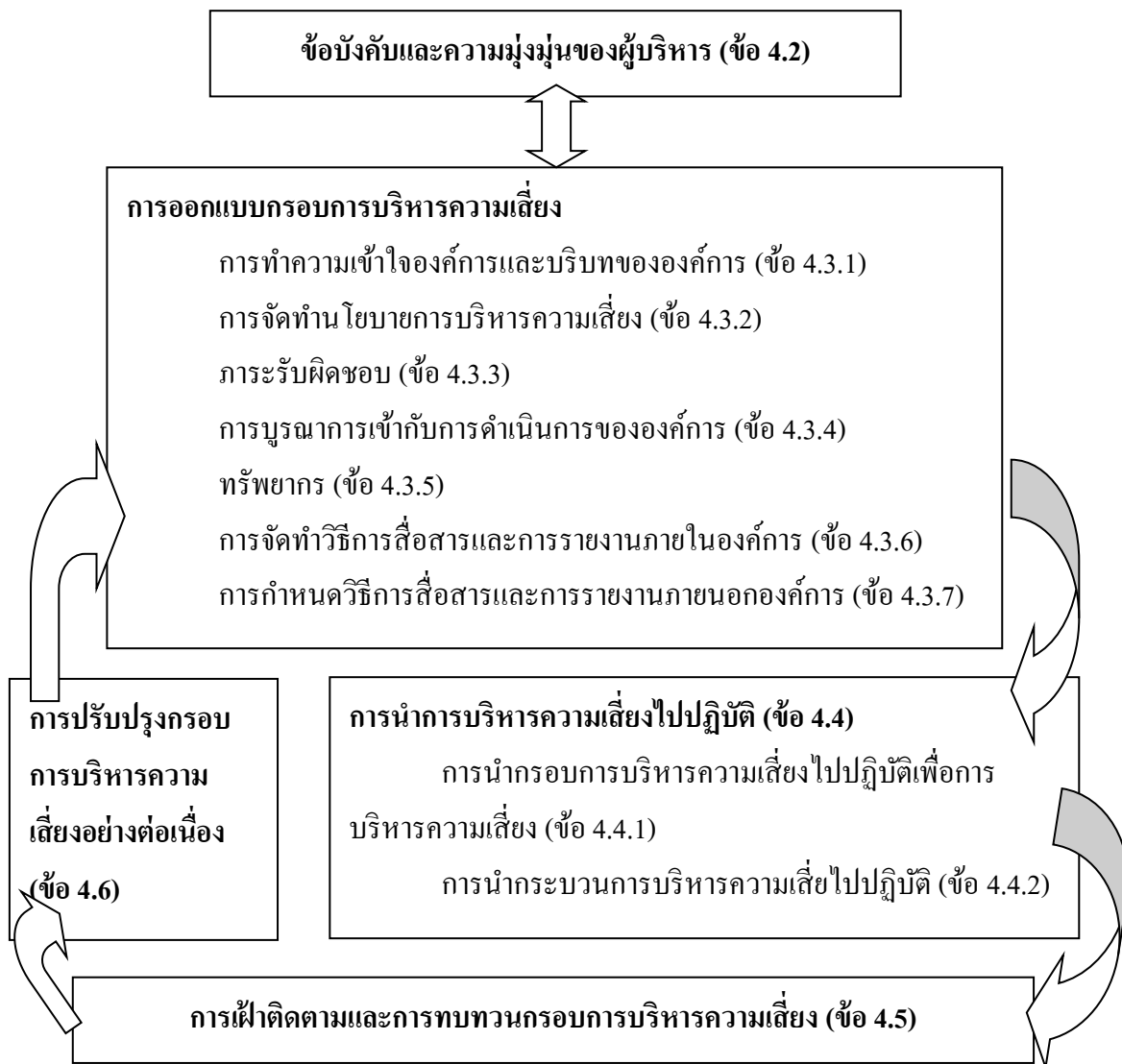
1. การค้นหาความเสี่ยง (Risk identification) เป็นการค้นหาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นภายใน องค์การ สามารถดำเนินการจากคำร้องเรียนจากผู้รับบริการ การสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน การออกแบบ สอบถาม การศึกษาเอกสารและตำราวิชาการต่าง ๆ เป็นต้น

2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk analysis) เป็นการพิจารณาถึงความถี่ ความรุนแรง และ ความสำคัญของเหตุการณ์แต่ละเหตุการณ์ว่ามีความถี่และความรุนแรงมากน้อยเพียงใดและส่งผล กระทบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด โดยอาศัยประสบการณ์ ข้อมูลในอดีต และความมีวิสัยทัศน์ เพื่อให้สามารถประเมินผลกระทบได้อย่างค่อนข้างแม่นยำ

3. การจัดการความเสี่ยง (Risk treatment) เป็นกระบวนการในการแสวงหาวิธีการเพื่อนำมาใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยวิธีการที่นำมาใช้ต้องสอดคล้องกับนโยบายและ เป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กร

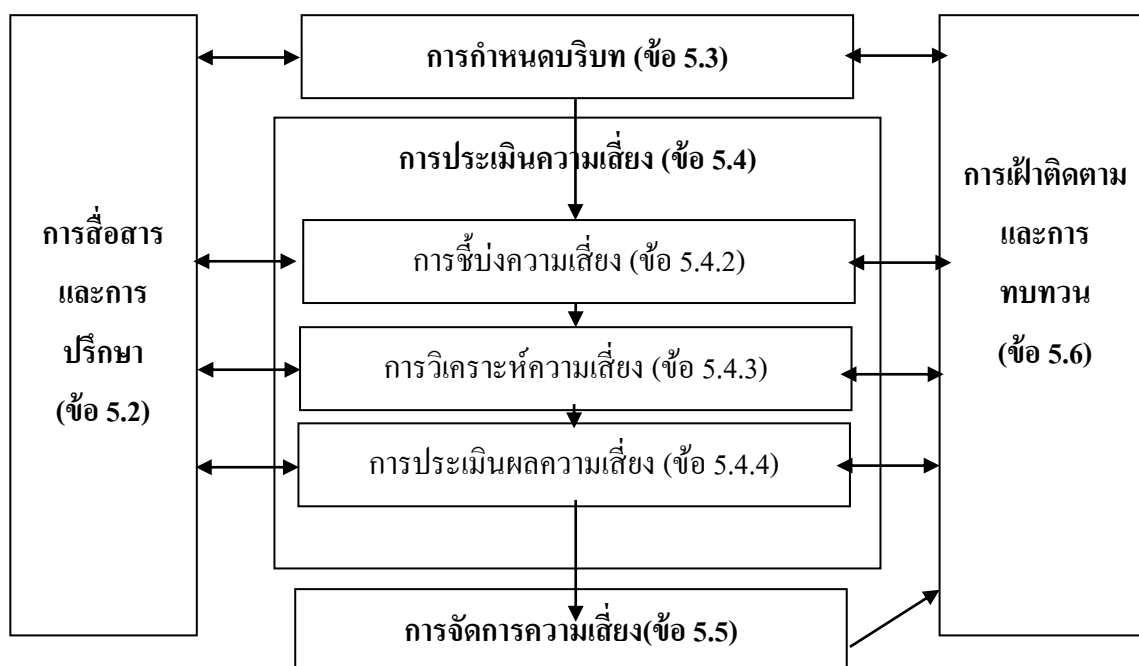
4. การประเมินผลความเสี่ยง (Risk evaluation) เป็นกระบวนการประเมินผลการจัดการ ความเสี่ยงจะบ่งบอกถึงความสามารถในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงว่าลดลงหรือไม่อย่างไร โดยศึกษาถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นย้อนหลังเพื่อดูความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับกรอบการบริหารความเสี่ยงที่มี ประสิทธิภาพ โดยการปลูกฝังเรื่องการบริหารความเสี่ยงเข้าไปในทุกระดับขององค์กร กรอบการ บริหารความเสี่ยงทำให้มั่นใจว่าข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่ได้จากกระบวนการบริหารความเสี่ยงมี การรายงานอย่างครบถ้วน และเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจและแสดงความรับผิดชอบในทุกระดับ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (มอก.31000:2009, ข้อ 4.1) โดยมีองค์ประกอบที่จำเป็นของกรอบบริหาร ความเสี่ยงและรูปแบบของความสัมพันธ์เป็นวัฏจักรดังรูปที่ 2-3



ภาพที่ 2-3 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของกรอบการบริหารความเสี่ยงเพื่อการบริหารความเสี่ยง (มอก.31000-2555) (ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรมฉบับที่ 4429 (พ.ศ. 2555) ออกตามความในพระราชบัญญัติมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม พ.ศ. 2551 เรื่อง กำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม หลักการและแนวทางการบริหารความเสี่ยง, 2555)

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ปลูกฝังอยู่ในวัฒนธรรมและการปฏิบัติ ปรับให้เหมาะสมกับการดำเนินการทางธุรกิจขององค์กร (มอก.31000:2555, ข้อ 5.1) โดยประกอบไปด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่อธิบายในข้อ 5.2 ถึงข้อ 5.6 ดังภาพที่ 2-4



ภาพที่ 2-4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (มอก.31000-2555) (ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม ฉบับที่ 4429 (พ.ศ. 2555) ออกตามความในพระราชบัญญัติมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม พ.ศ. 2551 เรื่อง กำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม หลักการและแนวทางการบริหารความเสี่ยง, 2555)

กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน มอก.31000-2555 ครอบคลุมองค์ประกอบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การสื่อสารและการปรึกษา (มอก.31000-2555 ข้อ 5.2) แผนการสื่อสารและการปรึกษาจะจัดทำขึ้นเป็นขั้นตอนแรก ๆ โดยระบุถึงประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุและผลที่ตามมา รวมถึงมาตรการในการจัดการบริหารความเสี่ยงต่าง ๆ ควรมีการดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าผู้รับผิดชอบและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเข้าใจถึงพื้นฐานของการตัดสินใจและเหตุผลของสิ่งจำเป็นที่ต้องการดำเนินการ

2. การกำหนดบริบท (มอก.31000-2555 ข้อ 5.3) เป็นการเชื่อมโยงบริบทขององค์กรกับวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและปัจจัยทั้งภายในและภายนอกเพื่อนำไปสู่การบริหารความเสี่ยง รวมถึงการกำหนดขอบเขตและเกณฑ์ความเสี่ยงให้กับกระบวนการที่เหลือสำหรับปัจจัยต่าง ๆ ประกอบด้วยบริบทภายนอกที่เป็นสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและบริบทภายในที่เป็นสภาพภายในที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. การประเมินความเสี่ยง (มอก.31000-2555 ข้อ 5.4) เป็นกระบวนการที่รวมถึงการชี้บ่งความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการประเมินความเสี่ยง

4. การจัดการความเสี่ยง (มอก.31000-2555 ข้อ 5.5) เป็นการเลือกทางเลือกหนึ่งหรือมากกว่า เพื่อเปลี่ยนแปลงความเสี่ยงและการนำทางเลือกไปปฏิบัติ การจัดการความเสี่ยงทำให้เกิดหรือเปลี่ยนแปลงมาตรการควบคุมต่าง ๆ

5. การติดตามตรวจสอบและการทบทวน (มอก.31000-2555 ข้อ 5.6) เป็นส่วนหนึ่งของแผนในการบริหารความเสี่ยงโดยมีการตรวจสอบและเฝ้าระวังเป็นประจำจะเป็นช่วงเวลาหรือเป็นครั้งเป็นคราวก็ได้ตารางที่ 2-4 การสังเคราะห์แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

แนวคิด	การค้นหาค่าความเสี่ยง	การวิเคราะห์ค่าความเสี่ยง	การจัดการค่าความเสี่ยง	การประเมินค่าความเสี่ยง	การควบคุมค่าความเสี่ยง	การติดตามตรวจสอบ	การสร้างความรู้ความเข้าใจภายในองค์กร
นวนพร เรื่องสกุล				/	/	/	
มาตรฐาน มอก.3100-2555	/	/	/	/		/	
สำนักงาน กพร.			/	/			/
ขนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ	/	/	/	/			

### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภัยพิบัติ (Concept of disaster management)

ปัจจุบันสภาพอากาศมีความแปรปรวนเพิ่มสูงขึ้นมาก ทำให้เกิดอุทกภัยและภัยแล้งซ้ำซากในหลายพื้นที่ของประเทศไทยส่งผลให้เกิดความเสียหายในหลาย ๆ ด้าน ทั้งด้านอุตสาหกรรม ด้านการเกษตรกรรม ด้านการท่องเที่ยว เป็นต้น สำหรับประเทศไทยที่ส่งออกสินค้าเกษตรกรรมเป็นหลัก โดยเฉพาะข้าวซึ่งเป็นพืชเศรษฐกิจหลักของประเทศไทย จึงได้รับผลกระทบจากภัยแล้งและอุทกภัยเป็นอย่างมาก (ฉัฐพล กระแสร์, 2558) ภาคการเกษตรจึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการภัยพิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภัยแล้งและอุทกภัยที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการเพาะปลูก

สำนักงานเพื่อการลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติแห่งสหประชาชาติ (United Nations Office for Disaster Risk Reduction: UNISDR) ได้ให้ความหมายของคำว่า "Disaster" ว่าหมายถึง การหยุดชะงักอย่างรุนแรงของการปฏิบัติหน้าที่ของชุมชนหรือสังคมอันเป็นผลมาจากการเกิดภัยทางธรรมชาติหรือจากการกระทำของมนุษย์ที่ส่งผลต่อชีวิต ทรัพย์สิน สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมอย่างกว้างขวาง เกินกว่าความสามารถของชุมชนหรือสังคมที่ได้รับผลกระทบดังกล่าวจะรับมือได้ (กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย, 2556 ก, หน้า 11) ความเสียหายที่เกิดขึ้นจากภัยพิบัติในแต่ละครั้งขึ้นอยู่กับประเภทและความรุนแรงของภัยพิบัติ รวมถึงศักยภาพขององค์กรด้วยว่ามีขีดความสามารถในการรับรู้ ทำความเข้าใจ และการเลือกวิธีในการตอบสนองต่อสถานการณ์ภัยนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมมากน้อยเพียงใด

ในบริบทของประเทศไทยได้เทียบเคียง “Disaster” ด้วยคำว่า “ภัยพิบัติ” และ “สาธารณภัย” ซึ่งตามแผนปฏิบัติการการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยแบบบูรณาการระดับกระทรวง ด้านการคมนาคม ฉบับสมบูรณ์ พ.ศ. 2552 ได้นิยาม “ภัยพิบัติ” ว่าหมายถึง “ภัยอันเกิดแก่สาธารณชน ไม่ว่าจะเกิดจากธรรมชาติ หรือจากการกระทำของมนุษย์โดยก่อให้เกิดอันตรายต่อชีวิตของประชาชน เกิดความสูญเสียหรือความเสียหายและมีผลกระทบในทางลบต่อทรัพย์สิน สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม จนเกินขีดความสามารถของชุมชนที่จะใช้ทรัพยากรของตนในการรับมือและจัดการกับภัยพิบัติและผลกระทบของภัยพิบัติได้” และพระราชบัญญัติป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย พ.ศ. 2550 ซึ่งเป็นกฎหมายหลักในการบริหารจัดการภัยพิบัติได้นิยาม “สาธารณภัย” ว่าหมายถึง “อัคคีภัย วัตถุภัย อุทกภัย ภัยแล้ง โรคระบาดในมนุษย์ โรคระบาดสัตว์ โรคระบาดสัตว์น้ำ การระบาดของศัตรูพืช ตลอดจนภัยอื่น ๆ อันมีผลกระทบต่อสาธารณชน ไม่ว่าจะเกิดจากธรรมชาติ มีผู้ทำให้เกิดขึ้น อุบัติเหตุ หรือเหตุอื่นใดซึ่งก่อให้เกิดอันตรายแก่ชีวิต ร่างกายของประชาชน หรือความเสียหายแก่ทรัพย์สินของประชาชน หรือของรัฐ และให้หมายความรวมถึงภัยทางอากาศ และการก่อวินาศกรรมด้วย” จะเห็นได้ว่าทั้ง “ภัยพิบัติ” และ “สาธารณภัย” ได้มีความหมายไปในทิศทางเดียวกันที่ให้ความสำคัญกับสถานการณ์ภัยที่สร้างผลกระทบต่อชีวิตและทรัพย์สินต่อบุคคลหรือองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน โดย “สาธารณภัย” อาจเป็นความหมายที่กว้างกว่าเพราะไม่ได้จำกัดแต่เพียงสถานการณ์ภัยที่เกินขีดความสามารถขององค์กรที่จะรับมือได้เท่านั้น ในขณะที่ “ภัยพิบัติ” จะเน้นไปที่ผลกระทบรุนแรงเกินกว่าที่องค์กรจะรับมือได้ด้วยตนเอง การศึกษาวิจัยในครั้งนี้นุ่งเน้นที่ขีดความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการภัยพิบัติจึงใช้คำว่า “ภัยพิบัติ” เป็นหลัก

### ประเภทของภัยพิบัติ

แนวคิดในการแบ่งประเภทภัยพิบัติหลัก ๆ มี 2 แนวคิด ได้แก่



1. แนวคิดคลาสสิก (Classical concept) เป็นการจำแนกประเภทของภัยพิบัติตามสาเหตุของการเกิดภัย แบ่งออกเป็น 2 สาเหตุ ได้แก่

1.1 ภัยพิบัติที่เกิดโดยธรรมชาติ (Natural disaster) เป็นภัยพิบัติที่เกิดจากกระบวนการทางธรรมชาติ แบ่งย่อยตามลักษณะการเกิดได้หลายประเภท (วิภูฐา วรณทอง, 2556, หน้า 3) เช่น ภัยพิบัติทางธรณีวิทยา ได้แก่ แผ่นดินไหว คลื่นยักษ์สึนามิ การปะทุหรือการระเบิดของภูเขาไฟ แผ่นดินถล่ม ดินทรุดเนื่องจากน้ำใต้ดิน ภัยพิบัติทางอุตุนิยมวิทยา-อุทกวิทยา ได้แก่ น้ำท่วม ดินโคลนถล่ม พายุลมแรง ใต้ฝุ่น คลื่นซัดชายฝั่ง ไฟป่า ภัยแล้ง การแปลสภาพเป็นทะเลทราย ไฟป่า คลื่นความร้อน พายุทราย ภัยหนาว หิมะถล่ม และภัยพิบัติทางชีววิทยา ได้แก่ โรคระบาด โรคภัยไข้เจ็บต่าง ๆ

1.2 ภัยพิบัติที่เกิดจากการกระทำของมนุษย์ (Man-made disaster) เช่น อัคคีภัย ภัยจากการจราจรและคมนาคมขนส่ง ภัยจากสารเคมีและวัตถุอันตราย ภัยจากการทำงาน เป็นต้น

2. แนวคิดแบบใหม่ (Contemporary concept) เป็นการจำแนกประเภทของภัยพิบัติตามสาเหตุและเจตนาารมณ์ของการเกิดภัยแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

2.1 ภัยพิบัติธรรมชาติ (Natural disaster) เป็นภัยที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม พายุ แผ่นดินถล่ม ภัยแล้ง แผ่นดินไหว เป็นต้น ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดคลาสสิก

2.2 ภัยพิบัติเทคโนโลยี (Technological disaster) เป็นภัยที่เกิดจากการกระทำของมนุษย์ทั้งทางตรงและทางอ้อมซึ่งการกระทำเหล่านั้นอาจส่งผลให้เกิดความเสียหายได้ เช่น อัคคีภัย ภัยจากการจราจรและคมนาคมขนส่ง ภัยจากการทำงาน การระเบิดของสารพิษจากโรงงาน การรั่วไหลของสารเคมีจากโรงไฟฟ้านิวเคลียร์ เป็นต้น

2.3 ภัยพิบัติซับซ้อน (Complex disaster) เป็นภัยที่เกิดจากการกระทำของมนุษย์โดยการมุ่งหวังผลทางการเมืองหรือทางสังคม (เน้นเชื้อชาติ หรือศาสนา หรือลัทธิ) เช่น การก่อจลาจล การก่อการร้ายในรูปแบบต่าง ๆ การอพยพหนีภัยการเมืองข้ามประเทศ เป็นต้น (คุษฎี อายุวัฒน์ และ วณิชชา ณรงค์ชัย, 2557, หน้า 9)

แผนการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยแห่งชาติ พ.ศ. 2558 ได้นิยามสาธารณภัยไว้ว่า หมายถึง อัคคีภัย วาตภัย ภัยแล้ง โรคระบาดในมนุษย์ โรคระบาดสัตว์ โรคระบาดสัตว์น้ำ การระบาดของศัตรูพืช ตลอดจนภัยอื่น ๆ อันมีผลกระทบต่อสาธารณสุข ไม่ว่าจะเกิดจากความเสียหายแก่ทรัพย์สินของประชาชนหรือของรัฐ และให้หมายความรวมถึงภัยทางอากาศและการก่อวินาศกรรมด้วย (กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย, 2558) เช่น ภัยจากอุทกภัยและดินโคลนถล่ม ภัยจาก

พายุหมุนเขตร้อน ภัยจากอัคคีภัย ภัยจากสารเคมีและวัตถุอันตราย ภัยจากการคมนาคมและขนส่ง ภัยแล้ง ภัยหนาว ภัยจากไฟฟ้าและหมอกควัน ภัยจากแผ่นดินไหวและอาคารถล่ม ภัยจากคลื่นสึนามิ ภัยจากโรคระบาดในมนุษย์ ภัยจากโรค แมลง สัตว์ ศัตรูพืชระบาด ภัยจากโรคระบาดสัตว์และ สัตว์น้ำ ภัยจากเทคโนโลยีสารสนเทศ การก่อวินาศกรรม ภัยจากทุ่นระเบิดกับระเบิด ภัยทางอากาศ การชุมนุมประท้วงและก่อการจลาจล เป็นต้น

ภัยแล้งและอุทกภัยเป็นปัญหาสำคัญที่กระทบต่อการเกษตรของประเทศไทย โดยเฉพาะ ข้าวซึ่งเป็นพืชเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศ การเกิดภัยแล้งหรืออุทกภัยขึ้นอยู่กับปริมาณน้ำฝนในแต่ละปี ปีที่มีปริมาณน้ำฝนมากกว่าปกติก็เสี่ยงต่อการเกิดน้ำท่วมมาก และในทางตรงกันข้าม ปีที่มีปริมาณน้ำฝนน้อยกว่าปกติอาจเสี่ยงต่อการเกิดภัยแล้งเช่นกัน (ณัฐพล กระแสร์, 2558)

กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย (2558) ได้นิยาม ภัยแล้ง ว่าเป็นภัยที่เกิดจากความแห้งแล้งของลมฟ้าอากาศ อันเกิดจากการที่มีปริมาณฝนน้อยหรือฝนไม่ตกเป็นระยะเวลานาน และครอบคลุมพื้นที่เป็นบริเวณกว้าง ทำให้เกิดการขาดแคลนน้ำดื่ม น้ำใช้ พืชพันธุ์ไม้ต่าง ๆ ขาดน้ำ ไม่สามารถเจริญเติบโตได้ตามปกติ เกิดความเสียหายและส่งผลกระทบต่ออย่างกว้างขวาง รุนแรงต่อประชาชน โดย เป็นสภาวะที่มีน้ำฝนน้อยหรือไม่มีฝนเลยในช่วงเวลาหนึ่งซึ่งตามปกติจะต้องมีฝน (ภาวะที่ปริมาณฝนตกน้อยกว่าปกติหรือไม่ตกต้องตามฤดูกาล) โดยขึ้นอยู่กับสถานที่และฤดูกาล ที่นั้น ๆ ปัญหาภัยแล้งจะนำมาซึ่งการขาดแคลนน้ำเพื่อการอุปโภคบริโภค และด้านผลิตผลทางการเกษตรที่ต้องพึ่งพาแหล่งน้ำจากธรรมชาติ ยิ่งประเทศไทยเป็นประเทศที่ส่งออกสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์แปรรูปทางการเกษตรที่สำคัญในตลาดโลก ภัยแล้งจึงมีผลกระทบโดยตรงต่อการลดลงของผลผลิตทางการเกษตรของไทย และมีผลกระทบทางอ้อม ได้แก่การอพยพทิ้งที่ดินทำกิน การละทิ้งที่อยู่อาศัยไปหางานทำในเมือง (สิตาวิรี ธีรวิรุฬห์, 2558)

ปัญหาภัยแล้งที่กำลังทวีความรุนแรงขึ้นในปัจจุบัน ได้กลายเป็นปัจจัยเสี่ยงภายในประเทศที่มีผลต่อการเติบโตของเศรษฐกิจของประเทศไทย อาจส่งผลกระทบต่อรายได้และการใช้จ่ายของเกษตรกร โดยเฉพาะชาวนาผู้ปลูกข้าวที่มีจำนวนถึง 3.7 ล้านครัวเรือน (จิรัฐเจน พึ่งพร, 2558) ชาวนาและเกษตรกรที่เคยเพาะปลูกพืชฤดูแล้งจะได้รับผลกระทบมากที่สุดนับเป็นมูลค่าความเสียหายมากที่สุดในค่าเฉลี่ยรอบ 5 ปีที่อยู่ทั่วราว 11,900 ล้านบาท (สิตาวิรี ธีรวิรุฬห์, 2558)

#### แนวทางการบริหารจัดการภัยพิบัติ

จากภัยพิบัติต่าง ๆ ข้างต้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารจัดการภัยพิบัติเพื่อกำหนดมาตรการและแนวทางการปฏิบัติเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากภัยพิบัติให้อยู่ในระดับน้อยที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ ให้ผู้คน ทรัพย์สิน อาคาร สิ่งก่อสร้าง โครงสร้างพื้นฐาน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติสามารถฟื้นฟูจนคืนสภาพเดิมได้โดยเร็วที่สุด

เท่าที่เป็นไปได้ (กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย, 2557, หน้า 11)

วัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการภัยพิบัติจะต่างจากการบริหารจัดการภัยพิบัติในยุคนโยบายที่มองว่าการเกิดภัยพิบัติเป็นการกระทำของพระเจ้าเป็นเจ้าที่ลงโทษความเลวร้ายหรือความล้มเหลวของมนุษย์ วิวัฒนาการเกี่ยวกับการบริหารจัดการภัยพิบัติ ได้มีการพัฒนามาขึ้นตามลำดับ ตั้งแต่การใช้แนวคิดทางภูมิศาสตร์มาศึกษาเกี่ยวกับการเกิดภัยพิบัติ เช่น วาดภัย แผ่นดินไหว หิมะถล่ม ความแห้งแล้ง เป็นต้น ต่อมาได้เน้นการศึกษาและให้ความสนใจในประเด็นเกี่ยวกับสังคมเพิ่มเข้ามา เช่น การศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม บริบททางประวัติศาสตร์ กลายมาเป็นการศึกษาภัยพิบัติในทางมานุษยวิทยาโดยมีแนวคิดในการศึกษา 3 ประเด็น (ปาริฉัตต์ ครอบงำ, 2556, หน้า 19) ได้แก่

1. แนวคิดเรื่องการจัดระเบียบและพฤติกรรม เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นพฤติกรรมของบุคคลและสังคมหรือองค์การที่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติในแบบต่าง ๆ เช่น ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สังคม องค์การ และการจัดระเบียบสังคมจะเกิดขึ้นเพื่อการเตือนภัย การรับผลกระทบ และความสูญเสียที่ตามมา
2. แนวคิดเรื่องการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการพัฒนา โดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีวิวัฒนาการและการศึกษาแบบองค์รวม เพื่อแสดงให้เห็นการปรับตัวของสังคมมนุษย์ต่อการเปลี่ยนแปลงทางธรรมชาติ เป็นการศึกษาการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในระยะยาว
3. แนวคิดเรื่องอำนาจกับการควบคุมทรัพยากรเป็นการศึกษาแนวคิดเรื่องนิเวศน์วัฒนธรรมและความสัมพันธ์เชิงเศรษฐกิจการเมือง เช่น มองว่ารัฐมีนโยบายทางการเมืองและเศรษฐกิจบางประการ แม้จะมีเป้าหมายเพื่อขยายการเติบโตทางเศรษฐกิจแต่ก็เป็นนโยบายที่ไม่เหมาะสมกับระบบนิเวศวิทยา เช่น นโยบายการทำเหมืองแร่ การตัดไม้ การชลประทาน การสร้างเขื่อน และโรงงานอุตสาหกรรม อาจส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงที่อยู่อาศัย การโยกย้ายถิ่นฐาน การทำลายสภาพแวดล้อม และเป็นปัจจัยที่ทำให้สภาพแวดล้อมเสื่อมโทรม และเกิดนำไปสู่การเกิดภัยพิบัติ เป็นต้น

ปัจจุบันการบริหารจัดการภัยพิบัติได้มีการเชื่อมโยงบริบทต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการภัยพิบัติโดยมีเป้าหมายสุดท้ายคือการลดผลกระทบจากภัยพิบัติให้เหลือน้อยที่สุดโดยมีแนวทางการบริหารจัดการ ดังนี้

1. แนวทางการให้ความช่วยเหลือแบบประเพณีนิยมดั้งเดิม (Traditional relief approach) เริ่มต้นมาจากความมีเมตตากรุณาเป็นพื้นฐานและความมีมนุษยธรรมในการที่จะช่วยบุคคลที่ประสบความเดือดร้อน ตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐานและกลยุทธ์ของการอยู่ร่วมกัน

2. แนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable development approach) เป็นการมุ่งเน้นไปที่การบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติ โดยการพยายามเพิ่มศักยภาพของหน่วยงานหรือองค์กรเพื่อให้สามารถรับมือกับความหลากหลายของแต่ละภัย โดยให้หน่วยงานหรือองค์กรสามารถพึ่งพาตนเองได้และมีความเพียงพอที่จะจัดการภัยพิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางนี้จะ เป็นองค์รวมของการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่สนับสนุนวัฒนธรรมในการป้องกันและรวมเข้าด้วยกันกับการบริหารจัดการภัยพิบัติของแต่ละหน่วยงาน

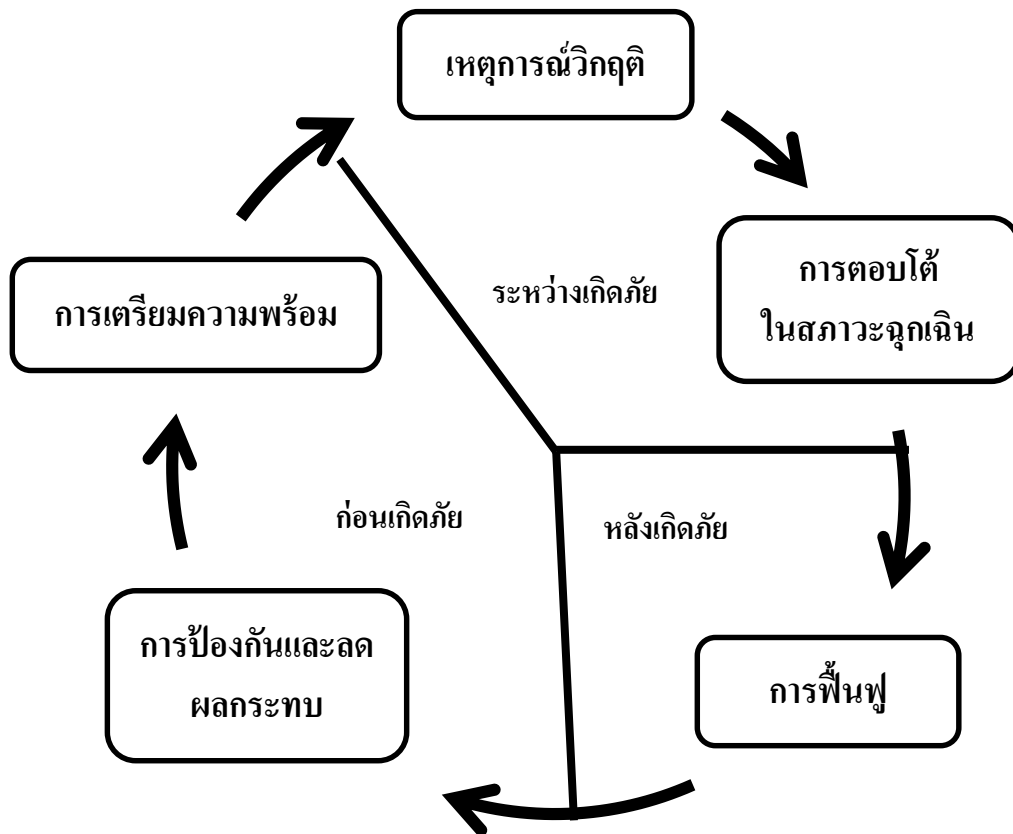
3. แนวทางการลดความเปราะบาง (Vulnerability reduction approach) เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่าง ชุมชน สภาพแวดล้อมและภัยพิบัติ เป็นการศึกษาความเปราะบางและความยืดหยุ่นที่เชื่อมโยงกับสาเหตุของการเกิดภัยพิบัติและความเข้มแข็งในหน่วยงาน ชุมชน หรือ องค์กร รวมถึงการประสานกันของกิจกรรม การประเมินความเปราะบาง การป้องกันภัยพิบัติ การบรรเทาภัยพิบัติ และการเตรียมการสำหรับการจัดการภัยพิบัติ

4. แนวทางการจัดการความเสี่ยงภัยพิบัติแบบองค์รวม (Total disaster risk management approach) เป็นการเน้นการจัดการภัยพิบัติที่เป็นองค์รวมที่ครอบคลุมในทุกมิติ โดยให้ความสำคัญกับการหาสาเหตุของภัยพิบัติ การมีความเสี่ยงและความเปราะบางของประชาชนหรือของคนใน องค์กร เป็นการจัดการที่เน้นที่หลายระดับ หลายมิติและความเป็นสหสาขาวิชา เป็นการเปลี่ยนจากการตอบสนองต่อภัยพิบัติและการฟื้นฟูมาเป็นการเตรียมความพร้อมรับภัยพิบัติ

5. แนวทางความเปราะบางสู่ความยืดหยุ่น (Vulnerability to resilience approach) เน้นความสามารถของหน่วยงาน หรือชุมชน หรือองค์กร ในการเข้าใจเกี่ยวกับภัยพิบัติและสามารถ พลิกฟื้นคืนสู่สภาพเดิมได้อย่างรวดเร็ว โดยให้ความสำคัญกับการสร้างศักยภาพของชุมชนของ หน่วยงานหรือองค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพในความยืดหยุ่นได้มากขึ้น โดยมี 2 แนวทางในการลดภัย พิบัติคือ การเพิ่มความสามารถในการรับมือกับภัยพิบัติ และการฟื้นฟูศักยภาพของความเปราะบาง ต่าง ๆ ให้เพิ่มขึ้น

จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการภัยพิบัติมีวิวัฒนาการมาจากการให้ความช่วยเหลือ ผู้ประสบภัยเป็นหลักโดยถือว่าเป็นหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐที่ต้องดำเนินการ ต่อมาได้เปลี่ยน แนวคิดการจัดการภัยพิบัติว่าเป็นเรื่องของชุมชนและสังคมเพราะภัยพิบัติที่เกิดขึ้นได้ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนในสังคมไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน หน่วยงาน องค์กรต่างๆ จึงจำเป็นต้องมีการมุ่งเน้นให้ทุกภาคส่วนรวมถึงภาคธุรกิจสามารถตอบสนองต่อภัยพิบัติได้ด้วยตนเอง เพื่อ เป็นการเตรียมการเชิงรุกมากขึ้น โดยการจัดการความเสี่ยงจากภัยพิบัติ (Disaster risk management) ให้มากขึ้นกว่าเดิม เน้นกระบวนการด้านการบริหารจัดการ การตัดสินใจในองค์กร การใช้ทรัพยากร และทักษะทางการปฏิบัติงาน เพื่อรับมือและหาแนวทางการแก้ไขปัญหาทั้งระยะสั้นและระยะยาว

มีการวางแผนตั้งแต่ก่อนเกิดภัย ขณะเกิดภัย และหลังเกิดภัย ซึ่งประกอบไปด้วยการป้องกันและลดผลกระทบ (Prevention and mitigation) และการเตรียมความพร้อม (Preparedness) ในระยะก่อนเกิดภัยพิบัติ การตอบโต้เหตุการณ์ฉุกเฉิน (Emergency response) ในขณะเกิดภัยพิบัติ และการฟื้นฟูบูรณะ (Recovery) เมื่อภัยพิบัติยุติลง (กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย, 2556 ก)



ภาพที่ 2-5 วงจรการจัดการความเสี่ยงจากภัยพิบัติ (กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย, 2556 ก, หน้า 21)

เมื่อพิจารณาภาพที่ 2-5 ในมิติของภาคอุตสาหกรรมสามารถนำเอาวงจรดังกล่าวไปพิจารณาปรับใช้ในองค์กรได้ เช่นมาตรการในการป้องกันและลดผลกระทบ ซึ่งเป็นกระบวนการแรกเริ่มในขั้นตอนก่อนเกิดภัยโดยภาคอุตสาหกรรมควรก่อสร้าง โครงสร้างพื้นฐานไม่ว่าจะเป็นโรงงาน สถานประกอบการให้มั่นคงแข็งแรงถูกต้องตามมาตรฐาน การพิจารณาทำเลที่ตั้งว่าอยู่ในพื้นที่น้ำท่วมถึงหรือไม่ มีแผ่นดินไหวหรือไม่ หากมีแนวโน้มภัยดังกล่าวควรมีการสร้างแนวป้องกันน้ำท่วม หรือออกแบบอาคารที่รองรับแผ่นดินไหว เป็นต้น นอกจากนี้เรื่องโครงสร้างแล้วยังรวมถึงการป้องกันและลดผลกระทบที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีการผลิตที่ไม่ก่อให้เกิดมลภาวะ มีระบบการ

การป้องกันอัคคีภัย ระบบการป้องกันของเสียวัตถุดิบอันตรายรั่วไหลเมื่อเกิดภัยพิบัติ และในขั้นตอนก่อนเกิดภัยยังมีมาตรการเตรียมความพร้อมที่ภาคอุตสาหกรรมสามารถนำไปพิจารณาได้เช่น การจัดหาแหล่งวัตถุดิบสำรอง หรือการจับคู่ธุรกิจที่ผลิตสินค้าแบบเดียวกัน เพื่อให้สามารถส่งสินค้าให้ลูกค้าได้ทันเวลา หากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องหยุดกิจการชั่วคราวในช่วงเกิดภัยพิบัติ มีระบบการผลิตที่ต่อเนื่องมีเครื่องจักรสำรอง มีโกดังสินค้าตั้งอยู่หลายที่ มีแผนป้องกันและเผชิญเหตุและมีการฝึกซ้อมอย่างต่อเนื่อง มีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสามารถใช้ติดต่อได้ในกรณีเกิดภัยพิบัติ มีการเตรียมช่องทางการขนส่งสินค้าสำรอง

สำหรับขั้นตอนการตอบโต้สถานการณ์ฉุกเฉิน ซึ่งองค์การจะต้องมีการฝึกซ้อมการตอบโต้สถานการณ์ฉุกเฉินอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเนื่องจากภัยพิบัติเมื่อเกิดขึ้นจริงแล้วจะเกิดความโกลาหล หากไม่มีการวางแผนรองรับและผ่านการฝึกซ้อมแผนย่อมจะทำให้การบริหารสถานการณ์ฉุกเฉินเป็นไปด้วยความยากลำบาก การฝึกซ้อมแผนจึงเป็นกิจกรรมที่ต้องฝึกฝนหรือฝึกปฏิบัติโดยการสมมติสถานการณ์ขึ้น เพื่อทดสอบความสามารถในการปฏิบัติการของบุคลากรเกี่ยวข้อง ตลอดจนทดสอบนโยบาย แผน หรือแนวทางการปฏิบัติของหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบตามแผน รวมทั้งเป็นการทดสอบแนวทางการปฏิบัติให้ประสานสอดคล้องกันอย่างมีระบบ และมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันยังทำให้ทราบถึงจุดบกพร่อง และช่องว่างในการปฏิบัติงานอันจะนำไปสู่การปรับปรุงแผนให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นต่อไป ประโยชน์ของการฝึกซ้อมแผน (กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย, 2555) ได้แก่

1. ทำให้ทราบจุดบกพร่องและข้อด้อยของแผนที่มีอยู่ และสามารถกำหนดนโยบาย แนวทาง มาตรการ เพื่อแก้ไขหรืออุดช่องว่างของแผน ซึ่งจะทำให้แผนได้รับการปรับปรุงและเป็นเครื่องมือในการตอบโต้และรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การฝึกซ้อมเป็นการปฏิบัติการร่วมกันหลายฝ่าย ไม่ว่าจะหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงาน ดังนั้น การฝึกซ้อมจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการทดสอบความราบรื่นในการปฏิบัติงานร่วมกัน ด้วยเหตุนี้ หากการปฏิบัติงานร่วมกันในขณะการฝึกซ้อมเกิดความขัดแย้ง หรือมีอุปสรรคทั้งในเชิงนโยบายหรือแนวทางการปฏิบัติก็จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบปัญหา และนำไปสู่การแก้ไขข้อขัดแย้งเพื่อลดปัญหาเหล่านั้นให้หมดไปได้
3. การฝึกซ้อมเป็นการดำเนินการหรือปฏิบัติการร่วมกันจากหลายฝ่ายหรือภารกิจซึ่งมีการมอบหมายหน้าที่ในแต่ละวันแต่ละด้าน ดังนั้น การฝึกซ้อมจึงเป็นการยืนยันบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจในภารกิจของแต่ละฝ่ายที่ชัดเจน ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีความสอดคล้องประสานกันอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ ไม่ซ้ำซ้อนและสับสน

4. ก่อให้เกิดการประเมินความพร้อมในเรื่องทรัพยากรทั้งด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์งบประมาณ เป็นต้น ดังนั้น การฝึกซ้อมจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบความต้องการทั้งในเชิงปริมาณคุณภาพ รวมทั้งสมรรถนะและศักยภาพของทรัพยากรได้เป็นอย่างดี

5. ทำให้ทราบความต้องการในมิติการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วย กล่าวคือ ความต้องการการฝึกอบรม เนื่องจากการฝึกซ้อมจะทำให้ทราบจุดอ่อน ข้อบกพร่องในการปฏิบัติของบุคลากร หากปัญหาที่เกิดขึ้นจากการขาดศักยภาพของบุคลากรในเรื่องใด ก็จะทำให้ทราบว่าหน่วยงานจำเป็นต้องฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานหรือภารกิจใด

6. เป็นการทดสอบความพร้อมของแผน แนวทางการปฏิบัติการในการตอบโต้ต่อสถานการณ์นั้น ๆ ดังนั้น หากมีประเด็นที่เป็นจุดอ่อน หรือจุดบกพร่องของแผน ผลจากการฝึกซ้อมจะสะท้อนปัญหาและเป็นประเด็นนำไปสู่การปรับปรุง พัฒนาให้แผนหรือแนวทางการปฏิบัติดังกล่าวมีความสมบูรณ์ สามารถนำไปใช้ได้จริงต่อไป

7. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดการทำงานเป็นทีม ระหว่างผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ ลดความขัดแย้ง

จากประโยชน์ที่เกิดขึ้นดังกล่าว อาจกล่าวได้ว่า การฝึกซ้อมแผนมีความสำคัญใน 2 มิติ คือ มิติตัวบุคคล และมิติตัวระบบ กล่าวคือ การฝึกซ้อมจะก่อให้เกิดการเรียนรู้และการฝึกอบรมของแต่ละบุคคล ทำให้บุคลากรฝึกฝนบทบาทหน้าที่ และเรียนรู้ประสบการณ์ในบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในขณะที่มิติของระบบ จะก่อให้เกิดการพัฒนาเชิงระบบทำให้เกิดการพัฒนากระบวนการประสานงาน กลไก และหน่วยงานในการจัดการเหตุฉุกเฉินด้วยเช่นกัน

Federal Emergency Management Agency: FEMA ได้แบ่งประเภทและรูปแบบการฝึกซ้อมแผนไว้หลัก ๆ 2 ประเภท ดังนี้ (กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย, 2555, หน้า 3-4)

1. การฝึกซ้อมเชิงอภิปราย (Discussion-based exercise) เป็นการฝึกซ้อมที่เน้นการหารืออภิปรายถึงแผน มาตรการ หรือวิธีการปฏิบัติ การฝึกซ้อมประเภทนี้เน้นประเด็นยุทธศาสตร์และนโยบายของหน่วยงานเป็นสำคัญและเป็นการฝึกซ้อมที่มีความซับซ้อนน้อยที่สุด รวมทั้งเป็นการฝึกซ้อมที่ไม่มีการเคลื่อนย้ายทรัพยากรใด ๆ แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ การสัมมนา (Orientation seminar) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การฝึกซ้อมแผนบนโต๊ะ (Table Top Exercise: TTX) และการเล่นเกม (Game)

2 การฝึกซ้อมเชิงปฏิบัติการ (Operational-based exercise) เป็นการฝึกซ้อมที่มีการเคลื่อนย้ายระดมทรัพยากร และบุคลากร จึงเป็นการฝึกซ้อมที่มีความซับซ้อนมากกว่าการฝึกซ้อมเชิงอภิปราย โดยมีการนำแผน นโยบาย และมาตรการไปสู่การปฏิบัติจริงเพื่อให้ทราบถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ขณะเดียวกันสามารถที่จะพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากร และ

ทีมงาน แบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ การฝึกปฏิบัติ (Drill) การฝึกซ้อมเฉพาะหน้าที่ (Functional exercise) และการฝึกซ้อมเต็มรูปแบบ (Full scale exercise)

สำหรับการฝึกซ้อมแผนในประเทศไทย ได้กำหนดไว้ในแผนป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย พ.ศ. 2553-2557 จำนวน 3 รูปแบบ ดังนี้

1. การฝึกซ้อมแผนบนโต๊ะ (Table Top Exercise: TTX) เป็นการฝึกซ้อมที่มุ่งเน้นการระบุดูจุดแข็ง จุดอ่อน รวมทั้งการทำความเข้าใจแผน นโยบาย ข้อตกลงความร่วมมือและขั้นตอนการปฏิบัติที่ใช้อยู่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการใช้การอภิปรายกลุ่มแบบไม่เป็นทางการบนพื้นฐานของสถานการณ์สมมติที่กำหนดขึ้นโดยมีวิทยากรกระบวนการ (Facilitators) เป็นผู้นำกรอบอภิปรายให้เป็นไปตามแนวทางและวัตถุประสงค์ของการฝึกซ้อม ทั้งนี้ ผู้เข้าร่วมในการฝึกมักเป็นเจ้าหน้าที่ระดับสูง เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ หรือบุคลากรหลักในเรื่องนั้น ๆ ซึ่งลักษณะของการฝึกซ้อมแบบนี้จะไม่มีการเคลื่อนย้ายทรัพยากร

2. การฝึกซ้อมเฉพาะหน้าที่ (Functional Exercise: FEX) เป็นกิจกรรมการฝึกซ้อมของหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงานเพื่อทดสอบ ประเมินขีดความสามารถของบุคคล และบทบาทหน้าที่ (Function) ที่ใช้ในการตอบโต้ต่อสถานการณ์ที่สมมติขึ้น โดยเน้นการฝึกซ้อมแผน นโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติงานและเจ้าหน้าที่ในการสั่งการและควบคุมที่มีอยู่ ทั้งนี้ ในการฝึกซ้อมเฉพาะหน้าที่ก็เพื่อที่จะนำแผน ขั้นตอนการปฏิบัติไปปฏิบัติภายใต้เงื่อนไขเฉพาะในแต่ละบทบาทหน้าที่ โดยจะสมมติการปฏิบัติการในขอบเขตของบทบาทหน้าที่นั้น ๆ ด้วยการนำเสนอปัญหาที่ซับซ้อนและสมจริง อาจกล่าวได้ว่า การฝึกซ้อมเฉพาะหน้าที่ เป็นการประเมินบทบาทหน้าที่ การประเมินการบริหารจัดการในกรณีฉุกเฉิน การสนับสนุนแผนและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น การประเมินความเหมาะสมและความเพียงพอของทรัพยากร การตรวจสอบความสัมพันธ์ของขอบเขตอำนาจ การเน้นการแก้ไขปัญหาที่รวดเร็ว

3. การฝึกซ้อมเต็มรูปแบบ (Full-scale Exercise: FSE) เป็นการฝึกซ้อมที่มีความซับซ้อนและใช้ทรัพยากรมากที่สุดในบรรดาการฝึกซ้อมรูปแบบอื่น ๆ รวมทั้งเกี่ยวข้องกับบุคลากรที่หลากหลายหลายหน่วยงานและหลายระดับ โดยมีการเคลื่อนย้ายทรัพยากรและบุคลากรเพื่อตอบโต้ต่อสถานการณ์จริง มุ่งเน้นการปฏิบัติตามแผน นโยบาย และขั้นตอนกระบวนการตามสถานการณ์สมมติ มีการกำหนดเวลาจริง และอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่กดดันเสมือนเหตุการณ์จริง ดังนั้น เจ้าหน้าที่และทรัพยากรจึงต้องมีการเคลื่อน ย้ายไปยังพื้นที่เกิดเหตุการณ์ซึ่งจัดไว้สำหรับปฏิบัติการ จึงเป็นลักษณะของการฝึกซ้อมที่ใช้ในการประเมินแผน ขั้นตอนการปฏิบัติรวมทั้งการประสานการปฏิบัติในการตอบโต้เหตุการณ์ภายใต้เงื่อนไขภาวะวิกฤติ



ท้ายที่สุดเมื่อมีการเผชิญเหตุแล้วหรือภัยพิบัติได้ยุติลง การฟื้นฟูบูรณะเป็นขั้นตอนสุดท้ายของวงจรการจัดการความเสี่ยงจากภัยพิบัติ เป็นกระบวนการให้ความช่วยเหลือฟื้นฟูความเสียหายต่าง ๆ ให้กลับคืนสู่สภาพเดิมภายหลังการเกิดภัย ได้แก่การฟื้นฟูคืนสภาพ (Rehabilitation) เพื่อให้กลับสู่สภาพเดิม เช่นการซ่อมแซมความเสียหายทางกายภาพและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้กลับคืนสภาพเดิมให้เร็วที่สุดโดยเฉพาะในภาคอุตสาหกรรมจำเป็นต้องมีการฟื้นฟูคืนสภาพให้เร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้และในบางกรณีอาจต้องมีการสร้างใหม่ (Reconstruction) แทนที่โครงสร้างที่เสียหายทางกายภาพ เป็นต้น

ตารางที่ 2-5 การสังเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการภัยพิบัติ

แนวคิด	การช่วยเหลือหลังเกิดภัยพิบัติ	การจัดการเพื่อลดความเสี่ยง	การสร้างวัฒนธรรมในการป้องกันภัยพิบัติ	การสร้างความเสี่ยงแจ้งในชุมชน	การประเมินความเสี่ยง	การเตรียมความพร้อมรับมือภัยพิบัติ	การพลิกฟื้นคืนสภาพเดิมอย่างรวดเร็ว	การเพิ่มความสามาถในการรับมือกับภัยพิบัติ
แนวทางการให้ความช่วยเหลือแบบดั้งเดิม	/							
แนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน	/	/	/	/				/
แนวทางการลดความเปราะบาง	/	/		/		/		
แนวทางการจัดการความเสี่ยงแบบองค์รวม	/			/	/	/		/
แนวทางการลดความเปราะบางสู่ความยืดหยุ่น	/	/		/	/	/	/	/

### แนวคิดเรื่องการลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติ (Disaster risk reduction)

ก่อนที่จะประเมินความเสี่ยงจากภัยพิบัติได้ จำเป็นต้องเข้าใจเรื่องของความเสี่ยงจากภัยพิบัติ (Disaster risk) เสียก่อน เพราะความเสี่ยงจากภัยพิบัติถือเป็นโอกาสหรือความเป็นไปได้ในการที่จะได้รับผลกระทบทางลบจากการเกิดภัยพิบัติ โดยผลกระทบนั้นจะเกิดขึ้นกับชีวิต สุขภาพ

การประกอบอาชีพ ทรัพย์สิน และบริการต่าง ๆ ในระดับบุคคล ชุมชน สังคม ระดับองค์กร หรือระดับประเทศ สามารถเขียนให้อยู่ในรูปสมการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงภัยพิบัติได้แก่ ภัย ความล่อแหลม ความเปราะบาง และศักยภาพ (กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย, 2556 ก, หน้า 45) ได้ดังนี้

$$\text{ความเสี่ยงจากภัยพิบัติ} = \frac{\text{ภัย} \times \text{ความล่อแหลม} \times \text{ความเปราะบางต่อภัย}}{\text{ศักยภาพ}}$$

จากสมการข้างต้น สามารถให้ความหมายได้ว่า ค่าของความเสี่ยงจากภัยพิบัติ คือค่าที่เป็นไปได้ที่จะมีการสูญเสียเนื่องจากภัยพิบัติ รวมกับค่าความล่อแหลมและค่าความเปราะบางต่อภัย โดยขึ้นอยู่กับศักยภาพของแต่ละองค์กรว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้าศักยภาพมีมากย่อมทำให้ความเสี่ยงต่อภัยพิบัติมีค่าน้อยลงหรืออาจกล่าวได้ว่าหากองค์กรใดมีการเตรียมความพร้อมที่จะรับมือกับภัยพิบัติได้มากก็ย่อมที่จะทำให้องค์กรนั้น ๆ มีความเสี่ยงจากภัยพิบัติลดลงได้ ตัวแปรต่าง ๆ สามารถอธิบายได้ ดังนี้

ภัย (Hazard) = เหตุการณ์หรืออันตรายที่เกิดขึ้นจากธรรมชาติ หรือจากการกระทำของมนุษย์ ที่อาจนำมาซึ่งความสูญเสียต่อทรัพย์สิน ตลอดจนทำให้เกิดผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

ความล่อแหลม (Exposure) = ประชาชน ทรัพย์สิน อาคารบ้านเรือน กิจการร้านค้า หรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่ปรากฏอยู่ในอาณาบริเวณที่อาจจะเกิดภัยและมีโอกาสได้รับความเสียหายจากภัยนั้น ๆ

ความเปราะบาง (Vulnerability) = ปัจจัยหรือสภาวะใด ๆ ที่ทำให้ชุมชนหรือสังคมหรือองค์กรต่าง ๆ ขาดความสามารถในการป้องกันตนเอง หรือไม่สามารับมือกับภัยอันตรายที่อาจเกิดขึ้นได้ หรือแม้กระทั่งไม่สามารถฟื้นฟูชีวิต สังคม และสภาพแวดล้อมหรือสภาพธุรกิจได้อย่างรวดเร็วจากความเสียหายที่เกิดขึ้นได้ ความเปราะบางสามารถแยกออกได้ 3 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่

1. ความเปราะบางทางกายภาพ เช่น อาคารบ้านเรือนที่ปลูกสร้างด้วยวัสดุชั่วคราวที่ไม่มี ความคงทนถาวร ระบบสาธารณูปโภคที่ไม่ได้คุณภาพ หรือระบบการคมนาคมที่ไม่ครอบคลุมทั่วพื้นที่ของสังคม เป็นต้น
2. ความเปราะบางเชิงสังคมและโครงสร้างทางสังคม เช่น ข้อจำกัดในการเข้าถึงสวัสดิการต่าง ๆ ทางสังคม อาชีพ บริการทางสาธารณสุข การประกันภัย การเก็บออม เป็นต้น ทั้งยังหมายรวมถึงความขัดแย้งในการแข่งขันทรัพยากร ความแตกต่างและไม่สามารถศึกษาของคนในชุมชนและ

สังคมตลอดจนการไม่มีภาคีเครือข่าย

3. ความเปราะบางทางทัศนคติและแรงจูงใจ เช่น การขาดความรู้ ความเชื่อมั่น หรือความเข้าใจในสถานการณ์ต่าง ๆ รวมถึงการขาดความรู้และความสามารถในการเตรียมความพร้อมและการวางมาตรการป้องกัน ตลอดจนทัศนคติในการรอรับความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานภายนอกอื่น ๆ หากประชาชนหรือชุมชนมีความรู้และมีทัศนคติที่ดีและมีความสร้างสรรค์ ย่อมมีความพร้อมในการปรับตัว มีแรงจูงใจและกำลังใจในการต่อสู้กับเหตุการณ์ ทั้งจะสามารถรับมือกับภัยต่าง ๆ ได้ดีกว่า

ศักยภาพ (Capacity) = ความรู้ ทักษะ และทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ในชุมชน สังคม หรือองค์กรต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น หากองค์กรมีทรัพยากรที่พร้อมรับมือกับภัยพิบัติ เช่น มีการจัดทำแผนการดำเนินการธุรกิจต่อเนื่องไว้ก็อาจสามารถรับมือกับภัยพิบัติต่าง ๆ ได้

ความเสี่ยงจากภัยพิบัติดังกล่าวมาข้างต้น สามารถแบ่งออกเป็นประเภทย่อย ๆ ได้ ดังนี้ (กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย, 2557)

1. ความเสี่ยงแบบวงกว้าง (Extensive risk) คือความเสี่ยงจากภัยที่มีความรุนแรงต่ำ เกิดขึ้นบ่อยครั้ง ซ้ำที่เดิม ส่งผลกระทบต่อไม่รุนแรง แต่อาจก่อให้เกิดการสะสมของผลกระทบจากภัยพิบัติ โดยมากเป็นภัยที่มีลักษณะเฉพาะพบบ่อยครั้งในท้องถิ่น เช่น ความเสี่ยงต่อภัยน้ำล้นตลิ่งในช่วงน้ำหลากเป็นประจำทุกปี
2. ความเสี่ยงแบบรุนแรง (Intensive) คือความเสี่ยงจากภัยขนาดใหญ่ที่รุนแรง แต่เกิดขึ้นไม่บ่อยครั้ง สามารถนำไปสู่ผลกระทบในระดับหายนะ สร้างความสูญเสียใหญ่หลวงต่อชีวิตและทรัพย์สินได้ในแบบฉับพลัน เช่น ความเสี่ยงต่อแผ่นดินไหวและสึนามิ เป็นต้น
3. ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging risk) คือความเสี่ยงจากภัยที่มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก แต่อาจส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อประชากรที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของภัยและความเปราะบางในรูปแบบใหม่ ๆ ที่กำลังพัฒนาขึ้นหรือกำลังเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งยากที่จะคาดคะเนได้ในปัจจุบัน

การประเมินความเสี่ยงจากภัยพิบัติ เป็นกระบวนการตรวจสอบระดับของความเสี่ยงที่ชุมชนหรือสังคมหรือองค์กรมีต่อภัยพิบัติ โดยวิเคราะห์ความเสี่ยงในด้านที่เกี่ยวกับภัยพิบัติ ความอ่อนแอ และความเปราะบาง ที่จะก่อให้เกิดอันตรายต่อมนุษย์ ทรัพย์สิน ภาคการผลิต ภาคการบริการ การดำรงชีพ สิ่งแวดล้อม และอื่น ๆ โดยมีขั้นตอน ดังนี้ (กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย, 2556 ก)

1. การทำความเข้าใจเหตุการณ์ปัจจุบัน พิจารณาความต้องการในการประเมินความเสี่ยง และพิจารณาถึงข้อมูลในอดีตที่เคยมีการวิเคราะห์มาแล้ว เช่น ศึกษาข้อมูลจากรายงานการประเมิน ความเสี่ยงที่เคยมีการทำมาก่อน ทบทวนข้อมูลต่าง ๆ และกรอบการทำงาน รวมทั้งศักยภาพที่มีอยู่ ของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง มีการวางแผนทางในการเพิ่มเติมข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่อาจมี อยู่แล้วให้สมบูรณ์และเป็นปัจจุบันมากขึ้น
2. การประเมินภัย โดยระบุลักษณะของภัยพิบัติที่เกิดขึ้น รวมทั้งแหล่งที่เกิด ความรุนแรง และความเป็นไปได้ในการเกิดภัยขนาดใหญ่ ๆ ในชุมชนหรือสังคม เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ถึงลักษณะทางธรรมชาติของภัยพิบัติ และอุปสรรคต่าง ๆ ในการจัดการกับภัยพิบัตินั้น ๆ ประเมิน ปัจจัยแวดล้อมปัจจุบันตลอดจนคาดการณ์อนาคตที่ปัจจัยแวดล้อมอาจเปลี่ยนแปลงได้ ประมวลผล สุดท้ายในการประเมินภัยพิบัติเพื่อแสดงว่าพื้นที่ใดมีโอกาสประสบภัยพิบัติได้บ้าง มากน้อยขนาดไหน มีระดับความรุนแรงมากน้อยเพียงใด และจัดทำแผนที่ภัย (Hazard map)
3. การประเมินความล่อแหลม โดยการระบุจำนวนประชากร สิ่งก่อสร้าง อาคารบ้านเรือน ระบบสาธารณูปโภคพื้นฐาน รวมถึง สิ่งสำคัญต่าง ๆ ที่ปรากฏอยู่ในพื้นที่ที่มีความเสี่ยง และ เก็บข้อมูลจากการสำรวจในพื้นที่จริงหรือจากข้อมูลทุติยภูมิ
4. การวิเคราะห์ความเปราะบางและศักยภาพ โดยวิเคราะห์ความเปราะบาง รวมทั้ง ศักยภาพของชุมชนหรือสังคมที่มีต่อภัยประเภทต่าง ๆ โดยวิเคราะห์เรื่องความเปราะบาง/ ศักยภาพ ทางสังคม ทางโครงสร้างทางกายภาพ ทางเศรษฐกิจ และทางสิ่งแวดล้อม เป็นต้น และทำความเข้าใจถึงต้นตอของปัญหาและเหตุผลว่าทำไมชุมชนหรือสังคมนั้น ๆ ถึงมีโอกาสได้รับความเสียหาย
5. การคาดการณ์ผลกระทบและวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง โดยนำเอาผลการประเมินภัย ความล่อแหลม และความเปราะบาง มาวิเคราะห์ร่วมกัน ประเมินภาพรวมของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ต่อชุมชนและสังคมจากการเกิดภัย จัดลำดับความเสี่ยงภัยของพื้นที่ต่าง ๆ จัดทำแผนที่เสี่ยงภัย (Risk map)
6. การจัดทำข้อมูลความเสี่ยงและแนวทางในการจัดการและลดความเสี่ยง โดยสังเคราะห์ ผลของการประเมินความเสี่ยงและระบุแนวทางและทางเลือกต่าง ๆ ในการจัดการและลดความเสี่ยง จากภัยที่มีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญเรื่องเศรษฐกิจและสังคมที่สำคัญ
7. การพัฒนาหรือปรับปรุงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการในการลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติ โดยการจัดลำดับความสำคัญของแนวทางและทางเลือกในการจัดการและลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติ ให้ความสำคัญกับพื้นที่ที่มีความเสี่ยงและมีโอกาสได้รับผลกระทบที่รุนแรงก่อนพื้นที่ที่มีความเสี่ยง ต่ำกว่า และวางแผนในการจัดสรรทรัพยากร ทั้งทรัพยากรทางการเงิน และทรัพยากรมนุษย์ในการ เริ่มดำเนินโครงการเพื่อลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติในพื้นที่ที่จำเป็นและมีโอกาสบรรลุเป้าหมายใน

### การลดปัจจัยเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงจากภัยพิบัติจำเป็นต้องพิจารณาถึงข้อมูลที่มีความหลากหลาย เช่น ประวัติการเกิดภัย สถิติภัย ข้อมูลด้านอุตุนิยมวิทยา ข้อมูลภูมิศาสตร์ ข้อมูลด้านอุทกศาสตร์ ข้อมูลสารสนเทศ ภูมิศาสตร์ ภาพถ่ายดาวเทียม ข้อมูลทางวิทยาศาสตร์ การสำรวจพื้นที่ การสนทนากลุ่ม เป็นต้น การประเมินความเสี่ยงดังกล่าวสามารถทำได้ทุกระดับ ทั้งในระดับชาติ ระดับภูมิภาค ระดับจังหวัด ระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือชุมชน และระดับองค์กร ซึ่งประโยชน์ของการประเมินความเสี่ยงสรุปได้ ดังนี้ (กิตติพงษ์ พงศาปาน, 2556)

1. Identify ที่สามารถระบุเจาะจงถึงพื้นที่ที่มีความอ่อนแอและเปราะบางต่อภัย เพื่อนำไปใช้วางแผนในการบริหารจัดการต่อไป
2. Assess เป็นการเข้าถึงความพร้อมและการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือก่อนที่ภัยนั้นจะเกิดขึ้น
3. Estimate เป็นการประมาณการณ์ถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นก่อน หรือหลังจากภัยพิบัตินั้นได้
4. Decide เป็นการช่วยให้การตัดสินใจเรื่องการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการรับมือและฟื้นฟูเกี่ยวกับภัยพิบัติมีประสิทธิภาพมากขึ้น
5. Prioritize เป็นการจัดลำดับความสำคัญในด้านการลดผลกระทบจากภัยพิบัติว่าอะไรต้องทำก่อนหลังเพื่อลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นได้ในภายหลัง

การประมาณค่าความเสี่ยง (Risk estimation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายในการประเมินความเสี่ยงโดยการแทนค่าโอกาสหรือความถี่ในการเกิดภัยเป็น 5 ระดับจากมีโอกาสน้อยมากถึงมีโอกาสน่าเกิดสูงมาก และแทนค่าระดับความรุนแรงของผลกระทบเป็น 5 ระดับเช่นกัน จากแทบไม่มีผลกระทบถึงมีผลกระทบในระดับวิกฤต แล้วจึงเทียบเคียงระดับความเสี่ยงจากภัยพิบัติด้วยตารางมาตรฐาน

ตารางที่ 2-6 ตารางมาตรฐานในการประมาณค่าความเสี่ยง (กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย, 2557 หน้า 43)

โอกาสหรือความถี่ในการเกิดภัย	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ				
	แทบไม่มี (1)	เล็กน้อย (2)	ปานกลาง (3)	ร้ายแรง (4)	วิกฤติ (5)
มีโอกาสเกิดน้อยมาก (1)	1	2	3	4	5
มีโอกาสเกิดน้อย (2)	2	4	6	8	10
มีโอกาสเกิดปานกลาง (3)	3	6	9	12	15
มีโอกาสเกิดสูง (4)	4	8	12	16	20
มีโอกาสเกิดสูงมาก (5)	5	10	16	20	25

ค่าที่ได้จากการประมาณค่าดังกล่าวจะช่วยในการจัดลำดับความสำคัญ (Risk prioritization) เพื่อพิจารณาและตัดสินใจว่าควรจัดการกับความเสี่ยงจากภัยใดก่อน หรือในพื้นที่ใดก่อน เพราะเหตุใด และให้สามารถวิเคราะห์ได้ว่ามีพื้นที่ใดที่ตกอยู่ในความเสี่ยงร้ายแรงหรือมีความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการ

การลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติ เป็นแนวคิดและแนวทางปฏิบัติโดยผ่านกระบวนการทำงานที่เป็นระบบซึ่งรวมถึงการวิเคราะห์ และการจัดการปัจจัยที่ก่อให้เกิดภัยพิบัติ ตลอดจนความพยายามในการลดความเสี่ยง ความอ่อนแอที่อาจเกิดอันตราย การลดความเปราะบางของคน ทรัพย์สิน (กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย, 2556 ก) ปัจจัยหลัก 2 ประการที่จะทำให้เกิดการลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติอย่างยั่งยืนคือการบริหารจัดการที่ดีและการสร้างความสามารถในการจัดการภัยพิบัติในทุกกระดับ (ปารินัตต์ ครองจันทร์, 2556) กล่าวคือภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน มีหน้าที่ในการสร้างความสามารถเพื่อรับมือกับภัยพิบัติ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความรู้ การถ่ายทอดองค์ความรู้ การพัฒนาทักษะในการช่วยเหลือ ภัย พิธี ประเมินสถานการณ์ หรือการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ตกทุกข์ได้เมื่อเกิดภัย ซึ่งสอดคล้องกับกรอบการดำเนินงานเฮียวโกะ ปี พ.ศ. 2548-2558

กรอบการดำเนินงานเฮียวโกะ (Hyogo Framework for Action) (กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย, 2557) คือขอบเขตและแนวทางในการลดภัยพิบัติซึ่งรับรองโดยรัฐบาลของประเทศสมาชิกองค์การสหประชาชาติจำนวน 168 ประเทศ มีระยะดำเนินการระหว่าง พ.ศ. 2548-2558 เป็นเวลา 10 ปี เพื่อลดความสูญเสียอันเกิดจากภัยพิบัติให้ได้มากที่สุดภายในปี พ.ศ. 2558 โดยประเทศต่าง ๆ ได้ตกลงร่วมกันที่จะสร้างกลไกอย่างมีระบบเพื่อให้เกิด 1) การบูรณาการการลด

ความเสี่ยงจากภัยพิบัติให้อยู่ในนโยบายและแผนพัฒนาที่ยั่งยืน 2) การพัฒนาและเสริมสร้างองค์การ กลไก และศักยภาพในการรับรู้ ปรับตัว และฟื้นคืนกลับจากภัย (Resilience) และ 3) การผสาน แนวทางการลดความเสี่ยงการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบกับการปฏิบัติงานด้านการเตรียม ความพร้อม การเผชิญเหตุการณ์ฉุกเฉิน และการฟื้นฟู โดยมีลำดับความสำคัญของการปฏิบัติการ (Priorities for action) ทั้งหมด 5 ประการ ดังนี้

1. จัดให้การลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติเป็นประเด็นที่มีความสำคัญระดับชาติและระดับ ท้องถิ่น โดยมีพื้นฐานนโยบายที่เข้มแข็งรองรับเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
2. ตรวจสอบ ประเมิน และติดตามความเสี่ยงจากภัยพิบัติและปรับปรุงระบบแจ้งเตือนภัย ล่วงหน้า
3. ใช้ความรู้ นวัตกรรม และการศึกษาเพื่อสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยและ ความสามารถในการรับรู้ ปรับตัว และฟื้นคืนกลับจากภัย (Resilience) ในทุกระดับ
4. ลดปัจจัยที่มาของความเสี่ยง เช่น การก่อสร้างที่ได้มาตรฐานเพื่อป้องกัน โครงสร้าง สำคัญ การกำจัดความยากจน การส่งเสริมด้านการศึกษา
5. สร้างความเข้มแข็งให้การเตรียมความพร้อมด้านภัยพิบัติเพื่อการเผชิญเหตุอย่างมี ประสิทธิภาพในทุกระดับ

ทิศทางของการลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติได้มีแนวโน้มที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น เห็นได้จากการประชุมระดับรัฐมนตรีแห่งเอเชียว่าด้วยการลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติครั้งที่ 6 (The 6th Asian Ministerial Conference on Disaster Risk Reduction: AMCDRR6) ที่รัฐบาลไทยร่วมกับ สำนักงานเพื่อการลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติแห่งสหประชาชาติ (United Nations Office for Disaster Risk Reduction: UNISDR) เป็นเจ้าภาพจัดการประชุมขึ้นในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2557 และได้แถลง ปฏิญญากรุงเทพฯว่าด้วยการลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติในภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก พ.ศ. 2557 โดย มุ่งเน้นการส่งเสริมการลงทุนของภาครัฐที่คำนึงถึงการควบคุมและป้องกันความเสี่ยงต่อภัยพิบัติ ให้เกิดการพัฒนาที่รับผิดชอบต่อความเสี่ยงจากภัยพิบัติและระบุมมาตรการเพื่อลดความเสี่ยงจาก ภัยพิบัติในแผนพัฒนาของทุกภาคส่วน ตลอดจนเสริมสร้างขีดความสามารถของสถาบันและ องค์กรต่าง ๆ ในการพัฒนา เพื่อวิเคราะห์ และใช้ข้อมูลความเสี่ยงในการวางแผน และนำไปปฏิบัติ ให้เกิดผล โดยเฉพาะในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูง ให้ทุกภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชน และชุมชนมี ส่วนร่วมกับภาครัฐ และมีบทบาทในการลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติ (กรมป้องกันและบรรเทา สาธารณภัย, 2557)

ตารางที่ 2-7 การสังเคราะห์แนวคิดการลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติ

แนวคิด											
	การทำความเข้าใจเหตุการณ์ปัจจุบัน	การประเมินภัยพิบัติ	การประเมินความเสียหาย	การวิเคราะห์ความประมาทและศักยภาพ	การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง	การจัดทำแนวทางการจัดการความเสี่ยง	การจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง	การเตรียมความพร้อมเผชิญเหตุฉุกเฉิน	การปรับปรุงระบบการแจ้งเตือนภัย	การสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัย	การสร้างความร่วมมือทุกภาคส่วน
กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย	/	/	/	/	/	/	/				
กรอบการดำเนินงานเสียวโกะ				/	/	/	/	/	/	/	
การประชุมระดับรัฐมนตรีแห่งเอเชีย ว่าด้วยการลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติ ครั้งที่ 6				/	/	/	/				/

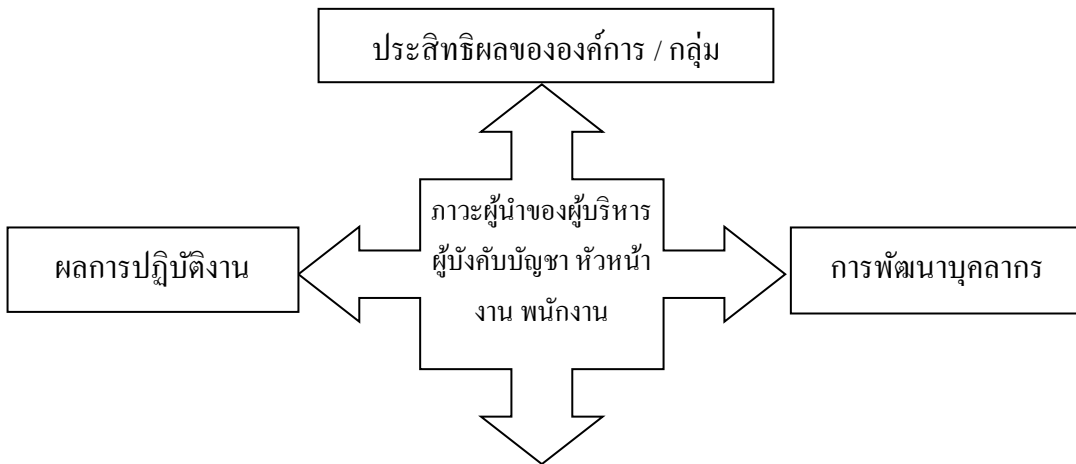
### แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในการบริหารจัดการภาวะวิกฤต (Crisis management)

คำว่าภาวะวิกฤตหรือที่ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Crisis ในภาษาไทยอาจใช้คำอื่น ๆ ในความหมายเดียวกัน เช่น “เหตุวิกฤต” “วิกฤตการณ์” หรือ “ภาวะไม่ปกติ” ตามความหมายที่สำนักสารนิเทศ กระทรวงการต่างประเทศสหรัฐอเมริกาให้คำจำกัดความ เหตุวิกฤตไว้ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2556) ว่าหมายถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทันทีทันใด โดยมากเกิดขึ้นโดยไม่คาดฝันและต้องการการตอบสนองอย่างรวดเร็ว รบกวนชีวิตที่ดำเนินการอยู่ตามปกติและทำให้เกิดความรู้สึกไม่แน่นอนและตึงเครียด เหตุวิกฤตอาจเป็นเหตุการณ์จากธรรมชาติ เช่น แผ่นดินไหวหรือพายุเฮอริเคน หรืออาจเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากฝีมือมนุษย์ เช่น เหตุระเบิด เรืออับปาง หรือความขัดแย้ง ที่ท้ายที่สุดเหตุวิกฤตอาจทำลายชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือขององค์กรได้ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะแทนความหมายของ “Crisis” ว่า “ภาวะวิกฤต” สำหรับในมุมมองที่เกี่ยวกับธุรกิจนั้น ภาวะวิกฤต คือการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเกิดอย่างกะทันหันหรือไม่ก็ตามที่มีผลทำให้เกิดปัญหาเร่งด่วนที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงที ภาวะวิกฤตเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดผลเสียหายอย่างรวดเร็วและรุนแรงต่อพนักงาน ต่อชื่อเสียงและผล



ประกอบการ (ไฟโรจน์ บาลัน, 2549) ภาวะวิกฤตที่รุนแรงจะมีผลกระทบต่อทั่วทั้งองค์กร และในบางกรณีก็สามารถนำไปสู่การล่มสลายขององค์กรได้ ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นได้รวมทั้งต้องสามารถบริหารจัดการในภาวะวิกฤตที่ต้องดำเนินการอย่างรวดเร็วเพื่อหาสาเหตุ และควบคุมสถานการณ์ให้เกิดความเสียหายที่น้อยที่สุด เพราะปัจจุบันสภาพ แวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ การเมือง ศาสนา ครอบครัวยุติวิธิต มีแนวโน้มไปในทางที่มีวิกฤต และมีแนวโน้มที่จะมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เลวร้ายลง ไม่ว่าจะเป็นปัญหาภาวะโลกร้อน ภัยคุกคามจากสภาวะอากาศ ความเปลี่ยนแปลงของบรรยากาศในโลก การเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติอย่างรุนแรง น้ำท่วมครั้งใหญ่ สึนามิ พายุหิมะ พายุเฮอริเคน พายุไต้ฝุ่น การแพร่ระบาดของโรคระบาด ปัญหาสงคราม ภัยจากการก่อการร้ายและความขัดแย้ง เศรษฐกิจตกต่ำ ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่จะส่งผลให้เกิดภาวะวิกฤตได้ทั้งสิ้น

ตั้งแต่ยุคอุตสาหกรรมที่มีการเกิดขึ้นขององค์กร โดยเฉพาะการเกิดโรงงานอุตสาหกรรม การผลิต การค้าขาย การตลาด การจัดจำหน่าย และการดำเนินธุรกิจในรูปแบบต่าง ๆ จนมาถึงยุคปัจจุบันที่เรียกว่ายุคข้อมูลข่าวสาร ยังพบว่าองค์กรใดมีผู้นำ ผู้บริหาร หรือแม้แต่พนักงานที่มีภาวะผู้นำก็จะส่งผลให้องค์กรธุรกิจนั้น ๆ ประสบความสำเร็จ หรือเป็นองค์กรที่ยอดเยี่ยมได้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ยกตัวอย่างเช่น Steve job มีอิทธิพลอย่างสูงสุดกับความสำเร็จของบริษัท Apple หรือ Sergey brin และ Larry page ก็กับการเกิดและความสำเร็จของบริษัท Google และ Bill Gates ก็กับความสำเร็จของบริษัท Microsoft ส่วนองค์กรในประเทศไทยเช่น คุณธนินทร์ เจียรนวนนท์ มีอิทธิพลสูงสุดกับความสำเร็จของบริษัทในเครือซีพี คุณเฉลิม อยู่วิทยา ก็กับความสำเร็จของบริษัทกระเทียมแดงและบริษัทต่าง ๆ ในธุรกิจที่เป็นเจ้าของ และ คุณอทิพัทธ์ กุลพงษ์วณิชย์ ก็กับความสำเร็จของบริษัท เล้าแก่น้อย เป็นต้น ดังนั้น การศึกษาการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องในครั้งนี้ จึงได้พิจารณาองค์ประกอบเรื่องภาวะผู้นำเข้ามาเป็นปัจจัยหนึ่งในการศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากมีผลการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ความสำเร็จขององค์กร บุคลากร หรือพนักงานขององค์กร และบ่อยครั้งพบว่าผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญในการกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้สรุปตัวอย่างผลการศึกษาวิจัยที่สนับสนุนความสำคัญของภาวะผู้นำ เช่น การศึกษาของ Bass and Bass (2008) พบว่าผลการศึกษาคความพึงพอใจที่ศึกษาในช่วงทศวรรษที่ 1920 แสดงให้เห็นความสำคัญของภาวะผู้นำโดยมีผลการศึกษาดังกล่าวที่สอดคล้องกับทัศนคติที่ดีของพนักงานต่อผู้บังคับบัญชาของพวกเขาทำให้เกิดความพึงพอใจของพนักงาน และยังมีงานวิจัยที่พบว่าความผูกพันของพนักงานต่อผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์สูงกับความพึงพอใจในการทำงาน ความตั้งใจไม่ลาออกจากงาน และพฤติกรรมเอื้อประโยชน์ต่อสังคม ของพนักงาน เป็นต้น



ภาพที่ 2-6 ภาวะผู้นำส่งผลต่อทั้งองค์กร กลุ่ม และบุคคล (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556 หน้า 6)

ภายใต้บริบทความไม่แน่นอนขององค์กร ผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้ริเริ่มเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น โดยต้องอาศัยพฤติกรรม หรือการกระทำหลาย ๆ อย่าง ผู้นำในภาวะวิกฤต ต้องพร้อมที่จะเรียนรู้ และพร้อมที่จะอยู่เคียงข้างพนักงาน ต้องสร้างคนให้พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารกับพนักงาน โดยการสร้างความใกล้ชิดกับพนักงานทุกระดับ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน ได้เป็นอย่างดี ต้องเป็นผู้นำหน้าลุย ต้องกระโดดลงไปปัญหา และพยายามแสวงหาทุกแนวทางที่จะใช้แก้ไขปัญหา และต้องเรียนรู้ที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของการบริหารคนอย่างยืดหยุ่น ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ รวมทั้งแสดงตนและรับผิดชอบอย่างเต็มตัวต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็วเข้าไปดูแลและรับผิดชอบต่อสถานการณ์และเนื่องจากในการแก้ไขปัญหาวิกฤตต้องอาศัยทั้งความรู้ในด้านเทคนิคและความสามารถในการบริหารจัดการ และสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดีภายใต้สถานการณ์ที่ไม่เคยเผชิญมาก่อน มีการทำงานเป็นทีม และการปรึกษาจากผู้ที่มีความรู้ในด้านนั้น ๆ

คุณลักษณะผู้นำในภาวะวิกฤตจะต้องผู้ที่มีความตระหนักรู้ในตนเอง มีความฉลาดทางอารมณ์ สามารถกระตุ้นให้เกิดสิ่งใหม่ในองค์กร เข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง และสามารถอ่านความรู้สึกของคนรอบข้างอย่างถูกต้อง สามารถทำงานเป็นทีม สร้างแรงจูงใจและสามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์ที่แตกต่างในองค์กรได้และเห็นสิ่งอื่นใดต้องเป็นผู้ที่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา (ชินริณี วีระวุฒิวงศ์, 2554 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ทั้งนี้เนื่องจากวัตถุประสงค์หลักในการบริหารภาวะวิกฤต (Fitzpatrick & Rubin, 1995) คือการป้องกันการเกิดวิกฤติ โดยต้องจัดทำแผนล่วงหน้า เพื่อช่วยลดการเกิดความเสียหาย ช่วยให้มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการกำจัดวิกฤตที่เกิดขึ้นนั้นให้หมดไปให้เร็วที่สุดและการจำกัดความเสียหาย

เพื่อลดความสูญเสียของทรัพย์สิน ลดการเกิดการขัดขวางการดำเนินงานและการสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นอีกครั้ง โดยคุณลักษณะของผู้นำในการแก้ไขวิกฤต ได้แก่

1. มีความสามารถในการดักปัญหา โดยการศึกษาข้อมูล ความเป็นไปได้ของวิกฤติที่จะเกิดขึ้นในระยะใกล้ ระยะกลาง และระยะยาว ซึ่งความสามารถในการดักปัญหานี้จะทำให้มีความพร้อมในการแก้ไขปัญหาวิกฤติ
2. มีความรู้และความเข้าใจในปรากฏการณ์และความรุนแรงว่าอยู่ในขั้นใดถึงขั้นวิกฤติหรือไม่อย่างไร เป็นการประเมินสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ
3. มีความรู้ในการแก้ปัญหาวิกฤติ รวมทั้งต้องมีความเข้าใจถึงสาเหตุและความเป็นมาของวิกฤต
4. สามารถทำให้องค์การเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีสมรรถนะในการแก้ปัญหา และมีเครื่องมือเครื่องมือที่สามารถแก้วิกฤตได้
5. สามารถระดมสรรพกำลังจากทุกภาคส่วน เพื่อแก้ไขวิกฤติได้อย่างฉับพลัน
6. สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการแก้ไขปัญหาวิกฤต
7. สร้างความเป็นหนึ่งอันเดียวกันของทุกภาคส่วนในองค์การ รวมทั้งต้องจัดปัญหาความขัดแย้งภายในองค์การได้
8. เป็นผู้ที่มีความกล้าหาญ กล้าตัดสินใจ รวมทั้งอาจต้องมีบารมี มีความน่าเชื่อถือ สามารถสั่งการได้อย่างถูกต้อง และนำไปสู่การปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน

คุณลักษณะของผู้นำดังกล่าวสอดคล้องกับ Ricketts and Clifton (2004 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ที่ว่าผู้นำที่มีคุณภาพและนำไปสู่ความสำเร็จมี 5 ประการ ได้แก่

1. มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relations skills) ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องยึดมั่นการบริหารด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มั่นคง ไม่หวั่นไหวต่อเหตุการณ์ที่มากระทบการบริหารงาน ต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง ในการพิจารณาตัดสินใจในการสั่งการใด ๆ มีวุฒิทางอารมณ์ที่แน่วแน่มั่นคง ไม่อ่อนไหวง่าย ใช้พลังอำนาจในการบริหารอย่างชาญฉลาด มีความมั่นใจในผู้อื่น เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ร่วมงาน ให้การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข
2. มีทักษะด้านเทคนิคและมนุษยสัมพันธ์ (Technical human relations skills) ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีทักษะ ด้านเทคนิคและมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ รวมทั้งบุคคลทั่วไป ผู้บริหารต้องสร้างเสน่ห์ ความเชื่อมั่น ศรัทธาของตนเอง ให้เป็นที่ประจักษ์ เป็นผู้ที่มิบุคลิกลักษณะที่ดี มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีการให้บำเหน็จรางวัล แก่ผู้ปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จ และให้กำลังใจต่อผู้ปฏิบัติหน้าที่ผิดพลาด มีการเสนอและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน

ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและประสบผลสำเร็จ

3. มีทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีการแสดงออกให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารงาน โดยใช้ความสามารถของคนที่มืออยู่ให้ผู้ร่วมงานได้เห็นความสามารถจนเป็นที่ยอมรับ เชื่อถือของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถบริหารงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการบริหารงานตามเป้าหมายและแผนงานที่ได้กำหนดและประสบผลสำเร็จให้การยอมรับในการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดของผู้ร่วมงานและมีการเสนอแนะวิธีการแก้ไขที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

4. มีทักษะด้านความคิด เทคนิค (Conceptual technical skill) ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องบริหาร โดยใช้สติปัญญาที่เป็นเลิศ ใช้ความคิด ไตร่ตรองพิจารณาในการบริหารงานอย่างรอบคอบ ตัดสินใจมอบหมายงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม มีความมุ่งมั่นและมีความรับผิดชอบในการบริหารงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ

5. มีทักษะด้านความคิด (Conceptual skills) ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล พินิจพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นอย่างรอบคอบและหาทาง วิธีการแก้ไขไว้ล่วงหน้า มีความคิดสร้างสรรค์ ท้นต่อความก้าวหน้าของเทคโนโลยี มีความคิดกล้าหาญ กล้าตัดสินใจอย่างชาญฉลาด และรอบคอบ มีความคิดในทางสร้างสรรค์ ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง การดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ มีแนวคิดของความเป็นผู้นำ มีการติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

จะเห็นได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดีจะต้องประกอบไปด้วยความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีบุคลิกภาพที่ดี มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ คุณธรรม จริยธรรม มีความรอบรู้ มีความกล้าที่จะเสี่ยง มีความสามารถในการใช้นวัตกรรม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและปรับปรุงให้เข้ากับสถานการณ์และสังคมที่ได้ดี รวมทั้งมีความรับผิดชอบสูง มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

การที่จะทำให้การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรนั้น นับได้ว่าต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเกิดขึ้นในองค์กรใหม่ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงโดยผ่านวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำควรทำความเข้าใจเรื่องการสร้างและการรักษาวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากผู้นำโดยทั่วไปมักจะมีอิทธิพลที่สำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กร หรือริเริ่มให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่จะเอื้ออำนวยให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้ 3 แนวทาง ได้แก่

1. การจ้างพนักงานและรักษาพนักงานที่มีความคิด ความรู้ลึกและคำนึงตามที่ต้องการ ต้องการ ถือเป็นกระบวนการแรกเริ่มในการรับพนักงานใหม่ ซึ่งในลักษณะนี้้องค์การจะต้องมี

ความชัดเจนในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรแล้วนั้นหมายความว่า BCM ต้องถือเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรแล้วจึงจะพิจารณาได้ว่าพนักงานนั้นมีความคิดที่สอดคล้องกับหลักการนั้นหรือไม่

2. การปลูกฝังความเชื่อและมีการขัดเกลาทางสังคมที่ดี (Socialize) ให้พนักงานคิดและรู้สึก รวมถึงมีพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ โดยองค์กรพยายามที่จะหล่อหลอมพนักงานที่มีจุดยืนที่ดี (In good standing) และมีลักษณะหรือพฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์กร

3. พฤติกรรมของผู้ก่อตั้ง ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นแบบอย่าง (Role model) ที่ส่งเสริมให้พนักงานประพฤติเช่นเดียวกับพวกเขา เมื่อองค์กรประสบความสำเร็จ วิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูงจะถูกมองว่าเป็นตัวกำหนดที่สำคัญที่สุดของความสำเร็จ บุคลิกภาพของผู้บริหารจะสอดแทรกเข้าไปอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรนั้นๆ

การรักษาวัฒนธรรมให้คงอยู่ (Keeping a culture alive) เมื่อมีวัฒนธรรมเกิดขึ้น และต้องการให้มีการปฏิบัติกันในองค์กรหรือรักษาวัฒนธรรมนั้นให้คงอยู่ต่อไป เช่น ในงานด้านการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะช่วยสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรได้ตั้งแต่กระบวนการคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา รวมถึงกระบวนการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ต้องให้มั่นใจว่าจะสอดคล้องไปกับวัฒนธรรม และมีการให้รางวัลกับผู้สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรหรือมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร

ผู้นำสามารถสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงโดยผ่านกระบวนการ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ดังนี้

1. การคัดเลือกคนที่มีความเหมาะสม เช่น คนที่มีทัศนคติทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลง คนที่มีบุคลิกภาพเปิดกว้าง (Openness) คือ มีลักษณะริเริ่ม (Proactive) ชอบหาประสบการณ์ใหม่ ๆ ชอบทำกิจกรรมใหม่ ๆ ชอบการเปลี่ยนแปลง มีบุคลิกภาพยอมรับผู้อื่น คือมีความไว้วางใจผู้อื่น มีความเอื้อเฟื้อ ยืดหยุ่นประนีประนอม ร่วมมือกับผู้อื่นและใจกว้าง มีบุคลิกภาพแบบมีสติ (Conscientiousness) มีความสามารถในการควบคุมตนเอง มีความอดทนสูง มีแรงจูงใจเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีความสามารถในการจัดการดี

2. ผู้บริหารระดับสูง การแสดงออก พฤติกรรมการกระทำ คำพูด ของผู้บริหารระดับสูง จะมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรอย่างมาก ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ที่กำหนดบรรทัดฐาน หรือแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ และผ่านไปยังพนักงาน เช่น ในเรื่องความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การยอมรับความเสี่ยง การยอมรับความผิดพลาด การให้อิสระแก่พนักงาน การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการให้รางวัล และการลงโทษต่อพฤติกรรมหรือผลของการกระทำและผู้บริหารระดับสูงยังถือเป็นแบบอย่างสำคัญของหน่วยงาน พนักงานจะเกิดการเลียนแบบพฤติกรรมและการกระทำต่าง ๆ ทำให้มีความเชื่อถือ ศรัทธา ยอมรับ สามารถจูงใจพนักงาน รู้ความต้องการ รู้จุดอ่อน จุดแข็งของพนักงาน

สามารถเป็นที่ปรึกษา เป็นโค้ช หรือเป็นพี่เลี้ยงให้พนักงานได้ สอดคล้อง Yukl (2010) ที่ได้ศึกษา ทฤษฎี งานวิจัย และแนวทางการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง แล้วสรุปเป็นแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้ในการนำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้นำ ได้แก่ 1) สร้างให้คนในองค์กรรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องมือสำคัญจำเป็นและเร่งด่วน โดยให้ข้อมูลอธิบาย หรือสื่อสาร ผู้นำจะต้องให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและทำให้เขาเกิดความเข้าใจในความสำเร็จ ความจำเป็นและเร่งด่วนของปัญหา 2) สื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และมีอิทธิพลสูงใจให้คนเห็นภาพในอนาคต ถึงประโยชน์ที่พวกเขาจะได้รับหากมีการเปลี่ยนแปลง 3) ระบุให้ชัดว่าใครจะเป็นผู้ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และใครเป็นผู้ที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำจะต้องมีความเข้าใจกระบวนการทางการเมือง การกระจายอำนาจและระบุให้ได้ว่าใครจะเป็นผู้ที่สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จและใครบ้างเป็นผู้คัดค้านหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 4) การสร้างความร่วมมือในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การชักจูงให้คนเกิดความร่วมมือหรือเป็นพันธมิตรกันในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง 5) ใช้ข้อบังคับด้านภาระงานทำให้เกิดการดำเนินการเปลี่ยนแปลง เป็นการกำหนดภาระงานบางอย่างที่เอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำคัญในองค์กร 6) เพิ่มตำแหน่งที่สำคัญให้กับผู้ที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 7) ให้อำนาจคนที่มีความสามารถที่จะช่วยในการวางแผนและการดำเนินการเปลี่ยนแปลง 8) สร้างความตื่นตัวเร่งรีบและการเปลี่ยนแปลงในเชิงสัญลักษณ์ที่มีผลกระทบต่องาน 9) เตรียมคนให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง 10) ช่วยเหลือให้คนสามารถเผชิญกับความเครียดและความยากลำบากในการเปลี่ยนแปลง 11) ช่วยทำให้เกิดความสำเร็จในระยะแรกเพื่อสร้างความมั่นใจ 12) ตรวจสอบความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงและมีการปรับปรุงเมื่อมีความจำเป็น 13) ให้ข้อมูลกับบุคคลเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการเปลี่ยนแปลง 14) แสดงให้เห็นถึงการมองในแง่ดีและสร้างความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

3. การขัดเกลาทางสังคม แม้ว่าองค์กรจะมีการคัดเลือกคนที่ดีเพียงใดก็ตาม พนักงานก็อาจจะไม่สามารถที่จะเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรได้อย่างเต็มที่ เพราะเขาอาจจะไม่เคยมีความรู้ไม่คุ้นเคย หรือไม่มีประสบการณ์กับวัฒนธรรมองค์กรมาก่อน ผู้นำในองค์กรจึงจำเป็นต้องช่วยพนักงานให้สามารถปรับตัว และปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร กระบวนการในการปรับตัวหรือถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรนี้ เรียกว่า เป็นการขัดเกลาทางสังคม จะมีทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ตารางที่ 2-8 การสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำในการบริหารจัดการภาวะวิกฤต

แนวคิด	มีความรอบคอบในการบริหารงาน	มีความสามารถในการบริหารงาน	มีความรู้และเข้าใจปรากฏการณ์	มีความรู้ในการแก้ปัญหาวิกฤต	มีสมรรถนะในการแก้ปัญหา	สามารถระดมสรรพกำลังจากทุกภาคส่วน	สร้างบรรยากาศในการเปิดโอกาสแก้ไข้ปัญหา	สร้างความเป็นหนึ่งเดียวของทุกภาคส่วน	เป็นผู้ที่มีความกล้าหาญ	มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกล	รับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา	มีความฉลาดทางอารมณ์
Frizpatrick and Rubin			/	/	/	/	/	/	/				
Ricketts and Jon Clifron	/	/						/		/	/		
ชินริณี วีระวุฒิวงศ์		/						/				/	/

### แนวคิดการจัดการโซ่อุปทาน (Supply chain management)

โซ่อุปทาน (Supply chain) เป็นการเชื่อมโยงส่วนประกอบที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมในทุกกิจกรรมทุกขั้นตอนที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ประกอบด้วยผู้ผลิต ผู้จัดส่งวัตถุดิบ ผู้ขนส่งคลังสินค้า พ่อค้าคนกลาง และลูกค้าของแต่ละองค์กร (Chopra & Meindl, 2001) เป็นโครงข่ายที่มีองค์กรต่าง ๆ มาเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันตั้งแต่กระบวนการการผลิตจนถึงปลายทางสุดท้ายของการผลิต ที่มีกระบวนการและกิจกรรมที่แตกต่างกันเพื่อเพิ่มมูลค่าในรูปของสินค้าหรือบริการให้แก่ผู้บริโภคคนสุดท้ายให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (Christopher, 2005)

การบริหารโซ่อุปทาน (Supply chain management) ได้ถูกกล่าวถึงเป็นครั้งแรกในต้นทศวรรษ 1980 (Oliver & Webber, 1982) และได้มีการศึกษาต่อมาอย่างต่อเนื่อง จนถึงต้นทศวรรษ 1990 ที่ได้มีสร้างรูปแบบของการบริหารโซ่อุปทานอย่างเป็นรูปธรรม (Lambert, Cooper, & Pagh, 1998) เป็นแสวงหาความร่วมมือของทุกองค์กรและทุกกิจกรรมในโซ่อุปทานให้เข้าไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับกระบวนการการผลิตและกระบวนการไหลของวัตถุดิบ ไปจนถึงมือผู้บริโภค ตั้งแต่กระบวนการต้นน้ำจนถึงกระบวนการปลายน้ำที่ดี (Handfield & Nichols, 2002) ถือเป็นกระบวนการในการดำเนินงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพตั้งแต่ผู้จัดหาวัตถุดิบ (Supplier) ผู้ผลิต (Manufacturer) กระบวนการจัดเก็บสินค้า (Ware house) และหน้าร้านค้า (Store) เพื่อผลิต

และจัดส่งสินค้าโดยใช้ต้นทุนที่ต่ำที่สุด และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ลูกค้ามีความพึงพอใจ (Simchi-Levi, Kaminsky, & Simchi-Kevi, 2004)

ปัจจุบันภาคธุรกิจได้มีการเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการองค์กร โดยได้นำหลักการบริหารห่วงโซ่อุปทานมาประยุกต์ใช้ เนื่องจากธุรกิจไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ด้วยการจัดการภายในองค์กรอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยการจัดการความสัมพันธ์ภายนอกธุรกิจที่อยู่ในห่วงโซ่อุปทานขององค์กร ทั้งหมด (Jammernegg & Reiner, 2007) การจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องบริหารห่วงโซ่อุปทานจากการจัดการในแต่ละส่วนแบบบูรณาการทุกกิจกรรมในกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน (Flynn, Huo, & Zhao, 2010)

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน เป็นแนวคิดในการสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในห่วงโซ่อุปทาน และการจัดการกระบวนการภายในองค์กร โดยมีเป้าหมายในการให้การผลิตและการบริการมีประสิทธิภาพ (Ahmad & Dhafir, 2002) ความสำเร็จในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน จะเกิดจากการบริหารจัดการกิจกรรมที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเพื่อสร้างความร่วมมือของแต่ละสมาชิกภายในห่วงโซ่อุปทาน ตั้งแต่กระบวนการต้นน้ำ กระบวนการกลางน้ำ จนถึงกระบวนการปลายน้ำ โดยการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมสามารถเชื่อมโยงการไหลของข้อมูล การไหลของสินค้า และการไหลของการบริการ ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Lambert & Cooper, 2000) ปัจจุบันภาคธุรกิจได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน สามารถดำเนินงานตามกระบวนการได้ทุกขั้นตอนตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ การจัดการผลิต การจัดการ คลังสินค้า และการขนส่งสินค้า เป็นต้น (Langley, Moen, Nolan, Nolan, Norman, & Provost 2009) ในระยะยาวแล้วการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรจะทำให้ความร่วมมือในการดำเนินงานเพิ่มมากยิ่งขึ้น ส่งผลต่อทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน (Cannon, Doney, Mullen, & Petersen, 2010) ภาคธุรกิจจึงมีความพยายามที่จะเชื่อมสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นในห่วงโซ่อุปทาน เนื่องจากความสัมพันธ์กับสมาชิกในห่วงโซ่อุปทาน จะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน (Johnson & Fearon, 2006)

การจัดการห่วงโซ่อุปทานมีจะทำให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถทั้งในด้านคุณภาพ การบริการ และการจัดจำหน่าย การพัฒนาส่วนต่าง ๆ ในห่วงโซ่อุปทานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นจะเกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงข้อมูลและการทำงานร่วมกับสมาชิกในห่วงโซ่อุปทาน เพื่อลดปัญหาในการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กร การบริหารห่วงโซ่อุปทานที่ดีจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขององค์กร และส่งเสริมศักยภาพการในการเพิ่มผลผลิต การพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรในด้านคุณภาพ การบริการ และการจัดจำหน่าย ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ทันทั่วถึง



(Chow, Madu, Kuei, Lu, Lin, & Tseng, 2008) ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในห่วงโซ่อุปทานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความสำเร็จในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานและนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน โดยการบริหารทุกองค์การตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน เพื่อทำให้เกิดการประสานงานและความร่วมมือระหว่างองค์กรในเชิงการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน และมีการวางแผนกลยุทธ์ร่วมกัน (Singh & Power, 2009)

ตารางที่ 2.9 การสังเคราะห์แนวคิดการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

แนวคิด	การแสวงหาความร่วมมือขององค์กรในห่วงโซ่อุปทาน	กระบวนการจัดการตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ	การผลิตและจัดส่งสินค้าโดยใช้ต้นทุนที่ต่ำ	การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า	การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	การบูรณาการทุกกิจกรรมในห่วงโซ่อุปทาน	ส่งเสริมศักยภาพในการเพิ่มผลผลิต	การพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร	การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร	การวางแผนกลยุทธ์ร่วมกัน
Handfield and Nichols	/	/				/				
Simchi-Levi	/		/	/						
Lambert and Cooper	/	/						/		
Jammerneegg and Reiner	/					/				
Flynn, Huo and Zhao	/					/				
Ahmad and Dhafr	/	/						/		
Chow et al.	/	/					/	/		
Singh and Power	/								/	/
Johnson and Fearon	/				/		/			

## ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สถาบันยุทธศาสตร์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มหาวิทยาลัยขอนแก่น (2558) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องการพัฒนาข้าวของเกษตรกรในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง สู่ตลาดภายใน และต่างประเทศ โดยศึกษาโครงสร้างการผลิตข้าว จำนวนผู้ผลิต เมล็ดพันธุ์ คุณภาพ ปริมาณการผลิต พฤติกรรมการใช้ปัจจัยการผลิตข้าว การรวมกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตข้าว โครงสร้างตลาด คุณภาพข้าว แหล่งรับซื้อ โรงสี ต้นทุน ราคา ปริมาณขาย รายได้ และกำไร การบริโภคภายในประเทศ การแปรรูป การส่งออก การสต็อกสิ้นปี รูปแบบการค้าขายข้าวแบบดั้งเดิม การค้าแบบใหม่ เรื่องโลจิสติกส์ข้าว จากแหล่งผลิตจนถึงตลาดผู้ส่งออก และตลาดต่างประเทศ รวมถึงห่วงโซ่มูลค่าเพิ่มของข้าว ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับเกษตรกรผู้ผลิตข้าว และผู้ประกอบการขายปลีก และขายส่งรวมถึงผู้ประกอบการส่งออกข้าวของจังหวัดในกลุ่มจังหวัดและความต้องการผลิตและการบริโภคข้าวของกลุ่มจังหวัดในอนาคต ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ 1) การปลูกข้าวของเกษตรกรส่วนใหญ่ใช้พันธุ์เดิม ร้อยละ 99.42 เป็นการเพาะเมล็ดพันธุ์ข้าวเอง ร้อยละ 64.35 พันธุ์ที่ปลูกส่วนใหญ่เป็นข้าวดอกมะลิ หรือข้าวหอมมะลิ และ กข 6 2) การเก็บเกี่ยวขนาดข้าวส่วนใหญ่ใช้รถเกี่ยวขนาดข้าว ร้อยละ 72.61 เพราะค่าจ้างแรงงานแพงถึงวันละ 300 บาท และเมื่อเกี่ยวขนาดแล้วขายหมดทันที ร้อยละ 73.50 3) เกษตรกรในกลุ่มจังหวัดไม่มีการแปรรูปข้าว ร้อยละ 98.82 4) เกษตรกรในกลุ่มจังหวัดส่วนใหญ่ขายข้าวเปลือกให้ผู้รับซื้อสหกรณ์การเกษตร โรงสี ที่เป็นรายเดิมในพื้นที่ 5) การลดต้นทุนการผลิตพบว่าเกษตรกรในกลุ่มจังหวัดไม่เคยทำการลดต้นทุนการผลิต ร้อยละ 70.55 โดยต้นทุนในการผลิตข้าวประกอบด้วย ค่าวัตถุดิบร้อยละ 15.85 ต้นทุนค่าแรงงาน ร้อยละ 27.66 ต้นทุนค่าแรงงานเครื่องจักร ร้อยละ 27.55 ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการผลิต ร้อยละ 28.95 ต้นทุนเฉลี่ยของแต่ละจังหวัดจะไม่เท่ากัน จังหวัดร้อยเอ็ดมีต้นทุนการผลิตที่สูงที่สุด 7,584.90 บาท/ไร่ กาลสินธุ์ 6,126 บาท/ไร่ ขอนแก่น 5,478 บาท/ไร่ มหาสารคาม 5,153 บาท/ไร่ 6) การรวมกลุ่มของเกษตรกรผู้ผลิตข้าวได้แก่ สหกรณ์ ศูนย์ข้าวชุมชน และธนาคารเมล็ดพันธุ์ข้าวชุมชน 7) โลจิสติกส์และห่วงโซ่มูลค่าเพิ่มของข้าว ได้แก่ กระบวนการต้นน้ำ (กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก) กระบวนการกลางน้ำ (ผู้รวบรวม ผู้จัดหาข้าวเปลือก ผู้ผลิตข้าวสาร) กระบวนการปลายน้ำ (กลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร)

สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น (2555) ได้ศึกษาการปรับตัวของเกษตรกร ชวนาทุ่งกุลาร้องไห้ต่อการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาบริบทของน้ำ ต่อความเป็นอยู่ การดำรงชีพ และกิจกรรมทางเศรษฐกิจในลุ่มน้ำเสียวใหญ่ในปัจจุบัน 2) ศึกษา ความเสี่ยงในวิถีการดำรงชีพและกิจกรรมทางเศรษฐกิจของชวนาทุ่งกุลาร้องไห้ภายใต้แรงขับเคลื่อนของการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ เศรษฐกิจและสังคมในอนาคต 3) ศึกษาผลสืบเนื่องของกลยุทธ์ การปรับตัวของแต่ละชุมชนที่มีต่อชุมชนอื่น ดำเนินการในกลุ่มตำบล 5 ตำบลประกอบด้วย 6 พื้นที่

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) อยู่ตอนกลางของกลุ่มน้ำเสียวใหญ่ในพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้  
 วิธีการศึกษาประกอบด้วย 1) ประเมินสถานะชนบทอย่างเร่งด่วน (RRA) 2) การจัดทำภาพฉาย  
 การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศในอนาคต 3) การจัดทำภาพฉายการเปลี่ยนแปลงระบบการผลิต ภาวะ  
 เศรษฐกิจและสังคมในอนาคต 4) การปฏิบัติการมีส่วนร่วมของประชาชน (PAR) จากทุกพื้นที่ศึกษา  
 จำนวน 11 ครั้ง มีผู้เข้าร่วมประชุม จำนวน 178 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) กลุ่มน้ำเสียวใหญ่เป็นลุ่มน้ำ  
 ที่ไม่มีแหล่งน้ำต้นทุนเช่นลุ่มน้ำอื่น น้ำในแม่น้ำมาจากน้ำฝนเป็นหลัก ชุมชนในลุ่มน้ำนี้ จึงมี  
 ความผูกพันกับทรัพยากรน้ำและใช้ประโยชน์จากแม่น้ำทั้งในการเกษตรและสาธารณสุขปก  
 การเกษตรใช้น้ำในการปลูกข้าวนาปีและนาปรัง เป็นแหล่งในการหาปลา จับสัตว์น้ำ และเก็บพืชผัก  
 ตามธรรมชาติที่ขึ้นอยู่ในและริมแม่น้ำในฤดูฝน การเลี้ยงปลาเชิงพาณิชย์ แหล่งน้ำสำหรับปศุสัตว์ใน  
 ฤดูแล้ง เป็นแหล่งน้ำดิบในการผลิตน้ำประปา การปลูกผัก และจัดงานประเพณีแข่งเรือประจำปี  
 ความแปรปรวนของสภาพภูมิอากาศมีผลต่อความเป็นอยู่ การดำรงชีพ และกิจกรรมทางเศรษฐกิจ  
 ของประชาชนในพื้นที่เป็นอย่างมาก 2) ระบบเกษตรของทุกชุมชนศึกษามีความเสี่ยงทั้งน้ำท่วมและ  
 ฝนแล้ง มีผลกระทบต่อผลผลิตข้าวเป็นอย่างมาก แต่วิธีการที่ชุมชนดำเนินการในปัจจุบันยังไม่มี  
 ประสิทธิภาพพอ ส่งผลให้ระบบการเกษตรของแต่ละชุมชนในปัจจุบันมีความเสี่ยงและความเปราะบาง  
 แตกต่างกันไป ระบบการเกษตรของตำบลน้ำอ้อม ตำบลเมืองบัว และตำบลเกษตรวิสัยมีความเปราะบาง  
 สูงต่อความแปรปรวนภูมิอากาศที่ผ่านมา ขณะที่ระบบการเกษตรของตำบล หินกองและตำบล  
 กู่กาสิงห์ มีความเปราะบางปานกลางต่อความแปรปรวนภูมิอากาศ 3) ระบบการผลิต ภาวะเศรษฐกิจ  
 และสังคมพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้ในอนาคต ยังคงเน้นการผลิตข้าวหอมมะลิเป็นหลัก ประกอบกับ  
 การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศในกลุ่มน้ำเสียวใหญ่ในอนาคต ปริมาณฝนเพิ่มขึ้น ร้อยละ 12 อุณหภูมิ  
 ต่ำสุดและสูงสุดเพิ่มขึ้นประมาณ 1 องศาเซลเซียส ทำให้วิถีชีวิตของชุมชนและระบบเกษตรของ  
 ทุกชุมชนยังคงอยู่ภายใต้ความเสี่ยงทั้งน้ำท่วม ฝนแล้ง และอุณหภูมิที่สูงขึ้น ส่งผลกระทบบต่อ  
 การปลูกพืชและผลผลิตที่รุนแรงขึ้นกว่าปัจจุบัน ทำให้ระบบเกษตรมีความเปราะบางมากกว่า  
 ปัจจุบัน อย่างไรก็ตามหากชุมชนไม่สามารถดำเนินการกลไกในการปรับตัวที่มีประสิทธิภาพ ทำให้  
 ระบบการเกษตรมีความเปราะบางสูงมากยิ่งขึ้น 4) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศของ  
 ชุมชนที่มุ่งแก้ปัญหาเพียงชุมชนใดชุมชนหนึ่งในอดีต อาจไม่ได้แก้ปัญหาหรือลดความเสี่ยงในพื้นที่  
 ที่ตนเองรับผิดชอบ อาจกลับเพิ่มความเสี่ยงและผลกระทบต่อชุมชนใกล้เคียง แต่ดำเนินการร่วมกัน  
 หลายชุมชนและมีการมองภาพรวมทั้งระบบลุ่มน้ำจะนำไปสู่การลดความเสี่ยง ลดผลกระทบและ  
 การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศที่ดีกว่า ทั้งช่วยลดความขัดแย้งและประหยัดงบประมาณ  
 นอกจากนี้ การวางแผนการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศในระดับชุมชนสามารถดำเนินการ  
 ควบคู่ร่วมกับการวางแผนพัฒนาของชุมชนตามปกติโดยพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ

ในอนาคตรวมอยู่ด้วย

อรรณ ศรี โสมพันธ์ (2557) ได้ศึกษาโครงสร้างการผลิตและการตลาดข้าวหอมมะลิไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาพฤติกรรมการผลิตและการตลาดข้าวหอมมะลิของไทยและตลาดโลกในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา โดยรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ โดยเฉพาะข้อมูลในรูปอนุกรมเวลา ร่วมกับการศึกษาการสถานภาพการผลิตข้าวหอมมะลิในระดับฟาร์มและวิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนการผลิตข้าวหอมมะลิตามรูปแบบการผลิตสำคัญคือข้าวหอมมะลิแบบอินทรีย์และข้าวหอมมะลิทั่วไป โดยรวบรวมข้อมูลจากเกษตรกรในแหล่งเพาะปลูกข้าวหอมมะลิสำคัญ ได้แก่ จังหวัดร้อยเอ็ด สุรินทร์ และบุรีรัมย์ เพื่อเป็นตัวแทนของเกษตรกรผู้ปลูกข้าวหอมมะลิของไทย จำนวน 300 ตัวอย่าง รวมทั้งวิเคราะห์วิถีการตลาด ช่องทางการจัดจำหน่าย และบทบาทของตลาดในการกำหนดคุณภาพของข้าวหอมมะลิ โดยใช้ข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการในตลาดข้าวหอมมะลิทุกระดับ ผลการศึกษา พบว่า 1) ด้านพื้นที่การเพาะปลูก ประเทศไทยมีพื้นที่เพาะปลูกข้าวหอมมะลิประมาณ 25.98 ล้านไร่ และพื้นที่เพาะปลูกข้าวหอมมะลิในช่วงกว่าสองทศวรรษที่ผ่านมา มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยสัดส่วนของพื้นที่เพาะปลูกข้าวหอมมะลิเพิ่มขึ้นจากประมาณ ร้อยละ 28.57 ในช่วงปี พ.ศ. 2540 เป็นร้อยละ 33.52 ในปี พ.ศ. 2550 และ ร้อยละ 40 ในปี พ.ศ. 2555 โดยเฉพาะในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พันธุ์ข้าวหอมมะลิที่ปลูกในประเทศไทยมี 2 พันธุ์ ได้แก่ พันธุ์ขาวดอกมะลิ 105 และ กข 15 เกษตรกรมีขนาดพื้นที่เพาะปลูกข้าวหอมมะลิเฉลี่ย 24.20 ไร่ ต่อครัวเรือน หรือคิดเป็นร้อยละ 89.11 ของพื้นที่เพาะปลูกในแต่ละครัวเรือน 2) ด้านแรงงาน พบว่าเกษตรกรมีแรงงานที่ช่วยทำงานในภาคเกษตรเฉลี่ย 1-2 คนต่อครัวเรือนและส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรสูงวัย ทำให้มีการยอมรับเทคโนโลยีการผลิตที่ประหยัดแรงงานมากขึ้นส่งผลต่อคุณภาพข้าวหอมมะลิที่ผลิตได้ 3) ขาวนาส่วนใหญ่ยังพึ่งพิงอาชีพด้านเกษตรกรรม โดยเฉพาะการปลูกข้าวเป็นหลัก แต่เกษตรกรทั่วไปให้ความสำคัญกับการจัดการคุณภาพข้าวหอมมะลิในแปลงน้อยลง ไม่มีการคัดเลือกเมล็ดพันธุ์ก่อนปลูก ไม่ปลูกพืชหมุนเวียนหรือปรับปรุงคุณภาพของดิน และเนื่องจากเกษตรกรส่วนใหญ่ใช้รถเกี่ยวนาในการเก็บเกี่ยวผลผลิตจึงไม่มีการลดความชื้นก่อนขายส่วนใหญ่เกษตรกรจะนิยมขายข้าวสด 4) ด้านการตลาดข้าวหอมมะลิ พบว่า ผลผลิตข้าวหอมมะลิจะออกสู่ตลาดมากที่สุดในช่วงปลายเดือนพฤศจิกายนของทุกปี ดังนั้นในช่วงเวลาดังกล่าวราคาข้าวหอมมะลิที่เกษตรกรได้รับจะต่ำที่สุดในรอบปี และเมื่อเปรียบเทียบกับข้าวเจ้าทั่วไปข้าวหอมมะลิจะมีราคาสูงกว่าประมาณ 6,000 บาทต่อตัน หรือร้อยละ 47.07 แต่การเปลี่ยนแปลงราคาข้าวหอมมะลิจะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงราคาข้าวเจ้าทั่วไป โดยวิถีการตลาดและช่องทางการกระจายรวมทั้งพฤติกรรมการตลาดของสถาบันการตลาดแต่ละประเภทเปลี่ยนแปลงไปจากในอดีตมาก โรงสีกลายเป็นผู้มีบทบาทสำคัญทั้งต่อการรับซื้อข้าวในตลาดข้าวเปลือกและการกระจายผลผลิตข้าวหอมมะลิในตลาดข้าวสาร ข้าวหอมมะลิกว่า

ร้อยละ 50 ถูกส่งจากเกษตรกรผ่านช่องทางนี้ โรงสีแต่ละแห่งจะไม่แตกต่างกัน ผู้ประกอบการรับซื้อข้าวเปลือกจะตั้งโรงสีหรือจุดรับซื้อใกล้แหล่งผลิต เพราะเกษตรกรไม่นิยมขนข้าวไปขายนอกพื้นที่หรือไกลจากฟาร์ม หรือการจ่ายค่านายหน้าให้กับรถรับจ้างบรรทุกข้าว รวมทั้งการจ่ายเงินและกระบวนการรับซื้อที่รวดเร็ว เป็นต้น 5) ตลาดส่งออกข้าวหอมมะลิ พบว่า ผลผลิตข้าวหอมมะลิส่งออกมีประมาณร้อยละ 60.51 ของผลผลิตข้าวหอมมะลิในตลาด แม้ว่าในช่วงหลายสิบปีที่ผ่านมาผลผลิตข้าวหอมมะลิเกือบทั้งหมดที่ขายในตลาดโลกมาจากประเทศไทยและข้าวหอมมะลินำเข้าได้เข้าสู่ประเทศหลายหมื่นล้านบาทต่อปี แต่ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 ปริมาณการส่งออกข้าวหอมมะลิของไทยมีแนวโน้มลดลง สาเหตุสำคัญมาจากการที่ราคาข้าวหอมมะลิของไทยสูงกว่าข้าวหอมจากประเทศอื่น ไม่ว่าจะเป็นเวียดนาม อินเดีย ในขณะที่ประเทศเหล่านี้สามารถพัฒนาคุณภาพข้าวหอมได้ใกล้เคียงกับข้าวหอมของไทยและเวียดนามเริ่มส่งออกข้าวหอมมะลิ รวมทั้งมีผู้ส่งออกข้าวหอมรายใหม่ทั้งกลุ่มพหุชาและพม่าทำให้ตลาดข้าวหอมมะลิของไทยได้รับผลกระทบ ประกอบกับผลจากนโยบายรับจํานำข้าวที่กำหนดราคาซื้อข้าวหอมมะลิจากเกษตรกรสูงกว่าราคาตลาดมาก ส่งผลให้ผลผลิตข้าวหอมมะลิประมาณ 3 ล้านตันเข้าสู่โครงการรับจํานำและถูกเก็บอยู่ในสต็อกของรัฐบาล ผลคือราคาข้าวหอมมะลิของไทยสูงกว่า 1,000 ดอลลาร์ต่อตัน และสูงคู่แข่งประมาณ 200-300 ดอลลาร์ต่อตัน ในขณะที่คุณภาพของข้าวหอมมะลิไทยลดลงและต่างประเทศไม่เชื่อมั่นต่อการจัดการคุณภาพข้าวของรัฐบาล 6) ด้านนโยบาย พบว่านโยบายด้านข้าวของไทยในช่วงกว่า 10 ปีที่ผ่านมาเริ่มเป็นนโยบายประชานิยมที่มุ่งช่วยเหลือเกษตรกรเพื่อเป้าหมายทางการเมือง โดยไม่ได้คำนึงถึงผลกระทบต่อภาคการผลิตและการตลาดข้าวในระยะยาว นอกจากนี้บางนโยบายยังเป็นการดำเนินการที่สวนทางกับนโยบายอื่น ๆ ที่รัฐบาลดำเนินการมา ดังเช่น กรณีนโยบายการผลิตอาหารปลอดภัยและส่งเสริมการผลิตข้าวในระบบ GAP ที่ไม่ประสบผลสำเร็จ เช่นเดียวกับระบบการผลิตข้าวหอมมะลิอินทรีย์ เพราะนอกจากภาครัฐจะไม่ได้เป็นกลไกในการขับเคลื่อนสำคัญในการพัฒนาการผลิตข้าวหอมมะลิอินทรีย์แล้วยังสร้างอุปสรรคต่อการพัฒนาข้าวอินทรีย์โดยเฉพาะข้าวหอมมะลิ ทำให้เกษตรกรผู้ปลูกข้าวหอมมะลิอินทรีย์โดยเฉพาะเกษตรกรในระยะปรับเปลี่ยนหันกลับมาปลูกข้าวแบบทั่วไปขายในโครงการรับจําแทน เพราะการปลูกข้าวหอมมะลิอินทรีย์มีขั้นตอนกระบวนการที่ยู่งยากกว่า ต้องมีการเอาใจใส่และใช้แรงงานที่มากกว่า แต่กลับได้รับราคาเท่ากับเกษตรกรทั่วไปที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการคุณภาพ

บริษัทไพร์ชวอเตอร์เฮาส์กรุ๊ป เอฟเอเอส (2554) ได้ศึกษาแผนดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง (BCP) เสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภาคธุรกิจ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของบริษัทเอกชนที่ได้รับผลกระทบจากอุทกภัยในปี พ.ศ. 2554 พบว่า 1) ในบริษัทขนาดใหญ่มีการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

(Business Continuity Management: BCM) ที่เกิดจากความตระหนักขององค์กรเองและที่เกิดจากการถูกกำกับดูแลทำให้ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบเพื่อรองรับการบริหารจัดการธุรกิจต่อเนื่องเป็นการเฉพาะ เช่น กลุ่มธนาคาร เป็นต้น และในบางองค์กรแม้ว่าจะมีการบริหารและจัดทำแผน BCP แต่ยังคงมีความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง ทำให้การบริหารและจัดทำแผน BCP ไม่มีประสิทธิภาพ เช่น การเข้าใจว่าการจัดทำแผน BCP คือ แผนการกู้คืนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเท่านั้น เป็นต้น นอกจากนี้ ในการดำเนินการยังขาดความเชื่อมโยงการดำเนินงานร่วมกับระดับชาติ 2) บริษัทขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่ยังไม่มีการจัดทำแผน BCP เนื่องจากขาดความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดทำแผน BCP ขาดองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผน BCP และขาดงบประมาณในการดำเนินการ

คุณฉวี อายุวัฒน์ และวณิชชา ณรงค์ชัย (2557) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาเพื่อลดความเสี่ยงภัยตามกรอบเฮียวโกะ 2 เสนอต่อกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย สรุปในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภาคเอกชนพบว่าปัจจัยที่ส่งเสริมต่อความสำเร็จขององค์กรภาคเอกชนในการลดความเสี่ยงภัย ได้แก่ 1) ทัศนคติของผู้บริหาร 2) การเห็นคุณค่าของพนักงาน 3) กลไกการทำงานลดความเสี่ยงภัยที่เป็นระบบ รวมถึง กลไกการสื่อสาร การรับข้อมูลข่าวสาร งบประมาณสนับสนุน และพบว่าปัจจัยที่ส่งเสริมต่อความสำเร็จของการดำเนินงานลดความเสี่ยงภัยขององค์กรภาคเอกชน อันเป็นการสนับสนุนให้เกิดองค์กรภาคเอกชนเกิดแรงจูงใจในการลดความเสี่ยงภัยของภาคเอกชน (Incentivizing DRR in the private sector) ประกอบด้วย ทัศนคติของผู้บริหาร การเห็นคุณค่าของพนักงาน ที่เชื่อว่า พนักงานเป็นพลังขับเคลื่อนให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ ดังนั้นองค์กรภาคเอกชนจึงพยายามเสริมสร้างค่านิยม และกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรให้เป็นหนึ่งเดียว และมุ่งสู่จุดหมายร่วมกัน เช่นเดียวกับการที่ผู้บริหารระดับสูงเห็นความจำเป็นที่ต้องดำเนินมาตรการเพื่อลดความเสี่ยงภัย เพื่อให้การดำเนินธุรกิจดำเนินการต่อไปได้ ทำให้ต้องแสวงหามาตรการ กลยุทธ์เพื่อดำเนินการ จนทำให้เกิดระบบหรือกลไกในการลดความเสี่ยงภัยขึ้นในองค์กร(DRR) เพื่อสร้างความมั่นใจต่อลูกค้า นอกจากนี้ในทางปฏิบัติองค์กรภาคเอกชนต้องมี กลไกการทำงานลดความเสี่ยงภัยที่เป็นระบบ หมายรวมถึง กลไกการสื่อสาร การรับข้อมูลข่าวสาร งบประมาณสนับสนุนที่องค์กรขนาดใหญ่ได้จัดตั้งหน่วยงานประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) เพื่อทบทวนนโยบายและวิธีการบริหารความเสี่ยง และระบบการจัดเก็บข้อมูลขององค์กรเมื่อองค์กรต้องประสบภัย จนได้แผนการดำเนินธุรกิจภายใต้สถานการณ์วิกฤติ ที่เรียกว่า แผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง Business Continuity Management (BCM) หรือ Business Continuity Plan (BCP) ทั้งนี้ด้วยการทำงานลดความเสี่ยงภัยจากสถานการณ์น้ำท่วมที่เป็นระบบ สามารถช่วยเหลือดูแลพนักงานกันอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งพ้นวิกฤตการณ์ไปได้ อย่างไรก็ตาม อุดมการณ์ขององค์กรภาคเอกชน ที่ต้องการดำเนินธุรกิจให้

ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายอุดมการณ์ องค์กรภาคเอกชนจึงต้องมีนโยบายดำรงไว้ซึ่งคุณภาพในระบบการดำเนินงานการผลิตและการจัดการสิ่งแวดล้อม จนได้รับประกาศนียบัตรรับรองมาตรฐานสากล ก็เป็นอีกปัจจัยที่สนับสนุนให้องค์กรภาคเอกชนเกิดแรงจูงใจในการดำเนินงานลดความเสี่ยงภัยตามกรอบเสียวโกะ ขององค์กรภาคเอกชน

Lasecki (2009) ได้ศึกษาการประเมินและสำรวจกลยุทธ์การวางแผนต่อเนื่องทางธุรกิจของธุรกิจขนาดเล็กในมิชิแกน โดยการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อใช้ในการสำรวจและหาอุปสรรคของภาคธุรกิจขนาดเล็กในรัฐมิชิแกนในการดำเนินการวางแผนรองรับธุรกิจต่อเนื่อง (BCP) มีการสุ่มตัวอย่างจากภาคการผลิตและภาคบริการขนาดเล็กที่ตั้งอยู่ในเมืองมิชิแกน มีผู้ตอบแบบสอบถามอย่างน้อย 100 คน ใช้วิธีการทดสอบโดยการใช้ไคสแคว์ เปรียบเทียบระหว่างคะแนนของการสร้าง การใช้งาน และการดำเนินการ ตามแผน BCP กับ 3 ตัวแปรที่เป็นประเภทของธุรกิจ ขนาดของธุรกิจ (ขึ้นอยู่กับยอดขายของธุรกิจ) และขนาดขององค์กร (ขึ้นอยู่กับจำนวนพนักงาน) ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ปัจจัย ด้านแรงจูงใจสำหรับบุคคลในองค์กรที่มี BCP มีโอกาสรอด และความต่อเนื่องทางธุรกิจ และการบริการลูกค้า ปัญหาอุปสรรคหลักคือข้อจำกัดคือขาดพนักงานที่เหมาะสมกับโปรแกรมนี้ พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างระดับ BCP กับประเภทของธุรกิจ (การบริหารกับการผลิต) มีความสัมพันธ์กันโดยผู้นำในการผลิตมีแนวโน้มที่จะมี BCP มากกว่า ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ BCP กับขนาดขององค์กร (ขึ้นอยู่กับยอดขายของธุรกิจ) พบว่าผู้นำขององค์กรที่มียอดขายที่สูงขึ้นมีแนวโน้มที่จะมี BCP ในสถานประกอบการมากกว่าในขณะที่ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ BCP กับขนาดองค์กร (ขึ้นอยู่กับจำนวนพนักงาน) พบว่าองค์กรที่มีจำนวนพนักงานมากกว่ามีแนวโน้มที่จะมี BCP

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่องรูปแบบความร่วมมือกลุ่มบุคคลเพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจของ  
โซ่อุปทานข้าวหอมมะลิจังหวัดร้อยเอ็ดในภาวะที่เกิดภัยแล้งในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหา  
รูปแบบความร่วมมือของกลุ่มบุคคลในโซ่อุปทานข้าวหอมมะลิจังหวัดร้อยเอ็ดในภาวะที่เกิดภัยแล้ง  
ที่จะทำให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว ประกอบด้วยกลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก  
กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร และกลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร โดยมีวิธีการศึกษาวิจัย ดังนี้

#### รูปแบบการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ  
และมาตรฐานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ อาศัยข้อมูลทุติยภูมิจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย  
ที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลปฐมภูมิใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) จากการวิเคราะห์  
และสังเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ และวิเคราะห์  
และสังเคราะห์ข้อมูลจากมาตรฐานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ มาตรฐาน BS 25999  
มาตรฐาน ISO22301 และมาตรฐาน มอก.22301 จากการศึกษาดูเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัย  
ได้สรุปผลดังนี้

1. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเรียงตามลำดับ  
ความสำคัญจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

- 1.1 การจัดการความรู้
- 1.2 กลยุทธ์ขององค์กร
- 1.3 การสร้างความตระหนักรู้
- 1.4 พันธสัญญาภายในองค์กร
- 1.5 โครงสร้างองค์กร
- 1.6 กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
- 1.7 การสนับสนุนจากผู้บริหาร
- 1.8 กระบวนการในการฝึกอบรม
- 1.9 ปัจจัยภายในองค์กร
- 1.10 ประเภทธุรกิจ
- 1.11 โครงสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร



2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของแผนรองรับธุรกิจต่อเนื่องเรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

- 2.1 มีการทดสอบแผนอย่างสม่ำเสมอ
- 2.2 มีการจัดโครงสร้างในแผนเป็นอย่างดี
- 2.3 มีการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจที่ถูกต้องเหมาะสม
- 2.4 มีการปรับปรุงแผนให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ
- 2.5 มีการพัฒนาแผนอย่างต่อเนื่อง
- 2.6 มีการนำแผนไปปฏิบัติ

3. ศึกษาแนวทางและมาตรฐานในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจจากมาตรฐาน BS25999 มาตรฐาน ISO22310 ในมาตรฐาน มอก.22310 ที่องค์การสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรได้ โดยมีรายละเอียดพอสังเขป ดังนี้

3.1 การบริหารโครงการจัดการความต่อเนื่อง (BCM Programme management) เป็นขั้นตอนแรกที่ต้องดำเนินการ เริ่มตั้งแต่การกำหนดกรอบนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจขององค์กร การกำหนดโครงสร้าง หน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในทุกระดับ การจัดตั้งทีมงานด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ รวมถึง การกำหนดขั้นตอนการปรับระดับของเหตุการณ์ การติดตามผลการดำเนินการพร้อมทั้งรายงานความคืบหน้า

3.2 การศึกษาและทำความเข้าใจขององค์กร (Understanding the organization) เป็นการวิเคราะห์องค์กรเพื่อให้รู้และเข้าใจถึงสภาพขององค์กรว่าสามารถรับผลกระทบทางธุรกิจหรือความเสี่ยงได้มากน้อยเพียงใด โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis: BIA) และกระบวนการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment: RA)

3.3 การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความต่อเนื่อง BCM (Determining BCM strategy) เป็นขั้นตอนที่องค์กรต้องกำหนดแนวทางเพื่อตอบโต้ต่อการหยุดชะงักของการดำเนินงานขององค์กร

3.4 การพัฒนาและเตรียมการตอบสนองต่อเหตุการณ์ในภาวะฉุกเฉิน (Developing and implementing BCM response) เมื่อมีการกำหนดกลยุทธ์เรียบร้อยแล้ว องค์กรจะจัดทำแผนในลักษณะ ดังต่อไปนี้ 1) แผนบริหารจัดการในภาวะฉุกเฉิน (Incident Management Plans: IMP) เพื่อจัดการกับภาวะฉุกเฉินที่เกิดขึ้นภายในองค์กร 2) แผนบริหารจัดการในภาวะวิกฤต (Crisis Management Plan: CMP) เพื่อจัดการกับวิกฤตที่เกิดขึ้นที่ส่งผลกระทบต่อในวงกว้าง 3) แผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plans: BCP) เพื่อบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่องโดยมุ่งเน้นไปที่กระบวนการที่มีผลต่อธุรกิจ ใช้ทรัพยากรหลักอย่างเหมาะสมในจำนวนต่ำที่สุด

ที่มีการเตรียมแผนรับผลกระทบในสถานการณ์ที่แย่ที่สุด (4) แผนกู้การกิจคืนหลังภัยพิบัติผ่านพ้นไป (Recovery Plans: RP)

3.5 การทดสอบ ปรับปรุง และทบทวนแผน (Exercising maintaining and reviewing) เป็นกระบวนการที่จะทำให้แน่ใจได้ว่าการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่องค์กรได้จัดทำขึ้น สามารถใช้ได้จริงหรือไม่อย่างไร และยังเป็นการเตรียมความพร้อม รวมถึงเป็นการตรวจสอบความสามารถของบุคลากร และตรวจสอบประสิทธิภาพของแผนในการตอบสนองต่อวิกฤติการณ์

3.6 การปลูกฝัง BCM ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Embedding BCM in the organization's culture) เป็นขั้นตอนที่ทำให้การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ผสมผสานกลมกลืนเข้าจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร

**ขั้นตอนที่ 2** ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus group) กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก โดยคัดเลือกจากตัวแทนเกษตรกรที่อยู่ในทำเนียบศูนย์การเรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตรจังหวัดร้อยเอ็ดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 จำนวน 10 คน ผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive method) จากประธานหรือผู้แทนจากศูนย์การเรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตรจังหวัดร้อยเอ็ดปี พ.ศ. 2559 ที่มีความรู้ในการประกอบอาชีพของตัวเองเป็นอย่างดี

การสนทนากลุ่มสำหรับกลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือกในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบความร่วมมือของกลุ่มบุคคลในโซ่อุปทานข้าวหอมมะลิจังหวัดร้อยเอ็ดในภาวะที่เกิดภัยแล้ง เพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว โดยมีคำถามหลัก จำนวน 3 ข้อ ที่ผ่านการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของเทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus group) และผ่านคณะกรรมการจริยธรรมเรียบร้อยแล้ว ประกอบด้วย

ข้อคำถามที่ 1: ในสถานการณ์ที่เกิดภัยแล้ง ที่ส่งผลให้ผลผลิตข้าวได้น้อยกว่าปกติ กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างไรบ้างเพื่อให้สามารถทำนาได้อย่างต่อเนื่อง

ข้อคำถามที่ 2: ในสถานการณ์ที่เกิดภัยแล้ง ที่ส่งผลให้ผลผลิตข้าวได้น้อยกว่าปกติ กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก ต้องการให้กลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวดำเนินการช่วยเหลืออย่างไรบ้าง

ข้อคำถามที่ 3: ในสถานการณ์ที่เกิดภัยแล้ง ที่ส่งผลให้ผลผลิตข้าวได้น้อยกว่าปกติ กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก ต้องการให้หน่วยงานใดบ้างที่ไม่ได้อยู่ในโซ่อุปทานข้าวช่วยเหลือและช่วยเหลืออย่างไรเพื่อให้สามารถทำนาได้อย่างต่อเนื่อง

**ขั้นตอนที่ 3** ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus group) กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก โดยคัดเลือกจากผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่รวบรวมข้าวเปลือกในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 11 คน ผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive method)

จากผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดที่มีประสบการณ์ในการรับซื้อข้าวเปลือก และเป็นสหกรณ์การเกษตรที่มีผลประกอบการที่ดี

การสนทนากลุ่มสำหรับกลุ่มผู้จัดการข้าวเปลือกในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม ปลายเปิดเพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบความร่วมมือของกลุ่มบุคคลในโซ่อุปทาน ข้าวหอมมะลิจังหวัดร้อยเอ็ดในภาวะที่เกิดภัยแล้ง เพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว โดยมีคำถามหลัก จำนวน 3 ข้อ ที่ผ่านการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของเทคนิค การสนทนากลุ่ม (Focus group) และผ่านคณะกรรมการจริยธรรมเรียบร้อยแล้ว ประกอบด้วย

ข้อคำถามที่ 1: ในสถานการณ์ที่เกิดภัยแล้ง ที่ส่งผลให้ผลผลิตข้าวได้น้อยกว่าปกติ กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างไรบ้างเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

ข้อคำถามที่ 2: ในสถานการณ์ที่เกิดภัยแล้ง ที่ส่งผลให้ผลผลิตข้าวได้น้อยกว่าปกติ กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก ต้องการให้กลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวดำเนินการช่วยเหลืออย่างไรบ้าง

ข้อคำถามที่ 3: ในสถานการณ์ที่เกิดภัยแล้ง ที่ส่งผลให้ผลผลิตข้าวได้น้อยกว่าปกติ กลุ่มผู้จัดข้าวเปลือก ต้องการให้หน่วยงานใดบ้างที่ไม่ได้อยู่ในโซ่อุปทานข้าวช่วยเหลือและช่วยเหลืออย่างไรเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

**ขั้นตอนที่ 4** ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus group) กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร โดยคัดเลือกจากผู้ประกอบการโรงสีในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 14 คน ผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive method) จากเจ้าของหรือผู้แทน โรงสีข้าวที่อยู่ในสมาคมโรงสีข้าวจังหวัดร้อยเอ็ดและเป็นโรงสีข้าวขนาดใหญ่

การสนทนากลุ่มสำหรับกลุ่มผู้ผลิตข้าวสารในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม ปลายเปิดเพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบความร่วมมือของกลุ่มบุคคลในโซ่อุปทาน ข้าวหอมมะลิจังหวัดร้อยเอ็ดในภาวะที่เกิดภัยแล้ง เพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว โดยมีคำถามหลักจำนวน 3 ข้อ ที่ผ่านการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของเทคนิค การสนทนากลุ่ม (Focus group) และผ่านคณะกรรมการจริยธรรมเรียบร้อยแล้ว ประกอบด้วย

ข้อคำถามที่ 1: ในสถานการณ์ที่เกิดภัยแล้ง ที่ส่งผลให้ผลผลิตข้าวได้น้อยกว่าปกติ กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างไรบ้างเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

ข้อคำถามที่ 2: ในสถานการณ์ที่เกิดภัยแล้ง ที่ส่งผลให้ผลผลิตข้าวได้น้อยกว่าปกติ กลุ่มผู้ผลิตข้าวสารต้องการให้กลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวดำเนินการช่วยเหลืออย่างไรบ้าง

ข้อคำถามที่ 3: ในสถานการณ์ที่เกิดภัยแล้ง ที่ส่งผลให้ผลผลิตข้าวได้น้อยกว่าปกติ กลุ่มผู้ผลิตข้าวสารต้องการให้หน่วยงานใดบ้างที่ไม่ได้อยู่ในโซ่อุปทานข้าวช่วยเหลือและช่วยเหลืออย่างไรเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

**ขั้นตอนที่ 5** ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus group) กลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร โดยคัดเลือกจากผู้ประกอบการที่ผลิตข้าวสารขายที่อยู่ในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 10 คน ผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive method) จากผู้แทนผู้ประกอบการจำหน่ายข้าวสารทั้งภายในประเทศและต่างประเทศที่อยู่ในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด

การสนทนากลุ่มสำหรับกลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสารในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบความร่วมมือของกลุ่มบุคคลในโซ่อุปทานข้าวหอมมะลิจังหวัดร้อยเอ็ดในภาวะที่เกิดภัยแล้ง เพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว โดยมีคำถามหลัก จำนวน 3 ข้อ ที่ผ่านการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของเทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group) และผ่านคณะกรรมการจริยธรรมเรียบร้อยแล้ว ประกอบด้วย

ข้อคำถามที่ 1: ในสถานการณ์ที่เกิดภัยแล้ง ที่ส่งผลให้ผลผลิตข้าวได้น้อยกว่าปกติ กลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างไรบ้างเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

ข้อคำถามที่ 2: ในสถานการณ์ที่เกิดภัยแล้ง ที่ส่งผลให้ผลผลิตข้าวได้น้อยกว่าปกติ กลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร ต้องการให้กลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวดำเนินการช่วยเหลืออย่างไรบ้าง

ข้อคำถามที่ 3: ในสถานการณ์ที่เกิดภัยแล้ง ที่ส่งผลให้ผลผลิตข้าวได้น้อยกว่าปกติ กลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร ต้องการให้หน่วยงานใดบ้างที่ไม่ได้อยู่ในโซ่อุปทานข้าวช่วยเหลือและช่วยเหลืออย่างไรเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

#### **ขั้นตอนที่ 6** การประชุมรับฟังความคิดเห็น

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยภายในองค์การที่ได้จากการการสนทนากลุ่ม (Focus group) จำนวน 4 กลุ่ม ไปประชุมรับฟังความคิดเห็นจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด และทำการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการเพื่อให้ได้รูปแบบการป้องกันและแก้ไขปัญหาภัยแล้งในการปลูกข้าวเผยแพร่ให้เกิดการเตรียมความพร้อมของเกษตรกรและผู้ที่เกี่ยวข้อง

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

### กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก

ประชากรกลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก คือ ศูนย์การเรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตรจังหวัดร้อยเอ็ดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 มีจำนวนทั้งสิ้น 20 ศูนย์การเรียนรู้ ได้แก่

1. ศูนย์การเรียนรู้อำเภอพนมไพร
2. ศูนย์การเรียนรู้อำเภอหนองพอก
3. ศูนย์การเรียนรู้อำเภอเสลภูมิ
4. ศูนย์การเรียนรู้อำเภอโพนทอง
5. ศูนย์การเรียนรู้อำเภอเกษตรวิสัย
6. ศูนย์การเรียนรู้อำเภอเมืองร้อยเอ็ด
7. ศูนย์การเรียนรู้อำเภอธวัชบุรี
8. ศูนย์การเรียนรู้อำเภอโพธิ์ชัย
9. ศูนย์การเรียนรู้อำเภอจตุรพักตรพิมาน
10. ศูนย์การเรียนรู้อำเภอสุวรรณภูมิ
11. ศูนย์การเรียนรู้อำเภออาจสามารถ
12. ศูนย์การเรียนรู้อำเภอเมืองสรวง
13. ศูนย์การเรียนรู้อำเภอโพนทราย
14. ศูนย์การเรียนรู้อำเภอศรีสมเด็จ
15. ศูนย์การเรียนรู้อำเภอจังหาร
16. ศูนย์การเรียนรู้อำเภอเชียงขวัญ
17. ศูนย์การเรียนรู้อำเภอหนองฮี
18. ศูนย์การเรียนรู้อำเภอทุ่งเขาหลวง
19. ศูนย์การเรียนรู้อำเภอปทุมรัตน์
20. และศูนย์การเรียนรู้อำเภอเมยวดี

กลุ่มตัวอย่างผู้ผลิตข้าวเปลือกที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ เกษตรกรจากศูนย์การเรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตรจังหวัดร้อยเอ็ดปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 จำนวน 10 ศูนย์การเรียนรู้ ศูนย์การเรียนรู้แห่งละ 1 คน โดยผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive method) จากเกษตรกรที่มีความรู้ความสามารถในการประกอบอาชีพเกษตรกร และมีความเป็นปราชญ์ชาวบ้านที่เป็นประธานศูนย์การเรียนรู้ที่มีศักยภาพในการเป็นที่ศึกษาดูงานของเกษตรกรหรือหน่วยงานที่สนใจ ดังนี้

1. นายสุพจน์ ไชยธรรม ประธานศูนย์การเรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตรอำเภอเสลภูมิ
2. นายสวัสดิ์ ลาโพธิ์ ประธานศูนย์การเรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตรอำเภอเมืองร้อยเอ็ด
3. นางบุญเลิศ เชื้อจิตร ประธานศูนย์การเรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตรอำเภอโพนทราย
4. นายสุชิน ภักดีสา ประธานศูนย์การเรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตรอำเภอจังหาร
5. นายอุทัย จันทะโมสร ประธานศูนย์การเรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตรอำเภอหนองฮี
6. นางสง่า แส่นพรม ประธานศูนย์การเรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตรอำเภอเมยวดี
7. นางสาวรัส ตลาชวัญ ผู้แทนจากศูนย์การเรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตรอำเภอเชียงขวัญ
8. นางสาวนิภาวรรณ บุญเลิศสัน ผู้แทนจากศูนย์การเรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตรอำเภอพนมไพร
9. นายอำพร วรรณโชติ ประธานศูนย์การเรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตรอำเภอทุ่งเขาหลวง
10. นายช่วย สาสุข ประธานศูนย์การเรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตรอำเภอสุวรรณภูมิ

#### **กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก**

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในกลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือกในครั้งนี้ได้มุ่งเน้นที่สหกรณ์การเกษตรที่รับซื้อข้าวเปลือกในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดเนื่องจากเป็นสถาบันของเกษตรกรที่มีความเชื่อมโยงกับกลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือกโดยตรงและเป็นนิติบุคคลที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกที่เป็นเกษตรกรดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิกและช่วยยกฐานะของสมาชิกให้ดีขึ้น สหกรณ์การเกษตรที่รวบรวมข้าวเปลือกในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 มีจำนวนทั้งสิ้น 18 แห่ง (สำนักงานสหกรณ์จังหวัดร้อยเอ็ด, 2559) ได้แก่

1. สหกรณ์การเกษตรเมยวดี จำกัด
2. สหกรณ์การเกษตรจตุรพักตรพิมาน จำกัด

3. สหกรณ์การเกษตรปทุมรัตน์ จำกัด
4. สหกรณ์การเกษตรพนมไพร จำกัด
5. สหกรณ์การเกษตรสุวรรณภูมิ จำกัด
6. สหกรณ์การเกษตรอาจสามารถ จำกัด
7. สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด
8. สหกรณ์การเกษตรเมืองร้อยเอ็ด จำกัด
9. สหกรณ์การเกษตรเมืองสรวง จำกัด
10. สหกรณ์การเกษตรเสลภูมิ จำกัด
11. สหกรณ์การเกษตร โพนทราย จำกัด
12. สหกรณ์การเกษตรเพื่อลูกค้า ธ.ก.ส.ร้อยเอ็ด จำกัด
13. สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินสุวรรณภูมิหนึ่ง จำกัด
14. สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินสุวรรณภูมิสอง จำกัด
15. สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินสุวรรณภูมิสาม จำกัด
16. สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินสุวรรณภูมิสี่ จำกัด
17. สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินสุวรรณภูมิห้า จำกัด
18. สหกรณ์การเกษตรรักถิ่นเกิด จำกัด

กลุ่มตัวอย่างผู้จัดหาข้าวเปลือก ที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่รวบรวมข้าวเปลือกในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 จำนวน 11 แห่ง ๆ ละ 1 คน โดยผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive method) จากผู้จัดการสหกรณ์ที่มีประสบการณ์ในการรับซื้อข้าวเปลือกและเป็นสหกรณ์การเกษตรที่มีผลการประกอบการที่ดี ดังนี้

1. นางสาวอุพรศ รัตนมณีศรี ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเมขวดี จำกัด
2. นางสาวศิริวรรณ อินทะชัย ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรจรุพัตรพิमान จำกัด
3. นางสะอาด กาญจนภิ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรปทุมรัตน์ จำกัด
4. นายอารีย์ มายต์วิเศษ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเมืองร้อยเอ็ด จำกัด
5. นางระเบียบ กลางท่าไคร้ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเสลภูมิ จำกัด
6. นางทิพาภรณ์ ศรีพลลา ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส.ร้อยเอ็ด จำกัด
7. นางกองแก้ว ทองหนองบัว ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินสุวรรณภูมิหนึ่ง จำกัด

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| 8. นางดาวเรือง เวียงแก้ว | ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรปฎิรูปที่ดินสุวรรณภูมิสาม<br>จำกัด |
| 9. นางพิมพ์สุจี ลาวัลย์  | ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรปฎิรูปที่ดินสุวรรณภูมิสี่<br>จำกัด |
| 10. นางอุบล วิชาพง       | ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรปฎิรูปที่ดินสุวรรณภูมิห้า<br>จำกัด |
| 11. นางบุญเกิด ภาวนนท์   | ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด                   |

#### กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร

ประชากรกลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร คือ ผู้ประกอบการ โรงสีที่อยู่ในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดใน  
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 จำนวนทั้งสิ้น 46 แห่ง (สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดร้อยเอ็ด, 2559)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในกลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร ได้แก่ผู้ประกอบการ โรงสีข้าวใน  
พื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 14 คน โดยผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive  
method) จากโรงสีขนาดใหญ่ในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด ดังนี้

- |                                |  |
|--------------------------------|--|
| 1. นางจวงจิรา สุริยวนากุล      | บริษัทโรงสีข้าวไทยเพิ่มพูนร้อยเอ็ด จำกัด   |
| 2. นางบุญเกิด ภาวนนท์          | โรงสีข้าวสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด    |
| 3. นางสาวพิราพร สมทรัพย์       | บริษัทข้าวบัวหลวงจำกัด                     |
| 4. นางวรินทร ศรีแสนปาง         | บริษัทโรงสีศรีแสงดาว จำกัด                 |
| 5. นางพัชรินทร์ เรืองจินดาวลัย | บริษัทโรงสีศรีแสงดาว จำกัด                 |
| 6. นายไพรัช ฉัตรไชยศิริ        | บริษัทโชควิจิตรรุ่งเรือง จำกัด             |
| 7. นางสมจิตร เอี่ยมชื่นมงคล    | บริษัทโรงสีศรีแสงดาวเพิ่มพูนจำกัด          |
| 8. นายกิตติพงษ์ อาจสมรรถ       | ห้างหุ้นส่วนจำกัดโรงสีข้าวเสรีรุ่งเรืองกิจ |
| 9. นายบุญธรรม สว่างเรือง       | บริษัทเกษตรวิสัย ไรซ์ อินเตอร์เทรด จำกัด   |
| 10. นายพิชิต สุริยวนากุล       | บริษัทโรงสีข้าวไทยเพิ่มพูนร้อยเอ็ด จำกัด   |
| 11. นายวาทิ อาจสมรรถ           | ห้างหุ้นส่วนจำกัดทรัพย์เสรี                |
| 12. นางนันทนา อนันต์           | บริษัทธนสาร โปสพ จำกัด                     |
| 13. นายชาญณรงค์ เทียมมณฑา      | บริษัทธนสาร โปสพ จำกัด                     |
| 14. นายชวลิต ชวนรำลึก          | บริษัทข้าวทุ่งทอง ไรซ์มิลล์ จำกัด          |

#### กลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในกลุ่มที่ 4 คือผู้ประกอบการที่จำหน่ายข้าวสารในพื้นที่  
จังหวัดร้อยเอ็ด



กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในกลุ่มที่ 4 ได้แก่ผู้ประกอบการที่จำหน่ายข้าวสารในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 10 คน โดยผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive method) จากผู้จำหน่ายข้าวสารรายใหญ่ที่จำหน่ายทั้งภายในประเทศและต่างประเทศที่อยู่ในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด ดังนี้

1. บริษัทโรงสีข้าวไทยเพิ่มพูนร้อยเอ็ด จำกัด
2. โรงสีข้าวสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด
3. บริษัทโรงสีศรีแสงดาว จำกัด
4. บริษัทโชควิจิตรรุ่งเรือง จำกัด
5. บริษัทโรงสีศรีแสงดาวเพิ่มพูนจำกัด
6. ห้างหุ้นส่วนจำกัดโรงสีข้าวเสรีรุ่งเรืองกิจ
7. บริษัทเกษตรวิสัย ไรซ์ อินเตอร์เทรด จำกัด
8. ห้างหุ้นส่วนจำกัดทรัพย์เสรี
9. บริษัทธนสารโพสพ จำกัด
10. บริษัทข้าวทุ่งทอง ไรซ์มิลล์ จำกัด

### การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ได้ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus group) โดยผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบความร่วมมือของกลุ่มบุคคลในโซ่อุปทานข้าวหอมมะลิจังหวัดร้อยเอ็ดในภาวะที่เกิดภัยแล้ง เพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว ในกลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร และกลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร โดยมีคำถามหลักกลุ่มละ 3 ข้อ

ผู้วิจัยได้หาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ของคำถามดังกล่าว โดยอาศัยกลยุทธ์จากผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาจุดประสงค์และเนื้อหาที่กำหนดโดยใช้วิธีดัชนีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหากับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม (IOC: Index of Item Objective Congruence) พิจารณาความสอดคล้องของคำถามที่มีการกำหนดคะแนนความคิดเห็นเป็นดังนี้

- |  |                |
|--|----------------|
| ถ้าแน่ใจว่าจุดประสงค์สอดคล้องกับเนื้อหา    | ให้ใส่คะแนน 1  |
| ถ้าไม่แน่ใจว่าจุดประสงค์สอดคล้องกับเนื้อหา | ให้ใส่คะแนน 0  |
| ถ้าแน่ใจว่าจุดประสงค์ไม่สอดคล้องกับเนื้อหา | ให้ใส่คะแนน -1 |

และนำผลรวมคะแนนในข้อสอบแต่ละข้อของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดนำมาหาค่าเฉลี่ยเพื่อดูดัชนีความสอดคล้อง โดยใช้สูตร ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ

IOC = ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$  = ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

ผลการคำนวณค่า IOC พบว่า ค่า IOC มีค่าเท่ากับ 1.00 ในทุกข้อคำถามจากนั้นนำไป

ตรวจสอบจริยธรรมกับคณะกรรมการจริยธรรมของวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

สำหรับค่าความน่าเชื่อถือเมื่อได้มีการสรุปผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพในแต่ละกลุ่มแล้ว  
ได้มีการนำไปให้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มยืนยันอีกครั้ง

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัย รูปแบบความร่วมมือกลุ่มบุคคลเพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าวหอมมะลิจังหวัดร้อยเอ็ดในภาวะที่เกิดภัยแล้งในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหารูปแบบความร่วมมือของกลุ่มบุคคลในโซ่อุปทานข้าวหอมมะลิจังหวัดร้อยเอ็ดในภาวะที่เกิดภัยแล้ง ที่จะทำให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว ประกอบด้วยกลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร และกลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยแบบการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จำนวน 4 กลุ่ม ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 สรุปผลการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group) กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก (ชาวนา)

การวิจัยโดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก เกี่ยวกับรูปแบบความร่วมมือของกลุ่มบุคคลในโซ่อุปทานข้าวหอมมะลิจังหวัดร้อยเอ็ดในภาวะที่เกิดภัยแล้ง เพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว ผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive method) จากเกษตรกรที่มีความรู้ความสามารถในการประกอบอาชีพเกษตรกร และมีความเป็นปราชญ์ชาวบ้านที่เป็นประธานศูนย์การเรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตรจังหวัดร้อยเอ็ดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 ที่มีศักยภาพในการเป็นที่ศึกษาดูงานของเกษตรกรหรือหน่วยงานที่สนใจ จำนวน 10 คน ได้แก่

1. นายสุพจน์ ไชยธรรม ประธานศูนย์การเรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร อำเภอเสลภูมิ
2. นายสวัสดิ์ ลาโพธิ์ ประธานศูนย์การเรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร อำเภอเมืองร้อยเอ็ด
3. นางบุญเลิศ เชื้อจิตร ประธานศูนย์การเรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร อำเภอโพนทราย
4. นายสุชิน ภักดีสา ประธานศูนย์การเรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร อำเภอจังหาร
5. นายอุทัย จันทะโมสร ประธานศูนย์การเรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร อำเภอหนองฮี
6. นางสง่า แสนพรหม ประธานศูนย์การเรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร อำเภอเมยวดี

7. นางสาวรัศ ตลาชวัญ ผู้แทนจากศูนย์การเรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร อำเภอเชียงขวัญ

8. นางสาวนิภาวรรณ บุญเลิศสัน ผู้แทนจากศูนย์การเรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร อำเภอพนมไพร

9. นายอำพร วรรณโชติ ประธานศูนย์การเรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร อำเภอทุ่งเขาหลวง

10. นายช่วย สาสุข ประธานศูนย์การเรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร อำเภอสวรรคภูมิ

ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามหลักในการสนทนากลุ่มไว้ 3 ประเด็น และได้ส่งรายละเอียดจากการสนทนากลุ่มที่เป็นสาระสำคัญให้ผู้เข้าร่วมสนทนาตรวจสอบและยืนยันผลการประชุมดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้

**ข้อคำถามที่ 1:** ในสถานการณ์ที่เกิดภัยแล้ง ที่ส่งผลให้ผลผลิตข้าวได้น้อยกว่าปกติ กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างไรบ้างเพื่อให้สามารถทำนาได้อย่างต่อเนื่อง จากการประชุมสนทนากลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก (ชาวนา) เห็นว่าภัยธรรมชาติที่ส่งผลกระทบต่อผลการผลิตข้าวเปลือกในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดมากที่สุดคือภัยแล้ง และมีความเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในโซ่อุปทานข้าวในส่วนของชาวนาสรุปได้ ดังนี้

ในช่วงระยะเวลาก่อนที่ภัยแล้งจะเกิดที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าชาวนาต้องให้ความสำคัญในการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับภัยแล้งส่วนใหญ่แล้วชาวนาจะอาศัยประสบการณ์ในการคาดเดาว่าปีนี้มีปริมาณฝนมากหรือปริมาณน้อย ประเด็นสำคัญที่ชาวนาจะดำเนินการเพื่อเตรียมความพร้อม มีดังนี้

#### 1. ด้านการบริหารจัดการแหล่งน้ำต้นทุน

ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าน้ำเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญที่สุดสำหรับการทำนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำนาในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดเป็นการนํานานอกเขตชลประทานที่ต้องอาศัยน้ำฝนเป็นหลัก ชาวนามักประสบปัญหาภัยแล้งซ้ำซาก การบริหารจัดการแหล่งน้ำต้นทุนจึงเป็นประเด็นสำคัญที่จะทำให้เกษตรกรสามารถทำนาได้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการลงทุน ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าการบริหารจัดการแหล่งน้ำต้นทุนในส่วนของชาวนาที่สามารถเตรียมความพร้อมได้ด้วยตนเองมี 2 ลักษณะ ได้แก่

1.1 การรวมกลุ่มชาวนาในการขุดเจาะบ่อบาดาลเพื่อใช้ในแปลงนาขนาดเล็ก  
 ที่ประชุมเห็นว่าชาวนาที่มีพื้นที่การเพาะปลูกข้าวจำนวนน้อยควรเจาะบ่อบาดาลไว้  
 เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในกรณีเกิดภัยแล้งที่ฝนทิ้งช่วง หรือในกรณีที่ฝนไม่ตกต้องตาม  
 ฤดูกาล ว่าหากชาวนาไม่มีเงินทุนในการขุดบ่อบาดาลได้เอง ก็ให้รวมกลุ่มกับชาวนาที่มีพื้นที่นา  
 ติดกัน เพื่อนำน้ำร่วมกัน จะเป็นการประหยัดงบประมาณ สามารถลดต้นทุนการผลิตได้ และ  
 ไม่ทำให้เสียพื้นที่การเพาะปลูก หรือหากชาวนารายใดมีศักยภาพ มีเงินทุนในการขุดเจาะบ่อบาดาล  
 ไว้ใช้เอง ได้ก็ยังคงจะเป็นการลดความเสี่ยงในกรณีที่เกิดภัยแล้งได้

ที่ประชุมสนทนากลุ่มได้มีความเห็นเพิ่มเติมว่าการขุดเจาะบ่อบาดาลต้องพิจารณา  
 องค์ประกอบต่าง ๆ ด้วย ไม่ใช่ลงทุนในการขุดเจาะบ่อบาดาลแล้ว ไม่มีน้ำได้ดินที่เพียงพอหรือมีแต่  
 ไม่สามารถนำมาใช้ด้านการเกษตรได้ก็ไม่มีประโยชน์ที่ต้องดำเนินการ ดังนั้นจึงต้องดูสภาพพื้นที่  
 แต่ละแห่งด้วยว่าน้ำใต้ดินบริเวณนั้นมีปริมาณเพียงพอหรือไม่หรือสามารถใช้น้ำสำหรับนาข้าวได้  
 หรือไม่ เพราะบางแห่งเป็นน้ำเค็มอาจไม่เหมาะสม ต้องพิจารณาก่อนที่จะดำเนินการเพราะหากใช้  
 ไม่ได้ก็จะเป็นการเพิ่มต้นทุนแทนที่จะเป็นการลดต้นทุน

## 1.2 การขุดสระในทีนาเพื่อรองรับและกักเก็บน้ำไว้ใช้ในยามวิกฤต

ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่า การขุดสระเป็นแนวทางที่เหมาะสมสำหรับชาวนา  
 ที่มีพื้นที่ปลูกข้าวแปลงใหญ่แต่ไม่เหมาะสำหรับชาวนาที่มีพื้นที่การเพาะปลูกจำนวนน้อย เพราะ  
 การขุดสระในทีนาจะทำให้เสียพื้นที่ในการเพาะปลูก ที่ประชุมยังได้เสนอความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า  
 การขุดสระจะสามารถกักเก็บน้ำได้ในปริมาณที่มากเพียงพอต่อการทำนาในกรณีเกิดภัยแล้งหรือใน  
 ยามที่ฝนทิ้งช่วงจะสามารถสูบน้ำจากสระเข้าพื้นที่เพาะปลูกข้าวได้เพื่อชะลอไม่ให้ข้าวตาย  
 ความเสียหายก็จะทุเลาเบาบางลงได้

## 2. ด้านการพัฒนาแนวทางการผลิต

ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าแนวทางการปลูกข้าวที่ชาวนาสามารถนำมาใช้เป็น  
 แนวทางในการเตรียมความพร้อมเพื่อเตรียมรับมือกับภัยธรรมชาติที่อาจเกิดความเสียหาย  
 ส่งผลกระทบต่อ การปลูกข้าว สรุปได้ดังนี้

2.1 การนำแนวทางเกษตรทฤษฎีใหม่ มาใช้โดยแบ่งพื้นที่ ออกเป็น 4 ส่วน ตามอัตราส่วน  
 30:30:30:10 พื้นที่ส่วนที่หนึ่ง ร้อยละ 30 ของพื้นที่ให้ขุดสระเก็บกักน้ำ เพื่อใช้เก็บกักน้ำฝนในฤดูฝน  
 และ ใช้เสริมการปลูกพืชในฤดูแล้ง พื้นที่ส่วนที่สองร้อยละ 30 ของพื้นที่ให้ปลูกข้าวในฤดูฝน พื้นที่  
 ส่วนที่สามร้อยละ 30 ของพื้นที่ ให้ปลูกไม้ผล ไม้ยืนต้น พืชผัก พืชไร่ และพื้นที่ส่วนที่สี่ ร้อยละ 10  
 ของพื้นที่ใช้เป็นที่อยู่อาศัย เป็นลักษณะของการทำไร่นาสวนผสมที่ประชุม สนทนากลุ่มมีความเห็น  
 ว่าการเตรียมพร้อมดังกล่าวจะเป็นการแก้ไขปัญหาให้กับชาวนาให้สามารถอยู่รอดได้หากเกิดภัย

ธรรมชาติที่ส่งผลต่อการปลูกข้าว กล่าวคือจะไม่เน้นการทำนาเชิงเดี่ยว เพื่อให้ยังมีผลผลิตด้านอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากข้าวมาชดเชยรายได้ แต่ที่ประชุมได้มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าการทำลักษณะดังกล่าวชานาต้องมีพื้นที่พอสมควรไม่เหมาะกับพื้นที่นาขนาดเล็กเหมาะกับที่นาขนาดใหญ่มากกว่า เพื่อให้เหลือพื้นที่สำหรับการเพาะปลูกข้าว

2.2 การทำเกษตรอินทรีย์ ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าการทำเกษตรอินทรีย์เป็นการทำนาแบบไม่ใช้สารเคมี มีการปรับปรุงดินโดยการ ไถกลบตอซังข้าว การใส่ปุ๋ยหมัก ปุ๋ยคอก การทำปุ๋ยพืชสด เพื่อปรับปรุงดินให้สามารถมีความอุ้มน้ำได้ดี เป็นทางเลือกอีกทางหนึ่งที่จะช่วยลดผลกระทบที่เกิดจากภัยแล้งได้ ที่ประชุมมีความเห็นว่าปัจจุบันผลผลิตที่ปราศจากสารพิษที่เป็นเกษตรอินทรีย์มักจะเป็นที่ต้องการของตลาดและมีราคาที่สูงกว่าผลผลิตที่ใช้สารเคมี หากเกิดภัยธรรมชาติที่ส่งผลกระทบต่อผลผลิตข้าวทำให้ผลผลิตตกต่ำ การเลือกวิธีการเพาะปลูกแบบเกษตรอินทรีย์จะสามารถชดเชยผลผลิตที่เสียหายไปด้วยราคาที่สูงกว่าปกติเพราะเป็นกระบวนการผลิตในระบบเกษตรอินทรีย์ที่เป็นที่ต้องการของตลาด และมั่นใจในความปลอดภัย อีกทั้งต้นทุนในการผลิตข้าวอินทรีย์ต่ำกว่าการเพาะปลูกแบบใช้สารเคมี จึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับชาวนา

3 การคัดเลือกเมล็ดพันธุ์ข้าวที่มีคุณภาพในการเพาะปลูก ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่านอกเหนือจากปัจจัยการผลิตที่ต้องอาศัยน้ำ อาศัยสภาพดินที่ดีแล้ว เมล็ดพันธุ์ข้าวถือเป็นอีกปัจจัยที่สำคัญเพราะเป็นจุดเริ่มต้นของโซ่อุปทานข้าว กระบวนการในการทำนาหากเมล็ดพันธุ์ข้าวไม่ดี มีการปลอมปนของพันธุ์ข้าวย่อมจะทำให้ผลผลิตสุดท้ายข้าวที่เกี่ยวข้องออกมาจะมีการปลอมปนทำให้ยากต่อการคัดแยกการปลอมปน ผลที่ตามมาคือการขายข้าวเปลือกได้ราคาต่ำกว่าปกติเพราะผู้รวบรวมข้าวเปลือกต้องมีการตรวจสอบคุณภาพข้าวเปลือกก่อนที่จะมีการรับซื้อและในปัจจุบันเครื่องมือวัดคุณภาพข้าวมีความทันสมัยมากขึ้น ที่ประชุมสนทนากลุ่มจึงมีความเห็นว่าการกลุ่มชาวนาเองจะต้องให้ความสำคัญตั้งแต่แรกเริ่มการผลิตและใส่ใจกับการคัดเลือกพันธุ์ข้าวที่ใช้ในการเพาะปลูกในแต่ละฤดูกาลไม่ให้มีพันธุ์ข้าวปลอมปนหรือมีการปลอมปนในปริมาณที่น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ และหากเกิดภัยธรรมชาติที่ส่งผลกระทบต่อผลผลิตที่ได้น้อยหากผลผลิตเป็นข้าวปลอมปนอีกยิ่งจะทำให้ชาวนาได้รับผลกระทบมากยิ่งขึ้น

#### 4. ด้านการพัฒนาองค์ความรู้ของเกษตรกร

ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าการทำนาส่วนใหญ่จะเป็นการทำมาตั้งแต่บรรพบุรุษจากรุ่นสู่รุ่น ลูกหลานชาวนาจะเป็นผู้สืบทอดสมบัติสืบนามาจากพ่อแม่ ปู่ ย่า ตา ยาย เป็นส่วนใหญ่ภายใต้สภาวะที่เปลี่ยนแปลงไปโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศและภัยธรรมชาติต่าง ๆ มากมายองค์ความรู้ที่ชาวนามีอยู่อาจไม่เพียงพอ การรวมกลุ่มนักปราชญ์ชาวบ้าน หรือ

การจัดตั้งเป็นศูนย์เรียนรู้ชุมชน เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างชาวนาด้วยกันเอง จะทำให้เข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นและแก้ไขปัญหาได้บางส่วนที่เคยมีประสบการณ์มาซึ่งศูนย์เรียนรู้ได้ผ่านการทดลองและมีประสบการณ์มาก่อน ได้ลองผิดลองถูกมาแล้วเป็นการรวบรวมเอาประสบการณ์ต่าง ๆ ไว้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ นับว่าเป็นการเตรียมความพร้อมภายในกลุ่ม ด้วยประสบการณ์ที่เคยผ่านมาไม่ได้มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรแต่จะถูกจดจำและพัฒนา มาให้เห็นเป็นตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม

ในช่วงขณะเกิดภัยแล้งที่ส่งผลกระทบต่อชาวนา ที่ประชุมกลุ่มมีความเห็นว่าในกรณีที่เกิดฝนแล้งที่เป็นปัญหาสำคัญของจังหวัดร้อยเอ็ด ชาวนาจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องหาแหล่งน้ำต้นทุน สูบน้ำเข้าพื้นที่ทำนาเพื่อพองเวลาไม่ให้ข้าวตาย หากไม่มีการเตรียมแหล่งน้ำต้นทุนไว้ก่อนล่วงหน้า ก็ต้องรอน้ำฝนเพียงอย่างเดียว เป็นความเสี่ยงในระดับสูงที่ข้าวจะตายหากฝนทิ้งช่วงนาน การให้อาหารทางใบโดยการฉีดน้ำหมักเพื่อพองเวลาได้อีกระยะหนึ่งแต่ได้เพียงระยะสั้น ๆ ประมาณ 5-10 วัน เท่านั้น ในห้วงของการเกิดภัยแล้งนั้นที่ประชุมมองว่าเป็นปัญหาใหญ่ที่ไม่สามารถทำอะไรได้เลยจะปลูกพืชอื่น ๆ ก็ไม่ได้เพราะไม่มีน้ำ แม้แต่การทำปุ๋ยคอกหรือการชดเชยด้วยอาชีพทางเกษตรกรรมอื่น ๆ ก็ไม่สามารถทำได้เลย จะทำได้ก็การฝึกอาชีพที่ไม่ใช่ด้านการเกษตร เช่น ด้านหัตถกรรม เป็นต้น ในที่ประชุมมีความเห็นว่า การที่ส่วนราชการต่าง ๆ ได้ส่งเสริมให้ชาวนา เลิกปลูกข้าวหรือปลูกพืชใช้น้ำน้อย ที่ประชุมไม่เห็นด้วยเท่าไรนัก เพราะชาวนาก็ยอมเป็นชาวนาที่ต้องปลูกข้าว ต้องค่อย ๆ แก้ปัญหาไปทีละจุดเพื่อให้ห่วงโซ่อุปทานข้าวในจังหวัดร้อยเอ็ดดำเนินไปได้

ในช่วงระยะหลังเกิดภัย เป็นช่วงระยะเวลาที่ภัยแล้งได้ผ่านพ้นไปแล้วผู้เข้าร่วมประชุม สนทนากลุ่มมีความเห็นว่าหากภัยแล้งได้ส่งผลกระทบทำให้ผลผลิตตกต่ำ และข้าวที่ได้จะไม่มีคุณภาพมากนัก แนวทางที่เกษตรกรจะทำได้ในบทบาทของชาวนาคือการแปรรูปสินค้าก่อนจำหน่าย เป็นแนวทางที่ต้องมีการเตรียมการและมีตลาดรองรับที่ชัดเจน แต่ที่ทำอยู่ในปัจจุบันไม่ได้มีการวางแผนสำหรับรองรับการแปรรูปข้าวให้เป็นผลิตภัณฑ์อื่น ส่วนใหญ่ปลูกเพื่อขายข้าวเปลือกเพียงอย่างเดียว ที่ประชุมสนทนากลุ่มยังมีความเห็นว่าการรวมกลุ่มเกษตรกรเพื่อกู้ยืมเมล็ดพันธุ์ข้าว อาจเป็นแนวทางหนึ่งที่ชาวนาจะทำได้เพราะหากผลผลิตตกต่ำยอมส่งผลต่อเงินทุนในรอบการผลิตถัดไป และข้าวที่ผ่านการทนแล้งมาไม่ควรนำมาใช้ในการเป็นเมล็ดพันธุ์ นอกจากนี้ที่ประชุมยังมีความเห็นว่า เมื่อไหร่ก็ตามหากชาวนาได้รับผลกระทบในการปลูกข้าวที่มีปริมาณน้อย ปัจจัยด้านทุนที่จะใช้ในรอบการผลิตหน้าจะมีปัญหาทันที และปัญหาแบบนี้จะพันกันไปจะเกิดการกู้หนี้ยืมสินมาใช้ในการลงทุน กลายเป็นการเพิ่มต้นทุนในการผลิตทำให้เกิดความเสี่ยงเพิ่มขึ้น หากในรอบการผลิตต่อไปได้รับผลกระทบอีก ชาวนาก็จะวนเวียนอยู่ในวัฏจักรของหนี้สินไม่จบไม่สิ้น ในช่วง

หลังเกิดภัยแล้ง ชาวนาควรได้รับการเยียวยาและได้รับความช่วยเหลือที่เป็นรูปธรรม เพราะชาวนาถือว่าเป็นกลุ่มบอบบางที่สุดใน โซ่อุปทานข้าว มีต้นทุนการผลิตที่สูง และได้รับผลกระทบมากที่สุด

**ข้อคำถามที่ 2:** ในสถานการณ์ที่เกิดภัยแล้ง ที่ส่งผลให้ผลผลิตข้าวได้น้อยกว่าปกติ กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก ต้องการให้กลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวดำเนินการช่วยเหลืออย่างไรบ้าง ผู้เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าโดยปกติแล้วชาวนาจะไม่มีบทบาทในการขอความช่วยเหลือหรือต่อรองจากกลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวมากนัก ส่วนใหญ่จะขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐ ทั้งนี้หากชาวนาสามารถขอรับความช่วยเหลือจากกลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวได้ ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าควรดำเนินการ ดังนี้

1. การขอรับความช่วยเหลือจากกลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก หรือผู้รวบรวมข้าวเปลือกในพื้นที่ กรณีที่เกษตรกรได้รับผลกระทบจากภัยแล้งที่ส่งผลให้ผลผลิตมีจำนวนน้อยกว่าปกติอำนาจต่อรองเรื่องราคาข้าวของชาวนามีน้อยอยู่แล้ว ในยามที่ผลผลิตตกต่ำยากให้ผู้รับซื้อข้าวเปลือกมีการพิจารณาปรับโครงสร้างราคาข้าวให้สูงขึ้น ที่ประชุมเห็นว่าที่ผ่านมามีการกำหนดราคาข้าวเป็นไปตามกลไกตลาด ผู้รับซื้อข้าวเปลือกจะได้รับผลกระทบจากการเกิดภัยธรรมชาติน้อยกว่าชาวนา เพราะยังสามารถหาแหล่งผลิตข้าวจากที่อื่นนอกจากในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดได้ เป็นไปได้ยากที่ผู้ซื้อข้าวเปลือกจะปรับราคาเพื่อชดเชยกับผลกระทบที่เกิดจากภัยธรรมชาติ แต่ก็ขอให้ผู้รับซื้อเปลือกมีความซื่อตรงเรื่องการตรวจสอบความชื้น หรือตรวจสอบคุณภาพข้าว การชั่งข้าวเปลือกที่ได้มาตรฐาน ไม่กดราคาข้าวในภาวะที่ชาวนาได้รับผลกระทบจากภัยแล้ง นอกจากนี้ในกรณีข้าวที่ผ่านภัยแล้งมาส่วนใหญ่จะเป็นข้าวที่คุณภาพไม่ดีนัก จึงอยากให้ผู้รับซื้อข้าวเปลือกได้มีการจัดหาตลาดรองรับข้าวประเภทนี้เพื่อนำไปผลิตหรือแปรรูปเป็นสินค้าประเภทอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ข้าวสาร เพื่อให้ข้าวนั้นมีราคาเพิ่มสูงขึ้น

2. การขอรับความช่วยเหลือจากกลุ่มโรงสีข้าวในภาวะเกิดภัยแล้ง ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าอยากให้โรงสีมีการชั่งน้ำหนักข้าวให้ได้มาตรฐาน มีการทดสอบความชื้นข้าวที่ตรงไปตรงมา และการทดสอบข้าวปลอมปนที่แม่นยำ เพื่อให้ชาวนามีความมั่นใจว่าไม่ถูกเอาเปรียบและยังหากเกิดผลผลิตน้อยชาวนาก็อยากจะขายข้าวให้ได้ราคา การตรวจสอบข้าวก่อนซื้อที่ได้มาตรฐานจะเป็นการช่วยชาวนาได้ค่อนข้างเป็นเบาได้บ้าง

ในการนี้ ผู้เข้าร่วมประชุมมีความเห็นเพิ่มเติมว่าในกรณีที่เกิดภัยแล้งขึ้น ผลผลิตที่ได้มักจะเป็นข้าวที่ไม่มีคุณภาพไม่สามารถนำไปเป็นเมล็ดพันธุ์ในรอบการผลิตต่อไปได้ หากโรงสีในพื้นที่มีการกันเมล็ดพันธุ์ข้าวที่ผ่านการตรวจคุณภาพแล้วว่ามีคุณภาพดีไว้ประมาณ ร้อยละ 0.5 ของปริมาณข้าวที่มีคุณภาพที่รับซื้อไว้แต่ละปีเพื่อให้ชาวนากู้ยืมหรือซื้อเมล็ดพันธุ์ในราคาถูก ก็จะเป็นการดีสำหรับชาวนาให้สามารถลดต้นทุนการผลิตได้ ทั้งนี้หากข้าวที่มีคุณภาพที่โรงสีกันไว้



ไว้หากไม่ได้นำไปใช้เป็นเมล็ดพันธุ์ ผู้ประกอบการโรงสีข้าวยังสามารถนำไปผลิตเป็นข้าวสารจำหน่ายได้เหมือนเดิม

3. การขอรับความช่วยเหลือจากกลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสารที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่ากลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสารไม่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับชาวนามากนัก ไม่รู้ว่าจะขอความช่วยเหลืออย่างไร เห็นว่าการกำหนดราคาข้าวสารไม่ได้ส่งผลกระทบต่อราคาข้าวเปลือกเพราะเป็นไปตามกลไกของตลาด หากผลผลิตในตลาดมีน้อยกลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสารอาจกำหนดราคาขายข้าวสารได้เพิ่มขึ้น แต่ยังคงมีแหล่งผลิตข้าวในหลายพื้นที่ที่สามารถทดแทนกันได้ หรือผู้จำหน่ายข้าวสารก็มีข้าวสารในโกดังที่เพียงพอ อาจไม่ได้รับผลกระทบจากภัยแล้งมากนัก ดังนั้น สิ่งที่ชาวนาต้องทำคือให้ผู้จำหน่ายข้าวสารมีการทำการตลาดสำหรับข้าวในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของข้าวในพื้นที่รองรับ เช่น ตลาดข้าวเกษตรอินทรีย์ หรือตลาดข้าวที่ปลูกในพื้นที่บ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ในพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้ (GI) เป็นต้น หากสามารถทำได้ ก็จะเป็นการช่วยเหลือชาวนาในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดมีช่องทางการจำหน่ายที่มีคู่แข่งน้อยลง

**ข้อคำถามที่ 3:** ในสถานการณ์ที่เกิดภัยแล้ง ที่ส่งผลให้ผลผลิตข้าวได้น้อยกว่าปกติ กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก ต้องการให้หน่วยงานใดบ้างที่ไม่ได้อยู่ในโซ่อุปทานข้าวช่วยเหลือและช่วยเหลืออย่างไรเพื่อให้สามารถทำนาได้อย่างต่อเนื่อง

ผู้เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าหากเกิดภัยแล้งขึ้น อยากรให้ส่วนราชการทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ความช่วยเหลือชาวนาเพื่อแก้ไขปัญหาเพราะชาวนาจะได้รับผลกระทบมากที่สุด โดยมีความเห็นแยกเป็นประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการแหล่งน้ำต้นทุน ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานแรกที่ต้องเข้ามามีบทบาทในการให้ความช่วยเหลือด้านแหล่งน้ำต้นทุน และมีความเห็นว่าการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องแหล่งน้ำให้ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องนำเข้าสู่แผนพัฒนาท้องถิ่น เพราะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีงบประมาณในการบริหารจัดการและเข้าใจพื้นที่มากที่สุดมีความใกล้ชิดกับชาวนาในพื้นที่ นอกจากนี้ที่ประชุมกลุ่มยังมีความเห็นว่าควรมีการจัดหาเครื่องเจาะบ่อบาดาล หรือการจัดหารถชุดสระไว้บริการประชาชนในราคาที่เหมาะสมจะเป็นการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภัยธรรมชาติได้อีกทางหนึ่ง ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่ให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาแหล่งน้ำต้นทุนเท่าที่ควร อาจเนื่องมาจากกระบวนการประชาคมชาวบ้านที่จะนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นนั้น ประชาชนในหมู่บ้านยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับแหล่งน้ำมากนัก มีความต้องการโครงสร้างพื้นฐานอื่น เช่น การสร้างถนน สร้างสาธารณูปโภคด้านอื่น ๆ เป็นสำคัญ เวลาจัดเวทีประชาคมเพื่อนำปัญหาเข้าไปจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น เรื่องแหล่งน้ำจึงไม่ได้รับความสำคัญ

ที่ประชุมสนทนากลุ่มจึงมีความเห็นว่าต้องสร้างความตระหนักในกลุ่มชาวนาด้วยกันเอง เพื่อให้เล็งเห็นความสำคัญของแหล่งน้ำ และรวมกลุ่มกันผลักดันให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนำวาระเรื่องแหล่งน้ำต้นทุนเข้าสู่กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น เพราะจะทำให้ประชาชนจะได้รับผลประโยชน์ในระยะยาว แต่บางอย่างหากเกินศักยภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ไม่สามารถจัดการได้ ควรมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องแหล่งน้ำคือ กรมทรัพยากรน้ำบาดาล กรมชลประทาน กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย รวมถึงบพัฒนาจังหวัด/ กลุ่มจังหวัดในการจัดหาแหล่งน้ำต้นทุนไว้ให้เกษตรกรใช้ในยามที่เกิดวิกฤตร่วมกัน อย่างน้อยหากมีแหล่งน้ำสำรองในพื้นที่อาจช่วยไม่ได้แก้ไขปัญหาก็ทั้งหมดแต่ก็สามารถที่จะบรรเทาความเสียหายจากภัยธรรมชาติเหล่านั้นให้ได้รับผลกระทบน้อยลง

2. ด้านการพัฒนาแนวทางการผลิต ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าการส่งเสริมการเกษตรในรูปแบบนาแปลงใหญ่โดยขอรับการสนับสนุนจากกระทรวงเกษตรในการจัดระบบการบริหารจัดการและการสนับสนุนช่วยเหลือต่าง ๆ เช่น สนับสนุนเมล็ดพันธุ์ข้าว สนับสนุนเครื่องหยอดข้าว ให้ใช้หมุนเวียนในชุมชน การถ่ายทอดความรู้ให้มีการพัฒนาวิธีการผลิตข้าวเพื่อให้เกษตรกรรายย่อยมีความเข้มแข็ง และสามารถบริหารจัดการการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ต้นทุนการผลิตลดลง คุณภาพผลผลิตเพิ่มขึ้น

3. ด้านการพัฒนาปัจจัยการผลิต ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นสรุปได้ ดังนี้

3.1 ขอรับการสนับสนุนเมล็ดพันธุ์ข้าวจากกรมการข้าว เนื่องจากหากเกิดภัยแล้งที่ส่งผลกระทบต่อผลผลิตที่ตกต่ำย่อมจะทำให้รอบการผลิตในฤดูการผลิตต่อไปขาดแคลนเมล็ดพันธุ์ข้าวหรือเมล็ดพันธุ์ข้าวที่ผ่านภัยแล้งไม่ควรนำมาใช้ในการผลิตในรอบต่อไป ดังนั้น การขอรับการสนับสนุนเมล็ดพันธุ์ข้าวจึงเป็นเรื่องสำคัญเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการทำนาในฤดูการผลิตต่อไป

3.2 การขอรับการสนับสนุนแหล่งเงินทุนในรอบการผลิตต่อไป เนื่องจากหากเกิดภัยธรรมชาติที่ส่งผลกระทบแล้วย่อมจะนำมาซึ่งรายได้ที่ลดต่ำลง ดังนั้น จึงอยากขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากสถาบันการเงินที่เกี่ยวข้องในการกู้ยืม หรือการพักชำระหนี้สำหรับชาวนาที่ได้รับผลกระทบจากภัยแล้ง รวมทั้งอยากให้มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ชดเชยความเสียหายหรือทำประกันภัยที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมเพื่อรองรับความเสียหายที่อาจเกิดจากภัยแล้ง

4. ด้านการพัฒนาองค์ความรู้ของเกษตรกร

4.1 ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าสถาบันการศึกษาในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดหรือในพื้นที่ข้างเคียงและส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ควรมีส่วนร่วมในการให้ความรู้เกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภัยแล้งเพื่อป้องกันและลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และมีความเห็นว่าเป็นต้องมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับความไม่แน่นอน

ที่อาจเกิดขึ้นได้ เช่นการ ฝึกออาชีพระยะสั้น การสร้างอาชีพเสริมหากเกิดภัยแล้ง หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อแปรรูปเพิ่มมูลค่า ไว้รองรับการเกิดภัยแล้ง

4.2 การส่งเสริมให้เกิดศูนย์เรียนรู้ชุมชนที่เข้มแข็ง สามารถบริหารจัดการศูนย์เรียนรู้ให้เป็นแหล่งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของเกษตรกรที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ให้เกษตรกรได้มีเวทีในการถ่ายทอดความรู้และการรักษาไว้ซึ่งความรู้ที่อยู่ในตัวปราชญ์ชาวบ้านให้คงต่อไป โดยผ่านการบริหารจัดการของศูนย์เรียนรู้ชุมชน

#### 5. ด้านการตลาดสำหรับขายข้าวที่ด้อยคุณภาพ

ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่า การที่เกิดภัยแล้งแล้วนั้น การที่ข้าวจะมีคุณภาพดีที่สุดนั้นเป็นไปได้ยาก หากจำเป็นต้องช่วยเหลือชาวนา ควรมีการตลาดเพื่อรองรับข้าวที่คุณภาพไม่ค่อยดีเพื่อนำไปแปรรูปสินค้าเป็นอย่างอื่น หากมีตลาดรองรับข้าวที่ด้อยคุณภาพที่สามารถขายได้ราคาดีก็จะสามารถช่วยเหลือชาวนาได้เช่นกัน

## ส่วนที่ 2 สรุปผลการสนทนากลุ่ม (Focus group) กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก

การวิจัยในครั้งนี้ใช้เทคนิครูปแบบการสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อสอบถามความคิดเห็นกลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือกเกี่ยวกับรูปแบบความร่วมมือของกลุ่มบุคคลในโซ่อุปทานข้าวหอมมะลิ จังหวัดร้อยเอ็ดในภาวะที่เกิดภัยแล้ง เพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าวในครั้งนี้ได้มุ่งเน้นที่สหกรณ์การเกษตรที่รับซื้อข้าวเปลือกในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดเนื่องจากเป็นสถาบันของเกษตรกรที่มีความเชื่อมโยงกับกลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือกโดยตรงและเป็นนิติบุคคลที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกที่เป็นเกษตรกรดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก ผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive method) ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่รวบรวมข้าวเปลือกในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 11 คน ดังนี้

1. นางสาวยุพเรศ รัตนมณีศรีศรี ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเมขวดี จำกัด
2. นางสาวศิววรรณ อินทะชัย ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรจตุรพักตรพิมาน จำกัด
3. นางสะอาด กาญจนภิ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรปทุมรัตน์ จำกัด
4. นายอารีย์ มายต์วิเศษ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเมืองร้อยเอ็ด จำกัด
5. นางระเบียบ กลางท่าไคร้ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเสลภูมิ จำกัด
6. นางทิพาภรณ์ ศรีพลลา ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. ร้อยเอ็ด จำกัด

7. นางกองแก้ว ทองหนองบัว ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรปฎิรูปที่ดินสุวรรณภูมิหนึ่ง จำกัด
8. นางดาวเรือง เวียงแก้ว ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรปฎิรูปที่ดินสุวรรณภูมิสาม จำกัด
9. นางพิมพ์สุจี ลาวัลย์ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรปฎิรูปที่ดินสุวรรณภูมิสี่ จำกัด
10. นางอุบล วิชาพง ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรปฎิรูปที่ดินสุวรรณภูมิห้า จำกัด
11. นางบุญเกิด ภาณนที ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด

ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามหลักในการสนทนากลุ่มไว้ 3 ประเด็น รายละเอียดจากการสนทนากลุ่มที่เป็นสาระสำคัญได้ส่งกลับให้ผู้เข้าร่วมสนทนาได้ตรวจสอบและยืนยันผลการประชุมดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้

**ข้อคำถามที่ 1:** ในสถานการณ์ที่เกิดภัยแล้ง ที่ส่งผลให้ผลผลิตข้าวได้น้อยกว่าปกติ กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างไรบ้างเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

จากการประชุมสนทนากลุ่มได้สรุปความเห็นเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมเพื่อให้อการจัดหาข้าวเปลือกได้อย่างต่อเนื่องในกรณีที่เกิดภัยแล้งที่ส่งผลให้ปริมาณข้าวมีจำนวนน้อย โดยที่ประชุมได้มีความเห็น ดังนี้

1. การสร้างความร่วมมือในเครือข่าย ผู้เข้าร่วมประชุมเห็นว่าการสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจในส่วนของผู้รวบรวมข้าวเปลือกเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องสร้างขึ้นเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นกับคู่ค้าว่าหากมีการสั่งข้าวเปลือกแล้วผู้จัดหาข้าวเปลือกสามารถดำเนินการได้ไม่ว่าจะเกิดฝนแล้งหรือน้ำท่วมก็ตาม การเตรียมความพร้อมในกรณีที่เกิดฝนแล้งที่ส่งผลต่อปริมาณการผลิตข้าว ไม่ว่าจะ เป็นปริมาณข้าวมากกว่าปกติ หรือปริมาณข้าวน้อยกว่าปกติ กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือกได้สร้างเครือข่าย (Cluster) ไว้เพื่อให้การช่วยเหลือสมาชิกผู้จัดหาข้าวเปลือกในกรณีที่ปริมาณข้าวไม่เพียงพอกับความ ต้องการของผู้ซื้อที่สามารถที่จะประสานกับสมาชิกภายในกลุ่ม Cluster เดียวกันให้ความช่วยเหลือกัน ได้ และในกรณีปริมาณข้าวเปลือกมีมากกว่าความต้องการของผู้ซื้อในพื้นที่ก็สามารถประสาน สมาชิกให้ช่วยเหลือในการรับซื้อข้าวเปลือกไปจำหน่ายออกได้เช่นกัน การรวมกลุ่มกันในลักษณะนี้ ไม่ได้จำกัดเฉพาะในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดเท่านั้น ยังได้มีการสร้างเครือข่ายร่วมกับจังหวัดข้างเคียงด้วย เช่นในส่วนของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย มีบางครั้งที่ปริมาณข้าวเปลือกไม่เพียงพอกับความ ต้องการของลูกค้า ก็มีการประสานไปยังเครือข่ายที่จังหวัดสุรินทร์ และจังหวัดอุบลราชธานี เป็นต้น

การรวมเป็นกลุ่มของผู้จัดหาข้าวเปลือกจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากเพื่อที่จะสามารถถ่ายโอนหรือขอรับการสนับสนุนได้หากปริมาณข้าวเปลือกมากหรือน้อยกว่าความต้องการของลูกค้า

2. การจัดทำแผนรองรับความต่อเนื่องทางธุรกิจ กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือกมีความเห็นว่าการเตรียมความพร้อมในการรับซื้อข้าวเปลือกจากชาวนาในแต่ละปี ได้มีการจัดทำแผนการดำเนินการต่าง ๆ รองรับ คือแผนการรวบรวมข้าวเปลือก และแผนการจำหน่ายข้าวเปลือก ที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการสหกรณ์ ข้อมูลสำคัญที่นำมาใช้ประกอบการจัดทำแผนคือปริมาณความต้องการของลูกค้าเปรียบเทียบกับปริมาณการรวบรวมข้าวเปลือกในแต่ละปี สำหรับประเด็นของปริมาณข้าวเปลือกมีจำนวนน้อยเนื่องจากเกิดภัยแล้งนั้นที่ประชุมสหกรณ์มีความเห็นว่าจะไม่ใช่ปัญหาสำคัญสำหรับการจัดหาข้าวเปลือกแต่อย่างใด เพราะปัจจัยที่แท้จริงในเรื่องปริมาณข้าวจากชาวนาไปสู่ผู้จัดหาข้าวเปลือกนั้น ไม่ใช่มีเพียงภัยแล้งเท่านั้นที่ส่งผลต่อปริมาณข้าว ที่ประชุมสหกรณ์มีความเห็นว่ารูปแบบการเก็บเกี่ยวและระยะเวลาในการเก็บเกี่ยวก็เป็นปัจจัยสำคัญด้วย และยังกระบวนการเก็บเกี่ยวข้าวได้เปลี่ยนแปลงไปจากอดีตที่เกี่ยวข้าวด้วยมือและตากข้าวจนแห้งก่อนนำไปขาย ปัจจุบันเป็นการใช้รถเกี่ยวนาดข้าวและขายข้าวสดทันทีหลังการเก็บเกี่ยว กระบวนการเก็บเกี่ยวจึงเป็นตัวแปรที่สำคัญสำหรับคุณภาพข้าวของจังหวัดร้อยเอ็ดด้วยเช่นกัน

ผู้เข้าร่วมสหกรณ์กลุ่มมีความเห็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความเสี่ยงเรื่องภัยแล้งว่า กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือกได้มีการนำความเสี่ยงจากภัยแล้งมาวิเคราะห์เพื่อใช้ในการจัดทำแผนการดำเนินการต่าง ๆ อยู่แล้ว หากเกิดภัยแล้งหรือน้ำท่วม ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับกลุ่มผู้รับซื้อข้าวเปลือกจะไม่ได้รับผลกระทบมากอย่างชาวนา เพราะกลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือกสามารถปรับแผนการรับซื้อได้ตลอดเวลาเพราะแผนมีความยืดหยุ่นสูง กล่าวคือปัจจัยที่สำคัญที่สุดสำหรับการจัดหาข้าวเปลือกที่แท้จริงไม่ใช่ปริมาณข้าวเปลือกในตลาด แต่เป็นปริมาณความต้องการของโรงสีข้าวหรือพ่อค้ามากกว่าว่าในแต่ละปีมีความต้องการข้าวมากน้อยเพียงใด แผนในการรับซื้อข้าวเปลือกจึงต้องทำให้สอดคล้องกับแผนการจำหน่าย

3. ความมีประสิทธิภาพของสถานที่รับซื้อและเครื่องมืออุปกรณ์ ที่ประชุมสหกรณ์กลุ่มมีความเห็นว่าเป็นฐานะที่สหกรณ์การเกษตรเป็นสถาบันของเกษตรกรที่มีหน้าที่ในการรวบรวมข้าวเปลือกจากสมาชิกและชาวนาในพื้นที่ การเตรียมความพร้อมของสถานที่รับซื้อข้าวเปลือกและอุปกรณ์ที่ใช้ในการรวบรวมข้าวเปลือกจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องดำเนินการให้มีความเหมาะสมและมีคุณภาพได้มาตรฐาน กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือกมีความเห็นว่าจะไม่ว่าปีนั้นจะมีผลผลิตมากหรือผลผลิตน้อย จะเกิดน้ำท่วมหรือภัยแล้งหรือไม่ก็ตาม ในฐานะของผู้รับซื้อข้าวเปลือกจำเป็นต้องมีการเตรียมพร้อมก่อนถึงฤดูกาลเก็บเกี่ยวไม่ว่าถึงฤดูกาลรับซื้อข้าวเปลือกแล้วค่อยเตรียมความพร้อมผู้จัดหาข้าวเปลือกเห็นว่าพฤติกรรมการทำงานของชาวนาในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดได้เปลี่ยนแปลงไป

จากเดิมเป็นอย่างมากชาวนาส่วนใหญ่ได้เปลี่ยนพฤติกรรมการเก็บเกี่ยวจากการใช้คนเกี่ยวข้าวแล้ว ตากข้าวให้แห้งก่อนค่อยนำไปจำหน่าย ปัจจุบันเป็นการใช้รถเกี่ยวนาทดแทนแรงงานคน เพื่อลดต้นทุนการผลิต เนื่องจากค่าจ้างแรงงานเกี่ยวข้าวในพื้นที่ตากวันละ 300 บาทขึ้นไปและแรงงานไม่เพียงพอในช่วงฤดูการเก็บเกี่ยวที่มักจะพร้อม ๆ กัน การใช้รถเกี่ยวจะมีค่าใช้จ่ายถูกกว่าการจ้างแรงงานและใช้ระยะเวลาสั้นกว่าเป็นอย่างมาก ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยประมาณไร่ละ 600 บาท ชาวนาจะขายข้าวสดหลังการเก็บเกี่ยวทันที ผู้รับซื้อข้าวเปลือกจึงต้องเตรียมความพร้อมให้สอดคล้องกับพฤติกรรมดังกล่าวด้วย

จากการประชุมสนทนากลุ่มได้มีความเห็นว่าการที่จะผลิตข้าวหอมมะลิในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดให้ได้คุณภาพนั้นต้องพิจารณาข้อจำกัดของสินค้าเกษตรด้วย กล่าวคือในห้วงระยะเวลาที่ผลผลิตออกสู่ตลาดข้าวจะออกมาพร้อม ๆ กันทำให้ปริมาณข้าวเปลือกมีปริมาณมาก การเตรียมความพร้อมรองรับกับปริมาณข้าวที่หลังไหลมาพร้อมกันจึงเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญ เพราะคุณภาพของข้าวต้องควบคุมทุกกระบวนการในโซ่อุปทานข้าว ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจังหวัดร้อยเอ็ดได้กำหนดนโยบายเน้นหนักในเรื่องของคุณภาพข้าวหอมมะลิ ยิ่งจำเป็นต้องควบคุมกระบวนการในช่วงกลางน้ำคือในห้วงของการรวบรวมข้าวเปลือกด้วย ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเตรียมการรองรับของกลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือกเพื่อให้คุณภาพของข้าวในจังหวัดร้อยเอ็ดมีคุณภาพ ผู้จัดหาข้าวเปลือกได้มีความเห็นเกี่ยวกับสถานที่และเครื่องมืออุปกรณ์สรุปได้ ดังนี้

3.1 ลานตากข้าว ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าลานตากข้าวเป็นสิ่งสำคัญในการรวบรวมข้าวเปลือกเป็นอย่างมาก เพราะข้าวเปลือกที่รับซื้อมาจากชาวนาส่วนใหญ่เป็นข้าวสดที่เก็บเกี่ยวแล้วนำมาขายให้กับผู้รับซื้อข้าวเปลือกทันที ขนาดพื้นที่ของลานตากข้าวแต่ละแห่งมีขนาดไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับสภาพพื้นที่ตั้งของสำนักงานสหกรณ์การเกษตรและงบประมาณที่ใช้ในการลงทุนสร้างลานตาก การเตรียมความพร้อมดังกล่าวยังรวมถึงการเตรียมรับกับสภาพดินฟ้าอากาศด้วยว่าจะมีฝนตกหรือไม่ การรักษาคุณภาพของข้าวต้องมีการเตรียมการคลุมผ้าถ้าฝนตก หรือการใช้รถตักข้าวขึ้นเป็นกองป้องกันการเปียกน้ำได้

3.2 รถตักข้าว ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่ารถตักข้าวเป็นเครื่องจักรสำคัญที่ผู้รับซื้อข้าวเปลือกจำเป็นต้องมีเพราะรถตักข้าวจะช่วยลดระยะเวลาในการตากข้าวเปลือก การเคลื่อนย้ายข้าวเปลือก รถตักข้าวยังเป็นปัจจัยหนึ่งในการกำหนดราคาขายข้าวเปลือกเพราะเป็นปัจจัยที่ถูกค่าใช้จ่ายประกอบการตัดสินใจในการเลือกซื้อข้าวเปลือกกับผู้รวบรวมข้าวเปลือก กล่าวคือถ้าผู้รวบรวมข้าวเปลือกรายใดไม่มีรถตัก ผู้ซื้อหรือโรงสีที่รับซื้อถ้าไม่สนิทกันจริง ๆ เขาจะไม่ซื้อ เนื่องจากต้องเพิ่มต้นทุนในการเอารถตักข้าวมาด้วย หรือถ้าซื้อก็จะซื้อในราคาที่ต่ำลงเพื่อหักส่วนต่าง

สำหรับการบริหารจัดการด้านรถตัดออกไป ที่ประชุมสนทนากลุ่มเห็นว่าประเด็นรถตัดอาจมองเป็นประเด็นเล็กแต่สำหรับผู้ซื้อข้าวเปลือกไปแปรรูปเขาต้องการลดต้นทุนในทุก ๆ ด้าน ถ้าผู้จัดหาข้าวเปลือกมีรถตัดก็จะเป็นการสร้างความสะดวกได้อีกทางหนึ่งด้วยเช่นกัน

3.3 โรงอบความชื้น ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าหากผู้จัดหาข้าวเปลือกมีโรงอบความชื้นจะสามารถรักษาคุณภาพของข้าวได้และสามารถรวบรวมข้าวเปลือกได้ในปริมาณมาก มีอำนาจในการต่อรองกับกลุ่มโรงสีได้ แต่ทั้งนี้เนื่องจากการก่อสร้างโรงอบความชื้นต้องใช้งบประมาณค่อนข้างแพงผู้จัดหาข้าวเปลือกจึงไม่มีศักยภาพเพียงพอที่จะจัดหาได้ หากสหกรณ์การเกษตรสร้างโรงอบความชื้น จะเป็นการเพิ่มต้นทุนและยังต้องมีค่าเสื่อมราคา ที่ประชุมมีความเห็นว่าหากได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐอุดหนุนงบประมาณให้กับสหกรณ์การเกษตรย่อมเป็นการลดต้นทุนและคาดว่าจะทำให้สหกรณ์การเกษตรสามารถเพิ่มรายได้และคืนกำไรกลับสู่สมาชิกได้เพิ่มมากขึ้น ผลประโยชน์จะเกิดขึ้นกับชาวนาโดยแท้จริง ที่ประชุมมีความเห็นว่าอยากได้โรงอบความชื้นไว้ที่สหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ก่อนเพราะมีความพร้อมในการจ่ายค่าเสื่อมราคาของเครื่องจักรได้ ปัจจุบันโรงอบความชื้นถือเป็นปัจจัยกำหนดการซื้อขายข้าวเปลือกได้ด้วยเช่นกัน เพราะหากผู้ซื้อไม่สามารถอบข้าวเปลือกได้ทันเวลาก็มักจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการซื้อข้าวเปลือก ผู้รวบรวมข้าวเปลือกสะดวกไม่ต่อเนื่องได้ กลุ่มสมาชิกหรือชาวนาก็จะสะดวกในการขายข้าวตามมา และชาวนาจะเป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดหากกระบวนการซื้อข้าวเปลือกหยุดชะงักลง ในบางกรณีที่ชาวนาเกี่ยวข้าวเสร็จและนำไปขายให้ผู้จัดหาข้าวเปลือกแต่ปรากฏว่าลูกค้าผู้ซื้อข้าวเปลือกไปแปรรูปหรือโรงสีหยุดการซื้อข้าวเปลือกเนื่องจากอบความชื้นไม่ทัน สหกรณ์การเกษตรในฐานะผู้รวบรวมข้าวก็ต้องหยุดรับซื้อเนื่องจากไม่มีโรงอบความชื้นเช่นเดียวกัน ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นสำหรับการรับซื้อข้าวเปลือกคือช่วงระยะเวลาที่ข้าวออกสู่ตลาดมักจะมาในช่วงเดียวกันแทบทั้งสิ้น หากโชอุปทานข้าวสะดวกผู้ที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดคือชาวนานั่นเอง ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าในกรณีที่เกิดการหยุดการซื้อข้าวเปลือก สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดร้อยเอ็ดได้แก้ปัญหาในปีที่ผ่านมา ๆ มาคือการประสานเครือข่ายให้ช่วยหาพ่อค้ารายใหม่ให้หรือไม่ก็ทำการยกเลิกการขายข้าวให้กับพ่อค้าคนที่ยกเลิกการซื้อบางพื้นที่กล่าวคือสร้างอำนาจต่อรองให้กันภายในกลุ่ม การที่ชาวนาเอาข้าวไปขายแล้วผู้รวบรวมข้าวเปลือกไม่สามารถซื้อได้จะส่งผลกระทบต่อชาวนาเป็นอย่างมาก คือข้าวจะไม่ได้คุณภาพราคาซื้อขายลดลงถ้าปล่อยให้ข้าวอยู่ในรถนานย่อมเกิดความเสียหายได้

ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าหากเกิดปัญหาหรืออุปสรรคที่ทำให้เกิดการสะดุดในโชอุปทานข้าวกลุ่มที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดก็คือชาวนา และยังถ้าฝนแล้งยิ่งจะ ได้รับผลกระทบโดยตรง ดังนั้น การที่ส่งเสริมให้สหกรณ์การเกษตรที่เป็นสถาบันของเกษตรกรให้มีความเข้มแข็งจะ

เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะสามารถแก้ไขปัญหาก็กับชาวนาได้เพราะในกลุ่มของโรงสี หรือผู้ค้าข้าว ส่วนใหญ่จะเป็นภาคเอกชน จะมองที่กำไรขาดทุนเป็นสิ่งสำคัญ การวางแผนในการช่วยเหลือชาวนา จึงต้องพัฒนาศักยภาพของสหกรณ์การเกษตรที่เป็นสถาบันของเกษตรกรไปพร้อมกัน

3.4 อุปกรณ์พื้นฐานที่ใช้ในการรับซื้อข้าวเปลือก เช่น เครื่องชั่งน้ำหนัก เครื่องวัด ความชื้น เครื่องทดสอบคุณภาพข้าว เป็นต้น ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าอุปกรณ์เหล่านี้ต้อง มีการส่งทดสอบคุณภาพอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับชาวนาว่าจะไม่ถูกเอาเปรียบ ด้านน้ำหนักข้าวเปลือกและไม่ถูกเอาเปรียบเรื่องราคาข้าว เพราะคุณภาพข้าวที่ทดสอบได้จะเป็นตัว กำหนดราคาข้าวเปลือก และที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าการที่ข้าวเปลือกจะได้ราคาหรือไม่ นั้นมีปัจจัยหลายด้านที่ชาวนาเองต้องควบคุมคุณภาพเพราะสุดท้ายแล้วข้าวเหล่านั้นจะถูกตรวจสอบ คุณภาพด้วยเครื่องมือวัดคุณภาพที่ทันสมัย และเครื่องมือเหล่านี้ต้องไม่เป็นการสร้างความเอาใจเอาเปรียบชาวนา คือจะต้องได้มาตรฐานมีความถูกต้องตรงไปตรงมา ชัดเจน และชาวนายอมรับได้ ที่ ประชุมสนทนายังได้เสนอแนวคิดเรื่องเครื่องวัดความหอมของข้าวเพื่อจะได้เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่จะ บ่งบอกถึงคุณภาพและความเป็นลักษณะเฉพาะของข้าวในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดเพื่อสร้างความ ได้เปรียบในการแข่งขัน แต่เครื่องมือดังกล่าวยังอยู่ระหว่างการพัฒนา

ในที่ประชุมสนทนากลุ่มได้ให้ข้อสรุปว่าเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ นั้นล้วนแล้วแต่มี ความสำคัญเพราะมีผลต่อการกำหนดราคาข้าวเปลือกของชาวนาทิ้งสิ้น หากอุปกรณ์ของผู้รับซื้อ ข้าวเปลือกมีความเป็นมาตรฐานย่อมจะทำให้โซ่อุปทานข้าวในจังหวัดร้อยเอ็ดได้ข้าวที่มีคุณภาพ จนถึงปลายทาง

4. เงินทุน ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นเกี่ยวกับเงินทุนว่าเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญ ที่กลุ่มผู้รวบรวมข้าวเปลือกจะต้องเตรียมความพร้อมไว้ซื้อข้าวเปลือกให้เพียงพอกับแผนการจัดซื้อ ในแต่ละปี เงินทุนดังกล่าวส่วนใหญ่เป็นเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำที่สถาบันการเงินภาครัฐให้การสนับสนุน ในส่วนนี้ผู้รับซื้อข้าวเปลือกมีความเห็นว่าเป็นการเพียงพอต่อการรับซื้อในแต่ละปี และถึงแม้ว่า ปริมาณข้าวในจังหวัดร้อยเอ็ดจะมีจำนวนน้อยแต่ก็ไม่น่าจะกระทบกับแผนการซื้อข้าวเพราะส่วนใหญ่ ก็จะดำเนินการซื้อข้าวเปลือกได้ตามแผนที่มีลูกค้าสั่งจองไว้ ก่อนที่จะถึงฤดูกาลซื้อข้าวได้มี การประมาณการและการพูดคุยกับพ่อค้าไว้ก่อนที่จะมีการรวบรวมข้าวเปลือกเพราะการกู้ยืมเงินไว้ เพื่อซื้อข้าวเปลือกนั้นจำเป็นต้องมีการวางแผนเพื่อไม่ให้เกิดการขาดทุน

ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นในส่วนของเงินทุนที่จะใช้ลงทุนในเครื่องมืออุปกรณ์ว่า ส่วนใหญ่หากผู้รวบรวมข้าวเปลือกจะกู้ยืมเงินจะเป็นการกู้ยืมแบบดอกเบี้ยต่ำแต่ผลที่ตามมาคือเป็น การเพิ่มต้นทุนการผลิตทำให้ผลประโยชน์การขาดทุนหรือได้กำไรน้อย ท้ายที่สุดผลก็ย้อนกลับไป ที่สมาชิกที่เป็นชาวนาอยู่ดี ที่ประชุมมีความเห็นว่าในฐานะที่เป็นสถาบันของเกษตรกร หน่วยงาน



ภาครัฐควรให้การสนับสนุนแบบให้เปล่าในการจัดหาอุปกรณ์ต่าง ๆ ภาครัฐก็ต้องเตรียมความพร้อมในการใช้เครื่องมือที่ทันสมัยให้กับบุคลากรของสหกรณ์การเกษตร กล่าวคือถ้ามีเครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้บุคลากรสามารถใช้เครื่องมือได้และสามารถดูแลรักษาเครื่องมือได้ ที่ประชุมเห็นว่าการอุดหนุนเพื่อเพิ่มศักยภาพเหล่านี้จะเป็นผลดีในระยะยาวดีกว่าที่จะเองงบประมาณไปให้ชาวนา รายหัวให้แล้วก็หมดไปในแต่ละปีไม่เกิดความยั่งยืน แต่การสนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของสถาบันของชาวนาเองเป็นสิ่งที่ภาครัฐควรลงทุน หากจังหวัดร้อยเอ็ดจำเป็นต้องเพิ่มศักยภาพในการผลิตข้าวหอมมะลิให้มีคุณภาพ และมีปริมาณที่มากพอควรให้การสนับสนุนและพัฒนาด้านเครื่องจักร และอุปกรณ์แบบให้เป็นการลดต้นทุนการผลิตเพื่อศักยภาพในการแข่งขันที่ยั่งยืนมากกว่า

#### 5. ด้านบุคลากรของกลุ่มผู้รับซื้อข้าวเปลือก

ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความคิดเห็นว่า ก่อนถึงฤดูกาลรับซื้อข้าวกลุ่มผู้รับซื้อข้าวเปลือก จะมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรภายในหน่วยงาน โดยมีการประชุมเพื่อรับทราบแนวทางตามแผนการรับซื้อข้าวเปลือกว่าในปีนี้นสหกรณ์การเกษตรมีแผนการรับซื้อข้าวเปลือกในปริมาณมากน้อยเพียงใด รวมทั้งการส่งพนักงานเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่นการใช้เครื่องมือต่าง ๆ เป็นต้น เพราะเครื่องมือที่ได้มาตรฐานแล้วผู้ใช้เครื่องมือก็มีความสำคัญไม่แพ้กันคือต้องใช้เป็นบำรุงรักษาเป็น

**ข้อคำถามที่ 2:** ในสถานการณ์ที่เกิดภัยแล้ง ที่ส่งผลให้ผลผลิตข้าวได้น้อยกว่าปกติ กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก ต้องการให้กลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวดำเนินการช่วยเหลืออย่างไรบ้าง

ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าในกรณีที่เกิดภัยแล้งที่ส่งผลต่อปริมาณข้าวเปลือกของชาวนาให้ได้ผลผลิตน้อย ผลกระทบที่เกิดขึ้นจะไม่กระทบกับกลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือกมากนัก เนื่องจากการรวบรวมข้าวเปลือกจะดำเนินการในเชิงธุรกิจที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ ถ้ามีการสั่งซื้อข้าวมากผู้รวบรวมข้าวเปลือกก็จะทำแผนรองรับเพื่อให้ได้ปริมาณข้าวให้เท่ากับความต้องการของผู้ซื้อ แผนการจัดซื้อจะถูกออกแบบมารองรับความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมีความยืดหยุ่นปรับแผนการดำเนินการได้ในกรณีเกิดภัยแล้งหรือน้ำท่วม ที่ประชุมสนทนากลุ่มเห็นว่าชาวนาจะได้รับผลกระทบโดยตรง เพราะการทำงานในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดยังคงต้องอาศัยน้ำฝนเป็นส่วนใหญ่ กระบวนการผลิตในกลุ่มต้นน้ำมักพบกับความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ ที่ประชุมสนทนากลุ่มจึงมีความเห็นว่าจะต้องสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในโซ่อุปทานข้าว ดังนี้

### กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก

1. ด้านการส่งเสริมปัจจัยการผลิต ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าในกรณีที่เกิดฝนแล้งที่ส่งผลกระทบต่อปริมาณข้าวเปลือกที่ชาวนาผลได้น้อยนั้น กลุ่มผู้รับซื้อข้าวเปลือกจะพิจารณาว่าจะทำอย่างไรเพื่อให้ได้ข้าวที่มีปริมาณและคุณภาพตามที่ผู้ซื้อต้องการ ความคาดหวังจากชาวนาทำคือต้องการให้มีการควบคุมคุณภาพข้าว สหกรณ์การเกษตรบางแห่งจะเข้าไปมีบทบาทร่วมกับชาวนาเช่นการจัดทำโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการเกษตรอินทรีย์ โครงการปลูกพืชที่ปลอดภัยจากสารพิษ ( Good Agricultural Practice: GAP) โดยสนับสนุนปัจจัยการผลิตต่าง ๆ ตั้งแต่เมล็ดพันธุ์ข้าว ปุ๋ยอินทรีย์ ในลักษณะปลอดดอกเบีย ให้กับสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการ เพื่อเป็นการรับรองคุณภาพของข้าวที่ผู้รวบรวมข้าวจะรับซื้อในราคาที่สูงกว่าปกติได้ และเป็นการสร้างความเชื่อมั่นว่าจะได้ข้าวที่มีคุณภาพตามที่ผู้รวบรวมข้าวเปลือกต้องการ และหากเกิดภัยแล้งขึ้นผลผลิตได้น้อย ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับชาวนาก็ยังพอทุเลาเบาบางลงได้บ้างอย่างน้อยก็เรื่องต้นทุนการผลิตที่ลดลง

ที่ประชุมกลุ่มมีความคาดหวังว่าผู้รวบรวมข้าวเปลือกต้องทำให้ชาวนามีการผลิตข้าวให้ได้คุณภาพตามที่ตลาดต้องการ จึงเน้นเรื่องการส่งเสริมเมล็ดพันธุ์ข้าวที่ดีให้กับชาวนาดังแต่ต้น เพื่อเป็นการป้องกันการปลอมปนของข้าว การที่จังหวัดร้อยเอ็ดมุ่งเน้นนโยบายคุณภาพข้าวหอมมะลิอย่างจริงจัง จึงต้องพิจารณาคุณภาพของแต่ละกลุ่มในห่วงโซ่อุปทานข้าว เพื่อให้ผลผลิตสุดท้ายเกิดคุณภาพ

นอกจากนี้ที่ประชุมสนทนากลุ่มยังมีความเห็นว่าการปนเปื้อนของข้าวยังส่งผลต่อราคาการรับซื้อข้าวเปลือก จึงทำให้ต้องสนับสนุนส่งเสริมเมล็ดพันธุ์ที่ดีไม่ปนเปื้อนแต่เริ่มแรก และเพื่อให้ชาวนาขายข้าวได้ราคาดีต้องควบคุมกระบวนการเก็บเกี่ยวให้ดีขึ้นโดยเฉพาะการเก็บเกี่ยวที่ใช้รถเกี่ยวขนาดข้าวที่มีความเสี่ยงที่จะมีข้าวปลอมปนเพราะรถเกี่ยวขนาดข้าวส่วนใหญ่รับจ้างในหลายพื้นที่

2. ด้านการสื่อสารกับชาวนา ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าการสื่อสารและทำความเข้าใจกับชาวนาควรทำตั้งแต่แรกเริ่มการวางแผนการผลิตว่าผู้รวบรวมข้าวเปลือกมีความต้องการข้าวในลักษณะใดในปีนั้น ๆ จะเป็นการเตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจให้ชาวนาได้วางแผนการผลิตที่ถูกต้องมีตลาดรองรับ ในการนี้สหกรณ์การเกษตรบางแห่งยังได้ให้คณะกรรมการของแต่ละกลุ่มสมาชิกสำรวจข้าวแต่ละพื้นที่และให้แจ้งเกษตรกรภายในกลุ่มรับทราบถึงแผนการรับซื้อข้าวว่าเป็นแบบไหน การสำรวจดังกล่าวจะทำให้ผู้รวบรวมข้าวเปลือกได้รับรู้ข้อมูลว่าชาวนาได้รับผลกระทบจากฝนแล้งหรือไม่ก็นับว่าเป็นการเตรียมการไว้ก่อนอย่างด้วยเช่นกัน

3. ด้านการเก็บเกี่ยว ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่ากระบวนการเก็บเกี่ยวข้าวมีผลต่อคุณภาพและราคาของข้าวเปลือกเป็นอย่างมาก ปัญหาที่เกิดขึ้นในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดคือรถเกี่ยวนวดข้าวมีจำนวนน้อย การเก็บเกี่ยวข้าวต้องให้ทันระยะเวลาล้าหลัง เป็นระยะเวลาที่เหมาะสมกับการเก็บเกี่ยวที่สุด สังเกตได้จากปลายรวงจะมีสีเหลือง กลางรวงเป็นสีทองอ่อน การเก็บเกี่ยวในระยะนี้จะได้เมล็ดข้าวที่มีความแข็งแรง มีน้ำหนัก และมีคุณภาพในการสี ในช่วงระยะเวลาล้าหลังส่วนใหญ่จะเป็นช่วงระยะเวลาเดียวกันเกือบทั้งพื้นที่ ผู้รับซื้อข้าวเปลือกจึงอยากให้ชานาตระหนักในเรื่องของการเกี่ยว ให้ทันระยะเวลาที่เหมาะสม แต่ปัญหาของปริมาณรถเกี่ยวนวดข้าวในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดมีน้อยแทบไม่เพียงพอ ทำอย่างไรให้ชานาสามารถเก็บเกี่ยวได้ทันระยะเวลา ในบางครั้งชานาบางรายต้องเกี่ยวก่อนระยะเวลาที่เหมาะสมเพราะได้จองคิวรถเกี่ยวนวดข้าวไว้ ปัญหานี้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเห็นว่าหากสหกรณ์การเกษตรสามารถมีรถเกี่ยวนวดข้าวไว้คอยบริการสมาชิกหรือชานาในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดได้ จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและทำให้ชานาลดต้นทุนการผลิต และผู้รับซื้อข้าวเปลือกก็จะได้ข้าวที่มีคุณภาพ ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นในโซ่อุปทานข้าวทั้งระบบของจังหวัดร้อยเอ็ด

#### กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร

ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดหาข้าวเปลือกกับผู้ผลิตข้าวสาร (โรงสี) นั้น เป็นความสัมพันธ์ที่ต้องอาศัยซึ่งกันและกันตั้งแต่การวางแผนการจัดการข้าวเปลือก โดยปกติแล้วผู้ผลิตข้าวสารจะมีบทบาทสำคัญมากกับผู้จัดหาข้าวเปลือกหากในช่วงที่ข้าวกำลังออกสู่ท้องตลาดผู้ผลิตข้าวสารหรือพ่อค้าหุคการรับซื้อข้าวเปลือกจากผู้จัดหาข้าวเปลือกอย่างกะทันหันจะส่งผลกระทบต่อชานา ทำให้โซ่อุปทานข้าวเกิดความไม่ต่อเนื่อง ชานาจะขายข้าวเปลือกไม่ได้ทั้ง ๆ ที่นำข้าวมาจำหน่ายที่สหกรณ์การเกษตรแล้ว สหกรณ์ไม่สามารถปล่อยข้าวออกได้ก็จะไม่รับซื้อจากชานา เมื่อเกี่ยวข้าวแล้วไม่สามารถขายได้ในวันที่ต้องการขายผลกระทบที่ตามมาคือราคาข้าวเปลือกจะลดลงตามคุณภาพข้าวที่เกี่ยวข้องแล้วรอขาย ข้าวเปลือกอาจจำต้องเสียหายเพราะเกษตรกรเองไม่ได้เตรียมพื้นที่สำหรับตากข้าวไว้

#### กลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร

ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าผลกระทบจากปริมาณข้าวน้อยเนื่องจากภัยแล้งจะไม่ส่งผลกระทบต่อกลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสารมากนักเพราะผู้จำหน่ายข้าวสารมีแผนรองรับที่คืออยู่แล้วและมีระบบการเก็บสินค้าไว้ในสต็อกที่คืออยู่แล้ว แต่ความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันคือ ถ้าตลาดข้าวสารมีแหล่งจำหน่ายข้าวในปริมาณที่มากเพียงพอ ผลที่ตามมาคือต้นทุนน้ำกลางน้ำของโซ่อุปทานข้าวย่อมดีขึ้นแน่นอนในความสัมพันธ์ตรงนี้คืออยากให้ผู้จำหน่ายข้าวสารมีตลาดที่ใหญ่โดยรัฐบาลให้การสนับสนุนให้มีการส่งออกและเพิ่มช่องทางการส่งออก โดยพัฒนาศักยภาพของสหกรณ์การเกษตรที่มีศักยภาพ

ให้สามารถส่งออกข้าวไปต่างประเทศได้ และสำหรับจังหวัดร้อยเอ็ดที่เน้นเรื่องของข้าวคุณภาพที่มีความเป็นลักษณะเฉพาะ การหาตลาดสินค้าที่เป็นสินค้าเฉพาะกลุ่มก็มีความสำคัญ กล่าวคือหากผู้จัดหาข้าวเปลือกได้มีการรับซื้อข้าวเปลือกที่มีคุณภาพจากกลุ่มอินทรีย์ หรือกลุ่มต่าง ๆ ที่ผลิตแบบควบคุมคุณภาพ ก็อยากให้มีการขายตลาดที่เป็นกลุ่มเฉพาะให้กว้างขึ้นควบคู่ไปด้วย เพราะผู้รับซื้อข้าวเปลือกได้ซื้อข้าวคุณภาพในราคาที่แพงกว่าปกติ แต่ท้ายที่สุดกลุ่มตลาดที่ต้องการสินค้าคุณภาพมีน้อยทำให้โซ่อุปทานกลางน้ำหรือผู้จัดหาข้าวเปลือกจากชาวนาต้องรับภาระที่เพิ่มขึ้น

**ข้อคำถามที่ 3:** ในสถานการณ์ที่เกิดภัยแล้ง ที่ส่งผลให้ผลผลิตข้าวได้น้อยกว่าปกติ กลุ่มผู้จัดข้าวเปลือก ต้องการให้หน่วยงานใดบ้างที่ไม่ได้อยู่ในโซ่อุปทานข้าวช่วยเหลือและช่วยเหลืออย่างไรเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าไม่ว่าผลผลิตจะน้อยจากภัยแล้งหรือไม่ก็ตามคุณภาพของข้าวจะต้องเริ่มต้นที่ห้วงโซ่อุปทานข้าว ตั้งแต่ต้นน้ำ จะต้องให้ชาวนาเตรียมความพร้อมให้มากที่สุด ดังนั้น ที่ประชุมจึงต้องการเพิ่มศักยภาพของสหกรณ์การเกษตรในฐานะผู้จัดหาข้าวเปลือกให้สามารถเป็นสถาบันเกษตรกรที่ช่วยเหลือชาวนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความเห็นดังนี้

1. การสนับสนุนด้านเงินทุน ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าการที่หน่วยงานภาครัฐได้สนับสนุนให้สถาบันการเงินปล่อยเงินกู้ให้กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือกในอัตราดอกเบี้ยต่ำเพื่อใช้เป็นทุนในการรับซื้อข้าวเปลือกจากชาวนา และสนับสนุนอุปกรณ์ที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการรวบรวมข้าวเปลือกนั้น นับว่าเป็นสิ่งที่ดี แต่สิ่งที่ผู้จัดหาข้าวเปลือกอยากให้ภาครัฐเห็นถึงความสำคัญคือการช่วยเหลือชาวนาแบบยั่งยืน ควรสนับสนุนเงินอุดหนุนเพื่อให้สหกรณ์การเกษตรมีเครื่องจักรเป็นของตัวเอง โดยหน่วยงานภาครัฐสนับสนุนการลงทุนให้ หากเกิดฝนแล้ง หรือน้ำท่วม ราคาข้าวยิ่งจะตกต่ำ ชาวนายิ่งจะได้รับผลกระทบมาก หากสหกรณ์การเกษตรมีเครื่องมือที่พร้อมไม่ว่าจะเป็นรถเกี่ยวนวดข้าวที่สามารถให้บริการในพื้นที่ได้ทันช่วงเวลาปลีบล้างข้อมนำมาซึ่งคุณภาพข้าวที่ดี และราคาขายข้าวเปลือกของชาวนาก็จะดีกว่าปกติด้วย อีกทั้งในส่วนของโรงอบความชื้นที่นับว่าเป็นปัจจัยกำหนดศักยภาพของผู้รวบรวมข้าวเปลือกด้วยเช่นกันหากได้รับการอุดหนุนจากภาครัฐจะเป็นการดีมากเพราะสหกรณ์การเกษตรมีศักยภาพในการดูแลเครื่องมือ อุปกรณ์ และสามารถจ่ายค่าเสื่อมราคาได้ตามระบบบัญชีสหกรณ์ แต่ไม่สามารถดำเนินการเองได้เพราะต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก

การขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐนี้ที่ประชุมเห็นว่าหน่วยงานภาครัฐไม่จำเป็นต้องสนับสนุนสหกรณ์การเกษตรทุกแห่งแต่ขอให้สนับสนุนสหกรณ์การเกษตรที่มีความพร้อมก่อน คำว่าศักยภาพนี้จะเป็นการเตรียมการรองรับกับการแข่งขันที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เมื่อสหกรณ์การเกษตรมีศักยภาพ ผลที่ตามมาคือข้าวที่มีคุณภาพและชาวนาจะได้รับประโยชน์ด้วย สำหรับ

สหกรณ์การเกษตรที่มีผลประกอบการขาดทุนเนื่องมาจากการลงทุนซื้อเครื่องจักรเอง อยากให้ภาครัฐช่วยพยุงและสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อให้สหกรณ์การเกษตรที่ขาดทุนฟื้นตัวได้บ้าง เพราะบางแห่งยิ่งขาดทุนส่วนราชการยังไม่สนับสนุนไปสนับสนุนเฉพาะสหกรณ์การเกษตรที่มีกำไรและเป็นสหกรณ์ใหญ่ สหกรณ์การเกษตรที่ขาดทุนอยู่แล้วยิ่งขาดทุนเพิ่มขึ้น ประชุมเห็นว่าอยากให้จังหวัดพิจารณางบประมาณพัฒนาจังหวัดหรือกลุ่มจังหวัดให้กับกลุ่มผู้รวบรวมข้าวบ้างเพื่อที่จะได้ร่วมกันขับเคลื่อนนโยบายของจังหวัดด้านข้าวให้บรรลุเป้าหมาย

2. การสนับสนุนด้านเครื่องมืออุปกรณ์ สิ่งที่มีผู้เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มมีความต้องการมากที่สุดคือการขอรับการสนับสนุนรถเกี่ยวนาจากหน่วยงานภาครัฐเพื่อนำไปให้บริการกับชาวนา ปัญหาสำคัญของชาวนาในการเกี่ยวข้าวคือรถเกี่ยวนาไม่เพียงพอกับความต้องการของชาวนาในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดในช่วงที่ต้องการเกี่ยวเกี่ยวข้าว ทำให้การผลิตตั้งแต่ต้นจนถึงการเกี่ยวต้องมาสะดุดที่กระบวนการสุดท้ายที่เป็นกระบวนการสำคัญ การมีรถเกี่ยวนาในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดจำนวนน้อยทำให้ชาวนาไม่สามารถวางแผนการเกี่ยวเกี่ยวได้ กลายเป็นว่าเจ้าของรถเกี่ยวนาข้าวเป็นผู้วางแผนให้ ผลที่ตามมาคือการเกี่ยวเกี่ยวเร็วบ้าง ช้าบ้าง ทำให้ข้าวไม่ได้คุณภาพ บางที่ยังไม่ถึงเวลาปลงด้วยซ้ำแต่ต้องเกี่ยวเกี่ยวก่อนเพราะถ้าไม่เกี่ยวเจ้าของรถเกี่ยวนาข้าวก็จะข้ามไปที่นายอื่น ชาวนาบางรายได้เกี่ยวเกี่ยวในช่วงท้าย ที่ข้าวแก่เกินไปก็ทำให้คุณภาพข้าวไม่ดีเช่นกัน ที่ประชุมมีความเห็นว่าควรมองให้ครบทุกมิติหากวันนี้จังหวัดร้อยเอ็ดมีรถเกี่ยวนาข้าวในพื้นที่เพียงพอก็ย่อมจะส่งผลให้มีการเกี่ยวเกี่ยวที่ทันเวลา ได้ข้าวคุณภาพดีผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นก็ย้อนกลับไปให้ชาวนา

นอกจากนี้ที่ประชุมยังมีความเห็นว่าในการเพิ่มศักยภาพให้กับสหกรณ์การเกษตรเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวนั้น หน่วยงานภาครัฐควรสนับสนุนงบประมาณในการสร้างโรงอบความชื้นให้กับสหกรณ์การเกษตรเพื่อเป็นการช่วยเหลือชาวนาที่ยั่งยืน เนื่องจากไม่เพียงแต่ผลกระทบที่เกิดจากภัยธรรมชาติเท่านั้นที่เป็นปัญหาของชาวนา แต่การเกี่ยวเกี่ยวไม่ทันเวลาหรือการขายข้าวเปลือกไม่ได้เพราะผู้รวบรวมไม่มีโรงอบความชื้น ยังได้สะท้อนถึงการไม่มีอำนาจต่อรองของชาวนา หากสถาบันของเกษตรกรมีโรงอบความชื้นเอง ผู้รวบรวมข้าวเปลือกก็จะไม่มีปัญหาเรื่องการขาดโรงอบความชื้น สามารถรับซื้อข้าวเปลือกได้อย่างต่อเนื่อง

3. ด้านการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดหาข้าวเปลือก ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าการพัฒนาศักยภาพของสหกรณ์การเกษตรให้เป็นที่พึ่งของชาวนาให้ได้มากที่สุดเป็นเรื่องที่หน่วยงานภาครัฐต้องตระหนัก และให้ความสำคัญ เนื่องจากสหกรณ์การเกษตรเป็นสถาบันของเกษตรกรที่อยู่ในช่วงกลางน้ำระหว่างพ่อค้ากับชาวนา การพัฒนาศักยภาพของกลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือกต้องพัฒนาศักยภาพเครื่องมือเครื่องจักรอุปกรณ์ที่สามารถสนับสนุนให้ชาวนาได้ยืมหรือช่วยเหลือ

ชาวนาในยามเกิดวิกฤตได้ รวมถึงการพัฒนาศักยภาพของบุคคลากรในหน่วยงานควบคู่ไปด้วย ให้มีองค์ความรู้ที่ความทันสมัยสามารถใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยได้ และยิ่งในปัจจุบันที่การค้าข้าวได้เปิดตลาดต่างประเทศมากขึ้น ยิ่งคู่แข่งในตลาดข้าวมีมากเท่าไรศักยภาพของสถาบันที่เป็นของเกษตรกรก็ต้องมีความเข้มแข็งเพิ่มมากขึ้น

ที่ประชุมยังมีความเห็นว่าศักยภาพของเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ คือความได้มาตรฐานของเครื่องมือที่มีการตรวจสอบและเทียบค่ามาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ หน่วยงานภาครัฐที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแลเรื่องอุปกรณ์ควรตรวจสอบในเชิงแนะนำให้ได้มาตรฐาน ไม่ใช่การตรวจเพื่อการจับผิด อยากให้การประสานงานภายในจังหวัดเป็นแบบเกื้อกูลให้ความรู้และแนะนำในสิ่งที่ถูกต้อง หากไม่ถูกต้องก็ปรับแก้ให้ได้มาตรฐานเพื่อคุณภาพข้าวของจังหวัดร้อยเอ็ด

#### 4. ด้านการผลิต

4.1 ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าการเตรียมความพร้อมสำหรับภัยธรรมชาติในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดที่การทำนาต้องอาศัยการน้ำฝนนั้น สิ่งที่ควรได้รับการสนับสนุนมากที่สุดคือการสร้างระบบชลประทานให้ครอบคลุมหรือการพัฒนาแหล่งน้ำต้นทุนให้ชาวนาสามารถมีน้ำไว้ใช้ในยามที่ไม่มีน้ำ ปัญหาภัยแล้งยังเป็นปัญหาที่เป็นสำคัญในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด การวางระบบชลประทานที่ดี หรือการจัดหาระบบบ่อบาดาลที่ดี เหล่านี้ล้วนแล้วแต่จะเป็นผลดีต่อการทำนา โดยเฉพาะในโซนเขตทุ่งกุลาร้องไห้ อยากให้มีการจัดระบบชลประทานที่เหมาะสม

4.2 ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าควรส่งเสริมและสนับสนุนให้สหกรณ์การเกษตรเป็นหน่วยรับผิดชอบในเรื่องนาแปลงใหญ่ ให้สามารถบริหารจัดการการทำนาให้เป็นนาแปลงใหญ่ภายใต้ ซึ่งต้องอาศัยศักยภาพของเครื่องจักรและศักยภาพของสหกรณ์ เพื่อช่วยลดต้นทุนของชาวนา หากลดต้นทุนการผลิตได้มากเท่าใดความเสี่ยงหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นย่อมมีความทุเลาเบาบางลงได้หากเกิดภัยธรรมชาติ

4.3 การควบคุมเมล็ดพันธุ์ข้าวให้มีคุณภาพไม่มีข้าวปลอมปน ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่ากรณีมีข้าวปลอมปนจะเป็นปัญหาใหญ่สำหรับผู้รวบรวมข้าวเปลือก การใช้เมล็ดพันธุ์ข้าวต้องเป็นเมล็ดพันธุ์ที่มีหน่วยงานรับรองคุณภาพว่าจะไม่เกิดการปลอมปน การทำเมล็ดพันธุ์ข้าวให้ได้คุณภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญ ที่ประชุมเห็นว่าส่วนราชการควรให้ความรู้เกี่ยวกับการทำเมล็ดพันธุ์ข้าวหรือจัดหาแหล่งผลิตเมล็ดพันธุ์ที่มีการควบคุมคุณภาพ ไม่เช่นนั้นแล้วราคาข้าวที่ได้จะลดต่ำลงหากมีการปลอมปนมาก ชาวนาต้องปรับปรุงแก้ไขในรอบการเพาะหน้า ความเสี่ยงต่าง ๆ ที่พูดมาทั้งหมดที่ประชุมได้แสดงความเห็นใจและอยากช่วยเหลือชาวนาตั้งแต่แรกเพราะหากต้นน้ำได้คุณภาพ ช่วงกลางน้ำและปลายน้ำย่อมมีคุณภาพตามกัน แต่หากต้นน้ำผิดพลาดตั้งแต่แรกคุณภาพของข้าวก็ย่อมลดลงไป ทำให้คุณภาพข้าวในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดขาดความน่าเชื่อถือ

ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าในความเป็นสถาบันของเกษตรกรนั้นสหกรณ์การเกษตรจะไม่ได้มองถึงผลประโยชน์ด้านธุรกิจเพียงอย่างเดียวเหมือนภาคเอกชน ยังคงต้องมุ่งเน้นความซื่อตรง ความเป็นห่วงหาอาวหาเพื่อความยั่งยืน หากหน่วยงานภาครัฐสนับสนุนให้เป็นสหกรณ์การเกษตรมีศักยภาพเชื่อได้ว่าจะสามารถรองรับความต่อเนื่องของโซ่อุปทานข้าวของจังหวัดร้อยเอ็ดได้อย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ

### ส่วนที่ 3 สรุปผลการสนทนากลุ่ม (Focus group) กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร

การวิจัยโดยใช้เทคนิครูปแบบการสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อสอบถามความคิดเห็นกลุ่มผู้ผลิตข้าวสารเกี่ยวกับรูปแบบความร่วมมือของกลุ่มบุคคลในโซ่อุปทานข้าวหอมมะลิจังหวัดร้อยเอ็ดในภาวะที่เกิดภัยแล้ง เพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าวในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive method) จากผู้แทนผู้ประกอบการ โรงสีในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 14 คน ดังนี้

1. นางจวงจิรา สุริยนากุล	บริษัทโรงสีข้าวไทยเพิ่มพูนร้อยเอ็ด จำกัด
2. นางบุญเกิด ภานนท์	โรงสีข้าวสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด
3. นางสาวพิราพร สมทรัพย์	บริษัทข้าวบัวหลวงจำกัด
4. นางวรินทร์ ศรีแสนปาง	บริษัทโรงสีศรีแสงดาว จำกัด
5. นางพัชรินทร์ เรืองจินดาวลัย	บริษัทโรงสีศรีแสงดาว จำกัด
6. นายไพรัช ฉัตรไชยศิริ	บริษัทโซควิจิตรรุ่งเรือง จำกัด
7. นางสมจิตร เอี่ยมชื่นมงคล	บริษัทโรงสีศรีแสงดาวเพิ่มพูนจำกัด
8. นายกิตติพงษ์ อาจสมรรถ	ห้างหุ้นส่วนจำกัดโรงสีข้าวเสรีรุ่งเรืองกิจ
9. นายบุญธรรม สว่างเรือง	บริษัทเกษตรวิสัย ไรซ์ อินเตอร์เทรด จำกัด
10. นายพิชิต สุริยนากุล	บริษัทโรงสีข้าวไทยเพิ่มพูนร้อยเอ็ด จำกัด
11. นายวาทิ อาจสมรรถ	ห้างหุ้นส่วนจำกัดทรัพย์เสรี
12. นางนันทนา อนันต์	บริษัททนสาร โปสพ จำกัด
13. นายชาญณรงค์ เทียมนภา	บริษัททนสาร โปสพ จำกัด
14. นายชวลิต ชวนรำลึก	บริษัทข้าวทุ่งทอง ไรซ์มิลล์ จำกัด

การประชุมสนทนากลุ่มในครั้งนี้ได้รับความกรุณาจากท่านอนุสรณ์ แก้วกั้งवाल ผู้ว่าราชการจังหวัดร้อยเอ็ดได้เกริ่นนำการประชุมโดยได้กล่าวขอบคุณชมรมโรงสีข้าวจังหวัดร้อยเอ็ดที่ได้เสียสละเวลามาร่วมปรึกษาหารือและได้สรุปความสำคัญว่าจังหวัดร้อยเอ็ดกำลังจะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดด้วยโมเดล “ร้อยเอ็ด 4.101” ตามที่ได้นำเสนอต่อ

นายกรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 24 สิงหาคม พ.ศ. 2559 ที่ผ่านมามียุทธศาสตร์ที่สำคัญคือการพัฒนา  
ทุ้งกุลาร้องไห้ให้เป็นเขตการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มข้าวหอมมะลิทุ้งกุล และ การเพิ่ม  
ประสิทธิภาพโครงการระบบชลประทานด้านการลดผลกระทบจากปัญหาอุทกภัยและภัยแล้ง  
การเพิ่มศักยภาพภาพดังกล่าวยังต้องอาศัยงานวิจัยที่เกี่ยวกับข้าวหอมมะลิให้เกิดขึ้นด้วย ในฐานะ  
ผู้ผลิตข้าวสาร มีแนวทางเพื่อกำหนดวิธีและมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาภัยแล้งอย่างไรบ้างเพื่อให้  
ห่วงโซ่อุปทานข้าวหอมมะลิจังหวัดร้อยเอ็ดของเราเกิดความต่อเนื่องหากเกิดภัยแล้งขึ้น

ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามหลักในการสนทนากลุ่มไว้ 3 ประเด็น รายละเอียดจากการสนทนา  
กลุ่มที่เป็นสาระสำคัญได้ส่งกลับให้ผู้เข้าร่วมสนทนาตรวจสอบและยืนยันผลการประชุมดังกล่าว  
เรียบร้อยแล้ว ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้

**ข้อคำถามที่ 1:** ในสถานการณ์ที่เกิดภัยแล้ง ที่ส่งผลให้ผลผลิตข้าวได้น้อยกว่าปกติ  
กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างไรบ้างเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้  
อย่างต่อเนื่อง

สำหรับประเด็นในการเตรียมความพร้อมและการแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดภัยแล้งที่ส่งผล  
ต่อปริมาณข้าวในฤดูกาลน้อยกว่าปกติ ที่ประชุมกลุ่มสนทนากลุ่มในฐานะกลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร  
(กลุ่มโรงสี) มีความเห็นว่า ภัยธรรมชาติที่เกิดขึ้นนั้นจะไม่ส่งผลกระทบโดยตรงกับกลุ่มโรงสีมากนัก  
เพราะโรงสีอยู่ในช่วงของปลายน้ำของโซ่อุปทานข้าว กล่าวคือ ปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือกและ  
ปริมาณการสีข้าว ได้มีการวางแผนการรับซื้อและแผนการผลิตที่เป็นระบบอยู่แล้ว ไม่ได้ขึ้นอยู่กับ  
ปริมาณของข้าวจากต้นน้ำของโซ่อุปทานเพียงอย่างเดียวแต่จะให้ความสำคัญกับตลาดผู้รับซื้อ  
ข้าวสารมากกว่าว่ามีความต้องการมากน้อยเพียงใด เรื่องตลาดจำหน่ายสินค้าจึงเป็นเรื่องใหญ่  
สำหรับผู้ประกอบการโรงสี ที่ประชุมยังมีความเห็นว่าผู้ประกอบการโรงสีข้าวได้มีการวางแผน  
เตรียมความพร้อมเพื่อรองรับปริมาณข้าวหากมีปริมาณน้อยกว่าปกติโรงสีส่วนใหญ่จะมีการเก็บรวม  
รวมสินค้าเอาไว้และมีแผนรองรับผลผลิตใหม่เพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง ที่ผ่านมายังไม่ได้รับผลกระทบ  
จากปริมาณข้าวเปลือกในฤดูกาลน้อยเพราะส่วนใหญ่จะมีการวางแผนและการเก็บรวบรวมไว้เป็น  
อย่างดี

ที่ประชุมสนทนากลุ่มยังมีความเห็นว่าการรวมกลุ่มเป็นชมรมโรงสีในพื้นที่จังหวัด  
ร้อยเอ็ดถือเป็นการเตรียมความพร้อมรองรับในกรณีที่หากมีปริมาณข้าวน้อยเกิดขึ้น ยังสามารถ  
ช่วยเหลือกันหากเกิดภาวะข้าวน้อย ที่ผ่านมามีปัญหาเลยมีแต่หาตลาดจำหน่ายข้าวสารยาก  
หากมีการส่งเสริมให้มีการขยายตลาดทั้งภายในและภายนอกประเทศได้ย่อมจะเป็นการดีที่จะทำให้  
โซ่อุปทานข้าวดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและประโยชน์ก็จะเกิดขึ้นตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ  
กลุ่มผู้ประกอบการโรงสีมีความเห็นว่า หากเกิดภัยแล้งที่ส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณน้อยชวาจะ



ได้รับผลกระทบมากที่สุด ดังนั้นการส่งเสริมและวางแผนให้มีความต่อเนื่องควรให้ความสำคัญกับชาวนาเป็นอันดับแรก ไม่ว่าจะเป็นการควบคุมการผลิตให้ได้คุณภาพตั้งแต่การคัดเลือกเมล็ดพันธุ์ข้าวจนกระทั่งถึงการเก็บเกี่ยว เพื่อให้ชาวนาได้รับผลกระทบน้อยลง ไม่ใช่ว่ายังมีผลผลิตจำนวนน้อยยังไม่ได้คุณภาพ ยิ่งจะทำให้ชาวนาขาดทุนไปมากกว่าเดิม สำหรับกลุ่มกลางน้ำและปลายน้ำจะไม่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากภัยแล้ง แต่ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของตลาดปลายน้ำมากกว่าที่จะเป็นปัจจัยกำหนดว่าจะต้องรับซื้อข้าวมากหรือน้อย นโยบายของรัฐบาลในการกำหนดราคาข้าวและนโยบายด้านการส่งออกต่างหากจะเป็นปัจจัยที่ทำให้โรงสีเตรียมความพร้อมมากกว่าเรื่องของภัยธรรมชาติ

**ข้อคำถามที่ 2:** ในสถานการณ์ที่เกิดภัยแล้ง ที่ส่งผลให้ผลผลิตข้าวได้น้อยกว่าปกติ กลุ่มผู้ผลิตข้าวสารต้องการให้กลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวดำเนินการช่วยเหลืออย่างไรบ้าง ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าการเกิดภัยแล้งส่งผลกระทบต่อโดยตรงของโซ่อุปทานข้าว ในช่วงของต้นน้ำ คือชาวนาจะได้รับผลกระทบมากที่สุด ในฐานะผู้ผลิตข้าวสารมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับกลุ่มต่าง ๆ และต้องการให้กลุ่มต่าง ๆ สนับสนุน ดังนี้

#### กลุ่มเกษตรกร

กลุ่มผู้ประกอบการโรงสีมีความเห็นว่าชาวนาเป็นจุดเริ่มต้นของโซ่อุปทานข้าว จึงจำเป็นต้องควบคุมคุณภาพในการผลิตตั้งแต่ต้นน้ำเพื่อให้ได้ผลผลิตข้าวเปลือกที่มีคุณภาพ ที่ประชุมไม่ยากให้มองว่าการกำหนดราคาข้าวเปลือกที่รับซื้อจากชาวนาขึ้นอยู่กับพ่อค้าเพียงฝ่ายเดียว เพราะปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโซ่อุปทานข้าวนั้นมีผลต่อเนื่องเชื่อมโยงกันทั้งหมด คุณภาพของข้าวเป็นเรื่องสำคัญเริ่มแรกจึงอยากให้เริ่มจากชาวนา ดังนี้

1. การคัดเลือกเมล็ดพันธุ์ข้าวต้องได้คุณภาพ พันธุ์ข้าวไม่ปลอมปนหรือปลอมปนน้อยที่สุด ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่า การที่ชาวนาให้ความสนใจและตระหนักเกี่ยวกับเมล็ดพันธุ์ที่ดี ไม่มีการปลอมปน จะเป็นสิ่งที่ดีมากเพราะจะง่ายต่อการรับซื้อและการแปรรูปเป็นข้าวสาร และคุณภาพข้าวที่ไม่ปลอมปนนี้ยังมีผลต่อราคาข้าวเปลือกด้วย เมล็ดพันธุ์ที่ดีมีมาตรฐานควรให้ส่วนราชการเป็นผู้ผลิตหรือควบคุมการผลิตให้ชาวนาเพื่อจะได้เป็นการรับรองว่าเป็นพันธุ์ข้าวที่มีคุณภาพ หากชาวนาไม่ให้ความสำคัญในการคัดเลือกเมล็ดพันธุ์ข้าว ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในช่วงการนำข้าวเปลือกไปขายและถึงตอนนั้นหากข้าวมีการปลอมปนมากก็จะทำให้ขายข้าวเปลือกได้ในราคาที่ลดลงตามคุณภาพข้าว การที่จังหวัดร้อยเอ็ดจะส่งเสริมให้มีการผลิตข้าวที่มีคุณภาพ จำเป็น ต้องมีการคัดเลือกเมล็ดพันธุ์ให้ชาวนา ตรงนี้ก็สามารถที่จะบรรเทาความเดือดร้อนได้ในกรณีที่เกิดภัยแล้งที่ส่งผลให้ผลผลิตมีน้อยแต่เป็นผลผลิตที่ได้มาตรฐานมีคุณภาพก็ยังสามารถขายได้ราคาตรงกันข้ามถ้ายังผลผลิตมีน้อยแล้วยังมีการปลอมปนของข้าวอีก กลุ่มผู้รวบรวมข้าวเปลือก หรือ

กลุ่มโรงสีก็ต้องซื้อตามคุณภาพของข้าวเพราะต้องแบกรับความเสี่ยงไว้เช่นกัน แต่ไม่ได้หมายความว่าข้าวของชาวนายังน้อยแล้วจะยิ่งได้ราคาเพราะปริมาณข้าวที่พ่อค้าเก็บไว้ในสต็อกมีปริมาณที่มากเพียงพอและยังมีเครือข่ายรับซื้อต่างพื้นที่ได้อีก อำนาจในการต่อรองราคาของชาวนาก็ยังน้อย การที่มีการเริ่มต้นเลือกเมล็ดพันธุ์ที่ดียอมเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี

นอกจากนี้ที่ประชุมยังมีความเห็นว่าส่วนราชการที่เกี่ยวข้องควรให้การสนับสนุนและให้ความสำคัญกับการจัดทำเมล็ดพันธุ์ข้าวให้ได้มาตรฐานและเป็นที่น่าเชื่อถือ เพราะจะทำให้พ่อค้ามีความมั่นใจมากขึ้น การเปลี่ยนเมล็ดพันธุ์ข้าวปลูกของชาวนาอาจทำเองก็ได้เพื่อลดต้นทุนการผลิต อาจแบ่งแปลงไว้ทำเมล็ดพันธุ์ แต่ต้องมั่นใจได้ว่าการควบคุมที่ดี ประกอบกับปัจจุบันใช้รถเกี่ยว นวดข้าวยิ่งอาจทำให้เมล็ดพันธุ์ปลอมปนจากการเกี่ยวข้าวได้ ต้องระมัดระวังและตรวจสอบระบบ การเกี่ยวข้าวด้วย

2. เรื่องคุณภาพในการเก็บเกี่ยวข้าว ที่ประชุมสนทนามีความเห็นว่าเป็นพื้นที่จังหวัด ร้อยเอ็ดมีปัญหาการขาดแคลนรถเกี่ยวนวดข้าว ทำให้ระบบการเก็บเกี่ยวมีปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพข้าวเพราะถึงแม้จะมีการคัดเลือกเมล็ดพันธุ์ที่ดี แต่การเก็บเกี่ยวข้าวไม่ทันระยะเวลาที่เหมาะสมก็จะทำให้คุณภาพข้าวลดน้อยลงเป็นผลให้ราคาข้าวข้าวเปลือกลดลงไปตามคุณภาพข้าวได้เช่นกัน ยิ่งหากชาวนาได้รับผลกระทบจากภัยแล้งแล้วยิ่งจะทำให้ได้รับความเดือดร้อนเพิ่มขึ้นอีก ปัญหา นี้คือจะอย่างไรให้ชาวนาสามารถเกี่ยวนวดข้าวได้ในระยะเวลาปลับปลึงซึ่งเป็นระยะเวลาที่ดีที่สุด ในการเกี่ยวข้าว ด้วยพฤติกรรมกรเกี่ยวข้าวที่จังหวัดร้อยเอ็ดไม่ใช้แรงงานคนแต่ใช้รถเกี่ยวนวดข้าว แทน บางครั้งข้าวยังไม่ถึงห้วงระยะเวลาในการเก็บเกี่ยวแต่ต้องเกี่ยวเพราะรถเกี่ยวได้เรียงลำดับ การเกี่ยวไว้แล้วหากไม่เกี่ยวตามลำดับที่เจ้าของรถเกี่ยวนวดข้าวกำหนดไว้ ก็จะผ่านข้ามไปปรับข้าง เกี่ยวที่นาของคนอื่น อำนาจต่อรองของเจ้าของรถเกี่ยวนวดข้าวจะมีมากในช่วงฤดูกาลเก็บเกี่ยวหาก ชาวนาสามารถเกี่ยวข้าวได้ทันระยะเวลาที่เหมาะสมย่อมจะเป็นการดี ภาครัฐหรือหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องควรมองปัญหารถเกี่ยวนวดข้าวเป็นปัญหาใหญ่ที่ต้องร่วมกันแก้ไข ยิ่งรถเกี่ยวนวดข้าวมี จำนวนน้อย ทำให้เกิดการแย่งชิงรถเกี่ยวนวดข้าวและเกิดการปั่นราคาค่าเกี่ยวข้าวทำให้ต้นทุน การผลิตมากขึ้น ชาวนาจะเสียผลประโยชน์ ปัญหาของการเกี่ยวข้าวที่ไม่สอดคล้องกับระยะเวลาที่ เหมาะสมจะทำให้ได้ข้าวที่มีคุณภาพไม่ดีนัก และยิ่งในปัจจุบันมีเครื่องมือที่ไว้วัดคุณภาพข้าวที่ ทันสมัย พ่อค้าส่วนใหญ่ ได้นำเครื่องมือเหล่านั้นมาใช้แล้วเพื่อให้ได้ข้าวที่มีคุณภาพ เพื่อให้เกิด ความต่อเนื่องในโซ่อุปทานข้าวชาวนาต้องเกี่ยวเกี่ยวข้าวให้ทันเวลาปลับปลึงและชาวนาควรทำแผน การเก็บเกี่ยวที่ดี นอกจากนี้ในการเกี่ยวข้าวโดยใช้รถเกี่ยวนวดข้าวยังต้องระมัดระวังในการปลอมปน ข้าว อาจเป็นไปได้ว่าการใช้รถเกี่ยวจะเกี่ยวในหลายพื้นที่ นาแต่ละแปลงของชาวนาอาจใช้เมล็ด พันธุ์ข้าวที่แตกต่างกัน ในการนี้ที่ประชุมยังได้ให้ความเห็นด้วยว่าในการเกี่ยวข้าวที่ชาวนาควรมี

ความซื่อสัตย์ในการแจ้งจำนวนพื้นที่นาเพราะบางครั้งการแจ้งจำนวนพื้นที่นาน้อยกว่าความเป็นจริง จะทำรถเกี่ยวไม่เชื่อใจและอาจทำให้เกิดปัญหาตามมา

#### กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก

ในความเห็นของผู้ประกอบการโรงสีมองว่ากลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือกมีความพร้อมและเตรียมแผนการดำเนินงานรองรับกับปริมาณข้าวในแต่ละฤดูการผลิตอยู่แล้ว ไม่มีปัญหาอะไร สำคัญคือการใช้เครื่องมือที่ได้มาตรฐานในการทดสอบคุณภาพข้าวเพื่อให้กลุ่มโรงสีมีความมั่นใจว่าข้าวเปลือกที่รวบรวมไว้นั้นมีคุณภาพตรงตามราคาซื้อขายจริง ความมีคุณภาพของเครื่องมือจึงเป็นสิ่งสำคัญ

#### กลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร

ในความเห็นของผู้ประกอบการโรงสีเห็นว่า การขาดตลาดระบายสินค้าข้าวสารเป็นเรื่องสำคัญที่สุดที่จะส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการโรงสีไม่ว่าจะเป็นการจำหน่ายภายในประเทศหรือการจำหน่ายในต่างประเทศ ยิ่งในส่วนของจังหวัดร้อยเอ็ดที่มีการส่งเสริมการผลิตข้าวคุณภาพข้าวที่ดีมีการควบคุมการผลิตตั้งแต่เริ่มแรกเช่นการปลูกข้าวอินทรีย์ ยังคงมีตลาดจำหน่ายสินค้าน้อย การที่จะทำให้โซ่อุปทานข้าวดำเนินการไปได้อย่างต่อเนื่องไม่สะดุด ตลาดข้าวสารจึงเป็นสิ่งสำคัญที่รัฐบาลหรือผู้ที่เกี่ยวข้องต้องส่งเสริมระบบตลาดให้สามารถจำหน่ายข้าวสู่ตลาดให้ได้มากที่สุด ความสัมพันธ์ของกลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสารจึงสำคัญกับการกำหนดราคาข้าวเปลือก กล่าวคือหากมีการจำหน่ายสินค้าได้จำนวนมาก ก็จะทำให้ต้นทุนน้ำ กลางน้ำ ของโซ่อุปทานข้าวดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง แต่ที่ผ่านมามีปัญหาน้ำไม่สามารถจำหน่ายข้าวสารได้เท่าที่ควร ทำให้ผลกระทบในทุก ๆ กลุ่มในโซ่อุปทานข้าว และกลุ่มที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดที่ชาวนา ไม่ว่าจะเกิดภัยธรรมชาติหรือไม่ก็ตามราคาข้าวส่วนใหญ่จะมาจากตลาดผู้ซื้อในช่วงปลายน้ำ หากตลาดมีฐานที่ใหญ่มีปริมาณการสั่งซื้อข้าวสารที่มากก็จะทำให้ราคาข้าวในปีนั้น ๆ ได้ราคาสูงขึ้น ที่ประชุมมีความเห็นว่าถ้าหากมีการขยายตลาดทั้งภายในประเทศและต่างประเทศได้ จังหวัดร้อยเอ็ดซึ่งเป็นแหล่งผลิตข้าวที่มีคุณภาพอยู่แล้วจะสามารถรองรับตลาดได้ทั้งหมดหากมีผู้ซื้อ เหตุการณ์สินค้าขาดตลาดจะไม่มีเลยและเป็นสินค้าที่มีคุณภาพด้วย

**ข้อคำถามที่ 3:** ในสถานการณ์ที่เกิดภัยแล้ง ที่ส่งผลให้ผลผลิตข้าวได้น้อยกว่าปกติ กลุ่มผู้ผลิตข้าวสารต้องการให้หน่วยงานใดบ้างที่ไม่ได้อยู่ในโซ่อุปทานข้าวช่วยเหลือและช่วยเหลืออย่างไรเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดที่ชาวนาส่วนใหญ่อาศัยน้ำฝนในการทำนา หน่วยงานภาครัฐต้องให้ความสำคัญกับระบบชลประทานหรือหาแหล่งน้ำต้นทุนให้กับชาวนาเพื่อเป็นการรองรับกับภัยธรรมชาติที่อาจเกิดขึ้น จริงอยู่ว่าห่วงโซ่อุปทานข้าวในจังหวัด

ร้อยเอ็ดจะไม่ได้รับผลกระทบมากนักหากเกิดภัยแล้งเพราะในช่วงกลางน้ำกับปลายน้ำได้มีการจัดทำแผนการดำเนินงานรองรับไว้เป็นอย่างดี แต่ผลกระทบจะเกิดอย่างหนักกับชาวนาที่ด้อยลงทุนในปัจจัยการผลิตต่าง ๆ ดังนั้น จึงอยากให้มีการจัดระบบชลประทานให้ดีเพื่อไม่ให้ชาวนาได้รับผลกระทบมากนัก

สำหรับเรื่องของเมล็ดพันธุ์ข้าวที่ประชุมมีความเห็นว่าอยากให้มีส่วนราชการที่ทำหน้าที่ให้การรับรองคุณภาพเมล็ดพันธุ์ข้าวว่าเป็นเมล็ดพันธุ์ที่ดีไม่ปลอมปนหรือปลอมปนน้อยที่สุด เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับกลุ่มโรงสีและเห็นว่าท้ายที่สุดแล้วชาวนาจะเสียประโยชน์และได้รับผลกระทบมากที่สุด และปัจจุบันราคายังน้อยอยู่แล้วเมื่อเทียบกับปัจจัยการผลิตที่ลงทุนไปและหากเกิดภัยธรรมชาติขึ้นอีกยิ่งจะทำให้ชาวนาได้รับผลกระทบหนักขึ้น และในช่วงฤดูการเพาะปลูกเกิดภัยธรรมชาติชาวนาควรได้รับการสนับสนุนเมล็ดพันธุ์ข้าวให้ทันกับห้วงเวลาการเพาะปลูกเพราะบางครั้งการแจกเมล็ดพันธุ์ข้าวจะมาในช่วงหลังฤดูการเพาะปลูกจะไม่ตรงกับความต้องการของชาวนา

สำหรับประเด็นการเก็บเกี่ยวที่ประชุมมีความเห็นว่าควรมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการวางแผนการเก็บเกี่ยวให้กับชาวนาและสนับสนุนส่งเสริมรถเกี่ยวขนาดข้าวไว้บริการเพื่อให้ชาวนาได้มีทางเลือกในการเกี่ยวข้าวให้ทันเวลา ประกอบกับการลงพื้นที่สำรวจข้าวในแต่ละท้องถื่นเพื่อให้มีการวางแผนร่วมกัน บางครั้งหน่วยงานภาครัฐควรมองว่าการเก็บเกี่ยวข้าวเป็นเรื่องที่สำคัญเพราะจะเป็นการรักษาคุณภาพข้าวไว้ได้ ควรให้ความรู้กับชาวนาเกี่ยวกับการวางแผนที่ดีและเตรียมความพร้อมรองรับกับความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น เพราะท้ายที่สุดแล้วโซ่อุปทานข้าวที่น่าเป็นห่วงที่สุดคือช่วงต้นน้ำ

นอกจากนี้ในที่ประชุมยังมีความเห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการท้องถิ่นและใกล้ชิดกับชาวนาในพื้นที่มากที่สุด ควรให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนชาวนาในพื้นที่ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการบริหารจัดการแหล่งน้ำต้นทุน หรือแม้กระทั่งการวางแผนให้กับผู้ประกอบการรถเกี่ยวขนาดข้าวในพื้นที่ให้มีการวางแผนการเกี่ยวข้าว หากเกินความสามารถของผู้ประกอบการในพื้นที่ควรเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการรายอื่นที่ไม่ใช่คนในพื้นที่เข้ามาเสริมเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายแก่ชาวนา บางพื้นที่มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคิดป้ายห้ามไม่ให้รถเกี่ยวขนาดข้าวจากภายนอกเข้าพื้นที่เข้าพื้นที่ทำให้ผลที่เกิดขึ้นก็คือชาวนานั่นเองที่เสียหาย ดังนั้น เรื่องเล็กน้อย ๆ ต้องให้ความสำคัญในทุก ๆ ช่วงเพื่อความต่อเนื่องที่จะเกิดขึ้น

#### ส่วนที่ 4 สรุปผลการสนทนากลุ่ม (Focus group) กลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร

การวิจัยโดยใช้เทคนิครูปแบบการสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อสอบถามความคิดเห็นกลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสารเกี่ยวกับรูปแบบความร่วมมือของกลุ่มบุคคลในโซ่อุปทานข้าวหอมมะลิจังหวัดร้อยเอ็ดในภาวะที่เกิดภัยแล้ง เพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าวในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive method) จากผู้ประกอบการที่ผลิตข้าวสารจำหน่ายที่อยู่ในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 10 บริษัท ดังนี้

1. บริษัทโรงสีข้าวไทยเพิ่มพูนร้อยเอ็ด จำกัด
2. โรงสีข้าวสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด
3. บริษัทโรงสีศรีแสงดาว จำกัด
4. บริษัทโชควิจิตรรุ่งเรือง จำกัด
5. บริษัทโรงสีศรีแสงดาวเพิ่มพูนจำกัด
6. ห้างหุ้นส่วนจำกัดโรงสีข้าวเสรีรุ่งเรืองกิจ
7. บริษัทเกษตรวิสัย ไรซ์ อินเตอร์เทรด จำกัด
8. ห้างหุ้นส่วนจำกัดทรัพย์เสรี
9. บริษัทธนสารโพสพ จำกัด
10. บริษัทข้าวทุ่งทอง ไรซ์มิลล์ จำกัด

ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามหลักในการสนทนากลุ่มไว้ 3 ประเด็น รายละเอียดจากการสนทนากลุ่มที่เป็นสาระสำคัญได้ส่งกลับให้ผู้เข้าร่วมสนทนาตรวจสอบและยืนยันผลการประชุมดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้

**ข้อคำถามที่ 1:** ในสถานการณ์ที่เกิดภัยแล้ง ที่ส่งผลให้ผลผลิตข้าวได้น้อยกว่าปกติ กลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างไรบ้างเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

จากการประชุมสนทนากลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสารมีความเห็นว่าตลาดการจำหน่ายข้าวสารในปัจจุบันมีปริมาณการสั่งซื้อจำนวนน้อยทั้งจากภายในประเทศและต่างประเทศ การหาตลาดจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดไม่ว่าจะในกรณีที่มีการเกิดภัยแล้งหรือไม่ก็ตาม ผู้ประกอบการได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงควบคู่กับแผนการผลิตและแผนการจำหน่ายไว้แล้ว ที่ประชุมมีความเห็นว่าปริมาณข้าวสารที่มีอยู่ในสต็อกมีปริมาณมากเพียงพอสำหรับการส่งออกหรือการจำหน่ายภายในประเทศ แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นคือปริมาณความต้องการของลูกค้ามีจำนวนน้อยหรือมีก็เป็นการเสนอราคาที่ต่ำกว่าต้นทุนทำให้ผู้ประกอบการไม่สามารถขายข้าวสารได้ เมื่อเปรียบเทียบปริมาณการสั่งซื้อกับปริมาณข้าวที่มีในปัจจุบันถือได้ว่าปริมาณการสั่งซื้อยังคงน้อยอยู่ ผลกระทบที่เกิดขึ้นคือเมื่อปริมาณ

ข่าวสารของผู้ประกอบการมีปริมาณมากยิ่งทำให้ราคาของข้าวเปลือกลดต่ำลง ผลกระทบก็จะกลับไปชานาขายข้าวเปลือกไม่ได้ราคา

ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าสิ่งที่ทำให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจในโซ่อุปทานข้าว ไม่ว่าจะเกิดภัยธรรมชาติหรือไม่ก็ตาม ปริมาณข้าวเปลือกจะน้อยกว่าปกติหรือมากกว่าปกติก็ตาม หากระบบตลาดข่าวสารสามารถรองรับได้ก็จะทำให้ห่วงโซ่อุปทานข้าวดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ การวางแผนด้านการตลาดจึงเป็นเรื่องใหญ่และสำคัญสำหรับจังหวัดร้อยเอ็ดที่มีการพัฒนาด้านคุณภาพข้าวที่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับอยู่แล้วและมีการส่งเสริมชานาให้ทำข้าวอินทรีย์ ข้าวปลอดภัยจากสารพิษตกค้าง ( GAP) ต่าง ๆ ก็ดี แต่ตลาดที่รองรับข้าวคุณภาพเหล่านี้ยังมีน้อยการขยายตลาดจึงเป็นเรื่องสำคัญ

สำหรับผู้ประกอบการในจังหวัดร้อยเอ็ดที่ส่งออกข้าวไปขายต่างประเทศก็ประสบปัญหาด้านการส่งเสริมการตลาดเช่นกัน และหากมีการสนับสนุนให้ผู้ประกอบการในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดสามารถส่งออกได้และมีตลาดรองรับที่มากก็จะเป็นการดีเพราะศักยภาพด้านคุณภาพของข้าวและปริมาณการผลิตภายในจังหวัดร้อยเอ็ดสามารถที่จะแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างแน่นอน แต่ที่ยังไม่สามารถทำได้ในตอนนี้คือ ยังขาดการสนับสนุนและพัฒนาองค์ความรู้ด้านการส่งออกและการหาตลาด และโดยเฉพาะข้าวที่ผลิตแบบคุณภาพ บางครั้งตลาดภายในประเทศยังไม่ได้มีความต้องการคุณภาพของข้าวมากนัก จะทำให้ความเป็นข้าวคุณภาพที่คัดมาอย่างดีขายได้ยากเพราะลูกค้ามีจำนวนน้อยและจำนวนจำกัด

ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าสิ่งที่ส่งออกข้าวและการหาตลาดรองรับเป็นเรื่องยากแต่ต้องเริ่มลงมือทำ ภาครัฐควรสนับสนุนผู้ประกอบการในการหาตลาดจำหน่ายข้าว หาข้อมูลของแต่ละประเทศว่ามีวัฒนธรรมในการบริโภคข้าวอย่างไรบ้างและคุณสมบัติที่โดดเด่นของแต่ละประเทศต้องกันคืออะไร หากเป็นความหอม ความขาว ความนุ่ม ที่เป็นคุณสมบัติของข้าวหอมมะลิ จังหวัดร้อยเอ็ดก็จะเป็นโอกาสในการแข่งขันที่จังหวัดร้อยเอ็ดจะได้เปรียบทางการตลาด และต้องหาข้อมูลเกี่ยวกับข้อจำกัดทางการค้าของประเทศคู่ค้าด้วย

ที่ประชุมมีความเห็นว่าหากมีภัยธรรมชาติเกิดขึ้นผู้ที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดคือชานาผู้ปลูกข้าว สำหรับผู้จำหน่ายข่าวสารได้มีการจัดทำแผนรองรับการดำเนินการไว้แล้ว ที่ผ่านมายังไม่เคยมีปัญหาเรื่องปริมาณข้าวน้อย มีแต่ปริมาณข้าวมากและภายในจังหวัดร้อยเอ็ดกลุ่มผู้ประกอบการได้รวมกลุ่มเพื่อให้ความช่วยเหลือแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างเปิดเผย ไม่คิดว่าเป็นคู่แข่งกัน คิดว่าเป็นผู้ร่วมธุรกิจที่คอยช่วยเหลือกัน หน่วยงานภาครัฐหรือผู้ที่เกี่ยวข้องต้องให้การสนับสนุนด้านการขยายตลาดให้มากขึ้น ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการให้สามารถส่งออกได้มากขึ้น

สำหรับความเป็นสินค้าประเภทข้าวอินทรีย์ หรือข้าวที่มีการคัดคุณภาพอย่างดีของ จังหวัดร้อยเอ็ดเป็นที่ยอมรับได้ว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่ลูกค้ายอมรับได้ แต่กลุ่มลูกค้ายังมีปริมาณ น้อยเมื่อเปรียบเทียบกับผลผลิตที่สามารถผลิตออกสู่ตลาดได้ ดังนั้น จึงมีความเห็นว่าตลาดเป็น สิ่งสำคัญที่ต้องขยายฐานควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพข้าวในจังหวัดร้อยเอ็ดตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ มีการควบคุมคุณภาพอย่างดี มาถึงปลายน้ำก็ต้องหาตลาดส่งออกหรือจำหน่ายสินค้าให้ได้มากที่สุด เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว

**ข้อคำถามที่ 2:** ในสถานการณ์ที่เกิดภัยแล้ง ที่ส่งผลให้ผลผลิตข้าวได้น้อยกว่าปกติ กลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร ต้องการให้กลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวดำเนินการช่วยเหลืออย่างไรบ้าง ที่ประชุมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่า ธุรกิจเกษตรไม่สามารถกำหนดราคาได้เองกล่าวคือ ราคาเป็นของผู้ซื้อ ผู้ขายเป็นคนตอบสนอง โดยผู้ซื้อจะเป็นคนเสนอราคาในแต่ละวันจะขึ้น ๆ ลง ๆ ตามความต้องการของลูกค้า ราคาตลาดเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ไม่สามารถกำหนดราคาซื้อ ขายได้เอง และหากคิดว่าโรงสีตั้งราคาได้นั้น ไม่เป็นความจริงเพราะที่แท้จริงคือราคาข้าวเปลือกจะ ทอนมาจากข้าวสาร หากถามว่าหากชาวนาได้รับผลกระทบจากภัยธรรมชาติ ทำให้ปริมาณข้าว น้อยกว่าปกติ กลุ่มผู้ประกอบการเห็นว่าปริมาณข้าวหน้านั้นจะไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการ มากนักหรือแทบจะไม่มีผลกระทบเลย แต่หากเกิดภัยธรรมชาติผลกระทบจะตกกับชาวนาโดยตรง และในฐานะผู้ขายข้าวสารจึงมีความเห็นต่อกลุ่มต่าง ๆ ที่อยู่ในโซ่อุปทานข้าวในจังหวัดร้อยเอ็ด ดังนี้

กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือกหรือชาวนา ที่ประชุมมีความเห็นว่าอยากให้ชาวนามีการลดต้นทุน การปลูกข้าวลงให้มากที่สุด เพราะหากเกิดภัยธรรมชาติแล้วผลผลิตได้น้อยจะยิ่งทำให้ขาดทุนมาก หากมีการลดต้นทุนการผลิตลงเช่นการใส่ปุ๋ยที่จำเป็นหรือการรวมกลุ่มแบบอินทรีย์ หรือการทำ เมล็ดพันธุ์ข้าวเอง เป็นต้น ก็จะทำให้สามารถเยียวยาได้บ้างเพราะต้นทุนในการผลิตต่ำ หากเกิดภัย ธรรมชาติก็จะไม่ขาดทุนมากนัก และหากคาดหวังแต่ว่าผู้ประกอบการจะต้องซื้อข้าวจากชาวนาใน ราคาสูงเพียงอย่างเดียวย่อมเป็นไปได้ ชาวนาต้องกลับไปลดต้นทุนในการผลิต และต้องเรียนรู้ที่ จะช่วยตัวเองให้มาก

กลุ่มผู้รวบรวมข้าวเปลือก โดยเฉพาะอย่างยิ่งสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด ที่ประชุมมีความเห็นว่าเป็นสถาบันของเกษตรกรที่มีบทบาทและมีการเชื่อมโยงกับกลุ่ม โรงสีและ ผู้ค้าข้าวอย่างใกล้ชิดที่ผ่านมาสหกรณ์การเกษตรกับผู้ประกอบการขายข้าวสารมักจะมีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ข้อมูลที่ดีต่อกัน และถ้าเป็นไปได้อยากให้มีการจัดทำเมล็ดพันธุ์ข้าวให้กับชาวนาในจังหวัด ร้อยเอ็ดให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้การปลอมปนของข้าวมีน้อย หากมีสถาบันรองรับว่า เมล็ดพันธุ์มาจากไหนจะเพิ่มความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น หากสหกรณ์การเกษตรส่งเสริมสมาชิก

ให้จัดทำเมล็ดพันธุ์ข้าวได้เองก็จะเป็นการลดต้นทุนให้กับชาวนาได้อีกทาง ทั้งนี้ก็ต้องมีระบบการควบคุมที่ดีตั้งแต่กระบวนการตรวจสอบและรวบรวมข้าวเปลือกกว่าเป็นไปตามคุณภาพที่ต้องการหรือไม่ หากเป็นไปได้ก็อยากให้มีการสนับสนุนรถเกี่ยวนาข้าวไว้คอยบริการชาวนาด้วยเพื่อเป็นการลดต้นทุนการผลิตให้กับชาวนาและลดปัญหาการขาดแคลนรถเกี่ยวนาข้าวในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด

**ข้อคำถามที่ 3:** ในสถานการณ์ที่เกิดภัยแล้ง ที่ส่งผลให้ผลผลิตข้าวได้น้อยกว่าปกติ กลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร ต้องการให้หน่วยงานใดบ้างที่ไม่ได้อยู่ในโซ่อุปทานข้าวช่วยเหลือและช่วยเหลืออย่างไรเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

ที่ประชุมสนทนากลุ่ม มีความเห็นว่าหน่วยงานต่าง ๆ ในภาครัฐควรให้การสนับสนุนกลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินการไม่ว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่ก็ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องฐานการตลาดทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ จำเป็นจะต้องส่งเสริมและหาความร่วมมือในการหาตลาดจำหน่ายสินค้าให้ได้มากที่สุด โดยที่ประชุมมีความเห็นว่าควรมีการประชาสัมพันธ์ความโดดเด่นของข้าวหอมมะลิในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด โดยเฉพาะเรื่องความหอมที่เป็นจุดแข็งของข้าวหอมมะลิในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดให้เป็นที่รู้จักและสร้างความโดดเด่นในเอกลักษณ์ของข้าวที่ผลิตในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด รวมถึงการแสดงถึงศักยภาพในการรวมกลุ่มและการผลิตที่มีการควบคุมตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ เพื่อให้ลูกค้าได้เห็น และมีช่องทางการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ที่หลากหลายช่องทาง รวมถึงการทำเว็บไซต์ประชาสัมพันธ์ข้าวในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดให้เป็นที่รู้จักของต่างชาติ โดยให้เป็นภาษาต่างประเทศหลาย ๆ ภาษา เพื่อเพิ่มช่องทางให้ลูกค้าได้รู้จักข้าวหอมมะลิในจังหวัดร้อยเอ็ด

นอกจากนี้ผู้เข้าร่วมประชุมสนทนายังมีความเห็นว่า การที่จะทำให้ต่างประเทศหรือผู้ค้ายอมรับและสั่งซื้อข้าวจากจังหวัดร้อยเอ็ดเป็นเรื่องสำคัญที่ส่วนราชการควรให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการค้าข้าวในจังหวัดร้อยเอ็ด ในด้านการตลาด การขึ้นทะเบียน การติดต่อต่างประเทศ การคัดเลือกลูกค้าต่างประเทศ องค์ความรู้ด้านการส่งออกของผู้ประกอบการยังคงมีน้อยหากมีหน่วยงานภาครัฐให้การสนับสนุนองค์ความรู้เหล่านี้จะเป็นการดีเพื่อจะได้เพิ่มช่องทางในการจำหน่ายได้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้หน่วยงานภาครัฐต้องควรจูงใจในการขายข้าวให้ผู้ประกอบการด้วย อยากให้มีการจัดตั้งศูนย์ตรวจดีเอ็นเอข้าวที่จังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อรองรับการส่งออกในอนาคต สิ่งที่สำคัญอีกประการของการค้าข้าวคือต้องยอมรับความเสี่ยงในอัตราแลกเปลี่ยนที่ผันผวน



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย เรื่องรูปแบบความร่วมมือกลุ่มบุคคลเพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจของ โช่อุปทานข้าวหอมมะลิจังหวัดร้อยเอ็ดในภาวะที่เกิดภัยแล้งในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) รูปแบบการสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร และกลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร เกี่ยวกับรูปแบบความร่วมมือของกลุ่มบุคคลใน โช่อุปทานข้าวหอมมะลิจังหวัดร้อยเอ็ดในภาวะที่เกิดภัยแล้ง เพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจของ โช่อุปทานข้าว ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัย 3 ประเด็น ดังนี้

1. แนวทางการดำเนินการของแต่ละกลุ่มใน โช่อุปทานข้าว เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของ โช่อุปทานข้าวในภาวะเกิดภัยแล้ง
2. แนวทางความร่วมมือในแต่ละกลุ่มของ โช่อุปทานข้าว เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของ โช่อุปทานข้าวในภาวะเกิดภัยแล้ง
3. แนวทางความร่วมมือกับส่วนราชการและภาคเอกชนที่อยู่นอก โช่อุปทานข้าว เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของ โช่อุปทานข้าวในภาวะเกิดภัยแล้ง

#### สรุปผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้เพื่อค้นหารูปแบบความร่วมมือของกลุ่มบุคคลใน โช่อุปทานข้าวหอมมะลิจังหวัดร้อยเอ็ดในภาวะที่เกิดภัยแล้ง ที่จะทำให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของ โช่อุปทานข้าว พบว่า

1. แนวทางการดำเนินการของแต่ละกลุ่ม ใน โช่อุปทานข้าว เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของ โช่อุปทานข้าวในภาวะเกิดภัยแล้ง

ตารางที่ 5-1 สรุปแนวทางการดำเนินการของแต่ละกลุ่มใน โช่อุปทานข้าว

ประเด็น	กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก	กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก	กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร	กลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร
การบริหารแหล่งน้ำต้นทุน	✓	-	-	-
การพัฒนาแนวทางการผลิต	✓	-	-	-
การบริหารจัดการเมล็ดพันธุ์ข้าว	✓	-	-	-

ตารางที่ 5-1 (ต่อ)

ประเด็น	กลุ่มผู้ผลิต ข้าวเปลือก	กลุ่มผู้จัดหา ข้าวเปลือก	กลุ่มผู้ผลิต ข้าวสาร	กลุ่มผู้จำหน่าย ข้าวสาร
การพัฒนาองค์ความรู้	✓	✓	✓	✓
การพ่วงเวลาเพื่อไม่ให้ข้าวตาย ในช่วงเกิดภัยแล้ง	✓	-	-	-
การแปรรูปสินค้า	✓	-	-	-
การสร้างรายได้เสริม	✓	-	-	-
การสร้างความร่วมมือของ เครือข่าย	-	✓	✓	✓
การจัดทำแผนรับซื้อและ แผนการจำหน่าย	-	✓	✓	-
การเตรียมเงินทุนในการรับซื้อ	-	✓	-	-
การเตรียมความพร้อมของ อุปกรณ์ที่ใช้ในการรับซื้อ	-	✓	-	-
การวิเคราะห์และทบทวนแผน ในการรับซื้อและการจำหน่าย	-	✓	✓	✓
การรับซื้อข้าวตามคุณภาพข้าว	-	✓	-	-
การสนับสนุนรถเกี่ยวนาข้าว	-	✓	-	-
การสนับสนุนปัจจัยการผลิต ให้ชาวนา	-	✓	-	-
การขยายตลาดทั้งภายในและ ต่างประเทศ	-	-	✓	✓

จากตารางที่ 5-1 พบว่ากลุ่มต่าง ๆ ที่อยู่ในโซ่อุปทานข้าวมีแนวทางการดำเนินการเพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจในภาวะเกิดภัยแล้ง สรุปได้ ดังนี้

#### กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก

แนวทางการดำเนินการเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าวในภาวะเกิดภัยแล้ง ของกลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก ได้แก่

### 1. การบริหารจัดการแหล่งน้ำต้นทุน

น้ำเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญที่สุดสำหรับการทำนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำนานอกเขตชลประทานที่อาศัยน้ำฝนเป็นหลักขบวนการมีความเสี่ยงสูงที่จะได้รับผลกระทบจากปัญหาภัยแล้งที่ฝนทิ้งช่วงหรือไม่ฝนไม่ตกต้องตามฤดูกาล การเกิดภัยแล้งมักจะเกิดแบบซ้ำซาก จังหวัดร้อยเอ็ดเป็นอีกจังหวัดที่ประสบกับปัญหาภัยแล้งซ้ำซาก การบริหารจัดการแหล่งน้ำต้นทุนจึงเป็นประเด็นสำคัญที่จะสามารถทำนาได้อย่างต่อเนื่อง จากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนวทางการบริหารจัดการแหล่งน้ำต้นทุนที่ของชาวนาสามารถทำได้คือ 1) การขุดเจาะบ่อบาดาลเพื่อใช้ในแปลงนาขนาดเล็กโดยพิจารณาองค์ประกอบของพื้นที่ คุณภาพและปริมาณน้ำเป็นสิ่งสำคัญว่ามีความคุ้มค่ากับการลงทุนเจาะบ่อบาดาลหรือไม่โดยขุดบ่อบาดาล 1 บ่อ/ 5 ไร่ 2) การขุดสระในที่นาเพื่อรองรับและกักเก็บน้ำไว้ใช้ในยามวิกฤตเหมาะสำหรับพื้นที่ปลูกข้าวแปลงใหญ่ สามารถกักเก็บน้ำได้ในปริมาณที่เพียงพอหากเกิดภัยแล้งหรือในยามที่ฝนทิ้งช่วงจะสามารถสูบน้ำจากสระเข้าพื้นที่นาเพื่อชะลอเวลาไม่ให้ข้าวตาย โดยขุดสระ 1 บ่อ/ 10 ไร่ ขนาดความจุของสระไม่น้อยกว่า 3,000 ลูกบาศก์เมตร

### 2. การพัฒนาแนวทางการผลิต

จากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างได้เตรียมความพร้อมรับมือกับภัยธรรมชาติที่อาจส่งผลกระทบต่อ การปลูกข้าวได้แก่ 1) การนำแนวทางเกษตรทฤษฎีใหม่มาใช้เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาให้ชาวนาสามารถอยู่รอดได้หากเกิดภัยธรรมชาติที่ส่งผลกระทบต่อ การปลูกข้าว ยังมีผลผลิตด้านอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากข้าวมาชดเชยรายได้ เหมาะสำหรับที่นาขนาดใหญ่ 2) การทำเกษตรอินทรีย์เป็นทางเลือกอีกทางหนึ่งที่จะช่วยลดผลกระทบจากภัยแล้ง หากเกิดภัยธรรมชาติที่ส่งผลให้ผลผลิตตกต่ำ การเลือกวิธีการเพาะปลูกแบบเกษตรอินทรีย์จะสามารถชดเชยผลผลิตที่เสียหายไปด้วยราคาที่สูงกว่าปกติ อีกทั้งต้นทุนในการผลิตข้าวอินทรีย์ยังต่ำกว่าการเพาะปลูกแบบใช้สารเคมี

### 3. การบริหารจัดการเมล็ดพันธุ์ข้าว

เมล็ดพันธุ์ข้าวเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญปัจจัยหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นว่าชาวนาต้องให้ความสำคัญตั้งแต่แรกเริ่มการผลิตและใส่ใจกับการคัดเลือกพันธุ์ข้าวที่ใช้ในการเพาะปลูกในแต่ละฤดูกาล ไม่ให้มีพันธุ์ข้าวปลอมปนหรือมีการปลอมปนในปริมาณที่น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ และหากเกิดภัยธรรมชาติที่ส่งผลให้ผลผลิตตกต่ำแต่เป็นผลผลิตที่มีคุณภาพไม่มีการปลอมปนจะยังคงขายข้าวเปลือกได้ราคาดีตามคุณภาพ จะทำให้ชาวนาได้รับผลกระทบน้อยลง

### 4. การพัฒนาองค์ความรู้ของเกษตรกร

จากผลการวิจัยพบว่าองค์ความรู้ที่อยู่กับชาวนาจะเป็นองค์ความรู้ที่ถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษสู่ลูกหลาน การรวบรวมองค์ความรู้จึงต้องอาศัยภูมิปัญญาชาวบ้านมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ส่วนใหญ่ไม่มีการบันทึกองค์ความรู้ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้องค์ความรู้เหล่านั้น

ไม่หายไปควรมีการสร้างศูนย์การเรียนรู้ชุมชนให้เป็นสถานที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชาวนาหรือเกษตรกรที่มีความสนใจร่วมกันหรือมีปัญหาการทำเกษตรในลักษณะเดียวกัน

#### 5. การพุงเวลาเพื่อไม่ให้ข้าวตาย

จากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นว่าภัยแล้งเป็นภัยธรรมชาติที่ส่งผลกระทบต่อชาวนาในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดมากที่สุด ข้าวจะตายหากฝนทิ้งช่วงนาน การให้อาหารทางใบโดยการฉีดน้ำหมักพุงเวลาไม่ให้ข้าวตายเป็นวิธีการที่ชาวนาทำได้แต่ได้เพียงระยะเวลาสั้น ๆ เท่านั้น ในห้วงของการเกิดภัยแล้งการสูบน้ำเข้าพื้นที่เพาะปลูกเป็นวิธีเดียวที่จะทำให้การพุงเวลาไม่ให้ข้าวตายได้ดีที่สุด การหาแหล่งน้ำต้นทุนไว้จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการแก้ปัญหาภัยแล้ง

#### 6. การแปรรูปสินค้าก่อนจำหน่ายเพื่อเพิ่มมูลค่า

จากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างเสนอแนวทางการดำเนินการหลังเกิดภัยแล้งว่าควรทำการแปรรูปสินค้าก่อนจำหน่ายแต่เห็นว่าเป็นไปได้ยากเพราะการแปรรูปข้าวจะเป็นการเพิ่มต้นทุนเข้าไปอีกประกอบกับต้องมีตลาดรองรับสินค้าแปรรูปที่ชัดเจน ประกอบกับยังข้าวที่ผ่านแล้งมาอาจไม่ค่อยมีคุณภาพหากนำไปขายก็จะได้ราคาไม่ดีจึงควรทำการแปรรูปก่อนจำหน่าย

#### 7. การรวมกลุ่มเพื่อกู้ยืมเมล็ดพันธุ์ข้าว

จากผลการวิจัยพบว่ากรณีที่ชาวนาได้รับผลกระทบจากภัยแล้งผลผลิตตกต่ำจะส่งผลให้ปัจจัยการผลิตในฤดูกาลผลิตรอบต่อไปได้รับผลกระทบด้วย และยังหากข้าวที่ผ่านแล้งมาอาจไม่เหมาะสมกับการนำมาทำเป็นเมล็ดพันธุ์ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าการรวมกลุ่มชาวนาเพื่อกู้ยืมเมล็ดพันธุ์ข้าวจะเป็นแนวทางหนึ่งที่จะทำให้ชาวนาลดต้นทุนการผลิตได้

#### 8. การสร้างรายได้เสริมเพื่อใช้เป็นทุนในฤดูกาลผลิตหน้า

จากการวิจัยพบว่าในกรณีที่ชาวนาได้รับผลกระทบในการปลูกข้าวหลังจากภัยแล้งผ่านพ้นไป ปัจจัยด้านทุนที่จะใช้ในการผลิตรอบต่อไปจะมีปัญหาทันที และปัญหาแบบนี้จะพันกันไปจะเกิดการกู้หนี้ยืมสินมาใช้ในการลงทุน กลายเป็นการเพิ่มต้นทุนในการผลิตทำให้เกิดความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้น จึงควรมีการหารายได้เสริมนอกเหนือจากการทำนาด้วยเพื่อจะได้มีเงินทุนในการผลิตในฤดูกาลต่อไป

#### กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก

แนวทางการดำเนินการเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าวในภาวะเกิดภัยแล้งของกลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก ได้แก่

#### 1. การสร้างความร่วมมือของเครือข่ายผู้จัดหาข้าวเปลือก

จากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือกในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดได้มีการสร้างเครือข่ายกลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือกเพื่อช่วยเหลือสมาชิกในกรณีที่ปริมาณข้าวไม่เพียงพอกับความ

ต้องการของผู้ซื้อสามารถประสานสมาชิกภายในกลุ่มให้ความช่วยเหลือกันได้ และในกรณีปริมาณข้าวเปลือกมีมากกว่าความต้องการของผู้ซื้อในพื้นที่สามารถประสานสมาชิกให้ช่วยเหลือในการรับซื้อข้าวเปลือกไปจำหน่ายได้เช่นกัน

## 2. การจัดทำแผนรวบรวมข้าวเปลือกและแผนการจำหน่าย

จากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือกมีการจัดทำแผนการดำเนินการต่าง ๆ ได้แก่ แผนการรวบรวมข้าวเปลือก และแผนการจำหน่ายข้าวเปลือก ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการสหกรณ์ ข้อมูลสำคัญที่นำมาใช้ประกอบการจัดทำแผนคือปริมาณความต้องการของลูกค้า เปรียบเทียบกับปริมาณการรวบรวมข้าวเปลือกในแต่ละปี

## 3. การเตรียมความพร้อมสถานที่และเครื่องมืออุปกรณ์ในการรับซื้อข้าวเปลือก

จากผลการวิจัยพบว่าสหกรณ์การเกษตรเป็นสถาบันของเกษตรกรที่มีหน้าที่ในการรวบรวมข้าวเปลือกจากสมาชิกและชาวนาในพื้นที่ได้มีการเตรียมความพร้อมของสถานที่รับซื้อข้าวเปลือกและอุปกรณ์ที่ใช้ในการรวบรวมข้าวเปลือกที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานก่อนที่จะเข้าสู่ช่วงการรับซื้อข้าวเปลือก

## 4. การเตรียมความพร้อมของบุคลากร

จากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือกได้มีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรภายในหน่วยงาน โดยมีการประชุมเพื่อรับทราบแนวทางตามแผนการรับซื้อข้าวเปลือกว่าในปีนี้สหกรณ์การเกษตรมีแผนการรับซื้อข้าวเปลือกในปริมาณมากน้อยเพียงใด รวมทั้งการส่งพนักงานเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่นการใช้และบำรุงรักษาเครื่องมือต่าง ๆ

## 5. การเตรียมเงินทุนเพื่อการรับซื้อข้าวเปลือก

จากผลการวิจัยพบว่า เงินทุนว่าเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญที่กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือกต้องเตรียมความพร้อมไว้ซื้อข้าวเปลือกให้เพียงพอกับแผนการจัดซื้อในแต่ละปี เงินทุนดังกล่าวส่วนใหญ่เป็นเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำที่สถาบันการเงินภาครัฐให้การสนับสนุน ในแต่ละปีก่อนถึงฤดูกาลรับซื้อข้าวเปลือกได้มีการประมาณการและการพูดคุยกับพ่อค้าไว้ก่อนที่จะมีการรวบรวมข้าวเปลือกเพราะการกู้ยืมเงินไว้เพื่อซื้อข้าวเปลือกนั้นจำเป็นต้องมีการวางแผนเพื่อไม่ให้เกิดการขาดทุน

## 6. การวิเคราะห์ความเสี่ยงและทบทวนแผนการรวบรวมข้าวเปลือกและแผนการจำหน่าย

จากผลการวิจัยพบว่าการจัดทำแผนการรวบรวมข้าวเปลือกและแผนการจำหน่ายข้าวเปลือกกลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือกได้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติรองรับไว้แล้ว หากเกิดภัยแล้งกลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือกสามารถปรับแผนการได้ตลอดเวลาเพราะเป็นแผนการดำเนินการที่มีความยืดหยุ่นสูง

### 7. การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องในการรับซื้อที่มีมาตรฐาน

จากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือกได้ให้ความสำคัญกับมาตรฐานของเครื่องมือต่าง ๆ เป็นอย่างมาก มีการสอบเทียบอุปกรณ์ที่ใช้ในการวัดคุณภาพข้าวอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับชาวนา เพราะคุณภาพข้าวที่ทดสอบได้จะเป็นตัวกำหนดราคาข้าวเปลือก

### 8. การรับซื้อข้าวเปลือกตามคุณภาพข้าว

จากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือกได้มีการนำเครื่องตรวจสอบคุณภาพที่ทันสมัยมาใช้ทดสอบคุณภาพข้าวก่อนรับซื้อข้าวเปลือก ชาวนาเกิดความเชื่อมั่นมากขึ้นว่าชาวนาไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบ เพราะจะมีการรับซื้อข้าวเปลือกตามคุณภาพของข้าวที่ผ่านเครื่องมือที่ใช้วัดคุณภาพที่ได้มาตรฐานถูกต้องตรงไปตรงมา ชัดเจน

### 9. การสนับสนุนรถเกี่ยวนาข้าว

จากผลการวิจัยพบว่าสหกรณ์การเกษตรเห็นว่าปัญหาารถเกี่ยวนาข้าวที่มีจำนวนน้อยจะสามารถดำเนินการแก้ไขได้โดยการที่หน่วยงานภาครัฐให้การสนับสนุนเงินอุดหนุนให้สหกรณ์การเกษตรจัดซื้อรถเกี่ยวนาข้าวเพื่อให้บริการชาวนาในพื้นที่ได้ในราคาถูกและเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าชาวนาได้ประโยชน์อย่างยั่งยืน รวมทั้งเป็นการควบคุมคุณภาพข้าวให้สามารถเก็บเกี่ยวได้ทันเวลาที่เหมาะสม

### 10. การสนับสนุนปัจจัยการผลิตให้ชาวนาในฤดูการผลิตหน้า

จากผลการวิจัยพบว่าสหกรณ์การเกษตรเป็นสถาบันของเกษตรกรที่สามารถให้การสนับสนุนชาวนาหลังจากได้รับผลกระทบจากภัยธรรมชาติได้เช่นการเยียวยาด้วยการให้กู้ยืมปัจจัยการผลิตในฤดูการผลิตหน้า การให้กู้ปลอดดอกเบี้ย เป็นต้น

#### กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร

แนวทางการดำเนินการเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าวในภาวะเกิดภัยแล้ง ของกลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร ได้แก่

#### 1. การจัดทำแผนการรับซื้อ แผนการผลิต และแผนการจำหน่าย

จากผลการวิจัยพบว่าปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือกและปริมาณการสีข้าวของกลุ่มโรงสีได้มีการวางแผนการรับซื้อและแผนการผลิตที่เป็นระบบ มีการมุ่งเน้นไปที่ตลาดผู้รับซื้อข้าวสารเป็นสิ่งสำคัญ ได้มีการวางแผนเตรียมความพร้อมรองรับปริมาณข้าวหากมีปริมาณน้อยกว่าปกติโรงสีส่วนใหญ่จะมีการเก็บรวบรวมสินค้าเอาไว้และมีแผนรองรับผลผลิตใหม่เพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง

#### 2. การรวมกลุ่มชมรมผู้ผลิตข้าวสาร

จากผลการวิจัยพบว่ามีการรวมกลุ่มชมรมโรงสีข้าวในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลต่อกันและเป็นการเตรียมความพร้อมรองรับในกรณีหากเกิดภัยธรรมชาติที่

ส่งผลต่อปริมาณข้าวที่ลดลงได้

3. การวิเคราะห์ความเสี่ยงและทบทวนแผนการการรับซื้อ แผนการผลิตและแผนการจำหน่าย

จากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มผู้ผลิตข้าวสารได้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับประเด็นของภัยธรรมชาติไว้ในแผนการรับซื้อ แผนการผลิต และแผนการจำหน่าย หากเกิดภัยแล้งกลุ่มผู้ผลิตข้าวสารสามารถปรับแผนการได้ตลอดเวลาเพราะแผนการดำเนินการดังกล่าวมีความยืดหยุ่นสูง

4. การขยายตลาดทั้งภายในและภายนอกประเทศ

จากผลการวิจัยพบว่าในโซ่อุปทานข้าวในส่วนของกลุ่มกลางน้ำและปลายน้ำจะไม่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากภัยธรรมชาติมากนัก ส่วนใหญ่จะได้รับผลกระทบจากตลาดปลายน้ำที่ต้องหาตลาดเพื่อจำหน่ายข้าวให้ได้มากที่สุด จึงต้องแสวงหาความร่วมมือและเพิ่มช่องทางการจำหน่ายทั้งภายในและภายนอกประเทศ

**กลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร**

แนวทางการดำเนินการเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าวในภาวะเกิดภัยแล้ง ของกลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร ได้แก่

1. การจัดทำแผนการจำหน่าย

จากผลการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงควบคู่กับแผนการผลิตและแผนการจำหน่ายไว้แล้ว ปริมาณข้าวสารที่มีอยู่ในสต็อกมีปริมาณมากเพียงพอสำหรับการส่งออกหรือการจำหน่ายภายในประเทศ แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นคือปริมาณความต้องการของลูกค้านั้นมีจำนวนน้อยหรือมีก็เป็นความต้องการซื้อข้าวในราคาถูกลงกว่าต้นทุนทำให้ผู้ประกอบการไม่สามารถขายได้

2. การพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการ

จากผลการวิจัยพบว่าผู้จำหน่ายข้าวสารต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อให้สามารถส่งออกได้มากขึ้น

3. การวิเคราะห์ความเสี่ยงและทบทวนแผนการตลาด

จากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสารได้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับประเด็นของภัยธรรมชาติไว้ในแผนการตลาดอยู่แล้ว หากเกิดภัยแล้งกลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสารสามารถปรับแผนการได้ตลอดเวลาเพราะแผนมีความยืดหยุ่นสูง

4. การหาตลาดจำหน่ายข้าวสารทั้งภายในและภายนอกประเทศ

จากผลการวิจัยพบว่าระบบตลาดจำหน่ายข้าวสารเป็นปัจจัยที่ต้องให้ความสำคัญเพราะว่าจะมีผลกระทบต่อโซ่อุปทานข้าว หากมีตลาดรับซื้อที่มากพอก็จะทำให้ห่วงโซ่อุปทานข้าวดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ การวางแผนด้านการตลาดจึงเป็นเรื่องใหญ่และสำคัญ

สำหรับจังหวัดร้อยเอ็ด คุณภาพข้าวได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับอยู่แล้วขาดแต่ตลาดยังคงมีน้อย

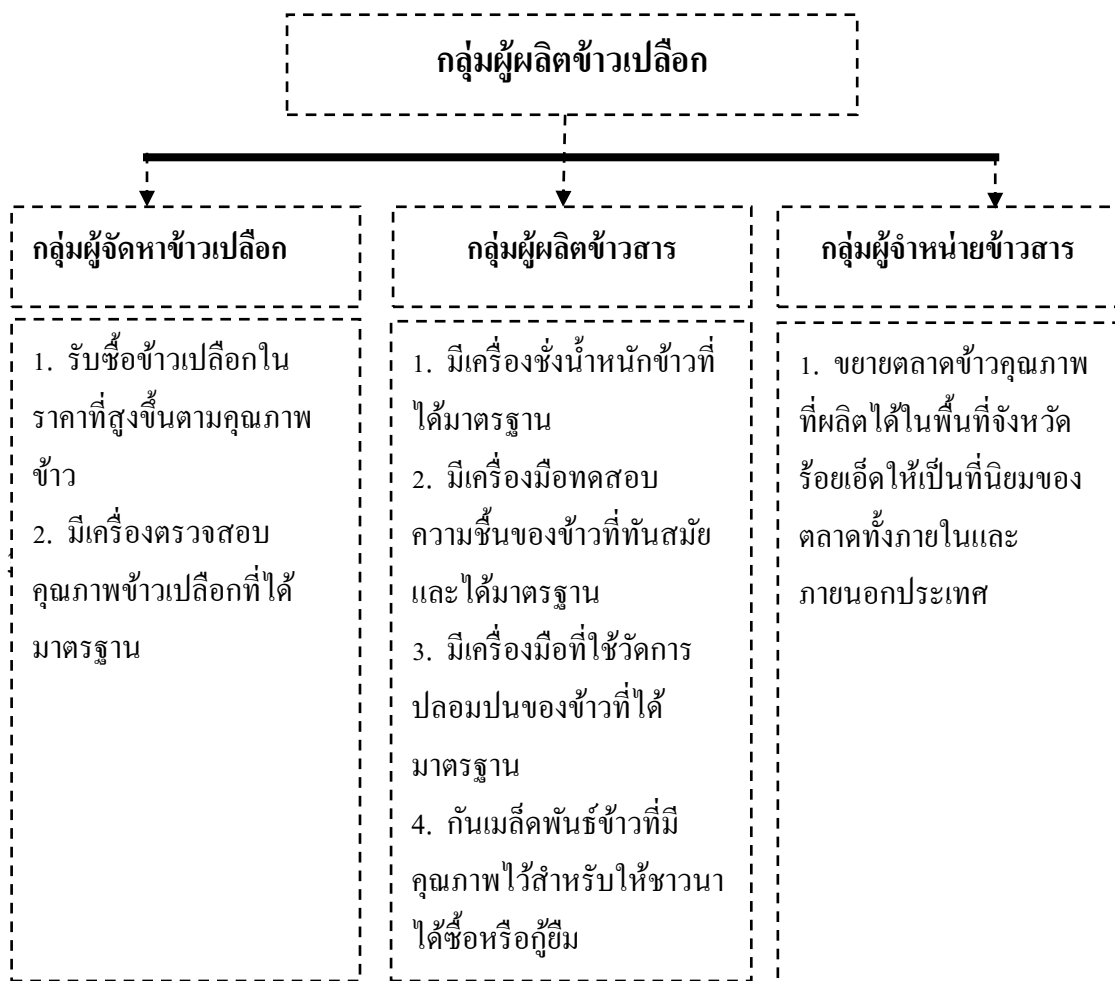
## 2. แนวทางความร่วมมือในแต่ละกลุ่มของโซ่อุปทานข้าวเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าวในภาวะเกิดภัยแล้ง

จากผลการวิจัยด้วยเทคนิครูปแบบการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มต่าง ๆ ที่อยู่ในโซ่อุปทานข้าวเกี่ยวกับแนวทางความร่วมมือของกลุ่มต่าง ๆ ภายในโซ่อุปทานข้าว สรุปได้ดังนี้

### กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก

จากผลการวิจัยพบว่าแนวทางความร่วมมือที่กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือกต้องการให้กลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวดำเนินการเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าวได้แก่ 1) ต้องการให้กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก รับผิดชอบต่อข้าวเปลือกในราคาที่สูงขึ้นตามคุณภาพของข้าว โดยมีการตรวจสอบคุณภาพข้าวเปลือกที่ได้มาตรฐาน 2) ต้องการให้กลุ่มผู้ผลิตข้าวสารมีความซื่อตรงในเรื่องของค่าชั่งมีเครื่องมือทดสอบความชื้นของข้าวที่ทันสมัยและได้มาตรฐาน มีเครื่องมือที่ใช้วัดการปลอมปนของข้าวที่ได้มาตรฐาน และกันเมล็ดพันธุ์ข้าวที่มีคุณภาพไว้ขายให้ชาวนาหรือให้กู้ยืมหากเกิดภัยแล้งที่ผลผลิตตกต่ำ 3) ต้องการให้กลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสารมีการขยายตลาดข้าวคุณภาพที่ผลิตได้ในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดให้เป็นที่นิยมของตลาด รายละเอียด ดังภาพที่ 5-1





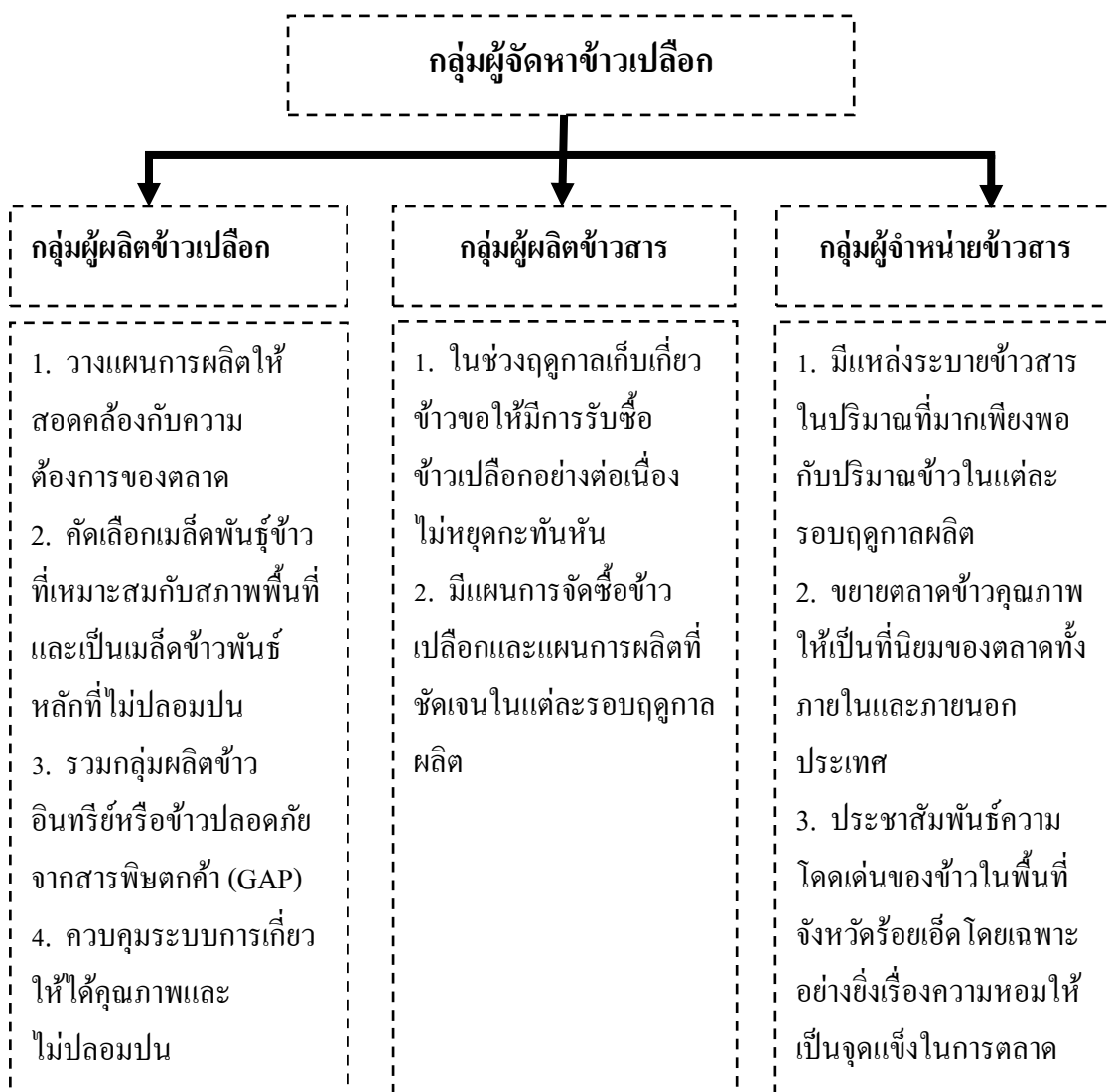
ภาพที่ 5-1 แนวทางความร่วมมือที่กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือกต้องการให้กลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวดำเนินการเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว

### กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก

จากผลการวิจัยพบว่าแนวทางความร่วมมือที่กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือกต้องการให้กลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวดำเนินการเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว ได้แก่

- 1) ต้องการให้กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก มีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด มีการคัดเลือกเมล็ดพันธุ์ข้าวที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่และเป็นเมล็ดข้าวพันธุ์หลักที่ไม่ปลอมปน มีการรวมกลุ่มผลิตข้าวอินทรีย์หรือข้าวปลอดภัยจากสารพิษตกค้าง (Good Agricultural Practice: GAP) และมีการควบคุมระบบการเก็บเกี่ยวให้ได้คุณภาพและไม่ปลอมปน
- 2) ต้องการให้กลุ่มผู้ผลิตข้าวสารรับซื้อข้าวในช่วงฤดูกาลเก็บเกี่ยวข้าวอย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดกะทันหัน และมีแผนการจัดซื้อข้าวเปลือกและแผนการผลิตที่ชัดเจนในแต่ละรอบฤดูกาลผลิต
- 3) ต้องการให้กลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร

มีแหล่งระบายข้าวสารในปริมาณที่มากเพียงพอกับปริมาณข้าวในแต่ละรอบฤดูกาลผลิต มีการขยายตลาดข้าวคุณภาพให้เป็นที่นิยมของตลาดทั้งภายในและภายนอกประเทศและมีการประชาสัมพันธ์ความโดดเด่นของข้าวในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องความหอมให้เป็นที่จุดแข็งในการตลาด ดังภาพที่ 5-2



ภาพที่ 5-2 แนวทางความร่วมมือที่กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือกต้องการให้กลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าว ดำเนินการเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว

### กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร

จากผลการวิจัยพบว่าแนวทางความร่วมมือที่กลุ่มผู้ผลิตข้าวสารต้องการให้กลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวดำเนินการเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว ได้แก่ 1) ต้องการให้กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือกมีการคัดเลือกเมล็ดพันธุ์ข้าวหลักให้ดีไม่ปลอมปนหรือปลอมปนให้น้อยที่สุด มีการเก็บเกี่ยวข้าวให้มีคุณภาพทันระยะเวลาลับปลีง 2) ต้องการให้กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือกมีการใช้เครื่องมือทดสอบคุณภาพข้าวเปลือกที่มีมาตรฐาน และมีการสอบเทียบเครื่องมืออย่างสม่ำเสมอ 3) ต้องการให้กลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสารมีการขยายตลาดทั้งภายในและต่างประเทศ ดังภาพที่ 5-3



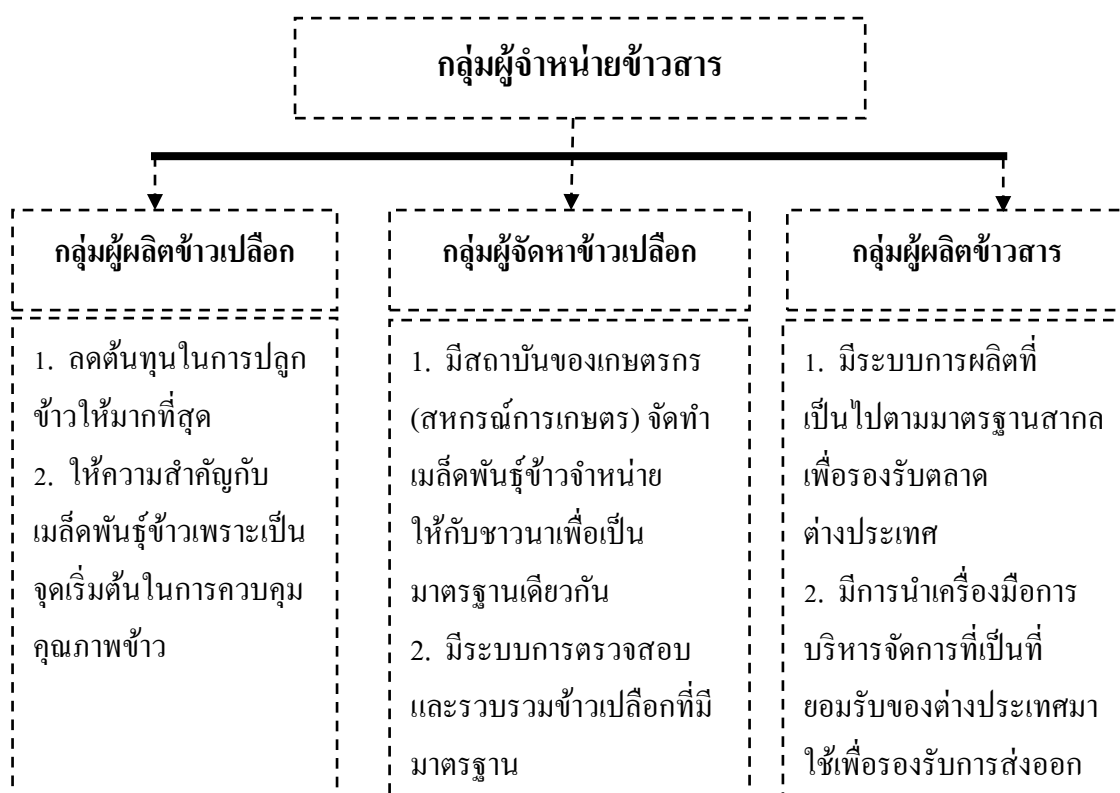
ภาพที่ 5-3 แนวทางความร่วมมือที่กลุ่มผู้ผลิตข้าวสารต้องการให้กลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวดำเนินการเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว

### กลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร

จากผลการวิจัยพบว่าแนวทางความร่วมมือที่กลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสารต้องการให้กลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวดำเนินการเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว ได้แก่ 1) ต้องการให้กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือกลดต้นทุนในการปลูกข้าวให้มากที่สุดและให้ความสำคัญกับเมล็ดพันธุ์ข้าว เพราะเป็นจุดเริ่มต้นในการควบคุมคุณภาพข้าว 2) ต้องการให้กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือกเป็นสถาบัน

ของเกษตรกร (สหกรณ์การเกษตร) ที่จัดทำเมล็ดพันธุ์ข้าวจำหน่ายให้กับชาวนาเพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกัน มีระบบการตรวจสอบและรวบรวมข้าวเปลือกที่มีมาตรฐาน 3) ต้องการให้กลุ่มผู้ผลิตข้าวสารมีระบบการผลิตที่เป็นไปตามมาตรฐานสากลเพื่อรองรับตลาดต่างประเทศ มีการนำเครื่องมือการบริหารจัดการที่เป็นที่ยอมรับของต่างประเทศมาใช้เพื่อรองรับการส่งออก

ดั่งภาพที่ 5-4



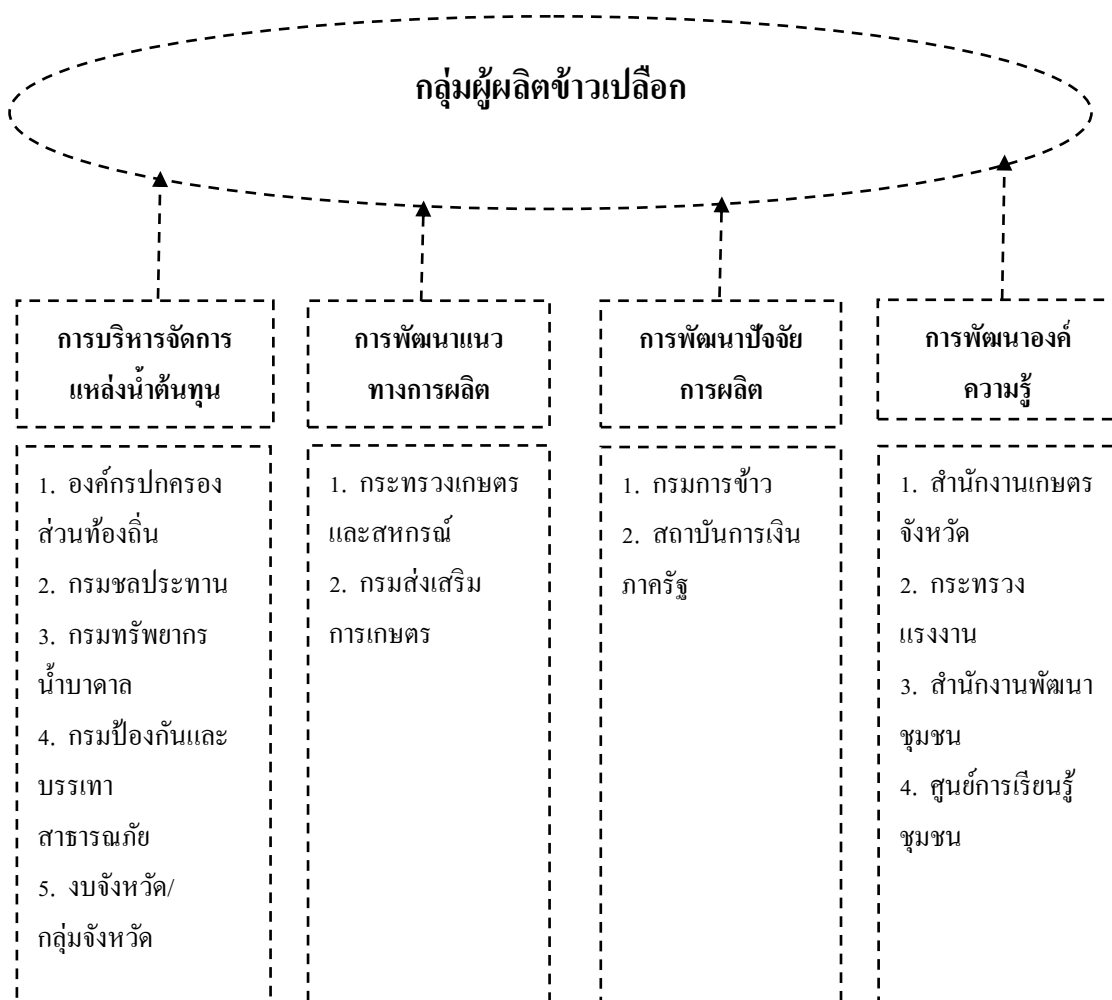
ภาพที่ 5-4 แนวทางความร่วมมือที่กลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสารต้องการให้กลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวดำเนินการเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว

### 3. แนวทางความร่วมมือกับส่วนราชการและภาคเอกชนที่อยู่นอกโซ่อุปทานข้าวเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าวในภาวะเกิดภัยแล้ง

จากผลการวิจัยด้วยเทคนิครูปแบบการสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มต่าง ๆ ที่อยู่ในโซ่อุปทานข้าวเกี่ยวกับแนวทางความร่วมมือระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวกับหน่วยงานที่อยู่นอกโซ่อุปทานข้าว สรุปได้ ดังนี้

### กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก

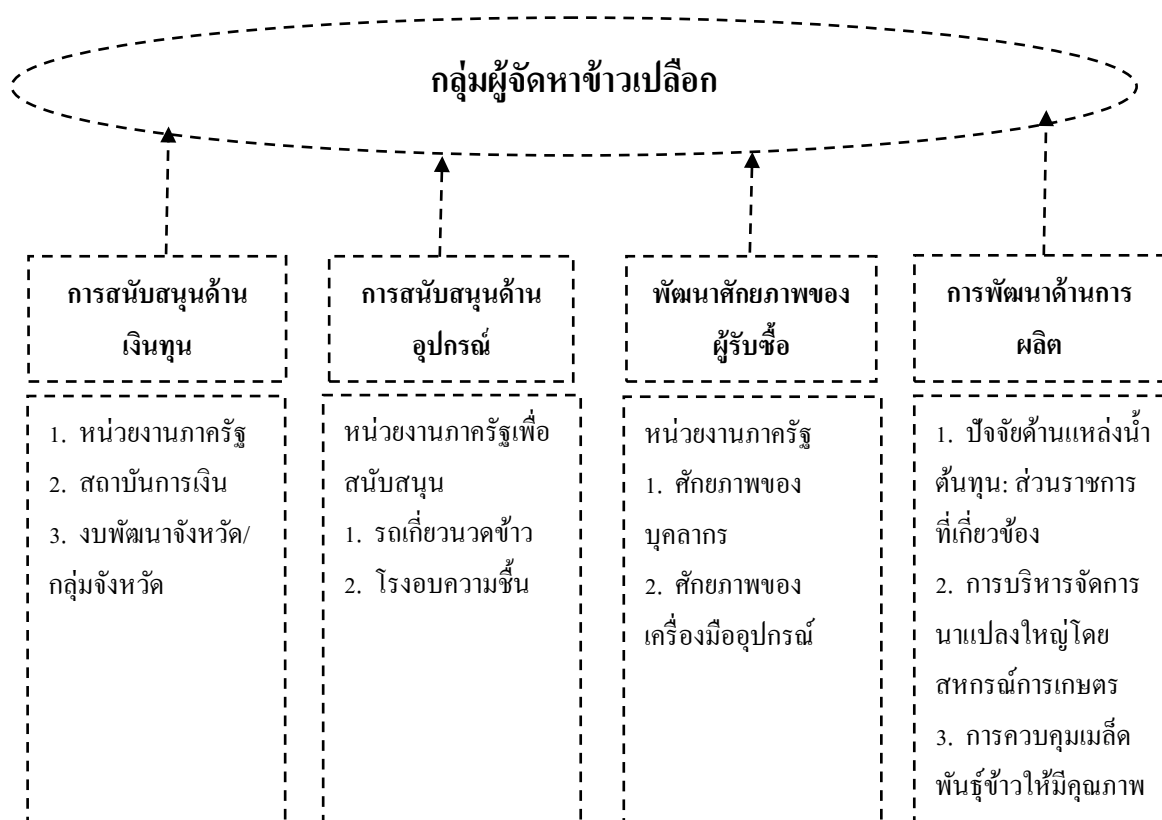
จากผลการวิจัยพบว่าแนวทางความร่วมมือที่กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือกต้องการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่อยู่นอกโซ่อุปทานข้าวเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว ได้แก่ 1) ต้องการให้มีการบริหารจัดการแหล่งน้ำต้นทุนที่ดีจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมชลประทาน กรมทรัพยากรน้ำบาดาล กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย งบประมาณจังหวัด/กลุ่มจังหวัด 2) ต้องการให้มีการพัฒนาแนวทางการผลิตที่ดีจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กรมส่งเสริมการเกษตร 3) ต้องการให้มีการพัฒนาปัจจัยการผลิต กรมการข้าว สถาบันการเงินภาครัฐ 4) ต้องการให้มีการพัฒนาองค์ความรู้ของชาวนาจากสำนักงานเกษตรจังหวัด กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน ดังภาพที่ 5-5



ภาพที่ 5-5 แนวทางความร่วมมือที่กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือกต้องการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่อยู่นอกโซ่อุปทานข้าวเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว

### กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก

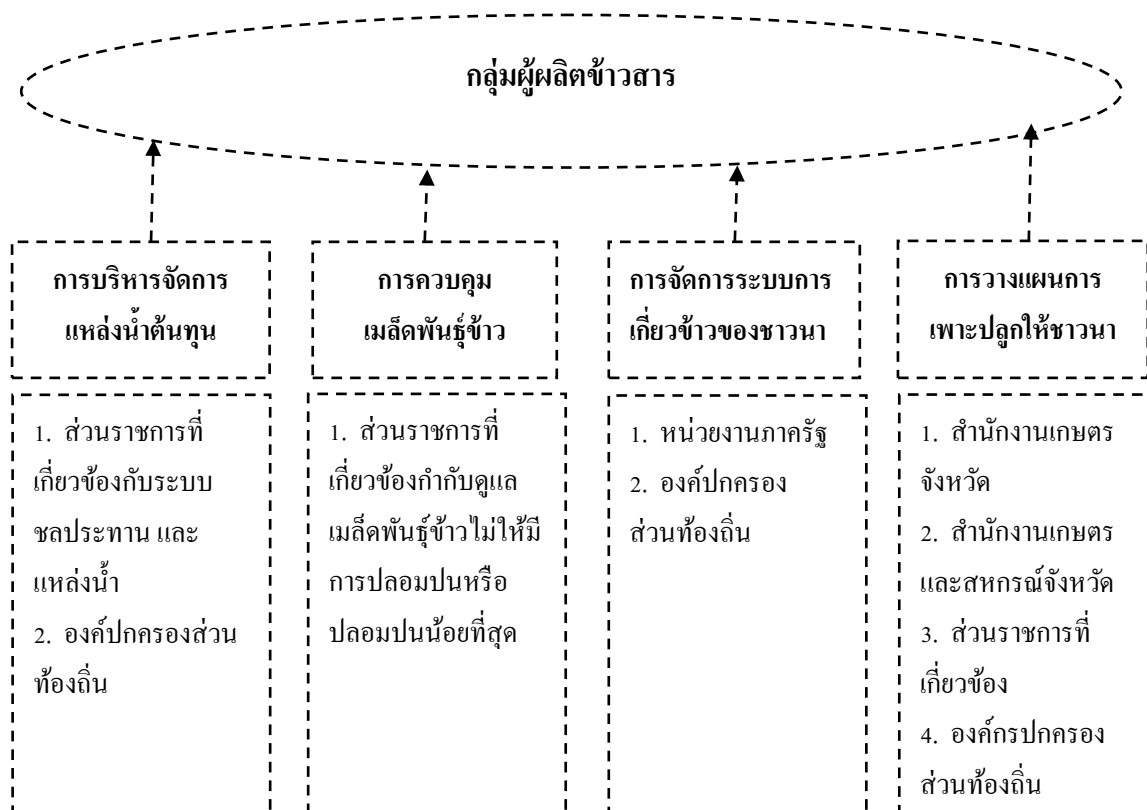
จากผลการวิจัยพบว่าแนวทางความร่วมมือที่กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือกต้องการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่อยู่นอกโซ่อุปทานข้าวเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว ได้แก่ 1) ต้องการให้มีการสนับสนุนด้านเงินทุนจากหน่วยงานภาครัฐ สถาบันการเงิน งบประมาณจังหวัด/ กลุ่มจังหวัด 2) ต้องการให้มีการสนับสนุนด้านอุปกรณ์ จากหน่วยงานภาครัฐเพื่อสนับสนุนสนับสนุนรถเกี่ยวนาข้าว โรงอบความชื้น 3) ต้องการให้มีการพัฒนาศักยภาพของผู้รับซื้อข้าวเปลือกจากหน่วยงานภาครัฐ โดยการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและพัฒนาศักยภาพของเครื่องมืออุปกรณ์ 4) ต้องการให้มีการพัฒนาด้านการผลิตจากส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านแหล่งน้ำต้นทุน การบริหารจัดการนาแปลงใหญ่โดยสหกรณ์การเกษตร ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องควบคุมเมล็ดพันธุ์ข้าวให้มีคุณภาพ ดังภาพที่ 5-6



ภาพที่ 5-6 แนวทางความร่วมมือที่กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือกต้องการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่อยู่นอกโซ่อุปทานข้าวเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว

### กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร

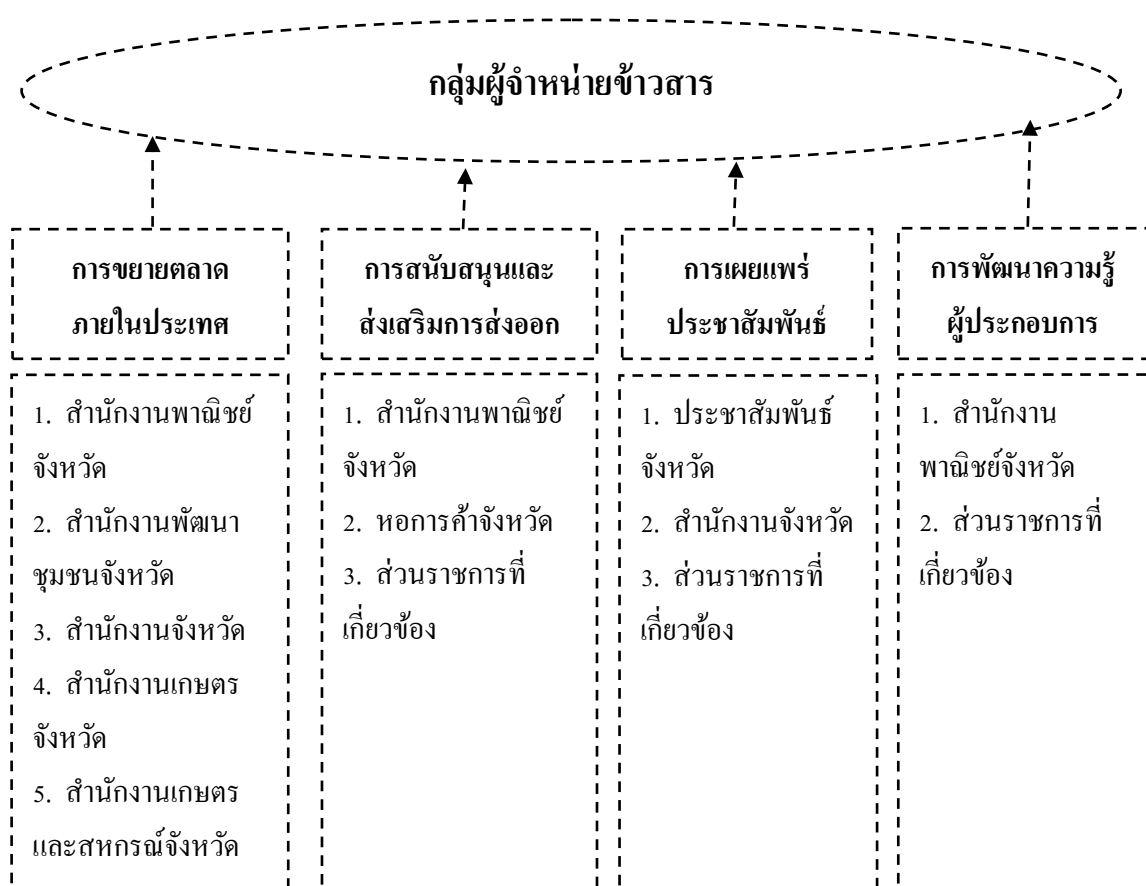
จากผลการวิจัยพบว่าแนวทางความร่วมมือที่กลุ่มผู้ผลิตข้าวสารต้องการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่อยู่นอกโซ่อุปทานข้าวเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว คือต้องการให้มีการบริหารจัดการแหล่งน้ำต้นทุนที่ดีจากส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับระบบชลประทานและแหล่งน้ำ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องการให้มีการควบคุมเมล็ดพันธุ์ข้าวจากส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกำกับดูแลเมล็ดพันธุ์ข้าวไม่ให้มีการปลอมปนหรือปลอมปนน้อยที่สุด ต้องการให้มีการจัดระบบเกี่ยวข้าวของชาวนาจากหน่วยงานภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องการให้มีการวางแผนการเพาะปลูกให้ชาวนาจากสำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังภาพที่ 5-7



ภาพที่ 5-7 แนวทางความร่วมมือที่กลุ่มผู้ผลิตข้าวสารต้องการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่อยู่นอกโซ่อุปทานข้าวเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว

### กลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร

จากผลการวิจัยพบว่าแนวทางความร่วมมือที่กลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสารต้องการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่อยู่นอกโซ่อุปทานข้าวเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว ได้แก่ 1) ต้องการให้มีการขยายตลาดภายในประเทศ โดยความช่วยเหลือของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด สำนักงานจังหวัด สำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด 2) ต้องการให้มีการสนับสนุนและส่งเสริมการส่งออกจากสำนักงานพาณิชย์จังหวัด หอการค้าจังหวัด ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง 3) ต้องการให้มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ โดยขอความช่วยเหลือจากประชาสัมพันธ์จังหวัด สำนักงานจังหวัด ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง 4) ต้องการให้มีการพัฒนาความรู้ผู้ประกอบการ โดยขอความช่วยเหลือจากสำนักงานพาณิชย์จังหวัดและส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ดังภาพที่ 5-8



ภาพที่ 5-8 แนวทางความร่วมมือที่กลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสารต้องการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่อยู่นอกโซ่อุปทานข้าวเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว



## อภิปรายผล

ผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยพบแนวทางการร่วมของกลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าว ที่จะทำให้การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของของโซ่อุปทานข้าวประสบผลสำเร็จ และ เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วพบว่ามีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัยและมีประเด็นที่น่าสนใจดังรายละเอียดต่อไปนี้

ในสถานการณ์ที่เกิดภัยแล้งที่ส่งผลให้ผลผลิตข้าวได้น้อยกว่าปกติ การหาแนวทางการดำเนินการของกลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าว เป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องศึกษาเพราะการจัดการโซ่อุปทาน เป็นสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในโซ่อุปทาน และการจัดการกระบวนการภายในองค์กร (Ahmad & Dhafir, 2002) ความสำเร็จในการจัดการห่วงโซ่อุปทานจะเกิดจากการบริหารจัดการกิจกรรมที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเพื่อสร้างความร่วมมือของแต่ละสมาชิกภายในโซ่อุปทาน ตั้งแต่กระบวนการต้นน้ำ กระบวนการกลางน้ำ จนถึงกระบวนการปลายน้ำ จากการวิจัยพบว่าสมาชิกภายในโซ่อุปทานข้าวล้วนแล้วแต่มีกิจกรรมที่ต่อเนื่องสัมพันธ์กัน การที่จะทำโซ่อุปทานข้าวมีความต่อเนื่องและยั่งยืน สมาชิกในโซ่อุปทานข้าวจำเป็นต้องมีแนวทางในการลดความเสี่ยงในระดับองค์กรเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า คู่ค้า หุ้นส่วน รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะสามารถดำเนินธุรกิจได้ไม่เกิดการหยุดชะงักทั้งในภาวะปกติและในภาวะไม่ปกติสอดคล้องกับแนวคิดของ Herbane et al. (2004) ที่มองว่าความต่อเนื่องทางธุรกิจเป็นประเด็นสำคัญสำหรับกับองค์กรที่ต้องการสร้างความเชื่อมั่นว่าธุรกิจจะสามารถดำเนินการต่อไปได้ไม่มีการหยุดชะงักแม้เกิดสภาวะวิกฤตก็ตาม

จากการวิจัยพบว่ากลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวได้มีการตรวจสอบวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ การพัฒนาบุคลากรและพัฒนาวิธีการเพื่อสร้างจุดแข็งในการแข่งขันกับคู่แข่ง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มจะทำให้ความร่วมมือในการดำเนินงานเพิ่มมากยิ่งขึ้น ส่งผลต่อทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกันสอดคล้องกับแนวคิดของ Cannon, Doney, Mullen, & Petersen (2010) และ เห็นได้ว่าสมาชิกภายในโซ่อุปทานข้าวมีความพยายามที่จะเชื่อมสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นในโซ่อุปทานสอดคล้องกับแนวคิดของ Johnson and Fearon (2006) ที่ว่าความสัมพันธ์กับสมาชิกในห่วงโซ่อุปทาน จะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

กระบวนการเริ่มต้นของโซ่อุปทานข้าวจะเริ่มที่การเพาะปลูก ปัญหาของสภาพอากาศที่มีความแปรปรวนจะส่งผลให้ผลผลิตด้านการเกษตรเกิดความเสียหายได้ง่าย ภาคการเกษตรจึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการภัยพิบัติโดยเฉพาะอย่างยิ่งภัยแล้งที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการเพาะปลูก จากการวิจัยพบว่ากลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวได้มีการเตรียมความพร้อมและลดผลกระทบ การตอบโต้สถานการณ์วิกฤต และการฟื้นฟูเยียวยา เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ของโซ่อุปทานข้าว ดังนี้

1. แนวทางการเตรียมความพร้อมของกลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว

กลุ่มผู้ผลิต ข้าวเปลือก	กลุ่มผู้จัดหา ข้าวเปลือก	กลุ่มผู้ผลิต ข้าวสาร	กลุ่มผู้จำหน่าย ข้าวสาร
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารจัดการแหล่งน้ำต้นทุน</li> <li>- การพัฒนาแนวทางการผลิต</li> <li>- การคัดเลือกเมล็ดพันธุ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเตรียมความพร้อมสถานที่และอุปกรณ์</li> <li>- การเตรียมเงินทุนเพื่อการรับซื้อข้าวเปลือก</li> </ul>	-	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาองค์ความรู้เกษตรกร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเตรียมความพร้อมของบุคลากร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเตรียมความพร้อมของบุคลากร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการ</li> </ul>
-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดทำแผนรวบรวมข้าวเปลือก</li> <li>- แผนการจำหน่ายข้าวเปลือก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดทำแผนการรับซื้อข้าวเปลือก</li> <li>- การจัดทำแผนการผลิตข้าวสารและการจำหน่าย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดทำแผนการจำหน่ายข้าวสาร</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การรวมกลุ่มเกษตรกร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้างความร่วมมือเครือข่าย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การรวมกลุ่มชมรมผู้ผลิตข้าวสาร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้างความร่วมมือเครือข่าย</li> </ul>

ภาพที่ 5-9 แนวทางการเตรียมความพร้อมของกลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว

จากภาพที่ 5-9 แสดงความสัมพันธ์ของสมาชิกในโซ่อุปทานข้าวที่มีบทบาทหน้าที่แตกต่างกันแต่ต้องประสานเชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าวไม่ว่าจะในภาวะวิกฤตที่ได้รับผลกระทบจากภัยธรรมชาติ หรือภาวะปกติก็ตาม ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างไม่ได้มองหรือให้ความเห็นในประเด็นเฉพาะการเกิดภัยแล้งเท่านั้นเพราะการดำเนินการเตรียมความพร้อมของสมาชิกภายในโซ่อุปทานนั้นได้เตรียมความพร้อมไว้รองรับทุกสถานการณ์

จะแตกต่างเพียงกลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือกหรือชวานากับกลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือกที่เป็นกลุ่มต้นน้ำที่ให้ความสำคัญกับด้านปัจจัยการผลิตเป็นสำคัญ

จากผลการวิจัยพบว่าประเด็นหลัก ๆ ในการเตรียมความพร้อมของกลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าว ได้แก่ ด้านปัจจัยการผลิต ด้านการพัฒนาองค์ความรู้ ด้านการจัดทำแผน และด้านการรวมกลุ่ม ดังนี้

#### ด้านปัจจัยการผลิต

จากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือกเห็นว่าการบริหารจัดการแหล่งน้ำต้นทุนเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้โซ่อุปทานข้าวดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องเพราะการทำนานนอกเขตชลประทานต้องอาศัยน้ำฝนเป็นหลัก แหล่งน้ำต้นทุนจะเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญในกรณีที่ฝนไม่ตกต้องตามฤดูกาลหรือเกิดฝนทิ้งช่วง การวางระบบชลประทานหรือการหาแหล่งน้ำต้นทุนไว้รองรับสถานการณ์ภัยแล้งที่เกิดขึ้นซ้ำซากจึงเป็นเรื่องสำคัญมากต่อกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกข้าว หากไม่มีการวางแผนระบบชลประทานหรือการหาแหล่งน้ำต้นทุนไว้สำรองน้ำ กระบวนการผลิตข้าวจะได้รับผลกระทบโดยสิ้นเชิงเพราะกระบวนการปลูกข้าวต้องอาศัยน้ำเป็นหลัก แหล่งน้ำต้นทุนในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดไม่มีอ่างเก็บน้ำขนาดใหญ่มีเพียงอ่างเก็บน้ำขนาดเล็กจำนวนทั้งสิ้น 13 แห่ง (กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย, 2556 ข) ดังนี้

ตารางที่ 5-2 ข้อมูลอ่างเก็บน้ำขนาดกลางในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด (กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย, 2556 ข)

ชื่ออ่างเก็บน้ำ	ความจุ (ล้าน บล.ม.)
อ่างเก็บน้ำห้วยแอ่ง	17.8
อ่างเก็บน้ำหนองหญ้า	2.11
อ่างเก็บน้ำรัชชชัย	3.01
อ่างเก็บน้ำห้วยแล้ง	5.06
อ่างเก็บน้ำห้วยวังนอง	13.4
อ่างเก็บน้ำห้วยกุดแคน	1.99
อ่างเก็บน้ำห้วยกุดแดง	2
อ่างเก็บน้ำห้วยจานใต้	4.96
อ่างเก็บน้ำหนองผือ	4.17
อ่างเก็บน้ำหนองท่าจอก	0.8

ตารางที่ 5-2 (ต่อ)

ชื่ออ่างเก็บน้ำ	ความจุ (ล้าน บล.ม.)
อ่างเก็บน้ำหนองหมื่นถ่าน	0.08
อ่างเก็บน้ำห้วยพุงใหญ่	3.01
อ่างเก็บน้ำห้วยแล้ง	6.9
อ่างเก็บน้ำหนองแวง	0.45

การหาแหล่งน้ำต้นทุนของชาวนาจะทำให้ได้ 2 ลักษณะคือ เจ้าของที่ดินดำเนินการเอง กับ การอาศัยหน่วยงานภาครัฐดำเนินการให้ ดังนี้ 1) หากชาวนามีความพร้อมในการสร้างแหล่งน้ำต้นทุนของตัวเองก็สามารถดำเนินการได้เลยไม่จำเป็นที่จะเป็นการขุดเจาะบ่อบาดาล หรือการขุดสระในที่นา โดยให้มีการพิจารณาความเหมาะสมว่าเป็นการเพิ่มต้นทุนการผลิตหรือไม่เพราะการลงทุนสร้างแหล่งน้ำต้นทุนเองนั้นจะเป็นการเพิ่มทุนในการผลิตข้าวด้วย ชาวนาจะเป็นผู้ที่รู้ว่าพื้นที่ของตัวเองเหมาะสมหรือไม่ที่จะขุดสระหรือขุดเจาะบ่อบาดาล กล่าวคือชาวนาต้องรู้ว่าพื้นที่นาของตัวเองเคยได้รับผลกระทบจากธรรมชาติต่าง ๆ บ่อยมากแค่ไหน และมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด จึงจะนำไปสู่การแก้ปัญหาได้ว่าเป็นการคุ้มทุนที่จะดำเนินการเองหรือไม่ เพราะในบริบทของชาวนาแล้ว ควรที่จะมีการลดต้นทุนการผลิตให้มากที่สุดเพราะสินค้าเกษตรเป็นสินค้าที่มีราคาผันผวนค่อนข้างมาก หากประเมินแล้วว่าเป็นการเพิ่มต้นทุนที่ไม่สามารถรับได้ อาจมีการรวมกลุ่มของเกษตรกรเพื่อขุดเจาะบ่อบาดาลใช้ร่วมกัน เป็นการลดต้นทุนการผลิตลงได้และสามารถใช้น้ำร่วมกันไม่กระทบต่อพื้นที่การปลูกข้าว 2) การอาศัยหน่วยงานภาครัฐดำเนินการจัดหาแหล่งน้ำต้นทุนให้ จากการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานแรกที่ต้องให้ความสำคัญกับแหล่งน้ำต้นทุนเพราะเป็นการใช้ประโยชน์ร่วมกันของเกษตรกรในท้องถิ่นตนเอง เกษตรกรในพื้นที่ต้องมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนและผลักดันเรื่องแหล่งน้ำต้นทุนให้เป็นประเด็นสำคัญหากในการทำประชาคมเพื่อนำประเด็นปัญหาเข้าสู่การวางแผนพัฒนาท้องถิ่น ประชาชนในท้องถิ่นต้องเห็นปัญหาของแหล่งน้ำต้นทุนว่าเป็นปัญหาสำคัญเร่งด่วนที่ต้องได้รับการแก้ไข ที่ผ่านมามีประชาชนในพื้นที่จะให้ความสำคัญกับถนนหนทางเป็นปัญหาเร่งด่วน ไม่นำเรื่องแหล่งน้ำต้นทุนไปบรรจุในแผนพัฒนาท้องถิ่นเท่าใดนัก การแก้ไขปัญหาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเป็นการแก้ไขในอำนาจหน้าที่ และมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ อาจทำในลักษณะการให้บริการเช่าเครื่องจักรในการขุดสระหรือเช่าเครื่องจักรในการขุดเจาะบ่อบาดาลในราคาที่ถูกลง สำหรับส่วนที่เกินศักยภาพหรือเกินงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบ

เกี่ยวกับระบบชลประทานควรเข้ามามีบทบาทเพื่อดำเนินการช่วยเหลือในเรื่องของแหล่งน้ำต้นทุน การพัฒนาแนวทางการผลิตของเกษตรกรถือเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ของชาว นาว่าในแต่ละรอบการผลิตที่ผ่านมาได้ใช้แนวทางการผลิตอย่างไร และปัญหาที่พบคืออะไร ในขั้นนี้ ตามหลักการบริหารจัดการภัยพิบัติถือว่าชาว นาได้ทำการประเมินความเสี่ยงของตัวเองแล้วว่า แนวทางการผลิตที่เคยทำอยู่นั้นมีความเสี่ยงหรือคุ้มทุนกับการทำรูปแบบเดิมหรือไม่ จากการวิจัย พบว่ามีแนวทางการผลิตข้าวเปลือกที่เป็นทางเลือกให้ชาว นาเพื่อลดผลกระทบคือการนำแนวทาง เกษตรทฤษฎีใหม่มาใช้ หรือการทำเกษตรอินทรีย์ บริบทนี้จะช่วยในการแก้ไขปัญหาในกรณี ที่ ชาว นาได้รับความเดือดร้อนจากการได้ผลผลิตน้อยกว่าปกติ ในกรณีการใช้ทฤษฎีใหม่ชาว นายังมี รายได้ชัดเจนจากส่วนอื่น ๆ สามารถผ่อนหนักให้เป็นเบาได้ ส่วนเรื่องของเกษตรอินทรีย์เป็น การลดต้นทุนในการผลิตและสามารถเพิ่มมูลค่าของราคาข้าวได้ จึงกล่าวได้ว่าแนวทางการผลิตของ ชาว นาที่มีความสำคัญที่ต้องมีการเตรียมความพร้อมและศึกษาความเหมาะสม วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง และแก้ไขให้ตรงประเด็น

สำหรับการคัดเลือกเมล็ดพันธุ์ข้าว เป็นเรื่องสำคัญมากสำหรับชาว นาผู้ปลูกข้าว ถ้าเริ่มต้น ด้วยความถูกต้องแล้วผลย่อมคาดการณ์ได้ว่าถูกต้อง ปัจจัยที่สำคัญในการขายข้าวเปลือกของชาว นา คือปริมาณการปลอมปนของพันธุ์ข้าว ข้าวที่เป็นพันธุ์หลักต้องไม่มีข้าวพันธุ์อื่นปลอมปนหรือปลอมปนน้อยจึงจะทำให้ข้าวได้ราคา ปัจจุบันผู้รับซื้อข้าวเปลือกได้นำเครื่องมือตรวจสอบคุณภาพ ข้าวที่ทันสมัยมาใช้แทบทั้งสิ้น ชาว นาจึงต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพของข้าวเปลือกที่จะขาย ยิ่ง หากเกิดภัยธรรมชาติที่ส่งผลกระทบต่อผลผลิตน้อยแล้วข้าวเปลือกยังมีการปลอมปนมาก ราคาข้าวก็ จะยิ่งลดลงไป ทำให้ชาว นาขาดทุนเพิ่มขึ้นอีก จากการวิจัยพบว่าทุกกลุ่มในโซ่อุปทานข้าวได้ให้ ความสำคัญกับการปลอมปนของข้าวและต้องการให้มีหน่วยงานที่จัดทำพันธุ์ข้าวที่ได้มาตรฐาน หลาย ๆ หน่วยงานไม่ใช่จำกัดเพียงกรมการข้าวที่เดียว เพื่อให้เกิดความทั่วถึงและเป็นที่ยอมรับว่า ข้าวเปลือกจะไม่มีปลอมปน กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร และกลุ่มผู้จำหน่าย ข้าวสาร จะได้มีความมั่นใจมากขึ้น กระบวนการต้นน้ำของโซ่อุปทานข้าวในกลุ่มของชาว นาที่ผลิต ข้าวเปลือกเป็นกลุ่มที่มีความเสี่ยงในระดับสูงหากเกิดภัยแล้ง ชาว นาจะได้รับผลกระทบทันทีและ ผลกระทบดังกล่าวจะส่งผลในเป็นวัฏจักรในรอบฤดูกาลผลิตต่อไป ทำให้ต้องหาปัจจัยการผลิตใหม่

ในส่วนของการเกษตรในฐานะสถาบันของเกษตรกรที่ทำหน้าที่ในการจัดหา ข้าวเปลือก ได้มีการเตรียมความพร้อมด้านปัจจัยการผลิตของกลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือกด้วยการเตรียม ความพร้อมของสถานที่และอุปกรณ์ ไว้ก่อนถึงฤดูกาลรับซื้อข้าวเปลือก เป็นการเตรียมความพร้อม ไว้สำหรับการรับซื้อข้าวเปลือกในช่วงฤดูกาลเก็บเกี่ยว เพราะในช่วงนั้นปริมาณข้าวจะมีมากเพราะ สินค้าเกษตรจะมีห่วงระยะเวลาในการเก็บเกี่ยวเป็นรอบ ๆ และส่วนใหญ่จะเก็บเกี่ยวในช่วงระยะ

เวลาใกล้เคียงกัน ความเสี่ยงในการรับซื้อคือต้องบริหารจัดการข้าวเปลือกเหล่านั้นให้คงคุณภาพให้ดีที่สุด สถานที่ในการรับซื้อจึงต้องมีความพร้อม อุปกรณ์ต่าง ๆ ก็ต้องพร้อมด้วยเช่นกัน รวมทั้งในการรับซื้อข้าวเปลือกผู้รับซื้อจำเป็นต้องมีการเตรียมเงินทุนไว้สำหรับรับซื้อต้องมีแผนในการกู้ยืมเงินและการใช้จ่ายเพราะเงินทุนที่สหกรณ์การเกษตรนำมาซื้อข้าวเปลือกจะเป็นการกู้เงินจากสถาบันการเงินที่มีอัตราดอกเบี้ย จะเป็นการเพิ่มต้นทุน จึงต้องมีการวางแผนให้ชัดเจนสำหรับปริมาณเงินที่จะกู้ยืมให้มีความสอดคล้องกับแผนการรับซื้อ

### ด้านการพัฒนาองค์ความรู้

จากผลการวิจัยพบว่าทุกกลุ่มใน โซ่อุปทานข้าวให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์ความรู้ของตนเอง ลักษณะดังกล่าวมีความสอดคล้องกับ Pheng et al. (2010); Randeree et al. (2012); Venclova et al. (2013); Venclova et al. (2013); Mansol et al. (2014); Bajgoric (2014) ที่ว่าการจัดการความรู้เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ การจัดการความรู้ของกลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวจะแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละกลุ่ม ในส่วนของกลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือกหรือชาวไร่หรือชาวนาองค์ความรู้ส่วนใหญ่จะเป็นประสบการณ์ที่ถ่ายทอดผ่านกระบวนการเรียนรู้และการกล่อมเกลாதงสังคมที่ไม่มีลายลักษณ์อักษรเป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้จากบรรพบุรุษสู่ลูกหลาน ความรู้เหล่านี้จึงเลือนหายไปได้ง่ายการที่เกิดศูนย์การเรียนรู้ชุมชนขึ้นจึงเป็นสถานที่ในการถ่ายทอดองค์ความรู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มเกษตรกร การได้ศึกษาตัวอย่างและการเห็นภาพจริงที่ศูนย์การเรียนรู้ จะสามารถนำไปวิเคราะห์และสังเคราะห์ได้ว่าสามารถทำตามได้หรือไม่ การเกิดประชัญชาวบ้านในศูนย์การเรียนรู้จึงจำเป็นต้องมีการรวบรวมองค์ความรู้ของประชัญเหล่านั้นออกมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติ องค์ความรู้ด้านการผลิตข้าวนอกจากต้องอาศัยประสบการณ์แล้ว เกษตรกรยังต้องอาศัยองค์ความรู้สมัยใหม่เข้าไปด้วยการเรียนรู้และถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการผลิตจึงสำคัญสำหรับการเพาะปลูกด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ในการใช้เทคโนโลยีการผลิตต้องพิจารณาถึงต้นทุนการผลิตควบคู่ไปด้วย การพัฒนาองค์ความรู้ของเกษตรกร จึงนับเป็นปัจจัยที่จะส่งผลให้โซ่อุปทานข้าวดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้การพัฒนาศักยภาพของกลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร กลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร ก็มีความสำคัญเช่นกันองค์ความรู้จำเป็นต้องสร้างขึ้นในทุกบทบาทหน้าที่ผู้จัดหาข้าวเปลือกก็ต้องมีองค์ความรู้ในเรื่องเครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้ในการรับซื้อ มีความรู้เกี่ยวกับคุณภาพของข้าวเปลือกมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม ในขณะที่กลุ่มผู้ผลิตข้าวสารจะมีองค์ความรู้ในเรื่องการผลิต การจัดเก็บ การบรรจุ เป็นต้น องค์ความรู้ทั้งหมดที่กล่าวมานั้นเพื่อเป็นการรักษาคุณภาพของข้าวให้มีคุณภาพมากที่สุด หากบุคลากรในโซ่อุปทานข้าวไม่มีองค์ความรู้แล้วคุณภาพของข้าวก็จะไม่ดีไปด้วย สำหรับกลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสารองค์ความรู้ด้านการตลาด ด้านการ

ส่งออก ด้านการค้าระหว่างประเทศเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ จากการวิจัยพบว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดของโซ่อุปทานข้าวคือตลาดจำหน่ายข้าวสาร กล่าวคือถ้ามีตลาดรองรับที่มากเพียงพอก็จะสามารถจำหน่ายสินค้าออกได้เร็วในราคาที่ไม่ต่ำกว่าต้นทุนและมีแผนการจำหน่ายที่ดีมีฐานการตลาดที่ใหญ่ทั้งภายในและต่างประเทศ สิ่งเหล่านี้จะสามารถส่งผลย้อนกลับไปในกลุ่มต่าง ๆ ได้รับผลประโยชน์ด้วยกันทั้งสิ้น ในขณะที่เดียวกันหากมีผลผลิตมาก แต่ขายข้าวสารไม่ได้ ก็ไม่ส่งผลดีต่อชาวนาเลย ยิ่งจะทำให้ข้าวที่ผลิตออกมา มีราคาตกต่ำยิ่งขึ้น ดังนั้น องค์ความรู้เพื่อที่จะขับเคลื่อนให้มีการค้าหรือหาผู้ค้าให้มากขึ้นจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้ประกอบการขายข้าวสารควรได้รับการพัฒนา ทั้งจากหน่วยงานภาครัฐและจากตัวผู้ประกอบการเอง

### ด้านการจัดทำแผน

จากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร และกลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสารได้มีการจัดทำแผนการดำเนินการที่มีความชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ยกเว้นกลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือกที่ไม่ปรากฏเห็นแผนที่เป็นลายลักษณ์อักษร แผนการดำเนินงานต่าง ๆ ของกลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก ผู้ผลิตข้าวสาร ผู้จำหน่ายข้าวสาร จะมีเนื้อหาและบริบทของการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจขององค์กร มีการจัดทำแนวทางในการการดำเนินการลดความเสี่ยงไว้ในแผนต่าง ๆ ไปด้วยการจัดทำแผนการดำเนินงานที่เชื่อมโยงด้วยแผนรองรับความเสี่ยงไว้แล้วนี้มีลักษณะความสอดคล้องกับ Pheng et al. (2010) และ Pinta (2011) ที่เห็นว่าการจัดทำแผนเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและมีความสอดคล้องกับ Karakasidis (1997); Iyer and Bandyopadhyay (2000); Botha and Von Solms (2004); Pitt and Goyal (2004), Lindström et al. (2010) ที่เห็นว่าการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจมีความจำเป็นและสำคัญซึ่งจะเป็นปัจจัยที่ทำให้แผนมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ในการจัดทำแผนของกลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวยังได้มีการปรับปรุงแผนให้เป็นปัจจุบันอยู่มีความยืดหยุ่นสูงสามารถปรับแก้ได้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง สอดคล้องกับ Frost (1994); Karakasidis (1997); Botha and Von Solms (2004); Pitt and Goyal (2004); Tan and Takakuwa (2011) ที่เห็นว่าแผนที่ดีจำเป็นต้องมีการปรับให้เป็นปัจจุบันมีความยืดหยุ่นสูงสามารถปรับแก้ได้ตามสถานการณ์ สำหรับกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ปรากฏเอกสารแผนที่ชัดเจนอาจเป็นเพราะกระบวนการในการทำไม่ได้มีความสลับซับซ้อนมากนักจะมีก็แต่ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติที่ล้าพังชานาหรือเกษตรกรเพียงล้าพังไม่อาจจัดทำแผนรองรับได้ ต้องมีภาคส่วนต่าง ๆ ให้การสนับสนุนจึงจะสามารถดำเนินการได้

### ด้านการรวมกลุ่ม

จากการวิจัยพบว่าทุกกลุ่มในโซ่อุปทานข้าวมีการมีการรวมกลุ่มภายในตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือกมีการรวมกลุ่มกันในเชิงการแสวงหาผลประโยชน์ร่วมกัน

การใช้ปัจจัยการผลิตร่วมกัน เช่นการรวมกลุ่มเพื่อใช้น้ำต้นทุนด้วยกัน การรวมกลุ่มเพื่อยืมเมล็ดพันธุ์ข้าว เป็นต้น เป็นการรวมกลุ่มแบบหลวม ๆ ไม่มีกฎระเบียบรองรับ รวมกลุ่มโดยอิงพื้นฐานภูมิศาสตร์ที่นาใกล้กันเป็นหลัก ในขณะที่การรวมกลุ่มของกลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร กลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร จะมีการรวมกลุ่มในลักษณะของชมรม ที่มีความเป็นทางการมากขึ้น มีการช่วยเหลือและให้ข้อมูลกันในกลุ่ม ลักษณะการรวมกลุ่มดังกล่าวสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องแบบ โอตาไก (Otagai business continuity) ที่เป็นการสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาคเอกชนจะช่วยให้องค์กรสามารถเตรียมความพร้อมรับมือเหตุการณ์ภัยพิบัติสามารถร่วมมือช่วยเหลือกันและกันเพื่อลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติได้ แต่การรวมกลุ่มดังกล่าวยังไม่ได้มีการการลงทุนในสนธิสัญญาทำงานแทนกันเต็มรูปแบบเหมือนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องแบบ โอตาไก (Otagai business continuity) เป็นเพียงแนวทางที่ช่วยเหลือกันตามความสมัครใจไม่มีการบังคับแต่ก็นับว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่ให้ความช่วยเหลือกันได้ตามศักยภาพ

## 2. แนวทางการตอบโต้สถานการณ์วิกฤตของกลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว

กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก	กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก	กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร	กลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร
การหยุดเวลาเพื่อไม่ให้ข้าวตาย	-	-	-
-	การวิเคราะห์ความเสี่ยงและทบทวนแผนการรวบรวมข้าวเปลือกและแผนการจำหน่าย	การวิเคราะห์ความเสี่ยงและทบทวนแผนการรับซื้อและแผนการผลิต และแผนการจำหน่าย	การวิเคราะห์ความเสี่ยงและทบทวนแผนการตลาด

ภาพที่ 5-10 แนวทางการโต้สถานการณ์วิกฤตของกลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว

จากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือกจะเป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากภัยแล้งมากที่สุดไม่ว่าจะเป็นภัยแล้งหรือน้ำท่วมก็ตามสิ่งที่เกษตรกรต้องทำคือการหยุดไม่ให้ข้าวตายเพื่อรอน้ำฝน การหาแหล่งน้ำต้นทุนไว้ตั้งแต่แรกจึงเป็นการเตรียมความพร้อมที่ดีไม่ว่าจะเป็นการเจาะบ่อ



บาดาล การขุดสระ หรือการจัดทำระบบชลประทานเพื่อมีแหล่งน้ำต้นทุนสูบน้ำเข้าที่นาเพื่อพองเวลารอน้ำฝน ในการเผชิญวิกฤตนี้หากไม่มีแหล่งน้ำต้นทุนจะเป็นการยากที่จะแก้ไขปัญหาได้ เกษตรกรก็จะได้แค่การรอน้ำฝนเพียงอย่างเดียวเท่านั้น จุดเริ่มต้นของแหล่งน้ำอาจเริ่มจากแหล่งน้ำขนาดเล็กก่อนหากงบประมาณไม่เพียงพอเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนไปก่อน

สำหรับกลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร และกลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร ได้มีการวางแผนและการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเพื่อที่จะสามารถปรับแผนการดำเนินงานขององค์การ ลักษณะดังกล่าวมีความสอดคล้องกับ Gribb and Buchanan (2006); Pheng et al. (2010); Pinta (2011); Järveläinen (2013); Venclova et al. (2013); Torabi et al. (2014); Bajgoric (2014) ที่เห็นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

### 3. แนวทางการฟื้นฟูเยียวยาของกลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว

กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก	กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก	กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร	กลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร
- การแปรรูปสินค้าก่อนจำหน่าย	- การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องในการรับซื้อข้าวเปลือกที่ได้มาตรฐาน - การรับซื้อข้าวเปลือกตามคุณภาพข้าว - การหาลาดรับซื้อข้าวที่ไม่มีคุณภาพ	- การขยายตลาดทั้งภายในและภายนอกประเทศ	- การหาลาดระบายข้าวสารทั้งภายในและภายนอกประเทศ
- การสร้างรายได้เสริมเพื่อใช้เป็นทุนในฤดูกาลผลิตหน้า - การรวมกลุ่มเพื่อยืมเมล็ดพันธุ์ข้าว	- การสนับสนุนรถเกี่ยวนาข้าวให้ชาวนา - การสนับสนุนปัจจัยการผลิตให้ชาวนาในฤดูกาลหน้า	- การกันเมล็ดพันธุ์ข้าวไว้แต่ละปีเพื่อให้ชาวนากู้ยืมหรือซื้อเมล็ดพันธุ์ในราคาถูก	-

ภาพที่ 5-11 แนวทางการฟื้นฟูเยียวยาของกลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว

จากผลการวิจัยพบว่าในกรณีที่ยกยได้เกิดผ่านพ้นไปแล้วกลุ่มต่าง ๆ ที่อยู่ในโซ่อุปทานข้าวจะฟื้นฟูเยียวยาตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละกลุ่มกล่าวคือ กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือกจะพิจารณาว่า

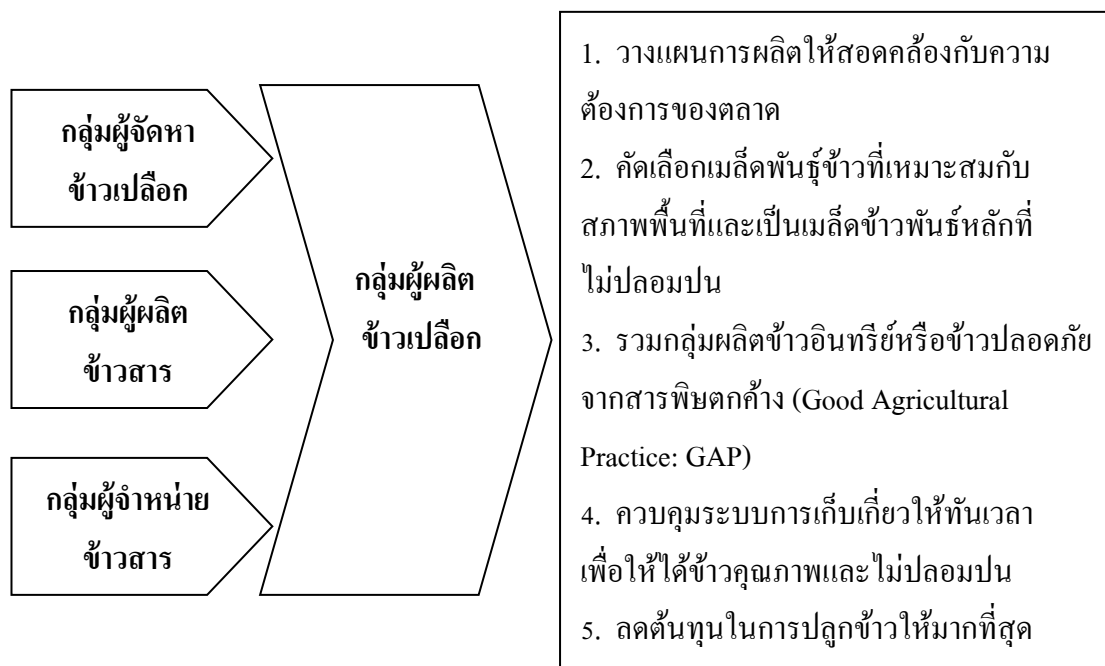
ทำอย่างไรให้มีการเพิ่มมูลค่าของผลิตที่ได้้น้อยกว่าปกติ แนวทางการแปรรูปข้าวเพื่อเพิ่มมูลค่านั้น เป็นแนวทางที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่าถ้าทำได้จะเป็นการดีแต่ที่ผ่านมามีปัญหาเข้าไปอีกว่าการแปรรูปสินค้าแล้วจะหาตลาดรองรับยาก การขายข้าวเปลือกที่มีตลาดรับซื้ออยู่แล้วจะดีกว่ามีตลาดแน่นอน

สำหรับผู้จัดหาข้าวเปลือกไม่ว่าจะเกิดภัยธรรมชาติหรือไม่ก็ตาม ก็ยังคงต้องทำตามบทบาทหน้าที่ในการรวบรวมข้าวเปลือกโดยใช้เครื่องมืออุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องในการรับซื้อข้าวเปลือกที่ได้มาตรฐาน การรับซื้อข้าวเปลือกตามคุณภาพข้าวตามเดิม ในส่วนของกลุ่มผู้ผลิตข้าวสารและกลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสารสิ่งสำคัญที่สุดคือตลาด การขยายตลาดที่ใหญ่ขึ้นสามารถขายข้าวได้มากขึ้นจะเป็นตัวกำหนดราคาข้าวให้สูงขึ้นได้ ในบทบาทของผู้ผลิตและจำหน่ายอยากให้กลุ่มเกษตรกรมองว่าราคาข้าวเปลือกไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้ขายแต่ขึ้นอยู่กับผู้ซื้อข้าวสารว่าจะซื้อในราคาแพงหรือไม่หากรับซื้อในราคาต่ำก็จะส่งผลให้ข้าวเปลือกราคาต่ำลงไปด้วย ดังนั้นหากมีฐานตลาดจำหน่ายสินค้าได้ในราคาที่ไม่ต่ำกว่าต้นทุน ผู้ผลิตและผู้ขายข้าวสารเห็นว่าเป็นการเยียวยาและฟื้นฟูกลุ่มเกษตรกรได้อีกทางหนึ่ง

สำหรับการเตรียมการในฤดูกาลต่อไปของกลุ่มเกษตรกรภายหลังที่เกิดภัยแล้งที่ทำให้ผลผลิตตกต่ำ เกษตรกรจำเป็นต้องหารายได้เสริมเพื่อที่จะต้องนำไปเป็นทุนในการผลิตในฤดู การผลิตต่อไป การส่งเสริมอาชีพในภาวะที่เกิดฝนแล้งจึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่หน่วยงานภาครัฐเข้ามาช่วยเหลืออย่างน้อยก็เป็นการประคับประคองเกษตรกรให้มีรายได้เพิ่มขึ้นจากเดิม ประเด็นของปัจจัยการผลิตอีกอย่างคือเมล็ดพันธุ์ข้าวเมื่อเกิดภัยธรรมชาติที่ส่งผลให้ผลผลิตน้อยแล้วการหาเมล็ดพันธุ์ข้าวก็จะยากขึ้นหากสามารถรวมกลุ่มเพื่อยืมเมล็ดพันธุ์ข้าวจากเกษตรกรด้วยกันเองได้ก็นับว่าเป็นการดีเพราะจะได้ลดต้นทุนในการผลิตลงได้บ้าง สำหรับสหกรณ์การเกษตรที่เป็นสถาบันของเกษตรกรเห็นว่าหากสหกรณ์การเกษตรสามารถสนับสนุนรถเกี่ยวนาข้าวไว้บริการชาวนาอย่างเพียงพอและสามารถเก็บเกี่ยวข้าวได้ทันช่วงระยะเวลาปล้ำปลิงซึ่งเป็นระยะเวลาที่เหมาะสมกับการเกี่ยวข้าวก็จะเป็นการเยียวยาและฟื้นฟูชาวนาได้บ้างประกอบกับการช่วยสนับสนุนปัจจัยการผลิตให้ชาวนาในฤดูกาลหน้าเพื่อให้ชาวนาสามารถที่จะฟื้นฟูกลับคืนมาได้

#### 4. แนวทางความร่วมมือของกลุ่มต่าง ๆ ภายในโซ่อุปทานข้าว

##### กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก



ภาพที่ 5-12 แนวทางความร่วมมือของกลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวที่ต้องการให้กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือกดำเนินการเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว

จากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร และกลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสารมีความเห็นว่ากลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือกเป็นกลุ่มที่จะได้รับผลกระทบจากภัยแล้งมากที่สุดด้วยประสบการณ์และกระบวนการทำงานที่ต้องอาศัยธรรมชาติเป็นหลักแม้จะมีระบบเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องและมีการใช้เครื่องจักรในการผลิต แต่ต้องมีแหล่งน้ำต้นทุนที่เพียงพอจึงจะสามารถช่วยลดความเสี่ยงจากภัยแล้งให้กับชาวนาได้ ในส่วนของกลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวอยากได้ความร่วมมือจากกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกข้าว ดังนี้

1. กลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกข้าวควรมีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดหมายความว่าต้องมีการศึกษาและคู่มือทางแนวโน้มน้ำของตลาดในแต่ละปีว่าจะผลิตข้าวแบบใด บางครั้งความต้องการของตลาดจะเป็นการพยากรณ์หรือคาดการณ์ราคาของข้าวได้ เช่นตลาดต้องการข้าวเหนียว หรือข้าวหอมมะลิ หรือข้าวอินทรีย์ เป็นต้น การผลิตข้าวให้ตรงกับความต้องการของตลาดเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะทำให้ลดผลกระทบได้หากเกิดภัยแล้งที่ส่งผลต่อผลผลิตที่มีปริมาณน้อยกว่าปกติเพราะอย่างน้อยก็ยังขายได้มีความต้องการของตลาด

2. คัดเลือกเมล็ดพันธุ์ข้าวที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่และเป็นเมล็ดข้าวพันธุ์หลักที่ไม่ปลอมปน จากผลการวิจัยพบว่าทุกกลุ่มในโซ่อุปทานข้าวมีความเห็นตรงกันในการให้ความสำคัญ

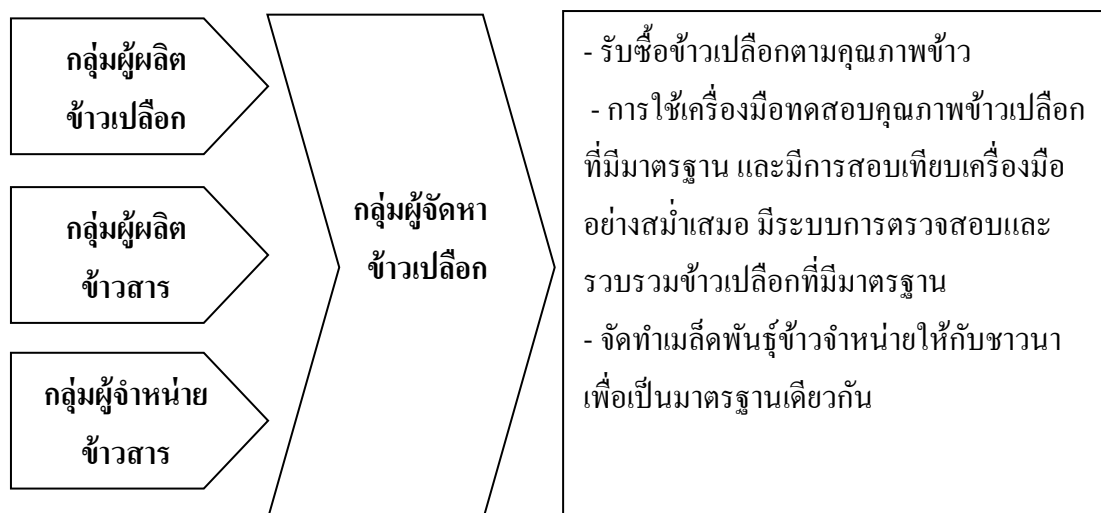
กับเมล็ดพันธุ์ข้าวว่าต้องไม่มีการปลอมปนข้าวพันธุ์หลัก หมายความว่า การควบคุมคุณภาพของข้าว ควรเริ่มต้นตั้งแต่การคัดเลือกเมล็ดพันธุ์ข้าว เพราะหากการคัดเลือกเมล็ดพันธุ์ข้าวที่ดีแล้ว ไม่มีการปลอมปนของข้าวกลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร และกลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสารก็จะได้ข้าวที่มีคุณภาพไม่ปลอมปนเป็นที่นิยมของลูกค้า กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือกก็จะขายข้าวได้ในราคาที่ดี

3. รวมกลุ่มผลิตข้าวอินทรีย์หรือการปลูกข้าวตามคุณภาพ Good Agricultural Practice: GAP สำหรับการรวมกลุ่มผลิตข้าวในลักษณะเฉพาะนี้เป็นการแก้ไขปัญหาของการลดต้นทุนและเพื่อการจำหน่ายให้เป็นสินค้าเกรดดีขึ้นเยี่ยม ตลาดกลุ่มสินค้าดังกล่าวยังเป็นตลาดเฉพาะที่ยังมีความต้องการไม่มาก แต่สามารถที่จะขายได้ในราคาที่สูงกว่าปกติ และต้องควบคุมคุณภาพในทุกขั้นตอนให้เป็นไปตามมาตรฐานที่รับรอง สำหรับในมิติของการลดความเสี่ยงในการทำเกษตรอินทรีย์คือการลดต้นทุนการผลิตลงหากได้รับผลกระทบจากภัยธรรมชาติยังสามารถบรรเทาได้ด้วยราคาข้าวอินทรีย์ที่ได้ราคาสูงกว่าปกติและต้นทุนน้อยการขาดทุนในการผลิตก็จะลดลงได้

4. ควบคุมระบบการเก็บเกี่ยวให้ทันเวลาเพื่อให้ได้ข้าวคุณภาพและไม่ปลอมปน ปัญหาของเกษตรกรผู้ปลูกข้าวที่เป็นปัญหาสำคัญอีกประการคือการเกี่ยวข้าวไม่ทันช่วงเวลาที่เหมาะสม จากการวิจัยพบว่าพฤติกรรมการเกี่ยวข้าวของชาวนาได้เปลี่ยนไปจากการเกี่ยวมือเป็นการใช้รถเกี่ยว แต่รถเกี่ยวในพื้นที่กลับมีจำนวนไม่เพียงพอจึงทำให้บางครั้งชาวนาต้องเกี่ยวข้าวก่อนระยะเวลาที่เหมาะสมเนื่องจากเจ้าของรถเกี่ยวนวดข้าวได้มีการจัดลำดับการเกี่ยวข้าวไว้แล้วหรือบางรายเกี่ยวข้าวเลยระยะเวลาที่เหมาะสมในการเกี่ยว การเกี่ยวข้าวจึงเป็นปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพของข้าวเป็นอย่างมาก จากผลการวิจัยพบว่าทุกกลุ่มในโซ่อุปทานข้าวได้มีความกังวลกับเรื่องการเกี่ยวข้าวของชาวนาเป็นอย่างมากเพราะคุณภาพของข้าวส่วนหนึ่งมาจากการเก็บเกี่ยว กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือกมีความเห็นว่าควรมีหน่วยงานที่เข้ามาดำเนินการช่วยเหลือชาวนาในเรื่องการเก็บเกี่ยวข้าว สหกรณ์การเกษตรควรมีรถเกี่ยวนวดข้าวไว้บริการสมาชิกหรือชาวนาในพื้นที่เพื่อที่จะได้มีรถเกี่ยวที่เพียงพอและทำให้ได้ข้าวที่มีคุณภาพ

5. การลดต้นทุนการผลิตข้าวให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ จากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานมีความเห็นว่าการลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิตเป็นสิ่งที่เกษตรกรควรทำเพราะกลุ่มต้นน้ำในโซ่อุปทานข้าวเป็นกลุ่มที่มีความบอบบางที่สุด จะเป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงหากเกิดภัยธรรมชาติ หรือหากเกิดการหยุดชะงักของโซ่อุปทานข้าว ชาวนาจะได้รับผลกระทบมากที่สุด

**กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก**



ภาพที่ 5-13 แนวทางความร่วมมือของกลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวที่ต้องการให้กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือกดำเนินการเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว

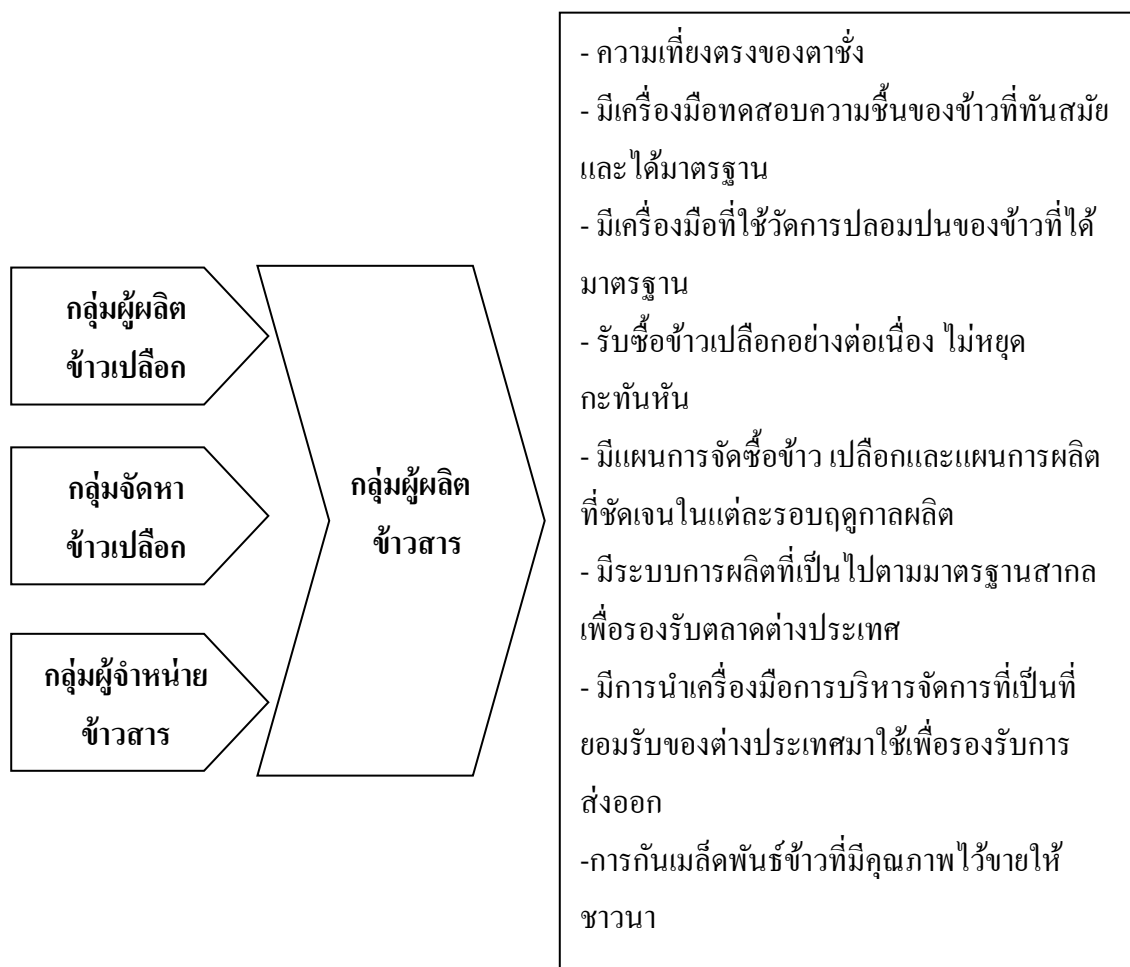
จากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร และกลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสารข้าวอยากได้ความร่วมมือจากกลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก ดังนี้

1. เรื่องการรับซื้อข้าวเปลือก จากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกข้าวเห็นว่ากลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือกควรรับซื้อข้าวเปลือกตามคุณภาพของข้าว แต่ในความเป็นจริงแล้วการกำหนดราคาข้าวเปลือกจะขึ้นอยู่กับกลไกตลาดข้าวสารด้วยหากผู้จำหน่ายข้าวสารสามารถขายข้าวได้ในราคาไม่ต่ำกว่าต้นทุนหรือมีฐานตลาดที่ใหญ่ก็จะทำให้ราคาข้าวเปลือกดีขึ้นด้วย

2. การใช้เครื่องมือทดสอบคุณภาพข้าวเปลือกที่มีมาตรฐาน และมีการสอบเทียบเครื่องมืออย่างสม่ำเสมอ มีระบบการตรวจสอบและรวบรวมข้าวเปลือกที่มีมาตรฐาน ความเป็นมาตรฐานของเครื่องมือจะเป็นการรับรองว่าไม่เอาเปรียบชาวนา เป็นการรวบรวมข้าวที่มีคุณภาพจริง ๆ ในความเป็นมาตรฐานของเครื่องมือที่มีการสอบเทียบอย่างสม่ำเสมอจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นทั้งในส่วนของกลุ่มเกษตรกรผู้ขายข้าวเปลือกและกลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร เป็นการควบคุมคุณภาพข้าวด้วย

3. กรณีของผู้จัดหาข้าวเปลือกที่เป็นสหกรณ์การเกษตรซึ่งเป็นสถาบันของเกษตรกรหากมีการจัดทำเมล็ดพันธุ์ข้าวจำหน่ายให้กับชาวนาได้จะเป็นการดีมากเพราะจะทำให้ผู้ผลิตข้าวสารและผู้จำหน่ายข้าวสารมีความเชื่อมั่นเพิ่มมากขึ้น และยังเป็นส่งเสริมปัจจัยการผลิตให้กับเกษตรกรเป็นการช่วยลดต้นทุนในการผลิตด้วย

**กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร**



ภาพที่ 5-14 แนวทางความร่วมมือของกลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวที่ต้องการให้กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร ดำเนินการเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว

จากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก และกลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสารข้าวออยากได้ความร่วมมือจากกลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร ดังนี้

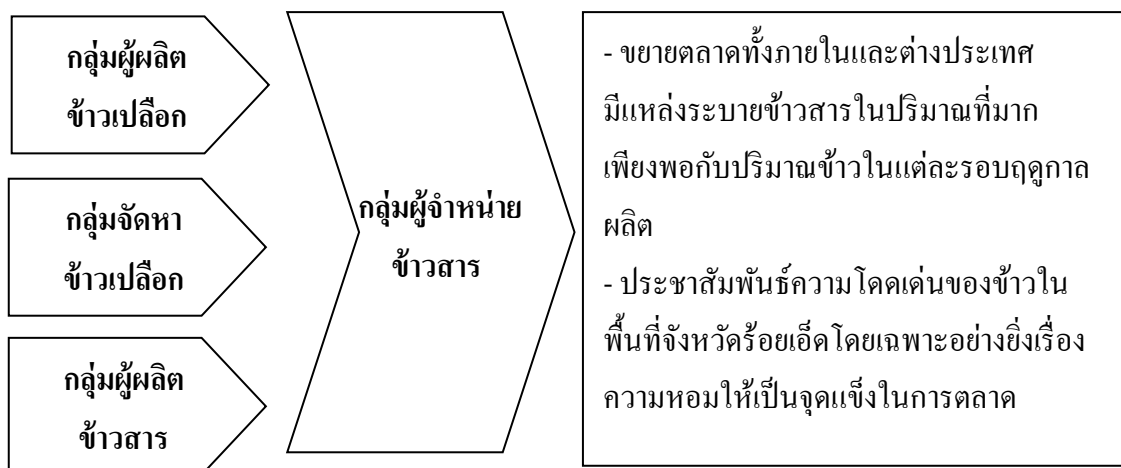
1. ความเที่ยงตรงของตาชั่งเพื่อให้เกิดความเชื่อถือให้กับผู้ขายข้าวเปลือกกว่าเป็นเครื่องชั่งที่ทันสมัยและมีความเที่ยงตรง ยิ่งในสถานการณ์ที่เกิดภัยแล้งหรือเพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าวและมาตรฐานของคุณภาพข้าวที่เป็นที่น่าเชื่อถือ ความไว้วางใจของกลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวเป็นเรื่องสำคัญเพราะทุกกลุ่มในโซ่อุปทานข้าวควรมีความเชื่อใจซึ่งกันและกัน
2. เครื่องมือทดสอบความชื้นของข้าวที่ทันสมัย และได้มาตรฐาน มีเครื่องมือที่ใช้วัดการปลอมปนของข้าวที่ได้มาตรฐาน มีการสอบเทียบความถูกต้องของเครื่องมืออย่างสม่ำเสมอ อุปกรณ์ที่ทันสมัยยังเป็นสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าต่างประเทศ เพราะบางประเทศที่จะทำสัญญาซื้อขาย

ข้าวกับประเทศไทยต้องรู้แหล่งที่มาของการแปรรูปด้วยว่ามาจากแหล่งใด มีความเป็นมาตรฐานรองรับมากน้อยเพียงใด มีระบบการผลิตที่เป็นไปตามมาตรฐานสากลหรือไม่ เหล่านี้จะเป็นการรองรับตลาดต่างประเทศและยิ่งถ้าหากมีการนำเครื่องมือการบริหารจัดการเป็นที่ยอมรับของต่างประเทศมาใช้ในการบริหารจัดการจะเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่จะรองรับการส่งออกได้

3. รับซื้อข้าวเปลือกอย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดกะทันหัน มีแผนการจัดซื้อข้าว เปลือกและแผนการผลิตที่ชัดเจนในแต่ละรอบฤดูการผลิต เพื่อให้การดำเนินการทางธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องไม่เกิดการหยุดชะงัก

4. การกันเมล็ดพันธุ์ข้าวไว้สัก ร้อยละ 0.5 ของปริมาณข้าวที่มีคุณภาพที่รับซื้อไว้แต่ละปี เพื่อให้ข้าวนาถั่วยืมหรือซื้อเมล็ดพันธุ์ในราคาถูก ก็จะเป็นการดีสำหรับชาวนา เพราะข้าวที่กันไว้หากไม่ได้นำไปใช้โรงสีก็ยังสามารถนำไปสีแปรรูปต่อไปได้

#### กลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร



ภาพที่ 5-15 แนวทางความร่วมมือของกลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวที่ต้องการให้กลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสารดำเนินการเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว

จากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก และกลุ่มผู้ผลิตข้าวสารข้าวอยากได้ความร่วมมือจากกลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร ดังนี้

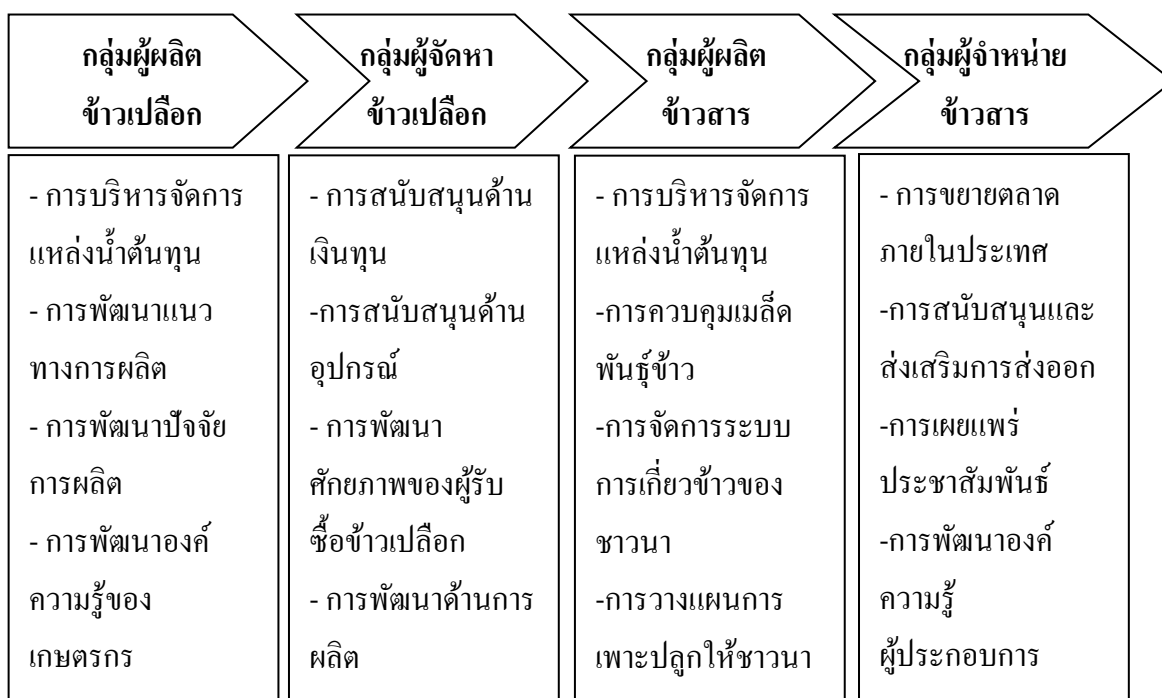
1. ขยายตลาดทั้งภายในและต่างประเทศ เพื่อมีแหล่งจำหน่ายข้าวสารในปริมาณที่มากเพียงพอกับปริมาณข้าวในแต่ละรอบฤดูการผลิต จากผลการวิจัยพบว่าตลาดเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดของโซ่อุปทานข้าวกล่าวคือการหาความร่วมมือกับต่างประเทศเพื่อการส่งออกหรือการทำให้ผู้ส่งออกมีศักยภาพในการขยายฐานตลาดได้จะเป็นการดี นอกจากการควบคุมคุณภาพของข้าวแล้ว

กระบวนการในการหาความร่วมมือกับต่างประเทศก็เป็นปัจจัยสำคัญ ผู้ส่งออกควรได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอความโดดเด่นในคุณภาพของข้าวที่มีการควบคุมคุณภาพมาตั้งแต่กระบวนการผลิต กระบวนการรวบรวม กระบวนการแปรรูป รวมถึงกระบวนการจำหน่าย ความเชื่อมั่นของตลาดทั้งภายในและภายนอกประเทศจะเป็นโอกาสมากที่สุดที่จะขับเคลื่อนโซ่อุปทานข้าวให้ดำเนินต่อไปได้อย่างมีคุณภาพ

จากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างของกลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก ผู้ผลิตข้าวสาร และผู้จำหน่ายข้าวสาร ไม่ได้วิตกกังวลกับภัยธรรมชาติที่จะส่งผลกระทบต่อปริมาณผลผลิตข้าวมากนักแต่กังวลเรื่องของตลาดจำหน่ายสินค้ามากกว่าเพราะระบบตลาดค้าข้าวเป็นตลาดที่ผันผวนรวมทั้งการส่งออกยังผันผวนกับอัตราแลกเปลี่ยนอีกด้วย

2. ประชาสัมพันธ์ความโดดเด่นของข้าวในพื้นที่ให้เป็นที่รู้จักทั้งภายในและต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องความหอมให้เป็นจุดแข็งในการตลาด การประชาสัมพันธ์และการหาช่องทางในการนำเสนอสินค้าจะทำให้มีตลาดเพิ่มมากขึ้น

5. แนวทางความร่วมมือระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวกับหน่วยงานที่อยู่นอกโซ่อุปทานข้าว



ภาพที่ 5-16 แนวทางความร่วมมือของกลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวที่ต้องการให้หน่วยงานภายนอกโซ่อุปทานข้าวดำเนินการเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว



### กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก

จากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือกต้องการให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการแหล่งน้ำต้นทุนมาแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนเรื่องของแหล่งน้ำต้นทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นหน่วยงานที่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด และหากเกินศักยภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมชลประทาน กรมทรัพยากรน้ำบาดาล กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย งบประมาณของจังหวัด/ กลุ่มจังหวัด เพื่อแก้ไขปัญหาของระบบน้ำต้นทุน

สำหรับการพัฒนาแนวทางการผลิตเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว จากการวิจัยพบว่าเกษตรกรในรูปแบบนาแปลงใหญ่เป็นแนวทางการผลิตหนึ่งที่กลุ่มเกษตรกรต้องการเนื่องจากการบริหารจัดการนาแปลงใหญ่จะทำให้ส่วนราชการต่าง ๆ สนับสนุนการดำเนินการ โดยการรวมที่นาหลาย ๆ ที่เข้าด้วยกันและมีการส่งเสริมสนับสนุนเมล็ดพันธุ์ข้าว สนับสนุนเครื่องหยอดข้าว ให้ใช้หมุนเวียนในชุมชน การถ่ายทอดความรู้ให้มีการพัฒนาวิธีการผลิตข้าวเพื่อให้เกษตรกรรายย่อยมีความเข้มแข็ง และสามารถบริหารจัดการการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ต้นทุนการผลิตลดลง คุณภาพผลผลิตเพิ่มขึ้น

การพัฒนาปัจจัยการผลิต เนื่องจากหากเกิดภัยแล้งที่ส่งผลกระทบต่อผลผลิตที่ตกต่ำ ย่อมจะทำให้รอบการผลิตในฤดูการผลิตต่อไปขาดแคลนเมล็ดพันธุ์ข้าว เกษตรกรจึงต้องการขอรับการสนับสนุนเมล็ดพันธุ์ข้าวเพื่อใช้ในการทำนาในฤดูการผลิตต่อไปนอกจากนี้ยังต้องการ ขอรับการสนับสนุนแหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงินที่เกี่ยวข้อง หรือการพักชำระหนี้สำหรับเกษตรกรที่ได้รับผลกระทบจากภัยธรรมชาติและต้องการให้มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการชดเชยความเสียหาย หรือการทำประกันภัย ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมเพื่อให้รองรับความเสียหายที่เกิดจากภัยแล้งรวมทั้งการหาตลาดเพื่อจำหน่ายข้าวที่คุณภาพไม่ดีให้ได้ราคาหรือการส่งเสริมการแปรรูปข้าวให้เป็นสินค้าอย่างอื่น

การพัฒนาองค์ความรู้ของเกษตรกรกลุ่มเกษตรกรมีความต้องการให้สถาบันการศึกษาในพื้นที่หรือในพื้นที่ข้างเคียงและส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ให้ความรู้ด้านต่าง ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น เช่น การฝึกอาชีพระยะสั้น การสร้างอาชีพเสริมหากเกิดภัยแล้ง หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อแปรรูปเพิ่มมูลค่า ใ้รองรับการเกิดภัยธรรมชาติรวมทั้งต้องการให้มีการส่งเสริมศูนย์การเรียนรู้ชุมชนให้เป็นแหล่งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของเกษตรกรที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ให้เกษตรกรได้มีเวทีในการถ่ายทอดองค์ความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

### กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก

จากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือกมีความต้องการให้ส่วนราชการช่วยเหลือดังนี้ การสนับสนุนด้านเงินทุน จากการวิจัยพบว่าสหกรณ์การเกษตรต้องการให้หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องมองเห็นความสำคัญในการช่วยเหลือชาวนาที่ยั่งยืน สนับสนุนเงินอุดหนุนให้สหกรณ์การเกษตรที่มีความพร้อมในการจัดซื้อรถเกี่ยวขนาดข้าวและโรงอบความชื้น เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพของโซ่อุปทานข้าวให้เกิดความต่อเนื่องอย่างยั่งยืนและจะเป็นการช่วยเหลือชาวนาได้อย่างแท้จริง

การสนับสนุนด้านเครื่องมือ โดยการขอรับการสนับสนุนรถเกี่ยวขนาดข้าวจากหน่วยงานภาครัฐเพื่อที่จะให้บริการกับชาวนา เนื่องจากปัญหาในการเกี่ยวข้าวที่มีรถเกี่ยวขนาดข้าวในพื้นที่ไม่เพียงพอ การมีรถเกี่ยวขนาดข้าวในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดจำนวนน้อยทำให้ชาวนาวางแผนการเก็บเกี่ยวได้ไม่ทันนัก หากมีรถเกี่ยวขนาดข้าวในพื้นที่เพียงพอจะส่งผลให้มีข้าวคุณภาพดี เกือบทันเวลาพลับปลิง ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นก็ย้อนกลับไปที่ชาวนา

การพัฒนาศักยภาพของผู้รับซื้อข้าวเปลือกให้เป็นที่พึงของชาวนาให้ได้มากที่สุด โดยหน่วยงานภาครัฐต้องพัฒนาศักยภาพของเครื่องมือเครื่องจักรอุปกรณ์ที่สนับสนุนให้ชาวนาได้ขี้มหรือช่วยเหลือในยามเกิดวิกฤตและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรของสหกรณ์การเกษตรควบคู่ไปพร้อมกับความทันสมัยของเครื่องมือเพื่อรองรับการค้าที่เปิดตลาดต่างประเทศมากขึ้น

การพัฒนาด้านการผลิต การสร้างระบบชลประทานให้ครอบคลุมหรือการพัฒนาแหล่งน้ำต้นทุนให้ชาวนาสามารถมีน้ำไว้ใช้ในยามที่ไม่มีน้ำเพื่อเป็นการแก้ปัญหาภัยแล้ง การวางระบบชลประทานหรือระบบบ่อบาดาลจะเป็นผลดีต่อเกษตรกรในพื้นที่โดยเฉพาะในเขตทุ่งกุลาร้องไห้ควรมีการจัดระบบชลประทานที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังรวมถึงการส่งเสริมและสนับสนุนให้สหกรณ์การเกษตรเป็นหน่วยรับผิดชอบการบริหารจัดการนาแปลงใหญ่ภายใต้ศักยภาพของเครื่องจักรและศักยภาพของสหกรณ์ การควบคุมเมล็ดพันธุ์ข้าวให้มีคุณภาพไม่ให้มีข้าวปลอมปนเพื่อช่วยลดต้นทุนของชาวนาและเป็นการรองรับความเสี่ยงต่าง ๆ

### กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร

จากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มผู้ผลิตข้าวสารมีความต้องการให้ส่วนราชการช่วยเหลือ ดังนี้ การบริหารจัดการแหล่งน้ำต้นทุนในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดที่ชาวนาส่วนใหญ่อาศัยน้ำฝนในการทำนา หน่วยงานภาครัฐต้องให้ความสำคัญกับระบบชลประทานหรือหาแหล่งน้ำต้นทุนให้กับชาวนาเพื่อเป็นการรองรับกับภัยธรรมชาติที่อาจเกิดขึ้น เพราะผลกระทบจะเกิดอย่างหนักกับชาวนา ที่ต้องลงทุนในปัจจุบันการผลิตต่าง ๆ จึงต้องมีการจัดระบบชลประทานให้ดีเพื่อที่จะไม่ให้กลุ่มต้นน้ำได้รับผลกระทบมากนัก

การควบคุมเมล็ดพันธุ์ข้าวให้มีส่วนราชการที่ทำหน้าที่ในการรับรองคุณภาพเมล็ดพันธุ์ข้าวว่าเป็นเมล็ดพันธุ์ที่ดีไม่ปลอมปนหรือปลอมปนน้อยที่สุดเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับกลุ่มโรงสี

การจัดการระบบการเก็บเกี่ยวข้าวของชาวนา ควรมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการวางแผนการเก็บเกี่ยวให้กับชาวนาและสนับสนุนส่งเสริมรถเกี่ยวให้ชาวนาได้เกี่ยวข้าวได้ทันเวลา การลงพื้นที่สำรวจข้าวในแต่ละท้องถิ่นทำได้หากมีการร่วมกันวางแผนที่ดี บางครั้งหน่วยงานภาครัฐควรมองว่าการเก็บเกี่ยวเป็นเรื่องที่สำคัญเพราะจะเป็นการรักษาคุณภาพข้าวไว้ได้ ต้องมีการให้ความรู้กับชาวนาในเรื่องของการวางแผนที่ดีและเตรียมความพร้อมรองรับกับความเสีงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น เพราะท้ายที่สุดแล้วโซ่อุปทานข้าวที่น่าเป็นห่วงที่สุดคือช่วงกระบวนการต้นน้ำ

การวางแผนการเพาะปลูกให้ชาวนา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะที่มีบทบาทและใกล้ชิดกับชาวนาในพื้นที่มากที่สุด ควรให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนชาวนาในพื้นที่ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของแหล่งน้ำต้นทุน หรือแม้กระทั่งการวางแผนให้กับผู้ประกอบการรถเกี่ยวในพื้นที่ให้มีการวางแผนหากเกินความสามารถของผู้ประกอบการในพื้นที่ควรเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการรายอื่นที่ไม่ใช่คนในพื้นที่เข้ามาเสริมเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายแก่ชาวนา

#### กลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร

จากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสารมีความต้องการให้ส่วนราชการช่วยเหลือคั้งนี้ ขยายตลาดทั้งภายในและต่างประเทศ โดยการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐในการส่งเสริมการตลาดให้สามารถมีคู่ค้าทั้งภายในและต่างประเทศให้มีที่จำหน่ายข้าวสารให้มากที่สุด การสนับสนุนและส่งเสริมการส่งออก ให้ต่างประเทศหรือผู้ค้ายอมรับและสั่งซื้อข้าวจากจังหวัดร้อยเอ็ดเพิ่มมากขึ้น

การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ความโดดเด่นของข้าวหอมมะลิในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด โดยเฉพาะเรื่องความหอมที่เป็นจุดแข็งของข้าวหอมมะลิในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดให้เป็นที่รู้จักและสร้างความโดดเด่นในเอกลักษณ์ของข้าวที่ผลิตในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด รวมถึงการแสดงถึงศักยภาพในการรวมกลุ่มและการผลิตที่มีการควบคุมตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ เพื่อให้ลูกค้าได้เห็น และมีช่องทางการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ที่หลายช่องทาง รวมถึงการทำเว็บไซต์ประชาสัมพันธ์โดยให้เป็นภาษาต่างประเทศหลาย ๆ ภาษา เพื่อเพิ่มช่องทางให้ลูกค้าได้รู้จักข้าวหอมมะลิในจังหวัดร้อยเอ็ด

การพัฒนาองค์ความรู้ผู้ประกอบการส่วนราชการควรให้ความรู้ผู้ประกอบการค้าข้าวในจังหวัดร้อยเอ็ดให้มีความรู้ด้านการตลาด การขึ้นทะเบียน การติดต่อต่างประเทศ การคัดลูกค้าต่างประเทศ ซึ่งองค์ความรู้ด้านการส่งออกผู้ประกอบการยังคงมีน้อยหากมีหน่วยงานภาครัฐให้การสนับสนุนองค์ความรู้เหล่านี้จะเป็นการดีเพื่อจะได้เพิ่มช่องทางในการจำหน่ายได้มากยิ่งขึ้น

## ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งนี้

### ข้อเสนอแนะการนำไปใช้สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้อง

เพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าวในภาวะที่เกิดภัยแล้ง ผู้วิจัยเห็นว่าทุกกลุ่มในโซ่อุปทานข้าวควรมีแนวทางการดำเนินการและให้ความร่วมมือเพื่อขับเคลื่อนอุตสาหกรรมข้าวให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องทั้งในยามปกติและยามเกิดภัยพิบัติ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มชาวนาเป็นกลุ่มที่มีความเปราะบางที่สุดมักจะได้รับผลกระทบโดยตรงจากภัยธรรมชาติเพราะปัจจัยการผลิตสำหรับกลุ่มชาวนาจะไม่สามารถควบคุมได้มากนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของปริมาณน้ำที่ใช้ในการทำนา ชาวนาจึงจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ตามแนวทางการบริหารจัดการภัยพิบัติจากความเปราะบางสู่ความยืดหยุ่น (Vulnerability to resilience approach) เน้นความสามารถของชุมชนในการเข้าใจเกี่ยวกับภัยพิบัติและสามารถพลิกฟื้นคืนสู่สภาพเดิมได้อย่างรวดเร็ว โดยให้ความสำคัญกับการสร้างศักยภาพของชุมชนหรือองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในความยืดหยุ่นได้มากขึ้น แนวทางการดำเนินการและให้ความร่วมมือเพื่อขับเคลื่อนโซ่อุปทานข้าวให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) เพื่อบ่งชี้ความเสี่ยง (Risk identification) ที่ส่งผลกระทบต่อภัยชะงักของโซ่อุปทานข้าวว่ามีความเสี่ยงด้านภัยธรรมชาติใดบ้างที่จะทำให้เกิดการหยุดชะงักหรือที่จะส่งผลกระทบต่อผลผลิตในภาพรวมที่ลดต่ำลงในแต่ละกลุ่มควรมีการประเมินความเสี่ยงในบริบทของตัวเองในบริบทของชาวนาต้องมีแนวทางการเตรียมความพร้อมและลดผลกระทบจากภัยธรรมชาติ โดยทำความเข้าใจเหตุการณ์ปัจจุบันที่ต้องพิจารณาข้อมูลจากอดีตที่เคยผ่านมา การประเมินความเสี่ยง จากภัยธรรมชาติจำเป็นต้องพิจารณาถึงข้อมูลที่มีความหลากหลาย เช่น ประวัติการเกิดภัย สถิติภัย เป็นต้น การประเมินความเสี่ยงดังกล่าวของชาวนาควรมีการเรียนรู้จากชุมชนก่อนเพื่อสนทนาประเมินความเสี่ยงในเบื้องต้นได้

3. กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก ผู้ผลิตข้าวสาร และผู้จำหน่ายข้าวสาร ควรมีการประเมินผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis: BIA) ว่าหากเกิดภัยธรรมชาติกิจกรรมใดของหน่วยงานจะได้รับผลกระทบบ้าง เพื่อกำหนดกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจให้สอดคล้องกับผลลัพธ์ที่ได้มาจากการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจและการประเมินความเสี่ยงแล้วไปจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

4. นอกจากปัญหาด้านภัยธรรมชาติแล้วยังมีปัจจัยที่เป็นความเสี่ยงที่ทุกกลุ่มในโซ่อุปทานข้าวได้ให้ความสนใจว่าเป็นปัญหาสอดคล้องกันคือ 1) ความเสี่ยงที่เกิดจากเมล็ดพันธุ์ข้าวที่มีการปลอมปน 2) ความเสี่ยงเรื่องรถเกี่ยวนาขาดข้าวในพื้นที่ไม่เพียงพอทำให้ส่งผลกระทบต่อคุณภาพข้าว 3) ความเสี่ยงเรื่องความผันผวนของตลาดข้าวสารและยอดการจำหน่ายมีน้อย มีการแข่งขันในตลาด

สูง สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีผลกระทบต่อโซ่อุปทานข้าวทั้งสิ้น ผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์เพื่อนำมาจัดทำแผนการดำเนินงานที่รัดกุมยิ่งขึ้น

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการแหล่งน้ำต้นทุนสำหรับภัยแล้ง ควรแบ่งระดับการดำเนินการออกเป็น 3 ระดับ คือ 1) การดำเนินการเองของเกษตรกรคือการจัดหาแหล่งน้ำต้นทุนในที่นาของตนเองโดยการขุดสระหรือการขุดเจาะบ่อบาดาล เป็นต้น และหากเกินศักยภาพของเกษตรกร ควรมีการรวมกลุ่มเพื่อวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงให้เห็นถึงปัญหาที่ชุมชนได้รับว่า มีระดับความรุนแรงมากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะได้นำเสนอเข้าสู่กระบวนการของแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อไป 2) การดำเนินการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ หากได้รับข้อเสนอหรือความต้องการของเกษตรกร หรือเพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของเกษตรกรในพื้นที่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรพิจารณาความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นกับชาวบ้านว่าเป็นกรณีที่สามารถช่วยแก้ไขได้หรือไม่เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการของแผนพัฒนาท้องถิ่นภายใต้งบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หากเกินศักยภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงเสนอขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากส่วนราชการที่เกี่ยวข้องต่อไป 3) การดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับแหล่งน้ำต้นทุน เช่น กรมชลประทาน กรมทรัพยากรน้ำบาดาล กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย สำนักงานจังหวัด เป็นต้น เพื่อให้การสนับสนุนและพิจารณาวางแผนระบบโครงข่ายชลประทาน หรือการจัดหาแหล่งน้ำขนาดเล็กเพื่อใช้ในยามวิกฤติ

2. ข้อเสนอแนะในการควบคุมคุณภาพเมล็ดพันธุ์ข้าว จากผลการวิจัยพบว่าทุกกลุ่มในโซ่อุปทานข้าวเห็นว่าเมล็ดพันธุ์ข้าวเป็นปัจจัยการผลิตสำคัญที่จะบ่งบอกถึงคุณภาพของข้าวว่ามี การปลอมปนมากหรือน้อย และเป็นปัจจัยกำหนดราคาขายข้าวเปลือกของชาวนาด้วย เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจ ในโซ่อุปทานข้าว การควบคุมคุณภาพข้าวควรมีภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ 1) การจัดทำเมล็ดพันธุ์ข้าวโดยกลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก (ชาวนา) การผลิตพันธุ์ข้าวของชาวนาจะเป็น การลดต้นทุนในการผลิต โดยแบ่งพื้นที่ส่วนหนึ่งปลูกข้าวเพื่อทำเมล็ดพันธุ์ในรอบฤดูกาลผลิตหน้า การจัดทำเมล็ดพันธุ์ข้าวเองนั้น ชาวนาจะต้องมีการควบคุมให้ดี ผลจากการวิจัยพบว่ากลุ่มผู้ประกอบการ จะไม่มีความเชื่อมั่นในการจัดทำเมล็ดพันธุ์ข้าวของชาวนามากนักยังคงอยากให้ชาวนาใช้เมล็ดพันธุ์ ที่ส่วนราชการผลิตเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ประกอบการทั้งกลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก กลุ่มผู้ผลิต ข้าวสาร และกลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสาร 2) การจัดทำเมล็ดพันธุ์ข้าวโดยสหกรณ์การเกษตรส่งเสริมให้ สมาชิกเข้าร่วม โครงการจัดทำเมล็ดพันธุ์ข้าวเพื่อจำหน่ายกลับคืนให้กับสหกรณ์การเกษตรลักษณะ ดังกล่าวยังคงเป็นชาวนาทำเมล็ดพันธุ์แต่มีการกำกับดูแลและควบคุมคุณภาพจากสหกรณ์การเกษตร อีกทีเป็นการส่งเสริมชาวนาให้มีเพิ่มมูลค่าการผลิตและผลกำไรที่ได้ยังคงกลับคืนสู่สมาชิกอีกด้วย

3) การจัดทำเมล็ดพันธุ์ข้าวของศูนย์เพาะพันธุ์เมล็ดพันธุ์ข้าวเป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีหน้าที่โดยตรงในการจัดทำเมล็ดพันธุ์ข้าวที่มีคุณภาพควรมีการจัดทำเมล็ดพันธุ์ข้าวให้เพียงพอับความต้องการของชาวนาและยิ่งหากเกิดภัยธรรมชาติที่ส่งผลกระทบต่อผลิตข้าวแล้วส่วนราชการจำเป็นต้องช่วยเหลือชาวนาในเรื่องของเมล็ดพันธุ์ด้วยจึงต้องมีแผนการรองรับในการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวไว้เป็นอย่างดีด้วยเช่นกัน 4) โรงสีในพื้นที่กันเมล็ดพันธุ์ข้าวที่มีคุณภาพไว้ขายให้ชาวนา

3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารการเก็บเกี่ยว จากผลการวิจัยพบว่าทุกกลุ่มในโซ่อุปทานได้มองว่าการเกี่ยวข้าวที่ทันระยะเวลาที่เหมาะสมจะเป็นการรักษาคุณภาพของข้าวไว้ได้ หากข้าวมีการเก็บเกี่ยวที่ไม่ดีจะทำให้โซ่อุปทานข้าวได้รับผลกระทบได้เช่นกัน ด้วยพฤติกรรมเกี่ยวข้าวของชาวนาได้เปลี่ยนแปลงไปจากการใช้คนเกี่ยวมาใช้รถเกี่ยว แต่ชาวนาส่วนใหญ่หรือแทบทั้งหมดไม่มีรถเกี่ยวขนาดข้าวเป็นของตัวเองต้องอาศัยรถเกี่ยวขนาดข้าวรับจ้าง ในช่วงฤดูกาลเกี่ยวข้าวมักจะเป็นช่วงระยะเวลาใกล้เคียงกัน จึงทำให้ปริมาณรถเกี่ยวขนาดข้าวไม่เพียงพอ ปัญหารถเกี่ยวขนาดข้าวไม่เพียงพอส่งผลต่อโซ่อุปทานข้าวโดยตรง ผลผลิตที่ได้มีคุณภาพลดลง ดังนั้นควรแก้ปัญหาเกี่ยวขนาดข้าว โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้สหกรณ์การเกษตรมีรถเกี่ยวขนาดข้าวไว้บริการสมาชิกหรือชาวนาในพื้นที่ให้สามารถเกี่ยวเกี่ยวข้าวได้ทันระยะเวลาที่เหมาะสมได้ข้าวที่มีคุณภาพ นอกจากนี้สหกรณ์การเกษตรในฐานะสถาบันของเกษตรกรควรเข้าไปมีบทบาทในการจัดทำแผนการเกี่ยวเกี่ยวให้กับชาวนาเมื่อถึงฤดูกาลเกี่ยวเกี่ยว

4. ข้อเสนอแนะด้านการส่งเสริมการตลาดข้าวสาร จากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มผู้ต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวล้วนแล้วแต่มีความเชื่อมโยงกันเป็นทอด ๆ ตั้งแต่กระบวนการต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยกลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสารเป็นโซ่อุปทานสุดท้ายและที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะหากไม่มีการซื้อการขาย หรือมีการซื้อการขายในปริมาณน้อย หรือมีการซื้อการขายในราคาต่ำย่อมส่งผลกระทบต่อกลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวอย่างแน่นอน ดังนั้น ควรมีการส่งเสริมให้ขยายตลาดรองรับสินค้าโดยผู้ประกอบการร่วมกับหน่วยงานภาครัฐเพื่อแสวงหาโอกาสในการแข่งขันและสร้างมูลค่าเพิ่มหรือความเป็นลักษณะเฉพาะของข้าวให้เป็นที่นิยมทั้งในและต่างประเทศ การสร้างลักษณะที่โดดเด่นจะเป็นจุดขายที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ส่วนราชการจึงต้องทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ความโดดเด่นของข้าวในพื้นที่ให้เป็นที่รู้จักผ่านช่องทางต่าง ๆ และควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ประกอบการได้มีเวทีในการออกจัดงานแสดงสินค้าทั้งภายในและต่างประเทศ

5. ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาองค์ความรู้ จากผลการวิจัยพบว่ากรณีที่โซ่อุปทานข้าวจะสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องได้นั้น องค์ความรู้เป็นสิ่งที่สำคัญที่จะสามารถขับเคลื่อนกลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวให้สามารถทำงานได้ตามบทบาทหน้าที่ได้ 1) บทบาทหน้าที่ของผู้ผลิตข้าวเปลือกหรือชาวนาควรที่จะได้รับองค์ความรู้เพิ่มเติมนอกเหนือจากประสบการณ์ที่ผ่านการ

เรียนรู้หรือถ่ายทอดมาตามบรรพบุรุษ ควรมีหน่วยงานภาครัฐให้การสนับสนุนองค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ชาวนามีการลดต้นทุนและได้ผลผลิตในปริมาณมาก อีกทั้งในส่วนของความร่วมมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบปราชญ์ชาวบ้านควรมีการถอดเป็นบทเรียนแล้วนำมาบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเป็นการบริหารจัดการความรู้ที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายและจะเป็นประโยชน์กับคนในรุ่นต่อ ๆ ไป บางครั้งองค์ความรู้ในการทำงานต้องอาศัยทั้งจากองค์ความรู้ที่สั่งสมมานานรวมเข้ากับองค์ความรู้สมัยใหม่เพื่อขับเคลื่อนโซ่อุปทานข้าวให้เกิดความต่อเนื่องต่อไป 2) บทบาทหน้าที่ของผู้จัดหาข้าวเปลือก หรือผู้รวบรวมข้าวเปลือก เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภัยธรรมชาติที่อาจส่งผลกระทบต่อการค้าและการดำเนินการของโซ่อุปทานข้าว กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือกควรได้รับองค์ความรู้ในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงและการจัดทำแผนรองรับธุรกิจต่อเนื่องด้วย 3) บทบาทหน้าที่ของผู้ผลิตข้าวสาร หรือกลุ่ม โรงสี เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภัยธรรมชาติที่อาจส่งผลกระทบต่อการค้าและการดำเนินการของโซ่อุปทานข้าว กลุ่มผู้ผลิตข้าวสารควรได้รับองค์ความรู้ด้านการผลิต ด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยและระบบการผลิตที่รองรับการส่งออก ควรมีการบริหารจัดการภายใต้มาตรฐานการจัดการที่เป็นสากล 4) บทบาทหน้าที่ของผู้จำหน่ายข้าวสาร เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภัยธรรมชาติที่อาจส่งผลกระทบต่อการค้าและการดำเนินการของโซ่อุปทานข้าว กลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสารควรมีการองค์ความรู้ด้านการส่งออก ด้านการค้าระหว่างประเทศ เป็นต้น

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งต่อไปอาจมีการวิจัยโซ่อุปทานข้าวในพื้นที่จังหวัดอื่นหรือภูมิภาคอื่นที่มีความโดดเด่นในเรื่องอุตสาหกรรมข้าวเพื่อจะได้มีการเปรียบเทียบข้อมูลกับผลการวิจัยในครั้งนี้ว่าเหมือนหรือต่างกันอย่างไร เพราะด้วยบริบทของสภาพพื้นที่แต่ละแห่งอาจมีผลกระทบจากภัยธรรมชาติในลักษณะที่แตกต่างกัน แนวทางในความร่วมมือของโซ่อุปทานข้าว อาจมีความแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ภัยธรรมชาติที่เกิดขึ้นได้
2. การศึกษารูปแบบความร่วมมือกลุ่มบุคคลเพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจในครั้งนี้ต่อไป อาจมีการศึกษาวิจัยในบริบทของโซ่อุปทานในโซ่อุปทานของผลผลิตการเกษตรชนิดอื่น ๆ เพื่อจะได้เปรียบเทียบถึงความแตกต่างกับงานวิจัยครั้งนี้ว่าเหมือนหรือต่างกันหรือไม่อย่างไร
3. การศึกษารูปแบบความร่วมมือกลุ่มบุคคลเพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าวในการวิจัยครั้งต่อไปอาจกำหนดประเด็นในทุกภัยธรรมชาติที่เป็นปัญหาเร่งด่วน โดยตรงของพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบจากภัยธรรมชาติเพื่อให้สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการแก้ไขปัญหาได้ทันที

## บรรณานุกรม

- กรมการข้าว. (2558). *สถานการณ์การผลิตและการตลาดข้าวของโลก ปีการผลิต พ.ศ. 2558/ 2559*. เข้าถึงได้จาก <http://www.ricethailand.go.th/home/images/november58.pdf>
- กรมทรัพย์สินทางปัญญา. (2559). *ความรู้เบื้องต้นเรื่องสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์*. เข้าถึงได้จาก [https://www.ipthailand.go.th/index.php?option=com\\_content&view=article&id=523:2014-04-27-07-50-40&catid=66&Itemid=259](https://www.ipthailand.go.th/index.php?option=com_content&view=article&id=523:2014-04-27-07-50-40&catid=66&Itemid=259)
- กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย. (2554). *รายงานผลการศึกษาวิเคราะห์ สาเหตุการเกิดมหาอุทกภัยและสาเหตุการเสียชีวิตของประชาชนจากเหตุมหาอุทกภัย ปี พ.ศ. 2554*. กรุงเทพฯ: กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย.
- กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย. (2555). *คู่มือการฝึกซ้อมแผนป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย*. กรุงเทพฯ: กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย.
- กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย. (2556 ก). *การลดความเสี่ยงจากสาธารณภัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย. (2556 ข). *โครงการจัดทำแผนแม่บทป้องกันภัยแล้ง*. กรุงเทพฯ: กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย.
- กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย. (2557). *การลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย.
- กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย. (2558). *แผนการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยแห่งชาติ พ.ศ. 2558*. กรุงเทพฯ: กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย.
- กรมวิชาการเกษตร. (2541). *ข้าว: วัฒนธรรมแห่งชีวิต*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยข้าว กรมวิชาการเกษตร
- กรมวิชาการเกษตร. (2547). *เรื่องเล่าข้าวไทย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กรมอุตุนิยมวิทยา. (2558). *หนังสือกรมอุตุนิยมวิทยา*. เข้าถึงได้จาก <http://www.tmd.go.th/info/info.php?FileID=71>
- กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2559). *คู่มือการบริหารความเสี่ยงของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์*. เข้าถึงได้จาก [http://www.opsmoac.go.th/download/article/article\\_20110303133008.pdf](http://www.opsmoac.go.th/download/article/article_20110303133008.pdf)
- กระทรวงมหาดไทย. (2559). *คู่มือการบริหารความเสี่ยงของกระทรวงมหาดไทย*. เข้าถึงได้จาก [http://www.audit.moi.go.th/pdf\\_new/00003.pdf](http://www.audit.moi.go.th/pdf_new/00003.pdf)



- กิตติพงษ์ พงศาปาน. (2556). การระบุและการประเมินความเสี่ยงจากอุทกภัย. ม.ป.พ.
- ขนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ. (2554). การบริหารความเสี่ยงสากล ISO 3100 กับระบบการศึกษาของไทย. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 4(1), 419-434.
- คอน, มาชาคาซุ และ โคยามา, ทาคาชิ (2557). *คู่มือการบริหารและการส่งเสริม BCM (ภาคปฏิบัติ)* (ปริทรรศน์ พันธบุรุษย์, แปล). กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- จรัญจิต เฟื่องรัตน์ และ สุวัฒน์ เจียรระคมั่น. (2553). ข่าวเหี่ยวเฉา: หลากประโยชน์ หลายแนวคิด เสริมเศรษฐกิจไทย สู่อสากล. *วารสารวิชาการข่าว*, 4(2), 73-82.
- จังหวัดร้อยเอ็ด. (2559). *แผนพัฒนาจังหวัดร้อยเอ็ด พ.ศ. 2557-พ.ศ. 2560 ฉบับทบทวนใหม่ (รอบปี พ.ศ. 2560)*. ร้อยเอ็ด: จังหวัดร้อยเอ็ด.
- จิรัฐ เชนพิงพร. (2558). *ภัยแล้งครั้งนี้รุนแรงและเสี่ยงแค่ไหน. ธนาคารแห่งประเทศไทย*. เข้าถึงได้จาก [https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/DocLib\\_/Article07\\_07\\_58.pdf](https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/DocLib_/Article07_07_58.pdf)
- ชินจิ โฮซอโทชิโอบ. (2555). *Otagai Business Continuity Forum*. เข้าถึงได้จาก <http://rib.airportthai.co.th/wp-content/uploads/2016/11/2555-Otagai-Business-Continuity-Forum.pdf>
- ณัฐพล กระแสร์. (2558). *อิทธิพลของภัยแล้งและอุทกภัยต่อดัชนีพืชพรรณของข้าวในลุ่มน้ำ สะแกกรัง*. เข้าถึงได้จาก [http://ncce20.org/ncce20\\_proceeding/assets/file/514-WRE.pdf](http://ncce20.org/ncce20_proceeding/assets/file/514-WRE.pdf)
- คุณฉวี อายุวัฒน์ และ วณิชชา ณรงค์ชัย. (2557). *โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาเพื่อลดความเสี่ยงภัยตามกรอบเฮียวโกะ*. ม.ป.พ.
- ฤทัยชนก จริงจิตร. (2556). *เจาะลึก “Smart Farmer” แค่แนวคิดใหม่ หรือจะพลิกโฉมการเกษตรไทย*. เข้าถึงได้จาก [http://www.qsds.go.th/newqsds/file\\_upload/2013-05-08](http://www.qsds.go.th/newqsds/file_upload/2013-05-08)
- ธีระยุทธ ไทยธูระไพศาล. (2558). *วิกฤติภัยแล้ง ปังภัยเสี่ยงและโอกาสที่ควรจับตามองสำหรับธุรกิจเกษตรไทย*. เข้าถึงได้จาก <https://www.scbeic.com/th/detail/product/1421>
- นภาพร เรืองสกุล. (2551). *กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์การเชิงบูรณาการ: แนวทางการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- บริษัทไฟร์ชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอฟเอเอส. (2554). *โครงการศึกษาแผนดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง เสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ: บริษัทฯ.

- บุญรัตน์ จงดี, เกียรติ ไกร พันธุ์วรรณ, ธิดารัตน์ ชามมอญ, Fukai, S., และสุวัฒน์ เจริญระคมั่น.  
(2554). การปรับปรุงพันธุ์ข้าวทนแล้งสำหรับชาวนาน้ำฝนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.  
*วารสารวิชาการข้าว*, 5(1), 5-15
- ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม ฉบับที่ 4166 (พ.ศ. 2553) ออกตามความในพระราชบัญญัติ  
มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม พุทธศักราช 2511 เรื่อง ยกเลิกและกำหนดมาตรฐาน  
ผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรมระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ-ข้อกำหนด. (2556,  
25 กันยายน). *ราชกิจจานุเบกษา*, หน้า 10-48. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.cpcsd.com/LinkClick.aspx?fileticket=SxwNWk2xr3k%3D&tabid=469>
- ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรมฉบับที่ 4429 (พ.ศ. 2555) ออกตามความในพระราชบัญญัติ  
มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม พ.ศ. 2551 เรื่อง กำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์  
อุตสาหกรรม หลักการและแนวทางการบริหารความเสี่ยง. (2555, 24 สิงหาคม).  
*ราชกิจจานุเบกษา*, หน้า 9-36. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2555/E/129/9.PDF>
- ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม ฉบับที่ 4563 (พ.ศ. 2556) ออกตามความในพระราชบัญญัติ  
มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม พุทธศักราช 2511 เรื่อง ยกเลิกและกำหนดมาตรฐาน  
ผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ-ข้อกำหนด. (2556,  
25 กันยายน). *ราชกิจจานุเบกษา*, หน้า 10-48. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.cpcsd.com/LinkClick.aspx?fileticket=SxwNWk2xr3k%3D&tabid=469>
- ปริทรรศน์ พันธุ์บรรจง. (2557). *คู่มือการบริหารและการส่งเสริม BCM (ภาคปฏิบัติ)* โดย  
*Masakazu Kon และ Takashi Koyama*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี  
(ไทย-ญี่ปุ่น).
- ปาริฉัตร ครอบจันทร์. (2556). *มาตรการการเตรียมความพร้อมเพื่อการลดความเสี่ยงจากอุทกภัย:  
การวางแผนเตรียมความพร้อมและการอพยพ*. ม.ป.พ.
- ปัญหานัน ศรีสังข์. (2555). *รอดพ้นวิกฤติตามวิถีญี่ปุ่น OTAGAI business continuity ทางรอดประเทศไทยจริงหรือ*. เข้าถึงได้จาก [http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/article/OTAGAI\\_Business\\_Continuity.pdf](http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/article/OTAGAI_Business_Continuity.pdf)
- พัชราภรณ์ รักชุม, ชนะ ศรีสมภาร, สมหมาย เลิศนา และบุญรัตน์ จงดี. (2558). *การปรับตัวของ  
เกษตรกรในการผลิตข้าวนาฝน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนภายใต้สภาวะการ  
เปลี่ยนแปลงของภูมิอากาศ*. เข้าถึงได้จาก <http://anchan.lib.ku.ac.th/agnet/bitstream/001/5871/1/2558NE-OP10-p.130-143.pdf>

- ไพโรจน์ บาลัน. (2549). *การจัดการภาวะวิกฤติ*. กรุงเทพฯ: ชรรคมลดการพิมพ์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล . (2556). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วราพงษ์ ชมาฤกษ์. (2554). การตรวจสอบความแปรปรวนทางพันธุกรรมของพันธุ์ข้าวดอกมะลิ 105 ด้วยเครื่องหมายเมโลกุล. *วารสารวิชาการข้าว*, 5(1), 41-49.
- วิภูฐา วรณทอง. (2556). คำศัพท์เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงจากภัยพิบัติ. ม.ป.พ.
- สถาบันยุทธศาสตร์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2558). *การพัฒนาข้าวของเกษตรกรในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลางสู่ตลาดภายในและต่างประเทศ*. ขอนแก่น: สถาบันยุทธศาสตร์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.
- สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2555). *การปรับตัวของเกษตรกรชาวนาท่งกุลาร้องไห้ต่อการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ*. ขอนแก่น: สถาบันวิจัยและพัฒนา.
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. (2548). *นวัตกรรมการจัดการความรู้ โรงเรียนชาวนา: กระบวนการพัฒนานักเรียนชาวนาให้พัฒนา*. เข้าถึงได้จาก <http://resource.thaihealth.or.th/library/11907>
- สนั่น เกษาริ และระพีพันธ์ ปิตาคะโส. (2555). *การจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานข้าวในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย*. เข้าถึงได้จาก [http://app.eng.ubu.ac.th/~ie/article/pdf/2555/2555\\_kku\\_17\\_1\\_125.pdf](http://app.eng.ubu.ac.th/~ie/article/pdf/2555/2555_kku_17_1_125.pdf)
- สมนึก จงเสริมตระกูล, ถัดดา วิริยางกูร และทานตะวัน วรธนะวณิช. (2558). *ข้าวหอมมะลิท่งกุลาร้องไห้ สิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ไทย (GI) เพื่อตลาดสหภาพยุโรป: กรณีศึกษาจังหวัดสุรินทร์*. เข้าถึงได้จาก <http://brrd.in.th/main/images/stories/the-seminar-rice/2558/Ubonratchathani/010.pdf>
- สมหมาย เลิศนา. (2557). *การเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวของเกษตรกรต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศในระบบการผลิตข้าวนาข้าวฝอยอย่างยั่งยืนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. เข้าถึงได้จาก <http://www.arda.or.th/datas/download/detail15.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). *การจัดการภัยพิบัติและการฟื้นฟูบูรณะหลังการเกิดภัยกรณีศึกษาไทยและต่างประเทศ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์การพิมพ์เพชรรุ่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2552). *คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี: การวิเคราะห์และการบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2556). *คู่มือการบริหารความพร้อมต่อ  
สภาวะวิกฤต*. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ
- สำนักงานจังหวัดร้อยเอ็ด. (2559). *แผนพัฒนาจังหวัดร้อยเอ็ด พ.ศ. 2557-พ.ศ. 2560 ฉบับทบทวน  
ใหม่ (รอบปี พ.ศ. 2560)*. ร้อยเอ็ด: สำนักงานจังหวัดร้อยเอ็ด.
- สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. (2558). *แผนแม่บทรองรับการ  
เปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ พ.ศ. 2558-2593*. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.onep.go.th/download/ccmp5893.pdf>.
- สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2554). *แผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2554*.  
กรุงเทพฯ: สำนักปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. เข้าถึงได้จาก  
[https://www.opsmoac.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=3097](https://www.opsmoac.go.th/ewt_dl_link.php?nid=3097)
- สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม. (2558). *ระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ*.  
ม.ป.พ.
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2559). *สถิติการส่งออกข้าว*. เข้าถึงได้จาก  
[http://www.oae.go.th/oae\\_report/export\\_Import/export.php](http://www.oae.go.th/oae_report/export_Import/export.php)
- สำนักงานสหกรณ์จังหวัดร้อยเอ็ด. (2559). *เอกสารแสดงรายชื่อสหกรณ์ที่รวบรวมข้าวเปลือก  
จังหวัดร้อยเอ็ด*. ร้อยเอ็ด: สำนักงานสหกรณ์จังหวัดร้อยเอ็ด.
- สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดร้อยเอ็ด. (2559). *เอกสารแสดงรายละเอียดข้อมูลโรงงานจังหวัด  
ร้อยเอ็ด*. ร้อยเอ็ด: สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดร้อยเอ็ด
- สำนักนโยบายและแผนพัฒนาการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2555). *ร่างยุทธศาสตร์  
การพัฒนาโลจิสติกส์และระบบห่วงโซ่อุปทานภาคการเกษตร พ.ศ. 2556-2559*.  
เข้าถึงได้จาก <http://www.oae.go.th/bapp/download/powerpoint/s%201-3doc.pdf>
- สิตาวีร์ ชีรวีรุฬห์. (2558). *การแก้ไขปัญหาภัยแล้งอย่างยั่งยืน*. เข้าถึงได้จาก [http://www.parliament.  
go.th/ewtadmin/ewt/parliament\\_parcy/ewt\\_dl\\_link.php?nid=28304](http://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/ewt_dl_link.php?nid=28304)
- สุภางค์ จันทวานิช. (2549). *การวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรจิต ภูักัดดี และบาส เบาว์แมนน์. (2551). *การวิเคราะห์ความเสี่ยงในการปลูกข้าวหน้าน้ำฝน  
โดยใช้ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์และแบบจำลองการเจริญเติบโตของพืช*.  
*วารสารวิชาการข้าว*, 2(1), 13-25

- องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ. (2556). *การบริหารจัดการความต่อเนื่อง (Business Continuity Management (BCM): ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารฉบับที่ 1* (พ.ศ. 2556). เข้าถึงได้จาก <http://www.thai-science-museum.com/Portals/BCM/Document/ITBCM-2556.pdf>
- อรวรรณ ศรีโสมพันธ์. (2557). *โครงสร้างการผลิตและการตลาดข้าวหอมมะลิไทย*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- Ahmad, M. M., & Dhafir, N. (2002). Establishing and improving manufacturing performance measures. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 18(3), 171-176.
- Bajgoric, N. (2014). Business continuity management: a systemic framework for implementation. *Kybernetes*, 43(2), 156-177.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership: Theory research and managerial applications* (4<sup>th</sup> ed.). New York: Free press
- Bhattacharjee, P., Singhal, R. S., & Kulkarni, P. R. (2002). Basmati rice: a review. *International Journal of Food Science & Technology*, 37(1), 1-12.
- Blyth, M. (2009). *Business continuity management: building an effective incident management plan*. New York: John Wiley & Sons.
- Botha, J., & Von Solms, R. (2004). A cyclic approach to business continuity planning. *Information Management & Computer Security*, 12(4), 328-337.
- BS 25999-2: *Business continuity management: Specification*. (2007). n.p.: Bsi.
- Cannon, J. P., Doney, P. M., Mullen, M. R., & Petersen, K. J. (2010). Building long-term orientation in buyer-supplier relationships: The moderating role of culture. *Journal of Operations Management*, 28(6), 506-521.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2001). *Supply chain management: Strategy, planning and operation* (6<sup>th</sup> ed.). New York: Peason.
- Chow, W. S., Madu, C. N., Kuei, C.-H., Lu, M. H., Lin, C., & Tseng, H. (2008). Supply chain management in the US and Taiwan: An empirical study. *Omega*, 36(5), 665-679.
- Christopher, M. (2005). *Logistics and supply chain management: creating value-added networks*. New York: Pearson education.
- Drew, M. (2007). Information risk management and compliance-expect the unexpected. *BT Technology Journal*, 25(1), 19-29.

- Fitzpatrick, K. R., & Rubin, M. S. (1995). Public relations vs. legal strategies in organizational crisis decisions. *Public Relations Review*, 21(1), 21-33.
- Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management*, 28(1), 58-71.
- Frost, C. (1994). Effective responses for proactive enterprises: business continuity planning. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 3(1), 7-15.
- Ghandour, A. (2014). Identifying dimensions of business continuity plan from common expressions among business continuity professionals. *International Journal of Business Administration*, 5(3), 136.
- Gibb, F., & Buchanan, S. (2006). A framework for business continuity management. *International Journal of Information Management*, 26(2), 128-141.
- Handfield, R. B., & Nichols, E. L. (2002). *Supply chain redesign: Transforming supply chains into integrated value systems*. New York: FT Press.
- Heng, G. H. (2013). *Business continuity management specialist series: A manager's guide to ISO 22301 standard for BCMS*. n.p.
- Herbane, B. (2010). The evolution of business continuity management: A historical review of practices and drivers. *Business history*, 52(6), 978-1002.
- Herbane, B., Elliott, D., & Swartz, E. M. (2004). Business continuity management: time for a strategic role?. *Long Range Planning*, 37(5), 435-457.
- Iyer, R. K., & Bandyopadhyay, K. (2000). Managing technology risks in the healthcare sector: disaster recovery and business continuity planning. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 9(4), 257-270.
- Jammerneegg, W., & Reiner, G. (2007). Performance improvement of supply chain processes by coordinated inventory and capacity management. *International Journal of Production Economics*, 108(1), 183-190.
- Järveläinen, J. (2013). IT incidents and business impacts: Validating a framework for continuity management in information systems. *International Journal of Information Management*, 33(3), 583-590.

- Johnson, L., & Fearon, F. (2006). *Purchasing and supply management: with 50 supply chain cases*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Karakasidis, K. (1997). A project planning process for business continuity. *Information Management & Computer Security*, 5(2), 72-78.
- Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). Issues in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 65-83.
- Lambert, D. M., Cooper, M. C., & Pagh, J. D. (1998). Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, 9(2), 1-20.
- Langley, G. J., Moen, R., Nolan, K. M., Nolan, T. W., Norman, C. L., & Provost, L. P. (2009). *The improvement guide: a practical approach to enhancing organizational performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Lasecki, A. J. (2009). *Assessing and exploring strategic business continuity planning methods in michigan small businesses*. Doctoral dissertation, Graduate Faculty of the School of Business and Technology Management, North Central University.
- Lindström, J., Samuelsson, S., & Hägerfors, A. (2010). Business continuity planning methodology. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 19(2), 243-255.
- Mackill, D. J., Coffman, W. R., & Garrity, D. P. (1996). *Rainfed lowland rice improvement*. Retrieved from [http://books.irri.org/971220071X\\_content.pdf](http://books.irri.org/971220071X_content.pdf)
- Mansol, N. H., Alwi, N. H. M., & Ismail, W. (2014). Success factors towards implementation of business continuity management in organizations. *International Journal of Digital Society*, 5(1), 909-911.
- Olatubosun, O. (2011). The preparedness of smes for disaster recovery and business continuity planning. *International Journal of Advanced Research in Computer Science*, 2(5), 349-357.
- Oliver, R. K., & Webber, M. D. (1982). Supply-chain management: logistics catches up with strategy. *Outlook*, 5(1), 42-47.
- Pheng, L. S., Liu, J., & Sio, S. (2010). Business continuity management in large construction companies in Singapore. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 19(2), 219-232.

- Pinta, J. (2011). Disaster recovery planning as part of business continuity management. *AGRIS on-line Papers in Economics and Informatics*, 3(4), 55-61.
- Pitt, M., & Goyal, S. (2004). Business continuity planning as a facilities management tool. *Facilities*, 22(3/4), 87-99.
- Randeree, K., Mahal, A., & Narwani, A. (2012). A business continuity management maturity model for the UAE banking sector. *Business Process Management Journal*, 18(3), 472-492.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2004). *Managing the supply chain: the definitive guide for the business professional*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Singh, P. J., & Power, D. (2009). The nature and effectiveness of collaboration between firms, their customers and suppliers: a supply chain perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(3), 189-200.
- Smith, R. (1995). Business continuity planning and service level agreements. *Information Management & Computer Security*, 3(3), 17-19.
- Sui Pheng, L., Jun Ying, L., & Kumaraswamy, M. (2010). Institutional compliance framework and business continuity management in mainland China, Hong Kong SAR and Singapore. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 19(5), 596-614.
- Tamineedi, R. L. (2010). Business continuity management: A standards-based approach. *Information Security Journal: A Global Perspective*, 19(1), 36-50.
- Tan, Y., & Takakuwa, S. (2011). Use of simulation in a factory for business continuity planning. *International Journal of Simulation Modelling*, 10(1), 17-26.
- Torabi, S., Soufi, H. R., & Sahebjamnia, N. (2014). A new framework for business impact analysis in business continuity management (with a case study). *Safety Science*, 68, 309-323.
- Venclova, K., Urbancova, H., & Vydrova, H. V. (2013) *Advantages and disadvantages of business continuity management*. Retrieved from <http://waset.org/publications/5374/advantages-and-disadvantages-of-business-continuity-management>
- Wade, L., Fukai, S., Samson, B., Ali, A., & Mazid, M. (1999). Rainfed lowland rice: physical environment and cultivar requirements. *Field Crops Research*, 64(1), 3-12.



Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall

Zeigler, R. S., & Puckridge, D. W. (1995). Improving sustainable productivity in rice-based rainfed lowland systems of South and Southeast Asia. *GeoJournal*, 35(3), 307-324.  
doi: 10.1007/BF00989138

ภาคผนวก

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของผู้ทรงคุณวุฒิแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อสอบถามความคิดเห็นกลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก เกี่ยวกับรูปแบบความร่วมมือของกลุ่มบุคคลในโซ่อุปทานข้าวหอมมะลิจังหวัดร้อยเอ็ดในภาวะที่เกิดภัยแล้ง เพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว

คำถาม	ความคิดเห็นของกรรมการ					ค่า IOC และ การแปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
ข้อคำถามที่ 1: ในสถานการณ์ที่เกิดภัยแล้ง ที่ส่งผลให้ผลผลิตข้าวได้น้อยกว่าปกติ กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างไรบ้างเพื่อให้สามารถทำนาได้อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้อง เชื่อมั่น
ข้อคำถามที่ 2: ในสถานการณ์ที่เกิดภัยแล้ง ที่ส่งผลให้ผลผลิตข้าวได้น้อยกว่าปกติ กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก ต้องการให้กลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวดำเนินการช่วยเหลืออย่างไรบ้าง	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้อง เชื่อมั่น
ข้อคำถามที่ 3: ในสถานการณ์ที่เกิดภัยแล้ง ที่ส่งผลให้ผลผลิตข้าวได้น้อยกว่าปกติ กลุ่มผู้ผลิตข้าวเปลือก ต้องการให้หน่วยงานใดบ้างที่ไม่ได้อยู่ในโซ่อุปทานข้าวช่วยเหลือและช่วยเหลืออย่างไรเพื่อให้สามารถทำนาได้อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้อง เชื่อมั่น

หมายเหตุ : ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5-1.00 ผ่านการตรวจสอบค่าความตรงสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลได้

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของผู้ทรงคุณวุฒิแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อสอบถามความคิดเห็นกลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือกเกี่ยวกับรูปแบบความร่วมมือของกลุ่มบุคคลในโซ่อุปทานข้าวหอมมะลิ จังหวัดร้อยเอ็ดในภาวะที่เกิดภัยแล้ง เพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว

คำถาม	ความคิดเห็นของกรรมการ					ค่า IOC และ การแปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
ข้อคำถามที่ 1: ในสถานการณ์ที่เกิดภัยแล้ง ที่ส่งผลให้ผลผลิตข้าวได้น้อยกว่าปกติ กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างไรบ้างเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้อง เชื่อมั่น
ข้อคำถามที่ 2: ในสถานการณ์ที่เกิดภัยแล้ง ที่ส่งผลให้ผลผลิตข้าวได้น้อยกว่าปกติ กลุ่มผู้จัดหาข้าวเปลือก ต้องการให้กลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวดำเนินการช่วยเหลืออย่างไรบ้าง	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้อง เชื่อมั่น
ข้อคำถามที่ 3: ในสถานการณ์ที่เกิดภัยแล้ง ที่ส่งผลให้ผลผลิตข้าวได้น้อยกว่าปกติ กลุ่มผู้จัดข้าวเปลือก ต้องการให้หน่วยงานใดบ้างที่ไม่ได้อยู่ในโซ่อุปทานข้าวช่วยเหลือและช่วยเหลืออย่างไร เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้อง เชื่อมั่น

หมายเหตุ : ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5-1.00 ผ่านการตรวจสอบค่าความตรงสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลได้

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของผู้ทรงคุณวุฒิแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อสอบถามความคิดเห็นกลุ่มผู้ผลิตข้าวสารเกี่ยวกับรูปแบบความร่วมมือของกลุ่มบุคคลในโซ่อุปทานข้าวหอมมะลิจังหวัดร้อยเอ็ดในภาวะที่เกิดภัยแล้ง เพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว

คำถาม	ความคิดเห็นของกรรมการ					ค่า IOC และ การแปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
ข้อคำถามที่ 1: ในสถานการณ์ที่เกิดภัยแล้ง ที่ส่งผลให้ผลผลิตข้าวได้น้อยกว่าปกติ กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างไรบ้างเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้อง เชื่อมั่น
ข้อคำถามที่ 2: ในสถานการณ์ที่เกิดภัยแล้ง ที่ส่งผลให้ผลผลิตข้าวได้น้อยกว่าปกติ กลุ่มผู้ผลิตข้าวสารต้องการให้กลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าวดำเนินการช่วยเหลืออย่างไรบ้าง	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้อง เชื่อมั่น
ข้อคำถามที่ 3: ในสถานการณ์ที่เกิดภัยแล้ง ที่ส่งผลให้ผลผลิตข้าวได้น้อยกว่าปกติ กลุ่มผู้ผลิตข้าวสารต้องการให้หน่วยงานใดบ้างที่ไม่ได้อยู่ในโซ่อุปทานข้าวช่วยเหลือและช่วยเหลืออย่างไรเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความ สอดคล้องเชื่อมั่น

หมายเหตุ : ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5-1.00 ผ่านการตรวจสอบค่าความตรงสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลได้

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของผู้ทรงคุณวุฒิแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อสอบถามความคิดเห็นกลุ่มผู้จำหน่ายข้าวสารเกี่ยวกับรูปแบบความร่วมมือของกลุ่มบุคคลในโซ่อุปทานข้าวหอมมะลิจังหวัดร้อยเอ็ดในภาวะที่เกิดภัยแล้ง เพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจของโซ่อุปทานข้าว

คำถาม	ความคิดเห็นของกรรมการ					ค่า IOC และ การแปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
ข้อคำถามที่ 1: ในสถานการณ์ที่ เกิดภัยแล้ง ที่ส่งผลให้ผลผลิต ข้าวได้น้อยกว่าปกติ กลุ่มผู้ จำหน่ายข้าวสาร มีแนวทางใน การแก้ไขปัญหาอย่างไรบ้าง เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้ อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้อง เชื่อมั่น
ข้อคำถามที่ 2: ในสถานการณ์ที่ เกิดภัยแล้ง ที่ส่งผลให้ผลผลิต ข้าวได้น้อยกว่าปกติ กลุ่ม ผู้จำหน่ายข้าวสาร ต้องการให้ กลุ่มต่าง ๆ ในโซ่อุปทานข้าว ดำเนินการช่วยเหลืออย่างไรบ้าง	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้อง เชื่อมั่น
ข้อคำถามที่ 3: ในสถานการณ์ที่ เกิดภัยแล้ง ที่ส่งผลให้ผลผลิต ข้าวได้น้อยกว่าปกติ กลุ่ม ผู้จำหน่ายข้าวสาร ต้องการให้ หน่วยงานใดบ้างที่ไม่ได้อยู่ใน โซ่อุปทานข้าวช่วยเหลือและ ช่วยเหลืออย่างไรเพื่อให้สามารถ ดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้อง เชื่อมั่น

หมายเหตุ : ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5-1.00 ผ่านการตรวจสอบค่าความตรงสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลได้