

ชื่อเรื่องการค้นคว้าแบบอิสระ	การดำเนินงาน โครงการส่งเสริมการปลูกผักบนพื้นที่สูงมูลนิธิโครงการหลวง
ชื่อผู้เขียน	นายภราดร ส้อมโนธรรม
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต	สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
คณะกรรมการสอบการค้นคว้าแบบอิสระ	อาจารย์นันทนา คำนวน ประธานกรรมการ อาจารย์สิริวุฒิ บุรณพิร กรรมการ อาจารย์อรพิน สันติวีรากุล กรรมการ

### บทคัดย่อ

การค้นคว้าแบบอิสระนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานและปัญหาการดำเนินงานของโครงการส่งเสริมการปลูกผักบนพื้นที่สูงของมูลนิธิโครงการหลวง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2522 ถึงปี พ.ศ. 2539 ในด้านการจัดองค์กร การวิจัย การผลิต การตลาด การเงิน บุคลากร ปัญหาและอุปสรรค อันจะเป็นประโยชน์สำหรับโครงการให้ความช่วยเหลือและพัฒนาเชิงธุรกิจอื่นๆ ที่ไม่มุ่งผลกำไร โดยแบ่งช่วงการดำเนินงานออกเป็น 3 ช่วงคือ ช่วงแรกปี พ.ศ. 2522-2526 เป็นช่วงการส่งเสริมการปลูกผักนอกฤดู ช่วงที่สองปี พ.ศ. 2527-2534 เป็นช่วงการส่งเสริมการปลูกผักแปลกใหม่ และช่วงที่สามปี พ.ศ. 2535-2539 เป็นช่วงการส่งเสริมการปลูกผักตามข้อตกลง

ผลการศึกษาพบว่า โครงการส่งเสริมการปลูกผักบนพื้นที่สูง ซึ่งเป็นโครงการหนึ่งในกลุ่มงานพัฒนาและส่งเสริมการผลิต ฝ่ายพัฒนา มูลนิธิโครงการหลวง มีเป้าหมายในการสร้างรายได้ให้เกษตรกรด้วยการปลูกผักที่ปลอดภัยจากสารพิษ โดยรักษาสภาพแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ ทดแทนการปลูกฝิ่นและเพิ่มประโยชน์ทางเศรษฐกิจแก่ประเทศ

ด้านการจัดองค์กร ในช่วงแรกมีการจัดองค์กรเป็นแบบแบ่งแยกตามหน้าที่ ต่อมาในช่วงที่สองมีการจัดองค์กรเป็นแบบแบ่งส่วนงานออกเป็นหน่วยต่างหาก โดยยึดหลักเกณฑ์การจัดแบบแบ่งออกตามพื้นที่ และในช่วงที่สามมีการจัดองค์กรเป็นแบบแบ่งส่วนงานออกตามผลิตภัณฑ์

ด้านการวิจัย ในช่วงแรกจะเน้นการทดสอบหาสายพันธุ์ที่จะสามารถปลูกได้ดีในช่วงนอกฤดูปลูกปกติ ในช่วงที่สองเน้นการทดลองปลูกผักแปลก ๆ ใหม่ ๆ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นผักเมือง

หนาว ในช่วงที่สามเน้นการแก้ไขปัญหาเทคนิคการปลูกและการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ

**ด้านการผลิต** ในช่วงแรกมีปริมาณผักที่ผลิตเฉลี่ย 81.8 ตัน/ปี อัตราการขยายตัวเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 205.9 ช่วงที่สองผลิต 1,358.9 ตัน/ปี อัตราการขยายตัวเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 78.6 และช่วงที่สามผลิต 2,182.3 ตัน/ปี อัตราการขยายตัวเฉลี่ยต่อปีลดลงเหลือร้อยละ 10.8

**ด้านการตลาด** ในช่วงแรกมียอดขายผักเฉลี่ย 0.54 ล้านบาท/ปี มีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 156.1 ส่งขายที่ปากคลองตลาดราคาค่อนข้างต่ำ ช่วงที่สองมียอดขายมูลค่าเฉลี่ย 11.2 ล้านบาท/ปี มีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 38.9 ลูกค้าส่วนใหญ่คือซูเปอร์มาร์เก็ตและภัตตาคารใหญ่ในกรุงเทพฯ มีการตั้งราคาในระดับที่สูงกว่าราคาตลาด และช่วงที่สามมียอดขายเฉลี่ย 19.9 ล้านบาท/ปี มีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยต่อปีลดลงเหลือร้อยละ 6.0 เพราะมีคู่แข่งคือพ่อค้าท้องถิ่นมากขึ้น ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นกลุ่มโรงงานแปรรูปผักซึ่งมีการประกันราคารับซื้อที่แน่นอน ในช่วงนี้มีการจัดตั้งร้านค้าของโครงการหลวงขึ้นที่กรุงเทพฯ และจังหวัดเชียงใหม่

**ด้านการเงิน** แหล่งที่มาของรายได้หลักในช่วงแรกและช่วงที่สองมาจากพระราชทรัพย์ส่วนพระองค์และเงินบริจาค ช่วงที่สามจากงบประมาณแผ่นดิน และบางส่วนจากเงินช่วยเหลือจากต่างประเทศและเงินบริจาค ส่วนระบบบัญชีเริ่ม มีการจัดทำอย่างเป็นทางการในช่วงที่สาม

**ด้านบุคลากร** มีสองประเภทคือ อาสาสมัครและลูกจ้างโครงการหลวงโดยตรง โดยในช่วงแรกมีบุคลากร 4 คน สวัสดิการและความก้าวหน้าในการทำงานมีน้อย เนื่องจากเป็นการทำงานในลักษณะที่ต้องเสียสละเพราะไม่ได้เป็นหน่วยงานที่มุ่งกำไร ช่วงที่สองมี 23 คน สวัสดิการและความก้าวหน้ายังคงมีน้อย และในช่วงที่สามเพิ่มขึ้นเป็น 36 คน สวัสดิการดีขึ้นแต่ความก้าวหน้าในอาชีพการงานยังไม่ดีเพราะไม่มีการจัดลำดับขั้นหรือตำแหน่งที่แน่นอน

**ด้านปัญหา อุปสรรค** ในช่วงแรกจะมีปัญหาในเรื่องที่ทุกฝ่ายยังไม่มีประสบการณ์เพียงพอ ในช่วงที่สองมีปัญหาการประสานงานระหว่างฝ่าย ส่วนในช่วงที่สามจะมีปัญหาเกี่ยวกับเป้าหมายการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายซึ่งเริ่มไม่สอดคล้องกัน การแก้ไขปัญหาที่ได้ดำเนินการไปแล้วคือ ช่วงแรกจะทำไปพร้อมกับการเรียนรู้ไป ช่วงที่สองกำหนดให้ทุกฝ่ายเข้าประชุมทุกเดือน ช่วงที่สามกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายให้ชัดเจนสนับสนุนซึ่งกันและกัน

Independent Study Title : The Operation of Highland Vegetable Extension Project,

Royal Project Foundation

Author : Mr. Paradorn Suemanotham

M.B.A. : Business Administration

Examining Committee : Lecturer Nantana Kumnuan Chairman

Lecturer Siriwut Bhuranapin Member

Lecturer Orapin Santithirakul Member

### ABSTRACT

This independent study was aimed at studying the operation and problems of the operation of Highland Vegetable Extension Project, Royal Project Foundation concerning organizing, research, production, marketing, finance and personnel aspects during 1979-1996. The study was also aimed at yielding the benefits to other non-profit organizations working on commercial assistance and development. The operation was separately studied in 3 periods: during 1979-1983, the period of off-season vegetable extension, during 1984-1991, the period of new vegetable variety extension, during 1992-1996, the period of the contract farming.

The results of study were as follows:

**Highland Vegetable Extension Project** is one of the projects belonging to Division of Development and Production Extension, Department of Development, Royal Project Foundation. The objectives of the project are to promote farmers' income through cultivation of pesticide-safe vegetables, to conserve environment and natural resources by using vegetable cultivation to replace opium cultivation and to increase economic benefits of the whole country.

**The organizing aspects:** During the first period, the project was departmented by functional structure. The second period, by geographic-division structure. The third period, by product lines.

**The researching aspects:** During the first period, the researches were concentrated on testing for the proper vegetable varieties for off-season cultivations. The second period, on new tempered vegetable varieties. The third period, on solving of the technical problems of cultivation and on development of new technology.

**The production aspects:** During the first period, the average amount of products was 81.8 tons/year with 205.9 percent expansion/year. The second period, 1,358.9 tons/year with 78.6 percent expansion/year. The third period, 2,182.3 tons/year with 10.8 percent expansion/year.

**The marketing aspects:** During the first period, the average sales was 0.54 million baht/year with annual growth of 156.1 percent/year. The vegetables were sold at Pak Klong Market with relatively low prices. During the second period, the average sales was 11.2 million baht/year and the average growth was 38.9 percent/year. The vegetables were largely sold through supermarkets and big restaurants in Bangkok with above the normal market prices. During the third period, the average sales was 19.9 million baht/year but with average decrease of 6.0 percent/year. The decreases were stemmed from higher competition with local merchants. The vegetables were mainly sold through processing factories which pre-guaranteed exact lowest price. In this period, Royal Project Foundation established its own shops in Bangkok and Chiangmai.

**The finance aspects:** During the first and the second periods, the budget of the project was derived from His Majesty The King and donation. The third period, from government budget, donation from foreign countries and private sector. The accounting system began in the third period.

**The personnel aspects:** Staffs at Royal Project Foundation were divided into 2 categories—volunteers and paid employees. Only four devoted staffs worked during the first period with low welfare and advancement, as a result of the begining of a non-profit organization.

During the second period, there were 23 staffs but the welfare and the advancement were still low. The member of workers were increased to 36 in the third period. The advancement was yet better though the welfare was higher. Career path was unclear and position ranking undefined.

**The problems and obstacles:** Inadequate experience was the major problem during the first period. During the second period, the problems were shifted mainly to coordination. Lack of share value turned to a critical problem in the third period. Problem solving procedures were developed and implemented over time: learning by doing in the first period, monthly meeting in the second period, and specific task assignment for each department to encourage interorganization collaboration in the third period.