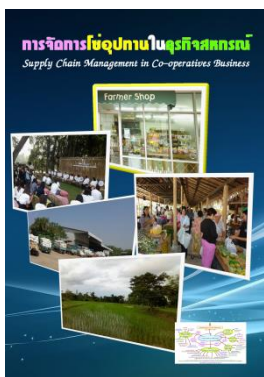


การจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์

Supply Chain Management in Co-operatives Business



การจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์



ISBN : 978-616-278-329-6

พิมพ์ครั้งที่ 2: สิงหาคม 2559 จำนวน 100 เล่ม

จำนวน : 100 เล่ม

จำนวน : 111 หน้า

ราคา : 120 บาท

ชื่อผู้เขียน : รองศาสตราจารย์ จุฑาทิพย์ ภัทราวาท

ผู้เรียบเรียง ออกแบบ และรูปภาพ : สายสุตา ศรีอุไร

พิมพ์ที่ : บริษัท แดเน็กซ์ อินเทอร์เน็ตคอร์ปอเรชั่น จำกัด

100/470 หมู่ 11 ถ.เสนานิคม แขวงลาดพร้าว เขตลาดพร้าว
กรุงเทพฯ 10230

เจ้าของเรื่อง : ภาควิชาสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

50 พหลโยธิน ถ.งามวงศ์วาน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร

กรุงเทพฯ 10900

โทรศัพท์/โทรสาร : 0 2561-3468

Email : fecojup.ku@gmail.com

Website : www.cai.ku.ac.th

คำนำ

เอกสารการจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์ ฉบับนี้จัดทำขึ้นเป็นครั้งที่สอง เนื้อหาสาระในเล่มมีทั้งหมดห้าบท โดยจะกล่าวถึงแนวคิดพื้นฐานและวัตถุประสงค์ในการจัดการโซ่อุปทานของธุรกิจ โดยทั่วไปเพื่อชี้ให้เห็น หลักการ กระบวนการ และองค์ประกอบของการจัดการโซ่อุปทาน จากนั้นจะกล่าวถึงบทบาทการดำเนินงานของธุรกิจสหกรณ์ในฐานะการเป็นองค์กรพึ่งพาและร่วมมือกันของประชาชน โดยนำเสนอข้อมูลเชิงวิเคราะห์ ที่ชี้ให้เห็นข้อจำกัดและโอกาสที่ท้าทายของธุรกิจสหกรณ์ตลอดจนกรอบคิดเชิงยุทธศาสตร์สำหรับการจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์ โดยได้นำเอาตัวแบบและแนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษาสำหรับการจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์ ที่เป็นผลลัพธ์จากงานวิจัยของสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ภายใต้การสนับสนุนของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย

การเรียนรู้การจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์จากกรณีศึกษาต่างๆทั้งหมดสิบกรณีศึกษา จะช่วยให้เข้าใจในกรอบคิดรอบแนวทางการปฏิบัติ เพื่อการวางแผน และการขับเคลื่อนการปฏิบัติสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ เข้าใจความแตกต่างระหว่างโซ่อุปทานและโซ่คุณค่า ซึ่งจะช่วยให้นิสิตนักศึกษาและผู้สนใจสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติในสหกรณ์และธุรกิจฐานสังคมได้อย่างเหมาะสม สุดท้ายผู้เขียนได้สรุปบทเรียนและข้อเสนอแนะสำหรับ"แนวทางการพัฒนาโซ่คุณค่าในธุรกิจสหกรณ์" ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณค่าและการสร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจสหกรณ์ ที่สอดคล้องกับบริบทโลกใหม่และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต

ผู้เขียนใคร่ขอขอบคุณ ครู อาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิจัย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย ทีมงานสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณสายสุดา ศรีอุไร ที่ได้ช่วยเรียบเรียงและจัดทำรูปเล่มในครั้งนี้ หวังว่าสาระในเล่มจะเป็นประโยชน์ทั้งสำหรับนิสิตสาขาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ ที่เรียนในวิชา "การจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์" ตลอดจนผู้สนใจ



(รองศาสตราจารย์ จุฑาทิพย์ ภัทราวาท)

ผู้อำนวยการสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์

สิงหาคม 2559

สารบัญ

หน้า

คำนำ	
สารบัญ	(a)
สารบัญรูป	(c)
สารบัญตาราง	(f)
บทที่ 1 เกริ่นนำ	1
เกริ่นนำ	1
ความสำคัญของการจัดการโซ่อุปทาน	3
ความหมายของการจัดการโซ่อุปทาน	4
พัฒนาการของการจัดการโซ่อุปทาน: กระบวนทัศน์ของอุตสาหกรรมจากห่วงโซ่คุณค่าเครือข่ายคุณค่า	5
องค์ประกอบโซ่อุปทาน	6
กระบวนการจัดการโซ่อุปทาน	7
การจัดการโลจิสติกส์	8
การบริหารจัดการโซ่อุปทานอย่างบูรณาการ	15
บทที่ 2 กรอบแนวคิดการจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์	17
บริบทโลกยุคใหม่และผลกระทบที่มีต่อเศรษฐกิจ สังคม	17
บริบทการดำเนินงานของสหกรณ์ไทยฯ และแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ฯ	19
กรอบคิดการจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์	24
บทที่ 3 กรอบแนวทางการจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์	27
แนวคิดโซ่คุณค่าของ Stan Shi's Smiling Curve	27
กรอบแนวทางการจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์	28
แนวทางเชิงกลยุทธ์การพัฒนาโซ่คุณค่าเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์	29
ความแตกต่างระหว่างโซ่อุปทานและโซ่คุณค่า	34
บทวิเคราะห์และการขยายผลการนำชุดความรู้การพัฒนาโซ่คุณค่าไปใช้ประโยชน์	34
บทที่ 4 กลยุทธ์การสร้างพันธมิตร และตัวแบบการพัฒนาการจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์ตามกรอบระบบคุณค่าและการค้าที่เป็นธรรม	40
กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรธุรกิจรูปแบบต่าง ๆ	40
ตัวแบบการพัฒนาการจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์ตามกรอบระบบคุณค่าและการค้าที่เป็นธรรม	47

สารบัญ

• กรณีศึกษา : เครือข่ายคุณค่าข้าวคุณธรรม	47
• กรณีศึกษา : เครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย	52
• กรณีศึกษา : เครือข่ายคุณค่าผลไม้ จังหวัดจันทบุรี	58
• กรณีศึกษา : เครือข่ายคุณค่ายางพารา (สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จังหวัดตรัง)	63
• กรณีศึกษา : เครือข่ายคุณค่ามันสำปะหลัง จังหวัดกำแพงเพชร	70
• กรณีศึกษา : กลุ่มธุรกิจคุณค่าสามพราน (ตลาดสุขใจ)	74
• กรณีศึกษา : เครือข่ายคุณค่ากาแฟชุมพร จังหวัดชุมพร	77
• กรณีศึกษา : ตัวแบบร้าน Farmer Shop	82
• กรณีศึกษา : การจัดการโซ่อุปทาน สินค้าพืชผัก ผลไม้ และกาแฟของโครงการหลวง	87
• กรณีศึกษา : ร้านรอยยิ้มประชารัฐ	89
บทที่ 5 บทสรุปและข้อเสนอแนะสำหรับแนวทางการพัฒนาโซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์	97
บทสรุป	97
ข้อเสนอแนะสำหรับแนวทางการพัฒนาโซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์	97
เอกสารอ้างอิง	99

สารบัญรูป

รูปที่	หน้า
1.1 การเชื่อมโยงการจัดการโซ่อุปทานสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน	3
1.2 พัฒนาการของการจัดการโซ่อุปทาน	5
1.3 เครือข่ายภายใต้โซ่อุปทานแสดงให้เห็นเครือข่ายอุปทานผู้ส่งมอบ ผู้ผลิต ผู้กระจายสินค้า และลูกค้า	7
1.4 กระบวนการจัดการโซ่อุปทาน	8
1.5 การจัดการโลจิสติกส์ภายใต้กลไกโซ่อุปทาน	15
1.6 โมเดลของการบูรณาการโซ่อุปทาน	16
2.1 ประเด็นท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	18
2.2 สถานการณ์สหกรณ์ไทย	20
2.3 ประเด็นท้าทายและช่องว่างเชิงยุทธศาสตร์	21
2.4 พัฒนาการของแผนพัฒนาการสหกรณ์ไทยในระยะที่ผ่านมา	22
2.5 เป้าหมายและยุทธศาสตร์การพัฒนา	24
2.6 โมเดลของการบูรณาการโซ่อุปทาน	25
3.1 กรอบแนวคิดการพัฒนาโซ่คุณค่าเพื่อยกระดับมูลค่าเพิ่ม	27
3.2 กรอบแนวทางการพัฒนาโซ่คุณค่า 11 ขั้นตอน	29
3.3 การพัฒนาโซ่คุณค่าจากการปรับปรุงจุดอ่อนที่มีอยู่ในโซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่	29
3.4 การส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรให้ปลูกข้าว GAP ของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย	30
3.5 การยกระดับการเรียนรู้และระบบข้อมูลข่าวสารแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโซ่คุณค่า	30
3.6 ตัวอย่างที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการยกระดับการเรียนรู้และข้อมูลข่าวสารของกลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพราน	31
3.7 การปรับระบบเชื่อมโยงธุรกิจภายใต้แผนธุรกิจสู่การบรรลุเป้าหมายร่วม	32
3.8 ตัวอย่างที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการวางแผนธุรกิจร่วมกันของเครือข่ายข้าวสังข์ธรรมอำนาจเจริญ	32
3.9 แนวทางเชิงกลยุทธ์การพัฒนาโซ่คุณค่าที่เป็นทางเลือกใหม่	33
3.10 แนวทางเชิงกลยุทธ์ในการออกแบบระบบธุรกิจที่เป็นทางเลือกใหม่ของร้าน Farmer Shop	33
3.11 ขอบเขตการดำเนินงานของโซ่อุปทานและโซ่คุณค่า	34
3.12 สถานการณ์การบริหารจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจของตัวแบบธุรกิจ	36
3.13 การวิเคราะห์เปรียบเทียบบริบทการดำเนินงานของตัวแบบธุรกิจทางเลือกที่มี การจัดการโซ่คุณค่ากับธุรกิจอื่นในระบบเศรษฐกิจ	37
4.1 ความแตกต่างของผลลัพธ์จากกลยุทธ์ความร่วมมือที่มีความแตกต่างระหว่างการแข่งขัน และความร่วมมือ	41

สารบัญรูป

4.2	เครือข่ายสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ จ.เชียงใหม่	43
4.3	เครือข่ายสัจจะสะสมทรัพย์ จ.ตราด	43
4.4	เครือข่ายศรีจุฬาโมเดล จ.นครนายก	44
4.5	เครือข่ายบุญโศสันตีสุข จ.ปัตตานี	44
4.6	เครือข่ายท่องเที่ยวอันดามัน จ.ภูเก็ต	45
4.7	เครือข่ายยางพารา จ.สตูล	46
4.8	เครือข่ายสหกรณ์การเกษตร จ.ร้อยเอ็ด	46
4.9	เครือข่ายคุณค่า จ.พิษณุโลก	46
4.10	เครือข่ายคุณค่าข้าวคุณธรรมที่เป็นผลลัพธ์จากการเชื่อมโยงห่วงโซ่อุปทานในปีแรก (ปีการผลิต 2550)	48
4.11	ปฏิญญาขานาคุณธรรม	48
4.12	แบรนด์ “ข้าวคุณธรรม”	49
4.13	การจำหน่ายข้าวคุณธรรมใน	49
4.14	ขานาแปรรูปข้าวคุณธรรมด้วยโรงสีมือหมุนและโรงสีขนาดเล็ก	49
4.15	ศูนย์เรียนรู้ข้าวคุณธรรม	49
4.16	กลุ่มขานาคุณธรรมนำผลผลิตร่วมงานแสดงสินค้า	50
4.17	กระบวนการทำงานสร้างสรรค์ของเครือข่ายคุณค่าข้าวคุณธรรม	51
4.18	การทำงานสร้างสรรค์ของเครือข่ายคุณค่าข้าวคุณธรรม	51
4.19	ขานาปลูกข้าวคุณธรรมด้วยปัญญา	52
4.20	เครื่องหมายการค้า “ข้าวคุณธรรม	52
4.21	จุดเริ่มต้นของการสร้างเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์และแบรนด์เกิดบุญ	53
4.22	ภาคีเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย	54
4.23	การต่อยอดงานวิจัยเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย	54
4.24	กระบวนการบริหารจัดการแบรนด์ “เกิดบุญ”	55
4.25	โครงสร้างการบริหารงานเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย	55
4.26	กระบวนการเชื่อมโยงโซ่อุปทานของเครือข่ายข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย	56
4.27	กระบวนการด้านการส่งเสริมการผลิตที่มีคุณภาพและลดต้นทุน : โครงการนำร่องการส่งเสริม GAP ด้วยจิตสำนึก	56
4.28	แผนการกระจายสินค้าผ่านช่องทางการตลาดต่างๆ	57
4.29	ตราสัญลักษณ์เครือข่ายข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย	57
4.30	ตราสินค้าข้าวเกิดบุญ	57
4.31	แผนที่ตั้งกลุ่มผู้ผลิตผลไม้คุณภาพ พื้นที่อำเภอมะขาม จันทบุรี	59

สารบัญรูป

4.32	ตัวแบบเครือข่ายการทำสวนผลไม้คุณภาพ จำนวน 4 กลุ่ม	60
4.33	ตัวแบบการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจระหว่างสหกรณ์การเกษตรเขาคิชฌกูฏ จำกัด บริษัท ส่งออกไปจำหน่ายตลาดต่างประเทศ	60
4.34	กรอบแนวทางการสร้างจิตสำนึกการผลิตผลไม้คุณภาพ	61
4.35	กรอบแนวทางการพัฒนากลุ่มผู้ผลิตผลไม้คุณภาพ	61
4.36	กรอบแนวทางการขับเคลื่อนเครือข่ายกลุ่มผู้ผลิตผลไม้คุณภาพ	62
4.37	การเชื่อมโยงธุรกิจเครือข่ายคุณค่าผลไม้ จังหวัดจันทบุรี	62
4.38	สัญลักษณ์ของเครือข่าย การจัดการองค์ความรู้เครือข่ายกลุ่มผู้ผลิตผลไม้คุณภาพ	63
4.39	เกษตรกรผู้เข้าร่วมเป็นสวนต้นแบบเพื่อพัฒนาเป็นศูนย์เรียนรู้	66
4.40	ตัวแบบการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์ที่เชื่อมเครือข่ายภายใต้โซ่อุปทาน	67
4.41	ข้อตกลงความร่วมมือระหว่างสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวและกลุ่มเกษตรกรทำสวน ธารน้ำทิพย์แผนที่กลยุทธ์เครือข่ายคุณค่ายางพารา	68
4.42	แผนที่กลยุทธ์เครือข่ายคุณค่ายางพารา	68
4.43	การวิเคราะห์การลงทุน	69
4.44	การผลิตยางคอมปาว์ ณ บริษัทยูโรม่า รับเบอร์ จำกัด ประเทศมาเลเซีย	69
4.45	พืชเศรษฐกิจ : มันสำปะหลัง	72
4.46	ห่วงโซ่อุปทานเครือข่ายคุณค่ามันสำปะหลัง จังหวัดกำแพงเพชร	72
4.47	แนวทางการส่งเสริมจากภาครัฐและแนวทางการพัฒนาธุรกิจมันสำปะหลัง ของสหกรณ์การเกษตร	73
4.48	เครือข่ายธุรกิจเชิงคุณค่าสามพราน	75
4.49	แผนกลยุทธ์เครือข่ายธุรกิจเชิงคุณค่าสามพราน	76
4.50	แบรนด์ “กาแฟชุมพร”	78
4.51	แสดงช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด	81
4.52	แผนธุรกิจเครือข่ายคุณค่ากาแฟชุมพร	81
4.53	เครื่องหมายบริการ Farmer Shop	83
4.54	กรอบคิดการบริหารจัดการโซ่อุปทานอย่างบูรณาการของร้านค้าปลีกภายใต้แบรนด์ Farmer Shop	84
4.55	กรอบการขับเคลื่อนระบบคุณค่าและการค้าที่เป็นธรรม	86
4.56	โมเดลธุรกิจภายใต้โซ่อุปทานของโครงการหลวง	89
4.57	ระบบธุรกิจร้านรอยยิ้มประชารัฐ	91
4.58	กรอบแนวทางเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบธุรกิจร้านรอยยิ้มประชารัฐ	94

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
3.1	การประเมินสมรรถนะการดำเนินการของตัวแบบธุรกิจทางเลือกตามแนวปฏิบัติ ระบบคุณค่าและการค้าที่เป็นธรรม	35
3.2	การนำชุดความรู้การจัดการโซ่คุณค่าและนวัตกรรมสร้างสรรค์ไปใช้ประโยชน์	38
4.1	การเปรียบเทียบความแตกต่างในแนวคิดการดำเนินธุรกิจระหว่างร้านรอยยิ้มประชา รัฐและธุรกิจรูปแบบอื่น	92

บทที่ 1

บทนำ

1.1 เกริ่นนำ

ในช่วงปี 2531 ที่ผู้เขียนได้มีโอกาสร่วมสัมมนากับสมาคมอุตสาหกรรมที่ประเทศฟิลิปปินส์และได้รับฟังแนวคิดธุรกิจของบริษัทักษ์ใหญ่แห่งหนึ่ง วิทยาการได้เล่าให้ฟังว่า บริษัทมีนโยบายจะขายสินค้าที่วางจำหน่ายในตลาดต่างๆทั่วโลกเป็นราคาเดียวกัน ในช่วงเวลานั้นเรามีข้อสงสัยว่า จะเป็นไปได้อย่างไรเนื่องจากต้นทุนค่าใช้จ่ายในการกระจายสินค้าไปวางจำหน่ายในแต่ละประเทศย่อมมีความแตกต่างกัน

ในปี 2543 ผู้เขียนได้นำเสนอบทความวิจัยในที่ประชุมระหว่างประเทศ ณ กรุงออตวา ประเทศแคนาดา ภายใต้เรื่อง “โซ่คุณค่าในอุตสาหกรรมผ้าทอประเทศไทย” (Juthatip Patrawart, 2543) โดยชี้ให้เห็นประเด็นของการศึกษาสถานการณ์ในระบบอุตสาหกรรมสิ่งทอในช่วงเวลาที่เกิดวิกฤติเศรษฐกิจในปี 2540 บทบาทของตัวละครที่เกี่ยวข้องในโซ่คุณค่าอุตสาหกรรมสิ่งทอ ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมทอผ้าขนาดใหญ่ ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม ตลอดจนผู้รับเหมาช่วงที่เป็นผู้รับจ้างทำงานที่บ้าน (home workers) โดยผู้วิจัยได้นำเสนอยุทธศาสตร์การยกระดับการจ้างงานแก่ผู้รับเหมาช่วง เพื่อนำไปสู่การมีงานทำและมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี

ในช่วงกว่าทศวรรษที่ผ่านมา เราเริ่มคุ้นเคยกับการจับจ่ายใช้สอย ในห้างสรรพสินค้า และร้านสะดวกซื้อใกล้บ้าน เช่น ห้างเทสโก้ โลตัส และ 7-eleven กันมากขึ้น อีกทั้งยังได้ซื้อ สบู่ และสินค้าอุปโภคบริโภคที่ผลิตโดยบริษัทักษ์ใหญ่ได้ในราคาเดียวกันไม่ว่าจะซื้อที่ไหน ในส่วนของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตโดยระบบธุรกิจของบริษัทข้ามชาติทำให้เราสามารถซื้อสินค้าได้ในราคาเดียวกันไม่ว่าจะอยู่ในประเทศไหนก็ตาม

ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นเป็นปรากฏการณ์ของการจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจ ซึ่งบางทีอาจอยู่ในรูปของโซ่คุณค่า ซึ่งถือเป็น นวัตกรรมด้านกระบวนการทางธุรกิจ ซึ่งช่วยยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน และถือเป็นวิทยาการด้านธุรกิจที่ควรศึกษา และนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการในธุรกิจของสหกรณ์ด้วยเช่นกัน

หากย้อนกลับไปพิจารณาถึงวิวัฒนาการของธุรกิจในระบบเศรษฐกิจ จนถึงต้นศตวรรษที่ 21 ก่อนที่จะเกิดวิกฤติเศรษฐกิจในปี 2540 นั้น จะเห็นได้ว่ากลไกการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจและสังคมในทิศทางที่มี “กำไร” เป็นแรงจูงใจและใช้เป็นตัวขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ ที่ทำให้นักธุรกิจต่างแข่งขันกันอย่างรุนแรงและใช้กลยุทธ์การตลาดเพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาด และครองความเป็นผู้นำทางการตลาด ซึ่งก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสีย ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้โซ่อุปทานของธุรกิจ ซึ่งจะได้กล่าวถึงในบทต่อไป

ในช่วงหลังจากวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมในวงกว้าง จึงได้มีการทบทวนกันในระดับโลกอย่างกว้างขวาง โดยมีประเด็นที่ท้าทายว่า ทำอย่างไรจึงจะให้เกิดความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในระบบเศรษฐกิจ และทำอย่างไรจึงจะทำให้ผู้ประกอบการรายย่อยและเกษตรกร

รายเล็กสามารถยืนหยัดอยู่ได้ในระบบเศรษฐกิจและสังคมยุคโลกาภิวัตน์ที่โครงสร้างเศรษฐกิจ เอื้อต่อผู้ประกอบการรายใหญ่ ตัวอย่างเช่นในคราวการประชุมเศรษฐกิจระดับโลกที่เมืองดาวอสในปี 2011 ได้มีการตั้งข้อสังเกตว่า เหตุใดในปี 2551 ที่มีผลผลิตการเกษตรออกสู่ตลาดมากเป็นประวัติการณ์ แต่ราคาสินค้ากลับสูงขึ้นกว่าเดิม 10 – 15% ถ้าสังเกตให้ดี ดูเหมือนว่ากลไกตลาดมิได้สะท้อนกลไกการเกิดราคาที่มาจากดีมานด์และซัพพลายอีกต่อไปแล้ว หากแต่เป็นบทบาทของตลาดซื้อขายสินค้าล่วงหน้า (future Market) ที่มีผู้เล่นยักษ์ใหญ่ระดับโลกเพียงไม่กี่รายที่อยู่ในตลาดธัญพืชเท่านั้น ประเด็นข้อสังเกตนี้ได้ถูกตั้งเป็นโจทย์คำถามที่ต้องหาทางแก้ไข

การค้าขายนั้นเกิดขึ้นมานานพอๆ กับมนุษยชาติและโดยพื้นฐานแล้ว การค้าขายเกิดขึ้นจากการที่คนเรามีทักษะและความสามารถที่ต่างกัน และเพื่อพัฒนาการไปในระดับการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งทำให้คนสามารถใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของสินค้ามากขึ้น และเมื่อการค้าระหว่างประเทศขยายตัวขึ้น ก็มีการพัฒนาทฤษฎีความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ (Theory of competitive advantage) ซึ่งอธิบายว่าผลประโยชน์สูงสุดจะเกิดขึ้นหากประเทศต่างๆ ที่มีความได้เปรียบในการผลิตจำหน่ายสินค้าไปยังประเทศอื่น อย่างไรก็ตามทฤษฎีดังกล่าวยังมีข้อกังขาอยู่ เนื่องจากข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นที่ชัดเจนว่าไม่ใช่ทุกประเทศที่จะได้รับประโยชน์จากการค้าตามแนวคิดดังกล่าวหากแต่ประเทศที่ผลิตสินค้าอุตสาหกรรม โดยเฉพาะประเทศทางตะวันตกที่มักจะได้ประโยชน์จากการขายสินค้าเหล่านั้นมากกว่าประเทศที่ผลิตสินค้าขั้นพื้นฐานเช่นในประเทศกำลังพัฒนาทั้งหลาย เราจึงได้เห็นปรากฏการณ์ว่าเมื่อประมาณ 300 ปีที่แล้วความแตกต่างทางรายได้ของประเทศต่างๆ ยังไม่มากนัก แต่เมื่อถึงช่วงเวลาต้นศตวรรษที่ 21 ความแตกต่างดังกล่าวอยู่ในสัดส่วน 100 ต่อ 1 ที่เดียว

ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา การค้าระหว่างประเทศภายใต้นโยบายการค้าเสรีได้เริ่มส่งผลใน “ทางลบ” และเป็นที่มาของปัญหาความเหลื่อมล้ำและความยากจนทวีความรุนแรงมากขึ้น “โลกไร้พรมแดน” แต่ก่อให้เกิดความไม่เสมอภาคของอำนาจต่อรองที่มีอยู่ในโลกเศรษฐกิจปัจจุบัน โดยจะสังเกตเห็นได้ว่าในช่วงเวลาศตวรรษที่ 21 เป็นต้นมา บริษัทต่างๆ จะซื้อขายกันเอง ภายใต้ระบบการค้าเสรีที่ไร้อุปสรรคหรือสิ่งกีดขวาง ดังนั้น คนจนที่ยังต้องอาศัยอยู่ในระบบธุรกิจเดียวกันกับบริษัททั้งหลาย ย่อมเปรียบเสมือนปลาเล็กในกระแสน้ำเดียวกันกับปลาใหญ่ ซึ่งย่อมมิใช่เรื่องดีสำหรับปลาเล็กอย่างแน่นอน

บทวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้นสะท้อนให้เห็นผลกระทบจากกลไกการขับเคลื่อนเศรษฐกิจตามกระแสหลัก ซึ่งเป็นที่มาของแนวคิดเกี่ยวกับแนวทางใหม่ในการพัฒนา (new development path) ซึ่งในปัจจุบันประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกภายใต้เครือข่ายสหประชาชาติรวมทั้งประเทศไทยได้ เห็นชอบร่วมกันในการขับเคลื่อนการพัฒนาตามกรอบแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน และใช้เป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จ 17 ตัวชี้วัด (SDGs) เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกันในปี พ.ศ. 2573 (รูปที่ 1.1)



รูปที่ 1.1 การเชื่อมโยงการจัดการโซ่อุปทานสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

ที่กล่าวมาข้างต้นเป็นการทบทวนสถานการณ์และมุมมองที่มีความแตกต่าง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการนำเข้าสู่การเรียนรู้สำหรับการบริหารจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์ได้อย่างชัดเจนมากขึ้น

1.2 ความสำคัญของการจัดการโซ่อุปทาน

องค์กรธุรกิจต่างๆ ได้หันมาให้ความสนใจกับการเชื่อมโยงเครือข่ายและการจัดการโซ่อุปทานในการดำเนินธุรกิจที่เชื่อมโยงสู่ตลาดโลกโดย ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (1998) ได้กล่าวว่า "การจัดการโซ่อุปทานเป็นเรื่องของกระบวนการในการจัดการใหม่ที่มีแนวคิดในการสร้างความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่แตกต่างในจากเดิมและเป็นไปเพื่อค้นหากระบวนการทางธุรกิจขององค์กรต่าง ๆ ภายใต้อย่างห่วงโซ่คุณค่า (value chain)"

ดังที่ได้เกริ่นนำไว้ในตอนต้นว่า ในโลกธุรกิจที่คนในสังคมให้ความสำคัญกับลูกค้า โดยมีแรงจูงใจที่ “กำไร” ดังนั้นความท้าทายของผู้ประกอบการและองค์กรธุรกิจจึงมุ่งไปที่ “การแข่งขัน” ทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency) การเพิ่มผลผลิต (Effectiveness) การลดต้นทุนการผลิตที่ต่ำที่สุด (Minimized Cost) การคิดค้นเทคโนโลยีและกลยุทธ์ที่ทันสมัยกว่า เพื่อขยายส่วนแบ่งการตลาด และการเป็นผู้นำการตลาด

นับตั้งแต่ทศวรรษที่ 1980 ได้มีการคิดค้นกลยุทธ์ต่าง ๆ นำมาใช้ อาทิเช่น Just in time, Lean Manufacturing, Joint Venture, Strategic Alliance, Business partnerships และในที่สุดก็กลายมาเป็นการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) เนื่องจากปัจจัยสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่รุนแรงความต้องการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ออกสู่ตลาด และส่งมอบให้ลูกค้าในเวลาอย่างรวดเร็ว อีกทั้งลูกค้าก็มีความคาดหวังสูงขึ้น ทั้งในเรื่องของความพึงพอใจไม่ว่าจะเป็นด้านสถานที่ รูปทรงของผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ มาตรฐานคุณภาพ ฯลฯ

พัฒนาการขององค์การธุรกิจที่มีการขยายธุรกิจตามโชนผลิตภัณท์ทั้งในส่วนของการเชื่อมโยงกับกิจกรรมในระดับการจัดหาวัตถุดิบ การผลิตและการกระจายผลผลิตไปสู่ผู้บริโภคทำให้ผู้ประกอบการต้องมีความเชี่ยวชาญในหลาย ๆ ด้าน ระบบธุรกิจมีความซับซ้อนมากขึ้น ในกรณีดังกล่าวหากองค์กรธุรกิจไม่มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเพียงพอก็จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ดังเช่นกรณีของบริษัทยักษ์ใหญ่หลายรายที่ต้องขายทอดกิจการให้แก่คู่แข่งไปเนื่องจากจำเป็นต้องรักษาส่วนของธุรกิจที่ตนต้องมีความเชี่ยวชาญมากกว่า โดยยอมทิ้งกิจการที่ตนไม่สามารถบริหารจัดการได้ดีเท่ากับคู่แข่งทางการค้าไป

1.3 ความหมายของการจัดการโซ่อุปทาน

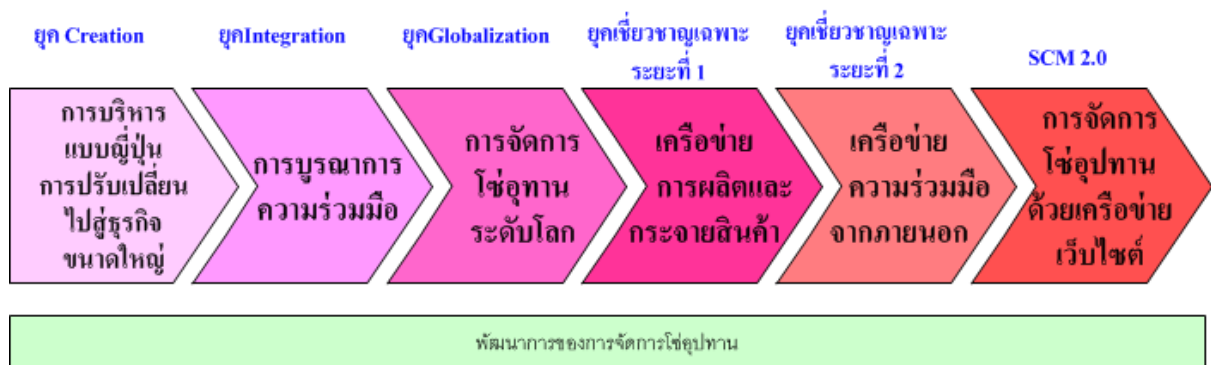
ความหมายของการจัดการโซ่อุปทาน มีการกล่าวถึงในหลายมุมมอง ดังนี้

- การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SCM) หมายถึง การบริหารจัดการร่วมกันระหว่างกิจการที่อยู่ในสายการผลิตตลอดสาย ตั้งแต่ต้นกระบวนการผลิตไปจนถึงกระบวนการผู้บริโภค โดยมีการแบ่งปันข่าวสารข้อมูลที่เป็นและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการลดต้นทุนให้ต่ำที่สุด และตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้สูงสุด ผลที่ได้จะทำให้ผู้ประกอบการตลอดสายสามารถใช้ประโยชน์ จากทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้รับผลตอบแทนจากการดำเนินงานดีขึ้นและมีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น(อ้างอิง)
- การจัดการโซ่อุปทาน (The International Center for Competitive Excellence, 2001) หมายถึง การประสานกระบวนการทางธุรกิจที่ครอบคลุมจากผู้จัดส่งวัตถุดิบผ่านระบบธุรกิจอุตสาหกรรมไปสู่ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย ซึ่งมีการส่งผ่านผลิตภัณท์การบริหารและข้อมูลสารสนเทศควบคู่กันไป อันเป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มในตัวผลิตภัณท์และนำเสนอไปสู่ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย
- การจัดการโซ่อุปทาน (Institute for Supply Management) หมายถึง การออกแบบและการจัดกระบวนการเพิ่มมูลค่าระหว่างองค์กรเพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าคนสุดท้าย
- การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Council) หมายถึง การจัดการอุปทานและอุปสงค์ ตั้งแต่การหาแหล่งวัตถุดิบและอุปกรณ์ การแปรรูปและเครื่องจักรกลลังสินค้าและการติดตามสินค้าคงคลัง การป้อนใบสั่งและการจัดการการสั่งซื้อ การกระจายสินค้าในช่องทางการจำหน่ายต่างๆ ตลอดจนการส่งมอบให้กับลูกค้า
- การจัดการโซ่อุปทาน (Martha C. Cooper, Douglas M.Lambert,Janus D,Pagh) หมายถึง การขยายผลของโลจิสติกส์และการบูรณาการของธุรกิจ ซึ่งต้องการการประสานงานและทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างองค์กรในโซ่อุปทานซึ่งมีขอบเขตมากกว่าโลจิสติกส์”
- การจัดการโซ่อุปทาน (Christopher) หมายถึง เครือข่ายองค์การที่เข้าไปมีส่วนร่วมทั้งระหว่างต้นน้ำและปลายน้ำ ซึ่งมีกระบวนการที่แตกต่างและกิจกรรมที่สร้างคุณค่าในรูปของผลิตภัณท์และบริการแก่ผู้บริโภค

- การจัดการโซ่อุปทาน (Giunipero and Brand) หมายถึง บริบทของ SCM คือ เครื่องมือในการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่จะทำให้ผู้บริโภคมุ่งความพึงพอใจในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันของกิจการและกำไร
- การจัดการโซ่อุปทาน (Davenport) หมายถึง กระบวนการ SCM คือ โครงสร้างและเครื่องมือที่สามารถทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรธุรกิจเพื่อให้ได้ผลลัพธ์สำหรับตลาดเป้าหมายและลูกค้า
- การจัดการโซ่อุปทาน (Lambert, 2008) หมายถึง การบูรณาการของกระบวนการทางธุรกิจที่เป็นกุญแจสำคัญที่ก้าวข้ามโซ่อุปทานเพื่อการสร้างระบบคุณค่าสำหรับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.4 พัฒนาการของการจัดการโซ่อุปทาน : กระบวนทัศน์ของอุตสาหกรรมจากห่วงโซ่คุณค่าเครือข่ายคุณค่า

แนวคิดการจัดการโซ่อุปทานของ ไมเคิล พอร์ตเตอร์ ในปี 2523 ได้ให้ความสำคัญของกรอบการทำงานที่จะพัฒนาคุณค่าในระดับองค์กร โซ่อุปทานจะทำให้ได้รับบทบาทการเป็นแกนกลางที่จะพัฒนาไปสู่การลดต้นทุนและการเพิ่มมูลค่า ผลที่ได้รับ คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตตามความสามารถหลักขององค์กร ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ต้นทุนจากการจัดการธุรกิจที่ประหยัดต่อขนาด



รูปที่ 1.2 พัฒนาการของการจัดการโซ่อุปทาน

1.4.1 ยุค Creation

ที่ปรึกษาด้านอุตสาหกรรมชาวอเมริกาในช่วงต้นปี 2523 คือ Mr.Jame Thompson ซึ่งได้ริเริ่มในงานของเขาที่ประเทศไทย อย่างไรก็ตาม ในช่วงต้นๆ ของศตวรรษที่ 20 ก็ได้คิดสร้างสรรค์เรื่องเกี่ยวกับโซ่อุปทาน ได้กล่าวถึงการปรับเปลี่ยนไปสู่ขนาดใหญ่ (Large Scale Change) การรื้อปรับโครงสร้าง (re-engineering) การปรับลดขนาดธุรกิจ (downsizing)

1.4.2 ยุค Integration

ในยุคนี้มีจุดน่าสนใจด้วยการพัฒนาระบบข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ขึ้นมาใช้ (Electronic Data Interchange) ในระหว่างปี 2503 - 2533 โดยนำเสนอเรื่องราว ERP (Enterprise Resource Planning) ซึ่งได้รับความนิยม จนถึงช่วงต้นศตวรรษที่ 21 ด้วยการขยายเครือข่ายความร่วมมือผ่านทางอินเทอร์เน็ต ในยุคนี้การจัดการโซ่อุปทานมีคุณลักษณะทั้งด้านเพิ่มมูลค่าและลดค่าใช้จ่ายโดยการบูรณาการความร่วมมือกัน

1.4.3 ยุคโลกาภิวัตน์

ยุคที่ 3 ของการจัดการโซ่อุปทาน ในช่วงของโลกาภิวัตน์ได้ให้ความสนใจความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและขยายโซ่อุปทานข้ามประเทศ ทั้งระดับภูมิภาค แม้ว่าความเชื่อมโยงระดับโลกจะมีให้เห็นมาตั้งแต่ทศวรรษสุดท้ายในศตวรรษที่ 20 ก็ตาม เช่น กรณีของอุตสาหกรรมน้ำมันก็ตาม แต่เพิ่งจะมาในช่วงหลังที่องค์การธุรกิจหันมาจัดการโซ่อุปทานระดับโลกที่มุ่งไปที่เป้าหมายการเพิ่มประโยชน์เปรียบเทียบ การเพิ่มมูลค่าและการลดค่าใช้จ่าย ผ่านกลไกในแหล่งต่างๆ (ระดับโลก)

1.4.4 ยุคเชี่ยวชาญเฉพาะ ระยะที่ 1: การผลิตและกระจายสินค้าโดยในยุคทศวรรษที่ 90 อุตสาหกรรมเริ่มให้ความสนใจในเรื่องความสามารถหลักและได้มีการพัฒนารูปแบบเฉพาะขึ้นมา องค์การธุรกิจได้ละทิ้งการรวมตัวในแนวดิ่งและการปฏิบัติที่มีใช้ความสามารถหลักออกไปและใช้ทรัพยากรภายนอกมาแทนที่ รูปแบบการสั่งทำของ (model OEM) และให้คนอื่นมาบริการคลังสินค้าแทนตน

รูปแบบเฉพาะได้สร้างสรรค์เครือข่ายผลิตและกระจายสินค้าที่ผู้ผลิต (supplier) และลูกค้า (customers) มีการออกแบบธุรกิจร่วมกันในการผลิต กระจายสินค้า การตลาด การจำหน่ายและบริการ โดยกลุ่มของภาคีที่เกี่ยวข้องกับระบบธุรกิจจะเปลี่ยนไปและใช้ช่องทางการตลาดที่เหมาะสมกับตลาดเป้าหมาย

1.4.5 ยุคเชี่ยวชาญเฉพาะ ระยะที่ 2: การจัดการโซ่อุปทานในฐานะบริการชนิดหนึ่ง

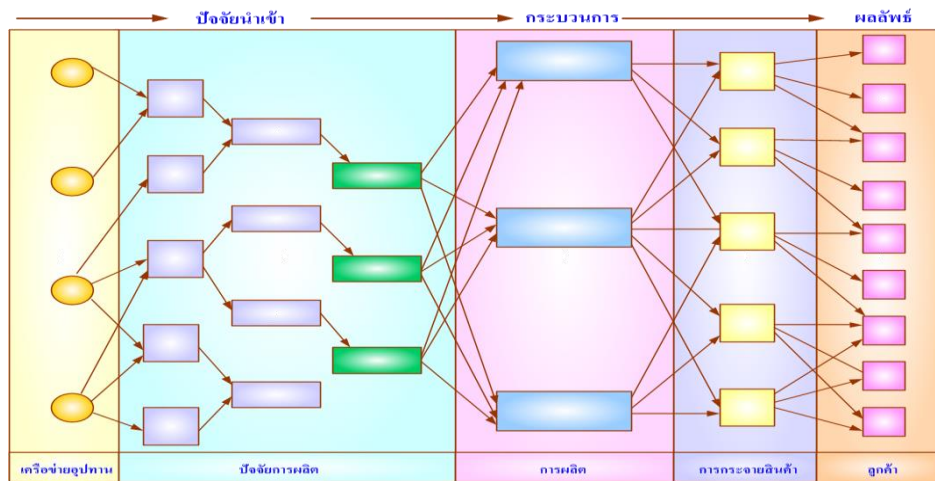
ความเชี่ยวชาญเฉพาะในการจัดการโซ่อุปทานเริ่มขึ้นในทศวรรษที่ 80 ด้วยการขนส่ง การจัดการคลังสินค้าและการวางแผนด้านอุปทาน การร่วมมือ การตัดสินใจ มีการใช้เทคโนโลยีจากหน่วยภายนอก

1.4.6 การจัดการโซ่อุปทาน 2.0 (SCM 2.0)

เว็บ 2.0 ถูกกำหนดเป็นแนวโน้มในโลก เว็บซึ่งได้เพิ่มการสร้างสรรค์การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความร่วมมือของผู้ใช้ SCM 2.0 ประกอบด้วย กระบวนการวิธีการศึกษา เครื่องมือที่จะช่วยนำทางบริษัทในการเร่งรัดการเพิ่มขึ้นของโซ่อุปทานที่ให้ความสำคัญกับการแข่งขันระดับโลก ความผันผวนของราคาที่รวดเร็ว วัฏจักรชีวิตของผลิตภัณฑ์

1.5 องค์ประกอบของโซ่อุปทาน

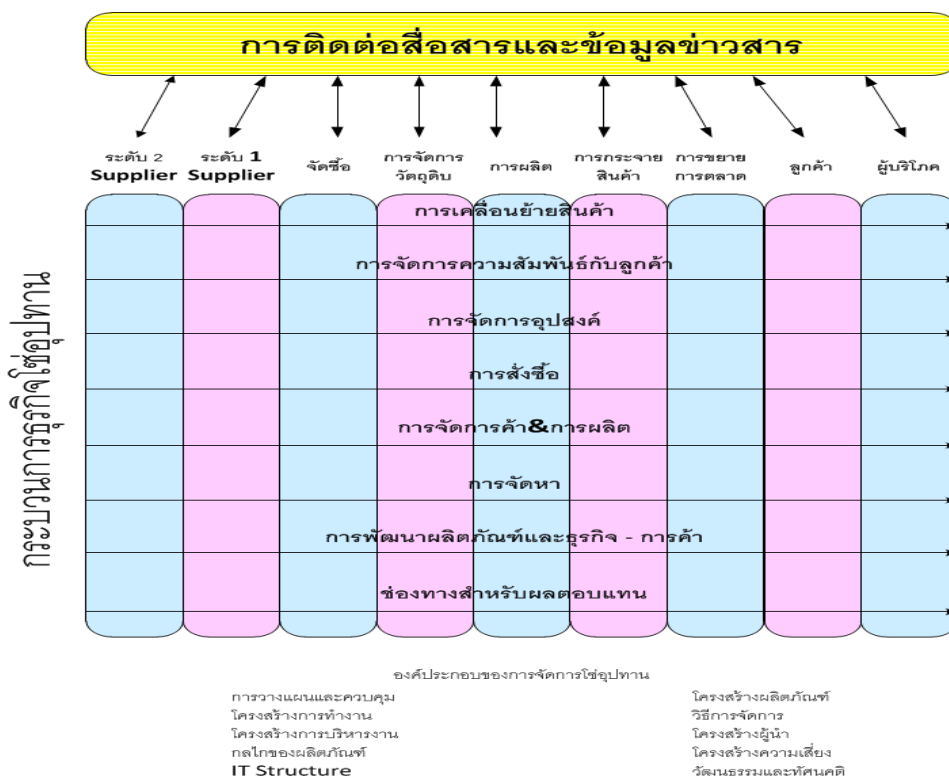
องค์ประกอบของโซ่อุปทานเริ่มต้นกิจกรรมการนำวัตถุดิบจากผู้ส่งมอบ หลังจากนั้นวัตถุดิบก็จะถูกนำไปสู่ขั้นตอนการผลิต และจัดส่งไปยังคลังสินค้าเพื่อจัดเก็บไว้ชั่วคราว และหลังจากนั้นจึงจะจัดส่งไปยังพ่อค้าส่งหรือผู้กระจายสินค้าไปยังคู่ค้าหรือร้านค้าปลีกต่อไป เมื่อพิจารณาให้ดีจะเห็นได้ว่าการดำเนินการต่าง ๆ เหล่านี้จะมุ่งเน้นไปที่การบริหารจัดการภายในธุรกิจของตนเองอย่างเดียว ย่อมไม่สามารถจะทำได้ดีที่สุด ดังนั้นจึงต้องมีการประสานความร่วมมือของหน่วยต่าง ๆ ในองค์กรและองค์กรพันธมิตรภายใต้โซ่อุปทานเพื่อสร้างคุณค่าในผลิตภัณฑ์และบริการให้เป็นที่พึงพอใจของลูกค้าให้มากที่สุด ในขณะเดียวกันก็จะช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่าย และระยะเวลาที่ดีที่สุด (ดังรูป 1.3)



รูปที่ 1.3 เครือข่ายภายใต้โซ่อุปทานแสดงให้เห็นเครือข่ายอุปทานผู้ส่งมอบ ผู้ผลิต ผู้กระจายสินค้าและลูกค้า

1.6 กระบวนการจัดการโซ่อุปทาน (Lambert, 2004)

โมเดลในการจัดการโซ่อุปทานได้มีข้อเสนอในหลายๆ สถาบัน อาทิเช่น Scors โดยสภาโซ่อุปทาน (Supply chain Council) SCM โดย GSCF: Global Supply Chain Forum ในที่นี้จะได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการโซ่อุปทาน ตามแนวคิดของ Lambert ได้กล่าวไว้ ซึ่งมีองค์ประกอบของกิจกรรมที่สำคัญ 8 กิจกรรม ได้แก่ การเคลื่อนย้ายสินค้า การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การจัดการอุปสงค์การสั่งซื้อ การจัดการค้า-ผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์และธุรกิจ การค้า และช่องทางสำหรับผลตอบแทน (รูปที่1.4)



รูปที่ 1.4 กระบวนการจัดการโซ่อุปทาน

1.7 การจัดการโลจิสติกส์

คำนิยามของสมาคมบริหารโลจิสติกส์แห่งสหรัฐอเมริกา หมายถึง “กระบวนการในการวางแผน การดำเนินการ และการควบคุมความมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้านต้นทุนในการไหล การจัดเก็บ วัตถุดิบ งานระหว่างผลิต สินค้าสำเร็จรูป และสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง จากจุดที่เป็นแหล่งเริ่มต้นไปยังจุดที่มีการบริโภค โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า”

วัตถุประสงค์ที่มีความสำคัญอันดับแรกของการจัดการระบบโลจิสติกส์ในระบบธุรกิจ คือ การสร้างประโยชน์จากเวลาและสถานที่ หรือการสร้างคุณค่าโดยการนำสินค้าจากต้นกำเนิดไปสู่ที่ๆ มีความต้องการ นั่นก็คือการนำสินค้าจากแหล่งที่ถูกต้องในรูปแบบ จังหวะเวลา คุณภาพปริมาณที่ถูกต้องด้วย ต้นทุนที่พอเหมาะไปสู่สถานที่ที่ถูกต้อง พันธกิจของการบริหารโลจิสติกส์ คือ การวางแผน การดำเนินงาน และ ประสานการดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆ ที่มุ่งบรรลุผลในด้านการตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า โดยการ นำเสนอบริการและคุณภาพในระดับที่เหนือกว่าด้วยต้นทุนการดำเนินงานที่สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ กิจกรรมที่อยู่ในขอบข่ายการกระบวนการโลจิสติกส์ ประกอบด้วย งานบริการลูกค้าการวางแผน เกี่ยวกับตำแหน่งที่ตั้งของอาคารโรงงาน คลังสินค้า การพยากรณ์และการวางแผนอุปสงค์การจัดซื้อจัดหา การ จัดการสินค้าคงคลัง การจัดการวัตถุดิบ การเคลื่อนย้ายวัตถุดิบ การบรรจุหีบห่อการดำเนินการกับคำสั่งซื้อ การขนของและการจัดส่ง การจัดการสินค้าคืน การจัดการกับช่องทางจัดจำหน่าย การกระจายสินค้า คลังสินค้าและการเก็บสินค้าเข้าคลังการกระจายและการขนส่ง กิจกรรมการแปรรูปเพื่อนำกลับมาใช้ใหม่ การ รักษาความปลอดภัยสำหรับการจัดการและการวางแผนระบบโลจิสติกส์นี้สำคัญมาก เพราะจะต้องมีแบบแผน และข้อกำหนดที่ชัดเจน โดยตั้งกฎให้ผู้ปฏิบัติทำอย่างเคร่งครัด ต้องมีการรายงานส่งเป็นลายลักษณ์อักษร และ ให้หัวหน้างานลงนามกำกับเพื่อตรวจสอบสินค้าอีกครั้ง แล้วจึงลงนามกำกับรับผิดชอบ และต้องมีการเขียน หมายเหตุทุกขั้นตอนการจัดการระบบโลจิสติกส์มีดังต่อไปนี้

1. การจัดระบบขนส่งลำเลียงภายในโรงงานของผู้ผลิตสินค้าสินค้าที่ผลิตต้องมีการตรวจสอบว่าได้ มาตรฐานผ่านเป็นที่เรียบร้อย แล้วจึงจะทำการส่งมาเก็บไว้ในโกดัง ซึ่งการจัดการลำเลียงขนย้ายภายใน โรงงาน จะต้องมีภาชนะใส่สินค้าบรรจุป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นได้ต่อสินค้านั้น ๆ หรือทำการ บรรจุใส่กล่องสินค้าสำหรับสินค้าสำเร็จรูป แล้วนำมารวมกันไว้ให้เรียบร้อยสะดวกต่อการที่จะขนส่งออกไป ภายนอกโรงงานหรือจัดส่งให้กับลูกค้าต่อไป

2. การทำบัญชีสินค้าเข้าออกและสินค้าคงคลัง หัวหน้าคลังสินค้าต้องทำบัญชีสินค้าเข้าออกและ สินค้าคงคลังว่ามีจำนวนเท่าไรในแต่ละวัน และบันทึกผู้ที่มารับสินค้าไปตามรายละเอียดแบบฟอร์มกรอก ข้อความของโรงงาน สำหรับโรงงานที่มีการส่งออกไปต่างประเทศโดยตรง ก็ต้องประสานงานกับฝ่ายส่งออก โดยที่ฝ่ายส่งออกจะเป็นผู้ติดต่อดำเนินการด้านการขนส่งสินค้าและพิธีการศุลกากร

3. การจัดซื้อวัตถุดิบและการจัดเก็บ เพื่อให้ทันกับการผลิตแบบสนองความต้องการของลูกค้า และบริหารการจัดส่ง การผลิตอาจมีความจำเป็นในการสั่งวัตถุดิบจากที่อื่นมาทด แทนในกรณีที่วัตถุดิบที่มี อยู่ไม่พอเพียงพอเพื่อให้ผลิตได้ทันและจัดส่งตามใบสั่งซื้อจากลูกค้า โดยเฉพาะลูกค้าในประเทศที่จะต้องจัดส่ง ให้ทันเวลาและมีลูกค้าจำนวนมากหลาย

4. การบริหารบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยต้องมีความรับผิดชอบต่อคุณภาพสินค้าและเวลาที่จะต้องส่งมอบสินค้า หรืออาจจะมีการโยกย้ายไปแผนกอื่น ๆ บ้าง การบริหารบุคลากรต้องมีการอบรมกันเป็นประจำถึงแม้ว่าจะไม่เกิดปัญหาใดก็ตาม ทั้งนี้เพื่อให้เข้าใจในกระบวนการผลิตสินค้า ซึ่งจะต้องส่งให้ทันเวลากับสายการผลิตของลูกค้าแต่ละราย ถ้าส่งไม่ทันก็จะทำให้การผลิตต่อเนื่องของลูกค้านั้น ๆ ได้รับผลกระทบล่าช้าตามมาด้วย

5. กรณีสินค้าผลิตไม่ได้มาตรฐาน ถ้ามีการขนส่งออกไปอาจจะถูกส่งกลับมา ทำให้เสียค่าขนส่งเพิ่มขึ้นและเสียหายต่อต้นทุนในการผลิตชดเชยโดยเปล่าประโยชน์ และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำไปส่งอีกครั้ง ซึ่งต้นทุนการขนส่งจะเพิ่มเป็น 2 เท่า และการจัดเก็บสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพก็เป็นภาระในการแปรสภาพ ส่วนสินค้าคืนที่ยังพอที่จะขายลดราคาได้ ก็ต้องเก็บรักษาไว้อย่างดีรอลูกค้าที่จะมาเหมาเพื่อส่งไปขายได้อีกทั้งในประเทศและนอกประเทศ ซึ่งก็มีบริษัทรับซื้ออยู่เสมอและผู้ที่มารับซื้อไปแล้วก็ต้องมีการบริหารคลังสินค้าแบบโลจิสติกส์ด้วย

6. ระบบโลจิสติกส์ที่ทำกันอย่างดีมีคุณภาพ มีข้อสำคัญคือ รถบรรทุกและพนักงานขับรถ ต้องระลึกไว้ด้วยว่า รถบรรทุกคือเครื่องจักรชนิดหนึ่งที่ใช้น้ำมันเพื่อการส่งมอบนั้น ขับเคลื่อนไปมาได้โดยอาศัยพนักงานขับรถ การเลือกใช้รถต้องให้เหมาะสมกับกิจการของตนเองตามลักษณะของงานและต้องบำรุงรักษากันตามกำหนด ซึ่งไม่ต่างจากเครื่องจักรทั่วไป การประหยัดค่าน้ำมัน การประหยัดค่าสึกหรอ อุปกรณ์สิ้นเปลืองต่างๆ การประกันอุบัติเหตุและความเสียหายของสินค้า ฯลฯ นั้นเป็นงานใหญ่อีกงานหนึ่งที่อาจต้องสร้างขึ้นเป็นแผนกใหญ่อีกแผนกหนึ่งโดยเฉพาะถ้ามีงานขนส่งมากหลายๆ โรงงานมักใช้วิธีจ้างบริษัทขนส่งมารับช่วงต่อเพื่อที่จะลดภาระในองค์กร โดยจะจ้างบริษัทขนส่งที่ค่อนข้างมีบริการดี มีระบบโลจิสติกส์แบบครบวงจร นั่นคือ การบริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ ที่เดียวที่เรียกว่า one stop service พร้อมด้วยการรายงานและให้คำปรึกษาพร้อมร่วมกันวางแผนงานกับลูกค้าตลอดเวลา

การที่จะสร้างและทำธุรกิจแบบโลจิสติกส์ในด้านบริการ มี 4 ลักษณะคือ

1. แบบภายในประเทศ

การขนส่งภายในประเทศทำการกันเป็นแบบขนส่งทั่ว ๆ ไปและ แบบส่งร่วมแต่ยังไม่ถึงมือลูกค้าโดยตรง ทุกวันนี้ มีพัฒนาการออกแบบตัวรถบรรทุกให้มีความสะดวกและทันสมัยมากขึ้น และคงอีกไม่นานนัก จะมีรถบรรทุกสร้างเครือข่ายสายศูนย์โลจิสติกส์แต่ละภูมิภาคหลายสาขาเพื่อให้ได้รับสินค้าทั้งขาไปและขากลับ เพื่อเป็นการลดต้นทุนและเพิ่มรายได้ ซึ่งส่วนหนึ่งจะทำให้ค่าขนส่งมีราคาถูกลงได้บ้าง การก่อสร้างคลังสินค้าแบบลักษณะโลจิสติกส์จะต้องจ้างวิศวกรซึ่งมีความรู้ด้านโลจิสติกส์พอควร ทั้งนี้เพื่อออกแบบให้มีความสะดวก ปลอดภัย ทันสมัย และกำหนดสิ่งอำนวยความสะดวกให้ครบถ้วน ในการที่จะประกอบกิจการของแต่ละสาขานั้น ๆ รวมทั้งการใช้คอมพิวเตอร์ระบบออนไลน์ทั้งในกิจกรรมของบริษัทและที่จะขยายไปถึงลูกค้าแต่ละรายด้วย การจัดเก็บรักษา การคัดเลือกและแยกหรือรวมสินค้าเพื่อให้เกิดความสะดวกในการที่จะส่งของในคราวต่อไป

2. แบบสากระหว่างประเทศ (การส่งออกและนำเข้าสินค้า)

การขนส่งสินค้าออกและสินค้าเข้าคือเมื่อสินค้าพร้อมที่จะส่งออกจากโกดังโลจิสติกส์ หรือคลังสินค้าของโรงงานแล้ว หมายถึงมีการแพคกิ้งเป็นมาตรฐานเพื่อการส่งออกและพร้อมด้วยใบอนุญาตต่าง ๆ ถ้าจำเป็นต้องใช้แล้วบริษัทขนส่งระบบโลจิสติกส์จะดำเนินการล่วงหน้าดังนี้

- การจองเรือเดินสมุทรหรือสายการบิน (Freight forwarder)
- การผ่านพิธีการทางศุลกากรและสิทธิพิเศษต่าง ๆ ที่จะได้รับชดเชยภาษี
- นำตู้คอนเทนเนอร์มาบรรจุที่โกดังโลจิสติกส์หรือคลังสินค้าของโรงงานแล้วบรรทุกไปที่ท่าเรือที่กำหนดไว้ ระบบโลจิสติกส์สามารถให้บริการกับโรงงานที่มีสินค้าเป็นของตนเองได้ เช่น การตรวจสอบสินค้าที่จะส่งออกและทำบัญชีสินค้าคงคลังได้ และหากได้รับความเชื่อถือมากอาจจะให้บริการการบริหารคลังสินค้าแบบเบ็ดเสร็จและการทำแพคกิ้งสินค้าการบรรจุสินค้าเข้าตู้คอนเทนเนอร์เหมือนในบางประเทศก็ได้มีการดำเนินการอยู่บ้างแล้ว

3. งานโครงการขนาดใหญ่

งานก่อสร้างโครงการขนาดใหญ่ที่ต้องใช้เครื่องกลหนักหรือโรงงานอุตสาหกรรมหนักที่ต้องมีเครื่องจักรน้ำหนักมาก อีกทั้งยังเกี่ยวข้องกับการขนส่งวัสดุก่อสร้างหรือวัตถุดิบสำหรับการผลิตจำนวนมาก การรับงานขนส่งเคลื่อนย้ายเครื่องกลและเครื่องจักรขนาดใหญ่และวัสดุนี้ต้องใช้วิศวกรคิดคำนวณ สำรวจเส้นทาง วางแผนการทำงานโดยละเอียด ซึ่งงานลักษณะนี้จะต้องเขียนรายงาน ขั้นตอนในการที่จะทำงานและความเป็นไปได้อย่างละเอียดเสนอต่อเจ้าของงาน โดยใช้ระบบโลจิสติกส์มาช่วยในการจัดการและบริหารวางแผนงานต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้งานนั้นมีความราบรื่นด้วยดี

4. การขนส่งพืชเกษตร-ผลไม้และสัตว์น้ำ การขนส่งลักษณะนี้จำเป็นต้องใช้รถบรรทุกแบบมิดชิด มีการควบคุมอุณหภูมิ เช่น ประมาณ 24 องศาสำหรับพืชเกษตร ทั้งนี้แล้วแต่พืชผักแต่ละชนิด และแช่แข็งสำหรับสัตว์น้ำ การออกแบบภายในรถบรรทุกจะต้องมีชั้นและช่องวางสินค้าเพื่อป้องกันความเสียหายจากการซ้อนทับกัน หรือใส่ภาชนะบรรจุพลาสติกโดนสามารถซ้อนกันได้ ภาชนะบรรจุที่ได้มาตรฐานสามารถใช้ได้ทั้งการส่งภายในประเทศและการส่งออกต่างประเทศด้วย สำหรับการขนส่งสินค้าเกษตรกรรมในปริมาณมากที่ใช้การขนส่งทางน้ำ ถ้าเป็นการส่งออกก็จะใช้เรือฉลอมซึ่งสามารถเข้าไปเทียบที่เรือเดินสมุทรได้โดยตรง ภาชนะบรรจุ กล่องกระดาษหลายชนิดซึ่งมีความแข็งแรงที่จะซ้อนกันได้สูงก็เป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้สินค้านั้นๆ ปลอดภัยแต่ก็ต้องเสียค่าบริการกล่องกระดาษด้วย สำหรับสินค้าที่อาจแตกเสียหายได้ง่าย ก็ต้องทำการแพคกิ้งใหม่หรืออาจจะใช้วิธีติดกล่องไม้เพิ่ม ถึงแม้ว่าจะเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นบ้างแต่สินค้าถึงมือผู้รับโดยปลอดภัย ปัจจุบันได้มีการพัฒนาด้านบรรจุภัณฑ์อย่างมาก ในต่างประเทศที่เจริญมากแล้ว ภาชนะบรรจุมักเน้นให้มีแบบที่สวยงามอย่างพิถีพิถัน ซึ่งราคาภาชนะบรรจุอาจสูงมากพอ ๆ กับราคาสินค้า โดยเฉพาะสินค้าที่เป็นของกินและอาหาร

การประหยัดพลังงานขนส่ง การขนส่งนอกจากการกำหนดความเร็วแล้ว มีการอบรมให้พนักงานขับรถคำนึงถึงการประหยัดพลังงาน กฎจราจร เส้นทางในการขนส่ง รายละเอียดการประกันภัย การบำรุงรักษาสภาพรถให้ดีตามกำหนดเวลา ปัจจุบันมีการใช้กล่องดำหรือวิธีอื่น ๆ มาใช้ตรวจสอบการทำงานของรถ

แต่ละคัน และตรวจสอบวิเคราะห์การสิ้นเปลืองของการใช้น้ำมันเชื้อเพลิง ในต่างประเทศที่เจริญมากมีการใช้ระบบดาวเทียมติดตามการเดินทางของรถแต่ละคัน ซึ่งทำให้สามารถสื่อสารกับพนักงานขับรถได้ตลอดเวลา

พัฒนาการของระบบโลจิสติกส์

ธุรกิจโลจิสติกส์ เริ่มต้นการพัฒนามาจากการจัดส่งสินค้าเป็นหลัก ต่อมาธุรกิจที่เกี่ยวกับการขนส่งสินค้าได้แตกย่อยออกมาเป็นบริการจัดการคลังสินค้า การบริการกระจายสินค้า การบริการบรรทุกสินค้า และการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ ต่อมาธุรกิจโลจิสติกส์ได้ผนวกขั้นตอนก่อนการผลิต (Pre-production) เข้ามารวมด้วย เช่น การจัดหาวัตถุดิบ และการสต็อกสินค้า มาจนถึงยุคปัจจุบัน โลจิสติกส์ได้รวมไปถึงการจัดการห่วงโซ่อุปทานทั้งระบบ โดยรวมผู้ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการกระจายสินค้าทั้งหมด เช่น Supplier ผู้ผลิต ผู้ค้า และผู้จัดจำหน่าย นอกจากนี้ยังเกิดบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ให้บริการธุรกิจโลจิสติกส์สมัยใหม่แบบครบวงจรที่เรียกว่า Third Party Logistics (3PLs) ซึ่งทำหน้าที่ประสานภารกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์เข้าด้วยกัน ตั้งแต่การบรรจุหีบห่อ การติดฉลากสินค้า การจัดส่งสินค้า และการกระจายสินค้า ทั้งนี้เนื่องจากผู้ผลิตต้องการลดความเสี่ยงในเรื่องโลจิสติกส์ซึ่งมีความซับซ้อนมากขึ้น ดังนั้น โลจิสติกส์ หมายถึง กระบวนการในการวางแผน จัดสายงาน และควบคุมกิจกรรมเพื่ออำนวยความสะดวกในกระบวนการไหลของสินค้าตั้งแต่จุดเริ่มจัดหาวัตถุดิบไปถึงจุดที่มีการบริโภค เพื่อให้ค่าใช้จ่ายโดยรวมในการกระจายสินค้าต่ำที่สุด และด้วยเหตุนี้โลจิสติกส์จึงเกี่ยวข้องตั้งแต่กระบวนการจัดหาวัตถุดิบและไปสิ้นสุด ณ จุดที่มีการบริโภคสินค้า โดยกิจกรรมหลักของโลจิสติกส์จะประกอบด้วย

- (1) การขนส่ง
- (2) สินค้าคงคลัง
- (3) กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

นอกจากนี้ยังรวมกิจกรรมสนับสนุนอื่นๆ อาทิ การจัดการคลังสินค้า การยกขน การจัดหาวัตถุดิบ และการจัดการด้านข้อมูลการกระจายสินค้า เป็นต้น โดยทั่วไปพบว่าประเทศที่มีพื้นที่บนบกกว้างใหญ่ เช่น สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย มักจะมีความเชี่ยวชาญโลจิสติกส์ทางบกและอากาศ ส่วนประเทศที่เป็นเกาะ เช่น อังกฤษ สิงคโปร์ ญี่ปุ่น ฮองกง มักจะชำนาญโลจิสติกส์ทางน้ำ โดยความสำเร็จในการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศต่างๆ เหล่านี้จะประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

- (1) Physical Distribution การส่งสินค้าไปสู่ผู้บริโภค
- (2) Internally Integrated Logistics การเชื่อมโยงการจัดการภายในบริษัท ตั้งแต่การจัดซื้อวัตถุดิบจนส่งถึงมือผู้บริโภค
- (3) Externally Integrated Logistics การเชื่อมโยงองค์กรต่างๆ ในห่วงโซ่อุปทานเข้าด้วยกัน
- (4) Global Logistics Management การจัดซื้อวัตถุดิบและจัดส่งสินค้าครอบคลุมทั่วโลก

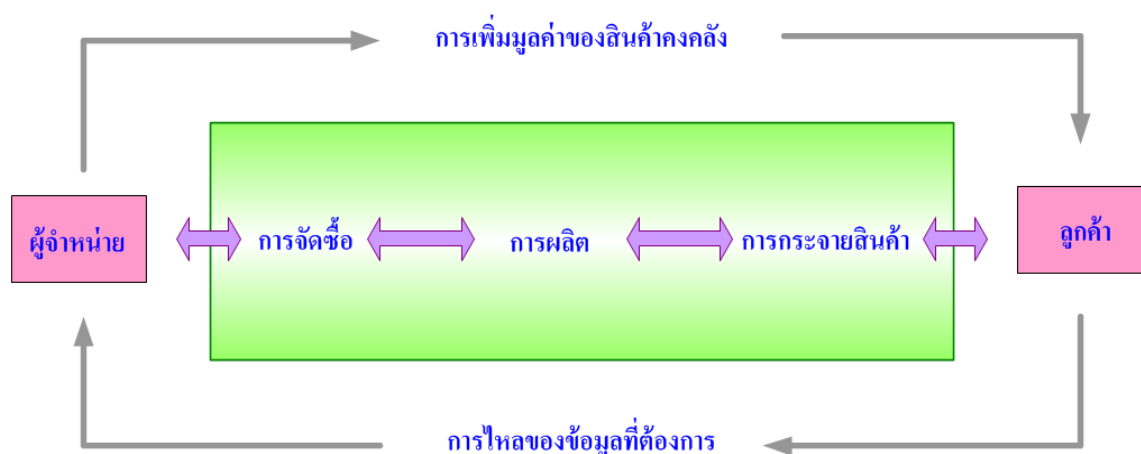
ทั้งนี้ความสำเร็จในการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ข้างต้น ได้ทำให้ต้นทุนด้านโลจิสติกส์ของหลายประเทศ เช่น ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา และสหภาพยุโรป ลดต่ำลงเหลือเพียงร้อยละ 7-10 ของ GDP เท่านั้น ในทางกลับกัน ระดับการพัฒนาโลจิสติกส์ของประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ก็มีความแตกต่างกันมาก เนื่องจาก

ความแตกต่างในเรื่องสาธารณูปโภค ระเบียบพิธีการศุลกากร การประสานงานของระบบราชการ และระดับการใช้ระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ อย่างไรก็ตาม การลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ในเอเซียนั้นจำเป็นต้องแก้ปัญหาในเรื่องระบบสาธารณูปโภค โดยเฉพาะด้านการขนส่ง การพัฒนาธุรกิจบริการด้านโลจิสติกส์ การพัฒนาระบบสารสนเทศที่เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการแก้ไขระเบียบราชการที่เป็นอุปสรรค ซึ่งจากการศึกษาของธนาคารโลก พบว่า ต้นทุนด้านการขนส่งทางเรือที่ลดลงร้อยละ 1 จะช่วยเพิ่มส่วนแบ่งทางการค้าให้กับผู้ส่งออกได้ถึงร้อยละ 5-8 และหากต้นทุนการขนส่งโดยรวมลดลงร้อยละ 10 จะช่วยเพิ่มปริมาณการค้าได้ถึงร้อยละ 20 ในปัจจุบันประเทศไทยกำลังก้าวไปสู่ขั้นตอนที่ 2 ของการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ หรือการพัฒนาไปสู่การเชื่อมโยงการจัดการภายในตัวบริษัท ตั้งแต่การจัดซื้อวัตถุดิบไปจนถึงการจัดส่งสินค้าถึงมือผู้บริโภค อย่างไรก็ตาม ยังต้องใช้ความพยายามอีกมากเพื่อให้ก้าวสู่ขั้นตอนที่ 3 ซึ่งได้แก่ การเชื่อมโยงองค์กรต่างๆ ในห่วงโซ่อุปทานเข้าด้วยกัน ทำให้ปัจจุบันต้นทุนด้านโลจิสติกส์ของไทยยังสูงถึงร้อยละ 25-30 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ซึ่งสูงกว่าประเทศคู่แข่งโดยเฉพาะจีนซึ่งมีต้นทุนโลจิสติกส์ประมาณร้อยละ 20 ของ GDP เท่านั้น ทั้งนี้ทางภาครัฐได้ประเมินว่า หากประเทศไทยสามารถลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ลงได้เหลือร้อยละ 10 ของ GDP แล้วจะช่วยทำให้รัฐประหยัดรายจ่ายที่ไม่จำเป็นได้ถึง 300,000 ล้านบาท และจะทำให้สินค้าของประเทศไทยสามารถแข่งขันในตลาดโลกเพิ่มขึ้นได้อีกมหาศาล อนึ่ง นอกจากปัญหาเรื่องต้นทุนสินค้าแล้วประเทศไทยยังประสบปัญหาเรื่องขั้นตอนราชการที่ยุ่งยาก ซึ่งทำให้บางครั้งต้องใช้เวลาในการเคลียร์สินค้าที่ทำเรือ รถไฟ และสนามบิน นานถึง 5 วัน ซึ่งถือว่านานกว่าประเทศคู่แข่งอื่นๆ ในเอเซียไม่ว่าจะเป็นฮ่องกง สิงคโปร์ อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ มาเลเซีย และจีน จากผลการจัดอันดับการแข่งขันทางด้านโลจิสติกส์ของประเทศต่างๆ ทั่วโลกในปี 2547 โดย International Institute for Management Development (IMD) ประเทศไทยได้รับการจัดอันดับในลำดับที่ 29 จาก 60 ประเทศทั่วโลก อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาไปในรายละเอียดจะพบว่า ในแง่โครงสร้างพื้นฐานด้านกายภาพ ประเทศไทยจัดอยู่ในลำดับที่ 50 ซึ่งถือว่ารั้งท้ายประเทศคู่แข่งเป็นส่วนใหญ่ ปัญหาทางด้านกายภาพเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ต้นทุนทางด้านโลจิสติกส์ (Logistics) ของประเทศไทยสูงถึงร้อยละ 20 - 30 ของ GDP หรืออีกนัยหนึ่งประเทศไทยมีต้นทุนด้านโลจิสติกส์สูงถึง 1.5 ล้านล้านบาท ในการผลิตสินค้าและบริการทั้งหมดของประเทศมูลค่า 6 ล้านล้านบาท ต้นทุนดังกล่าวนี้ถือว่าสูงมากเมื่อเทียบกับประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งมีสัดส่วนแค่เพียงร้อยละ 7 - 10 ของ GDP เท่านั้น ซึ่งแน่นอนว่าต้นทุนโลจิสติกส์ที่สูงมากเช่นนี้จะเป็นการลดขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เนื่องจากทำให้ต้นทุนราคาวัตถุดิบนำเข้าและส่งออกสูงขึ้น แต่ผู้ส่งออกจำเป็นต้องลดราคารับซื้อสินค้าจากผู้ผลิตในประเทศ เพื่อให้ราคาสินค้าที่ส่งออกไปจำหน่ายสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก ด้วยเหตุนี้จึงทำให้เกิดแรงกดดันเรื่องต้นทุนการผลิตและผลกำไรของผู้ประกอบการ ดังนั้น การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศและการลดต้นทุนด้านการขนส่งจะมีส่วนช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการ และเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศได้มากขึ้น ในปี 2546 ได้มีการประมาณต้นทุนทางด้านโลจิสติกส์ของประเทศไทยที่ร้อยละ 19.17 ของ GDP ดังแผนภาพที่ 3 โดยแบ่งเป็น 4 กิจกรรมใหญ่ๆ ดังนี้ ร้อยละ 3.09 เป็นค่าบริหารจัดการ ร้อยละ 7.29 เป็นค่าการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง ร้อยละ 0.22 เป็นค่าสร้างและบริหารศูนย์กระจายสินค้า และร้อยละ 8.61 เป็นค่าขนส่ง

ทั้งนี้ทางภาครัฐได้ประเมินว่า หากประเทศไทยสามารถลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ลงได้เหลือร้อยละ 10 ของ GDP จะช่วยให้รัฐประหยัดรายจ่ายที่ไม่จำเป็นได้ถึง 300,000 ล้านบาท และจะทำให้สินค้าของประเทศไทยสามารถแข่งขันในตลาดโลกเพิ่มขึ้นได้อีกมหาศาล-ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการขนส่ง (Transportation Cost) กิจกรรมด้านขนส่งที่ก่อให้เกิดต้นทุนขนส่ง ซึ่งต้นทุนด้านนี้สามารถพิจารณาได้หลายทางขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์ต้นทุนของหน่วยงาน สามารถแบ่งได้ตามประเภทของลูกค้า ผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย เช่น ต้นทุนขนส่งขาเข้ากับต้นทุนขนส่งขาออก เป็นต้น ต้นทุนเหล่านี้แปรผันตามปริมาณการขนส่ง น้ำหนัก ระยะทาง จุดต้นทาง และจุดปลายทาง นอกจากนี้ต้นทุนยังอาจผันแปรตามวิธีการและรูปแบบการขนส่งอีกด้วย - ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง (Inventory Carrying Cost) เป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง ได้แก่ การควบคุมสินค้าคงคลัง การบรรจุภัณฑ์ การซ่อมแซม และการทำลายสินค้าที่ชำรุด ซึ่งต้นทุนที่เกี่ยวข้องนี้จะแปรผันตามปริมาณสินค้าคงคลัง โดยวัดได้จากต้นทุนเงินทุน ต้นทุนค่าเสียโอกาส ต้นทุนในการดูแลสินค้า และต้นทุนความเสี่ยงจากการจัดเก็บสินค้า - ต้นทุนคลังสินค้า (Warehousing Cost) คือต้นทุนที่เกี่ยวกับคลังสินค้าประกอบด้วยการเลือกสถานที่ตั้งโรงงานและคลังสินค้า ดูแลรักษาลังสินค้า กิจกรรมภายในคลังสินค้า การบริหารจัดการคลังสินค้า ต้นทุนนี้จะแปรผันตามจำนวนและสถานที่ตั้งของคลังสินค้า - ต้นทุนการบริหารจัดการ (Administration Cost) เป็นกิจกรรมในระดับจุลภาค ได้แก่ ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่กำหนดระดับการให้บริการลูกค้า (ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการส่งสินค้า การจัดหาอะไหล่ และการให้บริการสนับสนุนอื่นๆ และค่าใช้จ่ายในการจัดการสินค้าส่งคืน) รวมทั้งต้นทุนค่าเสียโอกาสในการขาย นอกจากนี้ยังรวมถึงต้นทุนกระบวนการและข้อมูลในการสั่งซื้อ และต้นทุนการจัดซื้อ ประกอบด้วย ต้นทุนกระบวนการสั่งซื้อ กระจายหรือส่งคำสั่งซื้อ การติดต่อสื่อสาร การพยากรณ์ความต้องการ การพัฒนาระบบสารสนเทศ เช่น การบันทึกคำสั่งซื้อและการประมวลคำสั่งซื้อ ตลอดจนการจัดซื้อและการผลิตซึ่งจะแปรผันตามการเปลี่ยนแปลงในปริมาณสินค้าหรือความถี่ในการสั่งซื้อ สำหรับความพยายามในการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยนั้น เริ่มจะเป็นรูปธรรมเมื่อกระทรวงการคลังและกระทรวงคมนาคมร่วมมือกันตั้งเป้าลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ ลงให้เหลือร้อยละ 10 - 15 ของ GDP ภายในเวลา 5 ปี โดยจัดการประชุมเมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม 2547 เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์การเชื่อมโยงระบบขนส่งทั้งหมดของประเทศไทย พร้อมทั้งได้นำเอารัฐวิสาหกิจที่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับระบบโลจิสติกส์จำนวน 12 แห่ง มาประชุมร่วมกัน เพื่อกำหนดแผนการลงทุนในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2552 ซึ่งรัฐบาลเชื่อว่าหากโครงการลงทุนเหล่านี้มีการจัดทำแผนประสานและเชื่อมโยงซึ่งกันและกันได้มากขึ้นแล้ว จะช่วยพัฒนาระบบการขนส่งซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักของระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยได้ดียิ่งขึ้น การดำเนินการค้าขายสินค้าของประเทศไทยในปัจจุบันนั้น จะมีต้นทุนในการจัดส่งสินค้าค่อนข้างสูงกว่าในประเทศที่พัฒนาแล้ว ส่งผลให้หน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้องพยายามหาแนวทางเพื่อนำมาลดต้นทุนสินค้าและบริการ รวมทั้งเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้มากขึ้น การจัดการด้านโลจิสติกส์จึงเข้ามามีบทบาทในการจัดการเพื่อลดต้นทุนการจัดส่งสินค้า และบริการ เนื่องจากการจัดการโลจิสติกส์สามารถสร้างอรรถประโยชน์ด้านสถานที่และเวลาให้แก่ธุรกิจ เพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้ทันท่วงที ในเวลาที่กำหนดและปริมาณตามที่ต้องการ รวมทั้งสามารถเพิ่มศักยภาพการ

แข่งขันในตลาดได้ โครงการนี้สอดคล้องกับทิศทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ภายใต้ยุทธศาสตร์การเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถในการแข่งขัน

เมื่อพิจารณาความแตกต่างระหว่างการจัดการโลจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทานอาจพิจารณาได้ว่า การจัดการโลจิสติกส์นั้นเป็นเรื่องของการบริหารกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเคลื่อนย้ายทางกายภาพของวัสดุนับจากวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนจากผู้ส่งมอบ ผ่านคลังวัตถุดิบไปเป็นงานระหว่างผลิตและสินค้าสำเร็จรูปไปสู่สิ้นสุดจุดหมายปลายทางที่ลูกค้าคนสุดท้าย ซึ่งจะครอบคลุมในภารกิจด้านการวางแผน การดำเนินการต่าง ๆ ในระบบธุรกิจ ส่วนการจัดการโซ่อุปทานนั้นเป็นเรื่องของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรต่าง ๆ ภายในเครือข่ายโซ่อุปทานเพื่อประสานให้หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กรสามารถปฏิบัติงานเพื่อนำเอาความสามารถหลักและทุนทรัพยากรขององค์กรพันธมิตรภายใต้โซ่อุปทานมาเชื่อมประสานอย่างลงตัว เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานจึงเป็นสิ่งที่ต้องไปด้วยกัน และต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันเสมือนเป็นหนึ่งเดียวกันอย่างแยกกันไม่ออก ดังนั้นในปัจจุบันเมื่อเราพูดถึงการจัดการโลจิสติกส์จึงจะมุ่งไปที่การจัดการโลจิสติกส์ภายใต้กลไกโซ่อุปทาน (รูปที่ 1.5)



รูปที่ 1.5 การจัดการโลจิสติกส์ภายใต้กลไกโซ่อุปทาน

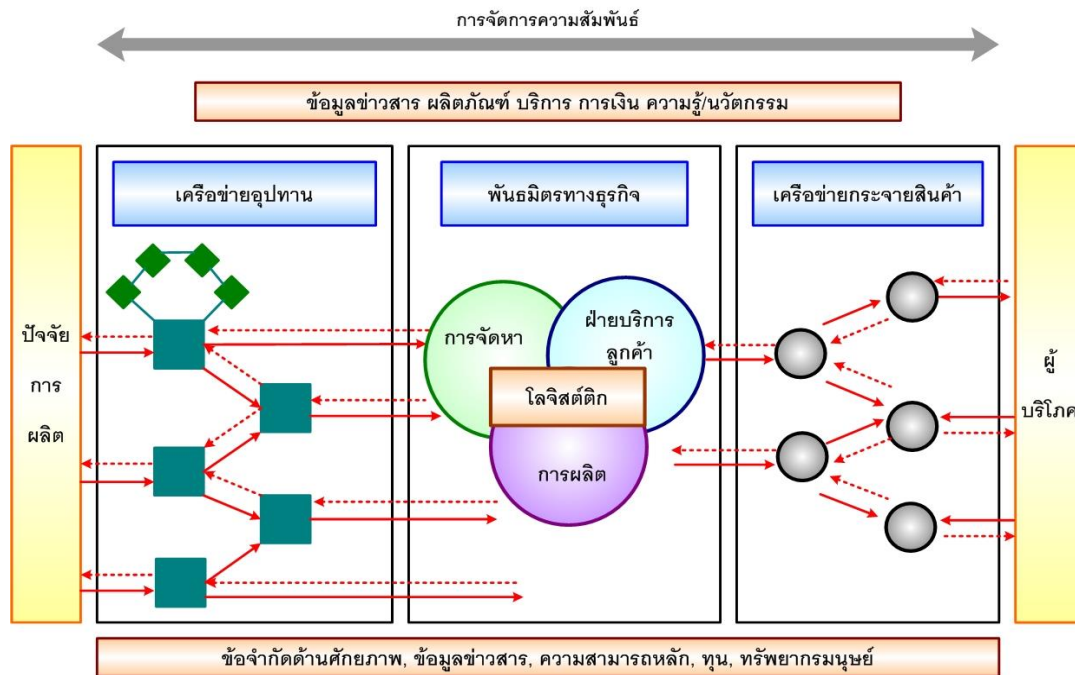
1.8 การบริหารจัดการโซ่อุปทานอย่างบูรณาการ (Integrated Supply chain management)

ระบบเศรษฐกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ที่เป็นยุคเศรษฐกิจใหม่ (New Economy) มีความซับซ้อนและเชื่อมโยงกันมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องมาจากนโยบายการค้าเสรีตามพันธกรณีขององค์การการค้าโลก (WTO) ตลอดจนการรวมกลุ่มการค้าในภูมิภาคต่างๆ ของโลกได้ทวีสูงขึ้นเป็นลำดับ กอปรกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่นำมาใช้ในการผลิต การตลาด การบริการ และการสื่อสารโทรคมนาคม ทำให้การแข่งขันทางการค้าทวีความรุนแรงมากขึ้นเป็นลำดับ

แรงกดดัน จากภาวะการแข่งขันดังกล่าวผลักดันให้ธุรกิจต่างๆ หันมาให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการโซ่อุปทาน มาใช้เป็นกลยุทธ์เพื่อเพิ่มศักยภาพ ในการแข่งขันและการบรรลุเป้าหมายของธุรกิจอย่างยั่งยืน

ในที่นี้จะได้นำกรอบคิดของ Donald J. Bowersox David J. Class และ M. Bixby Cooper, 2007 ซึ่งได้กล่าวถึง **ความหมายของการจัดการโซ่อุปทานแบบบูรณาการ (Integrated supply chain)** : เป็นลักษณะของการเชื่อมโยงพันธมิตรทางธุรกิจเข้าสู่รูปแบบของ**ความร่วมมือของธุรกิจต่างๆ** ภายใต้โซ่อุปทาน บริบทดังกล่าวจะก่อให้เกิดเป็นโครงสร้างของโมเดลการจัดการธุรกิจของโซ่อุปทานซึ่งเป็นผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ความร่วมมือ (Cooperative Strategy) ที่จะส่งผลต่อศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจ เพื่อการนำผลิตภัณฑ์และบริการจากผู้ผลิตสู่ผู้บริโภค

คุณค่าที่เกิดจากการผนึกกำลังระหว่างพันธมิตรธุรกิจ (Strategic Partners) ภายใต้โซ่อุปทานดังกล่าว จะประกอบไปด้วย ความร่วมมือกันในเรื่อง ข้อมูลข่าวสาร ผลิตภัณฑ์ บริการ การเงินและนวัตกรรม/ความรู้ โดยพันธมิตรธุรกิจจะร่วมมือกันในการดำเนินกิจกรรม จากกระบวนการในระดับต้นน้ำ กลางน้ำ สู่ปลายน้ำ เพื่อลดความเสี่ยงผลิตภัณฑ์และบริการพร้อมๆกับการสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์และบริการไปด้วยในตัว ด้วยวิธีนี้ คล้ายว่าเป็นกระบวนการร่วมมือกัน ภายใต้โซ่อุปทาน (Supply chain collaboration) รูปที่ 1.6



รูปที่ 1.6 โมเดลของการบูรณาการโซ่อุปทาน (The Integrate Supply Chain Framework)

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ. 2553. กรอบคิดการจัดการโซ่อุปทาน.(online). http://www.cai.ku.ac.th/article/article_280653.pdf.

Donald J. Bowersay and other, Supply Chain Logistic Management, (Mc Graw Hill, International Edition 2007) P.6

กระบวนการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างพันธมิตรธุรกิจเพื่อการสร้างความสามารถในการทำธุรกิจและการแข่งขันจะประกอบไปด้วย การสร้างเครือข่ายอุปทานในระดับการผลิต การสร้างพันธมิตรธุรกิจสำหรับกิจกรรมการจัดการปัจจัยการผลิต การผลิตและกระบวนการโลจิสติกส์ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีในการลดต้นทุนการผลิต การมีระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการวางแผนการผลิต การบริหารจัดการร่วมกันระหว่างพันธมิตรธุรกิจที่นำความสามารถของแต่ละกิจการมาวางแผนร่วมกันโดยพิจารณาเรื่องประโยชน์เปรียบเทียบ

(Comparative Advantage) ในระดับของกิจกรรมปลายน้ำ จะเป็นเรื่องของการสร้างเครือข่ายกระจายสินค้า ในระหว่างพันธมิตรธุรกิจเพื่อการกระจายผลผลิตผ่านช่องทางการตลาดต่างๆ ไปสู่ตลาดเป้าหมายตามแผน ธุรกิจที่กำหนดร่วมกัน

โมเดลของการบูรณาการโซ่อุปทานในลักษณะเช่นนี้เป็นเรื่องของการจัดการธุรกิจที่มองเป้าหมายในระยะยาว โดยผู้นำระดับสูงของพันธมิตรธุรกิจที่จะร่วมมือกันจำเป็นต้องปรับทิศทางของธุรกิจจากที่มุ่งเน้นเรื่องของหน้าที่ (Function) ในโครงสร้างการบริหารจัดการขององค์กรให้มีความสำคัญกับกระบวนการทำงานร่วมกันในลักษณะของการเพิ่มประสิทธิภาพ การลดต้นทุนซึ่งจะต้องให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ต้นทุนรวม (Total Cost Analysis) การออกแบบกระบวนการทำงานร่วมกัน (Process Engineering) และการคำนวณต้นทุนจากฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing: ABC) เป็นสำคัญ

ในบทต่อไป จะได้กล่าวถึงกรณีศึกษาการพัฒนาโซ่อุปทานในธุรกิจอย่างบูรณาการ สำหรับธุรกิจของสหกรณ์ที่เป็นได้พัฒนาภายใต้โครงการวิจัยของสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ และการสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย

บทที่ 2

กรอบแนวคิดการจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์

ในบทนี้จะได้กล่าวถึงที่มาของกรอบแนวคิดการจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์ เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของสหกรณ์ โดยสาระสำคัญจะกล่าวถึงประเด็นความเชื่อมโยงที่เริ่มต้นจากบริบทโลกยุคใหม่ ผลกระทบและกรอบแนวทางการแก้ปัญหาในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน ข้อจำกัดและโอกาสที่ท้าทายของสหกรณ์ กรอบแนวคิดการพัฒนาสหกรณ์ กลยุทธ์และนวัตกรรมนำการพัฒนาในแนวทางการจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 บริบทโลกยุคใหม่และผลกระทบที่มีต่อเศรษฐกิจสังคม

ในห้วงเวลาของบริบทโลกยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 มีปัจจัยสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่ชี้ให้เห็นวิกฤติและสิ่งท้าทายหลายประการ (รูปที่ 2.1)

1) **วิกฤติเศรษฐกิจ** นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา ได้เกิดวิกฤติเศรษฐกิจและลูกลามใหญ่โตไปทั่วโลก ผลพวงของวิกฤติเศรษฐกิจดังกล่าวก่อให้เกิดเศรษฐกิจตกต่ำในหลายภูมิภาครวมทั้งประเทศไทยมาจนถึงปัจจุบัน และน่าจะมีผลต่อเนื่องไปถึงอนาคตในอีกห้าปีข้างหน้า ทั้งภาวะเศรษฐกิจตกต่ำดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อการประกอบอาชีพทั้งภาคการเกษตร ภาคอุตสาหกรรมและบริการอย่างถ้วนหน้า ไม่ว่าจะเป็นผู้ประกอบการรายย่อย ผู้ประกอบการรายใหญ่ อุตสาหกรรมการลงทุนยักษ์ใหญ่ อันเนื่องมาจากอุปสงค์ความต้องการซื้อลดน้อยถอยลง

2) **การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างทางเศรษฐกิจ** ที่ใช้กลยุทธ์เชื่อมโยงภาคีพันธมิตรในระดับโลก ได้ก่อให้เกิดผลต่อศักยภาพการแข่งขันของผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีความได้เปรียบ สามารถสร้างอำนาจการต่อรองได้มากกว่าผู้ประกอบการรายย่อย รวมทั้งเกษตรกร และเป็นสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำไม่เป็นธรรมในสังคมแล้ว อย่างที่เราเห็นกันในปัจจุบัน “คนรวยกระจุกคนจนกระจาย”

3) **นโยบายการค้าเสรี** ที่มีเงื่อนไขในทางปฏิบัติที่ทำให้เกิดความได้เปรียบเสียเปรียบไม่เท่ากัน โดยเฉพาะในภาคการเกษตรโดยเฉพาะและเกษตรกรรายย่อย

4) **ภาวะโลกร้อนและภัยแล้ง** ซึ่งเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มนุษย์ไม่สามารถจัดการได้ ส่งผลกระทบอย่างต่อเนื่องและยาวนานในทุกประเทศโดยเฉพาะประเทศในแถบภูมิภาคเอเชีย แอฟริกา อเมริกาใต้ ซึ่งเป็นพื้นที่ภาคการผลิตทางการเกษตรได้รับผลกระทบต่อประสิทธิภาพการผลิตและการดำรงชีวิตของภาคการเกษตร ซึ่งจำเป็นต้องมีกรอบแนวทางแก้ไขในระยะยาว เช่น ในเรื่องของการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้แก่ เขื่อน คลองระบายน้ำหรือแม้กระทั่งเรื่องของเทคโนโลยีการผลิตที่เหมาะสมกับปริมาณน้ำฝน

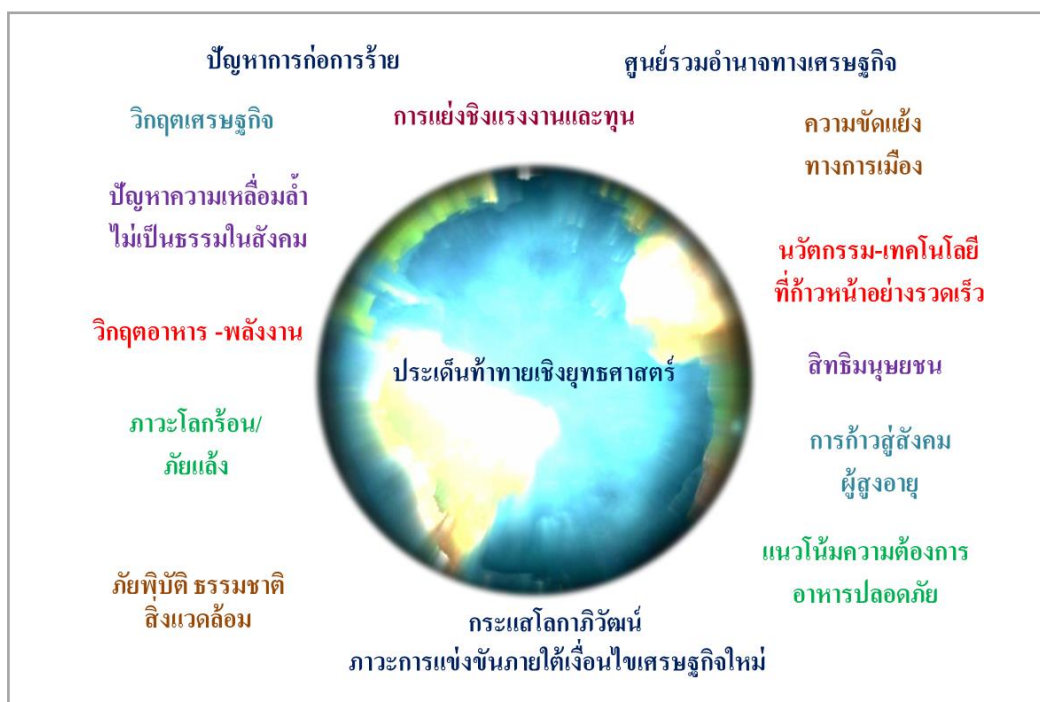
5) **ภัยพิบัติธรรมชาติและปัญหาสิ่งแวดล้อมถูกทำลาย** เป็นปัญหาที่อาจเป็นต้นเหตุของน้ำท่วม ภัยพิบัติธรรมชาติ ดินถล่ม ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและตัวชี้วัดความเป็นอยู่ของคนจำนวนมาก ซึ่งจะต้องมีทางแก้โดยเริ่มจากเรื่องของการปลูกจิตสำนึกประชาชนให้ตระหนักเห็นความสำคัญและร่วมมือกัน

6) **ความขัดแย้งทางการเมือง** ซึ่งมีอยู่ในทุกประเทศ ไม่ว่าจะเป็นประเทศอเมริกาในยุโรป ประเทศแถบเอเชีย การแก้ปัญหาต้องเริ่มจากการสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจระหว่างผู้บริหารประเทศและผู้นำท้องถิ่นรวมทั้งภาคประชาชน

7) **ปัญหาด้านการก่อการร้าย** เป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบลุกลามไปทั่วโลก ซึ่งสร้างความอกลั่นขวัญแขวนกับภาคประชาชน ส่งผลให้หลายประเทศต้องตั้งงบประมาณมากมายในเรื่องของการป้องกันและมาตรการดูแลรักษาความปลอดภัย ซึ่งเป็นเรื่องที่ทุกคนในสังคมจะต้องช่วยกันร่วมมือกันในเรื่องของการแก้ปัญหา

8) **แนวโน้มความต้องการสินค้าอาหารปลอดภัย** เช่น เกษตรอินทรีย์ ผักปลอดภัย สินค้าคุณภาพมาตรฐานปลอดภัย ปัจจุบันผู้บริโภคที่ต้องการสินค้าเหล่านั้น เข้าไม่ถึงแหล่งผลิต และผู้ผลิตก็ไม่สามารถเข้าถึงผู้บริโภค ทางแก้ปัญหานี้เป็นเรื่องของการสร้างสรรค์นวัตกรรมการกระจายสินค้ามาใช้ ซึ่งจะช่วยยกระดับมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าอาหารด้วย

9) **การก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุ** ในอนาคตเป็นประเด็นที่ทุกประเทศต้องทำให้ทั้งครัวเรือนและปัจเจกบุคคลมีการเตรียมตัวรับมือที่จะทำให้พึ่งพาตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่ต้องรอรับความช่วยเหลือจากคนอื่นหรือจากรัฐบาล เป็นเรื่องที่ต้องให้ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ และกรอบแนวทางการที่จัดเตรียมรับมือได้อย่างเหมาะสม ซึ่งเกี่ยวข้องกันทั้งเรื่องของการอาหารการกิน ที่อยู่อาศัย การดำรงชีวิตความเป็นอยู่ เสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ตลอดจนสนทนนาการ ที่จะทำให้สังคมผู้สูงอายุมีความเป็นอยู่ที่ดีไม่กระทบต่อคนที่อยู่ในวัยหนุ่มสาว และเยาวชนทั้งหลาย



รูปที่ 2.1 ประเด็นท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

2.2 บริบทการดำเนินงานของสหกรณ์ไทย: ข้อจำกัด-โอกาสที่ท้าทาย และแนวทางเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์ไทย

ในห้วงเวลาของการก้าวสู่ศตวรรษที่สองของการสหกรณ์ไทยนั้น มีประเด็นท้าทายหลายประการที่สหกรณ์ต้องเผชิญ ทั้งที่มาจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ที่สำคัญได้แก่สถานะของการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทยที่เป็นไปค่อนข้างช้า กอปรกับราคาสินค้าเกษตรและราคาน้ำมันที่ลดลงอย่างต่อเนื่องย่อมส่งผลกระทบต่อภาคส่วนเศรษฐกิจต่างๆและระบบธุรกิจสหกรณ์ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในขณะที่เดียวกันยุทธศาสตร์ของรัฐบาลก็ให้ความสำคัญในการใช้สหกรณ์เป็นกลไกของประชาชนเพื่อการสร้างอำนาจต่อรองในการผลิตและการตลาด และแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำไม่เป็นธรรมในสังคม

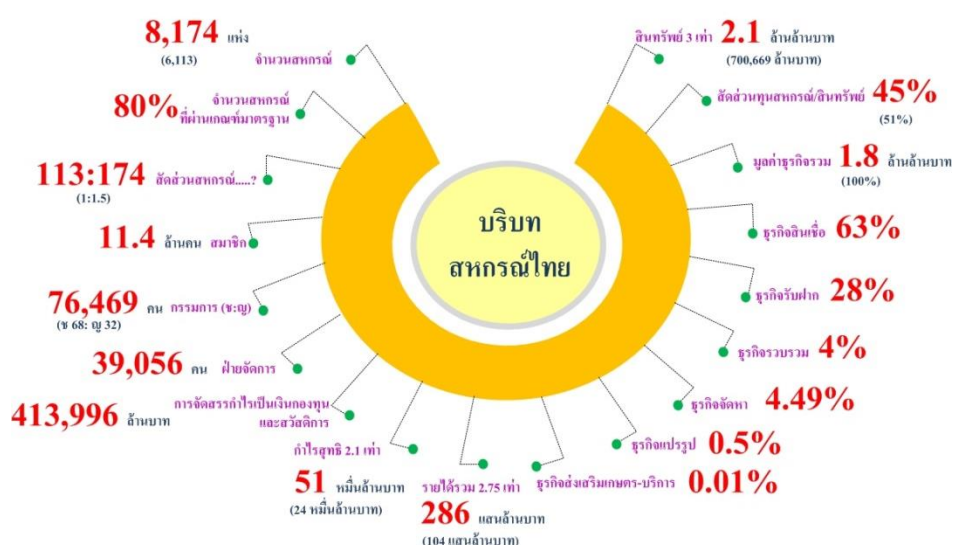
สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยในฐานะองค์กรกลางของขบวนการสหกรณ์ จึงมีนโยบายในการจัดทำกรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ ในห้วงเวลาปี พ.ศ.2560-2564 เพื่อนำไปใช้เป็นแนวนโยบายในการขับเคลื่อนสหกรณ์สู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยมอบหมายให้ สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ ยกร่างกรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าว สำหรับใช้ในการระดมความคิดเห็นจากภาคี เพื่อหาข้อสรุปและจัดทำเป็นนโยบาย การขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์ไทยต่อไป

2.2.1 สถานการณ์การสหกรณ์ไทยในรอบทศวรรษที่ผ่านมา (รูปที่ 2.2)

เมื่อพิจารณา บทบาทของสหกรณ์ที่มีต่อ เศรษฐกิจและสังคม จะเห็นได้ว่า มูลค่าธุรกิจของสหกรณ์ (ข้อมูล ปี 2557) คิดเป็นมูลค่า 1.98 ล้านล้านบาทหรือคิดเป็นร้อยละ 16.64 ของ GDP ประเทศ โดยมีสหกรณ์รวมทั้งสิ้น 8,174 แห่ง โดยสหกรณ์ที่ยังดำเนินธุรกิจมี จำนวน 6,113 แห่ง และสหกรณ์ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานคิดเป็นร้อยละ 80 ของสหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจ (กรมส่งเสริมสหกรณ์,2558)

บทบาทของสหกรณ์ในด้านเศรษฐกิจในรอบทศวรรษที่ผ่านมา(พ.ศ.2548-2557) ณ สิ้นปี พ.ศ. 2557 สหกรณ์ไทยมีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 2.1 ล้านล้านบาท การเติบโตของสินทรัพย์ในรอบทศวรรษประมาณ 3 เท่าตัวโดยสัดส่วนของทุนสหกรณ์ต่อสินทรัพย์รวมในปี พ.ศ. 2557 คิดเป็นร้อยละ 45 ลดลงจากปี พ.ศ. 2548 ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 51 ซึ่งชี้ให้เห็นแนวโน้มของโครงสร้างการเงินสหกรณ์ที่มาจากเงินทุนภายนอกสหกรณ์มีมากขึ้น รายได้รวมของระบบธุรกิจสหกรณ์ในปี พ.ศ. 2557 คิดเป็นมูลค่า 286 แสนล้านบาท เพิ่มขึ้น 2.75 เท่า เมื่อเทียบกับปี 2548 ซึ่งมีรายได้รวมคิดเป็นมูลค่า 104 แสนล้านบาท โดยธุรกิจสหกรณ์ที่สำคัญ 6 ด้านในรอบปี พ.ศ. 2557 มีมูลค่ารวมทั้งสิ้น 1.8 ล้านล้านบาท ประกอบด้วยธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรับฝากเงิน ธุรกิจรวบรวมผลผลิต/ผลิตภัณฑ์ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจแปรรูป และธุรกิจให้บริการ-ส่งเสริมการเกษตร โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายธุรกิจจะเห็นว่า ธุรกิจที่มีมูลค่าสูงสุดได้แก่ธุรกิจสินเชื่อโดยมีมูลค่าทั้งสิ้น 517,095 ล้านบาท และคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ63ของมูลค่าธุรกิจรวมของสหกรณ์ รองลงไปได้แก่ธุรกิจ รับฝากเงิน ธุรกิจรวบรวมฯ ธุรกิจจัดหาฯ ธุรกิจแปรรูปฯ และธุรกิจบริการ-ส่งเสริมการเกษตร มีมูลค่าธุรกิจและสัดส่วนธุรกิจเรียงตามลำดับได้แก่ 82,413, 63,983, 17,421 และ 1,536 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนเมื่อเทียบกับมูลค่าธุรกิจโดยรวมเท่ากับร้อยละ 63, 28, 4.49, 4, 0.5 และ 0.01 (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, 2558)

เมื่อพิจารณาบทบาทของสหกรณ์ในด้านสังคม จะเห็นได้ว่าสมาชิกสหกรณ์ มีจำนวน 11.4 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 17.7 ของประชากรประเทศ สมาชิกที่เข้ามามีส่วนร่วมในบทบาทกรรมการสหกรณ์ 76,469 คน (สัดส่วนกรรมการชาย : หญิงเท่ากับ 68 ต่อ 32) มีการจ้างงานในตำแหน่งผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์ 39,056 คน (สัดส่วนเพศชาย : เพศหญิง เท่ากับ 43 ต่อ 57) โดยในรอบทศวรรษ สหกรณ์มีการจัดสรรกำไรสุทธิซึ่งมีมูลค่าโดยรวมเท่ากับ 413,996 ล้านบาท เพื่อเป็นทุนสำรองเพื่อการสร้างความมั่นคงในธุรกิจสหกรณ์ การจัดสวัสดิการรูปแบบต่างๆ ตลอดจนการจัดสรรเป็นทุนสาธารณประโยชน์ ซึ่งแสดงให้เห็นเจตนารมณ์ของการเป็นองค์กรธุรกิจที่ไม่แสวงกำไร



รูปที่ 2.2 สถานการณ์สหกรณ์ไทย

ประเด็นข้อสังเกตจากการประเมินสถานการณ์สหกรณ์ไทยในรอบทศวรรษ ชี้ให้เห็นว่า ธุรกิจสหกรณ์ในภาพรวมมีมูลค่าเพิ่มขึ้นประมาณ 4 เท่าตัว แต่ธุรกิจที่สำคัญยังคงเป็นด้านสินเชื่อ รับฝากเงิน จัดหาสินค้ามาจำหน่ายรวบรวมผลผลิต และแปรรูป ส่วนธุรกิจส่งเสริมเกษตร ซึ่งเป็นธุรกิจที่อยู่ในกิจกรรมต้นน้ำ และกลางน้ำเท่านั้นผลิตภัณฑ์แปรรูปส่วนใหญ่เป็นผลิตภัณฑ์แปรรูปเบื้องต้นเช่นข้าวสาร ยางพารา (น้ำยาง ยางแท่ง) ส่วนธุรกิจจัดหายังคงพึ่งพาสินค้าที่ผลิตจากภายนอกสหกรณ์ มีสหกรณ์บางแห่งเริ่มผลิตสินค้าอุปโภค บริโภค (consumer good) บ้างแต่ยังคงเผชิญกับปัญหาด้านการตลาดการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ที่เป็นสากลและความนิยมของสมาชิกในการอุดหนุนผลิตภัณฑ์สหกรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมูลค่าของธุรกิจส่งเสริมเกษตรและบริการ ซึ่งควรเป็นกิจกรรมและบริการที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งแต่กลับมีมูลค่าเพียง 1,536 ล้านบาทเท่านั้น

2.2.2 ประเด็นท้าทายและช่องว่างเชิงยุทธศาสตร์ (รูปที่ 2.3)

ในส่วนของการประเมินทิศทางแนวโน้มของเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทย ชี้ให้เห็นประเด็นท้าทายที่สำคัญ ๆ ทั้งที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดของสหกรณ์ ได้แก่ นโยบายรัฐที่มุ่งใช้สหกรณ์เป็นกลไกในการสร้างอำนาจการต่อรองการผลิตและการตลาดแก่ประชาชน นโยบายการเปิดเสรีการค้าโลกและการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน นโยบายด้านการลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน ระบบสนับสนุนและสิ่งอำนวยความสะดวก การใช้ตัวแบบธุรกิจภายใต้

หุ้นส่วนระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน(PPPs) ภาวะเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทยที่ยังคงฟื้นตัวช้า โครงสร้างเศรษฐกิจในบริบทโลกใหม่ที่มีความซับซ้อนและใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี ตลอดจนการรวมกลุ่มธุรกิจเพื่อสร้างอำนาจการต่อรอง ปัญหาความเหลื่อมล้ำไม่เป็นธรรมในสังคม กระแสโลกที่เป็นแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน กรอบแนวทางการพัฒนาสหกรณ์ตาม ICA Blueprint และความเชื่อมั่นไว้วางใจของคนในสังคมที่มีต่อสหกรณ์

การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนข้อมูลที่ได้จากเวทีถอดบทเรียนของสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ และภาคีในรอบทศวรรษที่ผ่านมา ชี้ให้เห็นช่องว่างของระบบสหกรณ์ไทยในประเด็นสำคัญ ได้แก่ โครงสร้างและระบบบริหารจัดการสหกรณ์ที่เป็นอยู่ไม่เอื้อต่อการขับเคลื่อนสหกรณ์ตามอัตลักษณ์ของการเป็นองค์กรอิสระพึ่งพาตนเอง การนำคุณค่าสหกรณ์สู่การเป็นที่พึงของสมาชิก ผลลัพธ์และบริการของสหกรณ์ยังคงกระจุกตัวอยู่ในกิจกรรมระดับ ต้นน้ำและปลายน้ำภายใต้โซ่อุปทาน สหกรณ์ยังขาดการกระตุ้นอุปสงค์ในกลุ่มสมาชิกและผู้บริโภคในการอุดหนุนผลลัพธ์และใช้บริการสหกรณ์ จึงทำให้สหกรณ์ไม่สามารถเป็นกลไกในการยกระดับมูลค่าเพิ่มได้ตามที่ควรจะเป็นนอกจากนั้น ยังขาดกลไกในการเชื่อมโยงธุรกิจเพื่อสร้างความเป็นปึกแผ่นเข้มแข็งในระบบธุรกิจสหกรณ์ ขาดกลไกในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของสหกรณ์

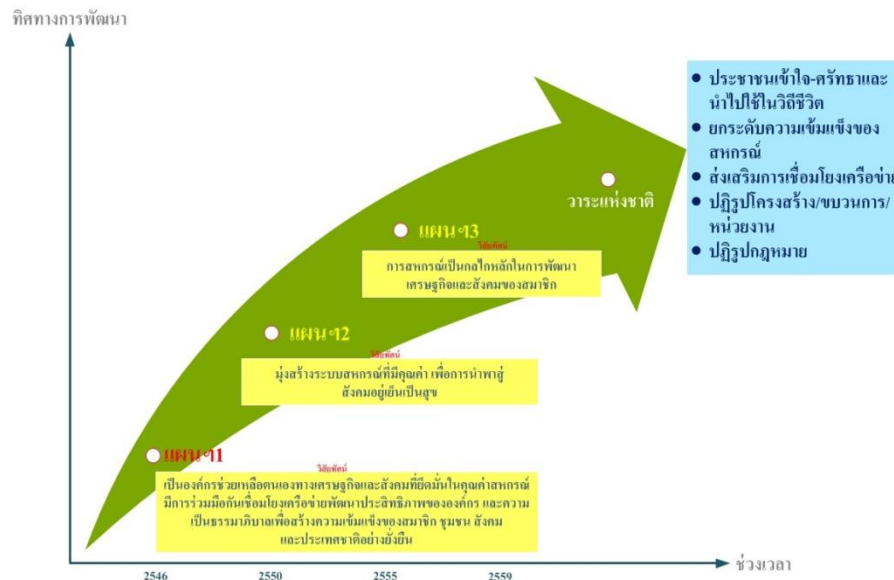


รูปที่ 2.3 ประเด็นท้าทายและช่องว่างเชิงยุทธศาสตร์

2.2.4 กรอบทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ที่ผ่านมา (รูปที่ 2.4)

แม้ว่าขบวนการสหกรณ์ไทยจะได้มีการจัดทำกรอบทิศทางการพัฒนาสหกรณ์มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 จนถึงปัจจุบัน คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ได้จัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์เพื่อใช้เป็นนโยบายในการส่งเสริมสหกรณ์ไทยมาแล้ว 3 ฉบับ อีกทั้งในปี พ.ศ. 2555 ได้ประกาศสหกรณ์วาระแห่งชาติซึ่งมีสาระสำคัญ 5 ประเด็น ประกอบด้วย การส่งเสริมให้ประชาชนมีความเข้าใจศรัทธาและนำ

สหกรณ์ไปใช้ในวิถีชีวิต การยกระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์ การส่งเสริมให้มีการเชื่อมโยงเครือข่าย การปฏิรูปโครงสร้าง/ขบวนการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการปฏิรูปกฎหมาย หากแต่การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ยังจำกัดอยู่ในระดับองค์กรกลางและสหกรณ์บางกลุ่มเท่านั้นโดยการติดตามประเมินผลพบว่า ผู้นำและฝ่ายจัดการส่วนใหญ่ยังไม่รับทราบในส่วนองประเด็นยุทธศาสตร์



รูปที่ 2.4 พัฒนาการของแผนพัฒนาการสหกรณ์ไทยในระยะที่ผ่านมา

2.2.5 กรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนากสหกรณ์: ในห้วงเวลาการก้าวสู่ศตวรรษที่ 2 (รูปที่ 2.5)

ภายใต้กระบวนการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนากสหกรณ์ในครั้งนี้ สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ได้ดำเนินการโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ทิศทางแนวโน้มปัจจัยสภาพแวดล้อม (Key Trends) และการวิเคราะห์ช่องว่าง (GAPs Analysis) ได้นำมาซึ่งการกำหนดเป้าหมายเชิงนโยบายการพัฒนาสหกรณ์และประเด็นยุทธศาสตร์หลัก 4 ประการ

เป้าหมายเชิงนโยบาย (Goal) : จะเป็นการยกระดับขีดความสามารถของระบบสหกรณ์เพื่อเป็นกลไกในการลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรมในสังคม

ประเด็นยุทธศาสตร์หลักประกอบด้วย 5 ประเด็น ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1: ยกระดับการมีส่วนร่วมของภาคีเพื่อการพัฒนาความเข้มแข็งเป็นปึกแผ่นของสหกรณ์จะประกอบด้วย แนวทางกลยุทธ์ที่สำคัญ 6 แนวทาง ได้แก่ 1) ยกระดับการมีส่วนร่วมของภาคีสหกรณ์เพื่อความเข้มแข็งเป็นปึกแผ่น 2) กำหนด Agenda และ Road Map และ Platform การเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์ 3) ปฏิรูปโครงสร้างขบวนการสหกรณ์ที่เกื้อหนุนการเชื่อมโยงธุรกิจเพื่อสร้างความเข้มแข็งเป็นปึกแผ่น 4) นำนวัตกรรม PPP มาใช้ในการบูรณาการการทำงานร่วมกันเพื่อมุ่งเป้าไปที่สหกรณ์ในการนำ

ประโยชน์สู่สมาชิก 5) สร้างกลไกในการยกระดับสมรรถนะสมาชิก ผู้นำ ฝ่ายจัดการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 6) พัฒนาเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์ (Co-ops to Co-ops Business)

ยุทธศาสตร์ที่ 2: ยกระดับมูลค่าเพิ่มในผลิตภัณฑ์สหกรณ์ โดยใช้กลไก Moving Up Value Chain ประกอบด้วย แนวทางกลยุทธ์ที่สำคัญ 6 แนวทาง ได้แก่ 1) ยกระดับมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์สหกรณ์ 2) กำหนด Agenda และ Roadmap ส่งเสริมการจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์ (Global Value Chain:GVC) 3) พัฒนาและเผยแพร่ Platform การยกระดับกิจกรรมสหกรณ์ภายใต้โซ่อุปทาน (Functional Upgrading) 4) พัฒนาและเผยแพร่ Platform การยกระดับกระบวนการภายใต้โซ่อุปทาน (Process Upgrading) 5) พัฒนาและเผยแพร่ Platform การยกระดับผลิตภัณฑ์ (Product Upgrading) 6) จัดตั้งและดำเนินงานหน่วยส่งเสริมธุรกิจสหกรณ์ภายใต้กรอบการยกระดับมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์

ยุทธศาสตร์ที่ 3: การพัฒนาระบบการเงินสหกรณ์ที่เอื้อต่อความมั่นคงและมีเสถียรภาพในระบบสหกรณ์ ประกอบด้วย แนวทางกลยุทธ์ที่สำคัญ 6 แนวทาง ได้แก่ 1) พัฒนาระบบการเงินสหกรณ์ที่เอื้อต่อความมั่นคงมีเสถียรภาพ 2) สร้างความเข้าใจแก่คนในสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในบริบทของสหกรณ์ในด้านการเงิน 3) ส่งเสริมการจัดตั้งกองทุนเสถียรภาพเพื่อประกันความมั่นคงในระบบสหกรณ์ภายใต้การกำกับดูแลของสมาชิก 4) สร้างกลไกการจัดการเรียนรู้ด้านความรู้พื้นฐานการเงินที่เข้าถึงและสร้างความเข้าใจแก่สมาชิก และ Stakeholder 5) ส่งเสริมให้สหกรณ์เป็นสถาบันการเงินของประชาชนในการสร้างวินัยให้ความรู้พื้นฐานและการเข้าถึงบริการการเงินอย่างเป็นธรรม 6) จัดทำ Agenda และ Road Map การพัฒนาระบบการเงินสหกรณ์ในแนวทางการพึ่งพาและร่วมมือกัน

ยุทธศาสตร์ที่ 4: การปฏิรูประบบสนับสนุนและสิ่งอำนวยความสะดวก ประกอบด้วย แนวทาง กลยุทธ์ที่สำคัญ 6 แนวทาง ประกอบด้วย 1) พัฒนาระบบสนับสนุนและสิ่งอำนวยความสะดวก 2) กำหนด Agenda และ Road Map การพัฒนาระบบสนับสนุนฯ 3) ปฏิรูประบบงบประมาณสำหรับหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสหกรณ์ให้มีเอกภาพและมีกลไกติดตาม-ประเมินผล 4) ปฏิรูปกฎหมาย/ข้อบังคับและกลไกการกำกับดูแล 5) พัฒนาระบบ ICT เพื่อรองรับการเชื่อมโยงธุรกิจของระบบสหกรณ์ควบคู่กับการตรวจสอบ 6) สร้างกลไกการจัดการความรู้แก่เยาวชนและ Stakeholder ให้เข้าถึงและเข้าใจ ตลอดจนเข้ามามีส่วนร่วมในสหกรณ์อย่างเหมาะสม



รูปที่ 2.5 เป้าหมายและยุทธศาสตร์การพัฒนา

2.3 กรอบคิดการจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์

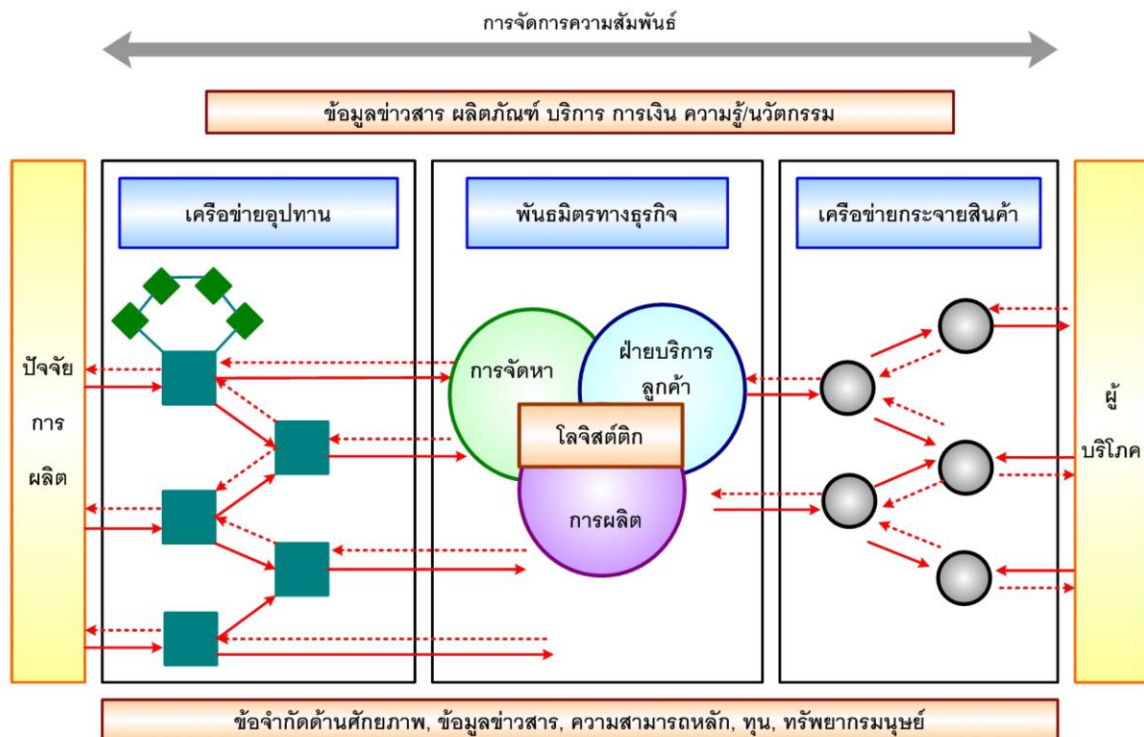
ระบบเศรษฐกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ที่เป็นยุคเศรษฐกิจใหม่ (New Economy) มีความซับซ้อนและเชื่อมโยงกันมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องมาจากนโยบายการค้าเสรีตามพันธกรณีขององค์การการค้าโลก (WTO) ตลอดจนการรวมกลุ่มการค้าในภูมิภาคต่างๆ ของโลกได้ทวีสูงขึ้นเป็นลำดับ กอปรกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่นำมาใช้ในการผลิต การตลาด การบริการ และการสื่อสารโทรคมนาคม ทำให้การแข่งขันทางการค้าทวีความรุนแรงมากขึ้นเป็นลำดับ

แรงกดดัน จากภาวะการแข่งขันดังกล่าวผลักดันให้ธุรกิจต่างๆ หันมาให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการโซ่อุปทาน มาใช้เป็นกลยุทธ์เพื่อเพิ่มศักยภาพ ในการแข่งขันและการบรรลุเป้าหมายของธุรกิจอย่างยั่งยืน

กรอบคิดการจัดการโซ่อุปทานที่นำมาใช้ในที่นี้จะนำไปตามกรอบคิดของ Donald J. Bowersox David J. Class และ M. Bixby Cooper, 2007 ซึ่งได้กล่าวถึง **ความหมายของการจัดการโซ่อุปทานแบบบูรณาการ (Integrated supply chain)** ซึ่งเป็นลักษณะของการเชื่อมโยงพันธมิตรทางธุรกิจเข้าสู่รูปแบบของ **ความร่วมมือของธุรกิจต่างๆ** ภายใต้โซ่อุปทาน บริบทดังกล่าวจะก่อให้เกิดเป็นโครงสร้างของโมเดลการจัดการธุรกิจของโซ่อุปทานซึ่งเป็นผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ความร่วมมือ (Cooperative Strategy) ที่จะส่งผลต่อศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจ เพื่อการนำผลิตภัณฑ์และบริการจากผู้ผลิตสู่ผู้บริโภค

คุณค่าที่เกิดจากการผนึกกำลังระหว่างพันธมิตรธุรกิจ (Strategic Partners) ภายใต้โซ่อุปทานดังกล่าว จะประกอบไปด้วย ความร่วมมือกันในเรื่อง ข้อมูลข่าวสาร ผลิตภัณฑ์ บริการ การเงินและนวัตกรรม/ความรู้ โดยพันธมิตรธุรกิจจะร่วมมือกันในการดำเนินกิจกรรม จากกระบวนการในระดับต้นน้ำ กลางน้ำ สู่

ปลายน้ำ เพื่อลำเลียงผลิตภัณฑ์และบริการพร้อมๆกับการสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์และบริการไปด้วยในตัว ด้วยวิธีนี้ คล้ายว่าเป็นกระบวนการร่วมมือกัน ภายใต้โซ่อุปทาน(Supply chain collaboration)



รูปที่ 2.6 โมเดลของการบูรณาการโซ่อุปทาน (The Integrate Supply Chain Framework)

อ้างอิง Donald J. Bowersay and other, Supply Chain Logistic Management, (Mc Graw Hill, International Edition 2007) P.6

กระบวนการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างพันธมิตรธุรกิจเพื่อการสร้างความสามารถในการทำธุรกิจและการแข่งขันจะประกอบไปด้วย การสร้างเครือข่ายอุปทานในระดับการผลิต การสร้างพันธมิตรธุรกิจสำหรับกิจกรรมการจัดการปัจจัยการผลิต การผลิตและกระบวนการโลจิสติกส์ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีในการลดต้นทุนการผลิต การมีระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการวางแผนการผลิต การบริหารจัดการร่วมกันระหว่างพันธมิตรธุรกิจที่นำความสามารถของแต่ละกิจการมาวางแผนร่วมกันโดยพิจารณาเรื่องประโยชน์เปรียบเทียบ (Comparative Advantage) ในระดับของกิจกรรมปลายน้ำ จะเป็นเรื่องของการสร้างเครือข่ายกระจายสินค้า ในระหว่างพันธมิตรธุรกิจเพื่อการกระจายผลผลิตผ่านช่องทางการตลาดต่างๆ ไปสู่ตลาดเป้าหมายตามแผนธุรกิจที่กำหนดร่วมกัน

โมเดลของการบูรณาการโซ่อุปทานในลักษณะเช่นนี้เป็นเรื่องของการจัดการธุรกิจที่มองเป้าหมายในระยะยาว โดยผู้นำระดับสูงของพันธมิตรธุรกิจที่จะร่วมมือกันจำเป็นต้องปรับทิศทางการธุรกิจจากที่มุ่งเน้นเรื่องของหน้าที่ (Function) ในโครงสร้างการบริหารจัดการขององค์กรให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานร่วมกันในลักษณะของการเพิ่มประสิทธิภาพ การลดต้นทุนซึ่งจะต้องให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ต้นทุนรวม

(Total Cost Analysis) การออกแบบกระบวนการทำงานร่วมกัน (Process Engineering) และการคำนวณต้นทุนจากฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing: ABC) เป็นสำคัญ

เนื้อสาระที่จะพูดถึงการจัดการโซ่อุปทานธุรกิจในสภรณ์ในเล่มนี้ ต่อไปนี้จะหมายถึงการจัดการโซ่อุปทานอย่างบูรณาการ

บทที่ 3

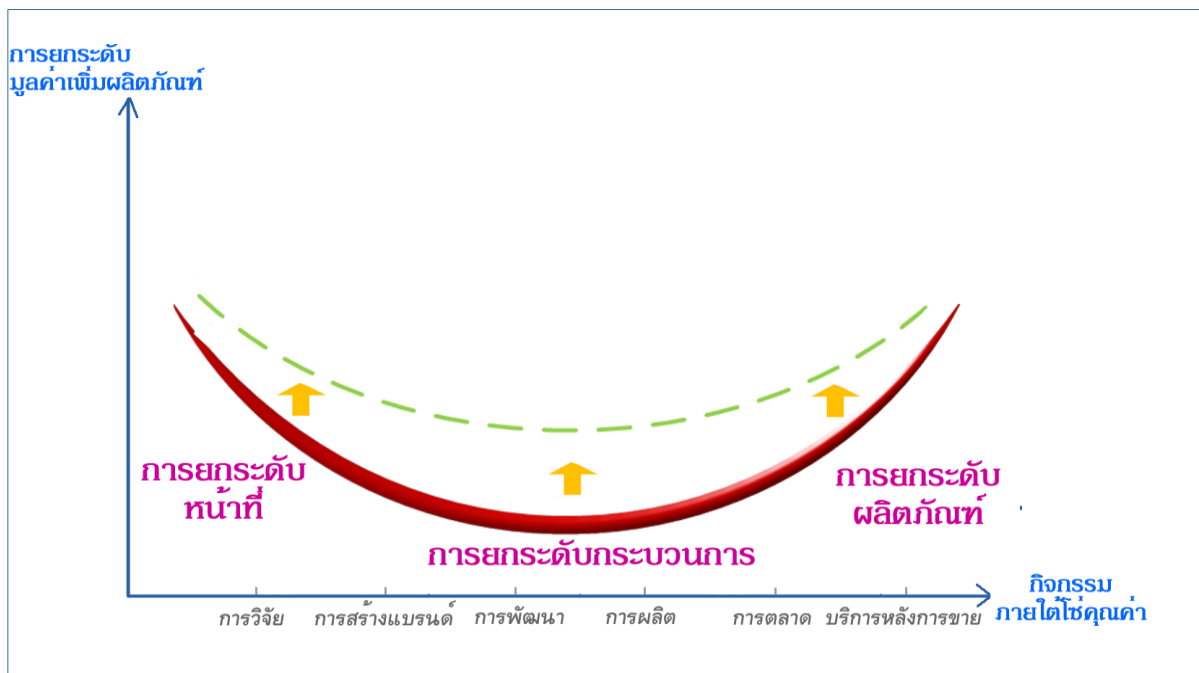
กรอบแนวทางการจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์

เนื้อหาในบทนี้จะกล่าวถึงกรอบแนวทางการจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์ แนวคิดการจัดการโซ่อุปทานของ Stan Shih's Smiling Curve ความแตกต่างระหว่างการจัดการโซ่อุปทานและโซ่อุปทานกระบวนการพัฒนาโซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์จากประสบการณ์งานวิจัยของสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์

3.1 แนวคิดโซ่อุปทานของ Stan Shih's Smiling Curve

โซ่อุปทาน หมายถึง การเชื่อมโยงของกิจกรรมที่ครอบคลุมตั้งแต่การผลิตไปจนถึงการส่งมอบผลิตภัณฑ์แก่ผู้บริโภคคนสุดท้าย รวมถึงบริการหลังการขาย ซึ่งจะประกอบไปด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การวิจัย การพัฒนา (ออกแบบ) การสร้างแบรนด์ การผลิต การตลาด การบริการหลังการขาย และกิจกรรมสนับสนุน โดยโซ่อุปทานจะเป็นส่วนหนึ่งของระบบตลาด (ประยุกต์จาก ILO. 2009. Value Chain Development for Daunt Work, page 3)

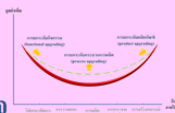
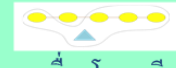
การพัฒนาโซ่อุปทานเพื่อการยกระดับมูลค่าผลิตภัณฑ์ โดยการเชื่อมโยงภาคีและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อยกระดับกิจกรรมภายใต้โซ่อุปทานตั้งแต่การออกแบบ การพัฒนา การจัดหาปัจจัยการผลิต การผลิต การตลาด การสร้างแบรนด์สินค้า เพื่อนำสินค้าและผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตสู่ผู้บริโภคที่เป็นตลาดเป้าหมาย ซึ่งสามารถอธิบายให้เห็นเป็นแผนภาพตามกรอบแนวคิดการยกระดับมูลค่าเพิ่มของ Smiling Curve (รูปที่3.1)



รูปที่ 3.1 กรอบแนวคิดการพัฒนาโซ่อุปทานเพื่อยกระดับมูลค่าเพิ่ม ประยุกต์จาก Stan Shih's Smiling Curve

3.2 กรอบแนวทางการจัดการโซ่คุณค่าในธุรกิจสหกรณ์

กรอบแนวทางในการจัดการโซ่คุณค่าในกลุ่ม หรือสหกรณ์ใด ๆ นั้นจะประกอบไปด้วยการดำเนินการที่สำคัญโดยเริ่มต้นจาก**ขั้นตอนแรก**: การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม (Situation Analysis) ที่จะทำให้เห็นโอกาสที่ท้าทายตลอดจนข้อจำกัดและช่องว่างในการดำเนินธุรกิจ กระบวนการดังกล่าวจะต้องเป็นไปภายใต้การมีส่วนร่วมของภาคีที่จะเข้ามาทำงานร่วมกัน จากนั้นจึงเข้าสู่**ขั้นตอนที่สอง**: การออกแบบระบบธุรกิจ (Business Generation) ซึ่งควรดำเนินการภายใต้คำปรึกษาของผู้เชี่ยวชาญในด้านแผนธุรกิจ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ ที่ระบุให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ และการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการ 2) การกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางการดำเนินการสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ ซึ่งในที่นี้หมายถึงการเลือกเอาแนวคิดการจัดการโซ่คุณค่าเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่มมาใช้ 3) การกำหนดตลาดเป้าหมาย (Target market) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการพิจารณาถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ผลิตภัณฑ์ที่เป็นที่ต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและเป้าหมายการตลาด 4) ช่องทางการตลาด (Marketing channel) เป็นการพิจารณาว่าทำอย่างไรจึงจะสามารถนำผลิตภัณฑ์ไปสู่ตลาดเป้าหมายได้ตามที่วางแผนไว้ 5) การออกแบบธุรกิจ จะครอบคลุมการพิจารณาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของภาคีพันธมิตรธุรกิจที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนระบบธุรกิจสู่เป้าหมายร่วม 6) การกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะประกอบด้วยแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญสามประการ ได้แก่ การยกระดับหน้าที่ การยกระดับกระบวนการ และการยกระดับผลิตภัณฑ์ 7) การวางโครงสร้างของระบบบริหารจัดการโซ่คุณค่าโดยยึดหลักการมอบหมายตามความเชี่ยวชาญเฉพาะทางซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานและขีดความสามารถในการแข่งขันเชิงธุรกิจ 8) วางแผนทางการเงิน (Financial plan) จะเน้นไปที่เรื่องของการวางแผนการลงทุนการประมาณการรายได้ค่าใช้จ่ายเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการลงทุน-และการกำหนดกลไกในการบริหารความเสี่ยงในธุรกิจ 9) การจัดหาและการจัดสรรเงินทุนจะเกี่ยวข้องเป็นเรื่องของการระดมทุนจากภาคีพันธมิตรธุรกิจ ในรูปของหุ้นส่วนและอื่น ๆ ตลอดจนการจัดสรรกำไรคืนในรูปของเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจ (Patronage refund) เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมและเป็นธรรม 10) การวางระบบโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนธุรกิจอย่างยั่งยืนได้แก่การเชื่อมโยงภาคีพันธมิตรกับภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน สถาบันการศึกษา และสถาบันการเงินเพื่อการจัดให้มีเงินทุนเป็นไปตามแผนธุรกิจ มีระบบข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง กับกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนความเคลื่อนไหวทั้งเรื่องของการตลาดและข้อมูลข่าวสารเพื่อประกอบการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น (รูปที่ 3.2)

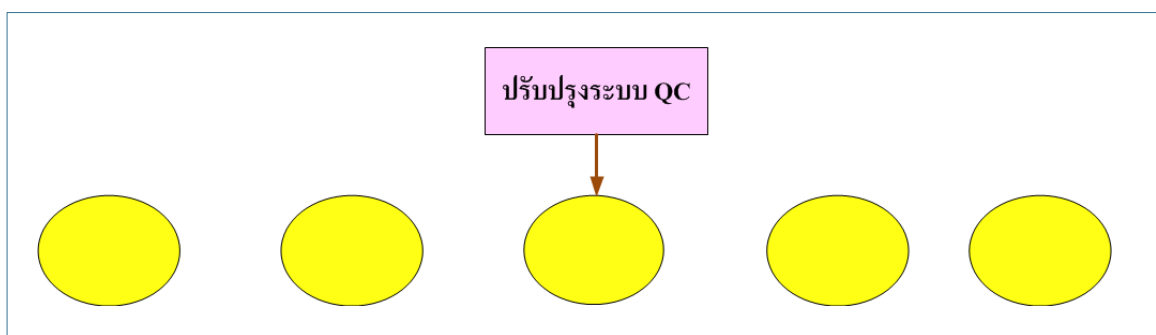
การวิเคราะห์สถานการณ์		แนวคิดธุรกิจ	แนวทางเชิงกลยุทธ์	
- อะไร คือปัญหาที่ต้องแก้? - อะไร คือเป้าหมายที่คุณต้องการ		- วัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ - การสร้างสรรคผลิตภัณฑ์และบริการแก่กลุ่มเป้าหมาย	แนวทางการดำเนินงานสู่เป้าหมายความสำเร็จตามเจตนารมณ์และแนวคิดธุรกิจ 	
ตลาดเป้าหมาย	กลยุทธ์การตลาด	การออกแบบระบบธุรกิจ		การวางโครงสร้าง-หน้าที่
- ลูกค้าที่เป็นเป้าหมายหลักคือใคร - ลูกค้าต้องการผลิตภัณฑ์อะไร - เป้าหมายการตลาดเป็นอย่างไร	ทำอะไรจึงจะนำผลิตภัณฑ์ไปส่งมอบแก่ลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจและเป็นไปตามเป้าหมายการตลาด	- การกำหนดกิจกรรม - การเชื่อมโยงภาคีพันธมิตรภายใต้โซ่คุณค่า 		- ใครทำอะไร อย่างไร - เป้าหมาย-ตัวชี้วัดความสำเร็จภายใต้กรอบเวลาต่างๆ
การวางแผนการเงิน		การจัดหาและการจัดสรรเงินทุน		ระบบสนับสนุน-การบริหารความเสี่ยง
- ประมาณการรายได้-ค่าใช้จ่าย-กำไรสุทธิ - การวิเคราะห์ทางการเงิน-ความเสี่ยง - แหล่งที่มาของเงินทุน (เงินทุนภายใน-ภายนอก)		- การจัดหาเงินทุนในห้วงเวลาต่างๆ - การจัดสรรเงินทุนแก่สมาชิกและภาคี (ชำระคืนเงินต้น-ดอกเบี้ย-เงินปันผล-เฉลี่ยคืน)		- แหล่งเรียนรู้-ข้อมูลข่าวสาร-กฎหมาย-ระเบียบ-ข้อบังคับ - ทีมที่ปรึกษา - การรับรองคุณภาพมาตรฐาน - ฯลฯ

รูปที่ 3.2 กรอบแนวทางการพัฒนาโซ่คุณค่า 11 ขั้นตอน

3.3 แนวทางเชิงกลยุทธ์การพัฒนาโซ่คุณค่าเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์

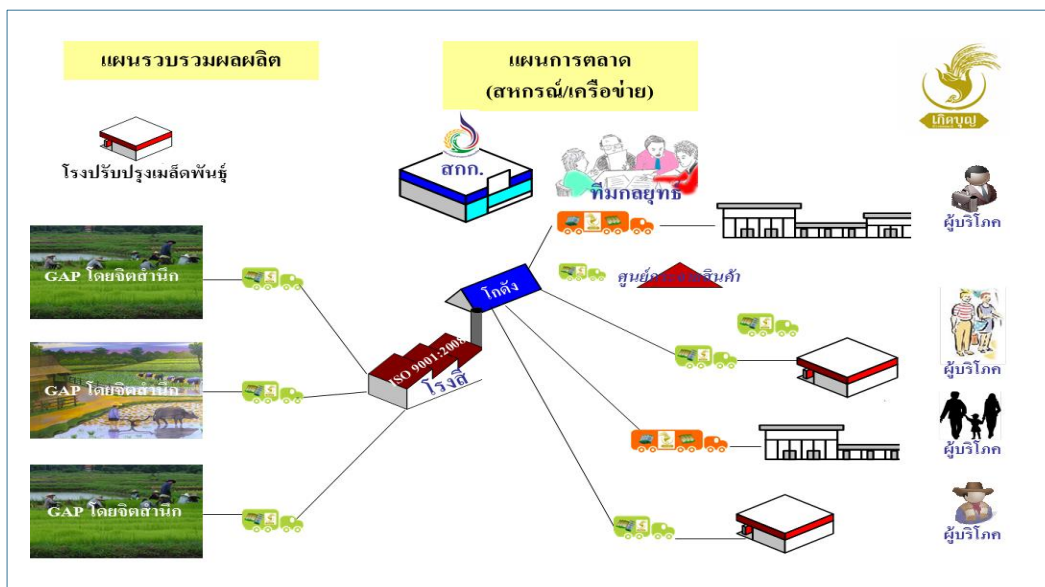
การพัฒนาโซ่คุณค่า ในธุรกิจสหกรณ์ อาจพิจารณาเลือกแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์และวัตถุประสงค์ ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึงแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 1) แนวทางการพัฒนาโซ่คุณค่าจากการปรับปรุงจุดอ่อนที่มีอยู่ในโซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิม โดยการพิจารณาความต้องการของตลาดและนำมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (รูปที่ 3.3)



รูปที่ 3.3 การพัฒนาโซ่คุณค่าจากการปรับปรุงจุดอ่อนที่มีอยู่ในโซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่

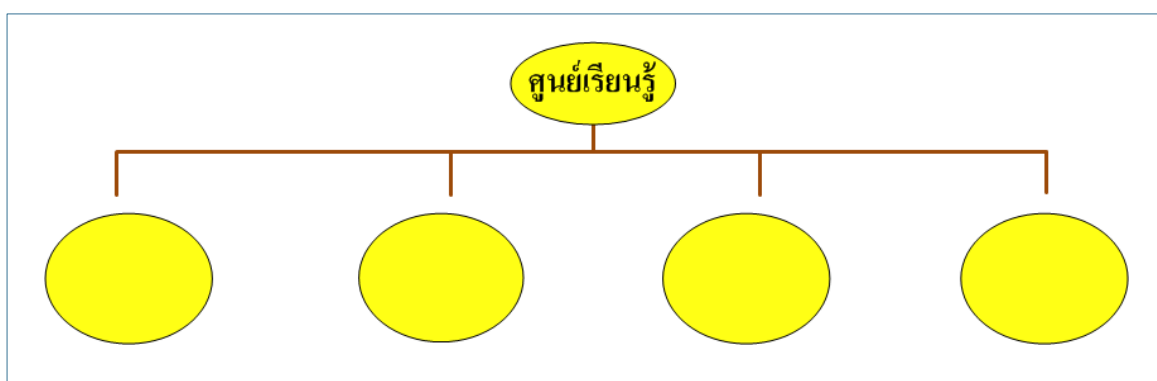
กรณีตัวอย่างที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี: เครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย โดยการส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรให้ปลูกข้าว GAP (รูปที่ 3.4)



รูปที่ 3.4 การส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรให้ปลูกข้าว GAP ของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย

2) แนวทางการพัฒนาโซ่คุณค่าด้วยการยกระดับการเรียนรู้และระบบข้อมูลข่าวสาร

เป็นการยกระดับการเรียนรู้และระบบข้อมูลข่าวสารแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโซ่คุณค่า ซึ่งจะนำไปสู่การยกระดับมูลค่าเพิ่มตั้งแต่ผลิตภัณฑ์และการสร้างสมรรถนะในการลดต้นทุนการผลิต เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การตลาดในอนาคต (รูปที่ 3.5)



รูปที่ 3.5 การยกระดับการเรียนรู้และระบบข้อมูลข่าวสารแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโซ่คุณค่า

กรณีตัวอย่างที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี ได้แก่ กลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพราน สร้างศูนย์เรียนรู้ และโครงการฝึกอบรมเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการผลิต การปรับเปลี่ยนสู่ระบบเกษตรอินทรีย์ การบริหารจัดการตลาด การสร้างสังคมเกษตรอินทรีย์ ฯลฯ (รูปที่ 3.6)



คณะกรรมการบริหารตลาดร่วมประชุมทุกวันอาทิตย์



ศูนย์เรียนรู้ตลาดสุขใจ

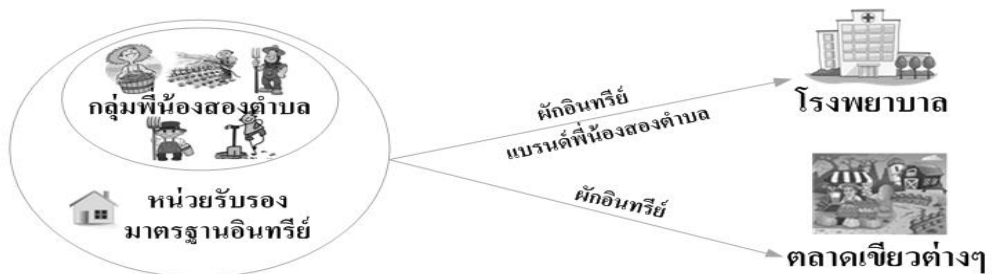


การอบรมเกษตรกรอินทรีย์



งานวันส่งความสุข

เดิม:



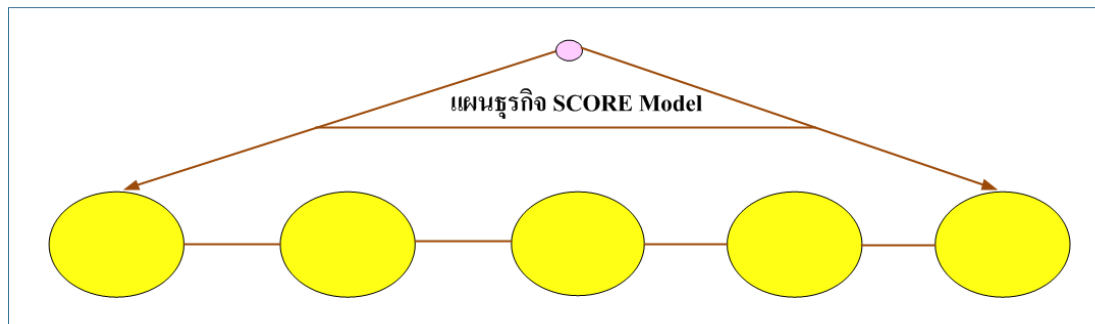
ใหม่:



โซ่อุปทานผักอินทรีย์

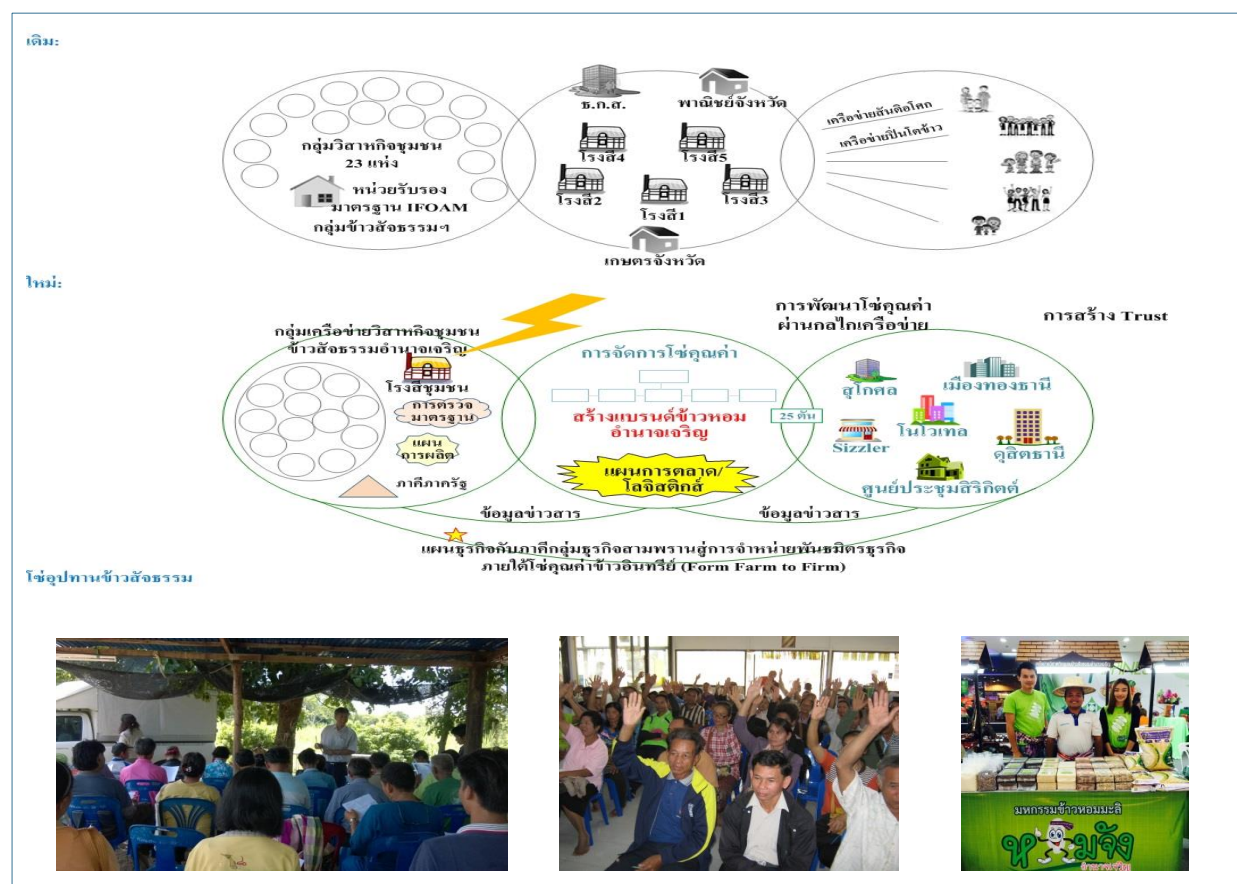
รูปที่ 3.6 ตัวอย่างที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการยกระดับการเรียนรู้และข้อมูลข่าวสารของกลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพราน

3) แนวทางเชิงกลยุทธ์การเชื่อมโยงโซ่คุณค่าด้วยการปรับระบบเชื่อมโยงธุรกิจ ภายใต้แผนธุรกิจสู่การบรรลุเป้าหมายร่วม เป็นการวางแผนธุรกิจร่วมกันระหว่างภาคีพันธมิตรธุรกิจภายใต้โซ่คุณค่าเพื่อการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย (รูปที่ 3.7)



รูปที่ 3.7 การปรับระบบเชื่อมโยงธุรกิจภายใต้แผนธุรกิจสู่การบรรลุเป้าหมายร่วม

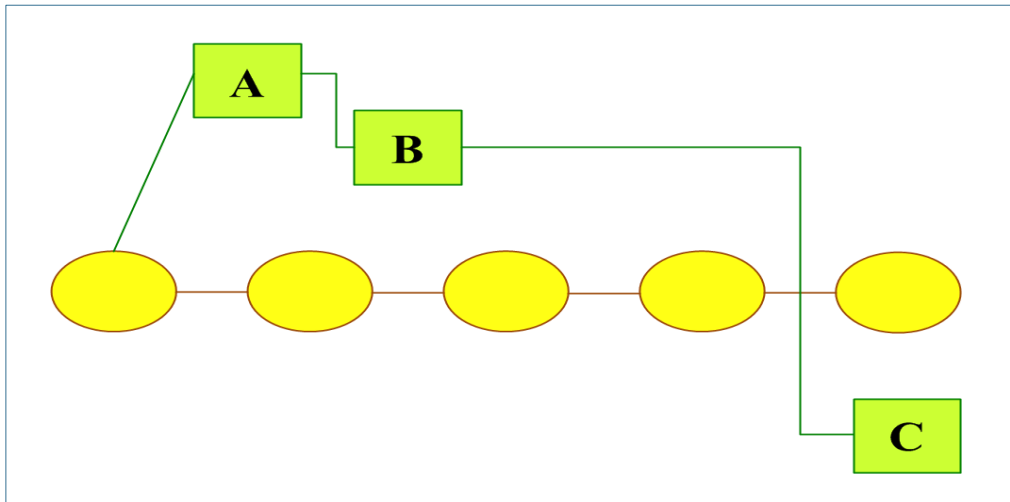
กรณีตัวอย่างที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี ได้แก่ เครือข่ายข้าวสังข์ธรรมอำนาจเจริญที่มีการวางแผนธุรกิจ ร่วมกันระหว่างวิสาหกิจชุมชน 15 แห่ง ในจังหวัดอำนาจเจริญ กลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพรานและลูกค้าโรงแรมเครือไมเนอร์กรุ๊ป (รูปที่ 3.8)



รูปที่ 3.8 ตัวอย่างที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการวางแผนธุรกิจร่วมกันของเครือข่ายข้าวสังข์ธรรมอำนาจเจริญ

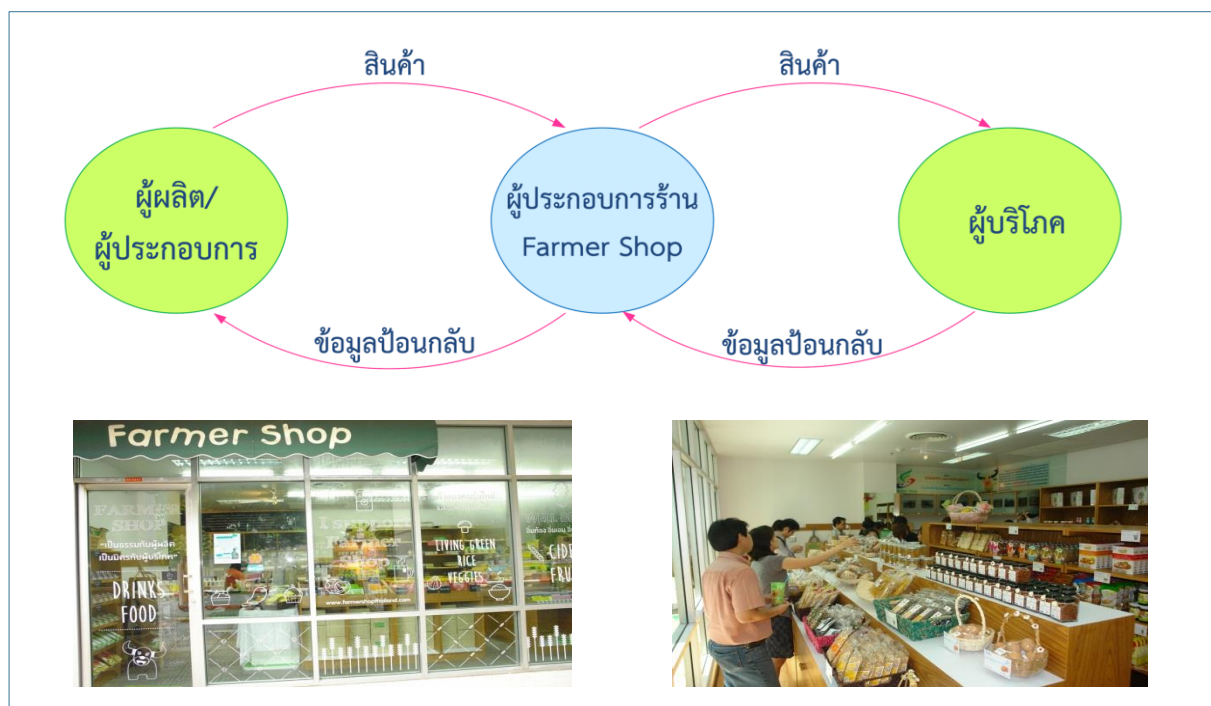
4) การพัฒนาโซ่คุณค่าที่เป็นทางเลือกใหม่

การพัฒนาโซ่คุณค่าใหม่เริ่มต้นจากการเปลี่ยนภาคีพันธมิตรธุรกิจ ภายใต้โซ่คุณค่าเพื่อลดข้อจำกัด เพิ่มโอกาสทางการตลาด หรือการปรับเปลี่ยนระบบธุรกิจใหม่ (รูปที่ 3.9)



รูปที่ 3.9 แนวทางเชิงกลยุทธ์การพัฒนาโซ่คุณค่าที่เป็นทางเลือกใหม่

ตัวอย่างที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี เช่น กรณีของตัวแบบธุรกิจ Farmer Shop ซึ่งได้ออกแบบระบบธุรกิจทางเลือกใหม่สำหรับเกษตรกรและผู้ประกอบการรายใหม่ในการสร้างทางเลือกในการกระจายสินค้าอาหารปลอดภัยสู่ผู้บริโภคผ่าน Outlet “ร้านค้าปลีกที่ผู้ผลิตและผู้บริโภคเป็นเจ้าของร่วมกัน” โดยคาดหวังว่าจะนำไปสู่การสร้างระบบการค้าที่เป็นธรรม โดยเริ่มต้นจากการจัดตั้งดำเนินงานร้านค้าชุมชน (รูปที่ 3.10)



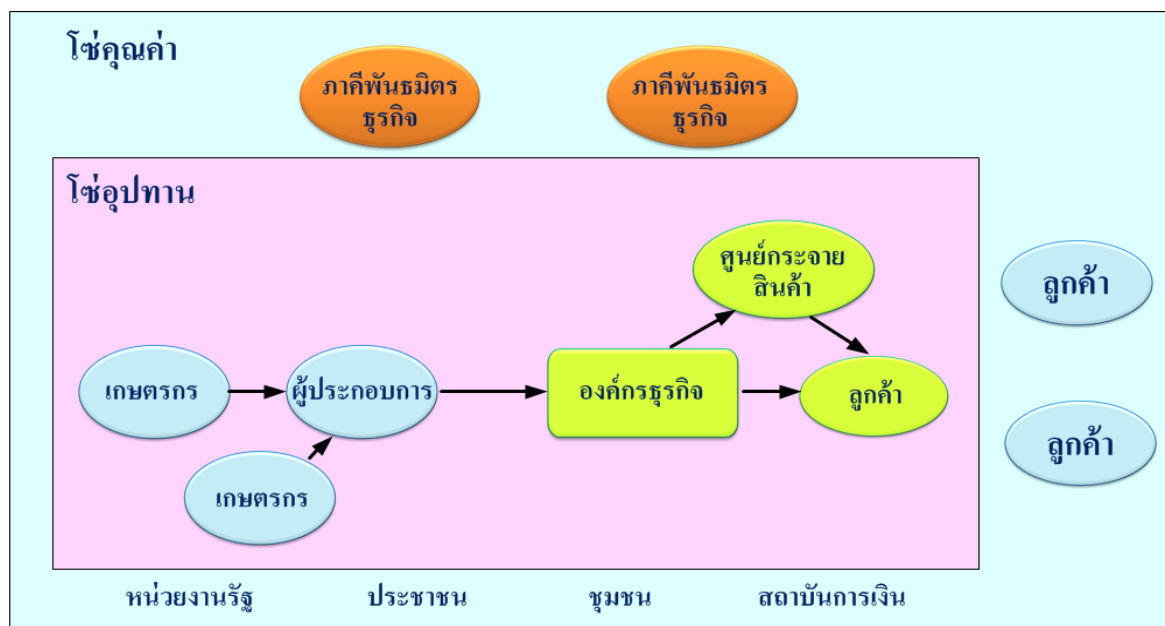
รูปที่ 3.10 แนวทางเชิงกลยุทธ์ในการออกแบบระบบธุรกิจที่เป็นทางเลือกใหม่ของร้าน Farmer Shop

3.4 ความแตกต่างระหว่างโซ่อุปทานและโซ่คุณค่า

โซ่อุปทาน (Supply Chain) เป็นเครือข่ายของภาคีผู้ประกอบการที่มีวัตถุประสงค์สำคัญในการส่งเสริมการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) และขีดความสามารถในธุรกิจ (Competency) การสร้างความพอใจแก่ลูกค้า และทำกำไรสูงสุด โดยการริเริ่มจะมาจากด้านซัพพลาย

โซ่คุณค่า (Value Chain) เป็นเครือข่ายของภาคีพันธมิตรธุรกิจที่มีวัตถุประสงค์ในเรื่องการสร้างสรรคคุณค่าด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจการสร้างสมดุลในมิติเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม การสร้างความเป็นธรรมในการค้า โดยกระบวนการของโซ่คุณค่าจะครอบคลุมถึงการจัดการระบบการเรียนรู้-ข้อมูลข่าวสาร การพัฒนาการผลิต – ผลิตภัณท์ให้ได้คุณภาพมาตรฐาน ภายใต้กระบวนการธุรกิจที่มีการวางตำแหน่งกิจกรรมต่าง ๆ ของภาคีพันธมิตรธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเพื่อการ บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ, 2557)

สรุปความแตกต่างของโซ่อุปทานและโซ่คุณค่า โดยพิจารณาจากขอบเขตของการดำเนินงานระหว่างกิจกรรมของโซ่อุปทานและโซ่คุณค่า (รูปที่ 3.11)



รูปที่ 3.11 ขอบเขตการดำเนินงานของโซ่อุปทานและโซ่คุณค่า

3.5 บทวิเคราะห์และการขยายผลการนำชุดความรู้การพัฒนาโซ่คุณค่าไปใช้ประโยชน์

ข้อค้นพบการวิจัยภายใต้ชุดโครงการการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรมซึ่งมีผลงานสร้างสรรค์นวัตกรรมต่างๆ อาทิ “Farmer Shop” กลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพรานและเครือข่ายคุณค่าต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น ซึ่งแสดงให้เห็นเอกลักษณ์ของการมีจัดการความสัมพันธ์ เพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผนบนหลักการพึ่งพาและร่วมมือกัน(คุณค่าสหกรณ์) ข้อมูลจากการวิจัยภายใต้ชุดโครงการวิจัยฯ(จุฑาทิพย์ ภัทราวาท,2557) ชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงโซ่คุณค่าในธุรกิจ ได้แก่

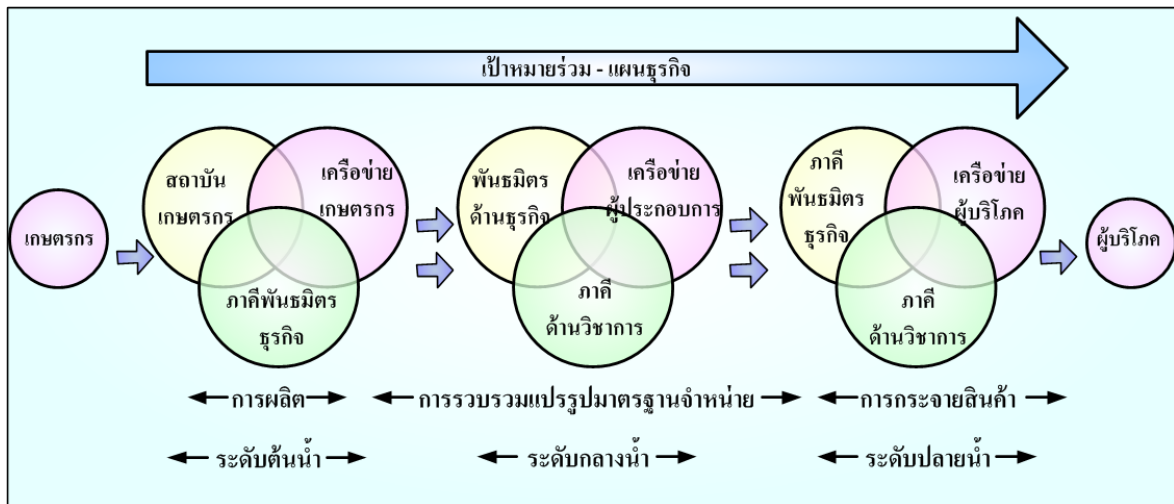
- 1) การมีปณิธานร่วมกันของภาคีพันธมิตรธุรกิจ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการวิเคราะห์สถานการณ์และการออกแบบธุรกิจสู่การบรรลุเป้าหมายร่วม
- 3) การกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จมีชัดเจนเป็นรูปธรรมซึ่งอาจมีทั้งที่เป็นเรื่องของธุรกิจและไม่ใช่งานธุรกิจ
- 4) การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างกันภาคีพันธมิตรธุรกิจ โดยมีกิจกรรมและการติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง
- 5) การมีโครงสร้างการบริหารงานและระบบการทำงานตามแผนการดำเนินงานร่วมกัน
- 6) การร่วมมือกันของภาคีเครือข่ายอย่างมุ่งมั่น ด้วยการปฏิบัติตามเงื่อนไขหรือข้อตกลงร่วม
- 7) วัฒนธรรมองค์กรที่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความยึดมั่นในการทำงานอย่างมีแบบแผนภายใต้ปณิธานสู่เป้าหมายร่วม

ตัวอย่างการประเมินสมรรถนะการดำเนินการเครือข่ายทั้ง 6 เครือข่าย ซึ่งมีการจัดการใช้คุณค่าในช่วงเวลาของชุดโครงการฯ ระยะที่ 5 (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556) พบว่า เครือข่ายที่สามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติตามกรอบของระบบคุณค่าการดำเนินงานที่เป็นธรรมได้ในระดับดีมากทุกประเด็น คือ เครือข่ายคุณค่าข้าวคุณธรรม และกลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพราน ร่องลงมา ได้แก่ ตัวแบบธุรกิจ Farmer Shop และเครือข่ายคุณค่าผลไม้ ส่วนเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย และเครือข่ายคุณค่ายางพารา ยังเผชิญกับข้อจำกัดทั้งที่เป็นปัจจัยภายในของเครือข่ายฯ อาทิ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างการบริหารจัดการตามวัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์ และปัจจัยภายนอกที่มาจากนโยบายรัฐ และปัญหาที่กระทบจากความผันผวนของราคา และวิกฤติเศรษฐกิจ

ตารางที่ 3.1 การประเมินสมรรถนะการดำเนินการของตัวแบบธุรกิจทางเลือกตามแนวปฏิบัติระบบคุณค่าและการดำเนินงานที่เป็นธรรม

ลำดับที่	เครือข่าย	การสร้างภาคีภายใต้ปณิธานร่วม	การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาคีโดยมีกิจกรรม/การติดต่อสื่อสาร	การมีมุมมองร่วมกัน	วิสัยทัศน์ร่วม	การมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนเครือข่าย/กลุ่มธุรกิจ	การร่วมมือกันของภาคีเครือข่าย	ผลประโยชน์ร่วมของเครือข่าย
1.	ตัวแบบธุรกิจ Farmer Shop	●	●	●	●	●	●	●
2.	กลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพราน	●	●	●	●	●	●	●
3.	เครือข่ายคุณค่าข้าวคุณธรรม	●	●	●	●	●	●	●
4.	เครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย	●	●	●	●	●	●	●
5.	เครือข่ายคุณค่าผลไม้	●	●	●	●	●	●	●
6.	เครือข่ายคุณค่ายางพารา	●	●	●	●	●	●	●

หมายเหตุ : ● การปฏิบัติตามกรอบ/แนวปฏิบัติ ระดับดีมาก
 ● การปฏิบัติตามกรอบ/แนวปฏิบัติ ระดับดี
 ● การปฏิบัติตามกรอบ/แนวปฏิบัติ ระดับปานกลาง
 ● การปฏิบัติตามกรอบ/แนวปฏิบัติ ระดับน้อย



รูปที่ 3.12 รูปแบบการบริหารจัดการโซ่คุณค่าในธุรกิจที่แสดงให้เห็นการทำงานร่วมกันของภาคีพันธมิตรในกิจกรรมภายใต้โซ่คุณค่า

จากรูปที่ 3.12 จะเห็นลักษณะการเชื่อมโยงภาคีในกิจกรรมระดับต้นน้ำ ได้แก่ กิจกรรมด้านการส่งเสริมการผลิตแก่สมาชิก ซึ่งอาจมีทั้งที่เป็นผู้ประกอบการด้านปัจจัยการผลิต สถาบัน/หน่วยงานที่ทำหน้าที่ส่งเสริมเทคโนโลยีการผลิต เพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพผลผลิตแก่สมาชิก

การเชื่อมโยงภาคีในกิจกรรมระดับกลางน้ำ ได้แก่ การรวบรวมผลผลิต การแปรรูป การพัฒนามาตรฐานคุณภาพสินค้าและการจำหน่าย ซึ่งอาจมีทั้งภาคีผู้ประกอบการ และภาคีพันธมิตรด้านวิชาการในการส่งเสริมนวัตกรรม/เทคโนโลยีเพื่อการลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพ หรือสร้างอำนาจการต่อรอง

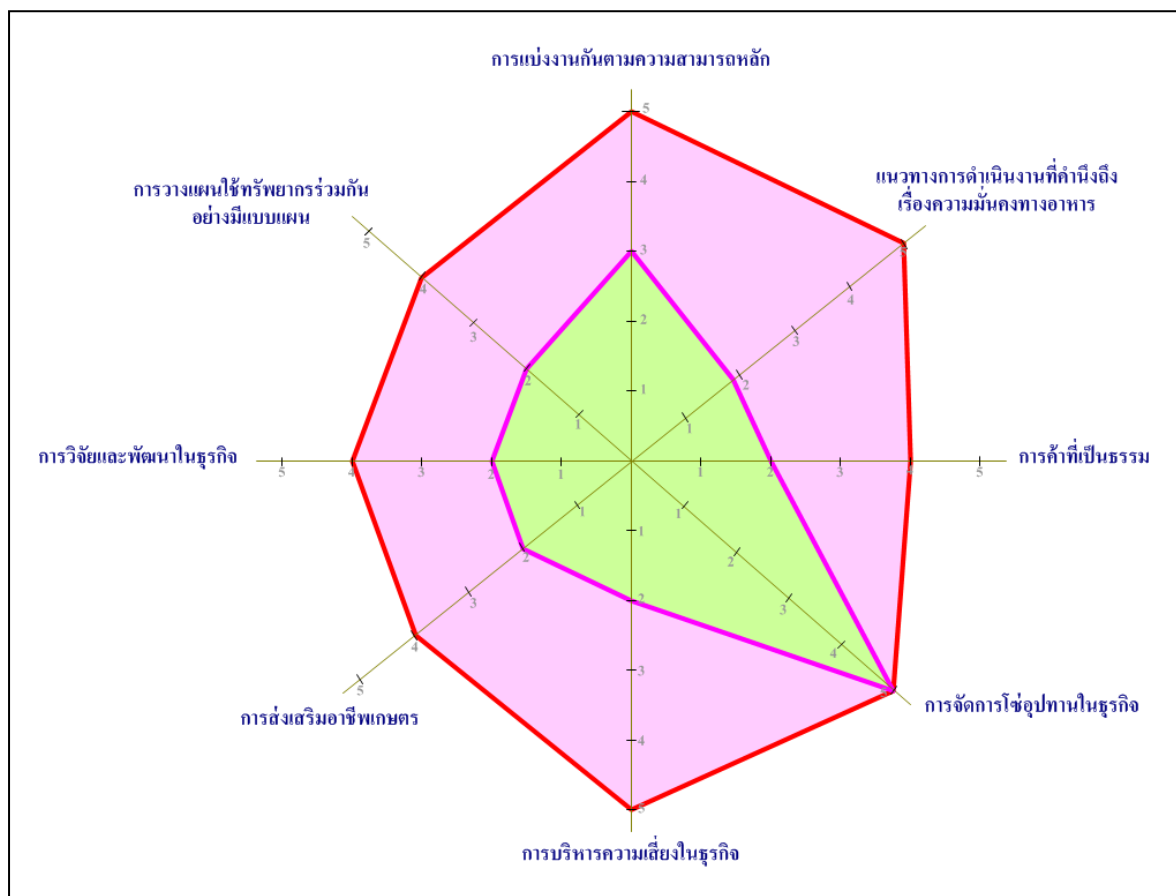
การเชื่อมโยงภาคีในกิจกรรมระดับปลายน้ำ ได้แก่ การกระจายสินค้า การสร้างแบรนด์นั้น มีภาคีทั้งที่เป็นพันธมิตรธุรกิจ ภาคีสถาบันด้านวิชาการ และเครือข่ายผู้บริโภค

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่าผลลัพธ์ของการพัฒนาตามกรอบการพัฒนาโซ่คุณค่านั้น ได้ก่อให้เกิดการยกระดับกระบวนการทางธุรกิจของกลุ่ม /สหกรณ์ ในทิศทางของแนวทางเชิงกลยุทธ์ ที่จะนำไปสู่การลดจุดอ่อน/ข้อจำกัด และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจสหกรณ์

ผลลัพธ์จากการสร้างสรรค์สำหรับทางเลือกต่างๆที่ก่อให้เกิดเป็นตัวแบบธุรกิจจากความร่วมมือของภาคีเครือข่ายสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน จะนำไปสู่การยกระดับคุณค่าและการสร้างมูลค่าเพิ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงในวิถีการดำเนินการ ในด้านวัตถุประสงค์ โครงสร้างองค์กร กิจกรรมและกฎระเบียบที่ใช้ในการขับเคลื่อนพันธกิจสู่เป้าหมายร่วม

1) การวิเคราะห์เปรียบเทียบ บริบทการดำเนินงานของตัวแบบธุรกิจสหกรณ์ที่มีการจัดการโซ่คุณค่าในธุรกิจกับธุรกิจอื่น ภายใต้การดำเนินงานของชุดโครงการวิจัยฯ (รูปที่ 3.13) มีข้อสรุปว่าตัวแบบธุรกิจที่มีการจัดการโซ่คุณค่าจะให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ทั้งเชิงเศรษฐกิจและสังคม มีโครงสร้างองค์กรหรือโครงสร้างการบริหารงานที่สอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้น โครงสร้างฯ จึงผสมผสานระหว่างความเป็นทางการและไม่เป็นทางการ แต่เน้นไปที่ความโปร่งใส

ตรวจสอบได้ เพื่อความเชื่อมั่นไว้วางใจในระหว่างภาคี สำหรับกิจกรรมทางเศรษฐกิจนั้น มีทั้งกิจกรรมเพื่อการค้าและมีใช้เพื่อการค้า โดยจะเน้นไปที่การร่วมมือกันเพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด อีกทั้งการนำความสามารถหลักของภาคีมาเสริมพลังกัน เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์ธุรกิจเพื่อประโยชน์ร่วมและความยั่งยืนของธุรกิจ ดังนั้น การใช้กฎระเบียบในการขับเคลื่อนพันธกิจสู่เป้าหมายร่วม จึงมีความยืดหยุ่นแต่จะใช้แผนธุรกิจ ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน และการติดตามประเมินผลมาเป็นกลไกการทำงานร่วมกัน



รูปที่ 3.13 การวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารการดำเนินงานของตัวแบบธุรกิจทางเลือกที่มีการจัดการโซ่คุณค่ากับธุรกิจอื่นในระบบเศรษฐกิจ

2) การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบกิจกรรมของสหกรณ์ทั่วไปและตัวแบบธุรกิจทางเลือก

การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบระหว่างกิจกรรมของสหกรณ์ทั่วไปและตัวแบบธุรกิจสหกรณ์ที่มีการจัดการโซ่คุณค่าธุรกิจ ในที่นี้ จะแสดงให้เห็นระดับการดำเนินตามกรอบการพัฒนาที่ยั่งยืน ได้แก่ การวางแผนการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างภาคี มีการวิจัยและพัฒนาในธุรกิจ การส่งเสริมอาชีพแก่เกษตรกร การบริหารความเสี่ยงในธุรกิจ การจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจ แนวทางการค้าที่เป็นธรรม การดำเนินงานที่คำนึงเรื่องความมั่นคงทางอาหาร

ข้อมูลดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงผลพวงของการเชื่อมโยงโซ่คุณค่าในธุรกิจของกลุ่ม/สหกรณ์ที่มีต่อการยกระดับการทำงานตามกรอบแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งปัจจุบัน สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์และหน่วยงานที่เข้ามามีส่วนร่วมในการวิจัยทั้งหน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา เอกชน ขบวนการสหกรณ์ สถาบันเกษตรกรและชุมชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ นำเอาชุดความรู้การเชื่อมโยงโซ่คุณค่า ขยายผลนำไปใช้ประโยชน์ทั้งการพัฒนา และการใช้ประโยชน์ในเชิงนโยบาย (ตารางที่ 3.2)

ตารางที่ 3.2 การนำชุดความรู้การจัดการโซ่คุณค่าและนวัตกรรมสร้างสรรค์ไปใช้ประโยชน์

ลำดับ ที่	ชื่อเอกสารเผยแพร่	หน่วยงานผู้ใช้ประโยชน์	ระยะเวลา ที่ส่งมอบ
1.	นำข้อค้นพบจากงานวิจัยและข้อเสนอเชิงนโยบายในการส่งเสริมสหกรณ์ไปใช้ในการกำหนดสาระสำคัญในรัฐธรรมนูญ	คณะกรรมการปฏิรูปการเกษตร อุตสาหกรรม พาณิชยกรรม การท่องเที่ยว และบริการ, สถาปนาปฏิรูปแห่งชาติ (สปช.)	25/11/2557
2.	1. บทความ “ทางออกประเทศไทย: การนำคุณค่าสหกรณ์แก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำและสร้างความเป็นธรรมแก่สังคม”. หนังสือพิมพ์มติชน ปีที่ 37 ฉบับที่ 13226 หน้า 21 วันที่ 28 พฤษภาคม 2557. 2. บทความ “แนวทางการจัดการด้านการเงินสหกรณ์” วารสารคนสหกรณ์ ปีที่ 2 ฉบับที่ 7 เดือนมีนาคม-พฤษภาคม 2553. 3. บทความ “แนวทางการพัฒนาระบบการเงินสหกรณ์ที่เกื้อหนุนการพึ่งพาตนเองและร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์” วารสารคนสหกรณ์ ปีที่ 3 ฉบับที่ 11 เดือนมีนาคม-พฤษภาคม 2554. 4. บทความ “กรอบการขับเคลื่อนสู่ระบบการเงินบนหลักการพึ่งพาและร่วมมือกัน (SHOs System Platform). วารสารคนสหกรณ์ ปีที่ 5 ฉบับที่ 20 เดือนมิถุนายน-สิงหาคม 2556. 5. โบชัวร์ “การขับเคลื่อนการพัฒนาสู่ SHOs System”. 2556. 6. ข้อเสนอ “เวทีรับฟังความคิดเห็นการพัฒนาระบบสนับสนุนด้านการเงินและกฎหมายสหกรณ์”. สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์. 20 มกราคม 2558. 7. เอกสารประกอบการบรรยายการประชุมคณะกรรมการปฏิรูประบบการเงิน และสถาบัน	คณะอนุกรรมการปฏิรูประบบ การเงินและสถาบันการเงิน สภา ปฏิรูปแห่งชาติ (สปช.)	4/02/2558

ลำดับ ที่	ชื่อเอกสารเผยแพร่	หน่วยงานผู้ใช้ประโยชน์	ระยะเวลา ที่ส่งมอบ
	การเงิน. “แนวทางการปฏิรูประบบสหกรณ์”. 4 กุมภาพันธ์ 2558.		
3.	(ร่าง)ข้อเสนอแนวทางการปฏิรูปการเกษตร	คณะอนุกรรมการปฏิรูปการเกษตร สภาปฏิรูปแห่งชาติ (สปช.)	17/02/2558
4.	ข้อเสนอแนวทางการปฏิรูปการเกษตรภายใต้ กระบวนการทัศน์ใหม่	คณะอนุกรรมการปฏิรูปการเกษตร อุตสาหกรรม พาณิชย์ การท่องเที่ยว และบริการ, สภาปฏิรูปแห่งชาติ (สปช.)	19/03/2558
5.	1. คู่มือการเรียนรู้สู่การเป็นชาวนามืออาชีพ 2. โบชัวร์การเรียนรู้ สู่การเป็นชาวนา คิดเก่ง ทำเป็น เห็นอนาคต 3. ข้อเสนอแนวทางการปฏิรูปการเกษตร 4. ตัวแบบธุรกิจ Farmer Shop	คณะอนุกรรมการปฏิรูป อุตสาหกรรม สภาปฏิรูปแห่งชาติ (สปช.)	31/03/2558
6.	ข้อเสนอสำหรับวาระการปฏิรูปการสร้างสังคม ผู้ประกอบการ	คณะอนุกรรมการปฏิรูป อุตสาหกรรม สภาปฏิรูปแห่งชาติ (สปช.)	8/05/2558
7.	คู่มือ The Strategic Planning on The Co- operatives Development of Laos PDR	กรมส่งเสริมกิจการและสหกรณ์ กระทรวงกิจการและป่าไม้, ประเทศสปป.ลาว	23-25/06/2558
8.	คู่มือ Co-ops Smart Officers : CSOs	กรมส่งเสริมกิจการและสหกรณ์ กระทรวงกิจการและป่าไม้, ประเทศสปป.ลาว	18-22/08/2558
9.	แนวทางการขับเคลื่อนสู่เกษตรกรแบบก้าวหน้าด้วย C3S	คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนการ ปฏิรูปเศรษฐกิจด้านการเกษตร	2/8/2559

บทที่ 4

กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรธุรกิจและตัวแบบการพัฒนาการจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์ ตามกรอบระบบคุณค่า

เนื้อหาในบทนี้จะกล่าวถึงกลยุทธ์ความร่วมมือและรูปแบบต่าง ๆ ของพันธมิตรธุรกิจ และตัวแบบที่ได้จากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) ภายใต้ชุดโครงการวิจัย “การขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม” ที่สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ ได้ดำเนินการภายใต้การสนับสนุนของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ที่ดำเนินการมาในช่วงเวลา 10 ปี มาเป็นแบบในการศึกษา โดยจะได้กล่าวถึงกรอบคิด แนวทางการพัฒนา องค์ประกอบในโซ่อุปทาน ผลลัพธ์ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ สังคม ที่มีตัวสมาชิกและชุมชน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรธุรกิจรูปแบบต่าง ๆ

4.1.1 กลยุทธ์ความร่วมมือ

กลยุทธ์ความร่วมมือ เป็นความพยายามที่องค์การธุรกิจใช้ในการบรรลุเป้าหมาย โดยใช้ความร่วมมือกับองค์การอื่นแทนที่จะแข่งขันกัน จุดมุ่งหมายของกลยุทธ์ความร่วมมือจะช่วยเพิ่มผลประโยชน์แก่องค์การธุรกิจที่ขาดความสามารถหลักและทรัพยากร เพื่อเพิ่มความมั่นคงด้วยการเชื่อมโยงกันในเรื่องทักษะและสินทรัพย์ต่าง ๆ การดำเนินการเช่นนี้จะช่วยยกระดับการเข้าถึงตลาดและเพิ่มโอกาสจากการร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกัน

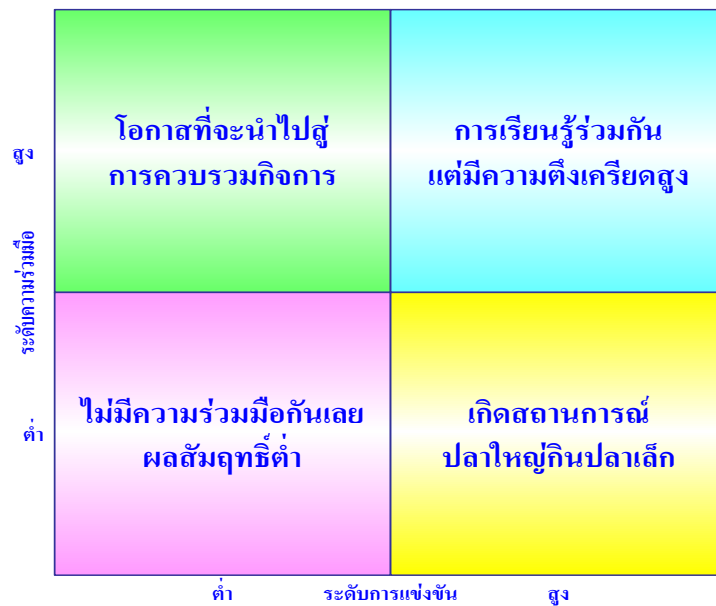
กลยุทธ์ความร่วมมือ ซึ่งนำไปสู่พันธมิตรธุรกิจในรูปแบบต่าง ๆ นั้นอาจเป่าไปในหลายระดับ ขึ้นอยู่กับดีกรีของความร่วมมือและการแข่งขันอยู่ในระดับใดระหว่างภาคีพันธมิตรที่เข้าร่วมร่วมมือกัน ดังรูปที่ 3.1

ในกรณีที่ภาคีพันธมิตรมีความร่วมมือในระดับสูงและการแข่งขันกันในระดับต่ำ ย่อมก่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันในระยะยาวไปสู่การควบรวมกิจการหรือความร่วมมือในทางธุรกิจรูปแบบอื่น ๆ

ในกรณีที่ภาคีพันธมิตรมีระดับความร่วมมือสูงและการแข่งขันในระดับสูงด้วย ย่อมก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันที่จะบรรลุเป้าหมายร่วม แต่มีความตึงเครียดสูง

ในกรณีที่ภาคีพันธมิตรมีระดับความร่วมมือต่ำแต่มีระดับการแข่งขันสูง ย่อมไม่มีสัมฤทธิ์ผลและไม่มีความร่วมมือเลย

ในกรณีที่ระดับความร่วมมือต่ำ แต่มีระดับการแข่งขันสูง จะเกิดสถานการณ์ปลาใหญ่กินปลาเล็ก คือภาคีที่มีขนาดเล็กกว่าจะเสียเปรียบภาคีที่มีขนาดใหญ่และมีความเข้มแข็งกว่า



รูปที่ 4.1 ความแตกต่างของผลลัพธ์จากกลยุทธ์ความร่วมมือที่มีความแตกต่างระหว่างการแข่งขันและความร่วมมือ

4.1.2 รูปแบบต่าง ๆ ของพันธมิตรธุรกิจ

1) กิจการร่วมค้า (Joint Venture) หรือ Consortium

หมายถึง กิจการที่ดำเนินการร่วมกันในทางการค้าหรือหากำไรระหว่างบริษัทและบริษัทองค์กรกับองค์กร หรือองค์กรกับบุคคลธรรมดา ในทางกฎหมายคือเป็นห้างหุ้นส่วนตามมาตรา 1012 แห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ในทางภาษีอากรถือว่า กิจการร่วมค้าเป็น “บริษัทห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล” ซึ่งถือเป็นหน่วยทางภาษีอากรแยกต่างหากจากผู้เข้าร่วมค้าแต่ละราย จึงต้องมีเลขประจำตัวผู้เสียภาษีอากรเพื่อการปฏิบัติการทางภาษีอากรในนามของกิจการร่วมค้านั้น ๆ

สำหรับกิจการ Consortium โดยทั่วไปมีลักษณะเหมือนกิจการร่วมค้า กล่าวคือ ผู้ร่วมกิจการ Consortium ต้องรับผิดชอบต่อบุคคลภายนอก โดยเฉพาะคู่สัญญา แต่ผู้ร่วมค้ากิจการ Consortium จะไม่มีการลงทุน และไม่มีการประกอบกิจการร่วมค้าเพื่อเอากำไรมาแบ่งปันกัน เพียงแค่เข้าประมูลงานร่วมกัน เมื่อได้งานมาแล้วก็แบ่งงานกันทำเป็นสัดส่วน จึงไม่ถือเป็นหน่วยงานทางภาษีตามประมวลรัษฎากร

กิจการร่วมค้าในประเทศไทยมี 2 ลักษณะ คือ

1. กิจการร่วมค้าที่จดทะเบียนแบบบริษัทจำกัด

2. กิจการร่วมค้าที่ไม่ได้จดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด เป็นความตกลงทำสัญญาเพื่อประกอบกิจการร่วมกัน ซึ่งผู้ที่เข้ามาร่วมมีกิจการอยู่แล้ว กิจการร่วมค้าประเภทนี้มีสถานะเหมือนห้างหุ้นส่วนสามัญไม่จดทะเบียน ไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล ไม่ต้องจดทะเบียนนิติบุคคลใด แต่ตามประมวลรัษฎากรถือเป็นหน่วยของฐานภาษี และบังคับให้ต้องขอเลขประจำตัวผู้เสียภาษีต่างหากและถ้ามีรายได้เข้าเกณฑ์ตัวเลขเสียภาษีมูลค่าเพิ่มก็ต้องจดทะเบียนมูลค่าเพิ่ม

2) พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner)

หมายถึง การตกลงให้ความร่วมมือกันในการทำธุรกิจระหว่างองค์กรธุรกิจตั้งแต่ 2 องค์กรขึ้นไป โดยข้อตกลงความร่วมมืออาจเป็นการขายสินค้า ชื่อวัตถุดิบ การส่งเสริมการขายหรืออื่นๆ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งแก่องค์กร และความสามารถอยู่รอดในภาวะการแข่งขัน

ตัวอย่างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ เช่น การที่บริษัทสายการบินระดับโลกหลายแห่งเป็นพันธมิตรธุรกิจภายใต้แบรนด์ Star Alliance เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่าย บริษัทแมคโดนัลด์แถมของเล่นจากบริษัทดิสนีย์ให้ลูกค้าที่ซื้อแฮมเบอร์เกอร์

3) เครือข่ายธุรกิจ (Business Networking)

หมายถึง วิธีการร่วมมือระหว่างธุรกิจหลายๆ แห่ง ในรูปแบบต่างๆ ด้วยการสร้างความสัมพันธ์การทำธุรกิจร่วมกันในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งถือเป็นการจัดการความสัมพันธ์ใหม่เพื่อให้เกิดบรรยากาศใหม่ในการทำงานร่วมกันตามข้อตกลง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีจากการทำงานแบบประสานพลัง (Synergy)

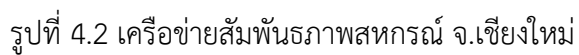
การสร้างเครือข่ายธุรกิจถือเป็นเทคโนโลยีทางการจัดองค์กร เพื่อให้องค์การธุรกิจมีการรวมตัวให้เกิดประโยชน์ทั้งในด้านการพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การลดต้นทุนค่าใช้จ่าย ในการดำเนินงาน การพัฒนานวัตกรรม และการสร้างสังคมเรียนรู้ร่วมกัน

4) เครือข่ายคุณค่า (Value Network)

หมายถึง กระบวนการสร้างเครือข่ายเป็นนวัตกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนที่ได้ผสมผสานเอาเรื่องคุณค่าสหกรณ์ (อุดมการณ์) เชื่อมร้อยสู่คนผ่านองค์กร สร้างเครือข่ายด้วยการบริหารจัดการเชิงรุก (เชิงกลยุทธ์) ที่จะก่อให้เกิดการบูรณาการความร่วมมือในแนวนอน (Horizontal integration) ที่มีกลไกความเชื่อมโยงและจัดระเบียบความสัมพันธ์อย่างเหมาะสมบนความสมัครใจ โดยต่างฝ่ายต่างวางแผนและทำกิจกรรมทางเศรษฐกิจ สังคม วิชาการ สัมมนา สวัสดิการ ซึ่งเป็นเรื่องของการประกอบอาชีพ และวิถีของคนในชุมชน ซึ่งจะก่อให้เกิดความสุขร่วมกันอย่างยั่งยืน

- ผลลัพธ์เครือข่ายคุณค่าที่ได้จากการวิจัยภายใต้ชุดโครงการฯ

1) เครือข่ายสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ จ.เชียงใหม่

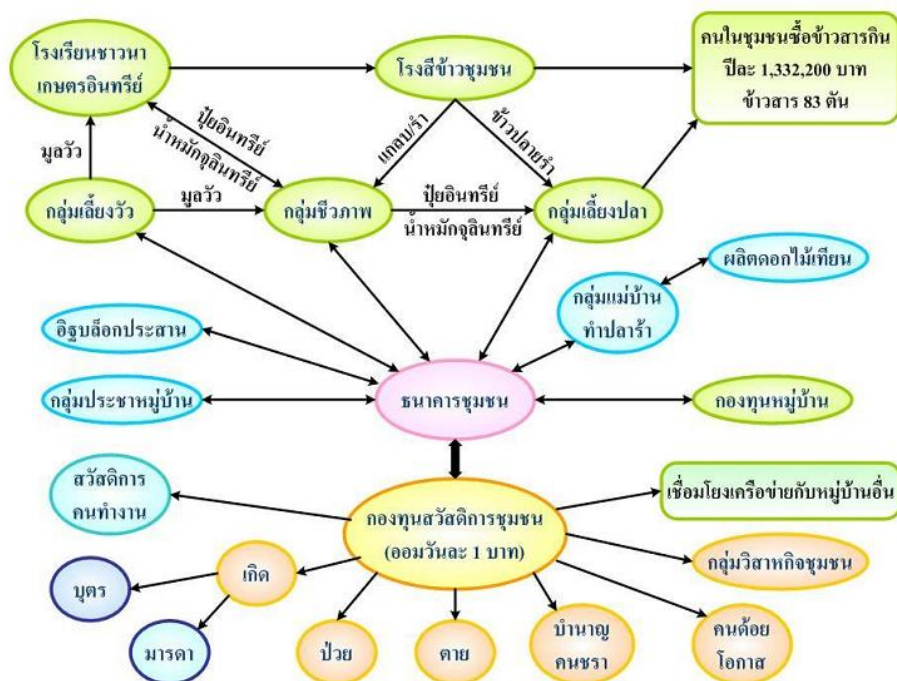


2) เครือข่ายสัจจะสะสมทรัพย์ จ.ตราด



43

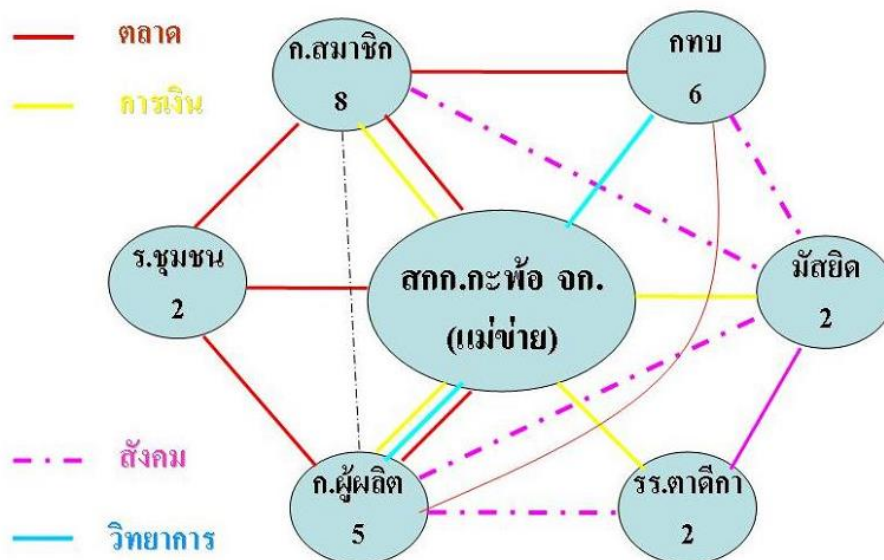
3. เครือข่ายศรียุฬาโมเดล จ.นครนายก



รูปที่ 4.4 เครือข่ายศรียุฬาโมเดล จ.นครนายก

ที่มา : ชุดโครงการการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ในพื้นที่ 36 จังหวัด

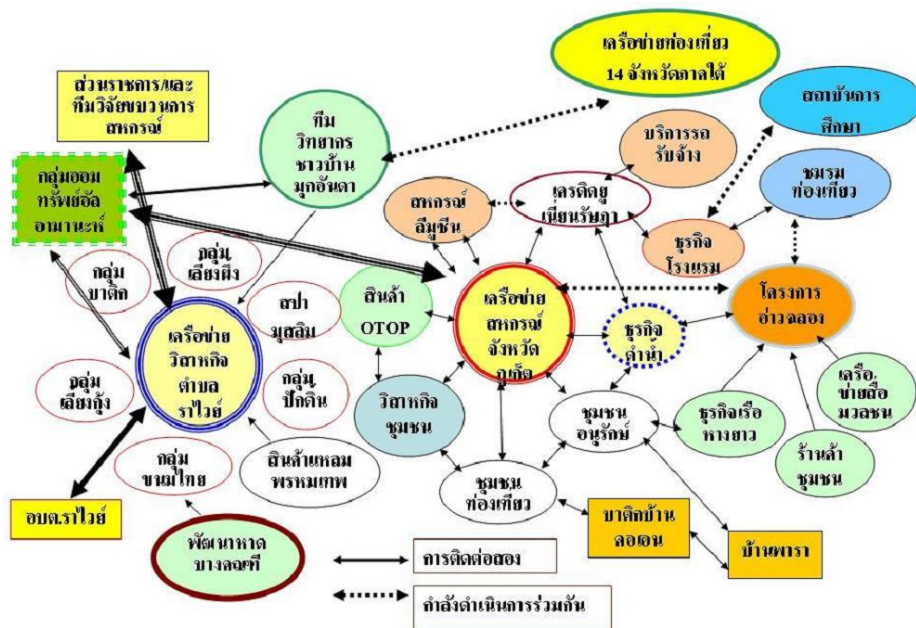
4. เครือข่ายบูโดสันติสุข จ.ปัตตานี



รูปที่ 4.5 เครือข่ายบูโดสันติสุข จ.ปัตตานี

ที่มา : ชุดโครงการการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ในพื้นที่ 36 จังหวัด

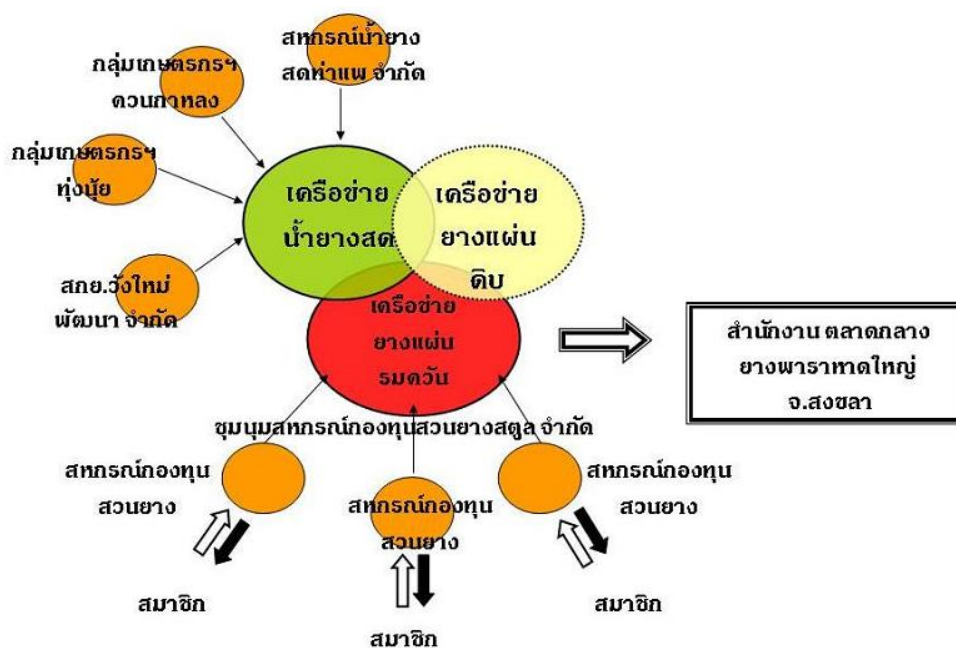
5. เครือข่ายท่องเที่ยวอันทันสมัย จ.ภูเก็ต



รูปที่ 4.6 เครือข่ายท่อongเที่ยวอ้นดามัน จ.ภูเก็ต

ที่มา : ชุดโครงการการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ในพื้นที่ 36 จังหวัด

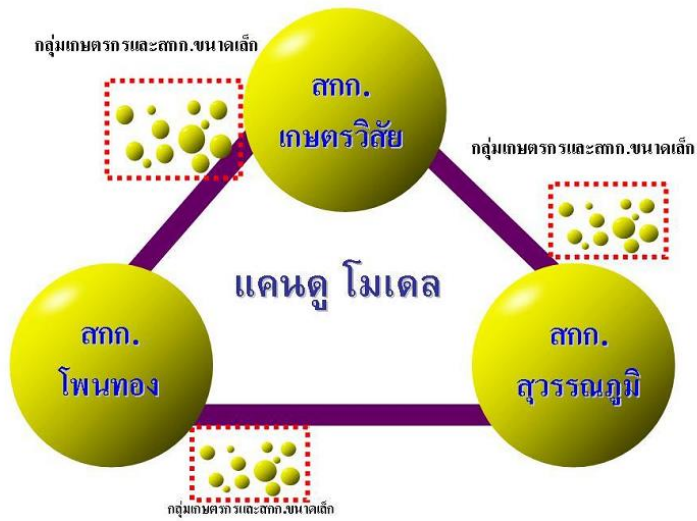
6. เครือข่ายยางพารา จ.สตูล



รูปที่ 4.7 เครือข่ายยางพารา จ.สตูล

ที่มา : ชุดโครงการการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ในพื้นที่ 36 จังหวัด

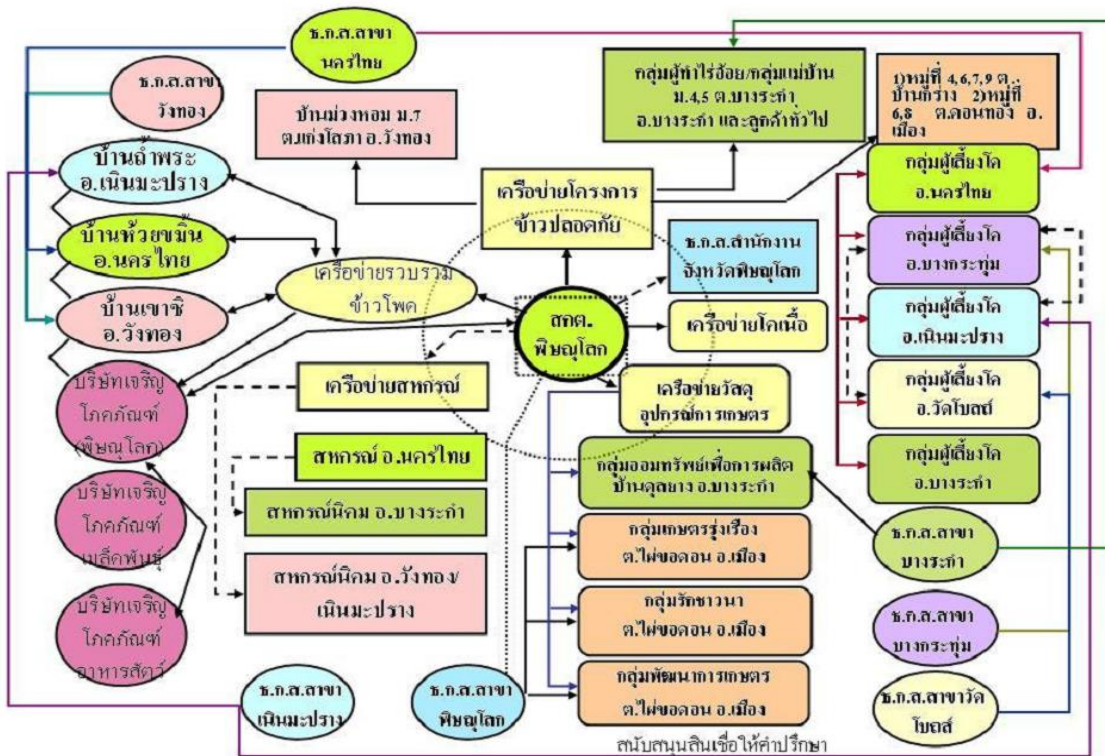
7. เครือข่ายสหกรณ์การเกษตร จ.ร้อยเอ็ด



รูปที่ 4.8 เครือข่ายสหกรณ์การเกษตร จ.ร้อยเอ็ด

ที่มา : ชุดโครงการการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ในพื้นที่ 36 จังหวัด

8. เครือข่ายคุณค่า จ.พิษณุโลก



รูปที่ 4.9 เครือข่ายคุณค่า จ.พิษณุโลก

ที่มา : ชุดโครงการการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ในพื้นที่ 36 จังหวัด

4.2 ตัวแบบการพัฒนาการจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์ตามกรอบระบบคุณค่าและการค้าที่เป็นธรรม

ภายใต้อัตลักษณ์ของสหกรณ์ที่เป็นกลไกในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของปัจเจกบุคคล หรือ อีกนัยหนึ่ง ทางเลือกที่ปัจเจกบุคคลใช้ในการแก้ปัญหาการประกอบอาชีพ และการยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ บนหลักการพึ่งพาและร่วมมือกันนั้น ย่อมมีกรอบคิดและแนวทางที่แตกต่างไปจากธุรกิจเอกชน โดยจะได้หยิบ ยกตัวแบบที่ได้จากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) ภายใต้ชุด โครงการวิจัย “การขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม” ที่สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ ได้ ดำเนินการภายใต้การสนับสนุนของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ที่ดำเนินการมาในช่วงเวลา 10 กว่าปี มาเป็นตัวอย่างในการศึกษา โดยจะได้กล่าวถึงกรอบคิด แนวทางการพัฒนา องค์ประกอบในโซ่อุปทาน ผลลัพธ์ ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ สังคม ที่มีตัวสมาชิกและชุมชน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.2.1 กรณีศึกษา : เครือข่ายคุณค่าข้าวคุณธรรม

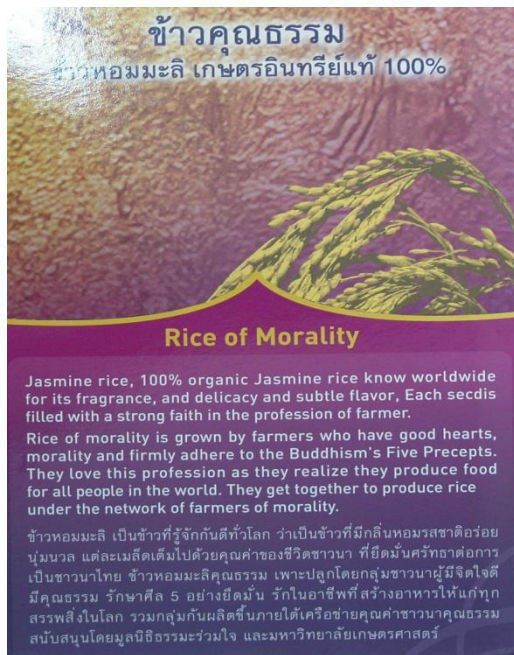
ในช่วงเดือนธันวาคม ปี 2549 ที่สถานการณ์ราคาข้าวในท้องตลาดตกต่ำ ชาวนาในภาคอีสานขาย ข้าวเปลือกได้ในราคา เกวียนละ 7,000 -8,000 บาท คนไหนเดือดร้อนน้อยหน้อยก็ค่อยๆ ทะยอยเอาข้าวที่เก็บ ไว้ในยุ้งออกมาสืขายเป็นระยะๆ เช่นเดียวกับพ่อวิจิตร บุญสูง และกลุ่มชาวนาบ้านนาโสี อำเภอบัวเตือง จังหวัด ยโสธร ได้รับความเดือดร้อนจากปัญหาการราคาข้าวตกต่ำ แม้ว่าข้าวหอมมะลิของพวกเขาจะได้รับการรับรอง มาตรฐานเกษตรอินทรีย์และเคยส่งไปจำหน่ายในประเทศยุโรปมานานหลายปีแล้วก็ตาม

หลังจากได้มาปรึกษากับนักวิจัยของสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ และได้ระดมความคิดร่วมกันใน เวทีเรียนรู้หลายครั้ง สำหรับแนวทางแก้ปัญหาอย่างยั่งยืน¹ จนในที่สุดได้ข้อสรุปว่า ชาวนาจำนวนทั้งสิ้น 108 คน เห็นชอบที่จะผนึกกำลังเพื่อนำทุนทางเศรษฐกิจและทุนทางสังคมที่มีอยู่มาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ร่วมกัน โดยใช้ ทุนความรู้ด้านการปลูกข้าวหอมมะลิมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ (IFORM) บนเนื้อที่ผลิตรวมกัน 1,130.03 ไร่ มา วางแผนการทำงานร่วมกันในรูปแบบของเครือข่ายความร่วมมือ ภายใต้การทำงานอย่างมีแบบแผน โดย คาดหวังให้หลุดพ้นจากปัญหาการผลิตและการตลาดที่พวกเขาเผชิญมาช้านาน

การดำเนินการในปีแรก (ปีการผลิต 2550)ได้ใช้กระบวนการของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาร่วมกันโดยเป็นไปภายใต้แนวคิดการเชื่อมโยงเครือข่ายภายใต้โซ่อุปทานอย่างบูรณาการ² ในทิศทางของการสร้างสรรค์คุณค่า (Value Creation) เพื่อการเพิ่มมูลค่า (Value Added) แก่ผลผลิตข้าวหอมมะลิ ผลการดำเนินงานในปีแรกนั้น ได้ผลผลิตงานวิจัยเป็นแบรนด์สินค้า “ข้าวคุณธรรม” จำนวน 168 ตันข้าวเปลือก จำหน่ายได้ในราคากิโลกรัมละ 10.50 บาท ซึ่งเป็นราคาที่สูงกว่าราคาตลาด คิดเป็นร้อยละ 31.25 แต่ที่สำคัญ กลุ่ม ชาวนาได้เรียนรู้และพัฒนาห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ภายใต้แบรนด์ข้าวคุณธรรม และรู้จักกันในนามของ **เครือข่ายคุณค่าข้าวคุณธรรม** เครือข่ายดังกล่าวประกอบไปด้วยพันธมิตรธุรกิจในระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลาย น้ำ เพื่อนำผลผลิต “ข้าวคุณธรรม” จากมือผู้ผลิตสู่ผู้บริโภค

¹ เวทีเรียนรู้ ได้สรุปความคิดเรื่องการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืน ว่าเป็นเรื่องของการวางแนวทางการแก้ปัญหาทั้งเรื่องการผลิต และการตลาด เพื่อให้หลุดพ้นปัญหาที่ เผชิญอยู่ในขณะนั้น โดยจะนำเอาจุดแข็งของกลุ่มชาวนาที่มีอยู่ ได้แก่ การมีความรู้เรื่องการผลิตข้าวอินทรีย์ ที่ได้รับรองมาตรฐานและแนวคิดการบริหารจัดการ โซ่อุปทานภายใต้การสนับสนุนของนักวิจัยเพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาบนหลักการพึ่งพาและร่วมมือกัน

² โปรดอ่านรายละเอียดเพิ่มเติมจาก จุฑาทิพย์ ภักธราวาท และคณะ. 2553. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาสหกรณ์. หน้า 79-83.



รูปที่ 4.12 แบนด์ “ข้าวคุณธรรม”

- การปรับเปลี่ยนรูปแบบการจำหน่ายข้าวคุณธรรมในห้างสรรพสินค้าชั้นนำ จากเดิมที่ห้างสรรพสินค้ามักจำหน่ายข้าวสารในรูปแบบของการบรรจุหีบห่อมาเป็นการเปิดกระสอบจำหน่ายข้าวสารภายในห้าง โดยผู้บริโภคที่มีความพึงพอใจ จะซื้อ “ข้าวคุณธรรม” (ซึ่งแปรสภาพโดยใช้เครื่องมือสีข้าวมือหมุนและโรงสีขนาดเล็ก) ด้วยความเต็มใจ ที่จะอุดหนุนขยายเครือข่ายและภูมิปัญญาของชาวนาไทยแทนที่จะซื้อข้าวที่ผ่านการสีข้าวจากโรงสีมาตรฐานของผู้ประกอบการขนาดใหญ่



รูปที่ 4.13 การจำหน่ายข้าวคุณธรรมใน



รูปที่ 4.14 ชาวนาแปรรูปข้าวคุณธรรมด้วยโรงสีมือหมุนและโรงสีขนาดเล็ก



รูปที่ 4.15 ศูนย์เรียนรู้ข้าวคุณธรรม

- การขยายผลนำชุดความรู้ “วิถีชาวนาคณธรรม” ไปเผยแพร่ผ่านกลไกศูนย์เรียนรู้ จำนวน 19 ศูนย์ เพื่อให้บริการแก่นักเรียน ข้าราชการ และผู้สนใจทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ นับตั้งแต่ปี 2551 พากันเข้ามาเรียนรู้มากกว่า 3,000 คน

ปัจจุบันกลุ่มชาวนาผู้ผลิตข้าวคุณธรรม มีจำนวน 110 คน อยู่ภายใต้เครือข่ายมูลนิธิธรรมะร่วมใจอำเภอป่าต้ว จังหวัดยโสธร โดยมีคณะกรรมการบริหารภายใต้ระเบียบอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการบริหารจัดการโซ่อุปทานที่เหมาะสมกับวิถีชีวิตของตนเองภายใต้สโลแกน “ศีลเด่น เป็นงาน ชาญวิชา” และแม้ว่า “ข้าว

คุณธรรม” จะเป็นสินค้าติดตลาด แต่เรามักจะเห็นกลุ่มชาวนาคุณธรรม นำผลิตภัณฑ์ “ข้าวคุณธรรม” ไปร่วมงานแสดงสินค้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้ข้อมูลข่าวสารกลับไปพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องเหมาะสมกับความต้องการของตลาด



รูปที่ 4.16 กลุ่มชาวนาคุณธรรมนำผลผลิตร่วมงานแสดงสินค้า

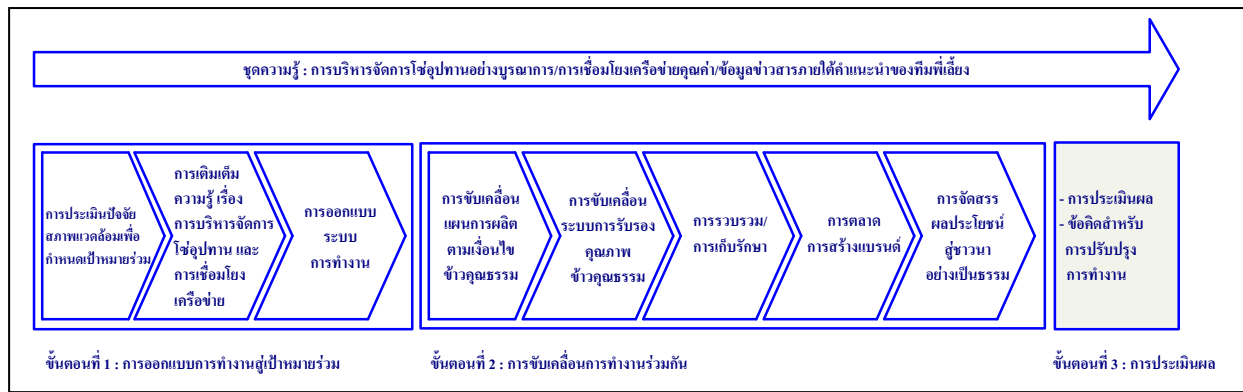
กระบวนการทำงานเชิงสร้างสรรค์

การทำงานเชิงสร้างสรรค์ของเครือข่ายข้าวคุณธรรมนั้น เป็นไปอย่างมีแบบแผนที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ในทิศทางของการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งมีกระบวนการทำงานเป็นขั้นตอนดังนี้

ขั้นแรก : เป็นขั้นตอนของการออกแบบ กระบวนการทำงานสู่เป้าหมายร่วมกัน ซึ่งจะเป็นไปภายใต้กลไกของเวทีจัดการความรู้แก่ชาวนาที่เข้าร่วมโครงการ โดยมีทีมพี่เลี้ยง (Coaching) จากสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มาช่วยเติมเต็มในเรื่องของกรอบแนวทางการบริหารจัดการโซ่อุปทานอย่างบูรณาการ และการเชื่อมโยงเครือข่ายคุณค่า ซึ่งเป็นชุดความรู้ที่สำคัญที่นำมาใช้ในการออกแบบ ระบบการทำงานของกิจกรรมการผลิต (กิจกรรมต้นน้ำ) กิจกรรมการตลาด (กิจกรรมกลางน้ำ) และกิจกรรมการกระจายสินค้าสู่ผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย (กิจกรรมปลายน้ำ) ซึ่งในขั้นตอนนี้จะได้ผลลัพธ์การทำงานออกมาเป็นแผนที่กลยุทธ์ที่กลุ่มชาวนาได้มีส่วนร่วม ในการออกแบบกระบวนการทำงานเชิงบูรณาการที่คำนึงทั้งในมิติของกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา มติกระบวนการทำงานร่วมกันของภาคีพันธมิตรสู่ความสำเร็จ มิติด้านการเงิน มิติด้านคุณค่าที่กลุ่มเป้าหมายจะได้รับ

ขั้นตอนที่สอง : เป็นการขับเคลื่อนการทำงานตามกรอบการดำเนินงานของแผนที่กลยุทธ์ โดยมีทีมพี่เลี้ยงคอยให้ข้อมูลข่าวสาร ผ่านเวทีเรียนรู้ควบคู่ไปกับการประสานงานกับผู้เกี่ยวข้อง เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งในเรื่องของแผนการผลิตข้าวคุณธรรมภายใต้เงื่อนไขที่กำหนด แผนการรับรองคุณภาพข้าวคุณธรรม แผนการรวบรวมและเก็บรักษาข้าวเปลือก แผนการตลาด แผนการสร้างแบรนด์ข้าวคุณธรรม แผนการจัดสรรผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม

ขั้นตอนที่สาม : การประเมินผล และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงการทำงาน ซึ่งหลังจากการประเมินผลในปีแรก ชาวนาภายใต้เครือข่ายฯ ได้ร่วมกันกำหนด **ปฏิญญา เมษา 50** : เพื่อให้มีเข้มแข็งในการทำงานเพื่อลดข้อจำกัด และการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน



รูปที่ 4.17 กระบวนการทำงานสร้างสรรค์ของเครือข่ายคุณค่าข้าวคุณธรรม
ที่มา : ชุดโครงการวิจัยการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม. 2553.



รูปที่ 4.18 การทำงานสร้างสรรค์ของเครือข่ายคุณค่าข้าวคุณธรรม
ที่มา : ชุดโครงการวิจัยการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม. 2553.

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลุ่มชาวนาผู้ผลิตข้าวคุณธรรม ที่ได้มาร่วมมือกันในการแก้ปัญหาราคาผลผลิตตกต่ำของตนได้สำเร็จนั้น อาจกล่าวได้ว่า **ความสนใจใฝ่เรียนรู้** เป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ทำให้กลุ่มชาวนาได้เรียนรู้ที่จะใช้วิธีการใหม่และแนวทางใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม **การมีพันธมิตรร่วมกัน** ของกลุ่มชาวนาภายใต้ “ศีลเด่น เป็นงาน ชาญวิชา” ก็เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดกรอบคิดและแนวทางอย่าง **สร้างสรรค์** ดังจะเห็นได้ว่า การกำหนดเงื่อนไขของเจ้าของแปลงนาที่ผลิตข้าวคุณธรรม โดยให้ถือศีล ลดอบายมุข 3 ประการ คือ ไม่สูบบุหรี่ ไม่ดื่มเหล้า และไม่เล่นการพนันนั้น เป็น “คุณค่า” ที่นำไปสู่การผลิตข้าวภายใต้ **แบรนด์ข้าวคุณธรรมที่มีเอกลักษณ์ที่แตกต่างในสายตาผู้บริโภค** และที่สำคัญ การมีผู้นำของกลุ่มชาวนาที่มีความกล้าที่จะนำพวกพ้องของตนในการใช้ความรู้ใหม่ วิธีการใหม่ ฝ่าฟันอุปสรรคด้วยการนำจุดแข็งและภูมิปัญญามาแก้ปัญหาอย่างท้าทาย อาจถือเป็นต้นทุนที่มีคุณค่าไม่ยิ่งหย่อนกว่า **ทุนทางสังคม** ที่กลุ่มชาวนาเหล่านี้ได้รวมตัวกันภายใต้เครือข่ายของมูลนิธิธรรมะร่วมใจ จึงทำให้การขับเคลื่อนการบริหารจัดการโซ่อุปทานอย่างบูรณาการประสบความสำเร็จ

บทสรุป :

การขับเคลื่อนการดำเนินงานของกลุ่มชาวนาภายใต้เครือข่ายคุณค่าข้าวคุณธรรม ในการเชื่อมโยงพันธมิตรเพื่อนำผลผลิตข้าวของชาวนาจำหน่ายแก่ผู้บริโภค ซึ่งสามารถแก้ปัญหาราคาข้าวตกต่ำได้สำเร็จนั้น อาจกล่าวได้ว่าเป็นแนวทางของการแก้ปัญหาเชิงระบบที่มองความเป็นองค์รวมบนพื้นฐานของทรัพยากรธรรมชาติ ภูมิปัญญา และวัฒนธรรมไทย ซึ่งกลุ่มชาวนาสามารถสร้างสรรค์คุณค่าทางจิตวิญญาณของการพึ่งพาและร่วมมือกันในนามของ “ข้าวคุณธรรม” ได้สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม



รูปที่ 4.19 ชาวนาปลูกข้าวคุณธรรมด้วยปัญญา



รูปที่ 4.20 เครื่องหมายการค้า “ข้าวคุณธรรม” (มูลนิธิธรรมะร่วมใจ)

4.2.2 กรณีศึกษา : เครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย

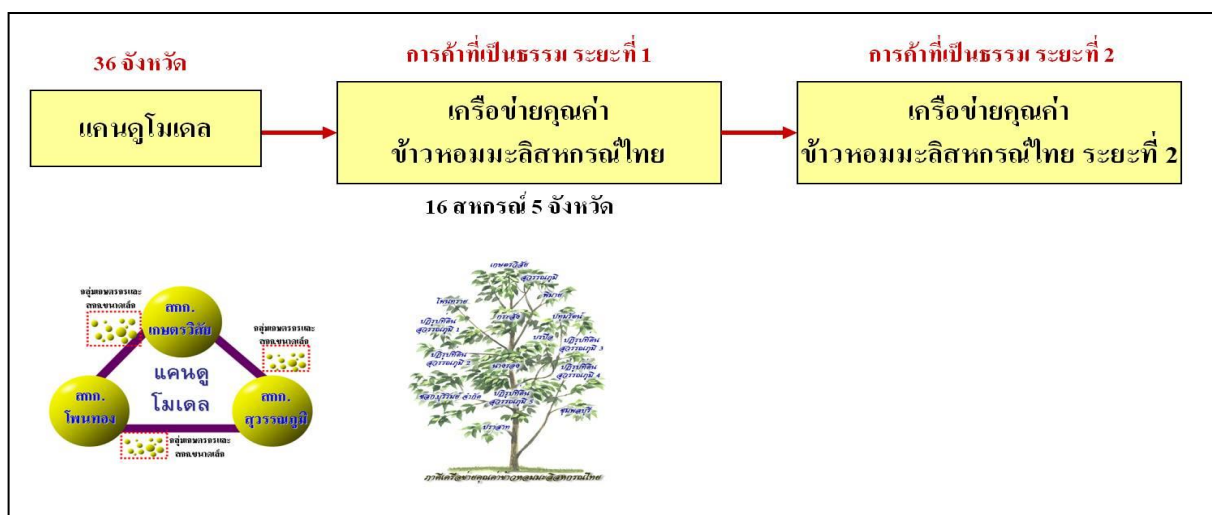
การดำเนินงานของทีมวิจัย การเชื่อมโยงเครือข่ายในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด ภายใต้ชุดโครงการวิจัย การพัฒนาขบวนการสหกรณ์ในพื้นที่ 36 จังหวัด ได้ผลลัพธ์การวิจัยเป็นเครือข่ายที่ใช้ชื่อ “แคนดู โมเดล จังหวัดร้อยเอ็ด” ซึ่งเป็นลักษณะของเครือข่ายลักษณะที่มีแกนนำ (Dominated network) โดยมีสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด เป็นแกนนำและมีภาคีเครือข่าย ประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตรโพนทอง จำกัด สหกรณ์การเกษตรสุวรรณภูมิ จำกัด และกลุ่มเกษตรกรทำนา ในจังหวัดร้อยเอ็ด

ในการติดตามประเมินผลเครือข่ายของทีมประสานงานกลางในระยะเวลาหลังสิ้นสุดโครงการ ระหว่างเดือนมกราคม – ธันวาคม 2550 พบว่า กระบวนการดำเนินงานของเครือข่ายยังคงเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และขยายผลก่อให้เกิดภาคีเครือข่ายในวงกว้างขึ้น โดยมีภาคีเครือข่ายเป็นทั้งภาคเอกชน ที่เข้ามาเชื่อมโยงภารกิจด้านการตลาด อีกทั้งสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัยฯเอง ได้ทำหน้าที่เป็นแม่ข่ายในการรวบรวม

ข้าวเปลือกมาแปรรูปบรรจุหีบห่อ และจำหน่ายให้แก่สหกรณ์การเกษตรและสหกรณ์ประเภทอื่นๆ จนเป็นที่ยอมรับและเชื่อถือ และกระจายผลผลิตข้าวสารไปให้หลายช่องทางการตลาดทั้งในขบวนการสหกรณ์ และกลุ่มธุรกิจค้าปลีกต่างๆ เช่น เดอะมอลล์ กรุ๊ป และสยามพารากอน

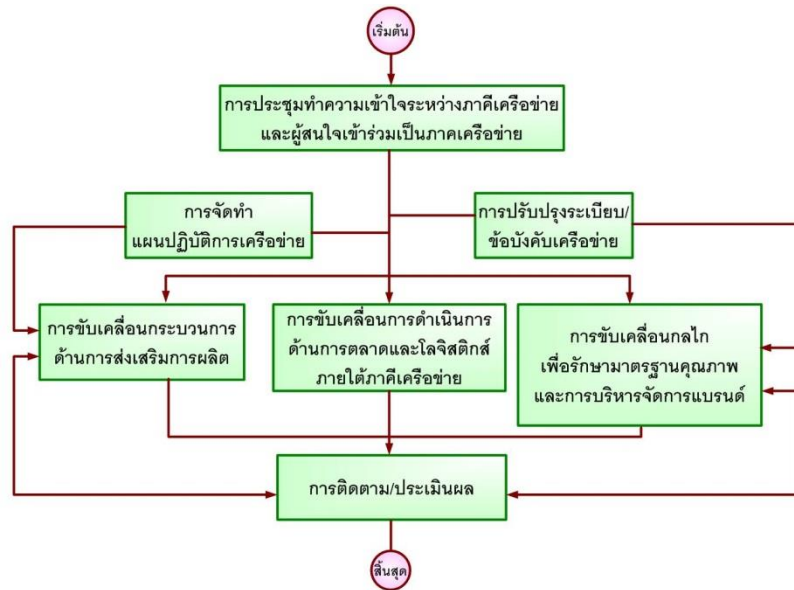
ข้อมูลที่ได้จากการประชุมเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4 ครั้ง ในช่วงปี 2550 พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในของสหกรณ์มีจุดแข็งหลายประการได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีความเชื่อมั่นไว้วางใจในตัวผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร และให้การสนับสนุนเชิงนโยบายอย่างเป็นกระบวนการ สำหรับตัวผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรนั้น เป็นผู้ที่มีความวิญญานสหกรณ์ มีความมุ่งมั่นทุ่มเท เสียสละ และมีการรอบคอบการพัฒนาสหกรณ์ไปในทิศทางของการพัฒนาระบบสหกรณ์ที่มีคุณค่า ซึ่งยากที่จะมีปรากฏในตัวผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรโดยทั่วไป อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ยังเป็นจุดอ่อน คือ ฝ่ายบริหารจัดการยังขาดกรอบคิดที่ชัดเจน และประสบการณ์ในการบริหารความเสี่ยงด้านธุรกิจ ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการเพิ่มพูนเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน และภาพลักษณ์ของสหกรณ์การเกษตร และการขับเคลื่อนการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจ “แคนดูโมเดล” เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ปัจจุบันเครือข่ายแคนดูโมเดล ได้ขยายกิจกรรมความร่วมมือในระหว่างภาคีเครือข่ายในเรื่องการลดต้นทุนการผลิตข้าวแก่สมาชิกสหกรณ์ด้วยการใช้ปุ๋ยชีวภาพ ตลอดจนการดำเนินโครงการสวัสดิการต่างๆ โดยทั้งแก่สมาชิก คนในครัวเรือนสมาชิก ตลอดจนให้การสนับสนุนแก่ชุมชนในละแวกข้างเคียงของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ จึงเห็นได้ว่าสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด เป็นสหกรณ์ที่มีทุนทางมนุษย์ ทุนทางเศรษฐกิจ และทุนทรัพยากรอยู่ในระดับที่ ควรได้รับการหนุนเสริมให้เป็นสหกรณ์แม่ข่ายที่จะนำพาภาคีเครือข่ายให้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาสู่ระบบสหกรณ์ที่มีคุณค่า ตามยุทธศาสตร์การพัฒนากสหกรณ์ ฉบับที่ 2 โดยเน้นไปที่การเชื่อมโยงห่วงโซ่อุปทาน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาระบบการผลิตและการค้าข้าวอย่างเป็นธรรม โดยการดำเนินการดังกล่าวเป็นไปภายใต้ความเห็นชอบของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย ที่จะดำเนินการโครงการความร่วมมือกับสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์อย่างต่อเนื่องเป็นเวลา 3 ปี



รูปที่ 4.21 จุดเริ่มต้นของการสร้างเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์และแบรนด์เกิดบุญ

ที่มา : ชุดโครงการวิจัยการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม. 2553.

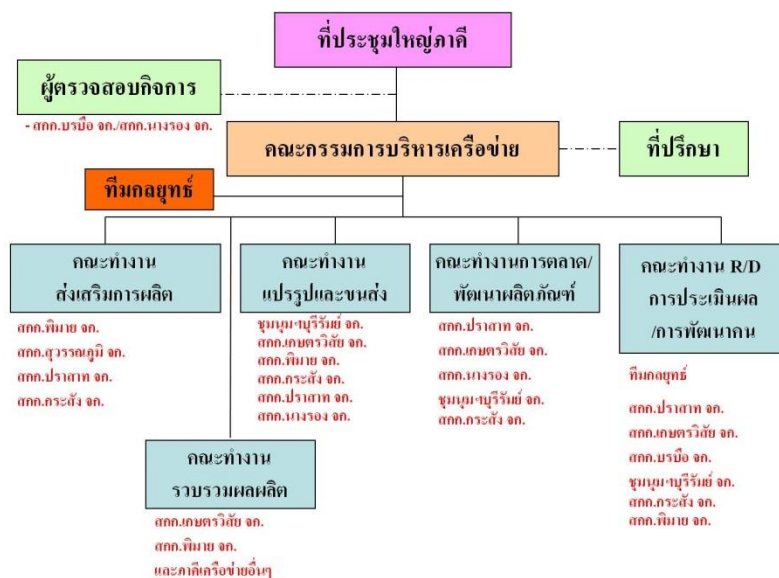


รูปที่ 4.24 กระบวนการบริหารจัดการแบรนด์ “เกิดบุญ”

ที่มา : ชุดโครงการวิจัยการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม. 2553.

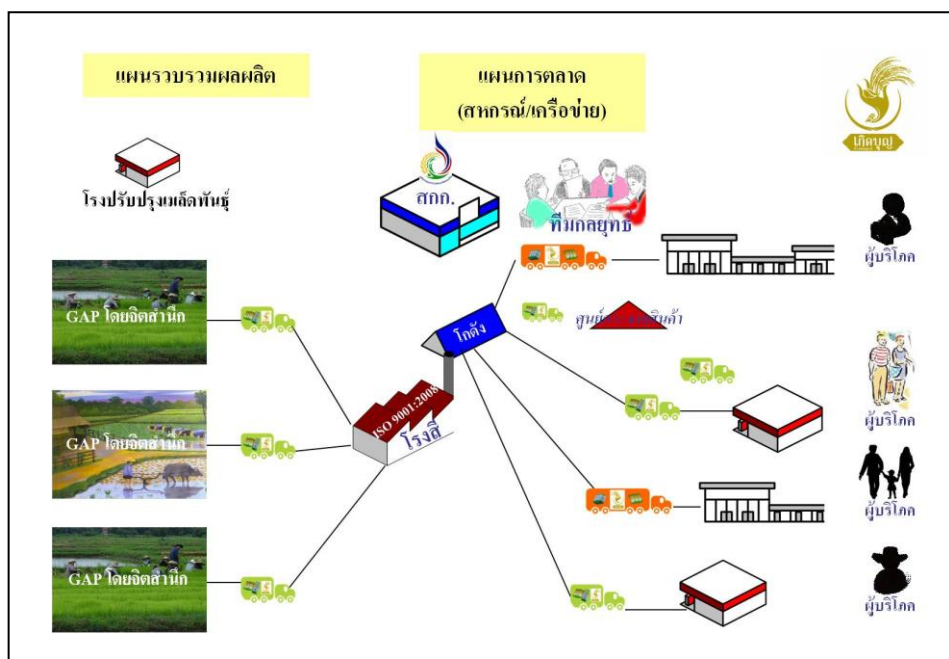
ภารกิจของเครือข่าย

- การจัดทำฐานข้อมูลการผลิต ของสหกรณ์ที่เป็นภาคีเครือข่าย
- การจัดทำแผนธุรกิจเครือข่าย
- การรณรงค์ประชาชนอุดหนุน ข้าว “แบรนด์เกิดบุญ”
- การติดตามแบรนด์
- การจัดเวทีเรียนรู้ ภายใต้ทีมที่ปรึกษา ในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบ ธุรกิจเชิงคุณค่า

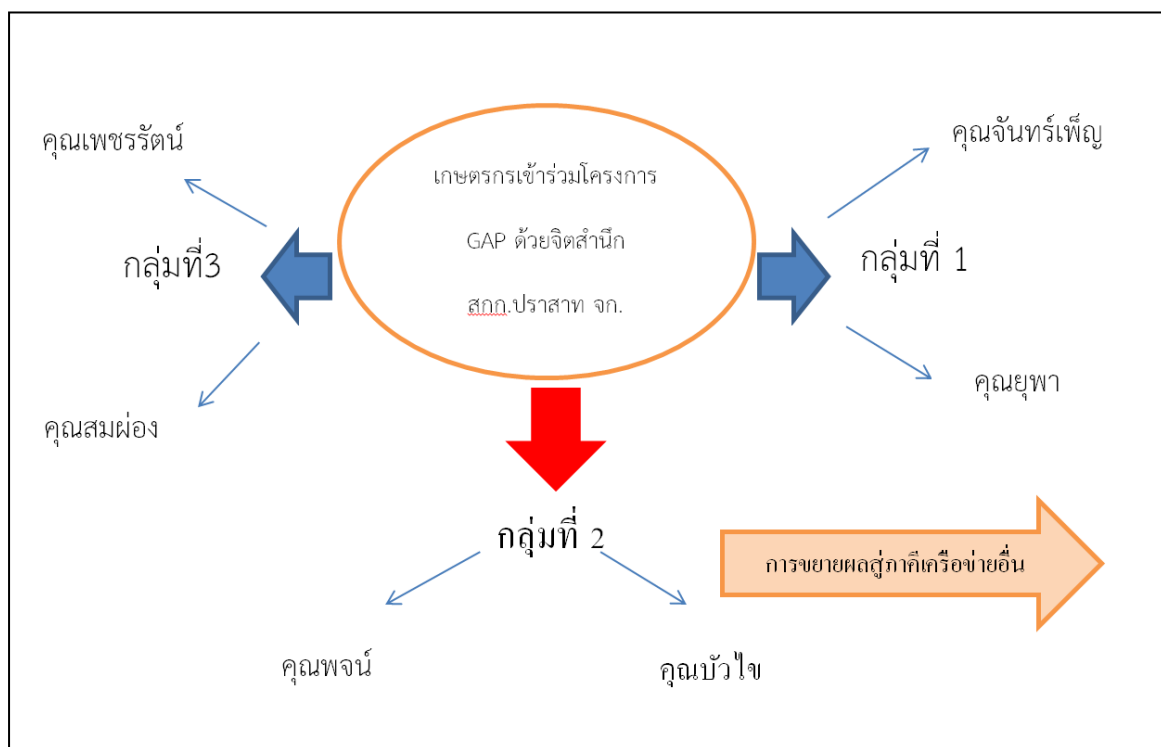


รูปที่ 4.25 โครงสร้างการบริหารงานเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย

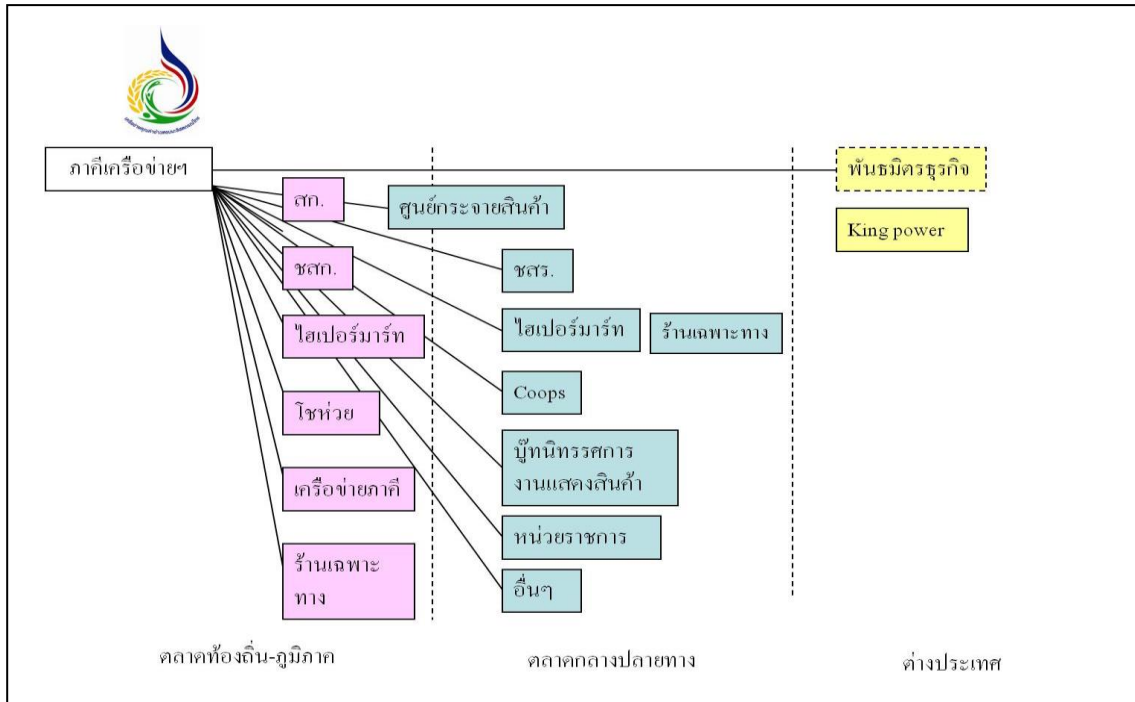
ที่มา : ชุดโครงการวิจัยการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม. 2553.



รูปที่ 4.26 กระบวนการเชื่อมโยงโซ่อุปทานของเครือข่ายข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย
ที่มา : ชุดโครงการวิจัยการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม. 2553.



รูปที่ 4.27 กระบวนการด้านการส่งเสริมการผลิตที่มีคุณภาพและลดต้นทุน:โครงการนำร่องการส่งเสริม GAP ด้วยจิตสำนึก ที่มา : ชุดโครงการวิจัยการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม. 2553.



รูปที่ 4.28 แผนการกระจายสินค้าผ่านช่องทางการตลาดต่างๆ
ที่มา : ชุดโครงการวิจัยการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม. 2553.

ข้าวเกิดบุญ : แปรนต์เชิงคุณค่า

- เป็นสัญลักษณ์ที่บ่งบอกถึงความแตกต่างของสินค้าจากคู่แข่งก่อให้เกิดการจดจำของผู้บริโภค
- สามารถบ่งบอกถึงคุณประโยชน์ของสินค้า
- ทำให้ตระหนักในคุณค่า
- การบอกคุณลักษณะของผู้บริโภค



รูปที่ 4.29 ตราสัญลักษณ์เครือข่ายข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย



รูปที่ 4.30 ตราสินค้าข้าวเกิดบุญ

4.2.3 กรณีศึกษา : เครือข่ายคุณค่าผลไม้ จังหวัดจันทบุรี

การดำเนินการโครงการวิจัยเครือข่ายคุณค่าผลไม้จังหวัดจันทบุรี มุ่งเน้นไปที่การแก้ไขปัญหาการทำสวนผลไม้อย่างเป็นระบบ ด้วยการสร้างเวทีแห่งการเรียนรู้ผ่านกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อสร้างตัวแบบการทำสวนผลไม้คุณภาพของเกษตรกรสมาชิก ในการพัฒนาการผลิตผลไม้ให้มีคุณภาพได้มาตรฐานตรงตามความต้องการของตลาด ก่อให้เกิด “เครือข่ายการเรียนรู้” ชุดความรู้ที่ได้รับ สามารถกระตุ้นให้เกษตรกรสมาชิกเกิดแนวคิด ทักษะ และจิตสำนึกในการทำสวนผลไม้คุณภาพ ภายใต้ระบบการจัดการคุณภาพ GAP พืช เกิดการรวมกลุ่มผู้ผลิตผลไม้คุณภาพในพื้นที่ 4 ตำบลนำร่อง จำนวน 4 กลุ่ม รวม 73 คน ตลอดจนเกิดรูปแบบการเชื่อมโยงเครือข่ายการผลิตและการตลาด ภายใต้โซ่อุปทานที่มีสหกรณ์การเกษตรเขาคิชฌกูฏ จำกัด เป็นแกนกลางในการขับเคลื่อน

ในการดำเนินการโครงการวิจัยเครือข่ายคุณค่าผลไม้ สามารถสร้างระบบธุรกิจผลไม้ของสหกรณ์ได้ทั้งในระดับต้นน้ำ ตั้งแต่การพัฒนาการผลิตผลไม้ให้มีคุณภาพได้มาตรฐานตรงตามความต้องการของตลาด ส่งผลให้เกิดการสร้างเกษตรกรคุณภาพ เครือข่ายกลุ่มผู้ผลิตผลไม้คุณภาพและการจัดการผลไม้ที่มีคุณภาพในระดับกลางน้ำ เชื่อมโยงพันธมิตรกับภาคีเครือข่ายในการรวบรวมและจำหน่ายผลไม้ ส่งผลให้เกิดการบริหารจัดการตลาดผลไม้ที่มีประสิทธิภาพทั้งตลาดหลักและตลาดรอง จนกระทั่งในระดับปลายน้ำ เชื่อมโยงพันธมิตรกับผู้ประกอบการค้าส่งออกผลไม้ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาและขยายช่องทางการตลาดผลไม้คุณภาพในตลาดต่างประเทศ ซึ่งทั้งหมดเป็นผลลัพธ์ที่เป็นต้นแบบธุรกิจเครือข่ายผลไม้เชิงคุณค่า และการค้าที่เป็นธรรมต่อผู้บริโภค คู่ค้า และเกษตรกรสมาชิก นำไปสู่แนวทางการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรตามความต้องการอย่างแท้จริง ตลอดจนเป็นบริบทในการส่งเสริมจากภาครัฐ ภายใต้อุดมการณ์ หลักการ วิธีการ และคุณค่าสหกรณ์

ผลลัพธ์ที่โดดเด่นอีกประการหนึ่ง นอกเหนือจากผลลัพธ์ที่เป็นต้นแบบธุรกิจเครือข่ายผลไม้เชิงคุณค่าแล้ว ได้แก่ ความภาคภูมิใจของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเขาคิชฌกูฏ จำกัด ที่สะท้อนให้เห็นว่าปัจจุบันเกษตรกรสมาชิก มีทัศนคติที่ดีกับสหกรณ์ ซึ่งแตกต่างจากในอดีตที่เกษตรกรสมาชิกมักให้ความสำคัญในเรื่องเงินทุนอย่างเดียว แต่ในปัจจุบันสหกรณ์และเกษตรกรสมาชิก สามารถมีบทบาทร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในอาชีพการทำสวนผลไม้แก่เกษตรกรสมาชิก ตลอดจนสามารถพัฒนาช่องทางการตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ

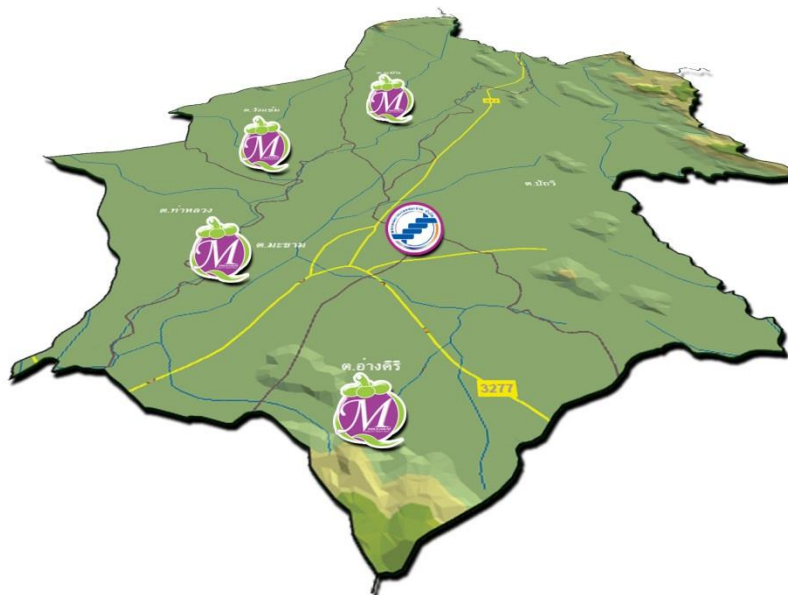
การก้าวไปสู่นโยบายเขตการค้าเสรีอาเซียน หรืออาฟต้า (ASEAN Free Trade Area: AFTA) ของประเทศไทย ตามข้อตกลงทางการค้าของกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน (ASEAN) ได้เริ่มมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2553 ซึ่งมีสินค้าเกษตรของไทย จำนวน 23 รายการ ที่จะต้องยกเลิกโควตาและลดภาษีเป็น 0% เมื่อมองภาพเศรษฐกิจโดยรวมแล้ว ไทยและอาเซียนต่างก็ได้รับประโยชน์จากการเปิดเขตการค้าเสรีอาเซียน AFTA แต่จะมากน้อยกว่ากันนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัวของภาครัฐ และภาคเอกชนในแต่ละประเทศ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริโภค ผู้บริโภคสามารถบริโภคสินค้าอุปโภค บริโภคในราคาถูกลง แต่อย่างไรก็ตามการนำเข้าผลไม้จากต่างประเทศที่มีราคาถูกลง จะยังคงส่งผลกระทบต่อเกษตรกรไทยภายในประเทศ รวมทั้งการลักลอบผ่านตามแนวชายแดนซึ่งยากต่อการควบคุม และตรวจสอบแหล่งที่มา ทำให้เกิดผลกระทบต่อราคาผลไม้ของเกษตรกรสมาชิกได้

ทั้งนี้ การขับเคลื่อนสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มผู้ผลิตผลไม้คุณภาพให้ก้าวทันกับพลวัตของการเปิดเขตการค้าเสรีอาเซียน หรืออาฟต้า (AFTA) ทำให้ต้องเร่งปรับตัวเพื่อเตรียมความพร้อมทั้งสถานการณ์ที่เกิดขึ้น แม้ผลไม้เศรษฐกิจของจังหวัดจันทบุรี อาทิ มังคุด เงาะ ทุเรียน จะไม่ได้รับผลกระทบในภาพรวมของการเปิดเขตการค้าเสรีอาเซียน เนื่องจากไม่ได้ถูกกำหนดเป็นสินค้าเกษตร จำนวน 23 รายการ แต่การขับเคลื่อนให้เกษตรกรสมาชิกมีความรู้ ความเข้าใจในสินค้าเกษตรคุณภาพ และพัฒนาขีดความสามารถ

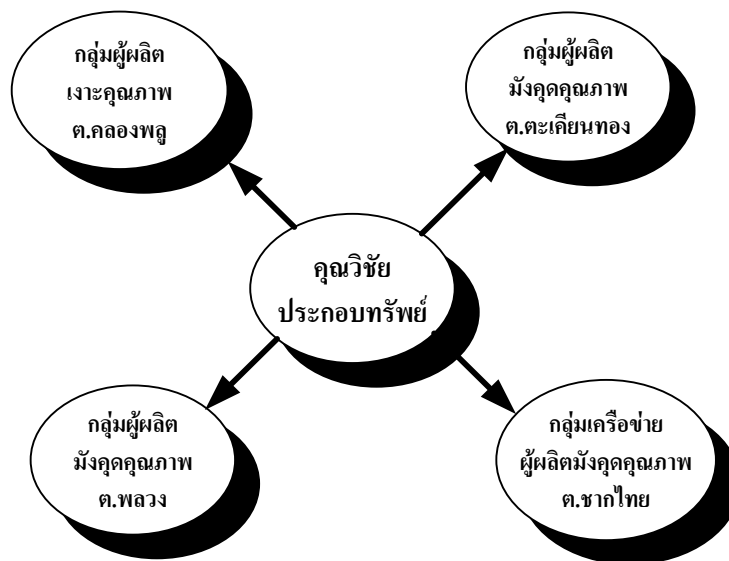
ศักยภาพในการผลิตผลไม้ให้มีคุณภาพ เป็นไปตามมาตรฐานการนำเข้าของประเทศตลาดเป้าหมาย หรือข้อกำหนดทางการค้าที่อาจส่งผลกระทบต่อขึ้นได้ในอนาคต ดังนั้น การส่งเสริมและพัฒนารวมกลุ่มผู้ผลิตผลไม้คุณภาพ โดยมีสหกรณ์การเกษตรเป็นแกนกลางในการขับเคลื่อน เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งทั้งทางด้านการพัฒนากระบวนการผลิตและการพัฒนาขยายช่องทางการตลาดของผลไม้คุณภาพ ซึ่งจะทำให้สามารถปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ดังกล่าว ตลอดจนเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้ระบบสหกรณ์การเกษตร

เพื่อเป็นการต่อยอด และขยายผลการขับเคลื่อนเวทีแห่งการเรียนรู้ โครงการวิจัยเครือข่ายคุณค่าผลไม้ ภายใต้การค้าที่เป็นธรรม ในระยะที่ 2 จึงต้องการถ่ายทอดองค์ความรู้สู่การปฏิบัติจริง โดยการนำเอาชุดความรู้รูปแบบการรวมกลุ่มผู้ผลิตผลไม้คุณภาพ และการบริหารจัดการโซ่อุปทานไปสู่ภาคีเครือข่าย โดยมีเป้าหมายในการขยายผลไปยังสหกรณ์การเกษตรระยะสาม จำกัด อำเภอมะขาม ซึ่งมีพื้นที่ดำเนินการติดต่อกันสร้างเป็นเครือข่ายเวทีแห่งการเรียนรู้ในการพัฒนาและวางแผนการผลิตร่วมกัน นำไปสู่การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสหกรณ์ ส่งผลให้เกิดศักยภาพทางการแข่งขันในระบบเศรษฐกิจ

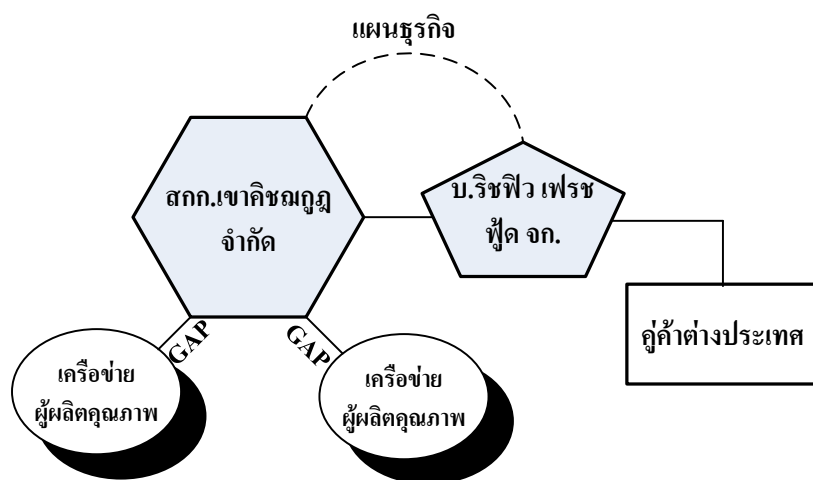
นอกจากนั้น จะให้ความสำคัญด้านฐานข้อมูลการผลิต (ข้อมูลพื้นฐานการผลิต ข้อมูลการตลาด และต้นทุนรวม) เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านวางแผนการผลิตพืชหลัก และพืชรอง เพื่อเพิ่มรายได้ สร้างผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ รวมถึงความสามารถในการจัดการระบบกระจายสินค้าทั้งตลาดภายในประเทศ และตลาดต่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพพัฒนาสู่สากล นับเป็นการเพิ่มคุณค่าในการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตร จนนำสู่การบูรณาการร่วมกันของทุกฝ่าย กำหนดเป็นแผนปฏิบัติงานบนแนวทางการพัฒนาสหกรณ์สู่ความยั่งยืน และเกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเกษตรกรสมาชิกและสหกรณ์การเกษตรอื่นๆ และที่สำคัญ ระบบธุรกิจที่สหกรณ์การเกษตรขับเคลื่อนร่วมกับภาคีพันธมิตรได้สะท้อนให้เห็นตัวแบบของการบริหารจัดการภายใต้โซ่อุปทาน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความสามารถในเชิงแข่งขันภายใต้การเปิดการค้าเสรีอาเซียนที่ประเทศไทยกำลังเผชิญหน้า



รูปที่ 4.31 แผนที่ตั้งกลุ่มผู้ผลิตผลไม้คุณภาพ พื้นที่อำเภอมะขาม จันทบุรี



รูปที่ 4.32 ตัวแบบเครือข่ายการทำสวนผลไม้คุณภาพ จำนวน 4 กลุ่ม
ที่มา : ชุดโครงการวิจัยการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม. 2553.



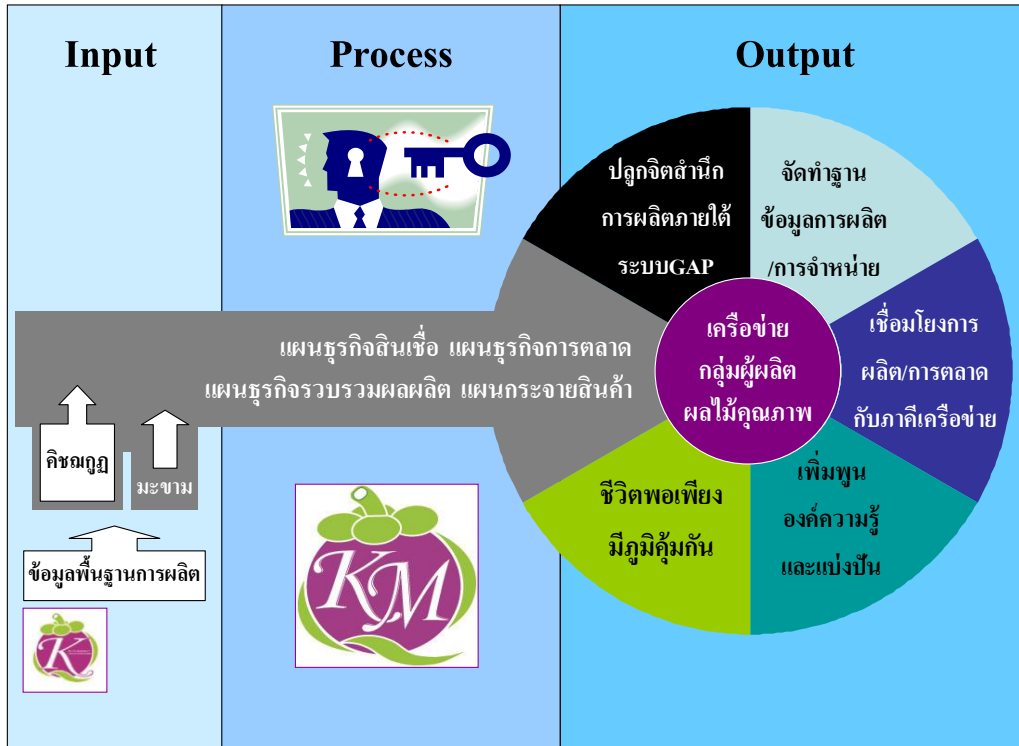
รูปที่ 4.33 ตัวแบบการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจระหว่างสหกรณ์การเกษตรเขาคิชฌกูฏ จำกัด บริษัท
ส่งออกไปจำหน่ายตลาดต่างประเทศ
ที่มา : ชุดโครงการวิจัยการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม. 2553.



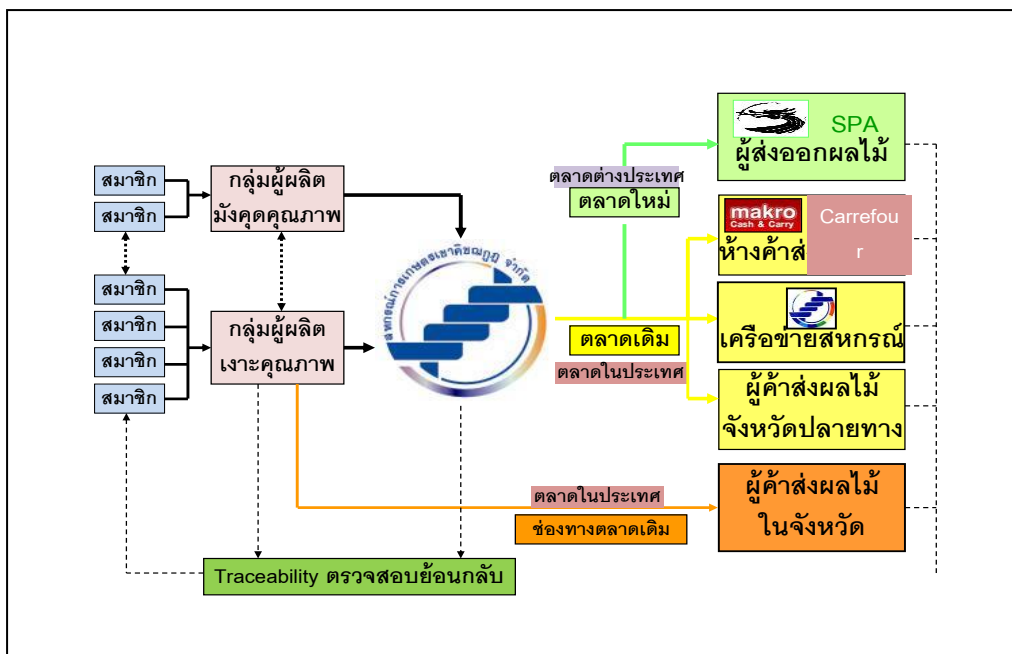
รูปที่ 4.34 กรอบแนวทางการสร้างจิตสำนึกการผลิตผลไม้คุณภาพ
ที่มา : ชุดโครงการวิจัยการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม. 2553.



รูปที่ 4.35 กรอบแนวทางการพัฒนากลุ่มผู้ผลิตผลไม้คุณภาพ
ที่มา : ศศิธร วิเศษ และคณะ. โครงการวิจัยเครือข่ายคุณค่าผลไม้. 2554.



รูปที่ 4.36 กรอบแนวทางการขับเคลื่อนเครือข่ายกลุ่มผู้ผลิตผลไม้คุณภาพ
ที่มา : ศศิธร วิเศษ และคณะ. โครงการวิจัยเครือข่ายคุณค่าผลไม้. 2554.



รูปที่ 4.37 การเชื่อมโยงธุรกิจเครือข่ายคุณค่าผลไม้ จังหวัดจันทบุรี
ที่มา : ศศิธร วิเศษ และคณะ. โครงการวิจัยเครือข่ายคุณค่าผลไม้. 2554.



รูปที่ 4.38 สัญลักษณ์ของเครือข่าย การจัดการองค์ความรู้เครือข่ายกลุ่มผู้ผลิตผลไม้คุณภาพ

ที่มา : ศศิธร วิเศษ และคณะ. โครงการวิจัยเครือข่ายคุณค่าผลไม้. 2554.

ผลการเรียนรู้ร่วมกันแบบมีส่วนร่วมภายใต้โครงการวิจัยได้เกิดแนวทางในการพัฒนาแนวคิดที่หลากหลายนำไปสู่การปฏิบัติตามความเหมาะสม กระบวนการดังกล่าวนำมาซึ่งการยอมรับซึ่งกันและกัน การร่วมมือกันเป็นกลุ่มผู้ผลิตผลไม้คุณภาพ

ในส่วนของการสหกรณ์การเกษตรเขาคิชฌกูฏ จำกัด ที่เข้าร่วมในฐานะเป็นแกนกลางก็ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการส่งเสริมกลุ่มผู้ผลิตสินค้าคุณภาพ และเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยแก้ไขปัญหาการค้าผลผลิตตกต่ำ

การเรียนรู้ร่วมกันตามศักยภาพและการปรับตัวของทุกฝ่ายก่อให้เกิดใหม่ ซึ่งเกิดจากการประสานพลังที่จะดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาหนุนเสริมซึ่งกันและกัน

• ได้ชุดความรู้การผลิตผลไม้คุณภาพด้วยจิตวิญญาณ โดยมีแกนนำเครือข่ายคือ คุณวิชัย ประกอบทรัพย์ ซึ่งปัจจุบันพัฒนาเป็นศูนย์เรียนรู้และขยายผลถ่ายทอดแก่ผู้สนใจอย่างกว้างขวาง โดยมีกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผู้ว่าราชการจังหวัดและสหกรณ์การเกษตรต่างๆเป็นภาคีพันธมิตร

• ชุดความรู้การบริหารจัดการโซ่อุปทานของสกก.ที่จะช่วยขยายตลาดใหม่
• ชุดความรู้การดำเนินธุรกิจผ่านเครือข่ายพันธมิตรในแนวราบเพื่อประสิทธิภาพและ know-how ใหม่

- การขยายผลไปสู่ภาคีพันธมิตรสหกรณ์การเกษตรมะขาม จำกัด
- การขยายผลไปสู่การสร้างเครือข่ายสหกรณ์การเกษตรผู้ผลิตผลไม้ของกรมส่งเสริมสหกรณ์

4.2.4 กรณีศึกษา : เครือข่ายคุณค่ายางพารา (สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จังหวัดตรัง)

ยางพารายังคงเป็นพืชเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศไทย ทั้งในด้านเป็นอาชีพหลักของเกษตรกรชาวสวนยางพาราทำรายได้ให้เกษตรกรได้อย่างสม่ำเสมอตลอดทั้งปี และเป็นแหล่งเงินตราต่างประเทศจากการส่งออก โดยจากข้อมูลพื้นฐานเศรษฐกิจของสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (2553) ในปี 2552 มีเกษตรกรที่มีอาชีพทำสวนยางพารารวม 1.480 ล้านครัวเรือน มีเนื้อที่ปลูกรวม 17.223 ล้านไร่ ให้ผลผลิตแล้ว 11.508 ล้านไร่ ได้ผลผลิตยางดิบ 3.176 ล้านตัน ซึ่งในปัจจุบันมีการปลูกยางพาราในเกือบทุกจังหวัดในประเทศไทยโดยมีปลูกในภาคใต้มากที่สุด

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

แม้ว่าราคายางพาราที่ประเทศไทยขายได้มีแนวโน้มสูงขึ้นตั้งแต่ปี 2545 ที่ราคายางแผ่นดิบในตลาดท้องถิ่นมีราคาเฉลี่ยประมาณกิโลกรัมละ 45 บาท จนถึงเดือนกรกฎาคม ปี 2551 ได้เพิ่มขึ้นเป็นราคากิโลกรัมละ 99 แต่หลังจากที่ได้เกิดภาวะปัญหาด้านการเงินของประเทศสหรัฐอเมริกาส่งผลกระทบเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำไปทั่วโลก ทำให้ราคาน้ำมันลดลง ทำให้ราคายางพารามีแนวโน้มลดลงตลอดเวลา ตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2551 เป็นต้นมา โดยในช่วงปลายปี 2551 ราคายางแผ่นดิบในตลาดท้องถิ่นมีราคาโดยเฉลี่ยกิโลกรัมละ 30.20 บาท แล้วตั้งแต่ต้นปี 2552 ราคายางพาราก็กลับมามีแนวโน้มที่สูงขึ้น กระทั่งถึงต้นปี 2553 ราคายางแผ่นดิบก็กลับมามีราคาสูงอยู่ที่ระดับกว่า 100 บาทต่อกิโลกรัม จากความผันผวนของราคายางพาราทำให้เกิดผลกระทบทางบวกและทางลบแก่ผู้เกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน ช่วงราคาสูงก็จะเกิดผลดีกับชาวสวนยางทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น แต่ผู้แปรรูปที่ใช้ยางพาราเป็นวัตถุดิบก็มีปัญหาเรื่องต้นทุนการผลิตสูงขึ้น และเมื่อราคาคงต่ำ ชาวสวนยางก็เดือดร้อน เพราะทำให้รายได้ลดลง แต่ผู้แปรรูปได้รับผลดีที่ทำให้ต้นทุนการแปรรูปลดลง นอกจากนี้ ยังเกิดปัญหากับผู้ทำหน้าที่การตลาดกลางน้ำ ทำให้มีรายได้ไม่ยั่งยืนและเกิดการขาดทุนในการทำธุรกิจ ถ้าหากไม่มีการวางแผนเตรียมรับสถานการณ์การผันผวนของราคา ซึ่งเกษตรกรชาวสวนยางพาราส่วนใหญ่มีสวนยางพาราขนาดเล็กและเป็นสมาชิกสหกรณ์การเกษตร หรือเป็นสมาชิกสหกรณ์กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ซึ่งสามารถใช้ประโยชน์จากการเป็นสมาชิกสหกรณ์ในการบริหารจัดการการผลิตและการตลาดที่มีประสิทธิภาพได้ โดยการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ

ในปีที่ผ่านมามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์โดยสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ได้มีชุดโครงการวิจัยการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรมของสินค้าเกษตรที่สำคัญชนิดต่าง ๆ ของประเทศไทย โดยได้รับทุนการสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย ซึ่งเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาการสหกรณ์ฉบับที่ 2 จึงเห็นได้ว่าจากปัญหาดังกล่าวข้างต้นสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย จึงได้ให้การสนับสนุนทำวิจัยเกี่ยวกับเครือข่ายคุณค่ายางพารา โดยเริ่มศึกษาจากสหกรณ์การเกษตรที่มีการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับยางพารา เพื่อใช้เป็นตัวแบบ เพื่อประยุกต์ใช้ในการพัฒนาเครือข่ายยางพาราต่อไป ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้เลือกสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวเป็นแกนนำในการพัฒนาเครือข่ายยางพาราและจำเป็นต้องดำเนินการวิจัยต่อเนื่องเป็นที่ 2

สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด เป็นสหกรณ์หนึ่งที่ได้ดำเนินธุรกิจยางพารามากกว่า 25 ปี ปัจจุบันมีสมาชิกกว่า 4,000 ครัวเรือน และยังมีภาคีพันธมิตรทำธุรกิจยางพารา 11 องค์กร การดำเนินงานของ สกก.ย่านตาขาว จก. รวบรวมยางจากสมาชิกและสหกรณ์เครือข่าย โดยส่วนใหญ่เป็นยางแผ่นดิบและยางแผ่นรมควันแล้วจำหน่ายผ่านตลาดกลางย่านตาขาว และตลาดกลางหาดใหญ่ สำหรับยางคัตตึง (ซี่ยาง) สกก.ย่านตาขาว จก.ขายโดยตรงให้กับผู้แปรรูปในท้องถิ่น

การดำเนินธุรกิจยางพาราของสหกรณ์ที่ผ่านมา สหกรณ์มีพันธมิตร ได้แก่ สำนักงานตลาดกลางหาดใหญ่ (ให้ความรู้และการอบรมเรื่องตลาดยางอุปกรณ์ และโกดัง) สำนักงานกองทุนสงเคราะห์สวนยาง ให้การสนับสนุนโรงรมยาง จำนวน 3 โรงงาน อยู่ที่ ต.โพรงจระเข้ ต.เกาะเปียง และ ต.โนควน สำนักงานสหกรณ์จังหวัด ให้เงินกู้แก่กองทุนพัฒนาการสหกรณ์ คิดดอกเบี้ยร้อยละ 3/ปี และขายโดยตรงให้บริษัทส่งออก ได้แก่ ยูโนเด็ครับเบอร์ จ.ตรัง บ.ไทเทครับเบอร์ จ.ตรัง และ บ.เซาท์แลนด์รับเบอร์ หาดใหญ่

ในบรรดา สกก. ที่ทำธุรกิจยางพารา ซึ่งมีประมาณ 20 แห่ง อาจกล่าวได้ว่า สกก.ย่านตาขาว จก. เป็นสกก.อันดับแรกๆ ที่เน้นการทำธุรกิจยางพารา โดยในระหว่างปี 2549 - 2551 มีธุรกิจรวบรวมยางพารา

1,200 2,000 และ 3,000 ตัน ตามลำดับ ซึ่งประกอบด้วย น้ำยาง 30% ยางรมควัน 40% ยางแผ่นดิบ 20% และยางคัตตึง 10% คิดเป็นร้อยละ 30, 40, 20 และ 10 ของปริมาณทั้งหมด ตามลำดับ จุดเด่นที่สำคัญของสหกรณ์ คือ 1) การมีทุนหมุนเวียนในการรับซื้อโดยไม่คิดดอกเบี้ย 2) มีการจัดสรรเงินเฉลี่ยคืนให้ภาคี และสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ และ 3) มีระบบการบริหารจัดการที่ดี และมีแผนธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

นอกจากนี้ ในอนาคต สกก.ย่านตาขาว จำกัด ยังมีแผนงานการพัฒนาธุรกิจยางพาราไปสู่การส่งออกโดยตรง ซึ่งหากเป็นไปได้จะก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มและผลประโยชน์แก่สมาชิกมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด ในฐานะแกนนำเครือข่ายยังคงดำเนินธุรกิจในตลาดท้องถิ่นและจังหวัดในเรื่องของการรวบรวมน้ำยางดิบและยางแผ่นรมควัน เพื่อส่งต่อให้คนกลางในพื้นที่เท่านั้น ทำให้มีทางเลือกในช่องทางขายน้อย สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด จึงมีแนวคิดที่จะทำธุรกิจส่งออกยางพาราในอนาคต แต่ในปัจจุบันยังขาดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ในเรื่องการทำธุรกิจ และข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการส่งออก ซึ่งหากได้มีการเตรียมการและได้รับการสนับสนุนจากผู้เชี่ยวชาญ อาจทำให้ธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะก่อให้เกิดการขาดทุนเหมือนที่เกิดขึ้นอยู่เนื่อง ๆ ในธุรกิจผู้ประกอบการยางพารา นอกจากนี้ยังมีความเสี่ยงต่อความแปรปรวนของราคา

การวิจัยครั้งนี้จะเป็นไปในลักษณะของงานวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปีที่ 1 เข้าสู่ปีที่ 2 ในปีนี้ในการเชื่อมโยงโซ่อุปทานเพื่อการลดจุดอ่อนเครือข่ายที่เป็นอยู่และการดำเนินธุรกิจในอนาคตเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อเกษตรกร ซึ่งการศึกษานี้จะได้ตัวแบบเครือข่ายคุณค่ายางพาราโดยมีสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด เป็นแกนนำ เพื่อมุ่งดำเนินการในการพัฒนาโซ่อุปทานเชิงคุณค่าให้เกิดประโยชน์ต่อภาคีพันธมิตรของเครือข่ายธุรกิจยางพารา ตั้งแต่กระบวนการผลิตจนถึงการตลาดขั้นสุดท้ายเพื่อให้ได้รูปแบบที่สามารถลดต้นทุนการตลาดในการนำสินค้าจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค และมีการค้าที่เป็นธรรม ซึ่งจะส่งผลต่อการประกอบอาชีพของชาวสวนยางพาราอย่างยั่งยืน

จากผลการศึกษาในปีที่ 1 พบว่า การขายผลผลิตของชาวสวนยางพาราในปัจจุบันมี 2 ลักษณะ คือ ขายในลักษณะน้ำยางสด และยางแผ่นดิบ มีพ่อค้ารับซื้อกระจายทั่วไปทุกหมู่บ้าน โดยขายต่อผู้รวบรวมในท้องถิ่น และผู้แปรรูปยางแผ่นรมควัน เป็นต้น

การดำเนินธุรกิจซื้อขายยางพาราของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด มี 3 ลักษณะ คือ (1) รับซื้อน้ำยางสดมาแปรรูป เป็นยางแผ่นรมควันซึ่งปัจจุบันสหกรณ์มีอยู่ 3 โรงงาน (2) รับซื้อยางแผ่นดิบจากสมาชิกและชาวสวนทั่วไป และ (3) เกษตรกรและสหกรณ์กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง โดยสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวให้ความรู้เรื่องราคาภายในประเทศและต่างประเทศ ให้เงินทุนหมุนเวียนเครือข่ายละ 500,000 บาท โดยไม่คิดดอกเบี้ย ชำระคืนโดยการส่งมอบยางแผ่นรมควันที่เครือข่ายผลิตได้ภายใน 7 วัน สหกรณ์ขายยางพาราทางการที่รับซื้อจากสมาชิกและเครือข่ายผ่านตลาดกลางหาดใหญ่ และขายให้กับผู้ส่งออกโดยตรง

การบริหารจัดการของสหกรณ์ที่เชื่อมโยงจากการผลิตของสมาชิกชาวสวนยางพาราห่วงโซ่อุปทาน การจัดทำฐานข้อมูลชาวสวนยางพาราที่เป็นสมาชิกสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวจำนวน 780 คน พบว่ามีประสบการณ์การทำสวนยางพารามาแล้วโดยเฉลี่ย 21 ปีและร้อยละ 48 มีรายได้จากแหล่งอื่นๆด้วย โดยมีเนื้อที่ปลูกยางพาราเฉลี่ยครัวเรือนละ 13.84 ไร่ ชาวสวนส่วนน้อยที่มีการปลูกพืชแซมพืช โดยปลูกอ้อยมากที่สุด รองลงมาคือ ไม้สะเดา ส่วนการเลี้ยงสัตว์ในสวนยางพารามีเพียงร้อยละ 8.97 โดยเลี้ยงวัวมากที่สุด การขายผลผลิตยางพารามีเพียงส่วนน้อยที่ขายให้สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวซึ่งมีเพียงร้อยละ 10.92 อาจเป็นเพราะว่าสมาชิกอยู่ห่างไกลจากจุดรับซื้อ และมีพ่อค้าเข้าไปรับซื้อถึงสวน เกษตรกรชาวสวนยางพาราขายในลักษณะน้ำยางสดเป็นส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 58.89 สมาชิกร้อยละ 60.64 มีความต้องการให้สหกรณ์

ช่วยเหลือ โดยส่วนใหญ่ให้ช่วยแก้ปัญหาเรื่องคุณภาพและราคาปุ๋ยเคมี คิดเป็นร้อยละ 45.24 ของผู้ต้อง การให้ สหกรณ์ช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าว

ในส่วนของการพัฒนาสวนยางพาราของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวได้คัดเลือกแกนนำ กลุ่ม 3 ราย ที่เป็นประธานกลุ่มเกษตรกรที่มีโรงงานแปรรูปยางแผ่นรมควัน โดยรับซื้อน้ำยางสดจากสมาชิกมา แปรรูปเป็นยางแผ่นรมควัน และขายให้สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว โดยสวนยางพาราของแกนนำทั้ง 3 กลุ่ม มีการปลูกพืชแซมในสวนยางพาราโดยปลูกผักเนียง, ไม้สะเดา และฝรั่ง

สวนต้นแบบยางพาราเพื่อพัฒนาเป็นศูนย์เรียนรู้



รูปที่ 4.39 เกษตรกรผู้เข้าร่วมเป็นสวนต้นแบบเพื่อพัฒนาเป็นศูนย์เรียนรู้

ที่มา : ชุดโครงการวิจัยการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม. 2553.

เกษตรกรสวนต้นแบบ

- กลุ่มสวนสงเคราะห์ยางพัฒนา (นายายหม่อม)

เจ้าของสวน คือ นายสัมพันธ์ พันธุ์เกตุ

สวนยางที่ใช้เป็นแปลงเรียนรู้และถ่ายทอดแนวปฏิบัติการทำสวนยางพารามีขนาด 54 ไร่ ยางพาราอายุ 5 ปี พันธุ์ 251 ระยะปลูก 3 x 7 เมตร ยังไม่เปิดกรีด มีโรงแปรรูปยางแผ่นรมควันตั้งอยู่ใน บริเวณสวนยาง

- กลุ่มพัฒนาคุณภาพยางพาราบ้านท่าบันได

เจ้าของสวน คือ นายจรรัน จิตรเพ็ชร

สวนยางที่ใช้เป็นแปลงเรียนรู้และถ่ายทอดแนวปฏิบัติการทำสวนยางพารามีขนาด 5 ไร่ ยางพาราอายุ 2 ปี พันธุ์ 251 ระยะปลูก 3 x 7 เมตร ยังไม่เปิดกรีด โดยในพื้นที่สวนยางนี้ได้มีการใช้พื้นที่ขนาด

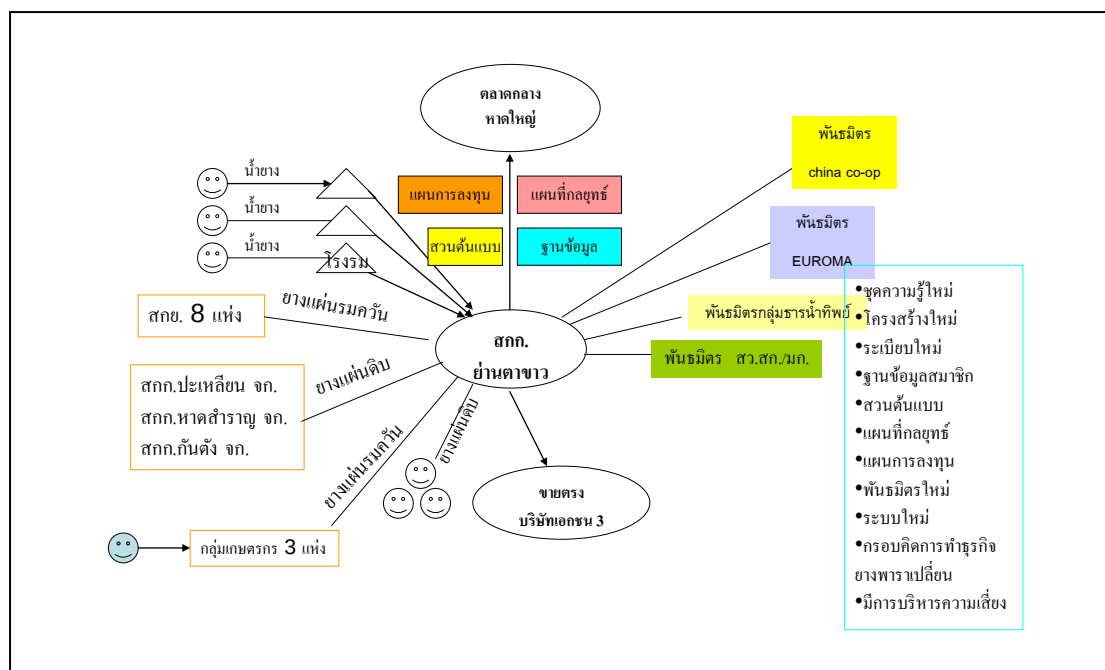
2 งานปลูกฝรั่งแซมยางด้วย มีพื้นที่อีก 4 ไร่ อยู่ในแปลงเดียวกันเป็นโรงแปรรูปยางแผ่นรมควันและเป็นบ้านที่อยู่อาศัย

- กลุ่มพัฒนาคุณภาพยางพาราบ้านปากอ

เจ้าของสวน คือ นายศราวุธ ชื่นสกุล

สวนยางที่ใช้เป็นแปลงเรียนรู้และถ่ายทอดแนวปฏิบัติการทำสวนยางพารามี 2 แปลงติดกัน แปลงที่ 1 ได้รับมรดกมา มีขนาด 30 ไร่ ยางพาราอายุ 25 ปี พันธุ์ 600 ระยะปลูก 3x7 เมตร (ไร่ละ 70 ต้น) เปิดกรีดแล้วได้ผลผลิตน้ำยางดิบประมาณ 60 กก./วันที่กรีด (กรีดได้ประมาณ 150 วัน/ปี) เปอร์เซ็นน้ำยางร้อยละ 34 คิดเป็นผลผลิตยางแห้ง 20 กก. แบ่งครึ่งกับคนกรีด เจ้าของสวนมีรายได้ประมาณ 500-600 บาท/วันที่กรีด เมื่อช่วงเดือนเมษายน 2552 เกิดลมพายุฤดูร้อนทำให้สวนแห่งนี้เสียหายเป็นเนื้อที่มากกว่า 10 ไร่ คาดว่าจะดำเนินการขอสงเคราะห์เพื่อปลูกยางพาราทดแทนภายใน 2 ปีนี้ แปลงที่ 2 ได้รับมรดกมาเช่นเดียวกัน มีขนาดเนื้อที่ 64 ไร่ ยางพาราอายุ 4 ปี พันธุ์ 251 ระยะปลูก 3 x 7 เมตร ใช้ปุ๋ยสูตร 25-7-7 ในอัตรา 0.5 กก./ต้น และใช้ปุ๋ยชีไก่ด้วย คาดว่าจะเปิดกรีดเมื่อยางพารามีอายุ 7 ปี ค่าปุ๋ยและค่าแรงงานในการดูแลสวนประมาณ 260,000 บาท /ปี โดยในพื้นที่สวนยางนี้ได้มีการปลูกกล้วยน้ำหว้า และต้นสะเดาแซมยางด้วย และมีพื้นที่อีก 5 ไร่ตั้งอยู่ใกล้กันเป็นโรงแปรรูปยางแผ่นรมควัน

3. ตัวแบบการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์ที่เชื่อมเครือข่ายภายใต้โซ่อุปทาน

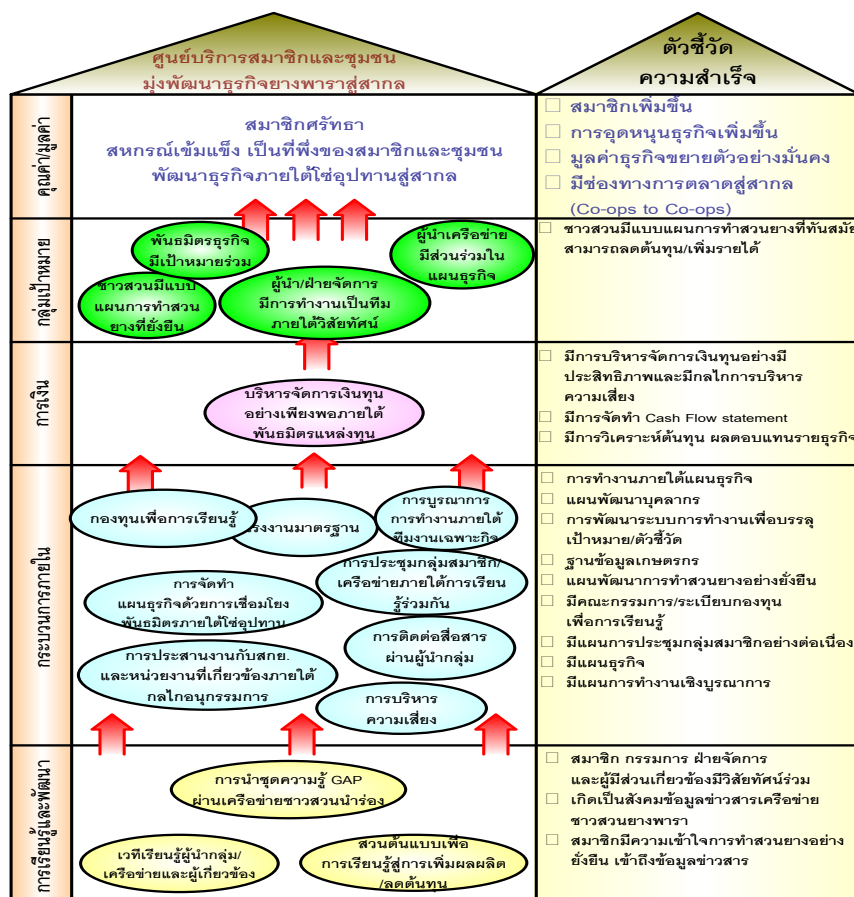


รูปที่ 4.40 ตัวแบบการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์ที่เชื่อมเครือข่ายภายใต้โซ่อุปทาน

ที่มา : ชุดโครงการวิจัยการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม. 2553.



รูปที่ 4.41 ข้อตกลงความร่วมมือระหว่างสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวและกลุ่มเกษตรกรทำสวนธารน้ำทิพย์
แผนที่กลยุทธ์เครือข่ายคุณค่ายางพารา
ที่มา : ชุดโครงการวิจัยการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม. 2553.



รูปที่ 4.42 แผนที่กลยุทธ์เครือข่ายคุณค่ายางพารา
ที่มา : ชุดโครงการวิจัยการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม. 2553.

- ผลการวิเคราะห์ทางการเงินของโครงการลงทุนโรงงานผลิตยางลูกขนานขนาด 5,000 คัน/ปี
- ตัวชี้วัดผลการวิเคราะห์กรณี "ไม่ได้รับเงินสนับสนุนจากรัฐบาล"

อัตราผลตอบแทนภายในโครงการ (IRR)	23.10%
มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV)	15,842,843
อัตราผลประโยชน์ต่อต้นทุน (BCR)	1.003
ระยะเวลาคืนทุน (ปี)	4.32
- กรณีได้รับเงินสนับสนุนจากรัฐบาลจำนวน 5 ล้านบาท

อัตราผลตอบแทนภายในโครงการ (IRR)	51.93%
มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV)	20,842,843
อัตราผลประโยชน์ต่อต้นทุน (BCR)	1.005
ระยะเวลาคืนทุน (ปี)	1.92

รูปที่ 4.43 การวิเคราะห์การลงทุน

ศานิต แก้วเย็น และคณะ. โครงการวิจัยเครือข่ายคุณค่ายางพารา. 2553.



รูปที่ 4.44 การผลิตยางคอมปาวนด์ ณ บริษัทยูโรมา รับเบอร์ จำกัด ประเทศมาเลเซีย

- นำไปใช้ประโยชน์ในการจัดเวทีเรียนรู้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง 30 คน และปัจจุบันกำลังพัฒนาไปสู่การจัดตั้ง/ดำเนินงานศูนย์ข้อมูลยางพาราของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด
- ข้อมูลสวนต้นแบบ 3 สวน ได้มีการบันทึกบัญชีฟาร์มและวางแผนการพัฒนาสวนยางพาราในรูปแบบของการทำสวนยางพาราแบบ Diversification เพื่อการเรียนรู้ในทิศทางของการบริหารความเสี่ยงแก่เกษตรกร
 - รูปแบบการบริหารจัดการสหกรณ์ใหม่ ภายใต้ความร่วมมือของเครือข่ายพันธมิตร
 - ปัจจุบันสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด ได้เป็นแม่ข่ายขยายผลงานวิจัยไปเป็นแผนธุรกิจร่วมกับกลุ่มเกษตรกรทำสวนธารน้ำทิพย์ และเครือข่ายรวบรวมยาง
 - สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด นำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการพัฒนาธุรกิจขายปุ๋ย สินเชื่อรวบรวมยางพาราและต่อยอดพัฒนาเป็นศูนย์สารสนเทศยางพาราของสหกรณ์การเกษตร
 - ปัจจุบันสหกรณ์การเกษตรได้ใช้แผนที่กลยุทธ์ในการปรับโครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์เพื่อรองรับกลยุทธ์การเชื่อมโยงพันธมิตรภายใต้โซ่คุณค่า

- สหกรณ์การเกษตรได้รับการสนับสนุนเงินทุนจำนวน 10 ล้านบาท จากรัฐบาล โดยชุดความรู้จากการวิจัยช่วยให้สหกรณ์การเกษตรปรับแผนการลงทุนตามข้อเสนอของรัฐให้สอดคล้องกับสถานการณ์และความเสี่ยง
- ชุดความรู้และความสัมพันธ์ดังกล่าวได้นำมาบรรจุไว้ในแผนการวิจัยในระยะที่ 2 เพื่อขยายผลการเชื่อมโยงภายใต้โอปทาน
- สหกรณ์การเกษตรได้มีนโยบายในการรวบรวมอย่างกันถ้วยเพื่อจำหน่ายแก่พันธมิตร

4.2.5 กรณีศึกษา : เครือข่ายคุณค่ามันสำปะหลัง จังหวัดกำแพงเพชร

มันสำปะหลังเป็นพืชพลังงานชีวมวล ที่สำคัญที่ใช้ในกระบวนการผลิตเอทานอล ซึ่งเป็นหนึ่งในพลังงานทางเลือกในปัจจุบัน ในยุคที่ราคาน้ำมันมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และส่งผลกระทบต่ออย่างกว้างขวางในภาคการผลิต และการบริโภคของประเทศ รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการผลิตและการใช้เอทานอลเพื่อผสมในน้ำมันเบนซินตามแผนงานของกระทรวงอุตสาหกรรมและกระทรวงพลังงาน เหมืองของมันสำปะหลังยังสามารถใช้เป็นพลังงานเชื้อเพลิงได้อีก นอกจากนั้นแล้วมันสำปะหลังยังเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญของอุตสาหกรรมการผลิตสินค้าต่างๆ เช่น แป้งมันสำปะหลัง กระจาด ยานยนต์ และอาหารสัตว์ เป็นต้น โดยมีสัดส่วนการผลิตมันสำปะหลังเพื่อใช้ภายในประเทศประมาณ ร้อยละ 15 และเพื่อการส่งออกร้อยละ 85 (กรุงเทพมหานคร: กันยายน 2550) จากประโยชน์ดังกล่าวจึงนับได้ว่ามันสำปะหลังนั้นเป็นพืชที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของไทย

ในปัจจุบันผลผลิตรวมของมันสำปะหลังทั้งประเทศประมาณ 27 ล้านตัน แต่จากการวิเคราะห์อุปสงค์ของมันสำปะหลังพบว่าตลาดมีความต้องการถึง 32 ล้านตันในปี 2551 ความต้องการของตลาดมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น เป็น 34 ล้านตัน และ 37 ล้านตัน ในปี 2552 และ ปี 2553 ตามลำดับ (กรุงเทพมหานคร: กันยายน 2550) และผลผลิตโดยเฉลี่ยต่อไร่ของมันสำปะหลังของประเทศอยู่ที่ประมาณ 3 ตัน (ข้อมูลจากกรมการค้าต่างประเทศ) ซึ่งยังคงอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าระดับการผลิตที่สามารถทำได้จริงจากเกษตรกรผู้ที่มีการบริหารจัดการการเพาะปลูกที่ใช้เทคโนโลยีของการเกษตรสมัยใหม่ เกษตรกรส่วนใหญ่ยังคงทำการเพาะปลูกกันแบบดั้งเดิมและยังขาดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง ในส่วนภาคราชการและสถาบันวิชาการต่างๆได้พยายามทำการวิจัยค้นคว้าเทคโนโลยีทางการเกษตรสมัยใหม่ เพื่อช่วยเหลือส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตให้แก่เกษตรกร แต่เกษตรกรที่ทำการเพาะปลูกมันสำปะหลังจำนวนมากยังไม่ตอบรับกับการช่วยเหลือดังกล่าว นับได้ว่าเป็นการเสียโอกาสอย่างยิ่งกับสถานการณ์ที่ภาวะราคาของมันสำปะหลังกำลังเพิ่มสูงขึ้น ปัจจัยอะไรที่จะทำให้เกษตรกรเกิดการเปลี่ยนแปลงและหันมาทำการเพาะปลูกอย่างถูกวิธี หลักการของการเพาะปลูกที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ ที่สามารถสร้างผลผลิตได้อย่างเต็มที่ และประหยัดต้นทุนการเพาะปลูก กระบวนการเก็บเกี่ยว แปรรูป และรวบรวมมันสำปะหลังที่รักษาคุณภาพของหัวมัน และประหยัดต้นทุนการขนส่งรวบรวม ปัญหาการแข่งขันการรับซื้อหัวมันสดและมันเส้นที่ใช้กลยุทธ์ราคาเป็นหลัก ซึ่งส่งผลเสียต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ เกษตรกรและสมาชิกสหกรณ์มักไม่ได้รับความเป็นธรรมในด้านความเที่ยงตรงของตาชั่ง และการกตรราคาจากนายทุน การลงทุนซ้ำซ้อนในการสร้างลานตากมันและแปรรูป ของเอกชนและสหกรณ์ ปัญหาการกระจายตัวของผลผลิตมันสำปะหลังที่ไม่เหมาะสมซึ่งนับได้ว่าเป็นการใช้ทรัพยากรที่ไม่คุ้มค่าของประเทศ

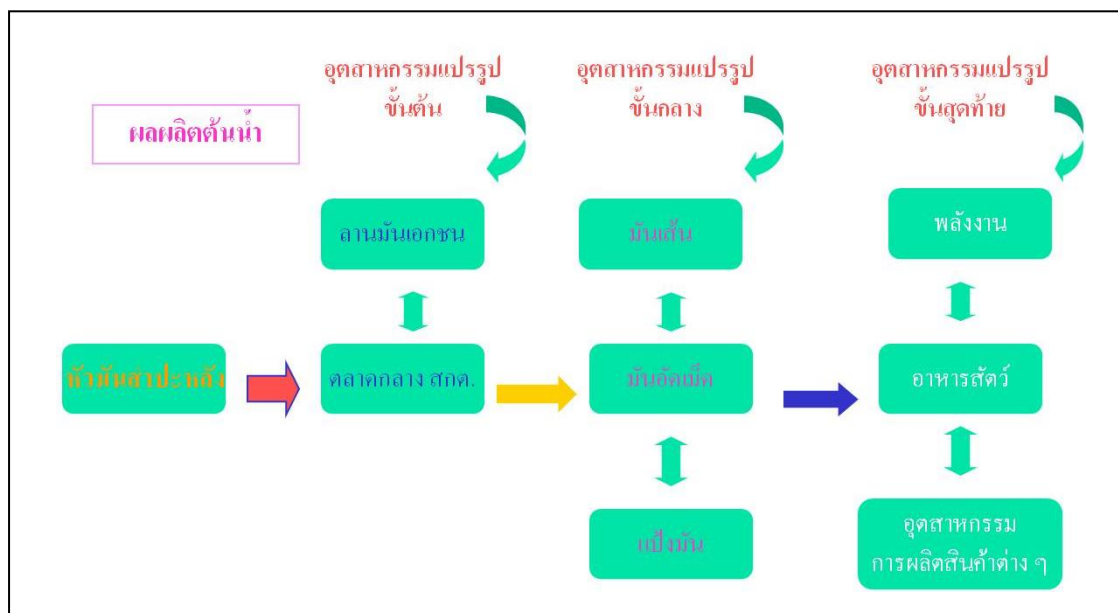
ดังนั้นเพื่อเป็นการแก้ปัญหาให้กับเกษตรกร การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรโดยเฉพาะอย่างยิ่งสหกรณ์การเกษตรที่มีสมาชิกส่วนใหญ่ทำการเพาะปลูกมันสำปะหลัง นอกจากสหกรณ์จะทำหน้าที่ในการรวบรวมและแปรรูปมันสำปะหลังเป็นมันเส้นแล้ว สหกรณ์การเกษตรควรจะนำหลักของการจัดการห่วงโซ่อุปทานมาประยุกต์ใช้ก็คือการให้การสนับสนุนและช่วยเหลือสมาชิกตั้งแต่ต้นน้ำ ก็คือการบริหารจัดการ

เพาะปลูกที่สามารถให้ผลผลิตสูงสุด และมีคุณภาพตรงตามความต้องการของตลาด ภายใต้การบริหารงบประมาณการผลิตที่มีอยู่อย่างจำกัดและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้สมาชิกของสหกรณ์สามารถเพิ่มกำไรจากการผลิตมันสำปะหลังได้มากขึ้น และจะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของสมาชิกสหกรณ์ต่อไป โดยจะใช้กระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายคุณค่าระหว่างสหกรณ์และกลุ่ม/องค์กรพันธมิตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์ ในการขยายผลไปสู่การเชื่อมโยงห่วงโซ่อุปทานสินค้าและบริการต่างๆ ตั้งแต่กระบวนการผลิตของผลผลิตต้นน้ำไปจนถึงการบริโภคของสินค้าสำเร็จรูปปลายน้ำ เพื่อก่อให้เกิดคุณค่าทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ตามกรอบแนวทางของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงแบบก้าวหน้า และการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ สหกรณ์และหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์ต้องการทราบถึงวิธีการและกระบวนการในการพัฒนาการเชื่อมโยงห่วงโซ่อุปทานของผลผลิตที่ได้จากการผลิตของสมาชิกในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สมาชิกและการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ซึ่งประกอบไปด้วยประเด็นต่างๆ รวมไปถึงประเด็นด้านการเพิ่มคุณภาพและปริมาณผลผลิต การเก็บเกี่ยวและรวบรวมผลผลิต การแปรรูป แนวทางการจัดสรรผลผลิตที่แปรรูปแล้วเพื่อจำหน่ายไปยังอุตสาหกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยนี้จึงจะทำการศึกษา สำรวจ ทดลอง และรวบรวมข้อมูล ตลอดจนการวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อหาตัวแบบที่เหมาะสม ในการพัฒนาการเชื่อมโยงห่วงโซ่อุปทานดังกล่าว

การวิจัยครั้งนี้จะจำกัดอยู่ในเรื่องของการผลิต การรวบรวม แปรรูป มันสำปะหลัง ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ที่อยู่ในห่วงโซ่อุปทานธุรกิจมันสำปะหลังเป็นหลัก และผู้วิจัยได้คัดเลือกสหกรณ์ต้นแบบที่จะทำการศึกษา ก็คือ สหกรณ์การเกษตรชาวนวลักษณ์บุรี จังหวัดกำแพงเพชร ซึ่งเป็นจังหวัดที่มีพื้นที่เก็บเกี่ยวมันสำปะหลังประมาณ เจ็ดแสนไร่ มากเป็นอันดับสองของประเทศรองจากจังหวัดนครราชสีมาพื้นที่ประมาณหนึ่งล้านแปดแสนไร่ (ข้อมูลจากกรมการค้าต่างประเทศ และสำนักงานเกษตรจังหวัดกำแพงเพชร) สหกรณ์การเกษตรชาวนวลักษณ์บุรี จำกัด ได้เข้าร่วมโครงการ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสหกรณ์การเกษตร ภายใต้โครงการความร่วมมือระหว่างสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และได้รับคัดเลือกให้ได้รับรางวัลการจัดการดีเยี่ยมในด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ ประจำปี พ.ศ. 2550 จากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และมีความพร้อมในเรื่องบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและเข้าใจในอุดมการณ์สหกรณ์เป็นอย่างดี จากผู้นำสหกรณ์ ก็คือประธานและกรรมการสหกรณ์ ทีมบริหาร ก็คือผู้จัดการ และพนักงานในส่วนต่างๆ ที่จะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนแผนงาน



รูปที่ 4.45 พืชเศรษฐกิจ : มันสำปะหลัง



รูปที่ 4.46 โซ่อุปทานเครือข่ายคุณค่ามันสำปะหลัง จังหวัดกำแพงเพชร

ที่มา : ชุดโครงการวิจัยการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม. 2553.

- ได้ตัวแบบการทำไร่มันสำปะหลังของสมาชิกภายใต้เครือข่ายสหกรณ์การเกษตรเพื่อการลดต้นทุนและการเพิ่มผลผลิตต่อไป

- ตัวแบบเครือข่ายธุรกิจมันสำปะหลังภายใต้โซ่อุปทาน

- ศูนย์เรียนรู้การผลิตมันสำปะหลังเพื่อลดต้นทุน-เพิ่มผลิตต่อไร่
- ข้อเสนอแนะสำหรับแนวทางการส่งเสริมจากภาครัฐและแนวทางการพัฒนาธุรกิจมันสำปะหลัง

ของสหกรณ์การเกษตร



รูปที่ 4.47 การส่งเสริมจากภาครัฐและแนวทางการพัฒนาธุรกิจมันสำปะหลังของสหกรณ์การเกษตร
ธวัช สุตสาคร และคณะ. โครงการวิจัยคุณค่ามันสำปะหลัง. 2552.

- เป็นการยกระดับของการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในเชิงคุณค่าโดยให้ความสำคัญกับสมาชิกและชุมชนมากขึ้น
 - การขยายผลสู่สมาชิกสหกรณ์ภายใต้กลไกของสหกรณ์การเกษตร
 - ได้ช่องทางการตลาดใหม่
 - ได้พันธมิตรธุรกิจใหม่ภายใต้โซ่อุปทาน ได้แก่ พันธมิตรต้นน้ำเป็นสหกรณ์การเกษตร/กลุ่มสหกรณ์/โรงเรียน/สหกรณ์ออมทรัพย์ และผู้ประกอบการที่ทำธุรกิจลานตาก
 - ได้ขยายผลสู่การถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่สหกรณ์การเกษตรในจังหวัด ภายใต้กลไกของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์
- ปัจจุบันสหกรณ์การเกษตรได้นำไปใช้ในการขับเคลื่อนธุรกิจร่วมกับพันธมิตรทั้งใน จ. กำแพงเพชร และจังหวัดอื่น

4.2.6 กรณีศึกษา : กลุ่มธุรกิจคุณค่าสามพราน (ตลาดสุขใจ)

ในปี พ.ศ. 2505 เจ้าของธุรกิจสวนสามพรานได้ตัดสินใจซื้อที่ดินริมแม่น้ำท่าจีนเพื่ออนุรักษ์ต้นพิกุลใหญ่อายุเกือบ 100 ปีที่กำลังโคนล้มเพราะตลิ่งพังหลังจากนั้นได้ปลูกบ้านพักส่วนตัวสำหรับวันหยุดของครอบครัว และเริ่มปลูกกุหลาบเป็นงานอดิเรกและขายยัย ตัดดอกขายร้านดอกไม้ต่างๆทั่วกรุงเทพฯ กระทั่ง พ.ศ. 2508 จึงเป็นที่รู้จักว่าเป็นสวนกุหลาบในนาม Rose Garden และได้เปิดให้เข้าเยี่ยมชมพร้อมกับเปิดภัตตาคารในชื่อ Rose Garden Restaurant ในช่วงปี พ.ศ. 2510 เรือนไทยโบราณจากลวดลายงานสุพรรณบุรี หลาย 10 หลัง ถูกคัดเลือกเพื่อนำมาประกอบและตกแต่ง เป็นบ้านพักสำหรับแขกผู้มาเยือน และเพื่อเป็นการอนุรักษ์วิถีการดำรงชีวิตแบบไทย จากนั้นสวนสามพรานได้เริ่มพัฒนาศูนย์การแสดงวัฒนธรรมไทยขึ้นในปี พ.ศ. 2515 ซึ่งต่อมาได้สร้างชื่อเสียงแก่สวนสามพรานให้เป็นที่รู้จักทั่วโลกในนาม Thai Village Cultural show (หมู่บ้านไทย) เป็นศูนย์แสดงนาฏศิลป์จากภูมิภาคต่างๆของไทย ได้รับความนิยมอย่างมาก กระทั่งคณะนาฏศิลป์สวนสามพรานได้มีโอกาสเป็นตัวแทนประเทศไทยในการเผยแพร่การแสดงของไทยในประเทศต่างๆทั่วโลกมากกว่า 70 ครั้ง รวมถึงเมื่อครั้งสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ ได้เสด็จไปเผยแพร่โครงการศิลปาชีพ ที่เมืองดัลลัส ประเทศสหรัฐอเมริกา ใน พ.ศ. 2524 และเมื่อครั้งสมเด็จพระบรมโอรสาธิราช ได้เสด็จงาน World Expo ที่เมืองบรีสเบน ประเทศออสเตรเลีย นับจากนั้นตั้งแต่ พ.ศ. 2516 เป็นต้นมา สวนสามพรานได้พัฒนาสถานที่และบริการอย่างต่อเนื่อง อาทิเช่น สนามกอล์ฟซึ่งได้รับคัดเลือกเป็นสนามกอล์ฟยอดเยี่ยมของโลก สร้างอาคารโรงแรมขนาดเล็กและอาคารโรงแรมหลังใหม่ริมแม่น้ำในเวลาต่อมา สร้างสระว่ายน้ำบำบัดปราศจากสารเคมี อีกทั้งยังร่วมกับผู้ประกอบการในท้องถิ่นส่งเสริมการท่องเที่ยวของจังหวัด เปิดบริการด้านสุขภาพเพิ่มการบริการสปาบำบัด ร่วมมือกับผู้ประกอบการในจังหวัดนครปฐมจัดตั้งโครงการ “แหล่งการเรียนรู้ทางวัฒนธรรมและธรรมชาติศึกษา” เปิดสโมสร “ม้าก้านกล้วย Family Club” ส่งเสริมสถาบันครอบครัวให้มีกิจกรรมร่วมกัน

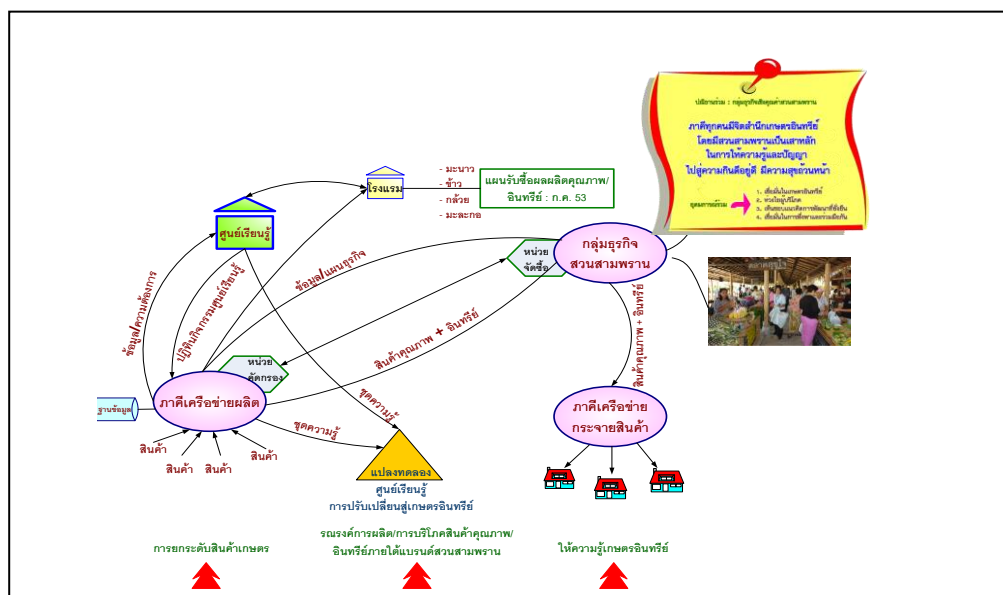
ปัจจุบันสวนสามพรานได้วางแผนธุรกิจที่จะ ดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและยั่งยืน โดยมีแนวคิดที่จะนำเสนอจุดแข็งจากพื้นฐานทรัพยากรเก่าที่มีอยู่ในมือ คือ หมู่บ้านไทย ต้นไม้ สายน้ำ และสวนสมุนไพร โดยมุ่งเป้าไปที่ความเป็นแหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับวิถีชีวิต วัฒนธรรมไทย และธรรมชาติ เชิงอนุรักษ์โดยมีหมู่บ้านไทย การทำเกษตรแบบอินทรีย์ปลอดภัยจากสารพิษและสวนสมุนไพรเป็นเสมือนห้องเรียน เสริมกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับวิถีไทย และสุขภาพ กลุ่มเป้าหมายหลักๆ ของกิจกรรมเกี่ยวกับวิถีไทย คือ 1. ตลาดครอบครัว ให้พ่อแม่ทำกิจกรรมร่วมกับลูกภายในรีสอร์ท 2. กลุ่มโรงเรียนที่เป็นทางเลือกของการทัศนศึกษา และเป็นจัดค่ายแก่นักเรียน และ 3. คือ ตลาดชาวต่างชาติ รวมถึงตลาดลองสเตย์ ซึ่งการอยู่ในไทย 6 เดือน ถึง 1 ปี จะได้เรียนคอร์สสั้นๆ เกี่ยวกับวัฒนธรรม เช่น ภาษาไทย ขณะที่โปรแกรมเกี่ยวกับสุขภาพนั้น กิจกรรมจะเน้นการสอนสมุนไพร การดูแลตัวเองแบบไทยๆ การทำอาหารไทยๆ การปลูกผักโดยใช้แนวทางเกษตรอินทรีย์ รวมทั้งการสร้างตลาดเพื่อรองรับสินค้าจากชุมชนที่เป็นสินค้าปลอดภัยต่อสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ

ในด้านการบริหารงานสวนสามพรานจะบริหารงานธุรกิจแบบครอบครัวใหญ่ มีพนักงานทั้งสิ้นประมาณเกือบ 600 คน ซึ่งตลอดระยะเวลาการดำเนินงานกว่า 40 ปี จะทำงานแบบคนในครอบครัวเดียวกัน พึ่งพาอาศัยกัน เอื้ออาทรกัน ซึ่งเป็นเสน่ห์ให้กับคนที่มาเที่ยว เป็นจุดแข็งของสวนสามพราน แม้บางครั้งธุรกิจจะประสบกับภาวะใดก็ตาม ก็ไม่มีการปลดหรือลดพนักงานดังธุรกิจอื่นๆ ด้วยตระหนักว่าพนักงานเป็นกำลังสำคัญที่ทำให้ธุรกิจเติบโต จึงสร้างระบบการทำงาน โดยจัดทำเป็นคู่มือการทำงาน มีการจัดฝึกอบรมพนักงาน และมีการตั้งสหกรณ์ของพนักงาน(ไม่ได้จดทะเบียนอย่างเป็นทางการ)เพื่อเป็นการรวมกลุ่มระหว่างพนักงานช่วยเหลือกันเพื่อให้มีความเป็นอยู่ดีขึ้น บริหารงานแบบเป็นระบบมากขึ้น การดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมเริ่มเมื่อปี พ.ศ. 2549 โดยมีทุนดำเนินการในระยะแรกจาก เงินที่เก็บมาจากค่าปรับที่พนักงานขาด ลา มาสาย

หลายปีรวมกันประมาณ 200,000 บาท และเงินจากการลงทุนของพนักงานอีกประมาณ 800,000 บาท รวมเป็นเงินทุน ประมาณ 1,000,000 บาท ดำเนินการโดยสมาชิก และมีการเลือกตั้งกรรมการดำเนินงาน มีการดำเนินงานเช่น การตั้งร้านค้าสวัสดิการของพนักงาน การจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตอาหารให้กับภัตตราคารของสวนสามพราน การจัดตั้งธนาคารขยะ ธนาคารต้นไม้ การทำปุ๋ย การทำน้ำยาล้างจาน และผลิตภัณฑ์ต่างๆจำหน่ายแก่นักท่องเที่ยว มีการบริการให้กู้ยืมเงินแก่พนักงานในอัตราดอกเบี้ยต่ำผลกำไรที่ได้ในแต่ละปีก็นำมาใช้ในกิจกรรมต่างๆ เช่นงานเลี้ยงตามเทศกาล การจัดกีฬา และส่วนที่เหลือก็นำไปแบ่งปันผลกำไรแก่สมาชิก

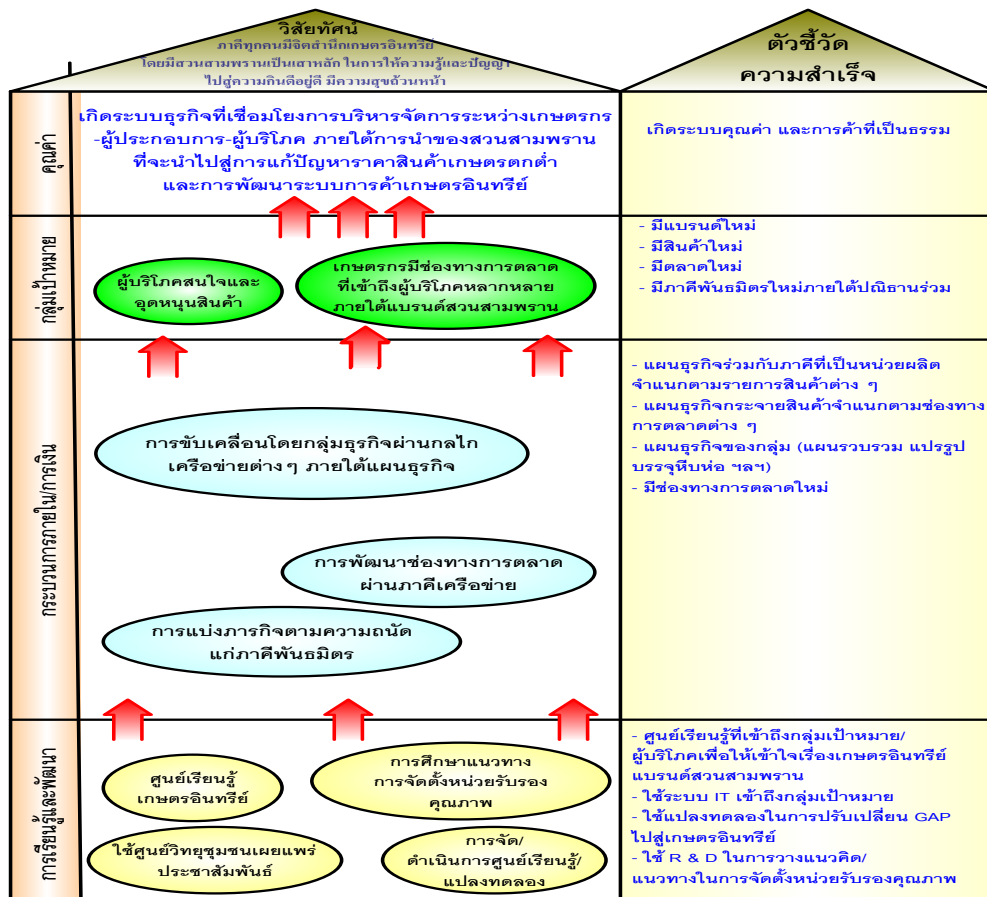
วันที่ 12 มิถุนายน 2552 ได้มีการหารือกันระหว่างผู้อำนวยการของสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และผู้บริหารของโรสการ์เด็นเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินธุรกิจที่เอื้อประโยชน์อย่างยิ่งยวดต่อพนักงาน ธุรกิจและชุมชน ในรูปแบบของกลุ่มธุรกิจสหกรณ์เชิงคุณค่าโดยมีสวนสามพรานเป็นแกนกลาง ซึ่งสวนสามพรานมีแผนงานที่จะให้พื้นที่บริเวณด้านหน้าสวน เปิดเป็นตลาดสินค้าชุมชน ร้านสินค้าเกษตรอินทรีย์ และภาคีสหกรณ์ อื่นๆ ดำเนินกิจกรรมร่วมกัน เพื่อที่จะนำต้นแบบธุรกิจดังกล่าวที่ได้ขยายแก่กลุ่มธุรกิจสหกรณ์ต่างๆ ต่อไปในอนาคตกรอบแนวทางการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าที่มีโรงแรมสวนสามพรานเป็นแกนนำในการขับเคลื่อนเสาหลักการเรียนรู้ร่วมกับภาคีที่เป็นกลุ่มเกษตรกร โรงเรียน สหกรณ์ และคนในชุมชนที่เข้าร่วมโครงการนั้นอาจกล่าวได้ว่าเป็นงานท้าทายว่า การใช้เวทีเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ได้จาก directing marketing ที่เกษตรกรได้จากผู้บริโภคโดยตรงควบคู่กับความรู้ในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนจากศูนย์เรียนรู้ นั้นจะนำไปสู่การบรรลุพันธกิจของกลุ่มได้อย่างไร

ปัจจุบันอาจกล่าวได้ว่า “ตลาดสุขใจ” เป็นศูนย์เรียนรู้ที่เกษตรกร สถาบันเกษตรกรหน่วยงานภาครัฐ นักวิชาการ ผู้ประกอบการ และสื่อมวลชนที่เห็นความสำคัญของการสร้างทางเลือกใหม่ ในการผลิตการบริโภคการเรียนรู้และการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร เพื่อนำไปสู่การปรับกระบวนการทัศน์และพฤติกรรมดำเนินชีวิตของตนได้อย่างมีคุณภาพ และมีความสุข



รูปที่ 4.48 เครือข่ายธุรกิจเชิงคุณค่าสวนสามพราน

ที่มา : อรุณ นวราช และคณะ. โครงการวิจัยกลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสวนสามพราน. 2553.



รูปที่ 4.49 แผนกลยุทธ์เครือข่ายธุรกิจเชิงคุณค่าสามพราน

ที่มา : ชุดโครงการวิจัยการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม. 2553.

การสร้างคุณค่าในการวิจัย

• ก่อให้เกิดการปลูกจิตสำนึกแก่ผู้ประกอบการเครือข่าย/กลุ่มเกษตรกรให้หันมาสนใจที่จะร่วมมือกันเป็นเครือข่ายของกลุ่มธุรกิจที่มีบริษัทโรสการ์เดิน รีเวอร์ไซด์ จำกัด เป็นแกนนำ เพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

• ปัจจุบันผู้บริหารโรงแรมสวนสามพรานและแกนนำชุมชนในอำเภอสามพรานและจังหวัดใกล้เคียงได้เข้าร่วมในการขับเคลื่อนกลุ่มธุรกิจโดยมีเป้าหมายร่วมในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน

• ปัจจุบันภาคีพันธมิตรได้เข้ามามีส่วนร่วมในศูนย์เรียนรู้ภายใต้กลไกของโครงการวิจัยและโรงแรมสวนสามพราน ภายใต้ปณิธานร่วม “ภาคีทุกคนต้องเข้าใจและเข้าถึงเกษตรอินทรีย์ โดยมีส่วนร่วมสามพรานเป็นเสาหลัก ในการให้ความรู้และปัญญา ไปสู่การกินดีอยู่ดี มีความสุขถ้วนหน้า”

• ปัจจุบันได้ขยายผลไปใน

- กลุ่มเกษตรกรกองทุนฟื้นฟู
- กลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ในพื้นที่ 5 จังหวัด ได้แก่ นครปฐม ชัยนาท กาญจนบุรี สุพรรณบุรี และ

เพชรบุรี

- ด้วยตระหนักเห็นความสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืน ปัจจุบันผู้บริหารโรงแรมสวนสามพรานได้มีประชุมหารือกับ สว.สก.เพื่อหารือสำหรับแนวทางการร่วมมือในการขับเคลื่อนกลุ่มธุรกิจในทิศทางของแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน

4.2.7 กรณีศึกษา : เครือข่ายคุณค่ากาแฟชุมพร จังหวัดชุมพร

การดำเนินงานการวิจัยโครงการเครือข่ายคุณค่ากาแฟชุมพร โดยสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด เป็นแกนนำในการขับเคลื่อนโครงการ และได้รับความช่วยเหลือจากสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ ที่เห็นความเอาใจใส่ต่อสมาชิกของตัวผู้บริหาร จึงเป็นสาเหตุให้เกิดโครงการนี้ขึ้นมา รวมทั้งเป็นผู้ประสานงานโครงการในการของบสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย เพื่อดำเนินกิจกรรมโครงการเครือข่ายคุณค่ากาแฟชุมพร ให้เกิดผลสำเร็จ สามารถนำองค์ความรู้ในกระบวนการวิจัยมาปรับใช้กับการบริหารงานของสหกรณ์ได้เป็นอย่างดี และผลประโยชน์ของโครงการวิจัยสามารถส่งผลกระทบถึงเกษตรกรชาวสวนกาแฟที่เป็นสมาชิกของสหกรณ์ทั้ง 1,028 ราย ได้อย่างทั่วถึง

สำหรับใช้ช่วง 6 เดือนแรกของโครงการเครือข่ายคุณค่ากาแฟชุมพร ทางสหกรณ์ได้จัดทำฐานข้อมูลสมาชิก เพื่อประเมินสถานการณ์ของสมาชิกก่อนการเชื่อมโยงเครือข่าย และการให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิกในด้านการส่งเสริมการผลิต ให้สมาชิกสามารถลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิตต่อไร่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อนการเปิดเสรีทางการค้า FTA ซึ่งจะมีผลกระทบกับสมาชิกเป็นอย่างมาก เพราะในปัจจุบันสถานการณ์กาแฟในตลาดโลก ค่อนข้างที่จะมีราคาต่ำกว่ากาแฟในประเทศไทย อันเนื่องมาจากสภาพภูมิประเทศที่มีผลกับการเพาะปลูกกาแฟของต่างประเทศ และวิธีการเก็บเกี่ยว รวมทั้งสถานะของดิน ฟ้า อากาศ ในต่างประเทศ ก็เป็นปัจจัยที่ทำให้คุณภาพของเมล็ดกาแฟที่ออกมาไม่สามารถนำมาเปรียบเทียบกับคุณภาพและรสชาติของประเทศไทยได้ เพราะเหตุนี้จึงทำให้กาแฟในตลาดโลกมีราคาที่ต่ำกว่ากาแฟในประเทศไทยในฤดูกาล 2551 / 2552 ที่ผ่านมา

แต่สำหรับฤดูกาลใหม่ 2552 / 2553 จะมีการเปิดเสรีทางการค้า จึงทำให้เกษตรกรเป็นกังวลถึงเรื่องการนำเข้ากาแฟผงจากต่างชาติ โดยระบบทุนนิยมที่มีฐานการผลิตทั้งในประเทศไทยและประเทศเพื่อนบ้าน ดังนั้น การเกิดโครงการเชื่อมโยงเครือข่ายคุณค่ากาแฟชุมพร จึงเป็นโครงการเพื่อรองรับผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคต ทำให้เกษตรกรมีแหล่งขายที่แน่นอน ก็คือ สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ที่สมาชิกรวมตัวกันก่อตั้งขึ้นขึ้นมา เพื่อแปรรูปผลผลิต และต่อรองกับบริษัททุนนิยมในการรับซื้อผลผลิตของสมาชิก

สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ได้ให้ความสำคัญกับการจัดทำฐานข้อมูลสมาชิกเป็นอย่างมาก โดยสหกรณ์ได้จัดจ้างบุคลากรของสมาชิกที่กำลังอยู่ในวัยเรียนในการเข้าทำฐานข้อมูลสมาชิกตามพื้นที่ห่างไกลโดยสหกรณ์ให้การอบรมกับบุคลากรของสมาชิกก่อนลงพื้นที่จริงพร้อมทั้งยังให้ความรู้ทางด้านความสำคัญของสหกรณ์และอุดมการณ์ของสหกรณ์เพื่อให้บุคลากรของสมาชิกรู้ สามารถนำไปถ่ายทอดให้กับผู้ปกครองได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตัวเยาวชนเองยังเล็งเห็นความสำคัญของการเรียนรู้และอุดมการณ์ของสหกรณ์อย่างเห็นได้ชัด โดยการนำความรู้ที่ได้จากการถ่ายทอดของสหกรณ์ในเรื่องเกี่ยวประโยชน์ของโครงการวิจัยเครือข่ายคุณค่ากาแฟชุมพรกับการเปิดเสรีทางการค้า FTA ไปถ่ายทอดให้กับผู้ปกครอง เพื่อให้ผู้ปกครองของตนเองนั้นตื่นตัว ก่อนการเปิดเสรีทางการค้า และเหตุนี้เองจะทำให้ผลผลิตที่ออกมาในปีหน้ากาแฟของประเทศไทยนั้นคุณภาพจะดีกว่าเดิมจากที่เป็นอยู่เนื่องจากเยาวชนที่สหกรณ์อบรมให้ ทางสหกรณ์ได้สอดแทรกผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม กับตัวบุคลากรของสมาชิกผู้เข้าทำแบบสอบถาม

ในอนาคตสหกรณ์มีนโยบายในการเชื่อมโยงเครือข่ายคุณค่ากาแฟชุมพร โดยผ่านระบบโลจิสติกส์ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย ที่ให้การสนับสนุนทั้งทางด้านการขนส่งสินค้า และการวางจำหน่ายสินค้า ณ ที่ทำการ

ไปรษณีย์ทั่วประเทศควบคู่กันไปด้วย ในเครือข่ายคุณค่ากาแฟชุมพร ที่มีการเชื่อมโยงเครือข่ายอย่างแน่นเหนียว ยังได้รับการสนับสนุนที่ดีจากสหกรณ์ร้านค้ากรุงเทพที่เป็นธุระในการ เป็น call center ศูนย์กลางประสานงานให้กับสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ต้องการ กาแฟ 3in 1 ในการประกอบกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การรับรองแขกในห้องประชุม หรือรับรอง ผู้มาใช้บริการ และนี่ก็คือการเชื่อมโยงเครือข่ายคุณค่ากาแฟชุมพร ในช่วงปีแรกที่ได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานสนับสนุนการวิจัย และผู้ประสานงานโครงการสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์และสมาชิกได้รับอานิสงค์ของการเชื่อมโยงเครือข่ายอย่างแท้จริง

สำหรับในช่วงต่อไป สหกรณ์ได้รับคำแนะนำจาก สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัยในเรื่องการสร้างแบรนด์ภายใต้ แนวคิดของการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ โดยเน้นกลุ่มผู้ที่ชอบดื่มกาแฟสดเป็นสำคัญ เพราะในปัจจุบันกาแฟสดที่เห็นกันอยู่เป็นแบรนด์ของต่างชาติ ซึ่งแท้จริงแล้วอาจเป็นกาแฟที่ผลิตภายในประเทศไทยก็อาจจะเป็นไปได้ อีกทั้งราคาก็สูงเกินกว่าคนระดับล่างจะหามารับประทานได้ นี่ก็คือแนวคิดการสร้างแบรนด์เพื่อหาช่องทางการตลาดใหม่สำหรับกาแฟชุมพรภายใต้กรอบความคิดเชิงคุณค่าของการอนุรักษ์ธรรมชาติและการค้าในราคาที่เป็นธรรม



รูปที่ 4.50 แบรนด์ “กาแฟชุมพร”

จังหวัดชุมพรมีการผลิตพืชเศรษฐกิจหลักที่สำคัญของประเทศ คือกาแฟ ปัจจุบันมีพื้นที่ปลูกมากกว่าจังหวัดอื่นๆ ในภาคใต้พื้นที่ปลูกส่วนใหญ่อยู่ในพื้นที่ อำเภอท่าแซะ อำเภอสวี อำเภอพะโต๊ะ จังหวัดชุมพรได้กำหนดให้กาแฟเป็นพืชเศรษฐกิจของจังหวัดที่ต้องพัฒนาทั้งด้านปริมาณและผลผลิตที่มีคุณภาพ

สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด ดำเนินธุรกิจมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2540 ปี พ.ศ.2552 มีสินทรัพย์ทั้งสิ้น 54,632,802 บาท มีบริการสมาชิกแบบเอนกประสงค์ ธุรกิจรวบรวมผลผลิตจากสมาชิกเป็นธุรกิจที่สำคัญมีมูลค่าการรวบรวมผลผลิตถึง 50,223,324 บาท มีกำไรจากการรวบรวมผลผลิต1,243,896 บาท

สืบเนื่องจากนโยบายการเปิดเสรีทางการค้า หรือ FTA เป็นการ ลดภาษีกาแฟนำเข้าและส่งออกเป็น 0% ซึ่งจะทำให้มีผลกระทบต่อการตลาดกาแฟในประเทศไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากราคาของกาแฟในประเทศไทยสูงกว่าตลาดราคาในตลาดโลกและจะเป็นสาเหตุให้กาแฟต่างประเทศหรือกาแฟของประเทศเพื่อนบ้านเข้ามาตีตลาดกาแฟในประเทศไทย ย่อมส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์และ

รายได้ของเกษตรกรผู้ปลูกกาแฟ ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำผลฝ่ายจัดการสหกรณ์ต้องให้ความสำคัญในการปรับตัวเพื่อรองรับกับผลกระทบดังกล่าว

โครงการวิจัยเครือข่ายคุณค่ากาแฟชุมพรในครั้งนี้มีลักษณะรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการเชื่อมโยงเครือข่ายคุณค่ากาแฟชุมพร จากเกษตรกรผู้ผลิตไปสู่มือผู้บริโภค ให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ สังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างยั่งยืน ภายใต้แนวคิดการพึ่งพาตนเอง การช่วยเหลือซึ่งกันและกันบนหลักการสหกรณ์

การดำเนินโครงการวิจัยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 3 ประการด้วยกันคือ 1.) เพื่อศึกษาทางเลือกสำหรับเทคโนโลยีการปลูกกาแฟที่เหมาะสม สำหรับสมาชิกสหกรณ์เพื่อให้เกิดการลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิตต่อไร่ ซึ่งเป็นการยกระดับศักยภาพในระดับการผลิตของสมาชิกสหกรณ์ 2.) เพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจกาแฟ ตั้งแต่การผลิตถึงการกระจายสินค้าถึงผู้บริโภค ภายใต้การดำเนินงานของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟชุมพร จำกัด และการเชื่อมโยงช่องทางการตลาด 3.) เพื่อสร้างตัวแบบการสร้างตราสินค้ากาแฟ ในมิติของการอนุรักษ์ทรัพยากร-สิ่งแวดล้อมและการค้าที่เป็นธรรม

ผลงานวิจัยในรอบ 1 ปีได้ดำเนินการทำการสำรวจข้อมูลสมาชิกสหกรณ์จำนวน 815 ราย เพื่อจัดทำฐานข้อมูลสมาชิกอย่างเป็นระบบสำหรับใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ ภายใต้ทีมที่ปรึกษาให้คำแนะนำจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำแผนกลยุทธ์เพื่อเป็นกรอบทิศทางการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างเป็นระบบมีแบบแผน โดยมีวิสัยทัศน์คือ เป็นแกนนำเครือข่ายผลิตภัณฑ์กาแฟที่มีคุณภาพจากแหล่งผลิตที่ดีที่สุดในประเทศสู่ผู้บริโภค

การขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้น ได้นำไปสู่การปฏิบัติในสิ่งใหม่ๆ ได้แก่การจัดทำคู่มือเขียนกาแฟโดยรวบรวมองค์ความรู้ประสบการณ์การทำสวนกาแฟอย่างยาวนานจากคณะกรรมการสหกรณ์ถ่ายทอดเป็นตัวอักษรเพื่อการถ่ายทอดความรู้การผลิตกาแฟแบบดั้งเดิม

การริเริ่มทำสวนกาแฟต้นแบบก็เป็นอีกโครงการที่เกิดขึ้น โดยคาดหวังว่าในอนาคตจะช่วยลดต้นทุนการผลิต มีการบริหารจัดการสวนกาแฟที่ดีอย่างมีระบบ มีการจัดบันทึกการทำงานอย่างมีแบบแผนตลอดกระบวนการผลิต เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ และขยายผลไปสู่สมาชิกเกษตรกรรายอื่น ทั้งนี้ได้คัดเลือกสมาชิกสหกรณ์จำนวน 3 รายเข้าร่วมการพัฒนาสวนกาแฟต้นแบบโดยมุ่งเน้นไปที่คุณสมบัติของดินในการนำร่องโดยได้เก็บตัวอย่างดินในแปลงสวนกาแฟต้นแบบทั้ง 3 แปลงไปตรวจวิเคราะห์คุณภาพที่โครงการพัฒนาวិชาการดิน ปุ๋ยและสิ่งแวดล้อม ภาคปฐพีวิทยา คณะเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการตรวจวิเคราะห์พบว่าโครงสร้างของดินทั้ง 3 แปลงพบว่าโครงสร้างดินไม่เหมาะสมกับการปลูกกาแฟ มีความเป็นกรดสูง มีธาตุอาหารไม่สมบูรณ์ สืบเนื่องจากการใช้สารเคมีสะสมมาเป็นเวลานานกว่า 10 ปี จากผลการตรวจวิเคราะห์ดังกล่าวสมาชิกเกษตรกรสวนต้นแบบทั้ง 3 รายพร้อมด้วยคณะกรรมการจึงได้ร่วมวิเคราะห์วางแผนการปรับปรุงโครงสร้างดินให้เหมาะสมกับการปลูกกาแฟโดยใช้โดโลไมต์และปุ๋ยอินทรีย์ เป็นองค์ประกอบสำคัญในการปรับปรุงดินในสัดส่วนที่เหมาะสมกับปุ๋ยเคมีตามคำแนะนำจากผลการตรวจวิเคราะห์ประกอบกับภูมิปัญญาประสบการณ์การปลูกกาแฟของเกษตรกรเอง

ทั้งนี้ยังได้เปิดโอกาสให้แก่สมาชิกสหกรณ์ สมาชิกสวนกาแฟต้นแบบ และคณะกรรมการร่วมศึกษาดูงานสวนผลไม้คุณภาพ ภายใต้การดำเนินการโครงการวิจัยเครือข่ายคุณค่าผลไม้ ณ สหกรณ์การเกษตรเขาคิชฌกูฏ จำกัด จังหวัดจันทบุรี เพื่อศึกษาการบริหารจัดการสวนผลไม้คุณภาพในการเป็นต้นแบบนำมาปรับใช้กับการดูแลสวนกาแฟอย่างเป็นระบบ ตลอดจนเพื่อศึกษาและพัฒนาแบบฟอร์มการจดบันทึกข้อมูลต่างๆ

ภายใต้ชุดความรู้การเชื่อมโยงห่วงโซ่อุปทานและการสร้างแบรนด์ นั้น นักวิจัยพร้อมด้วยคณะกรรมการและฝ่ายบริหารจัดการสหกรณ์ได้ดำเนินการหาช่องทางตลาดใหม่มีการออกแบบพัฒนาแผนพับ

โบวัวร์ ประชาสัมพันธ์แหล่งผลิตภูมิสังคม กลุ่มเกษตรกรรายย่อยเข้ามาเป็นจุดขายในอนาคตที่สามารถตั้งรับกับผลกระทบเขตการค้าเสรีได้

โดยมีพันธมิตร บริษัทไพรซ์นิยไทย จำกัด, ชมพรวคบาร์นารีสอร์ทและเครือข่ายขบวนการสหกรณ์ สำหรับ บริษัทไพรซ์นิยไทย จำกัด ซึ่งเป็นช่องทางการตลาดใหม่ ผู้บริโภคกลุ่มใหม่ได้มีโอกาส เข้าถึงผลิตภัณฑ์ โดยได้ดำเนินการติดต่อประสานงานวางจำหน่ายกาแฟ 3 in 1 ในที่ทำการไพรซ์นิยทั่วประเทศ มี ยอดจำหน่ายกาแฟจำนวน 13,159 ห่อมีมูลค่า 1,2491,505 บาท ตลอดระยะเวลา 4 เดือนในการวางจำหน่าย จากช่องทางการจำหน่ายผ่านที่ทำการไพรซ์นิย ซึ่งประสบการณ์จากการปฏิบัติดังกล่าว ส่งผลให้สหกรณ์มีการปรับปรุงระบบติดตามการชำระเงินระหว่าง บริษัทไพรซ์นิยไทย จำกัด การติดตามตัดยอดบัญชีลูกค้า มีการปรับปรุงระบบการจัดการสต็อกสินค้าของสหกรณ์เองและการต่อช่องทางธุรกิจเพื่อรักษาผลประโยชน์ของสมาชิกสหกรณ์

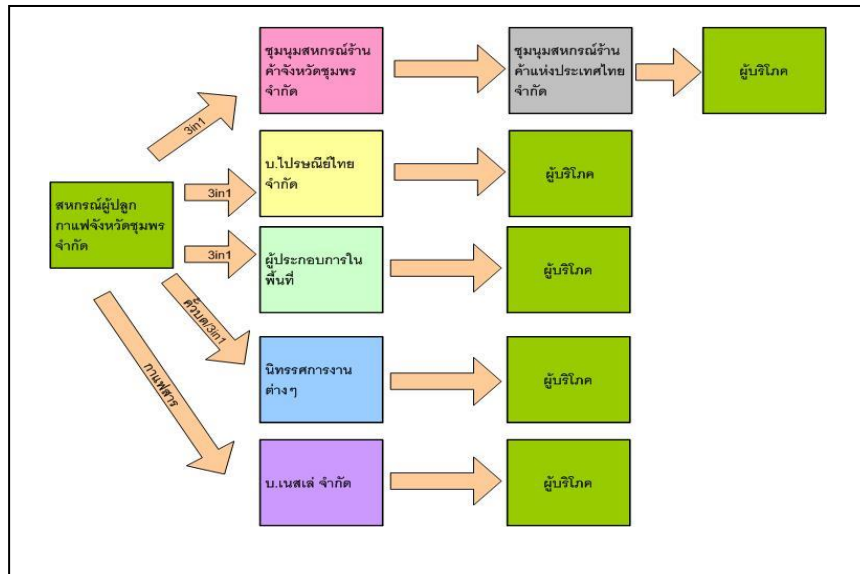
การวางจำหน่ายกาแฟในชมพรวคบาร์นารีสอร์ท ซึ่งจะมีนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างชาติ เข้าพักและซื้อเป็นของฝากกลับไปเป็นการประชาสัมพันธ์กาแฟชมพรวให้เป็นที่รู้จักแก่นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างชาติ ภายหลังที่ได้ดำเนินการทดลองวางจำหน่ายที่ศูนย์จำหน่ายสินค้าของฝากของชมพรวคบาร์นารีสอร์ท ผลตอบรับเป็นที่น่าพอใจ ซึ่งสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด จะได้ดำเนินการติดต่อ นำผลิตภัณฑ์ไปวางจำหน่ายเพิ่มและติดตามอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ยังได้ดำเนินการเชื่อมโยงเครือข่ายขบวนการสหกรณ์ด้วยกันโดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ ที่มีการจัดสัมมนาหรือมีสมาชิกมาติดต่อ สหกรณ์ต่างๆ สามารถนำกาแฟ 3 in 1 มาบริการสมาชิกได้

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมีอุปสรรคหลายประการ ได้แก่ แนวคิดที่แตกต่าง ความไม่เข้าใจในกระบวนการวิจัยร่วมกันของผู้นำ/เจ้าหน้าที่และการขาดการมองแบบบูรณาการของคณะกรรมการปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านสังคม วัฒนธรรมองค์กร ระบบการบริหารจัดการ ทักษะความรู้ ที่แตกต่างกัน จึงต้องมีวิธีการทำงานที่พร้อมปรับตัวให้กลมกลืนสามารถเข้าถึงและเข้าใจสถานการณ์เพื่อการทำงานได้อย่างเหมาะสม แนวคิดการสร้างแบรนด์ก็เป็นอีกหนึ่งอุปสรรค ซึ่งมีกระบวนการที่ซับซ้อนและขาดความรู้ที่ใกล้เคียงไปสำหรับคณะกรรมการ การสร้างแบรนด์เป็นกระบวนการที่ใช้ระยะเวลานาน มีองค์ประกอบหลายประการในการหนุนเสริม การผลิตและการสร้างอสังหาริมทรัพย์ อย่างเช่น โรงงาน อย่างเดียวคงไม่พอ การสร้างแบรนด์เป็นสิ่งที่สำคัญกับธุรกิจสหกรณ์ที่สามารถสร้างมูลค่า ตกทอดไปยังรุ่นต่อไปได้

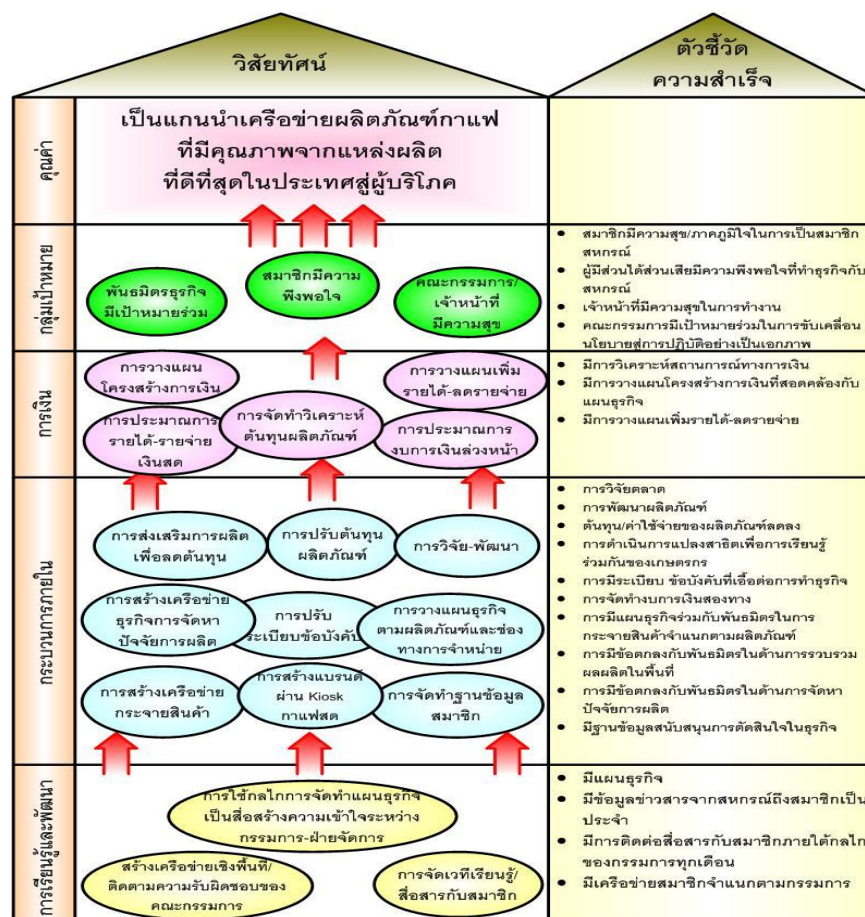
ผลกระทบจากนโยบายรัฐในการส่งเสริมสหกรณ์ โครงการช่วยเหลือจากกองทุน FTA ก็เป็นอีกหนึ่งข้อจำกัด โครงการของรัฐบาลที่ช่วยเหลือสหกรณ์ในครั้งนี้มีรูปแบบการดำเนินงานทับซ้อนกับโครงการวิจัย ทำให้เจ้าหน้าที่ของรัฐเข้ามามีบทบาทในการส่งเสริมแนะนำสหกรณ์มากขึ้น ซึ่งความเข้าใจหรือกระบวนการที่แตกต่างการให้คำปรึกษาโดยปราศจากข้อมูลที่เพียงพอและแท้จริงส่งผลต่อการดำเนินงานโครงการวิจัย

ดังนั้นกระบวนการวิจัยจะเกิดประโยชน์และเกิดคุณค่าอย่างแท้จริงได้นั้นต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่สมาชิกสหกรณ์ผู้ผลิตระดับฟาร์ม สหกรณ์ (คณะกรรมการ/ฝ่ายจัดการ) ภาครัฐ ผู้ประกอบการ(ช่องทางการกระจายสินค้าถึงผู้บริโภค) โดยต้องมีกระบวนการสังเคราะห์ นำเสนอประเด็นปัญหาอย่างแท้จริง มีกระบวนการที่ มีเป้าหมายร่วมกันซึ่งจะทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องสามารถมองปัญหาและแก้ไขได้อย่างเข้าใจและตรงประเด็น นำไปสู่การสร้างคุณค่าในแก้ไขปัญหาอย่างยั่งยืนด้วยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายและการดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง



4.51 ช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด

ที่มา : ชุดโครงการวิจัยการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม. 2553.



4.52 แผนธุรกิจเครือข่ายคุณค่ากาแฟชุมพร

ที่มา : ชุดโครงการวิจัยการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม. 2553.

4.2.8 กรณีศึกษา : ตัวแบบร้าน Farmer Shop

ภาคการเกษตรของประเทศไทยมีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศมาโดยตลอด ดังจะเห็นได้ว่า รายได้ภาคการเกษตรคิดเป็นร้อยละ 9 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมที่ผลิตได้ภายในประเทศ (Gross Domestic Product: GDP) แรงงานในภาคการเกษตรมีส่วนมากที่สุดในคิดเป็นร้อยละ 38 เมื่อเปรียบเทียบกับภาคเศรษฐกิจอื่น ๆ นอกจากจะเป็นแหล่งอาหารที่มีเพียงพอต่อการบริโภคในประเทศแล้ว ยังมีเหลือส่งออกไปจำหน่ายในต่างประเทศด้วย ทั้งนี้ไทยครองอันดับการเป็นผู้ส่งออกสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์ติดอันดับ 8 ของโลก โดยสินค้าส่งออกที่สำคัญ ได้แก่ ยางพารา ผลิตภัณฑ์ข้าว มันสำปะหลัง ผลิตภัณฑ์กุ้ง และไก่เนื้อ แม้ว่ามูลค่าการส่งออกสินค้าเกษตรจะเพิ่มมากขึ้นก็ตาม แต่ต้องเผชิญกับการแข่งขันอย่างมาก ซึ่งเป็นผลมาจากข้อตกลงการค้าที่มีการบังคับใช้มาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษี มีการบังคับใช้มาตรการสุขอนามัยและสุขอนามัยพืช ตลอดจนการควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ต่างๆ

บ่อยครั้งที่เกษตรกร ซึ่งเป็นหน่วยผลิตในระดับต้นน้ำของโซ่อุปทานสินค้าเกษตร มักจะถูกมองเป็นปัญหาของสังคมที่คอยรับความช่วยเหลือจากภาครัฐ และหลายครั้งที่ปัญหาของเกษตรกรถูกหยิบยกขึ้นมาเป็นปัญหาระดับชาติ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องหนี้สิน ปัญหาที่ดินทำกิน และปัญหาความยากจน

กรอบคิดและแนวทางการดำเนินการ :



ร้านFarmer Shop ณ สวนสามพราน

ด้วยตระหนักดีว่าปัญหาด้านการเกษตรนั้น จำเป็นต้องดำเนินการอย่างมีแบบแผน แก้ปัญหาแบบมององค์รวมซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับหลายฝ่ายทั้งบุคคล สถาบัน โครงสร้างพื้นฐาน ตลอดจนการสร้างระบบที่เป็นกลไกไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนเพื่อสร้างสมดุล ทั้งด้านสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

การดำเนินการชุดโครงการวิจัย “การขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม” ซึ่งดำเนินการอย่างต่อเนื่องมาหลายปี และมีเข็มมุ่งไปที่การบริหารจัดการโซ่อุปทานอย่างบูรณาการ สำหรับสินค้าเกษตรเพื่อลดต้นทุนการผลิต เพิ่มประสิทธิภาพอำนาจการต่อรอง

ภายใต้สภาวะการแข่งขันในโลกที่เป็นพลวัต โดยปัจจุบันโครงการ Farmer Shop มีสถาบันเกษตรกรที่เห็นชอบในกรอบคิดและแนวทางของโครงการเข้าร่วมโครงการแล้วประมาณ 100 แห่ง ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร กลุ่มเกษตรกร กลุ่มวิสาหกิจชุมชน ผู้ประกอบการ OTOP และ SMEs

ภาพอนาคตของ Farmer Shop ที่เห็นตรงกัน คือ “ร้านค้าปลีกที่ผู้ผลิตและผู้บริโภคเป็นเจ้าของร่วมกัน” อาจกล่าวได้ว่าเป็นแรงบันดาลใจภาคีที่เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา Farmer Shop เพื่อแก้ปัญหาเชิงโครงสร้างที่เป็นอยู่ ที่แต่ละคนไม่สามารถแก้ได้ และใช้แบรนด์ Farmer Shop เป็นตัวขับเคลื่อนภาพลักษณ์ของร้านค้าปลีกทางเลือกที่มีสินค้าคุณภาพภายใต้การรับรอง ให้ผู้บริโภคเชื่อถือไว้วางใจและอุดหนุนสินค้าไทย

แบรนด์ “Farmer Shop” จะใช้ในการสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้บริโภคว่าสินค้าและบริการที่มีจำหน่ายในร้าน Farmer Shop จะมีมาตรฐานคุณภาพ ราคาเป็นธรรม และเป็นสินค้าเกษตรผลิตโดยคนไทย ซึ่งหากกระบวนการณรงค์ให้คนไทยช่วยกันอุดหนุนสินค้า Farmer Shop ประสบความสำเร็จก็จะขยายผลร้าน Farmer Shop ไปในชุมชนในอนาคต เพื่อช่วยสร้างทางเลือกให้แก่ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกสินค้าเกษตรแปรรูปไทยและลดความเสียหายเปรียบดุลการค้าของประเทศ ในขณะเดียวกันระบบการสร้างสรรค์ธุรกิจที่เป็นธรรมจะช่วยแก้ปัญหาการค้าสินค้าเกษตรแก่เกษตรกร



รูปที่ 4.53 เครื่องหมายบริการ Farmer Shop
ที่มา : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2554.

กระบวนการดำเนินงานโครงการ Farmer Shop ได้ถูกออกแบบในรูปของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) ที่ได้รับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) มี 5 ขั้นตอน

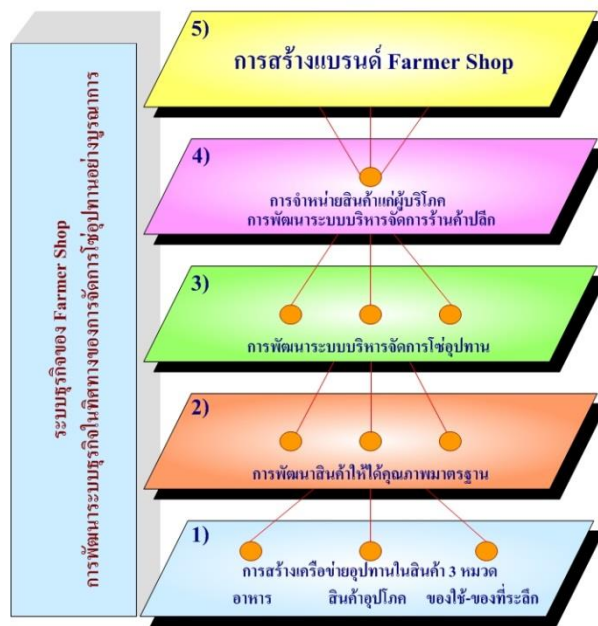
ขั้นตอนที่ 1 : การสร้างเครือข่ายอุปทานในสินค้า 3 หมวด (อาหาร สินค้าอุปโภคบริโภค และของใช้-ของที่ระลึก)

ขั้นตอนที่ 2 : การพัฒนาสินค้าให้ได้คุณภาพมาตรฐาน และการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ภายใต้ภาควิชาหน่วยงานพันธมิตร ได้แก่ สถาบันอาหาร สถาบันคั้นคว่ำและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร

ขั้นตอนที่ 3 : การพัฒนาระบบบริหารจัดการโซ่อุปทาน (ระบบผลิต-จัดหา-ส่งมอบ-ตรวจสอบย้อนกลับ)

ขั้นตอนที่ 4 : การพัฒนาระบบบริหารจัดการร้านค้าปลีกเพื่อจำหน่ายสินค้าในราคาเป็นธรรม

ขั้นตอนที่ 5 : การสร้างแบรนด์ Farmer Shop ภายใต้แนวคิด “ร้านค้าปลีกทางเลือกที่มีสินค้ามีคุณภาพ ราคาเป็นธรรม และเป็นสินค้าของคนไทย”



รูปที่ 4.54 กรอบคิดการบริหารจัดการโซ่อุปทาน อย่างบูรณาการของร้านค้าปลีกภายใต้แบรนด์ Farmer Shop
ที่มา : ชุดโครงการวิจัยการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม. 2553.

การเปิดตัวของร้าน Farmer Shop ที่ผ่านมา:



- Farmer Shop เปิดตัวครั้งแรกในงานเสวนาวิชาการและการประกาศเกียรติคุณนักสหกรณ์และสหกรณ์ที่มีคุณแห่งปี 2553 เมื่อ 15 กันยายน 2553
 - มีผู้เยี่ยมชมบู๊ทกว่า 400 คน
 - มีสินค้าจากผู้ประกอบการ 11 ราย จำนวน 34 รายการ



Farmer Shop ณ ตลาดสุขใจ โรงแรมสวนสามพราน

- Farmer Shop เปิดตัวครั้งที่ 2 ในโครงการกลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพราน เริ่มตั้งแต่วันที่ 23 พฤศจิกายน 2553 และเปิดบริการทุกเสาร์-อาทิตย์
 - มีผู้เยี่ยมชมบู๊ทเฉลี่ยสัปดาห์ละ 200 คน
 - มีสินค้าจากผู้ประกอบการ 20 ราย จำนวน 56 รายการ



Farmer Shop ในงานวันธุรกิจการเกษตร ณ คณะเศรษฐศาสตร์

- Farmer Shop เปิดตัวครั้งที่ 3 ในงานวันธุรกิจการเกษตร จัดโดยภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตรและทรัพยากร ระหว่างวันที่ 1-2 ธันวาคม 2553
 - มีผู้เยี่ยมชมบูธ 200 คน
 - มีสินค้าจากผู้ประกอบการ 33 ราย จำนวน 81 รายการ



Farmer Shop ในงานครบรอบ 30 ปี รศ.กฟผ.

- Farmer Shop เปิดตัวครั้งที่ 4 ในโครงการฉลองครบรอบ 30 ปี ร้านสหกรณ์ผู้ปฏิบัติงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำกัด ระหว่างวันที่ 5-7 มกราคม 2554
 - มีผู้เยี่ยมชมบูธรวม 360 คน
 - มีสินค้าจากผู้ประกอบการ 31 ราย จำนวน 125 รายการ

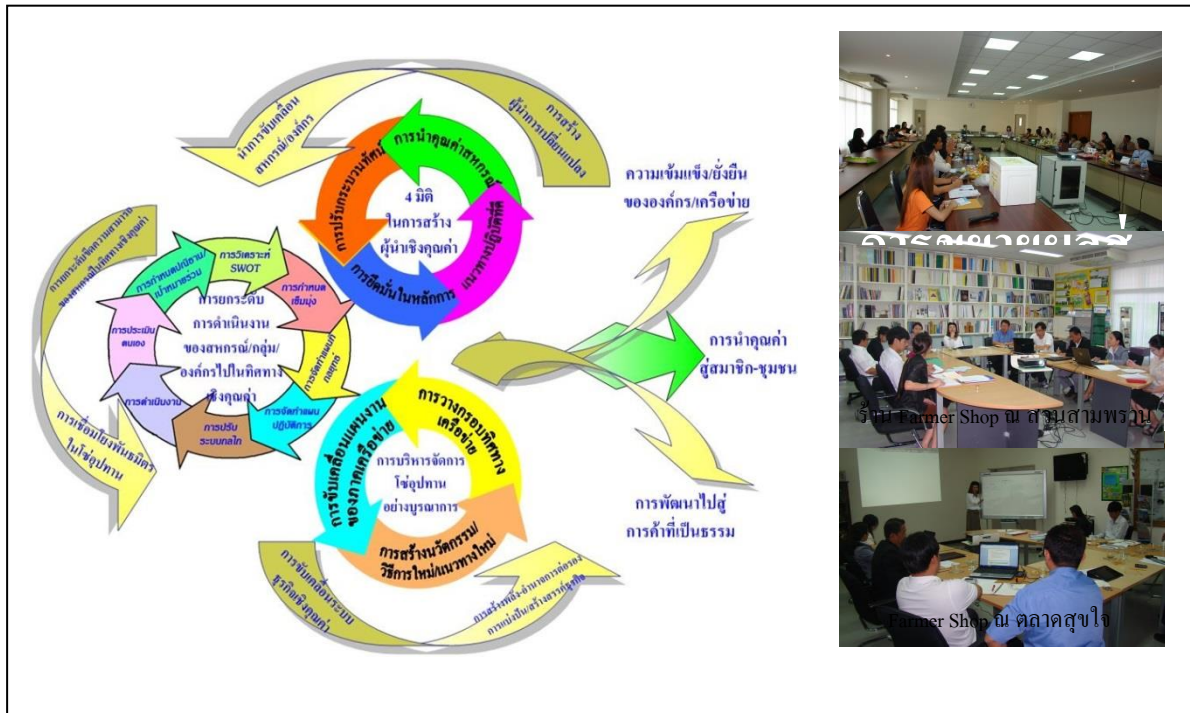


Farmer Shop ในงานเกษตรแฟร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

- Farmer Shop เปิดตัวครั้งที่ 5 ในงานเกษตรแฟร์ ณ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ระหว่างวันที่ 28 มกราคม - 5 กุมภาพันธ์ 2554
 - มีผู้เยี่ยมชมบูธรวม 496 คน
 - มีสินค้าจากผู้ประกอบการ 37 ราย จำนวน 127 รายการ

เสาหลักการเรียนรู้ในการขับเคลื่อนการพัฒนา Farmer Shop

เสาหลักการเรียนรู้ในการขับเคลื่อนการพัฒนา Farmer Shop จะเป็นไปภายใต้ VN & F Platform หรือเรียกว่า กรอบการขับเคลื่อนระบบคุณค่าและการค้าที่เป็นธรรม ซึ่งเป็นชุดความรู้ที่ได้จากการวิจัยอย่างต่อเนื่องของสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์



รูปที่ 4.55 กรอบการขับเคลื่อนระบบคุณค่าและการค้าที่เป็นธรรม

ที่มา : ชุดโครงการวิจัยการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม. 2553.

สินค้าใน Farmer Shop จะมี 3 หมวด ได้แก่ หมวดอาหาร หมวดสินค้าอุปโภค และของที่ระลึก ที่เป็นสินค้าเกษตรแปรรูปของสหกรณ์ วิสาหกิจชุมชน OTOP และ SMEs ที่ได้มีการพิจารณาแล้วว่าเป็น สินค้าคุณภาพ ได้รับการรับรองมาตรฐานปลอดภัย

การดำเนินงานของร้าน Farmer Shop ต้นแบบนี้จะเริ่มต้นจากสินค้าเกษตรแปรรูป โดยการคัดเลือกผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการรายย่อยที่มีสินค้าที่ได้มาตรฐาน แต่ขาดช่องทางการจำหน่ายสินค้าเข้าร่วมโครงการ มีการนำสินค้าเกษตรที่มีคุณภาพและปลอดภัยมาจำหน่าย และมีคู่ค้าหรือพันธมิตรธุรกิจเข้าร่วม นอกจากนี้ยังมีการวางระบบบัญชีเพื่อให้ง่ายต่อการตรวจสอบและช่วยในการบริหารสินค้าคงคลัง ซึ่งจะทำให้สามารถลดการสั่งซื้อสินค้ามาเก็บสต็อกในร้านได้ ทั้งนี้ผู้บริโภคหรือผู้ซื้อไม่ต้องเป็นสมาชิกของร้าน Farmer Shop แต่ผู้ผลิตจะเป็นสมาชิกแทน แล้วการไปช่วยอุดหนุนสินค้าในร้าน Farmer Shop ท่านจะได้ประโยชน์อะไรและแตกต่างจากร้านค้าปลีกทั่วไปอย่างไร



สินค้าเกษตรแปรรูปของสหกรณ์วิสาหกิจชุมชน

OTOP และ SMEs



จากผู้ผลิตสู่ผู้บริโภคโดยตรง

โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกษตรกรต้นน้ำหรือผู้ผลิตวัตถุดิบ เมื่อเกษตรกรมีรายได้ที่เหมาะสมและสามารถเลี้ยงครอบครัวได้ เกษตรกรไม่จำเป็นต้องขอความช่วยเหลือจากภาครัฐ ก็จะนำไปสู่การมีชุมชนที่เข้มแข็ง ซึ่งเป็นรากฐานของการพัฒนายั่งยืน นอกจากนี้ผลกำไรจากการประกอบการสามารถแบ่งคืนสู่ผู้ผลิตต้นน้ำ (เกษตรกร) และคืนสู่สังคมอีกทางหนึ่ง

จากโมเดลต้นแบบนี้ เราคาดหวังว่าจะสามารถนำไปใช้สำหรับร้านค้าชุมชน หรือในสหกรณ์ หรือร้านสวัสดิการของหน่วยราชการที่จะเอื้อต่อการบริหารกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การให้บริการจำหน่ายสินค้าเกษตรแปรรูปในรูปแบบของช่องทางการตลาดที่ผู้ผลิตและผู้บริโภคจะได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย และเหตุผลประการสำคัญก็คือ คนไทยจะมีใจการอุดหนุนสินค้าไทยและกำไรจะเป็นของชาติ เพื่อเตรียมเผชิญหน้าอย่างท้าทายกับนโยบายเสรีการค้าในปัจจุบัน



ช่องทางการตลาดในรูปแบบของการค้าที่เป็นธรรม

4.2.9 กรณีศึกษา : การจัดการโซ่อุปทาน สินค้าพืชผัก ผลไม้ และกาแฟของโครงการหลวง

ระบบเศรษฐกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ที่เป็นยุคเศรษฐกิจใหม่ (New Economy) มีความซับซ้อน และเชื่อมโยงกันมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องมาจากนโยบายการค้าเสรีตามพันธกรณีขององค์การการค้าโลก (WTO) ตลอดจนการรวมกลุ่มการค้าในภูมิภาคต่างๆ ของโลกได้ทวีสูงขึ้นเป็นลำดับ กอปรกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่นำมาใช้ในการผลิต การตลาด การบริการ และการสื่อสารโทรคมนาคม ทำให้การแข่งขันทางการค้าทวีความรุนแรงมากขึ้นเป็นลำดับ

แรงกดดัน จากภาวะการแข่งขันดังกล่าวผลักดันให้ธุรกิจต่างๆ หันมาให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการโซ่อุปทาน มาใช้เป็นกลยุทธ์เพื่อเพิ่มศักยภาพ ในการแข่งขันและการบรรลุเป้าหมายของธุรกิจอย่างยั่งยืน

กรอบคิดการจัดการโซ่อุปทานที่นำมาใช้ในที่นี้จะนำไปตามกรอบคิดของ Donald J. Bowersox David J. Class และ M. Bixby Cooper, 2007 ซึ่งได้กล่าวถึง ความหมายของการจัดการโซ่อุปทานแบบบูรณาการ (Integrated supply chain) ซึ่งเป็นลักษณะของการเชื่อมโยงพันธมิตรทางธุรกิจเข้าสู่รูปแบบของความร่วมมือของธุรกิจต่างๆ ภายใต้โซ่อุปทาน บริบทดังกล่าวจะก่อให้เกิดเป็นโครงสร้างของโมเดลการจัดการ

ธุรกิจของโซ่อุปทานซึ่งเป็นผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ความร่วมมือ (Cooperative Strategy) ที่จะส่งผลต่อศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจ เพื่อการนำผลิตภัณฑ์และบริการจากผู้ผลิตสู่ผู้บริโภค

คุณค่าที่เกิดจากการผนึกกำลังระหว่างพันธมิตรธุรกิจ (Strategic Partners) ภายใต้โซ่อุปทานดังกล่าว จะประกอบไปด้วย ความร่วมมือกันในเรื่อง ข้อมูลข่าวสาร ผลิตภัณฑ์ บริการ การเงินและนวัตกรรม/ความรู้ โดยพันธมิตรธุรกิจจะร่วมมือกันในการดำเนินกิจกรรม จากกระบวนการในระดับต้นน้ำ กลางน้ำ สู่ปลายน้ำ เพื่อหลีกเลี่ยงผลิตภัณฑ์และบริการพร้อมๆกับการสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์และบริการไปด้วยในตัว ด้วยวิธีนี้ คล้ายว่าเป็นกระบวนการร่วมมือกัน ภายใต้โซ่อุปทาน (Supply chain collaboration)

โมเดลธุรกิจภายใต้โซ่อุปทานของโครงการหลวง

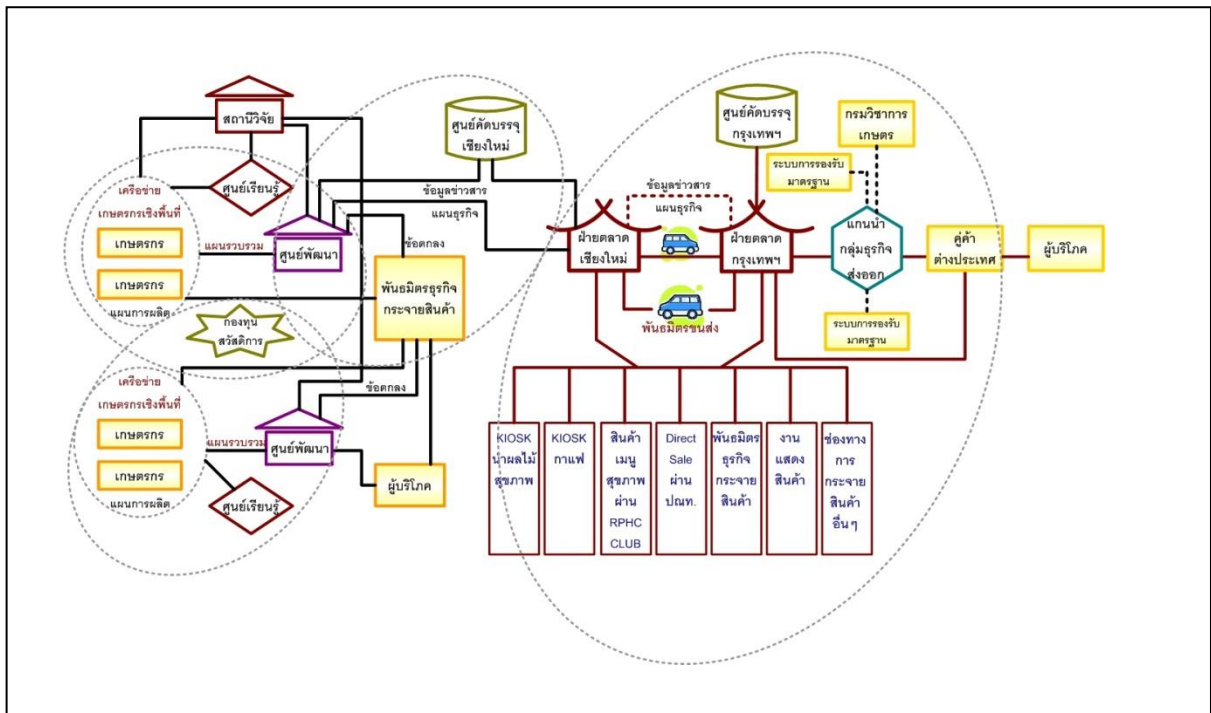
จากข้อเสนอสำหรับแนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและการบรรลุเป้าหมายธุรกิจโครงการหลวงอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นไปภายใต้กรอบคิดการจัดการโซ่อุปทานแบบบูรณาการ (Integrated Supply Chain) ดังที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปให้เห็นเป็นโมเดลธุรกิจภายใต้โซ่อุปทานของโครงการหลวง ซึ่งโมเดลธุรกิจภายใต้โซ่อุปทานของโครงการหลวงจะชี้ให้เห็นการผนึกกำลังระหว่างพันธมิตรธุรกิจในการดำเนินธุรกิจภายใต้โซ่อุปทาน ใน 3 ระดับ ได้แก่

กิจกรรมต้นน้ำ : เครือข่ายอุปทานในระดับการผลิต ซึ่งได้เกิดขึ้นจากความร่วมมือระหว่างเครือข่ายเกษตรกรเชิงพื้นที่ ศูนย์พัฒนา สถานีวิจัย ซึ่งจะร่วมมือกันในเรื่องข้อมูลข่าวสาร การถ่ายทอดเทคโนโลยี การจัดทำแผนการผลิตและแผนการรวบรวม ตลอดจนการจัดสวัสดิการเพื่อนำนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การลดต้นทุนการผลิต การมีชีวิตที่ดีของเกษตรกร และการบรรลุปณิธานของโครงการหลวง

กิจกรรมกลางน้ำ : เป็นการสร้างพันธมิตรธุรกิจ ภายใต้ข้อตกลงความร่วมมือ ในการวางแผนด้านการรวบรวมโลจิสติกส์ และการกระจายสินค้าร่วมกันระหว่างเครือข่ายเกษตรกร ศูนย์พัฒนา พันมิตรกระจายสินค้าและศูนย์คัดบรรจุโครงการหลวง เพื่อการวางแผนการผลิต การบริหารจัดการร่วมกันในการนำความสามารถของแต่ละกิจการมาพิจารณาในเรื่องประโยชน์เปรียบเทียบ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อการลดความสูญเสียและการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเพื่อหลีกเลี่ยงผลผลิตจากเกษตรกรสู่ผู้บริโภคเป้าหมาย

กิจกรรมปลายน้ำ : เป็นการสร้างเครือข่ายกระจายสินค้าระหว่างโครงการหลวงกับพันธมิตรธุรกิจ เพื่อการกระจายสินค้าผ่านช่องทางการตลาดต่างๆ ไปสู่ตลาดเป้าหมายตามแผนธุรกิจที่ตกลงร่วมกัน

โมเดลธุรกิจดังกล่าวเป็นไปเพื่อเป้าหมายในระยะยาว โดยมีความเชื่อมโยงให้เกิดคุณค่า ใน 5 มิติ ได้แก่ มิติด้านธุรกิจ มิติด้านสังคม มิติด้านจริยธรรม มิติด้านสุขภาพ และมิติด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับปณิธานของโครงการหลวง



รูปที่ 4.56 โมเดลธุรกิจภายใต้โซ่อุปทานของโครงการหลวง
ที่มา : จุฑาทิพย์ ภัทรวาท. ศูนย์วิจัยเศรษฐศาสตร์ประยุกต์. 2552.

4.2.10 กรณีศึกษา: ร้านรอยยิ้มชุมชน (Civil State Smile Shop: C3S)

1) สภาพปัญหาและข้อวิเคราะห์

1.1 เกษตรกรไทยยังมีศักยภาพในการประกอบอาชีพต่ำกว่าที่ควรจะเป็น เกษตรกรที่ยังอยู่ในระบบส่วนใหญ่ไม่มีสมรรถนะที่ดี หรือมีความอ่อนด้อยทางข้อมูล ความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยี การบริหารจัดการ การประกอบการ การเงิน และการตลาด ตลอดจนการเข้าถึงและวิเคราะห์ข้อมูลตลาดและปัจจัยระหว่างประเทศ

1.2 เกษตรกรไทยขาดความมั่นคงในอาชีพและสวัสดิการพื้นฐานเพื่อความเป็นอยู่ที่ดี มีศักดิ์ศรีสมความเป็นมนุษย์ เกษตรกรส่วนมากมีฐานะยากจน ไม่มีความแน่นอนในอาชีพ และส่วนใหญ่มีหนี้สินจำนวนมาก ชีวิตความเป็นอยู่ยังไม่ดีเท่าที่ควร ขาดระบบสวัสดิการมารองรับ

1.3 สถาบันเกษตรกร องค์ความรู้และการบริหารจัดการไม่เข้มแข็ง ไม่มีการพัฒนาสถาบันเกษตรกร การจัดการสหกรณ์ วิสาหกิจชุมชนต่าง ๆ ในระดับชุมชนที่ดีและพอเพียง

1.4 โครงสร้างพื้นฐาน ปัจจัยที่อำนวยความสะดวก และการวิจัยพัฒนา นวัตกรรมต่าง ๆ ทางเกษตรไม่เอื้ออำนวย ขาดระบบโครงสร้างพื้นฐาน ปัจจัยอำนวยความสะดวก การวิจัยพัฒนา และนวัตกรรมทางด้านเกษตรกรรมที่เพียงพอในการที่จะสนับสนุนให้ภาคเกษตรมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้นและมีความยั่งยืน

1.5 การแก้ไขปัญหาพื้นฐานของรัฐไม่ต่อเนื่องและมีปัญหาการบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ไม่มีการบูรณาการกลไกการบริหารจัดการด้านการเกษตรและการแปรรูปสินค้า ตลอดจนกลไกทางด้านเครือข่ายการผลิต/การตลาด

1.6 ขาดการเตรียมการและปรับตัวต่อสิ่งที่จะมีผลต่อเกษตรกรรมในอนาคต อนาคตของภาคเกษตรกรรมไทยยังมีความไม่แน่นอน อันเนื่องมาจากการที่ประเทศไทยยังขาดการเตรียมการและปรับตัว

ต่อสิ่งที่จะมีผลต่อเกษตรกรรมในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงของทรัพยากรดินและน้ำ การเปลี่ยนแปลงของภูมิอากาศของโลก (Climate Change) ความมั่นคงและปลอดภัยทางอาหาร ความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะเกิดผลกระทบต่อภาคเกษตรกรรมของไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

2) วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อส่งเสริมทักษะการประกอบการมีอาชีพแก่ผู้สนใจผ่านการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ด้วยการเป็นเจ้าของร้านค้ารายยิ้มประชาชนรัฐ

2.2 เพื่อส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์แปรรูปจากสินค้าเกษตรผ่านกลไกการเชื่อมโยงโซ่คุณค่าในระบบธุรกิจ ร้านค้ารายยิ้มประชาชนรัฐ

2.3 เพื่อกระตุ้นอุปสงค์การบริโภคผลิตภัณฑ์เกษตรแปรรูปแก่กลุ่มผู้บริโภคในชุมชนผ่านกลไกร้านค้ารายยิ้มประชาชนรัฐ

3) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

3.1 การแก้ไขปัญหาทางการตลาดของภาคการเกษตรไทยในรูปแบบใหม่ ภายใต้แบรนด์ร้านรอยยิ้มประชาชนรัฐ (Civil State Smile Shop)

3.2 ก่อเกิดเป็นระบบธุรกิจที่มีการเชื่อมโยงเครือข่ายด้านอุปทาน (ผู้ผลิต) และเครือข่ายด้านอุปสงค์ (ผู้บริโภค) ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสทางการตลาดแนวทางใหม่สำหรับสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูป

3.3 กลไกของร้านรอยยิ้มประชาชนรัฐที่มีการบริหารจัดการที่ดีตามแนวคิดธุรกิจ จะช่วยปลูกจิตสำนึก และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรบริโภคของคนในชุมชนที่เป็นที่ตั้งของร้าน ให้หันมาอุดหนุนสินค้าของเกษตรกรไทย ตามนโยบายลดการพึ่งพาการส่งออกของรัฐบาล

4) กรอบแนวคิดของร้าน Civil State Smile Shop

4.1 แนวคิดธุรกิจของร้านรอยยิ้มประชาชนรัฐ คือ เป็นรูปแบบของร้านค้าที่มุ่งสร้างระบบธุรกิจภายใต้แนวคิด "ร้านค้าปลีกที่ผู้ผลิตและผู้บริโภคเป็นเจ้าของร่วมกัน" ที่จำหน่ายสินค้าประเภทอาหาร สินค้าอุปโภค และของใช้ในชีวิตประจำวันเพื่อให้บริการแก่ชุมชน มีนโยบายอย่างชัดเจนที่จะนำสินค้าที่เป็นผลิตภัณฑ์ของเกษตรกร สถาบันเกษตรกร สหกรณ์ SMEs OTOPs ที่มีคุณภาพมาตรฐาน เข้ามาวางจำหน่ายในร้านฯ โดยใช้แบรนด์ร้านรอยยิ้มประชาชนรัฐช่วยสร้างอุปสงค์ด้านผู้บริโภคให้กว้างขวางขึ้น

4.2 เจตนารมณ์ เพื่อสร้างสรรค์ระบบธุรกิจทางเลือกโดยผู้ประกอบการยุคใหม่ที่มีความสามารถในการสร้างฐานลูกค้าประจำในชุมชน ให้หันมาสนใจอุดหนุนสินค้าที่มีคุณภาพและผลิตโดยเกษตรกร สถาบันเกษตรกร สหกรณ์ SMEs OTOPs อันจะนำไปสู่การยกระดับมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์เกษตรของไทยตามนโยบายรัฐ

4.3 การวางแผนธุรกิจ การออกแบบระบบธุรกิจร้านฯ โดยการสร้างโซ่คุณค่า (Value Chain) ด้วยการเชื่อมโยงธุรกิจกับภาคีพันธมิตรธุรกิจเพื่อนำสินค้าจากเครือข่ายผู้ผลิตมาจำหน่ายตามความต้องการของผู้บริโภค (ที่เป็นลูกค้าประจำ)

4.4 นวัตกรรมของ Civil State Smile Shop มีทั้ง 4 รูปแบบ คือ Process Innovation (การสร้างสรรค์กระบวนการใหม่) Product Innovation (การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่) Service Innovation (การสร้างสรรค์บริการรูปแบบใหม่) Business Model Innovation (การสร้างสรรค์ธุรกิจรูปแบบใหม่)

4.5 ระบบธุรกิจ จะก่อให้เกิดกระบวนการเชื่อมโยงธุรกิจกับภาคีเครือข่ายทั้งต้นทาง กลางทางและปลายทาง โดยที่เกษตรกร สถาบันเกษตรกร และผู้ประกอบการรายย่อย จะอยู่ในฐานะภาคีเครือข่ายด้านอุปทาน เป็นผู้ส่งมอบสินค้าตามแผนธุรกิจร่วมกับผู้ประกอบการร้านฯ โดยสินค้าที่นำมาขายนั้นจะต้องมีคุณภาพมาตรฐานและสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ ในขณะที่ผู้ประกอบการร้านรอยยิ้มประชาชนรัฐจะทำ

หน้าที่ในฐานะผู้ประกอบการร้านฯ ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ ประกอบด้วย การวางแผนการตลาด การจัดการด้านโลจิสติกส์ การจัดการสินค้าคงคลัง การจัดทำบัญชี และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้บริโภคซึ่งเป็นภาคีเครือข่ายด้านอุปสงค์ ซึ่งในที่สุดจะเข้ามาเป็นสมาชิกประจำของร้านฯ และได้รับการจัดสรรเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนซื้อ Patronage refund (รูปที่ 4.57)



รูปที่ 4.57 ระบบธุรกิจร้านรอยยิ้มพระราชรัฐ

หากพิจารณาเปรียบเทียบแนวคิดการดำเนินธุรกิจในภาพรวมของร้านรอยยิ้มพระราชรัฐกับธุรกิจที่มีความคล้ายคลึงกัน อาทิเช่น สหกรณ์ร้านค้า ร้านสะดวกซื้อและร้านมินิมาร์ทต่าง ๆ โดยอาศัยแนวคิดส่วนประสมทางการตลาด (4Ps) (ตารางที่ 4.1) จะเห็นได้ว่า สินค้า (Products) ที่วางจำหน่ายภายในร้านรอยยิ้มพระราชรัฐ จะเน้นไปที่สินค้าที่ผลิตโดยเกษตรกร สถาบันเกษตรกร และผู้ประกอบการ SMEs OTOPs มากกว่ารูปแบบร้านอื่น ๆ อย่างไรก็ตามเมื่อคำนึงถึงแนวคิด One Stop Shopping ที่เป็นประโยชน์แก่ผู้บริโภค จึงจะมีการนำสินค้าอื่นที่เป็นไปตามความต้องการของภาคีผู้บริโภคมาวางจำหน่ายในร้านฯ ด้วย ในส่วนของการตั้งราคา (Price) นั้น จะมีการยึดหลักแนวคิดระบบการค้าที่เป็นธรรมทั้งแก่ผู้ผลิต ผู้ประกอบการ และผู้บริโภค ด้านสถานที่ตั้ง (Place) ของร้านฯ จะขึ้นอยู่กับความตั้งใจของผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของร้านโดย อาจจัดตั้งขึ้นในชุมชน สถานศึกษาหรือสหกรณ์ก็ได้ ด้านการส่งเสริมการขาย (Promotion) ร้านรอยยิ้มพระราชรัฐจะใช้ระบบสมาชิกเพื่อให้สิทธิพิเศษตามเงื่อนไขและข้อตกลงทั้งในส่วนองภาคีเครือข่ายผู้ผลิตและภาคีเครือข่ายผู้บริโภค ซึ่งประยุกต์จากหลักการสหกรณ์

5) ขั้นตอนการดำเนินงานของร้าน Civil State Smile Shop

5.1 การสร้างเครือข่ายอุปทานสำหรับสินค้าเกษตรแปรรูป ๓ หมวด ได้แก่ ประเภทอาหาร ประเภทสินค้าอุปโภค และประเภทของใช้ ของที่ระลึก โดยผ่านกิจกรรมการจัดเวทีสร้างความเข้าใจเพื่อค้นหาผู้ประกอบการรายย่อยและผู้ผลิตที่เห็นในแนวทางระบบคุณค่าและการค้าที่เป็นธรรม ตลอดจนการเชื่อมโยงบุคคลเหล่านั้นเป็นเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจ และเข้าสู่เวทีการคัดสรรสินค้า

5.2 การจัดเวทีให้ความรู้เพื่อพัฒนาสินค้าและบรรจุภัณฑ์ให้ได้คุณภาพมาตรฐาน

5.3 การบริหารจัดการโซ่อุปทานที่ได้รับการคัดเลือกเข้าร่วมโครงการ ผ่านกลไกศูนย์เรียนรู้ Civil State Smile Shop เพื่อวางระบบการสั่งซื้อ การจัดส่งสินค้า การวางบิล และการตรวจสอบย้อนกลับสินค้าให้เป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนด

5.4 จำหน่ายสินค้าแก่ผู้บริโภค การบริหารจัดการร้านค้าปลีก ซึ่งมีองค์ประกอบ ๓ ส่วน ได้แก่ การวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผล ประกอบไปด้วยกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่

- การวางกรอบทิศทางการทำงาน Civil State Smile Shop
- การกำหนดสถานที่ตั้ง และการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดแผนธุรกิจให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายผู้บริโภค
- การตกแต่งร้านและการจัดวางสินค้า
- การจัดหมวดหมู่ (ประเภท) และรายการสินค้าเพื่อจำหน่าย
- การจัดซื้อ
- การกำหนดราคา
- การจัดจำหน่ายผ่านช่องทางการตลาดต่าง ๆ เช่น การจำหน่ายหน้าร้าน การจำหน่ายผ่านแคตตาล็อก การขายตรง (Direct Marketing)
- การจัดการสินค้าคงคลัง
- การบัญชีและการควบคุม
- การรายงานผลการดำเนินงาน

5.5 การสร้างแบรนด์ Civil State Smile Shop การจัดตั้งและดำเนินโครงการตัวแบบ Civil State Smile Shop เป็นเรื่องของการสร้างสรรค์ระบบธุรกิจเชิงคุณค่า โดยเน้นให้ผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มเป้าหมายจดจำแบรนด์ รู้สึกผูกพัน เห็นคุณค่า และอุดหนุนสินค้าอย่างต่อเนื่อง ด้วยการจัดบูธส่งเสริมการขาย การประชาสัมพันธ์ ฯลฯ โดยมุ่งให้คนในสังคมตระหนักในคุณค่า "สินค้ามีคุณภาพ ราคาเป็นธรรม"

6) ความแตกต่างของ Civil State Smile Shop และร้านค้าประเภทอื่น

ตารางที่ 4.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างในแนวคิดการดำเนินธุรกิจระหว่างร้านรอยยิ้มประชารัฐและธุรกิจรูปแบบอื่น

รายละเอียด	ร้านรอยยิ้มประชารัฐ C3S	สหกรณ์ร้านค้า	ร้านสะดวกซื้อ
สินค้า (Products)	เน้นจำหน่ายสินค้าเกษตรและสินค้าเกษตรแปรรูปที่ผลิตโดยเกษตรกร, สถาบันเกษตรกร, SMEs, OTOPs, สหกรณ์ ที่เป็นไปตามความต้องการของภาคีผู้บริโภคในชุมชน	เป็นสินค้าบริโภคอุปโภคทั่วไป ที่ซื้อจัดหามาจากร้านขายส่งและจำหน่ายแก่สมาชิกและผู้บริโภคทั่วไป	เป็นสินค้าบริโภคอุปโภคทั่วไป ทั้งนี้ จะถูกกำหนดมาจากเจ้าของเฟรนไชส์ หรือถูกกำหนดมาจากความต้องการของคนในสังคมในช่วงเวลานั้น ๆ
ราคา (Price)	ตั้งราคาที่เหมาะสมตามแนวคิด Fair Trade ทั้งแก่ผู้ผลิต ผู้ประกอบการ และผู้บริโภค	ราคาเป็นไปตามต้นทุนการจัดหาและขายในราคาตลาด	ตั้งราคาโดยมุ่งหวังเพียงแค่กำไรสูงสุด

รายละเอียด	ร้านรอยยิ้มประชารัฐ C3S	สหกรณ์ร้านค้า	ร้านสะดวกซื้อ
สถานที่จำหน่าย (Place)	จัดตั้งในชุมชนที่ผู้ประกอบการร้านพิจารณาถึงความเป็นไปได้ ความคุ้มค่าในการลงทุนและความยั่งยืน	ตามความเหมาะสม	ส่วนใหญ่จะตั้งกระจุกตัวอยู่เพียงในตัวเมืองเท่านั้น
โปรโมชั่น (Promotion)	ใช้ระบบสมาชิกเพื่อกำหนดเงื่อนไขในสิทธิพิเศษทั้งด้านภาคีผู้ผลิตและผู้บริโภค	ใช้ระบบสมาชิกเพื่อให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ แก่สมาชิกทั้งในส่วนของผู้ผลิตและผู้บริโภค	ส่วนใหญ่จะใช้ระบบสมาชิกเพื่อให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ แก่เฉพาะผู้บริโภค

7) กรอบแนวทางเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจร้านรอยยิ้มประชารัฐ

ภายใต้แนวคิดการดำเนินธุรกิจร้านรอยยิ้มประชารัฐดังกล่าวข้างต้นจึงได้กำหนดกรอบแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญไว้ ๓ ประการดังนี้

7.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะแก่ผู้ประกอบการ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะแก่ผู้ประกอบการจะมุ่งเน้นการบ่มเพาะความรู้ และทักษะแก่ผู้ประกอบการใหม่ (Startup) และผู้ประกอบการที่สนใจจัดตั้งและดำเนินการร้านรอยยิ้มประชารัฐประกอบด้วย

- การสนับสนุนทางด้านการเงินสำหรับผู้ประกอบการรายใหม่แก่ผู้สนใจเป็นผู้ประกอบการร้านรอยยิ้มประชารัฐ โดยพิจารณาควบคู่กับความคุ้มค่าในการลงทุน
- การสร้างระบบและกลไกการพัฒนาสมรรถนะแก่ผู้ประกอบการอย่างเป็นมืออาชีพ และผู้ประกอบการที่เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับผู้ที่สนใจอื่น ๆ ที่มีความสนใจที่จะเข้ามาดำเนินธุรกิจร้านรอยยิ้มประชารัฐต่อไปในอนาคต ประกอบด้วย การจัดตั้งและดำเนินการศูนย์เรียนรู้ ทิมพีเลียงเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำด้านการบริหารจัดการและให้ความรู้ที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ

7.2 ยุทธศาสตร์การสนับสนุนการเชื่อมโยงธุรกิจ

ยุทธศาสตร์การสนับสนุนการเชื่อมโยงธุรกิจ จะเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนกิจกรรมของภาคีที่เกี่ยวข้องในระบบธุรกิจร้านรอยยิ้มประชารัฐ ประกอบด้วย

- การสนับสนุนการเชื่อมโยงธุรกิจกับภาคีเครือข่ายด้านอุปทาน ได้แก่ เกษตรกร สถาบันเกษตรกร ผู้ประกอบการ SMEs OTOPs เพื่อเปิดโอกาสให้มีการคัดสรรสินค้าที่มีคุณภาพ เข้าสู่ระบบจัดหาของร้านฯ อย่างกว้างขวาง
- การกระตุ้น และสร้างการรับรู้ของผู้บริโภคที่มีต่อตัวแบบธุรกิจร้านรอยยิ้มประชารัฐในฐานะการเป็นกลไกการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนบนการพึ่งพาและร่วมมือกัน
- การสร้างกลไกการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนให้เกิดการเชื่อมโยงโซ่คุณค่าในระบบธุรกิจร้านรอยยิ้มประชารัฐ
- การสร้างกลไกการติดตามกำกับมาตรฐานสินค้าที่วางจำหน่ายในร้านรอยยิ้มประชารัฐ เพื่อประโยชน์ที่มีต่อสุขอนามัยสำหรับภาคีผู้บริโภคและการรักษาภาพลักษณ์ของ House Brand ร้านรอยยิ้มประชารัฐให้เป็นที่ยอมรับในสายตาของผู้บริโภค

7.3 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมให้ร้านรอยยิ้มประชารัฐเป็นกลไกการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็งตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงแบบก้าวหน้า

ยุทธศาสตร์การส่งเสริมร้านรอยยิ้มประชารัฐเป็นกลไกการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็งและน้อมนำแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงแบบก้าวหน้าประกอบด้วย

- การสร้าง House Brand ร้านรอยยิ้มประชารัฐให้เป็นที่เชื่อมั่นไว้วางใจและหันมาเป็นลูกค้าประจำ เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนพึ่งพาและร่วมมือกันตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงโดยใช้หลักการร่วมซื้อ และร่วมมือในการจัดหาสินค้ามีคุณภาพในราคายุติธรรมมาบริโภคในครัวเรือน ซึ่งจะช่วยลดข้อจำกัดและเปิดโอกาสให้กับสินค้าเกษตรของไทยได้เข้าถึงตลาดและผู้บริโภคได้มากขึ้น

- การสร้างคลัสเตอร์ร้านรอยยิ้มประชารัฐ ให้มีจำนวนมากขึ้นเพื่อนำไปสู่การลดต้นทุนต่อหน่วยในการจัดหาสินค้าและบริการ ตลอดจนการเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจของร้านฯ

ทั้งนี้ การดำเนินยุทธศาสตร์ทั้งสามด้านนั้นจำเป็นต้องดำเนินไปพร้อม ๆ กันโดยมีองค์กรเจ้าภาพทำหน้าที่ประสานงานเพื่อบูรณาการการทำงานร่วมกันในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจร้านรอยยิ้มประชารัฐให้สามารถเติบโต เพื่อให้เป็นทางเลือกหนึ่งในการเพิ่มโอกาสการตลาดสำหรับสินค้าของภาคเกษตรไทย (รูปที่ 4.58)



รูปที่ 4.58 กรอบแนวทางเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบธุรกิจ ร้านรอยยิ้มประชารัฐ

8) ข้อเสนอแนะในการปฏิรูปเกษตรไทยดำเนินงานด้วย Civil State Smile Shop ดังนี้

8.1 การกำหนดเจ้าภาพในการเตรียมการสำหรับกลไกและระบบสนับสนุนการส่งเสริมการขับเคลื่อนการพัฒนาร้านรอยยิ้มประชารัฐ (Civil State Smile Shop: C3S)

จากแนวคิดและกรอบแนวทางเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาร้านรอยยิ้มประชารัฐดังกล่าวข้างต้น จำเป็นต้องมีการปฏิรูปและวางแผนการทำงานร่วมกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาระบบและกลไกสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาร้านรอยยิ้มประชารัฐ และขยายผลขับเคลื่อนในลักษณะของคลัสเตอร์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ และการสร้างเศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็งตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จึงควรให้มีการแต่งตั้ง steering committee เพื่อทำหน้าที่เป็นองค์กรเจ้าภาพรับผิดชอบในการผลักดันเชิงนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ ตลอดจนการติดตามการขับเคลื่อนการพัฒนาตามกรอบแนวคิด และแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ ผู้การบรรลุเป้าหมายโดยมีภารกิจสำคัญดังนี้

1) การประสานภาคีสถาบันการเงินที่มีภารกิจเกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนากลไกและระบบสนับสนุนด้านการเงินสำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ ในเบื้องต้นอาจเป็นธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) หรือ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)

2) การประสานภาคีหน่วยงานรัฐที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการจัดตั้งร้านค้าชุมชน ในเบื้องต้น ได้แก่ สำนักงานปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (สปก.) (มีแผนงาน) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (มีแผน) กรมส่งเสริมสหกรณ์ สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช.) กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงศึกษาธิการ หรือ องค์กรพัฒนาเอกชน เป็นต้น

3) การประสานภาคีสถาบันการศึกษา และองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนากลไกและระบบการสร้างสมรรถนะผู้ประกอบการ ร้านรอยยิ้มประชารัฐ ให้เป็นมืออาชีพ

4) การวางกลไกการติดตามประเมินผลและรายงาน ตลอดจนการยกระดับการขับเคลื่อนการพัฒนาฯ ผู้การบรรลุเป้าหมายภายในห้วงเวลาที่กำหนด

8.2 แนวทางการส่งเสริมการจัดตั้งและดำเนินงานร้านรอยยิ้มประชารัฐ

ข้อเสนอแนะสำหรับแนวทางการดำเนินการมีดังต่อไปนี้

1) การส่งเสริมการจัดตั้งและดำเนินงานร้านต้นแบบ ตามแผนการดำเนินงานของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (สปก.) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และสหกรณ์การเกษตร (บางแห่ง) เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ต้นแบบแก่ผู้ประกอบการรายใหม่

2) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ แก่หน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวข้อง เพื่อเผยแพร่แนวคิดและวางแผนการส่งเสริมการจัดตั้งและดำเนินงานร้านรอยยิ้มประชารัฐภายใต้ภารกิจ Steering Committee และขับเคลื่อนภายใต้ Platform C3S⁴

3) การออกแบบสำหรับระบบโลจิสติกส์ของกลุ่มคลัสเตอร์ร้านรอยยิ้มประชารัฐ เพื่อการลดต้นทุนต่อหน่วยธุรกิจและการเชื่อมโยงธุรกิจในการจัดหาสินค้าจากเครือข่ายด้านอุปทาน

4) การสนับสนุนการจัดตั้งและดำเนินงานร้านรอยยิ้มประชารัฐ ให้เป็นไปตามแผนส่งเสริมผู้ประกอบการใหม่ของหน่วยงานภาคี โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการลงทุน

5) การสร้างสื่อประชาสัมพันธ์และรณรงค์ให้มีการเผยแพร่แนวคิดและแนวปฏิบัติที่ดีในการจัดตั้งและดำเนินงานร้านรอยยิ้มประชารัฐอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การสร้างค่านิยมใหม่ในหมู่ผู้บริโภค

⁴ Platform จะถูกออกแบบภายใต้แนวคิดธุรกิจ C3S และมีกลไกการเผยแพร่แก่ผู้สนใจภายใต้ทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญและเข้าใจในแนวคิดธุรกิจดังกล่าว

8.3 การสนับสนุนการเชื่อมโยงธุรกิจ และการยกระดับคุณภาพมาตรฐานสินค้าเกษตร แก่ภาคีเครือข่ายด้านอุปทาน

แนวทางการดำเนินการเป็นไปเพื่อลดข้อจำกัด ในการจัดส่งสินค้าของภาคีผู้ประกอบการให้ทันเวลาและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพควบคู่ไปกับการยกระดับมาตรฐานคุณภาพสินค้าให้ตรงตามความต้องการของตลาดเป้าหมายผู้บริโภคในชุมชน (เมือง) โดยมีข้อเสนอดังต่อไปนี้

- 1) การสนับสนุนการขับเคลื่อนในรูปแบบของขบวนการร้านรอยยิ้มประชารัฐ (Civil State Smile Shop Movement) เพื่อก่อให้เกิดเป็นขบวนการทางสังคมที่มุ่งให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศที่มุ่งให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง
- 2) การสนับสนุนการยกระดับมาตรฐานสินค้าเกษตรแปรรูป เพื่อให้เป็นสินค้าจำหน่ายภายใต้ House Brand ร้านรอยยิ้มประชารัฐ
- 3) การส่งเสริม ภาคีด้านอุปทานในการพัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์ ให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในชุมชนอันจะนำไปสู่การยกระดับมูลค่าเพิ่มในผลิตภัณฑ์แปรรูปเกษตร
- 4) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกในการกระจายสินค้าในระยะแรกจะดำเนินการสร้างเครือข่ายพันธมิตรกับผู้ประกอบการด้านระบบโปรแกรมสำเร็จรูป ระบบขนส่งและกระจายสินค้า เพื่อการขยายผลการขับเคลื่อนการพัฒนาในอนาคต

8.4 หน่วยงานที่รับผิดชอบ

หน่วยงานที่ได้รับมอบหมายตามมติคณะรัฐมนตรี

8.5 สรุป

"ร้านรอยยิ้มประชารัฐ" หรือ Civil State Smile Shop : C3S เป็นนวัตกรรมระบบธุรกิจที่สามารถนำไปใช้เป็นกลไกการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนที่เป็นที่ตั้งร้าน โดยกลไกในระบบธุรกิจของร้านฯ มีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับตัวละคร 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ผู้ประกอบการร้านฯ หมายถึง ผู้สนใจจัดตั้งและดำเนินงานในฐานะเจ้าของร้าน ซึ่งอาจเป็นผู้ประกอบการรายใหม่ (Startup) สหกรณ์ สถาบันการศึกษา หน่วยงาน และเป็นไปด้วยความสมัครใจ 2) ภาคีด้านอุปทาน ได้แก่ เกษตรกร สหกรณ์ สถาบันเกษตรกร ผู้ประกอบการ SMEs OTOPs ที่เข้ามามีส่วนร่วมเป็นภาคีเครือข่ายธุรกิจของร้านฯ 3) ภาคีเครือข่ายผู้บริโภค ซึ่งภายหลังอาจปรับเปลี่ยนเป็นสมาชิกร้านฯ เพื่อได้รับเอกสิทธิ์หรือสิทธิพิเศษตามเงื่อนไข และข้อตกลงระหว่างกัน

อาจกล่าวได้ว่า ระบบธุรกิจของร้านรอยยิ้มประชารัฐ เป็นการประยุกต์นำเอาแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง หลักการสหกรณ์และการเชื่อมโยงโซ่คุณค่าเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่มมาใช้ โดยคาดหวังว่าร้านค้ารอยยิ้มชุมชน จะทำหน้าที่เป็นกลไกในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนที่เป็นที่ตั้งของร้านฯ ในขณะเดียวกัน ขบวนการร้านรอยยิ้มประชารัฐ (การขับเคลื่อนระบบธุรกิจของคัสเตอร์ร้านรอยยิ้มประชารัฐบนหลักการพึ่งพาและร่วมมือกันตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงแบบก้าวหน้า) จะนำไปสู่การเชื่อมโยงธุรกิจเกิดเป็นโซ่คุณค่านำสินค้าจากแหล่งผลิตมาจำหน่ายแก่ผู้บริโภคในชุมชนต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง โดยมีกลไกประชารัฐคอยให้การส่งเสริมสนับสนุนอย่างมีแบบแผนตามแนวคิดธุรกิจและกรอบแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ดังที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งแนวทางดังกล่าวย่อมจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในการปฏิรูปการเกษตรไทย และปรากฏการณ์ที่คาดหวัง นั่นคือ เกษตรกรไทยมีศักดิ์ศรี มีโอกาสเข้าถึงตลาดและผู้บริโภคตามที่ทุกคนคาดหวัง

บทที่ 5

บทสรุป และข้อเสนอแนะสำหรับแนวทางการพัฒนาโซ่คุณค่าในธุรกิจสหกรณ์

5.1 บทสรุป

แนวทางการจัดการโซ่คุณค่าในธุรกิจสหกรณ์ที่เหมาะสมตามอัตลักษณ์ของสหกรณ์ ในการเป็นองค์การธุรกิจทางเลือก ที่มุ่งให้บริการแก่สมาชิกและชุมชน ดังที่ได้กล่าวถึงรายละเอียดในบทเรียนต่างๆ เริ่มตั้งแต่ กรอบคิด แนวทาง กระบวนการและองค์ประกอบของการจัดการโซ่คุณค่าในธุรกิจ เราจะสังเกตเห็นได้ว่าวัตถุประสงค์ในการจัดการโซ่คุณค่าของธุรกิจเอกชนและธุรกิจสหกรณ์มีความแตกต่างกันและเราก็ได้เรียนรู้แล้วว่า กรอบแนวคิดของโซ่คุณค่า (Value chain) มีความเหมาะสมกับการนำมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจสหกรณ์ ดังกรณีศึกษาต่างๆที่ได้หยิบยกมาให้เรียนรู้

แนวคิดการจัดการโซ่คุณค่าจะประกอบไปด้วยกลุ่มกิจกรรมที่สำคัญสามกลุ่มกลุ่มแรก: ได้แก่การยกระดับหน้าที่ (functional-upgrading) กลุ่มที่สอง:ได้แก่การยกระดับกระบวนการ (Process-upgrading) กลุ่มที่สาม:ได้แก่การยกระดับผลิตภัณฑ์ (Product -upgrading) ซึ่งจะนำไปสู่การยกระดับคุณค่าและการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์ที่เป็นเป้าหมาย

สำหรับกรอบแนวทางในการจัดการโซ่คุณค่าในกลุ่มหรือสหกรณ์ใด ๆ นั้นจะประกอบไปด้วยการดำเนินการที่สำคัญโดยเริ่มต้นจาก**ขั้นตอนแรก**: การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม (Situation Analysis) ที่จะชี้ให้เห็นโอกาสที่ท้าทายตลอดจนข้อจำกัดและช่องว่างในการดำเนินธุรกิจ กระบวนการดังกล่าวจะต้องเป็นไปภายใต้การมีส่วนร่วมของภาคีที่จะเข้ามาทำงานร่วมกัน จากนั้นจึงเข้าสู่**ขั้นตอนที่สอง**: การออกแบบระบบธุรกิจ (Business Generation) ซึ่งควรดำเนินการภายใต้คำปรึกษาของผู้เชี่ยวชาญในด้านแผนธุรกิจและดำเนินการตามกรอบในองค์ประกอบที่สำคัญ10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ ที่ระบุให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ และการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการ 2) การกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางการดำเนินการสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ ซึ่งในที่นี้หมายถึงการเลือกเอาแนวทางการจัดการโซ่คุณค่าเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่มมาใช้ 3) การกำหนดตลาดเป้าหมาย (Target market) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการพิจารณาถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ผลิตภัณฑ์ที่เป็นที่ต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและเป้าหมายการตลาด 4) ช่องทางการตลาด (Marketing channel) เป็นการพิจารณาว่าทำ อย่างไรจึงจะสามารถนำผลิตภัณฑ์ไปสู่ตลาดเป้าหมายได้ตามที่วางแผนไว้ 5) การออกแบบธุรกิจ จะครอบคลุมการพิจารณาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม ของภาคีพันธมิตรธุรกิจที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนระบบธุรกิจสู่เป้าหมายร่วม 6) การกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะประกอบด้วยแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญสามประการ ได้แก่ การยกระดับหน้าที่ การยกระดับกระบวนการและการยกระดับผลิตภัณฑ์ 7) การวางโครงสร้างของระบบบริหารจัดการโซ่คุณค่าโดยยึดหลักการมอบหมายตามความเชี่ยวชาญเฉพาะทางซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานและขีดความสามารถในการแข่งขันธุรกิจ 8) วางแผนทางการเงิน (Financial plan)จะเน้นไปที่เรื่องของการวางแผนการลงทุนการประมาณการรายได้-ค่าใช้จ่ายเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการลงทุนและการกำหนดกลไกในการบริหารความเสี่ยงในธุรกิจ 9) การจัดหาและการจัดสรรเงินทุนจะเกี่ยวข้องกับการระดมทุนจาก

ภาคีพันธมิตรธุรกิจ ในรูปของหุ้นส่วนและอื่นๆตลอดจนการจัดสรรกำไรคืนในรูปของเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจ (Patronage refund) เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมและเป็นธรรม 10) การวางระบบโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนธุรกิจอย่างยั่งยืนได้แก่การเชื่อมโยงภาคีพันธมิตรกับภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน สถาบันการศึกษา และสถาบันการเงินเพื่อการจัดให้มีเงินทุนเป็นไปตามแผนธุรกิจ มีระบบข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง กับกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนความเคลื่อนไหวทั้งเรื่องของการตลาดและข้อมูลข่าวสารเพื่อประกอบการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพเป็นต้น

5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับแนวทางการพัฒนาโซคุณค่าในธุรกิจสหกรณ์

ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยในการส่งเสริมการจัดการโซคุณค่าในธุรกิจสหกรณ์ชุมชนภายใต้การดำเนินงานของสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์และการสนับสนุนของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัยว่า ทศวรรษที่ผ่านมาชี้ให้เห็นว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการโซคุณค่าสู่การยกระดับมูลค่าเพิ่มนั้นที่สำคัญ ได้แก่

- ภาคีพันธมิตรที่เข้ามามีส่วนร่วมในโซคุณค่าจะมีปณิธานร่วมกัน
- มีกระบวนการวิเคราะห์สถานการณ์ภายใต้ทีมที่ปรึกษาที่เชี่ยวชาญและมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของภาคีพันธมิตรอย่างลึกซึ้ง
- มีการออกแบบและวางแผนธุรกิจที่เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต ซึ่งในลักษณะนี้ทีมที่ปรึกษาต้องมีความเชี่ยวชาญในเรื่องของผลิตภัณฑ์และปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง
- พันธมิตรต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขและแผนธุรกิจอย่างรัดกุมและมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
- ต้องมีการวางโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสมกับแผนธุรกิจและมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญที่สอดคล้องกับหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย
- ต้องมีการวางระบบการติดต่อสื่อสารให้ข้อมูลข่าวสารและการจัดการเรียนรู้ที่จะทำให้ทุกคนเข้าถึงและเข้าใจสถานการณ์ที่เป็นไปภายใต้ระบบธุรกิจอย่างเท่าเทียม

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. 2553. แผนพัฒนาการเกษตร.(online)
<http://www.moacgo.th/builder/moac02/index.php> สืบค้นวันที่ 15 กรกฎาคม 2553.
- คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปเศรษฐกิจด้านการเกษตร. 2559. ข้อเสนอแนะทางการขับเคลื่อนสู่เกษตรกรแบบก้าวหน้าด้วย Civil State Smile Shop.
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. 2553. การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างความเข้มแข็งของสหกรณ์. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต : กรุงเทพฯ.
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. 2553. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อการพัฒนาการสหกรณ์. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต : กรุงเทพฯ.
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. 2553. กรอบคิดการจัดการโซ่อุปทาน. (Online).
http://www.cai.ku.ac.th/article/article_280653.pdf.
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. 2553. การบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับสหกรณ์การเกษตร. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต : กรุงเทพฯ.
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. 2553. การจัดทำแผนธุรกิจ. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต : กรุงเทพฯ.
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. 2553. การเชื่อมโยงพันธมิตรเพื่อนำผลผลิตข้าวของชาวนาจำหน่ายแก่ผู้บริโภค...สามารถแก้ไขปัญหาราคาข้าวตกต่ำได้สำเร็จ. โอกาสและทางเลือกของเกษตรกรบนเส้นทางสายโซ่อุปทาน (หน้า 57-64). สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. 2553. การเชื่อมโยงพันธมิตรเพื่อนำผลผลิตข้าวของชาวนาจำหน่ายแก่ผู้บริโภค...สามารถแก้ไขปัญหาราคาข้าวตกต่ำได้สำเร็จ. โอกาสและทางเลือกของเกษตรกรบนเส้นทางสายโซ่อุปทาน (หน้า 57-64). สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ. 2559. รายงานความก้าวหน้าชุดโครงการ การขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม ระยะที่ 8. สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ. 2558. รายงานความก้าวหน้าชุดโครงการ การขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม ระยะที่ 7. สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ. 2556. รายงานความก้าวหน้าชุดโครงการ การขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์ และการค้าที่เป็นธรรม ระยะที่ 6. สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ. 2555. รายงานวิจัยชุดโครงการ การขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์ และการค้าที่เป็นธรรม ระยะที่ 5. สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ. 2554. รายงานวิจัยชุดโครงการ การขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์ และการค้าที่เป็นธรรม ระยะที่ 4. สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ. 2553. รายงานวิจัยชุดโครงการ การขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์ และการค้าที่เป็นธรรม ระยะที่ 3. สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ. 2552. รายงานวิจัยชุดโครงการ การขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์ และการค้าที่เป็นธรรม ระยะที่ 2. สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ. 2558. รายงานวิจัยโครงการวิจัยการขยายผลตัวแบบธุรกิจ Farmer Shop เพื่อใช้เป็นกลไกการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนและเชื่อมโยงธุรกิจสินค้าชุมชนสู่สากล. สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ. 2556. รายงานวิจัยโครงการวิจัยการพัฒนาและดำเนินการตัวแบบ Farmer Shop ระยะที่ 2. สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ. 2554. รายงานวิจัยโครงการวิจัยการพัฒนาและดำเนินการตัวแบบ Farmer Shop ระยะที่ 1. สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์. 2550. **ข่าวคุณธรรม.** (Online) www.cai.ku.ac.th/article/doc05/pdf. สืบค้นวันที่ 25 มิถุนายน 2553

Juthatip Patrawart. 2000. Subcontracting/Value Chain in the garment industry post MFA. Hosted by North South Institute Ottawa. 31 March – 2 April 2000.

- Juthatip Patrawart. 2009. Branding as the marketings strategy for organic product : A case study of “Moral Rice”. **The Approach of Organic Agriculture : New markets, Food Security and a clean Environment**. 19-21 August 2009. National Innovation Agency (NIA).
- Juthatip Patrawart and Saisuda Sriurai. 2010. Value Chain Management in Agricultural Co-operatives, Thailand: Innovation for competitiveness and fair-trade approaches. **ICA European Research Conference “Co-operatives contributions to a plural economy” : France**. 2-4 September 2010. International Co-operative Alliance (ICA).
- Martha. C. Cooper , Douglas M. Lambert, Tanus D Pagh (1997), **Supply Chain Management : More Than a New Nom for Logisties**. International journal of Logisties Management, The Vol. 8 Iss : 1 PP.1-4.
- Robert E. Speakman, John W. Kamnuff Jo, Niklas My hr (1998), **An empirical investigation into supply chain management a prospective on partnerships**. Supply Chain Management : An International Journal, Vol, 3 Iss, 2, PP. 53-67.



การจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์
เป็นเรื่องราวที่ชี้ให้เห็น กรอบคิดและกรอบแนวทาง
การยกระดับคุณค่าสหกรณ์ ไปสู่ความสำเร็จตามแนวทาง
การพัฒนาที่ยั่งยืน

สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
50 ถ.งามวงศ์วาน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900
โทร./โทรสาร 02-9406300, Email: fecojup.ku@gmail.com www.cai.ku.ac.th