



รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการวิจัยแนวทางการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน
ภายใต้ใช้อุปทานของธุรกิจสหกรณ์การเกษตรไทย

โดย ณัฐกานต์ สหวัชรินทร์ และคณะ

ตุลาคม 2556

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการวิจัยแนวทางการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ภายใต้โซ่อุปทานของธุรกิจสหกรณ์การเกษตรไทย

คณะผู้วิจัย

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1. นางสาวณัฐกานต์ สหวัชรินทร์ | หัวหน้าโครงการวิจัย
นักวิจัยสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ |
| 2. นางสาววรรณดา ดาวเจริญ | ผู้ช่วยวิจัย |
| 3. นางสาวศิริรัตน์ ชัดติยะ | ผู้ช่วยวิจัย |

ที่ปรึกษา

- | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| 1. รองศาสตราจารย์จุฑาทิพย์ ภัทราวาท | ผู้อำนวยการสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ |
|-------------------------------------|------------------------------------|

โครงการวิจัยแนวทางการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันภายใต้โซ่อุปทานของธุรกิจสหกรณ์การเกษตรไทย
ภายใต้ชุดโครงการการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม
สนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	a
บทสรุปผู้บริหาร	b
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 คำถามวิจัย	3
1.3 วัตถุประสงค์	3
1.4 ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	4
1.5 ผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	4
1.6 กรอบแนวคิดและทฤษฎีในการดำเนินการวิจัย	5
1.7 ขั้นตอนและวิธีการวิจัย	15
1.8 คำนิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง	20
1.9 แผนการวิจัย	20
1.10 ผลงานที่ต้องส่ง สกว.	21
1.11 ทัมวิจัย	21
บทที่ 2 ข้อมูลเบื้องต้นของสหกรณ์กลุ่มตัวอย่าง	22
2.1 สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด	22
2.2 สหกรณ์การเกษตรพิมาย จำกัด	38
2.3 สหกรณ์การเกษตรปราสาท จำกัด	55
2.4 ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรบุรีรัมย์ จำกัด	66
บทที่ 3 ลักษณะโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของสหกรณ์การเกษตร	77
3.1 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน	77
3.2 ลักษณะความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงของสมาชิกในโซ่อุปทาน	83
3.3 แผนผังกระบวนการหลักในโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุง ของสหกรณ์	84
3.4 แบบจำลองโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของสหกรณ์	85
3.5 รูปแบบการบริหารจัดการความร่วมมือในโซ่อุปทาน	86
บทที่ 4 ลักษณะโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของเครือข่ายสหกรณ์	89
4.1 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน	89
4.2 ลักษณะความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงของสมาชิกในโซ่อุปทาน	91

สารบัญ

หน้า

4.3	แผนผังกระบวนการหลักในโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุง ของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลีสหกรณ์ไทย	92
4.4	แบบจำลองโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของเครือข่าย คุณค่าข้าวหอมมะลีสหกรณ์ไทย	94
4.5	รูปแบบการบริหารจัดการความร่วมมือในโซ่อุปทาน	97
บทที่ 5	ความแตกต่างด้านศักยภาพในการแข่งขันระหว่างโซ่อุปทานของสหกรณ์ เดี่ยวและโซ่อุปทานของเครือข่ายสหกรณ์	99
5.1	ความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทานฝ่ายอุปทาน	99
5.2	ความคิดเห็นของตัวแทนสหกรณ์	102
บทที่ 6	ช่องว่างในการพัฒนาเครือข่ายสู่โซ่อุปทานที่ยั่งยืน	106
6.1	มิติด้านการเงิน	107
6.2	มิติด้านความยั่งยืน	108
6.3	มิติด้านโซ่อุปทาน	109
6.4	มิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต	110
บทที่ 7	สรุปข้อค้นพบ อุปสรรคที่มีต่อความร่วมมือในปัจจุบัน และข้อเสนอแนะ	112
7.1	โซ่อุปทานของสหกรณ์การเกษตร	112
7.2	โซ่อุปทานของเครือข่ายสหกรณ์	114
7.3	ข้อเสนอแนะ	115
	เอกสารอ้างอิง	121

ภาคผนวก

- ภาคผนวก 1: แผนผังกระบวนการการรวบรวมข่าวเปลือกจากสมาชิกสหกรณ์เข้าโกดังสต็อก
ข่าวเปลือก ของสกก.เกษตรวิสัย จำกัด
- ภาคผนวก 2 : แผนผังกระบวนการการแปรรูปข่าวเปลือกเป็นข่าวสารบรรจุถุงของสกก.เกษตรวิสัย
จำกัด
- ภาคผนวก 3 : ภาพแสดงกระบวนการการรวบรวมข่าวเปลือกจากสมาชิกสหกรณ์เข้าฉางเก็บสต็อก
ข่าวเปลือกของสกก.พิมาย จำกัด
- ภาคผนวก 4 : ภาพแสดงกระบวนการแปรรูปข่าวเปลือกเป็นข่าวสารบรรจุถุงของสกก.พิมาย จำกัด
- ภาคผนวก 5 : รายงานสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกของชุมนุมสกก.บุรีรัมย์ จำกัด ณ สิ้นเดือน ธันวาคม
2555
- ภาคผนวก 6 : ภาพรวมกิจกรรมการเข้าสัมภาษณ์ผู้จัดการสหกรณ์และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และ
เกษตรกรที่มาจำหน่ายข่าว ณ สกก.เกษตรวิสัย จำกัด
- ภาคผนวก 7 : ภาพรวมกิจกรรมการเข้าสัมภาษณ์ผู้จัดการสหกรณ์และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และ
เกษตรกรที่มาจำหน่ายข่าว ณ สกก.พิมาย จำกัด
- ภาคผนวก 8 : ภาพรวมกิจกรรมการเข้าสัมภาษณ์ผู้จัดการสหกรณ์และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และ
เกษตรกรที่มาใช้บริการของสหกรณ์ ณ สกก.ปราสาท จำกัด
- ภาคผนวก 9 : ภาพรวมกิจกรรมการเข้าสัมภาษณ์ผู้จัดการสหกรณ์และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ณ ชุมชุม
สกก.บุรีรัมย์ จำกัด
- ภาคผนวก 10: ตัวอย่างประกาศราคารับซื้อข่าวเปลือกของสกก.เกษตรวิสัย จำกัด ประจำปี
2555/2556
- ภาคผนวก 11: ตัวอย่างประกาศราคารับซื้อข่าวเปลือกของสกก.พิมาย จำกัด ประจำปี 2555/2556
- ภาคผนวก 12: ตัวอย่างชุดคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดการสหกรณ์และเจ้าหน้าที่
ที่เกี่ยวข้อง
- ภาคผนวก 13: ตัวอย่างชุดคำถามแบบมีโครงสร้างสำหรับสอบถามเกษตรกรสมาชิก
- ภาคผนวก 14: ตัวอย่างชุดคำถามแบบมีโครงสร้างสำหรับสอบถามผู้จัดการ/รองผู้จัดการสหกรณ์

สารบัญรูป

หน้า

รูปที่ 1-1:	สัดส่วนมูลค่าการรวบรวมพืชเศรษฐกิจและพืชพลังงานสูงสุด 3 อันดับแรกของภาคสหกรณ์ไทยปี 2553	2
รูปที่ 1-2:	โมเดลการบริหารจัดการโซ่อุปทานอย่างบูรณาการสู่ระบบสหกรณ์ เชิงคุณค่า	6
รูปที่ 1-3:	ภาพแสดงวิวัฒนาการของความร่วมมือในโซ่อุปทาน	9
รูปที่ 1-4:	กรอบแนวคิดในการศึกษาแนวทางการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ภายใต้โซ่อุปทานของธุรกิจสหกรณ์การเกษตรไทย : กรณีศึกษาสหกรณ์ การเกษตรในธุรกิจข้าวหอมมะลิในเขตพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้	18
รูปที่ 1-5:	กรอบแนวทางการดำเนินการศึกษาแนวทางการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ภายใต้โซ่อุปทานของธุรกิจสหกรณ์การเกษตรไทย : กรณีศึกษาสหกรณ์ การเกษตรในธุรกิจข้าวหอมมะลิในเขตพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้	20
รูปที่ 2-1:	สัดส่วนกำไรสุทธิแยกตามประเภทธุรกิจของสกก.เกษตรวิสัย จำกัด ณ สิ้นปีบัญชี มีนาคม 2555	23
รูปที่ 2-2:	อัตราการเพิ่มของจำนวนสมาชิกของ สกก.เกษตรวิสัย จำกัด ตั้งแต่สิ้นปีบัญชี มีนาคม 2551 – กุมภาพันธ์ 2556	23
รูปที่ 2-3:	ตัวอย่างสินค้าประเภทการเกษตร ที่จำหน่ายโดยสกก.เกษตรวิสัย จำกัด	26
รูปที่ 2-4:	ภาพข่าวสารบรรจูงแบรนด์ต่างๆของสหกรณ์และเครือข่าย ที่จำหน่ายโดยสกก.เกษตรวิสัย จำกัด	26
รูปที่ 2-5:	แผนภาพความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจูง ของสกก.เกษตรวิสัย จำกัด	27
รูปที่ 2-6:	ภาพแสดงกระบวนการรวบรวมข้าวเปลือกจากสมาชิกสหกรณ์เข้า โกดังสต็อกข้าวเปลือก ของสกก.เกษตรวิสัย จำกัด	29
รูปที่ 2-7:	กราฟแสดงอัตราการจ่ายเงินเฉลี่ยคืนสมาชิก จากการจำหน่ายข้าวเปลือก แก่สกก.เกษตรวิสัย จำกัด ตั้งแต่ปี 2550-2554	34
รูปที่ 2-8:	สัดส่วนกำไรสุทธิแยกตามประเภทธุรกิจของสกก.พิมาย จำกัด ณ สิ้นปีบัญชี มีนาคม 2555	40
รูปที่ 2-9:	สัดส่วนมูลค่าการรวบรวมข้าวเปลือกของสกก.พิมาย จำกัด ณ สิ้นปีบัญชี มีนาคม 2555	40

สารบัญรูป

หน้า

รูปที่ 2-10: อัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนสมาชิกของ สกก.พิมาย จำกัด ตั้งแต่สิ้นปีบัญชี มีนาคม 2551-มีนาคม 2556	40
รูปที่ 2-11: ภาพบรรจุภัณฑ์แบรนด์ต่างๆ ของ สกก.พิมาย จำกัด	43
รูปที่ 2-12: แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุง ของ สกก.พิมาย จำกัด	45
รูปที่ 2-13: กราฟแสดงอัตราการจ่ายเงินเฉลี่ยคืนสมาชิก จากการจำหน่ายข้าวเปลือก แก่สกก.พิมาย จำกัด ตั้งแต่ปี 2550-2554	50
รูปที่ 2-14: สัดส่วนกำไรสุทธิแยกตามประเภทธุรกิจของสกก.ปราสาท จำกัด ณ สิ้นปีบัญชี มิถุนายน 2555	56
รูปที่ 2-15: อัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนสมาชิกของ สกก.ปราสาท จำกัด ตั้งแต่สิ้นปีบัญชี มิถุนายน 2550-มิถุนายน 2555	56
รูปที่ 2-16: ภาพข้าวสารบรรจุถุงแบรนด์ต่างๆที่ผลิตและจำหน่ายโดย สกก.ปราสาท จำกัด	57
รูปที่ 2-17: แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุง ของ สกก.ปราสาท จำกัด	59
รูปที่ 2-18: กราฟแสดงอัตราการจ่ายเงินเฉลี่ยคืนสมาชิก จากการจำหน่ายข้าวเปลือก แก่สกก.ปราสาท จำกัด ตั้งแต่ปี 2551-2555	63
รูปที่ 2-19: สัดส่วนกำไรสุทธิแยกตามประเภทธุรกิจของชุมนุมสกก.บุรีรัมย์ จำกัด ณ สิ้นปีบัญชี ธันวาคม 2555	67
รูปที่ 2-20: อัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนสมาชิกของ ชุมนุมสกก.บุรีรัมย์ จำกัด ตั้งแต่สิ้นปีบัญชี ธันวาคม 2551-2555	67
รูปที่ 2-21: ภาพข้าวสารบรรจุถุงแบรนด์ต่างๆที่ผลิตและจำหน่ายโดย ชุมนุมสกก.บุรีรัมย์ จำกัด	68
รูปที่ 2-22: แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุง ของ ชุมนุมสกก.บุรีรัมย์ จำกัด	70
รูปที่ 2-23: กราฟแสดงอัตราผลตอบแทนต่างๆที่สมาชิกได้รับจากชุมนุมสกก.บุรีรัมย์ จำกัด ตั้งแต่ปี 2551-2555	73
รูปที่ 3-1: แผนภาพความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุง ของสหกรณ์การเกษตร	80

สารบัญรูป

หน้า

รูปที่ 3-2:	ภาพแสดงแนวโน้มอัตราต้นทุนเฉลี่ยต่อตัน ในการรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิของทั้ง 4 สหกรณ์กลุ่มตัวอย่าง ตั้งแต่รอบปีบัญชีสิ้นสุดในปี 2551-2555	81
รูปที่ 3-3:	ภาพแสดงแนวโน้มปริมาณการรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิเฉลี่ยของทั้ง 4 สหกรณ์กลุ่มตัวอย่าง ตั้งแต่รอบปีบัญชีสิ้นสุดในปี 2551-2555	81
รูปที่ 3-4:	แผนภาพความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของสหกรณ์การเกษตร	83
รูปที่ 3-5:	แผนผังกระบวนการหลักในการรวบรวมและแปรรูปข้าวสารหอมมะลิบรรจุถุงของสหกรณ์การเกษตร	84
รูปที่ 3-6:	แผนภาพจำลองโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของสหกรณ์การเกษตร	85
รูปที่ 4-1:	แผนภาพความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลีสหกรณ์ไทย (แบรนด์เกิดบุญ)	91
รูปที่ 4-2:	แผนผังกระบวนการหลักในการรวบรวมและแปรรูปข้าวสารหอมมะลิบรรจุถุงของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลีสหกรณ์ไทยแต่ละแห่ง	93
รูปที่ 4-3:	แผนภาพจำลองโซ่อุปทานของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลีสหกรณ์ไทย	94

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1-1:	ตารางสรุปลักษณะเบื้องต้นที่บ่งชี้ความร่วมมือในแต่ละระดับ	10
ตารางที่ 1-2:	ตารางสรุปตัวอย่างคุณลักษณะพื้นฐานที่นำไปสู่การสร้างความสำเร็จ ไว้วางใจในสัมพันธภาพระหว่างองค์กร	11
ตารางที่ 1-3:	ตัวอย่างเกณฑ์ประเมินผล Balance Scorecard สำหรับใช้อุปทาน	12
ตารางที่ 1-4:	ตารางสรุปการพิจารณามิติต่าง ๆ จากการประยุกต์ใช้ BSC สู่ Sustainable Supply Chain Scorecard (SSCC) เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ การจัดการใช้อุปทานอย่างยั่งยืน	14
ตารางที่ 2-1:	ตารางแสดงแหล่งเงินกู้ต่างๆของสกก.เกษตรวิสัย จำกัด ระหว่างปี 2550-2554	26
ตารางที่ 2-2:	ตารางสรุปกิจกรรมที่สกก.เกษตรวิสัย จำกัด ดำเนินการสนองตาม นโยบายจากหน่วยงานภาครัฐตั้งแต่ปี 2550-2554	31
ตารางที่ 2-3:	ตารางสรุปกิจกรรมที่สกก.เกษตรวิสัย จำกัด เป็นผู้ริเริ่มและดำเนินการ ตั้งแต่ปี 2550-2554	32
ตารางที่ 2-4:	ตารางสรุปลักษณะเบื้องต้นของคู่ค้าฝ่ายอุปสงค์ ของสกก.เกษตรวิสัย จำกัด ในช่องทางต่างๆ	36
ตารางที่ 2-5:	ตารางสรุปรูปแบบความร่วมมือที่เกิดขึ้นในปัจจุบันระหว่างสกก.เกษตรวิสัย จำกัด และคู่ค้าฝ่ายอุปสงค์ในช่องทางต่างๆ	37
ตารางที่ 2-6:	ตารางแสดงแหล่งเงินกู้ต่างๆของสกก.พิมาย จำกัด ระหว่างปี 2550-2556	44
ตารางที่ 2-7:	ตารางสรุปกิจกรรมที่สกก.พิมาย จำกัด ดำเนินการสนองตาม นโยบายจากหน่วยงานภาครัฐตั้งแต่ปี 2550-2554	48
ตารางที่ 2-8:	ตารางสรุปกิจกรรมที่สกก.พิมาย จำกัด เป็นผู้ริเริ่มและดำเนินการ ตั้งแต่ปี 2550-2554	49
ตารางที่ 2-9:	ตารางสรุปลักษณะเบื้องต้นของคู่ค้าฝ่ายอุปสงค์ ของสกก.พิมาย จำกัด ในช่องทางต่างๆ	53
ตารางที่ 2-10:	ตารางสรุปรูปแบบความร่วมมือที่เกิดขึ้นในปัจจุบันระหว่างสกก.พิมาย จำกัด และคู่ค้าฝ่ายอุปสงค์ในช่องทางต่างๆ	54
ตารางที่ 2-11:	ตารางแสดงแหล่งเงินกู้ต่างๆของสกก.ปราสาท จำกัด ระหว่างปี 2551-2555	58

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2-12: ตารางสรุปกิจกรรมที่สกก.ปราสาท จำกัด ดำเนินการสนองตามนโยบายจากหน่วยงานภาครัฐตั้งแต่ปี 2551-2555	61
ตารางที่ 2-13: ตารางสรุปกิจกรรมที่สกก.ปราสาท จำกัด เป็นผู้ริเริ่มและดำเนินการตั้งแต่ปี 2551-2555	62
ตารางที่ 2-14: ตารางสรุปลักษณะเบื้องต้นของคู่ค้าฝ่ายอุปสงค์ ของสกก.ปราสาท จำกัด ในช่องทางต่างๆ	64
ตารางที่ 2-15: ตารางสรุปรูปแบบความร่วมมือที่เกิดขึ้นในปัจจุบันระหว่างสกก.ปราสาท จำกัด และคู่ค้าฝ่ายอุปสงค์ในช่องทางต่างๆ	65
ตารางที่ 2-16: ตารางแสดงแหล่งเงินกู้ต่างๆของชุมนุมสกก.บุรีรัมย์ จำกัด ระหว่างปี 2551-2555	69
ตารางที่ 2-17: ตารางสรุปกิจกรรมที่ชุมนุมสกก.บุรีรัมย์ จำกัด ดำเนินการสนองตามนโยบายจากหน่วยงานภาครัฐตั้งแต่ปี 2551-2555	72
ตารางที่ 2-18: ตารางสรุปกิจกรรมที่ชุมนุมสกก.บุรีรัมย์ จำกัด เป็นผู้ริเริ่มและดำเนินการตั้งแต่ปี 2551-2555	72
ตารางที่ 2-19: ตารางสรุปลักษณะเบื้องต้นของคู่ค้าฝ่ายอุปสงค์ ของชุมนุมสกก.บุรีรัมย์ จำกัด ในช่องทางต่างๆ	75
ตารางที่ 2-20: ตารางสรุปรูปแบบความร่วมมือที่เกิดขึ้นในปัจจุบันระหว่างชุมนุมสกก.บุรีรัมย์ จำกัด และคู่ค้าฝ่ายอุปสงค์ในช่องทางต่างๆ	76
ตารางที่ 3-1: ตารางสรุปความคิดเห็นของผู้จัดการหรือรองผู้จัดการของสหกรณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีต่อคู่ค้าแต่ละช่องทาง	86
ตารางที่ 3-2: ตารางสรุปลักษณะความร่วมมือในโซ่อุปทานของสหกรณ์การเกษตร	87
ตารางที่ 4-1: ตารางสรุปข้อสังเกต/ประเด็นที่พบจากการศึกษาโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทยในแต่ละระดับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน	95
ตารางที่ 4-2: ตารางสรุปข้อสังเกต/ประเด็นที่พบจากการศึกษารูปแบบการจัดการจัดการความร่วมมือในโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย	97
ตารางที่ 5-1: ตารางสรุปความคิดเห็นของเกษตรกรสมาชิกในด้านศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทาน	100

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 5-2: ตารางสรุปความคิดเห็นของเกษตรกรสมาชิกในด้านความเชื่อมั่นศรัทธา ต่อสหกรณ์ที่ตนเองเป็นสมาชิก	101
ตารางที่ 5-3: ตารางสรุปความคิดเห็นของตัวแทนสหกรณ์ที่มีต่อมุมมองด้านศักยภาพ ในการแข่งขันที่แตกต่างกันระหว่างโซ่อุปทานเดี่ยวของสหกรณ์และ โซ่อุปทานของเครือข่ายสหกรณ์	102

กิตติกรรมประกาศ

รายงานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสะดวกจากท่านที่ปรึกษาโครงการ รองศาสตราจารย์ จุฑาทิพย์ ภัทราวาท ผู้อำนวยการสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ ที่ได้ให้โอกาสในการนำเสนอหัวข้อโครงการ และกรุณาชี้แนะ ให้คำปรึกษา ให้ความช่วยเหลือจนงานวิจัยฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย ผู้อุดหนุนทุนการวิจัย และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาเมตตา ให้คำชี้แนะ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของงานวิจัยฉบับนี้ ได้แก่ ดร.สิลาภรณ์ บัวสาย รองผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย คุณเอ็นนู ซื่อสุวรรณ ดร.ปรีชา สิทธิกรรมไกร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณรงค์ กู้เจริญประสิทธิ์ คุณทรงพล เจตนาวณิชย์ และรองศาสตราจารย์สมพร อิศวิลานนท์

และรายงานวิจัยฉบับนี้จะไม่สำเร็จได้หากไม่ได้รับความอนุเคราะห์ข้อมูลเป็นอย่างดีจากท่านผู้จัดการสหกรณ์ทั้ง 4 แห่ง ได้แก่ คุณบุญเกิด ภาวนนท์ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัดและประธานกรรมการบริหารเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย คุณชนิษฐา บวชสันเทียะ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรพิมาย จำกัด คุณธนธูร์วรรธน์ แสงหวัง ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรปราสาท จำกัด และคุณรุ่งอรุณ เขาวกรกุล ผู้จัดการชุมนุมสหกรณ์การเกษตรบุรีรัมย์ จำกัด รวมทั้งเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนามมา ณ ที่นี้ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยและคณะตระหนักได้ถึงความทุ่มเท เสียสละของทุกท่านที่ทำงานเพื่อยกระดับความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นให้แก่สมาชิกสหกรณ์อย่างแท้จริง ขอขอบพระคุณคุณลุง คุณป้า และพี่ๆเกษตรกรกรชาวนาทุกท่านที่กรุณาสละเวลาตอบคำถามแก่คณะผู้วิจัย

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ครูบาอาจารย์ ผู้มีพระคุณ ผู้สนับสนุนการวิจัยที่ไม่ได้เอ่ยนามทุกท่าน และขอบคุณทีมงานที่ทำให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ณัฐกานต์ สหวัชรินทร์
หัวหน้าโครงการวิจัย
ตุลาคม 2556

บทสรุปผู้บริหาร

จากสถานการณ์ในปัจจุบันที่ตลาดมีสภาวะการแข่งขันที่สูง ผันผวน ส่งผลให้การรวมตัวกันในรูปแบบของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตต่างๆ รวมทั้งการรวมตัวกันในลักษณะสหกรณ์เพื่อเพิ่มอรรถิพลและอำนาจต่อรองให้แก่เกษตรกรรายย่อยเป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่จำเป็นเพื่อรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าว ซึ่งนอกเหนือจากการเพิ่มอำนาจการต่อรองแก่สมาชิกเกษตรกรแล้ว ยังช่วยส่งเสริมให้เกิดการพึ่งพาตนเองของชุมชน ยกย่องรายได้ ลดภาวะความยากจน ก่อให้เกิดรายได้สู่ชุมชน สร้างความกินดีอยู่ดีให้แก่สมาชิก ทั้งนี้ภาคสหกรณ์ยังเป็นภาคส่วนที่สำคัญในการเพิ่มมูลค่าให้แก่สินค้าเกษตรของไทยอีกด้วย อย่างไรก็ตามจากสถานการณ์ที่ภาคการเกษตรไทยประสบปัญหาขาดศักยภาพในการแข่งขัน ซึ่งปัจจัยหนึ่งเกิดจากการขาดความร่วมมือในโซ่อุปทานอย่างเหมาะสม มีความร่วมมือกับเครือข่ายธุรกิจเชิงพันธมิตรที่เบาบาง

ด้วยเหตุนี้จึงเป็นที่มาของความสนใจในการศึกษาเพื่อหาแนวทางในการยกระดับความร่วมมือของเครือข่ายเพื่อพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันแก่โซ่อุปทานของธุรกิจสหกรณ์การเกษตรไทย โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาแบบการบริหารจัดการและความร่วมมือในโซ่อุปทานของสหกรณ์การเกษตรที่ดำเนินธุรกิจข้าวหอมมะลิบรรจุถุง ทั้งในโซ่อุปทานเดี่ยวที่สหกรณ์เป็นแม่ข่ายแกนนำเพียงแห่งเดียว และในโซ่อุปทานของเครือข่ายสหกรณ์ 2) ศึกษาประโยชน์และอุปสรรคของความร่วมมือในโซ่อุปทานแต่ละช่องทาง 3) เปรียบเทียบความแตกต่างด้านศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทานใน 4 มิติ ได้แก่ ด้านการเงิน ความพึงพอใจของลูกค้า กระบวนการบริหารจัดการ และการเรียนรู้ 4) นำเสนอแนวทางเพื่อยกระดับความร่วมมือ เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทานสหกรณ์การเกษตรไทย ซึ่งประโยชน์ที่จะได้รับจากงานวิจัย นอกจากจะทราบแนวทางในการพัฒนาความร่วมมือและการบริหารจัดการโซ่อุปทานของสหกรณ์แล้ว การศึกษาทำความเข้าใจลักษณะและความแตกต่างของโซ่อุปทานเดี่ยวและเครือข่ายยังเป็นแนวทางในการนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม เป็นการสะท้อนปัญหาเพื่อหาแนวทางการสนับสนุนจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง และยังเป็นการเน้นย้ำให้เห็นคุณค่าของสถาบันเกษตรกรอีกด้วย

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยได้แก่ สหกรณ์การเกษตร 4 แห่งประกอบด้วยสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด สหกรณ์การเกษตรพิมาย จำกัด สหกรณ์การเกษตรปราสาท จำกัด และชุมนุมสหกรณ์การเกษตรบุรีรัมย์ จำกัด ซึ่งทั้ง 4 สหกรณ์เป็นสหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่ และเป็นเจ้าของทรัพยากรในการแปรรูปสินค้าขั้นสุดท้ายก่อนการนำส่งสู่ผู้ซื้อสินค้า เป็นเจ้าของกระบวนการที่เพิ่มมูลค่าแก่สินค้ามากที่สุดโซ่อุปทาน อีกทั้งยังเป็นสหกรณ์ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการทำงานของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทยมาตั้งแต่ระยะแรกจนถึงปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้สามารถเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทานเดี่ยว และศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทานที่มีลักษณะเป็นเครือข่ายได้ ทั้งนี้ข้อมูลเพื่อการสังเคราะห์และสรุปผลถูกรวบรวมจากข้อมูลทุติยภูมิจากเว็บไซต์ของสหกรณ์และสถาบันต่างๆที่เกี่ยวข้อง รายงาน

ประจำปีของสหกรณ์ตัวอย่างย้อนหลังตั้งแต่ปี 2550-2555 และรายงานผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับชุดโครงการวิจัยเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทยระยะที่ 1-3 และการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน ได้แก่ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และกลุ่มตัวอย่างของเกษตรกรสมาชิก

ข้อค้นพบจากการศึกษาโซ่อุปทานเดี่ยวของสหกรณ์การเกษตรโดยภาพรวมพบว่า เครื่องมือสำคัญในการเข้าถึงสมาชิกของสหกรณ์ เป็นเครื่องมือที่ไม่ใช่ด้านการเงินในรูปแบบของการอบรมให้ความรู้แก่สมาชิก และการจัดประชุมกลุ่มย่อย โดยประโยชน์ที่ได้รับทำให้เกษตรกรมีความเชื่อมั่นศรัทธาในสหกรณ์ในระดับมาก สำหรับเครื่องมือด้านการเงินที่พบ ได้แก่ การที่สหกรณ์มีการจูงใจให้สมาชิกรับซื้อข้าวมาจำหน่ายแก่สหกรณ์ด้วยการจ่ายเงินเฉลี่ยคืนสมาชิกตามสัดส่วนการจัดสรรกำไรตามธุรกิจของสหกรณ์ อย่างไรก็ตามยังไม่พบรูปแบบความร่วมมือที่จะช่วยพัฒนากระบวนการผลิตแก่เกษตรกรสมาชิกมากนัก ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญในการช่วยเสริมศักยภาพในการแข่งขันให้แก่โซ่อุปทานสหกรณ์ได้

นอกจากนี้ผลกระทบจากโครงการรับจำนำที่ถึงแม้ว่าเกษตรกรและสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการจะมีรายได้เพิ่มขึ้นในระยะเวลาหนึ่ง แต่ผลกระทบต่อเนื่องคือปริมาณข้าวเปลือกที่เข้าสู่กระบวนการผลิตของสหกรณ์มีปริมาณลดลงไม่เป็นไปตามแผน ส่งผลให้สหกรณ์มีต้นทุนในการรวบรวมจัดหาวัตถุดิบเพิ่มขึ้นเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าจากสถานการณ์ที่ไม่ปกติ เพื่อรักษาระดับการผลิตให้เพียงพอกับความต้องการของฐานลูกค้าเดิม ยิ่งไปกว่านั้นเกษตรกรมีแนวโน้มนำข้าวคุณภาพไปจำหน่ายเข้าโครงการรับจำนำเพราะมีราคาสูงกว่าสหกรณ์ ดังนั้นข้าวที่เหลือจากการจำหน่ายเข้าโครงการรับจำนำจึงกลับเข้าสู่ระบบสหกรณ์ ส่งผลกระทบด้านต้นทุนที่มากขึ้นของสหกรณ์จากการปรับปรุงสินค้า ต้นทุนในการซื้อวัตถุดิบที่มีคุณภาพไม่สอดคล้องกับราคา ต้นทุนในการจัดเก็บ/จำหน่ายสินค้าด้วยคุณภาพ ส่งผลกระทบต่อเนื่องต่อสภาพคล่องของสหกรณ์เนื่องจากสหกรณ์ต้องซื้อวัตถุดิบในระบบการจ่ายเงินสดทันทีแก่เกษตรกรแต่ยังมีสินค้าด้วยคุณภาพต่างสต็อก เป็นต้น

ในด้านอุปสงค์ของโซ่อุปทานเดี่ยวของสหกรณ์พบว่าคู่ค้าช่องทางหลักของสหกรณ์ ได้แก่ เครือข่ายสหกรณ์พันธมิตรในจังหวัดต่างๆ มีรูปแบบความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการผ่านการพบเยี่ยมเยียนลูกค้าที่ไม่มีแบบแผนแน่นอน รองลงมาคือคู่ค้าที่เป็นลักษณะขายตรงที่มีรูปแบบความร่วมมือที่เป็นทางการ มีการทำสัญญาปีต่อปีอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรผ่านการเจรจาต่อรองร่วมกับภาคีเครือข่ายสหกรณ์รายอื่น และคู่ค้าลักษณะร้านค้าปลีกขนาดใหญ่/ห้างสรรพสินค้าที่มีรูปแบบความร่วมมือที่หลากหลายขึ้นอยู่กับอำนาจต่อรองของแต่ละสหกรณ์ ตามลำดับ ซึ่งคู่ค้าทุกช่องทางเป็นคู่ค้าที่ดำเนินธุรกิจร่วมกันมานาน มีแนวโน้มความต้องการสั่งซื้อสินค้าเพิ่มขึ้น เพราะพึงพอใจในคุณภาพสินค้าของสหกรณ์ในราคาที่เหมาะสม ทั้งนี้ไม่พบเครื่องมือด้านการเงินอื่นๆที่จูงใจคู่ค้าเป็นพิเศษ

ปัจจัยความเสี่ยงที่พบในความร่วมมือด้านอุปสงค์พบว่า ถึงแม้สหกรณ์มีแนวโน้มเป็นผู้กำหนดราคาซื้อ-ขายสินค้าได้เอง แต่อย่างไรก็ตามการกำหนดราคาก็ยังต้องอิงตามราคาตลาดเป็น

หลัก ซึ่งเป็นเสมือนเพดานที่ทำให้สหกรณ์ไม่สามารถปรับราคาได้บ่อยครั้ง หรืออาจเป็นราคาที่ไม่ได้พอใจมาก จากปัจจัยดังกล่าวส่งผลให้การควบคุมต้นทุนในส่วนของวัตถุดิบต้นน้ำ และกระบวนการผลิต รวมทั้งการรักษาระดับปริมาณวัตถุดิบคงคลังให้เพียงพอจึงมีความสำคัญ มีเช่นนั้นอาจกระทบต่อแผนการผลิต การเสียโอกาสในการขาย ซึ่งจะกระทบต่อความเชื่อมั่นไว้วางใจของลูกค้า และหากสหกรณ์ไม่สามารถควบคุมต้นทุนในการผลิตได้ อาจส่งผลให้สหกรณ์ขาดศักยภาพในการแข่งขันและกระทบกับความอยู่รอดของสหกรณ์ในท้ายที่สุด

สำหรับความร่วมมือในลักษณะเครือข่ายสหกรณ์พบว่า ใช้อุปทานของเครือข่ายเป็นภาพซ้อนทับบนใช้อุปทานเดี่ยวของแต่ละสหกรณ์ทั้งในด้านอุปทานและอุปสงค์ สิ่งที่แตกต่างกันคือมีลูกค้าผู้กระจายสินค้า-ร้าน Farmer Shop ที่เพิ่มขึ้นจากช่องทางเดิม และมีความแตกต่างด้านความสัมพันธ์ในเชิงเครือข่ายในระดับสหกรณ์ผู้รวบรวมและแปรรูปที่เพิ่มขึ้นจากใช้อุปทานเดิม ผ่านความร่วมมือที่เชื่อมโยงด้วยเวทีการประชุมของเครือข่าย การศึกษาดูงาน ประโยชน์ที่ได้รับนอกจากจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารการค้าที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน มีความยืดหยุ่นในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น เช่น ในกรณีที่มีวัตถุดิบไม่เพียงพอต่อการจำหน่าย ก็สามารถเจรจาขอความช่วยเหลือจากสหกรณ์สมาชิกเครือข่ายรายอื่นๆได้ในราคาภาคีพันธมิตร มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนทรัพยากรในการผลิตร่วมกันบางส่วน นอกจากนี้การรวมตัวยังเป็นการเสริมพลังเพิ่มอำนาจต่อรอง มีพันธมิตรที่ร่วมกันตัดสินใจกำหนดทิศทางการดำเนินงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ร่วม เช่น การประสานร่วมกันทำประชาสัมพันธ์ในแบรนด์ของเครือข่ายให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น เป็นต้น ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาระดับสหกรณ์ให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตามอุปสรรคที่สำคัญของเครือข่ายคือการให้ความสำคัญในเป้าหมายร่วมในระดับที่แตกต่างกันในหมู่เครือข่ายสหกรณ์สมาชิก ขาดความรู้ลึกซึ้งของการเป็นเจ้าของเครือข่ายร่วมกัน ความร่วมมือที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เป็นความร่วมมือในเชิงนโยบายในระดับผู้บริหาร แต่ยังไม่เกิดความร่วมมือที่เด่นชัดนักในระดับปฏิบัติการ ส่งผลให้การดำเนินงานร่วมกันในเชิงเครือข่ายยังไม่เข้มแข็งนัก ความแตกต่างในระบบการบริหารจัดการและการควบคุมคุณภาพสินค้าที่ไม่ได้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ส่งผลกระทบต่อความเชื่อถือของผู้บริโภคที่มีต่อแบรนด์ของเครือข่าย ขาดแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันในระยะยาวที่เป็นรูปธรรม ยังมีกระบวนการทำงานร่วมกันที่ซ้อนทับไขว้กันไปมาที่แสดงให้เห็นถึงการประสานงานระหว่างกันยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ข้อค้นพบจากการเปรียบเทียบความแตกต่างด้านศักยภาพในการแข่งขันของใช้อุปทาน 4 มิติ ได้แก่ ด้านการเงิน ความพึงพอใจของลูกค้า กระบวนการบริหารจัดการ และการเรียนรู้และการเติบโต ระหว่างใช้อุปทานเดี่ยวของสหกรณ์และเครือข่ายสหกรณ์ ในมุมมองของตัวแทนสหกรณ์พบว่า ยังได้รับผลประโยชน์จากความร่วมมือเชิงเครือข่ายไม่มากนัก สะท้อนได้จากผลการประเมินที่ชี้ว่าศักยภาพในการแข่งขันโดยรวมของใช้อุปทานเดี่ยวของสหกรณ์มีศักยภาพมากกว่าใช้อุปทานของเครือข่ายเล็กน้อย สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการศึกษาใช้อุปทานทั้ง 2 รูปแบบ กล่าวคือ

มิติด้านการเงิน- พบว่าโซ่อุปทานเดี่ยวของสหกรณ์ดีกว่าเครือข่ายเล็กน้อยสอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินงานภายใต้โซ่อุปทานของเครือข่ายที่มีลักษณะที่ซ้อนทับไขว้กันไปมา แสดงให้เห็นถึงความซ้ำซ้อนในกระบวนการดำเนินงานเชิงเครือข่าย นอกจากนี้ยังเป็นการซ้อนทับอยู่บนโซ่อุปทานโดยปกติของแต่ละสหกรณ์อีกด้วย ซึ่งการทำตลาดสินค้าแบรนด์ใหม่ของเครือข่าย (แบรนด์เกิดบุญ) เป็นช่วงที่ยังต้องมีการลงทุนเพื่อการสร้างตลาดประชาสัมพันธ์อยู่มาก จึงทำให้ต้นทุนในส่วน of เครือข่ายมีมากกว่าและในบางช่องทางการค้าเสมือนเป็นการเพิ่มต้นทุนให้แก่ช่องทางเดิม (เช่นในกรณีการจำหน่ายแก่ลูกค้าลักษณะสหกรณ์)

มิติด้านความพึงพอใจของลูกค้าและมิติด้านกระบวนการ- พบว่าในโซ่อุปทานเดี่ยวของสหกรณ์ สามารถตอบสนองได้ดีกว่าเล็กน้อยเนื่องจากการดำเนินงานร่วมกันในลักษณะเครือข่าย โดยเฉพาะในระดับปฏิบัติงานมีลักษณะการสื่อสารที่ไขว้กันไปมา ซึ่งเห็นได้ชัดจากการดำเนินงานร่วมกับลูกค้าช่องทางร้าน Farmer Shop ซึ่งเป็นเสมือนโมเดลให้เกิดรูปแบบของการทำงานร่วมกันของเครือข่าย ที่ผู้ซื้อสินค้าต้องติดต่อประสานงานในหลายฝ่าย หลายระดับ และหลากหลายสหกรณ์ ซึ่งการสื่อสารในลักษณะนี้เป็นอุปสรรคในการตอบสนองต่อปัญหา หรือคำสั่งซื้อที่เร่งด่วน ไม่ปกติให้มีประสิทธิภาพ

มิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต- พบว่าแทบจะไม่มี ความแตกต่างระหว่างโซ่อุปทานเดี่ยวของสหกรณ์ กับโซ่อุปทานของเครือข่าย ซึ่งสอดคล้องกับผลสรุปจากกิจกรรมความร่วมมือเชิงเครือข่ายที่แสดงให้เห็นว่าที่ผ่านมา ความร่วมมือเชิงเครือข่ายมีแต่เพียงลักษณะการประชุมรายเดือนของระดับผู้บริหารสหกรณ์ การอบรมศึกษาดูงานร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่สหกรณ์และเกษตรกร สมาชิกเครือข่าย แต่กิจกรรมก็อยู่จำกัดไม่ต่อเนื่อง จึงทำให้ไม่เห็นความแตกต่างจากการร่วมมือกันในเชิงเครือข่ายที่ชัดเจนนัก แต่อีกนัยหนึ่งเป็นการชี้ให้เห็นว่าสหกรณ์สมาชิกได้รับประโยชน์ในด้านข้อมูลข่าวสารจากการรวมตัวเป็นเครือข่ายในระดับหนึ่ง ซึ่งดีกว่าการขับเคลื่อนภายใต้การดำเนินงานของสหกรณ์ใดสหกรณ์หนึ่งเพียงแห่งเดียว

อย่างไรก็ตามการประเมินดังกล่าวข้างต้นเป็นการประเมินศักยภาพในเชิงธุรกิจ ผ่านความคิดเห็นของตัวแทนสหกรณ์สมาชิกเครือข่าย ซึ่งผลที่ได้พบว่าศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทานเดี่ยวดีกว่าโซ่อุปทานของเครือข่ายเล็กน้อย อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าในมุมมองของตัวแทนสหกรณ์สมาชิกเหล่านี้ ซึ่งเป็นหัวหน้าองค์กรในระดับบริหารที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของเครือข่าย ยังไม่เห็นประโยชน์ หรือเป้าหมายร่วมจากการดำเนินงานเชิงเครือข่ายที่เป็นรูปธรรมเชิงธุรกิจมากนักในระยะนี้ ส่งผลให้ขาดแรงจูงใจในการยกระดับความร่วมมือสู่ขั้นต่อไป ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความร่วมมือเชิงเครือข่ายเพิ่งเกิดขึ้นเพียง 5 ปี ซึ่งเป็นเสมือนระยะเริ่มแรกจึงยังไม่เห็นผลประโยชน์ร่วมที่ชัดเจนนัก เป็นระยะที่ต้องการการปรับตัว การติดตามประเมินผล การปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และการดำเนินกิจกรรมที่ต่อเนื่องร่วมกัน เพื่อก้าวสู่ความร่วมมือที่แน่นแฟ้นยิ่งขึ้นและได้รับประโยชน์จากความร่วมมือเชิงเครือข่ายที่มากขึ้น อย่างไรก็ตามการประเมินดังกล่าวข้างต้นไม่ได้สะท้อนในมิติด้านอื่นๆ ร่วมด้วย เช่น ด้านการพัฒนาเชิงสังคม และสิ่งแวดล้อม อันเป็นปัจจัยพื้นฐานที่เอื้อให้เกิดความยั่งยืนในโซ่อุปทานได้ ซึ่งผลเชิงประจักษ์ที่ได้จากความร่วมมืออย่างยั่งยืนนี้อาจต้องอาศัย

ระยะเวลาและความต่อเนื่องในการสานต่อการดำเนินงานเชิงเครือข่ายร่วมกัน

ซึ่งการเปรียบเทียบในมิติทางธุรกิจนี้ทำให้ทราบความแตกต่างระหว่างศักยภาพในการแข่งขันเชิงธุรกิจของโซ่อุปทานเดี่ยวและโซ่อุปทานของเครือข่ายสหกรณ์ ทำให้ทราบช่องว่างในการพัฒนาเครือข่ายต่อไป

จากข้อค้นพบดังกล่าวข้างต้นนำมาสู่ข้อเสนอแนะเพื่อยกระดับความร่วมมือและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทานสหกรณ์การเกษตรไทย ดังนี้

1) ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย

1.1 สหกรณ์การเกษตรเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในโซ่อุปทานสินค้าเกษตรต้นน้ำ ทั้งในด้านการเป็นผู้ส่งเสริมปัจจัยในการผลิตแก่เกษตรกร และเป็นทั้งผู้รับซื้อ-ผู้รวบรวมผลผลิตทางการเกษตรจากเกษตรกรสมาชิกอีกด้วย ดังนั้นในการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐทั้งในระดับส่วนกลางและระดับภูมิภาคจึงควรเน้นย้ำให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสหกรณ์ในพื้นที่เหล่านี้ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่มีส่วนร่วมในบทบาทของผู้รับสนองนโยบาย แต่ควรมีบทบาทในทิศทางการร่วมกำหนดนโยบายด้วย ทั้งนี้ความเข้มแข็งและความมีเอกภาพของการรวมตัวเป็นเครือข่ายสหกรณ์จึงน่าจะมีส่วนช่วยให้ภาคสหกรณ์มีบทบาทที่สำคัญมากขึ้น

1.2 ตัวชี้วัดในความสำเร็จของสหกรณ์ที่กำหนดโดยหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องอาจควรพิจารณากำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จในลักษณะความร่วมมือเชิงเครือข่ายด้วย เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการร่วมมือเชิงเครือข่ายที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์มากยิ่งขึ้น

1.3 จากมุมมองประโยชน์ที่สมาชิกได้รับทั้งด้านการเงิน สังคม การเพิ่มศักยภาพในด้านการเรียนรู้ การพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ในการประกอบอาชีพ การปรับกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผ่านกิจกรรมต่างๆของสหกรณ์ ดังนั้นภาครัฐควรสนับสนุนให้เกษตรกรรายย่อยที่อยู่นอกระบบสหกรณ์เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการสหกรณ์มากยิ่งขึ้น ซึ่งหากภาคสหกรณ์มีความเข้มแข็ง โปร่งใสในการดำเนินงานก็จะเป็นเสมือนการสร้างเสริมความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนด้วยแทนที่จะใช้วิธีการกำหนดนโยบายที่เอื้อประโยชน์แก่ผู้มีส่วนร่วมบางส่วนในโซ่อุปทานเพียงกลุ่มเดียวในการแก้ปัญหา ซึ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นอาจเป็นการทำลายระบบโซ่อุปทานที่มีอยู่เดิม ทำลายความเชื่อมั่นไว้วางใจในระบบสหกรณ์ที่เป็นทุนทางสังคมที่สั่งสมมาเป็นเวลานาน อย่างไรก็ตามภาครัฐก็ยังคงเป็นผู้มีส่วนสำคัญยิ่งในกลไกการเสริมสร้างความแข็งแกร่ง พัฒนาระบบการสหกรณ์ ดังนั้นโครงการช่วยเหลือต่างๆจากหน่วยงานภาครัฐผ่านกลไกของสหกรณ์ก็ยังคงมีความสำคัญอย่างมาก ตัวอย่างโครงการที่ควรสนับสนุน ได้แก่ โครงการต่อยอดสร้างเครือข่ายความร่วมมือจากสหกรณ์สู่ผู้กระจายสินค้าและผู้บริโภค ซึ่งจะเป็นการสร้างระบบโซ่อุปทานที่มั่นคงและยั่งยืนกว่า

2) ข้อเสนอแนะระดับสหกรณ์

2.1 สหกรณ์ควรได้รับการส่งเสริมให้มีบทบาทของการเป็นผู้นำในการบริหารจัดการโซ่อุปทานสินค้าเกษตรมากขึ้นโดยไม่ใช่เพียงแต่การมุ่งส่งเสริมสร้างศรัทธาแต่ในฝั่งสมาชิกสหกรณ์

ซึ่งเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบต้นน้ำแต่เพียงอย่างเดียว แต่ควรขยายมุมมองยกระดับความร่วมมือเชื่อมเข้าใกล้ ผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น (Forward Integration) เพื่อลดความผันผวนไม่แน่นอนของกลไกตลาดที่มุ่งเน้น พิจารณาแต่เพียงเป้าหมายด้านราคาซื้อ-ขายเพียงด้านเดียว อย่างไรก็ตามด้วยทรัพยากรของแต่ละ สหกรณ์ที่มีอยู่จำกัดทำให้อาจต้องมีการพิจารณาเลือกสรรช่องทางการจำหน่ายที่เหมาะสมเพียงบาง ช่องทางที่สามารถพัฒนาความร่วมมือเชิงพันธมิตรต่อไป และยังทำให้เข้าใจความต้องการของ ผู้บริโภคเพื่อพัฒนาสินค้า และบริการให้สอดคล้องตามความต้องการของผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น

3) ข้อเสนอแนะระดับเครือข่ายสหกรณ์

ความร่วมมือเชิงเครือข่ายสหกรณ์ที่ผ่านมาในกรณีศึกษาของเครือข่ายคุณค่าข้าว หอมมะลิสหกรณ์ไทย ทำให้เกิดภาพโครงสร้างช่องทางการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การค้าที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน มีการประสานการทำงานร่วมกันบางส่วน เช่น ร่วมกันทำ ประชาสัมพันธ์ในแบรนด์ของเครือข่ายให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น ภายใต้กรอบนโยบายที่ได้กำหนดร่วมกัน ในเวทีการประชุมร่วมกันของสมาชิกเครือข่าย นอกจากนี้การรวมตัวเป็นลักษณะเครือข่ายยังเป็นการ สร้างรากฐานความสัมพันธ์เชิงพันธมิตรที่สำคัญบนพื้นฐานของกลไกการขับเคลื่อนการค้าที่เป็นธรรม ไม่เอาเปรียบกันในหมู่สมาชิก เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการโซ่อุปทาน และเป็นการ สร้างโอกาสในการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันร่วมกัน ทั้งนี้ความร่วมมือในเชิงเครือข่ายพันธมิตร เช่นนี้เป็นประโยชน์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่กว้างขึ้น ซึ่งหากเครือข่ายมีความเข้มแข็งก็จะก่อให้เกิด ประโยชน์แก่ผู้เกี่ยวข้องเหล่านี้ในท้ายที่สุด

ในโซ่อุปทานของการผลิตข้าวสารซึ่งเป็นสินค้าอุปโภคบริโภค มีปริมาณความต้องการของผู้บริโภคปลายน้ำที่ค่อนข้างชัดเจนแน่นอน ดังนั้นความร่วมมือระยะยาวน่าจะก่อให้เกิด ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทานมากขึ้น ทั้งนี้ความร่วมมือที่มีพื้นฐาน จากมิติการพัฒนาชุมชนและสังคม บนพื้นฐานของกลไกระบบการค้าที่เป็นธรรม จะเป็นรากฐาน สำคัญที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาเชิงเศรษฐกิจแก่ชุมชนนั้นๆอย่างยั่งยืนต่อไป

อย่างไรก็ตามความร่วมมือที่เข้มแข็งในเครือข่ายระยะยาว ไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นโดยง่ายใน ระยะเวลาอันสั้น ถึงแม้การดำเนินงานร่วมกันจะดำเนินมาในระยะหนึ่งแล้วแต่ก็ยังนับได้ว่าเป็นระยะ เริ่มแรกของการปรับหาแนวทางการทำงานที่เหมาะสมร่วมกัน ทั้งนี้จากการศึกษาการดำเนินงานใน ระยะที่ผ่านมาในโซ่อุปทานของเครือข่าย นำมาสู่การเสนอแนวทางการพัฒนาเพื่อยกระดับความ ร่วมมือเชิงเครือข่ายให้เข้มแข็งมากขึ้น ดังนี้

3.1 ด้านกลยุทธ์

การรวมตัวเป็นเครือข่ายในโซ่อุปทานโดยพื้นฐานจะเป็นการมุ่งสู่ประโยชน์ใน 2 ส่วน ได้แก่ เป้าหมายในการลดต้นทุนที่เกิดขึ้นในโซ่อุปทานอย่างมีสาระสำคัญ หรือ การร่วมมือกันในการสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า ทั้งนี้ในส่วนของเครือข่ายอาจเลือกปรับกลยุทธ์ได้ใน 2 แนวทาง ได้แก่ การมุ่งยกระดับความร่วมมือในแนวราบที่มีอยู่ในปัจจุบัน สู่การเสริมพลังบูรณาการ ทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรือ การมุ่งสู่การเป็นโซ่อุปทานที่มีความคล่องตัวที่สุด

เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างคล่องตัวมากที่สุดด้วยการเลือกร่วมมือกับภาคีพันธมิตรที่มีความตั้งใจจริงและมีศักยภาพ ผู้การขยายความร่วมมือกับภาคีพันธมิตรในแนวตั้งที่เป็นช่องทางการค้าที่มีศักยภาพบนพื้นฐานของความไว้วางใจ ซึ่งจะส่งเสริมศักยภาพของเครือข่ายให้สามารถเข้าถึงผู้บริโภคปลายทางได้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ควรมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมที่สอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมด้วย

3.2 ด้านการบูรณาการกระบวนการและทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกัน

ควรมีการเชื่อมโยงประสานการทำงานร่วมกันในระดับปฏิบัติงาน-กระบวนการ อย่างเป็นรูปธรรม มีการกำหนดรูปแบบ แบบแผนในการสื่อสารที่ชัดเจนมากขึ้น ควรมีการกำหนดเป้าหมายระยะสั้นที่ชัดเจนร่วมกับการปรับกลยุทธ์ระยะยาวที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และการตรวจทานวัดผลการดำเนินงานของเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับแผนการดำเนินงานร่วมกันให้ทันต่อเหตุการณ์

3.3 การสร้างแรงจูงใจให้เกิดความร่วมมืออย่างต่อเนื่อง

เครื่องมือ/กลไกที่อาจนำมาช่วยเสริมยกระดับความร่วมมือให้เกิดขึ้น ได้แก่ การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง ซึ่งการส่งเสริมให้เกิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันที่ขยายวงกว้างสู่ระดับเครือข่ายสหกรณ์อย่างต่อเนื่องนอกจากจะเป็นการช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรให้ดีขึ้นแล้ว ยังเป็นการช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในกระบวนการสหกรณ์มากยิ่งขึ้น สำหรับในระดับเครือข่ายและการเชื่อมโยงสู่ระดับคู่ค้าผู้กระจายสินค้าในโซ่อุปทาน ควรมีการจัดกิจกรรม กำหนดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการจัดสายสัมพันธ์คู่ค้าที่เป็นแบบแผนมากขึ้น และเป็นประจำ รวมทั้งมีการป้อนข้อมูลย้อนกลับสู่เวทีการประชุมในระดับผู้บริหารเครือข่ายเป็นประจำ ซึ่งจะช่วยให้เครือข่ายมีโอกาสในการพัฒนาศักยภาพมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้อาจมีการใช้เครื่องมือด้านการเงินที่เข้มข้นมากขึ้นในทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับต้นน้ำและผู้กระจายสินค้า และระหว่างเครือข่าย ซึ่งขับเคลื่อนผ่านการดำเนินงานของเครือข่ายสหกรณ์ อย่างไรก็ตามการจะสามารถกำหนดเครื่องมือทางการเงินมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอยู่บนพื้นฐานของการรับรู้ข้อมูลต้นทุนที่ถูกต้อง ชัดเจน ครบถ้วนในกระบวนการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของทั้งเครือข่ายและโซ่อุปทาน ซึ่งต้องอาศัยความจริงใจและความมุ่งมั่นในความร่วมมือบนพื้นฐานของการไม่เอาเปรียบ และคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกันเป็นหลัก

3.4 การสื่อสารคุณค่าของเครือข่ายผ่านแบรนด์สินค้า “เกิดบุญ” สู่ผู้บริโภค

การสื่อสารถึงคุณค่าของผลิตภัณฑ์ในมิติด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมสู่ผู้บริโภค ปลายทางเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยเสริมความแข็งแกร่งให้กับแบรนด์ของเครือข่ายมากขึ้น ซึ่งเมื่อผู้บริโภคตระหนักถึงคุณค่าที่ได้รับก็จะเกิดความเชื่อมั่นไว้วางใจ และสร้างความซื่อสัตย์ต่อแบรนด์สินค้า (Brand Loyalty) ของเครือข่ายในหมู่ผู้บริโภคในท้ายที่สุด ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความต้องการซื้อสินค้าในระยะยาว

3.5 การเตรียมความพร้อมสู่การบรรลุเป้าหมายในการทำตลาดส่งออก

จากเป้าหมายของของเครือข่ายที่ต้องการมุ่งสู่การขยายตลาดใหม่สู่การทำตลาดส่งออกซึ่งเป็นตลาดที่มีขนาดใหญ่แต่ในขณะเดียวกันก็มีการแข่งขันที่สูง และมีความเสี่ยงสูง ดังนั้นเครือข่ายควรต้องมีการเตรียมความพร้อมทั้งในด้านการพัฒนาระบบการควบคุมคุณภาพสินค้าของเครือข่ายภายใต้มาตรฐานเดียวกัน มีการเตรียมความพร้อมพัฒนาศักยภาพด้านบุคลากรระหว่างเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์สมาชิกเครือข่ายร่วมกัน และยังเป็นช่องทางที่จะสามารถสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการร่วมมือและเป้าหมายร่วมของเครือข่ายสู่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นพื้นฐานที่เอื้อต่อการดำเนินงานร่วมกันของเครือข่ายในอนาคตได้อย่างราบรื่น

โดยหลักการแล้วประโยชน์ที่ควรจะได้รับจากความร่วมมือเชิงเครือข่ายคือการขยายธุรกิจให้กว้างมากขึ้นในโซ่อุปทานระดับเดียวกันช่วยเพิ่มอำนาจต่อรองในตลาด มีการบูรณาการการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกันเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและลดต้นทุนในกระบวนการต่างๆ เกิดความคุ้มค่าจากการขยายการผลิตที่มากขึ้น ภายใต้มาตรฐานเดียวกันและการบริหารจัดการอย่างมีเอกภาพ ทั้งนี้ในการยกระดับความร่วมมือของเครือข่ายในขั้นต่อไปอาจใช้แนวทางลักษณะโซ่อุปทานที่ได้ศึกษาเบื้องต้นในงานวิจัยนี้ต่อยอดศึกษาหาความคุ้มค่า ชะลอการจำหน่ายที่คุ้มค่าที่สุดเพื่อพัฒนาโครงสร้างของโซ่อุปทานให้มีความซับซ้อนน้อยลง ประหยัดต้นทุนมากขึ้น หรือสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างทั่วถึงมากขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้การจัดทำโครงการนำร่องระหว่างเครือข่ายสหกรณ์โดยมีการแบ่งบทบาทหน้าที่และผลประโยชน์ในแต่ละกระบวนการของเครือข่ายที่ชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น ในกระบวนการสั่งซื้อ กระบวนการรวบรวม กระบวนการผลิต ฯลฯ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน นำทรัพยากรของเครือข่ายที่มีอยู่มาแบ่งปันกัน ลดต้นทุนในการผลิต ทั้งนี้อาจมีการคัดเลือกสมาชิกที่พร้อมจะร่วมมือในระดับที่เข้มข้นขึ้นนี้เพียงบางสหกรณ์เพื่อควมมีเสถียรภาพในการบริหารจัดการในระยะต่อไป

โดยสรุป ถึงแม้ว่าในปัจจุบันความร่วมมือเชิงเครือข่ายระหว่างสหกรณ์สมาชิกจะยังเบาบาง ทำให้ได้รับประโยชน์จากความร่วมมือเชิงเครือข่ายไม่เต็มที่ ซึ่งสะท้อนในการประเมินผลด้วยเกณฑ์ BSC ที่เป็นการประเมินศักยภาพในการแข่งขันเชิงธุรกิจ แต่ในอีกมุมหนึ่ง การรวมตัวเป็นเครือข่ายทำให้เห็นมิติของความร่วมมือที่ก่อให้เกิดคุณค่าทางสังคมที่ไม่ใช่แต่เพียงส่วนใดส่วนหนึ่งในโซ่อุปทานเท่านั้น แต่เป็นการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นตลอดทั้งโซ่อุปทาน ผ่านการสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านการพัฒนาองค์ความรู้ที่กว้างมากขึ้น มีผู้เข้าสู่กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในจำนวนที่มากขึ้น และยังเป็นการสร้างรากฐานสำหรับการส่งเสริมและพัฒนาต่างๆ การสร้างนวัตกรรมใหม่ การตรวจสอบย้อนกลับ การเสริมความพร้อมในการรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญต่อการพัฒนาสู่โซ่อุปทานที่ยั่งยืนและพึ่งพาตนเองได้ของสถาบันเกษตรกรไทย

บทที่ 1

บทนำ

ชุดโครงการ การขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม

ชื่อโครงการ : แนวทางการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันภายใต้โซ่อุปทานของธุรกิจสหกรณ์การเกษตรไทย

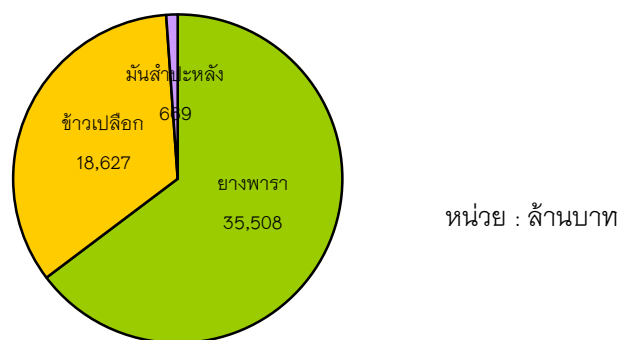
1.1 หลักการและเหตุผล

จากสถานการณ์ของโลกแห่งยุคการค้าเสรีในปัจจุบัน ส่งผลให้ตลาดมีสภาวะการแข่งขันที่สูง มีความผันผวน เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา มีการใช้มาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษีหลายรูปแบบในตลาดการค้าระหว่างประเทศ รวมทั้งผู้บริโภคต่างให้ความสำคัญกับเงื่อนไขต่างๆในการบริโภคมากขึ้น เช่น การคำนึงถึงการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ปลอดภัย การเพิ่มความระมัดระวังในการบริโภคโดยเฉพาะมาตรฐานด้านคุณภาพ ความสะอาด ปลอดภัย และสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ ซึ่งสถานการณ์ต่างๆเหล่านี้ในวันข้างหน้าจะยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้น

สำหรับภาคการเกษตรไทยก็ได้รับแรงกดดันจากสภาวะการแข่งขันแห่งยุคการค้าเสรีเช่นกัน ด้วยลักษณะเฉพาะของสินค้าเกษตร คือเป็นสินค้าที่เสื่อมสภาพได้ง่ายหากไม่มีการบริหารจัดการและการแปรรูปตามระบบที่ได้มาตรฐานในระยะเวลาที่เหมาะสม มีความไม่แน่นอนของผลผลิตเนื่องจากการผลิตขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอกเป็นหลัก เช่น สภาพภูมิอากาศที่ควบคุมไม่ได้ ปัญหาโรคแมลง สิ่งต่างๆเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อทั้งคุณภาพ ปริมาณ และราคาสินค้า นอกจากนี้ตลาดสินค้าเกษตรส่วนใหญ่เป็นตลาดของผู้ซื้อ โดยเฉพาะพ่อค้าคนกลาง บริษัทผู้ผลิต บริษัทร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ ผู้ส่งออกสินค้าเกษตร ซึ่งมีอำนาจต่อรองมากกว่าจึงเป็นผู้กำหนดราคาซื้อขาย และผลกระทบแรงกดดันจากการแข่งขันสู่เกษตรกร ด้วยการถูกกดราคาจากผู้ที่มีอำนาจต่อรองมากกว่าในโซ่อุปทานเหล่านี้ ส่งผลให้ราคาซื้อขายผลผลิตจากเกษตรกรมีราคาต่ำกว่าราคาตลาดมาก หรือแม้ช่วงไหนที่ราคาสินค้าเกษตรโลกจะสูงขึ้นแต่เกษตรกรก็มักจะขายสินค้าได้ในราคาที่ไม่เป็นธรรม และถูกกดราคา ซึ่งเป็นภาพสะท้อนของระบบการค้าที่ไม่เป็นธรรมของโซ่อุปทานในยุคแห่งการค้าเสรี ทำให้เกิดปัญหาต่างๆมากมายตามมา เช่น เกษตรกรผู้ซึ่งมีทรัพยากรในการผลิต มีเงินทุนหมุนเวียนที่จำกัด ต้องประสบปัญหารายได้ไม่เพียงพอกับต้นทุนการผลิต ไม่มีกำลังในการพัฒนาการผลิตสู่นวัตกรรมใหม่ๆ หรือการเพิ่มประสิทธิภาพจากทรัพยากรที่มีอยู่ ยิ่งทำให้ขาดศักยภาพในการแข่งขันและนำไปสู่การละทิ้งอาชีพ ขายที่ดินทำกินเพื่อความอยู่รอด ถึงแม้จะมีการพยายามแก้ปัญหาโดยภาครัฐอย่างการรับประกันราคาพืชผลทางการเกษตร และการรับจำนำสินค้าเกษตร แต่ก็เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่ไม่ใช่การแก้ปัญหาที่ระบบหรือกลไกอันนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ดังนั้นผลที่ได้รับจึงทำให้ต้องเสี่ยงประมาณในการจัดทำโครงการเหล่านี้เป็นจำนวนมากในแต่ละปี และก็ยังทำให้ปัญหาเหล่านี้ยังคงมีอยู่เรื่อยมา อันจะส่งผลกระทบต่อเนื่องสู่ระบบเศรษฐกิจ และระบบความมั่นคงทางอาหารของประเทศในระยะยาวในภาพรวม

สิ่งต่างๆเหล่านี้ยิ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการรวมตัวกันในรูปแบบของกลุ่มเกษตรกร

ผู้ผลิตต่างๆ รวมทั้งการรวมตัวกันในลักษณะสหกรณ์เพื่อเพิ่มอรรถิพลและอำนาจต่อรองให้แก่เกษตรกรรายย่อย (COPA-COGECA, 2010) ส่งเสริมให้เกิดการพึ่งพาตนเองของชุมชน ยกย่องรายได้ ลดภาวะความยากจน ก่อให้เกิดรายได้สู่ชุมชนในชนบทด้วยการแบ่งปันผลกำไรระหว่างกัน (USDA, 2002) สร้างความกินดีอยู่ดีให้แก่สมาชิกภายใต้หลักการแห่งกลไกการค้าที่เป็นธรรม บนพื้นฐานของการช่วยเหลือเกื้อกูลและความไว้วางใจกัน อันเป็นกลไกในการปกป้องสังคม และนำไปสู่การพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน ซึ่งนอกจากจะเป็นประโยชน์กับชุมชนนั้นๆ แล้ว ยังเป็นการสร้างทางเลือกบวกต่อสังคมส่วนอื่นๆ อันจะส่งผลต่อการพัฒนาระบบเศรษฐกิจอีกด้วย (United Nations, 2009) นอกจากนี้ภาคสหกรณ์ยังเป็นภาคส่วนของผู้ผลิตต้นน้ำที่สำคัญในโซ่อุปทานสินค้าเกษตรดังจะเห็นได้จาก สหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยมีจำนวนสมาชิกครอบคลุมมากกว่าร้อยละ 9 จากจำนวนประชากรทั่วทั้งประเทศ มีทุนดำเนินการจำนวน 140,290.77 ล้านบาท สร้างมูลค่าธุรกิจจำนวน 234,514.66 ล้านบาท และมีแนวโน้มการขยายตัวของมูลค่าธุรกิจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 เป็นต้นมา ทั้งนี้ “ข้าว” เป็นพืชเศรษฐกิจด้านอาหารที่โดดเด่นที่สุด (ดังแสดงในรูปที่ 1-1) โดยมีมูลค่าการรวบรวมข้าวเปลือกทั้งสิ้น 18,626.81 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2552 ร้อยละ 24.75



รูปที่ 1-1 : สัดส่วนมูลค่าการรวบรวมพืชเศรษฐกิจและพืชพลังงานสูงสุด 3 อันดับแรกของภาคสหกรณ์ไทยปี 2553 (ร่างรายงานฉบับสมบูรณ์ (Draft Final Report) โครงการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559))

อย่างไรก็ตามสหกรณ์การเกษตรเป็นภาคส่วนที่มีอัตราค่าใช้จ่ายรวมต่อรายได้สูงที่สุดจากภาคสหกรณ์ทั้งหมดคือมากกว่าร้อยละ 97 อันเนื่องมาจากการขาดศักยภาพในการแข่งขัน (อ้างอิงจากสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติโดยคณะทำงานการเกษตรและสหกรณ์, 2552) มีความร่วมมือในลักษณะการสร้างเครือข่ายเชิงพันธมิตรอย่างเบาบาง การถูกแทรกแซงเชิงนโยบายจากภาครัฐมาโดยตลอดทำให้สหกรณ์ขาดอิสระในการบริหารจัดการและพึ่งพาตนเองซึ่งไม่เป็นไปตามหลักการสหกรณ์ และขัดกับยุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนาสหกรณ์ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2550-2554 มาจนถึงร่างแผนพัฒนาสหกรณ์ฉบับที่ 3 ซึ่งต่างก็ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของสหกรณ์ควบคู่ไปกับการพัฒนา สร้าง-เชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างกันในห่วงโซ่อุปทาน (ร่างรายงานฉบับสมบูรณ์ (Draft Final Report) โครงการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559))

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการเสริมสร้างความแข็งแกร่งเพียงแต่ศักยภาพของสหกรณ์และคงสถานะเป็นเพียงส่วนหนึ่งของโซ่อุปทานอาจยังไม่เพียงพอสำหรับสถานการณ์ในปัจจุบันและในอนาคตอันใกล้ แต่ต้องรวมถึงความร่วมมือกันในลักษณะเครือข่ายอย่างบูรณาการ เพื่อนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพการแข่งขันและสร้างความแข็งแกร่งแก่โซ่อุปทานของสหกรณ์ไทย อย่างไรก็ตามในกระบวนการขับเคลื่อนให้เกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความร่วมมืออย่างบูรณาการตั้งแต่ระดับเกษตรกรสมาชิกสหกรณ์ต้นน้ำ ระหว่างเครือข่ายสหกรณ์ผู้ผลิตและแปรรูป ไปตลอดจนผู้ซื้อบางครั้งเป็นไปได้ยากจากอุปสรรค ข้อจำกัดต่างๆ ทั้งจากปัญหาของสหกรณ์เองและอุปสรรคอันเกิดจากปัจจัยภายนอก ด้วยเหตุนี้การศึกษาทำความเข้าใจกับการบริหารจัดการความสัมพันธ์และความร่วมมือในโซ่อุปทานของธุรกิจสหกรณ์การเกษตรไทยในรูปแบบต่างๆ รวมถึงการเปรียบเทียบความแตกต่างของศักยภาพในการแข่งขันของความร่วมมือทั้งรูปแบบโซ่อุปทานที่มีสหกรณ์การเกษตรเป็นแม่ข่ายแกนนำเพียงแห่งเดียวกับโซ่อุปทานในลักษณะเครือข่ายสหกรณ์ จึงมีความสำคัญอันจะนำไปสู่การวิเคราะห์เพื่อนำเสนอทิศทาง เครื่องมือ วิธีการที่จะช่วยพัฒนา ยุกระดับความร่วมมือในโซ่อุปทานอย่างบูรณาการ ภายใต้กลยุทธ์ความร่วมมือเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน และเป็น การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้แก่โซ่อุปทาน นำไปสู่ความกินดี อยู่ดีแก่สมาชิกในทุกภาคส่วนของโซ่อุปทานในที่สุด ทั้งนี้หากความร่วมมือในโซ่อุปทานของภาคสหกรณ์การเกษตรยังคงมีลักษณะเบาบางอย่างในปัจจุบัน ยังขาดการบริหารจัดการโซ่อุปทานที่ดี ไม่เฉพาะแต่ภาคสถาบันสหกรณ์เท่านั้นที่จะได้รับผลกระทบ แต่ยังส่งผลกระทบต่อเกษตรกรสมาชิกและกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของชุมชนนั้นๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

1.2 คำถามวิจัย

1. การบริหารจัดการโซ่อุปทาน และความร่วมมือของโซ่อุปทานของธุรกิจสหกรณ์การเกษตรมีรูปแบบเป็นอย่างไร และศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทานที่มีสหกรณ์การเกษตรเป็นแม่ข่ายแกนนำเพียงแห่งเดียวกับโซ่อุปทานในลักษณะเครือข่ายสหกรณ์มีความแตกต่างกันอย่างไร
2. จะสามารถยกระดับความร่วมมือเชิงพันธมิตรและระดับศักยภาพในการแข่งขันแก่โซ่อุปทานของธุรกิจสหกรณ์การเกษตรไทยได้อย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์

1. ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการ และระดับความร่วมมือในโซ่อุปทานธุรกิจข้าวหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตรในลักษณะที่มีสหกรณ์การเกษตรเป็นแม่ข่ายแกนนำเพียงแห่งเดียว และหลังการรวมตัวเป็นเครือข่ายสหกรณ์ ในแต่ละช่องทางการตลาด
2. ศึกษาประโยชน์ - อุปสรรคของความร่วมมือในโซ่อุปทานเดี่ยวของสหกรณ์แต่ละแห่ง และในโซ่อุปทานเครือข่ายแต่ละช่องทางการตลาด ที่แตกต่างกัน
3. ศึกษาเปรียบเทียบศักยภาพในการแข่งขัน 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านการเงิน (ต้นทุน-

ผลตอบแทน) มิติด้านความพึงพอใจของลูกค้า มิติด้านกระบวนการบริหารจัดการและ มิติด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ของโซ่อุปทานธุรกิจข้าวหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตรในลักษณะของโซ่อุปทานเดี่ยวภายใต้แบรนด์ของแต่ละสหกรณ์ และ ลักษณะโซ่อุปทานเครือข่ายสหกรณ์ภายใต้แบรนด์ข้าวเกิดบุญในแต่ละช่องทางจำหน่ายที่แตกต่างกัน

4. นำเสนอเครื่องมือ และแนวทางกลยุทธ์เพื่อยกระดับความร่วมมือและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทานสหกรณ์การเกษตรไทยและยกระดับความกินดีอยู่ดีให้แก่สมาชิก

1.4 ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

1. สามารถขยายผลจากการศึกษารูปแบบโครงสร้างองค์ประกอบโซ่อุปทานธุรกิจข้าวหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตรรูปแบบต่างๆ รวมทั้งลักษณะของความร่วมมือ ต้นทุนและผลตอบแทนที่เกิดขึ้นในแต่ละกิจกรรม การประเมินศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทานแต่ละรูปแบบเหล่านี้เพื่อนำไปสู่แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการในโซ่อุปทานของสหกรณ์การเกษตรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. แนวทางในการพัฒนาความร่วมมืออย่างบูรณาการในโซ่อุปทานของสหกรณ์การเกษตรไทย ภายใต้หลักการสหกรณ์และระบบการค้าที่เป็นธรรม อันจะนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันด้านต่างๆแก่โซ่อุปทาน ซึ่งเป็นการสร้างความแข็งแกร่งแก่ภาคการเกษตรไทยอย่างยั่งยืน

1.5 ผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

ด้วยหลักการสหกรณ์ที่มุ่งเน้นการช่วยเหลือเกื้อกูลและแบ่งปันผลประโยชน์แก่สมาชิก ด้วยระบบที่เป็นธรรมอันเป็นคุณสมบัติที่สอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการโซ่อุปทานอย่างบูรณาการภายใต้การกำหนดเป้าหมายร่วมกันของสมาชิกในโซ่อุปทาน ทั้งนี้ความร่วมมือที่เกิดจากการแบ่งปัน การช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างสมาชิก โดยใช้หลักการค้าที่เป็นธรรมล้วนเป็นสิ่งที่น่าจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือที่แน่นแฟ้นแก่โซ่อุปทานโดยมีภาคสหกรณ์เป็นแม่ข่ายแกนนำได้เป็นอย่างดี ซึ่งความร่วมมือที่เหนียวแน่นเช่นนี้จะเป็นตัวช่วยในการเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันแก่โซ่อุปทานนั้นๆในระยะยาว

อย่างไรก็ตามความร่วมมือที่ตีระหว่างกันไม่ได้เกิดขึ้นได้โดยง่าย โดยเฉพาะในภาคของสหกรณ์การเกษตรไทยที่มีข้อจำกัดในด้านต่างๆ ทั้งข้อจำกัดจากศักยภาพภายในองค์กรเอง และข้อจำกัดอันเป็นผลสืบเนื่องจากสภาวะการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลาในยุคแห่งการค้าเสรี สิ่งต่างๆเหล่านี้ล้วนเป็นการบีบคั้นให้ภาคสหกรณ์การเกษตรไทยต้องให้ความสำคัญกับการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ไม่ใช่แต่เฉพาะศักยภาพของสถาบันเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมองภาพในสถานะของหน่วยธุรกิจหน่วยหนึ่งในโซ่อุปทาน ซึ่งต้องอาศัยความสัมพันธ์ที่ดีอย่างบูรณาการระหว่างภาคส่วนต่างๆที่เกี่ยวข้องในโซ่อุปทานนั้นๆ จึงจะทำให้โซ่อุปทานนั้นๆอยู่รอดได้

อย่างยั่งยืน ทั้งนี้หากภาคสหกรณ์สามารถมีบทบาทที่เข้มแข็ง สามารถเป็นแกนนำในการพัฒนาความร่วมมือในโซ่อุปทานได้แล้ว ไม่ใช่แต่หุ้นส่วนทางธุรกิจในโซ่อุปทานที่จะได้รับประโยชน์ แต่จะรวมถึงสมาชิกสหกรณ์ที่เป็นบุคคลากรรากหญ้าของประเทศ และเครือข่ายผู้ซื้อที่เป็นผู้บริโภคปลายน้ำ จะได้รับประโยชน์จากความร่วมมือที่แน่นแฟ้นนี้ด้วย ซึ่งในท้ายที่สุดแล้วการขับเคลื่อนการสร้างระบบการค้าที่เป็นธรรมด้วยการบริหารจัดการโซ่อุปทานอย่างบูรณาการ จะเป็นการสร้างความแข็งแกร่งแก่ภาคการเกษตรไทย ช่วยลดความไม่เป็นธรรมทางการค้าที่มีอยู่ในปัจจุบัน อันจะเป็นการช่วยเสริมความแข็งแกร่งแก่ประเทศชาติอย่างยั่งยืน

ด้วยเหตุนี้การศึกษาเพื่อให้ทราบถึงรูปแบบความร่วมมือและกิจกรรมที่เชื่อมโยงโซ่อุปทานของสหกรณ์การเกษตรที่เป็นกรณีศึกษา รวมทั้งการวัดผลในศักยภาพการแข่งขันของโซ่อุปทานต่างๆ จะทำให้เข้าใจถึงปัญหา อุปสรรค จุดเด่น ประโยชน์ที่ได้รับ รวมทั้งความคาดหวังที่สมาชิกในแต่ละภาคส่วนมีความต้องการมากขึ้น ซึ่งเมื่อมีความเข้าใจที่ดีแล้ว ก็จะสามารถจัดลำดับความต้องการที่สอดคล้องกัน นำไปสู่การกำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุร่วมกัน และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกัน รวมทั้งวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความร่วมมือในระดับที่เข้มแข็งขึ้นระหว่างภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ภาคสหกรณ์จะมีตัวแบบเครื่องมือทางเลือกที่สามารถนำมาใช้ในการยกระดับความร่วมมือระหว่างกันภายในโซ่อุปทาน ทั้งในระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งจะเป็นการสร้างรากฐานที่ดีในการสร้างความยืดหยุ่น เชื้อต่อการปรับตัว เปลี่ยนแปลง เพื่อตอบรับกับสถานการณ์ ในสภาวะการแข่งขันเสรีได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการสร้างความแข็งแกร่งให้แก่โซ่อุปทานสินค้าเกษตรไทย ตามกลไกตลาด

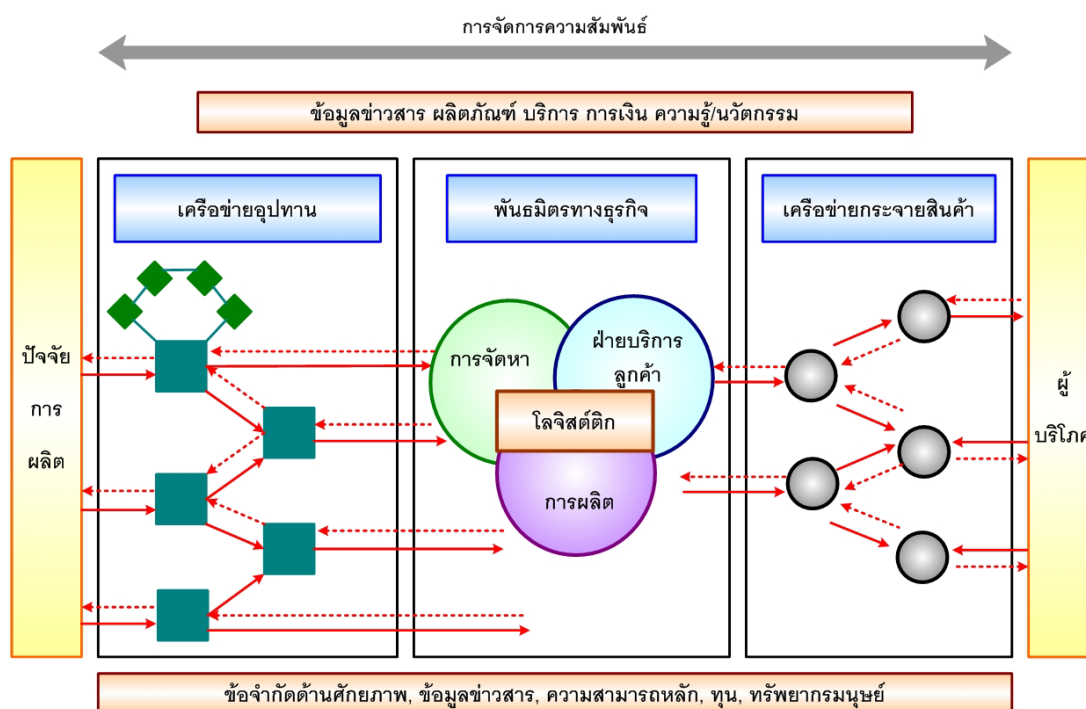
นอกจากนี้ผลจากการวัดศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทานสินค้าเกษตรไทยในมิติด้านต่างๆ จะทำให้ทราบถึงปัญหาและความต้องการการสนับสนุนจากภาครัฐ เน้นย้ำให้เห็นคุณค่าของการสหกรณ์ในการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการขับเคลื่อนให้เกิดระบบการค้าที่เป็นธรรม ด้วยหลักการการช่วยเหลือเกื้อกูลกันและการพึ่งพาตนเอง ซึ่งเป็นการสร้างพื้นฐานที่แข็งแกร่งแก่ชุมชน นอกจากนี้การศึกษาปัจจัยต่างๆที่ก่อให้เกิดความต้องการร่วมมือกันในลักษณะเครือข่ายทำให้ภาครัฐและภาคอื่นๆที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการสรรหามาตรการที่เหมาะสมเพื่อกระตุ้นให้เกิดความต้องการในการรวมตัวกันในลักษณะเครือข่ายโดยมีภาคสหกรณ์เป็นแม่ข่ายแกนนำมากขึ้น

1.6 กรอบแนวคิดทฤษฎีในการดำเนินการวิจัย

1) การบริหารจัดการโซ่อุปทาน

โซ่อุปทานเป็นเครือข่ายที่เกิดจากการรวมตัวขององค์กรและภาคส่วนต่างๆที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมและกระบวนการต่างๆที่แตกต่างกันในการที่จะเพิ่มมูลค่าให้แก่สินค้าและบริการ เพื่อที่จะส่งมอบต่อให้แก่ผู้บริโภค (Christopher, 1998) สำหรับในโซ่อุปทานของสินค้าเกษตร

โดยทั่วไปประกอบด้วยภาคส่วนที่เกี่ยวข้องและกิจกรรมที่หลากหลาย ตั้งแต่กระบวนการผลิตต้นน้ำ ได้แก่ เกษตรกรผู้ผลิตวัตถุดิบ ผู้เป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตต่างๆ ปุ๋ย ยา เมล็ดพันธุ์ ฯลฯ กระบวนการผลิตกลางน้ำ ได้แก่ องค์กรผู้รวบรวม แปรรูปผลิตภัณฑ์ และบรรจุ เช่น ภาคสหกรณ์ โรงสี ผู้ส่งออก ฯลฯ กระบวนการในการกระจายสินค้าสู่มือผู้บริโภค ได้แก่ ผู้ขนส่ง ร้านค้าปลีกต่างๆ ฯลฯ นอกจากนี้ยังมีภาคส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการเพิ่มมูลค่าแก่สินค้า เช่น หน่วยงานภาครัฐ หรือ องค์กรผู้สนับสนุนปัจจัยในการดำเนินงานอื่นๆ เช่น ผู้เป็นเจ้าของแหล่งเงินทุน เป็นต้น ซึ่งสมาชิกทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมต่างๆของโซ่อุปทาน ต่างมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการข้อมูล สินค้า บริการ เงินทุนและองค์ความรู้ต่างๆ เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย (Wisner และคณะ, 2005; Handfield และ Nichols, 2002) ดังแสดงในรูปที่ 1-2



รูปที่ 1-2 : โมเดลการบริหารจัดการโซ่อุปทานอย่างบูรณาการสู่ระบบสหกรณ์เชิงคุณค่า (จุฑาทิพย์ และคณะ, 2553 กรอบคิดการบริหารจัดการโซ่อุปทาน <http://www.cai.ku.ac.th>; ประยุกต์จาก Handfield และ Nichols, 2002)

อย่างไรก็ตามการบริหารจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจที่มีความสำคัญในการที่จะเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรทางการค้าเหล่านี้ให้ทำงานร่วมกันในกระบวนการและกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องได้อย่างราบรื่น โดยใช้วิทยาการการจัดการแบบสมัยใหม่ และการใช้เทคโนโลยีประยุกต์ให้เหมาะสม เพื่อเอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ลดต้นทุน ค่าใช้จ่ายและเวลาให้ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ มีการกำหนดพันธกิจในการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด มุ่งสร้างคุณค่าแก่สินค้าและบริการให้เป็นที่พึงพอใจแก่ลูกค้า (รศ.ดร.วันชัย รัตนวงษ์, 2553) ด้วยเหตุนี้การบริหารจัดการความร่วมมือระหว่างองค์กรในการ

เชื่อมโยงการไหลเวียนของสิ่งต่างๆเหล่านี้จึงมีความสำคัญ ซึ่งไม่เพียงแต่จะเป็นการสร้างคุณค่าแก่ผู้บริโภคขั้นสุดท้ายเท่านั้น แต่ยังเป็นการสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร หรือหน่วยธุรกิจใ้เครือข่ายโซ่อุปทานด้วยเช่นกัน

2) รากฐานการบริหารจัดการสัมพันธภาพในโซ่อุปทาน

ในสภาวะการณ์ของสภาพเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและรวดเร็ว ทำให้ภาคธุรกิจต่างต้องพยายามปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดได้ภายใต้แรงกดดันดังกล่าว จากในอดีตภาคธุรกิจล้วนมุ่งเน้นในการแข่งขันด้านต้นทุนและให้ความสำคัญกับการผลิตสินค้าที่เป็นลักษณะเดียวกัน (Standardization) ในปริมาณที่มากเพื่อให้ได้ Economy of Scale มีการควบรวมกิจการในแนวตั้ง (Vertical Integration) เพื่อลดความเสี่ยงอันเกิดจากความไม่แน่นอนทางด้านปัจจัยการผลิต แต่ยังมีความร่วมมือในระดับเบาบางทั้งความร่วมมือในฝั่งผู้ผลิตต้นน้ำ และความร่วมมือกับลูกค้าที่อยู่ปลายน้ำ ซึ่งในสถานการณ์เช่นนี้ทำให้ผู้มีอำนาจต่อรองน้อยกว่าต้องอยู่ในสภาวะที่อยู่รอดได้อย่างยากลำบาก

สำหรับในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคแห่งการค้าเสรีที่มีการแข่งขันสูงชันอย่างมาก ทำให้ภาคธุรกิจต่างๆต้องปรับตัวด้วยการเพิ่มความเข้มข้นในความร่วมมือทั้งฝั่งผู้ผลิตหรือซัพพลายเออร์ และฝั่งของลูกค้ามากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการใช้กลยุทธ์การควบรวมกิจการในแนวตั้ง (Vertical Integration) ควบคู่กับการรวมตัวสร้างเครือข่ายเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองในตลาด การแบ่งปันทรัพยากรต่างๆระหว่างเครือข่ายพันธมิตรเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการดำเนินงาน มุ่งเน้นในการดำเนินงานในกิจกรรมหลักที่ตัวเองมีความชำนาญ และว่าจ้างหน่วยธุรกิจอื่นภายนอกองค์กร (Outsource) ในกิจกรรมอื่นๆที่ตัวเองไม่มีความชำนาญ ต้องลงทุนเพิ่ม หรือมีต้นทุนในการดำเนินงานสูงกว่า เพื่อบริหารจัดการให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็สามารถตอบสนองความต้องการที่เฉพาะเจาะจงและเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตรของผู้ซื้อได้มากขึ้น ในขณะเดียวกันก็มุ่งเน้นที่จะทำธุรกิจกับลูกค้าบางรายที่เป็นลูกค้าชั้นดี มุ่งแสวงหาจุดคุ้มทุนร่วมกันด้วยการพยายามศึกษาทำความเข้าใจในกระบวนการและศักยภาพทางธุรกิจของแต่ละฝ่ายเพื่อยกระดับความร่วมมือ ทั้งนี้ผู้ซื้อเหล่านี้ก็ได้ให้เพียงแต่ผลตอบแทนด้านการเงินแก่องค์กรเท่านั้นแต่ยังมีการร่วมแบ่งปันข้อมูล (Information Sharing) เช่น การให้ประมาณการปริมาณสั่งซื้อและราคาในอนาคต มีการให้คำแนะนำเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ เป็นต้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ผลิตที่จะสามารถบริหารจัดการด้านต้นทุน และพัฒนาคุณภาพได้ เป็นต้น (Handfield และ Nichols, 2002)

จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้น เข้าถึงได้ง่ายขึ้นในต้นทุนที่ถูกลงในปัจจุบัน ทำให้การเชื่อมโยงด้านข้อมูลระหว่างกันเป็นไปได้ง่ายและสะดวกรวดเร็วมมากขึ้น อย่างไรก็ตามการจะนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ได้นั้น สมาชิกที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโซ่อุปทานจะต้องมีความเข้าใจ มีความสัมพันธ์ที่ดี และเห็นประโยชน์ในการที่จะแบ่งปันข้อมูล ขยายความร่วมมือสู่ผู้เกี่ยวข้องในระดับอื่นๆและระหว่างกันให้มากขึ้น จึงจะนำไปสู่การดำเนินงานร่วมกันที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนได้ (Handfield และ Nichols, 2002)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าสิ่งต่างๆเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยขับเคลื่อนให้องค์กรต่างๆต้องหันมาให้ความสนใจกับการร่วมมือกันในโซ่อุปทาน การค้นหาความต้องการและผลประโยชน์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน สอดคล้องกันของเครือข่ายพันธมิตรเป็นรากฐานที่สำคัญอันนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายร่วม ซึ่งเมื่อภาคส่วนที่เกี่ยวข้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างขึ้น ตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นส่วนหนึ่งของโซ่อุปทาน จะยิ่งเป็นการกระตุ้นนำไปสู่การร่วมมือปฏิบัติตามพันธกิจที่ตกลงร่วมกัน ซึ่งในท้ายที่สุดก็จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องไม่ใช่แต่เพียงองค์กรใดองค์กรหนึ่ง เป็นการเสริมสร้างความแข็งแกร่ง เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันแก่ทั้งโซ่อุปทาน

3) วิวัฒนาการของความร่วมมือ

การบริหารจัดการโซ่อุปทานเป็นการแสดงถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ให้กว้างขึ้น เป็นการขยายความพึงพอใจขององค์กรใดองค์กรหนึ่งในโซ่อุปทานสู่แนวคิดของความร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆในการเสริมศักยภาพในการแข่งขัน มุ่งมองที่เป้าหมายร่วมเพื่อปรับตัวให้สามารถอยู่รอดได้ในการแข่งขันที่เข้มข้นขึ้นของยุคโลกาภิวัตน์ ที่สถานการณ์ตลาดมีความผันผวนเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ใช่ยุคที่ต่างฝ่ายต่างทำงานอย่างอิสระ แข่งกันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอีกต่อไป ดังนั้นองค์กรต่างๆจำเป็นต้องพยายามหาทางเลือก ช่องทางใหม่ ที่เหมาะสมแตกต่าง สร้างเครือข่ายพันธมิตร มุ่งพัฒนาความสัมพันธ์เพื่อเชื่อมโยงให้การดำเนินงานระหว่างกันเป็นไปได้อย่างราบรื่น อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าการบริหารจัดการโซ่อุปทานถือได้ว่าเป็นการบริหารความสัมพันธ์ของหน่วยงาน องค์กรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งหากองค์กรใดสามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์เหล่านี้ได้ดี ก็จะเป็นหนทางนำไปสู่ความสำเร็จที่ไม่ได้มีแก่องค์กรใดองค์กรหนึ่งเท่านั้นแต่หมายถึงทุกองค์กรที่ร่วมมือกันภายใต้โซ่อุปทานนั้นๆด้วย

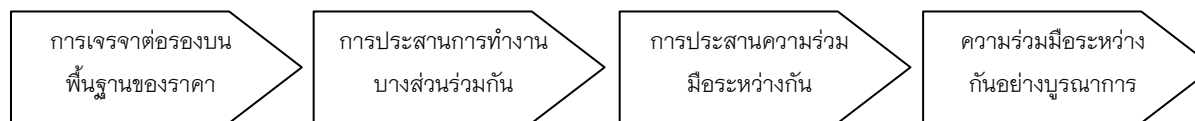
โดยทั่วไปความร่วมมือขั้นต้นระหว่างกันคือการที่ต่างฝ่ายต่างมีความ **อิสระในการเจรจาต่อรอง** ซึ่งหมายถึงการต่อรองบนพื้นฐานของราคาสำหรับปริมาณการสั่งซื้อนั้นๆเป็นหลัก เป็นครั้งคราวไป (Humphreys et al., 2001) โดยไม่ได้มีการคำนึงถึงความร่วมมือระยะยาวเท่าใดนัก สถานการณ์เช่นนี้ส่งผลให้ผู้ที่มีอำนาจต่อรองน้อยกว่าเสียเปรียบ และราคามักจะผันผวนตามสภาวะการณ์ของตลาดในขณะนั้น สถานการณ์เช่นนี้เป็นภาพสะท้อนของการขาดการแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นระหว่างกันที่จะนำไปสู่การวางแผนหรือการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมร่วมกัน เป็นต้น

ในวิวัฒนาการของความร่วมมือที่เข้มข้นขึ้นอีกขั้นคือการ **ประสานการทำงานบางส่วนร่วมกัน (Co-Operation)** เป็นการเน้นความต้องการที่จะบูรณาการหน้าที่และมุมมองขององค์กร ภาคส่วนต่างๆที่เกี่ยวข้องให้มีการทำงาน เชื่อมโยงประสานกันมากขึ้นเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของผู้บริโภคขั้นสุดท้าย เริ่มมีการรวมตัวกันในลักษณะเครือข่ายขององค์กรที่มีวัตถุประสงค์พื้นฐานร่วมกัน เกิดการประสานการทำงานบางส่วนร่วมกัน เริ่มมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่สำคัญบางส่วนระหว่างกัน และอาจมีการสร้างความเชื่อมั่นในความสัมพันธ์นั้นด้วยสัญญาระยะยาวบางส่วน ทั้งในด้านผู้ซื้อหรือผู้ขายเพื่อให้การประสานงานกันบรรลุตามเป้าประสงค์ที่ได้วางไว้ร่วมกันในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ เริ่มเห็นถึงจุดเริ่มต้นของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันเป็นเครือข่ายเพื่อ

แข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นนอกโซ่อุปทาน (Cheng, et.al., 2009) อย่างไรก็ตามถึงแม้การประสานการทำงานร่วมกันจะเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารจัดการโซ่อุปทานแต่ก็ยังไม่มากพอที่จะนำไปสู่ประสิทธิผลสูงสุดของการร่วมมือกันได้

ระดับความเข้มข้นขั้นต่อไปคือการประสานความร่วมมือระหว่างกัน (Coordination) เป็นสถานการณ์ที่ภาคส่วนที่เกี่ยวข้องได้กำหนดกระบวนการทำงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน รวมทั้งมีการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศอื่น ๆ มาช่วยเสริมให้การทำงานระหว่างองค์กรคู่ค้าเหล่านี้ไม่มีจุดสะดุดในการเชื่อมโยงประสานการทำงานและความร่วมมือระหว่างกันในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง อย่างไรก็ตามพฤติกรรมเหล่านี้ก็ยังไม่ใช้การสะท้อนถึงความเป็นหุ้นส่วนที่แท้จริง ความร่วมมือยังไม่มากพอที่จะนำไปสู่การบริหารจัดการโซ่อุปทานอย่างบูรณาการได้ (Spekman et.al., 2008)

ในสัมพันธภาพที่เข้มข้นที่สุดคือความร่วมมือในลักษณะของการเป็นหุ้นส่วนพันธมิตรที่มีความร่วมมือระหว่างกันอย่างบูรณาการ (Collaboration) กล่าวคือหุ้นส่วนทางการค้าในโซ่อุปทานได้ร่วมมือกันอย่างบูรณาการในกระบวนการหลักเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการที่เป็นที่ต้องการของผู้บริโภค อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมที่เป็นที่พึงพอใจร่วมกันภายใต้พื้นฐานของการไว้วางใจและความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน จนอาจถึงขั้นมีการแบ่งปันเทคโนโลยีขั้นสูงระหว่างกัน เป็นต้น (Spekman et.al., 2008) อย่างไรก็ตามในโซ่อุปทานที่มีขนาดใหญ่ การมองหาเป้าหมายร่วมอาจไม่ใช่เรื่องง่าย แต่การที่หุ้นส่วนในโซ่อุปทานมีความไว้วางใจกัน มีความต้องการที่จะแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานในอนาคต การออกแบบผลิตภัณฑ์ งานด้านวิจัยและพัฒนา หรือแม้แต่การแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่ง สิ่งเหล่านี้จะยิ่งเป็นการตอกย้ำให้พันธมิตรคู่ค้าที่เกี่ยวข้องตระหนักถึงความสำเร็จในระยะยาวร่วมกันได้ (Spekman et.al., 2008) ภาพแสดงวิวัฒนาการของความร่วมมือในโซ่อุปทานดังสรุปในรูปที่ 1-3 ซึ่งลักษณะเบื้องต้นที่บ่งชี้ความร่วมมือในแต่ละระดับดังสรุปในตารางที่ 1-1



รูปที่ 1-3 : ภาพแสดงวิวัฒนาการของความร่วมมือในโซ่อุปทาน (ดัดแปลงจาก Spekman et.al., 2008)

โดยสรุป การบริหารจัดการโซ่อุปทานนั้นถูกพัฒนาขึ้นมาจากพื้นฐานของการกำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆในโซ่อุปทาน อย่างไรก็ตามการตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารอย่างเพียงพอและสม่ำเสมอ มีการกำหนดเป้าหมายร่วมที่ชัดเจนสอดคล้องกัน รวมทั้งมีการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมที่ได้รับการยอมรับร่วมกันอย่างชัดเจน จะนำไปสู่ความเชื่อมั่นไว้วางใจในระหว่างภาคีพันธมิตร ก่อให้เกิดความร่วมมือและ

ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างสมาชิกในโซ่อุปทาน (จุฑาทิพย์, 2550) นอกจากนี้ความร่วมมือเชิงพันธมิตรจะมีแนวโน้มที่ยั่งยืนได้จากการส่งเสริมให้เกิดความเชื่อมั่นไว้วางใจ (Trust) ระหว่างหุ้นส่วนต่างๆในโซ่อุปทานซึ่งจะเป็นการต่อยอดความสัมพันธ์เชิงพันธมิตรให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้นในระยะยาว (Lee and Billington, 1992)

ตารางที่ 1-1 ตารางสรุปลักษณะเบื้องต้นที่บ่งชี้ความร่วมมือในแต่ละระดับ

การเจรจาต่อรองบนพื้นฐานของราคา	การประสานการทำงานบางส่วนร่วมกัน	การประสานความร่วมมือระหว่างกัน	ความร่วมมือระหว่างกันอย่างบูรณาการ
- ราคาเป็นปัจจัยหลักในการเจรจาต่อรอง ซึ่งผันผวนตามสภาวะตลาด	- ร่วมมือในโครงการระยะสั้น เพื่อบรรลุเป้าหมายพื้นฐานบางอย่างร่วมกัน - มีการประสานการทำงานบางส่วนร่วมกัน เพื่อบรรลุผลบางอย่างในช่วงเวลาหนึ่ง - เริ่มมีการแบ่งปันข้อมูลทางการค้าระหว่างกัน	- มีการกำหนดกระบวนการทำงานบางส่วนร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมบางกิจกรรมในระยะยาว - มีการแบ่งปัน-แลกเปลี่ยนข้อมูลทางการค้าที่สำคัญร่วมกันเป็นประจำ - มีการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกันเพื่อให้การทำงานร่วมกันในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งไม่มีจุดสะดุดในการประสานงาน	- มีความเป็นหุ้นส่วนทางการค้าที่กำหนดแผนระยะยาวร่วมกัน - ร่วมมือกันในการกำหนดเป้าหมายร่วม และผลประโยชน์ร่วมในระยะยาว - มีการแบ่งปันข้อมูลที่สำคัญระหว่างกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วม เช่น การแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีขั้นสูง การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ งานวิจัยและพัฒนา ฯลฯ

4) การสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ (Trusting Relationship) ในโซ่อุปทาน

ความเชื่อมั่นไว้วางใจระหว่างกันเป็นสัมพันธภาพที่ไม่สามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นได้โดยง่ายภายในระยะเวลาที่จำกัดเพราะความเชื่อมั่นนั้นนอกจากจะต้องอาศัยการสั่งสมผลการดำเนินงานที่ดีร่วมกันในอดีตแล้ว ยังต้องแสดงถึงความเชื่อมั่นในศักยภาพที่จะยังคงรักษาสัมพันธภาพที่ดีเช่นนี้ต่อไปในอนาคตอีกด้วย

ความเชื่อมั่นไว้วางใจกัน สามารถพัฒนาได้หลายรูปแบบจากสาเหตุที่แตกต่างกัน ซึ่งเมื่อใดที่มีความเชื่อมั่นเกิดขึ้นในโซ่อุปทานแล้วก็จะส่งผลต่อเนื่องให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทานได้รับประโยชน์ผ่านการบูรณาการความร่วมมือ เพราะทุกฝ่ายมีความเข้าใจ มั่นใจว่าเป้าหมายร่วมที่ได้กำหนดร่วมกันนั้นสามารถบรรลุได้ ทั้งนี้ในทฤษฎีการสร้างสัมพันธภาพของความเชื่อมั่นไว้วางใจ (Trusting Relationship) มีนักวิจัยหลายท่านได้กำหนดคุณลักษณะพื้นฐานที่นำไปสู่ความเชื่อมั่นไว้วางใจ ดังสรุปในตารางที่ 1-2

ตารางที่ 1-2 : ตารางสรุปตัวอย่างคุณลักษณะพื้นฐานที่นำไปสู่การสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจในสัมพันธภาพระหว่างองค์กร

รูปแบบของความเชื่อมั่น	คุณลักษณะพื้นฐาน	ผู้วิจัย
ความน่าเชื่อถือ (reliability)	- สามารถปฏิบัติตามพันธสัญญาที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน	Handfield และ Nichols, 2002 Nooteboom et al., 1997
ความมีศักยภาพ (competence)	- สามารถปฏิบัติตามข้อตกลงอย่างถูกต้อง ด้วยความสามารถ ความรู้ และบุคคลากรที่มีประสบการณ์	Handfield และ Nichols, 2002
ความปรารถนาดี (goodwill)	- มีทัศนคติที่ดีต่อกัน ไม่เอาर्डเอาเปรียบ ใจกว้างในการรับฟังความคิดเห็น	Handfield และ Nichols, 2002
การยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น (Vulnerability)	- ยอมเสี่ยง หรือเสียสละบางอย่างเพื่อส่วนรวม บนพื้นฐานของการแบ่งปันข้อมูลที่เหมาะสม ชัดเจน	Handfield และ Nichols, 2002
ความซื่อสัตย์ (Loyalty)	- การร่วมแสดงความรักใคร่ชอบพ ช่วยเหลือกันในสถานการณ์ที่ไม่ปกติ เช่น การยอมส่งสินค้าเร่งด่วนเมื่อหุ้นส่วนมีความต้องการสินค้าอย่างกระทันหัน เป็นต้น ความซื่อสัตย์จะเกิดขึ้นได้เมื่อมีความไว้วางใจในความสัมพันธ์ระดับหนึ่งแล้ว ซึ่งหากหน่วยธุรกิจใดแสดงให้เห็นว่าสามารถดำเนินการตามที่หุ้นส่วนร้องขอหรือต้องการได้ก็จะยิ่งส่งเสริมความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้นขึ้นในระยะยาว	Handfield และ Nichols, 2002 Nooteboom et al., 1997

5) กระบวนการพัฒนาความร่วมมือเชิงพันธมิตรในโซ่อุปทาน

ในโมเดลที่ใช้พัฒนาความร่วมมือเชิงพันธมิตรในโซ่อุปทานของ Schmitz และคณะ (1995) ได้ระบุกระบวนการไว้ 4 ขั้นตอน โดยเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายร่วม การกำหนดเกณฑ์ในการประเมินเพื่อคัดสรรหุ้นส่วนพันธมิตรรวมทั้งประเมินปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต การเลือกหุ้นส่วนและกำหนดรูปแบบกิจกรรมที่จะร่วมมือกัน และขั้นตอนสุดท้ายคือการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการดำเนินงานร่วมกันเพื่อรักษาระดับความร่วมมือให้มีสัมพันธภาพที่ดีต่อไป อย่างไรก็ตามหากผลการประเมินไม่เป็นที่น่าพอใจก็อาจนำไปสู่การปรับเปลี่ยนความร่วมมือให้เหมาะสมมากขึ้น หรือในกรณีที่ผลไม่เป็นที่น่าพอใจมาก ก็อาจนำไปสู่การยุติความสัมพันธ์สำหรับในช่วงเวลานั้นๆ ทั้งนี้การหยุดความสัมพันธ์ในลักษณะดังกล่าวอาจไม่ได้หมายถึงผลการดำเนินงานที่ไม่น่าพึงพอใจ แต่อาจเป็นเพราะพันธมิตรในโซ่อุปทานเปลี่ยนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) หรือได้บรรลุเป้าหมายร่วมแล้ว อันเป็นการสะท้อนภาพของพลวัตรของอุตสาหกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาโดยเฉพาะในกรณีที่สินค้ามีวงจรชีวิตสั้น หรือเป็นสินค้าเทคโนโลยีที่มีความล้ำสมัยเร็ว แต่สำหรับกรณีสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีปริมาณความต้องการค่อนข้างคงที่ ไม่ผันผวนมาก หรือสินค้าที่เน้นกระบวนการบริหารจัดการคุณภาพที่ค่อนข้างเข้มงวด ความร่วมมือในระยะยาวน่าจะก่อให้เกิดประสิทธิผลได้มากกว่า ซึ่งการวัดประเมินผลการดำเนินงานภายใต้ความร่วมมือดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่เป็นพลวัตรจะนำไปสู่การพัฒนาความร่วมมือที่เหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างดียิ่งขึ้น (Handfield และ Nichols, 2002)

6) การประเมินผลการดำเนินงานของโซ่อุปทาน (Supply Chain Performance Measurement)

การวัดผลการดำเนินงานของโซ่อุปทานเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้การบริหารจัดการโซ่อุปทานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นแนวทางในการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน รวมทั้งเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์สำหรับการดำเนินงานอีกด้วย ซึ่งเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานในระดับองค์กร ที่มีการใช้อย่างแพร่หลายและเป็นที่ยอมรับ ได้แก่ Balance Scorecard (BSC) ที่ริเริ่มโดย Kaplan และ Norton (1996) ทั้งนี้ BSC สามารถนำมาใช้เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของโซ่อุปทานได้ด้วยการขยายมุมมองของผู้ประเมินที่ไม่ใช่การดำเนินงานถึงเพียงองค์กรเพียงมุมมองเดียว เป็นการกระตุ้นให้ผู้ประเมินตระหนักถึงสถานะของตนเองที่เป็นหนึ่งในสมาชิกของโซ่อุปทาน อันมีส่วนทำให้เกิดความสำเร็จหรือล้มเหลวแก่โซ่อุปทานได้ (Wisner และคณะ, 2005) BSC เป็นการมุ่งเน้นการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ในระดับบริหารโดยรวมมากกว่าการประเมินผลที่เจาะจงไปในกระบวนการดำเนินงานที่เชื่อมต่อกันของแต่ละองค์กรในโซ่อุปทาน เพราะมุมมองของการมุ่งเน้นในการประเมินผลโดยดูจากภาระหน้าที่ (Function-Based Measurement) ของแต่ละภาคส่วนเป็นหลักอาจนำไปสู่การให้ความสำคัญกับเป้าหมายของตนเองจนละเลยการมุ่งมองถึงการบรรลุผลของเป้าหมายที่ได้กำหนดร่วมกัน

ตามหลักการของ BSC จะมีการประเมินผลใน 4 มิติ ครอบคลุมทั้งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน ซึ่งมีผลครอบคลุมทั้งการวางแผนในระยะสั้นและยาว ประกอบด้วย 1) มิติด้านการเงิน 2) มิติด้านลูกค้า 3) มิติด้านกระบวนการทางธุรกิจ และ 4) มิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต ทั้งนี้การเสริมศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทานนั้นต้องกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อรักษาระดับศักยภาพในการแข่งขันของทั้ง 4 มิติอย่างพอดี ไม่ควรมุ่งเน้นหรือละทิ้งความสำคัญในมิติใดมิติหนึ่งเพราะทั้ง 4 มิตินี้มีความเชื่อมโยงเกี่ยวเนื่องกัน (Wisner และคณะ, 2005) ตัวอย่างเกณฑ์ประเมินสำหรับโซ่อุปทานดังแสดงในตารางที่ 1-3

ตารางที่ 1-3 : ตัวอย่างเกณฑ์ประเมินผล Balance Scorecard สำหรับโซ่อุปทาน (ปรับปรุงจาก Wisner และคณะ, 2005; Brewer และ Speh 2000)

มิติ	เกณฑ์ชี้วัด	ตัวอย่างการประเมินผล
1) มิติด้านการเงิน	- กำไรขั้นต้น	- กำไรขั้นต้น
	- รายได้	- สัดส่วนการเติบโตของรายได้
	- ต้นทุน	- สัดส่วนต้นทุนต่อรายได้
2) มิติด้านลูกค้า	- ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ	- จำนวนจุดที่ลูกค้าต้องติดต่อในการสั่งซื้อสินค้า - ความยืดหยุ่นในการตอบสนองคำสั่งซื้อสินค้า - รอบระยะเวลาในการตอบสนองคำสั่งซื้อสินค้า
3) มิติด้านกระบวนการทางธุรกิจ	- ต้นทุนต่อหน่วยที่ลดลง	- ความสามารถในการปฏิบัติตามแผนที่ได้กำหนดร่วมกัน/บรรลุตามเป้าหมายร่วม - ความถูกต้องแม่นยำในการประมาณการเพื่อการวางแผน

มิติ	เกณฑ์ชี้วัด	ตัวอย่างการประเมินผล
		แผนการดำเนินงานร่วมกัน เช่น ยอดขาย ปริมาณการสั่งซื้อวัตถุดิบ ฯลฯ
	- ระยะเวลาในการตอบสนองคำสั่งซื้อ	- ระยะเวลาในกระบวนการเพิ่มมูลค่าของทั้งโซ่อุปทาน - รอบการสั่งซื้อในโซ่อุปทาน
	- ความยืดหยุ่นในกระบวนการดำเนินงาน	- ความสามารถในการตอบสนองคำสั่งซื้อที่ไม่ปกติ
4) มิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต	- การแบ่งปันข้อมูลระหว่างองค์กรในโซ่อุปทาน	- ความสม่ำเสมอในการแลกเปลี่ยนข้อมูลสำคัญในการดำเนินงานระหว่างกัน
	- การพัฒนาบุคลากรร่วมกัน	- ความถี่ในการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรร่วมกัน
	- การปรับปรุงพัฒนาให้เกิดกระบวนการใหม่ที่ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	- ปริมาณกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง

7) ความยั่งยืนของโซ่อุปทาน (Supply Chain Sustainability)

การดำเนินธุรกิจทางการค้าในปัจจุบัน การเสริมความแข็งแกร่งให้แก่องค์กรตัวเองเพียงอย่างเดียวอาจไม่ใช่สิ่งที่รับรองว่าองค์กรนั้นจะสามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว ทั้งนี้เพราะองค์กรต่างๆ เป็นเพียงหน่วยย่อยหน่วยหนึ่งในโซ่อุปทาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในสังคม ดังนั้นปัจจัยภายนอกต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยในบริบททางสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ จึงมีผลต่อเนื่องต่อการดำเนินงานขององค์กรนั้นๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ด้วยเหตุนี้องค์กรภาคธุรกิจใหญ่ๆ ในปัจจุบันจึงเริ่มให้ความสำคัญกับการบริหารความยั่งยืนแก่โซ่อุปทานซึ่งนอกจากจะเสริมศักยภาพความแข็งแกร่งภายในองค์กรแล้ว ยังคำนึงถึงปัจจัยภายนอกที่แวดล้อมเหล่านี้ และได้ถ่ายทอดความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสู่ผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ในโซ่อุปทานของตน ซึ่งจะเป็นสิ่งที่จะช่วยเสริมสร้างความยั่งยืนให้เกิดแก่โซ่อุปทานนั้นๆ และสร้างความยั่งยืนแก่สังคมนั้นในท้ายที่สุดด้วย

United Nations Global Compact Advisory Group on Supply Chain Sustainability ได้ให้นิยามของ ความยั่งยืนในโซ่อุปทาน (Supply Chain Sustainability) ว่า *“Supply chain sustainability is the management of environmental, social and economic impacts, and the encouragement of good governance practices, throughout the lifecycles of goods and services.”* (The UN Global Compact, 2010) ทั้งนี้เครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาปรับใช้ในการกำหนดกลยุทธ์สู่ความยั่งยืนของโซ่อุปทาน ได้แก่ Balance Scorecard (BSC) ซึ่ง BSC เป็นเสมือนเครื่องมือสื่อสารที่ช่วยในการปรับแนวคิดกลยุทธ์ขององค์กร หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบังคับเป้าหมายร่วม โดยเฉพาะการนำมาประยุกต์ใช้และปรับขยายมุมมองจากมิติกลยุทธ์ขององค์กร สู่มิติของโซ่

อุปทานและความยั่งยืน ดังสรุปในตารางที่ 1-4 (Cetinkaya, 2011)

ตารางที่ 1-4 : ตารางสรุปการพิจารณามิติด้านต่างๆจากการประยุกต์ใช้ BSC สู่อุปทานอย่างยั่งยืน (Cetinkaya, 2011)

BSC	SSCC	เกณฑ์การพิจารณาของ SSCC
ด้านการเงิน	ด้านการเงิน (Financial)	- ความคุ้มค่าทางการเงินจากความพยายามส่งเสริมให้เกิดความยั่งยืนในโซ่อุปทาน กับผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ได้รับ
ด้านลูกค้า	ด้านความยั่งยืน (Sustainability)	- ผลสะท้อนมุมมองของลูกค้าที่มีต่อโซ่อุปทานในมิติด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นเสมือนเครื่องบ่งชี้คุณค่าแก่โซ่อุปทานนั้นๆ
ด้านกระบวนการทางธุรกิจ	ด้านโซ่อุปทาน (Supply Chain)	- การพิจารณาในมุมมองของความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน เพราะในการดำเนินงานของแต่ละภาคส่วนที่เกี่ยวข้องล้วนส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกันซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนในภาพรวม
ด้านการเรียนรู้และการเติบโต	ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning & Growth)	- การพิจารณาด้านการเรียนรู้และการเติบโตซึ่งไม่ใช่เพียงแต่ในแง่บุคลากรของหน่วยงานเท่านั้นแต่ยังขยายรวมถึงสมาชิกทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องไปจนถึงผู้บริโภค ผ่านการสื่อสารระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีความร่วมมือบนพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และผลประโยชน์ร่วม

8) เครื่องมือในการบริหารความร่วมมือในโซ่อุปทาน (Supply Chain Coordination Mechanism)

ในการบริหารความร่วมมือในโซ่อุปทานมีการนำเครื่องมือและกลไกต่างๆมาใช้ อย่างหลากหลายทั้งเครื่องมือที่ไม่ใช่ด้านการเงิน เช่น การแบ่งปันทรัพยากรในการผลิตระหว่างองค์กร การร่วมกันตัดสินใจในการดำเนินงานที่สำคัญ การร่วมวางแผนการผลิต/การดำเนินงานร่วมกัน ฯลฯ (Xu และ Beamon, 2005) และเครื่องมือด้านการเงิน เช่น การร่วมลงทุนและแบ่งปันความรับผิดชอบ การร่วมแบ่งปันความเสี่ยง-ผลตอบแทน การทำสัญญาข้อตกลงสำหรับกิจกรรมหรือช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ฯลฯ (Soosay และคณะ, 2008) หรือแม้แต่การแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่สำคัญระหว่างกันก็เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายเพื่อให้การดำเนินงานระหว่างองค์กรในโซ่อุปทานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว คล่องตัวมากขึ้น

ทั้งนี้ความร่วมมือในโซ่อุปทานจะนำไปสู่การเสริมสร้างความแข็งแกร่งในหลายๆ ด้าน ทั้งความแข็งแกร่งที่ไม่ใช่ด้านการเงิน เช่น การส่งเสริมให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมใหม่ทั้งในตัวผลิตภัณฑ์และกระบวนการดำเนินงาน ยกกระดับความพึงพอใจของลูกค้าด้วยการช่วยลดระยะเวลาในการส่งมอบสินค้า การยกระดับการให้บริการแก่ลูกค้า การเพิ่มความยืดหยุ่นในการตอบสนองความ

เปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากความไม่แน่นอนของตลาด ฯลฯ (Simatupang และ Sridharan, 2005; Whipple และ Russell, 2007; Soosay และคณะ, 2008) ซึ่งเมื่อการดำเนินงานระหว่างกันมีความคล่องตัว สามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้บริโภคได้มากขึ้นแล้ว ในท้ายที่สุดก็จะช่วยเสริมความแข็งแกร่งด้านการเงินแก่องค์กรที่เกี่ยวข้องต่างๆในโซ่อุปทานด้วย ทั้งในด้านของการลดต้นทุนในการผลิต-ต้นทุนในการดำเนินงาน การเพิ่มยอดขาย/ยกระดับรายได้ ทำให้ผลประกอบการดีขึ้น ฯลฯ (Fisher และคณะ, 1994; Lee และคณะ, 1997; Horvath, 2001)

ในทางกลับกันการขาดความร่วมมือที่ดีจะส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทาน เพราะจะนำไปสู่การประมาณการที่คลาดเคลื่อน ขาดศักยภาพในการนำทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ เกิดปัญหาสินค้าคงคลัง เพิ่มต้นทุนในการจัดเก็บสินค้า สินค้าเสียหาย มีปัญหาด้านคุณภาพสินค้า และลดระดับการให้บริการ ลดระดับความพึงพอใจของผู้บริโภค (Ramdas และ Spekman, 2008; Fisher และคณะ, 1994; Horvath, 2001)

อย่างไรก็ตาม การจะก่อให้เกิดการบริหารจัดการโซ่อุปทานอย่างบูรณาการได้นั้น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทานควรมีความเข้าใจในที่มา ความจำเป็นของความร่วมมือ ปัจจัยเสริมให้เกิดความร่วมมือ รวมทั้งรูปแบบ กระบวนการและโครงสร้างของโซ่อุปทานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันก่อนจึงจะสามารถออกแบบโซ่อุปทานใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันด้านต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งเครื่องมือที่สามารถแสดงให้เห็นโครงสร้างและความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ได้แก่ แผนภาพความสัมพันธ์ (Relationship Mapping) ซึ่งเป็นการวาดภาพรวมของโซ่อุปทานว่ามีใครเกี่ยวข้องในกระบวนการใด และมีความสัมพันธ์ระหว่างกันในรูปแบบใด และแผนผังกระบวนการดำเนินงาน (Process Flowchart) เป็นการระบุกระบวนการดำเนินงานหลักในรายละเอียด (Handfield และ Nichols, 2002)

1.7 ขั้นตอนและวิธีการวิจัย

ในงานวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาโซ่อุปทาน มีงานวิจัยหลายชิ้นที่ใช้วิธีการศึกษาแบบเฉพาะกรณี (Case Study) ซึ่งเป็นวิธีวิจัยที่ทำให้ผู้ศึกษาสามารถเข้าใจรูปแบบในการบริหารจัดการโซ่อุปทานได้อย่างชัดเจนขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้วิจัยสามารถแยกแยะและอธิบายถึงตัวแปรต่างๆได้มากขึ้น โดยเฉพาะการศึกษาการบริหารจัดการโซ่อุปทานที่มีผู้เกี่ยวข้องในแต่ละโซ่อุปทานที่หลากหลาย ในหลายระดับ การเน้นการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์ที่เป็นปรากฏการณ์เชิงสังคม (Social Phenomenon) ที่ต้องอาศัยการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่ออธิบายปรากฏการณ์เหล่านั้น

ด้วยเหตุนี้การนำไปสู่คำตอบของโจทย์การวิจัยดังกล่าวข้างต้นเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และความร่วมมือของโซ่อุปทานของธุรกิจสหกรณ์การเกษตร และการยกระดับความร่วมมือเชิงพันธมิตรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันแก่โซ่อุปทานของธุรกิจสหกรณ์การเกษตร จึงเลือกศึกษาสหกรณ์กลุ่มตัวอย่าง 4 แห่งที่ถูกเลือกตามจุดมุ่งหมาย (Purposive Sampling) จากสหกรณ์ที่เป็น

สมาชิกในเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย 15 แห่งในพื้นที่เขตทุ่งกุลาร้องไห้ ซึ่งเป็นเครือข่ายที่ถูกพัฒนาขึ้นจากชุดโครงการวิจัยการขับเคลื่อนการพัฒนาสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรมใน 36 จังหวัด ตั้งแต่ปี 2550 ทั้งนี้การเชื่อมโยงกันในลักษณะเครือข่ายทำให้เกิดโซ่อุปทานรูปแบบใหม่เป็นโซ่อุปทานเชิงเครือข่ายคุณค่า ที่สมาชิกของเครือข่ายมีการวางกรอบทิศทางการดำเนินงานในการเชื่อมโยงกันในกิจกรรมตั้งแต่ต้นน้ำ กลาง น้ำ และปลายน้ำร่วมกัน (บุญเกิด และวันชัย, 2552) จนถึงปัจจุบันเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทยก็ยังร่วมกันดำเนินการจำหน่ายข้าวหอมมะลิภายใต้แบรนด์ของเครือข่ายคือแบรนด์ “เกิดบุญ” อยู่

ทั้งนี้สหกรณ์กลุ่มตัวอย่างที่ถูกเลือกทั้ง 4 แห่งได้แก่ 1) สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด 2) สหกรณ์การเกษตรพิมาย จำกัด จังหวัดนครราชสีมา 3) สหกรณ์การเกษตรปราสาท จำกัด จังหวัดสุรินทร์ และ 4) ชุมชุมสหกรณ์การเกษตรบุรีรัมย์ จำกัด จังหวัดบุรีรัมย์ เป็นสหกรณ์ที่มีความเหมาะสมสำหรับการศึกษาเนื่องจาก นอกจากสหกรณ์ทั้ง 4 แห่งจะเป็นสมาชิกของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทยที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของเครือข่ายตั้งแต่ระยะเริ่มต้นจนถึงปัจจุบันแล้ว สหกรณ์ทั้ง 4 แห่งก็ยังคงดำเนินธุรกิจในมิติของโซ่อุปทานการจำหน่ายข้าวหอมมะลิภายใต้แบรนด์เฉพาะของตนควบคู่กันไป นอกจากนี้ยังมีลักษณะที่เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ มีสมาชิกจำนวนมาก และเป็นเจ้าของทรัพยากรในการแปรรูปสินค้าขั้นสุดท้ายก่อนการนำส่งสู่ผู้ซื้อสินค้า เป็นเจ้าของกระบวนการที่เพิ่มมูลค่าแก่สินค้ามากที่สุดโซ่อุปทาน ดังนั้นสหกรณ์ที่ถูกเลือกทั้ง 4 แห่งจึงมีความเหมาะสมที่จะเป็นกรณีศึกษาเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างในศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทานเดี่ยว และโซ่อุปทานที่มีลักษณะเป็นเครือข่ายได้

การศึกษาโซ่อุปทานของทั้ง 4 สหกรณ์กลุ่มตัวอย่าง จะเริ่มจากการสำรวจหาข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์ และกระบวนการดำเนินงานของโซ่อุปทาน กิจกรรมหลักในการดำเนินงานของแต่ละภาคส่วน ความร่วมมือที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ต้นทุน ผลตอบแทน และปัจจัยสิ่งที่คาดหวังจากความร่วมมือ ของหุ้นส่วนในแต่ละลำดับขั้นของโซ่อุปทาน อันประกอบด้วย

- 1) ระดับเกษตรกรที่เป็นสมาชิกของสหกรณ์ กับสหกรณ์
- 2) ระดับระหว่างสหกรณ์ (รูปแบบเครือข่าย)
- 3) ระดับสหกรณ์/เครือข่ายสหกรณ์ กับผู้ซื้อ/กลุ่มผู้บริโภค

เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บข้อมูลทุติยภูมิด้วยการรวบรวมวิเคราะห์ทฤษฎีและงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลรายงานผลการดำเนินงานประจำปีตั้งแต่ปี 2550-2555 รูปแบบสัญญาและเงื่อนไข การเสนอราคาซื้อขายระหว่างกัน บันทึกข้อตกลงความร่วมมือที่เป็นลายลักษณ์อักษร (ถ้ามี) รายงานการประชุม ผังโครงสร้างการดำเนินงานของเครือข่าย บทบาทหน้าที่ของสหกรณ์แต่ละแห่งที่เป็นสมาชิกเครือข่าย กฎ ระเบียบ ปฏิญญา ข้อบังคับต่างๆ ของเครือข่าย เป็นต้น

นอกจากนี้ข้อมูลปฐมภูมิจะถูกเก็บเพิ่มเติมด้วยการสัมภาษณ์สำรวจความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มต่างๆในโซ่อุปทาน เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์ ประเมินในด้านต่างๆ ดังนี้

1) ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) กับผู้จัดการสหกรณ์ และ เจ้าหน้าที่ระดับบริหารด้านต่างๆ ได้แก่ ผู้จัดการหรือรองผู้จัดการฝ่ายรวบรวมผลผลิตและจัดซื้อ ฝ่ายโรงสี ฝ่ายการตลาด ฝ่ายสินเชื่อ และฝ่ายบัญชีการเงิน ของสหกรณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 แห่ง เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับลักษณะโซ่อุปทาน กิจกรรมที่เกี่ยวข้องในการผลิตข้าวสารหอมมะลิบรรจุถุงของสหกรณ์ รูปแบบความร่วมมือที่เกิดขึ้น ประโยชน์ ปัญหา อุปสรรคจากความร่วมมือนั้นๆ

นอกจากนี้ยังใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดการสหกรณ์เพื่อรวบรวมข้อมูลในส่วน of ความร่วมมือเชิงเครือข่ายระหว่างสหกรณ์อีกด้วย ซึ่งการสัมภาษณ์เชิงลึกนี้ใช้การสัมภาษณ์โดยมีรายการคำถามเตรียมไว้ล่วงหน้าแต่สนทนาแบบเป็นธรรมชาติ ไม่มีการกำหนดกฎเกณฑ์ในรูปแบบคำถามและลำดับขั้นตอน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมรวมทั้งเป็นการตรวจทานความถูกต้องจากข้อมูลหตุยภูมิด้วย

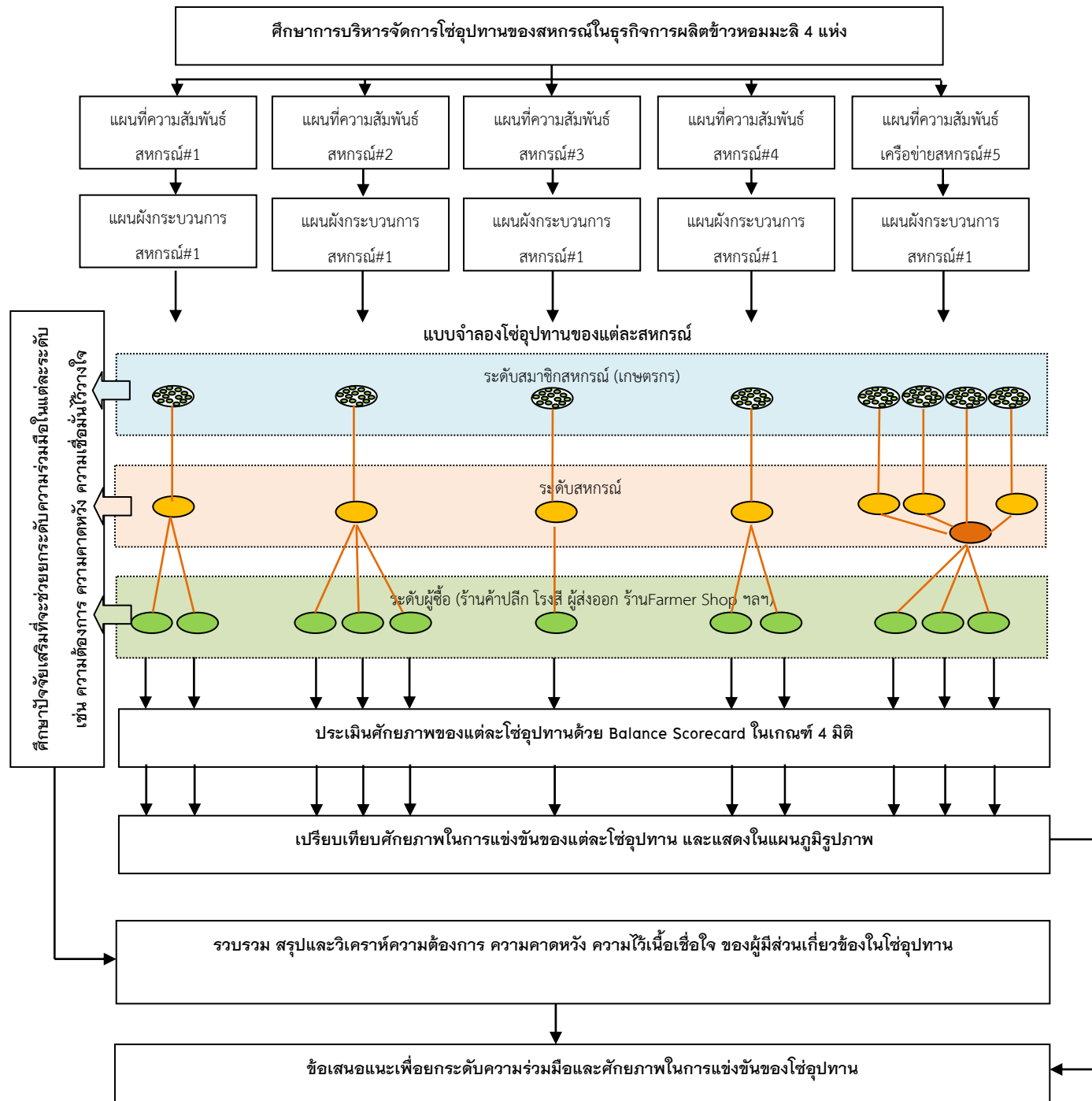
2) ใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ทางโทรศัพท์กับสมาชิกเกษตรกรที่ปลูกข้าวหอมมะลิเพื่อจำหน่ายในสหกรณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 แห่ง (ไม่มีชุมชนสหกรณ์การเกษตรบุรีรัมย์เนื่องจากสมาชิกไม่ใช่เกษตรกรแต่เป็นลักษณะสหกรณ์) จำนวน 30 ราย ที่มาจากการสุ่มเลือกแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) จากลิสต์รายชื่อเกษตรกรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ทั้งหมดที่ได้รับจากฝ่ายสินเชื่อ เนื่องจากโดยปกติสหกรณ์ไม่มีการแยกฐานข้อมูลสมาชิกผู้ปลูกข้าวหอมมะลิ และข้อมูลเบอร์โทรศัพท์ติดต่อสมาชิกไม่ใช่ข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน จึงเป็นข้อจำกัดในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับสมาชิกเกษตรกรเป็นการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ตามชุดคำถามที่ได้กำหนดไว้เป็นลำดับอย่างชัดเจน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นชุดคำถามปลายปิด ผู้ถูกสัมภาษณ์ทุกรายจะถูกถามคำถามเป็นมาตรฐานเดียวกันตามลำดับ ข้อมูลที่ได้จะมุ่งเน้นการรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินระดับความร่วมมือ ความเชื่อมั่นไว้วางใจที่สมาชิกมีต่อสหกรณ์ และข้อมูลสำหรับประกอบการประเมินศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทาน ซึ่งการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจะช่วยให้การรวบรวมข้อมูลอยู่บนมาตรฐานเดียวกัน

3) ใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ทางโทรศัพท์กับผู้จัดการหรือรองผู้จัดการที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการสหกรณ์ทั้ง 4 แห่ง ในการตอบคำถามตามชุดคำถามที่ส่วนใหญ่เป็นคำถามปลายปิด ตามลำดับคำถามที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อมุ่งเน้นการรวบรวมข้อมูลสำหรับประเมินระดับความร่วมมือ อำนาจต่อรอง ความเชื่อมั่นไว้วางใจที่สหกรณ์มีต่อคู่ค้าในช่องทางการค้าต่างๆ และรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมสำหรับการประเมินศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทาน ทั้งในระดับสหกรณ์เองและระดับเครือข่ายสหกรณ์

ข้อมูลที่ได้เกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์และกระบวนการจะนำมาสรุปในรูปแบบของแผนภาพความสัมพันธ์และแผนผังกระบวนการดำเนินงานของแต่ละโซ่อุปทาน ผลที่ได้จากการวัดศักยภาพในการแข่งขันของแต่ละโซ่อุปทานทั้ง 4 มิติ ทั้งด้านการเงิน การคำนวณเปรียบเทียบต้นทุนรวม-ผลกำไรรวมของแต่ละโซ่อุปทาน และปัจจัยที่ไม่ใช่ด้านการเงิน จะถูกนำเสนอและสรุปเปรียบเทียบ

ด้วยแผนภูมิรูปภาพ ในส่วนข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาความต้องการ ความคาดหวัง ความไว้วางใจระหว่างกัน จะถูกรวบรวม สรุปวิเคราะห์สู่การนำเสนอแนวทางในการยกระดับความร่วมมือและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ผู้ประกอบการอย่างบูรณาการต่อไป กรอบแนวคิดในการศึกษาแนวทางการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันภายใต้ผู้ประกอบการของธุรกิจสหกรณ์การเกษตรไทย : กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรในธุรกิจข้าวหอมมะลิในเขตพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้ ดังแสดงในรูปที่ 1-4



รูปที่ 1-4 : กรอบแนวคิดในการศึกษาแนวทางการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันภายใต้ผู้ประกอบการของธุรกิจสหกรณ์การเกษตรไทย : กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรในธุรกิจข้าวหอมมะลิในเขตพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้

ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยมีลำดับขั้นดังต่อไปนี้ **ลำดับแรก** จะเริ่มจากการรวบรวม วิเคราะห์ทฤษฎีและงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารจัดการโซ่อุปทาน และรูปแบบความร่วมมือประเภทต่างๆ รวมถึงประโยชน์และอุปสรรคในการร่วมมือ และศึกษาปัจจัยต่างๆที่ใช้วัด คักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทาน

ลำดับที่สอง รวบรวมข้อมูลทุติยภูมิเกี่ยวกับข้อมูลเบื้องต้นของสหกรณ์การเกษตรที่เป็น กลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 แห่ง เช่น ประวัติ สถานที่ตั้ง จำนวนสมาชิก รูปแบบการดำเนินงานและธุรกิจหลัก ราคาสินค้า เป็นต้น และข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย เช่น ประวัติ ความเป็นมา เป้าหมายร่วม รูปแบบความร่วมมือและการดำเนินงานของเครือข่าย เป็นต้น

ลำดับที่สาม ออกแบบแบบสอบถาม และเตรียมคำถามสำหรับการสัมภาษณ์อ้างอิง จากข้อมูลทุติยภูมิที่ผ่านการรวบรวมและวิเคราะห์ในขั้นตอนลำดับที่หนึ่งและสอง ทดสอบ แบบสอบถาม และทดสอบคำถามสำหรับการสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่าง ตัวอย่างข้อมูลที่ต้องการ ได้แก่ ข้อมูลด้านลักษณะความสัมพันธ์ความร่วมมือระหว่างกัน เพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนภาพ ความสัมพันธ์ ข้อมูลด้านกระบวนการดำเนินงานในกิจกรรมหลัก ต้นทุนและผลตอบแทนที่ได้รับจาก แต่ละกิจกรรมนั้น เพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนผังกระบวนการดำเนินงาน ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการ ความคาดหวังจากความร่วมมือ และระดับความเชื่อมั่นไว้วางใจในพันธมิตรอื่นในโซ่อุปทาน เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์การจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัย รวมถึงข้อมูลที่ใช้ประกอบการ ประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อนำไปใช้ในขั้นตอนการประเมินผลศักยภาพในการแข่งขันทั้ง 4 มิติของ BSC

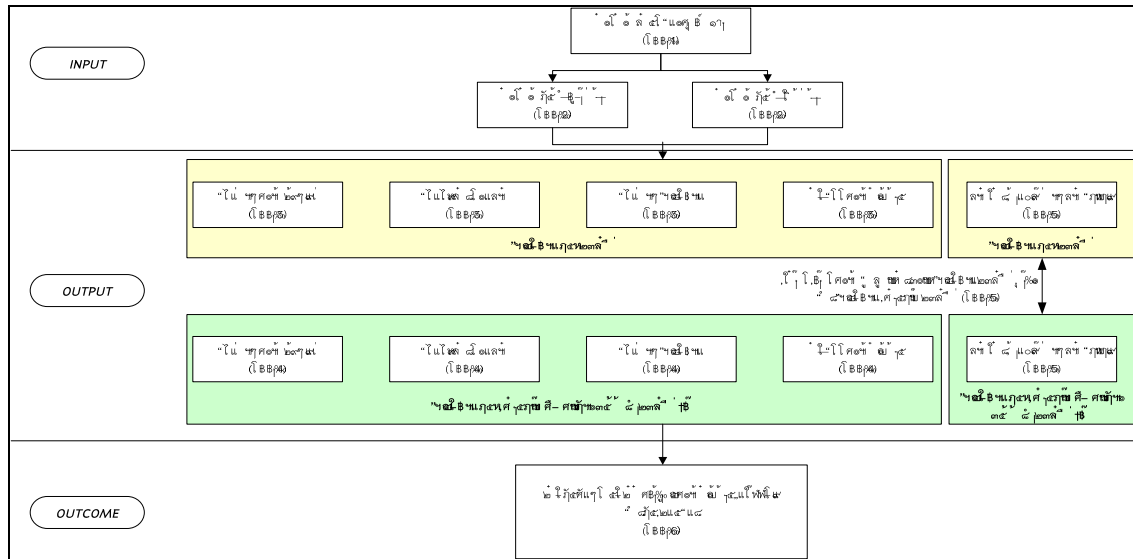
ลำดับที่สี่ ชี้แจงรายละเอียดเบื้องต้นของงานวิจัยแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในโซ่อุปทานทราบ โดยเฉพาะในส่วนของสหกรณ์ที่เป็นกรณีศึกษา เพื่อขอความร่วมมือในการให้ข้อมูล

ลำดับที่ห้า นำส่งแบบสอบถามแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับต่างๆในโซ่อุปทานและ กำหนดนัดหมายการเข้าเก็บแบบสอบถามและนัดสัมภาษณ์เพื่อตรวจทานข้อมูลจากแบบสอบถาม และรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมนอกเหนือจากที่ระบุในแบบสอบถาม สำหรับการเก็บข้อมูลในส่วน ของสหกรณ์ สำหรับในระดับสมาชิกสหกรณ์ใช้วิธีการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์

ลำดับที่หก สัมภาษณ์และบันทึกข้อมูลที่ได้รับในฐานะข้อมูล

ลำดับที่เจ็ด นำข้อมูลที่ได้มารวบรวม จัดทำแผนภาพความสัมพันธ์และแผนผัง กระบวนการดำเนินงาน ประเมินผลการวัดศักยภาพในการแข่งขันของแต่ละโซ่อุปทาน สรุปวิเคราะห์ ปัจจัยเกื้อหนุนต่างๆในการยกระดับความร่วมมือ

ลำดับสุดท้าย ผลที่ได้จากการวิเคราะห์จะถูกนำมาสรุปเพื่อตอบโจทย์ในการวิจัยแต่ละ ข้อ เน้นย้ำความสำคัญและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากผลงานวิจัย ระบุข้อจำกัดของงานวิจัย และ นำเสนอแนวทางการวิจัยในอนาคต ทั้งนี้กรอบแนวทางการดำเนินงานวิจัย ดังแสดงในรูปที่ 1-5



รูปที่ 1-5 : กรอบแนวทางการดำเนินการศึกษาแนวทางการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันภายใต้โซ่อุปทานของธุรกิจสหกรณ์การเกษตรไทย : กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรในธุรกิจข้าวหอมมะลิในเขตพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้

1.8 คำนิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง

“โซ่อุปทานเดี่ยว” ในรายงานการศึกษาฉบับนี้หมายถึง โซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงเพื่อจำหน่ายของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มตัวอย่าง ในมิติที่มีสหกรณ์เพียงแห่งเดียวเป็นแม่ข่ายแกนนำ ประกอบด้วยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตั้งแต่ระดับผู้มีส่วนในการส่งเสริมด้านปัจจัยการผลิตที่สำคัญ เกษตรกรผู้ผลิตระดับต้นน้ำ ผู้แปรรูป และจัดจำหน่าย เรื่อยไปจนถึงผู้บริโภคปลายน้ำ

“โซ่อุปทานเครือข่าย” หมายถึง โซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงเพื่อจำหน่ายของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย ในมิติของการทำงานร่วมมือเชิงเครือข่ายเพื่อผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงแบรนด์ “ข้าวเกิดบุญ” ซึ่งเป็นแบรนด์ร่วมของสมาชิกเครือข่ายฯ เพียงแบรนด์เดียว อันประกอบด้วยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตั้งแต่ระดับการส่งเสริมปัจจัยการผลิต เรื่อยมาจนถึงผู้บริโภคปลายน้ำ

1.9 แผนการวิจัย

กิจกรรม	เดือนที่								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. รวบรวม วิเคราะห์ทฤษฎีและงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง	←	→							
2. รวบรวมข้อมูลสถิติเกี่ยวกับรูปแบบและการบริหารจัดการโซ่อุปทานธุรกิจข้าวหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตร	←	→							
3. ออกแบบแบบสอบถาม และเตรียมคำถาม และสุ่มทดสอบการใช้แบบสอบถามเพื่อปรับแก้ให้เหมาะสมก่อนดำเนินงานจริง		←	→						

กิจกรรม	เดือนที่								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. ชี้แจงรายละเอียดวิธีวิจัยแก่ผู้เกี่ยวข้องทราบเพื่อขอความร่วมมือ			↔						
5. นำส่งแบบสอบถามแก่สมาชิกในโซ่อุปทาน			↔						
6. สัมภาษณ์ผู้จัดการสหกรณ์ และสมาชิกสหกรณ์				↔	↔	↔			
7. จัดทำรายงานความก้าวหน้า (5 เดือน)					↔				
8. รวบรวมข้อมูลจากการสำรวจ วิเคราะห์ศักยภาพในการแข่งขันของแต่ละโซ่อุปทาน ประเมินผลจาก							↔	↔	
9. สรุปผลการวิจัยและจัดทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์									↔

1.10 ผลงานที่ต้องส่ง สกว.

1.10.1 รายงานความก้าวหน้า (5 เดือน) ประกอบด้วย

(1) รายงานการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง

(2) รายงานผลจากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นของโซ่อุปทานสหกรณ์

การเกษตรกลุ่มตัวอย่าง อย่างน้อย 2 สหกรณ์

1.10.2 รายงานฉบับสมบูรณ์ ประกอบด้วย

(1) รายงานผลการศึกษาและรวบรวมข้อมูลของโซ่อุปทานสหกรณ์การเกษตรกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 สหกรณ์ ประกอบด้วย รูปแบบโครงสร้างองค์ประกอบโซ่อุปทาน ลักษณะของความร่วมมือ ประโยชน์และอุปสรรคของความร่วมมือในแต่ละช่องทาง

(2) สรุปผลจากการประเมินและเปรียบเทียบศักยภาพในการแข่งขันของแต่ละโซ่อุปทานในเกณฑ์วัดผลทั้ง 4 ด้าน (Balance Scorecard)

(3) สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยเสริมอื่นๆ ทั้งด้านการเงินและไม่ใช้ด้านการเงิน ที่คาดว่าจะสามารถช่วยยกระดับความร่วมมือระหว่างกันได้มากขึ้น

(4) ข้อเสนอแนะในการยกระดับความร่วมมือเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันแก่โซ่อุปทานของสหกรณ์การเกษตรไทย

1.11 ทีมวิจัย

1. นักวิจัย: น.ส. ณัฐกานต์ สหวัชรินทร์ (เจ้าหน้าที่โครงการวิจัย)

หน่วยงานต้นสังกัด : สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ ชั้น 2 อาคารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ 50 ถนนพหลโยธิน ลาดยาว จตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทร./โทรสาร (02) 9406300

2. ผู้ช่วยนักวิจัย: น.ส.วรวรรณ ดาวเจริญ และ น.ส.ศิริรัตน์ ชัตติยะ

3. ที่ปรึกษา: รศ. จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (ผู้อำนวยการสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์)

บทที่ 2

ข้อมูลเบื้องต้นของสหกรณ์กลุ่มตัวอย่าง

จากการดำเนินโครงการวิจัย ตั้งแต่เดือนกันยายน 2555 ถึงพฤษภาคม 2556 ได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากเว็บไซต์ของสหกรณ์ เว็บไซต์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์-กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ รายงานประจำปีของสหกรณ์ตัวอย่างย้อนหลังตั้งแต่ปี 2550-2555 และรายงานผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับชุดโครงการวิจัยเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทยระยะที่ 1-3 และการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) ตามรายการคำถามที่ได้จัดส่งล่วงหน้ากับผู้จัดการสหกรณ์ รองผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ ของฝ่ายต่างๆ ได้แก่ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายโรงสี และฝ่ายสินเชื่อ และการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ทางโทรศัพท์กับสมาชิกเกษตรกรผู้ปลูกข้าวหอมมะลิของสหกรณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 แห่ง ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด สหกรณ์การเกษตรพิมาย จำกัด สหกรณ์การเกษตรปราสาท และชุมนุมสหกรณ์การเกษตรบุรีรัมย์ จำกัด

ทั้งนี้สหกรณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 แห่ง เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ที่มีสมาชิกจำนวนมาก (ยกเว้นชุมนุมสหกรณ์การเกษตรบุรีรัมย์ จำกัด ซึ่งสมาชิกของชุมนุมคือสหกรณ์การเกษตรจากอำเภอต่างๆในจังหวัดบุรีรัมย์) และเป็นเจ้าของทรัพยากรในการรวบรวม ผลิต แปรรูป และจำหน่ายสินค้าแก่ผู้ซื้อสินค้าอย่างครบวงจร เป็นเจ้าของกระบวนการที่เพิ่มมูลค่าแก่สินค้ามากที่สุดในโซ่อุปทาน นอกจากนี้สหกรณ์ทั้ง 4 แห่ง ยังมีความร่วมมือในมิติของการเป็นสมาชิกของเครือข่ายสหกรณ์ ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานในเชิงเครือข่าย ภายใต้ชื่อ “เครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย” ดำเนินการจำหน่ายข้าวหอมมะลิภายใต้แบรนด์ของเครือข่ายคือแบรนด์ “ข้าวเกิดบุญ”

ด้วยเหตุนี้สหกรณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 แห่ง จึงมีความเหมาะสมในการเป็นกรณีศึกษาเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทานเดี่ยว และศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทานที่มีลักษณะเป็นเครือข่ายได้

ข้อมูลเบื้องต้นของสหกรณ์กลุ่มตัวอย่างแต่ละแห่ง ดังแสดงในลำดับถัดไป (สำหรับข้อมูลเบื้องต้นของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทยแสดงในบทที่ 4)

2.1 สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด

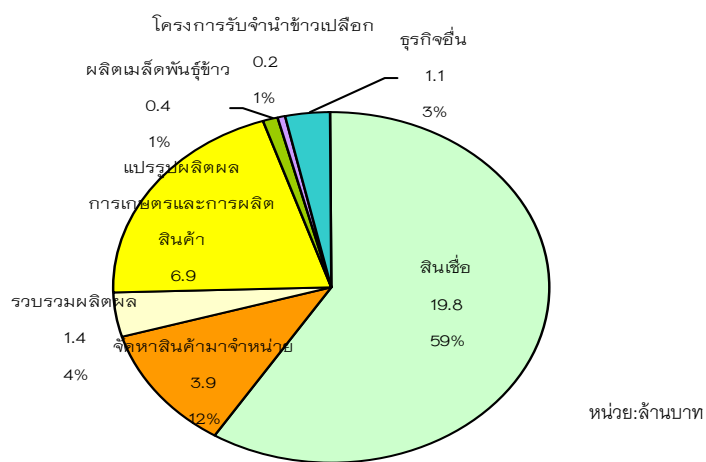
2.1.1 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด (สกก.เกษตรวิสัย จำกัด) เป็นสหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้ มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ 206 ม.2 ถนนปัทมานนท์ ต.เกษตรวิสัย อ.เกษตรวิสัย จ.ร้อยเอ็ดดำเนินธุรกิจด้านการเกษตรอย่างครบวงจร ตั้งแต่การผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว การรวบรวมข้าวเปลือก การแปรรูปผลิตผลการเกษตรและจัดจำหน่าย เพราะมีเครื่องมือ เครื่องจักร

ในการอำนวยความสะดวกในการผลิตอย่างครบครัน ทั้งโรงสี ณ บ้านนงเหาะ ตำบลดงครั่งใหญ่ อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด กำลังการผลิตที่ 60 ตัน/วัน โรงปรับปรุงคุณภาพข้าวสาร มีห้องบรรจุภัณฑ์ที่ได้ มาตรฐาน ISO HACCP ซึ่งทำให้สามารถแปรรูปข้าวหอมมะลิเป็นข้าวเกรดพรีเมียม มีนางจัดเก็บข้าวที่บรรจุได้กว่า

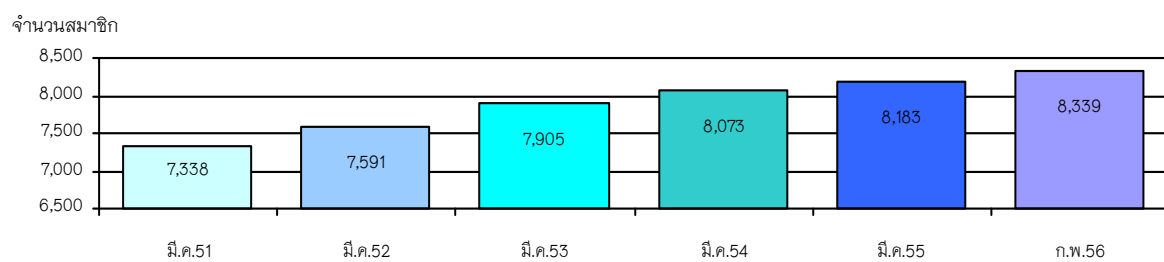


5,200 ตัน เครื่องชั่ง ลานตากขนาด 9,600 ตารางเมตร รถบรรทุก-รถปิ๊กอัพสำหรับขนส่งสินค้ารวม 9 คัน และรถดักข้าวรวม 5 คัน นอกจากนี้สหกรณ์ยังมีธุรกิจอื่นที่เป็นการสนับสนุนด้านปัจจัยการผลิตต่างๆแก่สมาชิกไม่ว่าจะเป็นการให้บริการด้านสินเชื่อ การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และธุรกิจให้บริการรับ/ฝากเงิน มีสัดส่วนกำไรแบ่งตามประเภทธุรกิจดังแสดงในรูปที่ 2-1 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสัดส่วนกำไรส่วนใหญ่ 59% มาจากธุรกิจการให้สินเชื่อแก่สมาชิก รองลงมาคือธุรกิจที่เกี่ยวกับการผลิตข้าวหอมมะลิรวมประมาณ 25%



รูปที่ 2-1 : สัดส่วนกำไรสุทธิแยกตามประเภทธุรกิจของสหกรณ์เกษตรวิสัย จำกัด ณ สิ้นปีบัญชี มีนาคม 2555

ณ เดือนกุมภาพันธ์ 2556 สหกรณ์มีสมาชิกทั้งสิ้น 8,339 คน สังกัดตามหมู่บ้านต่างๆ 141 กลุ่ม ครอบคลุมพื้นที่จำนวน 13 ตำบล ได้แก่ เกษตรวิสัย หนองแวง สิงห์โคก เหล่าหลวง โนนสว่าง บ้านฝาง น้ำอ้อม กำแพง พุ่งทอง และเมืองบัว



รูปที่ 2-2 : อัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนสมาชิกของสหกรณ์เกษตรวิสัย จำกัด ตั้งแต่สิ้นปีบัญชี มี.ค. 2551 ถึงกุมภาพันธ์ 2556

ผลิตภัณฑ์ที่สหกรณ์จำหน่ายประกอบด้วย

1.) **สินค้าประเภทการเกษตร** เป็นสินค้าที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการผลิตด้านการเกษตรต่างๆ ได้แก่ ปุ๋ย เมล็ดพันธุ์ข้าว เมล็ดพันธุ์ข้าวโพด อาหารสัตว์ ยาปราบศัตรูพืช



อาหารหมู ตราวิน



อาหารปลา ตราวิน



ปุ๋ยเคมีมาตรฐาน ยูเรีย ตรา วาสนา



ปุ๋ยเคมี ตรา วาสนา



สารอาหารเสริมสำหรับพืช พรีเมียม โพลีแซคคาไรด์



สารอาหารเสริมสำหรับพืช ตรา สมายไรซ์



สารกำจัดแมลง หนอมและหอย ฟิลิด คลอไพริฟอส



สารอาหารเสริมสำหรับพืช ตรา ครุยเซอร์ (แบบขวด)



สารกำจัดแมลง หนอมและหอย ตรา บาร์บาเรียน อะบาเม็กติน



สารควบคุมเมล็ดพันธุ์ ตรา ฮีไว



เมล็ดพันธุ์ข้าวมะลิ 105



เมล็ดพันธุ์ข้าวมะลิ 105 (พันธุ์หลัก)

รูปที่ 2-3 : ตัวอย่างสินค้าประเภทการเกษตร ที่จำหน่ายโดยสกก. เกษตรวิสัย จำกัด

2.) **สินค้าทั่วไป** ได้แก่ สินค้าอุปโภค-บริโภคทั่วไป ที่สหกรณ์ทำหน้าที่เหมือนเป็นจุดกระจายสินค้าราคาประหยัดเพื่อเป็นสวัสดิการเสริมแก่สมาชิก เช่น น้ำมันพืช เครื่องดื่ม อาหารแห้ง เป็นต้น

3.) **สินค้าจากการแปรรูปผลผลิตผลการเกษตร** ได้แก่

3.1) ประเภทข้าวเปลือก เป็นการขายในปริมาณมากในแต่ละครั้ง ได้แก่ ข้าวสาร ปลายข้าว รำ และแกลบ

3.2) ประเภทข้าวสารบรรจุถุง ซึ่งมีตราสินค้าของสหกรณ์ 3 แบรินด์ ได้แก่

แบรนด์คนหาบข้าว แบรนด์ทุ่งกุลารั้ว 101 แบรนด์ทุ่งกุลารั้วฟาร์ม และแบรนด์ของเครือข่ายข้าวหอมมะลิ สหกรณ์ไทย 1 แบรนด์ คือแบรนด์เกิดบุญ นอกจากนี้ยังมีการรับจ้างทำข้าวบรรจุถุงในแบรนด์ของ ลูกค้าด้วย



แบรนด์คนหาบข้าว

- ขนาดบรรจุ 15 กก.
- ขนาดบรรจุ 50 กก.



แบรนด์ทุ่งกุลารั้วฟาร์ม

- ขนาดบรรจุ 1 กก.
- ขนาดบรรจุ 5 กก.



แบรนด์ทุ่งกุลารั้ว 101

- ขนาดบรรจุ 1 กก.
- ขนาดบรรจุ 5 กก.



แบรนด์เกิดบุญ

- ขนาดบรรจุ 1 กก.
- ขนาดบรรจุ 5 กก.

รูปที่ 2-4 : ภาพข้าวสารบรรจุถุงแบรนด์ต่างๆของสหกรณ์และเครือข่ายฯ ที่ผลิตและจำหน่ายโดย สกก. เกษตรวิสัย จำกัด

2.1.2 โซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของสหกรณ์

จะเห็นได้ว่าแบรนด์ข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของสหกรณ์มีหลากหลาย โดยแบรนด์คนหาบข้าวเป็นแบรนด์ที่สหกรณ์เป็นผู้ริเริ่มเอง ส่วนแบรนด์อื่นๆเป็นแบรนด์ที่เกิดขึ้นจากการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ ได้แก่ แบรนด์ทุ่งกุลารั้วฟาร์มได้รับการสนับสนุนจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ แบรนด์ทุ่งกุลารั้ว 101 เป็นแบรนด์ที่เกิดขึ้นจากการกำหนดยุทธศาสตร์ของจังหวัดร้อยเอ็ด และแบรนด์เกิดบุญเป็นแบรนด์ที่ได้รับการส่งเสริมจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ซึ่งเป็นแบรนด์ที่ใช้ร่วมกันกับสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย ซึ่งลักษณะโซ่อุปทานในการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของสกก. เกษตรวิสัย จำกัด ในแต่ละช่องทางสามารถสรุปได้ดังนี้

1) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทานของสหกรณ์

สกก. เกษตรวิสัย จำกัด ตั้งอยู่ในพื้นที่เขตอำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งเป็นพื้นที่ในเขตทุ่งกุลารั้วที่ให้ที่เป็นแหล่งปลูกข้าวหอมมะลิที่สำคัญดังนั้นสมาชิกของสหกรณ์จึงมีอาชีพทำนาเป็นหลัก โดยสหกรณ์มีบทบาทสำคัญในการเป็นตัวกลางผู้รวบรวมข้าวเปลือกจากสมาชิกที่เป็นเกษตรกรชาวนาในพื้นที่ มาแปรรูปเพิ่มมูลค่าและกระจายสินค้าสู่ลูกค้าตามช่องทางจำหน่ายต่างๆของแต่ละแบรนด์ ได้แก่ เครือข่ายสหกรณ์ในจังหวัดต่างๆ ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ (Big C) ห้างสรรพสินค้า (The Mall) หน่วยงานต่างๆที่ให้การสนับสนุน เช่น หน่วยงานภาครัฐ ร้าน Farmer Shop ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าสหกรณ์เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในโซ่อุปทานเป็นเจ้าของและมีบทบาทสำคัญในกระบวนการโลจิสติกส์ตั้งแต่ต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำ ซึ่งในระยะต่อไปสหกรณ์จะมุ่งเน้นให้ความสำคัญการการผลิตข้าวสารหอมมะลิเพื่อจำหน่ายให้มากขึ้น

นอกจากเกษตรกรสมาชิกและลูกค้าของสหกรณ์แล้ว ยังมีหน่วยงาน/องค์กรทั้ง

ภาครัฐและเอกชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทานด้วย เช่น หน่วยงานภาครัฐต่างๆที่ให้การสนับสนุนด้านเงินทุนเพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียน บริษัท/ห้างร้านเอกชนต่างๆที่เป็นผู้สนับสนุนปัจจัยการผลิตอื่นๆ แก่สหกรณ์และเกษตรกรสมาชิก เช่น บริษัทที่จำหน่ายปุ๋ย ยา บรรจุภัณฑ์ต่างๆ เป็นต้น

อย่างไรก็ตามจากรายงานประจำปีของสหกรณ์ชี้ให้เห็นว่าหน่วยงานภาครัฐเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการให้เงินสนับสนุนในรูปของเงินกู้ยืมแก่สหกรณ์เพื่อเสริมสภาพคล่องในการดำเนินงานตามโครงการต่างๆ ทั้งในส่วนที่เป็นการสนองโครงการตามนโยบายของภาครัฐและใช้ในกิจกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์เอง ที่มาของแหล่งเงินกู้ต่างๆของสหกรณ์ ดังแสดงในตารางที่ 2-1

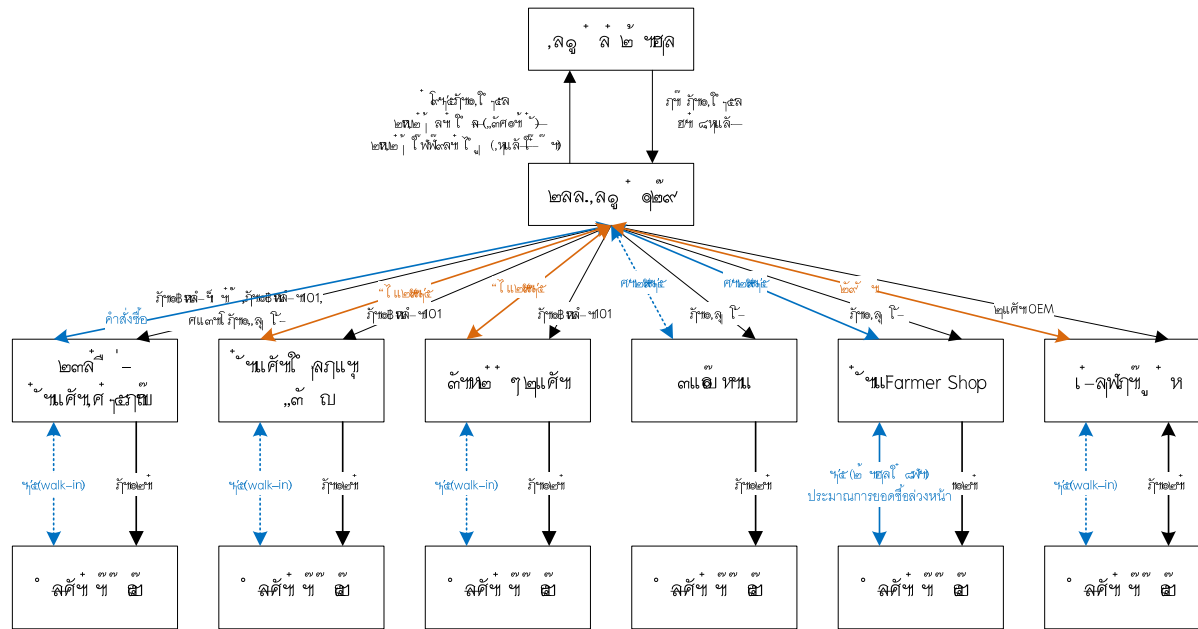
ตารางที่ 2-1 ตารางแสดงแหล่งเงินกู้ต่างๆของสกก.เกษตรวิสัย จำกัด ระหว่างปี 2550-2554

แหล่งเงินกู้	รายละเอียด	ระยะเวลา	วัตถุประสงค์ในการกู้		หมายเหตุ
			เพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์	สนองนโยบายภาครัฐ	
1) ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)	1.1 เงินกู้ระยะสั้น	ปี 2550-ปัจจุบัน	✓		- เพื่อเป็นเงินให้กู้แก่สมาชิก
	1.2 เงินกู้โครงการรวบรวมผลิตผลและจำหน่าย	ปี 2550-ปัจจุบัน	✓		
	1.3 เงินกู้โครงการรับจำนำข้าวเปลือกกนาปี	ปี 2550-2552		✓	- เพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานภายใต้โครงการรับจำนำ
	1.4 เงินกู้โครงการจัดหาวัสดุและอุปกรณ์การเกษตร	ปี 2554-2555	✓		
2) กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	2.1 โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพเมล็ดพันธุ์	ปี 2550-ปัจจุบัน		✓	
	2.2 โครงการส่งเสริมกิจกรรมกลุ่มสตรีสหกรณ์	ปี 2550	✓		
	2.3 โครงการรวบรวมข้าวเปลือก	ปี 2550-ปัจจุบัน	✓		
	2.4 โครงการเพื่อขยายโรงสี	ปี 2550-2551	✓		
	2.5 โครงการเลี้ยงปลา	ปี 2550-ปัจจุบัน	✓		
	2.6 โครงการจัดหาปุ๋ยมาจำหน่ายแก่สมาชิก	ปี 2550-2554	✓		

ที่มา: รายงานกิจการประจำปี 2550-2554 ของสกก.เกษตรวิสัย จำกัด

2) แผนภาพความสัมพันธ์

ความเชื่อมโยงของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของสกก. เกษตรวิสัย จำกัด สามารถแสดงในแผนภาพความสัมพันธ์ได้ดังนี้



รูปที่ 2-5 : แผนภาพความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของสกก. เกษตรวิสัยจำกัด

จากแผนภาพความสัมพันธ์จะเห็นได้ว่าฝั่งด้านอุปทานของสหกรณ์ประกอบด้วยสมาชิกของสหกรณ์ที่นำข้าวเปลือกมาจำหน่าย โดยลักษณะทั่วไปแล้วสมาชิกของสหกรณ์จะเป็นผู้ขนข้าวเปลือกมาจำหน่ายที่สหกรณ์เอง ไม่ผ่านพ่อค้าคนกลาง การผลิตข้าวในพื้นที่จะเป็นลักษณะข้าวนาปี โดยเกษตรกรบางส่วนจะมียุ้งฉางในครัวเรือนเพื่อเก็บ-ตากข้าว และทยอยนำมาจำหน่ายแก่สหกรณ์ตามสภาวะการณ์ของตลาด เมื่อจำหน่ายได้ก็จะนำเงินมาชำระเงินกู้แก่สหกรณ์ในกรณีที่มีการกู้ยืมเงินสหกรณ์เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนในช่วงฤดูการเพาะปลูก ในส่วนของสหกรณ์นอกจากจะเป็นผู้รับซื้อข้าวเปลือกทั้งข้าวหอมมะลิและข้าวเหนียวจากสมาชิกตลอดทั้งปีแล้วยังมีหน้าที่ในการส่งเสริมการเกษตร ให้ความรู้ต่างๆแก่สมาชิก เช่น การปลูกข้าว GAP การส่งเสริมอาชีพนอกฤดูการเพาะปลูก เป็นต้น นอกจากนี้สหกรณ์ยังเป็นผู้สนับสนุนอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกด้วยการจัดหาปัจจัยการผลิตต่างๆ เช่น ปุ๋ย ยาฆ่าแมลง-ศัตรูพืช อาหารเสริม เมล็ดพันธุ์ ฯลฯ มาจำหน่ายแก่สมาชิกในราคาถูกลงอีกด้วย

เมื่อสหกรณ์ได้รวบรวมข้าวเปลือกมาจากสมาชิกแล้วก็จะนำข้าวเปลือกเข้าสู่กระบวนการผลิต โดยข้าวเปลือกที่ไม่ได้คุณภาพจะถูกนำไปจำหน่ายแก่พ่อค้าคนกลาง ส่วนข้าวเปลือกที่ได้คุณภาพตามเกณฑ์จะถูกนำไปเข้าสู่กระบวนการแปรรูปเป็นข้าวสาร และบรรจุถุงจำหน่ายตามแบรนด์ต่างๆต่อไป

ผู้ที่รับซื้อข้าวสารบรรจุถุงของสหกรณ์สามารถจำแนกได้ 6 ช่องทางหลักได้แก่

- 1.) สหกรณ์ที่มีร้านจำหน่ายสินค้าและร้านค้าที่เป็นเครือข่ายคู่ค้าในจังหวัดต่างๆ ในพื้นที่ใกล้เคียงเช่น สกก.กระสัง จำกัด สกก.สุวรรณภูมิ จำกัด สกก.โพนทราย จำกัด

สกก.พิมาย จำกัด และสหกรณ์ในจังหวัดอื่นๆในเขตภาคตะวันออก ภาคกลาง และภาคใต้ เช่น สกก.บางน้ำเปรี้ยว จำกัด ฯลฯ ซึ่งสหกรณ์เหล่านี้เป็นคู่ค้าหลักในการจำหน่ายข้าวสารบรรจุถุงแบรนด์ทุ่งกุลารัฟม ทุ่งกุลารัฟม 101 คนหาบข้าว และเกิดบุญ สัดส่วนการจำหน่ายข้าวบรรจุถุงแบรนด์ต่างๆผ่านช่องทางนี้ประมาณ 80%

ส่วนร้านค้าที่เป็นเครือข่ายคู่ค้าในจังหวัดและต่างจังหวัดเป็นช่องทางจำหน่ายข้าวแบรนด์ทุ่งกุลารัฟม 101 และเกิดบุญเป็นหลัก ซึ่งลูกค้าของร้านค้าต่างๆเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะสมาชิกของสหกรณ์และบุคคลทั่วไปที่ชื่นชอบในแบรนด์และซื้อรับประทานเป็นประจำ



คู่ค้าในช่องทางนี้ส่วนมากเป็นคู่ค้าที่ทำธุรกิจร่วมกันมากกว่า 5 ปี ดังนั้นลักษณะการซื้อขายระหว่างกันจะเป็นครั้งคราวตามคำสั่งซื้อ แต่จะมีการสั่งซื้ออย่างต่อเนื่อง เช่น สัปดาห์ละครั้ง การต่อรองราคาเป็นครั้งคราวไปอิงตามราคาตลาดเป็นหลัก แต่โดยปกติแล้วจะค่อนข้างคงที่ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย ไม่มีการประมาณการยอดสั่งซื้อล่วงหน้าระยะยาวเนื่องจากเป็นคู่ค้ากันมานานดังนั้นฝ่ายผลิตของสกก.เกษตรวิสัยจึงสามารถเตรียมการ-วางแผนการผลิตได้

2.) ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ (1 ราย) ช่องทางนี้เน้นการจำหน่ายข้าวแบรนด์ทุ่งกุลารัฟม 101 ลักษณะการสั่งซื้อจะมีสัญญาระหว่างกันโดยไม่กำหนดราคาและมีการวางแผนการสั่งซื้อล่วงหน้าระยะยาวร่วมกัน เพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติงาน แต่จะมีการสั่งซื้อด้วยใบสั่งซื้อสินค้าเป็นครั้งๆไป ราคาซื้อ-ขายจะอิงตามราคาตลาดในช่วงเวลาที่มีการซื้อ-ขายนั้นๆ จากข้อมูลในอดีตพบว่าปริมาณการสั่งซื้อจริงกับประมาณการยังคงค่อนข้างมีความคลาดเคลื่อนในระดับหนึ่งแต่ไม่ค่อยมีปัญหาเรื่องการต่อรองราคามากนักเนื่องจากลูกค้าที่เป็นบุคคลทั่วไปของร้านค้าปลีกค่อนข้างติดแบรนด์ทุ่งกุลารัฟม 101 แล้ว

3.) ห้างสรรพสินค้า (1 ราย) ช่องทางนี้เน้นการจำหน่ายข้าวแบรนด์ทุ่งกุลารัฟม 101 ซึ่งเป็นข้าวแบรนด์พรีเมียม และมีลักษณะการซื้อ-ขายเช่นเดียวกับช่องทางร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ แต่ปริมาณการสั่งซื้อน้อยกว่า

4.) หน่วยงานราชการต่างๆ เป็นช่องทางการจำหน่ายข้าวแบรนด์เกิดบุญ โดยมีการสั่งซื้อไม่ปกติ ไม่สม่ำเสมอ ตามวาระโอกาส โดยหน่วยงานเหล่านี้ซื้อข้าวเกิดบุญไปแจกต่อเป็นของขวัญ ราคาเป็นไปตามสถานการณ์ตลาดเท่ากับการจำหน่ายแก่ช่องทางอื่น

5.) ร้าน Farmer Shop เป็นร้านค้าปลีกในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งเป็นช่องทางการตลาดใหม่ของแบรนด์ข้าวเกิดบุญ เริ่มดำเนินการมาไม่เกิน 3 ปี ลักษณะการสั่งซื้อ



สินค้าเป็นลักษณะการสั่งเป็นประจำประมาณ 2-3 เดือนครั้งแล้วแต่รอบความรับผิดชอบของสกก. เกษตรวิสัย โดยปริมาณการสั่งซื้อปกติประมาณครั้งละ 400-500 กก. ยอดการสั่งซื้อค่อยๆเพิ่มขึ้น ในอัตราค่อนข้างคงที่ ราคาจำหน่ายพอกับช่องทางอื่น เป็นราคาอ้างอิงตามสภาวะการณ์ตลาด ถึงแม้การจำหน่ายผ่านช่องทางนี้จะมีปริมาณยังไม่มาก แต่ปริมาณการสั่งซื้อค่อนข้างแน่นอน เนื่องจากลักษณะการซื้อ-ขายกับลูกค้าของร้านเป็นลักษณะลูกค้าที่เป็นสมาชิกซื้อประจำที่มีการประมาณการยอดการสั่งซื้อล่วงหน้า ทำให้สามารถวางแผนการผลิตล่วงหน้าได้

6.) ธุรกิจขายตรง เป็นลักษณะการจ้างผลิตในแบรนด์ลูกค้าเนื่องจากสินค้าของสหกรณ์ได้คุณภาพ เป็นข้าวหอมมะลิแท้ 100% การทำธุรกรรมระหว่างกันเป็นลักษณะการทำสัญญาซื้อ-ขายล่วงหน้าที่มีการระบุราคาและปริมาณซื้อชัดเจนสำหรับช่วงเวลาปีต่อไป โดยลูกค้าของช่องทางนี้เป็นสมาชิกซื้อประจำของเครือข่ายธุรกิจขายตรง ดังนั้นปริมาณการสั่งซื้อจึงค่อนข้างแน่นอน สำหรับช่องทางการขายกับคู่ค้ารายนี้ทางสหกรณ์จึงสามารถวางแผนการผลิตได้

ในปัจจุบันราคาจำหน่ายข้าวบรรจุถุงในแต่ละแบรนด์ไม่มีความแตกต่างกันมากนักคือ บรรจุภัณฑ์ 1 กก. จำหน่ายที่ราคา 35-45 บาท บรรจุภัณฑ์ 5 กก. จำหน่ายที่ราคา 185-200 บาท และ 15 กก. จำหน่ายที่ราคา 415-435 บาท (เฉลี่ยกิโลกรัมละ

นอกจากช่องทางการจำหน่ายข้างต้นแล้วยังมีข่าวสารบางส่วนที่จำหน่ายเป็นกระสอบไม่มีแบรนด์แก่ผู้ส่งออกที่เป็นคู่ค้าที่ทำธุรกรรมร่วมกันมานานประมาณ 5-6 ราย คิดเป็นสัดส่วนประมาณ 10% จากปริมาณข่าวสารทั้งหมด โดยมีการเจรจาสั่งซื้อทั้งปริมาณและราคาเป็นครั้งๆไป

3) แผนผังกระบวนการ

ในกระบวนการรวบรวมข้าวเปลือกของสหกรณ์เริ่มที่สมาชิกสหกรณ์นำข้าวเปลือกมาจำหน่าย ณ จุดรับซื้อ หลังจากนั้นจะนำรถขึ้นชั่งน้ำหนัก และสุ่มตรวจสอบคุณภาพข้าวเปลือกในการวัดความชื้น น้ำหนัก และสิ่งปลอมปนเบื้องต้น เพื่อนำไปสู่การต่อรองราคาซื้อ-ขายที่อิงตามเกณฑ์ที่สหกรณ์กำหนดราคาไว้ เมื่อตกลงราคากันเรียบร้อยแล้วเกษตรกรจะนำรถเข้าไปเทกองในโกดังเก็บสต็อกข้าวเปลือกเพื่อรอเข้าสู่กระบวนการแปรรูปข้าวเปลือกตามแผนการผลิตต่อไป หลังจากนั้นเกษตรกรจะนำรถเปล่าขึ้นชั่งน้ำหนักอีกครั้งเพื่อรับบัตรชั่งและนำเอกสารไปรับชำระเงินสด ดังแสดงในรูปที่ 2-6 และแผนผังกระบวนการดังแสดงในภาคผนวก 1



รูปที่ 2-6 ภาพแสดงกระบวนการรวบรวมข้าวเปลือกจากสมาชิก

หลังจากได้รวบรวมข้าวเปลือกเก็บไว้ในสต็อกไว้แล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นการเข้าสู่กระบวนการแปรรูปข้าวเปลือกเป็นข้าวสาร ซึ่งเริ่มจากการที่ฝ่ายผลิตนำปริมาณการสั่งซื้อและสัญญาระยะเวลาจากลูกค้าจากช่องทางต่างๆมาวางแผนการผลิต ปกติฝ่ายโรงสีจะดำเนินการผลิตตามแผนทุกวัน โดยจะทำงานในช่วงกะกลางคืนเนื่องจากเป็นเวลาที่ค่าไฟถูก เป็นการประหยัดต้นทุนการผลิตในส่วนหนึ่ง แต่หากช่วงใดมีปริมาณการสั่งซื้อมากก็อาจมีการผลิตตลอด 24 ชั่วโมง

เมื่อเข้าสู่กระบวนการแปรรูป ข้าวเปลือกจะถูกเบิกจากโกดังเก็บสู่กระบวนการตรวจสอบคุณภาพขั้นต้น ซึ่งหากไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่สหกรณ์กำหนดข้าวเปลือกเหล่านั้นจะถูกนำออกจากกระบวนการและกองเก็บไว้เพื่อรอจำหน่ายแก่พ่อค้า โรงสีที่มาขอซื้อต่อไป สำหรับข้าวเปลือกที่ได้ตามมาตรฐาน จะถูกนำเข้าสู่กระบวนการทำความสะอาด กระเทาะเปลือก คัดข้าวและแยกกรวดหินออกก่อนเข้าสู่กระบวนการขัดขาว ขัดมัน ซึ่งในแต่ละขั้นตอนนี้จะมีการสุ่มตรวจสอบเป็นระยะ หากไม่ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดข้าวเหล่านั้นจะถูกนำกลับเข้ากระบวนการขัดใหม่อีกครั้ง สำหรับข้าวที่ผ่านตามมาตรฐานของกระบวนการขัดแล้วจะถูกส่งผ่านไปยังเครื่องคัดแยกสิ่งปลอมปน และเครื่องยึงสี หลังจากนั้นข้าวสารที่ผ่านกระบวนการครบถ้วนแล้วบางส่วนจะถูกนำไปบรรจุลงบรรจุภัณฑ์ตามคำสั่งซื้อ และรอส่งมอบแก่ลูกค้าต่อไป ส่วนข้าวสารที่เหลือจะถูกนำมาบรรจุในถุงจัมโบ้แบ็กและนำกลับไปเก็บในโกดังเพื่อรอคำสั่งซื้อเร่งด่วน ซึ่งข้าวสารในสต็อกเหล่านี้จะถูกนำกลับมาผ่านกระบวนการทำความสะอาดอีกครั้งก่อนบรรจุลงบรรจุภัณฑ์ตามคำสั่งซื้อรายสัปดาห์ เหล่านี้ ในเหตุการณ์ปกติสหกรณ์จะสำรองข้าวสารรอปรับปรุงเหล่านี้ไว้ประมาณ 100 กก.

จากกระบวนการดังกล่าวมีข้อสังเกตว่าไม่ว่าสินค้าจะเป็นการผลิตเพื่อจำหน่ายแก่ช่องทางที่เป็นแบรนด์ของสหกรณ์เอง หรือการผลิตในนามของแบรนด์เครือข่ายสหกรณ์ อย่างแบรนด์เกิดบุญ ก็ผ่านกระบวนการเดียวกันทั้งสิ้น แผนภาพกระบวนการแปรรูปข้าวเปลือกเป็นข้าวสารจนถึงการส่งมอบแก่ลูกค้าดังแสดงในภาคผนวก 2

4) ความร่วมมือในโซ่อุปทาน

การบริหารความร่วมมือในโซ่อุปทานโดยใช้เครื่องมือและกิจกรรมต่างๆทั้งที่ไม่ใช่ด้านการเงิน เช่น การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน และเครื่องมือด้านการเงิน เช่น การร่วมแบ่งปันความเสี่ยง-ผลตอบแทน ระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน เป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่จะช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้แก่โซ่อุปทานนั้นๆได้

จากการรวบรวมข้อมูลกิจกรรมของสหกรณ์ในรายงานประจำปี ตั้งแต่ปี 2550-2554 และจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ สามารถสรุปรูปแบบความร่วมมือที่เกิดขึ้นระหว่างสกก.เกษตรวิสัยและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทานทั้งฝ่ายเกษตรกรสมาชิก ด้านอุปทาน และด้านลูกค้าต่างๆในฝ่ายอุปสงค์ ได้ดังนี้

4.1 ความร่วมมือระหว่างสหกรณ์กับสมาชิกฝ่ายอุปทาน

สกก.เกษตรวิสัย จำกัด เป็นสหกรณ์ที่มีนโยบายมุ่งเน้นให้สมาชิกสหกรณ์

มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าสหกรณ์มีการทำกิจกรรมร่วมกับสมาชิกสหกรณ์อยู่อย่างสม่ำเสมอตลอดทั้งปี ซึ่งกิจกรรมโครงการต่างๆเหล่านี้มีทั้งกิจกรรมที่ริเริ่มและดำเนินการเองอย่างสม่ำเสมอโดยสหกรณ์ และส่วนหนึ่งเป็นกิจกรรมที่ได้รับการผลักดันด้านนโยบาย และการสนับสนุนทั้งด้านเงินทุนในการทำกิจกรรมและการให้ความรู้ผ่านการอบรมในโครงการต่างๆจากหน่วยงานภาครัฐ

สหกรณ์มีการใช้รูปแบบความร่วมมือที่หลากหลาย ทั้งรูปแบบการจัดกิจกรรมให้ความรู้เพื่อส่งเสริมด้านต่างๆ การให้การสนับสนุนด้านการเงิน-เงินกู้ยืม การแบ่งปันผลตอบแทนแก่สมาชิกในรูปแบบของเงินปันผล-เงินเฉลี่ยคืนอย่างสม่ำเสมอ

4.1.1 เครื่องมือ/กิจกรรมที่ไม่ใช่ด้านการเงิน

เครื่องมือ/กิจกรรมที่ไม่ใช่ด้านการเงินที่สหกรณ์ใช้ส่วนใหญ่เป็นการมุ่งเน้นการให้ความรู้แก่เกษตรกรสมาชิกเพื่อมุ่งหวังในการส่งเสริมด้านต่างๆ ได้แก่ ส่งเสริมด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมด้านอาชีพ/การเพิ่มรายได้ ส่งเสริมเพื่อการพัฒนาระบบ/กระบวนการ/วิธีการในการดำเนินงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และ การมุ่งเน้นการสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในกลไก/ระบบสหกรณ์ ซึ่งกิจกรรมต่างๆเหล่านี้มีทั้งกิจกรรมที่ดำเนินงานตามนโยบายของภาครัฐ ดังสรุปในตารางที่ 2-2 และกิจกรรมที่ริเริ่มดำเนินการโดยสหกรณ์เอง ดังสรุปในตารางที่ 2-3

ตารางที่ 2-2 ตารางสรุปกิจกรรมที่สกก.เกษตรวิสัย จำกัด ดำเนินการสนองตามนโยบายจากหน่วยงานภาครัฐตั้งแต่ปี 2550-2554

ชื่อโครงการ/ กิจกรรม	หน่วยงาน สนับสนุน	วัตถุประสงค์ในการจัดกิจกรรม				ระยะเวลา ดำเนินการ	รายละเอียด
		ส่งเสริม สังคม/ สิ่งแวดล้อม	ส่งเสริม อาชีพ/ เพิ่ม รายได้	พัฒนา ระบบ/ วิธีการ	สร้าง ความ เชื่อมั่น		
อบรมทรัพย์สิน ร่วมกับ 18 โรงเรียนใน จังหวัด	ร่วมกับกรม ส่งเสริม สหกรณ์	✓			✓	2550-2554	- เยาวชนมีวินัยในการออมและเข้าใจกระบวนการสหกรณ์ - ประโยชน์ : สร้างรากฐานความสัมพันธที่ดี และเสริมสร้างศรัทธาที่มีต่อสหกรณ์ทั้งผู้ปกครองและเยาวชน
เกษตรอินทรีย์	ร่วมกับกรม ส่งเสริม สหกรณ์และ สภาพัฒนาฯ	✓		✓		2550-2554	- เพื่อมุ่งสู่การผลิตอาหารปลอดภัยแก่ผู้บริโภคและเพิ่มผลผลิต ลดต้นทุนในการผลิตแก่เกษตรกร - ประโยชน์ : เกษตรกรสามารถลดต้นทุนได้บางส่วน - อุปสรรค : สภาพพื้นที่ ดิน และความแปรปรวนของสภาพอากาศเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติตามทฤษฎี
ปรับปรุง ประสิทธิภาพ เมล็ดพันธุ์	ร่วมกับกรม ส่งเสริม สหกรณ์		✓	✓		2550-2554	- ส่งเสริมการปลูกข้าวต้นพันธุ์ที่มีคุณภาพให้เพียงพอแก่สมาชิก - ประโยชน์ที่ได้รับ: ผู้ร่วมโครงการสามารถจำหน่ายข้าวได้ในราคาสูงกว่าตลาด และสหกรณ์มีเมล็ดพันธุ์คุณภาพเพียงพอจำหน่ายแก่สมาชิก
รับจำหน่าย ข้าวเปลือก	รัฐบาล		✓			2551-2554	- มาจากนโยบายภาครัฐที่ต้องการช่วยเหลือเกษตรกร โดยดำเนินการผ่านสหกรณ์

ชื่อโครงการ/ กิจกรรม	หน่วยงาน สนับสนุน	วัตถุประสงค์ในการจัดกิจกรรม				ระยะเวลา ดำเนินการ	รายละเอียด
		ส่งเสริม สังคม/ สิ่งแวดล้อม สังคม	ส่งเสริม อาชีพ/ เพิ่ม รายได้	พัฒนา ระบบ/ วิธีการ	สร้าง ความ เชื่อมั่น		
							<ul style="list-style-type: none"> - ประโยชน์ที่ได้รับ: เกษตรกรจำหน่ายข้าวได้ราคาดีขึ้น - ผลกระทบ สหกรณ์ได้รับผลกระทบจากการขาดแคลนวัตถุดิบซึ่งกระทบต่อแผนการผลิตและแผนการดำเนินงานในระยะยาว
ข้อสังเกต : <ul style="list-style-type: none"> - กิจกรรมข้างต้นเป็นโครงการขนาดใหญ่ที่มีแผนการดำเนินงานระยะยาว (มากกว่า 5 ปีขึ้นไป) ยกเว้นโครงการรับจำนำข้าวเปลือก แต่ทุกโครงการยังดำเนินการต่อเนื่องถึงปัจจุบัน - กิจกรรมที่ระบุล้วนเป็นโครงการระยะยาว ทั้งนี้กิจกรรมย่อยอื่น ๆ อาจไม่ได้รับประโยชน์ครบถ้วน - ไม่มีการระบุถึงโครงการ-แผนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานร่วมกับเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย 							

ที่มา: สรุปจากรายงานประจำปีของ สกก.เกษตรวิสัย จำกัด ตั้งแต่ปี 2550-2554 และการสัมภาษณ์ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์

ตารางที่ 2-3 ตารางสรุปกิจกรรมที่สกก.เกษตรวิสัย จำกัด เป็นผู้ริเริ่มและดำเนินการเอง ตั้งแต่ปี 2550-2554

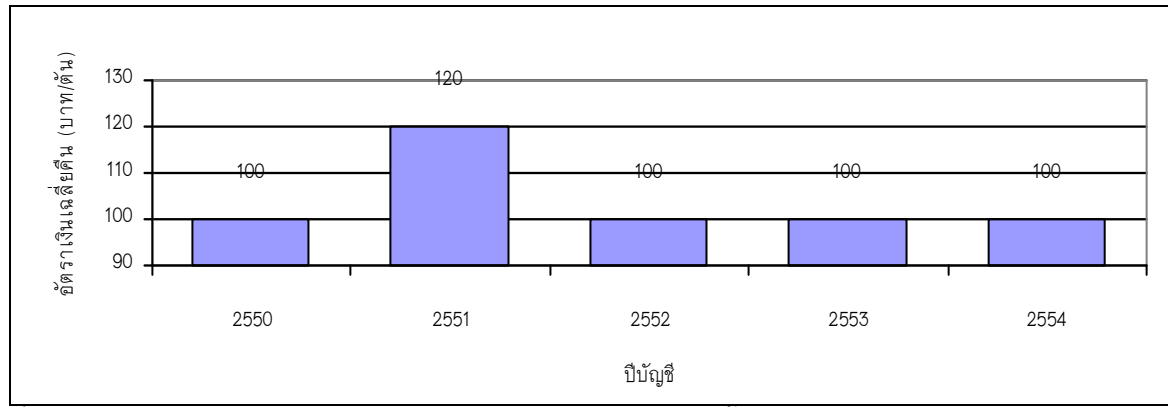
ชื่อโครงการ/ กิจกรรม	ผู้สนับสนุน	วัตถุประสงค์ในการจัดกิจกรรม				ระยะเวลา ดำเนินการ	รายละเอียด
		ส่งเสริม สังคม/ สิ่งแวดล้อม สังคม	ส่งเสริม อาชีพ/ เพิ่ม รายได้	พัฒนา ระบบ/ วิธีการ	สร้าง ความ เชื่อมั่น		
โครงการส่งเสริม การผลิตและ กระจายเมล็ด พันธุ์ข้าว	กรมส่งเสริม สหกรณ์ (เงินกู้ ผู้เชี่ยวชาญ)		√	√	√	2554-2556	<ul style="list-style-type: none"> - เกิดจากปัญหาเมล็ดพันธุ์ข้าวไม่เพียงพอจำหน่ายแก่สมาชิก สหกรณ์จึงริเริ่มโครงการโดยได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณและนักวิชาการเพื่อให้ความรู้ในการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวคุณภาพ - ลักษณะการดำเนินงานเป็นการวางแผนการผลิตร่วมกันระหว่างสหกรณ์และสมาชิก โดยฝ่ายสินเชื่อ/ฝ่ายส่งเสริม และหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องจะลงพื้นที่เพื่อให้คำแนะนำในการปลูกเป็นระยะ - ผลผลิตที่ได้สมาชิกเกษตรกรจะนำกลับมาจำหน่ายเป็นเมล็ดพันธุ์คืนแก่สหกรณ์ในราคาสูงกว่าราคาตลาด 3 บาท - ประโยชน์: สมาชิกได้รับผลตอบแทนที่มากขึ้น สมาชิกอื่นในพื้นที่ก็จะมีโอกาสลดต้นทุนด้วยการเข้าถึงเมล็ดพันธุ์คุณภาพ ในราคาประหยัดจากสหกรณ์ และสหกรณ์มีวัตถุดิบเพียงพอจำหน่าย - ความร่วมมือในลักษณะนี้นอกจากจะสร้างความศรัทธาให้เกิดแก่สมาชิกแล้ว ยังส่งเสริมให้สมาชิกมีความกินดีอยู่ดีมากขึ้น และจากความร่วมมือดังกล่าวยังส่งผลให้ต้นทุนในการผลิตด้านต้นน้ำในโซ่อุปทานลดลงด้วย
โครงการผลิตปุ๋ย อินทรีย์ ปุ๋ยพืช สด	-	√		√	√	2550-2554	<ul style="list-style-type: none"> - วัตถุประสงค์: ให้ความรู้เกษตรกรสมาชิกในการจัดทำปุ๋ยพืชสดไว้ใช้เองเพื่อเพิ่มผลผลิต ลดต้นทุนในการผลิต และเป็นการสอดคล้องกับโครงการส่งเสริมรณรงค์ให้สมาชิกเพาะปลูกในระบบ GAP เพื่อผลิตอาหารปลอดภัยแก่ผู้บริโภค

ชื่อโครงการ/ กิจกรรม	ผู้สนับสนุน	วัตถุประสงค์ในการจัดกิจกรรม				ระยะเวลา ดำเนินการ	รายละเอียด
		ส่งเสริม สังคม/ สิ่งแวดล้อม	ส่งเสริม อาชีพ/ เพิ่ม รายได้	พัฒนา ระบบ/ วิธีการ	สร้าง ความ เชื่อมั่น		
							- ประโยชน์ : เกษตรกรสามารถลดต้นทุนได้ บางส่วน ผู้บริโภคได้รับประทานข้าวปลอดภัยจาก สารเคมี
โครงการส่งเสริม อาชีพนอก ฤดูกาล	กรมส่งเสริม สหกรณ์ (เงินกู้)		✓		✓	2550-2554	- วัตถุประสงค์: เพื่อส่งเสริมด้านอาชีพแก่สมาชิกให้ สมาชิกมีรายได้เสริมช่วงนอกฤดูกาล เช่น การเลี้ยง สัตว์ (โค, กระบือ) ส่งเสริมการทอผ้าไหม ส่งเสริม การผลิตข้าวโพด แตงโมช่วงฤดูกาลหลังการเก็บ เกี่ยว - ประโยชน์ที่ได้รับ: สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้น - อุปสรรค: สภาพอากาศในพื้นที่ไม่เอื้ออำนวย ประสบปัญหาภัยแล้ง ดังนั้นในช่วงระยะที่ผ่านมา โครงการนี้จึงได้ผลจำกัด
การจัดประชุม กลุ่มย่อยในแต่ละ หมู่บ้านโดยฝ่าย สินเชื่อ/ฝ่าย ส่งเสริม	-			✓	✓	2550-2554	- วัตถุประสงค์: เพื่อสื่อสารข้อมูลระหว่างสหกรณ์ และสมาชิก - รูปแบบ: ให้ความรู้ในการทำการเกษตร การช่วย ลดต้นทุนในการผลิต การจัดทำบัญชี-คำนวณ ต้นทุน-ผลตอบแทนในการผลิต แนะนำผลิตภัณฑ์ และบริการของสหกรณ์ ติดตามสถานการณ์การ เพาะปลูกในพื้นที่ รับทราบปัญหา ความต้องการ จากสมาชิกเพื่อนำสู่สหกรณ์เพื่อหาแนวทาง ดำเนินการแก้ไขต่อไป มีการวางแผนการผลิต ร่วมกับสมาชิก ฯลฯ - วิธีการ: ฝ่ายสินเชื่อ/ฝ่ายส่งเสริมจะลงพื้นที่จัด ประชุมเป็นประจำทุกเดือนตามแผนงาน - ประโยชน์: สมาชิกได้รับข้อมูลที่เพียงพอ สหกรณ์รับทราบข้อมูลความต้องการ-ปัญหาจาก สมาชิกโดยตรง เป็นเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมให้เกิด ความศรัทธาในระบบสหกรณ์มากขึ้น
ข้อสังเกต : - กิจกรรมส่วนใหญ่มุ่งเน้นการเสริมสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในระบบสหกรณ์ การพัฒนากระบวนการ/วิธีการดำเนินงาน และการส่งเสริมอาชีพเพิ่มรายได้ ตามลำดับ - กิจกรรมที่ระบุล้วนเป็นโครงการระยะยาว ทั้งนี้กิจกรรมย่อยอื่นๆอาจไม่ได้ระบุอย่างครบถ้วน							

ที่มา: สรุปจากรายงานประจำปีของ สกก.เกษตรวิสัย จำกัด ตั้งแต่ปี 2550-2554 และการสัมภาษณ์
ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์

4.1.2 เครื่องมือ/กิจกรรมด้านการเงิน

เครื่องมือด้านการเงินที่สหกรณ์ใช้ในการจูงใจให้เกษตรกรสมาชิกร่วมมือ
กับสหกรณ์ในการนำข้าวเปลือกมาจำหน่ายแก่สหกรณ์ที่เด่นชัดที่สุดคือการรักษาระดับการจ่ายเงิน
เฉลี่ยคืนแก่สมาชิกเป็นประจำทุกปี ดังแสดงในรูปที่ 2-3 ซึ่งการจ่ายเงินเฉลี่ยคืนนี้เป็นการจัดสรร
กำไรสุทธิที่สหกรณ์มีในรอบปีบัญชีนั้นๆเพื่อเฉลี่ยคืนแก่สมาชิกตามส่วนธุรกิจที่สมาชิกได้ทำไว้กับ
สหกรณ์ในระหว่างปี



ที่มา: สรุปจากรายงานประจำปีของ สกก.เกษตรวิสัย จำกัด ตั้งแต่ปี 2550-2554

รูปที่ 2-7 กราฟแสดงอัตราการจ่ายเงินเฉลี่ยคืนสมาชิก จากการจำหน่ายข้าวเปลือกแก่สกก.เกษตรวิสัย จำกัด ตั้งแต่ปี 2550-2554

4.1.3 อุปสรรค/ข้อจำกัด/ปัจจัยผลกระทบ

จากการรวบรวมข้อมูล อุปสรรคในการสร้างเสริมความร่วมมือระหว่างสหกรณ์และสมาชิกที่พบ ได้แก่

1) อุปสรรคในการสื่อสาร ในบางครั้งการสื่อสารจะมีอุปสรรคในด้านของการทำความเข้าใจกับสมาชิกโดยเฉพาะบางนโยบายของภาครัฐที่มีการประชาสัมพันธ์จากสื่อต่างๆ ไม่สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของสหกรณ์ หรือนโยบายกำหนดออกมาแล้วแต่ในทางปฏิบัติกระบวนการต่างๆยังไม่ชัดเจน เหตุการณ์ต่างๆเหล่านี้ในบางครั้งส่งผลให้สมาชิกเข้าใจคลาดเคลื่อน ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นที่มีต่อสหกรณ์ ซึ่งแนวทางแก้ปัญหาของสหกรณ์คือหมั่นลงพื้นที่ทำความเข้าใจกับสมาชิกให้มากขึ้น

2) ผลกระทบจากโครงการรับจำนำข้าวเปลือกของรัฐบาลตั้งแต่ปี 2553 เป็นต้นมา จนถึงปัจจุบัน รัฐบาลได้กำหนดนโยบายรับจำนำพืชผลทางการเกษตรซึ่งรวมถึงข้าวเปลือกหอมมะลิด้วย ในส่วนของสกก. เกษตรวิสัย จำกัดก็ได้เข้าร่วมโครงการเปิดเป็นจุดรับซื้อข้าวเปลือกของอศส. ด้วย จากเงื่อนไขของโครงการรับจำนำที่จูงใจเกษตรกรในด้านราคาซื้อที่สูง ทำให้สมาชิกสหกรณ์และเกษตรกรนอกพื้นที่เข้ามาขายข้าวผ่านโครงการรับจำนำที่สหกรณ์เป็นจำนวนมากเพราะค่อนข้างมั่นใจในเรื่องของน้ำหนักเครื่องชั่ง การวัดคุณภาพข้าวที่มีความยุติธรรมกว่าโรงสีทั่วไป ผลกระทบจากโครงการนี้ส่งผลให้มีปริมาณข้าวเปลือกเข้าสู่ระบบการผลิตของสหกรณ์ลดลงจากในช่วงสถานการณ์ปกติมาก กล่าวคือจากเดิมสหกรณ์สามารถรวบรวมปริมาณข้าวเปลือกจากสมาชิกได้มากกว่า 20,000 ตันในแต่ละปี แต่ในปีเก็บเกี่ยวล่าสุด 2555/2556 สหกรณ์สามารถรวบรวมปริมาณข้าวเปลือกได้เพียง 10,000 กว่าตัน/ปี ทำให้ในบางช่วงเวลามีปริมาณสต็อกข้าวเปลือกไม่เพียงพอจำหน่ายแก่ลูกค้า ทำให้ต้องรวบรวมซื้อข้าวเปลือกเพิ่มจากโรงสีคู่ค้าและสหกรณ์เครือข่ายร่วมด้วย

สาเหตุที่สมาชิกสหกรณ์ยังคงจำหน่ายข้าวผ่านระบบสหกรณ์อยู่เนื่องจาก

1) ถึงแม้ราคาจำนำจะสูงกว่าราคาที่สหกรณ์รับซื้อ แต่สหกรณ์ซื้อเป็นเงินสด

และชำระเงินในทันที ในขณะที่การเข้าร่วมโครงการรับจำนำต้องนำไปประทอนไปขอขึ้นเงินที่ธกส. และใช้เวลาดำเนินการกว่าจะได้รับเงินอย่างน้อย 15 วัน

2) ถึงแม้ราคาจำหน่าย ณ จุดรับซื้อของสหกรณ์จะต่ำกว่าราคาจำนำ แต่ ณ สิ้นปี ดำเนินการสมาชิกจะได้รับผลตอบแทนในรูปของเงินปันผลร่วมด้วย

3) การที่สมาชิกรายจำหน่ายที่สหกรณ์สามารถเจรจาต่อรองราคาจำหน่ายได้ภายใต้เกณฑ์ราคาที่กำหนดตามคุณภาพโดยสหกรณ์ ไม่ถูกกดราคาหรือหักน้ำหนักสิ่งปลอมปนมากเหมือนนำไปจำหน่ายแก่โรงสีทั่วไป

ในสถานการณ์ ณ ปัจจุบันสหกรณ์ยังไม่ประสบปัญหาขั้นรุนแรงในด้านการขาดแคลนวัตถุดิบ แต่ในระยะต่อไปหากราคาจำนำยังคงสูงมากอาจส่งผลกระทบต่อผลกำไรของสหกรณ์ อาจต้องมีต้นทุนเพิ่มขึ้นจากการต้องกู้ยืมสินเชื่อจากแหล่งอื่น ซึ่งอาจมีผลต่อคุณภาพข้าวที่ไม่ได้มาตรฐาน เนื่องจากระบบการตรวจสอบคุณภาพข้าวของสหกรณ์ยังมีข้อจำกัด และจะส่งผลกระทบต่อเนื้อต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภคที่มีต่อแบรนด์สินค้าของสหกรณ์ในที่สุด

ในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าของสหกรณ์ในระยะต่อไปและความคาดหวังของสหกรณ์คือต้องการพัฒนาความร่วมมือกับสมาชิกให้มากขึ้นด้วยการที่สหกรณ์จะจัดส่งทีมเจ้าหน้าที่ลงพื้นที่เพื่อชักชวนจูงใจให้สมาชิกรายจำหน่ายข้าวแก่สหกรณ์มากขึ้น โดยชี้ให้เห็นถึงการรักษาระดับคุณภาพข้าวให้ดี ให้ได้มาตรฐาน ส่งเสริมอบรมให้สมาชิกผลิตข้าวให้ได้คุณภาพดีมากขึ้น ด้วยการใช้จ่ายเงินของสหกรณ์เอง ซึ่งหากสมาชิกผลิตข้าวที่ได้คุณภาพก็จะทำให้ได้รับผลตอบแทนมากขึ้นด้วย

กล่าวโดยสรุป สหกรณ์มีการใช้เครื่องมือในการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลเป็นฐานหลักในการสร้างเสริมให้เกิดความร่วมมือ ความไว้วางใจ นอกเหนือจากนี้ยังมีการให้ผลตอบแทนที่มากขึ้น เพื่อจูงใจให้สมาชิกผลิตข้าวเปลือกให้มีคุณภาพมากขึ้น มีการให้เงินเฉลี่ยคืนแก่สมาชิกตามสัดส่วนที่สมาชิกรายจำหน่ายข้าวเปลือกมาจำหน่ายแก่สหกรณ์เป็นประจำทุกปีเพื่อจูงใจให้สมาชิกยังคงนำข้าวเปลือกมาเข้าระบบสหกรณ์ อย่างไรก็ตามความคลาดเคลื่อนในข้อมูลที่ได้รับจากสื่อภายนอกและสหกรณ์ที่ไม่สอดคล้องกันอันเกิดจากความไม่เชื่อมโยงของนโยบายภาครัฐกับสหกรณ์ อาจเป็นอุปสรรคทำลายความเชื่อมั่นในระบบสหกรณ์ลงทั้งในฝ่ายอุปทานและฝ่ายอุปสงค์ ในขณะที่กิจกรรมการส่งเสริมจากภาครัฐที่เล็งเห็นถึงปัญหาและประสานความร่วมมืออย่างใกล้ชิด มีความเข้าใจในระบบสหกรณ์ และดำเนินการประสานส่งผ่านนโยบายจากภาครัฐ ผ่านกระบวนการสหกรณ์สู่การปฏิบัติแก่สมาชิกจะยิ่งเป็นการช่วยส่งเสริมให้ระบบสหกรณ์แข็งแกร่งขึ้น

4.2 ความร่วมมือระหว่างสหกรณ์กับคู่ค้าฝ่ายอุปสงค์

เป็นที่น่าสังเกตว่าสหกรณ์มีกิจกรรมที่ส่งเสริมความร่วมมือกับคู่ค้าฝ่ายอุปสงค์ช่องทางต่างๆที่ไม่ชัดเจนนัก สังเกตจากรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ตั้งแต่ปี 2550-2554 ไม่มีการระบุถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับคู่ค้าฝ่ายอุปสงค์เลย อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ พบว่ามีการใช้เครื่องมือเพื่อกำหนดเงื่อนไขความร่วมมือระหว่างกัน

อย่างมีแบบแผน และไม่เป็นแบบแผนซึ่งอาศัยความไว้เนื้อเชื่อใจระหว่างกันเป็นหลัก ทั้งนี้ลักษณะทางการค้าแต่ละช่องทางสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2-4

ตารางที่ 2-4 ตารางสรุปลักษณะเบื้องต้นของคู่ค้าฝ่ายอุปสงค์ ของสกก.เกษตรวิสัย จำกัด ในช่องทางต่างๆ

ประเภทคู่ค้า	ระยะเวลาในการทำธุรกิจร่วมกัน	สัดส่วนการค้า (ประมาณ)	ลักษณะการค้า
1) สหกรณ์ที่มีร้านจำหน่ายสินค้า และร้านค้าที่เป็นเครือข่ายคู่ค้าในจังหวัดต่างๆ	> 10 ปี	77%	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีการคาดการณ์การสั่งซื้อล่วงหน้าในระยะเวลาอันยาวนานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร - ปริมาณคำสั่งซื้อค่อนข้างแน่นอน สม่ำเสมอ ทุกเดือน ด้วยลักษณะการสั่งซื้อผ่านใบสั่งซื้อหรือคำสั่งซื้อล่วงหน้าอย่างน้อย 5 วัน - ราคาซื้อ-ขายอิงตามราคาตลาดซึ่งไม่เปลี่ยนแปลงบ่อยและไม่ผันผวนมาก (ปรับขึ้นลงครั้งละประมาณ 10-20 สตางค์ ประมาณ 2-3 เดือนครั้ง) - รูปแบบการชำระเงินเป็นลักษณะการให้เครดิต 30 วัน ซึ่งในอดีตที่ผ่านมาไม่พบปัญหาในการชำระเงินและการทำธุรกิจระหว่างกัน
2) ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ (1 ราย)	> 10 ปี	7%	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นช่องทาง Modern Trade - มีการทำสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษรรายปี โดยไม่กำหนดราคาซื้อ-ขาย เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน - ในขั้นตอนการปฏิบัติงานจะมีการวางแผนการสั่งซื้อล่วงหน้ารายเดือนร่วมกันเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในระยะกลาง และมีการยืนยันคำสั่งซื้อด้วยใบสั่งซื้อที่กำหนดปริมาณ ราคาซื้อ-ขายเป็นลิสต์ๆไป อ้างอิงตามราคาตลาด - ราคาเปลี่ยนแปลงประมาณ 2-3 เดือนครั้ง - เงื่อนไขการชำระเงินเป็นลักษณะการให้เครดิต 45 วัน
3) ห้างสรรพสินค้า (1 ราย)	> 10 ปี	4%	<ul style="list-style-type: none"> - มีลักษณะการค้าและเงื่อนไขการซื้อขายต่างๆเหมือนกับช่องทางที่ 2 ทั้งในด้านการทำสัญญา การวางแผนการสั่งซื้อล่วงหน้ารายเดือน และการทำใบสั่งซื้อเพื่อยืนยันการสั่งซื้อ
4) ร้าน Farmer Shop	< 3 ปี	1%	<ul style="list-style-type: none"> - ลักษณะแตกต่างจากช่องทางอื่นเนื่องจากไม่ได้เป็นช่องทางการค้าของแบรนด์สหกรณ์ แต่เป็นการเฉพาะเจาะจงในการส่งเสริมการทำงานในลักษณะของเครือข่ายสหกรณ์ - รูปแบบความร่วมมือเป็นลักษณะการประมาณการปริมาณคำสั่งซื้อล่วงหน้าผ่านเวทีการประชุมเครือข่ายในแต่ละเดือน ซึ่งที่ประชุมเครือข่ายจะมีมติร่วมกันในการกำหนดผู้รับผิดชอบในการจำหน่ายสินค้าในแต่ละรอบผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันไป รอบการสั่งซื้อสินค้าจะมีขึ้นทุก 15 วัน ดังนั้นโดยเฉลี่ยสกก.เกษตรวิสัยจะเป็นผู้รับผิดชอบคำสั่งซื้อประมาณ 1-2 เดือนครั้ง
5) ธุรกิจขายตรง	> 10 ปี	11%	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นการผลิตในแบรนด์ของลูกค้านั้นลักษณะความร่วมมือระหว่างกันจึงค่อนข้างเป็นทางการ เป็นลักษณะการทำสัญญาซื้อ-ขายระหว่างกัน ซึ่งคู่ค้ารายนี้ก็เป็นคู่ค้าที่ทำธุรกิจร่วมกับสหกรณ์มาช้านานเช่นกัน ลูกค้านี้มีความเชื่อมั่นในคุณภาพสินค้าของสหกรณ์

ที่มา: ข้อมูลสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์

4.2.1 เครื่องมือ/กิจกรรมที่ไม่ใช่ด้านการเงิน และด้านการเงิน

รูปแบบความร่วมมือที่เกิดขึ้นในปัจจุบันของช่องทางต่างๆ ดังแสดงใน

ตารางที่ 2-5

ตารางที่ 2-5 ตารางสรุปรูปแบบความร่วมมือที่เกิดขึ้นในปัจจุบันระหว่างสกก.เกษตรวิสัย จำกัดและ
คู่ค้าฝ่ายอุปสงค์ในช่องทางต่างๆ

ประเภทคู่ค้า	รูปแบบความร่วมมือ		เครื่องมือ/กิจกรรมส่งเสริมความร่วมมือ	
	ไม่เป็น ทางการ	เป็น ทางการ	ไม่ใช้การเงิน	ด้านการเงิน
1) สหกรณ์ที่มีร้านค้าจำหน่าย สินค้า และร้านค้าที่เป็น เครือข่ายคู่ค้าในจังหวัดต่างๆ	√		- แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทั่วไประหว่างกันผ่านการ ออกเยี่ยมเยียนลูกค้าโดยผู้จัดการหรือรองผู้จัดการ สหกรณ์ เพื่อรับทราบข้อมูลความต้องการ อุปสรรคใน การค้าต่างๆ ซึ่งเป็นการเน้นการสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างกันมากกว่าจะเป็นการวางแผนการค้าเงินงาน ร่วมกัน	- ไม่มี
2) ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ (1 ราย)		√	- การทำสัญญาอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษรรายปีเพื่อ กำหนดกรอบ เงื่อนไข แนวทางการค้าระหว่างกัน	- ไม่มี
3) ห้างสรรพสินค้า (1 ราย)		√	- การทำสัญญาอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษรรายปีเพื่อ กำหนดกรอบ เงื่อนไข แนวทางการค้าระหว่างกัน	- ไม่มี
4) ร้าน Farmer Shop	√		- แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร แนวทาง/ทิศทางการ ดำเนินงาน การตัดสินใจในบางกิจกรรมร่วมกันผ่านเวที การประชุมของเครือข่าย นอกจากนี้ยังเป็นเวที แลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ตลาด ปัญหา อุปสรรคที่พบ จากร้านFarmer Shop เพื่อหาหรือหา แนวทางแก้ปัญหาร่วมกัน เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพ สินค้าและกระบวนการทำงานร่วมกันของเครือข่าย - มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลประมาณการยอดการสั่งซื้อ ล่วงหน้าจากผู้บริโภคปลายทาง ผ่านการบริหารจัดการ คำสั่งซื้อของร้าน Farmer Shop เชื่อมโยงข้อมูลการ สั่งซื้อสู่เครือข่าย ซึ่งเป็นการประสานความร่วมมือ ระหว่างกันทั้งโซ่อุปทาน	- ไม่มี
5) ธุรกิจขายตรง		√	- การทำสัญญาอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษรรายปีเพื่อ กำหนดกรอบ เงื่อนไข แนวทางการค้าระหว่างกัน	- ไม่มี
<p>หมายเหตุ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - รูปแบบความร่วมมือแบบไม่เป็นทางการหมายถึงรูปแบบความสัมพันธ์ที่อาศัยความคุ้นเคย ความไว้วางใจในการดำเนินธุรกรรม ระหว่างกัน ไม่มีการกำหนดบทลงโทษในกรณีที่ผิดสัญญาอย่างชัดเจน - รูปแบบความร่วมมือแบบเป็นทางการหมายถึงรูปแบบความสัมพันธ์ที่มีการกำหนดกฎเกณฑ์ มีระเบียบปฏิบัติในการดำเนินธุรกรรม ระหว่างกัน และมีการกำหนดบทลงโทษในกรณีที่ผิดสัญญาอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร 				

ที่มา: ข้อมูลสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์

4.2.2 อุปสรรค/ข้อจำกัด/ปัจจัยผลกระทบ

โดยภาพรวมแล้วสหกรณ์มีความพึงพอใจในสัมพันธภาพกับลูกค้าทุกช่องทาง ไม่มีการหยุดการทำธุรกรรมกับลูกค้ารายใด ในขณะที่เดียวกันก็มีลูกค้ารายใหม่ติดต่อเข้ามาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ปัจจัยที่สหกรณ์คาดว่าลูกค้าเหล่านี้ยังคงซื้อสินค้าจากสหกรณ์อย่างต่อเนื่องเนื่องจากเชื่อมั่นในคุณภาพ เชื่อมั่นในตัวสหกรณ์ และผู้บริหารที่คอยนำติดในแบรนด์สินค้าของสหกรณ์แล้วทำให้มีความต้องการสินค้าอย่างสม่ำเสมอ

โดยส่วนใหญ่แล้วสหกรณ์ไม่พบอุปสรรคใหญ่ใดๆในความร่วมมือกับลูกค้าต่างๆเหล่านี้ ลูกค้าต่างให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี มีความไว้วางใจกันจากการทำธุรกิจร่วมกันมาเป็นระยะเวลาช้านาน แต่สิ่งที่สหกรณ์เป็นห่วงในอนาคตคือการขาดแคลนวัตถุดิบในการผลิตจากสถานการณ์ไม่ปกติซึ่งอาจทำให้มีสินค้าไม่เพียงพอกับความต้องการของลูกค้าเหล่านี้ได้

กล่าวโดยสรุป ความร่วมมือกับลูกค้าฝ่ายอุปสงค์นี้จะพบว่ามีความร่วมมือที่เป็นทางการด้วยการทำสัญญาอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นทางการโดยอาศัยความเชื่อมั่นไว้วางใจระหว่างกันในระยะยาว ซึ่งไม่ว่าจะเป็นลูกค้าลักษณะใดปริมาณการสั่งซื้อไม่ผันผวนมากนัก สะดวกต่อการบริหารจัดการคำสั่งซื้อและวางแผนการผลิต การซื้อ-ขายกันอิงตามราคาตลาดเป็นเกณฑ์ ดังนั้นการควบคุมต้นทุนในส่วนของวัตถุดิบต้นน้ำ และกระบวนการผลิต รวมทั้งการรักษาระดับปริมาณสินค้าวัตถุดิบคงคลังให้เพียงพอกับปริมาณการสั่งซื้อจึงค่อนข้างมีความสำคัญมาก มิเช่นนั้นอาจส่งผลกระทบต่อหากมีสินค้าไม่เพียงพอจะทำให้เสียลูกค้าที่สั่งสมความเชื่อมั่นไว้วางใจร่วมกันมานาน และหากต้นทุนในการผลิตสูงเกินไปอาจส่งผลให้สหกรณ์ขาดศักยภาพในการแข่งขันและกระทบกับความอยู่รอดของสหกรณ์ในท้ายที่สุด

2.2 สหกรณ์การเกษตรพิมาย จำกัด

2.2.1 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรพิมาย จำกัด (สกก.พิมาย จำกัด) ตั้งอยู่ที่ 67 หมู่ 6 ต.ในเมือง อ.พิมาย จ.นครราชสีมา จุดเริ่มต้นของสหกรณ์เกิดจากการที่เกษตรกรในพื้นที่ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพทำนาจึงทำให้เกิดการรวมกลุ่มของเกษตรกรจัดตั้งเป็นสหกรณ์เพื่อทำหน้าที่ในการรวบรวมผลผลิตทางการเกษตร ต่อมา มีการจัดตั้งสหกรณ์ย่อยอีกหลายแห่งในพื้นที่ ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรพิมายหนึ่ง จำกัด สหกรณ์การเกษตรพิมายสอง จำกัด สหกรณ์ชายข้าวพิมาย จำกัด สหกรณ์ที่ดินรังกาใหญ่ จำกัด สหกรณ์ที่ดินทุ่งสัมฤทธิ์พัฒนา จำกัด ในระยะต่อมาได้มีการควบรวมกิจการของสหกรณ์ทั้ง 5 แห่งเข้าด้วยกันในปี 2517

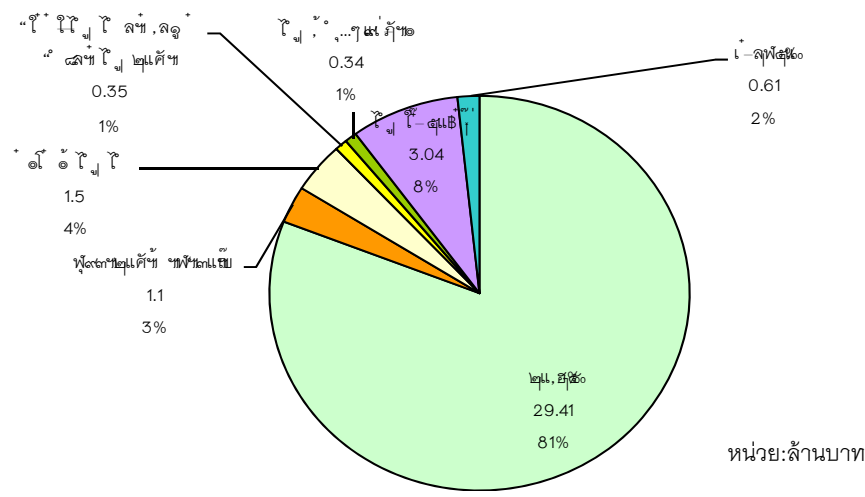


หลังการควบรวมกิจการสกก.พิมาย จำกัด ได้ดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร โดยมีสถานที่ เครื่องมือ เครื่องจักร ในการรวบรวม ผลิตและแปรรูป พืชผลทางการเกษตรอย่างครบครัน ทั้งเครื่องจักร อิเล็กทรอนิกส์สำหรับซึ่งน้ำหนักผลผลิตทางการเกษตร แก่สมาชิกและบุคคลทั่วไป รถบรรทุกรวม 4 คัน และ รถบรรทุกน้ำมัน 1 คัน ลานตากผลผลิตและฉางเก็บ ขนาด 5,000 ตัน โรงสีข้าวกำลังการผลิต 80 ตันต่อวัน พร้อมเครื่องจักรอันทันสมัยสามารถสีข้าวได้มาตรฐาน มี โรงงานผลิตอาหารสัตว์ที่มีคุณภาพเพื่อจำหน่ายแก่ สมาชิกและเกษตรกรทั่วไป โรงคัดและบรรจุเมล็ดพันธุ์ ตามหลักวิชาการเกษตรสามารถผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวหอม

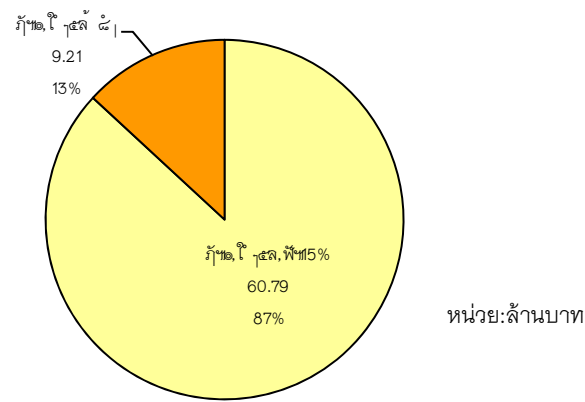


มะลิ 105 คุณภาพดีปีละ 275 ตัน เพื่อจำหน่ายแก่สมาชิก สหกรณ์การเกษตรและเกษตรกรทั่วไป และมีโรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์ ปีละ 1,000 ตัน นอกจากนี้สหกรณ์ยังมีธุรกิจเสริมด้านปัจจัยการผลิต แก่สมาชิกอีกด้วย อาทิเช่นภายในบริเวณที่ตั้งของสหกรณ์ยังมีสถานีบริการน้ำมันขนาด 4 หัวจ่าย และมีร้านค้าซึ่งเป็นจุดในการนำข้าวสารคุณภาพดีของสหกรณ์มาวางจำหน่ายด้วย

ธุรกิจหลักของสหกรณ์คือการรวบรวมผลผลิตการเกษตรจากสมาชิก โดยเฉพาะ ข้าวเปลือก โดยมีรูปแบบในการดำเนินธุรกิจข้าวเปลือก 7 ประเภท ได้แก่ การรับซื้อข้าวเปลือกเกี่ยว สด ข้าวเปลือกตากแห้งความชื้น 14 % ข้าวเปลือกฝากอราคา ข้าวเปลือกฝากสี โครงการรับจำนำ ข้าวเปลือก ออมทรัพย์ด้วยข้าวเปลือก โครงการประกันรายได้ โครงการตลาดนัดข้าวเปลือกของ พาณิชย์จังหวัด ธุรกิจและบริการอื่น ๆ ของสหกรณ์ ยังมีการบริการด้านสินเชื่อการเกษตรแก่สมาชิก เพื่อใช้ในการลงทุนในการประกอบอาชีพ การบริการเงินฝาก รับฝากเงินจากสมาชิกในรูป เงินฝาก ออมทรัพย์ เงินฝากออมทรัพย์พิเศษ เงินฝากกระบอกออมทรัพย์และเงินฝากจากสหกรณ์อื่น ๆ สัดส่วนกำไรแบ่งตามประเภทธุรกิจดังแสดงในรูปที่ 2-8 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสัดส่วนกำไรส่วนใหญ่ 81% มาจากธุรกิจสินเชื่อ รองลงมาคือธุรกิจผลิตปุ๋ยอินทรีย์ 8% ส่วนกำไรที่เกี่ยวข้องกับการ รวบรวม ผลิตและแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรอยู่ที่ 6% ซึ่งใน 6% นี้เป็นธุรกิจที่รวมรายได้จากการ จำรวบรวมและจำหน่ายมันสำปะหลังด้วยส่วนหนึ่ง (สัดส่วนรายได้จากการรวบรวมข้าวเปลือก 57.65 ล้านบาทหรือคิดเป็น 49.22% รายได้จากการรวบรวมมันสำปะหลัง 59.48 ล้านบาทหรือคิด เป็น 50.78%) ซึ่งจะเห็นได้ว่าสกก.พิมายจำกัด เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ดำเนินธุรกิจหลากหลาย ดังนั้นการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวกับการรวบรวม ผลิตและแปรรูปข้าวหอมมะลิของสหกรณ์เป็นเพียง ส่วนน้อยเมื่อเทียบกับสัดส่วนมูลค่าการซื้อขายของธุรกิจอื่น ดังแสดงในรูปที่ 2-8 และ 2-9

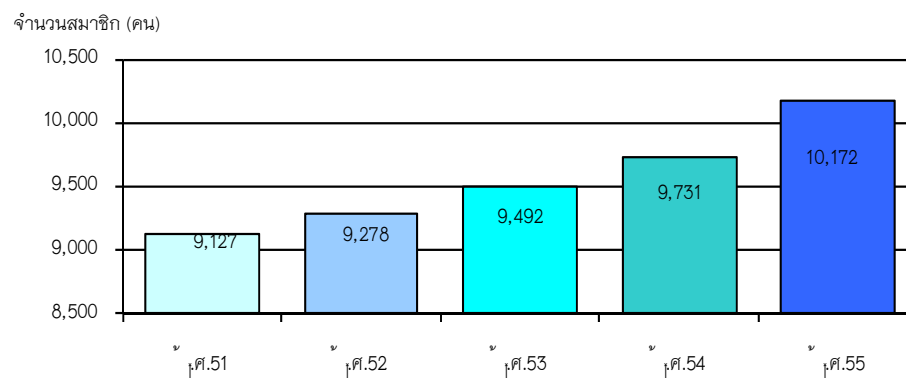


รูปที่ 2-8 : สัดส่วนกำไรสุทธิแยกตามประเภทธุรกิจของสกก.พิมาย จำกัด ณ สิ้นปีบัญชี มีนาคม 2555



รูปที่ 2-9 : สัดส่วนมูลค่าการรวบรวมข่าวเปลือกของสกก.พิมาย จำกัด ณ สิ้นปีบัญชี มีนาคม 2555

ณ เดือนมีนาคม 2555 สหกรณ์มีสมาชิกทั้งสิ้น 10,172 คน สังกัดตามหมู่บ้านต่างๆ 117 กลุ่ม ครอบคลุมพื้นที่จำนวน 11 ตำบล ได้แก่ ในเมือง สัมฤทธิ์ กระเบื้องใหญ่ ท่าหลวง ดงใหญ่ ชีวาน กระซอน รังกาใหญ่ โบสถ์ นิคมสร้างตนเอง และธารละหลอด



รูปที่ 2-10 : อัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนสมาชิกของสกก.พิมาย จำกัด ตั้งแต่สิ้นปีบัญชี มี.ค. 2551 ถึงมี.ค. 2556

ธุรกิจบริการของสหกรณ์ประกอบด้วย

1.) **การบริการด้านสินเชื่อ** แบ่งเป็นบริการเงินกู้ระยะสั้น เพื่อประกอบอาชีพเกษตรกรรมที่มีผลตอบแทนภายใน 1 ฤดูกาลและระยะปานกลางระยะเวลา 3 ปี



2.) **การบริการด้านเงินฝาก** สหกรณ์ให้บริการรับฝากเงินแก่สมาชิกและบุคคลภายนอกทั่วไปเพื่อส่งเสริมการออม โดยมีเงินฝาก 4 ประเภท ได้แก่ เงินฝากออมทรัพย์ เงินฝากออมทรัพย์พิเศษ เงินฝากกระบอกออมทรัพย์ และเงินฝากจากสหกรณ์อื่นๆ



3.) **การบริการเครื่องจักรอิเล็กทรอนิกส์** สหกรณ์มีเครื่องจักรอิเล็กทรอนิกส์เพื่อให้บริการซึ่งนำหนักผลผลิตการเกษตรแก่ทั้งสมาชิกและบุคคลทั่วไป



4.) **การบริการลานตากผลผลิตและฉางเก็บ** สหกรณ์มีลานตากผลผลิต รถตักล้อยางพร้อมฉางขนาด 5,000 ตันเพื่อรองรับผลผลิตที่สมาชิกรนำมาจำหน่ายให้สหกรณ์



5.) **บริการด้านการขนส่ง** สหกรณ์มีรถยนต์บรรทุก 10 ล้อ จำนวน 2 คัน และรถยนต์บรรทุก 6 ล้อ อีก 2 คัน ไว้คอยบริการขนส่งสินค้าและผลผลิตการเกษตรแก่สมาชิกและบุคคลทั่วไป และยังมีรถบรรทุกน้ำมัน 18 ล้อ จำนวน 1 คัน เพื่อขนส่งน้ำมันของสหกรณ์สู่สหกรณ์ต่างๆ



ธุรกิจผลิตและแปรรูปสินค้าของสหกรณ์ประกอบด้วย

1.) **ธุรกิจโรงสีข้าว** จำนวน 1 โรง ซึ่งมีขนาดกำลังสี 80 ตัน/วัน พร้อมเครื่องจักรที่ทันสมัย สามารถสีข้าวได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป



2.) **ธุรกิจคัดและบรรจุเมล็ดพันธุ์** สหกรณ์มีโรงงานคัดและบรรจุเมล็ดพันธุ์พร้อมทั้งโรงจัดเก็บที่ถูกต้องตามหลักวิชาการสามารถผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวหอมมะลิ 105 ปีละ 275 ตัน เพื่อจำหน่ายเมล็ดพันธุ์คุณภาพสูงแก่สหกรณ์ สมาชิก และบุคคลทั่วไป



3.) **ธุรกิจโรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์** สหกรณ์มีโรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์คุณภาพสูงขนาดกำลังการผลิต 30 ตัน/วันซึ่งได้รับความอนุเคราะห์จากกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในการผลิตและจำหน่ายให้แก่สมาชิกและบุคคลทั่วไปในราคาประหยัด เพื่อช่วยลดต้นทุนการผลิตแก่เกษตรกร



ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์ ประกอบด้วยสินค้าประเภทต่างๆ ดังนี้

1.) **น้ำมันเชื้อเพลิงและหล่อลื่น** ซึ่งสหกรณ์มีสถานีน้ำมัน บางจากขนาด 4 หัวจ่าย ให้บริการน้ำมันคุณภาพดี ราคาถูก แก่สมาชิกและ ประชาชนทั่วไป พร้อมป้ายติดประกาศราคาน้ำมันให้ทราบตลอด



2.) **สินค้าทั่วไป** ได้แก่ สินค้าอุปโภค-บริโภคทั่วไป ที่สหกรณ์ทำหน้าที่เหมือน เป็นจุดกระจายสินค้าราคาประหยัดเพื่อเป็นสวัสดิการเสริมแก่สมาชิก เช่น น้ำมันพืช ข้าวสารบรรจุ ถุง เป็นต้น



อาคารจำหน่ายสินค้าของสหกรณ์



3.) **สินค้าด้านปัจจัยการผลิตอื่นๆ** ได้แก่ ยาปราบศัตรูพืช เครื่องจักรกล การเกษตร เป็นต้น



ทั้งนี้สินค้าที่ผลิตและแปรรูปโดยสหกรณ์ มี 2 ประเภท ได้แก่

1.) **ผลิตภัณฑ์จากการแปรรูปข้าวเปลือก** ผลผลิตที่ได้ ประกอบด้วย ข้าวสาร รำ และปลายข้าว สำหรับข้าวสารบรรจุถุงสหกรณ์จำหน่ายภายใต้แบรนด์ของสหกรณ์เอง 3 แบนด์ ได้แก่ แบนด์ทุ่งสัมฤทธิ์ซึ่งเป็นบรรจุภัณฑ์ระดับพรีเมียม แบนด์เกลียวเชือกของสกก.พิมาย จำกัดที่จำหน่ายข้าวหอมมะลิ และแบนด์ปราสาทที่จำหน่ายเฉพาะข้าวขาว นอกจากนี้ยังมีการ จำหน่ายข้าวหอมมะลิภายใต้แบรนด์เกิดบุญซึ่งเป็นแบรนด์ของเครือข่ายข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย และมีการรับจ้างทำข้าวบรรจุถุงในแบรนด์ของลูกค้าด้วย

แบรนด์ทุ่งสัมฤทธิ์ :

ข้าวหอมมะลิ

- ขนาดบรรจุ 1 กก.
- ขนาดบรรจุ 2 กก.



ข้าวกล้องหอมมะลิ

- ขนาดบรรจุ 1 กก.
- ขนาดบรรจุ 2 กก.



ข้าวหอมนิล

- ขนาดบรรจุ 1 กก.
- ขนาดบรรจุ 2 กก.



ข้าวหอมมะลิแดง

- ขนาดบรรจุ 1 กก.
- ขนาดบรรจุ 2 กก.



แบรนด์เกลียวเชือกและแบรนด์ปราสาท ของสกก.พิมาย จำกัด :

ข้าวหอมมะลิ

- ขนาดบรรจุ 5 กก.



ข้าวหอมมะลิ

- ขนาดบรรจุ 15 กก.



ข้าวขาวนาทราย

- ขนาดบรรจุ 5 กก.



ข้าวขาวนาทราย

- ขนาดบรรจุ 15 กก.



ข้าวขาวนาทราย

- ขนาดบรรจุ 50 กก.



แบรนด์เกิดบุญ :

- ขนาดบรรจุ 1 กก.
- ขนาดบรรจุ 5 กก.



แบรนด์ของลูกค้า :



รูปที่ 2-11 : ภาพบรรจุภัณฑ์แบรนด์ต่างๆที่จำหน่ายโดยสกก.พิมาย จำกัด

2.) ผลิตภัณฑ์จากโรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์



3.) ผลิตภัณฑ์จากโรงงานคัดและบรรจุ

เมล็ดพันธุ์



2.2.2 ใช้อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุง

เนื่องจากพื้นที่เพาะปลูกของสมาชิกสกก.พิมาย จำกัดมีทั้งในส่วนของปลูกข้าวขาวและข้าวหอมมะลิ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้จะขอเน้นเฉพาะด้านใช้อุปทานข้าวหอมมะลิบรรจุถุงเป็นหลัก

ข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของสกก.พิมาย จำกัด ที่จำหน่ายเป็นส่วนใหญ่คือแบรนด์เกลียวเชือกซึ่งเป็นแบรนด์ของสหกรณ์เอง โดยมีขนาดบรรจุ ทั้ง 5 กก. และ 15 กก. แบรนด์ทุ่งสัมฤทธิ์ซึ่งเป็นแบรนด์ใหม่ที่เน้นจำหน่ายข้าวบรรจุภัณฑ์ขนาดเล็ก ทั้งที่เป็นข้าวหอมมะลิขัดขาว ข้าวกล้องหอมมะลิ ข้าวหอมมะลิแดง และข้าวหอมมะลินึ่งสำหรับช่องทางผู้ที่ใส่ใจเรื่องสุขภาพ นอกจากนี้ยังมีแบรนด์เกิดบุญเป็นแบรนด์ที่ได้รับการส่งเสริมจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นแบรนด์ที่ใช้ร่วมกับสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย และแบรนด์ของลูกค้าในลักษณะรับจ้างผลิต ซึ่งลักษณะใช้อุปทานในการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของสกก.พิมาย จำกัด ในแต่ละช่องทางสามารถสรุปได้ดังนี้

1) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในใช้อุปทานของสหกรณ์ (ข้าวหอมมะลิบรรจุถุง)

สหกรณ์มีบทบาทสำคัญในการเป็นตัวกลางผู้รวบรวมข้าวเปลือกจากเกษตรกรสมาชิกและไม่ใช้สมาชิก มาแปรรูปเพื่อจำหน่ายแก่ลูกค้าช่องทางต่างๆ ได้แก่ สหกรณ์ภาคีในภาคใต้และภาคตะวันออกเฉียงเหนือรวมถึงศูนย์กระจายสินค้าจังหวัดปทุมธานี และชุมนุมสหกรณ์จังหวัดนครปฐม คู่ค้าที่เป็นธุรกิจขายตรง หน่วยงานภาครัฐ องค์กรต่างๆ ที่ให้การสนับสนุนสินค้าของสหกรณ์ และร้าน Farmer Shop ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

นอกจากนี้ยังมีหน่วยงาน/องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในใช้อุปทานด้วย เช่น หน่วยงานภาครัฐต่างๆ ที่ให้การสนับสนุนด้านเงินทุนเพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียน บริษัท/ห้างร้านเอกชนต่างๆ ที่เป็นผู้สนับสนุนปัจจัยการผลิตอื่นๆ แก่สหกรณ์และเกษตรกรสมาชิก เช่น บริษัทที่จำหน่ายปุ๋ย ยา บรรจุภัณฑ์ต่างๆ เครื่องจักรกลทางการเกษตร เป็นต้น

อย่างไรก็ตามจากรายงานประจำปีของสหกรณ์ชี้ให้เห็นว่าหน่วยงานภาครัฐมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์ในรูปแบบของเงินกู้ยืมแก่สหกรณ์เพื่อเสริมสภาพคล่องในการดำเนินงานตามโครงการต่างๆ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์เอง ที่มาของแหล่งเงินกู้ต่างๆ ของสหกรณ์ ดังแสดงในตารางที่ 2-6

ตารางที่ 2-6 ตารางแสดงแหล่งเงินกู้ต่างๆ ของสกก.พิมาย จำกัด ระหว่างปี 2550-2554

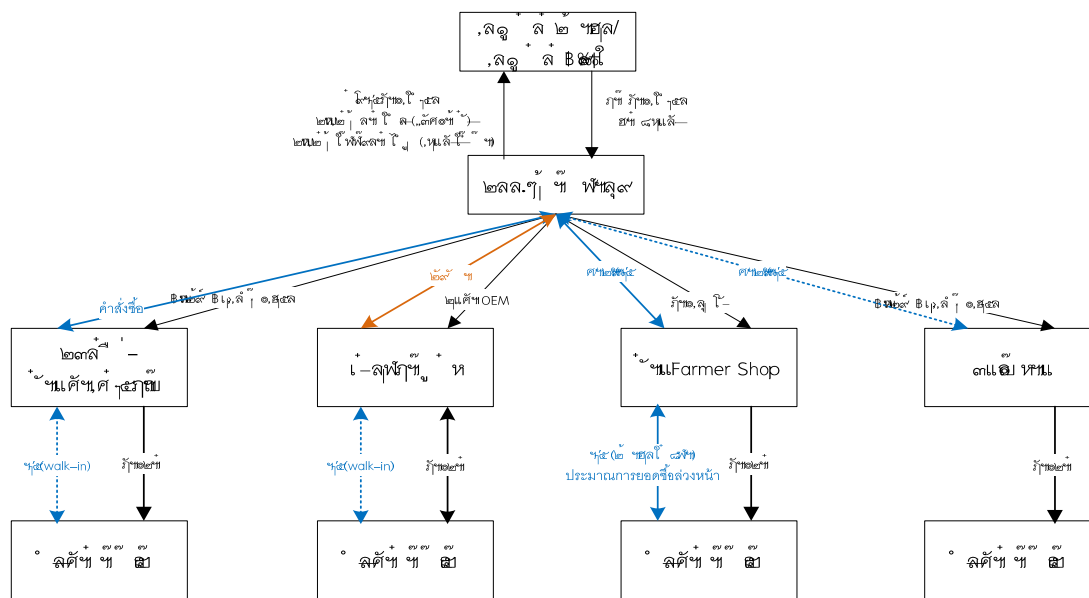
แหล่งเงินกู้	รายละเอียด	ระยะเวลา	วัตถุประสงค์ในการกู้		หมายเหตุ
			เพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์	สนองนโยบายภาครัฐ	
1) ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)	1.1 เงินกู้เพื่อเป็นทุนให้กู้แก่สมาชิก	ปี 2550-ปัจจุบัน	✓		- เพื่อเป็นเงินให้กู้แก่สมาชิก

แหล่งเงินทุน	รายละเอียด	ระยะเวลา	วัตถุประสงค์ในการกู้		หมายเหตุ
			เพื่อดำเนินงานของสหกรณ์	สนองนโยบายภาครัฐ	
2) กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	2.1 เพื่อรวบรวมผลิตผลข้าวเปลือก	ปี 2550-ปัจจุบัน	✓		
	2.2 เพื่อผลิตเมล็ดพันธุ์ขยายและจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ที่ดีให้แก่สมาชิก	ปี 2550-ปัจจุบัน	✓		
	2.3 เพื่อผลิตปุ๋ยอินทรีย์คุณภาพสูง	ปี 2551-2553	✓		

ที่มา: รายงานกิจการประจำปี 2550-2554 ของสกก.พิมาย จำกัด

2) แผนภาพความสัมพันธ์

ความเชื่อมโยงของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของสกก.พิมาย จำกัด สามารถแสดงในแผนภาพความสัมพันธ์ ดังแสดงในรูปที่ 2-12



รูปที่ 2-12 : แผนภาพความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของสกก.พิมาย จำกัด

โดยปกติสหกรณ์ทำหน้าที่เป็นผู้รวบรวมข้าวเปลือกจากสมาชิก ด้วยการสำรวจความต้องการขายข้าวในช่วงเดือนกันยายน – กรกฎาคม ประชาสัมพันธ์ข้อมูลการรับซื้อข้าวแก่สมาชิกโดยใช้ช่องทางจดหมายข่าว สถานีวิทยุชุมชน และที่ทำการกำนันผู้ใหญ่บ้าน เมื่อข้าวเปลือกผ่านเข้าสู่กระบวนการรับซื้อแล้ว สหกรณ์จะทำหน้าที่ในการแปรสภาพเป็นข้าวสารบรรจุ

ถูกเพื่อจำหน่ายแก่ลูกค้าช่องทางต่างๆ ซึ่งผลกำไรจากการดำเนินธุรกิจข้าวจะจ่ายในรูปแบบเงินเฉลี่ยคืนสู่สมาชิก นอกจากนี้สหกรณ์ยังทำหน้าที่ในการส่งเสริมให้สมาชิกมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น เช่นการจัดกิจกรรมส่งเสริมเพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่ครอบครัวของสมาชิก เช่น การจัดตั้งกลุ่มผู้เลี้ยงสุกร ส่งเสริมการเลี้ยงสุกรขุนในกลุ่มสมาชิก การส่งเสริมการเลี้ยงสุกรแม่พันธุ์-พ่อพันธุ์เพื่อผลิตลูกสุกรป้อนให้กลุ่มผู้เลี้ยงสุกรขุนเพื่อให้เพียงพอกับความต้องการ การส่งเสริมการทำไร่นา-สวนผสมโดยได้รับการสนับสนุนด้านการขุดสระน้ำเพื่อการเกษตรจากส่งเสริมสหกรณ์ และการส่งเสริมกิจกรรมกลุ่มสตรีสหกรณ์ในการรวมกลุ่มทำอาชีพเสริม เช่น การตัดเย็บเสื้อผ้า การประดิษฐ์ดอกไม้ การทำพวงรีด และผลิตภัณฑ์แปรรูป อาทิ ที่นอนปิคนิค เฟอร์นิเจอร์หวายและผ้าทอ ฯลฯ โดยทางสหกรณ์ได้สร้างอาคารจำหน่ายสินค้าไว้ภายในบริเวณสหกรณ์เพื่อเป็นแหล่งรวมสินค้าหัตถกรรมจากกลุ่มสตรีสหกรณ์จำหน่ายแก่สมาชิกและคนทั่วไป นอกจากนี้สหกรณ์ยังทำหน้าที่ในการจัดหาปัจจัยการผลิต เช่น ปุ๋ย เมล็ดพันธุ์ ฯลฯ มาจำหน่ายแก่สมาชิกในราคาถูกลงอีกด้วย

ในด้านของการจำหน่ายข้าวสารบรรจุถุง สหกรณ์มีลูกค้าใน 4 ช่องทางหลัก ได้แก่

1.) สหกรณ์เครือข่าย ช่องทางนี้เป็นช่องทางที่มีปริมาณการค้ามากที่สุดคือประมาณ 75% โดยเป็นช่องทางที่จำหน่ายแบรนด์เกลียวเชือกเป็นหลัก สำหรับแบรนด์ทุ่งสัมฤทธิ์ซึ่งเป็นแบรนด์ใหม่จัดทำโดยสหกรณ์เองยังอยู่ในช่วงของการทำตลาด ยังไม่มีปริมาณการสั่งซื้อมากนัก โดยหลักยังคงจำหน่าย ณ ร้านค้าของสกก.พิมาย ลูกค้าของสหกรณ์ช่องทางนี้ส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะสมาชิกของสหกรณ์และบุคคลทั่วไป

2.) ธุรกิจขายตรง จำหน่ายภายใต้แบรนด์ของลูกค้า เป็นช่องทางที่มีปริมาณการสั่งซื้อรองลงมาคือมียอดสั่งซื้อประมาณ 500-600 ตัน/ปี ซึ่งเป็นลูกค้ารายเดียวกับ สกก.เกษตรวิสัย จำกัด เนื่องจากเป็นการเจรจาต่อรองทางการค้าร่วมกับสหกรณ์เครือข่ายที่เป็นพันธมิตร ประกอบด้วย สกก.ปราสาท จำกัด สกก.เกษตรวิสัย จำกัด และชุมนุมสหกรณ์ บุรีรัมย์ จำกัด ดังนั้นเงื่อนไขการค้าจึงมีลักษณะเช่นเดียวกัน

3.) ร้าน Farmer Shop เป็นร้านค้าปลีกในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งเป็นช่องทางการตลาดของแบรนด์ข้าวเกิดบุญซึ่งเป็นแบรนด์ของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย ดังนั้นรูปแบบการค้าจึงมีลักษณะเช่นเดียวกับ สกก.เกษตรวิสัย จำกัด

4.) ลูกค้าที่เป็นองค์กร หน่วยงานภาครัฐ ส่วนใหญ่เป็นลักษณะการซื้อไปแจกเพื่อการประชาสัมพันธ์ตามแต่โอกาส ไม่ใช่ลักษณะการค้าทั่วไปที่มีการซื้อขายเป็นประจำ ซึ่งช่องทางนี้จะเน้นแบรนด์ของสหกรณ์เองเป็นหลักทั้งแบรนด์เกลียวเชือก และแบรนด์ทุ่งสัมฤทธิ์

3) แผนผังกระบวนการ

ขั้นตอนการรับซื้อข้าวเปลือกของสหกรณ์ ในกระบวนการปกติ มีดังนี้ (ดังแสดงในภาคผนวก 3)

1. จัดเตรียมพื้นที่ในการเก็บวัตถุดิบ

2. สมาชิกนำข้าวเปลือกมาจำหน่าย
3. ตรวจสอบคุณภาพข้าวเปลือก
4. ชั่งน้ำหนักรถหนัก
5. สมาชิกนำข้าวเปลือกไปลงที่ฉางสำหรับเก็บข้าวเปลือก
6. ชั่งน้ำหนักรถเบา
7. ส่งใบชั่งน้ำหนัก(ต้นฉบับ)และสำเนาส่วนที่ 1 ให้สมาชิกนำมารับเงิน
8. สำเนาใบชั่งน้ำหนักส่วนที่ 2 นำมาแยกชนิดของข้าวเปลือก(ข้าวเปลือกเจ้า/

ข้าวเปลือกมะลิ)และรวบรวมน้ำหนักตามชนิดของข้าวเปลือกเพื่อบันทึกลงทะเบียนคุมสินค้า

แต่เนื่องจากสกก.พิมาย จำกัด มีการให้บริการในลักษณะการรับฝากและแปรรูปข้าวเปลือกแก่สมาชิกนอกเหนือจากการรับซื้อข้าวเปลือกเป็นเงินสดตามปกติด้วย ซึ่งแต่ละลักษณะมีกระบวนการดังนี้

1. การรวบรวมข้าวเปลือกเพื่อฝากรอราคา เป็นการบริการให้กับสมาชิกที่ไม่มีฉางเก็บข้าวเปลือก และต้องการที่จะฝากไว้เพื่อเก็งราคา ฝ่ายจัดซื้อจะให้ใบชั่งน้ำหนักแก่สมาชิกไว้เป็นหลักฐานนำมาคิดเงิน 1 ใบ พร้อมกับใบรับข้าวเปลือก เมื่อสมาชิกต้องการที่จะคิดเงิน สมาชิกจะนำใบชั่งน้ำหนักยื่นกับเจ้าหน้าที่จัดซื้อเพื่อทำการคิดราคา ณ ราคาที่สหกรณ์กำหนดไว้ตามประกาศ

2. การรวบรวมข้าวเปลือกเพื่อฝากสี เป็นการบริการให้กับสมาชิกที่ไม่มีโรงสีประจำหมู่บ้าน และต้องการที่จะฝากเพื่อรับเป็นข้าวสารไว้บริโภคในครัวเรือน โดยสหกรณ์จะรับฝากข้าวเปลือกไม่เกิน 1,500 กิโลกรัมต่อสมาชิก 1 ท่าน และรับเป็นข้าวสาร 675 กิโลกรัม (ข้าวเปลือก 100 กก. รับเป็นข้าวสาร 45 กก.)

หลังจากได้รวบรวมข้าวเปลือกเก็บไว้ในฉางเก็บแล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นการเข้าสู่กระบวนการแปรรูปข้าวเปลือกเป็นข้าวสาร ซึ่งเริ่มจากการที่ฝ่ายคลังสินค้ารับใบขออนุมัติเบิกข้าวเปลือกเพื่อสีจากฝ่ายแปรรูปและจัดเตรียมวัตถุดิบ หลังจากนั้นนำข้าวเปลือกเข้าสู่กระบวนการตรวจสอบคุณภาพอีกครั้งก่อนนำเข้าโรงสี แล้วจึงนำข้าวเปลือกเข้าโรงสี จัดทำสรุ่ยยอดข้าวเปลือกคงเหลือประจำวัน ตามลำดับ

ในส่วนกระบวนการของฝ่ายแปรรูป หลังจากได้รับการขออนุมัติแปรรูปข้าวเปลือกและได้รับข้าวเปลือกมาเข้าโรงสีแล้ว ข้าวเปลือกก็จะเข้าสู่กระบวนการสี ทำความสะอาด กระเทาะเปลือกตามปกติ ผลผลิตที่ได้ประกอบด้วย ข้าวกล้อง ข้าวขาว ซึ่งจะนำมาแยกในส่วน of ข้าวตันและข้าวหักซึ่งจะถูกนำมาพักแยกเก็บไว้ในถุงจัมโบ้แบ็ค ถุงละ 1 ตัน ส่วนวัสดุเหลือใช้จากกระบวนการผลิต ได้แก่ แกลบ รำ ข้าวหักปลาย ก็จำหน่ายออกจำหน่ายแก่พ่อค้า เกษตรกรสมาชิก หรือโรงสีต่อไป สำหรับข้าวตันที่นำมาแยกเก็บในถุงจัมโบ้แบ็ค เมื่อมีคำสั่งซื้อจากลูกค้ามายังฝ่ายการตลาดจะแจ้งคำสั่งซื้อต่อมายังฝ่ายโรงสีเพื่อนำข้าวตันนั้นมาปรับปรุงใหม่อีกครั้ง ด้วยการขัดมันแยกข้าวหัก ผ่านเครื่องยิงสี นำมาผสมตามอัตราส่วนตามความต้องการของลูกค้า เช่นข้าวหอมมะลิ 100% ชั้น 1 หรือ ชั้น 2 และบรรจุตามแบรนด์และน้ำหนักตามคำสั่งซื้อ และมีสำรองสำหรับคำสั่งซื้อ

เร่งด่วนบางส่วนซึ่งปริมาณที่จะสำรองนี้จะประสานกับฝ่ายการตลาด แผนภาพกระบวนการแปรรูปข้าวเปลือกเป็นข้าวสารจนถึงการส่งมอบแก่ลูกค้าดังแสดงในภาคผนวก 4

4) รูปแบบความร่วมมือ

สกก.พิมาย จำกัด เป็นสหกรณ์ที่มีเป้าหมายที่ต้องการสร้างความกินดีอยู่ดีให้แก่สมาชิกซึ่งในแผนกิจกรรมในแต่ละปีของสหกรณ์จะให้ความสำคัญในการอบรมให้ความรู้แก่สมาชิกสหกรณ์เป็นอันดับต้นๆ นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมเชื่อมโยงเครือข่ายด้วยการออกเดินสายเยี่ยมเยียนลูกค้า คู่ค้าต่างๆเป็นประจำทุกปี นอกเหนือจากกิจกรรมตามแผนของสหกรณ์เองแล้ว ยังมีกิจกรรมที่ดำเนินงานตามนโยบายภาครัฐอีกด้วย ดังแสดงในตารางที่ 2-7

ตารางที่ 2-7 ตารางสรุปกิจกรรมที่สกก.พิมาย จำกัด ดำเนินการสนองตามนโยบายจากหน่วยงานภาครัฐตั้งแต่ปี 2550 - 2556

ชื่อโครงการ/ กิจกรรม	หน่วยงานสนับสนุน	วัตถุประสงค์ในการจัดกิจกรรม				ระยะเวลา ดำเนินการ	รายละเอียด
		ส่งเสริม สังคม/ สิ่งแวดล้อม	ส่งเสริม อาชีพ/ เพิ่ม รายได้	พัฒนา ระบบ/ วิธีการ	สร้าง ความ เชื่อมั่น		
โครงการเพิ่ม ประสิทธิภาพการ ผลิตและคุณภาพ ข้าวหอมมะลิ ในทุ่ง สัมฤทธิ์	ทำงานอย่างบูรณา การร่วมกับหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องใน กระทรวงเกษตร เช่น กรมพัฒนาที่ดิน กรม ชลประทาน กรมการ ข้าว กรมวิชาการ เกษตร โดยมีกรม พัฒนาเศรษฐกิจ การเกษตรเป็นแม่งาน			√		2553-2556	- เพื่อยกระดับมาตรฐานสินค้า สหกรณ์ในขณะที่มีการบริหาร จัดการน้ำ-ดินอย่างเหมาะสม เพียงพอต่อความต้องการ - พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทั้งระบบ ชลประทานและดิน รวมทั้งการ สนับสนุนให้เกษตรกรใช้เมล็ดพันธุ์ คุณภาพ จนปัจจุบันได้มีการผลิต ข้าวหอมมะลิและข้าวชนิดอื่นใน แบรนด์ทุ่งสัมฤทธิ์เป็นสินค้า ระดับพรีเมียม
โครงการศูนย์ กระจายสินค้า สหกรณ์	กรมส่งเสริมสหกรณ์			√		2555-2556	- เพื่อกระจายสินค้าสหกรณ์สู่ เครือข่ายสหกรณ์ในจังหวัดต่างๆ ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนทั้งในฝั่งของ สหกรณ์เองและสมาชิกผู้ซื้อสินค้า ด้วย
ข้อสังเกต :							
- กิจกรรมข้างต้นเป็นโครงการขนาดใหญ่ที่มีแผนการดำเนินงานระยะยาวซึ่งดำเนินการต่อเนื่องถึงปัจจุบัน							
- กิจกรรมที่ระบุล้วนเป็นโครงการระยะยาว ทั้งนี้กิจกรรมย่อยอื่นๆอาจไม่ได้ระบุอย่างครบถ้วน							
- ไม่มีการระบุถึงโครงการ-แผนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานร่วมกับเครือข่ายลูกค้าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย							

หมายเหตุ : ในปีที่ผ่านมาที่รัฐบาลมีนโยบายจำหน่ายข้าวเปลือก ในส่วนของสกก.พิมาย จำกัด ไม่ได้เข้าร่วมโครงการในลักษณะที่เป็นผู้รวบรวมเอง แต่ให้บริการสถานที่และอุปกรณ์เปิดเป็นจุดรับซื้อข้าวจำหน่ายของบริษัท เจียเม้ง จำกัด

ที่มา: สรุปจากรายงานประจำปีของ สกก.พิมาย จำกัด ตั้งแต่ปี 2550-2554 และการสัมภาษณ์

ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์

นอกจากนี้สหกรณ์ยังมีการนำกิจกรรมสร้างเสริมความร่วมมือลักษณะต่างๆ มาจูงใจให้สมาชิกฝ่ายอุปทานให้ความร่วมมือในการดำเนินงานด้านต่างๆ ของสหกรณ์มากขึ้น ซึ่งสามารถจำแนกเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงินและกิจกรรมที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ดังนี้

4.1 ความร่วมมือระหว่างสหกรณ์กับสมาชิกฝ่ายอุปทาน

สหกรณ์ค่อนข้างให้ความสำคัญในการบริหารความร่วมมือกับสมาชิกค่อนข้างมาก ด้วยการมุ่งเน้นในการสร้างเสริมให้สมาชิกมีความศรัทธา เชื่อมั่นในสหกรณ์ ร่วมกับการสร้างแรงจูงใจ และให้การสนับสนุนด้านต่างๆ แก่สมาชิก ทั้งนี้เครื่องมือ/กิจกรรมต่างๆ ที่ระบุในรายงานประจำปีของสกก.พิมาย จำกัด ตั้งแต่ปี 2550-2554 สรุปได้ดังนี้

4.1.1 เครื่องมือ/กิจกรรมที่ไม่ใช่ด้านการเงิน

เครื่องมือ/กิจกรรมที่ไม่ใช่ด้านการเงินที่สหกรณ์ริเริ่มดำเนินงานเอง ส่วนใหญ่เป็นการมุ่งเน้นการให้ความรู้แก่เกษตรกรสมาชิกเพื่อมุ่งหวังในการส่งเสริมด้านต่างๆ ได้แก่ การส่งเสริมด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมด้านอาชีพ/การเพิ่มรายได้ ส่งเสริมด้านการพัฒนาระบบการดำเนินงานและ การมุ่งเน้นการสร้าง ความเชื่อมั่นศรัทธาในกลไก/ระบบสหกรณ์ ดังสรุปในตารางที่ 2-8 ทั้งนี้สหกรณ์ให้ความสำคัญในการพัฒนาคนเป็นอย่างมากและถือเป็นภารกิจหลักหนึ่งในแผนกลยุทธ์การดำเนินงานของสหกรณ์ทุกปี

ตารางที่ 2-8 ตารางสรุปกิจกรรมที่สกก.พิมาย จำกัด เป็นผู้ริเริ่มและดำเนินการเอง ตั้งแต่ปี 2550-2554

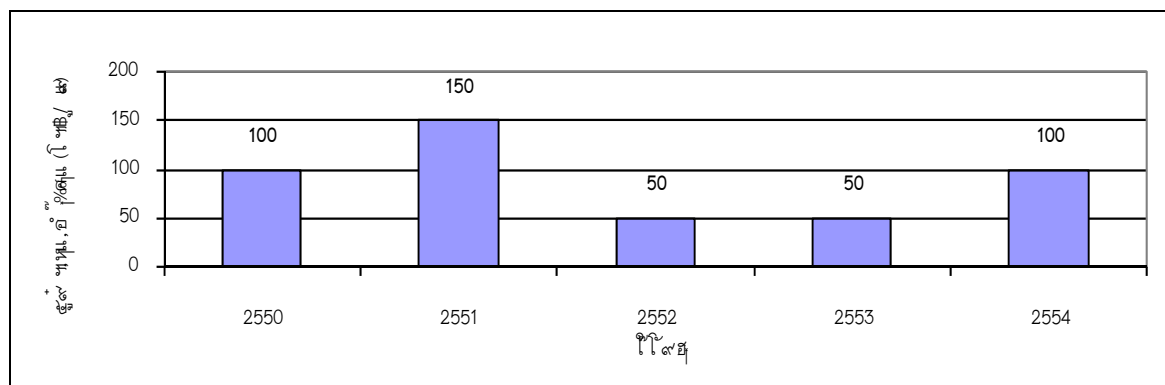
ชื่อโครงการ/ กิจกรรม	ผู้สนับสนุน	วัตถุประสงค์ในการจัดกิจกรรม				ระยะเวลา ดำเนินการ	รายละเอียด
		ส่งเสริม สังคม/ สิ่งแวดล้อม	ส่งเสริม อาชีพ/ เพิ่ม รายได้	พัฒนา ระบบ/ วิธีการ	สร้าง ความ เชื่อมั่น		
การอบรม สมาชิก	-				√	2551-2555	- เพื่อแจ้งสมาชิกถึงวัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินงานและการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ และสร้างจิตสำนึกแห่งความเป็นเจ้าของในสหกรณ์ - ตามแผนงานจะจัดประชุมไม่น้อยกว่า 2 ครั้ง/ปี
การอบรมแก่ กลุ่มสตรี	-	√	√		√	2551-2555	- เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและเพิ่มรายได้แก่ครอบครัวสมาชิก - ตามแผนงานจะจัดประชุม 2 ครั้ง/ปี
การอบรมแก่ ประธานกลุ่ม และสมาชิก สหกรณ์อาสา	-		√		√	2551-2555	- เพื่อชี้แจงแผนและผลการดำเนินงานของสหกรณ์ รวมถึงการดำเนินธุรกิจต่างๆ ของสหกรณ์ และสร้างตัวแทนแกนนำในชุมชน เพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์งานของสหกรณ์ - ตามแผนงานจะจัดประชุม 4 ครั้ง/ปี
การส่งเสริม อาชีพและ	-		√		√	2550-2554	- เพื่อเพิ่มรายได้เสริมแก่สมาชิก ได้แก่ การส่งเสริมเลี้ยงสุกร ไก่บ้าน การทำไร่นาสวน

ชื่อโครงการ/ กิจกรรม	ผู้สนับสนุน	วัตถุประสงค์ในการจัดกิจกรรม				ระยะเวลา ดำเนินการ	รายละเอียด
		ส่งเสริม สังคม/ สิ่งแวดล้อม	ส่งเสริม อาชีพ/ เพิ่ม รายได้	พัฒนา ระบบ/ วิธีการ	สร้าง ความ เชื่อมั่น		
การเกษตร						ผสม	
ข้อสังเกต : - กิจกรรมส่วนใหญ่มุ่งเน้นการเสริมสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในระบบสหกรณ์ และการส่งเสริมอาชีพเพิ่มรายได้เป็นหลัก - กิจกรรมที่ระบุว่าเป็นโครงการระยะยาว ทั้งนี้กิจกรรมย่อยอื่นๆอาจไม่ได้ระบุอย่างครบถ้วน หมายเหตุ : - กิจกรรมที่รวบรวมมาเป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นเฉพาะในกิจกรรมที่สหกรณ์ทำร่วมกับสมาชิกเท่านั้น ไม่รวมถึงกิจกรรมที่ส่งเสริมศักยภาพแก่บุคคลากรเจ้าหน้าที่และกรรมการสหกรณ์							

ที่มา: สรุปจากรายงานประจำปีของ สกก.พิมาย จำกัด ตั้งแต่ปี 2550-2554

4.1.2 เครื่องมือ/กิจกรรมด้านการเงิน

เครื่องมือด้านการเงินที่สหกรณ์ใช้ในการจูงใจให้เกษตรกรสมาชิกร่วมมือกับสหกรณ์ในการนำข้าวเปลือกมาจำหน่ายแก่สหกรณ์ที่เด่นชัดที่สุดคือการจ่ายเงินเฉลี่ยคืนแก่สมาชิกเป็นประจำทุกปี ดังแสดงในรูปที่ 2-13 ซึ่งการจ่ายเงินเฉลี่ยคืนนี้เป็นการจัดสรรกำไรสุทธิที่สหกรณ์มีในรอบปีบัญชีนั้นๆเพื่อเฉลี่ยคืนแก่สมาชิกตามส่วนธุรกิจที่สมาชิกได้ทำไว้กับสหกรณ์ในระหว่างปี



ที่มา: สรุปจากรายงานประจำปีของ สกก.เกษตรวิสัย จำกัด ตั้งแต่ปี 2550-2554

รูปที่ 2-13 กราฟแสดงอัตราการจ่ายเงินเฉลี่ยคืนสมาชิก จากการจำหน่ายข้าวเปลือกแก่สกก.พิมาย จำกัด ตั้งแต่ปี 2550-2554

นอกจากนี้ในช่วงเหตุการณ์ที่ไม่ปกติอย่างในช่วงโครงการรับจำนำ สหกรณ์ยังใช้วิธีจูงใจให้สมาชิกนำข้าวเปลือกมาจำหน่ายแก่สหกรณ์ด้วยการเสนอราคาซื้อที่สูงกว่าราคาโดยปกติของสหกรณ์ โดยจ่ายเป็นเงินสดทันที แต่ด้วยข้อจำกัดเรื่องต้นทุนในการผลิตทำให้ราคาซื้อนี้ก็ยังคงเป็นราคาที่ต่ำกว่าราคาซื้อจำนำ (ปี 2555/2556 สหกรณ์รับซื้อข้าวหอมมะลิ กิโลกรัมละ 16 บาท แต่ราคาซื้อจำนำอยู่ที่ กิโลกรัมละ 20 บาท)

จะเห็นได้ว่าสหกรณ์ยึดหลัก 5 ประการเป็นแนวทางการปฏิบัติ ได้แก่

1. สร้างศรัทธา โดยพยายามเน้นย้ำในทุกโอกาสให้สมาชิกเข้าใจว่าสมาชิกทุกคนเป็นเจ้าของธุรกิจ เข้าใจในหลักการและอุดมการณ์ของสหกรณ์ผ่านการอบรมสมาชิก โดยเฉพาะสมาชิกใหม่

2. สร้างแรงจูงใจ ด้วยการให้บริการที่เป็นกันเอง สะดวก รวดเร็วเพื่อให้สมาชิกรู้สึกดีที่จะมาใช้บริการต่างๆของสหกรณ์ เช่น พนักงานให้บริการด้วยความเต็มใจ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีการอำนวยความสะดวกในการส่งสินค้าถึงบ้าน และการให้บริการที่เข้าถึงสมาชิก เช่น การให้บริการทำสัญญาปุ๋ยถึงบ้านสมาชิก จัดหาสินค้าดีมีคุณภาพมาจำหน่ายแก่สมาชิก รับซื้อผลผลิตในราคาที่สูงกว่าท้องตลาด (สถานการณ์ปกติ) จัดทำโครงการพิเศษต่างๆเพื่อดึงดูดสมาชิกให้เข้ามาใช้บริการของสหกรณ์ เช่น โครงการข้าวฝากรอราคา โครงการข้าวฝากสิ โครงการออกทรัพย์ด้วยข้าวเปลือก เป็นต้น

3. สนับสนุนด้านธุรกิจและเงินทุน ด้วยการให้การอบรมส่งเสริมอาชีพ โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตของครอบครัวเพื่อเพิ่มรายได้แก่กลุ่มสตรี สนับสนุนการให้สินเชื่อ การให้กู้เป็นวัสดุทางการเกษตร ปุ๋ยและเมล็ดพันธุ์โดยปลอดดอกเบี้ยตามแผนธุรกิจ เพื่อช่วยลดต้นทุนในการผลิตของสมาชิก

4. ดูแลด้านการผลิตและการตลาด เพื่อให้สมาชิกมีรายได้นอกจากการส่งเสริมอาชีพ สหกรณ์จึงช่วยในการประสานจัดหาตลาดแก่สินค้าต่างๆที่ผลิตโดยสมาชิก จัดหาเมล็ดพันธุ์ข้าวคุณภาพดีเพื่อเพิ่มผลผลิตต่อไร่ให้แก่เกษตรกร โครงการส่งเสริมแปลงต้นพันธุ์ข้าวกับสมาชิกชั้นดี ลงพื้นที่ให้ความรู้การใช้ปุ๋ย-ยา และเทคนิคการปลูกข้าวแก่สมาชิกปีละ 2 ครั้ง

5. ดูแลด้านสวัสดิการ ด้วยการหมั่นตรวจเยี่ยมสมาชิกถึงบ้าน มีการให้สวัสดิการทุนการศึกษาแก่บุตรสมาชิก สวัสดิการช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาล ค่าฌาปนกิจแก่สมาชิก และคู่สมรส เป็นต้น

ในส่วนของกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลในการพัฒนากระบวนการผลิต การวางแผนการผลิตร่วมกับสมาชิก ส่วนใหญ่จะเป็นในลักษณะการอบรมการผลิตข้าวเมล็ดพันธุ์แก่สมาชิกที่เข้าร่วมโครงการเป็นหลัก นอกจากนั้นจะเป็นลักษณะการลงพื้นที่ของฝ่ายสินเชื่อเพื่อจัดประชุมกลุ่มปีละ 2 ครั้ง โดยการนัดสมาชิกมาตามที่นัดหมาย เช่น ศาลาวัด ศาลาประจำหมู่บ้าน โดยแบ่งเจ้าหน้าที่เป็น 2 สายในแต่ละวันเพื่อพบกับสมาชิก ด้วยข้อจำกัดที่มีสมาชิกจำนวนมากจึงต้องใช้เวลาในการเดินสายเข้าพบเป็นเวลานานกว่าจะครบทุกหมู่บ้าน โดยปกติวาระที่ประชุมกับสมาชิกในลักษณะนี้ ได้แก่ การเปิดรับสมาชิกใหม่ การตรวจทานหนี้สิน การยืนยันยอดชำระหนี้ การสำรวจความต้องการของสมาชิก และนำข้อมูลที่ได้เหล่านั้นมาแจ้งแก่ฝ่ายการตลาด ถึงความต้องการใช้ปัจจัยการผลิต ปุ๋ย ยา ต่างๆเป็นหลัก

ในระยะต่อไปสหกรณ์ต้องการมุ่งเน้นเรื่องการลดต้นทุนการผลิตแก่เกษตรกรชาวนาที่เป็นสมาชิกเพื่อมุ่งสู่การขยายศักยภาพในการแข่งขันในตลาดส่งออกต่อไป เพราะในปัจจุบันต้นทุนการผลิตข้าวของชาวนาค่อนข้างสูงซึ่งเป็นข้อจำกัดในการทำตลาดในอนาคต ขณะนี้อยู่ใน

ระหว่างการวางแผนดำเนินการ

4.1.3 อุปสรรค/ข้อจำกัด/ปัจจัยผลกระทบ

เป็นข้อสังเกตว่าในกิจกรรมต่างๆของสหกรณ์เป็นกิจกรรมที่ไม่ได้ลงพื้นที่พบปะสมาชิกถี่มากนักเนื่องจากเป็นสหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่ มีจำนวนสมาชิกเป็นจำนวนมาก แต่ก็มี การจัดอบรมแก่สมาชิกเป็นประจำทุกปีอย่างต่อเนื่อง ส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมที่เน้นเรื่องการสร้าง ศรัทธา สร้างความเชื่อมั่นกับกระบวนการสหกรณ์ การส่งเสริมการประกอบอาชีพเสริมเพื่อเพิ่ม รายได้เป็นหลัก แต่กิจกรรมที่มุ่งเน้นด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเพื่อการปรับปรุงพัฒนาสินค้า และกระบวนการผลิตยังไม่เด่นชัดนัก อย่างไรก็ตามโดยภาพรวมแล้วสมาชิกก็ให้ความร่วมมือใน กิจกรรมต่างๆดีในระดับหนึ่ง มีความซื่อสัตย์และศรัทธาในสหกรณ์จากการอบรม สร้างความสัมพันธ์ ที่ดีกับสมาชิกผ่านกิจกรรมต่างๆมาอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลามากกว่า 20 ปี

อุปสรรคในการสร้างเสริมความร่วมมือระหว่างสหกรณ์และสมาชิกที่ผ่านมาไม่พบอุปสรรคใดๆ มีเพียงข้อจำกัดเล็กน้อยด้านกำลังคนที่ทำให้ต้องใช้เวลานานกว่าจะสามารถ เข้าพบสมาชิกได้ทั่วถึง และทำให้ไม่สามารถจัดประชุมกลุ่มย่อยแก่สมาชิกได้บ่อยมากนัก

สำหรับปัจจัยภายนอกอื่นที่กระทบกับความร่วมมือโดยปกติของสมาชิก ส่วนใหญ่เป็นเป็นผลกระทบจากโครงการรับจำนำข้าวของรัฐบาลทำให้มีปริมาณข้าวเปลือกเข้าสู่ ระบบสหกรณ์ลดลงอย่างมาก กล่าวคือโดยในสถานการณ์ปกติที่ไม่มีโครงการรับจำนำ จะมีทั้งใน ส่วนของสมาชิกสหกรณ์และไม่ใช้สมาชิกรับจำนำเข้ามาจำหน่ายแก่สหกรณ์ (อัตราส่วนประมาณ 80:20) เนื่องจากมีความมั่นใจในมาตรฐานการตรวจสอบ การชั่งน้ำหนักของสหกรณ์ และสหกรณ์ยังให้ราคา ซื้อข้าวเปลือกจากเกษตรกรในราคาที่สูงกว่าราคาตลาดปกติเพราะสามารถต่อรองราคาขายกับคู่ค้า ได้บางส่วน ทำให้สามารถรวบรวมผลผลิตข้าวเปลือกได้มาก แต่เมื่อมีโครงการรับจำนำเกษตรกรใน พื้นที่ต่างก็นำข้าวเปลือกเข้าโครงการรับจำนำหมด อย่างไรก็ตามยังมีเกษตรกรบางส่วนที่พอใจใน เรื่องของการรับเงินสดทันที-แน่นอนก็ยังคงนำข้าวเปลือกมาจำหน่ายแก่สหกรณ์ตามเดิม

นอกจากนี้ยังมีนโยบายจากรัฐบาลบางส่วนที่ไม่ชัดเจน และมีข้อจำกัด-มี ความไม่ชัดเจนในการปฏิบัติ เช่น ความล่าช้าในการออกใบประทวนเพื่อขึ้นเงินค่าข้าวกับธกส.ทำให้ เกษตรกรได้รับเงินล่าช้า นโยบายเรื่องการพักชำระหนี้ที่รัฐบาลได้มีการประกาศนโยบายไปแล้วแต่ ในทางปฏิบัติยังไม่มีความชัดเจนซึ่งในขณะนี้เริ่มมีสมาชิกสหกรณ์บางส่วนหยุดพักการชำระหนี้แล้ว ทั้งนี้ต่อไปอาจกระทบต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยตรง เป็นต้น สิ่งต่างๆเหล่านี้มีผลทำให้ เกษตรกรมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน และอาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของสมาชิกที่มีต่อระบบ สหกรณ์ในระยะยาวได้

4.2 ความร่วมมือระหว่างสหกรณ์กับคู่ค้าฝ่ายอุปสงค์

สำหรับความร่วมมือระหว่างสหกรณ์กับคู่ค้าฝ่ายอุปสงค์ สามารถสรุป ลักษณะทางการค้าแต่ละช่องทางที่แตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 2-9

ตารางที่ 2-9 ตารางสรุปลักษณะเบื้องต้นของคู่ค้าฝ่ายอุปสงค์ ของสกก.พิมาย จำกัด ในช่องทางต่างๆ

ประเภทคู่ค้า	ระยะเวลาในการทำธุรกิจร่วมกัน	สัดส่วนการค้า (ปริมาณ)	ลักษณะการค้า
1) สหกรณ์ที่มีร้านจำหน่ายสินค้า และร้านค้าที่เป็นเครือข่ายคู่ค้าในจังหวัดต่างๆ	> 10 ปี	80%	<ul style="list-style-type: none"> - เกิดจากการทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างสหกรณ์ การเดินสายของสหกรณ์เองเพื่อทำกิจกรรมเชื่อมโยงเครือข่ายนำข้าวมาเสนอขาย และจัดสายเยี่ยมลูกค้าเป็นประจำทุกปี - ไม่มีการทำสัญญาหรือวางแผนการสั่งซื้อล่วงหน้าเพราะเป็นคู่ค้ากันมานาน มีความไวเนื้อเชื่อใจสูง สหกรณ์สามารถคาดการณ์ปริมาณการสั่งซื้อและความต้องการสต็อกข้าวเปลือก รวมถึงการวางแผนการผลิตได้ - มีการออกใบสั่งซื้อเพื่อยืนยันการสั่งซื้อ - ราคาจำหน่ายอ้างอิงตามราคาตลาดเป็นหลัก - โดยเฉลี่ยมีรอบการสั่งซื้อทุกเดือน - เงื่อนไขการค้าเป็นการให้เครดิต 30 วันซึ่งที่ผ่านมาไม่พบปัญหาติดค้างชำระหนี้ - คู่ค้าพึงพอใจในคุณภาพสินค้า ราคาและมีความเชื่อมั่นไว้วางใจในกระบวนการสหกรณ์
2) ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่	-	-	<ul style="list-style-type: none"> - สหกรณ์เคยทำธุรกรรมการค้ากับคู่ค้าช่องทางนี้แต่ได้หยุดความสัมพันธ์เนื่องจากเสียเปรียบในการต่อรองราคาและเงื่อนไขการค้า
3) ห้างสรรพสินค้า	-	-	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีคู่ค้าในลักษณะนี้
4) ร้าน Farmer Shop	< 3 ปี	1%	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นช่องทางจำหน่ายข้าวแบรนด์เกิดบุญร่วมกับเครือข่ายเป็นหลัก - ราคาจำหน่ายสหกรณ์เป็นผู้กำหนดเอง ตามมติที่ประชุมร่วมกับเครือข่ายฯ - เงื่อนไขการค้าและลักษณะคำสั่งซื้อของร้าน Farmer Shop เป็นลักษณะเดียวกับของสกก.เกษตรวิสัย จำกัด
5) ธุรกิจขายตรง	> 10 ปี	19%	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นการผลิตในแบรนด์ของลูกค้าดังนั้นลักษณะความร่วมมือระหว่างกันจึงค่อนข้างเป็นทางการ เป็นลักษณะการทำสัญญาซื้อ-ขายระหว่างกัน - เป็นคู่ค้าที่ทำธุรกิจร่วมกับสหกรณ์มายาวนานเช่นกัน ลูกค้ามีความเชื่อมั่นในคุณภาพสินค้าของสหกรณ์ - สหกรณ์ร่วมเจรจาต่อรองปริมาณการสั่งซื้อ การกำหนดเงื่อนไขการค้า และการทำสัญญาซื้อ-ขายต่างๆกับเครือข่ายสหกรณ์พันธมิตรอีก 3 สหกรณ์

ที่มา: ข้อมูลสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์

4.2.1 เครื่องมือ/กิจกรรมที่ไม่ใช่ด้านการเงิน และด้านการเงิน

จากข้อมูลข้างต้น สามารถสรุปรูปแบบความร่วมมือที่เกิดขึ้นในปัจจุบันของช่องทางต่างๆ ดังแสดงในตารางที่ 2-10

ตารางที่ 2-10 ตารางสรุปรูปแบบความร่วมมือที่เกิดขึ้นในปัจจุบันระหว่างสกก.พิมาย จำกัดและคู่ค้า ฝ้ายอุปสงค์ในช่องทางต่างๆ

ประเภทคู่ค้า	รูปแบบความร่วมมือ		เครื่องมือ/กิจกรรมส่งเสริมความร่วมมือ	
	ไม่เป็นทางการ	เป็นทางการ	ไม่ใช้การเงิน	ด้านการเงิน
1) สหกรณ์ที่มีร้านจำหน่ายสินค้า และร้านค้าที่เป็นเครือข่ายคู่ค้าในจังหวัดต่างๆ	✓		- แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทั่วไประหว่างกันผ่านการออกเยี่ยมเยียนลูกค้าโดยผู้จัดการหรือรองผู้จัดการสหกรณ์ เพื่อรับทราบข้อมูลความต้องการ อุปสรรคในการค้าต่างๆ ซึ่งเป็นการเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน	- ไม่มี
2) ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่			- ไม่มี	- ไม่มี
3) ห้างสรรพสินค้า			- ไม่มี	- ไม่มี
4) ร้าน Farmer Shop	✓		- ลักษณะเดียวกับ สกก.เกษตรวิสัย จำกัด	- ไม่มี
5) ธุรกิจขายตรง		✓	- การทำสัญญาอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษรรายปีเพื่อกำหนดกรอบ เงื่อนไข แนวทางการค้าระหว่างกัน	- ไม่มี
หมายเหตุ: - รูปแบบความร่วมมือแบบไม่เป็นทางการหมายถึงรูปแบบความสัมพันธ์ที่อาศัยความคุ้นเคย ความไว้วางใจ ในการดำเนินธุรกรรมระหว่างกัน ไม่มีการกำหนดบทลงโทษในกรณีที่ผิดสัญญาอย่างชัดเจน - รูปแบบความร่วมมือแบบเป็นทางการหมายถึงรูปแบบความสัมพันธ์ที่มีการกำหนดกฎเกณฑ์ มีระเบียบปฏิบัติในการดำเนินธุรกรรมระหว่างกัน และมีการกำหนดบทลงโทษในกรณีที่ผิดสัญญาอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร				

ที่มา: ข้อมูลสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์

4.2.2 อุปสรรค/ข้อจำกัด/ปัจจัยผลกระทบ

โดยภาพรวมแล้วสหกรณ์มีความพึงพอใจในสัมพันธภาพกับคู่ค้าในระดับดีโดยเฉพาะใน 2 ช่องทางแรก มีการทำธุรกรรมต่อเนื่องมาในระยะยาวไม่ค่อยมีความผันผวนในการปรับราคาบ่อยครั้ง มีปริมาณการสั่งซื้อต่อเนื่อง มีอำนาจต่อรองกับคู่ค้าเหล่านี้ในระดับหนึ่ง ดังนั้นสหกรณ์จึงให้ความสำคัญในการจัดเก็บสต็อกสินค้าสำหรับลูกค้า 2 ช่องทางนี้ก่อน ในขณะที่เดียวกันก็มีคู่ค้ารายใหม่ติดต่อเข้ามาเรื่อยๆ ทั้งนี้ปัจจัยที่สหกรณ์คาดว่าคู่ค้าเหล่านี้ยังคงซื้อสินค้าจากสหกรณ์อย่างต่อเนื่องเพราะเชื่อมั่นในคุณภาพ ราคาเป็นธรรมและเชื่อมั่นในตัวสหกรณ์

อย่างไรก็ตามในอดีตที่ผ่านมาปัญหาในด้านความร่วมมือกับคู่ค้าที่สหกรณ์ประสบ ได้แก่

1) ขาดความน่าเชื่อถือ เนื่องจากคู่ค้าไม่มั่นใจในมาตรฐานและคุณภาพของสินค้าแต่หลังจากที่สหกรณ์ทำระบบ GMP HACCP และ ISO ในโรงงานแล้ว ทำให้ปัญหาต่างๆเหล่านี้ลดลง จนสามารถเรียกความมั่นใจจากคู่ค้าต่างๆกลับมาได้

2) ข้อจำกัดในการทำการค้าผ่านช่องทาง Modern Trade ในอดีตสหกรณ์ เคยเปิดตลาดในการจำหน่ายข้าวแบรนด์สหกรณ์ผ่านช่องทางร้านค้าปลีก และค้าส่งขนาดใหญ่ทั่วไปแต่ประสบปัญหาขาดทุนจากต้นทุนค่าใช้จ่ายทางการตลาดต่างๆที่โดนเรียกร้องจากคู่ค้าเหล่านี้ ทำให้ไม่สามารถควบคุมต้นทุนได้ นอกจากนี้การจำหน่ายผ่านช่องทางเหล่านี้ส่วนใหญ่มีการกำหนดราคาและ

มาตรฐานชัดเจนล่วงหน้า ซึ่งจากสถานการณ์ตลาดที่ไม่ปกติในปัจจุบันทำให้มีความเสี่ยงสูงที่จะไม่สามารถผลิตตามเงื่อนไขและจำหน่ายในราคาที่ถูกกำหนดล่วงหน้าได้

3) มีโอกาสในการทำตลาดส่งออกไปยังประเทศจีนผ่านการติดต่อโดยผู้ส่งออกในประเทศซึ่งมีความต้องการสั่งซื้อเป็นจำนวนมาก แต่สหกรณ์ยังไม่ค่อนข้างเชื่อมั่นในด้านเงื่อนไขการค้าและการชำระเงินจึงยังไม่มีการค้าผ่านช่องทางนี้ ประกอบกับปริมาณวัตถุดิบที่เข้าสู่ระบบสหกรณ์ในปัจจุบันได้รับผลกระทบจากโครงการรับจำนำจึงไม่สามารถรองรับตลาดส่วนนี้ได้

2.3 สหกรณ์การเกษตรปราสาท จำกัด

2.3.1 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรปราสาท จำกัด (สกก.ปราสาท จำกัด) ตั้งอยู่เลขที่ 92 หมู่ที่ 7 ถนน สุรินทร์-ปราสาท ตำบลก้งแอน อำเภอปราสาท จังหวัด สุรินทร์ การก่อตั้งของสหกรณ์เกิดขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2493 ได้จัดตั้งสหกรณ์หาทุนขึ้นครั้งแรกรวมทั้ง 50 สหกรณ์ต่อมา พ.ศ. 2511 ได้จัดตั้งสหกรณ์การเกษตร

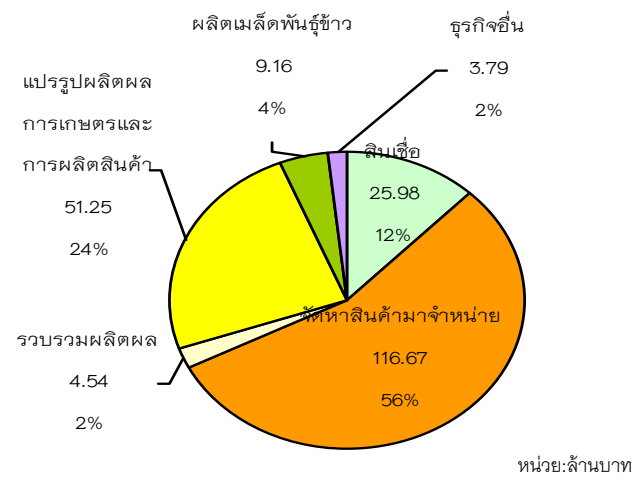


ขึ้นมา 2 สหกรณ์ และเมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2517 ได้ควบสหกรณ์การเกษตรปราสาทหนึ่ง จำกัด สหกรณ์การเกษตรปราสาทสอง จำกัด สหกรณ์ที่ดินปราสาทชลธาล จำกัด รวม 3 สหกรณ์เข้า ร่วมกันจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ใหม่เปลี่ยนชื่อเป็นสหกรณ์การเกษตรปราสาท จำกัด ประเภทสหกรณ์ การเกษตรอยู่ในเขตท้องที่อำเภอปราสาท

สหกรณ์ได้ดำเนินธุรกิจด้านการเกษตรอย่างครบวงจร รวมทั้งมีการให้บริการ เสริมอื่นๆที่เป็นประโยชน์แก่สมาชิก ได้แก่

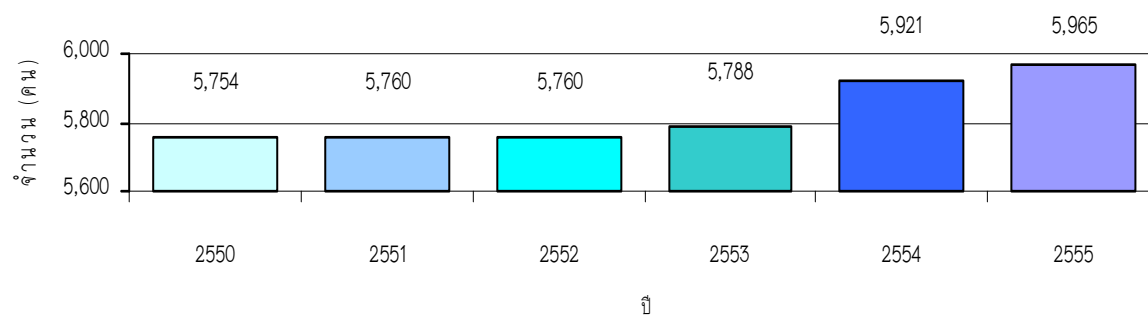
1. ธุรกิจส่งเสริมอาชีพและพัฒนาธุรกิจ ด้วยการให้กู้เงินเพื่อซื้อปัจจัยการผลิต วัสดุการเกษตรต่างๆ
2. ธุรกิจการรับฝากเงินจากสมาชิกในรูปของเงินฝากออมทรัพย์ โดยคิดดอกเบี้ย เงินฝากในอัตราที่สูง เช่น เงินฝากออมทรัพย์ อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 2.5 บาทต่อปี เงินรับฝากออม ทรัพย์พิเศษ อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 4 บาทต่อปี
3. ธุรกิจการซื้อ ด้วยการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิกและบุคคลทั่วไป เช่น วัสดุการเกษตร เครื่องอุปโภคบริโภค น้ำมัน ในราคายุติธรรม
4. ธุรกิจการขาย สหกรณ์รวบรวมข้าวเปลือกจากสมาชิกและเกษตรกรทั่วไป รวมทั้ง สหกรณ์ต่าง ๆ โดยสร้างเครือข่ายสหกรณ์ภายในจังหวัดและต่างจังหวัด เพื่อขยายตลาด สามารถจำหน่ายได้ในราคาที่ดีขึ้น
5. ธุรกิจโรงสี สหกรณ์มีโรงสีข้าวกำลังการผลิต 60 ตัน/ 24 ชั่วโมง ซึ่งได้รับ เงินทุนสนับสนุนจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อรับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิกและเกษตรกรทั่วไปใน

จังหวัดสุรินทร์ พร้อมด้วยเครื่องมือ เครื่องจักรอื่น ๆ สำหรับการผลิตข้าวสาร ได้แก่ เครื่องบรรจุ
 สูญญากาศ เครื่องคัดแยกเมล็ดข้าวสาร เป็นต้น



รูปที่ 2-14 : สัดส่วนกำไรสุทธิแยกตามประเภทธุรกิจของสกก. ปราสาท จำกัด ณ สิ้นปีบัญชี มิถุนายน 2555

สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ปลูกข้าวหอมมะลิ 105 และเลี้ยงสัตว์ มีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ ปัจจุบันมีสมาชิกทั้งสิ้น 5,965 คน (ที่มา:รายงานประจำปี 2555) สังกัดตามหมู่บ้านต่างๆ 204 กลุ่ม ครอบคลุมพื้นที่จำนวน 18 ตำบล ได้แก่ กังแอน บ้านพลวง ปราสาททอง ทุ่งมน สมุด เขื่อนเพลิง ไพล ประทัดบุ ทมอ โคกยาง ตาเบา กันตวจระมวล บ้านไทร หนองใหญ่ ไชคนาสาม โคกสะอาด ปรีอ และ ตานี



รูปที่ 2-15 : อัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนสมาชิกของสกก.ปราสาท จำกัด ตั้งแต่สิ้นปีบัญชี มิ.ย.50-มิ.ย.55

ผลิตภัณฑ์ที่สหกรณ์จำหน่าย ได้แก่

1.) **สินค้าประเภทการเกษตร** เป็นสินค้าที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการผลิตด้านการเกษตรต่างๆ ได้แก่ ปุ๋ย เคมีภัณฑ์

2.) **สินค้าประเภทน้ำมัน** ได้แก่ น้ำมันเชื้อเพลิงและน้ำมันหล่อลื่น

3.) **สินค้าทั่วไป** ได้แก่ สินค้าอุปโภค-บริโภคทั่วไป ที่สหกรณ์ทำหน้าที่เหมือนเป็นจุดกระจายสินค้าราคาประหยัด เพื่อเป็นสวัสดิการเสริมแก่สมาชิก เช่น น้ำมันพืช เครื่องดื่ม อาหารแห้ง ผลไม้ เป็นต้น นอกจากนี้สหกรณ์ยังเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์จากข้าวอื่นๆ ได้แก่ เจลบำรุงผิวหน้า โลชั่นทาผิว ครีมขัดผิว ครีมอาบน้ำ แชมพูผมหอม สบู่มะหาดผสมรำข้าวแบรนด์ ผกาออฟเสร์น ผลิตภัณฑ์จากน้ำมันรำข้าวหอมมะลิแดงอินทรีย์ ฯลฯ



4.) **สินค้าจากการรวบรวมผลิตผลการเกษตร** ได้แก่ ข้าวเปลือก

5.) **สินค้าจากการแปรรูปผลิตผลการเกษตรและการผลิตสินค้า**

5.1) **ประเภทข้าวเปลือก** เป็นการขายในปริมาณมากในแต่ละครั้ง ได้แก่ ข้าวสาร ปลายข้าว รำ แกลบ และข้าวสารปรับปรุงคุณภาพ

5.2) **ประเภทข้าวสารบรรจุถุง** ซึ่งสหกรณ์มีตราสินค้าของสหกรณ์เพียง 1 แบรินด์ ได้แก่ แบรินด์สหกรณ์การเกษตรปราสาท และแบรินด์ของเครือข่ายข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย 1 แบรินด์ คือแบรินด์เกิดบุญ นอกจากนี้ยังมีการรับจ้างทำข้าวบรรจุถุงในแบรินด์ของลูกค้า บริษัทขายตรงด้วย



แบรินด์สหกรณ์การเกษตรปราสาท จำกัด

- บรรจุสุญญากาศ ขนาด 5 2 และ 1 กก.
- บรรจุถุงธรรมดา ขนาด 50 15 5 2 และ 1 กก.

จำหน่ายทั้งข้าวสารชนิดพิเศษ 100 % ชั้น 2 และข้าวกล้องชนิดพิเศษ 100 % ชั้น 2



แบรินด์เกิดบุญ

- ขนาดบรรจุ 1 กก.
- ขนาดบรรจุ 5 กก.

จำหน่ายข้าวสารชนิดพิเศษ 100 % ชั้น 2



แบรินด์ของลูกค้า ได้แก่ ผู้ส่งออก บริษัทขายตรง และห้างสรรพสินค้าในจังหวัด

ใกล้เคียงจำหน่ายทั้งข้าวสารชนิดพิเศษ 100 % ชั้น 2 และข้าวกล้องชนิดพิเศษ 100 % ชั้น 2

รูปที่ 2-16 : ภาพข้าวสารบรรจุถุงแบรินด์ต่างๆที่ผลิตและจำหน่ายโดยสกก. ปราสาท จำกัด

2.3.2 ใช้อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของสหกรณ์

สกก.ปราสาท จำกัด มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับแบรนด์ของสหกรณ์เพียงแบรนด์เดียวนั้นคือแบรนด์สหกรณ์การเกษตรปราสาท จำกัด โดยจำหน่ายผ่านคู่ค้าในช่องต่างๆที่หลากหลาย นอกเหนือจากนั้นกรณีคู่ค้ารายใหญ่จะเป็นการรับจ้างผลิตในแบรนด์ของคู่ค้า และมีการร่วมจำหน่ายภายใต้แบรนด์เกิดบุญซึ่งเป็นแบรนด์ของเครือข่าย ลักษณะใช้อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของสกก.ปราสาท จำกัด มีดังนี้

1) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในใช้อุปทานของสหกรณ์

ในใช้อุปทานของสกก.ปราสาท จำกัด มีหน่วยงาน/องค์กรที่เกี่ยวข้องในลักษณะเดียวกับสกก.เกษตรวิสัย และ สกก.พิมาย จำกัด กล่าวคือนอกจากเกษตรกรสมาชิกและคู่ค้าของสหกรณ์แล้ว ยังมีหน่วยงาน/องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในใช้อุปทาน เช่น หน่วยงานภาครัฐต่างๆที่ให้การสนับสนุนด้านเงินกู้เพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียน บริษัท/ห้างร้านเอกชนต่างๆที่เป็นผู้สนับสนุนปัจจัยการผลิตอื่นๆแก่สหกรณ์และเกษตรกรสมาชิก เช่น บริษัทที่จำหน่ายปุ๋ย ยา บรรจุภัณฑ์ต่างๆ เป็นต้น

จากรายงานประจำปีของสหกรณ์ชี้ให้เห็นว่าหน่วยงานภาครัฐมีบทบาทสำคัญในการให้เงินสนับสนุนในรูปของเงินกู้ยืมแก่สหกรณ์เพื่อเสริมสภาพคล่องในการดำเนินงานตามโครงการต่างๆ ทั้งในส่วนที่เป็นการสนองโครงการตามนโยบายของภาครัฐและใช้ในกิจกรรมการค้าดำเนินงานของสหกรณ์เอง ทั้งนี้สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2-11

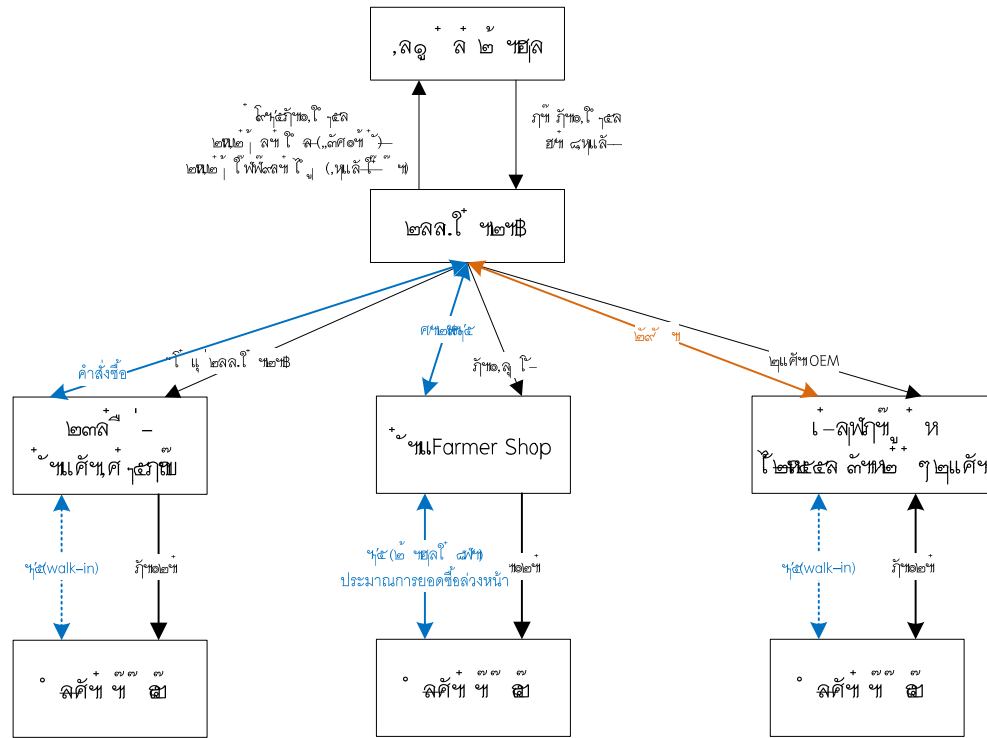
ตารางที่ 2-11 ตารางแสดงแหล่งเงินกู้ต่างๆของสกก.ปราสาท จำกัด ระหว่างปี 2551-2555

แหล่งเงินกู้	รายละเอียด	ระยะเวลา	วัตถุประสงค์ในการกู้	
			เพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์	สนองนโยบายภาครัฐ
1) ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)	1.1 เงินกู้เพื่อเป็นทุนให้กู้แก่สมาชิก	2551-2555	√	
	1.2 โครงการเงินกู้เพื่อการขายผลผลิต	2555	√	
2) กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	2.1 โครงการเงินกู้เพื่อรวบรวมผลผลิตข้าวเปลือกเป็นข้าวสารเพื่อจำหน่าย	2551-2554	√	
	2.2 โครงการปรับปรุงโครงสร้างหนี้	2551-2555	√	
	2.3 โครงการเงินกู้เพื่อปรับโครงสร้างภาคเกษตร (ASPL)	2551-2555		√
	2.4 โครงการจัดหาน้ำมันเชื้อเพลิงมาจำหน่าย	2551-2555	√	
	2.5 โครงการจัดหาปัจจัยการผลิต	2551-2554	√	
	2.6 โครงการก่อสร้างห้องบรรจุ จัดเก็บและอุปการณ์การผลิตข้าวสาร	2551-2555	√	

ที่มา: รายงานกิจการประจำปี 2551-2555 ของสกก.ปราสาท จำกัด

2) แผนภาพความสัมพันธ์

ความเชื่อมโยงของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของสกก. เกษตรวิสัย จำกัด สามารถแสดงในแผนภาพความสัมพันธ์ได้ดังนี้



รูปที่ 2-17 : แผนภาพความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของสกก. ปราสาท จำกัด

จากแผนภาพความสัมพันธ์จะเห็นได้ว่าฝั่งอุปทานของสหกรณ์ประกอบด้วยสมาชิกของสหกรณ์ที่นำข้าวเปลือกมาจำหน่าย ลักษณะโดยทั่วไปเกษตรกรสมาชิกจะนำข้าวเปลือกมาจำหน่ายแก่สหกรณ์ โดยสหกรณ์รับซื้อเป็นเงินสดทันที ช่วงเวลาปกติที่เกษตรกรนำผลผลิตมาจำหน่ายเป็นช่วงระหว่างเดือน พฤศจิกายน-กุมภาพันธ์ เกษตรกรบางส่วนที่มียุ้งฉางอาจเก็บผลผลิตไว้ก่อนเพื่อรอราคาแล้วค่อยนำมาจำหน่าย

นอกจากนี้สหกรณ์ยังเป็นผู้สนับสนุนอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกด้วยการจัดกิจกรรมอบรมให้ความรู้ และจัดหาปัจจัยการผลิตต่างๆ เช่น ปุ๋ย ยาฆ่าแมลง-ศัตรูพืช อาหารเสริม เมล็ดพันธุ์ ฯลฯ มาจำหน่ายแก่สมาชิกในราคาพิเศษ

เมื่อสหกรณ์ได้รวบรวมข้าวเปลือกมาจากสมาชิกแล้วก็จะนำข้าวเปลือกเข้าสู่กระบวนการผลิต แปรรูปเป็นข้าวสาร และบรรจุถุงจำหน่ายตามแบรนด์ต่างๆต่อไป

ผู้ที่รับซื้อข้าวสารบรรจุถุงของสหกรณ์สามารถจำแนกได้ 3 ช่องทางหลักได้แก่

- 1) สหกรณ์ที่มีร้านจำหน่ายสินค้าและร้านค้าที่เป็นภาคีพันธมิตรในจังหวัด

ต่างๆ ในพื้นที่ใกล้เคียง สหกรณ์ในจังหวัดอื่นๆ ในเขตภาคกลาง และภาคใต้ เช่น จังหวัดราชบุรี สงขลา สุราษฎร์ธานี ลพบุรี ซึ่งสหกรณ์เหล่านี้เป็นคู่ค้าหลักในการจำหน่ายข้าวสารบรรจุถุงแบรนด์ของสหกรณ์ เป็นคู่ค้าที่ทำธุรกิจร่วมกันมานานมากกว่า 10 ปี สัดส่วนการจำหน่ายข้าวบรรจุถุงแบรนด์ต่างๆ ผ่านช่องทางนี้ประมาณ 60% ลักษณะการซื้อขายระหว่างกันจะเป็นครั้งคราวตามคำสั่งซื้อ แต่จะมีการสั่งซื้ออย่างต่อเนื่อง เป็นประจำทุกเดือน การต่อรองราคาเป็นครั้งคราวไปอิงตามราคาตลาดเป็นหลัก แต่โดยปกติแล้วจะค่อนข้างคงที่ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย (เปลี่ยนแปลงราคาประมาณทุก 2-3 เดือน) ไม่มีการประมาณการยอดสั่งซื้อล่วงหน้าระยะยาวเนื่องจากเป็นคู่ค้ากันมานาน

2) ร้าน Farmer Shop เป็นช่องทางการจำหน่ายข้าวแบรนด์เกิดบุญ ซึ่งเป็นช่องทางเดียวกับสกก.เกษตรวิสัย และสกก.พิมาย จำกัด โดยปริมาณการสั่งซื้อปกติประมาณครั้งละ 400-500 กก. มีการสั่งซื้อเป็นประจำประมาณ 1-2 เดือนครั้ง ปริมาณการสั่งซื้อค่อยๆ เพิ่มขึ้นในอัตราค่อนข้างคงที่ ราคาจำหน่ายใกล้เคียงกับช่องทางอื่น เป็นราคาอ้างอิงตามสภาวะการณ์ตลาด ปริมาณยอดจำหน่ายอยู่ที่ประมาณ 1%

3) ช่องทางการรับจ้างผลิตภายใต้แบรนด์ของลูกค้า ประกอบด้วยคู่ค้าที่เป็นบริษัทขายตรง บริษัทผู้ส่งออก รวมถึงห้างสรรพสินค้าในจังหวัดนครราชสีมา โดยลักษณะการสั่งซื้อของบริษัทขายตรง จะมีสัญญาระหว่างกันโดยไม่กำหนดราคาและมีการวางแผนการสั่งซื้อล่วงหน้าระยะยาวร่วมกัน เพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติงาน แต่จะมีการสั่งซื้อด้วยใบสั่งซื้อสินค้าเป็นครั้งๆ ไป ราคาซื้อ-ขายจะอิงตามราคาตลาดในช่วงเวลาที่มีการซื้อ-ขายนั้นๆ เช่นเดียวกับสกก.เกษตรวิสัย และพิมาย จำกัด คู่ค้าช่องทางนี้ดำเนินธุรกิจร่วมกันมายาวนานมากกว่า 10 ปีแล้ว มีการสั่งซื้อเป็นประจำทุกเดือน สัดส่วนปริมาณยอดจำหน่าย อยู่ที่ประมาณ 20% สำหรับช่องทางบริษัทผู้ส่งออก จะมีการเจรจาสั่งซื้อเป็นครั้งคราวไปไม่แน่นอนเป็นลือตๆ ขึ้นอยู่กับการเจรจาต่อรองราคาในเวลานั้นๆ สัดส่วนปริมาณยอดจำหน่ายอยู่ที่ประมาณ 10% ในช่องทางของห้างสรรพสินค้า (1 ราย) ดำเนินธุรกิจร่วมกันมาประมาณ 5 ปี เป็นคู่ค้าในลักษณะฝากขาย ไม่มีการทำสัญญาล่วงหน้าเป็นลายลักษณ์อักษร ไม่มีแผนการสั่งซื้อ จะสั่งซื้อเพิ่มตามจำนวนยอดจำหน่ายและสินค้าคงเหลือในสต็อก ช่องทางนี้นอกจากจะเป็นลักษณะฝากขายแล้วยังมีการเรียกเก็บค่าการจัดการจากสหกรณ์อีก 15% จากยอดจำหน่าย สัดส่วนปริมาณจำหน่ายผ่านช่องทางนี้ประมาณ 10%

3) แผนผังกระบวนการ

กระบวนการรวบรวมข้าวเปลือก จนถึงกระบวนการแปรรูปเพื่อจำหน่ายมีลักษณะเช่นเดียวกับ สกก.เกษตรวิสัย และสกก.พิมาย จำกัด

4) ความร่วมมือในโซ่อุปทาน

จากการรวบรวมข้อมูลกิจกรรมของสหกรณ์ในรายงานประจำปี ตั้งแต่ปี 2551-2555 และจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ สามารถสรุปรูปแบบความร่วมมือที่เกิดขึ้นระหว่างสกก.ปราสาท จำกัดและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทานทั้งฝ่ายเกษตรกร

สมาชิกด้านอุปทาน และด้านคู่ค้าต่างๆในฝ่ายอุปสงค์ ได้ดังนี้

4.1 ความร่วมมือระหว่างสหกรณ์กับสมาชิกฝ่ายอุปทาน

4.1.1 เครื่องมือ/กิจกรรมที่ไม่ใช่ด้านการเงิน

เครื่องมือ/กิจกรรมที่ไม่ใช่ด้านการเงินที่สหกรณ์ใช้ส่วนใหญ่เป็นการมุ่งเน้นการให้ความรู้แก่เกษตรกรสมาชิก ทั้งนี้กิจกรรมต่างๆเหล่านี้มีทั้งกิจกรรมที่ดำเนินงานตามนโยบายของภาครัฐ ดังสรุปในตารางที่ 2-12 และกิจกรรมที่ริเริ่มดำเนินการโดยสหกรณ์เอง ดังสรุปในตารางที่ 2-13

ตารางที่ 2-12 ตารางสรุปกิจกรรมที่สกก.ปราสาท จำกัด ดำเนินการสนองตามนโยบายจากหน่วยงานภาครัฐตั้งแต่ปี 2551-2555

ชื่อโครงการ/กิจกรรม	หน่วยงานสนับสนุน	วัตถุประสงค์ในการจัดกิจกรรม				ระยะเวลาดำเนินการ	รายละเอียด
		ส่งเสริมสังคม/สิ่งแวดล้อม	ส่งเสริมอาชีพ/เพิ่มรายได้	พัฒนาระบบ/วิธีการ	สร้างความเชื่อมั่น		
โครงการผลิตข้าวหอมมะลิอินทรีย์และข้าวปลอดสารพิษ มาตรฐานเกษตรอินทรีย์สุรินทร์	ร่วมกับจังหวัดสุรินทร์	√		√		2551-2555	- เพื่อมุ่งสู่การผลิตอาหารปลอดภัยแก่ผู้บริโภค
โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพผลผลิตการเกษตร	กรมส่งเสริมสหกรณ์			√		2551-2555	- เพื่อพัฒนาการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวคุณภาพดี ให้เพียงพอต่อความต้องการของสมาชิก
โครงการฟื้นฟูอาชีพสมาชิก	กรมส่งเสริมสหกรณ์		√			2552-2555	- อบรมให้ความรู้ด้านอาชีพเสริม เพื่อเพิ่มรายได้ การปรับปรุงพื้นที่ทำกิน และให้การสนับสนุนด้านเงินช่วยเหลือแก่สมาชิก - เป็นส่วนหนึ่งของโครงการลดภาระหนี้เกษตรกรรายย่อยและยากจนผ่านสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร
โครงการสร้างศูนย์การเรียนรู้การเกษตร	กรมส่งเสริมสหกรณ์		√			2552-2555	- เป็นส่วนหนึ่งของโครงการพัฒนาและฟื้นฟูอาชีพเกษตรกรรายย่อย
โครงการ "สมาชิกต้นแบบ"	กรมส่งเสริมสหกรณ์		√			2552-2555	- เป็นส่วนหนึ่งของโครงการพัฒนาและฟื้นฟูอาชีพเกษตรกรรายย่อย
โครงการเครือข่ายศูนย์ข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย	สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย			√		2552-2555	- โครงการมุ่งเน้นการร่วมมือเชิงเครือข่ายระหว่างสมาชิกสหกรณ์ - ร่วมกับเครือข่ายจัดทำชุดความรู้การปลูกข้าวที่ดี (GAP) และเผยแพร่แก่สมาชิกในปี 2554-2555
รับจำนำข้าวเปลือก	รัฐบาล		√			2551-2555	- มาจากนโยบายภาครัฐที่ต้องการช่วยเหลือเกษตรกรโดยดำเนินการผ่านสหกรณ์ - ประโยชน์ที่ได้รับ: เกษตรกรจำหน่ายข้าวได้ราคาดีขึ้น - ผลกระทบ สหกรณ์ได้รับผลกระทบจากการขาดแคลนวัตถุดิบซึ่งกระทบต่อแผนการผลิตและแผนการดำเนินงานในระยะยาว
โครงการพักหนี้	กรมส่งเสริมสหกรณ์		√			2555-2557	- เพื่อให้การชดเชยดอกเบี้ยแก่สมาชิกที่มีหนี้ค้างชำระ

ชื่อโครงการ/กิจกรรม	หน่วยงานสนับสนุน	วัตถุประสงค์ในการจัดกิจกรรม				ระยะเวลาดำเนินการ	รายละเอียด
		ส่งเสริมสังคม/สิ่งแวดล้อม	ส่งเสริมอาชีพ/เพิ่มรายได้	พัฒนาระบบ/วิธีการ	สร้างความเชื่อมั่น		
เกษตรกรรายย่อยและประชาชนผู้มีรายได้น้อยผ่านสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร	สหกรณ์						และช่วยบรรเทาปัญหาความเดือดร้อนด้านการเงิน
ข้อสังเกต : - กิจกรรมข้างต้นเป็นโครงการขนาดใหญ่ที่ส่วนใหญ่มีแผนการดำเนินงานระยะยาว ทั้งนี้กิจกรรมย่อยอื่นๆอาจไม่ได้ระบุอย่างครบถ้วน - หน่วยงานภาครัฐให้การสนับสนุนหลักได้แก่กรมส่งเสริมสหกรณ์ทั้งในด้านความรู้ผ่านเวทีการอบรม และเงินงบประมาณในการสนับสนุนโครงการ - กิจกรรมส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมส่งเสริมอาชีพเพิ่มรายได้แก่เกษตรกรสมาชิกเป็นหลัก รองลงมาเป็นกิจกรรมที่พัฒนาระบบกระบวนการ และพัฒนาสังคม/สิ่งแวดล้อมตามลำดับ							

ที่มา: สรุปจากรายงานประจำปีของ สกก.ปราสาท จำกัด ตั้งแต่ปี 2551-2555

ตารางที่ 2-13 ตารางสรุปกิจกรรมที่ สกก.ปราสาท จำกัด เป็นผู้ริเริ่มและดำเนินการเอง ตั้งแต่ปี 2551-2555

ชื่อโครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุน	วัตถุประสงค์ในการจัดกิจกรรม				ระยะเวลาดำเนินการ	รายละเอียด
		ส่งเสริมสังคม/สิ่งแวดล้อม	ส่งเสริมอาชีพ/เพิ่มรายได้	พัฒนาระบบ/วิธีการ	สร้างความเชื่อมั่น		
โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกสหกรณ์	-		√		√	2551-2555	- เพื่อพัฒนาต่อยอดอาชีพและเพิ่มรายได้แก่สมาชิก ส่งเสริมการทำงานร่วมกันของสมาชิกสหกรณ์
โครงการส่งเสริมอาชีพแก่กลุ่มสตรีสหกรณ์และเยาวชน	-	√	√		√	2551-2555	- เพื่อส่งเสริมด้านอาชีพแก่สตรีและเยาวชน เช่น การทอผ้า ถนอมอาหาร การเลี้ยงสัตว์ การปลูกพืชผักสวนครัว เป็นต้น
โครงการร่วมทุนเลี้ยงปลุสัตว์	-		√		√	2551-2555	- เป็นโครงการที่มุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกสหกรณ์ให้มีรายได้เสริม เช่น การเลี้ยงหมู ปลา โค กระบือ เป็นต้น
โครงการเสริมสร้างความสัมพันธ์คณะกรรมการเจ้าหน้าที่ และสมาชิก					√	2552-2554	- เพื่อมุ่งสร้างความสามัคคี ความรักและความเป็นเจ้าของสหกรณ์ ส่งเสริมให้การการทำงานร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่และสมาชิกสหกรณ์
โครงการปลูกพืชบำรุงดิน				√		2553	- มุ่งเน้นในการให้ความรู้แก่เกษตรกรสมาชิกในการปรับปรุง บำรุงสภาพดินโดยวิธีธรรมชาติ และช่วยลดต้นทุนในการใช้ปัจจัยการผลิต
การจัดประชุมใหญ่ประจำปีและการจัดประชุมกลุ่มย่อยในแต่ละหมู่บ้าน	-				√	2550-2555	- วัตถุประสงค์: เพื่อสื่อสารข้อมูลระหว่างสหกรณ์และสมาชิก - ฝ่ายสินเชื่อ/ฝ่ายส่งเสริมจะลงพื้นที่จัดประชุมเป็นประจำทุกเดือนตามแผนงาน - ประโยชน์: สมาชิกได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ สหกรณ์รับทราบข้อมูลความต้องการ-ปัญหาจากสมาชิกโดยตรง เป็นเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความศรัทธาในระบบสหกรณ์มากขึ้น
ข้อสังเกต : - กิจกรรมส่วนใหญ่มุ่งเน้นการเสริมสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในระบบสหกรณ์ และการส่งเสริมอาชีพเพิ่มรายได้ ตามลำดับ - กิจกรรมที่ระบุล้วนเป็นโครงการระยะยาว ทั้งนี้กิจกรรมย่อยอื่นๆอาจไม่ได้ระบุอย่างครบถ้วน							

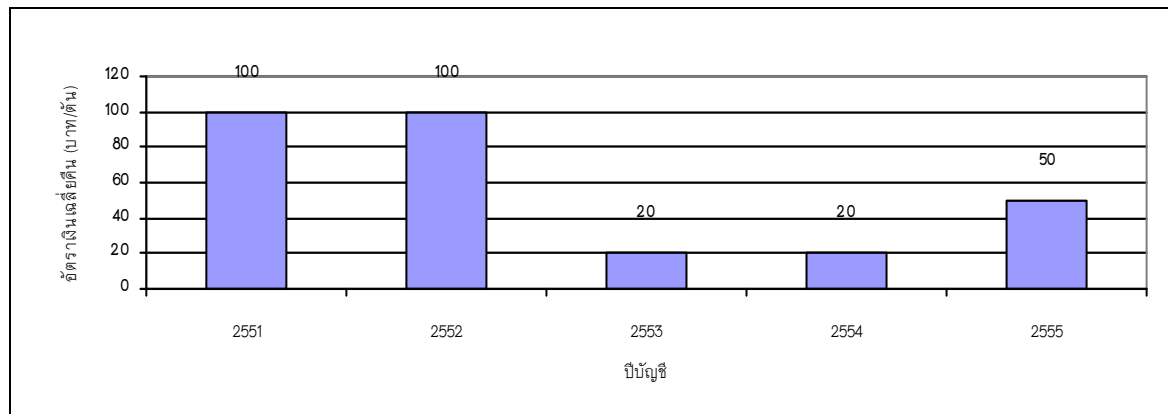
ที่มา: สรุปจากรายงานประจำปีของ สกก.ปราสาท จำกัด ตั้งแต่ปี 2551-2555

จะเห็นได้ว่ากิจกรรมที่ริเริ่มโดยสหกรณ์เองส่วนใหญ่เป็นการมุ่งเน้นการสร้างศรัทธาในระบบสหกรณ์และการมุ่งพัฒนาเพิ่มรายได้ ส่งเสริมอาชีพแก่เกษตรกรสมาชิกเป็นหลัก โดยมีโครงการที่มุ่งเน้นการพัฒนาระบบ/วิธีการดำเนินงาน การช่วยลดต้นทุนในการผลิตที่ยังไม่มากนักและโครงการที่มีก็เป็นลักษณะโครงการระยะสั้น (1 ปี) อย่างไรก็ตามกิจกรรมการประชุมใหญ่ประจำปี และการประชุมกลุ่มย่อยสมาชิก เป็นช่องทางหลักในการสื่อสารข้อมูลสำคัญต่างๆแก่สมาชิก ส่งเสริมการทำกิจกรรมร่วมกับสหกรณ์ เสริมสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในสหกรณ์และประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับ ซึ่งการจัดประชุมนี้มีขึ้นอย่างสม่ำเสมอโดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อ/ส่งเสริมโดยภาพรวมสมาชิกค่อนข้างให้ความร่วมมือกับกิจกรรมต่างๆของสหกรณ์เป็นอย่างดี

4.1.2 เครื่องมือ/กิจกรรมด้านการเงิน

เครื่องมือด้านการเงินที่สหกรณ์ใช้ในการจูงใจให้เกษตรกรสมาชิกร่วมมือกับสหกรณ์ในการนำข้าวเปลือกมาจำหน่ายแก่สหกรณ์คือการจ่ายเงินเฉลี่ยคืนแก่สมาชิกเป็นประจำทุกปี ดังแสดงในรูปที่ 2-18 ซึ่งการจ่ายเงินเฉลี่ยคืนนี้เป็นการจัดสรรกำไรสุทธิที่สหกรณ์มีในรอบปีบัญชีนั้นๆเพื่อเฉลี่ยคืนแก่สมาชิกตามส่วนธุรกิจที่สมาชิกได้ทำไว้กับสหกรณ์ในระหว่างปี ทั้งนี้อัตราการจ่ายเงินเฉลี่ยคืนเป็นอัตราที่ผ่านการพิจารณาจากที่ประชุมคณะกรรมการสหกรณ์

การจ่ายเงินเฉลี่ยคืนแก่สมาชิกเป็นประจำทุกปี เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จูงใจให้เกษตรกรสมาชิกยังคงมาจำหน่ายข้าวแก่สหกรณ์ ไม่เลือกจำหน่ายเข้าโครงการรับจำนำข้าวของรัฐบาลที่ถึงแม้จะมีราคาซื้อขายที่สูงกว่าสหกรณ์ก็ตาม



ที่มา: สรุปจากรายงานประจำปีของ สกก.ปราสาท จำกัด ตั้งแต่ปี 2551-2555

รูปที่ 2-18 กราฟแสดงอัตราการจ่ายเงินเฉลี่ยคืนสมาชิก จากการจำหน่ายข้าวเปลือกแก่ สกก.ปราสาท จำกัด ตั้งแต่ปี 2551-2555

4.1.3 อุปสรรค/ข้อจำกัด/ปัจจัยผลกระทบ

ในช่วงฤดูการเก็บเกี่ยวปีที่ผ่านมาพบว่าเกษตรกรในพื้นที่ประสบปัญหาภัยแล้ง ส่งผลให้ผลผลิตที่ได้มีปริมาณที่น้อยกว่าปกติ และยังส่งผลให้ข้าวไม่ได้คุณภาพ ประกอบกับการดำเนินงานของโครงการรับจำนำที่กำหนดราคาซื้อขายสูง (กิโลกรัมละ 20 บาท) ทำให้เกษตรกรนำข้าวมาจำหน่ายแก่สหกรณ์น้อย ส่งผลกระทบให้สหกรณ์มีปัญหาคิวข้าวไม่เพียงพอจำหน่ายในช่วงเวลา จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนอกจากสหกรณ์จะมีข้าวไม่เพียงพอจำหน่ายส่งผลกระทบด้าน

รายได้ของสหกรณ์แล้ว ยังส่งผลกระทบต่อต้นทุนในการผลิตของสหกรณ์ด้วย กล่าวคือเพื่อรวบรวมข้าวเปลือกจากสมาชิกให้ได้มากขึ้น สหกรณ์พยายามให้ราคารับซื้อข้าวที่สูงใกล้เคียงกับราคารับจำหน่ายในกรณีที่ข้าวคุณภาพดีตามเกณฑ์ของสหกรณ์ที่กำหนด มีบริการส่งรถไปรับข้าวจากเกษตรกรตรงโดยคิดค่าบริการที่ถูกกว่าปกติ นอกจากนี้ในกรณีที่ไม่สามารถรวบรวมข้าวเปลือกจากสมาชิกให้เพียงพอต่อความต้องการของตลาด สหกรณ์ต้องดำเนินการซื้อข้าวจากเครือข่ายสหกรณ์หรือโรงสีเอกชนในราคาที่สูงเพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิม เป็นต้น

ผลกระทบอีกประเด็นหนึ่งที่สืบเนื่องจากราคาจำหน่ายที่สูงมากจนใกล้เคียงกับราคาจำหน่ายข้าวอินทรีย์ (ประมาณกิโลกรัมละ 21-22 บาท) ทำให้เกษตรกรที่ผลิตข้าวอินทรีย์แต่คุณภาพยังไม่ดีนักเลือกที่จะจำหน่ายเข้าโครงการรับจำหน่ายแทน ซึ่งในระยะยาวอาจส่งผลกระทบต่อเกษตรกรขาดแรงจูงใจในการผลิตข้าวหอมมะลิอินทรีย์

4.2 ความร่วมมือระหว่างสหกรณ์กับคู่ค้าฝ่ายอุปสงค์

เนื่องจากคู่ค้าฝ่ายอุปสงค์ของสกก.ปราสาท จำกัด มีช่องทางที่ไม่หลากหลายมากนัก มีแบรนด์ข้าวของสหกรณ์เพียงแบรนด์เดียว ซึ่ง ลักษณะทางการค้าแต่ละช่องทางสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2-14

ตารางที่ 2-14 ตารางสรุปลักษณะเบื้องต้นของคู่ค้าฝ่ายอุปสงค์ ของสกก.ปราสาท จำกัด ในช่องทางต่างๆ

ประเภทคู่ค้า	ระยะเวลาในการทำธุรกิจร่วมกัน	สัดส่วนการค้า (ประมาณ)	ลักษณะการค้า
1) สหกรณ์ที่มีร้านจำหน่ายสินค้า และร้านค้าที่เป็นเครือข่ายคู่ค้าในจังหวัดต่างๆ	> 10 ปี	60%	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีการคาดการณ์การสั่งซื้อล่วงหน้าในระบะเวลานานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร - ปริมาณคำสั่งซื้อเป็นประจำ เฉลี่ยรายละ 2-3 เดือนครั้ง (แต่โดยภาพรวมมีคำสั่งซื้อเป็นประจำทุกเดือน) ปริมาณการสั่งซื้อไม่ค่อยแน่นอน - คู่ค้าบางรายมีแนวโน้มตัดสินใจซื้อสินค้าโดยคำนึงถึงราคาเป็นหลัก - ราคาซื้อ-ขายอิงตามราคาตลาดซึ่งไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย (มีการเปลี่ยนแปลงราคาประมาณ 2-3 เดือนครั้ง)
2) ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่			- ไม่มี
3) ห้างสรรพสินค้า (1 ราย-ห้าง The Mall สาขาเมืองนครราชสีมา)	ประมาณ 5 ปี	9%	<ul style="list-style-type: none"> - เงื่อนไขการค้าเป็นลักษณะฝากขาย - ไม่มีแผนการสั่งซื้อล่วงหน้า หรือสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษร - มีการคิดค่าบริหารจัดการ 15% จากยอดจำหน่าย - ราคาสินค้าสหกรณ์เป็นผู้กำหนด แต่ไม่สามารถกำหนดราคาได้อย่างอิสระโดยต้องพิจารณาจากราคาจำหน่ายในตลาดเป็นหลัก เพราะหากตั้งราคาสูงเกินไปผู้บริโภคก็อาจจะเลือกซื้อแบรนด์อื่นแทน
4) ร้าน Farmer Shop	< 3 ปี	1%	- รูปแบบเดียวกับสกก.เกษตรวิสัย และสกก.พิมาย จำกัด
5) ธุรกิจขายตรง	> 10 ปี	20%	- เป็นการผลิตในแบรนด์ของลูกค้าดังนั้นลักษณะความร่วมมือระหว่างกันจึงค่อนข้างเป็นทางการ เป็นลักษณะการทำสัญญาซื้อ-ขายระหว่างกัน ซึ่งคู่ค้ารายนี้ก็เป็นคู่ค้าที่ทำธุรกิจร่วมกับสหกรณ์มา

ประเภทคู่ค้า	ระยะเวลาในการทำธุรกิจร่วมกัน	สัดส่วนการค้า (ประมาณ)	ลักษณะการค้า
			ยาวนานเช่นกัน ลูกคู่ค้ามีความเชื่อมั่นในคุณภาพสินค้าของสหกรณ์ (เงื่อนไขการค้าต่างๆเป็นในลักษณะเดียวกับสกก.เกษตรวิสัย และสกก.พิมาย จำกัด)
6) ผู้ส่งออก	> 10 ปี	10%	- เป็นการรับจ้างผลิตในแบรนด์ของลูกคู่ค้า - สั่งซื้อเป็นครั้งคราว ไม่แน่นอน - ราคาเจรจาเป็นครั้งๆไป แต่ราคาจำหน่ายค่อนข้างดีกว่าช่องทางอื่น เพราะมีการกำหนดเงื่อนไขด้านคุณลักษณะสินค้าที่สูง

ที่มา: ข้อมูลสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์

4.2.1 เครื่องมือ/กิจกรรมที่ไม่ใช่ด้านการเงิน และด้านการเงิน

รูปแบบความร่วมมือที่เกิดขึ้นในปัจจุบันของช่องทางต่างๆ ดังแสดงในตารางที่ 2-15 โดยภาพรวมพบว่าสหกรณ์ไม่มีกิจกรรมที่ส่งเสริมความร่วมมือกับคู่ค้าช่องทางต่างๆ มากนัก เช่น ไม่มีการออกเยี่ยมเยียนลูกคู่ค้าแต่จะเป็นลักษณะการให้สินค้าสนับสนุนตามที่ร้องขอเป็นบางกรณี เป็นต้น

ตารางที่ 2-15 ตารางสรุปรูปแบบความร่วมมือที่เกิดขึ้นในปัจจุบันระหว่างสกก.ปราสาท จำกัดและคู่ค้าฝ่ายอุปสงค์ในช่องทางต่างๆ

ประเภทคู่ค้า	รูปแบบความร่วมมือ		เครื่องมือ/กิจกรรมส่งเสริมความร่วมมือ	
	ไม่เป็นทางการ	เป็นทางการ	ไม่ใช้การเงิน	ด้านการเงิน
1) สหกรณ์ที่มีร้านจำหน่ายสินค้า และร้านค้าที่เป็นเครือข่ายคู่ค้าในจังหวัดต่างๆ	✓		- ไม่มีกิจกรรมที่ชัดเจนนัก ส่วนใหญ่เป็นการเจรจาต่อรอง การสั่งซื้อปกติ	- ไม่มี
2) ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่			- ไม่มี	- ไม่มี
3) ห้างสรรพสินค้า (1 ราย)	✓		- ไม่มีกิจกรรมที่ชัดเจนนัก ส่วนใหญ่เป็นการเจรจาต่อรอง การสั่งซื้อปกติ	- ไม่มี
4) ร้าน Farmer Shop	✓		- ลักษณะเดียวกับ สกก.เกษตรวิสัย และสกก.พิมาย จำกัด เพราะเป็นความร่วมมือของเครือข่าย	- ไม่มี
5) ธุรกิจขายตรง		✓	- การทำสัญญาอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษรรายปีเพื่อกำหนดกรอบ เงื่อนไข แนวทางการค้าระหว่างกัน	- ไม่มี
6) ผู้ส่งออก		✓	- ไม่มีกิจกรรมที่ชัดเจนนัก ส่วนใหญ่เป็นการเจรจาต่อรอง ราคาและกำหนดเงื่อนไขด้านคุณลักษณะสินค้าเป็นหลัก	- ไม่มี
หมายเหตุ: - รูปแบบความร่วมมือแบบไม่เป็นทางการหมายถึงรูปแบบความสัมพันธ์ที่อาศัยความคุ้นเคย ความไว้วางใจ ในการดำเนินธุรกรรมระหว่างกัน ไม่มีการกำหนดบทลงโทษในกรณีที่เกิดสัญญาอย่างชัดเจน - รูปแบบความร่วมมือแบบเป็นทางการหมายถึงรูปแบบความสัมพันธ์ที่มีการกำหนดกฎเกณฑ์ มีระเบียบปฏิบัติในการดำเนินธุรกรรมระหว่างกัน และมีการกำหนดบทลงโทษในกรณีที่เกิดสัญญาอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร				

ที่มา: ข้อมูลสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์

4.2.2 อุปสรรค/ข้อจำกัด/ปัจจัยผลกระทบ

โดยภาพรวมแล้วสหกรณ์มีความพึงพอใจในสัมพันธภาพกับคู่ค้าทุกช่องทางในระดับหนึ่ง คู่ค้าพึงพอใจในคุณภาพข้าวและเชื้อมันในแบรนด์ของสหกรณ์ อย่างไรก็ตามในบางครั้ง บางช่องทางที่เป็นคู่ค้ารายใหญ่อาจประสบปัญหาเรื่องอำนาจในการกำหนดราคาจากการที่ต้องจำหน่ายในราคาต่ำกว่าราคาตลาด คู่ค้าส่วนใหญ่มีแนวโน้มในการพิจารณาด้านราคาเป็นปัจจัยหลัก

2.4 ชุมชุมสหกรณ์การเกษตรบุรีรัมย์ จำกัด

2.4.1 ข้อมูลทั่วไปของชุมนุมฯ

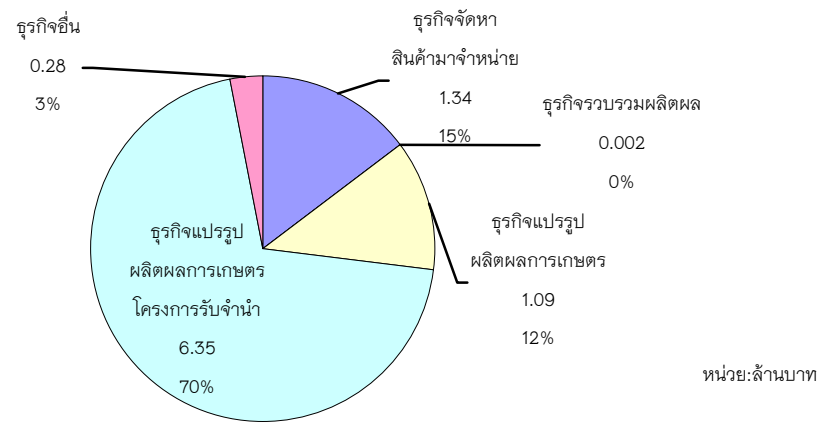
ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรบุรีรัมย์ จำกัด (ชุมนุมสกก.บุรีรัมย์ จำกัด) เป็นชุมนุมสหกรณ์การเกษตร เขต 6 มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ 60/1 หมู่ 9 ต.บ้านยาง อ.เมือง จ.บุรีรัมย์ ชุมชุมจัดตั้งขึ้นเมื่อปี 2519 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแม่ข่ายในการช่วยเหลือสหกรณ์สมาชิกที่รวบรวมข้าวเปลือกแล้วไม่มีสถานที่จำหน่าย ทั้งนี้ชุมนุมดำเนินธุรกิจด้านการแปรรูปสินค้าเกษตรเป็นหลัก มีเครื่องมือ เครื่องจักรที่มีคุณภาพได้มาตรฐานอย่างครบครัน ทั้งโรงสีกำลังการผลิต 100 ตันต่อวันที่ได้มาตรฐานตามระบบ GMP และ HACCP เครื่องจักรที่ได้รับการสนับสนุนจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ เช่น เครื่องอบลดความชื้น เครื่องบรรจุระบบสุญญากาศ เครื่องคัดเมล็ดข้าวสาร (เครื่องแยกสี) เครื่องคัดแยกหิน ฯลฯ



ชุมนุมมีบทบาทหลักในการรวบรวมข้าวเปลือกจากสหกรณ์สมาชิกมาแปรรูปเป็นข้าวสารบรรจุถุงเพื่อจำหน่ายแก่คู่ค้าของชุมนุมในช่องทางต่างๆ นอกจากนี้สหกรณ์ยังมีธุรกิจอื่นได้แก่ การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลิตผล และรายได้จากกิจกรรมอื่นๆ เช่น ดอกเบี้ยรับ ซึ่งสัดส่วนกำไรแบ่งตามประเภทธุรกิจดังแสดงในรูปที่ 2-19 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสัดส่วนกำไรของชุมนุมในปี 2555 ส่วนใหญ่ 70% มาจากธุรกิจการแปรรูปผลิตผลภายใต้โครงการรับจำนำ ซึ่งไม่ใช่กำไรจากการดำเนินงานโดยปกติตามศักยภาพของชุมนุม รองลงมาคือธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย 15% และการแปรรูปผลิตผลการเกษตร-ข้าวหอมมะลิ 12% ตามลำดับ

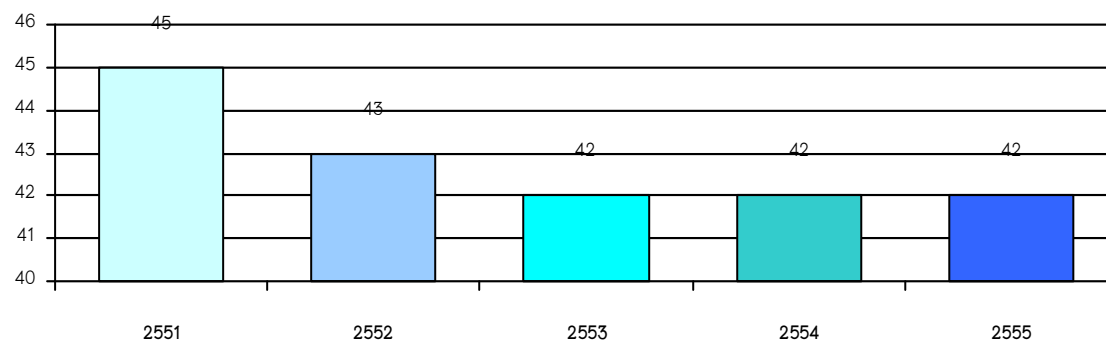
ณ เดือนธันวาคม 2555 ชุมชุมมีสหกรณ์สมาชิกทั้งสิ้น 42 สหกรณ์ในจังหวัดบุรีรัมย์ (รายละเอียดดังแสดงในภาคผนวก 5) โดยจำนวนสมาชิกค่อนข้างมีอัตราที่คงที่ตั้งแต่ปี 2553-2555 ดังแสดงในรูปที่ 2-20 ทั้งนี้จำนวนสหกรณ์สมาชิกที่ลดลงในปี 2551-2553 เนื่องจากมีบางสหกรณ์หยุดการดำเนินงานกิจการ ทั้งนี้ตามนโยบายชุมนุมมีความต้องการจะเพิ่มจำนวนสมาชิก

เช่นกัน แต่เนื่องจากในระยะหลังผู้สนใจสมัครสมาชิกมีแนวโน้มต้องการเป็นสมาชิกเพื่อขอกู้เงินจาก ชุมชุม ซึ่งชุมชุมเองก็ยังมีข้อจำกัดได้ภาวะขาดทุนสะสมจึงยังไม่มีการรับสมัครสมาชิกเพิ่มขึ้นในระยะ หลัง



รูปที่ 2-19 : สัดส่วนกำไรสุทธิแยกตามประเภทธุรกิจของชุมนุมสกก.บุรีรัมย์ จำกัด ณ สิ้นปีบัญชี ธันวาคม 2555

จำนวนสมาชิก (สหกรณ์)



รูปที่ 2-20 : กราฟแสดงจำนวนสมาชิกของชุมนุมสกก.บุรีรัมย์ จำกัด ตั้งแต่สิ้นปีบัญชี ค.ศ. 2551 ถึง 2555

ผลิตภัณฑ์ที่สหกรณ์จำหน่ายประกอบด้วย

1.) **สินค้าประเภทการเกษตร** เป็นสินค้าที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการผลิตด้านการเกษตรต่างๆ ได้แก่ ปุ๋ย เมล็ดพันธุ์ข้าว เป็นต้น

2.) **สินค้าทั่วไป** ได้แก่ สินค้าอุปโภค-บริโภคทั่วไป ที่สหกรณ์ทำหน้าที่เหมือนเป็นจุดกระจายสินค้าแก่สหกรณ์สมาชิกต่างๆ เช่น ข้าวสาร น้ำมันปาล์ม น้ำตาล น้ำปลา เป็นต้น โดยชุมนุมทำหน้าที่เป็นเสมือนแม่ข่ายในการกระจายสินค้าเหล่านี้สู่สหกรณ์สมาชิก



3.) **สินค้าจากการแปรรูปผลผลิตการเกษตร** ได้แก่

3.1) **ประเภทข้าวเปลือก** เป็นการขายในปริมาณมากในแต่ละครั้ง ได้แก่

ข้าวสาร ปลายข้าว รำ และแกลบ

3.2) ประเภทข้าวสารบรรจุถุง ซึ่งมีตราสินค้าของสหกรณ์ 2 แบรินด์ ได้แก่ แบรินด์เกลียวเชือกของชุมนุมสหกรณ์.บุรีรัมย์ จำกัด และแบรินด์ชุมนุม มีแบรินด์ร่วมของเครือข่ายข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย 1 แบรินด์คือแบรินด์เกิดบุญ นอกจากนี้ยังมีการรับจ้างทำข้าวบรรจุถุงในแบรินด์ของลูกค้าด้วย ซึ่งจำหน่ายทั้งข้าวสารหอมมะลิ 100% และข้าวกล้องหอมมะลิ

3.3) ประเภทข้าวสารบรรจุกระสอบ เป็นการจำหน่ายข้าวสารแก่ผู้ส่งออก ได้แก่ บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร เป็นต้น



รูปที่ 2-21 : ภาพข้าวสารหอมมะลิบรรจุถุงแบรินด์ต่างๆของสหกรณ์และเครือข่ายฯ ที่ผลิตและจำหน่ายโดยชุมนุมสหกรณ์.บุรีรัมย์ จำกัด

2.4.2 โซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของชุมนุมฯ

ลักษณะโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของชุมนุมสหกรณ์.บุรีรัมย์ จำกัดสรุปได้ดังนี้

1) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทานของสหกรณ์

ลักษณะโซ่อุปทานของชุมนุมสหกรณ์.บุรีรัมย์ จำกัด มีความแตกต่างจาก 3 สหกรณ์ที่กล่าวมาข้างต้น เนื่องจากสมาชิกฝ่ายอุปทานของชุมนุม มาจากสหกรณ์การเกษตรต่างๆในจังหวัดบุรีรัมย์ที่สมัครเป็นสมาชิกของสหกรณ์ ซึ่งชุมนุมทำหน้าที่เหมือนเป็นแม่ข่ายในการรวบรวมข้าวเปลือกจากสหกรณ์สมาชิกเหล่านี้มาแปรรูปและจำหน่ายแก่ลูกค้าช่องทางต่างๆ ได้แก่ เครือข่ายสหกรณ์ในจังหวัดต่างๆ ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ (Tops) ห้างสรรพสินค้า (The Mall) ร้าน Farmer Shop และบริษัทขายตรงที่ผลิตในแบรินด์ของลูกค้า

นอกจากนี้หน่วยงานภาครัฐยังเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในโซ่อุปทานของชุมนุม

ค่อนข้างมากจากการสนับสนุนด้านเงินทุนเพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียน เสริมสภาพคล่องในการดำเนินงาน ด้านต่างๆของสหกรณ์ นอกจากนี้หน่วยงานภาครัฐในท้องถิ่น เช่น สหกรณ์จังหวัด ยังมีบทบาท สำคัญในการเป็นผู้ประสานเชื่อมโยงสหกรณ์ต่างๆให้นำข้าวมาจำหน่ายแก่ชุมชนอีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่ชุมชนมีวัตถุประสงค์ไม่เพียงพอจำหน่าย ที่มาของแหล่งเงินทุนจากหน่วยงานภาครัฐ ดัง แสดงในตารางที่ 2-16

ตารางที่ 2-16 ตารางแสดงแหล่งเงินทุนต่างๆของชุมชนสกก.บุรีรัมย์ จำกัด ระหว่างปี 2551-2555

แหล่งเงินทุน	รายละเอียด	ระยะเวลา	วัตถุประสงค์ในการกู้		หมายเหตุ
			เพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์	สนองนโยบายภาครัฐ	
1) กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	2.1 เงินกู้เพื่อก่อสร้างโรงสี (เงินกู้ยืมระยะยาว)	ปี 2537-2552	✓		- เพื่อก่อสร้างโรงสีและสิ่งปลูกสร้าง
	2.2 เงินกู้เพื่อสร้างไซโล (เงินกู้ยืมระยะยาว)	ปี 2544-2563	✓		- เพื่อก่อสร้างไซโลขนาด 250 ตัน จำนวน 2 ชุด โดยเป็นเงินกู้ภายใต้โครงการเงินกู้ปรับโครงสร้างภาคเกษตร
	2.3 เงินกู้ยืมระยะสั้น	ปี 2551-ปัจจุบัน	✓		- เพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียนและเสริมสภาพคล่องแก่ชุมชน
	2.4 เงินกู้เพื่อซื้อรถตัดข้าว (เงินกู้ยืมระยะยาว)	ปี 2555-2560	✓		- เพื่อซื้อรถตัดข้าวสำหรับการดำเนินงานของสหกรณ์

ที่มา: รายงานกิจการประจำปี 2551-2555 ของชุมชนสกก.บุรีรัมย์ จำกัด

2) แผนภาพความสัมพันธ์

ความเชื่อมโยงของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของชุมชนสกก.บุรีรัมย์ จำกัด แสดงในแผนภาพความสัมพันธ์รูปที่ 2-22

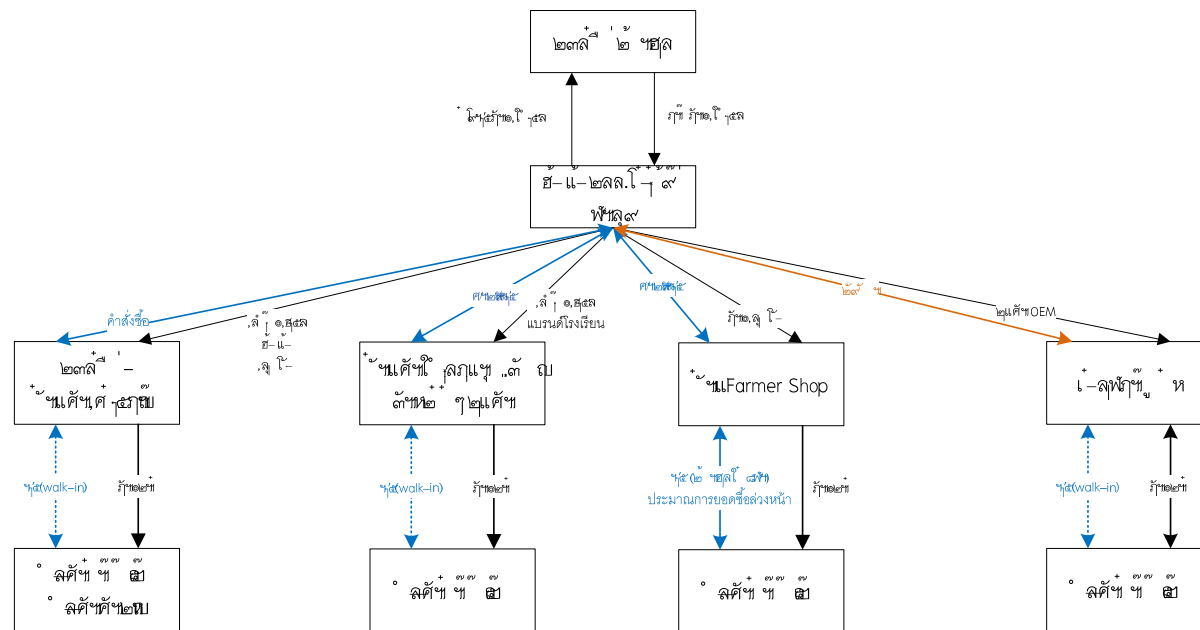
จากแผนภาพความสัมพันธ์จะเห็นได้ว่าฝั่งด้านอุปทานของสหกรณ์ประกอบด้วยสหกรณ์สมาชิกของชุมชนที่นำข้าวเปลือกมาจำหน่าย เมื่อสหกรณ์ได้รวบรวมข้าวเปลือกมาจากสหกรณ์สมาชิกแล้วก็จะนำข้าวเปลือกเข้าสู่กระบวนการผลิตแปรรูปเป็นข้าวสารและบรรจุถุงจำหน่ายตามแบรนด์ต่างๆต่อไป

ผู้ที่รับซื้อข้าวสารบรรจุถุงของสหกรณ์สามารถจำแนกได้ 4 ช่องทางหลักได้แก่

1.) สหกรณ์ที่มีร้านจำหน่ายสินค้าและร้านค้าที่เป็นเครือข่ายคู่ค้าในจังหวัดต่างๆ เช่น ภาคกลาง-ศูนย์กระจายสินค้าภาคกลาง ร้านค้าชุมชนสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย สหกรณ์เครดิตยูเนียนสมุทรปราการ ภาคเหนือ-ศูนย์กระจายสินค้าภาคเหนือ ชุมชนสกก.อุตรดิตถ์ ภาคตะวันออก-สกก.บ้านฉาง สกก.ปักธงชัย ภาคใต้-สกก.พรหมคีรี สกก.รัตภูมิ จ.สงขลา สกก.เคียนซา จ.สุราษฎร์ธานี เป็นต้น ส่วนใหญ่คู่ค้าช่องทางนี้เป็นคู่ค้าที่ดำเนินธุรกิจร่วมกันมานาน

เป็นคู่ค้าหลักในการจำหน่ายข้าวสารบรรจุถุงทั้ง 3 แบรินด์ของสหกรณ์ ได้แก่ เกลิยวเชือก ชุมนุมน และเกิดบุญ ส่วนใหญ่ลูกค้าปลายน้ำในช่องทางเหล่านี้ค่อนข้างติดในแบรินด์เกลิยวเชือกของชุมนุมน ส่วนแบรินด์ชุมนุมนจะเน้นทำตลาดเป็นของฝาก สัดส่วนการจำหน่ายข้าวบรรจุถุงแบรินด์ต่างๆผ่านช่องทางนี้ประมาณ 80%

ลักษณะการซื้อขายระหว่างกันจะเป็นครั้งคราวตามคำสั่งซื้อ แต่จะมีการสั่งซื้ออย่างต่อเนื่อง โดยเฉลี่ยแล้วมีคำสั่งซื้อทุกสัปดาห์ การต่อรองราคาเป็นครั้งคราวไปอิงตามราคาตลาดเป็นหลักซึ่งทุกแบรินด์จำหน่ายในราคาเดียวกัน ทั้งนี้ราคาค่อนข้างคงที่ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย เงื่อนไขการค้าส่วนใหญ่เป็นลักษณะซื้อขายแบบมีเครดิตเทอม 7-30 วัน



รูปที่ 2-22 : แผนภาพความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของชุมนุมนสกก.บุรีรัมย์ จำกัด

2.) ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ และห้างสรรพสินค้า คู่ค้าในช่องทางนี้ ได้แก่ สยามพารากอน และ ห้างสรรพสินค้าเดอะมอลล์ ชื่อสินค้าในแบรินด์เกลิยวเชือกขนาด 50 กก. เพื่อตีแบ่งจำหน่าย ร้านTops เป็นการจำหน่ายในแบรินด์ของคู่ค้าคือแบรินด์ข้าวโรงเรียน ลักษณะการสั่งซื้อไม่มีการทำสัญญา มีเพียงใบสั่งซื้อและเจรจาต่อรองราคาซื้อขายเป็นครั้งคราวไป แต่ส่วนใหญ่ราคาจะไม่เปลี่ยนแปลงบ่อยและเป็นราคาที่ใกล้เคียงกับช่องทางแรก

3.) ร้าน Farmer Shop มีลักษณะเช่นเดียวกับสหกรณ์ทั้ง 3 แห่งดังกล่าวข้างต้น

4.) ธุรกิจขายตรง เป็นลักษณะการจ้างผลิตในแบรินด์ลูกค้าเนื่องจากสินค้าของสหกรณ์ได้คุณภาพ เป็นข้าวหอมมะลิแท้ 100% การทำธุรกรรมระหว่างกันเป็นลักษณะการทำสัญญาซื้อ-ขายล่วงหน้าที่มีการระบุราคาและปริมาณซื้อชัดเจนสำหรับช่วงเวลาปีต่อไป โดยลูกค้า

ของช่องทางนี้เป็นสมาชิกซื้อประจำของเครือข่ายธุรกิจขายตรง ดังนั้นปริมาณการสั่งซื้อจึงค่อนข้างแน่นอน สำหรับช่องทางการขายกับคู่ค้ารายนี้ทางสหกรณ์จึงสามารถวางแผนการผลิตได้

ในปัจจุบันราคาจำหน่ายข้าวบรรจุถุงในแต่ละแบรนด์ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก เช่น บรรจุภัณฑ์ 5 กก. จำหน่ายที่ราคา 185-200 บาท

นอกจากช่องทางจำหน่ายข้างต้นแล้วยังมีข้าวสารบางส่วนที่จำหน่ายเป็นกระสอบเพื่อจำหน่ายแก่คู่ค้าที่เป็นผู้ส่งออก นอกจากนี้ข้าวที่ไม่ได้คุณภาพก็จะมีการแยกกองเพื่อรอจำหน่ายแก่พ่อค้า โรงสีต่างๆ โดยมีการเจรจาต่อรองทั้งปริมาณและราคาเป็นครั้งๆไป

3) แผนผังกระบวนการ

ในกระบวนการรวบรวมข้าวเปลือก หลังจากที่สหกรณ์สมาชิกได้รวบรวมข้าวเปลือกจากเกษตรกรมาแล้ว ก็จะนำข้าวเปลือกที่รวบรวมได้มาจำหน่ายต่อให้แก่ชุมชนตามความสมัครใจ โดยสหกรณ์สมาชิกเหล่านี้อาจเป็นผู้ขนข้าวมาจำหน่ายยังชุมชนเอง หรือถ้าเป็นสมาชิกชั้นดีที่มีการซื้อขายกันเป็นประจำทุกปีก็จะมีการส่งตัวอย่างสินค้ามาให้ชุมชนประเมินราคา หลังจากนั้นหากมีการตกลงซื้อขาย ชุมชนก็มีบริการส่งรถไปรับสินค้า หรือในสถานการณ์บางช่วงที่ชุมชนประสบปัญหาขาดแคลนวัตถุดิบ ชุมชนอาจมีการลงพื้นที่เพื่อตั้งจุดรับซื้อและประเมินราคาซื้อ-ขาย ณ จุดรับซื้อนั้นเลย ในส่วนของกระบวนการแปรรูปจะมีขั้นตอนใกล้เคียงกับ 3 สหกรณ์ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

4) ความร่วมมือในโซ่อุปทาน

จากการรวบรวมข้อมูลกิจกรรมของชุมชนในรายงานประจำปี ตั้งแต่ปี 2551-2555 และจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการ สามารถสรุปรูปแบบความร่วมมือ ได้ดังนี้

4.1 ความร่วมมือระหว่างชุมชนกับสมาชิกฝ่ายอุปทาน

สถานการณ์โดยรวมของชุมชนสกก.บุรีรัมย์ จำกัด มีลักษณะที่แตกต่างจากสหกรณ์การเกษตรเพราะชุมชนไม่มีโอกาสเข้าถึงเกษตรกรโดยตรง การรวบรวมผลผลิตต้องผ่านสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกซึ่งกระจายอยู่ทั่วทั้งจังหวัดบุรีรัมย์จำนวน 42 แห่ง ซึ่งสหกรณ์สมาชิกเหล่านี้ก็สามารถตัดสินใจที่จะจำหน่ายข้าวให้แก่ชุมชนหรือไม่ก็ได้อย่างอิสระ สถานการณ์เช่นนี้ทำให้เสมือนสหกรณ์สมาชิกเหล่านี้จะมีอำนาจต่อรองมากกว่าในโซ่อุปทาน ซึ่งหากสหกรณ์สมาชิกเหล่านี้ไม่มีความร่วมมือที่ดีกับชุมชนแล้วในอนาคตชุมชนอาจต้องเสียโอกาสในการจำหน่ายสินค้าได้ ซึ่งธุรกิจแปรรูปข้าวสารเป็นช่องทางที่สร้างกำไรให้แก่ชุมชนติดอันดับ 1 ใน 3

อย่างไรก็ตามจากการรวบรวมข้อมูลในรายงานประจำปี ตั้งแต่ปี 2551-2555 และจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของชุมชน มีข้อสังเกตดังนี้

4.1.1 เครื่องมือ/กิจกรรมที่ไม่ใช่ด้านการเงิน

ในรายงานประจำปีของชุมชนไม่มีการระบุกิจกรรมที่ไม่ใช่ด้านการเงินซึ่งเป็นเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมความร่วมมือให้เกิดขึ้นในหมู่สมาชิก มีเพียงแต่การจัดการประชุมใหญ่ประจำปีเพื่อแจ้งผลการดำเนินงาน และแนวทางการดำเนินงานในปีต่อไปแก่สมาชิกเท่านั้น ส่วน

กิจกรรมที่ไม่ใช่ด้านการเงินที่ดำเนินงานสนองตามนโยบายของภาครัฐ ได้แก่โครงการรับจำนำที่เริ่มตั้งแต่ปี 2551/2552 ดังสรุปในตารางที่ 2-17

ตารางที่ 2-17 ตารางสรุปกิจกรรมที่ชุมนุมสกก.บุรีรัมย์จำกัด ดำเนินการสนองตามนโยบายจากหน่วยงานภาครัฐตั้งแต่ปี 2551-2555

ชื่อโครงการ/ กิจกรรม	หน่วยงาน สนับสนุน	วัตถุประสงค์ในการจัดกิจกรรม				ระยะเวลา ดำเนินการ	รายละเอียด
		ส่งเสริม สังคม/ สิ่งแวดล้อม ลุ่ม	ส่งเสริม อาชีพ/ เพิ่ม รายได้	พัฒนา ระบบ/ วิธีการ	สร้าง ความ เชื่อมั่น		
รับจำนำ ข้าวเปลือก	รัฐบาล		✓			2551-2554	- มาจากนโยบายภาครัฐที่ต้องการช่วยเหลือเกษตรกร โดยดำเนินการผ่านสหกรณ์ - ประโยชน์ที่ชุมนุมได้รับคือเพิ่มรายได้จากการรับจ้างรวบรวม จัดเก็บและแปรรูปข้าวสารให้ออกผล. - ชุมนุมมีวัตถุประสงค์ไม่เพียงพอในการแปรรูปจำหน่ายในช่องทางการค้าปกติ
โครงการศูนย์ กระจายสินค้า	ร่วมกับกรม ส่งเสริม สหกรณ์			✓		2555-ปัจจุบัน	- จุดประสงค์เพื่อให้มีจุดกระจายสินค้าเชื่อมโยงเครือข่ายของสหกรณ์ - ประโยชน์ที่ชุมนุมได้รับ : มีการเชื่อมโยงเครือข่ายในการซื้อขายระหว่างสหกรณ์มากขึ้น โดยมีสำนักงานสหกรณ์จังหวัดเป็นพี่เลี้ยงในการประสานงานระหว่างกัน และเป็นอีกช่องทางที่ช่วยเพิ่มรายได้ให้แก่ชุมนุม
ข้อสังเกต : - กิจกรรมที่ระบุล้วนเป็นโครงการระยะยาว ทั้งนี้กิจกรรมย่อยอื่น ๆ อาจไม่ได้รับอย่างครบถ้วน - ไม่มีการระบุถึงโครงการ-แผนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานร่วมกับเครือข่ายลูกค้าชาวหอมมะลิสหกรณ์ไทย							

ที่มา: สรุปจากรายงานประจำปีของ ชุมนุมสกก.บุรีรัมย์จำกัด ตั้งแต่ปี 2551-2555 และการสัมภาษณ์ผู้จัดการชุมนุม

ในส่วนของกิจกรรมที่ริเริ่มดำเนินการโดยชุมนุมเองก็มีให้เห็นอย่างเบาบาง ส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมที่เน้นเรื่องการรวบรวมวัตถุดิบเป็นหลัก ดังสรุปในตารางที่ 2-18

ตารางที่ 2-18 ตารางสรุปกิจกรรมที่ชุมนุมสกก.บุรีรัมย์จำกัด เป็นผู้ริเริ่มและดำเนินการเอง ตั้งแต่ปี 2551-2555

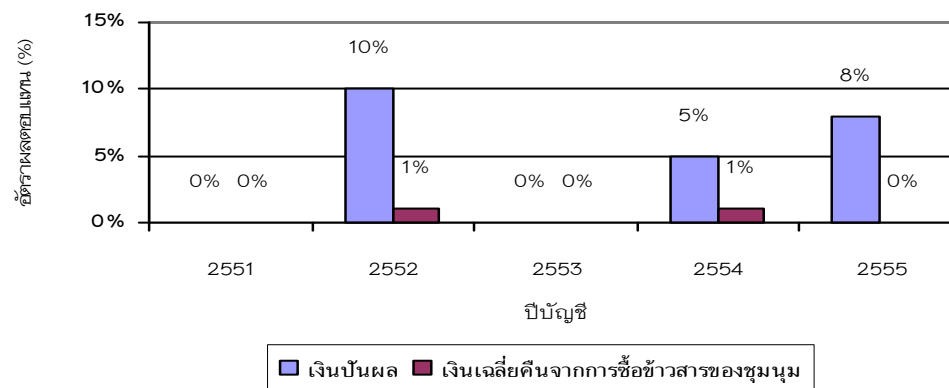
ชื่อโครงการ/ กิจกรรม	ผู้สนับสนุน	วัตถุประสงค์ในการจัดกิจกรรม				ระยะเวลา ดำเนินการ	รายละเอียด
		ส่งเสริม สังคม/ สิ่งแวดล้อม ลุ่ม	ส่งเสริม อาชีพ/ เพิ่ม รายได้	พัฒนา ระบบ/ วิธีการ	สร้าง ความ เชื่อมั่น		
การจัดประชุม เชื่อมโยง เครือข่าย	- สหกรณ์จังหวัด-ผู้ ประสานงาน - กรมส่งเสริมสหกรณ์-ผู้ให้ กู้เงินเพื่อดำเนินการ			✓		2551-2555	- เดิมเป็นโครงการที่ริเริ่มและได้รับการสนับสนุนจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ตั้งแต่ปี 2540 โดยให้การสนับสนุนด้านงบประมาณและเป็นผู้ประสานการเชื่อมโยงเครือข่าย

ชื่อโครงการ/ กิจกรรม	ผู้สนับสนุน	วัตถุประสงค์ในการจัดกิจกรรม				ระยะเวลา ดำเนินการ	รายละเอียด
		ส่งเสริม สังคม/ สิ่งแวดล้อม	ส่งเสริม อาชีพ/ เพิ่ม รายได้	พัฒนา ระบบ/ วิธีการ	สร้าง ความ เชื่อมั่น		
							- เมื่อโครงการเต็มหมดระยะ ชุมชน ได้สานต่อกิจกรรมนี้โดยมีสหกรณ์ จังหวัดเป็นผู้ประสานงาน เพราะ ชุมชนประสบปัญหาขาดแคลน วัตถุดิบอย่างรุนแรงโดยเฉพาะในช่วง ที่มีโครงการรับจำนำข้าวของรัฐบาล - ประโยชน์ที่ชุมชนได้รับ: สามารถ ไล่ข้าวเข้าชุมชนได้ในระดับหนึ่ง

ที่มา: สรุปรายงานประจำปีของ ชุมชนสกก.บุรีรัมย์จำกัด ตั้งแต่ปี 2551-2555 และการ
สัมภาษณ์ผู้จัดการชุมชน

4.1.2 เครื่องมือ/กิจกรรมด้านการเงิน

เนื่องจากชุมชนสกก.บุรีรัมย์ จำกัด ประสบปัญหาด้านการขาดทุนสะสม
ต่อเนื่องมาหลายปี ส่งผลให้ชุมชนมีปัญหาด้านการขาดสภาพคล่อง (โดยเฉพาะในปี 2551) ดังนั้น
ชุมชนจึงมีข้อจำกัดในการใช้เครื่องมือด้านการเงินในการจูงใจให้เกิดความร่วมมือในหมู่สหกรณ์
สมาชิก อย่างไรก็ตามด้วยความจำเป็นด้านความต้องการวัตถุดิบทำให้ชุมชนจำเป็นต้องใช้เครื่องมือ
ทางการเงินบางส่วนเพื่อรักษาระดับความเชื่อมั่นและจูงใจให้เกิดความร่วมมือ เช่น การพยายาม
จ่ายเงินปันผลแก่สมาชิก และการจ่ายเงินเฉลี่ยคืนแก่สมาชิกที่มาซื้อ-ขายข้าวแก่ชุมชน เป็นต้น



หมายเหตุ: - เงินปันผลเป็นส่วนแบ่งจากผลกำไรในปีนั้นๆ โดยคิดเป็นอัตราส่วนของมูลค่าหุ้น
- ปีที่ไม่มีผลตอบแทนเนื่องจากเป็นปีที่ชุมชนมีผลประกอบการติดลบ (ขาดทุน)

ที่มา: สรุปรายงานประจำปีของ ชุมชนสกก.บุรีรัมย์จำกัด ตั้งแต่ปี 2551-2555

รูปที่ 2-23 กราฟแสดงอัตราผลตอบแทนต่างๆที่สมาชิกได้รับจากชุมชนสกก.บุรีรัมย์ จำกัด ตั้งแต่ปี
2551-2555

4.1.3 อุปสรรค/ข้อจำกัด/ปัจจัยผลกระทบ

จากการรวบรวมข้อมูล อุปสรรคในการสร้างเสริมความร่วมมือระหว่าง

ชุมนุมและสหกรณ์สมาชิกที่พบ ได้แก่

1) อุปสรรคด้านระยะทาง เนื่องจากสหกรณ์สมาชิกของชุมนุม กระจายตัวอยู่ทั่วทั้งจังหวัดบุรีรัมย์ดังนั้นสมาชิกบางรายที่อยู่ไกลจะเลือกจำหน่ายสินค้าให้แก่โรงสีใกล้เคียงแทนที่จะนำมาส่งที่ชุมนุมเพื่อประหยัดต้นทุนด้านการขนส่ง และเหลือกำไรมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่ราคาซื้อไม่แตกต่างกัน

2) ปัญหาด้านการให้ความร่วมมือจากสมาชิก ความร่วมมือที่สหกรณ์สมาชิกมีให้แก่ชุมนุมนับได้ว่าอยู่ในระดับปานกลางและมีแนวโน้มลดลง สังเกตได้จากการที่สหกรณ์สมาชิกต่างๆไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการนำข้าวมาจำหน่ายให้แก่ชุมนุมอย่างสม่ำเสมอ สหกรณ์พิจารณาการจำหน่ายจากราคาเป็นหลัก ทำให้ชุมนุมต้องขอรับการสนับสนุนจากสหกรณ์จังหวัดในการจัดกิจกรรมเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อไล่ข้าวเข้าชุมนุมให้มากขึ้น มีเพียงสหกรณ์สมาชิกบางแห่งเท่านั้นรวมถึงสหกรณ์ภาคีพันธมิตรจากเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย ที่ยังให้ความร่วมมือนำข้าวมาจำหน่ายแก่ชุมนุมอย่างสม่ำเสมอ และเมื่อได้รับคำร้องขอพิเศษ

3) ผลกระทบจากโครงการรับจำนำข้าวเปลือกของรัฐบาล ถึงแม้ว่าชุมนุมจะได้ประโยชน์จากรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการรับจ้างรวบรวม จัดเก็บ และแปรรูปข้าวเปลือกแก่คส.แต่ในแง่ของการดำเนินงานโดยปกติของชุมนุมแล้ว ชุมชนได้รับผลกระทบในด้านอุปทานเป็นอย่างมากเพราะ 1) ปริมาณข้าวที่เข้าสู่ระบบสหกรณ์ทุกแห่งลดลงอย่างมาก เพราะราคาซื้อของโครงการรับจำนำที่สูง ดังนั้นสหกรณ์สมาชิกของชุมนุมก็สามารถรวบรวมข้าวเปลือกจากเกษตรกรได้ลดลง ส่งผลกระทบต่อแผนการรวบรวมข้าวเปลือกของชุมนุม ทำให้ชุมนุมมีวัตถุดิบไม่เพียงพอจำหน่ายแก่ฐานลูกค้าที่มี 2) ผลกระทบต่อเนื่องทำให้ชุมนุมต้องหาซื้อวัตถุดิบจากแหล่งอื่นเพิ่มเติม เป็นกรณีอย่างเร่งด่วน ทำให้ต้นทุนในการผลิตของชุมนุมสูงขึ้นกว่าปกติ ทั้งต้นทุนราคาซื้อข้าวเปลือกที่สูงกว่าปกติ ค่าขนส่งสินค้า เป็นต้น 3) ข้าวเปลือกที่เข้าสู่ระบบสหกรณ์บางส่วนกลายเป็นข้าวที่ไม่ค่อยมีคุณภาพ เนื่องจากเป็นข้าวที่เกษตรกรเหลือจากโครงการรับจำนำ ดังนั้นเมื่อชุมนุมมีความจำเป็นต้องรวบรวมวัตถุดิบทำให้บางครั้งเป็นการซื้อวัตถุดิบที่ราคากับคุณภาพไม่สอดคล้องกัน ส่งผลกระทบต่อต้นทุนของชุมนุมที่เพิ่มขึ้น เช่น ต้นทุนการจัดเก็บข้าวค้างสต็อก เสื่อมสภาพ การต้องตัดจำหน่ายข้าวไม่ได้คุณภาพในราคาถูก เป็นต้น

4.2 ความร่วมมือระหว่างชุมนุมกับคู่ค้าฝ่ายอุปสงค์

เป็นที่น่าสังเกตว่าชุมนุมมีกิจกรรมที่ส่งเสริมความร่วมมือกับคู่ค้าฝ่ายอุปสงค์ช่องทางต่างๆที่เบาบาง สังเกตจากรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ตั้งแต่ปี 2551-2555 ไม่มีการระบุถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับคู่ค้าฝ่ายอุปสงค์ อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการชุมนุมพบว่ามีการใช้เครื่องมือเพื่อกำหนดเงื่อนไขความร่วมมือระหว่างกันอย่างมีแบบแผน และไม่เป็นแบบแผนซึ่งอาศัยความไว้เนื้อเชื่อใจระหว่างกันเป็นหลัก ทั้งนี้ลักษณะทางการค้าแต่ละช่องทางสรุปได้ดังตารางที่ 2-19

ตารางที่ 2-19 ตารางสรุปลักษณะเบื้องต้นของคู่ค้าฝ่ายอุปสงค์ ของชุมนุมสกก.บุรีรัมย์ จำกัด ในช่องทางต่างๆ

ประเภทคู่ค้า	ระยะเวลาในการทำธุรกิจร่วมกัน	สัดส่วนการค้า (ประมาณ)	ลักษณะการค้า
1) สหกรณ์ที่มีร้านจำหน่ายสินค้าและร้านค้าที่เป็นเครือข่ายคู่ค้าในจังหวัดต่างๆ	> 10 ปี	80%	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีแผนการสั่งซื้อล่วงหน้าอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร - ปริมาณคำสั่งซื้อค่อนข้างแน่นอน สม่ำเสมอ ทุกเดือน ด้วยลักษณะการสั่งซื้อผ่านใบสั่งซื้อหรือคำสั่งซื้อล่วงหน้า - ราคาซื้อ-ขายอิงตามราคาตลาดซึ่งไม่เปลี่ยนแปลงบ่อยและไม่ผันผวนมาก (ประมาณ 2-3 เดือนครั้ง) - รูปแบบการชำระเงินเป็นลักษณะการให้เครดิต 5-30 วัน - ความต้องการของคู่ค้าช่องทางนี้มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี เพราะเชื่อมั่นในคุณภาพของสินค้าจากชุมนุม - ชุมชนมีความพึงพอใจกับคู่ค้าช่องทางนี้เพราะมีความเชื่อมั่นว่าคู่ค้าที่เป็นสหกรณ์มีความมั่นคง ยุติธรรม ไม่เอาเปรียบ ไม่มีข้อจำกัดเงื่อนไขการค้ามาก
2) ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ และห้างสรรพสินค้า	> 10 ปี	10%	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นช่องทาง Modern Trade - ไม่มีการทำสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษร - มีการยืนยันคำสั่งซื้อด้วยใบสั่งซื้อที่กำหนดปริมาณ ราคาซื้อ-ขายเป็นลือตๆไป อ่างอิงตามราคาตลาด - ราคาเปลี่ยนแปลงประมาณ 2-3 เดือนครั้ง ซึ่งชุมนุมมีอำนาจการกำหนดราคาในระดับหนึ่ง ซึ่งถึงแม้ว่าราคาจำหน่ายอาจสูงกว่าช่องทางอื่น (ประมาณกิโลกรัมละ 34 บาท) แต่มีค่าใช้จ่ายบางส่วนเพิ่มขึ้น เช่นค่าขนส่ง การถูกเรียกเก็บค่าบริการ (ประมาณ 5%จากมูลค่าสินค้า) - มีรอบการสั่งซื้อเป็นประจำทุกเดือน - เงื่อนไขการชำระเงินเป็นลักษณะการให้เครดิตประมาณ 30-45 วัน - ชุมชนมีอำนาจต่อรองในช่องทางการค้านี้ในระดับค่อนข้างดี เนื่องจากสินค้าชุมนุมมีคุณภาพ ลูกค้าไว้วางใจ ทำให้ความต้องการของผู้ซื้อมีแนวโน้มสูงขึ้น
3) ร้าน Farmer Shop	< 3 ปี	น้อยกว่า 1%	<ul style="list-style-type: none"> - ลักษณะเดียวกับ 3 สหกรณ์ที่กล่าวข้างต้น
4) ธุรกิจขายตรง	> 10 ปี	10%	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นการผลิตในแบรนด์ของตัวเองดังนั้นลักษณะความร่วมมือระหว่างกันจึงค่อนข้างเป็นทางการ เป็นลักษณะการทำสัญญาซื้อ-ขายระหว่างกัน (6 เดือนครั้ง) ผ่านการเจรจาต่อรองร่วมกับเครือข่ายสหกรณ์อีก 4 แห่ง (3 สหกรณ์ดังกล่าวข้างต้นและสกก.พร้าว จ.เชียงใหม่) - มีความเสี่ยงในด้านของเงื่อนไขคุณลักษณะสินค้าและบทลงโทษในกรณีสินค้าไม่ได้มาตรฐานตามที่ระบุในสัญญา แต่เนื่องจากสินค้าของชุมนุมเป็นสินค้าที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ ดังนั้นจึงไม่เป็นปัญหาแก่ชุมนุมมากนัก

ที่มา: ข้อมูลสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ชุมนุมสกก.บุรีรัมย์ จำกัด

4.2.1 เครื่องมือ/กิจกรรมที่ไม่ใช่ด้านการเงิน และด้านการเงิน

รูปแบบความร่วมมือที่เกิดขึ้นในปัจจุบันของช่องทางต่างๆ ดังแสดงในตารางที่ 2-20 ซึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่าชุมชนมีการใช้เครื่องมือ/กิจกรรมเพื่อสร้างเสริมความร่วมมือระหว่างกันคล้ายคลึงกับสหกรณ์ทั้ง 3 แห่งที่กล่าวมาข้างต้น และค่อนข้างเบาบาง แต่แนวโน้มความต้องการของทุกช่องทางมีปริมาณมากขึ้น โดยสาเหตุหลักที่ทำให้ผู้ค้าพึงพอใจคือ คุณภาพสินค้าที่ดีได้มาตรฐาน ในราคาที่ยุติธรรม

ตารางที่ 2-20 ตารางสรุปรูปแบบความร่วมมือที่เกิดขึ้นในปัจจุบันระหว่างชุมชนสกก.บุรีรัมย์ จำกัด และผู้ค้าฝ่ายอุปสงค์ในช่องทางต่างๆ

ประเภทผู้ค้า	รูปแบบความร่วมมือ		เครื่องมือ/กิจกรรมส่งเสริมความร่วมมือ	
	ไม่เป็นทางการ	เป็นทางการ	ไม่ใช้การเงิน	ด้านการเงิน
1) สหกรณ์ที่มีร้านจำหน่ายสินค้า และร้านค้าที่เป็นเครือข่ายผู้ค้าในจังหวัดต่างๆ	√		- แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทั่วไประหว่างกันอย่างไม่เป็นทางการ ไม่มีแบบแผน ผ่านการพบปะในการประชุมต่างๆ	- ไม่มี
2) ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ และห้างสรรพสินค้า	√		- ไม่มีรูปแบบที่ชัดเจนนัก ส่วนใหญ่เป็นลักษณะการซื้อขายตามปกติ	- ไม่มี
3) ร้าน Farmer Shop	√		- ลักษณะเดียวกับ 3 สหกรณ์ดังกล่าวข้างต้น	- ไม่มี
4) ธุรกิจขายตรง		√	- การทำสัญญาอย่างเป็นทางการรายปีเพื่อกำหนดกรอบ เงื่อนไข แนวทางการค้าระหว่างกัน	- ไม่มี
หมายเหตุ: - รูปแบบความร่วมมือแบบไม่เป็นทางการหมายถึงรูปแบบความสัมพันธ์ที่อาศัยความคุ้นเคย ความไว้เนื้อเชื่อใจ ในการดำเนินธุรกรรมระหว่างกัน ไม่มีการกำหนดบทลงโทษในกรณีที่ผิดสัญญาอย่างชัดเจน - รูปแบบความร่วมมือแบบเป็นทางการหมายถึงรูปแบบความสัมพันธ์ที่มีการกำหนดกฎเกณฑ์ มีระเบียบปฏิบัติในการดำเนินธุรกรรมระหว่างกัน และมีการกำหนดบทลงโทษในกรณีที่ผิดสัญญาอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร				

ที่มา: ข้อมูลสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ชุมชน

4.2.2 อุปสรรค/ข้อจำกัด/ปัจจัยผลกระทบ

โดยภาพรวมชุมชนมีความพึงพอใจในสัมพันธภาพกับผู้ค้าทุกช่องทาง โดยความต้องการของทุกช่องทางมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น ไม่พบอุปสรรคใหญ่ใดๆในความร่วมมือกับผู้ค้าต่างๆเหล่านี้ ผู้ค้าต่างให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี มีความไว้เนื้อเชื่อใจกันจากการทำธุรกิจร่วมกันมาเป็นระยะเวลานาน แต่สิ่งที่ชุมชนเป็นห่วงในอนาคตคือการขาดแคลนวัตถุดิบในการผลิตที่มีไม่เพียงพอต่อความต้องการ จะส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินงานในกิจกรรมหลักของชุมชน ทั้งนี้หากชุมชนสูญเสียตลาดเหล่านี้ ก็ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของชุมชนอย่างรุนแรงโดยเฉพาะอย่างยิ่งหลังจากไม่มีโครงการที่ช่วยเพิ่มรายได้พิเศษอย่างโครงการรับจำนำแล้ว

บทที่ 3

ลักษณะใช้อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของสหกรณ์การเกษตร

จากการรวบรวมและสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้ในบทที่ 2 สามารถสรุปลักษณะใช้อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างทั้ง 4 แห่ง ได้ดังต่อไปนี้

3.1 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในใช้อุปทาน

จากการศึกษาใช้อุปทานของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างทั้ง 4 แห่ง สามารถจำแนกผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลักในใช้อุปทานได้เป็น 5 ส่วน ได้แก่ 1.) ผู้สนับสนุนด้านปัจจัยการผลิตรวมถึงการส่งเสริมด้านเทคนิค ความรู้ และโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการผลิต 2.) ผู้ผลิตต้นน้ำคือเกษตรกรที่เป็นสมาชิกของสหกรณ์แต่ละแห่ง 3.) ผู้รวบรวมผลผลิตและแปรรูป 4.) ผู้กระจายสินค้าสู่ผู้บริโภค และ 5.) ผู้บริโภค

3.1.1 ผู้สนับสนุนปัจจัยการผลิต ประกอบด้วย

1.) สหกรณ์การเกษตรที่เกษตรกรเป็นสมาชิก

สหกรณ์การเกษตรเป็นสถาบันของเกษตรกรในชุมชนที่มุ่งเน้นการช่วยเหลือสมาชิกเป็นหลัก ซึ่งการจัดซื้อจัดหาปัจจัยการผลิตต่างๆ ในราคาที่เป็นธรรมให้แก่สมาชิกจึงเป็นหน้าที่หลักหนึ่งของสหกรณ์ โดยทั่วไปเกษตรกรสามารถซื้อปัจจัยการผลิตต่างๆ ได้แก่ เมล็ดพันธุ์ข้าว ปุ๋ย ยา วัสดุ-เครื่องมือ เครื่องจักรทางการเกษตร จากสหกรณ์ที่ตัวเองเป็นสมาชิกอยู่ในราคาประหยัด และยังมีโอกาสได้รับเงินเฉลี่ยคืนจากการซื้อสินค้าต่างๆ เหล่านี้ตามสัดส่วนยอดซื้อด้วย นอกจากนี้สหกรณ์ยังเป็นแหล่งเงินทุนที่สำคัญแหล่งหนึ่งที่สมาชิกสามารถกู้ยืมเพื่อการเกษตรในอัตราดอกเบี้ยต่ำ จะเห็นได้ว่าสหกรณ์การเกษตรเป็นสมาชิกในใช้อุปทานที่มีบทบาทสำคัญในการช่วยลดต้นทุนในการปลูกข้าวแก่เกษตรกรสมาชิกในเหตุการณ์ปกติ ตามกลไกตลาด

2.) บริษัท/ร้านค้าเอกชน ผู้เป็นเจ้าของ/ถือครองปัจจัยการผลิต

โดยทั่วไปเกษตรกรสามารถเลือกซื้อ-เช่า ปัจจัยการผลิตต่างๆ เช่น ปุ๋ย ยา วัสดุ เครื่องมือ เครื่องจักรทางการเกษตร เมล็ดพันธุ์ จากร้านค้า/บริษัทผู้จำหน่ายซึ่งเป็นผู้ค้าเอกชน มีการจ้างแรงงานในพื้นที่เพื่อช่วยในการเพาะปลูก เกษตรกรบางรายมีการเช่าที่ดินเพื่อการเกษตร เพราะไม่มีที่ดินเป็นของตัวเอง

จะเห็นได้ว่าเจ้าของปัจจัยการผลิตประเภทนี้เป็นพ่อค้า/บริษัทเอกชน ซึ่งการดำเนินการซื้อ-ขายเป็นไปตามกลไกตลาด มีแนวโน้มที่จะมุ่งหวังกำไรที่ตัวเองพึงพอใจเป็นหลัก ดังนั้นเกษตรกรสมาชิกจะสามารถซื้อปัจจัยการผลิตจากแหล่งนี้ได้ตามสภาวะตลาด และอำนาจต่อรอง ดังนั้นยังเป็นบริษัทขนาดใหญ่เท่าใดอำนาจต่อรองของเกษตรกรผู้ซื้อยิ่งเล็กลง ดังนั้นจึงต้องซื้อตามที่ผู้ขายกำหนด ในขณะที่อัตราค่าจ้างแรงงานเพื่อการเกษตรเป็นอัตราที่มีผลสืบเนื่องจากการกำหนดนโยบายจากภาครัฐ

3.) หน่วยงานภาครัฐ

หน่วยงานภาครัฐนอกจากจะมีบทบาทในการสนับสนุนปัจจัยการผลิต เช่น การพัฒนาและจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว การให้การสนับสนุนด้านเงินกู้ยืม-เงินช่วยเหลือเพื่อการเกษตรต่างๆ เป็นต้น และยังมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการผลิต เช่น ระบบชลประทาน การคมนาคมขนส่ง ฯลฯ อีกด้วย นอกจากนี้นโยบาย/โครงการต่างๆ ของภาครัฐทั้งในระดับที่กำหนดจากส่วนกลาง และระดับท้องถิ่นล้วนส่งผลต่อเนื่องต่อด้านทุนในปัจจัยการผลิตต่างๆ ของเกษตรกร

3.1.2 ผู้ผลิตต้นน้ำ

เกษตรกรเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบต้นน้ำที่สำคัญที่สุดในโซ่อุปทาน ผลผลิตข้าวเปลือกที่ใช้ในการผลิตล้วนมาจากเกษตรกรในพื้นที่ทั้งสิ้น ในการศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นในการศึกษากลุ่มเกษตรกรที่เป็นสมาชิกของสหกรณ์เป็นหลัก ซึ่งในสถานการณ์ปกติเกษตรกรมีอิสระในการเลือกนำข้าวเปลือกที่เก็บเกี่ยวได้มาจำหน่ายแก่ผู้รวบรวมผลผลิตและแปรรูปในช่องทางต่างๆ ซึ่งราคาจำหน่ายสินค้าส่วนใหญ่จะอ้างอิงตามราคาตลาดและคุณภาพข้าวเปลือก

จากการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิด้วยการสัมภาษณ์สมาชิกสหกรณ์กลุ่มตัวอย่าง 3 แห่ง (ได้แก่ สกก.เกษตรวิสัย สกก.พิมาย และ สกก.ปราสาท จำกัด ทั้งนี้ไม่ได้รวมชุมนุมสกก.บุรีรัมย์เนื่องจากสมาชิกของชุมนุมไม่ได้เป็นเกษตรกรรายย่อย) ของเกษตรกรกลุ่มตัวอย่าง 38 ราย ซึ่งเห็นว่าโดยส่วนใหญ่ (87%) เป็นสมาชิกของสหกรณ์มาเป็นระยะเวลาอันยาวนานมากกว่า 10 ปี และเป็นเกษตรกรรายย่อยที่ทำนาในพื้นที่น้อยกว่า 50 ไร่ (97%)

ในฤดูเก็บเกี่ยว 2554/2555 ปัจจัยการผลิตที่เป็นต้นทุนหลักในการเพาะปลูก 3 อันดับแรกของเกษตรกรกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ 1) ค่าปุ๋ย ยา 2) ค่าไถเตรียมดิน 3) ค่าจ้างแรงงาน (ปลูกจนถึงการเก็บเกี่ยว) และค่าเมล็ดพันธุ์ข้าว ซึ่งปัจจัยเสี่ยงที่เป็นผลกระทบหลักทำให้เกษตรกรได้กำไรน้อยกว่าคาดหวังมีสาเหตุมาจาก

- ปริมาณผลผลิตข้าวลดลง ข้าวไม่ได้คุณภาพตามเกณฑ์ อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากภัยธรรมชาติ เช่น ภาวะฝนแล้งและน้ำท่วม ระบบชลประทานในท้องถิ่นที่ไม่ทั่วถึง ภัยจากโรคและแมลงศัตรูพืช รวมทั้งพื้นที่ขาดความอุดมสมบูรณ์เนื่องจากการใช้สารเคมีอย่างหนักเป็นเวลานาน
- ต้นทุนในการซื้อปัจจัยการผลิตสูงขึ้น

3.1.3 ผู้รวบรวมและแปรรูป

ในสถานการณ์ปกติทั่วไปชาวนามีทางเลือกในการจำหน่ายข้าวเปลือกที่เหลือจากความต้องการภายในครัวเรือน แก่ช่องทางต่างๆ ดังนี้

1.) สหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์มีบทบาทสำคัญในการเป็นตัวกลางผู้รวบรวมข้าวเปลือกจากสมาชิกที่เป็นเกษตรกรในพื้นที่ ซึ่งแต่ละสหกรณ์จะมีการกำหนดราคารับซื้อข้าวเปลือกตามคุณภาพโดยอิงตามราคาตลาดเป็นหลัก นอกจากนี้สมาชิกจะได้รับผลตอบแทนในรูปแบบของรายได้จากการจำหน่าย

ข้าวเปลือกแล้ว สมาชิกยังมีโอกาสได้รายได้เพิ่มจากเงินเฉลี่ยคืนในการจำหน่ายข้าวเปลือกแก่สหกรณ์ด้วย ซึ่งข้าวเปลือกที่เข้ามาในระบบสหกรณ์จะถูกนำมาแปรรูปเพิ่มมูลค่าและกระจายสินค้าสู่ลูกค้าตามช่องทางการจำหน่ายต่างๆ ในแต่ละแบรนด์ข้าวสารบรรจุถุงของสหกรณ์

เป็นที่น่าสังเกตว่าแบรนด์ข้าวสารของแต่ละสหกรณ์ค่อนข้างมีหลากหลายแต่คุณภาพข้าวสารที่บรรจุในถุงไม่แตกต่างกัน ส่วนหนึ่งแบรนด์ที่เพิ่มขึ้นเกิดจากนโยบาย/โครงการที่ได้รับการส่งเสริมจากภาครัฐ ซึ่งสหกรณ์ได้พยายามผลักดันแบรนด์ต่างๆ ที่หลากหลายนี้สู่ช่องทางการค้าเดิมเป็นหลักไม่ได้มุ่งเน้นในการทำตลาดเฉพาะสำหรับแต่ละแบรนด์ นอกจากนี้จะมีการรับจ้างผลิตในแบรนด์ของผู้ซื้อด้วย

หน่วยงานภาครัฐต่างๆ ยังมีบทบาทในการให้การสนับสนุนสหกรณ์มาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านของเงินกู้ยืมเพื่อเป็นทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานของสหกรณ์ การส่งเสริมด้านวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญต่างๆ เพื่อสนับสนุนกิจกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เข้มแข็งมากขึ้น ทั้งนี้ในส่วนของสหกรณ์เองที่ประสบปัญหาด้านสภาพคล่องมีแนวโน้มที่ต้องพึ่งพาหน่วยงานภาครัฐต่างๆ อยู่มาก ยังมีข้อจำกัด ขาดอิสระในการดำเนินงาน

อย่างไรก็ตามในปัจจุบันเมื่อมีโครงการรับจำนำเกิดขึ้นทำให้ปริมาณข้าวเปลือกที่เป็นวัตถุดิบหลักของสหกรณ์ถูกแบ่งเข้าโครงการรับจำนำ ทำให้สหกรณ์ได้รับผลกระทบไม่สามารถรวบรวมผลผลิตได้ตามแผน มีต้นทุนในการไล่ซื้อวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตเพิ่มขึ้นทั้งจากเกษตรกรชาวนาโดยตรง จากโรงสี-สหกรณ์การเกษตรอื่นในพื้นที่ที่เป็นพันธมิตร หรือซื้อกลับจากโครงการรับจำนำ ส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ซึ่งมีศักยภาพด้านสภาพคล่องทางการเงินจำกัด

2.) พอค้า/โรงสีในพื้นที่ใกล้เคียง

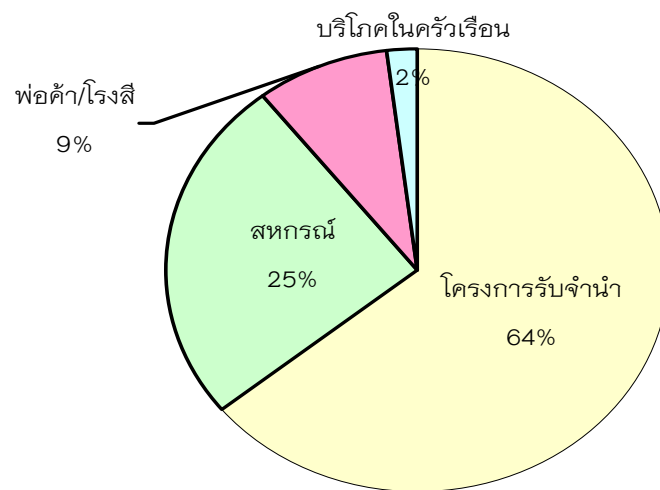
พอค้าที่ไปรับซื้อในพื้นที่และโรงสีใกล้เคียง เป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่เกษตรกรสามารถนำข้าวเปลือกมาจำหน่ายได้ ซึ่งราคาซื้อ-ขายจะอ้างอิงตามราคาตลาดเป็นหลัก นอกจากนี้พอค้า/โรงสีเหล่านี้ยังเป็นคู่ค้าในการซื้อ-ขายข้าวเปลือกและข้าวสารซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักระหว่างกันกับสหกรณ์ในกรณีที่สินค้าไม่เพียงพอจำหน่ายด้วย

3.) โครงการรับจำนำของรัฐบาล

ตั้งแต่ฤดูกาลเพาะปลูกข้าวนาปี ปี 2552/2553 จนถึงปัจจุบัน รัฐบาลได้ดำเนินโครงการรับจำนำข้าวเปลือกโดยมุ่งเน้นที่จะช่วยเหลือเกษตรกรเป็นหลักด้วยการยกระดับราคาซื้อข้าวเปลือกที่สูงกว่าราคาตลาดทั่วไป ทั้งนี้ในกระบวนการดำเนินงานของโครงการได้ดำเนินการผ่านช่องทางการค้าเดิมโดยทั่วไป ทั้งสหกรณ์การเกษตรและโรงสีในพื้นที่ที่เข้าร่วมโครงการ เปิดเป็นจุดรับซื้อเพื่อรวบรวมข้าวเปลือกจากเกษตรกร

จะเห็นได้ว่าเมื่อมีโครงการรับจำนำของรัฐบาล เกษตรกรมีทางเลือกที่จะจำหน่ายแก่โครงการรับจำนำผ่านจุดรับซื้อต่างๆ โรงสีเอกชน และสหกรณ์ในพื้นที่ที่ร่วมเปิดเป็นจุดรับซื้อ ซึ่งราคาซื้อผ่านโครงการรับจำนำตั้งแต่เริ่มโครงการจนถึงปีการเพาะปลูก ปี2554/2555

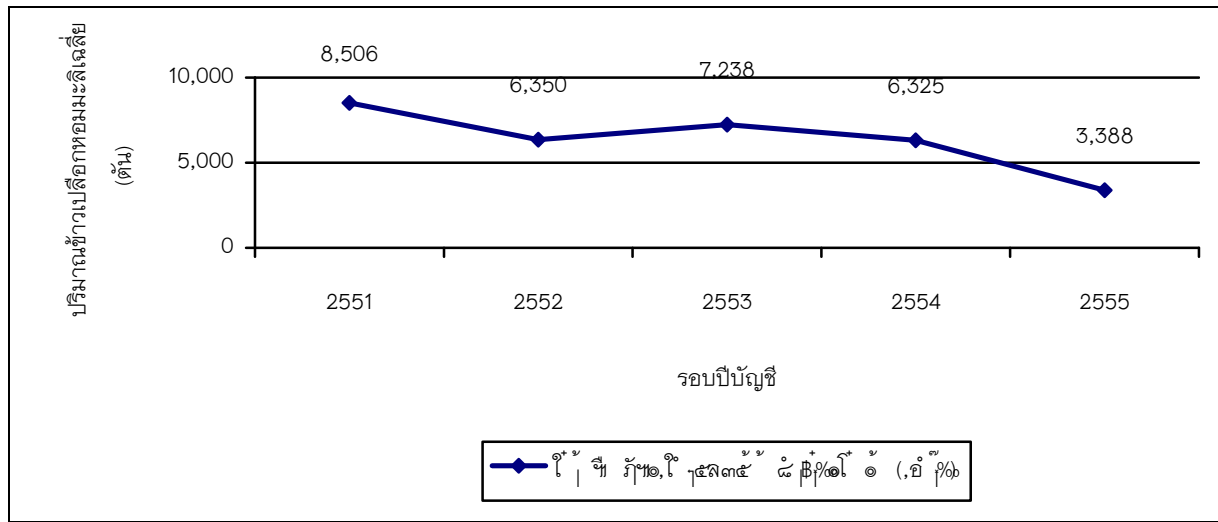
เป็นราคาซื้อที่สูงกว่าราคาซื้อของสหกรณ์ ดังนั้นจึงทำให้เกษตรกรเลือกนำข้าวเปลือกมาจำหน่ายแก่โครงการรับจำนำมากกว่าช่องทางอื่นๆ สอดคล้องกับข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์สมาชิกสหกรณ์กลุ่มตัวอย่าง ดังแสดงใน รูปที่ 3-1 ซึ่งแสดงสัดส่วนการจำหน่ายข้าวเปลือกในฤดูเก็บเกี่ยว 2554/2555 ของเกษตรกรกลุ่มตัวอย่าง 38 ราย โดยจะเห็นได้ว่าเกษตรกรเลือกจำหน่ายเข้าโครงการรับจำนำเป็นอันดับ 1 (64% ของผลผลิตจากการเก็บเกี่ยวทั้งหมด) รองลงมาคือจำหน่ายแก่สหกรณ์ 25% พ่อค้า/โรงสี/อื่นๆ 9% และเก็บไว้รับประทานในครัวเรือน 2% ตามลำดับ



รูปที่ 3-1 แสดงสัดส่วนการจำหน่ายข้าวเปลือกในฤดูเก็บเกี่ยว 2554/2555 ของเกษตรกรกลุ่มตัวอย่าง 38 ราย แก่ผู้รวบรวมและแปรรูปช่องทางต่างๆ

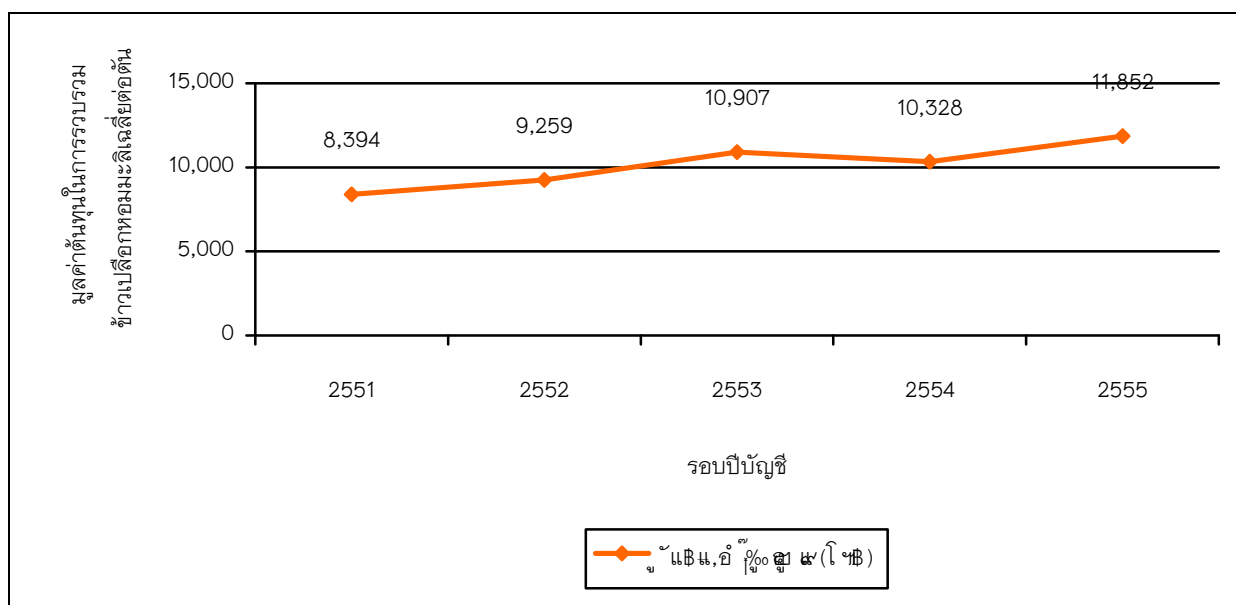
อย่างไรก็ตามการดำเนินงานของโครงการรับจำนำเป็นนโยบายการแทรกแซงตลาดจากภาครัฐด้วยการตั้งเพดานราคาซื้อที่สูงเพื่อมุ่งช่วยเหลือเกษตรกรให้มีรายได้จากการจำหน่ายข้าวเปลือกมากขึ้น ผ่านกลไกของช่องทางการค้าที่มีอยู่เดิม ทำให้ผลผลิตข้าวเปลือกถูกดูดเข้าสู่โครงการรับจำนำเป็นจำนวนมาก ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของช่องทางการค้าในรูปแบบโดยปกติของสหกรณ์ต่างๆ

จากรูปที่ 3-2 แสดงปริมาณ (ตัน) การรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิเฉลี่ยของทั้ง 4 สหกรณ์ ตั้งแต่รอบปีบัญชีสิ้นสุดในปี 2551-2555 และ รูปที่ 3-3 แสดงอัตราต้นทุนเฉลี่ยต่อตัน ในการรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิของทั้ง 4 สหกรณ์ พบว่าตั้งแต่ปี 2551 ถึงปี 2555 สหกรณ์สามารถรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิจากสมาชิกได้ในปริมาณที่มีแนวโน้มลดลงอย่างมาก (ลดลงในอัตราเฉลี่ย 31% ต่อปี) สวนทางกับมูลค่าต้นทุนในการรวบรวมผลผลิตต่อตันที่มีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง (เพิ่มขึ้นในอัตราเฉลี่ย 8% ต่อปี) ซึ่งเป็นภาพสะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยเสี่ยงอันเป็นผลสืบเนื่องจากนโยบายภาครัฐ ที่กระทบต่อศักยภาพในการแข่งขันของสหกรณ์ได้อย่างชัดเจน



ที่มา : ข้อมูลรวบรวมจากรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของ 4 สหกรณ์กลุ่มตัวอย่าง ตั้งแต่รอบปีบัญชีสิ้นสุดในปี 2551-2555

รูปที่ 3-2 : ภาพแสดงแนวโน้มปริมาณการรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิเฉลี่ยของทั้ง 4 สหกรณ์กลุ่มตัวอย่าง ตั้งแต่รอบปีบัญชีสิ้นสุดในปี 2551-2555



ที่มา : ข้อมูลรวบรวมจากรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของ 4 สหกรณ์กลุ่มตัวอย่าง ตั้งแต่รอบปีบัญชีสิ้นสุดในปี 2551-2555

รูปที่ 3-3 : ภาพแสดงแนวโน้มอัตราต้นทุนเฉลี่ยต่อต้น ในการรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิของทั้ง 4 สหกรณ์กลุ่มตัวอย่าง ตั้งแต่รอบปีบัญชีสิ้นสุดในปี 2551-2555

3.1.4 ผู้กระจายสินค้า

ในงานวิจัยนี้มุ่งเน้นการศึกษาในโซ่อุปทานของสหกรณ์การเกษตรของสหกรณ์กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งสามารถจำแนกประเภทผู้ทำหน้าที่กระจายสินค้าให้แก่ชาวสารบรรจุกุญชของสหกรณ์

ได้ 3 ช่องทางหลัก ได้แก่

1.) สหกรณ์ที่เป็นเครือข่ายคู่ค้า ซึ่งสหกรณ์เหล่านี้เป็นคู่ค้าหลักในการจำหน่ายข้าวสารบรรจุถุงแบรนด์ต่างๆของสหกรณ์ มีแนวโน้มของการเป็นคู่ค้าระยะยาว โดยส่วนมากเป็นคู่ค้าที่ทำธุรกิจร่วมกันมามากกว่า 10 ปี ลักษณะการซื้อขายระหว่างกันจะเป็นครั้งคราวตามคำสั่งซื้อ แต่จะมีการสั่งซื้ออย่างต่อเนื่อง เช่น สัปดาห์ละครั้ง การต่อรองราคาเป็นครั้งคราวไปอิงตามราคาตลาดเป็นหลัก แต่โดยปกติแล้วจะค่อนข้างคงที่ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย(ประมาณ 2-3 เดือนครั้ง) ไม่มีการประมาณการยอดสั่งซื้อล่วงหน้าระยะยาวเนื่องจากเป็นคู่ค้ากันมานานดังนั้นสหกรณ์จึงสามารถเตรียมการ-วางแผนการผลิตล่วงหน้าได้ในระดับหนึ่ง

2.) ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่และห้างสรรพสินค้า ในช่องทางนี้แต่ละสหกรณ์มีการเจรจาต่อรองเงื่อนไขและรูปแบบการค้าที่หลากหลาย แตกต่างกันไป ทั้งในเรื่องของแบรนด์ที่จำหน่ายว่าจะเป็นแบรนด์ของสหกรณ์เอง หรือเป็นแบรนด์ของคู่ค้า รูปแบบเงื่อนไขการซื้อขายระหว่างกันที่มีทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและใบสั่งซื้อ รูปแบบการค้าที่มีทั้งลักษณะฝากขายและเครดิตเทอม อย่างไรก็ตามมีเพียงบางสหกรณ์ที่เลือกจำหน่ายสินค้าแก่คู่ค้าช่องทางนี้ ขึ้นอยู่กับอำนาจต่อรองและความพึงพอใจของแต่ละสหกรณ์ อย่างไรก็ตามในด้านการกำหนดราคา ถึงแม้สหกรณ์จะเป็นผู้สามารถกำหนดราคาจำหน่ายได้เอง แต่ราคาที่กำหนดมีระดับเพดานจากราคาอ้างอิงในท้องตลาด เพราะหากราคาที่กำหนดสูงเกินไปก็จะกระทบต่อยอดจำหน่ายได้ ในขณะเดียวกันก็มีต้นทุนส่วนเพิ่มที่ถูกเรียกเก็บจากคู่ค้าช่องทางนี้เป็นอีกเงื่อนไขการค้าหนึ่ง เช่น ค่าการจัดการ ค่าการตลาด เป็นต้น

โดยภาพรวมคู่ค้าช่องทางนี้มีแนวโน้มที่เป็นคู่ค้าระยะยาวที่ดำเนินธุรกิจร่วมกันมานานกว่า 10 ปี มีปริมาณคำสั่งซื้อที่ค่อนข้างต่อเนื่องเป็นประจำและมีแนวโน้มความต้องการที่เพิ่มขึ้นเพราะผู้บริโภคปลายน้ำชื่นชอบในคุณภาพสินค้าของสหกรณ์ ราคาจำหน่ายไม่ค่อยผันผวน โดยเฉลี่ยมีการเปลี่ยนแปลงราคาประมาณ 2-3 เดือนครั้ง

3.) ธุรกิจขายตรง เป็นลักษณะการจ้างผลิตในแบรนด์ลูกค้าเนื่องจากสินค้าของสหกรณ์ได้คุณภาพ เป็นข้าวหอมมะลิแท้ 100% การทำธุรกรรมระหว่างกันเป็นลักษณะการทำสัญญาซื้อ-ขายล่วงหน้าที่มีการระบุราคาและปริมาณซื้อชัดเจนสำหรับช่วงเวลาปีต่อไป (ราคาในระยะหลังจะมีการเจรจาต่อรองทุก 6 เดือนเนื่องจากราคาข้าวในตลาดค่อนข้างผันผวน) โดยลูกค้าของช่องทางนี้เป็นสมาชิกซื้อประจำของเครือข่ายธุรกิจขายตรง ดังนั้นปริมาณการสั่งซื้อจึงค่อนข้างแน่นอน สำหรับช่องทางการขายกับคู่ค้ารายนี้ทางสหกรณ์จึงสามารถวางแผนการผลิตได้ ทั้งนี้โดยภาพรวมช่องทางนี้ เป็นช่องทางที่ก่อให้เกิดรายได้แก่สหกรณ์เป็นอันดับ 2 รองจากคู่ค้าเครือข่ายสหกรณ์ อย่างไรก็ตามการค้าช่องทางนี้มีความเสี่ยงในด้านของเงื่อนไขการส่งมอบ คุณลักษณะของสินค้า และบทลงโทษที่ชัดเจนและรุนแรง ในกรณีที่สหกรณ์ไม่ปฏิบัติตามสัญญา

นอกจากช่องทางการจำหน่ายข้างต้นแล้วยังมีข้าวสารบางส่วนที่จำหน่ายเป็นกระสอบไม่มีแบรนด์แก่ผู้ส่งออก/โรงสีที่เป็นคู่ค้าที่ทำธุรกรรมร่วมกันมานาน โดยมีการเจรจาต่อรองด้านราคาเป็นครั้งๆไป

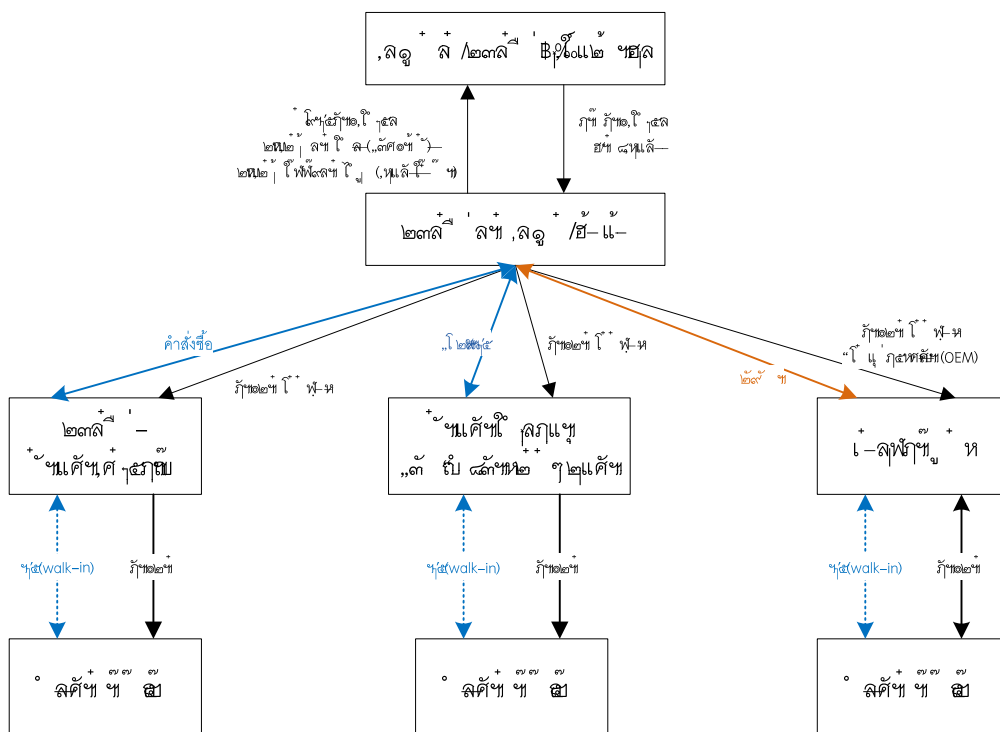
3.1.5 ผู้บริโภค

ได้แก่ผู้ซื้อสินค้าปลายทางจากผู้กระจายสินค้าในช่องทางต่างๆ โดยพฤติกรรม การบริโภคโดยทั่วไปของผู้ซื้อจะค่อนข้างมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นในทุกช่องทางเพราะชื่นชอบในคุณภาพ ของสินค้าสหกรณ์

3.2 ลักษณะความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงของสมาชิกในโซ่อุปทาน

ความเชื่อมโยงของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของ สหกรณ์การเกษตร สามารถแสดงในแผนภาพความสัมพันธ์ได้ดังรูปที่ 3-4

จากแผนภาพความสัมพันธ์จะเห็นได้ว่าฝั่งด้านอุปทานของสหกรณ์ประกอบด้วยสมาชิก ของสหกรณ์ที่นำข้าวเปลือกมาจำหน่าย โดยลักษณะทั่วไปแล้วสมาชิกของสหกรณ์จะเป็นผู้ขน ข้าวเปลือกมาจำหน่ายที่สหกรณ์เอง ไม่ผ่านพ่อค้าคนกลาง การผลิตข้าวในพื้นที่จะเป็นลักษณะข้าว นาปี โดยเกษตรกรบางส่วนจะมียุ้งฉางในครัวเรือนเพื่อเก็บ-ตากข้าว และทยอยนำมาจำหน่ายแก่ สหกรณ์ตามสภาวะการณ์ของตลาด เมื่อจำหน่ายได้ก็จะนำเงินมาชำระเงินกู้แก่สหกรณ์ในกรณีที่มี การกู้ยืมเงินสหกรณ์เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนในช่วงฤดูการเพาะปลูก ในส่วนของสหกรณ์นอกจากจะ เป็นผู้รับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิกตลอดทั้งปีแล้วยังมีหน้าที่ในการส่งเสริมการเกษตร ให้ความรู้ต่างๆ แก่สมาชิก เช่น การปลูกข้าว GAP การส่งเสริมอาชีพนอกฤดูการเพาะปลูก เป็นต้น นอกจากนี้ สหกรณ์ยังเป็นผู้สนับสนุนอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกด้วยการจัดหาปัจจัยการผลิตต่างๆ เช่น ปุ๋ย ยาฆ่าแมลง-ศัตรูพืช อาหารเสริม เมล็ดพันธุ์ ฯลฯ มาจำหน่ายแก่สมาชิกในราคาถูกรอีกด้วย



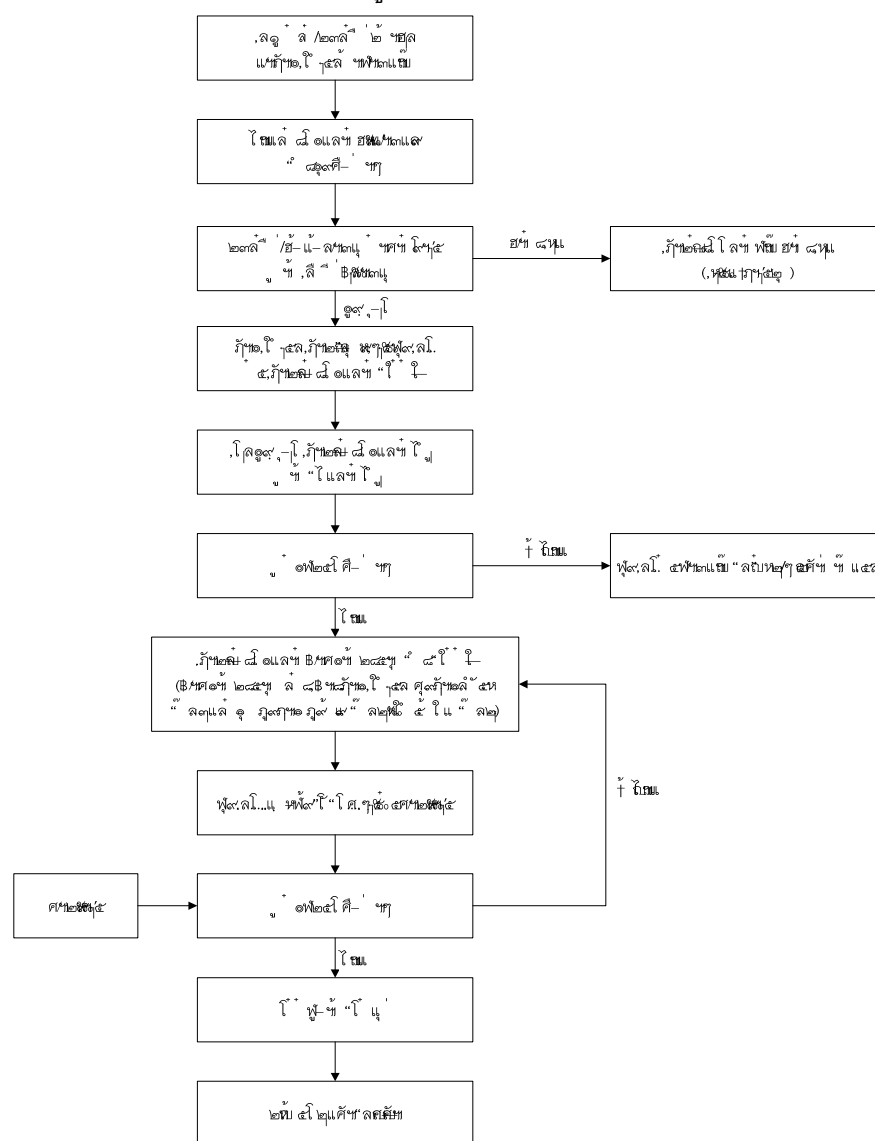
รูปที่ 3-4 : แผนภาพความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของสหกรณ์การเกษตร

สำหรับในส่วน of ชุมชนสหกรณ์การเกษตร สมาชิกของชุมชนมาจากสหกรณ์ การเกษตรในจังหวัดที่สมัครเป็นสมาชิกของชุมชนด้วยความสมัครใจ โดยภาพรวมจากการรวบรวม ข้อมูลพบว่าเกษตรกร/สหกรณ์สมาชิกตัดสินใจขายสินค้าให้แก่สหกรณ์/ชุมชน โดยพิจารณาจาก ราคาซื้อขายเป็นหลัก(โดยเฉพาะในกรณีของชุมชน)

เมื่อสหกรณ์ได้รวบรวมข้าวเปลือกมาจากสมาชิกแล้วก็จะนำข้าวเปลือกเข้าสู่ กระบวนการผลิต โดยข้าวเปลือกที่ไม่ได้คุณภาพจะถูกนำไปจำหน่ายแก่พ่อค้าคนกลาง/โรงสีรายย่อย ต่อไป ส่วนข้าวเปลือกที่ได้คุณภาพตามเกณฑ์จะถูกนำไปเข้าสู่กระบวนการแปรรูปเป็นข้าวสาร และ บรรจุจำหน่ายตามแบรนด์ต่างๆของสหกรณ์

3.3 แผนผังกระบวนการหลักในโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของสหกรณ์

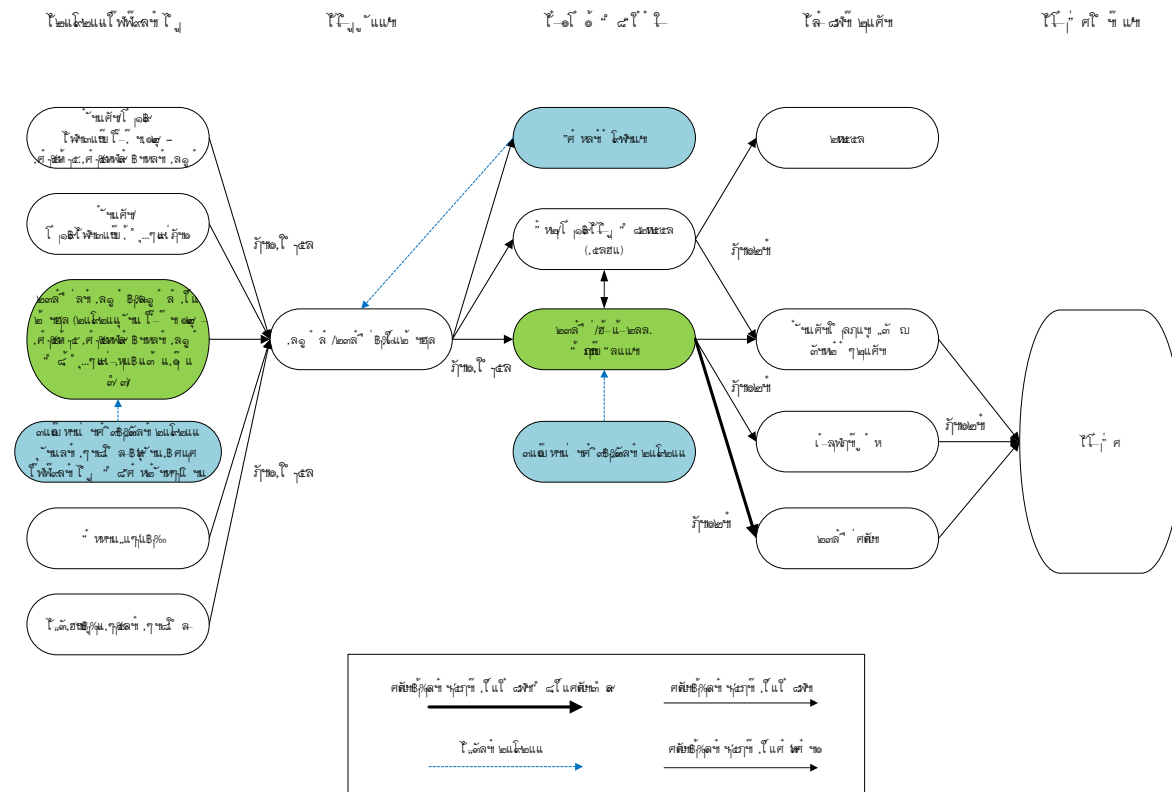
กระบวนการหลักในการรวบรวมและแปรรูปข้าวสารหอมมะลิบรรจุถุงของสหกรณ์ แต่ ละสหกรณ์มีความคล้ายคลึงกัน ดังแสดงในรูปที่ 3-5



รูปที่ 3-5 แผนผังกระบวนการหลักในการรวบรวมและแปรรูปข้าวสารหอมมะลิบรรจุถุงของสหกรณ์ การเกษตร

3.4 แบบจำลองโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของสหกรณ์

แผนภาพแบบจำลองโซ่อุปทานรวมของการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของสหกรณ์/ชุมชนที่เป็นแม่ข่ายแกนนำกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 แห่ง ดังแสดงในภาพที่ 3-6 ซึ่งผู้กระจายสินค้าหลักในแบรนด์ต่างๆในโซ่อุปทานของสหกรณ์/ชุมชน มี 3 ช่องทางหลัก ได้แก่ คู่ค้าประเภทร้านค้าปลีกขนาดใหญ่/ห้างสรรพสินค้า คู่ค้าประเภทธุรกิจขายตรง และสหกรณ์คู่ค้า ทั้งนี้ช่องทางสหกรณ์คู่ค้าเป็นช่องทางที่สำคัญที่สุด (ประมาณ 70-80% ของปริมาณการจำหน่าย)



รูปที่ 3-6 : แผนภาพจำลองโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของสหกรณ์การเกษตร

เมื่อพิจารณาในมุมมองของการค้าในช่วงเวลาปกติที่ไม่มีโครงการรับจำนำ จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับผู้จัดการหรือรองผู้จัดการของสหกรณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า คู่ค้าในทุกช่องทางมีศักยภาพในการเป็นคู่ค้าในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งคู่ค้าลักษณะสหกรณ์ ดังแสดงในตารางที่ 3-1 กล่าวคือคู่ค้าลักษณะสหกรณ์มีความน่าเชื่อถือ ไม่มีการผิดนัดชำระหนี้และปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกันอย่างเคร่งครัด มีศักยภาพในการดำเนินงานร่วมกันในระยะยาว และคู่ค้าลักษณะสหกรณ์เหล่านี้ยังมีแนวโน้มที่จะให้ความร่วมมือกับสหกรณ์เป็นอย่างดีหากมีการร้องขอจากสหกรณ์

ตารางที่ 3-1 ตารางสรุปความคิดเห็นของผู้จัดการหรือรองผู้จัดการของสหกรณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีต่อ
 คู่ค้าแต่ละช่องทาง

ประเด็น	สหกรณ์คู่ค้า	ธุรกิจขายตรง	ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่/ ห้างสรรพสินค้า
1) แนวโน้มปริมาณการสั่งซื้อในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา	เพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้น
2) คู่ค้าไม่เคยผิดนัดชำระหนี้ และปฏิบัติตามข้อตกลง	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก
3) คู่ค้ามีศักยภาพในการดำเนินงานร่วมกันในระยะยาว	มากที่สุด	มาก	มาก
4) คู่ค้ายินดีให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆตามที่สหกรณ์ร้องขอ	มากที่สุด	มาก	มาก
5) สหกรณ์จะได้รับผลกระทบเพียงใดหากคู่ค้ายกเลิกคำสั่งซื้อ	มาก	มาก	มาก

ที่มา: ข้อมูลรวบรวมจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับผู้จัดการหรือรองผู้จัดการของสหกรณ์กลุ่มตัวอย่าง

เป็นที่น่าสังเกตว่าทุกช่องทางมีแนวโน้มการสั่งซื้อสินค้าเพิ่มขึ้นในระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา และมีการสั่งซื้อเป็นประจำทุกเดือน ยกเว้นการสั่งซื้อสินค้าตามเงื่อนไขฝากขายในช่องทางห้างสรรพสินค้าของบางสหกรณ์ที่มีรอบการสั่งซื้อสินค้าทุก 2-3 เดือนครั้ง ซึ่งสหกรณ์จะได้รับผลกระทบในระดับมากเหมือนกันในทุกช่องทางหากคู่ค้าเหล่านี้ยกเลิกคำสั่งซื้อ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าคู่ค้าทุกช่องทางเป็นคู่ค้าที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นอย่างมาก ทั้งนี้ราคาเป็นประเด็นที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งในการตัดสินใจซื้อสินค้าของคู่ค้าในช่องทางต่างๆ และเมื่อพิจารณาในมุมมองของอำนาจต่อรอง พบว่า 1) ในด้านราคา สหกรณ์มีอำนาจต่อรองเหนือกว่าคู่ค้าที่เป็นลักษณะสหกรณ์มากที่สุด ในขณะที่ช่องทางคู่ค้าที่เป็นบริษัทขายตรงและห้างสรรพสินค้า พบว่าสหกรณ์มีอำนาจต่อรองในระดับปานกลาง 2) ในด้านเงื่อนไขการค้า สหกรณ์มีอำนาจต่อรองเหนือกว่าคู่ค้าที่เป็นลักษณะสหกรณ์มากที่สุดเช่นเดียวกัน และมีอำนาจต่อรองเหนือกว่าคู่ค้าลักษณะบริษัทขายตรง และห้างสรรพสินค้าในระดับมาก

3.5 รูปแบบการบริหารจัดการความร่วมมือในโซ่อุปทาน

สหกรณ์การเกษตรแต่ละแห่งมีนโยบายมุ่งเน้นให้สมาชิกสหกรณ์มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าสหกรณ์มีการทำกิจกรรมร่วมกับสมาชิกสหกรณ์อยู่อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งกิจกรรมโครงการต่างๆเหล่านี้มีทั้งกิจกรรมที่ริเริ่มและดำเนินการเองโดยสหกรณ์ และส่วนหนึ่งเป็นกิจกรรมที่ได้รับการผลักดันด้านนโยบาย และการสนับสนุนทั้งด้านเงินทุนในการทำกิจกรรมและการให้ความรู้ผ่านการอบรมในโครงการต่างๆจากหน่วยงานภาครัฐ

กิจกรรมที่สหกรณ์ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือมากขึ้นระหว่างสหกรณ์กับสมาชิกฝ่ายอุปทานและระหว่างสหกรณ์กับคู่ค้าต่างๆในฝ่ายอุปสงค์ ดังสรุปในตารางที่ 3-2

ตารางที่ 3-2 ตารางสรุปลักษณะความร่วมมือในโซ่อุปทานของสหกรณ์การเกษตร

ประเด็น	ความร่วมมือระหว่าง	
	สมาชิกฝ่ายอุปทาน-สหกรณ์	สหกรณ์-คู่ค้าฝ่ายอุปสงค์
1.) กิจกรรม-เครื่องมือที่ใช้ในปัจจุบัน	<p>ไม่ใช่ด้านการเงิน:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมการอบรมที่เน้นการส่งเสริมการเกษตร ให้ความรู้ ส่งเสริมอาชีพนอกฤดูเพาะปลูก วิธีการเพิ่มผลผลิต วิธีการลดต้นทุนการปลูกข้าว เป็นหลัก โดยฝ่ายสินเชื่อ/ฝ่ายส่งเสริมของสหกรณ์เป็นผู้สื่อสาร-ประสานงานกับสมาชิก - การลงพื้นที่จัดประชุมกลุ่มย่อยสมาชิกของเจ้าหน้าที่สหกรณ์เป็นช่องทาง การสื่อสารที่สำคัญระหว่างสหกรณ์และสมาชิก และส่งเสริมให้เกิดความเชื่อมั่นต่อกระบวนการสหกรณ์ - กรณีชุมนุมเป็นการจัดการประชุมเชื่อมโยงเครือข่ายโดยมีหน่วยงานสหกรณ์จังหวัดสนับสนุนในการประสานงาน <p>ด้านการเงิน:</p> <ul style="list-style-type: none"> - จูงใจให้เกิดความร่วมมือด้วยการรักษาระดับการจ่ายเงินเฉลี่ยคืน/เงินปันผลตามสัดส่วนผลกำไรในแต่ละธุรกิจ 	<p>ไม่ใช่ด้านการเงิน:</p> <ul style="list-style-type: none"> - คู่ค้าสหกรณ์ : เสริมสร้างความร่วมมือด้วยการออกเดินสายเยี่ยมเยียนลูกค้า รับทราบข้อมูลความต้องการอุปสรรคในการค้าต่างๆ ซึ่งเป็นการเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันมากกว่าจะเป็นการวางแผนการค้าดำเนินงานร่วมกัน - คู่ค้าห้างสรรพสินค้า/ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ : มีการทำสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษรปีต่อปี หรือมีการวางแผนการสั่งซื้อล่วงหน้า - ธุรกิจขายตรง : ความร่วมมือเป็นทางการ มีสัญญาซื้อ-ขายระหว่างกัน เป็นลายลักษณ์อักษร มีบทลงโทษในกรณีที่สหกรณ์ไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนดได้ <p>ด้านการเงิน:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ยังไม่พบรูปแบบที่ชัดเจน
2.) ระดับความร่วมมือ	<ul style="list-style-type: none"> - สหกรณ์ได้รับความร่วมมือที่ดีจากสมาชิกสังเกตได้จากทุกครั้งที่มีการจัดกิจกรรม ไม่ว่าจะป็นกิจกรรมกลุ่มย่อยหรือกิจกรรมใหญ่ของสหกรณ์ สมาชิกต่างมาเข้าร่วมกิจกรรมเป็นจำนวนมาก - ในมุมมองของความร่วมมือที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการรวบรวมและแปรรูปของสหกรณ์พบว่าสมาชิกมีแนวโน้มการตัดสินใจขายข้าวเปลือกโดยพิจารณาด้านราคา/ผลตอบแทนเป็นหลัก 	<ul style="list-style-type: none"> - สหกรณ์มีความพึงพอใจในสัมพันธภาพกับคู่ค้าในระดับดี ปัจจัยที่สหกรณ์คาดว่าคู่ค้าเหล่านี้ยังคงซื้อสินค้าจากสหกรณ์อย่างต่อเนื่องเนื่องจากเชื่อมั่นในคุณภาพ ราคา ยุติธรรมและเชื่อมั่นในระบบสหกรณ์ อย่างไรก็ตามคู่ค้าช่องทางต่างๆมีแนวโน้มการพิจารณาสั่งซื้อสินค้าจากราคาเป็นหลัก ซึ่งถึงแม้ว่าสหกรณ์จะเป็นผู้กำหนดราคาจำหน่ายเองแต่ระดับเพดานราคาจะถูกอิงด้วยราคาตลาดทำให้ช่องทางการทำกำไรของสหกรณ์มีจำกัด

ประเด็น	ความร่วมมือระหว่าง	
	สมาชิกฝ่ายอุปทาน-สหกรณ์	สหกรณ์-คู่ค้าฝ่ายอุปสงค์
3.) อุปสรรค/ข้อจำกัด/ปัจจัยผลกระทบ	<p>- นโยบายของภาครัฐ ไม่สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของสหกรณ์ หรือนโยบายกำหนดออกมาแล้วแต่ในทางปฏิบัติกระบวนการต่างๆยังไม่ชัดเจน ส่งผลให้สมาชิกเข้าใจคลาดเคลื่อน กระทบต่อความเชื่อมั่นที่มีต่อสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์ต้องทำความเข้าใจกับสมาชิกให้มากขึ้น</p> <p>- โครงการรับจำนำของรัฐบาลส่งผลให้สหกรณ์มีแนวโน้มจะขาดวัตถุดิบเพื่อเข้าสู่กระบวนการผลิตของสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผน มีต้นทุนในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นจากความพยายามหาวัตถุดิบมาผลิตเพื่อรักษารฐานลูกค้าเดิม</p>	<p>- สหกรณ์ไม่พบอุปสรรคใหญ่ใดๆในความร่วมมือกับคู่ค้าต่างๆ คู่ค้าให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี มีความไว้เนื้อเชื่อใจกันจากการทำธุรกิจร่วมกันมาเป็นระยะเวลาชานาน และคู่ค้าแต่ละช่องทางมีแนวโน้มความต้องการสินค้าสหกรณ์เพิ่มขึ้นเพราะพอใจในคุณภาพและราคา แต่สถานการณ์ที่สหกรณ์อาจขาดแคลนวัตถุดิบ จะส่งผลกระทบต่อโอกาสในการจำหน่ายสินค้าในอนาคต ซึ่งหากความสัมพันธ์ในช่องทางคู่ค้าต่างๆเหล่านี้มีปัญหา จะส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของสหกรณ์อย่างมาก</p>

อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสังเกตว่าความร่วมมือที่เกิดขึ้นทั้งฝ่ายอุปทานและอุปสงค์ส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะรูปแบบความร่วมมือที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ผ่านการอบรม การสื่อสารผ่านเวทีการประชุมต่างๆ ซึ่งโดยส่วนมากสหกรณ์มุ่งเน้นให้ความสำคัญในกิจกรรมกับสมาชิกฝ่ายอุปทานเป็นหลัก ส่วนกิจกรรมกับคู่ค้าฝ่ายอุปสงค์มีให้เห็นอย่างเบาบาง รูปแบบไม่เป็นทางการ ไม่มีแบบแผนที่ชัดเจน เช่นเดียวกับการส่งเสริมความร่วมมือด้วยเครื่องมือด้านการเงิน ที่พบเพียงการรักษาระดับการให้ผลตอบแทนส่วนเพิ่มด้วยการจ่ายเงินปันผล/เงินเฉลี่ยคืนแก่สมาชิกเท่านั้น ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์สมาชิกสหกรณ์พบว่าสมาชิกมีความพึงพอใจกับสิทธิประโยชน์ที่ได้รับ ทั้งในรูปของเงินเฉลี่ยคืน และเงินปันผลในระดับมาก แต่ทั้งนี้ยังไม่พบเครื่องมือด้านการเงินใดที่สหกรณ์ใช้จูงใจคู่ค้าในช่องทางต่างๆเลย

โดยสรุปพบว่าความร่วมมือในโซ่อุปทานเดียวของสหกรณ์ยังตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเจรจาต่อรอง การพิจารณาด้วยราคาเป็นปัจจัยหลัก โดยสหกรณ์มีการใช้โครงการบางโครงการเป็นกลไกในการเชื่อมโยงให้เกิดการประสานการทำงานร่วมกันในบางส่วนเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เฉพาะด้าน มีการแลกเปลี่ยนสื่อสารข้อมูลระหว่างกันแต่ไม่มีแบบแผนที่ชัดเจน ซึ่งเป็นภาพสะท้อนให้เห็นว่าความร่วมมือในโซ่อุปทานเดียวของสหกรณ์ในกระบวนการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงยังอยู่ในระดับปานกลาง

บทที่ 4

ลักษณะโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของเครือข่ายสหกรณ์

เครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทยมีจุดกำเนิดจากชุดโครงการวิจัยการพัฒนา ขบวนการสหกรณ์ในพื้นที่ 36 จังหวัด ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การสร้างกระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายคุณค่า เพื่อการแก้ปัญหาความยากจน ผลจากการดำเนินงานวิจัยระยะที่ 1 เริ่มจากปี 2550 ต่อเนื่องมา จนถึง ระยะที่ 3 ในปี 2556 ทำให้ได้ผลลัพธ์จากการวิจัยทำให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือระหว่าง สหกรณ์ที่รู้จักกันดีในนามของ “แคนดู โมเดล จังหวัดร้อยเอ็ด” ซึ่งเป็นลักษณะของเครือข่ายแบบที่มี แกนนำ (Dominated Network) โดยมีสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัยจำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด เป็นแม่ข่าย ในการพัฒนาระบบคุณค่าระหว่างภาคีเครือข่าย 15 สหกรณ์ในเขตทุ่งกุลาร้องไห้ ทำให้เกิด กระบวนการพัฒนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกเครือข่าย มีการแบ่งหน้าที่ความ รับผิดชอบ ร่วมวางแผน กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการเชิงเครือข่ายร่วมกัน รวมไปถึงการสร้าง แปรนด์ “ข้าวเกิดบุญ” ซึ่งเป็นการตลาดช่องทางใหม่ร่วมกันในหมู่สมาชิกเครือข่ายควบคู่กับการ บริหารจัดการเชิงคุณค่าในหมู่พันธมิตรด้วย

ทั้งนี้ถึงแม้การดำเนินงานตามแผนการวิจัยดังกล่าวจะครบระยะสิ้นสุดลงแล้ว แต่ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากชุดโครงการวิจัยทำให้เกิดรูปแบบโซ่อุปทานช่องทางใหม่ ซึ่งเป็นผลจากการสาน ต่อความร่วมมือในหมู่สมาชิกเครือข่ายจนถึงปัจจุบัน อย่างไรก็ตามความสัมฤทธิ์ผลของความร่วมมือ เชิงเครือข่ายที่มุ่งสู่ความร่วมมือของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างบูรณาการอันจะก่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุดแก่ผู้เกี่ยวข้องนั้นไม่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ในระยะเวลาจำกัด ซึ่งในงานวิจัยนี้เป็นการ สังเคราะห์รวบรวมข้อมูลจากการดำเนินงานในระยะปัจจุบันของสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกเครือข่าย 4 แห่งที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการทำงานของเครือข่ายในปัจจุบัน ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร เกษตรวิสัย จำกัด สหกรณ์การเกษตรพิมาย จำกัด สหกรณ์การเกษตรปราสาท จำกัด และชุมนุม สหกรณ์การเกษตรบุรีรัมย์ จำกัด เพื่อสะท้อนภาพสถานการณ์ปัจจุบันในการดำเนินงานของ เครือข่าย รวมทั้งปัญหาอุปสรรคที่พบจากความร่วมมือด้านต่างๆที่เกิดขึ้น เพื่อเสนอแนะแนวทางมุ่งที่ จะยกระดับความร่วมมือเชิงเครือข่ายให้เข้มข้นมากยิ่งขึ้น และนำไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ร่วมของ เครือข่ายต่อไป

4.1 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน

จากการศึกษาโซ่อุปทานของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทยด้วยการรวบรวม ข้อมูลจากรายงานการวิจัยเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทยระยะที่ 1-3 และการสัมภาษณ์ ผู้จัดการสหกรณ์ตัวอย่างทั้ง 4 แห่งในมิติของความร่วมมือและโซ่อุปทานของเครือข่ายพบว่า ผู้มีส่วน เกี่ยวข้องประกอบด้วย 5 ภาคส่วนหลัก เช่นเดียวกับโซ่อุปทานเดี่ยวของสหกรณ์ ได้แก่ 1.) ผู้สนับสนุน ด้านปัจจัยการผลิตรวมถึงการส่งเสริมด้านเทคนิค ความรู้ และปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นต่อการผลิต

2.) ผู้ผลิตต้นน้ำคือเกษตรกร/สหกรณ์ที่เป็นสมาชิกของสหกรณ์แต่ละแห่ง 3.) ผู้รวบรวมผลผลิตและแปรรูป 4.) ผู้กระจายสินค้าสู่ผู้บริโภค และ 5.) ผู้บริโภค

ในส่วนของผู้สนับสนุนปัจจัยการผลิต และผู้ผลิตต้นน้ำ (เกษตรกร/สหกรณ์สมาชิก) ในโซ่อุปทานของเครือข่าย เป็นเสมือนภาพซ้อนทับบนโซ่อุปทานเดี่ยวของสหกรณ์ กล่าวคือเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ในช่องทางเดียวกัน ไม่มีความแตกต่างทั้งลักษณะ รูปแบบ และความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เนื่องจากวัตถุประสงค์ที่เข้าสู่กระบวนการรวบรวมและแปรรูปไปจนถึงชาวสารรอบรรจุเป็นผลิตภัณฑ์ในสวนเดียวกัน

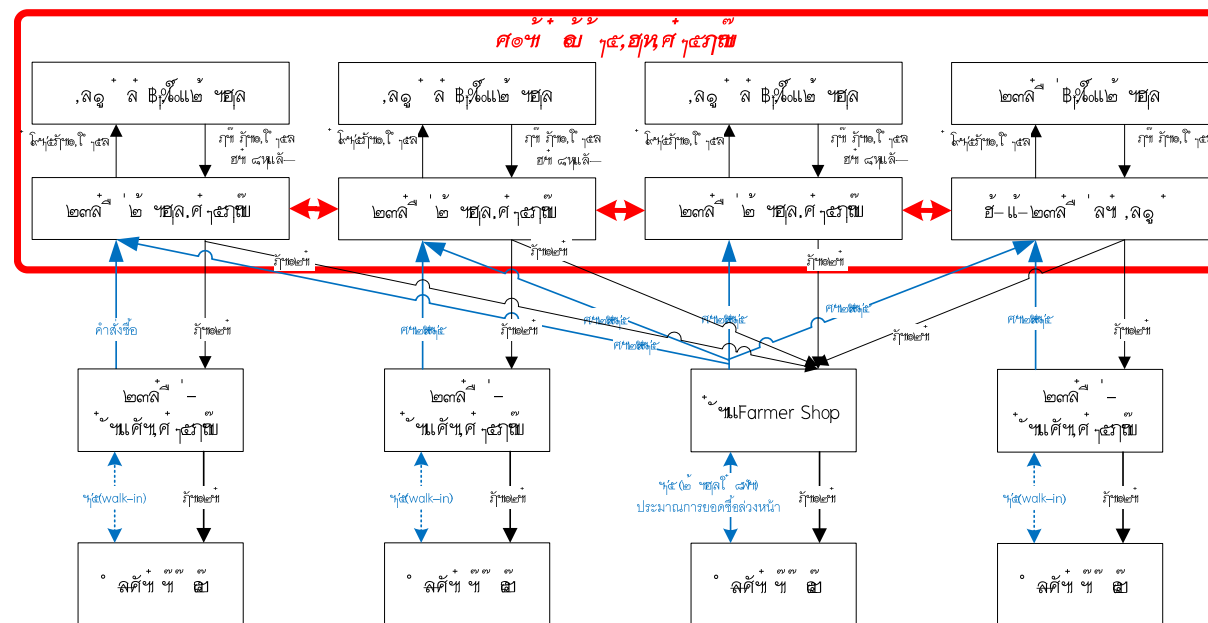
ในขณะที่การรวมตัวในลักษณะเครือข่าย ของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย ทำให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างสหกรณ์สมาชิกเครือข่ายในการเป็นผู้รวบรวมและแปรรูป ทำให้เกิดลักษณะโซ่อุปทานที่ขยายในแนวราบ ซึ่งทุกสหกรณ์ (กลุ่มตัวอย่าง) มีหน้าที่ในการรวบรวมและผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงเหมือนกัน และเป็นการดำเนินงานในกระบวนการเดียวกับโซ่อุปทานเดี่ยวของแต่ละสหกรณ์ นั่นคือเมื่อได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้าของเครือข่ายแต่ละสหกรณ์จะดำเนินการผลิตในกระบวนการผลิตของตนเองตามปกติจนถึงกระบวนการจัดส่งสินค้าสำเร็จรูปแก่ผู้ซื้อ ดังนั้นสิ่งที่แตกต่างในการแยกระหว่างโซ่อุปทานเดี่ยวของสหกรณ์กับโซ่อุปทานของเครือข่ายมีเพียงการบรรจุถุงเพื่อจำหน่ายภายใต้แบรนด์เกิดบุญเท่านั้น

ในส่วนของผู้กระจายสินค้าพบว่าแต่ละสหกรณ์สมาชิกเครือข่าย ต่างพยายามขับเคลื่อนการทำงานเชิงเครือข่ายด้านการตลาด ด้วยการผลักดันแบรนด์ข้าวเกิดบุญสู่ช่องทางการค้าเดิมของแต่ละสหกรณ์ แต่เนื่องจากเป็นแบรนด์สินค้าใหม่จึงทำให้ในปัจจุบันแบรนด์เกิดบุญยังมีช่องทางการจำหน่ายที่จำกัด ทั้งนี้ลูกค้าหลักในโซ่อุปทานเครือข่ายก็ยังเป็นลูกค้าในช่องทางของสหกรณ์พันธมิตรในโซ่อุปทานสหกรณ์เดี่ยวอยู่เช่นเดิม

นอกจากช่องทางการค้าเดิมแล้ว เครือข่ายมีการขยายความร่วมมือสู่ผู้กระจายสินค้าช่องทางการตลาดใหม่ ได้แก่ ร้าน Farmer Shop ซึ่งเป็นร้านค้าปลีกในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ภายใต้การสนับสนุนโดยสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ลักษณะการสั่งซื้อสินค้าในช่องทางนี้เป็นลักษณะการสั่งซื้อเป็นประจำประมาณ 2-3 เดือนครั้ง แล้วแต่รอบความรับผิดชอบของแต่ละสหกรณ์ (ร้าน Farmer Shop มีรอบการสั่งซื้อสินค้าเป็นประจำเฉลี่ยเดือนละ 2 ครั้ง โดยปริมาณการสั่งซื้อปกติประมาณครั้งละ 400-500 กก.) ยอดการสั่งซื้อค่อยๆเพิ่มขึ้นในอัตราค่อนข้างคงที่ ราคาจำหน่ายใกล้เคียงกับช่องทางอื่น เป็นราคาอ้างอิงตามสภาวะการณ์ตลาด ถึงแม้การจำหน่ายผ่านช่องทางนี้จะมีปริมาณยังไม่มาก แต่ปริมาณการสั่งซื้อค่อนข้างแน่นอนเนื่องจากมีการขยายความร่วมมือในโซ่อุปทานสู่ผู้บริโภคปลายน้ำ ด้วยการ ประเมินการยอดการสั่งซื้อสินค้าล่วงหน้าในแต่ละเดือน ผ่านการบริหารจัดการของร้าน Farmer Shop ทำให้สามารถวางแผนการจัดการล่วงหน้าได้

4.2 ลักษณะความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงของสมาชิกในโซ่อุปทาน

เนื่องจากโซ่อุปทานของเครือข่ายสหกรณ์มีลักษณะเหมือนเป็นการซ้อนทับโซ่อุปทานของแต่ละสหกรณ์ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทานทั้งระดับต้นน้ำ และปลายน้ำมีลักษณะเดียวกัน เป็นการใช้ช่องทางการค้ารูปแบบเดิมที่มีอยู่ในการขับเคลื่อนการทำงานของเครือข่าย นอกเหนือจากช่องทางการจำหน่ายเดิมเหล่านี้แล้ว ร้าน Farmer Shop เป็นอีกหนึ่งทางเลือกในการจำหน่าย และเป็นกลไกหลักในการผลักดันให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างเครือข่ายสหกรณ์ด้วย ดังแสดงในรูปที่ 4-1



รูปที่ 4-1 : แผนภาพความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย (แบรนด์เกิดบุญ)

โดยภาพรวมจะเห็นได้ว่ารูปแบบความสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้นมาจากโซ่อุปทานเดี่ยวของแต่ละสหกรณ์ คือความสัมพันธ์เชิงเครือข่ายพันธมิตรระหว่างสหกรณ์สมาชิกเครือข่ายแต่ละแห่ง และช่องทางการค้าในส่วน of ร้าน Farmer Shop

ความสัมพันธ์เชิงพันธมิตรระหว่างสหกรณ์สมาชิกเครือข่ายแต่ละแห่งจะเป็นลักษณะของการร่วมมือกันวางแผน กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน รวมทั้งกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างสมาชิก เป็นเสมือนกรอบแนวทางการขับเคลื่อนการทำงานร่วมกันของเครือข่าย ตัวอย่างเช่น มีการกำหนดแผนการจัดส่งสินค้าแก่ร้าน Farmer Shop ด้วยการกำหนดสหกรณ์ผู้รับผิดชอบ ในแต่ละรอบการส่งสินค้าอย่างชัดเจน

สำหรับในส่วนความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่ายและลูกค้าพบว่า ลูกค้าหลักของข้าวแบรนด์เกิดบุญที่มีการดำเนินงานต่อเนื่องถึงปัจจุบันมี 2 ช่องทาง ได้แก่ ช่องทางลูกค้าลักษณะสหกรณ์ และ

ร้าน Farmer Shop ในส่วนของร้านค้าลักษณะสหกรณ์เป็นร้านค้าช่องทางเดียวกับโซ่อุปทานของสหกรณ์เดียว ความพยายามผลักดันทำตลาด รวมทั้งการเจรจาต่อรอง ซื้อขาย และส่งมอบ จะเป็นการดำเนินงานแบบเบ็ดเสร็จโดยแต่ละสหกรณ์สมาชิกเครือข่ายเอง แต่เป็นการดำเนินการตามกรอบนโยบายของเครือข่ายที่กำหนดไว้ร่วมกัน อย่างไรก็ตาม การพยายามผลักดันสร้างตลาดแบรนด์เกิดปัญหาตามเป้าประสงค์ร่วมของเครือข่ายนั้น สหกรณ์สมาชิกแต่ละแห่งมีความพยายามในการผลักดันที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับแต่ละสหกรณ์ ทำให้พบว่าบางสหกรณ์มีการจำหน่ายแบรนด์เกิดปัญหาเพียงช่องทางร้าน Farmer Shop เท่านั้น

สำหรับช่องทางการจำหน่ายข้าวเกิดปัญหาคือร้าน Farmer Shop จากรูปที่ 4-1 แสดงให้เห็นว่าภาพความสัมพันธ์ระหว่างร้าน Farmer Shop กับร้านค้าสหกรณ์สมาชิกเครือข่ายแต่ละแห่งค่อนข้างยุ่งเหยิง จากช่องทางการติดต่อประสานงานที่ซ้อนทับกันไปมา เนื่องจากถึงแม้จะมีการกำหนดสหกรณ์ผู้รับผิดชอบในการจำหน่ายสินค้าแต่ละรอบที่ชัดเจน แต่ในทางปฏิบัติจะเป็นลักษณะต่างคนต่างทำ โดยแต่ละสหกรณ์จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการผลิตและจัดส่งสินค้าตามใบสั่งซื้อทั้งกระบวนการเองแต่เพียงผู้เดียว อย่างไรก็ตามในกรณีที่สหกรณ์ใดติดขัดไม่สามารถรับผิดชอบการส่งสินค้าในแต่ละรอบได้ตามแผนก็สามารถประสานแจ้งให้สหกรณ์สมาชิกเครือข่ายรายอื่นดำเนินการแทนเพื่อให้การดำเนินงานระหว่างเครือข่ายและคู่ค้าเป็นไปโดยราบรื่น

เป็นที่น่าสังเกตว่าลักษณะความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานเครือข่ายจะเป็นลักษณะที่ต่างคนต่างทำในกระบวนการปฏิบัติงาน ถึงแม้จะเป็นการดำเนินงานตามกรอบนโยบายที่เครือข่ายมีมติร่วมกัน ทั้งนี้ความเข้มข้นในการผลักดันการดำเนินงานของสหกรณ์ให้สอดคล้องและบรรลุตามเป้าประสงค์ร่วมของเครือข่าย สหกรณ์สมาชิกแต่ละแห่งยังมีระดับที่แตกต่างกัน

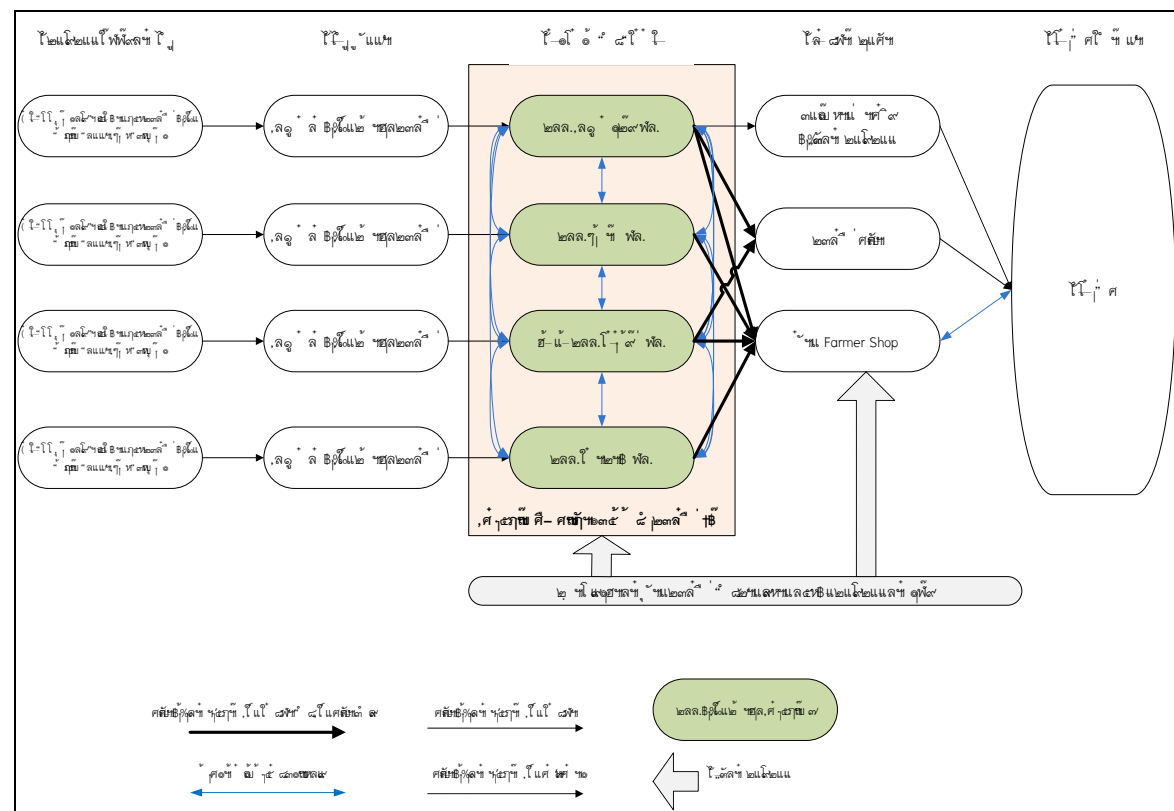
อย่างไรก็ตามในงานวิจัยนี้ ไม่ได้ศึกษา รวมถึงการจำหน่ายข้าวเกิดปัญหาคือคู่ค้าชาจร หรือการซื้อเฉพาะกิจจากการสนับสนุนของหน่วยงานภาครัฐต่างๆ ซึ่งในอนาคตเครือข่ายมุ่งการยกระดับแบรนด์ข้าวเกิดปัญหาให้เป็นที่รู้จักแพร่หลายมากขึ้นด้วยการทำตลาดส่งออกแก่คู่ค้าช่องทางใหม่ๆเพิ่มมากขึ้น

4.3 แผนผังกระบวนการหลักในโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย

กระบวนการหลักในการรวบรวมและแปรรูปข้าวสารหอมมะลิบรรจุถุงของเครือข่าย เป็นลักษณะเดียวกับกระบวนการของโซ่อุปทานเดี่ยว ดังแสดงในรูปที่ 4-2

4.4 แบบจำลองโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย

แผนภาพแบบจำลองโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย ดังแสดงในรูปที่ 4-3 ทั้งนี้เป็นที่น่าสังเกตว่าความร่วมมือในลักษณะเครือข่ายจะมีความร่วมมือในการกำหนดแนวนโยบาย กรอบความร่วมมือระหว่างกันเป็นหลัก แต่ความร่วมมือสู่ระดับปฏิบัติงานและกระบวนการยังไม่ชัดเจนนัก ยังเป็นลักษณะต่างคนต่างทำในทุกกระบวนการ ยังเป็นภาพของการมุ่งเน้นที่ผลการดำเนินงานของแต่ละสหกรณ์เป็นหลักโดยไม่ได้คำนึงถึงความสำคัญของการมุ่งสู่เป้าหมายหรือผลประโยชน์ร่วมมากนัก รวมทั้งบทบาทในการร่วมผลักดันขับเคลื่อนกระบวนการของเครือข่ายของแต่ละสหกรณ์ยังมีความเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในกระบวนการขับเคลื่อนให้เครือข่ายเข้มแข็งอาจต้องใช้เวลา ผ่านผู้ขับเคลื่อนที่มีแนวความคิด-ทัศนคติเดียวกัน โดยมีการกำหนดเป้าหมายในความร่วมมือที่จริงจังและชัดเจน



รูปที่ 4-3 : ภาพจำลองโซ่อุปทานของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย

ข้อสังเกต/ประเด็นที่พบจากการศึกษาโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย ดังแสดงในตารางที่ 4-1

ตารางที่ 4-1 ตารางสรุปข้อสังเกต/ประเด็นที่พบจากการศึกษาโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย ในแต่ละระดับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในโซ่อุปทาน	ข้อสังเกต/ประเด็นที่พบ	
	ข้อสังเกต	ประเด็นที่พบ
1.) ผู้สนับสนุนปัจจัยการผลิต	- มีรูปแบบเดียวกับโซ่อุปทานเดี่ยวของแต่ละสหกรณ์	- ความร่วมมือในลักษณะเครือข่ายสหกรณ์ไม่ได้สร้างความแตกต่าง-ความเปลี่ยนแปลง หรือส่งผลกระทบต่อโครงสร้างการบริหารจัดการโซ่อุปทานในส่วนของผู้สนับสนุนปัจจัยการผลิต ซึ่งแต่ละสหกรณ์ยังคงเป็นผู้กำหนดนโยบายและบริหารจัดการโซ่อุปทานในส่วนนี้ด้วยตนเอง
2.) ผู้ผลิตต้นน้ำ	- มีรูปแบบเดียวกับโซ่อุปทานเดี่ยวของแต่ละสหกรณ์	- ความร่วมมือในลักษณะเครือข่ายสหกรณ์ไม่ได้สร้างความแตกต่าง-ความเปลี่ยนแปลง หรือส่งผลกระทบต่อโครงสร้างการบริหารจัดการโซ่อุปทานในส่วนของเกษตรกรสมาชิกผู้ผลิตต้นน้ำมากนัก ส่วนใหญ่ที่ผ่านมาจะพบในลักษณะของการเข้าร่วมอบรมร่วมกับสมาชิกสหกรณ์อื่นๆที่ดำเนินการโดยสหกรณ์เครือข่าย เช่น การอบรม GAP แก่เกษตรกร
3.) ผู้รวบรวมและแปรรูป	- สมาชิกในเครือข่ายมีบทบาทในกระบวนการผลิต แปรรูป และจำหน่ายเหมือนกัน - ความร่วมมือที่พบอย่างชัดเจนในกระบวนการดำเนินงานของเครือข่ายคือ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การตลาดที่สำคัญระหว่างกัน มีการวางแผนและการตัดสินใจในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของเครือข่ายร่วมกันผ่านเวทีการประชุมประจำเดือน - ความสัมพันธ์เชิงพันธมิตรที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกสหกรณ์ในเครือข่ายยังมีส่วนช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นให้แก่โซ่อุปทานของสหกรณ์มากขึ้นทั้งในมิติด้านอุปทาน (เช่น การช่วยเหลือด้านการซื้อ-ขาย วัตถุดิบ ในราคา มีตรภาพ ใน	- สมาชิกแต่ละสหกรณ์ให้ความสำคัญในการร่วมมือในเครือข่ายในระดับที่แตกต่างกัน - ความร่วมมือที่พบส่วนใหญ่เป็นลักษณะของการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารด้านสถานการณ์ตลาดระหว่างกันเป็นหลัก นอกจากนี้การพึ่งพาอาศัยเชิงพันธมิตรระหว่างสหกรณ์สมาชิกเครือข่ายยังช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นแก่โซ่อุปทานด้วย - กระบวนการขับเคลื่อนเครือข่ายเป็นลักษณะค่อยเป็นค่อยไปผ่านเวทีการประชุมประจำเดือน ถึงแม้แบรนด์เกิดบุญซึ่งเป็นแบรนด์สัญชาตญาณของเครือข่ายจะยังเป็นที่รู้จักในวงจำกัด เนื่องจากการทำงานร่วมกันในลักษณะ

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในโซ่อุปทาน	ข้อสังเกต/ประเด็นที่พบ	
	ข้อสังเกต	ประเด็นที่พบ
	สถานการณ์ที่มีวัตถุประสงค์ไม่เพียงพอ ฯลฯ) มิติการบริหารจัดการในองค์กร (เช่น การช่วยเหลือให้กู้ยืมด้านเงินทุนหมุนเวียนระหว่างกันเพื่อเสริมสภาพคล่อง ฯลฯ) และมีมิติด้านอุปสงค์ (เช่น การร่วมมือทำประชาสัมพันธ์แบรนด์ เครือข่ายในตลาดใหม่ ฯลฯ)	เครือข่ายเพิ่งรวมตัวกันเป็นรูปธรรมไม่นานนัก แต่เป็นการสร้างรากฐานที่สำคัญในกระบวนการปรับตัวเพื่อให้เกิดความร่วมมือที่เหนียวแน่นขึ้นในระยะต่อไป
4.) ผู้กระจายสินค้า	- โครงการร้าน Farmer Shop ซึ่งเป็นโครงการที่ได้รับการสนับสนุนจากสว.สก.และสกว. เป็นผู้ผลักดันและกระจายสินค้าของแบรนด์ข้าวเกิดบุญซึ่งเป็นแบรนด์ของเครือข่าย มีเพียงสกก.เกษตรวิสัย จก. ซึ่งเป็นประธานเครือข่ายเพียงแห่งเดียวที่พยายามผลักดันแบรนด์เกิดบุญเข้าสู่ช่องทางกระจายสินค้าเดิมของสหกรณ์ด้วย	- สหกรณ์สมาชิกเครือข่ายมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการประชาสัมพันธ์สินค้าของเครือข่าย ร่วมกับร้าน Farmer Shop ในการเข้าถึงผู้บริโภคกลุ่มใหม่ (ประชาคมก.) ซึ่งเป็นเสมือนโครงการนำร่องที่เครือข่ายร่วมมือกับผู้กระจายสินค้าในการเข้าถึงและสร้างฐานลูกค้าใหม่ ทั้งนี้ผู้เกี่ยวข้องต้องเสียสละทรัพยากรบางส่วน และต้องอาศัยระยะเวลา แต่ผลที่ได้รับคือฐานลูกค้าใหม่ที่จะซื้อสินค้าต่อเนื่องระยะยาว - จะเห็นได้ว่าช่องทางกระจายสินค้าของเครือข่ายยังมีอยู่จำกัดซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือในการวางแผนกำหนดแนวทาง กลยุทธ์ร่วมกันระหว่างสมาชิกควบคู่กับการหาพันธมิตรที่จะช่วยเชื่อมสินค้าของเครือข่ายให้เข้าถึงผู้บริโภคกลุ่มใหม่อย่างกว้างขวางมากขึ้น
5.) ผู้บริโภคปลายน้ำ	- ผู้บริโภคปลายน้ำในช่องทางของผู้กระจายสินค้าช่องทางเดิมของสหกรณ์เองไม่แตกต่างกับโซ่อุปทานของสหกรณ์เอง (กรณีสกก.เกษตรวิสัย จก.) คือลูกค้ามาซื้อเมื่อมีความต้องการสินค้า - ช่องทางร้าน Farmer Shop ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าที่สมัครเป็นสมาชิกประจำ และมีการวางแผนการสั่งซื้อล่วงหน้าซึ่งสมาชิกเหล่านี้จะซื้อสินค้าได้ในราคาที่ถูกลงกว่าปกติ รูปแบบนี้ทำให้สามารถบริหารจัดการวางแผน-กำหนดรอบการ	- พันธมิตรผู้กระจายสินค้ามีบทบาทสำคัญที่จะเชื่อมกระจายสินค้าจากเครือข่ายสู่ผู้บริโภคโดยเฉพาะในการเจาะสู่กลุ่มลูกค้าใหม่ - สำหรับในช่องทางอื่นนอกเหนือจากช่องทางกระจายสินค้าของร้าน Farmer Shop แล้ว ความร่วมมือในลักษณะเครือข่ายสหกรณ์ยังไม่มีความแตกต่างในการเข้าถึงผู้บริโภคปลายน้ำเท่าใดนัก

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในโซ่อุปทาน	ข้อสังเกต/ประเด็นที่พบ	
	ข้อสังเกต	ประเด็นที่พบ
	สั่งซื้อที่เป็นระบบ ทำให้สินค้าคงคลังมีสภาพคล่อง-หมุนเวียนเร็ว ไม่มีปัญหาสินค้าเสื่อมสภาพจากการค้างสต็อก	

4.5 รูปแบบการบริหารจัดการความร่วมมือในโซ่อุปทาน

สรุปข้อสังเกต/ประเด็นที่พบจากการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการความร่วมมือในโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทยดังแสดงในตารางที่ 4-2

ตารางที่ 4-2 ตารางสรุปข้อสังเกต/ประเด็นที่พบจากการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการความร่วมมือในโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย

ประเด็น	ความร่วมมือระหว่าง		
	สมาชิกฝ่ายอุปทาน-สหกรณ์ เครือข่าย	ระหว่างสหกรณ์สมาชิกเครือข่าย	สหกรณ์เครือข่าย-คู่ค้าฝ่ายอุป สงค์
1.) กิจกรรม-เครื่องมือ ที่ใช้ในปัจจุบัน	<p>ไม่ใช่ด้านการเงิน:</p> <ul style="list-style-type: none"> - เกิดการอบรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเกษตรกรสมาชิกสหกรณ์เครือข่ายแต่ละแห่งร่วมกัน เช่น ในเวทีการอบรม GAP ที่เป็นชุดความรู้ของเครือข่าย (ผลจากงานวิจัยเครือข่ายคุณค่าระยะที่ 2-3) <p>ด้านการเงิน:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่พบเครื่องมือจูงใจด้านการเงินจากเครือข่าย 	<p>ไม่ใช่ด้านการเงิน:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ใช้เวทีการประชุมเครือข่ายประจำเดือนเป็นกลไกในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นระหว่างกัน รวมทั้งเป็นเวทีในการกำหนดนโยบาย กำหนดกลยุทธ์ เป้าหมายต่างๆ รวมทั้งการติดตามผลการดำเนินงานของเครือข่ายในระยะเวลาที่ผ่านมา ปัญหา อุปสรรคที่พบเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาาร่วมกัน <p>ด้านการเงิน:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ยังไม่พบรูปแบบที่ชัดเจน 	<p>ไม่ใช่ด้านการเงิน:</p> <ul style="list-style-type: none"> - คู่ค้าสหกรณ์ : ไม่พบรูปแบบที่ชัดเจน ที่แตกต่างจากลักษณะของโซ่อุปทานเดี่ยว - ร้าน Farmer Shop: มีลักษณะความร่วมมือผ่านการสร้างเครือข่ายสมาชิกผู้ซื้อประจำ โดยมีการประมาณการยอดการสั่งซื้อล่วงหน้าจากผู้ซื้อโดยตรงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดความร่วมมืออย่างบูรณาการจากผู้บริโภคสู่ผู้ผลิต <p>ด้านการเงิน:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ยังไม่พบรูปแบบที่ชัดเจน
2.) ระดับความร่วมมือ	<ul style="list-style-type: none"> - เกษตรกรสมาชิกแต่ละสหกรณ์ให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมเป็นอย่างดี แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าความร่วมมือที่ดีจากสมาชิกสหกรณ์เหล่านี้เป็นผลจากความเชื่อมั่นในตัวสหกรณ์แต่ละแห่งเอง ไม่ได้เกิดจากความร่วมมือเชิงเครือข่ายของสหกรณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> - มีระดับการให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของเครือข่ายในระดับที่แตกต่างกัน สังเกตได้จากการมุ่งมั่นผลักดันขยายตลาดแบรนด์ข้าวเกิดบุญสู่ช่องทางต่างๆของแต่ละสหกรณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> - สหกรณ์มีความพึงพอใจในสัมพันธภาพกับคู่ค้าในระดับดี คู่ค้าในทุกช่องทางมีแนวโน้มต้องการสั่งซื้อมากขึ้น
3.) อุปสรรค/ข้อจำกัด/ ปัจจัยผลกระทบ	-	<ul style="list-style-type: none"> - ขาดแรงจูงใจที่เป็นรูปธรรมในการให้ความร่วมมือเชิงเครือข่าย เพราะการจะบรรลุตามเป้าประสงค์ร่วมอาจต้องใช้เวลามากกว่าจะเห็นผล 	-

ประเด็น	ความร่วมมือระหว่าง		
	สมาชิกฝ่ายอุปทาน-สหกรณ์ เครือข่าย	ระหว่างสหกรณ์สมาชิกเครือข่าย	สหกรณ์เครือข่าย-คู่ค้าฝ่ายอุป สงค์
		<ul style="list-style-type: none"> - การตระหนักถึงการเป็นเจ้าของ เครือข่ายร่วมกัน ในมุมมองของแต่ละ สหกรณ์มีความแตกต่างในการให้ ความสำคัญและค่อนข้างเบาบาง - การขับเคลื่อนการทำงานเชิง เครือข่ายส่วนใหญ่เป็นการขับเคลื่อน เชิงนโยบายที่อยู่ในระดับผู้บริหาร สหกรณ์เท่านั้น แต่ยังไม่มีความ ร่วมมือที่ลงถึงระดับการ ปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม ซึ่งภาพ สะท้อนที่เห็นได้ชัดคือในแผนการ ดำเนินงานประจำปีของสหกรณ์ สมาชิกแต่ละแห่ง ส่วนใหญ่ไม่ได้ระบุ ถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการ ดำเนินงานของเครือข่ายเลย 	

รูปแบบการบริหารจัดการความร่วมมือของเครือข่ายสหกรณ์ที่โดดเด่นคือการมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารการค้าที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน มีการประสานร่วมกันทำประชาสัมพันธ์ในแบรนด์ของเครือข่ายให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น โดยขับเคลื่อนผ่านเวทีการประชุมร่วมกันของสมาชิกประจำเดือน ซึ่งนอกจากจะเป็นเวทีในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันแล้ว ยังเป็นกลไกหนึ่งในการร่วมกันตัดสินใจและวางแผนการดำเนินงานของเครือข่ายด้วย นอกจากนี้ยังมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนทรัพยากรในการผลิตร่วมกันบางส่วน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การขาดการให้ความสำคัญในมุมมองของการเป็นส่วนหนึ่งของโซ่อุปทานเครือข่าย การให้ความสำคัญกับประโยชน์ของสหกรณ์ตนเองมากกว่าประโยชน์ของเครือข่าย โดยเฉพาะในมุมมองของผู้บริหารสหกรณ์สิ่งต่างๆเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกันในลักษณะเครือข่าย โดยที่ผ่านมามองเห็นได้ว่ามีความร่วมมือในเครือข่ายในระดับหนึ่งแต่ยังขาดแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันในระยะยาวที่เป็นรูปธรรม เช่น ลักษณะการกำหนดผลตอบแทนร่วมกัน การทำงานร่วมกันเพื่อเจาะสู่ตลาดที่ใหญ่ขึ้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในช่วงสถานการณ์ในปัจจุบันที่ไม่ปกติจากโครงการรับจำนำทำให้มีข้อจำกัดในด้านการรวบรวมผลผลิตและการรักษาคุณภาพให้ได้มาตรฐาน ตลอดจนปัญหาในด้านการควบคุมต้นทุนในกระบวนการตั้งแต่การผลิตต้นน้ำในระดับเกษตรกรมาสู่กระบวนการผลิตของสหกรณ์ นอกจากนี้ยังพบว่าในการดำเนินงานของเครือข่ายส่วนใหญ่เป็นการประชุมกันในเชิงนโยบายร่วมกันในระดับผู้บริหารระดับสูงของแต่ละสหกรณ์เท่านั้นซึ่งอาจทำให้การดำเนินงานในระดับปฏิบัติการขาดความเข้าใจถึงความสำคัญของการร่วมมือกันในลักษณะเครือข่ายเช่นนี้

บทที่ 5

ความแตกต่างด้านศักยภาพในการแข่งขันระหว่างโซ่อุปทานของสหกรณ์เดี่ยวและ โซ่อุปทานของเครือข่ายสหกรณ์

เพื่อเป็นการสะท้อนมุมมองความคิดเห็นของผู้มีส่วนร่วมในโซ่อุปทานที่มีต่อมุมมองด้านศักยภาพในการแข่งขันที่แตกต่างกันระหว่างโซ่อุปทานของสหกรณ์เดี่ยวและโซ่อุปทานของเครือข่ายสหกรณ์ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลใน 2 ส่วน ได้แก่

1) ความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทานฝ่ายอุปทาน ด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ทางโทรศัพท์กับสมาชิกเกษตรกรที่ปลูกข้าวหอมมะลิเพื่อจำหน่ายในสหกรณ์กลุ่มตัวอย่าง ทั้ง 3 แห่ง จำนวน 30 ราย ที่มาจากการสุ่มเลือกแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) จากลิสต์รายชื่อเกษตรกรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ทั้งหมดที่ได้รับจากฝ่ายสินเชื่อ เนื่องจากโดยปกติสหกรณ์ไม่มีการแยกฐานข้อมูลสมาชิกผู้ปลูกข้าวหอมมะลิ ดังนั้นข้อมูลเบอร์โทรศัพท์จากสมาชิกที่ได้ส่วนใหญ่ไม่ได้ประกอบอาชีพปลูกข้าวหอมมะลิเพื่อจำหน่าย และข้อมูลเบอร์โทรศัพท์ติดต่อสมาชิกไม่ใช่ข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน จึงเป็นข้อจำกัดในด้านการเลือกและปริมาณกลุ่มตัวอย่าง ในการประเมินประเด็นที่สะท้อนมุมมองเกี่ยวกับศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทานในระดับต้นน้ำคือระดับเกษตรกรสมาชิก และความเชื่อมั่นศรัทธาต่อสหกรณ์

2) ความคิดเห็นของตัวแทนสหกรณ์ ด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับผู้จัดการ/รองผู้จัดการสหกรณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 แห่ง ในการประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทานเดี่ยวของสหกรณ์ เปรียบเทียบกับศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทานของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย ในเกณฑ์การพิจารณา 4 ด้าน ได้แก่ ศักยภาพในการแข่งขันในมิติด้านการเงิน ศักยภาพในการแข่งขันในมิติด้านลูกค้า ศักยภาพในการแข่งขันในมิติด้านกระบวนการทางธุรกิจ และศักยภาพในการแข่งขันในมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต

จากการรวบรวมข้อมูลสรุปผลได้ดังนี้

5.1 ความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทานฝ่ายอุปทาน

เนื่องจากโซ่อุปทานเดี่ยวของสหกรณ์และโซ่อุปทานของเครือข่ายสหกรณ์ เป็นโซ่อุปทานเดียวกัน ดังนั้นชุดคำถามในการประเมินความคิดเห็นทั้งในด้านศักยภาพในการแข่งขัน และ ความเชื่อมั่นศรัทธา จึงเป็นการประเมินในมุมมองความสัมพันธ์ที่สมาชิกผู้ปลูกข้าวหอมมะลิ มีต่อสหกรณ์ที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ ซึ่งสรุปได้ดังตารางที่ 5-1 และ 5-2 ตามลำดับ

ตารางที่ 5-1 ตารางสรุปความคิดเห็นของเกษตรกรสมาชิกในด้านศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทาน

เกณฑ์ประเมิน	หัวข้อ	ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
1. มิติด้านการเงิน	1.1) สหกรณ์ให้ดอกเบี้ยเงินกู้ และจำหน่ายปุ๋ย ยา ในราคาต่ำ ทำให้ช่วยลดต้นทุนได้มาก	4.04	มาก
	1.2) การเป็นสมาชิกสหกรณ์ทำให้มีรายได้แน่นอน	4.35	มาก
	1.3) พอใจในกำไรที่ได้จากการขายข้าวเปลือกให้สหกรณ์	4.21	มาก
2. มิติด้านลูกค้า	2.1) หากสหกรณ์ต้องการซื้อข้าวเปลือกในปริมาณที่เพิ่มขึ้นในปีหน้า ท่านสามารถขยายพื้นที่เพาะปลูก-ผลิตข้าวมาจำหน่ายให้สหกรณ์ได้มากขึ้น	2.58	ปานกลาง
3. มิติด้านกระบวนการทางธุรกิจ	3.1) ท่านปฏิบัติตามคำแนะนำจากสหกรณ์ตามขั้นตอนการปลูกข้าวปลอดภัย (GAP) ที่ทีมส่งเสริมสหกรณ์มาสอนอย่างเคร่งครัด	3.65	มาก
	3.2) เทคนิควิธีการบริหารจัดการแปลงนาที่ได้รับจากทีมส่งเสริมของสหกรณ์ช่วยลดต้นทุนการปลูกข้าวได้	3.59	มาก
	3.3) เทคนิควิธีการเพาะปลูก-ปรับปรุงดินที่ได้รับจากทีมส่งเสริมของสหกรณ์ทำให้ได้ผลผลิตมากขึ้น	3.76	มาก
4. มิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต	4.1) การจัดประชุมต่างๆของสหกรณ์มีประโยชน์ เป็นแนวทางที่ช่วยเพิ่มรายได้ได้จริง	4.37	มาก
	4.2) สหกรณ์มีส่วนช่วยทำให้มีความเป็นอยู่ดีขึ้น หนี้สินลดลง	4.27	มาก
	รวม	3.87	มาก

หมายเหตุ : ค่าคะแนนเฉลี่ย

1.00 – 1.50	น้อยที่สุด
1.51 – 2.50	น้อย
2.51 – 3.50	ปานกลาง
3.51 – 4.50	มาก
4.51 – 5.00	มากที่สุด

ผลสะท้อนจากการประเมินความคิดเห็นในมิติต่างๆของสมาชิกสหกรณ์ผู้ปลูกข้าวหอมมะลิพบว่าการเป็นส่วนหนึ่งในโซ่อุปทานของสหกรณ์ในระดับต้นน้ำมีศักยภาพในการแข่งขันในระดับมากกล่าวคือ

มิติด้านการเงิน-การเป็นสมาชิกของสหกรณ์ทำให้เกษตรกรสามารถช่วยลดต้นทุนในด้านปัจจัยการผลิตต่างๆได้มาก ทำให้เกษตรกรมีรายได้และกำไรจากการจำหน่ายข้าวเปลือกแก่

สหกรณ์ในระดับมาก

มิติด้านลูกค้า-เกษตรกรสมาชิกยังมีข้อจำกัดในเรื่องของการเพิ่มกำลังการผลิตเพื่อสนองความต้องการซื้อข้าวเปลือกที่เพิ่มขึ้นของสหกรณ์ สาเหตุเพราะ พื้นที่เพาะปลูกมีจำกัด และปัจจัยด้านสภาพภูมิอากาศ ภัยพิบัติทางธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม ภาวะฝนแล้ง ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้และส่งผลกระทบต่อปริมาณและคุณภาพของผลผลิต ดังนั้นหากสหกรณ์ต้องการเพิ่มปริมาณวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการแปรรูปของสหกรณ์มากขึ้น อาจต้องมุ่งเน้นด้วยการส่งเสริมการเพิ่มปริมาณผลผลิตต่อไร่กับฐานสมาชิกเดิม ควบคู่กับการสร้างเครือข่ายพันธมิตรที่จะช่วยสนับสนุนวัตถุดิบจากนอกพื้นที่

มิติด้านกระบวนการทางธุรกิจ-เกษตรกรสมาชิกได้รับประโยชน์จากการอบรมส่งเสริมให้ความรู้จากเจ้าหน้าที่สหกรณ์และสามารถนำไปปรับใช้ได้จริงในระดับมาก ทั้งในด้านแนวทางการปลูกพืชภายใต้กระบวนการ GAP การปรับปรุงดิน และการลดต้นทุนในการผลิต

มิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต-เกษตรกรมีความพึงพอใจในการเป็นสมาชิกของโซ่อุปทานสหกรณ์ในด้านของการมีรายได้ที่เพิ่มขึ้น แน่นนอน มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และหนี้สินลดลง

ในด้านของความเชื่อมั่นศรัทธาที่เกษตรกรสมาชิกมีต่อสหกรณ์ที่ตนเองเป็นสมาชิก สรุปได้ดังตารางที่ 5-2

ตารางที่ 5-2 ตารางสรุปความคิดเห็นของเกษตรกรสมาชิกในด้านความเชื่อมั่นศรัทธาต่อสหกรณ์ที่ตนเองเป็นสมาชิก

เกณฑ์ประเมิน	หัวข้อ	ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
1. ความน่าเชื่อถือ	1.1) สหกรณ์ปฏิบัติตามที่แจ้งแก่สมาชิกในที่ประชุมอย่างครบถ้วน	4.63	มากที่สุด
	1.2) ข้อมูลที่ได้รับจากสหกรณ์มีความถูกต้อง มีประโยชน์ เชื่อถือได้	4.60	มากที่สุด
2. ความมีศักยภาพ	2.1) บุคลากรของสหกรณ์มีความรู้ ความสามารถ	4.42	มาก
	2.2) เครื่องมือ เครื่องจักรของสหกรณ์ทันสมัย มีประสิทธิภาพ	4.30	มาก
3. ความซื่อสัตย์	3.1) เครื่องชั่ง ตวง วัด น้ำหนัก/คุณภาพของสหกรณ์เที่ยงตรง ยุติธรรม	4.72	มากที่สุด
	3.2) การดำเนินงานของสหกรณ์ มีความเที่ยงตรง ยุติธรรม โปร่งใส	4.56	มากที่สุด
4. ความปรารถนาดี	4.1) สหกรณ์รับฟังความคิดเห็นของสมาชิก และมุ่งมั่น จริงใจที่จะแก้ปัญหาเพื่อรักษาผลประโยชน์ให้สมาชิกอย่างแท้จริง	4.65	มากที่สุด
5. ความรับผิดชอบ	5.1) สหกรณ์ให้ความช่วยเหลือสมาชิกอย่างเต็มที่ เมื่อสมาชิกประสบปัญหาภัยพิบัติทางธรรมชาติ	4.41	มาก
	รวม	4.54	มากที่สุด
หมายเหตุ : ค่าคะแนนเฉลี่ย			

1.00 – 1.50	น้อยที่สุด
1.51 – 2.50	น้อย
2.51 – 3.50	ปานกลาง
3.51 – 4.50	มาก
4.51 – 5.00	มากที่สุด

จะเห็นได้ว่าสมาชิกสหกรณ์มีความเชื่อมั่นไว้วางใจในระบบสหกรณ์เป็นอย่างมากโดยมีความเชื่อมั่นในข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากสหกรณ์ว่ามีความถูกต้องเชื่อถือได้และเชื่อมั่นว่าสหกรณ์ปฏิบัติตามที่แจ้งอย่างครบถ้วนมากที่สุด

ในขณะที่มีความเชื่อมั่นต่อศักยภาพของสหกรณ์ทั้งในส่วนของบุคคลากรและเครื่องมือเครื่องจักรของสหกรณ์ อยู่ในระดับมาก อย่างไรก็ตามสมาชิกก็ยังคงมีความเชื่อมั่นมากที่สุดว่าบุคคลากรและเครื่องมือ เครื่องจักรของสหกรณ์ปฏิบัติงานด้วยความเที่ยงตรง ยุติธรรมและโปร่งใส

ในด้านความปรารถนาดีและการร่วมรับผิดชอบของสหกรณ์ สมาชิกมีความเชื่อมั่นอย่างมากที่สุดว่าสหกรณ์มีความมุ่งมั่นที่จะรักษาผลประโยชน์ของสมาชิกอย่างแท้จริงและไม่ทอดทิ้งสมาชิกหากสมาชิกต้องประสบปัญหาภัยพิบัติทางธรรมชาติ

5.2 ความคิดเห็นของตัวแทนสหกรณ์

ผลการประเมินความคิดเห็นของผู้จัดการหรือรองผู้จัดการซึ่งเป็นตัวแทนสหกรณ์ ในการประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทานเดี่ยวของสหกรณ์ เปรียบเทียบกับศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทานของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย ในเกณฑ์การพิจารณา 4 ด้าน ได้แก่ ศักยภาพในการแข่งขัน ในมิติด้านการเงิน ศักยภาพในการแข่งขันในมิติด้านลูกค้า ศักยภาพในการแข่งขันในมิติด้านกระบวนการทางธุรกิจ และศักยภาพในการแข่งขันในมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต สรุปได้ดังตารางที่ 5-3

ตารางที่ 5-3 ตารางสรุปผลความคิดเห็นของตัวแทนสหกรณ์ที่มีต่อมุมมองด้านศักยภาพในการแข่งขันที่แตกต่างกันระหว่างโซ่อุปทานของสหกรณ์เดี่ยวและโซ่อุปทานของเครือข่ายสหกรณ์

เกณฑ์ประเมิน	หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็นเฉลี่ย
1. มิติด้านการเงิน	- ศักยภาพ/โอกาสในการลดต้นทุนการผลิต- ต้นทุนในการดำเนินงาน	โซ่อุปทานเดี่ยวดีกว่าเล็กน้อย (4.00)	โซ่อุปทานเดี่ยวดีกว่าเล็กน้อย (4.00)
	- ศักยภาพ/โอกาสในการเพิ่มกำไร-เพิ่มราคาขายสินค้า	โซ่อุปทานเดี่ยวดีกว่าเล็กน้อย (4.00)	
2. มิติด้านลูกค้า	- ความสามารถในการตอบสนองคำสั่งซื้อที่เร่งด่วน/ไม่ปกติ	โซ่อุปทานเดี่ยวดีกว่าเล็กน้อย (4.00)	โซ่อุปทานเดี่ยวดีกว่าเล็กน้อย (4.17)
	- ความสามารถ/ความคล่องตัวในการ	โซ่อุปทานเดี่ยวดีกว่า	

เกณฑ์ประเมิน	หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็นเฉลี่ย
	ตอบสนองคำสั่งซื้อได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องตามเวลาที่กำหนด	เล็กน้อย (4.33)	
3. มิติด้านกระบวนการทางธุรกิจ	- ศักยภาพ/ความคล่องตัวในการวางแผนบริหารจัดการคำสั่งซื้อร่วมกับลูกค้า	โซ่อุปทานเดียวดีกว่าเล็กน้อย (4.33)	โซ่อุปทานเดียวดีกว่าเล็กน้อย (4.50)
	- ศักยภาพ/ความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	โซ่อุปทานเดียวดีกว่ามาก (4.67)	
4. มิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต	- การได้รับข้อมูลข่าวสารทางการค้า-การตลาดที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ	โซ่อุปทานเดียวและเครือข่ายอยู่ในระดับเดียวกัน (3.33)	โซ่อุปทานเดียวดีกว่าเล็กน้อย (3.89)
	- ความสามารถ/ศักยภาพในการพัฒนาบุคคลากร ทั้งเกษตรกรสมาชิก และเจ้าหน้าที่สหกรณ์	โซ่อุปทานเดียวดีกว่าเล็กน้อย (3.67)	
	- ศักยภาพ/โอกาสในการปรับปรุง-พัฒนากระบวนการดำเนินงาน	โซ่อุปทานเดียวดีกว่ามาก (4.67)	
รวมเฉลี่ย			โซ่อุปทานเดียวดีกว่าเล็กน้อย (4.11)
<p>หมายเหตุ : 4.51-5.00 คะแนน หมายถึง ศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทานเดียวดีมาก</p> <p>3.51-4-50 คะแนน หมายถึง ศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทานเดียวดีกว่าเล็กน้อย</p> <p>2.51-3.50 คะแนน หมายถึง ศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทานเดียวและโซ่อุปทานของเครือข่ายอยู่ในระดับเดียวกัน</p> <p>1.51-2.50 คะแนน หมายถึง ศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทานเครือข่ายดีกว่าเล็กน้อย</p> <p>1.00-1.50 คะแนน หมายถึง ศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทานเครือข่ายดีมาก</p>			

จากผลการประเมินชี้ให้เห็นว่าในมุมมองของสหกรณ์เองยังได้รับผลประโยชน์จากความร่วมมือเชิงเครือข่ายไม่มากนัก สะท้อนได้จากผลการประเมินศักยภาพในการแข่งขันโดยรวมของโซ่อุปทานเดียวของสหกรณ์มีศักยภาพมากกว่าโซ่อุปทานของเครือข่ายเล็กน้อย โดยมีมิติที่มีความแตกต่างกันมากที่สุดได้แก่ มิติด้านกระบวนการทางธุรกิจ รองลงมาคือมิติด้านลูกค้า มิติด้านการเงิน และมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต ตามลำดับ

โดยหัวข้อที่โซ่อุปทานเดียวมีการดำเนินงานที่ดีกว่าอย่างเห็นได้ชัดจากมุมมองของตัวแทนสหกรณ์สมาชิก ได้แก่ ศักยภาพ/ความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และศักยภาพ/โอกาสในการปรับปรุง-พัฒนากระบวนการดำเนินงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการดำเนินงานที่สหกรณ์เป็นผู้ตัดสินใจเองสามารถทำได้อย่างคล่องตัวมากกว่าทั้งในด้านการวางแผนและการตัดสินใจในประเด็นต่างๆ

เป็นที่น่าสังเกตว่าในหัวข้อ การได้รับข้อมูลข่าวสารทางการค้า-การตลาดที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ พบว่าโซ่อุปทานเดียวและโซ่อุปทานของเครือข่ายมีศักยภาพในระดับเดียวกัน หรือกล่าว

อีกนัยหนึ่งได้ว่าสหกรณ์สมาชิกได้รับประโยชน์ในด้านข้อมูลข่าวสารจากการรวมตัวเป็นเครือข่ายในระดับหนึ่ง ซึ่งดีกว่าการขับเคลื่อนภายใต้การดำเนินงานของสหกรณ์ใดสหกรณ์หนึ่งเพียงแห่งเดียว

ผลสะท้อนจากการประเมินความคิดเห็นของตัวแทนสหกรณ์ มีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการศึกษาโซ่อุปทานที่กล่าวมาในบทที่ 4 กล่าวคือ

- ในหัวข้อการดำเนินงานเพื่อลดต้นทุนในกระบวนการต่างๆและการทำกำไรในมิติด้านการเงิน พบว่าโซ่อุปทานเดียวของสหกรณ์ดีกว่าเครือข่ายเล็กน้อยสอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินงานภายใต้โซ่อุปทานของเครือข่ายที่มีลักษณะที่ซับซ้อนไขว้กันไปมา แสดงให้เห็นถึงความซ้ำซ้อนในกระบวนการดำเนินงานเชิงเครือข่าย นอกจากนี้ยังเป็นการซ้อนทับอยู่บนโซ่อุปทานโดยปกติของแต่ละสหกรณ์อีกด้วย ซึ่งการทำตลาดสินค้าแบรนด์ใหม่ของเครือข่าย (แบรนด์เกิดบุญ) เป็นช่วงที่ยังต้องมีการลงทุนเพื่อการสร้างตลาดประชาสัมพันธ์อยู่มาก จึงทำให้ต้นทุนในส่วนของเครือข่ายมีมากกว่าและในบางช่องทางการค้าเสมือนเป็นการเพิ่มต้นทุนให้แก่ช่องทางเดิม (เช่นในกรณีการจำหน่ายแก้วคู่ค้าลักษณะสหกรณ์)

- ในหัวข้อความคล่องตัวในการตอบสนองคำสั่งซื้อที่เร่งด่วน รวมถึงความรวดเร็วต่อการสั่งซื้อไม่ปกตินั้นพบว่าในโซ่อุปทานเดียวของสหกรณ์ สามารถตอบสนองได้ดีกว่าเนื่องจากการดำเนินงานร่วมกันในลักษณะเครือข่าย โดยเฉพาะในระดับปฏิบัติงานมีลักษณะการสื่อสารที่ไขว้กันไปมา เห็นได้จากในส่วนของช่องทางร้าน Farmer Shop ที่ผู้ซื้อสินค้าต้องติดต่อประสานงานในหลายฝ่าย หลายระดับ และหลากหลายสหกรณ์ ซึ่งการสื่อสารในลักษณะนี้เป็นอุปสรรคในการตอบสนองต่อปัญหา หรือคำสั่งซื้อที่เร่งด่วน ไม่ปกติให้มีประสิทธิภาพ

- ในมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต ซึ่งผลที่ได้เกือบจะไม่มี ความแตกต่างระหว่างโซ่อุปทานเดียวของสหกรณ์ กับโซ่อุปทานของเครือข่าย ซึ่งสอดคล้องกับผลสรุปจากกิจกรรมความร่วมมือเชิงเครือข่ายที่แสดงให้เห็นว่าที่ผ่านมา ความร่วมมือเชิงเครือข่ายมีแต่เพียงลักษณะการประชุมรายเดือนของระดับผู้บริหารสหกรณ์ การอบรมศึกษาดูงานร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่สหกรณ์และเกษตรกร สมาชิกเครือข่ายแต่กิจกรรมก็มีอยู่จำกัดไม่ต่อเนื่อง จึงทำให้ไม่เห็นความแตกต่างจากการร่วมมือกันในเชิงเครือข่ายที่ชัดเจนนัก

ปัจจัยสำคัญที่เป็นอุปสรรค/ข้อจำกัดในความร่วมมือเชิงเครือข่ายในระยะนี้ ในมุมมองของตัวแทนสหกรณ์พบว่าเป็นอุปสรรค/ข้อจำกัดจากปัจจัยภายในทั้งสิ้น ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 2 หมวดหลัก ได้แก่ 1) กระบวนทัศน์/ทัศนคติของผู้บริหาร และ 2) กระบวนการดำเนินงานร่วมกัน

1) กระบวนทัศน์/ทัศนคติของผู้บริหาร ได้แก่

- ขาดความจริงจังต่อกัน ไม่ตั้งใจ ไม่เสียสละ

- ขาดแรงจูงใจ

- ข้อจำกัดด้านเวลาของผู้บริหารที่ว่างไม่ตรงกัน (อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าการดำเนินงาน

เชิงเครือข่ายเป็นภาระกิจรอง)

2) กระบวนการดำเนินงานร่วมกัน ได้แก่

- ไม่มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมสร้างประโยชน์อย่างยั่งยืนและต่อเนื่อง
- ไม่มีการติดตามประเมินผล ทำให้ความยั่งยืนและต่อเนื่องขาดช่วง การรวมตัวใหม่ทำได้

ยาก

- การวางแผนร่วมกันยังไม่ชัดเจน ไม่ให้ความสำคัญในการวางแผนของเครือข่าย
- ข้อมูลที่สื่อสารระหว่างกันยังไม่ต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป การประเมินดังกล่าวข้างต้นเป็นการประเมินจากความคิดเห็นของตัวแทนสหกรณ์สมาชิกเครือข่าย ซึ่งผลที่ได้พบว่าคุณภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทานเดี่ยวดีกว่าโซ่อุปทานของเครือข่ายเล็กน้อย อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าในมุมมองของตัวแทนสหกรณ์สมาชิกเหล่านี้ ซึ่งเป็นหัวหน้าหอการค้าในระดับบริหารที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของเครือข่าย ยังไม่เห็นประโยชน์หรือเป้าหมายร่วมจากการดำเนินงานเชิงเครือข่ายที่เป็นรูปธรรมเชิงธุรกิจมากนักในระยะนี้ ส่งผลให้ขาดแรงจูงใจในการยกระดับความร่วมมือสู่ขั้นต่อไป ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความร่วมมือเชิงเครือข่ายเพิ่งเกิดขึ้นเพียง 5 ปี ซึ่งเป็นเสมือนระยะเริ่มแรกจึงยังไม่เห็นผลประโยชน์ร่วมที่ชัดเจนนัก เป็นระยะที่ต้องการการปรับตัว การติดตามประเมินผล การปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และการดำเนินกิจกรรมที่ต่อเนื่องร่วมกัน เพื่อก้าวสู่ความร่วมมือที่แน่นแฟ้นยิ่งขึ้นและได้รับประโยชน์จากความร่วมมือเชิงเครือข่ายที่มากขึ้น อย่างไรก็ตามการประเมินดังกล่าวข้างต้น เป็นการประเมินที่พิจารณาในมิติด้านศักยภาพในการแข่งขันในเชิงธุรกิจแต่เพียงด้านเดียว ไม่ได้สะท้อนในมิติด้านอื่นๆ เช่น ด้านการพัฒนาเชิงสังคม และสิ่งแวดล้อม อันเป็นปัจจัยพื้นฐานที่เอื้อให้เกิดความยั่งยืนในโซ่อุปทานได้ ซึ่งผลเชิงประจักษ์ที่ได้จากความร่วมมืออย่างยั่งยืนนี้อาจต้องอาศัยระยะเวลาและความต่อเนื่องในการสานต่อการดำเนินงานเชิงเครือข่ายร่วมกัน

ซึ่งการเปรียบเทียบในมิติทางธุรกิจของ BSC นี้ทำให้ทราบความแตกต่างระหว่างศักยภาพในการแข่งขันเชิงธุรกิจของโซ่อุปทานเดี่ยวและโซ่อุปทานของเครือข่ายสหกรณ์ ทำให้ทราบช่องว่างในการพัฒนาเครือข่ายต่อไป อย่างไรก็ตามในการเปรียบเทียบเช่นนี้มีข้อจำกัดบางประการได้แก่

- โซ่อุปทานเดี่ยวของแต่ละสหกรณ์เป็นโซ่อุปทานที่ดำเนินการต่อเนื่องมาณะระยะยาวมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป ในขณะที่การดำเนินงานร่วมกันเชิงเครือข่ายยังอยู่ในระยะเริ่มแรก (มีการดำเนินงานร่วมกันในนามเครือข่ายน้อยกว่า 5 ปี) เป็นระยะที่ยังต้องการการพัฒนาแบบความร่วมมือ การดำเนินงาน และการสื่อสารระหว่างกันเพื่อหาจุดที่เหมาะสมและเกิดประโยชน์ร่วมกันต่อไป

- สินค้าแบรนด์เกิดบุญ เป็นสินค้าที่เป็นแบรนด์ร่วมของเครือข่าย เป็นแบรนด์ใหม่ที่มีการทำการตลาดร่วมกันในเครือข่ายน้อยกว่า 5 ปี แบรนด์ยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายดังนั้นยังเป็นช่วงที่ต้องประชาสัมพันธ์ ให้ข้อมูลแก่ลูกค้า/ผู้บริโภคเกี่ยวกับแบรนด์ในระดับมาก และต้องใช้ความพยายามทางการตลาดมากกว่าแบรนด์เดิมของแต่ละสหกรณ์ที่จำหน่ายมานาน เป็นที่รู้จักของผู้บริโภคในช่องทางการค้าต่างๆในระดับหนึ่งแล้ว

บทที่ 6

ช่องว่างในการพัฒนาเครือข่ายสู่โซ่อุปทานที่ยั่งยืน

โดยเป้าหมายหลักของการบริหารจัดการโซ่อุปทาน คือการเพิ่มคุณค่าให้แก่สินค้าและบริการเพื่อสนองตามความต้องการของผู้บริโภคชั้นสุดท้ายให้ได้มากที่สุด โดยการมุ่งเน้นที่จะปรับเปลี่ยนในทุกมิติของธุรกิจ รวมทั้งเทคโนโลยีเพื่อก่อให้เกิดการบริหารงานร่วมกันทั้งห่วงโซ่อุปทาน บูรณาการ ซึ่งความร่วมมือระหว่างองค์กร ภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน ทำให้เกิดสายการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนมากขึ้น และยังมีส่วนผลักดันทำให้เกิดร่วมมือกันในการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย ผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ในโซ่อุปทาน

ทั้งนี้การรวมตัวเป็นเครือข่ายในโซ่อุปทานโดยพื้นฐานแล้วจะมีเป้าหมายหลักใน 2 ประเด็น คือ 1) เป้าหมายในการลดต้นทุนที่เกิดขึ้นในโซ่อุปทานอย่างมีสาระสำคัญ หรือ 2) การร่วมมือกันในการสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า ซึ่งการที่จะมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายดังกล่าวต้องคำนึงถึง ปัจจัยต่างๆ ร่วมด้วย เช่น สถานการณ์แรงงาน จุดเปราะบางในโซ่อุปทาน การขาดศักยภาพ ข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานร่วมกัน เป็นต้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่จะต้องชี้แนะแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการโซ่อุปทานของเครือข่ายร่วมกันว่าเครือข่ายจะดำเนินไปในทิศทางใด จะมุ่งเป็นโซ่อุปทานที่มีความคล่องตัวที่สุดเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างคล่องตัวมากที่สุด หรือ เป็นการรวมตัวกันในแนวราบ เพื่อเสริมพลัง บูรณาการทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ในกรณีของโซ่อุปทานของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย จากกลุ่มตัวอย่างสหกรณ์และชุมนุมสหกรณ์การเกษตรทั้ง 4 แห่ง พบว่า ความร่วมมือเชิงเครือข่ายในระหว่างสหกรณ์ทั้ง 4 แห่ง เป็นการรวมตัวเชิงเครือข่ายในแนวราบ โดยสหกรณ์/ชุมนุมทั้ง 4 แห่งมีบทบาทในการเพิ่มมูลค่าแก่สินค้าในลักษณะเดียวกัน มีทรัพยากรและศักยภาพในการผลิตที่ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้การจะได้รับประโยชน์สูงสุดจากการรวมตัวลักษณะนี้ จึงต้องเกิดจากการบูรณาการทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายในด้านการลดต้นทุนในโซ่อุปทานร่วมกัน

นอกจากนี้ความร่วมมือเชิงเครือข่ายยังเป็นการเสริมพลัง ช่วยสร้างอำนาจต่อรองให้แก่เครือข่าย โดยเฉพาะการมุ่งสู่การขยายช่องทางการตลาดใหม่แก่สินค้าของเครือข่าย เสริมศักยภาพแก่สมาชิกของเครือข่ายในการทำตลาดที่มีขนาดใหญ่ขึ้น มีการแข่งขันสูงขึ้น และมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เข้มขึ้นขึ้นอย่างการมุ่งสู่ตลาดส่งออกซึ่งเป็นเป้าหมายร่วมของเครือข่ายอีกด้วย

จากบทที่ 5 สะท้อนผลที่ได้จากการประเมินศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทานเดี่ยวของสหกรณ์และโซ่อุปทานของเครือข่ายสหกรณ์ในเกณฑ์ชี้วัด 4 ด้าน (BSC) ได้แก่ มิติด้านการเงิน มิติด้านลูกค้า มิติด้านกระบวนการดำเนินงาน และมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต ซึ่งเป็นเกณฑ์วัดศักยภาพในการแข่งขันในเชิงการดำเนินงานทางธุรกิจที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน ซึ่งชี้ให้เห็นว่าโซ่อุปทานเดี่ยวของสหกรณ์มีศักยภาพมากกว่าเล็กน้อย อย่างไรก็ตามการรวมตัวเชิงเครือข่ายของ

เครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทยมีความแตกต่างเพราะเป็นการรวมตัวที่มีรากฐานจากองค์กรเชิงสังคมที่มุ่งเน้นในการสร้างความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นแก่สมาชิกเป็นหลัก ดังนั้นการเสริมพลังจากการรวมตัวเป็นเครือข่ายในแนวราบในระดับของผู้รวบรวมและแปรรูปสินค้าอย่างเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิไทย ซึ่งมีเป้าหมายมุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันแก่ภาคส่วนของสหกรณ์ภาคีสมาชิกเครือข่ายที่ทำหน้าที่เป็นผู้รวบรวมและแปรรูปสินค้าในโซ่อุปทาน เป็นการเชื่อมโยงเครือข่ายของการติดต่อประสานงานระหว่างองค์กรที่ชัดเจนมากขึ้น จากการประสานการทำงานร่วมกัน บนพื้นฐานของการมุ่งสู่ประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่าย ซึ่งในท้ายที่สุดเมื่อสหกรณ์เหล่านี้มีความเข้มแข็งขึ้นจากการรวมตัวเป็นเครือข่าย ก็จะเป็นการเพิ่มประโยชน์แก่เกษตรกรสมาชิกซึ่งเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบต้นน้ำในที่สุด

จะเห็นได้ว่าโซ่อุปทานในลักษณะนี้เป็นโซ่อุปทานของการผลิตข้าวสารซึ่งเป็นสินค้าอุปโภคบริโภค มีปริมาณความต้องการของผู้บริโภคปลายน้ำที่ค่อนข้างชัดเจนแน่นอน ดังนั้นความร่วมมือระยะยาวน่าจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทานมากขึ้น ทั้งนี้ความร่วมมือที่มีพื้นฐานจากมิติการพัฒนาชุมชนและสังคม บนพื้นฐานของกลไกระบบการค้าที่เป็นธรรม จะเป็นรากฐานสำคัญที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาเชิงเศรษฐกิจแก่ชุมชนนั้นๆอย่างยั่งยืนต่อไป ด้วยเหตุนี้การพิจารณาในมิติด้านสังคม ควบคู่กับการเสริมศักยภาพความแข็งแกร่งแก่เครือข่ายในเชิงธุรกิจเป็นการขยายมุมมองสู่การพัฒนาโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้จากการนำกรอบแนวคิดการประยุกต์ใช้ BSC สู่ Sustainable Supply Chain Scorecard (SSCC) ตามแนวคิดของ Cetinkaya (2011) มาปรับใช้ในการวิเคราะห์เบื้องต้นเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการโซ่อุปทานและการกำหนดกลยุทธ์ของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทยสู่ความยั่งยืน ดังสรุปต่อไปนี้

6.1 มิติด้านการเงิน (Financial)

เป็นการขยายมุมมองจาก BSC ในมิติด้านการเงินสู่การพิจารณาความคุ้มค่าในแง่ของการพิจารณาผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ได้รับ อันเป็นผลจากการส่งเสริมให้เกิดความยั่งยืนในโซ่อุปทาน

ในกรณีของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย เป็นเครือข่ายที่เฟื่องฟูมีตัวมีรูปแบบการติดต่อสื่อสาร และการประสานการทำงานร่วมกันในนามเครือข่ายที่ชัดเจนมากขึ้น ผ่านเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันที่ต่อเนื่องมาในระยะ 5 ปีที่ผ่านมา ถึงแม้การดำเนินงานร่วมกันจะดำเนินมาในระยะหนึ่งแล้วแต่ก็ยังนับได้ว่าเป็นระยะเริ่มแรกของการปรับหาแนวทางการทำงานที่เหมาะสมร่วมกัน ดังนั้นผลที่ได้รับด้านการเงินจึงอาจยังไม่ชัดเจนนัก กอปรกับการได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก เช่นนโยบายภาครัฐที่เป็นมาตรการระยะสั้นที่กระทบต่อการดำเนินงานของโซ่อุปทาน ซึ่งในกรณีที่โซ่อุปทานมีความร่วมมือที่ไม่เข้มแข็งพอ ก็จะได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกเหล่านี้มาก

อย่างไรก็ตามข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกษตรกรกลุ่มตัวอย่างพบว่าเกษตรกร มีความพึงพอใจในสิทธิประโยชน์ที่ได้รับจากการร่วมเป็นสมาชิกของสหกรณ์ ได้แก่ ความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนเพื่อการเกษตรในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ ความสามารถในการเข้าถึงปัจจัยการผลิต เช่น ปุ๋ย ยา เมล็ดพันธุ์ในราคาที่เหมาะสม การมีโอกาสได้รับเงินปันผล/เงินเฉลี่ยคืนจากการร่วมมือในกิจกรรมต่างๆของสหกรณ์ เป็นต้น ซึ่งเป็นการช่วยลดต้นทุน และเพิ่มรายได้ให้แก่เกษตรกรสมาชิกในระดับมาก ซึ่งเห็นว่าการร่วมเป็นส่วนหนึ่งในโซ่อุปทานของสหกรณ์ ทำให้เกษตรกรสมาชิกได้รับประโยชน์ เกษตรกรมีความพึงพอใจกับการเป็นสมาชิกเพราะทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น มีรายได้แน่นอน มีความมั่นคงในชีวิตระยะยาว (จากการที่สมาชิกส่วนใหญ่เป็นสมาชิกมานานมากกว่า 10 ปี) ซึ่งหากความร่วมมือในเชิงเครือข่าย ช่วยเสริมศักยภาพในการแข่งขันแก่สหกรณ์ภาคได้มากขึ้นแล้ว นั่นหมายถึงเกษตรกรที่เป็นสมาชิกของเครือข่ายสหกรณ์เหล่านี้จะเป็นผู้ได้รับประโยชน์มากขึ้นด้วยเช่นกัน

6.2 มิติด้านความยั่งยืน (Sustainability)

เป็นการขยายมุมมองจาก BSC ในมิติด้านลูกค้าสู่การพิจารณาผลสะท้อนมุมมองของลูกค้าที่มีต่อโซ่อุปทานในมิติด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นเสมือนเครื่องบ่งชี้คุณค่าแก่โซ่อุปทานนั้นๆ

ในกรณีของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทยพบว่า ในช่องทางการค้าผ่านคู่มือร้าน Farmer Shop เป็นช่องทางที่แสดงภาพของความร่วมมือระหว่างสมาชิกเครือข่าย ร่วมกับภาคีในระดับผู้กระจายสินค้า (ร้าน Farmer Shop) ในการสื่อสาร เน้นย้ำในคุณค่าของแบรนด์ “เกิดบุญ” ในมิติทางสังคมที่เป็นแบรนด์ที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างเครือข่ายสหกรณ์สมาชิก 15 แห่ง ที่ดำเนินการภายใต้หลักการค้าที่เป็นธรรม ซึ่งสมาชิกเครือข่ายสหกรณ์ทั้ง 15 แห่ง ได้ร่วมกันส่งเสริมการผลิตข้าว GAP ที่ปลอดภัยแก่ทั้งผู้ผลิตและผู้บริโภค และลดการใช้สารเคมีในกระบวนการบรรจุเพื่อจำหน่าย ซึ่งเป็นคุณค่าด้านความปลอดภัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่แบรนด์ “เกิดบุญ” มีแตกต่างจากแบรนด์อื่นในท้องตลาด ผ่านการทำกิจกรรมประชาสัมพันธ์ต่างๆ ร่วมกันนี้ ผลที่เกิดขึ้นคือเครือข่ายผู้บริโภครับรู้ถึงคุณค่าที่ได้รับและทำให้มีความต้องการซื้อสินค้าอย่างต่อเนื่องและเพิ่มขึ้น รวมทั้งมีการแนะนำบอกต่อในหมู่ผู้บริโภค ทำให้แบรนด์เกิดบุญเป็นที่รู้จักมากขึ้นในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตามโครงการดังกล่าวเป็นเพียงโครงการนำร่องในชุมชนหนึ่งเท่านั้น (ประชาคมมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์) ที่ยังมีข้อจำกัดบางประการ มีระยะดำเนินการเพียง 1 ปี ยอดจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางร้าน Farmer Shop ในช่วงเวลาดังกล่าวถึงแม้จะแสดงภาพปริมาณยอดขายที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ก็ยังเป็นปริมาณที่จำกัด ยังไม่เกิดผลอันเป็นแรงจูงใจที่เด่นชัดในด้านปริมาณการจำหน่ายแก่เครือข่าย

อาจกล่าวได้ว่าการสื่อสารถึงคุณค่าของผลิตภัณฑ์ในมิติด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมสู่ผู้บริโภคเปลี่ยนมาเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยเสริมความแข็งแกร่งให้กับแบรนด์ของเครือข่ายมากขึ้น

เป็นการสร้างเสริมความเชื่อมั่นไว้วางใจ และสร้างความซื่อสัตย์ต่อแบรนด์สินค้า (Brand Loyalty) ของเครือข่ายในหมู่ผู้บริโภคในท้ายที่สุด ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความต้องการซื้อสินค้าในระยะยาว

6.3 มิติด้านโซ่อุปทาน (Supply Chain)

เป็นการขยายมุมมองจาก BSC ในมิติด้านกระบวนการดำเนินงานสู่การพิจารณาในมุมมองของความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน เพราะในการดำเนินงานของแต่ละภาคส่วนที่เกี่ยวข้องล้วนส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกันซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนในภาพรวม

การพิจารณาในมิติด้านโซ่อุปทานของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทยพบว่าเป็นมิติที่ยังมีช่องว่างในการพัฒนาค่อนข้างมาก กล่าวคือถึงแม้ในปัจจุบันการรวมตัวเป็นเครือข่ายจะก่อให้เกิดภาพเค้าโครงเส้นทางในการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ผ่านเวทีการขับเคลื่อนเครือข่ายที่เป็นการประชุมหารือร่วมกันในระดับผู้บริหาร แต่ยังไม่มีการเชื่อมโยง ประสานการทำงานร่วมกันในระดับปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ การดำเนินงานยังเป็นลักษณะต่างคนต่างทำอย่างเบ็ดเสร็จในทุกกระบวนการรวบรวมผลิต จัดส่งแก่คู่ค้า รวมถึงการทำตลาดซึ่งถึงแม้จะเป็นการดำเนินงานภายใต้กรอบนโยบายของเครือข่ายที่ได้กำหนดร่วมกันก็ตาม

ทั้งนี้การจะได้รับประโยชน์จากการร่วมมือเชิงเครือข่ายในแนวราบอย่างเต็มที่มีนั้น สมาชิกเครือข่ายควรมีการกำหนดแนวทางการทำงานร่วมกันที่ชัดเจนมากขึ้น เพื่อมุ่งสู่การบูรณาการนำทรัพยากรที่มีอยู่มากก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และช่วยลดต้นทุนในโซ่อุปทาน ซึ่งปัจจัยพื้นฐานสำคัญอื่นๆที่จะเอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

- ความจริงใจ ตั้งใจของผู้บริหารสหกรณ์ที่เป็นสมาชิก
- ความต่อเนื่องในความร่วมมือและการสื่อสารระหว่างกันซึ่งอาจต้องมีการกำหนดรูปแบบ แบบแผนในการสื่อสารที่ชัดเจนมากขึ้น
- อาจต้องมีการกำหนดเป้าหมายระยะสั้นที่ชัดเจน ร่วมกับการปรับกลยุทธ์ระยะยาวที่เหมาะสมกับสถานการณ์อย่างสม่ำเสมอ
- มีการตรวจทานวัดผลการดำเนินงานของเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับแผนการดำเนินงานร่วมกันให้ทันต่อเหตุการณ์
- ควรให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนเครือข่ายจากนโยบายสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เห็นผลที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ทั้งนี้อาจเป็นการเริ่มจากโครงการนำร่องที่เฉพาะเจาะจงและชัดเจน เช่น การบูรณาการการจัดการระบบการขนส่งสินค้าร่วมกันเพื่อลดต้นทุนการขนส่งสินค้า การบริหารจัดการรวมซื้อเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้เป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตต่างๆ เช่น ปุ๋ย ยา ซึ่งเป็นต้นทุนที่สำคัญในการผลิตของเกษตรกร มีการวางแผนและจัดทีมส่งเสริมด้านการผลิตเมล็ดพันธุ์ร่วมกันระหว่างสหกรณ์เพื่อผลิตเมล็ดพันธุ์คุณภาพให้เพียงพอต่อความต้องการของสมาชิกเกษตรกรในเครือข่ายเพื่อช่วยลดต้นทุนในการผลิตแก่สมาชิก เป็นต้น

6.4 มิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning & Growth)

เป็นการขยายมุมมองจาก BSC ในมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่ในแง่บุคลากรของหน่วยงานเท่านั้นแต่ยังขยายรวมถึงสมาชิกทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องไปจนถึงผู้บริโภค ผ่านการสื่อสารระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีความร่วมมือบนพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และผลประโยชน์ร่วมกัน

ความร่วมมือในเชิงเครือข่ายของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย ทำให้เกิดเวที/โอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกในโซ่อุปทานที่มีขนาดใหญ่ขึ้น มีผู้เกี่ยวข้องในเครือข่ายที่กว้างขึ้น กล่าวคือไม่ใช่แต่เพียงมิติของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเกษตรกร และเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ใดสหกรณ์หนึ่งเพียงแห่งเดียวเท่านั้น แต่เป็นการขยายวงสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพื้นที่ นอกจังหวัดอีกด้วย

อย่างไรก็ตามเนื่องจากทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ดังนั้นเครือข่ายอาจเริ่มจากการเลือกเฉพาะผู้เป็นแกนนำ ในระดับชุมชน หรือระดับหัวหน้าฝ่ายปฏิบัติการของแต่ละสหกรณ์มาเข้าสู่เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันก่อน และให้แกนนำเหล่านี้เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับสู่กลุ่มย่อย หรือในหน่วยงานของตนต่อไป ทั้งนี้นอกจากช่องทางดังกล่าวจะเป็นเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ข้อมูลข่าวสารระหว่างกันแล้ว ยังเป็นช่องทางที่จะสามารถสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการร่วมมือเชิงเครือข่ายระหว่างสหกรณ์และเป้าหมายร่วมของเครือข่ายสู่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องครอบคลุมทั้งโซ่อุปทานด้วย ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อใจกัน เกิดสัมพันธภาพที่ดีในระดับปฏิบัติการซึ่งจะเป็นพื้นฐานที่เอื้อต่อการดำเนินงานร่วมกันในอนาคตอย่างราบรื่น

ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกษตรกรกลุ่มตัวอย่างพบว่าเกษตรกรได้รับความรู้จากการส่งเสริมของเจ้าหน้าที่สหกรณ์นั้นๆ และสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ได้จริงในระดับมาก แสดงถึงรากฐานความเชื่อมั่นไว้วางใจที่ดีภายใต้กลไกการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในสหกรณ์ โดยเกษตรกรยังมีความต้องการรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิตต่อไร่ เทคนิคการปรับปรุงดิน และเทคนิคในการลดต้นทุนในการผลิต เป็นต้น

สำหรับในมุมมองของเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์อาจต้องมีการเสริมความรู้ในด้านการทำตลาดส่งออก เพื่อเพิ่มศักยภาพด้านบุคลากร ทั้งความรู้ในกระบวนการส่งออก กฎระเบียบข้อบังคับของประเทศคู่ค้าต่างๆ รวมถึงการศึกษาดูงานในประเทศเป้าหมาย เป็นต้น เพื่อเป็นการสร้างรากฐานสู่การเตรียมความพร้อมในการเปิดตลาดส่งออกของเครือข่ายในระยะต่อไป ซึ่งที่ผ่านมามีตัวแทนผู้ส่งออกในประเทศบางรายมาติดต่อเพื่อประสานการทำตลาดส่งออกให้ และอยู่ในระหว่างการดำเนินการ

ซึ่งการส่งเสริมให้เกิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันที่ขยายวงกว้างสู่ระดับเครือข่ายสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง น่าจะเป็นการยกระดับมาตรฐานของทั้งเกษตรกรสมาชิก และศักยภาพของบุคลากรของเครือข่ายให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

โดยสรุป ถึงแม้ว่าในปัจจุบันความร่วมมือเชิงเครือข่ายระหว่างสหกรณ์สมาชิกจะยังเบาบาง ทำให้ได้รับประโยชน์จากความร่วมมือเชิงเครือข่ายไม่เต็มที่ ซึ่งสะท้อนในการประเมินผลด้วยเกณฑ์ BSC ที่เป็นการประเมินศักยภาพในการแข่งขันเชิงธุรกิจ แต่ในอีกมุมหนึ่ง การรวมตัวเป็นเครือข่ายทำให้เห็นมิติของความร่วมมือที่ก่อให้เกิดคุณค่าทางสังคมที่ไม่ใช่แต่เพียงส่วนใดส่วนหนึ่งในโซ่อุปทานเท่านั้น แต่เป็นการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นตลอดทั้งโซ่อุปทาน ผ่านการสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านการพัฒนาองค์ความรู้ที่กว้างมากขึ้น มีผู้เข้าสู่กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในจำนวนที่มากขึ้น และยังเป็นการสร้างรากฐานสำหรับการส่งเสริมและพัฒนาในด้านต่างๆ การสร้างนวัตกรรมใหม่ การตรวจสอบย้อนกลับ การเสริมความพร้อมในการรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เป็นต้น

ซึ่งถึงแม้ประโยชน์ที่ได้รับในระยะนี้อาจจะยังไม่เห็นผลชัดเจนนัก เพราะต้องอาศัยระยะเวลาในกระบวนการปรับตัวเพื่อหาจุดที่เหมาะสมร่วมกัน ทั้งนี้การยกระดับในระยะต่อไปต้องอาศัยความร่วมมือที่ลงลึกถึงระดับปฏิบัติงาน กระบวนการและการบูรณาการทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกันให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ปัจจัยผลกระทบจากนโยบายภาครัฐที่กระทบต่อซัพพลาย ทำให้ผันผวน ในช่วงที่ผ่านมา ก็เป็นข้อจำกัดหนึ่งที่ทำให้เครือข่ายไม่สามารถควบคุมต้นทุนและปริมาณสินค้าที่จะทำตลาดที่ใหญ่ขึ้น ได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาวได้

บทที่ 7

สรุปข้อค้นพบ อุปสรรคที่มีต่อความร่วมมือในปัจจุบัน และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับโซ่อุปทานเดี่ยวของสหกรณ์การเกษตรและโซ่อุปทานของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิไทยในด้านต่างๆ ของสหกรณ์กลุ่มตัวอย่าง 4 แห่ง ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด สหกรณ์การเกษตรพิมาย จำกัด สหกรณ์การเกษตรปราสาท จำกัด และชุมนุมสหกรณ์การเกษตรบุรีรัมย์ จำกัด ทั้งรูปแบบความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ในโซ่อุปทานการผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุง กระบวนการ ลักษณะรูปแบบโซ่อุปทาน ความร่วมมือที่เกิดขึ้น อุปสรรค/ข้อจำกัดต่างๆ ในความร่วมมือ รวมถึงการศึกษาถึงความแตกต่างด้านศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทานเดี่ยวของสหกรณ์และโซ่อุปทานของเครือข่ายในมุมมองของตัวแทนสหกรณ์

ผลจากการศึกษาได้ข้อสรุป ดังนี้

7.1 โซ่อุปทานของสหกรณ์การเกษตร

ด้านอุปทาน

ในความร่วมมือด้านอุปทาน จะเห็นได้ว่าเครื่องมือสำคัญในการเข้าถึงสมาชิกของสหกรณ์คือการจัดอบรมทั้งการอบรมใหญ่ประจำปีและลักษณะการประชุมกลุ่มย่อยกับสมาชิกในหมู่บ้านต่างๆ เป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน มีการจัดกิจกรรมเสริมอื่นๆ เสนอบริการที่หลากหลายแก่สมาชิก การอบรมอาชีพเสริม สิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนเป็นรากฐานหลักในการสร้างเสริมให้เกิดความร่วมมือ ความไว้วางใจ เชื่อใจ สร้างศรัทธาให้เกิดแก่ระบบสหกรณ์ นอกจากนี้ยังมีการให้ผลตอบแทนด้านการเงินทั้งในส่วนของคุณค่าเงินเฉลี่ยคืนประจำปี การรับซื้อผลผลิตในราคาที่สูงขึ้นกว่าปกติ เพื่อจูงใจให้สมาชิกร่วมมือกับสหกรณ์มากขึ้น

ประโยชน์ที่ได้รับจากกิจกรรมส่งเสริมความร่วมมือที่ผ่านมาช่วยสร้างเสริมศรัทธาและความเชื่อมั่นในระบบสหกรณ์มากขึ้น สะท้อนให้เห็นในผลการประเมินที่สมาชิกมีความเชื่อมั่นศรัทธาต่อสหกรณ์ในระดับที่สูง สมาชิกได้รับประโยชน์ในด้านข้อมูลในการประกอบอาชีพมากยิ่งขึ้น จากกิจกรรมต่างๆ ที่ทำร่วมกับสหกรณ์

อย่างไรก็ตามยังไม่เห็นความชัดเจนในกิจกรรมเสริมสร้างความร่วมมือที่จะช่วยยกระดับในกระบวนการผลิตแก่เกษตรกรสมาชิก เช่น การร่วมวางแผนการดำเนินการ การดำเนินกิจกรรมลดต้นทุนในกระบวนการผลิตร่วมกันระหว่างเกษตรกรสมาชิกและสหกรณ์ อันเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งในการเสริมศักยภาพการแข่งขันแก่โซ่อุปทานสหกรณ์ยังไม่เห็นผลเป็นรูปธรรมชัดเจนนัก นอกจากนี้ความคลาดเคลื่อนในข้อมูลที่ได้รับจากสื่อภายนอกและสหกรณ์ที่ไม่สอดคล้องกัน อันเกิดจากความไม่เชื่อมโยงของนโยบายภาครัฐกับสหกรณ์ อาจเป็นตัวบ่อนทำลายความเชื่อมั่นในระบบสหกรณ์ ในขณะที่กิจกรรมการส่งเสริมจากภาครัฐที่เล็งเห็นถึงปัญหาและประสานความร่วมมืออย่างใกล้ชิด มีความเข้าใจในระบบสหกรณ์ และดำเนินการประสานส่งผ่านนโยบายจากภาครัฐ ผ่าน

กระบวนการสหกรณ์สู่การปฏิบัติแก่สมาชิกจะยิ่งเป็นการช่วยส่งเสริมให้ระบบสหกรณ์แข็งแกร่งขึ้น ซึ่งผลสะท้อนจากมุมมองสมาชิกชี้ให้เห็นว่าเกษตรกรมีความเชื่อถือในข้อมูลที่ได้รับจากสหกรณ์เป็นอย่างมาก และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือกับสหกรณ์ของตนเป็นอย่างดี

ในด้านปัจจัยความเสี่ยงในโซ่อุปทานของสหกรณ์พบว่าโครงการตามนโยบายภาครัฐ เช่น โครงการรับจำนำข้าวเปลือก ที่มุ่งสร้างประโยชน์เพิ่มรายได้แก่เกษตรกร และช่วยเพิ่มรายได้ในการรับจ้างรวบรวมและแปรรูปแก่สหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการ แต่รายได้ที่ได้รับนี้เป็นเพียงรายได้ที่เพิ่มขึ้นในช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น ไม่ได้เป็นสิ่งที่เอื้อให้เกิดการสร้างรายได้แก่ทั้งสองภาคส่วนในระยะยาว ในทางกลับกันยังมีโอกาสส่งผลกระทบต่อระยะยาวแก่สหกรณ์ด้วย ซึ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นแล้วในปัจจุบัน ได้แก่

- ปริมาณข้าวเปลือกที่เข้าสู่ระบบสหกรณ์มีปริมาณลดลงอย่างมาก เนื่องจากเกษตรกร คำนึงถึงผลตอบแทนด้านราคาจำนำที่จูงใจกว่าเป็นหลัก ส่งผลให้สหกรณ์ต้องแย่งซื้อข้าวจากแหล่งอื่นเพื่อให้เพียงพอเข้าสู่กระบวนการผลิตเพื่อรักษารฐานลูกค้าไว้

ผลกระทบต่อสหกรณ์ : สหกรณ์มีต้นทุนในการซื้อวัตถุดิบมากขึ้น เพราะเป็นการซื้อในช่วงเวลาที่ไม่ปกติ ราคาข้าวเปลือกในท้องตลาดผันผวนเนื่องจาก ผู้ที่อยู่ในโซ่อุปทานการแปรรูปข้าวสารรายอื่นๆมาแย่งซื้อเช่นกัน

- ข้าวเปลือกที่เข้าสู่ระบบสหกรณ์ส่วนหนึ่งเป็นข้าวที่เหลือจากการที่เกษตรกรจำหน่ายข้าวเข้าโครงการรับจำนำแล้ว ดังนั้นคุณภาพข้าวที่เข้าสู่ระบบสหกรณ์จึงอาจด้อยกว่าในช่วงเวลาปกติ

ผลกระทบต่อสหกรณ์ : สหกรณ์มีต้นทุนในกระบวนการผลิตมากขึ้น เช่น ต้นทุนในการปรับปรุงสินค้า ต้นทุนในการซื้อวัตถุดิบในราคาที่สูงเกินควร ต้นทุนในการจัดเก็บ/จำหน่าย/ทำลายสินค้าไม่ได้คุณภาพ การขาดสภาพคล่องเพราะทุนจมในการซื้อวัตถุดิบที่ด้อยคุณภาพและจำหน่ายไม่ได้เพราะสหกรณ์ซื้อข้าวเปลือกจากเกษตรกรในระบบจ่ายสดทันที

ปัจจัยเสี่ยงอีกประการที่ส่งผลกระทบต่อปริมาณและคุณภาพข้าวเปลือกที่เข้าสู่ระบบสหกรณ์คือสภาพดินฟ้าอากาศที่แปรปรวนและภัยพิบัติทางธรรมชาติ ทั้งสภาวะฝนแล้ง น้ำท่วม อย่างไรก็ตามปัจจัยความเสี่ยงนี้เป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นไม่แน่นอนและเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ ซึ่งเกษตรกรสมาชิกก็คาดหวังจะได้รับการช่วยเหลือในกรณีไม่ปกติเช่นนี้จากสหกรณ์

ด้านอุปสงค์

จากการศึกษาในด้านอุปสงค์พบว่าลูกค้ารายใหญ่ของสหกรณ์คือเครือข่ายสหกรณ์พันธมิตรในจังหวัดต่างๆ เป็นหลักซึ่งเป็นช่องทางการค้าที่อาศัยความไว้เนื้อเชื่อใจกันผ่านระบบการทำงานร่วมกันระหว่างสหกรณ์ เป็นช่องทางการค้าที่ทั้งลูกค้าและสหกรณ์ผู้จำหน่ายต่างพอใจซึ่งกันและกัน มีปริมาณการสั่งซื้อที่ค่อนข้างแน่นอน ช่องทางการค้าที่รองลงมาคือลักษณะการจำหน่ายกับลูกค้าที่เป็นธุรกิจขายตรงที่ดำเนินการเจรจาต่อรองร่วมกับเครือข่ายสหกรณ์พันธมิตร 4 แห่ง ทำให้ช่วยเพิ่มอำนาจในการเจรจาต่อรองเงื่อนไขการค้าต่างๆได้ดียิ่งขึ้น ประกอบกับด้วยคุณภาพข้าวของสหกรณ์ที่ดี สหกรณ์มีความน่าเชื่อถือ และราคาค้าขายที่ยุติธรรมจึงทำให้ช่องทางนี้เป็นช่องทาง

การค้าที่สำคัญรองลงมาของสหกรณ์ นอกจากนี้ยังมีช่องทางการค้ากับคู่ค้ารายอื่นๆที่หลากหลายแตกต่างกันไป เช่น คู่ค้าในลักษณะร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ และห้างสรรพสินค้า ซึ่งอำนาจต่อรองกับคู่ค้าเหล่านี้ขึ้นอยู่กับแต่ละสหกรณ์ ส่วนช่องทางอื่นๆมีปริมาณการสั่งซื้อไม่มากนักเป็นลักษณะการสนับสนุนโดยหน่วยงาน องค์กรต่างๆ และมุ่งเน้นการประชาสัมพันธ์เป็นหลัก

สำหรับความร่วมมือกับคู่ค้าฝ่ายอุปสงค์นี้จะพบว่ามีความร่วมมือที่เป็นทางการด้วยการทำสัญญาอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นทางการโดยอาศัยความเชื่อมั่นไว้วางใจระหว่างกันในระยะยาว ซึ่งไม่ว่าจะเป็นคู่ค้าลักษณะใดปริมาณการสั่งซื้อไม่ผันผวนมากนัก สะดวกต่อการบริหารจัดการคำสั่งซื้อและวางแผนการผลิต มีการปรับราคาขึ้นลงตามสภาวะการณ์ของตลาดแต่ไม่ผันผวนมากนัก อย่างไรก็ตามยังไม่พบการใช้เครื่องมือที่สหกรณ์นำมาช่วยเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างกันอย่างเป็นทางการมากนัก ส่วนใหญ่เป็นลักษณะการเข้าเยี่ยมลูกค้าเป็นครั้งคราวไปแต่ไม่มีการกำหนดแผนที่ชัดเจน ไม่มีรูปแบบที่แน่นอน และไม่พบการนำเครื่องมือทางการเงินใดๆมาช่วยเสริมความร่วมมือกับคู่ค้าช่องทางต่างๆ

ความเสี่ยงในโซ่อุปทานฝ่ายอุปสงค์ที่พบ ได้แก่ ถึงแม้การซื้อ-ขายระหว่างสหกรณ์กับคู่ค้าแต่ละราย สหกรณ์จะสามารถเป็นผู้กำหนดราคาจำหน่ายได้เองแต่อย่างไรก็ตามในการกำหนดราคาก็ยังต้องอิงตามราคาตลาดเป็นหลัก ซึ่งเป็นเสมือนเพดานที่ทำให้สหกรณ์ไม่สามารถปรับราคาได้บ่อยครั้ง หรือเป็นราคาที่ไม่ได้พึงพอใจมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่ไม่ปกติเช่นในช่วงที่มีผลกระทบจากโครงการรับจำนำที่ดินทุนในการรวบรวมวัตถุดิบของสหกรณ์มีความผันผวนในขณะที่ยังคงมีการกำหนดราคาจำหน่ายที่เพิ่มขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไปตามราคาตลาด

ผลกระทบต่อสหกรณ์ : จากข้อจำกัดดังกล่าวส่งผลให้การควบคุมต้นทุนในส่วนวัตถุดิบต้นน้ำและกระบวนการผลิต รวมทั้งการรักษาระดับปริมาณสินค้าวัตถุดิบคงคลังให้เพียงพอกับปริมาณการสั่งซื้อจึงค่อนข้างมีความสำคัญมาก มิเช่นนั้นอาจส่งผลกระทบต่อหากมีสินค้าไม่เพียงพอจะทำให้เสียลูกค้าที่สั่งสมความเชื่อมั่นไว้วางใจร่วมกันมานาน และหากต้นทุนในการผลิตสูงเกินไปอาจส่งผลให้สหกรณ์ขาดศักยภาพในการแข่งขันและกระทบกับความอยู่รอดของสหกรณ์ในท้ายที่สุด นอกจากนี้ยังทำให้สหกรณ์เสียโอกาสในการขยายสู่ช่องทางตลาดใหม่ด้วย

7.2 โซ่อุปทานของเครือข่ายสหกรณ์

นอกจากความร่วมมือในโซ่อุปทานของแต่ละสหกรณ์เองแล้ว ยังมีลักษณะความร่วมมือที่เป็นลักษณะการทำงานร่วมกันของเครือข่ายสหกรณ์ผ่านแบรนด์เกิดบุญด้วย ประโยชน์หลักที่พบจากการร่วมกันทำงานเป็นเครือข่ายสหกรณ์คือเกิดโครงสร้างของช่องทางการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันผ่านเวทีการประชุมของเครือข่าย การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารการค้าที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาระดับสหกรณ์ให้มีความศักยภาพมากยิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกันความร่วมมือเชิงเครือข่ายมีส่วนช่วยให้สหกรณ์แต่ละแห่งมีความยืดหยุ่นในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น เช่น ในกรณีที่มิมีวัตถุดิบไม่เพียงพอต่อการจำหน่าย ก็สามารถ

เจรจาขอความช่วยเหลือจากสหกรณ์สมาชิกเครือข่ายรายอื่นๆได้ มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนทรัพยากรในการผลิตร่วมกันบางส่วน นอกจากนี้การรวมตัวยังเป็นการเสริมพลังเพิ่มอำนาจต่อรอง มีพันธมิตรที่ร่วมกันตัดสินใจกำหนดทิศทางการดำเนินงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ร่วม เช่น การประสานร่วมกันทำประชาสัมพันธ์ในแบรนด์ของเครือข่ายให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น เป็นต้น

อย่างไรก็ตามอุปสรรคที่สำคัญของเครือข่ายคือการให้ความสำคัญในเป้าหมายร่วมในระดับที่แตกต่างกันในหมู่เครือข่ายสหกรณ์สมาชิก ขาดความรู้ลึกซึ้งของการเป็นเจ้าของเครือข่ายร่วมกัน ความร่วมมือที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เป็นความร่วมมือในเชิงนโยบายในระดับผู้บริหาร แต่ยังไม่เกิดความร่วมมือที่เด่นชัดนักในระดับปฏิบัติการ ส่งผลให้การดำเนินงานร่วมกันในเชิงเครือข่ายยังไม่เข้มแข็งนัก ความแตกต่างในระบบการบริหารจัดการและการควบคุมคุณภาพสินค้าที่ไม่มีมาตรฐานร่วมกัน ส่งผลกระทบต่อความเชื่อถือของผู้บริโภคที่มีต่อแบรนด์ของเครือข่าย

โดยที่ผ่านมามาดูจะเห็นได้ว่ามีความร่วมมือในเครือข่ายในระดับหนึ่งแต่ยังขาดแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันในระยะยาวที่เป็นรูปธรรม เช่น ลักษณะการกำหนดผลตอบแทนร่วมกัน การทำงานร่วมกันเพื่อเจาะสู่ตลาดที่ใหญ่ขึ้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในช่วงสถานการณ์ในปัจจุบันที่ไม่ปกติจากโครงการรับจำนำทำให้มีข้อจำกัดในด้านการรวบรวมผลผลิตและการรักษาระดับคุณภาพให้ได้มาตรฐาน ตลอดจนปัญหาในด้านการควบคุมต้นทุนในกระบวนการตั้งแต่การผลิตต้นน้ำในระดับเกษตรกรมาสู่กระบวนการผลิตของสหกรณ์ นอกจากนี้ยังพบว่าในการดำเนินงานของเครือข่ายส่วนใหญ่เป็นการประชุมกันในเชิงนโยบายร่วมกันในระดับผู้บริหารระดับสูงของแต่ละสหกรณ์เท่านั้นซึ่งอาจทำให้การดำเนินงานในระดับปฏิบัติการขาดความเข้าใจถึงความสำคัญของการร่วมมือกันในลักษณะเครือข่ายเช่นนี้ ขาดการบูรณาการทรัพยากรและกระบวนการที่มีอยู่ร่วมกันให้เกิดประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7.3 ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบเบื้องต้นในการศึกษาระยะที่ผ่านมาสามารถนำมาสรุปประเด็นข้อเสนอแนะเพื่อยกระดับความร่วมมือและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทานสหกรณ์การเกษตรไทยอันจะนำไปสู่การยกระดับความกินดีอยู่ดีให้แก่สมาชิก ดังต่อไปนี้

7.3.1 ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย

1) สหกรณ์การเกษตรเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในโซ่อุปทานสินค้าเกษตรต้นน้ำ ทั้งในด้านการเป็นผู้ส่งเสริมปัจจัยในการผลิตแก่เกษตรกร และเป็นทั้งผู้รับซื้อ-ผู้รวบรวมผลผลิตทางการเกษตรจากเกษตรกรสมาชิกอีกด้วย ดังนั้นในการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐทั้งในระดับส่วนกลางและระดับภูมิภาคจึงควรเน้นย้ำให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสหกรณ์ในพื้นที่เหล่านี้ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่มีส่วนร่วมในบทบาทของผู้รับสนองนโยบาย แต่ควรมีบทบาทในทิศทางของการร่วมกำหนดนโยบายด้วย ทั้งนี้ความเข้มแข็งและความมีเอกภาพของการรวมตัวเป็นเครือข่ายสหกรณ์จึงน่าจะมีส่วนช่วยให้ภาคสหกรณ์มีบทบาทที่สำคัญมากขึ้น

2) ตัวชี้วัดในความสำเร็จของสหกรณ์ที่กำหนดโดยหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง อาจควรพิจารณากำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จในลักษณะความร่วมมือเชิงเครือข่ายด้วย เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการร่วมมือเชิงเครือข่ายที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์มากยิ่งขึ้น

3) จากมุมมองประโยชน์ที่สมาชิกได้รับทั้งด้านการเงิน สังคม การเพิ่มศักยภาพในด้านการเรียนรู้ การพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ในการประกอบอาชีพ การปรับกระบวนการทัศน์การเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผ่านกิจกรรมต่างๆของสหกรณ์ ดังนั้นภาครัฐควรสนับสนุนให้เกษตรกรรายย่อยที่อยู่นอกระบบสหกรณ์เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการสหกรณ์มากยิ่งขึ้น ซึ่งหากภาคสหกรณ์มีความเข้มแข็ง โปร่งใสในการดำเนินงานก็จะเป็นเสมือนการสร้างเสริมความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนด้วยแทนที่จะใช้วิธีการกำหนดนโยบายที่เอื้อประโยชน์แก่ผู้มีส่วนร่วมบางส่วนในโซ่อุปทานเพียงกลุ่มเดียวในการแก้ปัญหา ซึ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นอาจเป็นการทำลายระบบโซ่อุปทานที่มีอยู่เดิม ทำลายความเชื่อมั่นไว้วางใจในระบบสหกรณ์ที่เป็นทุนทางสังคมที่สั่งสมมาเป็นเวลานาน อย่างไรก็ตามภาครัฐก็ยังคงเป็นผู้มีส่วนสำคัญยิ่งในกลไกการเสริมสร้างความแข็งแกร่ง พัฒนาระบบการสหกรณ์ ดังนั้นโครงการช่วยเหลือต่างๆจากหน่วยงานภาครัฐผ่านกลไกของสหกรณ์ก็ยังคงมีความสำคัญอย่างมาก ตัวอย่างโครงการที่ควรสนับสนุน ได้แก่ โครงการต่อยอดสร้างเครือข่ายความร่วมมือจากสหกรณ์สู่ผู้กระจายสินค้าและผู้บริโภค ซึ่งจะเป็นการสร้างระบบโซ่อุปทานที่มั่นคงและยั่งยืนกว่า

7.3.2 ข้อเสนอแนะระดับสหกรณ์

1) สหกรณ์ควรได้รับการส่งเสริมให้มีบทบาทของการเป็นผู้นำในการบริหารจัดการโซ่อุปทานสินค้าเกษตรมากขึ้นโดยไม่ใช้เพียงแต่การมุ่งส่งเสริมสร้างศรัทธาแต่ในฝั่งสมาชิกสหกรณ์ซึ่งเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบต้นน้ำแต่เพียงอย่างเดียว แต่ควรขยายมุมมองยกระดับความร่วมมือเชื่อมเข้ากับคู่ค้าผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น (Forward Integration) เพื่อลดความผันผวนไม่แน่นอนของกลไกตลาดที่มุ่งเน้นพิจารณาแต่เพียงเป้าหมายด้านราคาซื้อ-ขายเพียงด้านเดียว อย่างไรก็ตามด้วยทรัพยากรของแต่ละสหกรณ์ที่มีอยู่จำกัดทำให้อาจต้องมีการพิจารณาเลือกสรรช่องทางการจำหน่ายที่เหมาะสมเพียงบางช่องทางที่สามารถพัฒนาความร่วมมือเชิงพันธมิตรต่อไป และยังทำให้เข้าใจความต้องการของผู้บริโภคเพื่อพัฒนาสินค้าและบริการให้สอดคล้องตามความต้องการของผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น

7.3.3 ข้อเสนอแนะระดับเครือข่ายสหกรณ์

ความร่วมมือเชิงเครือข่ายสหกรณ์ที่ผ่านมาในกรณีศึกษาของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย ทำให้เกิดภาพโครงสร้างช่องทางการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารการค้าที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน มีการประสานการทำงานร่วมกันบางส่วน เช่น ร่วมกันทำประชาสัมพันธ์ในแบรนด์ของเครือข่ายให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น ภายใต้กรอบนโยบายที่ได้กำหนดร่วมกันในเวทีการประชุมร่วมกันของสมาชิกเครือข่าย นอกจากนี้การรวมตัวเป็นลักษณะเครือข่ายยังเป็นการสร้างรากฐานความสัมพันธ์เชิงพันธมิตรที่สำคัญบนพื้นฐานของกลไกการขับเคลื่อนการค้าที่เป็นธรรม

ไม่เอาเปรียบกันในหมู่สมาชิก เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการโซ่อุปทาน และเป็นการสร้างโอกาสในการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันร่วมกัน ทั้งนี้ความร่วมมือในเชิงเครือข่ายพันธมิตร เช่นนี้เป็นการขยายวงของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่กว้างขึ้น ซึ่งหากเครือข่ายมีความเข้มแข็งก็จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เกี่ยวข้องเหล่านี้ในท้ายที่สุด

ในโซ่อุปทานของการผลิตข้าวสารซึ่งเป็นสินค้าอุปโภคบริโภค มีปริมาณความต้องการของผู้บริโภคปลายน้ำที่ค่อนข้างชัดเจนแน่นอน ดังนั้นความร่วมมือระยะยาวน่าจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทานมากขึ้น ทั้งนี้ความร่วมมือที่มีพื้นฐานจากมิติการพัฒนาชุมชนและสังคม บนพื้นฐานของกลไกระบบการค้าที่เป็นธรรม จะเป็นรากฐานสำคัญที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาเชิงเศรษฐกิจแก่ชุมชนนั้นๆอย่างยั่งยืนต่อไป

อย่างไรก็ตามความร่วมมือที่เข้มแข็งในเครือข่ายระยะยาว ไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นโดยง่ายในระยะเวลาอันสั้น ถึงแม้การดำเนินงานร่วมกันจะดำเนินมาในระยะหนึ่งแล้วแต่ก็ยังนับได้ว่าเป็นระยะเริ่มแรกของการปรับหาแนวทางการทำงานที่เหมาะสมร่วมกัน ทั้งนี้จากการศึกษาการดำเนินงานในระยะที่ผ่านมาในโซ่อุปทานของเครือข่าย นำมาสู่การเสนอแนวทางการพัฒนาเพื่อยกระดับความร่วมมือเชิงเครือข่ายให้เข้มแข็งมากขึ้น ดังนี้

1) ด้านกลยุทธ์

การรวมตัวเป็นเครือข่ายในโซ่อุปทานโดยพื้นฐานจะเป็นการมุ่งสู่ประโยชน์ใน 2 ส่วน ได้แก่ เป้าหมายในการลดต้นทุนที่เกิดขึ้นในโซ่อุปทานอย่างมีสาระสำคัญ หรือ การร่วมมือกันในการสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า

โดยภาพรวมของการศึกษาพบว่าความร่วมมือในลักษณะเครือข่ายสหกรณ์ยังเป็นภาพของการมุ่งเน้นที่ผลการดำเนินงานของแต่ละสหกรณ์เป็นหลักโดยไม่ได้คำนึงถึงความสำคัญของการมุ่งสู่เป้าหมายหรือผลประโยชน์ร่วมมากนัก รวมทั้งบทบาทในการร่วมผลักดันขับเคลื่อนกระบวนการของเครือข่ายของแต่ละสหกรณ์ยังมีความเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในกระบวนการขับเคลื่อนให้เครือข่ายเข้มแข็งอาจต้องใช้เวลา ผ่านผู้ขับเคลื่อนที่มีแนวความคิด-ทัศนคติเดียวกัน โดยมีการกำหนดเป้าหมายในความร่วมมือที่จริงจังและชัดเจน อย่างไรก็ตามอาจต้องมีการพิจารณาเลือกสรรหาพันธมิตรที่เหมาะสมในกลุ่มที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้น เน้นความร่วมมือที่มีคุณภาพมากกว่าปริมาณ และควรมีการพิจารณาปรับกลยุทธ์ของเครือข่ายให้เหมาะสมกับสถานการณ์อย่างสม่ำเสมอ

ทั้งนี้ในส่วนของเครือข่ายอาจเลือกปรับกลยุทธ์ได้ใน 2 แนวทาง ได้แก่ การมุ่งยกระดับความร่วมมือในแนวราบที่มีอยู่ในปัจจุบัน สู่การเสริมพลังบูรณาการทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรือ การมุ่งสู่การเป็นโซ่อุปทานที่มีความคล่องตัวที่สุดเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างคล่องตัวมากที่สุดด้วยการเลือกร่วมมือกับภาคีพันธมิตรที่มีความตั้งใจจริงและมีศักยภาพ สู่การขยายความร่วมมือกับภาคีพันธมิตรในแนวตั้งที่เป็นช่องทางการค้าที่มีศักยภาพ บนพื้นฐานของความไว้วางใจ เชื่อใจ ที่จะช่วยเสริมศักยภาพของเครือข่ายให้สามารถเข้าถึงผู้บริโภค

ปลายน้ำได้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ควรมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมที่สอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมด้วย

2) ด้านการบูรณาการกระบวนการและทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกัน

จากบทบาทความร่วมมือของเครือข่ายสหกรณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันพบว่าสหกรณ์แต่ละแห่งมีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานที่เหมือนกัน ผลผลิตสินค้าในลักษณะเดียวกันคือการผลิตข้าวสารหอมมะลิ 100% บรรจุถุงภายใต้แบรนด์เกิดบุญที่มีช่องทางการจำหน่ายคล้ายคลึงกัน โดยสหกรณ์แต่ละแห่งเป็นผู้รวบรวมผลผลิตข้าวเปลือก แปรรูป และจำหน่ายอย่างครบวงจรเอง ถึงแม้จะเป็นการดำเนินงานภายใต้กรอบนโยบายร่วมตามมติของเครือข่ายก็ตาม แต่ยังไม่มีการเชื่อมโยงประสานการทำงานร่วมกันในระดับปฏิบัติงาน-กระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งปัจจัยพื้นฐานสำคัญอื่นๆที่จะเอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ความจริงใจ ตั้งใจและการให้ความสำคัญในความร่วมมือเชิงเครือข่ายของผู้บริหาร ความต่อเนื่องในความร่วมมือและการสื่อสารระหว่างกันซึ่งอาจต้องมีการกำหนดรูปแบบ แบบแผนในการสื่อสารที่ชัดเจนมากขึ้น ควรมีการกำหนดเป้าหมายระยะสั้นที่ชัดเจนร่วมกับการปรับกลยุทธ์ระยะยาวที่เหมาะสม มีการตรวจทานวัดผลการดำเนินงานของเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับแผนการดำเนินงานร่วมกันให้ทันต่อเหตุการณ์ เป็นต้น

3) การสร้างแรงจูงใจให้เกิดความร่วมมืออย่างต่อเนื่อง

ความร่วมมือที่จะก่อให้เกิดความไว้วางใจในโซ่อุปทานต้องอาศัยระยะเวลาที่จะก่อให้เกิดผล ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจให้ความร่วมมืออยู่อย่างต่อเนื่องตลอดช่วงระยะเวลาดังกล่าวจึงมีความจำเป็น ซึ่งเครื่องมือ/กลไกที่อาจนำมาช่วยเสริมยกระดับความร่วมมือให้เกิดขึ้นได้แก่ การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง โดยเกษตรกรยังมีความต้องการรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิตต่อไร่ เทคนิคการปรับปรุงดิน และเทคนิคในการลดต้นทุนในการผลิต เป็นต้น อย่างไรก็ตามเนื่องจากทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ดังนั้นเครือข่ายอาจเริ่มจากการเลือกเฉพาะผู้เป็นแกนนำในระดับชุมชนมาเข้าสู่เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันก่อน และให้แกนนำเหล่านี้เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับสู่กลุ่มย่อยในพื้นที่ต่อไป ซึ่งการส่งเสริมให้เกิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันที่ขยายวงกว้างสู่ระดับเครือข่ายสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง นอกจากจะเป็นการช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรให้ดีขึ้นแล้ว ยังเป็นการช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในกระบวนการสหกรณ์มากยิ่งขึ้นด้วย

สำหรับในระดับเครือข่ายและการเชื่อมโยงสู่ระดับคู่ค้าผู้กระจายสินค้าในโซ่อุปทาน ควรมีการจัดกิจกรรม กำหนดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการจัดสายสัมพันธ์คู่ค้าที่เป็นแบบแผนมากขึ้น และเป็นประจำ เช่น มีการทำงานร่วมกันของทีมงานตลาดของเครือข่าย (ระดับปฏิบัติการ) ในการกำหนดกรอบการออกเยี่ยมเยียนแลกเปลี่ยนข้อมูลการค้ากับคู่ค้าเป็นประจำทุกเดือน ร่วมกับการจัดส่งและเติมเต็มสต็อกสินค้าเพื่อให้สินค้ามีเพียงพอจำหน่ายอย่างสม่ำเสมอและรับทราบสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางการตลาดที่ทันทั่วถึง เป็นข้อมูลย้อนกลับที่สะท้อนความ

ต้องการจากผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น ข้อมูลที่ได้เหล่านี้ก็ควรถูกสะท้อนเข้าสู่เวทีการประชุมในระดับผู้บริหารเครือข่ายเป็นประจำด้วยเช่นกัน ซึ่งการปฏิบัติในลักษณะเช่นนี้จะทำให้เครือข่ายมีโอกาสในการพัฒนาศักยภาพมากยิ่งขึ้นและต่อเนื่อง ทั้งนี้การรวมตัวในเชิงเครือข่ายพันธมิตรอย่างในกรณีของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทยเป็นการสร้างโอกาส ขยายศักยภาพจากการดำเนินงานจากเพียงแค่สหกรณ์เดียว ให้สามารถเข้าถึงช่องทางตลาดที่กว้างมากขึ้น และเข้าใกล้ผู้บริโภคปลายทางได้มากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้อาจมีการใช้เครื่องมือด้านการเงินที่เข้มข้นมากขึ้นในทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับต้นน้ำและผู้กระจายสินค้า และระหว่างเครือข่าย ซึ่งขับเคลื่อนผ่านการดำเนินงานของเครือข่ายสหกรณ์ อย่างไรก็ตามการจะสามารถกำหนดเครื่องมือทางการเงินมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอยู่บนพื้นฐานของการรับรู้ข้อมูลต้นทุนที่ถูกต้อง ชัดเจน ครบถ้วนในกระบวนการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของทั้งเครือข่ายและโซ่อุปทาน ซึ่งต้องอาศัยความจริงใจและความมุ่งมั่นในความร่วมมือบนพื้นฐานของการไม่เอาเปรียบ และคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกันเป็นหลัก

4) การสื่อสารคุณค่าของเครือข่ายผ่านแบรนด์สินค้า “เกิดบุญ” สู่อุปโภค

การสื่อสารถึงคุณค่าของผลิตภัณฑ์ในมิติด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมสู่ผู้บริโภคปลายทางเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยเสริมความแข็งแกร่งให้กับแบรนด์ของเครือข่ายมากขึ้น ซึ่งเมื่อผู้บริโภคตระหนักถึงคุณค่าที่ได้รับก็จะเกิดความเชื่อมั่นไว้วางใจ และสร้างความซื่อสัตย์ต่อแบรนด์สินค้า (Brand Loyalty) ของเครือข่ายในหมู่ผู้บริโภคในท้ายที่สุด ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความต้องการซื้อสินค้าในระยะยาว ทั้งนี้อาจมีการร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทานในภาคส่วนของผู้กระจายสินค้าสู่ผู้บริโภค ในการประชาสัมพันธ์และผลักดันแบรนด์ “เกิดบุญ” สู่อุปโภคตลาดใหม่เป็นทางเลือก เช่น หน่วยงาน ร้านอาหาร โรงพยาบาล โรงแรม หรือองค์กรที่ต้องการสร้างเสริมภาพลักษณ์ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ด้วยการสนับสนุนสินค้าที่เป็นกลไกการสร้างสรรค์สังคม เป็นต้น

5) การเตรียมความพร้อมสู่การบรรลุเป้าหมายในการทำตลาดส่งออก

จากเป้าหมายของของเครือข่ายที่ต้องการมุ่งสู่การขยายตลาดใหม่สู่การทำตลาดส่งออกซึ่งเป็นตลาดที่มีขนาดใหญ่แต่ในขณะเดียวกันก็มีการแข่งขันที่สูง และมีความเสี่ยงสูงเช่นกัน ดังนั้นเครือข่ายควรต้องมีการเตรียมความพร้อมทั้งในด้านการพัฒนาระบบการควบคุมคุณภาพสินค้าของเครือข่ายภายใต้มาตรฐานเดียวกัน มีการเตรียมความพร้อมพัฒนาศักยภาพด้านบุคลากรระหว่างเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์สมาชิกเครือข่ายร่วมกัน เช่น การอบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่เกี่ยวกับกระบวนการส่งออก กฎระเบียบข้อบังคับ ของประเทศคู่ค้าต่างๆ รวมถึงการศึกษาดูงานในประเทศเป้าหมาย เป็นต้น ทั้งนี้นอกจากจะเป็นการเพิ่มศักยภาพแก่บุคลากรแล้ว ยังเป็นช่องทางที่จะสามารถสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการร่วมมือเชิงเครือข่ายระหว่างสหกรณ์และเป้าหมายร่วมของเครือข่ายสู่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นพื้นฐานที่เอื้อต่อการดำเนินงานร่วมกันในอนาคตอย่างราบรื่น

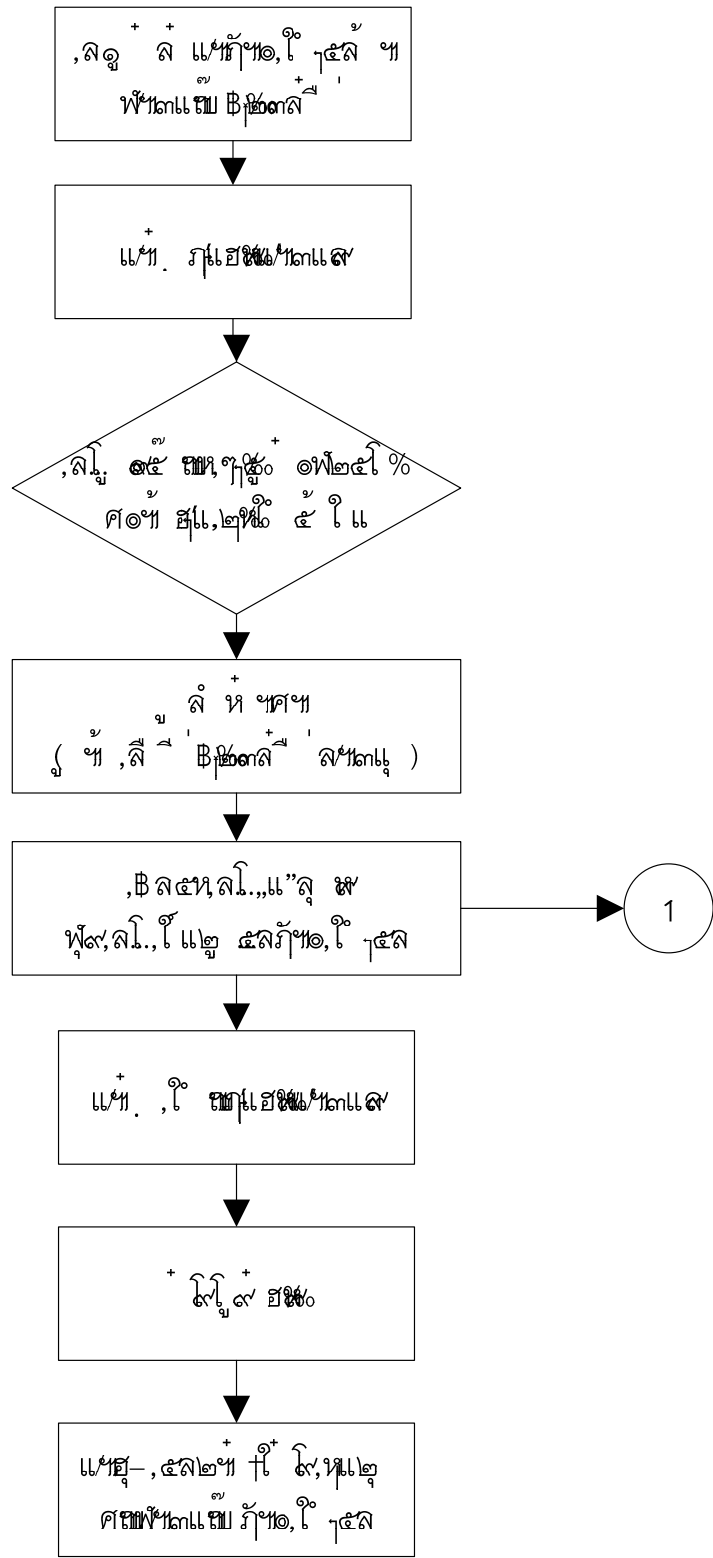
โดยหลักการแล้วประโยชน์ที่ควรจะได้รับจากความร่วมมือเชิงเครือข่ายคือการขยายธุรกิจในวงกว้างมากขึ้นในโซ่อุปทานระดับเดียวกันช่วยเพิ่มอำนาจต่อรองในตลาด มีการบูรณาการการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกันเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและลดต้นทุนในกระบวนการต่างๆ เกิดความคุ้มทุนจากการขยายการผลิตที่มากขึ้น ภายใต้มาตรฐานเดียวกันและการบริหารจัดการอย่างมีเอกภาพ ทั้งนี้ในการยกระดับความร่วมมือของเครือข่ายในขั้นต่อไปอาจใช้แนวทางลักษณะโซ่อุปทานที่ได้ศึกษาเบื้องต้นในงานวิจัยนี้ต่อยอดศึกษาหาความคุ้มทุน ช่องทางการจำหน่ายที่คุ้มค่าที่สุดเพื่อพัฒนาโครงสร้างของโซ่อุปทานให้มีความซ้ำซ้อนน้อยลง ประหยัดต้นทุนมากขึ้น หรือสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างทั่วถึงมากขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้การจัดทำโครงการนำร่องระหว่างเครือข่ายสหกรณ์โดยมีการแบ่งบทบาทหน้าที่และผลประโยชน์ในแต่ละกระบวนการของเครือข่ายที่ชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น ในกระบวนการสั่งซื้อ กระบวนการรวบรวม กระบวนการผลิต ฯลฯ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน นำทรัพยากรของเครือข่ายที่มีอยู่มาแบ่งปันกัน ลดต้นทุนในการผลิต ทั้งนี้อาจมีการคัดเลือกสมาชิกที่พร้อมจะร่วมมือในระดับที่เข้มข้นขึ้นนี้เพียงบางสหกรณ์เพื่อให้การบริหารจัดการเครือข่ายมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในระยะต่อไป

เอกสารอ้างอิง

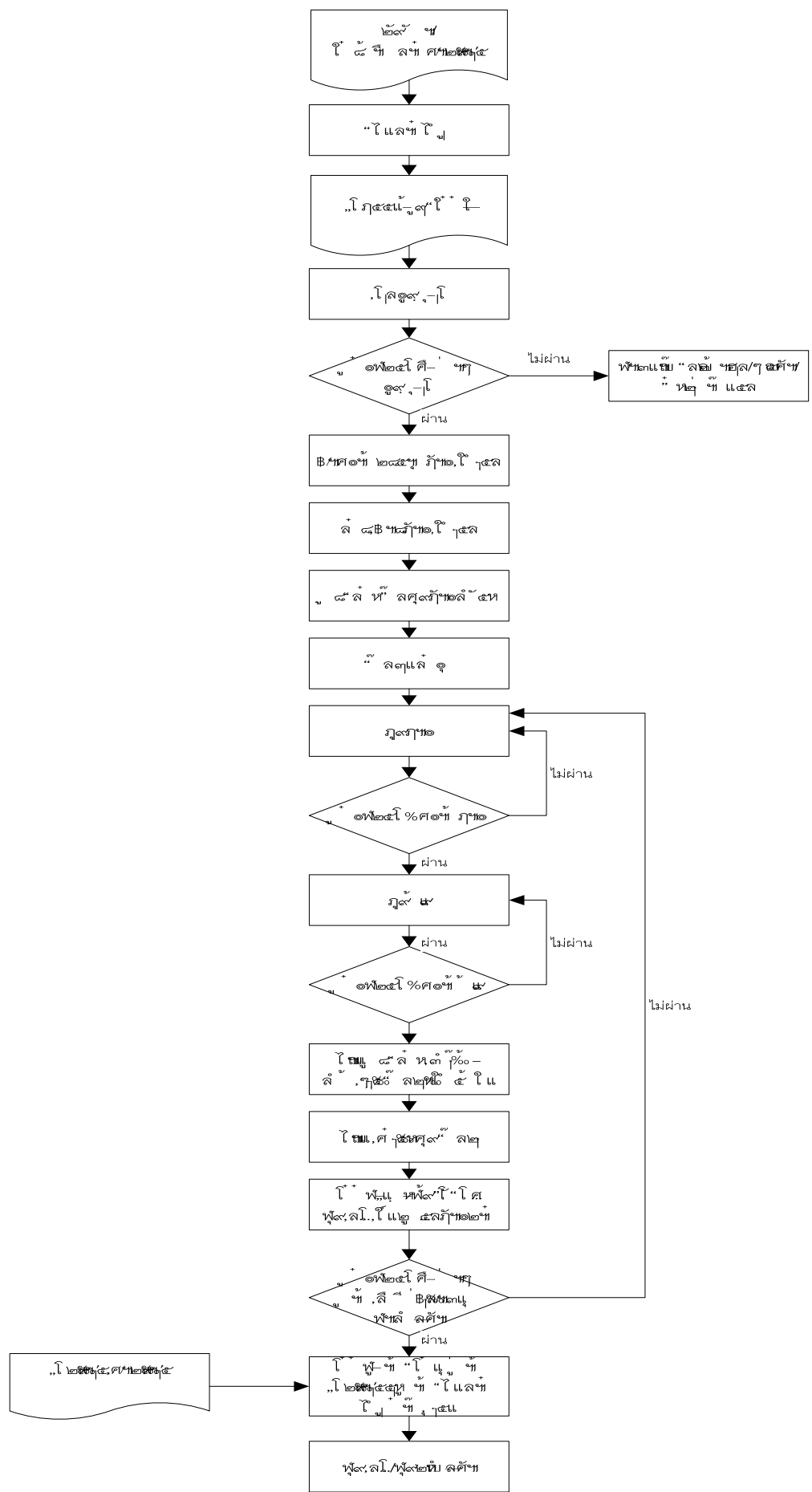
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2551). รายชื่อสหกรณ์ที่รวบรวมผลผลิต ประเภทข้าว แยกตามเขตตรวจราชการ (ออนไลน์). สืบค้นจาก http://203.185.148.54/ewt/web_cpd/report3_51.html [10 สิงหาคม 2555]
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ. (2549). บทคัดย่อชุดโครงการการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ในพื้นที่ 36 จังหวัด. สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ออนไลน์). สืบค้นจาก <http://www.cai.ku.ac.th/researchpaper.html> [12 สิงหาคม 2555]
- บุญเกิด ภาวนนท์ และ วันชัย จันทร์ประเสริฐ. (2552). รายงานวิจัยโครงการวิจัยการพัฒนาเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. เมษายน 2552
- ธนัฐวรวัธ แสงหวัง, ณัฐพร ชโลธร, บุญเกิด ภาวนนท์, ปาณชญา บวชสันเทียะ, วิฑูล ธรรมเมธากุล, รุ่งอรุณ สุจริตา. (2552). รายงานวิจัยโครงการวิจัยเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย ระยะที่ 2. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. พฤษภาคม 2554
- บุญเกิด ภาวนนท์, ธาราภรณ์ ศรีงาม, บุญล้วน อุดมพันธ์, ธนัฐวรวัธ แสงหวัง, รุ่งอรุณ เขาวกรกุล, ชนิษฐา บวชสันเทียะ, วิฑูล ธรรมเมธากุล, ประยุทธ์ หงส์ทอง, จำรัส จันทร์ศรี, อภิญา พลาอาสา(2552). รายงานวิจัยโครงการวิจัยเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย ระยะที่ 3. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. เมษายน 2556
- สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2555). ร่างรายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559) (ออนไลน์). สืบค้นจาก <http://webhost.cpd.go.th/cpdtak/download> [23 ตุลาคม 2555]
- Cetinkaya B., Cuthbertson R., Ewer G. Klass–Wissing T., Piotrowicz W., Tyssen C. (2011). Sustainable Supply Chain Management : Practical Ideas for Moving Towards Best Practice. Springer. pp 17–52
- COPA AND COGECA. (2011). Promoting farmers and agri-cooperatives positioning in the food supply (Online). Available : www.copa-cogeca.eu [7 July 2011]
- Fisher, M.L., Raman, A., McClelland, A.S. (1994). Rocket science retailing is almost here: Are you ready? Harvard Business Review 72 (3). pp. 83–93.

- Handfield, Robert B., Nichols, Ernest L.Jr. (2002). Supply Chain Redesign: Transforming Supply Chains into Integrated Value Systems. pp.26–27, 39,154–169.
- Horvath, L. (2001). Collaboration: The key to value creation in supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal* 6 (5). pp. 205–207.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. (1996). Using the Balance Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. pp. 75–85.
- Lee, H.L., Padmanabhan, V., Whang, S. (1997). Information distortion in supply chain: The bullwhip effect. *Management Science* 43 (4). pp. 546–558.
- Simatupang, T. and Sridharan, R. (2005). An Integrative Framework for Supply Chain Collaboration. *The International Journal of Logistics Management*. Vol. 16. No. 2. pp. 257.
- Schmitz, J.M., Frankel, R., Frayer, D.J. (1995). ECR Alliances: A Best Practice Model. Grocery Manufacturers Association. Washington D.C.
- Soosay, C. A., Hyland, P. W. and Ferrer, M. (2008). Supply Chain Collaboration: Capabilities for Continuous Innovation. *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 13. No. 2. pp. 160–169.
- The UN Global Compact. (2010). Supply Chain Sustainability : A practical guide for continuous improvement (online). Available : www.unglobalcompact@un.org [7 October 2013]
- United Nations. (2009) Cooperatives in Social Development, Report of the Secretary General. A/64/132, pp. 1–10.
- United States Department of Agriculture. (2002). Agricultural Cooperatives in the 21st Century. Rural Business–Cooperative Service. Cooperative Information Report 60. pp. 1–9.
- Whipple, J. M. and Russell, D. (2007). Building Supply Chain Collaboration: A Typology of Collaborative Approaches. *The International Journal of Logistics Management*. Vol. 18. No. 2. pp. 174–196.
- Wisner, Joel D.; Leong, G. Keong; Tan, Keah–Choon. (2005). Principles of supply chain management : A Balance Approach. International student edition. Thomson South–Western, USA. pp.445–446.

ภาคผนวกที่ 1 : แผนผังกระบวนการการรวบรวมข่าวเปลือกจากสมาชิกสหกรณ์เข้าโกดังสต็อก
 ข่าวเปลือก ของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด



ภาคผนวก 4 : ภาพแสดงกระบวนการแปรรูปข้าวเปลือกเป็นข้าวสารบรรจุถุง สกก.พิมาย จำกัด



ภาคผนวก 5 : รายนามสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรบุรีรัมย์ จำกัด ณ สิ้นเดือน
ธันวาคม 2555

1. สหกรณ์ปฏิรูปที่ดินสะพานทรายลำจังหัน จำกัด
 2. สหกรณ์การเกษตรประโคนชัย จำกัด
 3. สหกรณ์ปฏิรูปที่ดินหนองหงส์ จำกัด
 4. สหกรณ์การเกษตรเมืองบุรีรัมย์ จำกัด
 5. สหกรณ์ผู้ใช้น้ำสตีกแดนดง จำกัด
 6. สหกรณ์นิคมแดนดง จำกัด
 7. สหกรณ์ปฏิรูปที่ดินลำปลายมาศ จำกัด
 8. สหกรณ์ผู้ใช้น้ำบ้านหนองฮาง จำกัด
 9. สหกรณ์การเกษตรโนนดินแดง จำกัด
 10. สหกรณ์การเกษตรคูเมือง จำกัด
 11. สหกรณ์การเกษตรนางรอง จำกัด
 12. สหกรณ์การเกษตรโนนสุวรรณ จำกัด
 13. สหกรณ์การเกษตรบ้านแวง จำกัด
 14. สหกรณ์การเกษตรพุทไธสง จำกัด
 15. สหกรณ์การเกษตรปะคำ จำกัด
 16. สหกรณ์ผู้ใช้น้ำบ้านยางลาว จำกัด
 17. สหกรณ์การเกษตรหนองหงส์ จำกัด
 18. สหกรณ์การเกษตรกระสัง จำกัด
 19. สหกรณ์การเกษตรหนองกี่ จำกัด
 20. สหกรณ์การเกษตรนาโพธิ์ จำกัด
 21. สหกรณ์การเกษตรลำปลายมาศ จำกัด
 22. สหกรณ์การเกษตรสตึก จำกัด
 23. สหกรณ์การเกษตรสะพานทราย จำกัด
 24. สหกรณ์การเกษตรห้วยหิน จำกัด
 25. สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านกรวด จำกัด
 26. สหกรณ์การเกษตรพลับพลาชัย จำกัด
 27. สหกรณ์ผู้ใช้น้ำบ้านหัวสะพาน จำกัด
 28. สหกรณ์พัฒนา เมืองยาง จำกัด
 29. สหกรณ์การเกษตรห้วยราช จำกัด
 30. สหกรณ์พัฒนาบ้านสิงห์ จำกัด
 31. สหกรณ์ผู้ใช้น้ำอ่างเก็บสนามบิน จำกัด
 32. สหกรณ์การเกษตรบ้านด่าน จำกัด
 33. สหกรณ์พัฒนาหนองไทร จำกัด
 34. สก.เพื่อเกษตรกรกรไทยบ้านด่าน จำกัด
 35. สก.เพื่อการตลาดลูกค้าธกส.บุรีรัมย์ จำกัด
 36. สก.การผลิตการตลาดเพื่อเกษตรกรกรไทยบุรีรัมย์
 37. สหกรณ์การเกษตรกรป.กลาง นพค.บุรีรัมย์ จำกัด
 38. สหกรณ์พัฒนาประชากรและชุมชนลำไทรโยง จำกัด
 39. สหกรณ์การเกษตรหมู่บ้าน ปชต. ปึงเจริญ จำกัด
 40. สหกรณ์การเกษตรนิคมบ้านกรวด จำกัด
 41. สหกรณ์พัฒนาประชากรและชุมชนชำนิ จำกัด
 42. สหกรณ์ผู้ใช้น้ำเพี้ยแก้ว จำกัด
- ที่มา: รายงานประจำปี 2555 ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรบุรีรัมย์ จำกัด

ภาคผนวก 6 : ภาพรวมกิจกรรมการเข้าสัมภาษณ์ผู้จัดการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและเกษตรกรที่มาจำหน่ายข้าว ณ สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด

การสัมภาษณ์คุณบุญเกิด ภาวนนท์
ผู้จัดการสหกรณ์



การสัมภาษณ์คุณปัญญาจากุล สุวันนา
เจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชี



การสัมภาษณ์คุณธนวัฒน์ พลอาสา
หัวหน้าฝ่ายผลิต/แปรรูป



การสัมภาษณ์คุณภัสสินี ศรีกับ
ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายการตลาด



การสัมภาษณ์คุณประเวช จันทร์จางงค์
รองผู้จัดการฝ่ายบริหารทั่วไป



การสัมภาษณ์คุณชาญณรงค์ อรรถเสนา
เจ้าหน้าที่วัดฤดูเก็บ



การสุ่มสัมภาษณ์สมาชิกสหกรณ์ที่มาจำหน่ายข้าวที่สหกรณ์



ภาพบรรยากาศการให้บริการแก่สมาชิกของสหกรณ์



ภาพบรรยากาศบริเวณร้านค้าของสหกรณ์



ภาพบรรยากาศบริเวณโกดังกองเก็บข้าวเปลือก เมล็ดพันธุ์ ลินค้าปัจจัยการผลิตต่างๆ



ภาพบรรยากาศบริเวณโรงสี บ้านนงเหาะ อ.เกษตรวิสัย



ภาคผนวก 7 : ภาพรวมกิจกรรมการเข้าสัมภาษณ์ผู้จัดการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและ
เกษตรกรที่มาจำหน่ายข้าว ณ สหกรณ์การเกษตรพิมาย จำกัด

การสัมภาษณ์คุณปานชยา บวชสันเทียะ
ผู้จัดการสหกรณ์



การสัมภาษณ์คุณวัชรินทร์ รัตนา
ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ



การสัมภาษณ์คุณดวงทิพย์ ค่องใจ
หัวหน้าฝ่ายการตลาด



การสัมภาษณ์คุณนิตยา อินทร์ทอง
ผู้ช่วยผู้จัดการ



การสัมภาษณ์คุณธนัญกรณ์ วิสุทธิญาณภิมย์
เจ้าหน้าที่ฝ่ายแปรรูป



การสัมภาษณ์นภัสนันท์ โปยขุนทด
เจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชี-การเงิน



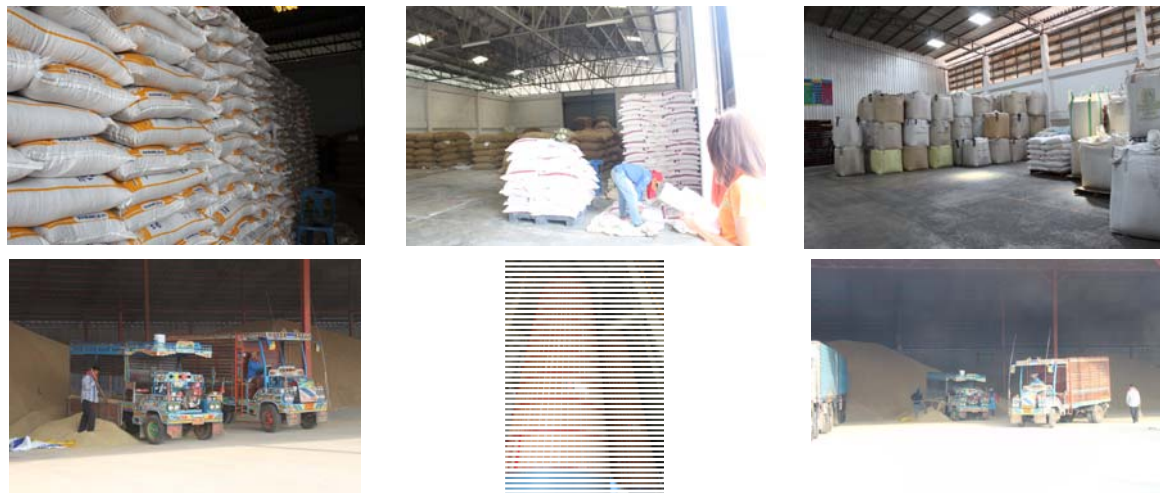
ภาพบรรยากาศการให้บริการแก่สมาชิกของสหกรณ์



ภาพบรรยากาศบริเวณร้านค้าของสหกรณ์



ภาพบรรยากาศบริเวณโกดังกองเก็บข้าวเปลือก เมล็ดพันธุ์ สินค้าปัจจัยการผลิตต่างๆ



ภาพบรรยากาศบริเวณโรงสีและห้องบรรจุ



ภาคผนวก 8 : ภาพรวมกิจกรรมการเข้าสัมภาษณ์ผู้จัดการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและเกษตรกรที่มาใช้บริการของสหกรณ์ ณ สหกรณ์การเกษตรปราสาท จำกัด

การสัมภาษณ์คุณจุฬาลักษณ์ ชอบธรรม รองผู้จัดการสหกรณ์ และคุณศกุนตลา โสดา หัวหน้าฝ่ายขาย



การสัมภาษณ์คุณพิริยะ สายรัตน์ หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมอาชีพ



การสัมภาษณ์คุณกิติศักดิ์ ยามพูน หัวหน้าฝ่ายจัดซื้อ



การสัมภาษณ์คุณบุญรวม เมินดี หัวหน้าฝ่ายแปรรูป



ภาพบรรยากาศการให้บริการแก่สมาชิกของสหกรณ์และการสุ่มสัมภาษณ์เกษตรกรสมาชิก



ภาพบรรยากาศบริเวณสหกรณ์ และโรงสี



ภาคผนวก 9 : ภาพรวมกิจกรรมการเข้าสัมภาษณ์ผู้จัดการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ณ ชุมชน
สหกรณ์การเกษตรบุรีรัมย์ จำกัด

ภาพบรรยากาศการสัมภาษณ์คุณรุ่งอรุณ ชวกรกุล ผู้จัดการชุมชน และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์
การเกษตรบุรีรัมย์ จำกัด




ภาพบรรยากาศบริเวณโกดังและโรงสี



วัดกรรม ↓	น้ำหนัก (ใหม่)	เงินสด
42	=	17.50
41	=	17.40
40	=	17.30
39	=	17.20
38	=	17.10
37	=	17.00
36	=	16.90
35	=	16.80
34	=	16.70
33	=	16.60
32	=	16.50
31	=	16.40
30	=	16.30
29	=	16.20
28	=	16.10
27	=	16.00
26	=	15.50
<hr/>		
21-25	=	15.20 + คิดแดง 75-

ภาคผนวก 11 : ตัวอย่างประกาศราคารับซื้อข้าวเปลือกของสหกรณ์การเกษตรพิมาย จำกัด

	ประกาศการรับซื้อข้าวเปลือก	หมายเลขเอกสาร : FM-PU01-03	แก้ไขครั้งที่: 00
		วันที่มีผลบังคับใช้: 01/11/51	หน้าที่ : 1 ของ 1

ประกาศการรับซื้อข้าวเปลือก

เกณฑ์น้ำหนักต้นข้าว	หักน้ำหนักต้นข้าวต่ำกว่าเกณฑ์	หักสิ่งเจือปน	%การหักน้ำหนักรวม
มาตรฐานข้าวเปลือกเจ้า			
30 กรัม	-	2 %	2 %
29 กรัม	(10 กก./1,000 กก) 1%	2 %	3 %
28 กรัม	(20 กก./1,000 กก) 2%	2 %	4 %
27 กรัม	(30 กก./1,000 กก) 3%	2 %	5 %
26 กรัม	(40 กก./1,000 กก) 4%	2 %	6 %
25 กรัม	(50 กก./1,000 กก) 5%	2 %	7 %
มาตรฐานข้าวเปลือกมะลิ			
36 กรัม	-	2 %	2 %
35 กรัม	(10 กก./1,000 กก) 1%	2 %	3 %
34 กรัม	(20 กก./1,000 กก) 2%	2 %	4 %
33 กรัม	(30 กก./1,000 กก) 3%	2 %	5 %
32 กรัม	(40 กก./1,000 กก) 4%	2 %	6 %
31 กรัม	(50 กก./1,000 กก) 5%	2 %	7 %
30 กรัม	(60 กก./1,000 กก) 6%	2 %	8 %
29 กรัม	(70 กก./1,000 กก) 7%	2 %	9 %
28 กรัม	(80 กก./1,000 กก) 8%	2 %	10 %

หมายเหตุ:

- ความชื้นไม่เกิน 15 % สูงกว่า 15 % ไม่รับซื้อ
- ต้นข้าวเมล็ดต่ำกว่า 28 กรัม ไม่รับซื้อ และต้นข้าวเจ้าต่ำกว่า 25 กรัม ไม่รับซื้อ
- หักสิ่งเจือปน 2 % , หักเปอร์เซ็นต์ต้นข้าวตามเกณฑ์และสิ่งเจือปน 2 %
- การนำข้าวเปลือกมาเพื่อฝากรอราคา สมาชิกที่มีหนี้ สามารถฝากได้ไม่เกิน 31 มีนาคม 2552 และสมาชิกที่ไม่มีหนี้ สามารถฝากได้ไม่เกิน 30 กันยายน 2552 หากครบกำหนดสมาชิกยังไม่มาคิดเงิน ทางสหกรณ์จะคิดเงินค่าข้าวเปลือกฝากรอราคาเข้าบัญชีเงินฝากออมทรัพย์ของสมาชิกทันที
- การนำข้าวเปลือกมาเพื่อฝากสี สามารถนำข้าวเปลือกมาฝากได้ไม่เกิน 1,500 กิโลกรัมรับเป็นข้าวสารได้ 675 กิโลกรัม (ข้าวเปลือก 100 กิโลกรัม รับข้าวสาร 45 กิโลกรัม)

ผู้จัดทำ _____ ตำแหน่ง _____ วันที่ ____/____/____	ผู้อนุมัติ _____ ตำแหน่ง _____ วันที่ ____/____/____
--	--

แก้ไขครั้งที่ : 00(01/11/51) FM-PU01-03

ภาคผนวก 12 : ตัวอย่างชุดคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดการสหกรณ์และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

สหกรณ์การเกษตร..... จำกัด

เอกสารข้อมูลทั่วไป :

รายการเอกสาร	มี/ไม่มี	หมายเหตุ
ประวัติความเป็นมา		ผู้ให้ข้อมูล:
นโยบาย วิสัยทัศน์		ผู้ให้ข้อมูล:
ตารางกิจกรรมที่สหกรณ์ทำร่วมกับสมาชิก		ผู้ให้ข้อมูล:
ตารางกิจกรรมที่สหกรณ์ทำร่วมกับผู้ซื้อสินค้าของสหกรณ์		ผู้ให้ข้อมูล:
รายชื่อสมาชิกสหกรณ์+เบอร์โทร (updateล่าสุด)		ผู้ให้ข้อมูล:

ผลประกอบการ :

รายการเอกสาร	2550	2551	2552	2553	2554	2555	หมายเหตุ
งบดุล							ผู้ให้ข้อมูล:
งบกำไรขาดทุน							ผู้ให้ข้อมูล:
จำนวนสมาชิก(คน)							ผู้ให้ข้อมูล:

ข้อมูลกิจกรรมความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ : (ตั้งแต่ปี 2550-ปัจจุบัน)

ปี	ชื่อโครงการ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	วัตถุประสงค์/ที่มา	ระยะเวลาดำเนินการ	สถานะ/ผลการดำเนินงานล่าสุด

หมายเหตุ: รายละเอียดโครงการ/การทำข้อตกลงความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ในรอบระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา (2550-ปัจจุบัน) ที่เกี่ยวกับการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสหกรณ์-สมาชิก สหกรณ์-คู่ค้า และสหกรณ์-หน่วยงานส่งเสริมการค้าของสหกรณ์อื่นๆ (ชื่อโครงการ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง วัตถุประสงค์-ที่มาของโครงการ ระยะเวลา ผลการดำเนินโครงการล่าสุด ฯลฯ)

ชุดที่ 1 : บทสัมภาษณ์ผู้จัดการสหกรณ์

สอบถามข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับโซ่อุปทานและความร่วมมือในโซ่อุปทานของสหกรณ์

โซ่อุปทานเดี่ยว

หัวข้อ
1.) รายละเอียดรูปแบบการบริหารจัดการโซ่อุปทานของสหกรณ์ และข้อมูลภาพรวมของสหกรณ์ เช่น 1.1 ธุรกิจหลักของสหกรณ์ 1.2 รายการผลิตภัณฑ์ (แบรนด์) 1.3 ซื้อ (กรณีปกติ และโครงการรับจํานำ) <ul style="list-style-type: none">- จากใคร (สมาชิก/ไม่ใช่สมาชิก) สัดส่วนการซื้อ- เงื่อนไข รูปแบบการซื้อขายอย่างไร- กระบวนการซื้อ/จ่ายเงินอย่างไร- ความถี่/รอบระยะเวลาการสั่งซื้อ
หัวข้อ
<ul style="list-style-type: none">- มีความพึงพอใจในสัมพันธภาพกับคู่ค้าเพียงใด ดูจากอะไร- มีกิจกรรมเสริมเพื่อเพิ่มความร่วมมือระหว่างกันหรือไม่ อย่างไร บ่อยแค่ไหน (เช่นการสนับสนุนปัจจัยการผลิตอื่นๆ)- ประโยชน์ที่ได้รับจากกิจกรรมเหล่านั้น- อุปสรรคในความร่วมมือ- ความคาดหวังที่อยากพัฒนาความร่วมมือระหว่างกันให้มากขึ้นในอนาคต 1.4 ขาย (กรณีปกติ และโครงการรับจํานำ) <ul style="list-style-type: none">- ขายสินค้าชนิดใด/แบรนด์ใด ให้แก่คู่ค้ารายใดบ้าง สัดส่วนการซื้อ- เงื่อนไข รูปแบบการขายอย่างไร- กระบวนการขาย/จ่ายเงินอย่างไร- ความถี่/รอบระยะเวลาในการขาย+ส่งมอบสินค้า- มีความพึงพอใจในสัมพันธภาพกับคู่ค้าเพียงใด ดูจากอะไร- มีกิจกรรมเสริมเพื่อเพิ่มความร่วมมือระหว่างกันหรือไม่ อย่างไร บ่อยแค่ไหน- ประโยชน์ที่ได้รับจากกิจกรรมเหล่านั้น- อุปสรรคในความร่วมมือ- ความคาดหวังที่อยากพัฒนาความร่วมมือระหว่างกันให้มากขึ้นในอนาคต <p>(outcome: supply chain mapping, process flowchart)</p>

โซ่อุปทานเครือข่าย (แบรนด์เกิดบุญ)

หัวข้อ
1.) เหตุผลในการตัดสินใจเข้าร่วมเครือข่ายฯ
2.) รูปแบบการดำเนินงานของเครือข่าย การแบ่งภาระหน้าที่/ความรับผิดชอบ กระบวนการในการทำงานร่วมกับเครือข่าย
3.) เป้าหมาย/สิ่งที่คาดหวังจากการเข้าร่วมเครือข่าย
4.) ผลที่ได้รับจากการเข้าร่วมเครือข่าย ณ ปัจจุบัน
5.) สิ่งที่คาดหวังในความร่วมมือระยะต่อไป (สมาชิกเครือข่าย)
6.) โซ่อุปทานข้าวเกิดบุญ
6.1 มีการวางแผนการเตรียมเมล็ดพันธุ์ การเพาะปลูก การรับซื้อข้าวเปลือก และการจำหน่ายร่วมกับเครือข่ายอย่างไร
6.2 ขั้นตอนการรวบรวมรับซื้อข้าวเปลือกเพื่อจำหน่ายภายใต้แบรนด์เกิดบุญเหมือนหรือต่างกับ แบรนด์ของสหกรณ์ อย่างไร
6.3 ช่องทางการจำหน่ายข้าวเกิดบุญ
- ขายให้แก่คู่ค้ารายใดบ้าง สัดส่วนการซื้อ
- เงื่อนไข รูปแบบการขายอย่างไร
- กระบวนการขาย/จ่ายเงินอย่างไร
- ความถี่/รอบระยะเวลาในการขาย+ส่งมอบสินค้า
- มีความพึงพอใจในสัมพันธภาพกับคู่ค้าเพียงใด
- มีกิจกรรมเสริมเพื่อเพิ่มความร่วมมือระหว่างคู่ค้าและเครือข่ายหรือไม่ อย่างไร
- ประโยชน์ที่ได้รับจากกิจกรรมเหล่านั้น
- อุปสรรคในความร่วมมือ/ความคาดหวังที่อยากพัฒนาความร่วมมือให้มากขึ้นในอนาคต(คู่ค้า)

ชุดที่ 2 : บทสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายการตลาด

สอบถามข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับโซ่อุปทานและความร่วมมือในโซ่อุปทานของสหกรณ์

หัวข้อ
1.) ข้อมูลรายละเอียดเบื้องต้นเกี่ยวกับคู่ค้าของสหกรณ์
- รายชื่อกู้ค้าแต่ละช่องทางการจำหน่าย (แบรนด์)
- สัดส่วนการค้า
- ความความคิดเห็นที่มีต่อคู่ค้านั้นๆในด้านของความน่าเชื่อถือและอำนาจต่อรอง (แบบประเมิน 1)
- กิจกรรมที่ทำร่วมกับคู่ค้าเพื่อทำให้ความร่วมมือ/การทำงานระหว่างกันมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น การประมาณการยอดการสั่งซื้อล่วงหน้าร่วมกัน
- อะไรคือปัจจัยที่ทำให้คู่ค้าตัดสินใจซื้อสินค้าของสหกรณ์ (เรียงตามลำดับมากไปน้อย) 1.....2.....3.....
- ระดับความพึงพอใจ/ประโยชน์/อุปสรรคและความคาดหวังในความร่วมมือกับคู่ค้าแต่ละราย
- ราคาจำหน่ายสินค้ารายผลิตภัณฑ์ ในแต่ละช่องทางการจำหน่าย ค่าใช้จ่ายในการจำหน่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น ค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้า ค่าใช้จ่ายประชาสัมพันธ์ ฯลฯ ของแต่ละช่องทางการค้า

หมายเหตุ: แบบประเมินจะนำส่งตามมาให้ภายหลัง

ชุดที่ 3 : บทสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อ/ฝ่ายกิจกรรมส่งเสริมอาชีพสมาชิก

สอบถามข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับโซ่อุปทานและความร่วมมือในโซ่อุปทานของสหกรณ์

หัวข้อ
1.) ข้อมูลรายละเอียดเบื้องต้นเกี่ยวกับการส่งเสริมความร่วมมือกับสมาชิกสหกรณ์ <ul style="list-style-type: none">- จำนวนสมาชิก 5 ปีย้อนหลัง- ปริมาณพื้นที่เพาะปลูกของสมาชิก/พื้นที่ถือครองเฉลี่ย- ปริมาณผลผลิตที่รับซื้อจากสมาชิก (5 ปีย้อนหลัง)- กระบวนการ กิจกรรมที่สหกรณ์ทำร่วมกับสมาชิกในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา (ปี 2555)- ความคิดเห็นที่มีต่อความเชื่อมั่นที่สมาชิกจะนำผลผลิตมาส่งให้แก่สหกรณ์- กิจกรรมความร่วมมือที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในธุรกิจหลักและกิจกรรมเสริมเพื่อสร้างเสริมความเชื่อมั่นไว้วางใจในการซื้อ-ขายกับสหกรณ์<ul style="list-style-type: none">- ระดับความพึงพอใจ-ประโยชน์-อุปสรรค-และความคาดหวังในความร่วมมือนั้นๆ ฯลฯ- ต้นทุนการเพาะปลูกและจำหน่ายข้าวเปลือกของสมาชิก และราคาจำหน่าย- เงื่อนไขการสนับสนุนด้านปัจจัยการผลิตอื่นๆแก่สมาชิก- ความความคิดเห็นที่สมาชิกมีต่อสหกรณ์ในด้านของความน่าเชื่อถือและอำนาจต่อรอง- กิจกรรมที่ทำร่วมกับสมาชิกเพื่อทำให้ความร่วมมือ/การทำงานระหว่างกันมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น กิจกรรมส่งเสริมให้ความรู้ด้านการเพาะปลูก- อะไรคือปัจจัยที่ทำให้สมาชิกตัดสินใจนำข้าวมาขายให้สหกรณ์ (เรียงตามลำดับมากไปน้อย) 1.....2.....3.....- ระดับความพึงพอใจ-ประโยชน์-อุปสรรค-และความคาดหวังในความร่วมมือกับสมาชิกสหกรณ์

ชุดที่ 4 : บทสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายบัญชีการเงิน

สอบถามข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับโซ่อุปทานและความร่วมมือในโซ่อุปทานของสหกรณ์

หัวข้อ
1.) ผลประกอบการในรอบ 5 ปีที่ผ่านมาของสหกรณ์
2.) ต้นทุน-รายได้ในแต่ละช่องทางจำหน่ายสินค้า
3.) ผลกระทบจากโครงการรับจำนำเทียบกับการดำเนินงานก่อนมีโครงการ ปัญหา อุปสรรค ข้อดีที่พบ

ชุดที่ 5 : บทสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายแปรรูป/โรงสี

สอบถามข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับโซ่อุปทานและความร่วมมือในโซ่อุปทานของสหกรณ์

หัวข้อ
1.) ขั้นตอน/กระบวนการผลิตสินค้า
2.) ปัจจัยในการผลิตที่เกี่ยวข้อง ต้นทุนในกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการผลิต
3.) กิจกรรมต่างๆ ที่ฝ่ายฯทำร่วมกับสมาชิกและ/หรือลูกค้าของสหกรณ์ เช่นโครงการปรับปรุงคุณภาพ บรรจุภัณฑ์ การวางแผนการผลิตร่วมกับสมาชิกสหกรณ์ การประมาณการปริมาณการผลิต-การสั่งซื้อร่วมกับลูกค้าต่างๆ ฯลฯ
4.) ปัญหา-อุปสรรคที่พบในกิจกรรม ข้อ 3

ภาคผนวก 13 : ตัวอย่างชุดคำถามแบบมีโครงสร้างสำหรับสอบถามเกษตรกรสมาชิก

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของเกษตรกร

ชื่อเกษตรกร.....ที่อยู่.....โทรศัพท์.....

เป็นสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรเป็นสมาชิกมานาน.....ปี

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการปลูก-จำหน่ายข้าวหอมมะลิฤดูกาลเพาะปลูก 2554-2555 :

2.1) ท่านปลูกข้าวหอมมะลิจำนวนทั้งหมด.....แปลง คิดเป็นพื้นที่รวมไร่

2.2) ปริมาณผลผลิตข้าวเปลือกที่เก็บเกี่ยวได้ทั้งหมดรวมจำนวน.....เกวียน

2.3) ผลผลิตที่เก็บเกี่ยวได้ในปีที่ผ่านมา (2554-2555) ท่านขายให้

- โครงการรับจำนำ จำนวน.....เกวียน คิดเป็นเงินบาท
- สหกรณ์ที่ท่านเป็นสมาชิก จำนวน.....เกวียน คิดเป็นเงินบาท
- พ่อค้า/โรงสี อื่นๆ ได้แก่ (โปรดระบุ)..... จำนวน.....เกวียน คิดเป็นเงินบาท
- เก็บไว้ทานเองในครัวเรือน จำนวน.....ถึง

2.4) กรุณาเรียงลำดับปริมาณต้นทุนด้านต่างๆของท่านในการปลูกข้าวหอมมะลิในปีที่ผ่านมา (2554-2555) จากสัดส่วนที่มากที่สุดไปน้อยที่สุด (กรุณาเติมตัวเลขในช่องว่าง โดยเรียงลำดับจาก อันดับ 1 มากที่สุด รองลงมาคือ 2,3,4,5,6,7ตามลำดับ)

-ค่าเมล็ดพันธุ์ข้าว ค่าไถเตรียมดิน ค่าปุ๋ย ยา
-ค่าจ้าง-ค่าแรงงาน ค่าดอกเบี้ยเงินกู้ทำนา ค่าขนส่งข้าวมาขาย
- (ปลูก-บำรุง-เก็บเกี่ยว)
-ค่าเช่าที่ปลูกข้าว

2.5) ช่องทางใดเป็นช่องทางที่ท่านขายข้าวเปลือกได้ราคาดีที่สุดในปีที่ผ่านมา (2554-2555) กรุณาเรียงลำดับจากมากไปน้อย (กรุณาเติมตัวเลขในช่องว่าง โดยเรียงลำดับจาก อันดับ 1 มากที่สุด รองลงมาคือ 2 และ 3 ตามลำดับ)ขายเข้าโครงการรับจำนำ.....ขายให้สหกรณ์.....ขายให้พ่อค้า/โรงสี

2.6) ปีที่ผ่านมา (2554-2555) ท่านขายข้าวเปลือก

- ได้กำไรและพอใจ (ข้ามไปข้อ 2.8) ได้กำไรแต่ยังไม่พอใจ ขาดทุน เสมอตัว

2.7) อะไรเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้ท่านมีรายได้จากการขายข้าวเปลือกในปีที่ผ่านมา (2554-2555) น้อยกว่าที่คาดหวัง (กรุณาทำเครื่องหมาย / ใน ที่ท่านเลือก)

หัวข้อ	ระดับผลกระทบ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีผล
1) ปริมาณผลผลิตลดลง (โปรดระบุ) เพราะ.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) คุณภาพข้าวไม่ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด จึงขายได้ในราคาต่ำ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) ราคารับซื้อต่ำ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) ต้นทุนในปัจจุบันจ่ายการผลิตสูงขึ้น	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.8) ปีที่ผ่านมา ท่านได้รับสิทธิประโยชน์อื่นๆจากการจำหน่ายข้าวเปลือกแก่สหกรณ์โดยไม่ผ่านโครงการรับ
 จำนำหรือไม่

ได้รับ เช่น (โปรดระบุ)..... (ไปข้อ 2.9) ไม่ได้รับ (ไปข้อ 3.1)

2.9) ท่านพอใจกับสิทธิประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นนี้เพียงใด (กรุณาทำเครื่องหมาย / ในช่องที่เลือกเพียง 1 ช่อง)

พอใจมาก พอใจ ปานกลาง ไม่พอใจ ไม่พอใจมาก

ส่วนที่ 3 ข้อมูลการปลูก-จำหน่ายข้าวหอมมะลิฤดูกาลเพาะปลูกปัจจุบัน 2555-2556 :

(กรุณาทำเครื่องหมาย / ใน หน้าข้อที่เลือกและโปรดอธิบายในช่องว่างที่เว้นไว้ให้)

3.1) ในปีนี้ท่านคิดว่าจะขายข้าวให้สหกรณ์ เพิ่มขึ้น ลดลง เท่าเดิม ไม่ขาย
 สาเหตุเพราะ (โปรดอธิบาย).....

3.2) ในปีนี้ท่านคิดว่าจะขายข้าวเข้าโครงการ เพิ่มขึ้น ลดลง เท่าเดิม ไม่ขาย
 สาเหตุเพราะ (โปรดอธิบาย).....

3.3) ในปีนี้ท่านคิดว่าจะขายข้าวให้พ่อค้า/
 โรงสี เพิ่มขึ้น ลดลง เท่าเดิม ไม่ขาย
 สาเหตุเพราะ (โปรดอธิบาย).....

ส่วนที่ 4 การประเมินศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทาน

4.1) ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นต่างๆต่อไปนี้อย่างไร (กรุณาทำเครื่องหมาย/ใน ที่ท่านเลือก)

กิจกรรม	ระดับความเห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก
1) หากสหกรณ์ต้องการซื้อข้าวเปลือกในปริมาณที่เพิ่มขึ้นในปีหน้า ท่านสามารถขยายพื้นที่เพาะปลูก-ผลิตข้าวมาจำหน่ายให้สหกรณ์ได้มากขึ้น	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) ท่านปฏิบัติตามคำแนะนำจากสหกรณ์ตามขั้นตอนการปลูกข้าวปลอดภัย (GAP) ที่ทีมส่งเสริมสหกรณ์มาสอนอย่างเคร่งครัด	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) เทคนิควิธีการบริหารจัดการแปลงนาที่ได้รับจากทีมส่งเสริมของสหกรณ์ช่วยลดต้นทุนการปลูกข้าวได้	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) เทคนิควิธีการเพาะปลูก-ปรับปรุงดินที่ได้รับจากทีมส่งเสริมของสหกรณ์ทำให้ได้ผลผลิตมากขึ้น	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) การจัดประชุมต่างๆของสหกรณ์มีประโยชน์ เป็นแนวทางที่ช่วยเพิ่มรายได้ได้จริง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) สหกรณ์มีส่วนช่วยทำให้มีความเป็นอยู่ดีขึ้น หนี้สินลดลง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

กิจกรรม	ระดับความเห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก
7) สหกรณ์ให้ดอกเบี้ยเงินกู้ และจำหน่ายปุ๋ย ยา ในราคาต่ำ ทำให้ช่วยลดต้นทุนได้มาก	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) การเป็นสมาชิกสหกรณ์ทำให้มีรายได้แน่นอน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) พอใจในกำไรที่ได้จากการขายข้าวเปลือกให้สหกรณ์	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ส่วนที่ 5 ความเชื่อมั่น/ศรัทธา

ท่านมีความเชื่อมั่น/ศรัทธาสหกรณ์คู่ค้าของท่าน ในข้อต่างๆต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด (กรุณาทำเครื่องหมาย / ใน ที่ท่านเลือก)

หัวข้อ	ระดับความเชื่อมั่น				
	มากที่สุด	มาก	ไม่แน่ใจ	น้อย	น้อยที่สุด
1) สหกรณ์ปฏิบัติตามที่แจ้งแก่สมาชิกในที่ประชุมอย่างครบถ้วน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) ข้อมูลที่ได้รับจากสหกรณ์มีความถูกต้อง มีประโยชน์ เชื่อถือได้	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) บุคลากรของสหกรณ์มีความรู้ ความสามารถ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) เครื่องมือ เครื่องจักรของสหกรณ์ทันสมัย มีประสิทธิภาพ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) เครื่องชั่ง ตวง วัด น้ำหนัก/คุณภาพของสหกรณ์เที่ยงตรง ยุติธรรม	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) การดำเนินงานของสหกรณ์ มีความเที่ยงตรง ยุติธรรม โปร่งใส	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) สหกรณ์รับฟังความคิดเห็นของสมาชิก และมุ่งมั่น จริงใจที่จะแก้ปัญหาเพื่อรักษาผลประโยชน์ให้สมาชิกอย่างแท้จริง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) สหกรณ์ให้ความช่วยเหลือสมาชิกอย่างเต็มที่ เมื่อสมาชิกประสบปัญหาภัยพิบัติทางธรรมชาติ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ภาคผนวก 14 : ตัวอย่างชุดคำถามแบบมีโครงสร้างสำหรับสอบถามผู้จัดการ/รองผู้จัดการสหกรณ์

แบบสอบถาม

การวิจัยเรื่องแนวทางการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันภายใต้อุปทานของธุรกิจสหกรณ์การเกษตรไทย

(กรุณาทำเครื่องหมาย / ใน หน้าข้อที่เลือกและโปรดอธิบายในช่องว่างที่เว้นไว้ให้)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์

ชื่อผู้ตอบแบบสอบถาม.....ตำแหน่ง.....

ชื่อสหกรณ์.....

ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปและลักษณะของร้านค้าหลัก

1) ระยะเวลาในการเป็นร้านค้าในธุรกิจ-ข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของสหกรณ์

1. สหกรณ์	<input type="checkbox"/> < 3 ปี	<input type="checkbox"/> 4-6 ปี	<input type="checkbox"/> 7-9 ปี	<input type="checkbox"/> > 10 ปี	<input type="checkbox"/> ไม่ได้เป็นร้านค้า
2. บริษัทขายตรง	<input type="checkbox"/> < 3 ปี	<input type="checkbox"/> 4-6 ปี	<input type="checkbox"/> 7-9 ปี	<input type="checkbox"/> > 10 ปี	<input type="checkbox"/> ไม่ได้เป็นร้านค้า
3. ห้างสรรพสินค้า/ร้านค้าปลีก	<input type="checkbox"/> < 3 ปี	<input type="checkbox"/> 4-6 ปี	<input type="checkbox"/> 7-9 ปี	<input type="checkbox"/> > 10 ปี	<input type="checkbox"/> ไม่ได้เป็นร้านค้า
4. ร้านค้าทั่วไป	<input type="checkbox"/> < 3 ปี	<input type="checkbox"/> 4-6 ปี	<input type="checkbox"/> 7-9 ปี	<input type="checkbox"/> > 10 ปี	<input type="checkbox"/> ไม่ได้เป็นร้านค้า
5. ร้าน Farmer Shop	<input type="checkbox"/> < 3 ปี	<input type="checkbox"/> 4-6 ปี	<input type="checkbox"/> 7-9 ปี	<input type="checkbox"/> > 10 ปี	<input type="checkbox"/> ไม่ได้เป็นร้านค้า

(กรุณาทำเครื่องหมาย / ใน หน้าข้อที่เลือกและโปรดอธิบายในช่องว่างที่เว้นไว้ให้)

2) แนวโน้มปริมาณการสั่งซื้อข้าวหอมมะลิบรรจุถุงของร้านค้าแต่ละรายต่อไปนี้ ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา

ช่องทาง	เพิ่มขึ้น	คงที่	ลดลง	ไม่แน่นอน	ไม่มีการสั่งซื้อ
1. สหกรณ์	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. บริษัทขายตรง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ห้างสรรพสินค้า/ร้านค้าปลีก	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ร้านค้าทั่วไป	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ร้าน Farmer Shop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3) ความถี่ในการเปลี่ยนแปลงราคาจำหน่ายข้าวสารหอมมะลิบรรจุถุง แก่ร้านค้าแต่ละรายต่อไปนี้

ช่องทาง	ทุกเดือน	2-3 เดือนครั้ง	4-6 เดือนครั้ง	ปีละ 1 ครั้ง	นานกว่าปีละ 1 ครั้ง
1. สหกรณ์	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. บริษัทขายตรง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ห้างสรรพสินค้า/ร้านค้าปลีก	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ร้านค้าทั่วไป	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ร้าน Farmer Shop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4) รอบการสั่งซื้อข้าวสารหอมมะลิบรรจุถุงจากสหกรณ์โดยเฉลี่ยของร้านค้าแต่ละราย

ช่องทาง	ทุกเดือน	2-3 เดือนครั้ง	4-6 เดือนครั้ง	นานกว่า 6 เดือนครั้ง	ไม่ได้สั่งประจำ
1. สหกรณ์	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. บริษัทขายตรง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ช่องทาง	ทุกเดือน	2-3 เดือน ครั้ง	4-6 เดือน ครั้ง	นานกว่า 6 เดือนครั้ง	ไม่ได้สั่ง ประจำ
3. ห้างสรรพสินค้า/ร้านค้าปลีก	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ร้านค้าทั่วไป	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ร้าน Farmer Shop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5) ปริมาณข้าวสารหอมมะลิบรรจุถุงที่จำหน่ายแก่ลูกค้าแต่ละรายในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา (ปี 2551-2555) โดยเฉลี่ย

(กรุณาเติมตัวเลขในช่องว่างที่เว้นไว้ให้)

- | | | | | | |
|-----------------|--------------|--------|-------------------------------|--------------|--------|
| 1. สหกรณ์ | ปริมาณ | ตัน/ปี | 3. ห้างสรรพสินค้า/ร้านค้าปลีก | ปริมาณ | ตัน/ปี |
| 2. บริษัทขายตรง | ปริมาณ | ตัน/ปี | 4. ร้านค้าทั่วไป | ปริมาณ | ตัน/ปี |
| | | | 5. ร้าน Farmer Shop | ปริมาณ | ตัน/ปี |

ส่วนที่ 3 อำนาจต่อรอง/ระดับความเชื่อมั่นไว้วางใจที่มีต่อลูกค้าแต่ละราย

6) โปรดระบุระดับความคิดเห็นของท่านที่มีต่อลูกค้าแต่ละช่องทาง ในประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้ (กรุณาทำเครื่องหมาย / ใน ที่ท่านเลือก)

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น สหกรณ์มากกว่า ↔ ลูกค้า มากกว่า					
		5	4	3	2	1
6.1) อำนาจต่อรองในการกำหนดราคาจำหน่าย	- ลูกค้าที่เป็นสหกรณ์	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- บริษัทขายตรง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- ห้างฯ/ร้านค้าปลีก	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- ร้านค้าทั่วไป	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- ร้าน Farmer Shop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2) อำนาจในการเป็นผู้กำหนดเงื่อนไขทางการค้า	- ลูกค้าที่เป็นสหกรณ์	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- บริษัทขายตรง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- ห้างฯ/ร้านค้าปลีก	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- ร้านค้าทั่วไป	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- ร้าน Farmer Shop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น มากที่สุด ← → น้อยที่สุด					
		5	4	3	2	1
6.3) ราคามีผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้าเพียงใด	- ลูกค้าที่เป็นสหกรณ์	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- บริษัทขายตรง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- ห้างฯ/ร้านค้าปลีก	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- ร้านค้าทั่วไป	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- ร้าน Farmer Shop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4) สหกรณ์ของท่านจะได้รับผลกระทบอย่างน้อยเพียงใด หากลูกค้าต่อไปนี้ยกเลิกคำสั่งซื้อ หรือตรวจพบว่าสินค้าไม่ได้มาตรฐาน	- ลูกค้าที่เป็นสหกรณ์	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด ← → น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1
- บริษัทขายตรง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- ห้างฯ/ร้านค้าปลีก	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- ร้านค้าทั่วไป	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- ร้าน Farmer Shop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.5) ลูกค้าไม่เคยผิมนัดชำระหนี้ และปฏิบัติตามข้อตกลงทุกครั้ง					
- ลูกค้าที่เป็นสหกรณ์	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- บริษัทขายตรง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- ห้างฯ/ร้านค้าปลีก	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- ร้านค้าทั่วไป	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- ร้าน Farmer Shop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.6) ลูกค้ามีศักยภาพในการดำเนินงานในระยะยาว					
- ลูกค้าที่เป็นสหกรณ์	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- บริษัทขายตรง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- ห้างฯ/ร้านค้าปลีก	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- ร้านค้าทั่วไป	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- ร้าน Farmer Shop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.7) ลูกค้ายินดีให้ความร่วมมือตามที่สหกรณ์ร้องขอ					
- ลูกค้าที่เป็นสหกรณ์	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- บริษัทขายตรง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- ห้างฯ/ร้านค้าปลีก	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- ร้านค้าทั่วไป	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- ร้าน Farmer Shop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ส่วนที่ 4 การประเมินศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทานเดียวของสหกรณ์ และ เครือข่ายฯ

7) ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นต่อไปนี้อย่างไร (กรุณาทำเครื่องหมาย / ใน ที่ท่านเลือก)

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น				
	สหกรณ์เดียวดีกว่า ← → เครือข่ายฯดีกว่า				
	5	4	3	2	1
7.1) ความสามารถในการตอบสนองคำสั่งซื้อที่เร่งด่วนหรือไม่ปกติ ไม่ว่าจะ ปริมาณ มากน้อยเพียงใด	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.2) ความสามารถ/ความคล่องตัวในการตอบสนองคำสั่งซื้ออย่าง รวดเร็ว ถูกต้อง ตรงตามเวลาที่นัดหมาย	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.3) ศักยภาพ/ความคล่องตัวในการวางแผนบริหารจัดการคำสั่งซื้อร่วมกับลูกค้า	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4) ศักยภาพ/ความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.5) การได้รับข้อมูลข่าวสารทางการค้า-การตลาดที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.6) ความสามารถ/ศักยภาพในการพัฒนาบุคลากร ทั้งเกษตรกรสมาชิก	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น				
	สหกรณ์ดีกว่า ←→ เครือข่ายดีกว่า				
	5	4	3	2	1
และ เจ้าหน้าที่สหกรณ์					
7.7) ศักยภาพ/โอกาสในการปรับปรุง-พัฒนากระบวนการดำเนินงาน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.8) ศักยภาพ/โอกาสในการลดต้นทุนการผลิต-ต้นทุนในการดำเนินงาน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.9) ศักยภาพ/โอกาสในการเพิ่มกำไร-เพิ่มราคาขายสินค้า	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8) ท่านคิดว่าอะไรเป็นปัจจัยสำคัญ 3 อันดับแรก ที่เป็นอุปสรรคต่อการร่วมมือเชิงเครือข่ายฯ (กรุณาระบุ โดยเรียงลำดับ จาก อันดับ 1 สำคัญที่สุดและรองลงมาตามลำดับ)

- 1)
- 2)
- 3)

ผลงานเด่น/การใช้ประโยชน์จากงานวิจัย ของ สกว.

ชื่อโครงการ “แนวทางการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันภายใต้โซ่อุปทานของธุรกิจสหกรณ์การเกษตรไทย :
กรณีศึกษาข้าวหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตร”
(สัญญาเลขที่ RDG5540025)

โครงการ “แนวทางการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันภายใต้โซ่อุปทานของธุรกิจสหกรณ์การเกษตรไทย : กรณีศึกษาข้าวหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตร” เป็นโครงการภายใต้ชุดโครงการการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม ระยะที่ 6 ที่มุ่งเน้นในการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการและความร่วมมือในโซ่อุปทานของสหกรณ์การเกษตรในปัจจุบันทั้งในระดับโซ่อุปทานของสหกรณ์การเกษตรเป็นแม่ข่ายแกนนำเพียงแห่งเดียว และลักษณะการดำเนินงานเชิงพันธมิตรของเครือข่ายสหกรณ์ ของสหกรณ์กลุ่มตัวอย่าง เพื่อเสนอแนะแนวทางในการยกระดับความร่วมมือของเครือข่ายเพื่อพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันแก่โซ่อุปทานของธุรกิจสหกรณ์การเกษตรต่อไป

โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาการบริหารจัดการและความร่วมมือในโซ่อุปทานของสหกรณ์การเกษตรที่ดำเนินธุรกิจข้าวหอมมะลิบรรจุถุง ทั้งในโซ่อุปทานเดียวที่สหกรณ์เป็นแม่ข่ายแกนนำเพียงแห่งเดียว และในโซ่อุปทานของเครือข่ายสหกรณ์ 2) ศึกษาประโยชน์และอุปสรรคของความร่วมมือในโซ่อุปทานแต่ละช่องทาง 3) เปรียบเทียบความแตกต่างด้านศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทานใน 4 มิติ ได้แก่ ด้านการเงิน ความพึงพอใจของลูกค้า กระบวนการบริหารจัดการ และการเรียนรู้ 4) นำเสนอแนวทางเพื่อยกระดับความร่วมมือเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทานสหกรณ์การเกษตรไทย

คณะผู้วิจัยประกอบด้วย 1) น.ส. ณัฐกานต์ สหวัชรินทร์ หัวหน้าโครงการ สังกัด สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2) น.ส.วรวรรณ ดาวเจริญ และ 3) น.ส.ศิริรัตน์ ชัดติยะ ผู้ช่วยวิจัย โดยมีรองศาสตราจารย์ จุฑาทิพย์ ภัทราวาท ผู้อำนวยการ สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นที่ปรึกษาโครงการ

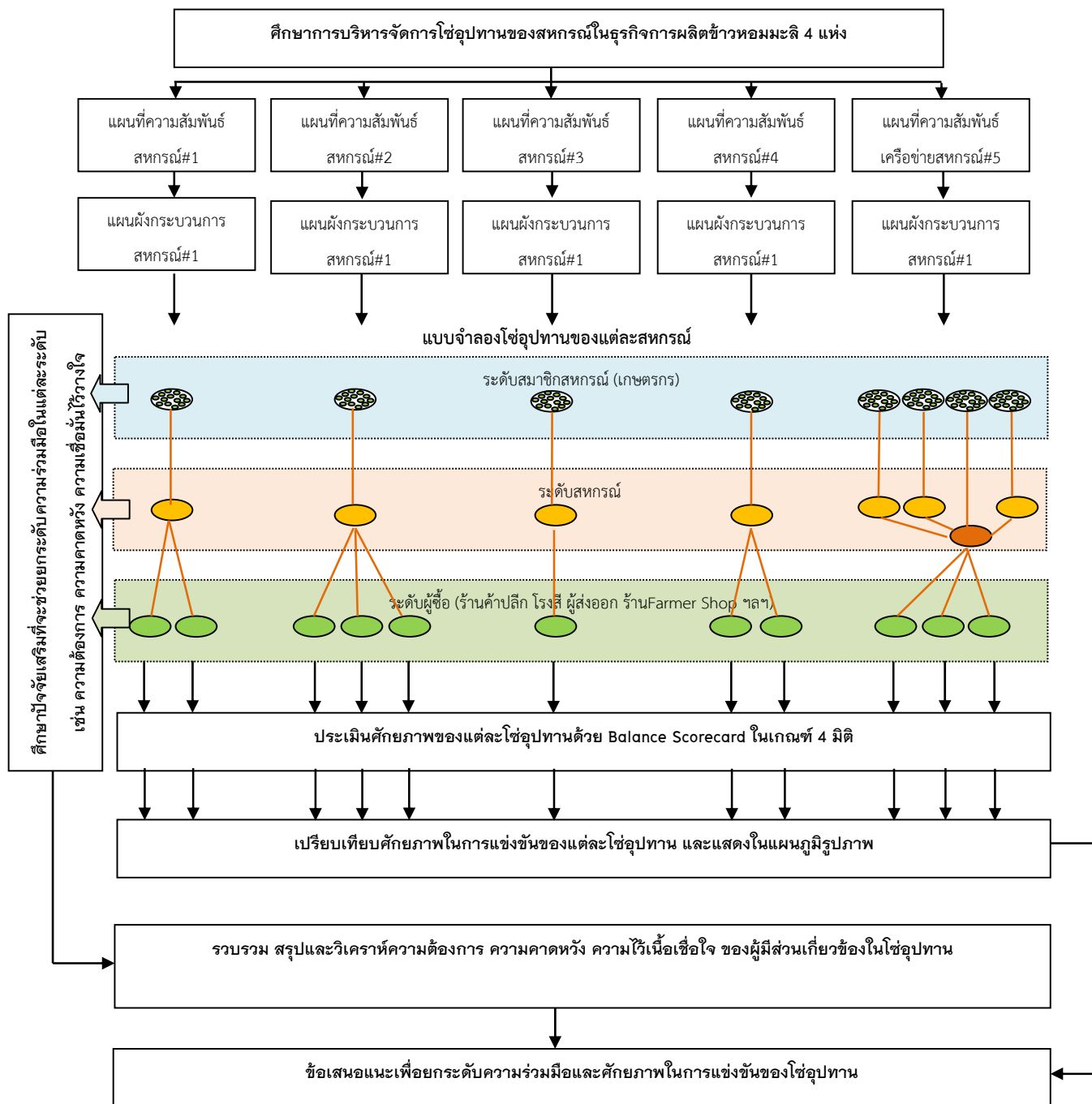
ด้วยกรอบการวิจัยที่มุ่งเน้นกรณีศึกษาโซ่อุปทานของสหกรณ์ผู้รวบรวมและแปรรูปข้าวหอมมะลิ ดังนั้นสหกรณ์การเกษตร 4 แห่งประกอบด้วย สกก.เกษตรวิสัย จำกัด สกก.พิมาย จำกัด สกก.ปราสาท จำกัด และ ชุมชุมสกก.บุรีรัมย์ จำกัด จึงถูกเลือกแบบมีจุดมุ่งหมาย (Purposive Sampling) เพราะสหกรณ์ทั้ง 4 แห่ง เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ เป็นเจ้าของทรัพยากรในการแปรรูปสินค้าขั้นสุดท้ายก่อนการนำส่งสู่ผู้ซื้อสินค้า เป็นเจ้าของกระบวนการที่เพิ่มมูลค่าแก่สินค้ามากที่สุด ในโซ่อุปทาน และเป็นสหกรณ์ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการทำงานของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทยมาตั้งแต่ระยะแรกจนถึงปัจจุบัน ซึ่งเหมาะเป็นกรณีศึกษาเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทานเดียวและโซ่อุปทานที่มีลักษณะเป็นเครือข่ายได้ ทั้งนี้ข้อมูลเพื่อการสังเคราะห์และสรุปผลถูกรวบรวมจากข้อมูลทุติยภูมิ ร่วมกับการเก็บรวบรวมข้อมูล

ปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน ได้แก่ ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และกลุ่มตัวอย่างของเกษตรกรสมาชิก

ข้อค้นพบจากการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ถึงแม้ว่าในปัจจุบันความร่วมมือเชิงเครือข่ายระหว่างสหกรณ์สมาชิกจะยังเบาบาง ทำให้ได้รับประโยชน์จากความร่วมมือเชิงเครือข่ายไม่เต็มที่ ซึ่งสะท้อนในการประเมินผลด้วยเกณฑ์การประเมินศักยภาพในการแข่งขันเชิงธุรกิจ 4 มิติ แต่ในอีกมุมหนึ่ง การรวมตัวเป็นเครือข่ายทำให้เห็นมิติของความร่วมมือที่ก่อให้เกิดคุณค่าทางสังคมที่ไม่ใช่แต่เพียงส่วนใดส่วนหนึ่งในโซ่อุปทานเท่านั้น แต่เป็นการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นตลอดทั้งโซ่อุปทาน ผ่านการสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านการพัฒนาองค์ความรู้ที่กว้างมากขึ้น มีผู้เข้าสู่กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในจำนวนที่มากขึ้น และยังเป็นการสร้างรากฐานสำหรับการส่งเสริมและพัฒนาด้านต่างๆ การสร้างนวัตกรรมใหม่ การตรวจสอบย้อนกลับ การเสริมความพร้อมในการรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญต่อการพัฒนาสู่โซ่อุปทานที่ยั่งยืน และพึ่งพาตนเองได้ของสถาบันเกษตรกรไทย

ประโยชน์ที่จะได้รับจากงานวิจัย นอกจากจะทราบแนวทางในการพัฒนาความร่วมมือและการบริหารจัดการโซ่อุปทานของสหกรณ์แล้ว การศึกษาทำความเข้าใจลักษณะและความแตกต่างของโซ่อุปทานเดี่ยวและเครือข่ายยังเป็นแนวทางในการนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม เป็นการสะท้อนปัญหาเพื่อหาแนวทางการสนับสนุนจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง และยังเป็นการเน้นย้ำให้เห็นคุณค่าของสถาบันเกษตรกร ซึ่งผู้ที่สามารถนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ได้ทั้งในระดับ 1) ผู้กำหนดนโยบาย-เป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพิจารณากำหนดนโยบายที่ช่วยส่งเสริมความแข็งแกร่งแก่ภาคสถาบันเกษตรกรต่างๆ รวมทั้งสหกรณ์การเกษตรที่เป็นภาคส่วนสำคัญในการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืนภายใต้การพึ่งพาตนเองและเป็นธรรม ให้สามารถแข่งขันในเชิงธุรกิจได้ 2) ระดับสหกรณ์-เป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างสหกรณ์และภาคส่วนต่างๆในโซ่อุปทานทั้งระดับผู้ผลิตต้นน้ำอย่างเกษตรกร และคู่ค้าผู้กระจายสินค้าให้มากขึ้น เน้นย้ำให้เห็นความสำคัญถึงการเสริมศักยภาพด้วยการร่วมมือเชิงเครือข่ายพันธมิตร 3) ระดับเครือข่ายสหกรณ์-การชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ และอุปสรรค/ปัจจัยเสี่ยงจากความร่วมมือเชิงเครือข่ายในปัจจุบัน รวมทั้งการเปรียบเทียบศักยภาพในการแข่งขันในด้านต่างๆเป็นการประเมินให้ทราบถึงระดับความสามารถของเครือข่ายในปัจจุบันและเป็นแนวทางในการพัฒนาเครือข่ายในระยะต่อไป เป็นการเน้นย้ำถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากความร่วมมือเชิงเครือข่ายที่ไม่ใช่เพียงในแง่ศักยภาพในการแข่งขันเชิงธุรกิจเท่านั้น แต่รวมถึงประโยชน์เชิงสังคมที่เครือข่ายสามารถทำให้เกิดขึ้นแก่สังคมในวงกว้างด้วย นอกจากนี้ข้อเสนอแนะต่างๆจากรายงานวิจัยสามารถเป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ปรับปรุงบูรณาการแผนและการปฏิบัติงานเชิงเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในอนาคต 4) ผู้สนใจอื่น-ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะโซ่อุปทานทั้งในระดับโซ่อุปทานเดี่ยวและโซ่อุปทานของเครือข่ายอาจเป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจเกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินงานของสถาบันสหกรณ์ในปัจจุบันเพื่อต่อยอดความรู้ พัฒนาระบบการสหกรณ์ให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

ภาพประกอบ 1: กรอบแนวคิดในการศึกษาแนวทางการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันภายใต้โซ่อุปทานของธุรกิจ สหกรณ์การเกษตรไทย : กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรในธุรกิจข้าวหอมมะลิในเขตพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้



ภาพประกอบ 2: ภาพรวมกิจกรรมการเข้าสัมภาษณ์ผู้จัดการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและเกษตรกร และภาพของสหกรณ์ต่างๆ



แบบสรุปโครงการวิจัย

สัญญาเลขที่ RDG5540025 **ชื่อโครงการ** “แนวทางการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันภายใต้โซ่อุปทานของธุรกิจสหกรณ์การเกษตรไทย : กรณีศึกษาข้าวหอมมะลิของสหกรณ์การเกษตร”
หัวหน้าโครงการ น.ส.ณัฐกานต์ สหวัชรินทร์ **หน่วยงาน** สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
โทรศัพท์ 02-940-6300 **โทรสาร** 02-940-6300 **อีเมลล์** oung_natt@hotmail.com

ความสำคัญ / ความเป็นมา

จากสถานการณ์ในปัจจุบันที่ตลาดมีสภาวะการแข่งขันที่สูง ผันผวน ส่งผลให้การรวมตัวกันในรูปของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตต่างๆ รวมทั้งการรวมตัวกันในลักษณะสหกรณ์เพื่อเพิ่มอิทธิพลและอำนาจต่อรองให้แก่เกษตรกรรายย่อยเป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่กำลังได้รับความนิยมกับสถานการณ์ดังกล่าว ซึ่งนอกเหนือจากการเพิ่มอำนาจการต่อรองแก่สมาชิกเกษตรกรแล้ว ยังช่วยส่งเสริมให้เกิดการพึ่งพาตนเองของชุมชน ยกกระดับรายได้ ลดภาวะความยากจน ก่อให้เกิดรายได้สู่ชุมชน สร้างความกินดีอยู่ดีให้แก่สมาชิก ทั้งนี้ภาคสหกรณ์ยังเป็นภาคส่วนที่สำคัญในการเพิ่มมูลค่าให้แก่สินค้าเกษตรของไทยอีกด้วย อย่างไรก็ตามจากสถานการณ์ที่ภาคการเกษตรไทยประสบปัญหาขาดศักยภาพในการแข่งขัน ซึ่งปัจจัยหนึ่งเกิดจากการขาดความร่วมมือในโซ่อุปทานอย่างเหมาะสม มีความร่วมมือกับเครือข่ายธุรกิจเชิงพันธมิตรที่เบาบาง ด้วยเหตุนี้จึงเป็นที่มาของความสนใจในการศึกษาเพื่อหาแนวทางในการยกระดับความร่วมมือของเครือข่ายเพื่อพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันแก่โซ่อุปทานของธุรกิจสหกรณ์การเกษตรไทย

วัตถุประสงค์ของโครงการ

- 1) เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการและความร่วมมือในโซ่อุปทานของสหกรณ์การเกษตรที่ดำเนินธุรกิจข้าวหอมมะลิบรรจุถุง ทั้งในโซ่อุปทานเดี่ยวที่สหกรณ์เป็นแม่ข่ายแกนนำเพียงแห่งเดียว และในโซ่อุปทานของเครือข่ายสหกรณ์
- 2) เพื่อศึกษาประโยชน์และอุปสรรคของความร่วมมือในโซ่อุปทานแต่ละช่องทาง
- 3) เปรียบเทียบความแตกต่างด้านศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทานใน 4 มิติ ได้แก่ ด้านการเงิน ความพึงพอใจของลูกค้า กระบวนการบริหารจัดการ และการเรียนรู้
- 4) นำเสนอแนวทางเพื่อยกระดับความร่วมมือ เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของโซ่อุปทานสหกรณ์การเกษตรไทย

ผลการวิจัย

ข้อค้นพบจากการศึกษาโซ่อุปทานเดี่ยวของสหกรณ์การเกษตรโดยภาพรวมพบว่า เครื่องมือสำคัญในการเข้าถึงสมาชิกของสหกรณ์ เป็นเครื่องมือที่ไม่ใช่ด้านการเงินในรูปแบบของการอบรมให้ความรู้แก่สมาชิก และการจัดประชุมกลุ่มย่อย โดยประโยชน์ที่ได้รับทำให้เกษตรกรมีความเชื่อมั่นศรัทธาในสหกรณ์ในระดับมาก สำหรับเครื่องมือด้านการเงินที่พบ ได้แก่ การที่สหกรณ์มีการจูงใจให้สมาชิกรายรายมาจำหน่ายแก่สหกรณ์ด้วยการจ่ายเงินเฉลี่ยคืนสมาชิกตามสัดส่วนการจัดสรรกำไรตามธุรกิจของสหกรณ์ อย่างไรก็ตามยังไม่พบรูปแบบความร่วมมือที่จะช่วยพัฒนากระบวนการผลิตแก่เกษตรกรสมาชิกมากนัก ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญในการช่วยเสริมศักยภาพในการแข่งขันให้แก่โซ่อุปทานสหกรณ์ได้ นอกจากนี้ผลกระทบจากสถานการณ์ที่ไม่ปกติ เช่น นโยบายภาครัฐ ก็เป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อแผนและผลการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นอย่างมาก จนบางครั้งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเพื่อการพึ่งพาตนเองของภาคสหกรณ์ อย่างไรก็ตามภาครัฐก็ยังเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์ที่ยังมีศักยภาพและความพร้อมทางทรัพยากรที่จำกัด

ในด้านอุปสงค์ของโซ่อุปทานเดี่ยวของสหกรณ์พบว่าคู่ค้าช่องทางหลักของสหกรณ์ ได้แก่ เครือข่ายสหกรณ์พันธมิตรในจังหวัดต่างๆ มีรูปแบบความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการผ่านการพบปะเยี่ยมเยียนลูกค้าที่ไม่มีแบบแผนแน่นอน รองลงมาคือคู่ค้าที่เป็นลักษณะขายตรงที่มีรูปแบบความร่วมมือที่เป็นทางการ มีการทำสัญญาปีต่อปีอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรผ่านการเจรจาต่อรองร่วมกับภาคีเครือข่ายสหกรณ์รายอื่น และคู่ค้าลักษณะร้านค้าปลีกขนาดใหญ่/ห้างสรรพสินค้าที่มีรูปแบบความร่วมมือที่หลากหลายขึ้นอยู่กับอำนาจต่อรองของแต่ละสหกรณ์ ตามลำดับ ซึ่งคู่ค้าทุกช่องทางเป็นคู่ค้าที่ดำเนินธุรกิจร่วมกันมานาน มีแนวโน้มความต้องการสั่งซื้อสินค้าเพิ่มขึ้น เพราะพึงพอใจในคุณภาพสินค้าของสหกรณ์ในราคาที่เหมาะสม ทั้งนี้ไม่พบเครื่องมือด้านการเงินอื่นๆที่จูงใจคู่ค้าเป็น

พิเศษ อย่างไรก็ตามปัจจัยความเสี่ยงที่พบ ได้แก่ ถึงแม้สหกรณ์มีแนวโน้มเป็นผู้กำหนดราคาซื้อ-ขายสินค้า แต่ต้องตามราคาตลาดเป็นหลัก ซึ่งเป็นเสมือนเพดานที่ทำให้สหกรณ์ไม่สามารถปรับราคาได้บ่อยครั้ง หรืออาจเป็นราคาที่ไม่ได้พอใจมาก จากปัจจัยดังกล่าวส่งผลให้การควบคุมต้นทุนในส่วนของวัตถุดิบต้นน้ำ และกระบวนการผลิต รวมทั้งการรักษาระดับปริมาณวัตถุดิบคงคลังให้เพียงพอจึงมีความสำคัญ มิเช่นนั้นอาจกระทบต่อแผนการผลิต การเสียโอกาสในการขาย ซึ่งจะกระทบต่อความเชื่อมั่นไว้วางใจของลูกค้า และหากสหกรณ์ไม่สามารถควบคุมต้นทุนในการผลิตได้ อาจส่งผลให้สหกรณ์ขาดศักยภาพในการแข่งขันและกระทบกับความอยู่รอดของสหกรณ์ในท้ายที่สุด

สำหรับความร่วมมือในลักษณะเครือข่ายสหกรณ์พบว่า โซ่อุปทานของเครือข่ายเป็นภาพซ้อนทับบนโซ่อุปทานเดี่ยวของแต่ละสหกรณ์ทั้งในด้านอุปทานและอุปสงค์ สิ่งที่แตกต่างคือมีลูกค้าผู้กระจายสินค้า-ร้าน Farmer Shop ที่เพิ่มขึ้นจากช่องทางเดิม และมีความแตกต่างด้านความสัมพันธ์ในเชิงเครือข่ายแนวราบในระดับ “ผู้รวบรวมและแปรรูป” เพิ่มขึ้นจากโซ่อุปทานเดิม ผ่านความร่วมมือที่เชื่อมโยงด้วยเวทีการประชุม การศึกษาดูงานร่วมกัน ประโยชน์ที่ได้รับนอกจากจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารการค้าที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน มีความยืดหยุ่นในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนทรัพยากรในการผลิตร่วมกันบางส่วน นอกจากนี้การรวมตัวยังเป็นการเสริมพลังเพิ่มอำนาจต่อรอง มีพันธมิตรที่ร่วมกันตัดสินใจกำหนดทิศทางการดำเนินงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ร่วม ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาระดับสหกรณ์ให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตามอุปสรรคที่สำคัญของเครือข่ายคือการให้ความสำคัญในเป้าหมายร่วมในระดับที่แตกต่างกันในหมู่เครือข่ายสหกรณ์สมาชิก ขาดความรู้สึกร่วมกันของการเป็นเจ้าของเครือข่ายร่วมกัน ความร่วมมือที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เป็นความร่วมมือในเชิงนโยบายในระดับผู้บริหาร แต่ยังไม่เกิดความร่วมมือที่เด่นชัดนักในระดับปฏิบัติการ ส่งผลให้การดำเนินงานร่วมกันในเชิงเครือข่ายยังไม่เข้มแข็งนัก ความแตกต่างในระบบการบริหารจัดการและการควบคุมคุณภาพสินค้าที่ไม่ได้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ส่งผลกระทบต่อความเชื่อถือของผู้บริโภคที่มีต่อแบรนด์ของเครือข่าย ขาดแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันในระยะยาวที่เป็นรูปธรรม ยังมีกระบวนการทำงานร่วมกันที่ซ้อนทับไขว้กันไปมาที่แสดงให้เห็นถึงการประสานงานระหว่างกันยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ข้อค้นพบจากการเปรียบเทียบความแตกต่างด้านศักยภาพในการแข่งขันเชิงธุรกิจของโซ่อุปทาน 4 มิติ ระหว่างโซ่อุปทานเดี่ยวของสหกรณ์และเครือข่ายสหกรณ์ พบว่ายังได้รับผลประโยชน์จากความร่วมมือเชิงเครือข่ายไม่มากนัก สะท้อนได้จากผลการประเมินที่ชี้ว่าศักยภาพในการแข่งขันโดยรวมของโซ่อุปทานเดี่ยวของสหกรณ์มีศักยภาพมากกว่าโซ่อุปทานของเครือข่ายเล็กน้อย อย่างไรก็ตามการประเมินดังกล่าวเป็นการประเมินศักยภาพในเชิงธุรกิจ ผ่านความคิดเห็นของตัวแทนสหกรณ์สมาชิก ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าสมาชิกเครือข่าย ยังไม่เห็นประโยชน์ หรือเป้าหมายร่วมจากการดำเนินงานเชิงเครือข่ายที่เป็นรูปธรรมเชิงธุรกิจมากนักในระยะนี้ ส่งผลให้ขาดแรงจูงใจในการยกระดับความร่วมมือสู่ขั้นต่อไป ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความร่วมมือเชิงเครือข่ายเพิ่งเกิดขึ้นเพียง 5 ปี ซึ่งเป็นเสมือนระยะเริ่มแรกจึงยังไม่เห็นผลประโยชน์ร่วมที่ชัดเจนนัก เป็นระยะที่ต้องการการปรับตัว การติดตามประเมินผล การปรับกลยุทธในการดำเนินงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และการดำเนินกิจกรรมที่ต่อเนื่องร่วมกัน เพื่อก้าวสู่ความร่วมมือที่แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น และได้รับประโยชน์จากความร่วมมือเชิงเครือข่ายที่มากขึ้น อย่างไรก็ตามการประเมินดังกล่าวข้างต้นไม่ได้สะท้อนในมิติด้านอื่นๆ ร่วมด้วย เช่น ด้านการพัฒนาเชิงสังคม และสิ่งแวดล้อม อันเป็นปัจจัยพื้นฐานที่เอื้อให้เกิดความยั่งยืนในโซ่อุปทานได้ ซึ่งผลเชิงประจักษ์ที่ได้จากความร่วมมืออย่างยั่งยืนนี้อาจต้องอาศัยระยะเวลาและความต่อเนื่องในการสานต่อการดำเนินงานเชิงเครือข่ายร่วมกัน

การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์

ประโยชน์ที่จะได้รับจากงานวิจัย นอกจากจะทราบแนวทางในการพัฒนาความร่วมมือและการบริหารจัดการโซ่อุปทานของสหกรณ์แล้ว การศึกษาทำความเข้าใจลักษณะและความแตกต่างของโซ่อุปทานเดี่ยวและเครือข่ายยังเป็นแนวทางในการนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม เป็นการสะท้อนปัญหาเพื่อหาแนวทางการสนับสนุนจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง และยังเป็นการเน้นย้ำให้เห็นคุณค่าของสถาบันเกษตรกร

หน่วยงานที่นำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ และใช้ประโยชน์ด้านไหน

1) หน่วยงานภาครัฐ-เป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพิจารณากำหนดนโยบายที่ช่วยส่งเสริมความแข็งแกร่งแก่ภาคสถาบันเกษตรกรต่างๆ รวมทั้งสหกรณ์การเกษตรที่เป็นภาคส่วนสำคัญในการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืนภายใต้การพึ่งพาตนเองและเป็นธรรม ให้สามารถแข่งขันในเชิงธุรกิจได้

2) ระดับสหกรณ์-เป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างสหกรณ์และภาคส่วนต่างๆในโซ่อุปทาน ทั้งระดับผู้ผลิตต้นน้ำอย่างเกษตรกร และคู่ค้าผู้กระจายสินค้าให้มากขึ้น เน้นย้ำให้เห็นความสำคัญถึงการเสริมศักยภาพด้วยการร่วมมือเชิงเครือข่ายพันธมิตร

3) ระดับเครือข่ายสหกรณ์-การชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ และอุปสรรค/ปัจจัยเสี่ยงจากความร่วมมือเชิงเครือข่ายในปัจจุบัน รวมทั้งการเปรียบเทียบศักยภาพในการแข่งขันในด้านต่างๆเป็นการประเมินให้ทราบถึงระดับความสามารถของเครือข่ายในปัจจุบันและเป็นแนวทางในการพัฒนาเครือข่ายในระยะต่อไป เป็นการเน้นย้ำถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากความร่วมมือเชิงเครือข่ายที่ไม่ใช่เพียงในแง่ศักยภาพในการแข่งขันเชิงธุรกิจเท่านั้น แต่รวมถึงประโยชน์เชิงสังคมที่เครือข่ายสามารถทำให้เกิดขึ้นแก่สังคมในวงกว้างด้วย นอกจากนี้ข้อเสนอแนะต่างๆจากรายงานวิจัยสามารถเป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ ปรับปรุงบูรณาการแผนและการปฏิบัติงานเชิงเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในอนาคต

4) ผู้สนใจอื่น-ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะโซ่อุปทานทั้งในระดับโซ่อุปทานเดี่ยวและโซ่อุปทานของเครือข่ายอาจเป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจเกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินงานของสถาบันสหกรณ์ในปัจจุบันเพื่อต่อยอดความรู้ พัฒนากระบวนการสหกรณ์ให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

การประชาสัมพันธ์ :-

Keyword : เครือข่ายสหกรณ์ การบริหารจัดการโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน ศักยภาพในการแข่งขัน