



รูปแบบการจัดหาและรวบรวมอ้อยส่งให้โรงงานน้ำตาลของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มรวบรวมอ้อย
บ้านวังยาว ตำบลบ้านหัน อำเภอโนนศิลา จังหวัดขอนแก่น

Supplying and Collecting Sugarcane Models for Shipping to Sugar Factory of
Sugarcane Community Enterprise at Baan Wang Yao, Baan Han
Sub-district, Non Sila District, Khon Kaen Province

ปนัดดา อุตทรนคร^{1*} และธีระ เกียรติมานะโรจน์²

^{1*, 2}คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Panatda Utaranakorn^{1*} and Teera Kiatmanaroach²

^{1*, 2}Faculty of Agriculture, Khon Kaen University

(Received: September 10, 2019; Revised: March 9, 2020; Accepted: March 23, 2020)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการจัดหาและการรวบรวมอ้อยส่งเข้าโรงงานน้ำตาลกรณีศึกษาของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มรวบรวมอ้อยบ้านวังยาว จังหวัดขอนแก่น สิทธิและผลประโยชน์ที่สมาชิกได้รับและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจของกลุ่ม ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มมีรูปแบบการจัดหาอ้อยอยู่ 3 วิธี คือ 1) การเปิดลานรับซื้ออ้อยของหัวหน้ากลุ่ม 2) การรับซื้ออ้อยจากเครือข่ายเกษตรกรของสมาชิกบางราย และ 3) การรับซื้ออ้อยจากเจ้าของอ้อยรอคิวส่งอ้อยเข้าโรงงาน เป็นต้น โดยเกษตรกรที่เป็นสมาชิกกลุ่มจะได้รับเงินสดค่าอ้อยเบื้องต้น ณ วันที่ขายอ้อย และรับเงินปันผลและผลประโยชน์อื่นร่วมด้วยเมื่อปิดฤดูกาลที่บอ้อย ในส่วนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของกลุ่ม พบว่า กลุ่มได้รับภัยคุกคามจากการเข้ามาเปิดลานรับซื้อของธุรกิจรายใหม่ การแข่งขันของลานรับซื้ออ้อยรายเดิมที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงกัน การรอคิวขนถ่ายอ้อยเข้าโรงงานมีระยะเวลามากกว่า 2-3 วัน การปลูกพืชอื่นทดแทนพื้นที่ปลูกอ้อย เช่น มันสำปะหลัง และการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของสถาบันการเงิน เป็นต้น และแนวทางที่ส่งเสริมให้กลุ่มดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน คือ กลุ่มต้องจัดสรรผลประโยชน์ให้กับสมาชิกอย่างชัดเจนและยุติธรรม สมาชิกกลุ่มทุกคนต้องร่วมมือกันจัดหาอ้อยและรวบรวมอ้อยให้ครบตามปริมาณโควตาเพื่อให้กลุ่มสามารถดำเนินการส่งอ้อยให้โรงงานได้อย่างต่อเนื่อง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรสนับสนุนเงินทุนในระดับอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่ต่ำแบบคงที่และต่อเนื่องในทุก ๆ ปี

คำสำคัญ: 1) รูปแบบการจัดหาอ้อย 2) กระบวนการซื้อขายอ้อย 3) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ 4) วิสาหกิจชุมชน

Abstracts

This research aimed to examine the supplying sugarcane technique and collected model, benefits of members, and to analyze the business environment of sugarcane community enterprise at Baan Wang Yao, Khon Kean Province. The results show that there are three supplying sugarcane models: 1) Collecting place by group head, 2) Collecting from relative by some members, and 3) Purchasing bill from sugarcane owner at sugar factory. The members had receipt a cash when they sold sugarcane; and get dividend and other benefits after finishing harvest season. The finding threats influence group performance were threat of nearby area of competitors, threat of new collector entry, 2-3 days more for a waiting time to entry the sugar factory, planting cassava instead of sugarcane area, and highly adjusting interest rate of financial institutions. The possible guidelines for sustainable group performance are group must set up clearly and fairly benefits for the members; all members have to collaborate for providing and collecting sugarcane, then group can continually shipping sugarcane to sugar factory; and the relevant organization should support loan with a low interest rate annually.

Keywords: 1) Supplying sugarcane model 2) Sugarcane commercial processes 3) Business environment 4) Community enterprise

^{1*, 2} อาจารย์ประจำสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การเกษตร (Lecturer, Division of Agricultural Economics)

^{1*}Email: panaut@kku.ac.th



บทนำ (Introduction)

อ้อยเป็นพืชที่สำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย เนื่องจากอ้อยเป็นวัตถุดิบหลักที่ใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตน้ำตาลทรายและเป็นที่ต้องการในปริมาณมากต่อปี อีกทั้งกากอ้อยและกากน้ำตาลที่เหลือจากกระบวนการหีบอ้อยยังสามารถนำไปใช้เป็นวัตถุดิบในอุตสาหกรรมต่อเนื่องที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่น การผลิตเอทานอล ปุ๋ย เยื่อกระดาษ และการผลิตไฟฟ้าชีวมวล เป็นต้น ซึ่งช่วยสร้างรายได้ให้กับโรงงานเพิ่มขึ้น

ในปี 2559 ประเทศไทยมีมูลค่าการส่งออกประมาณ 91,530 ล้านบาท (Office of Cane and Sugar Board, 2017) หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 21 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (Bank of Thailand (Northeastern Regional Office), 2017) นอกจากนี้อ้อยยังเป็นผลผลิตทางการเกษตรที่สร้างรายได้หลักให้แก่ผู้ผลิตที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ โดยเฉพาะเกษตรกรผู้ปลูกอ้อยที่อาศัยอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเป็นแหล่งผลิตอ้อยที่สำคัญและมีขนาดพื้นที่ปลูกอ้อยมากที่สุดของประเทศเท่ากับ 4.14 ล้านไร่ (ปีการผลิต 2559/60) หรือคิดเป็นร้อยละ 42 ของพื้นที่ปลูกอ้อยส่งโรงงานทั้งประเทศ (Office of Cane and Sugar Board, 2017)

แม้อ้อยสามารถสร้างรายได้สูงให้แก่ผู้ผลิตตั้งแต่ระดับต้นน้ำ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าสร้างกำไรสูงสุดเสมอไป เพราะการผลิต การเก็บเกี่ยว และการขนส่งอ้อยเข้าโรงงานมีต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ เห็นได้จากงานวิจัยที่เผยแพร่ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน (อาทิเช่น Erbkamol, 2007; Pongwanich-anan, 2009; Opanukul et al., 2012, pp. 106-115; Pookhang, Kao-ian, and Potchanasin, 2012, pp. 253-263; Wongsuwan, 2012; Kusoncum and Sethanan, 2012, pp. 2134-2140; Meepanya and Chanthakun, 2014; Tasedam, 2016; Kaewlor and Pakseti, 2018) และถึงแม้ประเทศไทยจะมีการกำหนดราคาขั้นต่ำก่อนเปิดหีบรับซื้ออ้อยเข้าโรงงานแปรรูปอ้อย แต่ราคาซื้ออ้อยค่อนข้างผันผวนเพราะผลกระทบของ

ราคาตลาดน้ำตาลทรายโลก (Bank of Thailand at Northeastern Regional Office, 2017)

ซึ่งสถานการณ์นี้ส่งผลกระทบต่อระดับรายได้ของผู้เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาล โดยเฉพาะเกษตรกรรายย่อยที่พึ่งพารายได้จากการขายอ้อยเป็นแหล่งรายได้หลัก นอกจากนี้เกษตรกรรายย่อยยังเผชิญปัญหาการส่งอ้อยเข้าโรงงานน้ำตาลโดยเกษตรกรรายย่อยไม่สามารถส่งอ้อยให้กับโรงงานได้โดยตรงเนื่องจากไม่ได้รับการจัดสรรโควตา ส่งผลให้เกษตรกรส่วนใหญ่เลือกวิธีการขายอ้อยให้กับหัวหน้าโควตา นายทุนหรือเจ้าของไร้อ้อยขนาดใหญ่ โดยยอมรับราคาค่าอ้อยที่กลุ่มพ่อค้ากำหนด และเกษตรกรเองได้รับเพียงเงินค่าอ้อยเบื้องต้นเท่านั้น

จากปัญหาต่าง ๆ ที่กล่าวมา เพื่อเป็นการพัฒนาและส่งเสริมให้อุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลมีความมั่นคงและยั่งยืน โดยเฉพาะการส่งเสริมกลุ่มผู้เกี่ยวข้องในระดับต้นน้ำอย่างเกษตรกรชาวไร้อ้อยหลายหน่วยงานในภาครัฐได้มีการสนับสนุนให้เกษตรกรรายย่อยรวมตัวกันเพื่อบริหารจัดการด้านการตลาดและการเงิน โดยการรวมตัวกันของเกษตรกรรายย่อยจะเป็นอีกหนึ่งช่องทางการขนส่งอ้อยเข้าโรงงานที่ช่วยลดต้นทุนการบริหารจัดการและต้นทุนการขนส่งอ้อยให้เกษตรกรรายย่อยได้ ซึ่งระหว่างสมาชิกในกลุ่มจะมีสมาชิกบางรายทำหน้าที่เป็นคนกลางเพื่อรวบรวมอ้อยจากเกษตรกรหรือบางครั้งอาจจะเปิดลานรับซื้ออ้อยจากเกษตรกรรายย่อยอื่นที่ไม่ใช่สมาชิกกลุ่มด้วย เพื่อลดความเสี่ยงในการจัดสรรอ้อยตามปริมาณโควตาที่ทำสัญญาไว้ (Bank of Thailand at Northeastern Regional Office, 2017) รวมทั้งการรวมกลุ่มกันยังช่วยให้เกษตรกรรายย่อยได้รับการสนับสนุนเงินทุนเพื่อการผลิตอ้อยจากสถาบันการเงินอีกด้วย (Kumdum and Kiatmanaroch, 2017)

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มรวบรวมอ้อยบ้านวังยาว ตำบลบ้านหัน อำเภอโนนศิลา จังหวัดขอนแก่น เป็นอีกหนึ่งกลุ่มที่ได้รับการยกย่องให้เป็นกลุ่มต้นแบบที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจการรวบรวมอ้อย เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง มีการส่งมอบอ้อยให้โรงงานตามปริมาณโควตาที่ทำสัญญาไว้ รวมทั้งมีผลกำไรและ



ผลประโยชน์เพื่อปันผลให้แก่สมาชิกในทุก ๆ ปี จากผลการดำเนินงานของกลุ่มจึงทำให้มีเกษตรกรจากกลุ่มต่าง ๆ จากหลายพื้นที่เข้ามาศึกษาดูงานเป็นประจำ (Kumdum and Kiatmanaroch, 2017)

อย่างไรก็ตามการรวมกลุ่มกันของเกษตรกรชาวไร่อ้อยเพื่อรวบรวมและจัดหาอ้อยเข้าโรงงานยังไม่ได้ได้รับความนิยมและแพร่หลายในปัจจุบัน และบางกลุ่มจัดตั้งขึ้นแล้วก็ไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง เพราะต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ มากมาย ไม่ว่าจะเป็นปัญหาการจัดหาอ้อยไม่ได้ตามปริมาณโควตาที่ทำสัญญากับโรงงานน้ำตาล ปัญหาการแบ่งปันผลประโยชน์ที่ไม่ชัดเจน ตลอดจนปัญหาการขาดคณะกรรมการมาบริหารงานในกลุ่ม (Bank of Thailand at Northeastern Regional Office, 2017)

จากกรณีข้างต้น เพื่อช่วยพัฒนากรรรมรวมอ้อยที่มีอยู่ในปัจจุบันให้มีการดำเนินงานอย่างยั่งยืนและประสบความสำเร็จ และเพื่อหาแนวทางในการส่งเสริมให้เกษตรกรรายใหม่มีการรวมกลุ่มกันต่อไป ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการจัดหาอ้อย การรวบรวมอ้อยส่งเข้าโรงงานน้ำตาล สิทธิและผลประโยชน์ที่สมาชิกได้รับ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจของกลุ่มรวบรวมอ้อยด้วยแนวคิดตัวแบบพลังผลักดัน 5 ประการ จากกรณีศึกษากรรรมรวมอ้อยของวิสาหกิจชุมชนตัวอย่างที่มีผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

การศึกษานี้ได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชน (Community Enterprise) ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) และแนวคิดแรงผลักดัน 5 ประการของพอร์เตอร์ (Porter's Five Force Model) โดยมีรายละเอียดสรุปดังนี้

วิสาหกิจชุมชน (Community Enterprise)

วิสาหกิจชุมชน (Community enterprise) คือกิจการของชุมชนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือการให้บริการที่มีการดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีวิถีชีวิตร่วมกันและมีความผูกพันกัน เพื่อสร้างรายได้และการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชนได้ (Ministry of Agriculture and Cooperatives, 2005,

p.319) การรวมตัวกันจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนของเกษตรกรทำให้มีความมั่นคงในการประกอบธุรกิจในระดับชุมชน ได้รับการรับรองตามกฎหมาย ได้รับการส่งเสริมความรู้ และพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการ โดยการนำเอาภูมิปัญญาท้องถิ่นมาสร้างโอกาสอันก่อให้เกิดรายได้ ส่งผลให้ระบบเศรษฐกิจชุมชนมีความเข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้ รวมทั้งมีความพร้อมในการพัฒนาเพื่อแข่งขันทางการค้าในอนาคต (Inwang, Inwang and Wanpira, 2011; Roplor, Promtat, and Wongwivitgul, 2013)

การส่งเสริมให้เกษตรกรรวมกลุ่มกันจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนได้กระจายไปสู่สินค้าเกษตรหลากหลายชนิด อาทิเช่น ข้าว ผักปลอดสารพิษ กาแฟ ยางพารา และอ้อย เป็นต้น ในปัจจุบันการส่งเสริมเกษตรกรชาวไร่อ้อยให้รวมกลุ่มเป็นวิสาหกิจชุมชนช่วยแก้ปัญหาการค้าขายอ้อยต่ำโดยผ่านพ่อค้าคนกลางได้ดี ซึ่งในบางพื้นที่ที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีความเข้มแข็ง สามารถช่วยอำนวยความสะดวกในการรวบรวมและขนส่งอ้อยไปยังโรงงานให้เกษตรกรรายย่อยอีกด้วย อีกทั้งช่วยลดต้นทุนในการขนส่งและเพิ่มผลตอบแทนที่สูงขึ้นให้แก่เกษตรกรที่เข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนรวบรวมอ้อย (Bank of Thailand (Northeastern Regional Office), 2017)

ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)

ห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายสินค้าจากผู้ผลิตไปยังลูกค้าหรือผู้บริโภคขั้นสุดท้าย ซึ่งเป็นวงจรการจำหน่ายสินค้าและบริการ (Lalitaporn, 2016, p. 3; Pornbuncheidkul, 2018, p. 25) ในกระบวนการเคลื่อนย้ายสินค้าที่มีการเชื่อมโยงกันตั้งแต่ต้นน้ำจนกระทั่งปลายน้ำมีขั้นตอนที่ครอบคลุมตั้งแต่การจัดหา (Procurement) การผลิต (Production) การขนส่ง (Transportation) การจัดเก็บ (Warehousing) และการกระจายสินค้า (Distribution) (Boon-it, 2015, p. 25; School of Management at King Mongkut's University of Technology Thonburi, 2016, pp.59-60) การจัดการห่วงโซ่อุปทานจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการในแต่ละขั้นตอนที่กล่าวมาเบื้องต้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ



และบรรลุตตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ (Mokkhamakul, 2008, pp. 157-165) ในการศึกษา รูปแบบการจัดหาอ้อย รวบรวมและกระบวนการซื้อขายอ้อยในครั้งนี้นี้มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับขั้นตอนการจัดหาวัตถุดิบ (Procurement) และการกระจายสินค้า (Distribution) เพื่อให้เกิดการจัดส่งอ้อยตามปริมาณโควตาที่ทำสัญญาไว้กับโรงงานน้ำตาล

การจัดซื้อจัดหา (Procurement) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการจัดหาวัตถุดิบเพื่อนำไปสู่กระบวนการแปรสภาพหรือการจำหน่ายให้กับลูกค้าที่ต้องการซื้อ (Boon-it, 2015, pp.125-161) การมีกลยุทธ์การจัดหาที่ดีสามารถสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันทางการค้า นอกจากนี้ยังช่วยลดต้นทุนในบางรายการและเพิ่มรายได้ให้สูงขึ้นสำหรับกิจการอีกด้วย กลยุทธ์การจัดหาประกอบด้วยกระบวนการคัดเลือกวัตถุดิบหรือสินค้า การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ผลิต และการจัดการรูปแบบการจัดซื้อจัดหาที่แตกต่างกันในแต่ละประเภทของผู้ผลิต

การกระจายสินค้า (Distribution) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายสินค้าไปยังลูกค้าหรือหน่วยธุรกิจ โดยจะมีช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า (Distribution channel) เข้ามาเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องด้วย ในช่องทางการจัดจำหน่ายจะมีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจ เช่น รูปแบบการส่งสินค้าเพื่อธุรกิจจะมีช่องทางการส่งสินค้าอยู่ 4 รูปแบบ ได้แก่ ส่งโดยตรงจากผู้ผลิตถึงผู้ใช้งานเชิงธุรกิจ ส่งผ่านตัวกลาง ส่งผ่านร้านค้าส่ง หรือส่งผ่านตัวกลางไปยังร้านค้าส่งค่อยถึงผู้ใช้งานเชิงธุรกิจ (Boon-it, 2015, pp.163-196) สำหรับการจัดจำหน่ายอ้อยจัดว่าเป็นกลุ่มสินค้าเพื่อธุรกิจ ส่วนใหญ่จะพบการขนส่งจากเกษตรกรชาวไร่อ้อยไปยังหัวหน้าโควตาหรือพ่อค้ารวบรวมแล้วส่งต่อไปยังโรงงานอีกครั้ง (Bank of Thailand (Northeastern Regional Office), 2017)

แนวคิดแรงผลักดัน 5 ประการ (Porter's Five Fore Model)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจด้วยแนวคิดพลังผลักดัน 5 ประการ (Porter's Five-fore Model) แสดงให้เห็นถึงภาพรวมทางการแข่งขัน

ภายในอุตสาหกรรม โดยบ่งบอกถึงโอกาส (Opportunities) และข้อจำกัด (Threats) ของธุรกิจ เมื่อวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจแล้ว ธุรกิจเองจะต้องสามารถสร้างอิทธิพลให้เหนือปัจจัยทั้ง 5 ประการหรือสร้างความเข้มแข็งของปัจจัยทั้ง 5 ได้ ซึ่งปัจจัยทั้ง 5 ประกอบด้วย 1) ภัยคุกคามจากผู้ลงทุนรายใหม่ (Threat of entry) คือ คู่แข่งใหม่ที่เข้ามาในอุตสาหกรรม และทำให้เกิดการแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจรายเดิม และ 2) ภัยคุกคามจากอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (The power of buyer) จะเกิดการสร้างอำนาจต่อรองในด้านของราคาหรือคุณภาพของสินค้าที่ดีกว่าราคาเดิม ในส่วนของ 3) ภัยคุกคามจากอำนาจการต่อรองของผู้ขาย ปัจจัยการผลิต (The power of suppliers) จะมีผลต่อศักยภาพด้านกำไรของอุตสาหกรรม อาจจะทำให้ราคาปัจจัยการผลิตและราคาสินค้าสูงขึ้นหรือลดคุณภาพของสินค้าลง และ 4) ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of substitutes) ส่งผลให้เกิดข้อจำกัดด้านราคาของสินค้าในอุตสาหกรรม เมื่อราคาของสินค้าที่มีอยู่สูงขึ้น ลูกค้าก็อาจเปลี่ยนแปลงไปใช้สินค้าทดแทนได้ และสุดท้าย 5) ภัยคุกคามจากรุนแรงของการแข่งขันระหว่างผู้ผลิตที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม (Competitive rivalry) (Porter, 2008)

ในปัจจุบันการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจด้วยแนวคิดแรงผลักดัน 5 ประการ (Porter's Five Force Model) ได้รับความนิยมน้อยลงแพร่หลาย โดยเฉพาะธุรกิจที่ต้องการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อพัฒนาธุรกิจสู่ความเป็นเลิศ ยกตัวอย่างเช่น Rungtrakulchai et al. (2019, pp. 75-82) ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในอุตสาหกรรมการผลิตสารสกัดจากธรรมชาติด้วยแนวคิดแรงผลักดัน 5 ประการ พบว่า ปัจจัยที่มีระดับภัยคุกคามต่ำของธุรกิจคือ อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต และภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน ส่วนอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ ภัยคุกคามของคู่แข่งรายใหม่ และการแข่งขันกันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันถือว่ามีภัยคุกคามระดับปานกลาง รวมทั้ง Promchat and Jedsadalug (2017, pp. 709-734) ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในธุรกิจเชื้อเพลิงอัดแท่งจากถ่านกะลามะพร้าวและถ่านไม้ยางพาราของ



บริษัท ดำเนินคาร์บอน จำกัด จังหวัดราชบุรี ด้วยแนวคิดแรงผลักดัน 5 ประการ และนำแนวคิดแรงผลักดันเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและบริหารภัยคุกคามจากคู่แข่งที่เข้ามาตลาดใหม่ อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัย และผู้ซื้อ ภัยคุกคามของสินค้าทดแทน และการเพิ่มขึ้นของความรุนแรงในการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเดิม นอกจากนี้ Charoenying and Kidsom (2013, pp. 1-21) ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อขยายตลาดอุตสาหกรรมคอนเทนเนอร์ โลเนอร์ พีอี ด้วยแนวคิดแรงผลักดัน 5 ประการ พบว่า คู่แข่งขันในอุตสาหกรรมมีจำนวนน้อยและขาดศักยภาพในการแข่งขันในด้านคุณภาพ ราคา และการบริการหลังการขาย อีกทั้งการเข้ามาเป็นผู้แข่งรายใหม่ในตลาดต้องใช้เงินลงทุนสูง และการผลิตสินค้าทดแทนเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก จึงทำให้บริษัทมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเพราะได้รับภัยคุกคามทางธุรกิจน้อย

วิธีดำเนินการ (Methods)

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) โดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured) และขอบเขตของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลภายในองค์กรจากกรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มตัวอย่างเป็นหลัก โดยเน้นการศึกษารูปแบบการจัดหาอ้อยของกลุ่ม การรวบรวมอ้อยส่งเข้าโรงงานน้ำตาลของกลุ่ม สิทธิและผลประโยชน์ที่สมาชิกได้รับ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจของกลุ่ม เป็นต้น โดยเลือกเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เฉพาะสมาชิกกลุ่มเท่านั้น ประชากรในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ สมาชิกของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มรวบรวมอ้อยบ้านวังยาว ตำบลบ้านหัน อำเภอโนนศิลา จังหวัดขอนแก่น จำนวน 48 ราย โดยกำหนดขนาดตัวอย่างด้วยวิธีของ Taro Yamane ณ ระดับความคลาดเคลื่อน 0.10 จึงได้ขนาดตัวอย่างในการเก็บข้อมูลเท่ากับ 32 ตัวอย่าง และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) คือ ทำการสัมภาษณ์เฉพาะเกษตรกรผู้ปลูกอ้อยที่มีความสมัครใจให้ข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบต่อหน้ากับผู้ให้สัมภาษณ์ (Face-to-

face interview) โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นเกษตรกรผู้ปลูกอ้อยในปีเพาะปลูก 2560/61 ประกอบด้วยประธานกลุ่ม คณะกรรมการ และสมาชิกกลุ่ม ซึ่งขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย 1) การดำเนินกิจกรรมการสนทนากลุ่ม (Focus group) โดยมีกลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมจำนวน 10 ราย ได้แก่ ประธานกลุ่ม คณะกรรมการ และสมาชิกกลุ่ม เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประวัติและความสำคัญของกลุ่มสิทธิและผลประโยชน์ของการเข้าร่วมกลุ่ม และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของกลุ่ม 2) การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth interview) จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเพื่อรวบรวมข้อมูลในด้านการจัดหาอ้อย กระบวนการซื้อขายอ้อย และการรวบรวมอ้อยให้โรงงานน้ำตาลของกลุ่ม และ 3) การตรวจสอบข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลอีกครั้ง

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (Qualitative analysis) โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์โดยการจำแนกข้อมูล (Typological analysis) และการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytical induction) เพื่อสรุปและอธิบายข้อมูลใน รูปแบบการจัดหาอ้อยของกลุ่ม ด้านแผนภาพห่วงโซ่อุปทานอ้อย กระบวนการซื้อขายอ้อย การรวบรวมอ้อยให้โรงงานน้ำตาล และการจัดสรรสิทธิและผลประโยชน์ของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มรวบรวมอ้อยบ้านวังยาว รวมทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจของกลุ่มในปัจจุบันด้วยแนวคิดตัวแบบพลังผลักดัน 5 ประการของพอร์เตอร์ (Porter's Five-force Model) โดยทำการวิเคราะห์ปัจจัยแรงผลักดันทั้ง 5 ประการ ประกอบด้วย 1) ภัยคุกคามที่เกิดจากคู่แข่งรายใหม่ (Threat of entry) 2) ภัยคุกคามจากความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Competitive rivalry) 3) ภัยคุกคามจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (The power of buyer) 4) ภัยคุกคามจากอำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (The power of suppliers) และ 5) ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนของธุรกิจ (Threat of substitutes) ตามลำดับ



ผลการวิจัย (Results)

ลักษณะทั่วไปของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มรวบรวมอ้อยบ้านวังยาว

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มรวบรวมอ้อยบ้านวังยาว ตำบลบ้านหัน อำเภอโนนศิลา จังหวัดขอนแก่น เป็นกลุ่มของเกษตรกรรายย่อยที่รวมตัวกันครั้งแรกในปี พ.ศ.2548 โดยเป็นเกษตรกรรายย่อยที่ปลูกอ้อยโรงงานและขายอ้อยให้โรงงานน้ำตาลในนามโควตาคนอื่นหรือขายให้หัวหน้าโควตาที่มารับซื้อในชุมชน แม้ว่าเกษตรกรจะรวมกลุ่มเพื่อส่งขายอ้อยให้กับโรงงานแล้ว ฐานะความเป็นอยู่ของเกษตรกรก็ยังไม่ดีขึ้นเท่าที่ควร เนื่องจากเกษตรกรยังต้องเผชิญปัญหาในด้านการผลิตและการตลาด รวมทั้งปัญหาการขาดแคลนเงินทุนอยู่

จนกระทั่งในปี พ.ศ.2555 ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) สาขาโนนศิลา จังหวัดขอนแก่นได้เข้ามาสนับสนุนด้านการเงิน โดยผ่านกระบวนการกู้ยืมด้วยระบบกลุ่มตามแนวคิดสนับสนุนด้านการเงินตลอดห่วงโซ่มูลค่าเพิ่ม (Value Chain Financing: VCF) เพื่อเปิดโอกาสให้เกษตรกรรายย่อยสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำได้ โดยนำเงินทุนดังกล่าวไปใช้ในการเพาะปลูกอ้อยและดำเนินงานภายในกลุ่มรวบรวมอ้อยต่อไป

การสนับสนุนเงินทุนของ ธ.ก.ส. เพื่อให้กลุ่มใช้ในการบริหารจัดการในกระบวนการรับซื้ออ้อยและเพาะปลูกอ้อย เริ่มจากกระบวนการสนับสนุนเงินกู้ยืมระยะสั้นจำนวนหนึ่งด้วยอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 5 ที่กลุ่มสามารถบริหารจัดการได้ โดยคณะกรรมการกลุ่มจะนำเงินทุนดังกล่าวมาใช้ในการรับซื้ออ้อย และนำมาให้สมาชิกกู้ยืมเพื่อนำไปใช้ลงทุนในการผลิตอ้อย ในแต่ละปีกลุ่มจะมีรายได้จากส่วนต่างของอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมนี้เพื่อใช้ในการดำเนินงานและพัฒนากลุ่ม เมื่อถึงฤดูเก็บเกี่ยวสมาชิกที่กู้ยืมเงินทุนต้องนำผลผลิตอ้อยมาจำหน่ายให้กับกลุ่ม พร้อมชำระคืนเงินต้นบวกดอกเบี้ย หลังจากนั้นคณะกรรมการกลุ่มจะทำการสรุปยอด ชำระเงินกู้คืน ธ.ก.ส. แล้วปิดบัญชีการดำเนินงานในแต่ละประจำปี

นอกจากการสนับสนุนเงินทุนแล้ว ทาง ธ.ก.ส. ยังได้แนะนำและส่งเสริมให้กลุ่มจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนกลุ่มรวบรวมอ้อยบ้านวังยาว และทำ

หน้าที่ในการจัดหาตลาดรับซื้ออ้อยให้แก่กลุ่มเกษตรกรภายใต้การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้าธนากรเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (สกต.) ขอนแก่น จำกัด เพื่อเปิดโอกาสการขายส่งอ้อยเข้าโรงงานน้ำตาลโดยตรงให้กับเกษตรกรรายย่อย ซึ่งนอกจากเกษตรกรจะขายได้ราคาสูงเทียบเท่ากับเจ้าของโควตาเองแล้วเกษตรกรรายย่อยกลุ่มดังกล่าวยังได้รับสิทธิประโยชน์จากการประกาศใช้ระบบการซื้อขายอ้อยตามคุณภาพร่วมกับระบบการแบ่งปันผลประโยชน์ระหว่างชาวไร่ อ้อยกับโรงงาน (70:30) อีกด้วย

ตลอด 5 ปีที่ผ่านมา การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มรวบรวมอ้อยบ้านวังยาวมีรูปแบบในการดำเนินธุรกิจหลัก ๆ อยู่ 2 กระบวนการ คือ 1) การทำหน้าที่สนับสนุนการผลิตโดยให้เงินกู้ยืมแก่สมาชิกเพื่อนำไปใช้ลงทุนในการเพาะปลูกอ้อย ซึ่งทุก ๆ การกู้ยืมเงิน จำนวน 10,000 บาท ของสมาชิก ต้องส่งอ้อยขายคืนให้แก่กลุ่มเป็นจำนวน 25 ตัน เมื่อถึงฤดูกาลเก็บเกี่ยว และ 2) การทำหน้าที่เป็นตัวกลางรวบรวมอ้อยจากเกษตรกรรายย่อยในพื้นที่และพื้นที่ใกล้เคียง เพื่อจำหน่ายให้กับโรงงานน้ำตาลภายใต้โควตาของ สกต. ขอนแก่น จำกัด โดยเมื่อเกษตรกรรายย่อยนำอ้อยมาขายที่ลานรับซื้ออ้อยของหัวหน้ากลุ่มแล้ว เกษตรกรก็จะได้รับเงินสดทันที (เงินค่าอ้อยเบื้องต้น) และจะได้รับเงินค่าความหวาน (Commercial Cane Sugar: C.C.S.) เพิ่มขึ้นหากอ้อยมีค่าความหวานเกินค่ามาตรฐานที่กำหนดไว้

รูปแบบการจัดหาอ้อยของกลุ่ม

กลุ่มรวบรวมอ้อยบ้านวังยาวสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและประสบผลสำเร็จเนื่องจากกลุ่มได้รับการสนับสนุนเงินทุนจาก ธ.ก.ส. และกลุ่มสามารถจัดส่งอ้อยให้โรงงานน้ำตาลตามปริมาณโควตาที่ทำสัญญาไว้ทุกปี ในจำนวนอ้อย 5,000 ตันต่อปี การที่กลุ่มสามารถส่งอ้อยได้ตามโควตานั้นเกิดจากความร่วมมือกันของสมาชิกภายในกลุ่มเพื่อดำเนินการสรรหาและรวบรวมอ้อยให้ได้ตามเป้าหมาย ซึ่งกระบวนการจัดหาซื้ออ้อยและจัดส่งอ้อยของกลุ่มมีลักษณะห่วงโซ่อุปทานอ้อยตามที่แสดงไว้ในภาพ 1 โดยกระบวนการจัดหาเริ่มตั้งแต่สมาชิกกลุ่มรวบรวมอ้อยนำอ้อยของตนเองและ/หรือรวบรวมอ้อย



จากญาติไปขายที่ลานรับซื้อของกลุ่ม และเกษตรกรที่ไม่ใช่สมาชิกกลุ่มนำอ้อยไปขายที่ลานรับซื้อกลุ่มต่อจากนั้นหัวหน้ากลุ่มจะดำเนินการรวบรวมอ้อยให้โรงงานน้ำตาลภายใต้โควตา สกต. ขอนแก่น จำกัด รอคิวและขนถ่ายส่งมอบอ้อยให้โรงงานน้ำตาลในลำดับต่อไป นอกจากนี้ยังมีสมาชิกบางรายที่มีรถบรรทุกนำอ้อยไปขายส่งให้กับโรงงานน้ำตาลโดยตรงภายใต้โควตา สกต. ของกลุ่ม และเกษตรกรกลุ่มนี้จะติดต่อเพื่อรับซื้อบิลอ้อยจากกลุ่มเจ้าของอ้อยรอคิวส่งอ้อยเข้าโรงงานที่สนใจจะขายบิลอ้อยให้ โดยเจ้าของอ้อยต้องแจ้งลงบิลอ้อยเป็น “โควตา สกต. ขอนแก่น จำกัด” เช่นเดียวกับสมาชิกกลุ่มรวบรวมอ้อยแจ้งต่อเจ้าหน้าที่โรงงานน้ำตาล ทั้งนี้ในห่วงโซ่อุปทานอ้อยของกลุ่มจะมีผู้ที่เกี่ยวข้องและได้รับผลประโยชน์ (Stakeholder) ภายในห่วงโซ่อุปทานอ้อยของกลุ่มอยู่ทั้งหมด 5 ส่วน ได้แก่ เกษตรกรที่เป็นสมาชิกกลุ่ม เกษตรกรทั่วไป หัวหน้ากลุ่มรวบรวมอ้อย เจ้าของอ้อยรอคิวส่งอ้อย และโรงงานน้ำตาล เป็นต้น

ในส่วนของกระบวนการจัดหาอ้อยส่งโรงงานสามารถจำแนกการดำเนินการของกลุ่มออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) การเปิดลานรับซื้ออ้อยของหัวหน้ากลุ่ม 2) การรับซื้ออ้อยจากเครือข่ายเกษตรกรของสมาชิกบางราย และ 3) การรับซื้อบิลอ้อยจากเจ้าของอ้อยรอคิวส่งอ้อยเข้าโรงงาน แต่ละรูปแบบมีรายละเอียดดังนี้

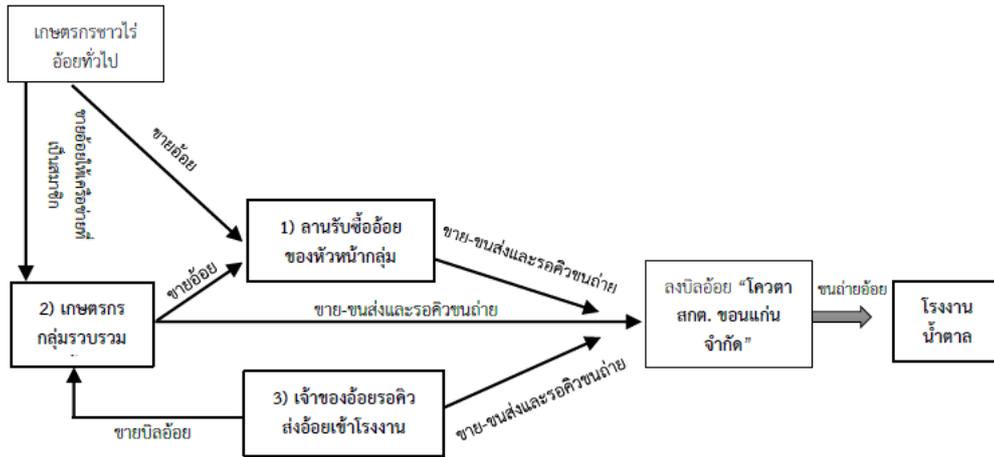
1) หัวหน้ากลุ่มทำหน้าที่เป็นพ่อค้าคนกลางเปิดลานรับซื้ออ้อย เพื่อรวบรวมอ้อยทั้งจากสมาชิกกลุ่มและเกษตรกรชาวไร่อ้อยทั่วไปในพื้นที่ใกล้เคียง หัวหน้ากลุ่มจะเปิดลานรับซื้ออ้อยเกือบตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อรับซื้อและรวบรวมอ้อยจัดส่งโรงงานน้ำตาลโดยใช้โควตาของ สกต. ขอนแก่น จำกัด ในรูปแบบนี้เมื่อเกษตรกรนำอ้อยมาขายที่ลานรับซื้อเกษตรกรจะได้รับเงินค่าอ้อยเป็นเงินสดทันที โดยเกษตรกรทั่วไปจะได้รับเพียงเงินค่าอ้อยเบื้องต้นเท่านั้น แต่สำหรับเกษตรกรที่เป็นสมาชิกจะมีการจดบันทึกข้อมูลปริมาณการขายอ้อยของสมาชิกแต่ละ

รายไว้ เพื่อจัดสรรเงินค่าความหวาน ปันผลกำไรจากการดำเนินของกลุ่ม และการจัดสรรผลประโยชน์จากทางโรงงานน้ำตาลเมื่อปิดบัญชีประจำปี

นอกจากการซื้อขายลักษณะนี้จะจ่ายเป็นเงินสดทันที กอปรกับได้รับราคาขายอ้อยในระดับที่สูงกว่าขายให้กับพ่อค้าหรือหัวหน้าโคเวตารายอื่นตลอดจนให้ผลประโยชน์อีกมากมายแก่เกษตรกรแล้ว รูปแบบนี้ยังทำให้เกษตรกรรายย่อยสามารถลดต้นทุนในการขนส่งอ้อยไปยังโรงงานน้ำตาลได้ รวมทั้งเกษตรกรสามารถตัดอ้อยตามจำนวนแรงงานครัวเรือนที่มีอยู่ได้โดยไม่ต้องจ้างแรงงานเพิ่ม สุดท้ายเกษตรกรสามารถขนอ้อยมาขายที่ลานด้วยรถยนต์หรือรถบรรทุกที่ใช้ในภาคการเกษตร (รถอีแต่น หรือรถไถเดินตาม)

2) สมาชิกทำการรับซื้ออ้อยจากเครือข่ายเกษตรกรที่ไม่ได้เป็นสมาชิกกลุ่ม ส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มเครือข่ายที่สนิทนำอ้อยมาขายให้ เพราะต้องการได้รับเงินค่าอ้อยเป็นเงินสดทันทีหลังการขาย โดยสมาชิกรายดังกล่าวจะทำหน้าที่นำอ้อยไปขายต่อให้ลานรับซื้อของหัวหน้ากลุ่มเพื่อบันทึกเป็นจำนวนอ้อยของตนเองหรืออาจจะรวบรวมและขนส่งอ้อยไปส่งโรงงานน้ำตาลเองแล้วนำบิลมารับเงินกับคณะกรรมการกลุ่มแทน

3) สมาชิกจัดหาอ้อยด้วยวิธีการรับซื้อบิลอ้อย ส่วนใหญ่เป็นสมาชิกที่มีรถบรรทุกในการขนส่งอ้อยไปขายให้โรงงานน้ำตาลเอง โดยขั้นตอนในการรับซื้อบิลอ้อยเริ่มจากสมาชิกกลุ่มเข้าไปติดต่อกับเจ้าของอ้อยที่รอคิวส่งอ้อยอยู่ลานหน้าโรงงานน้ำตาล เสนอข้อตกลงต่อเจ้าของอ้อย หากเจ้าของอ้อยตกลงขายบิลให้ สมาชิกจะแนะนำให้เจ้าของอ้อยแจ้งต่อเจ้าหน้าที่โรงงานให้แจ้งลงบิลในชื่อ “โควตา สกต. ขอนแก่น จำกัด” เมื่อเจ้าของอ้อยส่งมอบอ้อยเสร็จเรียบร้อยสามารถนำบิลมารับเงินสดค่าอ้อยได้ทันทีจากสมาชิกคนดังกล่าว หลังจากนั้นสมาชิกจะนำบิลมาขึ้นเงินจากคณะกรรมการกลุ่ม และลงบันทึกปริมาณอ้อยที่ขายให้กลุ่ม (ภาพ 2)



ภาพ 1 รูปแบบการจัดการและขนส่งอ้อยเข้าโรงงานน้ำตาลของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มรวบรวมอ้อยบ้านวังยาว



ภาพ 2 กระบวนการจัดการอ้อยของสมาชิกกลุ่มด้วยวิธีการรับซื้อบิลอ้อย

กระบวนการซื้อขายอ้อยผ่านลานรับซื้อของกลุ่ม

การซื้อขายอ้อยที่ลานรับซื้อของหัวหน้ากลุ่ม เป็นอีกหนึ่งช่องทางการจัดหาอ้อยที่มีสัดส่วนเป็น 2 ใน 3 ของจำนวนโควตาอ้อยที่ส่งโรงงานของกลุ่ม ในการซื้อขายอ้อยกลุ่มจะมีผู้ผลิตอ้อยที่นำอ้อยมาขาย ที่ลานรับซื้อ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ เกษตรกรที่เป็นสมาชิกกลุ่มและเกษตรกรชาวไร่อ้อยทั่วไป การรับซื้ออ้อยจากทั้งสองแหล่งผลิตนี้จะมีกระบวนการที่เหมือนกันทั้งหมด จะแตกต่างกันแค่ขั้นตอนการจ่ายเงินค่าอ้อย โดยเกษตรกรที่เป็นสมาชิกจะได้รับทั้งเงินสดสำหรับค่าอ้อยเบื้องต้น เงินปันผลและผลประโยชน์อย่างอื่นร่วมด้วย (ภาพ 2) ส่วนเกษตรกรทั่วไปจะได้รับแค่เงินสดค่าอ้อยเบื้องต้นเท่านั้น

กระบวนการรับซื้ออ้อยที่ลานรับซื้อที่แสดงใน ภาพ 3 และภาพ 4 เริ่มตั้งแต่เกษตรกรบรรทุกอ้อยจากไร่มาที่ลานรับซื้อ จากนั้นเจ้าหน้าที่จะทำการชั่งน้ำหนักรถบรรทุกเข้า หลังจากนั้นก็เจ้าหน้าที่ประจำลานจะใช้รถคีบขนถ่ายอ้อยลงจากรถบรรทุก

ของเกษตรกร แล้วทำการชั่งน้ำหนักขาออกของรถบรรทุกอ้อยอีกครั้ง เพื่อใช้ข้อมูลในการคำนวณราคาอ้อย การคำนวณราคาอ้อยเริ่มจากการหาค่าน้ำหนักอ้อย โดยนำค่าเอาค่าน้ำหนักซึ่งขาเข้าลบลด้วยน้ำหนักซึ่งขาออก จากนั้นทำการคำนวณราคาอ้อย โดยนำเอาน้ำหนักอ้อยคูณด้วยราคารับซื้ออ้อย ช่วงเวลานั้น เมื่อทราบราคาอ้อยแล้วเจ้าหน้าที่จะจ่ายเงินค่าอ้อยเบื้องต้นเป็นเงินสดให้เกษตรกรทันที หลังจากที่เกษตรกรรับเงินเรียบร้อยแล้วสำเร็จไปหนึ่งขั้นตอนในการบวนการรับซื้ออ้อย

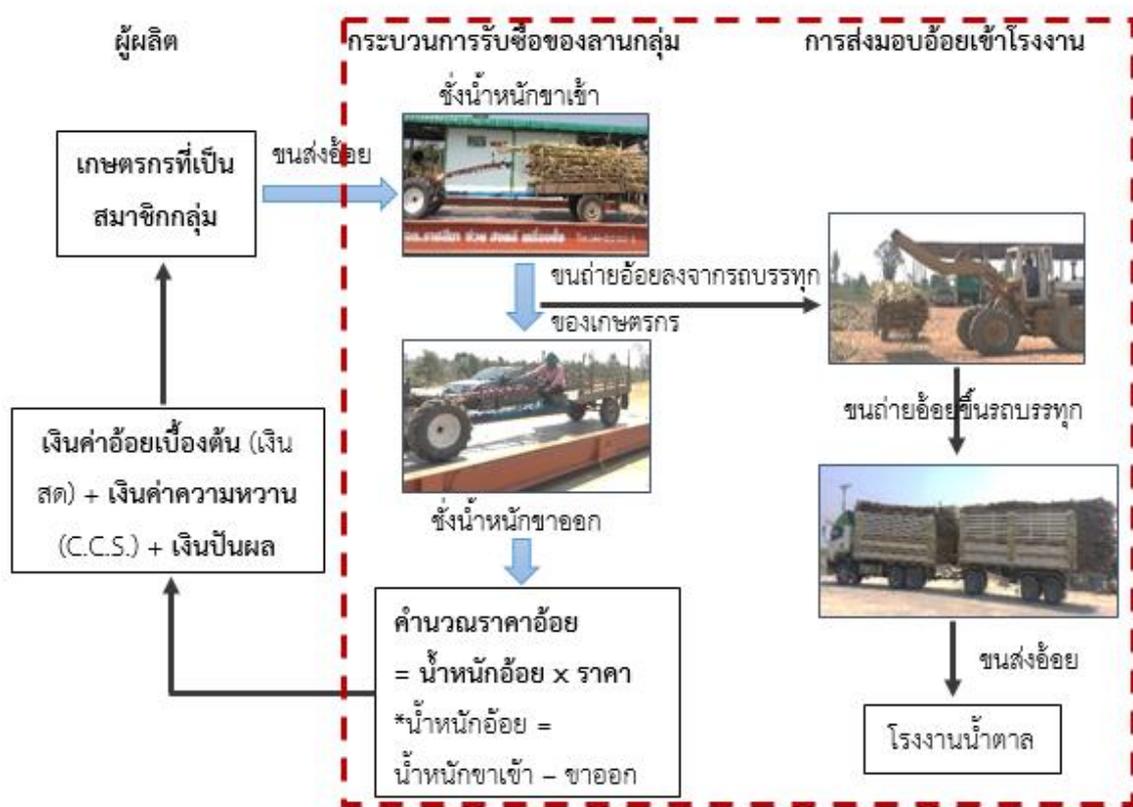
ขั้นตอนต่อไปเมื่อหัวหน้ากลุ่มรวบรวมอ้อยได้ปริมาณหนึ่งที่ลานแล้ว จะดำเนินการจัดสรรและจัดส่งอ้อยเข้าโรงงานน้ำตาลต่อไป การขนส่งจะขนส่งด้วยรถบรรทุกหกล้อหรือสิบล้อตามปริมาณอ้อยที่มีในลานรับซื้อ เมื่อรถบรรทุกขนส่งอ้อยไปถึงลานหน้าโรงงานจะต้องรอคิวก่อน หลังจากได้คิวส่งมอบก็ทำการชั่งน้ำหนักขาเข้า ขนถ่ายอ้อยลงที่โรงงาน ชั่งน้ำหนักรถบรรทุกขาออก แจ้งลงบิลอ้อยภายใต้ชื่อ



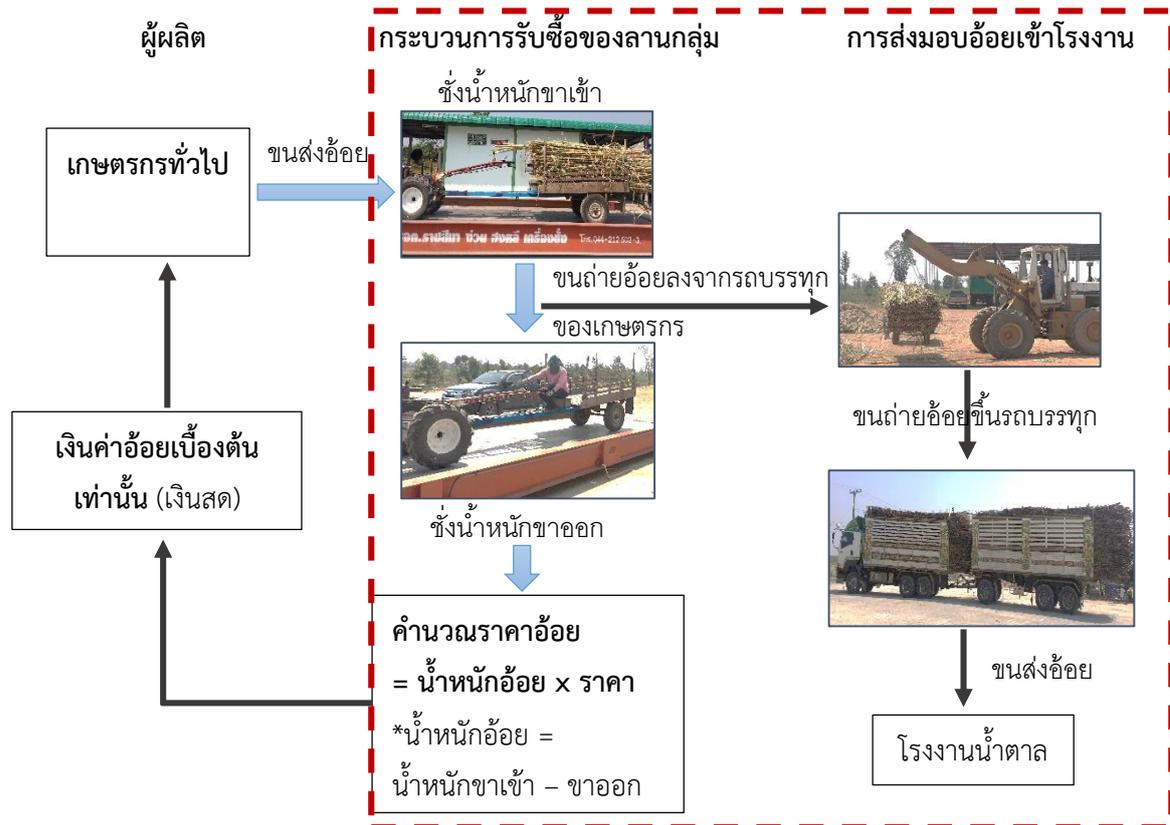
“อ้อยโคเวตา สกต. ขอนแก่น จำกัด” รอรับบิลอ้อย และนำกลับมาติดต่อบริษัทรับเงินจากคณะกรรมการ

สำหรับขั้นตอนการรับเงินและการจัดสรรผลประโยชน์ จะเริ่มต้นจากคณะกรรมการ (หรือตัวแทน) กลุ่มนำบิลอ้อยไปติดต่อขอรับเงินกับเจ้าหน้าที่ สกต. หลังจากนั้นเจ้าหน้าที่ สกต. จะทำการสรุปยอดเงินค่าอ้อยเบื้องต้น แล้วโอนเงินเข้าบัญชีของกลุ่ม หลังจากนั้นคณะกรรมการกลุ่มก็จะ

ดำเนินการถอนเงินเพื่อนำมาใช้ในการรับซื้ออ้อยและบริหารกลุ่มต่อไป ในส่วนของเงินค่าความหวานของอ้อย โรงงานน้ำตาลจะโอนเงินค่าความหวานเข้าบัญชีของ สกต. ต่อจากนั้นเจ้าหน้าที่ สกต. จะดำเนินการโอนเงินเข้าบัญชีของกลุ่มต่อไปในช่วงกลางเดือนและสิ้นเดือน คณะกรรมการกลุ่มจะเก็บเงินส่วนนี้ไว้เพื่อจัดสรรและปันผลประโยชน์ เมื่อกลุ่มปิดบัญชีการทำงานประจำ (หลังจากปิดฤดูกาลหีบอ้อย)



ภาพ 3 กระบวนการทำงานของกลุ่มรวบรวมอ้อยบ้านวังยาวกรณีสมาชิกกลุ่มนำอ้อยมาขายให้กับลานกลุ่ม



ภาพ 4 กระบวนการทำงานของกลุ่มรวบรวมอ้อยบ้านวังยาวกรณีเกษตรกรทั่วไปนำอ้อยมาขายให้กับลานกลุ่ม

การรวบรวมอ้อยให้โรงงานน้ำตาลของกลุ่ม

การรวบรวมอ้อยให้โรงงานน้ำตาลมีการบริหารจัดการโดยหัวหน้ากลุ่มเป็นหลัก มีการจัดสรรเป็น 3 ส่วน คือ 1) จัดส่งอ้อยในนามกลุ่มรวบรวมอ้อยภายใต้โควตา สกต. ขอนแก่น จำกัด โดยเปิดโควตา กลุ่มประมาณ 5,000 ตันต่อปีการเพาะปลูก 2) จัดส่งอ้อยภายใต้โควตา สกต. ขอนแก่น จำกัด ของหัวหน้ากลุ่มเอง และ 3) การจัดส่งอ้อยตามโควตาของหัวหน้ากลุ่มที่ประสานงานและติดต่อขอเปิดโควตาเอง ซึ่งเป็นโควตาที่หัวหน้ากลุ่มจัดส่งอ้อยมาก่อนที่จะตั้งกลุ่มรวบรวมอ้อยขึ้นมา

การจัดส่งอ้อยของกลุ่มตามโควตาไปยังแต่ละโรงงานน้ำตาลที่ สกต.ขอโควตาไว้นั้น จะพิจารณาสัดส่วนการจัดส่งอ้อยตามระดับราคาของแต่ละโรงงานประกาศรับซื้อ ณ ช่วงเวลานั้น กอปรกับความรวดเร็วในกระบวนการจัดคิวส่งมอบอ้อย และกระบวนการขนถ่ายอ้อยเข้าโรงงาน เพราะการจัดส่งอ้อยของกลุ่มจะไม่ได้รับบัตรคิวเหมือนกับโควตารายใหญ่ ๆ โดยในช่วงที่มีปริมาณอ้อยรอคิวเข้าโรงงานเป็นจำนวนมาก จะทำให้ต้องรอคิวส่งมอบอ้อยประมาณ 2-3 วัน

หรือประมาณหนึ่งสัปดาห์ ซึ่งส่งผลให้น้ำหนักและปริมาณความหวานของอ้อยลดลงตามไปด้วย ในบางครั้งหัวหน้ากลุ่มจะจัดส่งอ้อยไปให้โรงงานที่อยู่ห่างไกลจากพื้นที่เพราะได้ราคาที่สูงกว่าโรงงานที่อยู่ใกล้ และยังได้รับค่าน้ำมันช่วยเหลือจากโรงงานน้ำตาลที่ขนอ้อยไปให้ ประมาณ 180-240 บาทต่อตัน สำหรับโรงงานน้ำตาลที่หัวหน้ากลุ่มรวบรวมและจัดส่งอ้อยไปให้ในปีเพาะปลูก 2560/61 ได้แก่ โรงงานอุตสาหกรรมโคราช อำเภอพิมาย จังหวัดนครราชสีมา จัดส่งอ้อยให้ประมาณ 2,000 ตัน (ระยะทางประมาณ 116 กม.) โรงงานน้ำตาลบุรีรัมย์ อำเภอคูเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ จัดส่งอ้อยให้ประมาณ 1,200 ตัน (ระยะทางประมาณ 121 กม.) บริษัทน้ำตาลวังขนาย จำกัด อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม (ระยะทางประมาณ 80 กม.) และ โรงงานน้ำตาลราชสีมา วังขนาย อำเภอแก้งสนามนาง จังหวัดนครราชสีมา (ระยะทางประมาณ 70 กม.) เป็นต้น

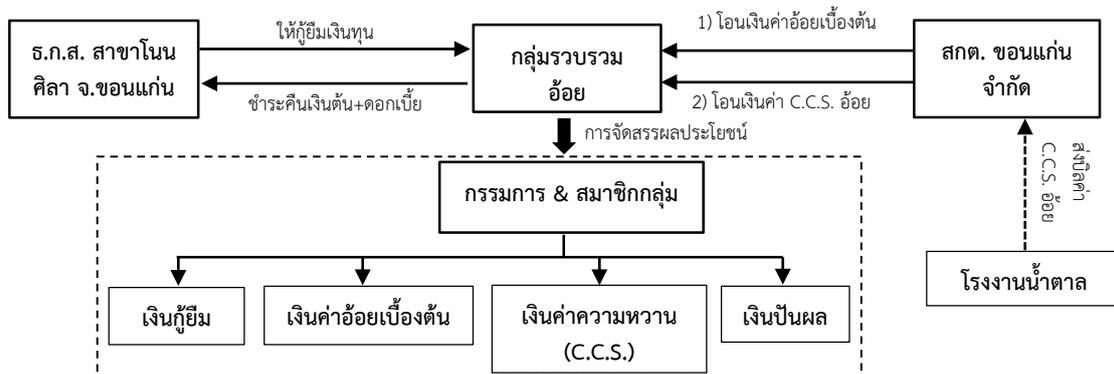


สิทธิและผลประโยชน์ที่สมาชิกกลุ่มได้รับ

การรวมกลุ่มของเกษตรกรรายย่อยนอกจากจะก่อให้เกิดความสามัคคีและรู้จักการทำงานร่วมกันของคนในชุมชนแล้ว เกษตรกรที่เป็นสมาชิกของกลุ่มรวบรวมอ้อยบ้านวังยาวยังได้รับสิทธิและผลประโยชน์ (ภาพ 5) ดังนี้

- 1) การมีโอกาสได้รับการสนับสนุนเงินทุนในรูปแบบของกู้ยืมภายใต้การสนับสนุนของ ธ.ก.ส. สาขาโนนศิลา ด้วยการกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้แก่สมาชิกในอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 7 ต่อปีเป็นอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าการกู้ยืมแบบรายบุคคลทั่วไป
- 2) การได้รับเงินค่าอ้อยเบื้องต้นเป็นเงินสดทันที ณ วันที่จำหน่ายอ้อย เพราะ ธ.ก.ส. และ สกต. สำรองเงินค่าอ้อยไว้ก่อน จึงทำให้กลุ่มมีเงินทุนหมุนเวียนในการซื้อขายอ้อยได้รวดเร็วมากขึ้น นอกจากนี้เกษตรกรรายย่อยยังสามารถขายอ้อยได้ราคาเสมือนเป็นเจ้าของโคเวตากับโรงงานน้ำตาลเอง
- 3) สามารถลดต้นทุนในการขนส่งอ้อยด้วยการนำอ้อยไปขายในระยะทางที่สั้นลง
- 4) การได้รับรายได้ส่วนเพิ่มจากค่าความหวาน (C.C.S.) หากอ้อยให้ค่าความหวานเกินเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

- 5) การได้รับเงินปันผลจากการดำเนินงานของกลุ่ม จากการนำเอาผลกำไรสุทธิมาแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย 1) ปันผลสมาชิก (15%) คือ การให้ผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น เพื่อสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกมีการออมเงิน 2) แบ่งตามส่วนธุรกิจ (60%) หมายถึง การจัดสรรผลกำไรให้กับสมาชิกที่นำอ้อยมาส่งขายให้กลุ่ม ถ้าสมาชิกส่งขายอ้อยในปริมาณมากก็จะได้ผลตอบแทนในส่วนมากเช่นกัน ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการส่งอ้อยเข้ากลุ่มอีกช่องทางหนึ่งเพื่อช่วยให้กลุ่มมีอ้อยส่งตามปริมาณโควตาที่ทำสัญญาไว้ และจากแรงจูงใจนี้จึงก่อให้เกิดช่องทางการจัดหาอ้อยด้วยวิธีการรับซื้ออ้อยในกระบวนการรับซื้ออ้อยของกลุ่มนี้อีกด้วย ตลอดจน 3) การจัดสรรผลตอบแทนคณะกรรมการดำเนินงาน (20%) และ 4) การจัดสรรสมทบกองทุนกลุ่ม (5%) ตามลำดับ
- 6) สมาชิกกลุ่มยังอาจจะได้รับเงินปันผลและสิทธิประโยชน์จากการประกาศใช้ระบบการซื้อขายอ้อยตามคุณภาพร่วมกับระบบการแบ่งปันผลประโยชน์ระหว่างชาวไร้อ้อยกับโรงงาน ในสัดส่วน 70:30 ซึ่งเกษตรกรรายย่อยจะเรียกว่า “เงินตาม” หรือเงินสนับสนุนจากรัฐบาลเมื่อสิ้นสุดฤดูหีบอ้อยของโรงงานน้ำตาล



ภาพ 5 การจัดสรรผลประโยชน์ให้แก่สมาชิกกลุ่ม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มรวบรวมอ้อยบ้านวังยาว

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มรวบรวมอ้อย โดยใช้ตัวแบบพลัง

ผลักดัน 5 ประการ (Five-force Model) สามารถสรุปได้ ดังนี้

1) ภัยคุกคามที่เกิดจากคู่แข่งรายใหม่

การดำเนินธุรกิจรวบรวมอ้อยส่งเข้าโรงงานน้ำตาลส่วนใหญ่จะมีผลกระทบจากคู่แข่งรายใหม่



ค่อนข้างมาก เนื่องจากคู่แข่งรายใหม่เข้ามามีส่วนแบ่งทางการตลาดอ้อย และคู่แข่งรายใหม่สามารถเข้ามาทำธุรกิจได้เลย เพราะส่วนใหญจะเป็นกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องอยู่ในห่วงโซ่อุปทานของอ้อยและน้ำตาลอยู่แล้ว รวมทั้งมีประสบการณ์และเงินทุนเพียงพอต่อการลงทุน เช่น หัวหน้าโควตา เจ้าของรถบรรทุกอ้อย หรือตัวแทนจากโรงงานน้ำตาลเอง ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะมีความคุ้นเคยกับชาวไร่อ้อยบางราย และมีความคุ้นเคยกับพื้นที่พอสมควร จึงทำให้สามารถเข้ามาดำเนินธุรกิจได้เลย ถึงแม้จะจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนที่สูงในการเตรียมสถานที่ ได้แก่ การเตรียมลานรับซื้อ เครื่องชั่งน้ำหนัก รถบรรทุกในการขนอ้อย เป็นต้น และการดำเนินธุรกิจในช่วงแรก ๆ โดยเฉพาะเงินทุนที่ใช้หมุนเวียนในการรับซื้ออ้อย

2) การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน

ความรุนแรงของการแข่งขันในอุตสาหกรรมระหว่างคู่แข่งรายเดิมที่มีอยู่มีผลกระทบต่อกลุ่มค่อนข้างมาก เพราะนอกจากจะทำให้กลุ่มมีส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงแล้ว กลุ่มยังจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อจัดหาและรวบรวมอ้อยในพื้นที่อื่นเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้เพียงพอกับปริมาณโควตาของกลุ่มที่ทำสัญญาไว้กับโรงงาน อย่างไรก็ตามเนื่องจากกลุ่มมีระบบการจ่ายเงินค่าอ้อยเป็นเงินสดทันที จึงทำให้กลุ่มลูกค้าที่เป็นเกษตรกรทั่วไปยังคงนำอ้อยมาขายให้ลานรับซื้อของกลุ่มเหมือนเดิม จะมีแค่บางรายที่นำอ้อยไปขายที่ลานรับซื้อของคู่แข่ง เพราะว่าพื้นที่ปลูกอ้อยของเกษตรกรอยู่ใกล้กับลานคู่แข่งมากกว่าลานรับซื้อของกลุ่ม จากสถานการณ์ดังกล่าวหากแต่ละลานรับซื้อมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นอาจทำให้กลุ่มรวบรวมอ้อยมีการบริหารจัดการที่ยากลำบากมากขึ้น มีผลโดยตรงกับผลกำไรที่ลดลง และสุดท้ายอาจจะส่งผลให้เกิดการยุติการดำเนินงานในรูปแบบของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มรวบรวมอ้อยก็เป็นได้ เพราะไม่สามารถจัดหาและรวบรวมอ้อยได้ตามปริมาณโควตาที่ตั้งเป้าหมายไว้

3) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

ลูกค้าหลักของธุรกิจรวบรวมอ้อยคือโรงงานน้ำตาล แม้ว่าโรงงานจะไม่มีอำนาจโดยตรงในการกำหนดราคาอ้อย เพราะยึดตามมติการประชุมจากหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการกำหนดราคารับซื้อ

อ้อยขั้นต่ำ แต่โรงงานก็มีอำนาจตัดสินใจในการต่อรองและรับซื้ออ้อย ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานของกลุ่มที่ค่อนข้างบริหารจัดการลำบาก โดยเฉพาะระยะเวลาการรอคิวขนถ่ายอ้อยเข้าโรงงานที่มากกว่าสองสามวันขึ้นไป ส่งผลให้น้ำหนักของอ้อยลดลง ตลอดจนลานรับซื้อของกลุ่มมีปริมาณอ้อยที่รอการขนถ่ายขึ้นรถบรรทุกเพื่อส่งเข้าโรงงานมากขึ้นไป

4) อำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ

ธุรกิจกลุ่มรวบรวมอ้อยมีผลกระทบด้านอำนาจการต่อรองจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบค่อนข้างน้อย เนื่องจากเกษตรกรผู้จำหน่ายอ้อยส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีอำนาจการต่อรองโดยเฉพาะเกษตรกรรายย่อย และการจำหน่ายอ้อยมีข้อจำกัดในช่องทางการขาย เพราะเกษตรกรที่ไม่ได้เปิดโควตากับโรงงานน้ำตาลไม่สามารถขายอ้อยโดยตรงให้กับโรงงานได้ ซึ่งจำกัดให้เกษตรกรต้องขายให้หัวหน้าโควตา พ่อค้ารวบรวมท้องถิ่น หรือลานรับซื้อในพื้นที่หรือต่างพื้นที่เท่านั้น อย่างไรก็ตามเกษตรกรมีความพึงพอใจมากในการนำอ้อยมาจำหน่ายที่ลานรับซื้อของกลุ่ม เพราะเกษตรกรได้รับเงินสดค่าอ้อยทันที ณ วันที่จำหน่าย และเกษตรกรเองก็สามารถลดต้นทุนการขนส่งอ้อยได้ด้วย

5) ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนของธุรกิจ

การตัดสินใจของเกษตรกรผู้ปลูกอ้อยที่เปลี่ยนพื้นที่ปลูกอ้อยไปปลูกพืชอื่นแทน เช่น มันสำปะหลังมีผลโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจรวบรวมอ้อยของกลุ่ม การเปลี่ยนแปลงนี้มีปัจจัยราคาอ้อยและราคาพืชอื่นเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจของเกษตรกร ซึ่งเหตุการณ์นี้ค่อนข้างควบคุมลำบาก อย่างไรก็ตามฤดูกาลการเก็บเกี่ยวของอ้อยและมันสำปะหลังมีช่วงฤดูที่แตกต่างกัน ทำให้กลุ่มยังสามารถดำเนินการรับซื้อและรวบรวมพืชอื่นก่อนถึงฤดูเปิดหีบอ้อย และการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ปลูกอ้อยไปปลูกพืชอื่นจะทำให้มีปริมาณผลผลิตอ้อยที่จะเก็บเกี่ยวในปีต่อไปมีปริมาณน้อยลง ซึ่งจะมีผลกระทบโดยตรงต่อการจัดหาและรวบรวมอ้อยของกลุ่มต่อไป

นอกจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจของกลุ่ม ยังมีอีกหนึ่งภัยคุกคามที่อาจจะส่งผลให้การบริหารจัดการของกลุ่มขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงานในอนาคตนั้นคือ การปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของสถาบันการเงินในระดับที่ยากต่อ



การบริหารจัดการสำหรับกลุ่ม เนื่องจากกลุ่มได้รับการสนับสนุนเงินทุนหลักจาก ธ.ก.ส. ภายใต้แนวคิดสนับสนุนด้านการเงินตลอดห่วงโซ่มูลค่าเพิ่ม (Value Chain Financing: VCF) เพื่อเปิดโอกาสให้เกษตรกรรายย่อยสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำตั้งแต่เริ่มตั้งกลุ่ม และกลุ่มได้พึ่งพาแหล่งเงินทุนนี้เป็นหลักในการใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการรับซื้ออ้อย และปล่อยเงินกู้ให้สมาชิกนำไปลงทุนในการปลูกอ้อย ฉะนั้นเมื่อมีการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยในระดับที่สูงขึ้น จึงส่งผลกระทบต่อตรงต่อการดำเนินงานของกลุ่มโดยเฉพาะด้านการปล่อยเงินกู้ให้แก่สมาชิกกลุ่ม เพราะส่วนใหญ่สมาชิกจะกู้ยืมเงินทุนจากกลุ่มเพื่อใช้ลงทุนในการผลิตอ้อย ซึ่งมีอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าการไปกู้ยืมเงินจากแหล่งเงินทุนอื่น

การปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยส่งผลต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของกลุ่มที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากในปีที่ผ่านมากลุ่มจะได้รับเงินรายได้จากส่วนต่างของอัตราดอกเบี้ยที่กู้ยืมมาและปล่อยกู้ให้สมาชิก โดยกลุ่มจะนำรายได้ส่วนต่างนี้มาใช้ในการจ่ายค่าจ้างให้กับกรรมการดำเนินงานและเก็บไว้เป็นผลกำไรให้แก่สมาชิกกลุ่ม เมื่อมีการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยเงินกู้และกลุ่มไม่สามารถปรับขึ้นด้วยได้ จึงทำให้กลุ่มต้องแบกรับภาระดอกเบี้ยที่จะต้องจ่ายคืนให้สถาบันการเงินต่อไป แต่ถ้ากลุ่มปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ภายในกลุ่ม อาจจะลดโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินของสมาชิกในกลุ่มอีกครั้ง และอาจจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการลงทุนเพื่อผลิตอ้อยในฤดูกาลต่อไป

จะเห็นได้ว่าหากไม่มีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยคงที่หรือระดับที่เกษตรกรหรือกลุ่มเกษตรกรสามารถบริหารงานได้อย่างชัดเจน ย่อมส่งผลให้เกษตรกรวนกลับเข้าสู่วัฏจักรเดิมนั้นคือ การขาดโอกาสเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำ ซึ่งปัญหานี้ก็จะส่งต่อการประกอบอาชีพหรือดำเนินธุรกิจของเกษตรกรตลอดจนชีวิตความเป็นอยู่ของครัวเรือนเกษตรกรต่อไป

สรุปผลและอภิปรายผล (Conclusion and Discussion)

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มรวบรวมอ้อยบ้านวังยาวสามารถดำเนินงานอย่างยั่งยืนและประสบความสำเร็จ

ได้ มีปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนคือ กลุ่มสามารถจัดส่งอ้อยเข้าโรงงานน้ำตาลตามปริมาณโควตาที่ทำสัญญาไว้ได้ทุกปี และกลุ่มมีการจัดสรรผลประโยชน์ให้กับสมาชิกอย่างชัดเจนและยุติธรรม จึงทำให้สมาชิกทุกคนเต็มใจที่จะช่วยกันพัฒนาและรักษาผลประโยชน์ของกลุ่ม ทั้งนี้การจัดสรรผลประโยชน์ที่ชัดเจนนี้ถือว่าเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ทำให้วิสาหกิจชุมชนประสบผลสำเร็จในดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kotas (2015, pp. 122-135) ที่ระบุว่า การจัดสรรผลประโยชน์ร่วมกันที่ชัดเจนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรชุมชนได้รับความสำเร็จจากการดำเนินงาน และสอดคล้องกับการศึกษาของ Kaavijan (2017, pp.70-79) ที่พบว่า การแบ่งปันผลประโยชน์ที่เป็นธรรมและโปร่งใสเป็นปัจจัยที่ช่วยพัฒนาชุมชนให้เกิดความยั่งยืนและเป็นแนวทางสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานโดยชุมชนได้ รวมทั้งสอดคล้องกับการศึกษาของ Promchai and Suwannachod (2011, pp.16-29) ที่ว่าหนึ่งในเงื่อนไขความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านห้วยกานคือ การแบ่งปันผลกำไรและผลประโยชน์ตอบแทนแก่สมาชิกกลุ่มทุกคน

การบริหารงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มรวบรวมอ้อยเพื่อให้กลุ่มมีอ้อยเพียงพอต่อโควตานั้น กลุ่มมีวิธีจัดหาและรวบรวมอ้อยแบ่งออกเป็น 3 วิธีหลัก ๆ ประกอบด้วย 1) การเปิดลานรับซื้ออ้อยของหัวหน้ากลุ่ม ซึ่งมีกระบวนการรับซื้อเหมือนกันระหว่างซื้อจากสมาชิกกลุ่มและซื้อจากเกษตรกรทั่วไป แต่จะกระบวนการจ่ายเงินที่ไม่มีเหมือนกัน โดยเกษตรกรที่เป็นสมาชิกจะได้รับทั้งเงินค่าอ้อยเบื้องต้นที่เป็นเงินสด ค่าความหวานและเงินปันผลจากกลุ่ม แต่เกษตรกรทั่วไปจะได้รับเงินสดค่าอ้อยเบื้องต้นเท่านั้น 2) การรับซื้ออ้อยจากเครือข่ายเกษตรกรของสมาชิกบางราย มีกระบวนการรับซื้อเหมือนกันกับวิธีแรก และ 3) การรับซื้ออ้อยจากเจ้าของอ้อยรอคิวส่งอ้อยเข้าโรงงาน จะดำเนินการโดยสมาชิกบางราย โดยสมาชิกจะรับซื้ออ้อยอยู่หน้าโรงงานน้ำตาลแล้วนำบิลมาขึ้นเงินจากคณะกรรมการกลุ่ม และลงบันทึกปริมาณอ้อยที่ตนขายให้กลุ่มเพื่อรอรับผลประโยชน์จากการจัดสรรภายในกลุ่มต่อไป การขายอ้อยให้กับหัวหน้ากลุ่มรวบรวมอ้อยของเกษตรกรชาวไร่อ้อยเป็นอีกหนึ่ง



ช่องทางการจัดหน่วยที่สำคัญ เนื่องจากเป็นวิธีที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่เกษตรกรรายย่อยในการขนส่งและจำหน่ายอ้อย และยังทำให้เกษตรกรสามารถลดต้นทุนในการขนส่งและได้รับราคาขายอ้อยที่สูงกว่าการขายให้พ่อค้ารวบรวมหรือหัวหน้าโคเวตารายอื่น สอดคล้องกับ Bank of Thailand (Northeastern Regional Office) (2017) และ สอดคล้องกับการศึกษาของ Cholwarakul (2018, pp.181-190) ที่ระบุว่าความร่วมมือกันของเกษตรกรรายย่อยส่งเสริมให้เกษตรกรชาวไร่อ้อยได้รับประโยชน์มากมายทั้งในด้านการผลิต การเก็บเกี่ยว และการจัดจำหน่าย โดยทำให้มีการบริหารจัดการที่ง่ายขึ้น

สำหรับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่อาจจะมีผลต่อสภาวะการแข่งขันและการดำเนินธุรกิจของกลุ่มอ้อยเกิดจากภัยคุกคามที่สำคัญ ได้แก่ ภัยคุกคามจากความรุนแรงของการแข่งขันของลานรับซื้ออ้อยที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงกัน การคุกคามของเจ้าของลานรับซื้อรายใหม่ที่จะเข้ามาแย่งส่วนแบ่งการตลาด และภัยคุกคามจากการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของสถาบันการเงินซึ่งอยู่ในระดับที่กลุ่มมีความยากลำบากในการบริหารจัดการ ซึ่งในกรณีการปรับอัตราดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นนี้อาจจะส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มรวบรวมอ้อยต่อไปในอนาคตเป็นได้ เนื่องจากการสนับสนุนเงินทุนที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำที่สุดของสถาบันการเงินและหน่วยงานของรัฐเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาและบริหารงานขององค์กรชุมชนให้สามารถบรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จได้ (Zuzuki, 2009)

จากผลการศึกษาข้างต้นสามารถสร้างข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางให้วิสาหกิจชุมชนกลุ่มรวบรวมอ้อยและ/หรือกลุ่มเกษตรกรรายย่อยกลุ่มอื่นสามารถดำเนินงานอย่างยั่งยืนและประสบความสำเร็จได้ ดังนี้ 1) กลุ่มควรมีการจัดสรรผลประโยชน์ให้กับ

สมาชิกอย่างชัดเจนและยุติธรรม เพื่อเป็นแรงจูงใจให้สมาชิกทุกคนเต็มใจที่จะช่วยกันพัฒนาและรักษาผลประโยชน์ของกลุ่มอย่างเต็มศักยภาพ 2) ประธานคณะกรรมการ และสมาชิกกลุ่มทุกคนจะต้องช่วยกันจัดหาอ้อยตามรูปแบบที่ตกลงกันในกลุ่ม และรวบรวมอ้อยให้ครบตามปริมาณโควตาที่ทำสัญญาไว้ เพื่อให้กลุ่มสามารถดำเนินการรวบรวมอ้อยส่งโรงงานได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ ซึ่งการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของกลุ่มจะช่วยลดความเอารัดเอาเปรียบในการขายอ้อยจากพ่อค้ารวบรวมอ้อยรายอื่นให้กับสมาชิกและเกษตรกรทั่วไป และช่วยให้สมาชิกได้รับผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์เพิ่มขึ้น รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพการดำเนินงานของกลุ่มให้กับโรงงานน้ำตาลและหน่วยงานภาครัฐที่เข้ามาสนับสนุนกลุ่มอีกด้วย และ 3) หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนเงินทุนควรพิจารณาและหาแนวทางแก้ไข เพื่อวางแผนพัฒนาและสนับสนุนเงินทุนด้วยอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสมและคงที่ให้แก่วิสาหกิจชุมชนอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการสนับสนุนอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ในระดับต่ำกว่าการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินทั่วไป เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้เกษตรกรรายย่อยสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำได้ ซึ่งจะทำให้กลุ่มของเกษตรกรรายย่อยมีการบริหารจัดการ และดำเนินงานได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพต่อไป

กิตติกรรมประกาศ (Acknowledgments)

ขอขอบพระคุณกองบริหารงานวิจัย ฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่นที่ให้การสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินการวิจัยภายใต้โครงการพัฒนานักวิจัยใหม่ ปีงบประมาณ 2561 รวมทั้งความร่วมมือจากประธานและสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มรวบรวมอ้อยบ้านวังยาวที่ได้กรุณาให้ข้อมูลเพื่อทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงด้วยดี

บรรณานุกรม (Bibliography)

NorthEastern/DocLib_Research/03_Paper_SugarcaneIndust.pdf
Bank of Thailand (Northeastern Regional Office). (2017). **Step into the new context of Thai sugarcane and sugar industry**. Retrieved February 12, 2018, from



https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/NorthEastern/DocLib_Research/03_Paper_SugarcaneIndust.pdf

- Boon-it, S. (2015). Supply chain management for excellence. Edit 1st. Thammasat BusinessSchool, Thammasat University: Bangkok.
- Charoenying, K. and Kidsom, A. (2013). The 5 forces model and competitive advantages analysis for expanding into Republic of India: A study of Container Liner Company, Limited. **MUT Journal of Business Administration**, 10(1), 1-21.
- Chokwarakul, K. (2018). The efficient development and productivity to raise the value added of the manufacturing industry, agriculture, “cane” in the Northeast. **NRRU Community Research Journal**,12(1), 181-190.
- Erbkamol, N. (2007). **A case study on labour replacement with a sugarcane harvester**. King Mongkut’s University of Technology North Bangkok. Nonthaburi.
- Inwang, K., Inwang, S. and Wanpira, A. (2011). **Community enterprise management**. Phisanulok University: Phisanulok.
- Kaavijan, U. (2017). Guidelines for success of community-based tourism management. **SAU Journal of Social Sciences & Humanities**, 1(2), 70-79.
- Kaewlor, N. and Pakseti, M. (2018). **Study on cost of sugar cane production and sugarcane transportation to the factory case study: Tambon Thalung Lek, Amphoe Mueang, Buriram Province, Production Year 2017/2018**. Program in Agriculture, faculty of Agricultural Technology, Buriram Rajabhat University.
- Kotas, M. (2015). Key success factors for social services organization in Poland. **Management**. 19(2): 122-135.
- Kumdum, J. and Kiatmanaroch, T. (2017). Business management of sugarcane farmer group in Banwangyao Tambon Banhun Amphoe Nonsila Changwat Khon Kaen. **Khon Kaen Agriculture Journal (Suppl.)**, 45 (1), 1449-1453.
- Kusoncum, C. and Sethanan, K. (2012). A study of costs and returns of sugarcane production sent to the sugar mill for small-scale growers in Buakhao, Kuchinarai District, Kalasin Province. pp. 2134-2140. **The Industrial Engineering Network Conference 2012** on October 17-19, 2012 at Cha-am, Phetchaburi Province.
- Lalitaporn, P. (2016). **Inventory management in supply chains: Analysis Design and Management**. Edit 1st. Chulalongkorn University Printery: Bangkok.
- Meepanya, C. and Chanthakun, J. (2014). **Study on economy of sugarcane for factory, Amphoe Wichian Buri, Phetchabun Province**. Thesis of Science Degree (Geography), Naresuan University.
- Ministry of Agriculture and Cooperatives. (2005). **Community Enterprise Promotion Act, B.E. 2548**. pp. 319-327. Retrieved September 24, 2019, from <https://www2.moac.go.th/download/laws28.pdf>.
- Mokkhamakkul, T. (2008). Performance of measurement in logistics and supply chain. **Chulalongkorn Business Review**. 30(117-118): 157-165.



- Office of Cane and Sugar Board. (2017). **Statistics of exporting sugar to overseas, classifying by importers, reported from January-December 2016**. Retrieved July 1, 2018, from <http://www.ocsb.go.th/upload/cuntry/fileupload/7876-7251.pdf>.
- Opanukul, W., Nakwattananukul, S., Jongsukwai, K., Toonhaw, M., Tongdang, B., Santoonpitak, D., et al. (2012). Study of sugarcane harvester used in Thailand. pp. 106-115. **The 13rd Thai Society of Agricultural Engineering Conference** on April 4-5, 2012 at Chiang Mai Province.
- Pongwanich-anan, U. (2009). **Study of cost and benefit for sugar cane production, Tambon Don Chedi, Amphur Phanomthuan, Karnchanaburi Province, Crop Year 2007/2008**. Master Degree of Economics in Managerial Economics, Srinakharinwirot University.
- Pookhang, B., Kao-ian, S. and Potchanasin, C. (2012). Analysis of a sugarcane procurement business system in Suphan Buri Province. **Kasetsart Journal (Social Sciences)**, 33, 253-263.
- Pornbuncheidkul, S. (2018). **Why the big growth business using logistics system for mainly driving business?** Edit 1st. SevenDee Book Co., Ltd.: Bangkok.
- Porter, M.E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. **Harvard Business Review**.86(1): 78-93.
- Promchai, A. and Suwannachod, S. (2011). The success of Huaykan Community Enterprise. **Local Administration Journal**. 4(2): 16-29.
- Promchat, P. and Jadesadalug, V. (2017). Environment analysis and strategy to create a competitive advantage in fuel briquettes from coconut shell charcoal and timber charcoal from Domnerncarbon Co., Ltd in Ratchaburi Province. **Veridian E-Journal: Humanities, Social Sciences, and Arts**. 10(2): 709-734.
- Rooplor, R., Promtat, D. and Wongwiwitgul, W. (2013). The approach for sustainable development and growth community enterprise. **RMUTP Research Journal Special Issue, The 5th Rajamangala University of Technology National Conference**. 158-170.
- Rungtrakulchai, R., Sukjareon, W., Avirutha, A. and Chotchaicharin, W. (2019). The study of market analysis and market development planning in Bio-Base industry: The case of Thailand. **TNI Journal of Business Administration and Languages**. 7(1): 75-82.
- School of Management at King Mongkut's University of Technology Thonburi. (2016). **Logistics and supply chain management**. Edit 3rd. A-Print And Pack Co., Ltd.: Bangkok.
- Tasedam, T. (2016). **Analysis of cost and benefit for sugarcane planting of agriculturists in Ban Huai Luk, Tambon Don Mon, Amphur Satuek, Buriram Province**. Accountancy, Faculty of Management Science, Buriram Rajabhat University.
- Wongsuwan, C. (2012). **The study of capital structure of sugar cane production and logistic to the factory case study: Boasuphan Sub-District, Songpinong District, Suphanburi Province/Cultivate Year 2011/2012**. Independent Study of Master Degree of Economics. University of the Thai Chamber of Commerce.
- Zuzuki, P. (2009). **Microfinance and financial society. The 4th of Seminar of Thammasat's Economic**. Open Book: Bangkok.