



โซ่คุณค่า ของธุรกิจโรงสีข้าว

อัจฉรา ปทุมนากุล และคณะ

สำนักประสานงาน

“งานวิจัยเชิงนโยบายเกษตรและเสริมสร้างเครือข่ายงานวิจัยเชิงนโยบาย”

สถาบันคลังสมองของชาติ ร่วมกับ สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.)

ไอซ์

คุณค่า

ของธุรกิจโรงสีข้าว



ผู้เขียน

พศ.ดร.อัจฉรา ปทุมนากุล พศ.ดร.รวิศสารห์ สุชาโต
พศ.ดร.ณัฐพล พงนาประเสริฐ รศ.ดร.กุลภา กุลดิลก

หน่วยงาน

ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตรและทรัพยากร
คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



เอกสารเผยแพร่

สำนักประสานงาน

“งานวิจัยเชิงนโยบายเกษตรและเสริมสร้างเครือข่ายงานวิจัยเชิงนโยบาย”

สถาบันคลังสมองของชาติ ร่วมกับ สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.)

www.agripolicyresearch.com

ผู้เขียน

อัจฉรา ปทุมนากุล, รวิศสาข์ สุชาโต,
ณัฐพล พจนานประเสริฐ และ กุลภา กุลติลก

บรรณาธิการ

วรภัทร จิตรไพศาลศรี และ สมพร อิศวิลานนท์

จำนวน

100 เล่ม

พิมพ์ครั้งที่ 1

มีนาคม 2567

เอกสารวิชาการ

หมายเลข 21

จัดพิมพ์โดย

สถาบันคลังสมองของชาติ

อาคารอุดมศึกษา 2 ชั้น 19 เลขที่ 328 ถนนศรีอยุธยา แขวงทุ่งพญาไท
เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400

สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.)

196 ถนนพหลโยธิน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

ออกแบบปก-รูปเล่ม

บริษัท ซีโน พับลิชชิ่ง แอนด์ แพคเกจจิ้ง จำกัด

เอกสารเล่มนี้ เป็นการสังเคราะห์เนื้อหาจากรายงานวิจัยเรื่อง

“การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอุตสาหกรรมโรงสีและการปรับตัวในยุคเปลี่ยนผ่าน”

ได้รับทุนอุดหนุนวิจัยจาก สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ภายใต้สัญญาเลขที่ N21A650133

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

ใช้คุณค่าของธุรกิจโรงสีข้าว.-- กรุงเทพฯ : สถาบันคลังสมองของชาติ, 2567.
172 หน้า.

1. โรงสีข้าว. I. อัจฉรา ปทุมนากุล. II. ชื่อเรื่อง.

664.72

ISBN 978-616-93869-7-1

คำนิยม

สถาบันคลังสมองของชาติ ภายใต้มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัยมีวิสัยทัศน์คือ เป็นหน่วยงานที่หนุนเสริมความเข้มแข็งของการอุดมศึกษา เพื่อให้ตอบสนองต่อสังคมและการพัฒนาประเทศ มีภารกิจที่สำคัญ 4 ประการประกอบด้วย (1) พัฒนาบุคลากรอุดมศึกษาให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพ (2) ให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาอุดมศึกษา (3) พัฒนาสถาบันอุดมศึกษา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการตอบสนองการพัฒนาประเทศและสังคม (4) ให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เพื่อการพัฒนาประเทศในประเด็นสำคัญเร่งด่วน โดยสถาบันฯ มียุทธศาสตร์และทิศทางการดำเนินงานในการขับเคลื่อนใน 3 หมายความว่าที่สำคัญได้แก่

- หนุนเสริมเพื่อสร้างความเข้มแข็งของมหาวิทยาลัย
- ใช้ประโยชน์จากพลังของบุคลากรอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาประเทศและสังคม
- วิจัยเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาระบบอุดมศึกษาและการพัฒนาประเทศ

ในปี พ.ศ. 2563 เป็นต้นมา ทางสถาบันฯ ได้มีความร่วมมือกับสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) จัดตั้งสำนักประสานงาน “งานวิจัยเชิงนโยบายเกษตรและเสริมสร้างเครือข่ายงานวิจัยเชิงนโยบาย” โดยมี รศ.สมพร อิศวิลานนท์ เป็นผู้ประสานงานฯ มีเป้าหมายที่จะประสานงานและบริหารจัดการโครงการวิจัยด้านการเกษตร เพื่อพัฒนาความรู้งานวิจัยเชิงนโยบายเกษตรให้เอื้อประโยชน์ต่อการนำไปใช้ตอบโจทย์ข้อปัญหาในมิติต่าง ๆ รวมถึงสังเคราะห์ข้อความรู้และเผยแพร่ผลการศึกษาจากงานวิจัยขับเคลื่อนให้เกิดการสร้างผลลัพธ์และผลกระทบจากงานวิจัย เพื่อให้เกิดประโยชน์กับสังคมและประเทศ

เอกสารวิชาการฉบับที่ 21 เรื่อง “**ไข่มุกคุณค่าของธุรกิจโรงสีข้าว**” เป็นการสังเคราะห์ข้อค้นพบจากการศึกษาของโครงการวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอุตสาหกรรมโรงสีและการปรับตัวในยุคเปลี่ยนผ่าน” ซึ่งเป็นโครงการที่สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ได้ให้ทุนสนับสนุนทุนวิจัยเมื่อปี พ.ศ. 2565 ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักประสานงานฯ รวมถึงงบประมาณการจัดพิมพ์และเผยแพร่ การจัดทำเอกสารฉบับนี้นับเป็นช่องทางหนึ่งในการส่งมอบผลการศึกษาไปสู่กลุ่มเป้าหมายภาคีวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผู้ที่สนใจ ตลอดจนช่วยขับเคลื่อนผลงานวิจัยไปสู่ผลลัพธ์ให้เกิดการใช้ประโยชน์ในวงกว้าง

สถาบันคลังสมองของชาติขอขอบคุณ สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ที่สนับสนุนการจัดพิมพ์และเผยแพร่ข้อความรู้ดังกล่าว ทางสถาบันฯ มีความยินดีและหวังเป็นอย่างยิ่งที่เอกสารฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายของประเทศ ตลอดจน ผู้ประกอบการธุรกิจโรงสี นิสิต นักศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษา และผู้ที่สนใจ

รองศาสตราจารย์ ดร.พีรเดช ทองอำไพ
ผู้อำนวยการสถาบันคลังสมองของชาติ

กิตติกรรมประกาศ

คณะผู้เขียนต้องขอขอบพระคุณผู้ที่ให้ข้อมูลกับการทำวิจัยเพื่อนำมาเขียนในเอกสารวิชาการฉบับนี้ ไม่ว่าจะเป็น คุณรังสรรค์ สบายเมือง (นายกสมาคมโรงสีข้าวไทย) นายนิพนธ์ สมิตธาพิพัฒน์ (เลขาธิการสมาคมโรงสีข้าวไทย) คุณวิชัย ศรีนวกุล (นายกสมาคมโรงสีข้าวภาคตะวันออกเฉียงเหนือ) คุณมนัส ชัตติมานนท์ คุณสมศักดิ์ ตั้งพิทักษ์กุล คุณอนันตศักดิ์ ศรีสมัย และผู้ประกอบการโรงสีข้าวที่ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ในทุกจังหวัดที่ทีมงานได้เข้าสำรวจ

สุดท้ายคณะผู้เขียนขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งที่สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และสำนักประสานงาน “งานวิจัยเชิงนโยบายเกษตรและเสริมสร้างเครือข่ายงานวิจัยเชิงนโยบาย” สถาบันคลังสมองของชาติ ได้พิจารณาให้ทุนสนับสนุนการวิจัยประจำปีงบประมาณ 2565 พร้อมกับภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตรและทรัพยากร คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และ รศ.สมพร อีสวิลานนท์ ในการสนับสนุนให้ผู้เขียนผลิตเอกสารเล่มนี้ออกมา

อัจฉรา ปทุมนากุล และคณะ

คำนำผู้เขียน

โรงเรียนวิชาชีพที่อยู่ในอุตสาหกรรมข้าวมาอย่างยาวนาน ถือเป็นกลไกสำคัญในโซ่อุปทานข้าวของไทยซึ่งมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดโซ่อุปทานข้าวจำนวนมาก การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในอุตสาหกรรมโรงเรียนวิชาชีพส่งผลกระทบต่อโรงเรียนข้าวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ตลอดช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาจึงมีทั้งโรงเรียนวิชาชีพที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ และโรงเรียนวิชาชีพที่ไม่ประสบความสำเร็จจนต้องออกจากอุตสาหกรรมไป การเข้าใจถึงโซ่คุณค่าของธุรกิจโรงเรียนวิชาชีพจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้ทราบถึงกิจกรรมในโซ่คุณค่าของโรงเรียนวิชาชีพเพื่อเรียนรู้จากโรงเรียนวิชาชีพที่สามารถปรับตัวให้ก้าวผ่านสถานะที่เปลี่ยนผ่านว่ามีการปรับตัวผ่านกิจกรรมในโซ่คุณค่าอย่างไร ประกอบกับรูปแบบการปรับตัวและผลสำเร็จของการปรับตัวของโรงเรียนวิชาชีพเป็นบทเรียนที่น่าสนใจให้กับธุรกิจการเกษตรอื่น ๆ ในอนาคต เอกสารวิชาการฉบับนี้จึงเป็นการนำเสนอข้อมูลดังกล่าว

เนื้อหาในเอกสารประกอบด้วย 5 บท **บทแรก** ภาพรวมของอุตสาหกรรมโรงเรียนวิชาชีพและแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา **บทที่ 2** การวิเคราะห์โครงสร้างของอุตสาหกรรมโรงเรียนวิชาชีพภายใต้แนวคิดแรงกดดันทั้ง 5 ประการ และโซ่คุณค่าของโรงเรียนวิชาชีพซึ่งเป็นการวิเคราะห์ในกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน **บทที่ 3** กรณีศึกษาของโรงเรียนวิชาชีพที่มีรูปแบบการปรับตัวแบบยืดหยุ่น โดยเป็นการวิเคราะห์ภายใต้กิจกรรมต่าง ๆ ของโซ่คุณค่าและการปรับตัวเชิงพลวัตของโรงเรียนวิชาชีพตัวอย่าง **บทที่ 4** กรณีศึกษาของโรงเรียนวิชาชีพที่มีรูปแบบการปรับตัวแบบสอดคล้อง โดยเป็นการวิเคราะห์ภายใต้กิจกรรมต่าง ๆ ของโซ่คุณค่าและการปรับตัวเชิงพลวัตของโรงเรียนวิชาชีพตัวอย่าง **บทที่ 5** เป็นการเปรียบเทียบกิจกรรมต่าง ๆ ในโซ่คุณค่าของโรงเรียนวิชาชีพตัวอย่างทั้ง 5 แห่ง และเป็นการฉายภาพถึงรูปแบบโรงเรียนวิชาชีพในอนาคต

เอกสารเล่มนี้สังเคราะห์เนื้อหาจากงานวิจัยเรื่อง **“การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอุตสาหกรรมโรงเรียนวิชาชีพ และการปรับตัวในยุคเปลี่ยนผ่าน”** ซึ่งได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยและนวัตกรรมจากสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) โดยมีเป้าประสงค์เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายได้แก่ กลุ่มผู้ประกอบการโรงเรียนวิชาชีพ ผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตร นิสิต นักศึกษา และผู้สนใจ ได้ใช้เป็นแหล่งความรู้เกี่ยวกับธุรกิจโรงเรียนวิชาชีพตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน อีกทั้งเอกสารเล่มนี้ยังสามารถนำไปใช้เป็นเอกสารอ่านประกอบในวิชาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการเกษตรและเศรษฐศาสตร์เกษตรในหลากหลายประเด็น ผู้เขียนหวังว่าความรู้จากเอกสารเล่มนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้อ่านไม่มากนัก

บทบรรณาธิการ

โรงสีข้าวเป็นธุรกิจหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญบนห่วงโซ่อุปทานข้าวของไทยมาอย่างยาวนาน ทั้งนี้ เพราะผลผลิตข้าวเปลือกที่เกษตรกรผลิตได้จะถูกส่งผ่านมายังโรงสีเพื่อการแปรรูปผลผลิตข้าวเปลือกให้เป็นข้าวสาร โรงสีจึงเป็นธุรกิจปลายน้ำบนโซ่อุปทานการผลิตข้าวเปลือก และขณะเดียวกันโรงสีเป็นหนึ่งในหน่วยธุรกิจบนโซ่อุปทานต้นน้ำของสินค้าข้าวสาร โดยจะเป็นผู้แปรรูปข้าวเปลือกให้เป็นข้าวสาร รวมถึงทำหน้าที่ในการคัดเกรด บรรจุ การขนส่ง และกระจายสินค้าข้าวสารให้กับผู้ประกอบการค้าส่ง ค้าปลีก และรวมถึงผู้ส่งออกในตลาดการค้าข้าวสาร การเติบโตของอุตสาหกรรมโรงสีข้าว นับว่าเป็นแรงหนุนที่สำคัญต่อการเติบโตและขยายตัวของเศรษฐกิจข้าวไทย จนทำให้ประเทศไทยเป็นหนึ่งในประเทศผู้ส่งออกสินค้าข้าวที่สำคัญของโลก

เอกสารวิชาการฉบับนี้ เป็นการสังเคราะห์เนื้อหาจากรายงานการศึกษาเรื่อง **“การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอุตสาหกรรมโรงสีและการปรับตัวในยุคเปลี่ยนผ่าน”** โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รวิศสาข์ สุชาโต และคณะ ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตรและทรัพยากร คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยจากสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ปี พ.ศ. 2565 ภายใต้สัญญาที่ N21A650133 มีเป้าหมายเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างอุตสาหกรรมโรงสีข้าว การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงสีในยุคเปลี่ยนผ่าน ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามลักษณะการปรับตัวของโรงสีและปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงสี ตลอดจนจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่เหมาะสมกับโครงสร้างอุตสาหกรรมโรงสีในยุคปัจจุบัน

สำนักประสานงาน “งานวิจัยเชิงนโยบายเกษตรและเสริมสร้างเครือข่ายงานวิจัยเชิงนโยบาย” เห็นว่าเอกสารฉบับนี้ ได้นำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับใช้ประกอบในการกำหนดนโยบายและแนวทางเพื่อสนับสนุนพัฒนาธุรกิจโรงสีข้าวให้เป็นหน่วยธุรกิจที่มีประสิทธิภาพบนโซ่อุปทานสินค้าข้าวไทยให้แข่งขันได้อย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต

ซึ่งสำนักประสานงานฯ ขอขอบคุณ ศาสตราจารย์ ดร.ประยงค์ เนตยารักษ์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่สละเวลาพิจารณาเนื้อหาของเอกสาร และขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ปทุมนากุล และคณะ ที่ได้จัดทำสังเคราะห์ข้อความรู้จากรายงานวิจัยขึ้นเป็นเอกสารวิชาการฉบับนี้ มา ณ โอกาสนี้

บรรณาธิการ



สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 ภาพรวมโรงสีข้าวและแนวคิดในการวิเคราะห์	13
1.1 ความสำคัญและเหตุผล	14
1.2 กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ธุรกิจโรงสีข้าว	16
1.2.1 แนวคิดแรงกดดันทั้ง 5 ประการ (Five Forces Model)	17
1.2.2 แนวคิดโซ่คุณค่า (Value Chain)	20
1.2.3 ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) ในการปรับตัว	23
1.3 ภาพรวมของอุตสาหกรรมโรงสีข้าว	25
1.4 การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของธุรกิจโรงสีข้าว	30
1.5 บทสรุป	32
บทที่ 2 การวิเคราะห์สภาพอุตสาหกรรมและโซ่คุณค่าโรงสีข้าวไทย	33
2.1 การวิเคราะห์สภาพอุตสาหกรรม	34
2.1.1 การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมโรงสีข้าว	34
2.1.2 การเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่	38
2.1.3 การทดแทนกันของสินค้า	40
2.1.4 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ	40
2.1.5 อำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ	41
2.2 โซ่คุณค่าโรงสีข้าวของไทย	42
2.2.1 การนำเข้าวัตถุดิบ (Inbound Logistic)	42
2.2.2 การผลิต (Operation)	44
2.2.3 การส่งมอบและการจัดการสินค้าคงคลัง	52
2.2.4 การตลาด	54
2.2.5 การจัดซื้อ (Procurement)	57
2.2.6 การเงิน	58
2.2.7 โครงสร้างองค์กร	62
2.2.8 เทคโนโลยี	63
2.3 บทสรุป	63

สารบัญ

บทที่ 3	โรงสีข้าวกับการปรับตัวแบบยืดหยุ่น	หน้า 65
3.1	โรงสีข้าว A	67
3.1.1	ข้อมูลทั่วไปของโรงสีข้าว A	67
3.1.2	โซ่คุณค่าของโรงสีข้าว A	68
3.1.3	การปรับตัวเชิงพลวัต	77
3.1.4	ความสำเร็จในการปรับตัวเชิงพลวัต	81
3.2	โรงสีข้าว B	83
3.2.1	ข้อมูลทั่วไปของโรงสีข้าว B	83
3.2.2	โซ่คุณค่าของโรงสีข้าว B	83
3.2.3	การปรับตัวเชิงพลวัต	91
3.2.4	ความสำเร็จในการปรับตัวเชิงพลวัต	96
3.3	โรงสีข้าว C	97
3.3.1	ข้อมูลทั่วไปของโรงสีข้าว C	97
3.3.2	โซ่คุณค่าของโรงสีข้าว C	97
3.3.3	การปรับตัวเชิงพลวัต	106
3.3.4	ความสำเร็จในการปรับตัวเชิงพลวัต	110
3.4	บทสรุป	112
บทที่ 4	โรงสีข้าวและการปรับตัวที่สอดคล้อง	113
4.1	โรงสีข้าว D	115
4.1.1	ข้อมูลทั่วไปของโรงสีข้าว D	115
4.1.2	โซ่คุณค่าของโรงสีข้าว D	116
4.1.3	การปรับตัวเชิงพลวัต	123
4.1.4	ความสำเร็จในการปรับตัวเชิงพลวัต	127
4.2	โรงสีข้าว E	128
4.2.1	ข้อมูลทั่วไปของโรงสีข้าว E	128
4.2.2	โซ่คุณค่าของโรงสีข้าว E	129
4.2.3	การปรับตัวเชิงพลวัต	136
4.2.4	ความสำเร็จในการปรับตัวเชิงพลวัต	140
4.3	บทสรุป	142

สารบัญ

บทที่ 5	โรงสีข้าว: ความเหมือนที่แตกต่าง	หน้า 143
5.1	การสร้างคุณค่าของโซ่คุณค่าของโรงสีข้าว	144
5.1.1	การนำเข้าวัตถุดิบ (Inbound Logistic)	144
5.1.2	การผลิต (Operation)	146
5.1.3	การส่งมอบและการจัดการสินค้าคงคลัง	147
5.1.4	การตลาด	148
5.1.5	การจัดซื้อ (Procurement)	149
5.1.6	โครงสร้างองค์กร	150
5.1.7	เทคโนโลยี	150
5.2	การเปรียบเทียบรูปแบบการปรับตัวและสมรรถนะของโรงสีข้าว	151
5.3	ฉายภาพโรงสีข้าวในอนาคต	154
5.3.1	แนวโน้มการปรับเปลี่ยนของโรงสีข้าว	154
5.3.2	การสร้างคุณค่าของโซ่คุณค่าผ่านกิจกรรมต่าง ๆ	155
5.4	บทสรุปและข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	156
5.4.1	การพัฒนาศักยภาพภายในด้วยการเพิ่มคุณค่าของโซ่คุณค่า	157
5.4.2	การพัฒนาโซ่อุปทานข้าว	158
เอกสารอ้างอิง		159
ภาคผนวก		163
ภาคผนวก ก	รายชื่อจังหวัดจำแนกตามภาค	164
ภาคผนวก ข	จำนวนตัวอย่างโรงสีข้าวแยกตามประเภทโรงสีข้าว	165
ภาคผนวก ค	การประเมินความสามารถเชิงพลวัตและความสำเร็จทางธุรกิจ	166
ภาคผนวก ง	มาตรฐานข้าวไทย	167

สารบัญตาราง

	หน้า	
ตารางที่ 2.1	จำนวนโรงสีขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ ปี 2550 - 2564	36
ตารางที่ 2.2	ปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือกในปี 2564	43
ตารางที่ 2.3	การปรับปรุงคุณภาพข้าวหอมมะลิ	49
ตารางที่ 2.4	การปรับปรุงคุณภาพข้าวขาว	50
ตารางที่ 2.5	อัตราแปรสภาพข้าวเปลือกหอมมะลิ 1 ตัน	50
ตารางที่ 2.6	อัตราแปรสภาพข้าวเปลือกขาว 1 ตัน	51
ตารางที่ 2.7	ต้นทุนในดำเนินงานของโรงสีข้าว	52
ตารางที่ 2.8	อัตราการมนเวียนของสินค้าคงเหลือของโรงสีข้าว	53
ตารางที่ 2.9	ราคาจำหน่ายข้าวสาร	57
ตารางที่ 2.10	อัตราส่วนทุนหมุนเวียนหรือสภาพคล่อง	59
ตารางที่ 2.11	อัตราการมนเวียนของลูกหนี้	60
ตารางที่ 2.12	อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (ROA)	61
ตารางที่ 2.13	อัตราส่วนทางการเงินแสดงความสามารถในการทำกำไร	62
ตารางที่ 3.1	อัตราแปรสภาพข้าวของโรงสีข้าว A	70
ตารางที่ 3.2	อัตราส่วนทางการเงินของโรงสีข้าว A และค่าเฉลี่ยโรงสีข้าวขนาดใหญ่ ตั้งแต่ปี 2561 - 2564	76
ตารางที่ 3.3	อัตราการมนเวียนของโรงสีข้าว B	85
ตารางที่ 3.4	อัตราส่วนทางการเงินของโรงสีข้าว B และค่าเฉลี่ยโรงสีข้าวขนาดกลาง ตั้งแต่ปี 2561 - 2564	90
ตารางที่ 3.5	อัตราแปรสภาพข้าวของโรงสีข้าว C	99
ตารางที่ 3.6	อัตราส่วนทางการเงินของโรงสีข้าว C และค่าเฉลี่ยโรงสีข้าวขนาดกลาง ตั้งแต่ปี 2561 - 2564	105
ตารางที่ 4.1	อัตราส่วนทางการเงินของโรงสีข้าว D และค่าเฉลี่ยโรงสีข้าวขนาดใหญ่ ตั้งแต่ปี 2561 - 2564	122
ตารางที่ 4.2	อัตราการมนเวียนของโรงสีข้าว E	130
ตารางที่ 4.3	อัตราส่วนทางการเงินของโรงสีข้าว E และค่าเฉลี่ยโรงสีข้าวขนาดใหญ่ ตั้งแต่ปี 2561 - 2564	135
ตารางที่ 5.1	การเปรียบเทียบรูปแบบการปรับตัวและสมรรถนะของโรงสีข้าว	153
ตารางผนวกที่ ก	รายชื่อจังหวัดจำแนกตามภาค	164
ตารางผนวกที่ ข	จำนวนโรงสีข้าวกลุ่มตัวอย่างตามขนาดและประเภทธุรกิจ	165
ตารางผนวกที่ ง-1	มาตรฐานสินค้าข้าวขาวหอมมะลิไทย	168
ตารางผนวกที่ ง-2	มาตรฐานสินค้าข้าวขาวหักหอมมะลิไทย	169
ตารางผนวกที่ ง-3	มาตรฐานสินค้าข้าวขาว	170

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 แรงแผ่กัคดัันท้ัง 5 ประการ (Five Forces Model)	17
ภาพที่ 1.2 สายโซ่แห่งคุณค่า	23
ภาพที่ 1.3 แนวคืดของความสามารถเชิงพลวัต	24
ภาพที่ 1.4 โซ่อุปทานข้าวของประเทศไทยในปัจจุบัน	26
ภาพที่ 1.5 จำนวนโรงสีข้าวขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ ปี 2550 - 2564	28
ภาพที่ 1.6 จำนวนโรงสีข้าวในแต่ละภาค ปี 2550 - 2564	29
ภาพที่ 1.7 กำลังการผลิตรวมสูงสุด (หมื่นตันต่อวัน) ในแต่ละพื้นที่ปี 2550 - 2564	30
ภาพที่ 2.1 การกระจุกตัวของโรงสีระดับภาคและประเทศ	38
ภาพที่ 2.2 แสดงปริมาณการส่งออกข้าวรายปีของประเทศต่าง ๆ ตั้งแต่ปี 2534 - 2564	39
ภาพที่ 2.3 กระบวนการสีข้าว	47
ภาพที่ 3.1 เปรียบเทียบรายได้ของโรงสีข้าว A และค่าเฉลี่ยโรงสีข้าวขนาดใหญ่ ตั้งแต่ปี 2560 - 2564	73
ภาพที่ 3.2 เปรียบเทียบสัดส่วนต้นทุนการผลิตของโรงสีข้าว A และค่าเฉลี่ยโรงสีข้าวขนาดใหญ่ ตั้งแต่ปี 2560 - 2564	74
ภาพที่ 3.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวเชิงพลวัตของโรงสีข้าว A	81
ภาพที่ 3.4 เปรียบเทียบรายได้ของโรงสีข้าว B และค่าเฉลี่ยโรงสีข้าวขนาดใหญ่	88
ภาพที่ 3.5 เปรียบเทียบสัดส่วนต้นทุนการผลิตของโรงสีข้าว B และค่าเฉลี่ยโรงสีข้าวขนาดใหญ่ ตั้งแต่ปี 2560 - 2564	88
ภาพที่ 3.6 ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวเชิงพลวัตของโรงสีข้าว B	95
ภาพที่ 3.7 เปรียบเทียบรายได้ของโรงสีข้าว C และค่าเฉลี่ยโรงสีข้าวขนาดกลาง ตั้งแต่ปี 2560 - 2564	102
ภาพที่ 3.8 เปรียบเทียบต้นทุนการผลิตของโรงสีข้าว C และค่าเฉลี่ยโรงสีข้าวขนาดกลาง ตั้งแต่ปี 2560 - 2564	103
ภาพที่ 3.9 ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวเชิงพลวัตของโรงสีข้าว C	110
ภาพที่ 4.1 เปรียบเทียบรายได้ของโรงสีข้าว D และค่าเฉลี่ยโรงสีข้าวขนาดใหญ่	120
ภาพที่ 4.2 เปรียบเทียบสัดส่วนต้นทุนการผลิตของโรงสีข้าว D และค่าเฉลี่ยโรงสีข้าวขนาดใหญ่	120
ภาพที่ 4.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวเชิงพลวัตของโรงสีข้าว D	127
ภาพที่ 4.4 เปรียบเทียบรายได้ของโรงสีข้าว E และค่าเฉลี่ยโรงสีข้าวขนาดใหญ่	133
ภาพที่ 4.5 เปรียบเทียบสัดส่วนต้นทุนการผลิตของโรงสีข้าว E และค่าเฉลี่ยโรงสีข้าวขนาดใหญ่	133
ภาพที่ 4.6 ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวเชิงพลวัตของโรงสีข้าว E	139

ภาพรวม

โรงสีข้าว และ แนวคิดในการวิเคราะห์





01

ภาพรวมโรงสีข้าว

และแนวคิดในการวิเคราะห์

1.1 ความสำคัญและเหตุผล

ข้าวเป็นอาหารหลักของคนไทย ข้าวจึงเป็นพืชเศรษฐกิจที่สำคัญของไทยมาตั้งแต่อดีต ธุรกิจโรงสีข้าวจึงเป็นธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญในโซ่อุปทานข้าวของไทย ถือเป็นห่วงโซ่สำคัญในการเชื่อมโยงธุรกิจต้นน้ำและปลายน้ำเข้าด้วยกัน โดยโรงสีข้าวมีบทบาทสำคัญในการรวบรวมข้าวเปลือกจากเกษตรกร ผู้รวบรวมเพื่อนำมาแปรรูปให้เป็นข้าวสารสำหรับผู้บริโภคข้าวในประเทศไทย เมื่อข้าวได้กลายเป็นสินค้าส่งออกหลักของประเทศไทย โรงสีข้าวยังคงมีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงอุตสาหกรรมต้นน้ำและผู้ส่งออกของไทย โดยทำหน้าที่รวบรวม สีข้าว เพื่อส่งให้ผู้ส่งออกต่อไป การเติบโตของอุตสาหกรรมโรงสีข้าวเติบโตตามมูลค่าการส่งออกของสินค้าข้าวของไทย ทำให้อุตสาหกรรมโรงสีข้าวจึงมีอัตราการเติบโตสูง มีผลตอบแทนจากการลงทุนสูง ดึงดูดให้มีการเข้ามาลงทุนในอุตสาหกรรมโรงสีข้าวเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง



นอกจากนี้ผลจากการดำเนินนโยบายแทรกแซงกลไกตลาดข้าวเปลือกของรัฐบาลจากโครงการรับจำนำข้าวของรัฐในช่วงปี 2544 - 2551 ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการขยายตัวของอุตสาหกรรมโรงสีข้าว โดยการเปิดโอกาสให้โรงสีเข้ามาเป็นหน่วยรับจำนำใบประทวนสินค้าข้าวในโครงการรับจำนำข้าวของรัฐ ประกอบกับนโยบายพัฒนาตลาดข้าวที่สนับสนุนให้ธนาคารพาณิชย์ให้สินเชื่อเพื่อสต็อกข้าวเปลือกของโรงสีข้าว โดยพิจารณาจากกำลังการผลิตของโรงสีทำให้โรงสีขนาดใหญ่สามารถเข้าถึงวงเงินสินเชื่อในจำนวนที่สูงกว่าโรงสีขนาดกลาง อีกทั้งโรงสีที่จะเข้าร่วมโครงการรับจำนำข้าวเปลือกของรัฐจะต้องมีพื้นที่จัดเก็บและรับฝากสต็อกข้าวตามเกณฑ์ที่กำหนด โรงสีขนาดใหญ่ ซึ่งมีความได้เปรียบโรงสีขนาดกลางมากกว่า ส่งผลให้โรงสีข้าวขนาดกลางจำนวนหนึ่งได้ขยายขนาดของโรงสีข้าวไปเป็นโรงสีข้าวขนาดใหญ่มากขึ้น ส่งผลให้กำลังการผลิตในอุตสาหกรรมโรงสีเพิ่มขึ้นอย่างมากจาก 25.84 ล้านตันต่อปี ในปี พ.ศ. 2543 มาเป็น 67.47 ล้านตันต่อปี ในปี พ.ศ. 2551 (กรมโรงงานอุตสาหกรรม. 2565)

อย่างไรก็ตามพบว่า ในช่วงปี 2550 เป็นต้นมาอุตสาหกรรมโรงสีข้าวเริ่มประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะเมื่อรัฐได้เปลี่ยนนโยบายแทรกแซงกลไกตลาดข้าวเปลือกจากโครงการรับจำนำข้าวเปลือกในปลายทศวรรษ 2550 มาเป็นโครงการประกันรายได้ขั้นต่ำ ทำให้โรงสีข้าวที่เคยได้รับผลประโยชน์จากนโยบายรัฐต้องหันมาแข่งขันกันจากความสามารถเชิงธุรกิจ และประสิทธิภาพการจัดการมากขึ้น ประกอบกับแรงกดดันจากการมีกำลังการผลิตส่วนเกินในอุตสาหกรรมโรงสีข้าวสูง และภาวะการส่งออกข้าวของไทยลดลงจากความสามารถในการแข่งขันของไทยในตลาดข้าวโลกลดลง ปัญหาการขาดแคลนแรงงานในชนบทส่งผลให้ธุรกิจโรงสีข้าวจำนวนไม่น้อยเริ่มมีปัญหาในการดำเนินธุรกิจ เกิดปัญหาการขาดสภาพคล่อง และนำไปสู่ปัญหาการชำระคืนสินเชื่อของโรงสีข้าว ทำให้ธนาคารพาณิชย์เริ่มลดการให้สินเชื่อแก่โรงสีข้าว ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้โรงสีข้าวจำนวนหนึ่งไม่สามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงสีข้าวได้ต้องออกจากตลาดไป ดังจะเห็นได้จากจำนวนโรงสีข้าวในประเทศมีการลดลงอย่างต่อเนื่อง

ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นของอุตสาหกรรมโรงสีข้าว และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ยังมีโรงสีข้าวจำนวนมากที่สามารถปรับตัวให้สามารถแข่งขันได้ในอุตสาหกรรม โรงสีข้าวเหล่านี้ได้มีกระบวนการปรับตัวอย่างต่อเนื่องในกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงสีข้าว เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การเข้าใจสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมโรงสีข้าวในปัจจุบัน และการถอดบทเรียนของโรงสีข้าวที่มีความสามารถในการแข่งขันจึงเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นเอกสารเล่มนี้เป็นการนำเสนอการสังเคราะห์ผลงานวิจัยที่มุ่งเน้น ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจของอุตสาหกรรมโรงสีข้าว
- 2) การวิเคราะห์โซ่คุณค่าเพื่อวิเคราะห์กิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนของอุตสาหกรรมโรงสีข้าว
- 3) การถอดบทเรียนของโรงสีข้าวที่มีความสามารถในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

1.2 กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ธุรกิจโรงสีข้าว

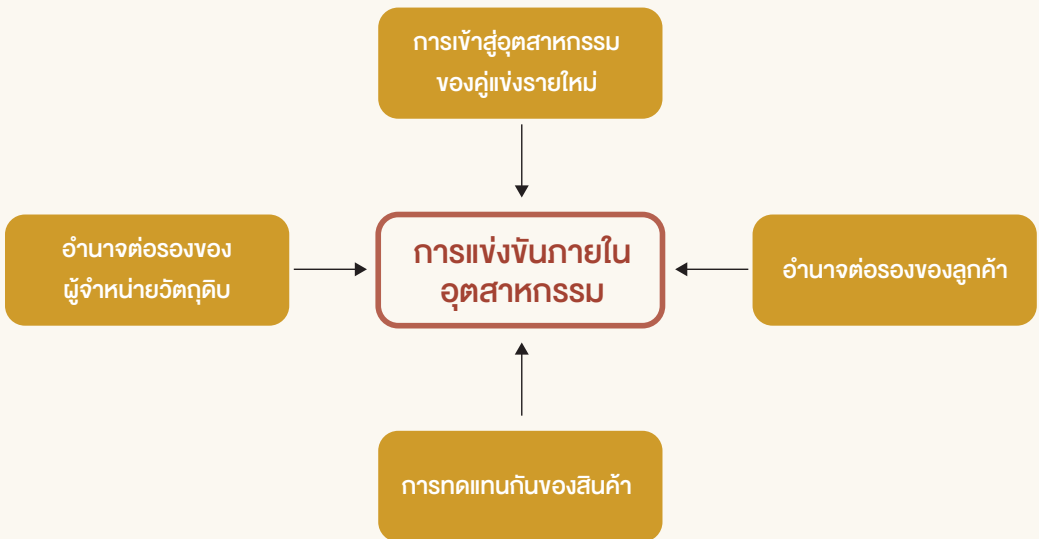
ในส่วนนี้จะนำเสนอแนวคิดการวิเคราะห์โรงสีข้าว โดยจะใช้แนวคิดแรงผลักดันทั้ง 5 ประการ (Five Forces Model) ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจของอุตสาหกรรมโรงสีข้าว แนวคิดการวิเคราะห์โซ่คุณค่าเพื่อวิเคราะห์กิจกรรมระดับหน้าที่ตั้งแต่การนำเข้าปัจจัยการผลิต การนำสินค้าออกจำหน่าย การตลาด การบริการและกิจกรรมสนับสนุนอื่น ๆ ได้แก่ การจัดซื้อ การพัฒนาเทคโนโลยี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และโครงสร้างพื้นฐาน และแนวคิดการวิเคราะห์ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) ในการปรับตัวของธุรกิจโรงสีข้าว โดยการวิเคราะห์ความสามารถด้านต่าง ๆ

ตั้งแต่ความพร้อมด้านทรัพยากรของโรงสีข้าว ด้านการรับรู้โอกาส การยึดจับโอกาส การปฏิรูปองค์กร และธุรกิจ

1.2.1 แนวคิดแรงกดดันทั้ง 5 ประการ (Five Forces Model)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจนั้นมีความสำคัญ เนื่องจากทำให้ทราบถึงการแข่งขันของธุรกิจซึ่งมีผลต่อการสร้างผลกำไรของบริษัท โดยลักษณะการแข่งขันของธุรกิจขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย อาทิ การมีโครงสร้างตลาดแบบแข่งขันสมบูรณ์ย่อมทำให้เกิดการแข่งขัน เมื่อกำไรของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมนั้นมากกว่ากำไรปกติ ย่อมจะก่อให้เกิดแรงจูงใจแก่ผู้ประกอบการรายใหม่ในการเข้าสู่อุตสาหกรรม ทำให้กำไรของผู้ประกอบการจะเข้าสู่กำไรปกติในที่สุด

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจของอุตสาหกรรมนั้น จะใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์คือ แรงผลักดันทั้ง 5 ประการ (Five Forces Model) ซึ่งเป็นแนวคิดของ Micheal E Porter (Porter, M. E. ,1985.) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจของอุตสาหกรรมนั้นเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารเข้าใจในลักษณะโครงสร้างของอุตสาหกรรมนั้น ๆ ซึ่งแต่ละอุตสาหกรรมต่างมีความแตกต่างกันไป (ภาพที่ 1.5)



ภาพที่ 1.1 แรงผลักดันทั้ง 5 ประการ (Five Forces Model)

แรงผลักดันทั้ง 5 ประการ (Five Forces Model) ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1) การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

คือ การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ว่ามีการแข่งขันกันอย่างไร มีการแข่งขันที่รุนแรงหรือไม่ โดยดูจากโครงสร้างอุตสาหกรรม/โครงสร้างตลาด อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม จำนวนและประเภทของสินค้า ลักษณะและจำนวนของคู่แข่ง เป็นต้น ดังนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดประการแรกคือ การพิจารณาลักษณะตลาดของอุตสาหกรรมว่ามีลักษณะตลาดเป็นแบบใด อาทิ ตลาดผูกขาด ตลาดผู้ผลิตหรือผู้ขายผลผลิตน้อยราย หรือตลาดผู้ผลิตหรือผู้ขายผลผลิตมากมาย เนื่องจากลักษณะโครงสร้างตลาดที่ต่างกันย่อมส่งผลต่อการแข่งขัน และการกำหนดราคาที่แตกต่างกัน

ทั้งนี้ มีปัจจัยหลายประการที่ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างอุตสาหกรรม/ตลาดซึ่งส่งผลกระทบต่อสภาพการแข่งขันของผู้เล่นภายในอุตสาหกรรม อาทิ จำนวนคู่แข่ง ความแตกต่างในต้นทุนค่า ต้นทุนคงที่ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่สามารถนำมาพิจารณาเพื่อดูว่าอุตสาหกรรมนั้นมีลักษณะการแข่งขันที่รุนแรงมากหรือน้อย โดยปัจจัยที่ส่งผลการแข่งขันในอุตสาหกรรม เช่น ต้นทุนคงที่ อุปสรรคของการออกจากอุตสาหกรรม การเติบโตของความต้องการสินค้า

2) การเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่

การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ในอุตสาหกรรมจะส่งผลให้จำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรมมีเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะทำให้มีการช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาด การแข่งขันในอุตสาหกรรมจะเพิ่มสูงขึ้น การทำกำไรลดลง ดังนั้นผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมจะพยายามปกป้องมิให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาในอุตสาหกรรม ดังนั้นผู้เข้ามารายใหม่จึงจะพิจารณา 2 ปัจจัย คือ อุปสรรคของการเข้าสู่อุตสาหกรรม และการตอบโต้ของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรม

2.1) ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคการเข้าสู่อุตสาหกรรม

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคการเข้าสู่อุตสาหกรรมประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้ การประหยัดต่อขนาด ความแตกต่างของสินค้า การมีต้นทุนที่ต่ำกว่า ความได้เปรียบทางด้านวัตถุดิบ และการขาดความรู้ในการผลิตหรือการใช้เทคโนโลยีเฉพาะอย่าง ความต้องการแหล่งเงินทุน ความจำเป็นต้องการเงินลงทุนสูง ต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าใหม่สูง การเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่าย และนโยบายรัฐ กฎหมายหรือระเบียบบังคับ เป็นต้น

2.2) การตอบโต้ของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรม

การตอบโต้ของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเป็นการขัดขวางผู้ที่เข้ามาใหม่ไม่ให้เข้ามาสู่อุตสาหกรรมได้ง่าย เป็นกรณีตลาดแข่งขันไม่สมบูรณ์ โดยการตอบโต้จะมีมากหรือน้อยสามารถดูได้จากการผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมมีทรัพยากรเหลือใช้ มีกำลังการผลิตที่เพียงพอสำหรับความต้องการในอนาคตที่จะเพิ่มสูงขึ้น จะสามารถตอบโต้ผู้ที่เข้ามาใหม่ได้มาก อุตสาหกรรมนั้นมีอัตราการเติบโตต่ำลง ทำให้ผู้ที่อยู่ก่อนต้องพยายามรักษาส่วนแบ่งการตลาดของตนไว้

3) การทดแทนกันของสินค้า

สินค้าทดแทน คือ สินค้าที่ดูเหมือนจะแตกต่างหรือเป็นสินค้าคนละชนิด แต่ในสายตาของผู้บริโภคหรือผู้ซื้อสามารถทดแทนกันได้ ซึ่งระดับการทดแทนอาจทดแทนได้มากหรือน้อย แตกต่างกันไป อาทิ น้ำเต้าหู้สามารถทดแทนน้ำนมวัว บรรจุภัณฑ์พลาสติกที่มีน้ำหนักเบา ราคาถูกนำเข้ามาทดแทนบรรจุภัณฑ์แก้วที่มีน้ำหนักและราคาแพงกว่า ดังนั้นหากสินค้าของบริษัทมีสินค้าประเภทอื่นสามารถทดแทนได้ง่ายหรือมากย่อมมีการแข่งขันมาก

ปัจจัยที่จะพิจารณาว่าเป็นสินค้าที่ทดแทนกันได้มากหรือน้อยนั้นได้แก่ ราคาสินค้าที่ทดแทนนั้นมีความน่าพอใจหรือไม่ คุณภาพ ความพึงพอใจที่ได้รับจากการบริโภคสินค้าทดแทนเป็นอย่างไร ต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทน

4) อำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ

ผู้จำหน่ายวัตถุดิบมีบทบาทสำคัญในด้านต้นทุนการผลิต เนื่องจากหากวัตถุดิบมีราคาสูงขึ้น จะส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิต ทำให้ต้นทุนสูงขึ้นตามไปด้วย ดังนั้นหากผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตมีอำนาจการต่อรองสูงย่อมทำให้ผู้ผลิตได้รับผลกำไรลดลง การพิจารณาว่าผู้จำหน่ายวัตถุดิบมีอำนาจการต่อรองมากหรือน้อยนั้นขึ้นกับ (1) ผู้จำหน่ายการผลิตมีอำนาจการต่อรองมากในตลาดเพียงใด และ (2) การที่ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตจะเปลี่ยนมาเป็นผู้ผลิตเองหรือไม่

ซึ่งการที่ผู้จำหน่ายวัตถุดิบมีอำนาจการต่อรองมากในตลาดเพียงใดขึ้นกับปัจจัยดังต่อไปนี้ จำนวนผู้จำหน่ายวัตถุดิบ วัตถุดิบเป็นวัตถุดิบที่มีวัตถุดิบอื่นทดแทนได้มากหรือน้อย ผู้จำหน่ายเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบรายใหญ่ ผู้ซื้อวัตถุดิบเป็นผู้ซื้อรายใหญ่หรือรายเล็ก ต้นทุนการเปลี่ยนวัตถุดิบมากหรือน้อย เป็นต้น

5) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อสินค้ามากหรือน้อยจะส่งผลต่อการกำหนดราคาสินค้าในตลาด เพราะลูกค้ามักต้องการซื้อสินค้าในราคาต่ำและมีคุณภาพสูง ดังนั้นปัจจัยที่ทำให้ลูกค้ามีอำนาจการต่อรองมากขึ้นกับลักษณะไม่แข่งขันหรือแข่งขันน้อยในตลาดผู้ซื้อ ต้นทุนการเปลี่ยนสินค้าต่ำ ลูกค้าซื้อสินค้าในปริมาณมาก ลูกค้ามีข้อมูลของผลิตภัณฑ์ ราคา และต้นทุนการผลิต การมีสินค้าอื่นทดแทนได้ ผู้ซื้อสามารถเลื่อนหรือชะลอระยะเวลาในการซื้อสินค้าได้ เป็นต้น

1.2.2 แนวคิดโซ่คุณค่า (Value Chain)

Michael E. Porter ได้เสนอแนวคิดเรื่อง Value Chain Analysis หรือการวิเคราะห์มูลค่าเชื่อมโยง หรือสายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) เป็นวิธีที่เป็นระบบในการตรวจสอบกิจกรรมในระดับหน้าที่ขององค์การทั้งหมด และวิธีการที่จะสร้างคุณค่าในสายตาของลูกค้า (Customer Value) ซึ่งคุณค่าในสายตาของลูกค้า (Customer Value) เป็นผลมาจาก

- 1) ผลิตภัณฑ์มีลักษณะเฉพาะและมีความแตกต่าง
- 2) ผลิตภัณฑ์มีราคาต่ำ
- 3) องค์กรมีความสามารถในการตอบสนองความต้องการเฉพาะของลูกค้าได้ หรือเป็นโครงสร้างงานที่มีประโยชน์ในการกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างมีระบบ เพื่อใช้โอกาสและกำจัดอุปสรรคในสภาพแวดล้อมภายนอก

กระบวนการวิเคราะห์สายโซ่แห่งคุณค่า (Value) จะต้องแบ่งกิจกรรมของธุรกิจออกเป็นกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างคุณค่า และเพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมเหล่านี้ว่าแต่ละกิจกรรมจะสามารถสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์หรือบริการ และเป็นแหล่งของการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจอย่างไร ซึ่งแนวการวิเคราะห์มูลค่าการเชื่อมโยงจะช่วยให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในความสามารถด้านต่าง ๆ ของกิจการที่จะช่วยให้กิจการบรรลุข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างที่ต้องการได้

ในสายโซ่แห่งคุณค่านี้ได้นำแบ่งกิจกรรมออกเป็น 2 ส่วน (ภาพที่ 1.2) คือ

1.1) กิจกรรมหลัก ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 5 กิจกรรม คือ

1.1.1) การนำเข้าวัตถุดิบ ได้แก่ การจัดการวัตถุดิบ การรับวัตถุดิบ การจัดการสินค้าคงคลัง กิจกรรมนี้มีความสำคัญต่อการลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเป็นอย่างมาก

การวิเคราะห์จะทำการวิเคราะห์ในด้านความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบ ความเพียงพอความสามารถในการควบคุมหรือจัดการสินค้าคงคลัง

1.1.2) การผลิต คือ การเปลี่ยนปัจจัยการผลิตให้เป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปในกิจกรรมนี้ได้แก่ การใช้เครื่องจักร การบรรจุภัณฑ์ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน การบำรุงรักษาเครื่องจักร หากการผลิตมีประสิทธิภาพสูงจะทำให้มีต้นทุนการผลิตต่ำลงได้

การวิเคราะห์ในประเด็นนี้จะให้ความสำคัญต่อผลผลิตภาพของเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต ประสิทธิภาพของการผลิต การวางแผนโรงงาน ความเหมาะสมของกระบวนการผลิต ประสิทธิภาพของการควบคุมการผลิต

1.1.3) การนำผลิตภัณฑ์ออกจำหน่าย คือ การเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์เข้าสู่ระบบการจัดจำหน่าย เพื่อให้ถึงมือผู้บริโภค ได้แก่ กิจกรรมคลังสินค้า การขนส่ง การส่งมอบ การปรับปรุงประสิทธิภาพในกิจกรรมนี้จะช่วยลดต้นทุนในการจัดจำหน่าย

การวิเคราะห์ในกิจกรรมนี้จึงให้ความสำคัญในเรื่องการตรงต่อเวลาในการส่งมอบสินค้า ต้นทุนการขนส่ง และการจัดการสินค้าคงคลัง

1.1.4) การตลาด คือ การวิเคราะห์กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับส่วนประสมการตลาดทั้ง 4 ด้าน คือ ผลิตภัณฑ์ ราคา การส่งเสริมการตลาด และ ช่องทางการจัดจำหน่าย

ประเด็นนี้ควรพิจารณาจากส่วนประสมการตลาดทั้ง 4 ด้าน และพิจารณาแนวโน้มใหม่ ๆ ในตลาด เช่น ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของช่องทางการจัดจำหน่าย ความต้องการของลูกค้า รวมถึงการจูงใจและความสามารถของหน่วยขาย

1.1.5) การบริการ ได้แก่ การบริการลูกค้าหลังการขาย เช่น การติดตั้ง การซ่อมแซม ดังนั้นจึงควรวิเคราะห์จากการตอบสนองต่อข้อร้องเรียนของลูกค้า ความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา ความเหมาะสมของนโยบายการรับประกันสินค้า

1.2) กิจกรรมสนับสนุน ประกอบด้วย

1.2.1) การจัดซื้อ คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อปัจจัยการผลิตรวมถึงการซื้อเครื่องจักร อุปกรณ์ต่าง ๆ มีบทบาทสำคัญในการลดต้นทุนการผลิต

ดังนั้น จึงควรพิจารณาในเรื่องการจัดหาแหล่งจัดซื้อวัตถุดิบ/สินค้าว่ามีหลากหลายหรือไม่ คุณภาพวัตถุดิบ/สินค้าที่ซื้อเข้ามาเป็นอย่างไร และราคาวัตถุดิบ/สินค้าที่ซื้อ

1.2.2) การพัฒนาเทคโนโลยี เทคโนโลยีมีส่วนสำคัญในการสร้างคุณค่าให้ผลิตภัณฑ์ พัฒนาเทคนิคการผลิต เพิ่มขีดความสามารถให้บริษัทเพิ่มสูงขึ้น หากบริษัทสามารถพัฒนาเทคโนโลยีได้ด้วยตนเองจะทำให้สามารถสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง หรือลดต้นทุนให้ต่ำกว่าคู่แข่งได้

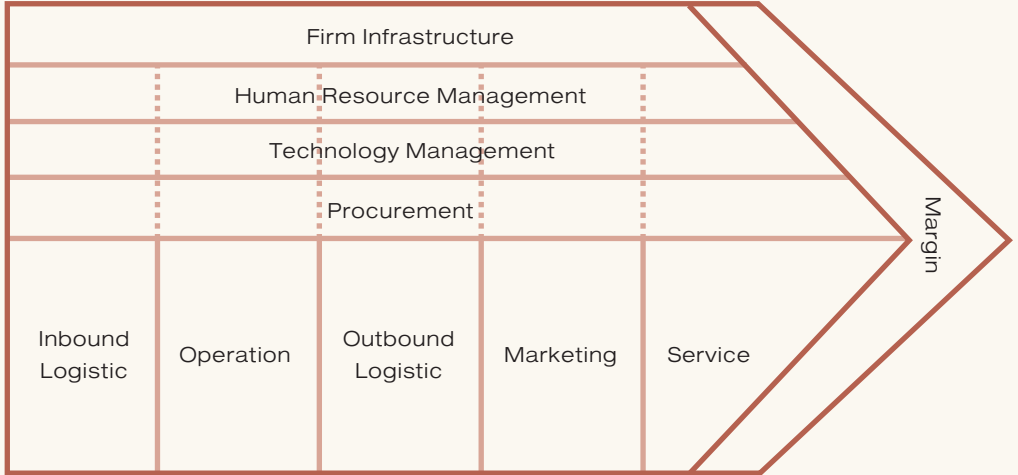
การวิเคราะห์ในด้านต่าง ๆ เช่น ความสำเร็จของกิจกรรมการวิจัยและพัฒนา โดยพิจารณาว่ามีผลงานที่สามารถนำไปใช้ได้จริงหรือไม่ ในบางครั้งหน่วยธุรกิจอาจมีการทุ่มงบประมาณ ในการพัฒนางานวิจัยแต่ได้ผลงานที่นำไปใช้ได้จริงน้อยหรือจำกัด ระยะเวลาในการพัฒนาเทคโนโลยี และความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ในหน่วยวิจัยมาร่วมพิจารณาก็มาอาจมีความจำเป็น

1.2.3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การทำงานเกี่ยวกับคนในองค์กร เนื่องจาก ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญขององค์กร กิจกรรมนี้เริ่มตั้งแต่การสรรหา การจ้างงาน การฝึกอบรม เพื่อให้ทรัพยากรบุคคลมีทักษะในด้านต่าง ๆ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้น เพื่อสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

ดังนั้น จึงควรวิเคราะห์ในด้านการสรรหา ฝึกอบรม และการเลื่อนตำแหน่ง ระบบ การให้รางวัล และการจูงใจในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และอัตราการเข้าออก ของพนักงาน

1.2.4) โครงสร้างพื้นฐานของบริษัท ได้แก่ การจัดการทั่วไป การวางแผน การเงิน การบัญชี ระบบข้อมูล ด้านกฎหมาย เป็นต้น

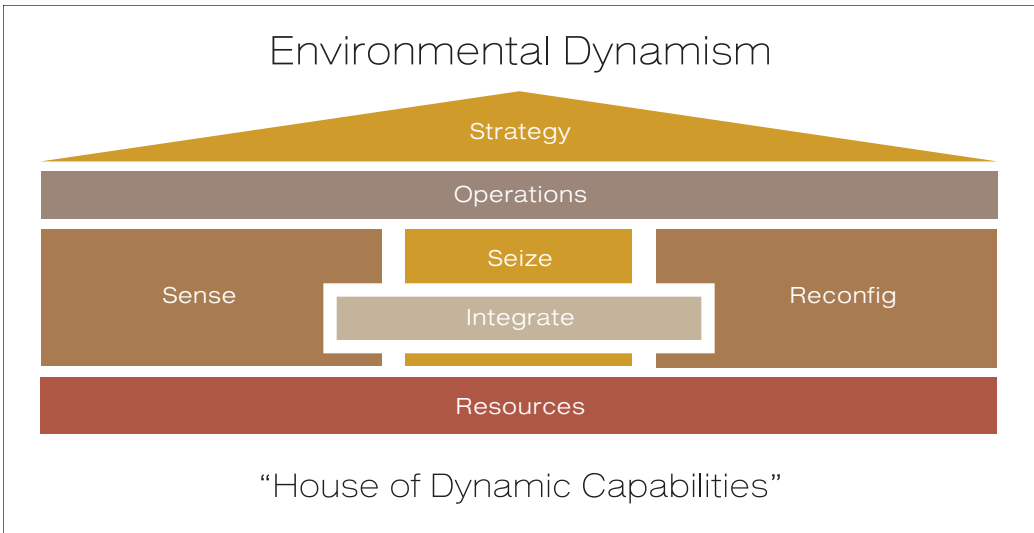
เป็นการวิเคราะห์ในด้านรูปแบบโครงสร้างของบริษัท การประสานงานในหน่วยงาน ต่าง ๆ บริษัทมีการวางแผนกลยุทธ์หรือไม่ ในด้านการเงินเป็นการพิจารณาด้านอัตราส่วนทางการเงิน โครงสร้างทางการเงินของบริษัท และระบบสนับสนุนอื่น ๆ เช่น ระบบข้อมูล



ภาพที่ 1.2 สายโซ่แห่งคุณค่า
ที่มา : Michael E. Porter (1998)

1.2.3 ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) ในการปรับตัว

แนวคิดของความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) ของ Wilden และคณะ (2016) มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ ซึ่งเป็นการวัดความสามารถของผู้ประกอบการในการรับรู้ ตัดสินใจ ปรับเปลี่ยน และบูรณาการทรัพยากรและความสามารถต่าง ๆ ที่ผู้ประกอบการมีอยู่เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและสามารถปรับตัวอยู่รอดได้ทุกสถานการณ์ โรงสีข้าวแต่ละรายจะมีความสามารถในการปรับตัวแตกต่างกันขึ้นอยู่กับทรัพยากรของผู้ประกอบการ ความสามารถด้านการรับรู้ ความสามารถด้านการยึดจับโอกาส และความสามารถด้านการปฏิรูปองค์กร และธุรกิจ (ภาพที่ 1.3) โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1.3 แนวคิดของความสามารถเชิงพลวัต

ที่มา: Wilden และคณะ (2016)

1) ทรัพยากรที่โรงสีข้าวมีอยู่ (Resource Availability)

ความสามารถในการปรับตัวของผู้ประกอบการส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับจำนวนและคุณภาพของทรัพยากรที่ถือครองอยู่ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ต้องมี ผู้ประกอบการที่มีทรัพยากรไม่เพียงพอ่อมส่งผลกระทบต่อ การปรับตัวและความอยู่รอด ทรัพยากรที่มีอยู่สามารถแบ่งออกได้เป็น

1.1) ทรัพยากรเชิงกายภาพ (Physical Resources) เป็นทรัพยากรที่จับต้องได้ เช่น เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ แรงงาน เป็นต้น

1.2) ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Resources) เป็นทรัพย์สินทางปัญญา ความรู้ ทักษะที่เป็นเอกลักษณ์ และสร้างมูลค่าให้กิจการได้ เช่น ทักษะความรู้ในการดำเนินกิจการ ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นต้น

1.3) ทรัพยากรทางสังคม (Social Resources) เช่น การมีพันธมิตรทางธุรกิจ ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เป็นต้น

2) ความสามารถด้านการรับรู้ (Sensing Capability)

เป็นความสามารถของผู้ประกอบการในการสร้างระบบการวิเคราะห์ข้อมูลจากปัจจัยภายนอกต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้และรับรู้ คัดกรอง กำหนดรูปแบบ ความน่าจะเป็น ถึงภัยคุกคามและโอกาส

ที่จะเกิดกับผู้ประกอบการ เช่น การรับรู้ถึงนโยบายรัฐบาล สภาพตลาดภายในและภายนอก สภาวะเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

3) ความสามารถในการยึดจับโอกาส (Seizing Capability)

เป็นความสามารถในการตัดสินใจเพื่อไขว่คว้าโอกาสที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดมูลค่าในอนาคต (Future Value) รวมถึงการตัดสินใจเพื่อรับมือกับอุปสรรคและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เป็นความสามารถในการจัดระบบในองค์กรใหม่ ทั้งในด้านของโครงสร้าง ขั้นตอน รูปแบบ และสร้างธุรกิจใหม่ได้จากเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมหรือโครงการโมเดลธุรกิจใหม่ ๆ ได้ เช่น การรับจ้างสีรับจ้างอบข้าว หรือ ทำตราสินค้าตัวเองเพื่อรองรับตลาดใหม่ ๆ เป็นต้น

4) ความสามารถในการปฏิรูปองค์กรและธุรกิจ (Reconfiguring Capability)

เป็นความสามารถในการรวบรวมและประสานทรัพยากรต่าง ๆ ในโรงสีข้าวเพื่อออกแบบสร้างธุรกิจใหม่ ด้วยชุดโครงสร้างองค์กร ทักษะ และขั้นตอนต่าง ๆ ที่แตกต่างออกไปจากชุดเดิม เพื่อให้องค์กรได้เติบโตต่อไปได้และความสามารถในการปรับรูปแบบและรายละเอียดขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับการตัดสินใจ เช่น การวิจัยและพัฒนา ความสามารถในการจัดหาแหล่งเงินทุนใหม่ที่ต้นทุนต่ำกว่า ความสามารถในการบริหารจัดการสภาพคล่องทางการเงิน เป็นต้น

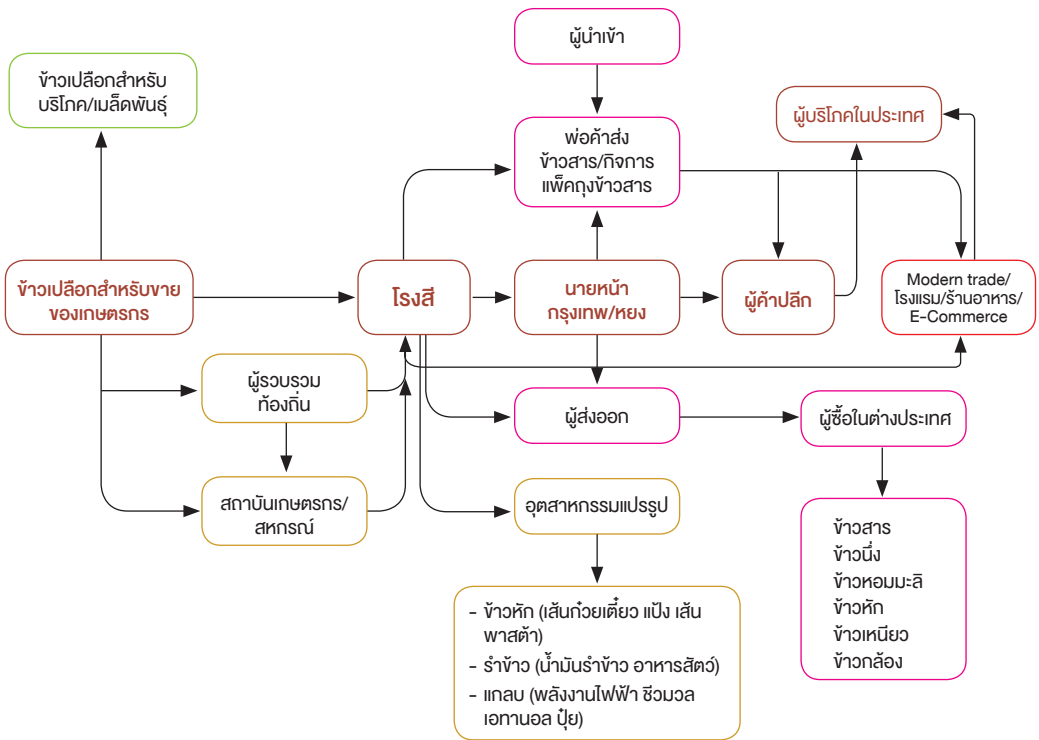
1.3 ภาพรวมของอุตสาหกรรมโรงสีข้าว

โรงสีข้าวเป็นธุรกิจหนึ่งที่บทบาทสำคัญในโซ่อุปทานข้าวของไทยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โซ่อุปทานข้าวของไทยในปัจจุบันเริ่มต้นจากเกษตรกรที่เป็นผู้ผลิตข้าวเปลือก ส่วนหนึ่งจะเก็บเป็นเมล็ดพันธุ์ และอีกส่วนหนึ่งจะขายข้าวเปลือกให้โรงสีข้าว หรือขายผ่านผู้รวบรวมข้าวเปลือกท้องถิ่น สถาบันเกษตรกร สหกรณ์การเกษตร หลังจากโรงสีข้าวรับซื้อข้าวเปลือกมาก็จะทำการแปรรูปข้าวเปลือกเป็นข้าวสาร รวมถึงการคัดเกรด บรรจุ และกระจายข้าวสารให้กับหุง พ่อค้าขาย หรือพ่อค้าทำธุรกิจแพคข้าวถุง ผู้ส่งออก และอุตสาหกรรมแปรรูปอื่น ๆ ในปัจจุบันโรงสีข้าวขนาดใหญ่เริ่มมีลักษณะของการประกอบธุรกิจที่ครบวงจรมากขึ้น โดยทำหน้าที่ตั้งแต่สีข้าว บรรจุและผลิตข้าวถุง ส่งออกข้าว รวมถึงสร้างตราสินค้าเป็นของตัวเองและขายโดยตรงให้กับผู้บริโภคในประเทศมากขึ้น (อิทธิพงศ์ มหาชนเศรษฐ์, 2564) ผลผลิตข้าวสารของโรงสีข้าวหลังจากสีเสร็จแล้วสามารถกระจายตามสัดส่วนดังนี้ (ธนาคารกรุงศรี, 2565 และจากการสัมภาษณ์, 2565)

1.3.1 ส่งผ่านผู้บริโภคภายในประเทศ (ร้อยละ 64) โดยโรงสีข้าวบรรจุข้าวสารใส่ถุงหรือกระสอบเพื่อจำหน่ายผู้บริโภคโดยตรง หรือขายผ่านร้านค้าแบบดั้งเดิม ขายผ่านตลาดสมัยใหม่ และกลุ่ม E-Commerce

1.3.2 ส่งออกไปยังตลาดต่างประเทศ (ร้อยละ 34) โดยผ่าน 2 ช่องทาง โรงสีข้าวขายให้กับผู้ส่งออก และโรงสีข้าวขายให้กับหญิงเป็นคนกลางระหว่างโรงสีข้าวกับผู้ส่งออก การซื้อขายข้าวในต่างประเทศมี 3 รูปแบบ ส่วนมากจะขายให้กับบริษัทนายหน้าค้าข้าวในต่างประเทศ รองลงมาขายให้กับผู้ซื้อที่เป็นเอกชนในต่างประเทศ และขายให้กับรัฐบาลประเทศผู้ซื้อ (อิทธิพงศ์ มหาธนเศรษฐ์, 2564) ในส่วนของการส่งออกมีการจัดชั้นของข้าว ได้แก่ ข้าวขาว 100% ข้าวขาวคุณภาพดี 100% 5% และ 10% ข้าวขาวคุณภาพปานกลาง 15 - 45% ข้าวหอมมะลิ ข้าวหัก ข้าวหนึ่ง ข้าวเหนียว และข้าวกล้อง เป็นต้น

1.3.3 ส่งไปใช้เป็นวัตถุดิบหลักในอุตสาหกรรมต่อเนื่อง (ร้อยละ 2) เช่น อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมพลังงานทดแทน โดยที่ข้าวหักนำมาผลิต เบียร์ แป้งข้าว เส้นหมี่ เส้นก๋วยเตี๋ยว ขนมจีน อาหารสำเร็จรูป รำข้าวนำมาผลิตน้ำมันรำข้าว และอาหารสัตว์ แกลบนำมาผลิตพลังงานทดแทน เช่น พลังงานไฟฟ้า พลังงานชีวมวล เอทานอล และปุ๋ย เป็นต้น (ภาพที่ 1.4)



ภาพที่ 1.4 **โซุ่ปทานข้าวของประเทศไทยในปัจจุบัน**

ที่มา : อิทธิพงศ์ มหาธนเศรษฐ์ (2564) และธนาคารกรุงศรี (2565)

โรงสีข้าวสามารถแบ่งตามขนาดการผลิต ได้ 3 ขนาด ดังนี้ (สมพร อิศวิลานนท์, 2553)

- 1) โรงสีข้าวขนาดเล็ก เป็นโรงสีข้าวที่มีกำลังการผลิตอยู่ที่ 5 - 10 ตันต่อวัน ซึ่งจะ เป็นโรงสีข้าวชุมชนและมีจำนวนน้อยลง ทำหน้าที่เพียงสีข้าวไว้บริโภคหรือ บริการสีข้าวเพื่อแลกรายได้ จากปลายข้าว รำ และแกลบ
- 2) โรงสีข้าวสหกรณ์ จะมีกำลังการผลิตขึ้นอยู่กับขนาด สำหรับขนาดเล็กจะมีกำลัง การผลิตน้อยกว่า 40 ตันต่อวัน ขนาดกลาง 40 - 80 ตันต่อวัน และขนาดใหญ่มากกว่า 80 ตันต่อวัน
- 3) โรงสีข้าวเอกชนที่ส่วนใหญ่เป็นโรงสีข้าวขนาดกลาง (กำลังการผลิต 10 - 80 ตัน ต่อวัน) และขนาดใหญ่ (มากกว่า 80 ตันต่อวัน)

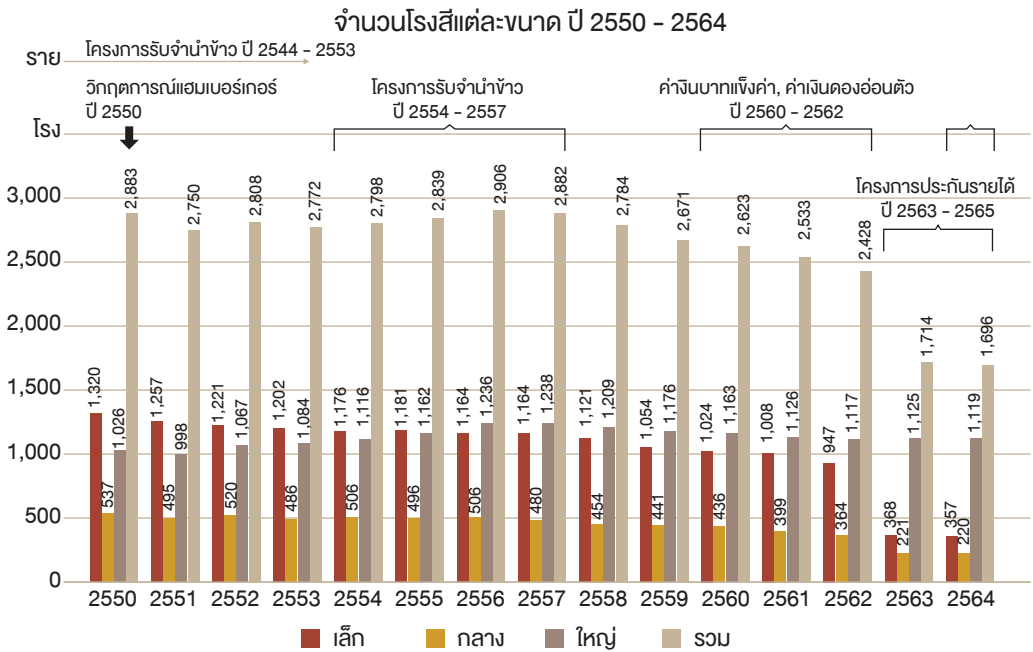
โครงสร้างอุตสาหกรรมโรงสีข้าวมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่อไปนี้

• การเปลี่ยนแปลงของจำนวนโรงสีข้าว

การเพิ่มขึ้นของจำนวนโรงสีข้าวอย่างมาส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการดำเนินนโยบาย แทรกแซงกลไกตลาดข้าวเปลือกของรัฐบาลจากโครงการรับจำนำข้าวของรัฐในช่วงปี 2544 - 2551 โดยเฉพาะการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบของการธุรกิจของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ ทำให้เกิดการปรับขนาด โรงสีข้าวจากขนาดกลางไปเป็นโรงสีข้าวขนาดใหญ่มากขึ้น มาอะสิริ เชาวกุล (2554) ได้รายงานว่ ในปี 2543 มีจำนวนโรงสีข้าวขนาดใหญ่จำนวน 871 แห่ง และเพิ่มขึ้นเป็น 1,148 แห่ง ในปี พ.ศ. 2551 ขณะที่โรงสีข้าวขนาดกลางได้ลดลงจากจำนวน 823 แห่งเหลือเพียง 387 แห่ง ในช่วงเวลาเดียวกัน อย่างไรก็ตามพบว่า จากการแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงสีข้าวที่รุนแรงมากขึ้นและ ปัญหาสะสมจากการขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน ปัญหาการแบกรับภาระสต็อกข้าวของรัฐบาล อันเกิดจากโครงการรับจำนำข้าว (ศุนย์วิจัยกสิกรไทย, 2550) ส่งผลให้จำนวนโรงสีข้าวทั้งหมดลดลง จากจำนวน 1,694 แห่ง ในปี 2543 เหลือเพียง 1,535 แห่ง ในปี 2551 การเพิ่มขึ้นของจำนวนโรงสี กลับมามีเพิ่มมากขึ้นในช่วงปี 2553 - 2556 ซึ่งเป็นผลจากการดำเนินนโยบายโครงการรับจำนำ ข้าวเปลือกทุกเมล็ด ต่อมาเมื่อรัฐได้ปรับเปลี่ยนนโยบายการแทรกแซงกลไกตลาดข้าวเปลือกโดยยกเลิก โครงการรับจำนำทุกเมล็ดในระดับราคาสูงมาเป็นนโยบายประกันรายได้ขั้นต่ำได้ส่งผลทำให้กลุ่มโรงสี ที่เคยได้รับประโยชน์จากโครงการของรัฐได้รับผลกระทบเนื่องจากรายได้ที่เคยได้รับจากค่าจ้าง และค่ารับฝากข้าวจากรัฐหายไป นอกจากนี้จากปัญหาการส่งออกข้าวของไทยเสียเปรียบการแข่งขัน กับเวียดนามจากค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้น และเวียดนามได้พัฒนาคุณภาพข้าวพันธุ์ใหม่ ๆ ที่เป็น ข้าวพื้นนุ่ม เช่น สายพันธุ์ ST25¹ และส่งออกในราคาที่ต่ำกว่าข้าวพื้นนุ่มของไทย การเกิดวิกฤตการณ์ โรคระบาดโควิด 19 ทำให้อุปสงค์ข้าวในประเทศลดลง ระบบโลจิสติกส์และการทำงานในโรงสีข้าว

¹ ในปี 2562 ได้รับรางวัล World Best Rice จากประเทศฟิลิปปินส์

ได้รับผลกระทบโดยเฉพาะโรงสีข้าวขนาดกลางและขนาดเล็ก ทำให้โรงสีบางแห่งต้องเลิกกิจการไป จำนวนโรงสีข้าวลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยจำนวนโรงสีข้าวได้ลดลงจากจำนวน 2,882 โรง ในปี 2557 เป็น 1,696 โรง ในปี 2564 โดยโรงสีข้าวขนาดใหญ่ลดลงจาก 1,258 โรงเป็น 1,197 โรง ขนาดกลางลดลงจาก 480 โรงเป็น 220 และขนาดเล็กลดลงจาก 1,164 โรงเป็น 357 โรง (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2565) (ภาพที่ 1.5)



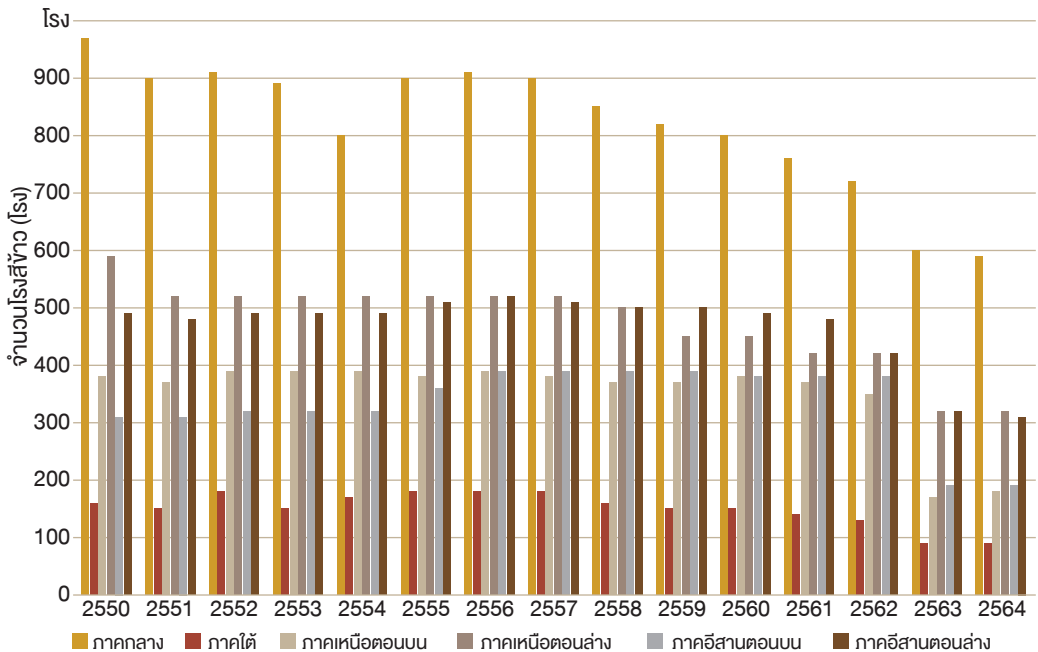
ภาพที่ 1.5 จำนวนโรงสีข้าวขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ ปี 2550 - 2564

ที่มา : กรมโรงงานอุตสาหกรรม (2565)

• การกระจายตัวของโรงสีข้าวตามภูมิภาค

เมื่อพิจารณาที่ตั้งของโรงสีข้าวเป็นรายภาคมีการเปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลา โดยพบว่าในอดีตโรงสีข้าวกระจายตามภาคต่าง ๆ ที่เป็นแหล่งผลิตข้าวและแหล่งชุมทางที่มีการขนส่งข้าวเปลือก ในยุคนั้น โรงสีข้าวจะตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมากที่สุด รองลงมาคือ ภาคกลางและภาคเหนือ ต่อมาในช่วงปี 2550 - 2554 โรงสีข้าวในภาคกลางมีจำนวนมากขึ้นถึงร้อยละ 32.67 รองลงมาจะเป็นภาคเหนือตอนล่างร้อยละ 19.31 ภาคอีสานตอนล่างร้อยละ 17.24 ภาคเหนือตอนบน ร้อยละ 13.52 ภาคอีสานตอนบนร้อยละ 11.58 และภาคใต้ร้อยละ 5.68 แต่ในช่วงปี 2555 - 2559 จำนวนโรงสีในภาคกลางลดลงร้อยละ 4.17 ภาคเหนือตอนล่างลดลงร้อยละ 6.95 ในขณะที่จำนวนโรงสี

ในภาคอีสานตอนล่างเพิ่มขึ้นร้อยละ 4.92 ภาคอีสานตอนบนเพิ่มขึ้นร้อยละ 17.68 ภาคเหนือตอนบนเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.73 และภาคใต้เพิ่มขึ้นร้อยละ 3.77 ต่อมาในช่วงปี 2560 - 2564 จำนวนโรงสีเฉลี่ยทุกภาคเริ่มลดลงจากช่วงเวลาก่อนหน้า โดยในภาคกลาง ภาคอีสานตอนล่าง ภาคเหนือตอนล่าง ภาคอีสานตอนบน ภาคเหนือตอนบน และภาคใต้ จำนวนโรงสีเฉลี่ยลดลงร้อยละ 20.73, 19.68, 23.44, 20.79, 25.16 และ 25.78 ตามลำดับ (ภาพที่ 1.6)



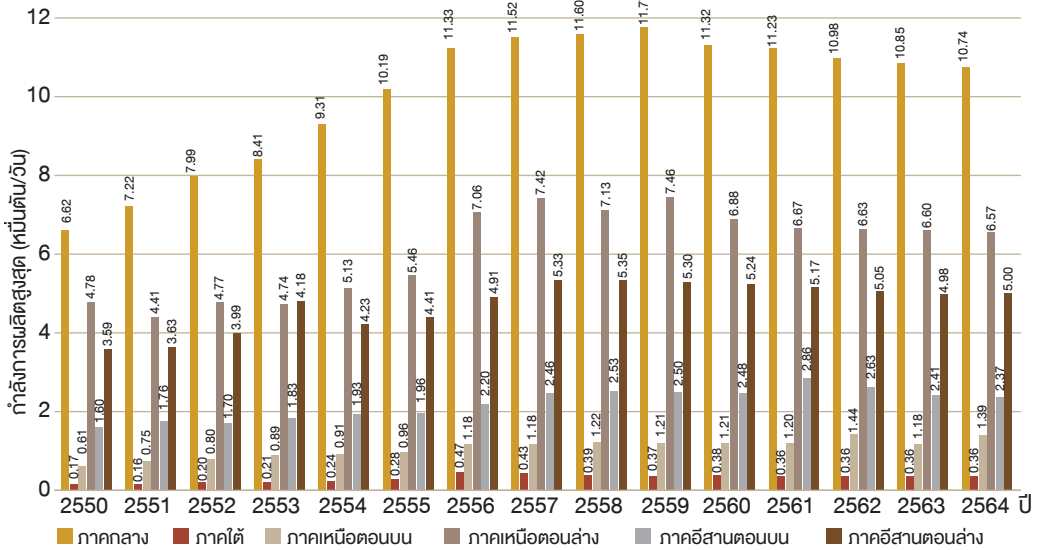
ภาพที่ 1.6 จำนวนโรงสีข้าวในแต่ละภาค ปี 2550 - 2564

ที่มา : กรมโรงงานอุตสาหกรรม (2565)

• กำลังการผลิตสูงสุด

เมื่อพิจารณากำลังการผลิตสูงสุดต่อวันของโรงสีข้าวพบว่าในปี 2550 โรงสีข้าวทุกขนาดมีกำลังการผลิตสูงสุดต่อวัน 173,626 ตันต่อวัน โดยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและสูงสุดในปี 2558 ที่ 286,132 ตันต่อวัน และในปี 2564 ลดลงอยู่ในระดับ 264,362 ตันต่อวัน เมื่อพิจารณากำลังการผลิตสูงสุดเป็นรายภาคพบว่าในปี 2564 โรงสีข้าวในภาคกลางมีกำลังการผลิตสูงสุด อยู่ที่ 107,382 ตันต่อวัน ภาคเหนือตอนล่าง 65,671 ตันต่อวัน ภาคอีสานตอนล่าง 50,021 ตันต่อวัน ภาคอีสานตอนบน 23,729 ตันต่อวัน และ ภาคเหนือตอนบน 13,919 ตันต่อวัน ตามลำดับ พื้นที่

ที่ครองสัดส่วนกำลังการผลิตสูงสุดจะเป็นภาคกลาง (ร้อยละ 41.14) รองลงมาภาคเหนือตอนล่าง (ร้อยละ 24.97) ภาคอีสานตอนล่าง (ร้อยละ 19.16) ภาคอีสานตอนบน (ร้อยละ 9.05) และภาคเหนือตอนบน (ร้อยละ 4.39) เฉลี่ยสัดส่วนตั้งแต่ปี 2550 - 2564 ตามลำดับ (ภาพที่ 1.7)



ภาพที่ 1.7 กำลังการผลิตรวมสูงสุด (หมื่นตันต่อวัน) ในแต่ละพื้นที่ปี 2550 - 2564
ที่มา : กรมโรงงานอุตสาหกรรม (2565)

1.4 การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของธุรกิจโรงสีข้าว

การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของอุตสาหกรรมโรงสีข้าวไทยเกิดขึ้นหลังจากที่รัฐบาล ได้ขยายขนาดของโครงการรับจำนำข้าวเปลือก ซึ่งเคยใช้งบประมาณในช่วงปี 2544 - 2546 ถึงปี 12,000 ล้านบาท ปรับเพิ่มมาเป็น 7,177.3 ล้านบาท ในปี 2548 เนื่องจากการปรับเงื่อนไขให้โรงสีเป็นแหล่งรับจำนำข้าว ในรูปของใบประทวนสินค้าและการเพิ่มเกณฑ์เกษตรกรแต่ละรายให้ได้รับสูงขึ้น พร้อมกับปรับมูลค่าข้าวที่จำนำจากเดิมร้อยละ 80 ของราคาตลาดมาเป็นร้อยละ 90 และร้อยละ 100 ในเวลาต่อมา ส่งผลให้วิธีการตลาดข้าวเปลือกของไทยมีการเปลี่ยนแปลง ข้าวเปลือกร้อยละ 90 ถูกส่งผ่านโรงสีข้าวแทนตลาดกลางข้าวที่เคยมีการต่อรองราคาระหว่างเกษตรกรกับพ่อค้ารวบรวม โรงสีข้าวมีการขยายกำลังการผลิตให้มีขนาดใหญ่ขึ้นและขยายจุดรับซื้อ เป็นเพราะต้องการรวบรวมข้าวเปลือกเพื่อที่จะได้นำเข้าโครงการจำนำข้าวเปลือกในราคาที่รับซื้อโดยไม่ได้แข่งขันกันในด้านราคา (มาฆะสิริ เชาวกุล และคณะ, 2554, สมพร อิศวิลานนท์, 2565)

ในช่วงปี 2554 - 2557 รัฐบาลได้มีนโยบายรับจำนำข้าวเปลือกทุกเมล็ดในระดับราคาสูงกว่าราคาตลาดร้อยละ 50 และให้โรงสีข้าวที่มาขึ้นทะเบียนร่วมโครงการกับรัฐเป็นหน่วยรับฝากข้าวที่ได้จากการรับจำนำกับภาครัฐ และให้โรงสีข้าวสีข้าวเปลือกเป็นข้าวสาร ทำให้โรงสีข้าวจำนวนมากได้ขยายขนาดกำลังผลิต กำลังการผลิตข้าวของโรงสีข้าวรวมทั้งระบบมีประมาณถึง 100 ล้านตัน หรือกว่า 3 เท่าของผลผลิตข้าวของไทย (อิทธิพงษ์ มหาธนเศรษฐ์, 2564 และ ประชาชาติธุรกิจ, 2563) หลังจากปี 2554 เป็นต้นมา นโยบายรับจำนำข้าวเปลือกทุกเมล็ดสิ้นสุดลงและรัฐได้หันมาใช้นโยบายประกันรายได้ขั้นต่ำ โดยจ่ายส่วนต่างของราคาซึ่งเท่ากับเป็นการใช้กลไกตลาดข้าว ทำให้โรงสีจำนวนหนึ่งต้องแข่งขันรุนแรงในการแย่งซื้อข้าวเปลือกในราคาต้นทุนสูง แต่ช่องทางขายให้กับผู้ส่งออกที่มีจำนวนไม่กี่ราย ถูกกดราคา ทำให้กำไรลดลง สุดท้ายจึงเหลือเพียงโรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปโดยการส่งออกข้าวและทำข้าวสารบรรจุถุงขายในประเทศเนื่องจากโรงสีข้าวสามารถคัดเลือกคุณภาพข้าวเปลือกก่อนสีข้าวจึงทำให้มีข้อได้เปรียบในเรื่องคุณภาพข้าว มีการเก็บสต็อกข้าวสารหอมมะลิก่อนบรรจุถุง ซึ่งถือว่าเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดข้าว (รวิศสาข์ สุชาติ และคณะ, 2556) นอกจากนี้ธุรกิจโรงสีข้าวยังมีการประกอบกิจการด้านพลังงานเพิ่มเติม เช่น ใช้แกลบจากการสีข้าวไปทำโรงไฟฟ้าชีวมวล เป็นต้น

ปัจจุบันโรงสีข้าวได้มีการกระจายข้าวสารไปถึงผู้บริโภคในประเทศ 2 ช่องทาง คือ โรงสีข้าวได้ปรับเปลี่ยนการผลิตข้าวมาเป็นแบบบรรจุถุงหรือกระสอบโดยการขายให้กับผู้บริโภคโดยตรง และการขายผ่านตลาดสมัยใหม่ เช่น ซูเปอร์มาร์เก็ต ช่องทางออนไลน์ เป็นต้น ส่วนการขายข้าวในตลาดต่างประเทศพบว่าผ่าน 2 ช่องทางหลัก คือ โรงสีข้าวขายให้กับผู้ส่งออกโดยตรง หรือขายผ่านหอยและโรงสีข้าวขนาดใหญ่หลายแห่งได้ทำธุรกิจส่งออกข้าวเอง ทั้งในส่วนของข้าวขาวและข้าวหอมมะลิ (อิทธิพงษ์ มหาธนเศรษฐ์, 2564) ซึ่งโรงสีข้าวมีการพัฒนาศักยภาพและมาตรฐานของการสีข้าวและจัดการคุณภาพการสีตามมาตรฐานส่งออก ทั้งนี้เป็นเพราะตลาดค้าข้าวของโลกมีการตอบรับกับการขนส่งที่เอื้อต่อผู้ประกอบการส่งออกข้าวรายเล็กมากขึ้น และผู้ส่งออกบางส่วนหันมาขยายธุรกิจโรงสีข้าวเองด้วย (อรรวรรณ ศรีโสมพันธ์ และคณะ, 2557)

ในปี 2563 อุตสาหกรรมข้าวไทยเข้าสู่ช่วงวิกฤตมากขึ้น ถึงแม้ว่ากรมโรงงานอุตสาหกรรมจะรายงานจำนวนโรงสีข้าวที่ต่อทะเบียนเป็นจำนวน 1,714 ราย ในปี 2563 แต่ประกอบธุรกิจจริงเพียง 300 - 400 ราย เนื่องจากโรงสีข้าวส่วนใหญ่แบกภาระสต็อกที่มีต้นทุนที่สูง ประสบภาวะการขาดทุนขาดสภาพคล่อง ต้องประกาศขายโรงสีข้าว บางรายเลิกกิจการเพราะไม่สามารถชำระหนี้ธนาคารได้ สถาบันการเงินมองว่าเป็นธุรกิจที่มีความเสี่ยงไม่ปล่อยกู้ลูกค้ารายใหม่ ลูกค้ารายเดิมก็เพิ่มมาตรการเข้มงวดในการใช้วงเงิน (เวทย์ นุชเจริญ, 2563 และจากการสัมภาษณ์, 2565) ประกอบกับพื้นที่ปลูกข้าวมีแนวโน้มลดลงและมีการเปลี่ยนแปลงการเลือกสายพันธุ์ในการปลูกที่ค่อนข้างหลากหลาย และด้วยกำลังการผลิตของโรงสีข้าวที่ยังมีส่วนเกิน อีกทั้งปริมาณความต้องการข้าวในการส่งออกยังมี

แนวโน้มที่ดี ทำให้โรงสีข้าวที่มีการแข่งขันสูงขึ้นในการหาวัตถุดิบข้าวเปลือก นอกจากนี้ยังพบว่า บางโรงสีข้าวมีการผันตัวมาปลูกข้าวเพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการในการส่งออกที่เพิ่มสูงขึ้น เช่น กรณีของโรงสีข้าวภาคกลาง ที่มีการวางแผนในการหาพื้นที่ในการปลูกข้าวในแถบพื้นที่อีสานซึ่งเป็นการปลูกข้าวพื้นแข็ง เช่น พันธุ์ กข.85 และ กข.57 โดยจะเป็นข้าวสารและข้าวหนึ่งสำหรับส่งออก (ฐานเศรษฐกิจ, 2564)

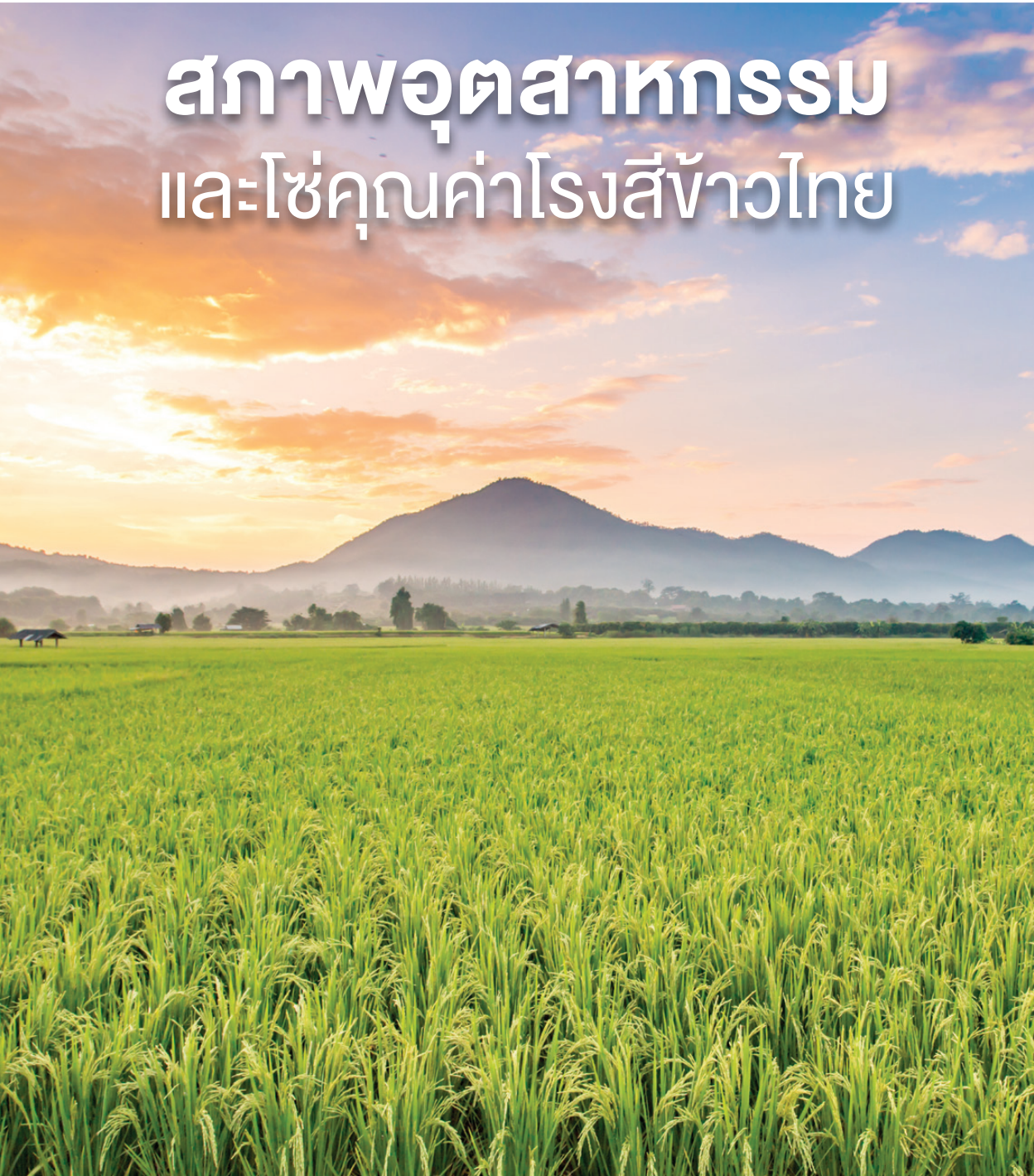
1.5 บทสรุป

ธุรกิจโรงสีข้าวเป็นธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญในโซ่อุปทานข้าวของไทยในการทำหน้าที่รวบรวมข้าวสีข้าว และจำหน่ายให้ผู้บริโภคทั้งในและต่างประเทศ ในอดีตอุตสาหกรรมโรงสีข้าวเป็นอุตสาหกรรมที่มีอัตราการเติบโตและมีผลตอบแทนจากการลงทุนสูง อย่างไรก็ตามพบว่าในปัจจุบันอุตสาหกรรมโรงสีเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งจากภายในอุตสาหกรรมเช่น การมีกำลังการผลิตส่วนเกินในอุตสาหกรรมโรงสีข้าวสูง และสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น นโยบายการแทรกแซงกลไกตลาดข้าวของรัฐ และภาวะการส่งออกข้าวของไทยลดลงจากความสามารถในการแข่งขันของไทยในตลาดข้าวโลกลดลง ปัจจัยเหล่านี้ทำให้ ธุรกิจโรงสีข้าวประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจ ส่งผลให้โรงสีข้าวจำนวนหนึ่งไม่สามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงสีข้าวได้ต้องออกจากตลาดไป ดังจะเห็นได้จากจำนวนโรงสีข้าวในประเทศไทยมีการลดลงอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่เดียวกันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ยังมีโรงสีข้าวที่สามารถปรับตัวให้สามารถแข่งขันได้ในอุตสาหกรรม เพื่อให้เข้าใจสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมโรงสีข้าวในปัจจุบันจึงวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจของอุตสาหกรรมโรงสีข้าวภายใต้แนวคิดแรงกดดันทั้ง 5 ประการ การวิเคราะห์โซ่คุณค่าเพื่อวิเคราะห์กิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนของอุตสาหกรรมโรงสีข้าวภายใต้แนวคิดโซ่คุณค่า และการถอดบทเรียนของโรงสีข้าวที่มีความสามารถในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป



การวิเคราะห์

สภาพอุตสาหกรรม
และโซ่คุณค่าโรงสีข้าวไทย



02

การวิเคราะห์ สภาพอุตสาหกรรม

และใช้คุณค่าโรงสีข้าวไทย

บทนี้จะทำการวิเคราะห์สภาพอุตสาหกรรมโรงสีข้าวโดยใช้กรอบแนวคิด แรงผลักดันทั้ง 5 และ ใช้คุณค่าของธุรกิจโรงสีข้าวของ Michael E. Porter เพื่อทำให้ทราบจุดอ่อน จุดแข็ง ที่ธุรกิจโรงสีข้าว กำลังเผชิญอยู่ในแต่ละจุดของใช้คุณค่าโรงสีข้าวไทย

2.1 การวิเคราะห์สภาพอุตสาหกรรม

2.1.1 การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมโรงสีข้าว

“การแข่งขันที่รุนแรงจากการมีกำลังการผลิตส่วนเกินในอุตสาหกรรมโรงสีข้าวสูง ส่งผลให้มีผู้ไม่มีประสิทธิภาพต้องออกจากตลาดไป”



การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมโรงสีข้าวขึ้นอยู่กับโครงสร้างอุตสาหกรรมของโรงสีข้าว โดยพิจารณาจากจำนวน ขนาดกำลังการผลิต และการกระจายตัวของโรงสีข้าว

อุตสาหกรรมโรงสีข้าวเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันที่ราคาเป็นหลัก สร้างความแตกต่างของสินค้าได้ยากเป็นตลาดที่มีผู้เล่นรายใหญ่มาก เนื่องจากไม่มีผู้นำตลาดที่แท้จริงทำให้มีการแข่งขันในอุตสาหกรรมเป็นไปอย่างรุนแรง นอกจากนี้การเพิ่มขึ้นของจำนวนโรงสีข้าวทำให้อุตสาหกรรมโรงสีข้าวประสบปัญหา กำลังการผลิตส่วนเกินสูง จากข้อมูลกรมโรงงานพบว่าในปี 2564 จำนวนโรงสีข้าวทั้งหมดทั้งประเทศ (รวมขนาดเล็ก กลาง และใหญ่) มีจำนวนโรงสีข้าว 1,696 แห่ง ซึ่งมีจำนวนลดลงอย่างต่อเนื่องจากในปี 2556 ที่มีจำนวนมากถึง 2,906 แห่ง หากพิจารณาจากขนาดของโรงสีข้าวจะเห็นได้ว่าโรงสีข้าวขนาดเล็กและขนาดกลางได้ลดลงจำนวนมาก ในขณะที่โรงสีข้าวขนาดใหญ่มีแนวโน้มคงที่ตลอดช่วงปี 2550 - 2564 (ตารางที่ 2.1) ส่วนหนึ่งมาจากการที่โรงสีข้าวขนาดกลางได้ขยายกำลังการผลิตเป็นโรงสีข้าวขนาดใหญ่มากขึ้น การเพิ่มสูงขึ้นของจำนวนโรงสีข้าวในช่วงปี 2550 - 2556 ทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงสีข้าวเกิดการแข่งขันที่รุนแรง

ตารางที่ 2.1 จำนวนโรงสีขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ ปี 2550 - 2564

ปี	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม
2550	1,320	537	1,026	2,883
2551	1,257	495	998	2,750
2552	1,221	520	1,067	2,808
2553	1,202	486	1,084	2,772
2554	1,176	506	1,116	2,798
2555	1,181	496	1,162	2,839
2556	1,164	506	1,236	2,906
2557	1,164	480	1,238	2,882
2558	1,121	454	1,209	2,784
2559	1,054	441	1,176	2,671
2560	1,024	436	1,163	2,623
2561	1,008	399	1,126	2,533
2562	947	364	1,117	2,428
2563	368	221	1,125	1,714
2564	357	220	1,119	1,696

ที่มา: กรมโรงงานอุตสาหกรรม (2565)

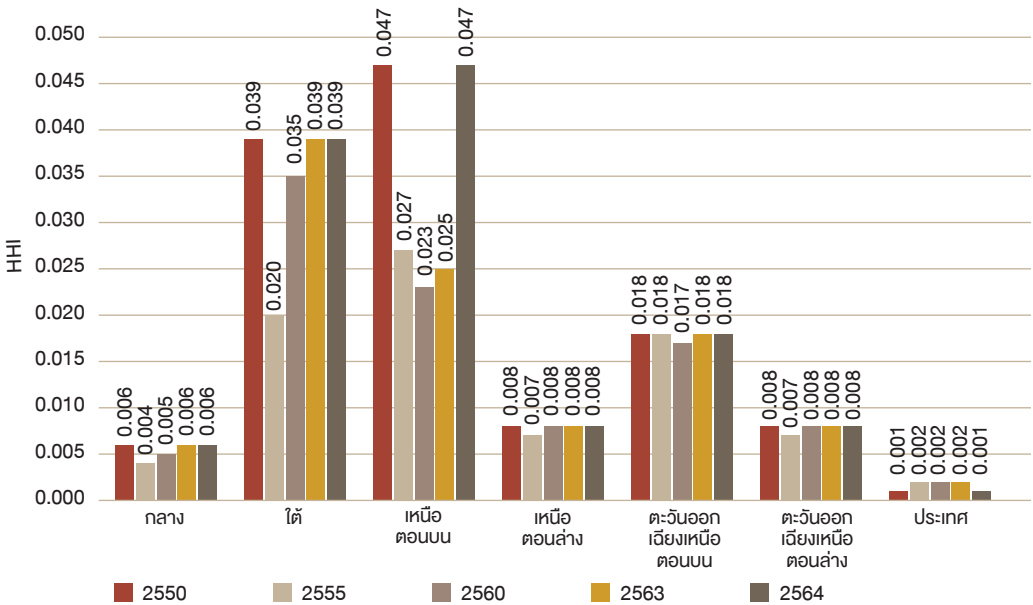
การแข่งขันของอุตสาหกรรมโรงสีข้าวส่วนหนึ่งสามารถพิจารณาได้จากกำลังการผลิตส่วนเกินของโรงสีข้าว หากโรงสีข้าวมีกำลังการผลิตมากกว่าผลผลิตข้าวเปลือกมากก็นั้นจะทำให้เกิดสภาวะการแย่งชิงข้าวเปลือกเพื่อให้โรงสีข้าวสามารถใช้เครื่องจักรและแรงงานประจำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการเพิ่มขึ้นของจำนวนโรงสีข้าวนำมาสู่ปัญหากำลังการผลิตส่วนเกินสูงในอุตสาหกรรมโรงสีข้าวอย่างมากโดยเฉพาะในปี 2558 อุตสาหกรรมโรงสีข้าวมีกำลังการผลิตสูงสุดของโรงสีข้าวทั่วประเทศเพิ่มเป็น 103.08 ล้านตันต่อปี ซึ่งทำให้มีกำลังการผลิตสูงสุดของโรงสีข้าวมีมากกว่าผลผลิตข้าวเปลือกประมาณ 2 ถึง 3 เท่า ทำให้เกิดสภาวะการแข่งขันในการแย่งชิงข้าวเปลือกของโรงสีข้าวที่ค่อนข้าง

รุนแรง ถึงแม้ว่าในปี 2563 กำลังการผลิตสูงสุดของอุตสาหกรรมโรงสีข้าวลดลงมาเหลือเพียง 79.15 ล้านตันต่อปี² แต่ในช่วงปี 2550 ถึง 2563 ผลผลิตข้าวเปลือกรวมของประเทศไทยอยู่ประมาณ 30 - 40 ล้านตันต่อปี ซึ่งยังต่ำกว่ากำลังการผลิตของโรงสีข้าวค่อนข้างมาก ดังนั้น ในปี 2563 สัดส่วนกำลังการผลิตสูงสุดของโรงสีข้าวต่อข้าวเปลือกเท่ากับ 2.56 เท่า ซึ่งยังคงมีกำลังการผลิตส่วนเกินสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายภาคพบว่าภาคกลางเป็นภาคที่มีกำลังการผลิตส่วนเกินมากที่สุด รองลงมาคือ ภาคเหนือตอนล่าง ภาคอีสานตอนล่าง ภาคอีสานตอนบนและภาคเหนือตอนบน ตามลำดับ ในขณะที่การจำหน่ายข้าวเปลือกของเกษตรกรมักจะไม่เคลื่อนย้ายออกนอกพื้นที่ ทำให้โรงสีข้าวในภาคกลางจำเป็นต้องขึ้นไปแย่งซื้อข้าวเปลือกในพื้นที่อื่น ถ้าหากโรงสีข้าวไม่สามารถจัดหาข้าวเปลือกได้ตามความต้องการจะทำให้ต้นทุนคงที่เฉลี่ยในการสีข้าวสูงขึ้น หรือถ้าสามารถหาซื้อข้าวเปลือกมาสีขายได้รายรับมากกว่าต้นทุนจากการหาซื้อข้าวเปลือกมาสีขายจะมีส่วนเกินไปชดเชยต้นทุนคงที่ได้อีกส่วนหนึ่ง โรงสีข้าวจึงจำเป็นต้องหาซื้อข้าวเปลือกจากต่างพื้นที่มาสี ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่านอกจากโรงสีข้าวในพื้นที่ต่าง ๆ จะต้องแข่งขันเพื่อแย่งชิงข้าวเปลือกระหว่างโรงสีข้าวในพื้นที่แล้ว ยังต้องแข่งขันกับโรงสีข้าวต่างพื้นที่ที่เข้ามาแย่งรับซื้อข้าวเปลือกในพื้นที่ด้วย สะท้อนถึงภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงสีข้าวที่ค่อนข้างรุนแรง

นอกจากนี้การกระจุกตัวยังเป็นดัชนีที่สามารถอธิบายถึงสภาพการแข่งขันของโรงสีข้าวได้ การที่อุตสาหกรรมโรงสีข้าวมีการกระจุกตัวสูงสามารถเปรียบเทียบให้เห็นถึงระดับการแข่งขันที่ต่ำในทางตรงกันข้ามหากอุตสาหกรรมโรงสีข้าวมีการกระจุกตัวต่ำเป็นการสะท้อนถึงระดับการแข่งขันที่สูง เมื่อพิจารณาจากวัดค่าการกระจุกตัวของโรงสีข้าวระดับประเทศด้วยดัชนีการกระจุกตัว HHI (ภาพที่ 2.1) พบว่าในปี 2550 มีค่า HHI³ เท่ากับ 0.0017 และลดลงเหลือ 0.0009 ในปี 2564 สะท้อนให้เห็นว่าในระดับประเทศนั้นโรงสีข้าวมีการแข่งขันที่รุนแรงและมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น เมื่อวัดค่าการกระจุกในระดับภาคพบว่าภาคกลางและภาคอีสานตอนล่างมีการแข่งขันของโรงสีข้าวมากกว่าภาคอื่น ๆ รองลงมาคือ ภาคเหนือตอนล่าง ภาคอีสานตอนบน และภาคใต้

2 กำลังการผลิตต่อปีของโรงสีข้าวคิดจาก 300 วันทำการ

3 ดัชนีการกระจุกตัว HHI หรือ Herfindahl-Hirschman Index คำนวณจากผลรวมของกำลังการผลิตของโรงสีข้าว ยกกำลังสอง



ภาพที่ 2.1 การกระจุกตัวของโรงสีระดับภาคและประเทศ

ที่มา: คำนวณจากฐานข้อมูลของกรมโรงงาน (2565)

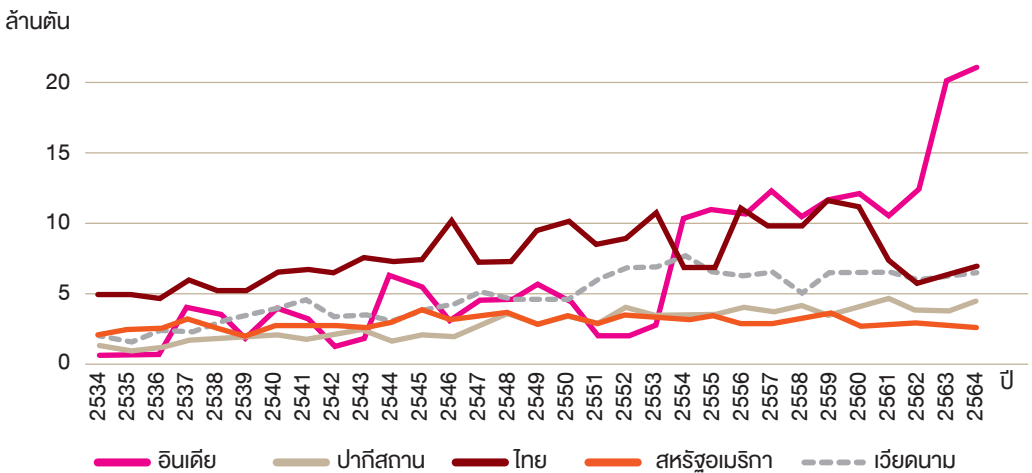
จากการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่รุนแรงนี้ทำให้โรงสีข้าวที่ไม่มีประสิทธิภาพต้องออกจากตลาดไป โดยเฉพาะโรงสีข้าวขนาดเล็กและขนาดกลางที่ได้ลดลงจำนวนมาก อย่างไรก็ตามจากการที่อุตสาหกรรมโรงสีข้าวยังมีกำลังการผลิตส่วนเกินของโรงสีข้าวอยู่ค่อนข้างมาก ทำให้ยังมีการแข่งขันที่ความรุนแรงในอุตสาหกรรม โดยเฉพาะการแข่งขันเพื่อแย่งชิงข้าวเปลือกในพื้นที่

2.1.2 การเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มรายใหม่

“การกีดกันการเข้าสู่อุตสาหกรรมลดลงแต่ผลตอบแทนต่ำทำให้ไม่ดึงดูดผู้เล่นรายใหม่”

ในอดีตการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงสีข้าวมีอัตราการเติบโตตามการเติบโตของการส่งออกข้าวของประเทศไทย เนื่องจากผลผลิตข้าวของไทยใช้ในการบริโภคภายในประเทศประมาณร้อยละ 53 ของผลผลิตข้าวสารร้อยละ 47 ของผลผลิตข้าวสารถูกส่งออก ดังนั้นตลาดส่งออกจึงมีความสำคัญต่ออุตสาหกรรมโรงสีข้าวไทย ในอดีตประเทศไทยเคยเป็นผู้ส่งออกข้าวสารเป็นอันดับหนึ่งของโลกมาตลอด โดยในปี 2534 ประเทศไทยส่งออกข้าว 4.88 ล้านตัน จึงทำให้มีอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมข้าวสูง ซึ่งส่งผลให้อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุนของอุตสาหกรรมโรงสีข้าวสูงจึงดึงดูดผู้เล่นรายใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรมมากขึ้น จนกระทั่งปี 2554 ประเทศไทยสูญเสียความสามารถ

ในการแข่งขันให้แก่อินเดียและเวียดนามที่เริ่มมีปริมาณส่งออกสูงกว่าไทย โดยอินเดียส่งออกข้าวถึง 10.38 ล้านตัน ไทย 6.98 และเวียดนาม 7.72 ล้านตัน จะเห็นได้ว่าในช่วงปี 2560 - 2564 การส่งออกข้าวไทยลดลงเฉลี่ยร้อยละ 12 และในปี 2563 - 2564 การส่งออกข้าวไทยลดลงเฉลี่ยร้อยละ 9 (ภาพที่ 2.2) ทำให้อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมข้าวลดลงส่งผลให้อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุนของอุตสาหกรรมโรงสีข้าวต่ำจึงไม่ดึงดูดผู้เล่นรายใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรมมากนัก



ภาพที่ 2.2 แสดงปริมาณการส่งออกข้าวรายปีของประเทศต่าง ๆ ตั้งแต่ปี 2534 - 2564
ที่มา: Foreign Agricultural Service USDA (2022)

อุตสาหกรรมโรงสีข้าวเป็นอุตสาหกรรมที่มีการกีดกันการเข้าสู่อุตสาหกรรมจากการที่เป็นธุรกิจที่มีการลงทุนสูง รวมไปถึงเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนสูง โดยเฉพาะในช่วงหน้าข้าวโรงสีข้าวต้องมีเงินสดสำหรับซื้อข้าวเปลือกจำนวนมาก นอกจากนี้ทักษะของเจ้าของโรงสีข้าวยังเป็นปัจจัยที่กีดกันการเข้าสู่อุตสาหกรรมของโรงสีข้าวรายใหม่ อย่างไรก็ตามทักษะบางอย่าง อาทิ การดูแลคุณภาพของข้าวเปลือก สามารถถูกทดแทนได้โดยเทคโนโลยีทำให้ข้อจำกัดด้านนี้ลดลง

ในขณะที่การกีดกันการเข้าสู่อุตสาหกรรมจากเทคโนโลยีในปัจจุบันมีไม่มากนัก เนื่องจากการเลียนแบบเทคโนโลยีการผลิตสามารถทำได้ง่ายขึ้นกว่าในอดีต ความแตกต่างของสินค้ามีไม่มาก การเข้าสู่ช่องทางจัดจำหน่ายทำได้ง่าย และผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมไม่สามารถตอบโต้ผู้เล่นรายใหม่เพื่อกีดกันการเข้าสู่อุตสาหกรรมได้ สะท้อนให้เห็นจากการที่จำนวนโรงสีข้าวจึงมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นอย่างมากในช่วง ปี 2543 - 2556

อย่างไรก็ตามปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการลดการกีดกันของการเข้าสู่อุตสาหกรรมโรงสีข้าว มาจากนโยบายของรัฐคือ โครงการรับจำนำข้าวทุกเมล็ด ในปี 2555 - 2557 ที่ทำให้ผลตอบแทนจากการลงทุนสูงจากการที่รัฐบาลให้ผลตอบแทนจากการเช่าโกดัง และการรับจ้างสีข้าวให้รัฐบาล ทำให้ปัจจัยที่เคยเป็นอุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรมอย่างทักษะของเจ้าของโรงสีข้าวลดลง นอกจากนี้ ปัจจัยด้านเงินลงทุนยังลดลงจากการที่สถาบันการเงินต่างให้สินเชื่อสำหรับอุตสาหกรรมโรงสีข้าว เพิ่มมากขึ้น ปัจจัยเหล่านี้ทำให้โรงสีข้าวรายใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรมโรงสีข้าวอย่างมาก

2.1.3 การทดแทนกันของสินค้า

การบริโภคข้าวของผู้บริโภคเป็นอาหารหลักในการบริโภคเพื่อต้องการคาร์โบไฮเดรต ดังนั้น ถึงแม้จะมีสินค้าที่สามารถทดแทนข้าว เช่น ข้าวโพด ข้าวฟ่าง ขนมอบัง วุ้นเส้น แต่เมื่อพิจารณาในเรื่องการทดแทนกันได้พบว่า สินค้าเหล่านี้สามารถทดแทนข้าวได้ในระดับหนึ่ง แต่ไม่สามารถสร้างความพึงพอใจทดแทนการบริโภคข้าวได้อย่างสมบูรณ์ จึงเห็นได้ว่าการทดแทนของสินค้าทดแทนของสินค้าทดแทนในตลาดมีความสามารถในการทดแทนต่ำ อย่างไรก็ตามการสร้างความพึงพอใจของสินค้าคาร์โบไฮเดรตอื่นแทนข้าวต่อผู้บริโภคมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปโดยเฉพาะผู้บริโภครุ่นใหม่

2.1.4 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

ในอุตสาหกรรมโรงสีข้าวสามารถแบ่งผู้ซื้อได้ตามลักษณะของโรงสีข้าวในประเทศไทย แบ่งเป็นโรงสีข้าวที่เน้นการส่งออก และโรงสีข้าวที่เน้นการจำหน่ายในประเทศ ดังนั้น จึงแบ่งเป็นผู้บริโภคภายในประเทศ (ร้อยละ 53) ผู้ส่งออกหรือผู้นำเข้าตลาดต่างประเทศ (ร้อยละ 47) ดังนั้นในการพิจารณาอำนาจต่อรองของผู้ซื้อจึงแยกออกเป็น 2 ตลาด ดังนี้

ตลาดในประเทศ: การบริโภคข้าวสารของผู้บริโภคในประเทศจะเป็นการบริโภคข้าวสารในรูปของข้าวบรรจุถุง และข้าวตักในร้านค้าข้าวแบบดั้งเดิม ซึ่งในตลาดข้าวสารในประเทศนั้น สินค้าข้าวสารเป็นสินค้าที่ไม่มีความแตกต่างกันมาก อีกทั้งมีความภักดีต่อยี่ห้อและต้นทุนการเปลี่ยนสินค้าต่ำผู้บริโภคสามารถเปลี่ยนไปบริโภคข้าวสารในยี่ห้ออื่นได้ง่าย แม้ว่าลูกค้าจะซื้อสินค้าในปริมาณไม่มากแต่การที่ลูกค้ามีข้อมูลของผลิตภัณฑ์ และราคาจึงทำให้อำนาจการต่อรองของลูกค้าเพิ่มขึ้น ดังนั้นลูกค้าตลาดในประเทศจึงมีอำนาจการต่อรองสูง

ตลาดต่างประเทศ: ลูกค้าของโรงสีข้าวที่เน้นการส่งออกคือ ผู้ส่งออก หยง และผู้นำเข้า ไม่ใช่ผู้บริโภคโดยตรง แต่การแข่งขันในตลาดส่งออกย่อมส่งผลต่อผู้ส่งออกและหยงในประเทศ อำนาจการต่อรองของลูกค้าในตลาดต่างประเทศสามารถแบ่งตามชนิดข้าวดังนี้

ตลาดข้าวขาว: ซึ่งเป็นข้าวราคาถูกและเป็นตลาดข้าวที่มีปริมาณการค้าสูงสุดในตลาดโลก มีสัดส่วนประมาณร้อยละ 55 - 60 ของปริมาณการส่งออกข้าวของโลก (ธนาคารกรุงศรี, 2565) ในตลาดนี้มีภาวะการแข่งขันค่อนข้างรุนแรงเป็นตลาดแข่งขันกันที่ราคามากกว่าคุณภาพข้าวทำให้การทดแทนกันระหว่างข้าวไทย ข้าวเวียดนามและอินเดียสามารถทดแทนกันได้ค่อนข้างมาก ความจงรักภักดีของผู้บริโภคชั้นสุดท้ายในตลาดต่ำ นอกจากนี้การซื้อข้าวของผู้นำเข้าในแต่ละประเทศจะเป็นการสั่งซื้อในปริมาณมาก ทำให้อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อในตลาดนี้มีสูง

ตลาดข้าวหอมมะลิ: เป็นข้าวเกรดพรีเมียมราคาสูงแต่มีสัดส่วนปริมาณการค้าข้าวหอมมะลิในตลาดโลกเพียงร้อยละ 12 - 14 ของปริมาณส่งออกข้าวทั่วโลก (ธนาคารกรุงศรี, 2565) แม้ว่าในอดีตข้าวหอมมะลิจะเป็นสินค้าที่มีลักษณะเฉพาะที่ปลูกได้เฉพาะในไทย การทดแทนกันของสินค้านี้น้อย สินค้าที่สามารถแข่งขันกับข้าวหอมมะลิไทยตลาดข้าวพรีเมียมโลกคือ ข้าวบาสมาดิ ซึ่งยังมีคุณลักษณะที่แตกต่างจากข้าวหอมมะลิของไทยพอควร ผู้บริโภคชั้นปลายจึงยังมีความจงรักภักดีในตราสินค้าข้าวหอมมะลิไทย แต่ปัจจุบันพบว่ามีการพัฒนาพันธุ์ข้าวคุณภาพใกล้เคียงกับไทย อาทิ ข้าวกลิ่นหอมของสหรัฐฯ หรือ American Jasmine ข้าวफलาลำดวนของกัมพูชา ข้าวหอม KDM (Khao Dok Mali) และข้าวหอมพันธุ์ ST21 ของเวียดนาม เป็นต้น (ธนาคารกรุงศรี, 2565) ทำให้ระดับการทดแทนของสินค้านี้มีมากขึ้นแม้จะไม่สามารถทดแทนได้ทั้งหมด นอกจากนี้การซื้อข้าวของผู้นำเข้าในแต่ละประเทศจะเป็นการสั่งซื้อในปริมาณมาก ทำให้อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อในตลาดนี้มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น

2.1.5 อำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ

วัตถุดิบหลักของอุตสาหกรรมโรงสีข้าว คือ ข้าวเปลือก ในการผลิตข้าวเปลือกของประเทศไทยพบว่า มีเกษตรกรผู้ปลูกข้าวรายย่อยจำนวนมากเกษตรกรแต่ละรายมีพื้นที่ปลูกข้าวไม่มากจึงมีปริมาณผลผลิตไม่มาก นอกจากนี้เกษตรกรมักจะจำหน่ายข้าวเปลือกที่เก็บเกี่ยวสู่ตลาดทันที เนื่องจากข้าวเปลือกที่เก็บเกี่ยวได้มีความชื้นสูงทำให้ไม่สามารถเก็บรักษาไว้ได้นาน อีกทั้งเกษตรกรส่วนใหญ่ไม่มียุ้งฉางในการเก็บรักษาข้าว มีความสามารถในการหาช่องทางการจัดจำหน่ายต่ำ โดยส่วนมากจะจำหน่ายให้ผู้รวบรวมในพื้นที่โรงสีข้าว สหกรณ์การเกษตร จึงทำให้อำนาจการต่อรองของเกษตรกรผู้ปลูกข้าวมีน้อย

ในส่วนของผู้รวบรวมที่เป็นผู้รวบรวมข้าวเปลือกจากเกษตรกรจะมีปริมาณในการจำหน่ายที่มากกว่าเกษตรกร อีกทั้งมีกระบวนการในการลดความชื้นข้าวและมีโกดังในการเก็บรักษาจึงทำให้สามารถเก็บรักษาข้าวได้นานกว่าเกษตรกร มีความสามารถในการหาช่องทางการจัดจำหน่ายสูงกว่าเกษตรกรจึงทำให้อำนาจการต่อรองสูงกว่าเกษตรกร อย่างไรก็ตามการรวบรวมข้าวเปลือกในปริมาณมากจำเป็นต้องมีเงินลงทุนสูงซึ่งเป็นข้อจำกัดของผู้รวบรวมบางรายทำให้จำเป็นต้องพึ่งพาเงินทุนจากโรงสีข้าว ส่งผลให้อำนาจต่อรองของผู้รวบรวมประเภทนี้ลดลง

อย่างไรก็ตามแม้ว่า เมื่อพิจารณาถึงอำนาจตลาดของโรงสีข้าวในช่วงที่ผ่านมาพบว่า อำนาจตลาดของโรงสีข้าวมีความแตกต่างกันระหว่างตลาดข้าวขาวและข้าวหอมมะลิ นั่นคือโรงสีข้าวมีอำนาจตลาดเล็กน้อยในตลาดข้าวเปลือกหอมมะลิแต่ไม่พบอำนาจตลาดของโรงสีข้าวในตลาดข้าวขาว และพบว่าอำนาจตลาดของโรงสีข้าวมีแนวโน้มลดลง (ปิยะดา เกตุเรืองโรจน์, 2554; Suchato, 2010 และ Kumse et al, 2019) สอดคล้องกับงานวิจัยที่ทำการวิเคราะห์การส่งผ่านของราคาข้าวสารไปยังราคาข้าวเปลือกเพื่อเป็นการสะท้อนถึงการแข่งขันในตลาดข้าวเปลือก ซึ่งได้ผลไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ การส่งผ่านของราคาข้าวสารขาวไปยังข้าวเปลือกขาวมีความที่ยืดหยุ่นที่สูง สะท้อนถึงระดับการแข่งขันของโรงสีข้าวที่สูงทำให้โรงสีข้าวไม่มีอำนาจตลาด (ศูนย์วิจัยธุรกิจเกษตร, 2540 อ่างใน มาชะสิริ เชาวกุล และคณะ, 2554 และอิทธิพงศ์ มหาธนเศรษฐ์, 2564) ในขณะที่ความยืดหยุ่นของการส่งผ่านราคาของข้าวสารหอมมะลิไปข้าวเปลือกหอมมะลินั้นน้อยกว่าข้าวสาร และการส่งผ่านราคาเป็นไปอย่างไม่สมมาตร สะท้อนให้เห็นถึงการแข่งขันที่น้อยกว่าและอำนาจตลาดของโรงสีข้าวในตลาดข้าวเปลือกหอมมะลิที่สูงกว่าอำนาจตลาดของโรงสีข้าวในตลาดข้าวเปลือกขาว แสดงให้เห็นว่าในตลาดข้าวเปลือกสำหรับข้าวขาวมีการแข่งขันที่สูง ในขณะที่ตลาดข้าวเปลือกสำหรับข้าวหอมมะลิมีการแข่งขันที่ต่ำกว่าสะท้อนให้เห็นอำนาจการต่อรองของโรงสีข้าวไม่สูงมาก ดังนั้นอำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบและผู้ซื้อในตลาดข้าวเปลือกจึงมีไม่มาก

2.2 โช่คุณค่าโรงสีข้าวของไทย

กิจกรรมในโช่คุณค่าของโรงสีข้าวของไทยประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 5 กิจกรรม และ กิจกรรมสนับสนุนจำนวน 4 กิจกรรม ดังนี้

2.2.1 การนำเข้าวัตถุดิบ (Inbound Logistic)

“กิจกรรมการจัดการนำเข้าข้าวเปลือกเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างคุณค่าของโรงสีข้าว”

กิจกรรมการนำเข้าวัตถุดิบของโรงสีข้าว นั้น ข้าวเปลือก คือ วัตถุดิบสำคัญของอุตสาหกรรมโรงสีข้าว ดังนั้นกิจกรรมการนำเข้าวัตถุดิบของอุตสาหกรรมโรงสีข้าวจึงเป็นกิจกรรมสำคัญที่โรงสีข้าวให้ความสำคัญมาก เนื่องจากโรงสีข้าวต้องมีปริมาณข้าวเปลือกที่เพียงพอต่อความต้องการในการสี เพื่อให้เครื่องสีข้าวทำงานได้คุ้มค่าการลงทุน โดยเฉพาะเมื่อเกิดการแข่งขันแย่งชิงกันซื้อข้าวเปลือก เนื่องจากการที่กำลังการผลิตของโรงสีข้าวมีสูงกว่าปริมาณข้าวเปลือกในประเทศถึงเกือบ 3 เท่า รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมต้นน้ำในพื้นที่ปลูกข้าวภาคกลางลดลง รวมถึงระยะเวลาการนำเข้าข้าวเปลือกของเกษตรกรมาจำหน่ายมีระยะเวลาสั้นลงทำให้โรงสีข้าวต้องมีการปรับตัวในกิจกรรมการรับข้าวเปลือก

กระบวนการรับซื้อข้าวเปลือกของโรงสีข้าวจะเป็นการรับซื้อจากทั้งเกษตรกรโดยตรงและผู้รวบรวมทั้งหน้าโรงสีข้าว หรือการตั้งลานรับซื้อ ปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือกของโรงสีข้าวจะแตกต่างกันตามขนาดของโรงสีข้าว โดยปัจจัยภายนอกที่มากกระทบต่อกิจกรรมการรับซื้อข้าวเปลือกคือ พฤติกรรมของเกษตรกรในการนำข้าวเปลือกมาจำหน่าย ในอดีตเกษตรกรจะทยอยนำข้าวเปลือกมาจำหน่ายเป็นระยะ โดยมักจะมีส่วนหนึ่งนำมาจำหน่ายทันทีหลังเก็บเกี่ยวและจะมีบางส่วนที่นำไปเก็บไว้ที่ยุ้งฉางแล้วจึงทยอยมาจำหน่ายในภายหลัง อีกทั้งเนื่องจากรูปแบบการเก็บเกี่ยวในอดีตเป็นการเกี่ยวด้วยแรงงานทำให้ระยะเวลาของการนำข้าวเปลือกมาจำหน่ายจะมีระยะเวลานานกว่าในปัจจุบัน โดยในปัจจุบันระยะเวลาที่เกษตรกรนำข้าวเปลือกมาจำหน่ายพบว่ามีระยะเวลาประมาณ 20 วันเท่านั้น ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากการปรับเปลี่ยนวิธีเกี่ยวข้าวเป็นรถเกี่ยว ดังนั้นโรงสีข้าวจึงต้องมีการแข่งขันกันรับซื้อข้าวเปลือกให้ได้มากที่สุดเพื่อให้เพียงพอต่อปริมาณข้าวเปลือกที่ต้องการใช้ตลอดทั้งปี

ปริมาณความต้องการข้าวเปลือกของโรงสีข้าวขึ้นอยู่กับขนาดเครื่องจักรและรูปแบบของโรงสีข้าวเป็นหลัก โดยในปี 2564 โรงสีข้าวขนาดใหญ่มีการรับซื้อข้าวเปลือกโดยรวมเฉลี่ย 56,000 - 58,875 ตันต่อปีต่อโรงสีข้าว ในขณะที่โรงสีข้าวขนาดกลางเน้นการสีข้าวเพื่อการส่งออก มีการรับซื้อข้าวเปลือกโดยรวมเฉลี่ย 8,500 ตันต่อปีต่อโรงสีข้าว ส่วนโรงสีข้าวที่เน้นการจำหน่ายในประเทศแบบมีตราสินค้า และไม่มีตราสินค้ามีการรับซื้อข้าวเปลือกโดยรวมเฉลี่ย 14,189.43 และ 14,690.91 ตันต่อปีต่อโรงสีข้าว ซึ่งไม่มีความแตกต่างกันมาก ขณะที่โรงสีข้าวขนาดเล็กที่เน้นการจำหน่ายในประเทศแบบมีตราสินค้า และไม่มีตราสินค้า มีการรับซื้อข้าวเปลือกโดยรวมเฉลี่ย 2,064.57 และ 3,052.22 ตันต่อปีต่อโรงสีข้าว (ตารางที่ 2.2)

ตารางที่ 2.2 ปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือกในปี 2564

(ตันต่อปีต่อโรงสีข้าว)

ขนาดโรงสีข้าว	โรงสีข้าวที่เน้นการส่งออก	โรงสีข้าวเน้นขายในประเทศมีตราสินค้า	โรงสีข้าวเน้นขายในประเทศไม่มีตราสินค้า
ใหญ่	58,419.07	56,000.00	58,875.00
กลาง	8,500.00	14,189.43	14,690.91
เล็ก	-	2,064.57	3,052.22

ที่มา: จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์ข้อมูล

อย่างไรก็ตามในการรับซื้อข้าวเปลือกของโรงสีข้าว นั้น นอกจากโรงสีข้าวจะพิจารณาจากกำลังการผลิตของโรงสีข้าวแล้วยังพบว่า การนำข้าวมาจำหน่ายมีระยะเวลาที่สั้นลง และข้าวเปลือกที่นำมาจำหน่ายมีความชื้นสูงโดยเฉลี่ยมากกว่าร้อยละ 30 ทำให้ในการรับซื้อข้าวของโรงสีข้าวจะมีข้อจำกัดในเรื่องความสามารถในการลดความชื้นของข้าวเปลือก ปัจจุบันโรงสีข้าวขนาดใหญ่และกลางส่วนมากจะมีเตาอบข้าวเพื่อใช้ลดความชื้นของข้าวเปลือก ซึ่งกระบวนการลดความชื้นของข้าวเปลือกได้เป็นปัจจัยสำคัญของการแข่งขันของอุตสาหกรรมโรงสีข้าว ดังนั้นปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือกในแต่ละวันของโรงสีข้าวจะถูกจำกัดจากขนาดของเตาอบข้าว เนื่องจากโรงสีข้าวต้องลดความชื้นของข้าวเปลือกให้เร็วที่สุด หากไม่สามารถลดความชื้นของข้าวเปลือกได้ทันจะทำให้ข้าวเสื่อมคุณภาพ ส่งผลต่อการสีข้าวในลำดับต่อไป

ในด้านพันธุ์ข้าวเปลือกที่รับซื้อนั้นพบว่าส่วนมากจะเป็นการรับซื้อข้าวเปลือกเจ้า ข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวเปลือกเหนียว โดยลักษณะของโรงสีข้าวที่แตกต่างกันจะมีการรับซื้อพันธุ์ข้าวเปลือกที่แตกต่างกันเล็กน้อย นั่นคือโรงสีข้าวที่เน้นการสีข้าวเพื่อการส่งออกจะมีการรับซื้อพันธุ์ข้าวเปลือกเพียงแค่ข้าวเปลือกเจ้า และข้าวเปลือกหอมมะลิ ในขณะที่โรงสีข้าวที่เน้นการจำหน่ายในประเทศแบบมีตราสินค้าจะมีการรับซื้อพันธุ์ข้าวเปลือกที่หลากหลายมากกว่าข้าวเปลือกเจ้าและข้าวเปลือกหอมมะลิ เช่น ข้าวเปลือกญี่ปุ่น ข้าวเปลือกพื้นเมือง ข้าวเปลือกไรซ์เบอร์รี่ ข้าวเปลือกหอมปทุม เป็นต้น เช่นเดียวกับโรงสีข้าวที่เน้นการจำหน่ายในประเทศแบบที่มีการรับซื้อข้าวเปลือกที่หลากหลายแต่มีความหลากหลายน้อยกว่าโรงสีข้าวแบบมีตราสินค้า

กระบวนการรับซื้อข้าวเปลือกของโรงสีข้าว มักจะเป็นกิจกรรมที่อาศัยทักษะของเจ้าของโรงสีข้าวเป็นหลักโดยเฉพาะในโรงสีข้าวขนาดกลางและขนาดเล็ก นั่นคือเป็นผู้ดูแลลักษณะข้าวเปลือกที่นำมาจำหน่ายว่าตรงตามที่ต้องการหรือไม่ รวมไปถึงเป็นผู้ตัดสินใจในการกำหนดราคาซื้อ ดังนั้นการรับซื้อข้าวเปลือกมักจะเป็นการรับซื้อหน้าโรงสีข้าว เพื่อให้เจ้าของโรงสีข้าวสามารถตัดสินใจในการรับซื้อได้ แต่เนื่องจากการแข่งขันในการรับซื้อข้าวเปลือกที่รุนแรงมากขึ้น ทำให้โรงสีข้าวต้องมีการขยายพื้นที่รับซื้อข้าวเปลือกในพื้นที่ตั้งโรงสีข้าวไปยังพื้นที่อื่น ๆ โดยเฉพาะโรงสีข้าวในภาคกลางได้เข้าไปตั้งลานรับซื้อในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคเหนือมากขึ้น

2.2.2 การผลิต (Operation)

“ความสามารถการผลิตหรือสีข้าวยังคงเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันภายใต้ส่วนต่างกำไรที่ลดลง”

เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตหรือแปรรูปข้าว

“เทคโนโลยีเครื่องจักรมีความแตกต่างลดลง ทักษะในการจัดการเป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขัน”

ปัจจุบันเทคโนโลยีของโรงสีข้าวเปลี่ยนแปลงไปจากในอดีต โดยโรงสีข้าวสมัยใหม่จะมีการใช้เทคโนโลยีในการผลิตมากขึ้น นับตั้งแต่การใช้เชื้อเพลิงในการสีข้าว โดยประเภทของโรงสีข้าวตามประเภทการใช้เชื้อเพลิง ได้แก่

- โรงสีข้าวเครื่องจักรไอน้ำ ซึ่งเป็นการใช้ไอน้ำในการทำงาน แต่การเครื่องจักรพลังไอน้ำมักจะทำให้เกิดความไม่สม่ำเสมอของข้าวสารที่สี เนื่องจากความสม่ำเสมอของข้าวขึ้นกับความสม่ำเสมอของพลังไอน้ำ ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้ควบคุมไฟ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม
- โรงสีข้าวเครื่องจักรน้ำมันดีเซล ใช้น้ำมันดีเซลเป็นเชื้อเพลิงในการผลิต มักใช้ในโรงสีข้าวขนาดเล็ก แต่การใช้แรงดันไอน้ำมีจุดด้อยในด้านต้นทุนค่าน้ำมันที่มีราคาสูง
- โรงสีข้าวเครื่องจักรไฟฟ้า ใช้พลังงานไฟฟ้าในการทำงาน มักเป็นโรงสีข้าวขนาดกลาง - ใหญ่ มีข้อดีคือ มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงกว่าเครื่องจักรแบบอื่น ๆ แต่ข้อเสียคือ ต้นทุนการผลิตด้านพลังงานสูงกว่าเครื่องจักรแบบอื่น

ในการดำเนินงานของโรงสีข้าวในสมัยเก่ามักจะเป็นเครื่องจักรแบบไอน้ำมากกว่าแบบไฟฟ้าหรือน้ำมันดีเซล แต่เนื่องจากมีประสิทธิภาพด้อยกว่าเครื่องจักรแบบดีเซลหรือไฟฟ้า ประกอบกับในการบริโภคข้าวของผู้บริโภคสมัยใหม่ให้ความสำคัญต่อคุณภาพข้าวมากขึ้น เช่น ต้องมีข้าวเต็มเมล็ด ข้าวต้องมีสีข้าวสม่ำเสมอ ทำให้โรงสีข้าวที่ยังใช้เครื่องจักรแบบไอน้ำไม่สามารถแข่งขันในตลาดได้อีกทั้งการสีข้าวที่มีประสิทธิภาพต่ำกว่า ทำให้เปอร์เซ็นต์การสีข้าวต่ำเมื่อเทียบกับเครื่องจักรไฟฟ้า ดังนั้นในปัจจุบันโรงสีข้าวจึงเปลี่ยนมาใช้เครื่องจักรไฟฟ้าเกือบทั้งสิ้น

กระบวนการสีข้าวประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้ (ภาพที่ 2.3)

1. ขั้นตอนการทำความสะอาดข้าวเปลือก เป็นการกำจัดสิ่งเจือปน เช่น เศษฟาง ดิน หิน รวมถึงแยกสิ่งเจือปนที่น้ำหนักเบา เช่น ข้าวลีบ ฝุ่นผงออกจากข้าวเปลือก ในขั้นตอนนี้โรงสีข้าวบางแห่งจะเพิ่มส่วนการแยกเมล็ดข้าวไว้ในช่วงนี้ เพื่อแยกเมล็ดข้าวสั้นและเมล็ดยาวออกจากกัน เนื่องจากขนาดของเมล็ดข้าวที่มีหลายขนาดปะปนกันส่งผลต่ออัตราการสีข้าวได้ต้นข้าว⁴ ต่ำลง
2. ขั้นตอนกะเทาะเปลือกข้าว เป็นการนำเปลือกออกจากเมล็ดข้าว เครื่องมือที่ใช้ในการกะเทาะข้าว ได้แก่

2.1 เครื่องกะเทาะข้าวเปลือกแบบหินจาน มีลักษณะเป็นจาน 2 จานประกบเข้าหากันภายในจานพอกด้วยกากเพชร จานตัวล่างจะเป็นตัวหมุนเพื่อบดให้กลบแยกตัวออกจากเมล็ดข้าวสาร

⁴ ต้นข้าวหรือข้าวต้น (head rice) หมายถึง เมล็ดข้าวที่มีความยาวมากกว่าข้าวหักของแต่ละชั้นคุณภาพแต่ไม่ถึงความยาวของข้าวเต็มเมล็ด และให้รวมถึงเมล็ดข้าวแตกเป็นซีกที่มีเนื้อที่เหลืออยู่ตั้งแต่ 80% ของเมล็ดขึ้นไป

2.2 เครื่องกะเทาะเปลือกแบบลูกยาง การทำงานจะมีลูกยาง 2 ลูก หมุนคนละทิศทางเข้าหากัน และมีความเร็วต่างกัน

“ข้าวที่ผ่านขั้นตอนนี้จะแยกออกเป็น ข้าวกล้อง แกลบ รำ ข้าวหัก และข้าวเปลือก ส่วนที่ยังกะเทาะไม่หมด ส่วนประกอบเหล่านี้จะต้องผ่านเครื่องมือแยกแต่ละอย่างออกจากกัน”

3. ขั้นตอนการแยกข้าวกล้อง ในขั้นตอนนี้จะนำข้าวกล้องและข้าวเปลือกที่ยังไม่ถูกกะเทาะเปลือกผสมอยู่มาผ่านตะแกรงโยก เพื่อแยกข้าวกล้องออกจากข้าวเปลือก ในตะแกรงโยกจะมีทางออก 2 ช่องทาง คือ ข้าวกล้องเพื่อนำไปขัดขาว อีกช่องเป็นข้าวเปลือกเพื่อนำไปสู่กระบวนการกะเทาะอีกครั้ง

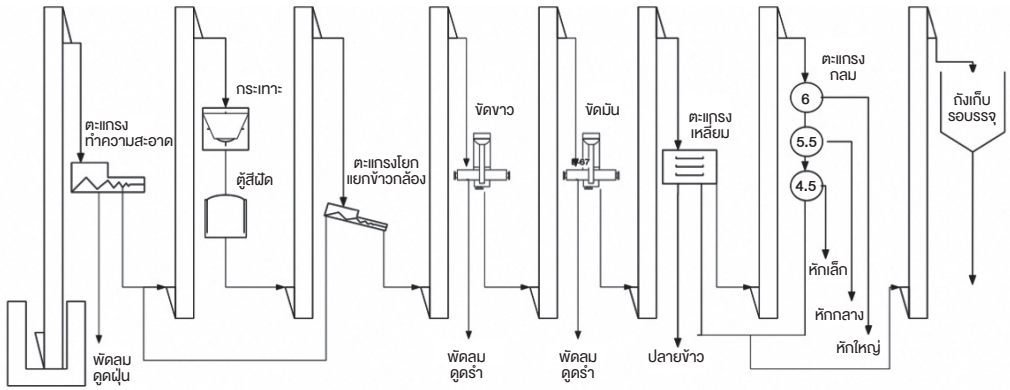
4. ขั้นตอนขัดขาว เป็นการขัดสีแยกสิ่งที่ไม่เกาะอยู่รอบ ๆ เมล็ดข้าวออก เครื่องขัดขาวจะเป็นการขัดด้วยหินกากเพชร โดอนจะขัดหินกากเพชรกับยางที่กินข้าวไว้ รำที่เกาะเมล็ดข้าวจะถูกขัดและแยกออกมา ในขั้นตอนการขัดขาวหากมีการขัดขาวแค่ครั้งเดียวจะทำให้ข้าวสารที่ได้มีอัตราการแตกหักสูงมาก เพราะการขัดแค่ครั้งเดียวให้ใช้ได้เลยต้องตั้งหินให้ชิดมาก ทำให้เกิดแรงอัดสูงและเมล็ดข้าวสารจะหักง่าย แต่ในโรงสีข้าวขนาดใหญ่จะทำการขัดขาว 3 ชุด ชุดแรกเป็นการขัดสีเพียงเบา ๆ โดยจะขัดรำออกประมาณร้อยละ 30 แล้วให้ผ่านเข้าสู่หินขัดข้าวครั้งที่ 2 ซึ่งจะมีการขัดรำออกประมาณร้อยละ 40 จึงปล่อยเข้าสู่หินขัดครั้งที่ 3 เป็นการขัดรำทั้งหมดออก ซึ่งการทำเช่นนี้ทำให้เมล็ดข้าวสารแตกหักน้อยกว่า

“ปัจจุบันโรงสีข้าวสมัยใหม่จะมีการสีแบบใช้ลูกกลิ้งยางมากกว่าหินกากเพชร เนื่องจากมีประสิทธิภาพดีกว่าทำให้ข้าวแตกหักน้อยกว่า แต่ข้อเสียคือ ต้นทุนค่าสีข้าวเพิ่มขึ้น เพราะยางหุ้มลูกกลิ้งสึกหรอเร็วต้องเปลี่ยนลูกกลิ้งบ่อย”

5. ขั้นตอนการแยกขนาดและคัดเปอร์เซ็นต์ข้าว ในขั้นตอนนี้จะทำการแยกเอาเมล็ดข้าวเต็มเมล็ดและข้าวหักออกจากกัน โดยใช้เครื่องมือในการแยกคือ ตะแกรงเหลี่ยมเพื่อแยกข้าวออกจากกัน โดยทั่วไปจะแยกออกเป็น 4 ชนิด คือ ต้นข้าว ปลายข้าวเอวัน ปลายข้าวซีวัน และปลายข้าวซีทีร์ แต่ในขั้นตอนนี้มักปล่อยให้ต้นข้าวและปลายข้าวเอวันรวมกันเพื่อส่งไปยังตะแกรงกลมคัดเปอร์เซ็นต์

6. ขั้นตอนการบรรจุ เมื่อผลิตภัณฑ์ข้าวได้ถูกแยกตามชนิดแล้วจะเข้าสู่กระบวนการบรรจุลงในบรรจุภัณฑ์ต่าง ๆ ตามความต้องการ เช่น กระสอบป่าน ถุงพลาสติก

อย่างไรก็ตาม ในการสีข้าวของโรงสีข้าวในปัจจุบันพบว่านอกจากมีกระบวนการสีข้าวตามขั้นตอนข้างต้นแล้วนั้น เพื่อให้ได้ข้าวคุณภาพดีขึ้นโรงสีข้าวสมัยใหม่จึงมีการเพิ่มขั้นตอนต่าง ๆ มากขึ้น ดังนี้



ภาพที่ 2.3 กระบวนการสีข้าว

ที่มา : จินดาบณิ นิสัยนต์ และ อภิชาติ อางนาเสียว (2554)

ขั้นตอนการเพิ่มคุณภาพข้าวก่อนนำข้าวไปสี การที่ข้าวเปลือกมีความชื้นสูงมากจะส่งผลต่ออัตราการสีข้าว โดยระดับความชื้นของข้าวเปลือกที่ได้มาตรฐานคือ ร้อยละ 13 - 14 หากมีความชื้นสูงกว่าหรือต่ำกว่า จะส่งผลต่ออัตราการสีข้าวเป็นต้นข้าว ในการลดความชื้นข้าวเปลือกของโรงสีข้าวสามารถทำได้ 2 รูปแบบ คือ การนำข้าวไปตากที่ลานตาก และใช้เตาอบข้าว เนื่องจากการลดความชื้นด้วยการตากลานจะมีข้อจำกัดในเรื่องพื้นที่ที่ใช้ตาก และข้าวเปลือกมีโอกาสแตกหักจากการถูกรถหรือคนเหยียบย่ำ ดังนั้นโรงสีข้าวสมัยใหม่จึงนิยมใช้เตาอบข้าวมากกว่า โดยการลงทุนเตาอบข้าวขนาด 500 ตัน ต้องใช้เงินลงทุนประมาณ 10 - 20 ล้านบาท เตาอบที่ใช้ในปัจจุบันมักเป็นเครื่องที่ใช้พลังงานจากน้ำมันเชื้อเพลิงหรือเศษวัสดุที่เหลือ เช่น แกลบ ซึ่งการลงทุนติดตั้งเตาอบข้าวซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่ง que เพิ่มความสามารถในการแข่งขันของโรงสีข้าว เนื่องจากวัตถุดิบ “ข้าวเปลือก” ได้มีคุณภาพเปลี่ยนแปลงจากในอดีต ซึ่งในกระบวนการอบข้าวของโรงสีข้าวจะเป็นการนำข้าวเปลือกที่มีความชื้นสูงเข้าเตาอบเพื่อลดความชื้นลงจากร้อยละ 30 ให้เหลือประมาณร้อยละ 15 โดยจะต้องลดความชื้นข้าวลงอย่างรวดเร็วภายใน 24 ชั่วโมง หากไม่สามารถลดความชื้นได้ทันเวลาจะทำให้เมล็ดข้าวเกิดการตายนิ่งและมีสีเหลืองเสื่อมคุณภาพลง เมื่อนำไปเข้ากระบวนการสีจะส่งผลต่อเปอร์เซ็นต์ต้นข้าว อย่างไรก็ตามพบว่าการใช้เตาอบข้าวหากมีปริมาณแกลบไม่มากพอที่จะใช้เป็นพลังงานในการอบข้าว จะทำให้ต้นทุนการอบสูง ทำให้ต้นทุนการผลิตเพิ่มสูงขึ้น ดังนั้นนอกจากการลงทุนสร้างโรงอบจะมีราคาสูงแล้วต้องคำนึงถึงแหล่งพลังงานที่ใช้ในการอบ ทำให้โรงสีข้าวขนาดเล็กและโรงสีข้าวขนาดกลางบางแห่งไม่สามารถลงทุนติดตั้งเตาอบได้

ในกระบวนการสีข้าวของโรงสีข้าวพบว่าการใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพแตกต่างกัน เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของโรงสีข้าว เนื่องจากการสีข้าวในโรงสีข้าวที่มีเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพแตกต่างกันทำให้เปอร์เซ็นต์การแปรรูปข้าวที่ได้แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามพบว่าเทคโนโลยีของเครื่องจักรของโรงสีข้าวไม่มีความแตกต่างกันมาก นั่นคือช่องว่างของความทันสมัยของเทคโนโลยีที่ใช้ในอุตสาหกรรมมีความแตกต่างกันไม่มาก แต่ทักษะในการปรับเครื่องจักรให้เหมาะสมสำหรับวัตถุดิบที่ใช้เป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน อย่างไรก็ตามพบว่าโรงสีข้าวขนาดเล็กซึ่งขาดเงินทุนในการปรับปรุงเครื่องจักรทำให้ยังมีการใช้เครื่องจักรที่ไม่มีประสิทธิภาพมากเท่ากับโรงสีข้าวขนาดกลางและขนาดใหญ่

ระยะเวลาการทำงานของโรงสีข้าวนั้นถูกจำกัดด้วยปริมาณข้าวเปลือกและรูปแบบการจำหน่าย ทำให้การทำงานของโรงสีข้าวแตกต่างอุตสาหกรรมอื่น ๆ คือ มีระยะเวลาการทำงานตามช่วงเวลาของฤดูกาลเก็บเกี่ยวข้าวโดยโรงสีข้าวจะทำการสีข้าวในช่วงหน้าข้าวจะสูงกว่าช่วงนอกฤดูกาล ซึ่งโรงสีข้าวที่เน้นการส่งออกจะมีการสีข้าวในช่วงหน้าข้าวสูงกว่าช่วงนอกฤดูกาลประมาณ 2 เท่า คือ มีระยะเวลาในการสีช่วงหน้าข้าวเฉลี่ย 20.18 ชั่วโมงต่อวัน ส่วนโรงสีข้าวที่เน้นการขายในประเทศในช่วงหน้าข้าวจะมีระยะเวลาการสีสูงกว่าช่วงนอกฤดูกาลประมาณ 1.50 เท่า ซึ่งมีระยะเวลาในการสีเฉลี่ย 15.48 ชั่วโมงต่อวัน ในขณะที่โรงสีข้าวที่เน้นการขายในประเทศแบบไม่มีตราสินค้ามีระยะเวลาในการสีเพียง 16.13 ชั่วโมงต่อวัน ปัจจุบันโรงสีข้าวมักสีข้าวในช่วงกลางคืนเพื่อเป็นการประหยัดค่าไฟฟ้า

ในขณะที่ระยะเวลาการสีข้าวของโรงสีข้าวจะมีความแตกต่างกันตามประเภทของโรงสีข้าว เนื่องจากโรงสีข้าวที่เน้นการส่งออกจะเป็นการสีข้าวเพื่อส่งให้ผู้ส่งออก ดังนั้นการจำหน่ายจะเป็นการจำหน่ายเป็นปริมาณมาก ๆ ในแต่ละครั้งในช่วงหน้าข้าวเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่โรงสีข้าวที่สีข้าวเพื่อจำหน่ายในประเทศจะเป็นการสีข้าวเพื่อจำหน่ายในปริมาณไม่มากแต่จำหน่ายตลอดทั้งปี ทำให้ระยะเวลาในการสีข้าวและการทำงานของโรงสีข้าวทั้ง 2 รูปแบบ จึงมีความแตกต่างกัน โดยโรงสีข้าวที่เน้นการส่งออกขนาดใหญ่มีจำนวนวันที่สี 184.60 วันต่อปี และขนาดกลาง 79 วันต่อปี เมื่อเปรียบเทียบกับโรงสีข้าวที่เน้นการขายในประเทศ แบบมีตราสินค้าขนาดใหญ่จะมีระยะเวลาสีประมาณ 229.64 วันต่อปี โรงสีข้าวขนาดกลางมีระยะเวลาประมาณ 187.37 วันต่อปี และโรงสีข้าวขนาดเล็กมีระยะเวลาประมาณ 98.36 วันต่อปี ในขณะที่โรงสีข้าวที่เน้นการขายในประเทศแบบไม่มีตราสินค้าขนาดใหญ่มีระยะเวลา 273.57 วันต่อปี ขนาดกลางมีสี 223.09 วันต่อปี และขนาดเล็กสี 158.56 วันต่อปี

การปรับปรุงคุณภาพข้าวสารของโรงสีข้าวเป็นกิจกรรมที่เริ่มมีความสำคัญมากขึ้นตามการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมลูกค้าที่ต้องการข้าวที่มีลักษณะสีขาว มีความมัน และไม่สิ่งเจือปน โดยขั้นตอนการปรับปรุงคุณภาพข้าว ได้แก่ การขัดขาว ขัดมัน และการยีสเพื่อขจัดสิ่งเจือปน ซึ่งขั้นตอนนี้จะแตกต่างตามความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก โดยปกติในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพข้าวหอมมะลิของโรงสีข้าวที่เน้นการส่งออกจะมีขั้นตอนการสีข้าวมากกว่าโรงสีข้าวที่เน้นการจำหน่าย

ในประเทศ เนื่องจากในการส่งออกข้าวหอมมะลิจะมีการกำหนดมาตรฐานสีของข้าว 100% ไว้ที่สีดีพิเศษ สำหรับข้าว 5% และ 10% อยู่ที่ดีดี อย่างไรก็ตามจากตารางที่ 2.3 แม้ว่าโรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่เน้นการจำหน่ายในประเทศจะมีการปรับปรุงคุณภาพข้าวหอมมะลิมากกว่าโรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่เน้นการส่งออก เนื่องจากในกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาเป็นโรงสีข้าวที่จำหน่ายทั้งตลาดส่งออกและตลาดในประเทศส่วนการปรับปรุงข้าวขาว (ตารางที่ 2.4) โรงสีข้าวที่เน้นการส่งออกจะมีกระบวนการปรับปรุงข้าวมากกว่าโรงสีข้าวที่เน้นการจำหน่ายในประเทศ นอกจากนี้ยังพบว่าขนาดของโรงสีข้าวจะมีกิจกรรมปรับปรุงคุณภาพที่แตกต่างกัน โดยโรงสีข้าวขนาดใหญ่จะมีการขัดขาวและขัดมันมากกว่าโรงสีข้าวขนาดกลางและขนาดเล็ก

ตารางที่ 2.3 การปรับปรุงคุณภาพข้าวหอมมะลิ

(หน่วย: ครั้ง)

ขนาดโรงสีข้าว/ประเภทโรงสีข้าว	ขัดขาว	ขัดมัน	สิ่งแปลกปลอม
ขนาดใหญ่			
ส่งออก	3	2	1
ในประเทศมีตราสินค้า	3	3.1	2.3
ในประเทศไม่มีตราสินค้า	4	3	3
ขนาดกลาง			
ในประเทศมีตราสินค้า	2.7	1.7	1.9
ในประเทศไม่มีตราสินค้า	3.17	2.17	1.5
ขนาดเล็ก			
ในประเทศมีตราสินค้า	1.6	0.7	1
ในประเทศไม่มีตราสินค้า	1.75	0.75	0.25

ที่มา: จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์ข้อมูล

ในส่วนของอัตราแปรสภาพข้าว ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการแข่งขันของธุรกิจโรงสีข้าว ที่ผ่านมาโรงสีข้าวส่วนมากได้มีการปรับปรุงเครื่องจักรให้ทันสมัยมากขึ้นเพื่อให้มีอัตราการแปรสภาพข้าวสูงขึ้น ซึ่งพบว่าอัตราการแปรสภาพข้าวเปลือก 1 ตัน เป็นต้นข้าวของข้าวหอมมะลิ (ตารางที่ 2.5) มีสัดส่วนของต้นข้าวประมาณ 470 - 493 กิโลกรัม ซึ่งต่ำกว่าอัตราแปรสภาพของข้าวขาวที่มีสัดส่วนของต้นข้าวประมาณ 450 - 530 กิโลกรัมต่อตัน (ตารางที่ 2.6) ส่วนหนึ่งมาจากการที่ข้าวหอมมะลิมีกระบวนการปรับปรุงข้าวมากกว่าข้าวขาว นอกจากนี้จะเห็นว่าโรงสีข้าวขนาดใหญ่มักจะมีอัตราแปรสภาพต้นข้าวสูงกว่าโรงสีข้าวขนาดกลางสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพในการดำเนินงานของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่ดีกว่าโรงสีข้าวขนาดกลาง

ตารางที่ 2.4 การปรับปรุงคุณภาพข้าวขาว

(หน่วย: ครั้ง)

ขนาดโรงสีข้าว/ประเภทโรงสีข้าว	ขัดขาว	ขัดมัน	สิ่งแปลกปลอม
ขนาดใหญ่			
ส่งออก	2	2	2
ในประเทศมีตราสินค้า	2	1	1
ขนาดกลาง			
ส่งออก	1	1	1
ในประเทศมีตราสินค้า	1.2	0.7	0.8

ที่มา: จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์ข้อมูล

ตารางที่ 2.5 อัตราแปรสภาพข้าวเปลือกหอมมะลิ 1 ตัน

(หน่วย: กิโลกรัม)

ชนิดข้าว	ส่งออก		ในประเทศมีตราสินค้า		ในประเทศไม่มีตราสินค้า	
	ใหญ่	กลาง	ใหญ่	กลาง	ใหญ่	กลาง
ตันข้าว	481	-	470	456.3	493.3	476.3
ข้าวหักใหญ่	63	-	50	38.6	65	40
ข้าวหักกลาง	50	-	84	42.5	40	36
ข้าวหักเล็ก	46	-	85	80.8	100	98.3
ปลายข้าว	115	-	56.7	68.7	100	75
รำหยาบ	31	-	36	41.3	36.7	50
รำละเอียด	110	-	85	90.8	80	97.5
แกลบ	178	-	241.3	223.3	200	221.4
อื่น ๆ	10	-	-	30	-	50

ที่มา: จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์ข้อมูล

ตารางที่ 2.6 อัตราแปรรูปข้าวเปลือกขาว 1 ตัน

(หน่วย: กิโลกรัม)

ชนิดข้าว	ส่งออก		ในประเทศมีตราสินค้า		ในประเทศไม่มีตราสินค้า	
	ใหญ่	กลาง	ใหญ่	กลาง	ใหญ่	กลาง
ตันข้าว	483	500	530	516.7	450	483.3
ข้าวหักใหญ่	79	10	85	27	40	
ข้าวหักกลาง	61	10	30	59	40	
ข้าวหักเล็ก	24	20	30	51	20	30
ปลายข้าว	44	80	50	26.7	50	163.3
รำหยาบ	37	100	50	35	50	20
รำละเอียด	70	130	225	74	150	86.7
แกลบ	214	150		258	200	250

ที่มา: จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับต้นทุนในการดำเนินงานของโรงสีข้าว ประกอบด้วยต้นทุนดำเนินงานหลักคือ ค่าสีข้าว ค่าอบข้าว ค่าแรงงาน และค่าไฟฟ้า จากตารางที่ 2.7 แสดงให้เห็นว่าต้นทุนค่าสีข้าวสำหรับโรงสีข้าวขนาดใหญ่มีต้นทุนประมาณ 513.64 - 583.23 บาทต่อตันข้าวสาร ในขณะที่โรงสีข้าวขนาดกลางที่มีต้นทุนค่าสีประมาณ 500.00 - 550.33 บาทต่อตันข้าวสาร ในขณะที่ค่าอบข้าวของโรงสีข้าวขนาดใหญ่จะมีต้นทุนค่าอบประมาณ 287.78 - 351.11 บาทต่อตันข้าวสาร ต่ำกว่าโรงสีข้าวขนาดกลางที่มีต้นทุนค่าอบประมาณ 295.28 - 500.00 บาทต่อตันข้าวสาร

ในส่วนของค่าไฟฟ้าว่าโรงสีข้าวขนาดใหญ่จะมีต้นทุนค่าไฟต่อตันต่ำกว่าโรงสีข้าวขนาดกลาง โดยโรงสีข้าวขนาดใหญ่มีค่าไฟประมาณ 282.86 - 295.00 บาทต่อตันข้าวสาร ในขณะที่โรงสีข้าวขนาดกลางมีค่าไฟประมาณ 345.93 - 500.00 บาทต่อตันข้าวสาร

ตารางที่ 2.7 ต้นทุนในดำเนินงานของโรงสีข้าว

(หน่วย: บาท/ตัน)

รายการ	ส่งออก		ในประเทศมีตราสินค้า		ในประเทศไม่มีตราสินค้า	
	ใหญ่	กลาง	ใหญ่	กลาง	ใหญ่	กลาง
การสีข้าว	513.64	525	550.33	529.25	583.23	500.00
การอบข้าว	351.11	500	287.78	295.28	350.00	321.40
ค่าไฟ	282.86	500	399.89	433.71	295	345.93

ที่มา: จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์ข้อมูล

2.2.3 การส่งมอบและการจัดการสินค้าคงคลัง

การจัดการสินค้าคงคลังของโรงสีข้าวทั้งในรูปข้าวเปลือกและข้าวสารเป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงสีข้าว เนื่องจากปริมาณข้าวเปลือกที่นำมาสีเป็นสินค้าตามฤดูกาล ในบางพื้นที่มีการปลูกข้าวหลายรอบต่อปี ในขณะที่บางพื้นที่มีการปลูกข้าวเพียง 1 รอบต่อปี ดังนั้นระบบบริหารสต็อกของโรงสีข้าวจึงมีความสำคัญเนื่องจากโรงสีข้าวจำเป็นต้องมีการซื้อข้าวในช่วงฤดูกาลเก็บเกี่ยวเพื่อให้เพียงพอต่อการสีข้าวของโรงสีข้าวตลอดทั้งปี โรงสีข้าวที่สามารถบริหารจัดการสต็อกข้าวจำนวนมากอย่างชัดเจน มีการแบ่งส่วนเก็บวัตถุดิบอย่างชัดเจน มีกระบวนการจัดเก็บที่มีคุณภาพ เพื่อช่วยลดภาระงบประมาณในการเก็บรักษา และลดความเสียหายจากการเสื่อมคุณภาพของข้าวตามระยะเวลาที่เก็บ จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำธุรกิจโรงสีข้าว ดังนั้นในการดำเนินธุรกิจโรงสีข้าวสมัยใหม่จึงมีการลงทุนติดตั้งไซโลเพื่อให้การจัดเก็บข้าวมีคุณภาพดีขึ้น และลดความสูญเสียลง

นอกจากนี้ พบว่าทักษะในการจัดการสต็อกข้าวโดยเฉพาะข้าวเปลือกของเจ้าของโรงสีข้าวยังมีความสำคัญอยู่มาก เนื่องจากการซื้อข้าวเปลือกเมื่อซื้อแล้วนำมาผ่านกระบวนการลดความชื้นข้าวเปลือกจะถูกนำไปเก็บไว้ในโกดังเก็บข้าวเปลือก โดยการเทรวมเป็นกองตามลำดับก่อนหลัง โดยมักจะใช้วิธีเข้าก่อนออกก่อน ซึ่งในขั้นตอนนี้จะอาศัยทักษะของเจ้าของโรงสีข้าวในการจัดการวัตถุดิบทั้งในเรื่องการประมาณการความชื้นของข้าวเปลือกในโกดัง เนื่องจากเมื่อนำข้าวเปลือกมากองรวมกันเนื่องจากข้าวเปลือกยังมีการคายความชื้นอยู่ตลอดเวลาจึงมีโอกาที่ข้าวเปลือกจะมีความชื้นสูงในบางจุดทำให้ข้าวเสื่อมคุณภาพได้ รวมถึงการประมาณการปริมาณของข้าวเปลือกในโกดังของเจ้าของโรงสีข้าวที่เกิดการสูญเสียน้ำหนักจากการเก็บข้าวเปลือกในโกดัง

ในส่วนการจัดการสินค้าคงคลังของข้าวสารแบ่งเป็นสองส่วนคือ เก็บข้าวสารหลังจากสีเสร็จในไซโล และเก็บข้าวสารหลังจากบรรจุในบรรจุภัณฑ์ โดยหลังจากที่โรงสีข้าวสีข้าวแล้ว ข้าวสารที่สีแล้วจะถูกนำไปเก็บไว้ในโกดังหรือไซโลข้าวสาร ซึ่งในการเก็บที่ไซโลจะมีการมยาภายในเพื่อกำจัดมอดและลดความชื้นจนได้ที่ หลังจากนั้นจะนำมาบรรจุลงบรรจุภัณฑ์ตามที่ลูกค้าต้องการแล้วจะนำไปเก็บที่โกดังเพื่อรอคำสั่งซื้อต่อไป โดยการบริหารสินค้าคงคลังในส่วนนี้มักจะยึดหลักเข้าก่อนออกก่อน

เมื่อพิจารณาจากอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือของโรงสีข้าว พบว่ามีความแตกต่างตามลักษณะและขนาดของโรงสีข้าว จากตารางที่ 2.8 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มโรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่เน้นสีข้าวขายในประเทศมีตราสินค้าของตนเองทั้งขนาดใหญ่และขนาดกลางมีรอบอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือต่ำกว่าโรงสีข้าวกลุ่มโรงสีข้าวที่เน้นสีข้าวขายในประเทศแบบไม่มีตราสินค้าของตนเอง และโรงสีข้าวที่มีการส่งออกเป็นหลัก หมายความว่ากลุ่มโรงสีข้าวที่เน้นขายข้าวในประเทศแบบมีตราสินค้าของตนเองมีการหมุนเวียนของสินค้าแต่ละรอบใช้เวลาประมาณ 195.72 - 317.39 วัน เนื่องจากโรงสีข้าวที่เน้นการจำหน่ายในประเทศแบบมีตราสินค้าของตนเองจะมีการเก็บข้าวสารเพื่อจำหน่ายตลอดทั้งปีจึงมีการเก็บข้าวสารในสต็อกเป็นเวลานานกว่าโรงสีข้าวประเภทอื่น ๆ ในขณะที่โรงสีข้าวที่มีการส่งออกเป็นหลักในภาพรวมนั้นสามารถจำหน่ายสินค้าออกไปได้เร็วมีการหมุนเวียนของสินค้าแต่ละรอบใช้เวลาประมาณ 83.52 - 185.28 วัน ส่วนโรงสีข้าวที่เน้นสีข้าวขายในประเทศไม่มีตราสินค้าของตนเองมีรอบอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงมากที่สุดสะท้อนให้เห็นว่ามีการหมุนเวียนของสินค้าแต่ละรอบใช้เวลาประมาณ 68.22 - 169.77 วัน ซึ่งมีระยะเวลาสั้นที่สุด

ส่วนการส่งมอบสินค้าจะเป็นการนำสินค้าที่อยู่ในบรรจุภัณฑ์แล้วไปส่งให้แก่ลูกค้า ซึ่งมักจะเป็นการขนส่งโดยรถบรรทุกไปยังลูกค้า

ตารางที่ 2.8 อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือของโรงสีข้าว

ขนาดโรงสีข้าว	โรงสีข้าวที่เน้นการส่งออก	โรงสีข้าวเน้นขายในประเทศ มีตราสินค้า	โรงสีข้าวเน้นขายในประเทศ ไม่มีตราสินค้า
ใหญ่	83.52 วัน (4.37 รอบ)	195.72 วัน (1.87 รอบ)	68.22 วัน (5.35 รอบ)
กลาง	185.28 วัน (1.97 รอบ)	317.39 วัน (1.15 รอบ)	169.77 วัน (2.15 รอบ)

ที่มา: จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์ข้อมูล

2.2.4 การตลาด

1) กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของโรงสีข้าวจะแตกต่างกันตามลักษณะของโรงสีข้าว โดยโรงสีข้าวที่ดี เพื่อเน้นการส่งออกจะมีกลุ่มลูกค้าคือ ผู้ส่งออกหรือผู้นำเข้าในต่างประเทศ ในขณะที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของโรงสีข้าวที่เน้นการขายในประเทศคือ ผู้บริโภคในประเทศ ในบางแห่งมีการจำหน่ายทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่แตกต่างกันจะมีความต้องการสินค้าที่แตกต่างกัน ดังนั้นในการผลิตสินค้าสำหรับกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกันทำให้เกิดต้นทุน (Segment Cost Behavior) เพิ่มขึ้น

2) ผลิตภัณฑ์ (Product)

ผลิตภัณฑ์จากการสีข้าวของโรงสีข้าวแบ่งเป็นผลิตภัณฑ์หลักคือ ข้าวสาร และผลผลิตพลอยได้จากข้าว ได้แก่ ข้าวหัก รำ แกลบ ผลิตภัณฑ์หลักของโรงสีข้าว คือข้าวสารนั้นหากแบ่งตามประเภทของข้าว สามารถแบ่งได้เป็น ข้าวหอมมะลิ ข้าวขาว ข้าวเหนียว และข้าวชนิดอื่น ๆ เช่น ข้าวไรซ์เบอร์รี่ โรงสีข้าวที่เน้นการส่งออกจะมีประเภทของผลิตภัณฑ์ข้าวไม่หลากหลายเหมือนโรงสีข้าวที่เน้นการจำหน่ายในประเทศ โดยโรงสีข้าวที่เน้นการส่งออกจะมีการจำหน่ายเพียงข้าวหอมมะลิ และข้าวขาว ในขณะที่โรงสีข้าวที่เน้นการจำหน่ายในประเทศจะมีการสีข้าวที่หลากหลายมากกว่า ได้แก่ ข้าวหอมมะลิ ข้าวขาว ข้าวเหนียว และข้าวเฉพาะ จะเห็นได้ว่าผลิตภัณฑ์ของข้าวที่จำหน่ายมักจะเป็นการจำหน่ายในรูปข้าวสาร มีการนำข้าวไปแปรรูปเพื่อเพิ่มมูลค่าน้อยมาก

หากแบ่งชนิดข้าวตามมาตรฐานของข้าวหอมมะลิ และข้าวขาวจะแบ่งได้ ดังนี้

ข้าวหอมมะลิไทยประเภทข้าวขาว แบ่งเป็น 6 ชนิดคือ (1) ข้าวขาว 100 เปอร์เซ็นต์ (2) ข้าวขาว 5 เปอร์เซ็นต์ (3) ข้าวขาว 10 เปอร์เซ็นต์ (4) ข้าวขาว 15 เปอร์เซ็นต์ (5) ข้าวขาวหักเอวันเลิศพิเศษ และ (6) ข้าวขาวหักเอวันเลิศ ซึ่งแตกต่างกันตามเปอร์เซ็นต์ข้าวเต็มเมล็ด สิ่งปลอมปน และสี

ข้าวขาวแบ่งเป็น 12 ชนิด ดังนี้ (1) ข้าวขาว 100 เปอร์เซ็นต์ ชั้น 1 (2) ข้าวขาว 100 เปอร์เซ็นต์ ชั้น 2 (3) ข้าวขาว 100 เปอร์เซ็นต์ ชั้น 3 (4) ข้าวขาว 5 เปอร์เซ็นต์ (5) ข้าวขาว 10 เปอร์เซ็นต์ (6) ข้าวขาว 15 เปอร์เซ็นต์ (7) ข้าวขาว 25 เปอร์เซ็นต์เลิศ (8) ข้าวขาว 25 เปอร์เซ็นต์ (9) ข้าวขาว 35 เปอร์เซ็นต์ (10) ข้าวขาว 45 เปอร์เซ็นต์ (11) ข้าวขาวหักเอวันเลิศพิเศษ และ (12) ข้าวขาวหักเอวันเลิศ ซึ่งมีพื้นข้าว ส่วนผสมของเมล็ดข้าว และระดับการขัดสีที่แตกต่างกันตามระดับชั้น

หากแบ่งตามประเภทของบรรจุภัณฑ์พบว่าโรงสีข้าวที่เน้นการส่งออกจะมีขนาดบรรจุภัณฑ์ไม่หลากหลาย มีเพียงกระสอบหรือถุงจัมโบ้สำหรับบรรจุเพื่อส่งออก ส่วนโรงสีข้าวที่เน้นการจำหน่ายในประเทศจะมีขนาดบรรจุภัณฑ์ที่หลากหลายมากกว่า นั่นคือขนาด 30 กก. ขนาด 10 กก. ขนาด 5 กก. และขนาด 1 กก. เนื่องจากการจำหน่ายของโรงสีข้าวที่เน้นการจำหน่ายในประเทศเป็นการจำหน่ายให้ผู้บริโภคในประเทศโดยตรงจึงทำให้มีความหลากหลายทั้งในด้านบรรจุภัณฑ์และชนิดของข้าวสาร ในขณะที่โรงสีข้าวที่เน้นการส่งออกเป็นการจำหน่ายให้แก่ผู้ส่งออกเพื่อส่งไปจำหน่ายอีกครั้งจึงทำให้มีความหลากหลายที่น้อยกว่า

3) ช่องทางจัดจำหน่าย

ช่องทางจัดจำหน่ายของโรงสีข้าวขึ้นกับประเภทของโรงสีข้าว โดยโรงสีข้าวที่เน้นการสีข้าวเพื่อส่งออกเป็นโรงสีข้าวที่เน้นการจำหน่ายในตลาดต่างประเทศ จึงมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่ไม่หลากหลายมากนัก ได้แก่ ผู้ส่งออกในประเทศ หยก และผู้นำเข้าในต่างประเทศ โรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่เน้นการส่งออกจะมีช่องทางหลากหลายกว่าโรงสีข้าวขนาดกลาง นั่นคือโรงสีข้าวขนาดใหญ่จะจำหน่ายให้แก่ผู้ส่งออกในประเทศ ผู้นำเข้าในต่างประเทศ บางแห่งมีการจำหน่ายในประเทศ ในขณะที่โรงสีข้าวขนาดกลางจะจำหน่ายให้เพียงผู้ส่งออกและหยก ปัจจุบันยังคงมีการจำหน่ายข้าวผ่านหยกซึ่งเป็นนายหน้าหรือตัวกลางในการจำหน่ายข้าวให้แก่ผู้ส่งออกข้าวหรือผู้นำเข้าข้าว ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่า การจำหน่ายข้าวผ่านหยกโรงสีข้าวจะต้องเสียค่าหยกคิดเป็นค่านายหน้าประมาณร้อยละ 0.75 - 1.00 ต่อกระสอบ ข้อดีของการจำหน่ายผ่านหยกคือ หยกจะเป็นผู้รับผิดชอบต่อรองกับผู้ส่งออกและรับประกันความเสี่ยงในเรื่องการจ่ายค่าข้าวให้แก่โรงสีข้าว

ส่วนโรงสีข้าวที่เน้นการจำหน่ายในประเทศจะมีช่องทางการจัดจำหน่ายหลากหลายกว่าโรงสีข้าวในกลุ่มที่สี่เพื่อการส่งออก โดยโรงสีข้าวขนาดใหญ่และขนาดกลางจะมีการจำหน่ายผ่านร้านค้าข้าว/ค้าปลีก และค้าส่ง ในขณะที่โรงสีข้าวขนาดเล็กจะจำหน่ายผ่านร้านค้าปลีกและค้าส่งเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้ยังพบว่าในกลุ่มนี้โดยเฉพาะโรงสีข้าวขนาดกลางมีการจำหน่ายให้ผู้ส่งออกเช่นกันแต่ในสัดส่วนที่ไม่สูงมาก ในขณะที่โรงสีข้าวที่เป็นวิสาหกิจชุมชนจะขายโดยตรงให้ผู้บริโภคทั้งมีหน้าร้าน ออกงานแสดงสินค้า และการขายออนไลน์

สำหรับผลผลิตพลอยได้จากข้าว ได้แก่ รำ แกลบ และปลายข้าว ปัจจุบันมีการนำไปใช้ให้เกิดมูลค่าเพิ่มมากขึ้น ซึ่งพบว่าโรงสีข้าวขนาดใหญ่มีช่องทางจัดจำหน่ายมากกว่าโรงสีข้าวขนาดกลาง โดยโรงสีข้าวขนาดใหญ่มีการขายให้กับหลายธุรกิจ ได้แก่ โรงงานอาหารสัตว์ โรงสกัดน้ำมันรำข้าว โรงไฟฟ้า โรงเบียร์ โรงงานผลิตแป้ง เป็นต้น ส่วนโรงสีข้าวขนาดกลางมักจะขายผลผลิตพลอยได้ทั้งหมดให้กับโรงงานอาหารสัตว์

4) ราคา

ราคาจำหน่ายข้าวสารของโรงสีข้าวขึ้นกับประเภทของข้าว คุณภาพข้าว และช่องทางจัดจำหน่าย โดยราคาจำหน่ายข้าวหอมมะลิจะมีราคาสูงที่สุด ในปี 2564 ราคาข้าวหอมมะลิที่ขายได้โดยเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่เน้นการส่งออกมีราคาประมาณ 24,600 บาทต่อตัน โรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่เน้นการจำหน่ายในประเทศแบบมีตราสินค้าจำหน่ายข้าวสารหอมมะลิได้ราคาประมาณ 26,937.50 บาทต่อตัน ในขณะที่โรงสีข้าวขนาดใหญ่เน้นการจำหน่ายในประเทศแบบไม่มีตราสินค้าพบว่าราคาขายของข้าวสารหอมมะลิประมาณ 29,000 บาทต่อตัน ในขณะที่โรงสีข้าวขนาดกลางที่เน้นการจำหน่ายในประเทศแบบมีตราสินค้าสามารถจำหน่ายข้าวหอมมะลิได้สูงถึง 27,695.65 บาทต่อตัน ในขณะที่โรงสีข้าวขนาดกลางที่เน้นการจำหน่ายในประเทศแบบไม่มีตราสินค้ามีราคาการขายข้าวสารหอมมะลิ 21,929 บาทต่อตัน จะเห็นได้ว่าราคาจำหน่ายข้าวหอมมะลิของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่เน้นการขายในประเทศแบบมีตราสินค้าและไม่มีตราสินค้าจะสามารถจำหน่ายได้ราคาสูงกว่า ในขณะที่โรงสีข้าวที่เน้นการส่งออกและโรงสีข้าวขนาดกลางเน้นการจำหน่ายในประเทศแบบไม่มีตราสินค้ามีราคาจำหน่ายไม่สูงเท่า ส่วนหนึ่งเนื่องจากโรงสีข้าวขนาดกลางเน้นการจำหน่ายในประเทศแบบไม่มีตราสินค้ามักจำหน่ายข้าวหอมมะลิให้แก่ผู้ส่งออก

ส่วนราคาจำหน่ายข้าวสารขาวในปี 2564 โรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่เน้นการจำหน่ายในประเทศแบบมีตราสินค้าจำหน่ายข้าวสารขาวได้ราคาประมาณ 14,492 บาทต่อตัน ในขณะที่โรงสีข้าวขนาดใหญ่เน้นการจำหน่ายในประเทศแบบไม่มีตราสินค้าพบว่าราคาขายของข้าวสารขาวประมาณ 18,000 บาทต่อตัน ในขณะที่โรงสีข้าวขนาดกลางที่เน้นการจำหน่ายในประเทศแบบมีตราสินค้าสามารถจำหน่ายได้ราคา 15,250 บาทต่อตัน ในขณะที่โรงสีข้าวขนาดกลางที่เน้นการจำหน่ายในประเทศแบบไม่มีตราสินค้ามีราคาการขายได้ราคา 22,000 บาทต่อตัน

ในขณะที่ราคาจำหน่ายข้าวสารเหนียวในปี 2564 ของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่เน้นการจำหน่ายในประเทศแบบมีตราสินค้าจำหน่ายข้าวได้ราคาประมาณ 20,937.50 บาทต่อตัน ในขณะที่โรงสีข้าวขนาดใหญ่เน้นการจำหน่ายในประเทศแบบไม่มีตราสินค้าพบว่าราคาขายประมาณ 16,800 บาทต่อตัน ในขณะที่โรงสีข้าวขนาดกลางที่เน้นการจำหน่ายในประเทศแบบมีตราสินค้าสามารถจำหน่ายได้ราคา 18,375 บาทต่อตัน ในขณะที่โรงสีข้าวขนาดกลางที่เน้นการจำหน่ายในประเทศแบบไม่มีตราสินค้ามีราคาการขายได้ราคา 12,543 บาทต่อตัน

ตารางที่ 2.9 ราคาจำหน่ายข้าวสาร

(หน่วย: บาท/ตัน)

รายการ	โรงสีข้าวเพื่อ การส่งออก	โรงสีข้าวเพื่อขายในประเทศ และมิตราสินค้าของตัวเอง		โรงสีข้าวเพื่อขายในประเทศ โดยไม่มิตราสินค้าของตัวเอง	
	ใหญ่	ใหญ่	กลาง	ใหญ่	กลาง
ราคาข้าวสารหอมมะลิขาย	24,600.00	26,937.50	27,695.65	29,000.00	21,929.00
ราคาข้าวสารขาวขาย		14,492.00	15,250.00	18,000.00	22,000.00
ราคาข้าวสารเหนียวขาย		20,937.50	18,375.00	16,800.00	12,543.00

ที่มา: จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับผลผลิตพลอยได้จากข้าว ได้แก่ รำ แกลบ และปลายข้าว ปัจจุบันมีการนำไปใช้ให้เกิดมูลค่าเพิ่มมากขึ้น ซึ่งพบว่าโรงสีข้าวขนาดใหญ่ สามารถจำหน่ายรำละเอียดได้ในราคา 9,692.31 บาทต่อตัน รำหยาบ 8,750.00 บาทต่อตัน ปลายข้าวเป็นส่วนผลผลิตพลอยได้ที่สามารถขายได้ในราคาค่อนข้างสูง 6,993.75 บาทต่อตัน และแกลบราคาที่ยังได้ประมาณ 1,636.36 บาทต่อตัน ในขณะที่โรงสีข้าวขนาดกลาง รำละเอียด รำหยาบ แกลบ ขายได้ในราคาที่ยังต่ำกว่าการขายของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงสีข้าวขนาดกลางได้ขายผลผลิตพลอยได้ทั้งหมดให้กับโรงงานอาหารสัตว์ แต่โรงสีข้าวขนาดใหญ่มีการขายให้กับหลายธุรกิจ ได้แก่ โรงงานอาหารสัตว์ โรงสกัดน้ำมันรำข้าว โรงไฟฟ้า โรงเปียร์ โรงงานผลิตแป้ง เป็นต้น

2.2.5 การจัดซื้อ (Procurement)

“การขยายพื้นที่รับซื้อข้าวเปลือกของโรงสีในภาคกลางเป็นผลจากการมีกำลังการผลิตส่วนเกินสูง”

กิจกรรมการจัดซื้อของโรงสีข้าวที่สำคัญคือ การซื้อข้าวเปลือกซึ่งเป็นวัตถุดิบที่สำคัญของโรงสีข้าว โดยเป็นกิจกรรมที่มีบทบาทสำคัญในการลดต้นทุนการผลิต เนื่องจากสัดส่วนของวัตถุดิบคือ ข้าวเปลือก มีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 80 - 90 ของต้นทุนการผลิต ดังนั้นความสามารถในการจัดหาแหล่งจัดซื้อข้าวเปลือก คุณภาพและราคาของข้าวเปลือกของโรงสีข้าวจึงมีความสำคัญมาก

ในอดีตโรงสีข้าวมักรับซื้อข้าวเปลือกจากเกษตรกร และผู้รวบรวมในพื้นที่เป็นหลัก และเป็นการรับซื้อหน้าโรงสีข้าวเป็นหลัก แต่เนื่องจากการลดลงของพื้นที่ปลูกข้าว และการมีกำลังการผลิต

ส่วนเกินของโรงสีข้าวจำนวนมากทำให้โรงสีข้าวต้องปรับตัวโดยการขยายพื้นที่รับซื้อข้าวเปลือก โดยเฉพาะโรงสีข้าวในภาคกลางมีการขยายพื้นที่รับซื้อข้าวเปลือกไปยังพื้นที่อื่นมากถึงร้อยละ 82.35 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าเป็นผลจากการลดลงของพื้นที่ปลูกข้าวในภาคกลาง

แต่ถ้าพิจารณาตามขนาดของโรงสีข้าวกลับพบว่าโรงสีข้าวขนาดกลางมีการขยายพื้นที่รับซื้อข้าวเปลือกไปยังพื้นที่อื่นมากถึงร้อยละ 78.68 ในขณะที่โรงสีข้าวขนาดใหญ่มีการขยายพื้นที่รับซื้อข้าวเปลือกไปยังพื้นที่อื่นร้อยละ 55.55 สะท้อนให้เห็นว่าโรงสีข้าวขนาดใหญ่มีอำนาจต่อรองกับสหพันธ์เออร์รินพื้นที่คือ มีผู้รวบรวมและเกษตรกรมากกว่าโรงสีข้าวขนาดกลาง

ในขณะที่โรงสีข้าวที่เน้นการขายในประเทศทั้งแบบมีตราสินค้าและไม่มีตราสินค้ามีการขยายพื้นที่รับซื้อข้าวเปลือกไปยังพื้นที่อื่นมากถึงร้อยละ 71.21 - 85.10 ในขณะที่โรงสีข้าวที่เน้นการส่งออกกลับมีการขยายพื้นที่รับซื้อข้าวเปลือกไปยังพื้นที่อื่นเพียงร้อยละ 35.29 เท่านั้น สะท้อนให้เห็นว่าโรงสีข้าวที่เน้นการขายในประเทศมีการแข่งขันในด้านการรับซื้อสูง

2.2.6 การเงิน

“โรงสีข้าวมีการใช้เงินทุนหมุนเวียนสูง ในขณะที่ผลตอบแทนต่ำ ทำให้โรงสีข้าวที่มีความได้เปรียบเรื่องทุนสามารถแข่งขันได้ดีกว่า”

1) ด้านสภาพคล่อง

ธุรกิจโรงสีข้าวเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนสูงมาก เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีข้าวเปลือกเป็นวัตถุดิบในการผลิตที่สำคัญและมีสัดส่วนในต้นทุนการผลิตมากที่สุด อีกทั้งรูปแบบการจำหน่ายข้าวเปลือกของเกษตรกรที่ปรับเปลี่ยนทำให้ระยะเวลาการจำหน่ายข้าวเปลือกที่สั้นลงทำให้โรงสีข้าวต้องแข่งขันในการซื้อข้าวเปลือกมากขึ้น โดยในการซื้อข้าวเปลือกโรงสีข้าวต้องใช้เงินสดในการซื้อ ในขณะที่เมื่อจำหน่ายข้าวสารจะอยู่ในรูปเครดิต ซึ่งปริมาณเงินหมุนเวียนที่โรงสีข้าวต้องการจะขึ้นกับขนาดของโรงสีข้าวและฤดูกาลซื้อข้าว นั่นคือในช่วงหน้าข้าวโรงสีข้าวมีความต้องการเงินทุนหมุนเวียนจำนวนมากสำหรับซื้อข้าวเปลือก และช่วงนอกฤดูซื้อข้าวความต้องการเงินทุนหมุนเวียนจะลดลง โดยในช่วงหน้าข้าวโรงสีข้าวขนาดใหญ่มีความจำเป็นต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนประมาณ 212.00 - 268.57 ล้านบาท ในขณะที่โรงสีข้าวขนาดกลางต้องการเงินทุนหมุนเวียนประมาณ 15.00 - 64.58 ล้านบาท ในช่วงนอกฤดูโรงสีข้าวขนาดใหญ่ต้องการเงินทุนหมุนเวียนประมาณ 20.75 - 106.00 ล้านบาท โรงสีข้าวขนาดกลางต้องการเงินทุนหมุนเวียนประมาณ 2.00 - 4.28 ล้านบาท

เมื่อพิจารณาสภาพคล่องของโรงสีข้าวจากอัตราส่วนทุนหมุนเวียนของโรงสีข้าวซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าโรงสีข้าวมีสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียนก็เท่า จากตาราง 2.10 แสดงให้เห็นว่าโรงสีข้าวมีสภาพคล่องในปี 2564 ไม่แตกต่างจากปี 2560 มากนัก โดยโรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่เน้นขายในประเทศแบบมีตราสินค้ามีสภาพคล่องในการดำเนินงานมากที่สุด

ตารางที่ 2.10 อัตราส่วนทุนหมุนเวียนหรือสภาพคล่อง

ขนาดโรงสีข้าว	โรงสีข้าวที่เน้นการส่งออก		โรงสีข้าวเน้นขายในประเทศมีตราสินค้า		โรงสีข้าวเน้นขายในประเทศ ไม่มีตราสินค้า	
	2560	2564	2560	2564	2560	2564
ใหญ่	0.97	0.91	1.42	4.98	4.45	4.42
กลาง	n/a	n/a	1.78	1.44	2.14	3.32

ที่มา: จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์ข้อมูล

หมายเหตุ: n/a หมายถึงไม่มีข้อมูลเพียงพอมากำการวิเคราะห์

ด้านอัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้แสดงให้เห็นความสามารถของโรงสีข้าวในการเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้ ซึ่งลูกหนี้ของกลุ่มโรงสีข้าวเน้นสีข้าวเพื่อการส่งออกส่วนใหญ่ ได้แก่ ผู้ส่งออกและผู้นำเข้า ในขณะที่ลูกหนี้ของกลุ่มโรงสีข้าวเน้นสีข้าวเพื่อจำหน่ายในประเทศ ได้แก่ ร้านค้าข้าว ร้านค้าปลีก และร้านค้าส่ง ซึ่งระยะเวลาในการเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้จะส่งผลต่อสภาพคล่องของโรงสีข้าวเป็นอย่างมาก จากตารางที่ 2.11 แสดงให้เห็นว่า โดยส่วนมากโรงสีข้าวมีการเรียกเก็บหนี้จากลูกค้าเร็วขึ้นในปี 2564 เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2560 มีเพียงโรงสีข้าวที่เน้นขายในประเทศแบบไม่มีตราสินค้าที่มีระยะเวลาในการเก็บหนี้จากลูกค้าช้าลง โดยในปี 2564 โรงสีข้าวขนาดใหญ่มีระยะเวลาเรียกเก็บหนี้ประมาณ 25.00 - 31.13 วัน ลดลงจากปี 2560 ที่มีระยะเวลาเรียกเก็บหนี้ 13.00 - 48.00 วัน ส่วนโรงสีข้าวขนาดกลางจะมีระยะเวลาเก็บหนี้ที่นานกว่าโรงสีข้าวขนาดใหญ่สะท้อนให้เห็นอำนาจการต่อรองของโรงสีข้าวขนาดกลางที่มีน้อยกว่าโรงสีข้าวขนาดใหญ่

ตารางที่ 2.11 อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้

ขนาด โรงสีข้าว	โรงสีข้าว ที่เน้นการส่งออก		โรงสีข้าวเน้นขาย ในประเทศมีตราสินค้า		โรงสีข้าวเน้นขาย ในประเทศ ไม่มีตราสินค้า	
	2560	2564	2560	2564	2560	2564
ใหญ่	10.63 (48 วัน)	14.67 (25 วัน)	7.25 (50.34 วัน)	11.73 (31.13 วัน)	27.82 (13 วัน)	13.18 (27.70 วัน)
กลาง	n/a	n/a	1.41 (258.87 วัน)	4.62 (79 วัน)	77.68 (4.7 วัน)	24.53 (14.89 วัน)

ที่มา: จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์ข้อมูล

หมายเหตุ: n/a หมายถึงไม่มีข้อมูลเพียงพอมาทำการวิเคราะห์

2) ด้านหนี้สิน

สำหรับด้านหนี้สิน พบว่าโรงสีข้าวส่วนใหญ่ทั้งโรงสีข้าวขนาดใหญ่และขนาดกลาง มักจะไม่มีหนี้สินซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าโรงสีข้าวส่วนมากมีทรัพยากรทุนค่อนข้างมาก ในกลุ่มที่ต้องกู้ยืม ปริมาณการกู้ยืมจะขึ้นอยู่กับขนาดของโรงสีข้าว โดยกลุ่มโรงสีข้าวขนาดใหญ่มีหนี้สินประมาณ 200.00 - 308.14 ล้านบาท และขนาดกลางมีหนี้สิน 43.00 - 170 ล้านบาท โดยที่อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ประมาณ ร้อยละ 2.45 - 4.19 ขึ้นอยู่กับแหล่งสินเชื่อของโรงสีข้าว โดยแหล่งสินเชื่อส่วนใหญ่เป็นธนาคารพาณิชย์ ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกสิกรไทย และธนาคารกรุงศรีอยุธยา ในด้านรูปแบบ สินเชื่อของโรงสีข้าวมี 3 แบบ คือ การกู้เงินเพื่อลงทุนสร้างเครื่องจักรหรือโรงสีข้าว การกู้ในรูปของ ตั๋วสัญญาใช้เงิน (PN) และวงเงินกู้เบิกเงินเกินบัญชี (Over Draft: OD) เพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน ในการซื้อข้าว

อย่างไรก็ตาม พบว่าธนาคารพาณิชย์เริ่มให้สินเชื่อแก่โรงสีข้าวลดลงทำให้มีโรงสีข้าว จำนวนหนึ่งที่ได้รับสินเชื่อไม่เพียงพอต่อความต้องการ นอกจากนี้สถาบันการเงินมีความเข้มงวด ในการอำนวยสินเชื่อให้แก่ธุรกิจโรงสีข้าว โดยจัดกลุ่มธุรกิจโรงสีข้าวเป็นกลุ่มที่มีความเสี่ยงสูง พยายาม ลดพอร์ตสินเชื่อโรงสีข้าวลง โดยมีการให้สินเชื่อเฉพาะโรงสีข้าวที่เป็นลูกค้าเก่าที่มีฐานะการเงินที่ดี ในขณะที่ลูกค้าใหม่หรือลูกค้าเดิมที่มีประวัติการชำระเงินไม่คืนนั้นสถาบันการเงินโดยเฉพาะธนาคารพาณิชย์ ของเอกชนจะไม่ให้สินเชื่อแก่ธุรกิจโรงสีข้าวเลย เนื่องจากในปัจจุบันพบว่าธุรกิจโรงสีข้าวเป็นหนี้เสีย จำนวนมากจากการนำเงินไปใช้ผิดประเภท ทำให้โรงสีข้าวถูกจัดเป็นธุรกิจที่มีความเสี่ยง เมื่อสถาบัน การเงินไม่ปล่อยสินเชื่อให้แก่ธุรกิจ หรือบางรายถูกลดวงเงิน PN ทำให้ไม่มีเงินทุนในการรับซื้อข้าว จากเกษตรกรได้ ซึ่งสุดท้ายเมื่อไม่สามารถรับซื้อข้าวได้ก็ไม่สามารถซื้อข้าวจวนต้องหยุดกิจการ ไม่สามารถ ชำระหนี้กับธนาคารได้

3) ด้านผลตอบแทน

ด้านผลตอบแทนการลงทุนของโรงสีข้าวเมื่อพิจารณาจากอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (ROA) ของโรงสีข้าวเปรียบเทียบระหว่างปี 2560 และ 2564 จากตารางที่ 2.12 จะเห็นได้ว่ามีอัตราผลตอบแทนค่อนข้างต่ำและแนวโน้มลดลงในโรงสีข้าวทุกประเภท แสดงให้เห็นว่าโรงสีข้าวสามารถสร้างกำไรจากสินทรัพย์ได้น้อยและมีแนวโน้มลดลง นอกจากนี้จะเห็นได้ว่าโรงสีข้าวที่เน้นการส่งออกมีอัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์รวมน้อยที่สุด ส่วนหนึ่งมาจากการที่โรงสีข้าวที่เน้นการส่งออกได้รับผลกระทบจากการที่ประเทศไทยส่งออกข้าวได้ลดลง

ตารางที่ 2.12 อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (ROA)

ขนาดโรงสีข้าว	โรงสีข้าวที่เน้นการส่งออก		โรงสีข้าวเน้นขายในประเทศมีตราสินค้า		โรงสีข้าวเน้นขายในประเทศ ไม่มีตราสินค้า	
	2560	2564	2560	2564	2560	2564
ใหญ่ (%)	1.68	0.43	1.78	1.33	2.27	1.46
กลาง (%)	1.50	1.07	1.99	1.01	1.029	0.65

ที่มา: จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อพิจารณากำไรจากการดำเนินงานต่อรายได้รวมของโรงสีข้าวพบว่าโรงสีข้าวทุกประเภทมีกำไรลดลง (ตารางที่ 2.13) และจะเห็นได้ว่ากำไรของโรงสีข้าวมีน้อยมาก โรงสีข้าวที่เน้นการส่งออกมีกำไรน้อยกว่าโรงสีข้าวประเภทอื่น โดยเฉพาะโรงสีข้าวขนาดกลางที่เน้นการส่งออกจะเห็นได้ว่าในปี 2564 ประสบปัญหาขาดทุนแสดงให้เห็นถึงความไม่สามารถบริหารต้นทุนสินค้าขายและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทำให้เกิดการขาดทุนจากการดำเนินงาน ในขณะที่โรงสีข้าวที่เน้นการจำหน่ายในประเทศแบบมีตราสินค้าเป็นกลุ่มที่สามารถสร้างกำไรได้สูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ เนื่องจากสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากข้าวสารได้มากที่สุดเมื่อเทียบกับโรงสีข้าวในกลุ่มอื่น

ตารางที่ 2.13 อัตราส่วนทางการเงินแสดงความสามารถในการทำกำไร

ขนาดโรงสีข้าว	โรงสีข้าวที่เน้นการส่งออก		โรงสีข้าวเน้นขายในประเทศมีตราสินค้า		โรงสีข้าวเน้นขายในประเทศ ไม่มีตราสินค้า	
	2560	2564	2560	2564	2560	2564
ใหญ่ (%)	0.97	0.91	1.59	1.21	1.13	1.11
กลาง (%)	0.82	-2.96	1.78	1.44	1.47	0.80

ที่มา: จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์ข้อมูล

2.2.7 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร เป็นรูปแบบการดำเนินงานของโรงสีข้าวซึ่งมีผลต่อกระบวนการตัดสินใจในการดำเนินงานของโรงสีข้าว รูปแบบโครงสร้างองค์กรพิจารณาจากประเภทการจดทะเบียนของธุรกิจ คือ การจดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด ห้างหุ้นส่วนจำกัด และการเป็นเจ้าของคนเดียว

ประเภทการจดทะเบียนของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ส่วนใหญ่จะเป็นการจดทะเบียนในรูปของบริษัทจำกัด มีการจดทะเบียนในรูปแบบของห้างหุ้นส่วนจำกัดและเป็นเจ้าของคนเดียวบ้าง ในขณะที่โรงสีข้าวขนาดกลางมีรูปแบบการจดทะเบียนในรูปของบริษัทจำกัดเหมือนกัน แต่มีการจดทะเบียนในรูปแบบของห้างหุ้นส่วนจำกัดและเป็นเจ้าของคนเดียวในสัดส่วนที่มากกว่าโรงสีข้าวขนาดใหญ่ โดยเฉพาะโรงสีข้าวที่เน้นขายในประเทศ สะท้อนให้เห็นว่าโรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่มีการบริหารงานที่ซับซ้อนมากกว่าขนาดกลาง เจ้าของโรงสีข้าวจะมีการจดทะเบียนในรูปแบบบริษัทมากขึ้น

นอกจากนี้พบว่าโรงสีข้าวส่วนหนึ่งประสบปัญหาการขาดผู้สืบทอดกิจการ โดยจะเห็นได้ว่าโรงสีข้าวที่ดำเนินกิจการในอุตสาหกรรมในปัจจุบันมักเป็นโรงสีข้าวที่ดำเนินกิจการมาเป็นระยะเวลานาน ที่ผ่านมามีการแข่งขันในอุตสาหกรรมไม่รุนแรงมากนัก ในขณะที่การดำเนินธุรกิจโรงสีข้าวสมัยใหม่มีการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ประกอบกับมีกำไรส่วนเกินต่ำ เจ้าของโรงสีข้าวจึงมักจะไม่ให้ทายาทมาสืบทอดกิจการ หรือในบางแห่งพบว่าตัวทายาทเองไม่ต้องการจะสืบทอดกิจการเนื่องจากมองว่ากิจการโรงสีข้าวเป็นกิจการที่ไม่น่าสนใจ จึงเปลี่ยนไปประกอบธุรกิจอื่น ทำให้จำนวนโรงสีข้าวหลายแห่งต้องปิดกิจการไป หรือไม่ทำการลงทุนเพื่อขยายกิจการเพิ่มเนื่องจากวางแผนที่จะปิดกิจการในรุ่นของตนเอง

2.2.8 เทคโนโลยี

เทคโนโลยีที่ใช้ในโรงสีข้าวส่วนมากเป็นเทคโนโลยีด้านการผลิต โดยโรงสีข้าวส่วนมากมีการปรับปรุงเทคโนโลยีการผลิตให้ทันสมัยมากขึ้น โดยมีการเปลี่ยนเป็นเครื่องแบบไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้มีเปอร์เซ็นต์การสีข้าวสูงขึ้น นอกจากนี้เครื่องสีข้าวแบบเดิมมักจะเป็นระบบเปิดทำให้เกิดฝุ่นส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนโดยรอบ ทำให้โรงสีข้าวสมัยใหม่จำเป็นต้องปรับปรุงระบบการผลิตให้เป็นแบบระบบปิด จำเป็นต้องมีการติดตั้งเทคโนโลยีเครื่องดูดและดักกรองฝุ่น เพื่อลดฝุ่นภายในโรงสีข้าวลง

ปัจจุบันเทคโนโลยีเครื่องสีข้าวไม่ได้เป็นอุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรมสำหรับผู้เล่นรายใหม่เหมือนในอดีต ช่องว่างระหว่างเทคโนโลยีมีลดลง แต่โรงสีข้าวที่มีประสิทธิภาพในการผลิตที่ดีกว่ามักจะมีการปรับปรุงเครื่องจักรให้มีความเหมาะสมสำหรับตนเองมากขึ้น รวมไปถึงการใช้ทักษะในการสีข้าวโดยการปรับปรุงกระบวนการผลิตให้เหมาะสมสำหรับวัตถุดิบในแต่ละล็อตการผลิต

2.3 unสรุป

ในการวิเคราะห์สภาพอุตสาหกรรมโรงสีข้าวแสดงให้เห็นว่าอุตสาหกรรมโรงสีข้าวเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันในอุตสาหกรรมค่อนข้างรุนแรงทั้งในตลาดรับซื้อข้าวเปลือกและตลาดข้าวสาร ในขณะที่เดียวกันข้อกีดกันของผู้เล่นรายใหม่ยังคงมีแต่จากการที่อุตสาหกรรมโรงสีข้าวมีผลตอบแทนต่อการลงทุนต่ำ จึงไม่ดึงดูดผู้เล่นรายใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรม แม้ว่าสินค้าข้าวจะเป็นอาหารหลักที่ไม่มีสินค้าทดแทนได้อย่างสมบูรณ์ ในส่วนอำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบแม้ว่าจะไม่มีอำนาจการต่อรองมากนัก ในทางกลับกันโรงสีข้าวก็ไม่ได้มีอำนาจการต่อรองเพิ่มมากนัก ส่วนอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อพบว่ามีความอำนาจการต่อรองที่สูงกว่าทั้งผู้ซื้อข้าวสำหรับตลาดในประเทศและตลาดส่งออก โดยเฉพาะผู้ซื้อในตลาดส่งออกเนื่องจากการแข่งขันในตลาดต่างประเทศข้าวไทยถูกทดแทนได้จากข้าวจากประเทศอื่นที่มีราคาถูกกว่า

โรงสีข้าวในปัจจุบันสามารถแบ่งตามขนาดได้ 3 ประเภท คือ โรงสีข้าวขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก หรือหากแบ่งตามประเภทของลูกค้าจะแบ่งได้เป็น โรงสีข้าวที่เน้นการส่งออก และโรงสีข้าวที่เน้นการจำหน่ายในตลาดในประเทศทั้งแบบมีตราสินค้าและไม่มีตราสินค้าในการดำเนินกิจกรรมต่างในไร่คุณค่าของโรงสีข้าวนั้น พบว่าในกิจกรรมหลักการนำเข้าวัตถุดิบเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญทั้งในด้านความเพียงพอของปริมาณและคุณภาพข้าวเปลือก โดยเฉพาะเมื่อระยะเวลาการจำหน่ายข้าวเปลือกของเกษตรกรสั้นลง โรงสีข้าวต้องมีการปรับตัวในการนำเข้าปริมาณข้าวเปลือก

ให้เพียงพอต่อความต้องการตลอดทั้งปี ในขณะที่กิจกรรมด้านการผลิตพบว่าเทคโนโลยีการผลิตของโรงสีข้าวขนาดใหญ่และกลางไม่มีความแตกต่างกันมาก แต่ยังพบว่าโรงสีข้าวขนาดใหญ่มีความได้เปรียบมากกว่าจากการที่สามารถปรับปรุงเครื่องจักรให้มีประสิทธิภาพและการมีทักษะของเจ้าของโรงสีข้าวในการสีข้าวทำให้มีเปอร์เซ็นต์ตันข้าวสูงกว่า กิจกรรมด้านการจัดการสินค้าคงคลังและการส่งมอบสินค้านั้น พบว่าโรงสีข้าวที่เน้นการส่งออกและโรงสีข้าวที่เน้นการขายในตลาดในประเทศจะมีการจัดการสินค้าคงคลังที่แตกต่างกัน โดยโรงสีข้าวที่เน้นการขายในตลาดในประเทศจะเน้นไปที่การจัดการสินค้าคงคลังให้มีจำหน่ายได้ตลอดทั้งปี แต่ต่างโรงสีข้าวที่เน้นการส่งออกที่จะจำหน่ายเป็นล็อตใหญ่ ๆ จึงไม่จำเป็นต้องสต็อกข้าวไว้ตลอดทั้งปี ในกิจกรรมด้านการตลาดพบว่าโรงสีข้าวไม่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านผลิตภัณฑ์เท่าไรนัก นั่นคือยังจำหน่ายในรูปแบบข้าวสารเช่นเดิม มีการเปลี่ยนแปลงบรรจุภัณฑ์ตามความต้องการผู้บริโภคบ้างเพียงเล็กน้อย และช่องทางการจัดจำหน่ายยังเป็นช่องทางเดิม ด้านกิจกรรมการจัดซื้อพบว่าโรงสีข้าวจำเป็นต้องขยายพื้นที่รับซื้อไปมากขึ้น เนื่องจากปริมาณข้าวเปลือกในพื้นที่ลดลง ในด้านการเงินจะเห็นว่าธุรกิจโรงสีข้าวเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนสูงมากโดยเฉพาะในช่วงหน้าข้าว นอกจากนี้ยังมีอัตราผลตอบแทนต่อการลงทุนต่ำรวมไปถึงกำไรต่ำลง ในกิจกรรมโครงสร้างองค์กรพบว่าส่วนมากยังมีการจดทะเบียนในรูปแบบบริษัท และในกิจกรรมเทคโนโลยีพบว่าโรงสีข้าวมีประสิทธิภาพในการผลิตดีขึ้นจากการปรับปรุงเครื่องจักรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น



โรงสีข้าว

กับการปรับตัวแบบ

ยืดหยุ่น





03

โรงสีข้าว

กับการปรับตัวแบบยืดหยุ่น

ในบทนี้เป็นการนำเสนอกรณีศึกษาของโรงสีข้าวที่มีกระบวนการจัดการโซ่คุณค่าและการปรับตัวแบบยืดหยุ่น (Adaptive Resilience) ซึ่งเป็นการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเป็นการปรับตัวที่ไม่ต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงใหญ่ในโครงสร้างหรือแผนการดำเนินงานของโรงสีข้าว การปรับตัวอย่างยืดหยุ่นนี้จะช่วยให้โรงสีข้าวสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมโรงสีข้าวไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างของโรงสีข้าวในบทนี้จะประกอบด้วยโรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่เน้นการส่งออก โรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่เน้นการจำหน่ายในประเทศแบบมีตราสินค้าของตนเอง และโรงสีข้าวขนาดกลางที่เน้นการส่งออก โดยโรงสีข้าวที่เน้นการส่งออกคือ โรงสีข้าวที่สีข้าวแล้วจำหน่ายให้ผู้ส่งออกหรือหุง เพื่อส่งออกข้าวสารไปจำหน่ายในตลาดต่างประเทศ ในขณะที่โรงสีข้าวที่ผลิตเพื่อจำหน่ายในประเทศเป็นโรงสีข้าวที่สีข้าวเพื่อจำหน่ายให้ผู้บริโภคในประเทศ ทำให้โรงสีข้าวใน 2 กลุ่มนี้ จะมีรูปแบบการดำเนินการที่แตกต่างกัน นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของอุตสาหกรรมโรงสีข้าวที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อโรงสีข้าวทำให้โรงสีข้าวทั้ง 2 รูปแบบ มีการปรับตัวในรูปแบบที่แตกต่างกันเพื่อให้สามารถยังคงแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงสีข้าวได้



3.1 โรงสีข้าว A

“โรงสีข้าว A เป็นโรงสีข้าวที่มีการปรับตัวแบบยืดหยุ่นที่ใช้ความได้เปรียบทางทรัพยากรมาเพิ่มความสามารถในการแข่งขันภายใต้การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

3.1.1 ข้อมูลทั่วไปของโรงสีข้าว A

โรงสีข้าว A เป็นโรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่เน้นสีข้าวเพื่อการส่งออก ดำเนินกิจการโรงสีข้าวมาตั้งแต่ปี 2503 ผู้บริหารคนปัจจุบันเป็นรุ่นที่ 2 รับช่วงต่อกิจการมาจากบิดา ผู้บริหารคนปัจจุบันเข้ามารับช่วงต่อในปี 2530 มีประสบการณ์บริหารงานโรงสีข้าวมากกว่า 35 ปี มีทุนจดทะเบียน 35 ล้านบาท ปัจจุบันมีกำลังการผลิต 450 ตันข้าวเปลือกต่อวัน ซึ่งมีการขยายกำลังการผลิตในปี 2561 เนื่องจากทายาทในรุ่นที่ 3 ได้ตัดสินใจเข้ามารับช่วงกิจการต่อ ปัจจุบันมีขนาดพื้นที่โรงสีข้าว 28 ไร่ แบ่งเป็นพื้นที่อาคารประมาณ 10 ไร่ เนื่องจากโรงสีข้าว A ตั้งอยู่ในพื้นที่ภาคกลางจึงมีการสีเฉพาะข้าวเจ้าเพื่อจำหน่ายให้ผู้ส่งออกโดยตรง ไม่จำหน่ายในประเทศ และมีการทำนาบ้างเล็กน้อย

3.1.2 ใช้คุณค่าของโรงสีข้าว A

ใช้คุณค่าของโรงสีข้าวประกอบด้วยกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน ดังต่อไปนี้

1) การนำเข้าวัตถุดิบ

“การเปลี่ยนแปลงของพื้นที่ปลูกข้าวทำให้ลดความได้เปรียบในด้านวัตถุดิบลง แต่ยังคงความได้เปรียบจากทักษะในการรับซื้อข้าวของเจ้าของ”

วัตถุดิบหลักของโรงสีข้าว A คือ ข้าวเปลือกจำพวกพันธุ์เพียงชนิดเดียว โดยจะรับซื้อข้าวเปลือกจำพวกจากเกษตรกรและผู้รวบรวมในพื้นที่ เนื่องจากโรงสีข้าวตั้งอยู่ในพื้นที่ภาคกลางซึ่งเป็นพื้นที่ปลูกที่มีการปลูกข้าวประมาณ 5 รอบการผลิตต่อ 2 ปี สร้างความได้เปรียบด้านการนำเข้าวัตถุดิบให้แก่โรงสีข้าว A อย่างไรก็ตามจากการที่ช่วงเวลาในการรับซื้อข้าวเปลือกในแต่ละฤดูกาลสั้นลงจากในอดีตที่มีช่วงเวลารับซื้อประมาณ 45 วัน เหลือเพียงประมาณ 20 วัน ทำให้โรงสีข้าวต้องเตรียมเงินสดเพื่อใช้ในการรับซื้อข้าวเปลือกในช่วงฤดูกาลเก็บเกี่ยวมากขึ้น โดยโรงสีข้าว A ต้องใช้เงินหมุนเวียนประมาณ 300 ล้านบาทต่อเดือน นอกจากนี้โรงสีข้าวต้องสร้างโรงอบข้าวเปลือกเพื่อใช้ในการลดความชื้นของข้าวเปลือกทันที

ในอดีตพื้นที่ตั้งของโรงสีข้าวเป็นพื้นที่ปลูกข้าว แต่ในปัจจุบันความเจริญของเมืองทำให้พื้นที่ปลูกข้าวรอบ ๆ โรงสีข้าวเริ่มลดลง ทำให้การนำเข้าวัตถุดิบของโรงสีข้าวมีความได้เปรียบลดลงจากการที่เกษตรกรในพื้นที่ลดจำนวนลง ทำให้ปัจจุบันโรงสีข้าวจำเป็นต้องขยายการรับซื้อไปซื้อในพื้นที่อื่นมากขึ้น โดยเป็นการรับซื้อจากผู้รวบรวมในพื้นที่อื่น ๆ ทั้งในพื้นที่ภาคกลาง และภาคเหนือตอนล่าง ทำให้ความได้เปรียบเรื่องระยะทางของการนำเข้าวัตถุดิบเข้าสู่โรงสีข้าว มีความได้เปรียบลดลงไม่มากนัก นอกจากนี้ในปี 2564 โรงสีข้าวสามารถซื้อข้าวเปลือกได้ 65,000 ตันข้าวเปลือก เมื่อเปรียบเทียบกับโรงสีข้าวขนาดใหญ่รายอื่น ๆ พบว่ามีความสามารถในการนำเข้าวัตถุดิบสูง

ในด้านพันธุ์ข้าวที่รับซื้อของโรงสีข้าว คือ ข้าวเปลือกหอมปทุม พบว่าคุณภาพข้าวเปลือกที่โรงสีข้าวรับซื้อมีคุณภาพลดลง โดยเฉพาะในเรื่องความหลากหลายของพันธุ์ข้าวเปลือกที่รับซื้อ ซึ่งมาจากการที่เกษตรกรมีการเปลี่ยนพันธุ์ข้าวปลูกบ่อย ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของโรงสีข้าว เนื่องจากข้าวแต่ละพันธุ์มีความแกร่งของเมล็ดข้าวที่แตกต่างกัน ทำให้เมื่อเข้าไปสู่กระบวนการสีข้าว จะทำให้เกิดการสูญเสียมากขึ้น มีความยุ่งยากในการสีมากขึ้นจำเป็นต้องใช้ความเชี่ยวชาญของโรงสีข้าว อีกทั้งส่งผลกระทบต่อต้นทุนในการสีข้าวสูงขึ้น

กระบวนการรับซื้อข้าวเปลือกของโรงสีข้าว A ยังเป็นกิจกรรมที่อาศัยทักษะของเจ้าของโรงสีข้าว โดยโรงสีข้าว A จะรับซื้อข้าวเปลือกหน้าโรงสีข้าวเท่านั้น เจ้าของโรงสีข้าวเป็นผู้ตัดสินใจในการรับซื้อและกำหนดราคาเป็นหลัก ดังนั้นในกิจกรรมนี้จึงมีการถ่ายทอดทักษะจากเจ้าของโรงสีข้าวในรุ่นที่ 2 รุ่นที่ 3

กิจกรรมการนำข้าววัตถุดิบของโรงสีข้าว A ยังคงรูปแบบการทำกิจกรรมการรับซื้อข้าวเปลือกจากเกษตรกรและผู้รวบรวม โดยสร้างความได้เปรียบจากทักษะในการรับซื้อข้าวของเจ้าของเป็นหลัก ทำให้สามารถควบคุมกิจกรรมการนำข้าววัตถุดิบให้ได้ปริมาณและคุณภาพตามที่ต้องการได้

2) การผลิต

ปัจจุบันโรงสีข้าว A ได้มีการเปลี่ยนเครื่องจักรที่ใช้พลังงานไอน้ำจากແລບที่มีกำลังการผลิต 300 ตันข้าวเปลือกต่อวัน มาเป็นเครื่องจักรไฟฟ้าที่มีกำลังการผลิตสูงสุดที่ 400 ตันข้าวเปลือกต่อวัน โดยโรงสีข้าวได้มีการปรับปรุงเครื่องจักรในปี 2561 สาเหตุส่วนหนึ่งมาจากต้นทุนพลังงานไอน้ำจากແລบมีราคาสูงขึ้นและการทำงานของเครื่องจักรพลังงานไอน้ำมีความไม่เสถียรเท่ากับเครื่องจักรพลังงานไฟฟ้า โดยมีค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงเครื่องจักร 60 ล้านบาท

ปัจจุบันโรงสีข้าวมีสายการผลิตจำนวน 1 สายการผลิต มีกำลังการผลิต 400 ตันข้าวเปลือก มีระยะเวลาทำการผลิตประมาณ 6 เดือนต่อปี โดยในช่วงฤดูการเก็บเกี่ยวจะทำการสีตลอด 24 ชั่วโมง ในช่วงนอกฤดูการเก็บเกี่ยวจะทำการสีวันละ 12 ชั่วโมง โดยจะทำงานในเวลากลางคืนเพื่อเป็นการประหยัดค่าไฟฟ้า มีแรงงานในโรงสีข้าวจำนวน 12 คน ซึ่งในปี 2564 มีการสีข้าวเปลือกจำนวน 65,000 ตันข้าวเปลือก ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 39.5 ของกำลังการผลิตสูงสุดของโรงสีข้าว โดยจะสีเฉพาะข้าวขาวปทุมเท่านั้น

กระบวนการผลิตและปรับปรุงคุณภาพข้าวของโรงสีข้าว A มีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

(1) นำข้าวเปลือกเข้าไปอบข้าวเพื่อให้มีความชื้นเหลือประมาณร้อยละ 15 ในกระบวนการลดความชื้นของโรงสีข้าวมี 2 แบบ คือ ลดความชื้นด้วยการตากลานและเตาอบข้าว ปัจจุบันโรงสีข้าวมีเตาอบข้าวที่ใช้พลังงานจากແລบสามารถอบได้ 700 ตันข้าวเปลือกต่อวัน โดยเมื่อนำข้าวเปลือกไปอบลดความชื้นลงน้ำหนักข้าวจะหายไปประมาณร้อยละ 12 - 15

(2) ทำความสะอาดข้าวเปลือก เพื่อแยกแยกสิ่งแปลกปลอม เช่น ฟาง เศษพืช ฝุ่น ผง กรวด ทราย ออกจากข้าวเปลือก การทำความสะอาดข้าวเปลือกเป็นการทำความสะอาดแบบแห้ง ปัญหาที่พบเนื่องจากการใช้รถเกี่ยวข้าว ทำให้มีสิ่งปลอมปน เช่น ฟาง เศษพืชปลอมปนมากขึ้น ทำให้เกิดการสูญเสียน้ำหนัก

(3) การกะเทาะเปลือก เพื่อที่จะแยกเอาเปลือกหุ้มเมล็ด ซึ่งเรียกว่า แกลบ (Husk) ออกจากเมล็ดข้าว

(4) การขัดขาวและขัดมัน (Whitening and Polishing) เป็นการขัดชั้นรำออกจากข้าวกล้อง โดยทางโรงสีข้าวมีการขัดขาวจำนวน 3 รอบ ที่ผ่านมาในอดีตหากเป็นการผลิตเพื่อส่งออกจะมีการขัดขาวจำนวนน้อยกว่าการผลิตเพื่อจำหน่ายในประเทศ อย่างไรก็ตามพบว่าในปัจจุบันผู้ส่งออก

ได้มีการกำหนดมาตรฐานของสีเมล็ดข้าวสูงขึ้นกว่าเดิม ทำให้โรงสีข้าวต้องมีการปรับปรุงคุณภาพดำนนี้ให้สูงกว่ามาตรฐาน หลังจากนั้นจะนำข้าวไปขัดมันเพื่อให้ผิวเรียบเป็นเงาสะอาด จำนวน 1 รอบ

(5) การคัดขนาดข้าวสาร ใช้ตะแกรงขนาดที่มีรูเปิดที่มีความยาวแตกต่างกัน เพื่อแยกข้าวสารเต็มเมล็ดต้นข้าว (Head Rice) ออกจากข้าวหัก และปลายข้าว แล้วนำข้าวไปผ่านเครื่องคัดแยกสีเมล็ดข้าว หรือ เครื่องยิงสีเมล็ด ซึ่งโรงสีข้าว A มีเครื่องยิงสีจำนวน 4 ตัว ทำการยิงคัดแยกสิ่งเจือปนและเมล็ดข้าวอื่น ๆ ที่มีสีแตกต่างจากเมล็ดข้าวสารหรือข้าวขาว จำนวน 2 รอบ เพื่อให้ได้ข้าวสารชั้นหนึ่งที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของผู้บริโภค

ด้านอัตราแปรสภาพของโรงสีข้าว A ในปี 2564 มีอัตราแปรสภาพตั้งตารางที่ 3.1 จะเห็นได้ว่าอัตราแปรสภาพข้าวขาวของโรงสีข้าว A มีอัตราการแปรสภาพเป็นต้นข้าวประมาณ 400 - 550 กิโลกรัมต่อตัน เนื่องจากโรงสีข้าว A มีกระบวนการลดความชื้น 2 แบบ คือ การตากลานและเครื่องอบ การสีข้าวเปลือกที่ผ่านกระบวนการลดความชื้นด้วยเตาอบจะให้เปอร์เซ็นต์ต้นข้าวสูงกว่าแบบไม่ใช้เตาอบ เนื่องจากการลดความชื้นด้วยเตาอบจะมีความสม่ำเสมอของการลดความชื้นที่ดีกว่า อีกทั้งการตากลานมักจะมีการถูกเหยียบย่ำจากรถหรือแรงงาน ทำให้เกิดการแตกหักมากกว่า นอกจากนี้อัตราแปรสภาพของโรงสีข้าวยังขึ้นกับวัตถุดิบคือ ข้าวเปลือก หากข้าวเปลือกมีคุณภาพไม่ดี เช่น สายพันธุ์มีความหลากหลาย มีความชื้นสูง จะทำให้อัตราแปรสภาพต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของอัตราแปรสภาพของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่เน้นการส่งออกที่มีค่าเฉลี่ยประมาณ 483 กิโลกรัมต่อตันพบว่าอัตราแปรสภาพของโรงสีข้าว A ที่สีข้าวเปลือกใช้เตาอบจะมีอัตราแปรสภาพสูงกว่า แต่ถ้าเป็นการสีข้าวที่ไม่ผ่านการใช้เตาอบจะมีอัตราแปรสภาพที่ต่ำกว่า

ตารางที่ 3.1 อัตราแปรสภาพข้าวของโรงสีข้าว A

(หน่วย: กิโลกรัม)

ชนิดข้าว	ข้าวขาว (แบบไม่ใช้เตาอบ)	ข้าวขาว (แบบใช้เตาอบ)
ต้นข้าว	400	550
ข้าวหัก	184	100
ปลายข้าว	48	11
รำหยาบ+รำละเอียด	110	100
แกลบ	260	240

ที่มา: จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์ข้อมูล

ในส่วนต้นทุนการสีข้าวพบว่ามีต้นทุนประมาณ 500 บาทต่อตัน โดยเป็นต้นทุนค่าแรงประมาณ 90 บาทต่อตัน ค่าไฟฟ้า 160 บาทต่อตัน ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เช่น การบริหารจัดการ ซ่อมแซมเครื่องจักร 250 บาทต่อตัน

ด้านการพัฒนาปรับปรุงการผลิตทางโรงสีข้าวได้มีการปรับเปลี่ยนเครื่องจักรใหม่เป็นระบบการผลิตแบบอัตโนมัติ มีฝุ่นลดลง เน้นให้เกิดอัตราแปรสภาพข้าวให้สูงขึ้น และลดการใช้แรงงานลง ทำให้ผลผลิตข้าวที่ได้มีคุณภาพดีขึ้นคือ มีเปอร์เซ็นต์ตันข้าวดี มีสีของข้าวที่ผ่านมาตรฐาน มีความสม่ำเสมอของเมล็ดข้าว สิ่งเจือปนต่ำ

กิจกรรมการผลิตนี้ทางโรงสีข้าว A สามารถเพิ่มคุณค่าของกิจกรรมนี้ด้วยการลดต้นทุนการผลิตลงได้จากการปรับปรุงเครื่องจักร ทำให้ต้นทุนการสีต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของต้นทุนการสีของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่เน้นการส่งออกเล็กน้อย และมีเปอร์เซ็นต์ตันข้าวสูงกว่าเปอร์เซ็นต์ตันข้าวของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่เน้นการส่งออกเล็กน้อย

3) การส่งมอบและการจัดการสินค้าคงคลัง

การจัดการสินค้าคงคลังของโรงสีข้าว A ยังอาศัยทักษะของเจ้าของโรงสีข้าวเป็นหลัก ในการจัดการสต็อกข้าวโดยเฉพาะสต็อกข้าวเปลือก ในส่วนการจัดการสินค้าคงคลังของข้าวสาร ซึ่งพิจารณาจากอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือพบว่าในปี 2561 มีค่าเท่ากับ 18.28 และในปี 2564 มีค่าเท่ากับ 10.37 แสดงให้เห็นว่า โรงสีข้าว A มีความสามารถจำหน่ายสินค้าออกไปได้ช้าลง โดยในปี 2561 ใช้เวลาจำหน่ายสินค้า 19.96 วัน แต่ในปี 2564 ใช้เวลาเพียง 35.19 วัน แต่เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่เน้นการส่งออกที่มีอัตราการหมุนเวียนของสินค้าเท่ากับ 83.52 วัน พบว่ามีจำนวนวันต่ำกว่าค่าเฉลี่ยมาก แสดงให้เห็นว่าโรงสีข้าว A มีความสามารถในการส่งมอบและจัดการสินค้าคงคลังได้ดี

ด้านการส่งมอบสินค้า ทางโรงสีข้าวจะเน้นให้การส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพตามที่ตกลง และตรงตามเวลาที่กำหนดเสมอ ไม่มีความล่าช้า ทำให้ที่ผ่านมารองสีข้าวไม่พบปัญหาการตีกลับสินค้าจากลูกค้าเท่าไรนัก

4) การตลาด

สินค้าของโรงสีข้าวมีเพียงข้าวขาวปทุมเพียงชนิดเดียวมาตั้งแต่เริ่มกิจการ ไม่มีการเพิ่มชนิดข้าวที่สี โดยมีการบรรจุแบบกระสอบสำหรับส่งออก หรือบรรจุเป็น Bulk ตามที่ผู้ซื้อกำหนด ปัจจุบันกลุ่มลูกค้าแบ่งเป็นผู้ส่งออกร้อยละ 95 และลูกค้าในประเทศร้อยละ 5

ด้านช่องทางจัดจำหน่ายทางโรงสีข้าวจำหน่ายให้ผู้ส่งออกเพียงช่องทางเดียว โดยในอดีตมีการจำหน่ายผ่านหยง แต่ในปัจจุบันจำหน่ายให้ผู้ส่งออกโดยตรงเพียงช่องทางเดียว ซึ่งการจำหน่ายให้ผู้ส่งออกโดยตรงทางโรงสีข้าวจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อการรองกับผู้ส่งออกเอง หากจำหน่ายผ่านหยงโรงสีข้าวต้องเสียค่าหยกร้อยละ 0.75 ต่อกระสอบ แต่ข้อดีคือ หยงจะรับผิดชอบในการต่อรองกับผู้ส่งออก และรับประกันความเสี่ยงให้ เนื่องจากโรงสีข้าวมีการดำเนินกิจการมานาน ผู้บริหารมีประสบการณ์สูง

จึงทำให้หันมาจำหน่ายให้ผู้ส่งออกเพียงช่องทางเดียว ส่วนการจำหน่ายในประเทศนั้นทางโรงสีข้าว มองว่ารูปแบบการดำเนินกิจการต่างจากการจำหน่ายให้ผู้ส่งออกเนื่องจากผู้ส่งออกจะเป็นการจำหน่าย เป็นล็อตขนาดใหญ่ ส่วนการจำหน่ายในประเทศจะเป็นการจำหน่ายแบบขนาดจำนวนที่น้อยกว่า มีความยุ่งยากมากกว่า ดังนั้นการปรับตัวมาจำหน่ายให้ผู้บริโภคในประเทศจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่มีความถนัด จึงไม่เน้นการจำหน่ายในประเทศ อย่างไรก็ตามพบว่าในช่วงที่ประเทศไทยส่งออกข้าว ได้ลดลงได้ส่งผลกระทบต่อโรงสีข้าวบ้าง เนื่องจากผู้ส่งออกข้าวของไทยที่โรงสีข้าวเคยจำหน่ายให้มี จำนวนลดลง แต่โรงสีข้าวยังคงสามารถส่งจำหน่ายข้าวได้ในปริมาณที่ลดลงไม่มากนัก แม้ว่าแนวโน้ม การส่งออกข้าวของผู้ส่งออกยังไม่มีแนวโน้มดีขึ้น แต่ทางโรงสีข้าวยังไม่มีแนวทางที่จะปรับตัวไปจำหน่าย ในช่องทางอื่น จุดแข็งของโรงสีข้าวแห่งนี้คือ เจ้าของโรงสีข้าวมีการดำเนินกิจการมาเป็นระยะเวลานาน จึงมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ส่งออก มีการพัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพเพื่อให้ผู้ส่งออกไว้วางใจในคุณภาพ และความสม่ำเสมอ การจัดส่งสินค้าตรงต่อเวลาไม่ล่าช้า

นอกจากการจำหน่ายข้าวสารซึ่งเป็นสินค้าหลักแล้วทางโรงสีข้าวยังมีการจำหน่ายสินค้าอื่น ๆ เช่น รำหยาบ รำละเอียดจะจำหน่ายผ่านผู้รวบรวม ส่วนแกลบทางโรงสีข้าวจะใช้เป็นเชื้อเพลิงสำหรับ โรงอบของโรงสีข้าว

5) การจัดซื้อ (Procurement)

ด้านกิจกรรมการจัดซื้อของโรงสีข้าวยังเป็นการรับซื้อข้าวเปลือกจากเกษตรกร และผู้ รวบรวมในพื้นที่เป็นหลัก แต่เนื่องจากการลดลงของพื้นที่ปลูกข้าวจึงการขยายพื้นที่รับซื้อข้าวเปลือกไปยัง พื้นที่อื่น โดยเป็นการรับซื้อจากผู้รวบรวมในพื้นที่อื่น ๆ เช่น ในพื้นที่ภาคกลาง เช่น ออยุธยา สุพรรณบุรี และ ภาคเหนือตอนล่าง เช่น นครสวรรค์ ทั้งนี้โรงสีข้าวไม่ได้มีการจัดตั้งลานรับซื้อเองเนื่องจากเห็นว่ามี ความยุ่งยากในการจัดการ แต่จากการที่โรงสีข้าวมีการดำเนินกิจการมานานทำให้มีความสัมพันธ์อันดี กับเกษตรกรในพื้นที่ และผู้รวบรวมทำให้โรงสีข้าวได้รับผลกระทบจากปริมาณอุปทานข้าวเปลือกใน พื้นที่ลดลงไม่มากสามารถซื้อข้าวเปลือกในปริมาณเท่าเดิม โดยในปี 2564 โรงสีข้าวสามารถซื้อข้าว เปลือกได้ 65,000 ตันข้าวเปลือก เมื่อเปรียบเทียบกับโรงสีข้าวขนาดใหญ่รายอื่น ๆ พบว่ามีความสามารถ ในด้านการจัดซื้อ

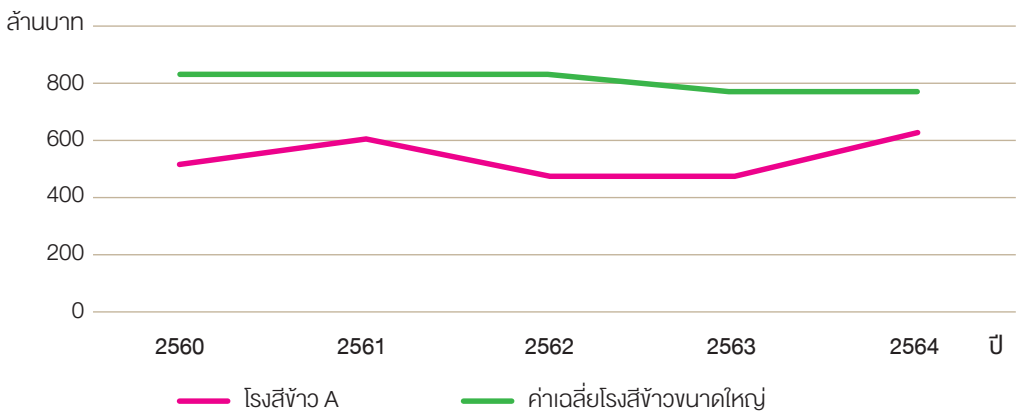
6) ด้านการเงิน

6.1) ด้านรายได้

ด้านรายได้ของโรงสีข้าว A พบว่ามีรายได้ในปี 2564 มูลค่า 628 ล้านบาท เพิ่มสูงขึ้น จากปี 2563 มูลค่า 488 ล้านบาท โดยในช่วงปี 2562 - 2563 เป็นช่วงที่เกิดภาวะโรคระบาดโควิด 19 ทำให้ โรงสีข้าว A ได้รับผลกระทบส่งผลให้รายได้ของโรงสีข้าว A ลดลง แต่ยังสามารถกลับมาเติบโตได้ ในปี 2564

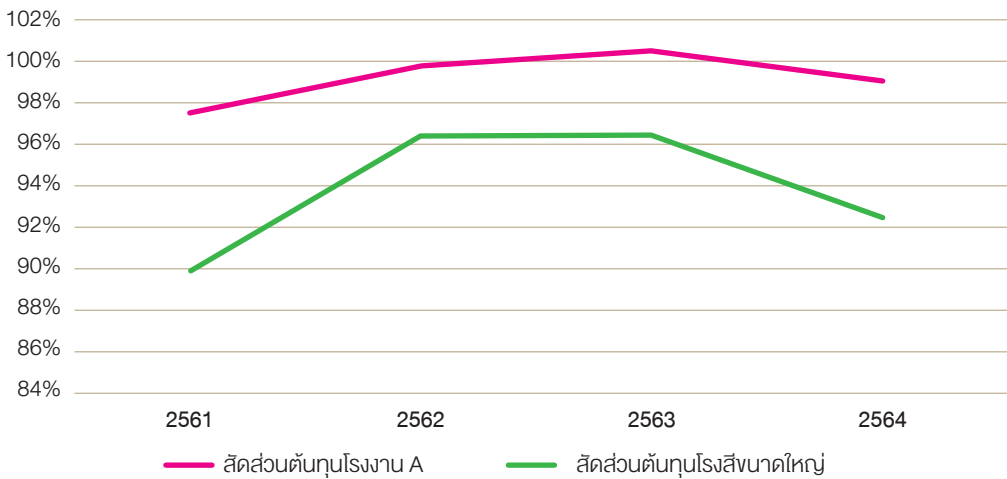
ด้านต้นทุนของโรงสีข้าวพบว่าในปี 2564 มีต้นทุนการผลิตเท่ากับ 623 ล้านบาท ในขณะที่ปี 2563 มีต้นทุนเท่ากับ 490 ล้านบาท ส่งผลให้โรงสีข้าว A ขาดทุนในปี 2564 เท่ากับ 5 ล้านบาท และในปี 2563 ขาดทุนเท่ากับ 10 ล้านบาท จากงบกำไรขาดทุนของโรงสีข้าว A พบว่าตั้งแต่ปี 2562 โรงสีข้าว A ประสบภาวะขาดทุนอย่างต่อเนื่อง ส่วนหนึ่งเนื่องจากการที่โรงสีข้าว A มีการลงทุนปรับปรุงเครื่องจักรใหม่ในปี 2561 โดยจะเห็นได้ว่าในปี 2560 - 2561 โรงสีข้าว A มีต้นทุนการผลิตเพียงร้อยละ 97 แต่ในปี 2562-2564 พบว่าต้นทุนการผลิตของโรงสีข้าว A เพิ่มสูงขึ้นเป็นร้อยละ 99 ในปี 2562 และ 2564 ในขณะที่ปี 2563 มีต้นทุนสูงถึงร้อยละ 100 เมื่อรวมกับต้นทุนการจำหน่ายทำให้ต้นทุนรวมสูงกว่ารายรับของโรงสีข้าว A ส่งผลให้โรงสีข้าว A ขาดทุนอย่างต่อเนื่อง

เมื่อพิจารณาจากงบกำไรขาดทุนของโรงสีข้าว A เปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ด้วยกัน พบว่าในด้านรายได้ของโรงสีข้าว A เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยรายได้ของโรงสีข้าวขนาดใหญ่พบว่ารายได้ของโรงสีข้าว A ยังต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ แต่โรงสีข้าว A มีแนวโน้มกลับมาเติบโตได้หลังจากภาวะวิกฤติโรคระบาดโควิด-19 ได้ (ภาพที่ 3.1) ในส่วนของสัดส่วนต้นทุนการผลิตพบว่าโรงสีข้าว A มีสัดส่วนต้นทุนในปี 2564 เท่ากับร้อยละ 99 ลดลงจากปี 2563 ที่มีค่าเท่ากับร้อยละ 100 เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของสัดส่วนต้นทุนโรงสีข้าวขนาดใหญ่ในปี 2564 มีค่าเฉลี่ยสัดส่วนต้นทุนของโรงสีข้าวขนาดใหญ่เท่ากับร้อยละ 92 ลดลงจากปี 2563 ที่มีค่าเท่ากับร้อยละ 96 แสดงให้เห็นว่า โรงสีข้าว A มีต้นทุนสูงกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ทุกปี ทำให้โรงสีข้าว A มีความไม่มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งในตลาด (ภาพที่ 3.2)



ภาพที่ 3.1 เปรียบเทียบรายได้องโรงสีข้าว A และค่าเฉลี่ยโรงสีข้าวขนาดใหญ่ ตั้งแต่ปี 2560 - 2564

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2565)



ภาพที่ 3.2 เปรียบเทียบสัดส่วนต้นทุนการผลิตของโรงสีข้าว A และค่าเฉลี่ยโรงสีข้าวขนาดใหญ่ ตั้งแต่ปี 2560 - 2564

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2565)

ด้านกำไรสุทธิหลังหักภาษีแล้ว พบว่าโรงสีข้าว A ขาดทุนกำไรสุทธิในปี 2564 มูลค่า 5.07 ล้านบาท มีค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่มีกำไรเท่ากับ 4.70 ล้านบาท ในปี 2563 โรงสีข้าว A ขาดทุนกำไรสุทธิในปี 2563 มูลค่า 10.42 ล้านบาท มีค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่มีกำไรเท่ากับ 5.00 ล้านบาท สะท้อนให้เห็นความสามารถในการแข่งขันของโรงสีข้าว A ต่ำกว่าคู่แข่งในตลาดค่อนข้างมาก

ด้านอัตราส่วนทางการเงินแสดงความสามารถในการทำกำไร พบว่าอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (ROA) ของโรงสีข้าว A มีแนวโน้มลดลงจากปี 2561 มีค่าร้อยละ 1.26 ในขณะที่ปี 2564 มีค่าร้อยละ -2.82 และเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่พบว่ามีค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ส่วนค่าอัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้นพบว่าในปี 2561 มีค่าเท่ากับร้อยละ 3.23 ในขณะที่ปี 2564 มีค่าลดลงเหลือเพียงร้อยละ -13.93 ส่วนกำไรการดำเนินงานต่อรายได้รวมในปี 2561 มีค่าเท่ากับ 0.39 และในปี 2564 มีค่าเท่ากับ -0.81 เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่พบว่ามีค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ยสะท้อนให้เห็นว่าความสามารถในการทำกำไรเมื่อเปรียบเทียบกับโรงสีข้าวขนาดใหญ่ด้วยกันนั้น โรงสีข้าว A ยังมีความสามารถในด้านนี้น้อยกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ (ตารางที่ 3.2)



6.2) ด้านสภาพคล่อง

ด้านสภาพคล่อง พบว่าทางโรงสีข้าวใช้เงินหมุนเวียนในช่วงฤดูการเก็บเกี่ยว ประมาณ 300 ล้านบาทต่อเดือน โดยแหล่งที่มาของเงินทุนหมุนเวียนมาจากเงินทุนของตนเอง โดยในอดีตจะมีการใช้เงินกู้จากสถาบันการเงินแต่ปัจจุบันใช้เงินของตนเองมากขึ้นเนื่องจากการกู้ยืมจากสถาบันการเงินมีความยุ่งยากมากขึ้นเพราะสถาบันการเงินมีความเข้มงวดกับโรงสีข้าวมากขึ้น มีการเข้าไปตรวจสอบสต็อกสินค้าทุกอาทิตย์ หรือก่อนจะเบิกเงินมาใช้ ทำให้โรงสีข้าวขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน

ด้านอัตราส่วนทุนหมุนเวียนของโรงสีข้าว A ในปี 2561 มีค่า 49.16 เท่า และในปี 2564 มีค่าเพิ่มเป็น 68.89 เท่า เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่พบว่ามีความสูงกว่าค่าเฉลี่ยเป็นอย่างมากทุกปี แสดงให้เห็นว่าโรงสีข้าว A มีสินทรัพย์หมุนเวียนสูงกว่าหนี้สินหมุนเวียนสูงมาก

ด้านอัตรการหมุนเวียนของลูกหนี้ในปี 2561 มีค่า 20.95 เท่า สูงกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ แสดงให้เห็นว่า โรงสีข้าว A สามารถเก็บเงินจากลูกหนี้ได้เร็วกว่า โดยในปี 2561 มีระยะเวลาเก็บหนี้เพียง 17.42 วัน ในขณะที่อัตรการหมุนเวียนของลูกหนี้ในปี 2564 มีค่า 14.67 เท่า แสดงให้เห็นว่าโรงสีข้าว A สามารถเก็บเงินจากลูกหนี้ได้ช้าลงโดยในปี 2564 มีระยะเวลาเก็บหนี้เพียง 24.88 วัน สะท้อนให้เห็นว่า โรงสีข้าว A มีการเก็บหนี้ได้ช้าขึ้นกว่าเดิม

จากอัตราส่วนทางการเงินเพื่อชี้สภาพคล่องของโรงสีข้าว A จะเห็นได้ว่าโรงสีข้าว A มีสภาพคล่องทางการเงินค่อนข้างดี โดยมีเงินทุนหมุนเวียนสูงมาก แต่ในด้านการเก็บหนี้จากลูกหนี้ และการจำหน่ายสินค้าพบว่ามีความสามารถลดลงสะท้อนให้เห็นว่าสภาพคล่องจากการดำเนินกิจการลดลงจากในอดีต แต่โรงสีข้าว A มีสินทรัพย์มากจึงทำให้มีเงินทุนหมุนเวียนสูงมาก การเก็บหนี้และการจำหน่ายสินค้าได้ช้าลงจึงไม่กระทบต่อสภาพคล่องของโรงสีข้าว A มากนัก (ตารางที่ 3.2)

ตารางที่ 3.2 อัตราส่วนทางการเงินของโรงสีข้าว A และค่าเฉลี่ยโรงสีข้าวขนาดใหญ่ ตั้งแต่ปี 2561 - 2564

รายการ	2561		2562		2563		2564	
	โรงสีข้าว A	ค่าเฉลี่ย โรงสีข้าว ขนาดใหญ่	โรงสีข้าว A	ค่าเฉลี่ย โรงสีข้าว ขนาดใหญ่	โรงสีข้าว A	ค่าเฉลี่ย โรงสีข้าว ขนาดใหญ่	โรงสีข้าว A	ค่าเฉลี่ย โรงสีข้าว ขนาดใหญ่
ROA(%)	1.26	2.05	-6.12	1.08	-7.54	1.10	-2.82	1.08
กำไรดำเนินงาน ต่อรายได้รวม (%)	0.39	1.30	-1.48	0.68	-2.13	0.77	-0.81	0.71
อัตราส่วน ทุนหมุนเวียน (เท่า)	49.16	1.27	13.78	1.20	58.40	1.14	68.89	1.34
อัตราส่วนหมุนเวียน ของลูกหนี้ (เท่า)	20.95	14.44	27.06	13.01	20.23	16.20	14.67	15.92
อัตราส่วนหมุนเวียน ของสินค้าคงเหลือ (เท่า)	18.28	4.49	41.25	4.04	14.87	4.36	10.37	4.50
อัตราส่วนหมุนเวียน ของสินทรัพย์รวม (เท่า)	4.19	2.19	4.15	1.90	3.53	1.91	3.49	1.91
อัตราค่าใช้จ่ายการดำเนินงานต่อรายได้รวม (%)	99.60	97.61	101.47	98.11	102.13	98.37	100.80	98.53

ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2565)

7) ด้านการบริหารจัดการองค์กร

โรงสีข้าว A ได้มีการจดทะเบียนในรูปของบริษัท โดยเป็นการปรับเปลี่ยนจากเดิมที่จดทะเบียนเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด ในด้านการบริหารจัดการของโรงสีข้าว A พบว่ามีโครงสร้างบริหารงานแบบรวมอำนาจคือ ผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจในทุกด้าน ทำให้ในด้านโครงสร้างการบริหารงานส่งผลต่อความคล่องตัวและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเล็กน้อย

ในตัวผู้บริหารเป็นคนที่มีความรู้ในด้านการสีข้าวสูง เป็นผู้ตัดสินใจในการรับซื้อและสีข้าว มีความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ค่อนข้างดี เห็นได้จากการที่ผู้บริหารมีการพัฒนากระบวนการสีข้าวให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ส่งออกที่เปลี่ยนแปลง

ไป นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารของโรงสีข้าว A มีความรู้ความเข้าใจในสภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมโรงสีข้าวเป็นอย่างดี เนื่องจากมีประสบการณ์ในการทำงานมานาน มีการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น หน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา แต่ไม่มีการสร้างความร่วมมือกับคู่ค้าพันธมิตร

ด้านผู้สืบทอดกิจการ พบว่าปัจจุบันมีทายาทรุ่นที่ 3 เข้ามาสืบทอดกิจการทำให้โรงสีข้าวเพิ่งมีการปรับเปลี่ยนเครื่องจักร

8) เทคโนโลยี

โรงสีข้าว A ได้มีการปรับปรุงเทคโนโลยีด้านการผลิตให้ทันสมัยมากขึ้นโดยมีการเปลี่ยนเป็นเครื่องแบบไฟฟ้า ทำให้มีเปอร์เซ็นต์การสีข้าวสูงขึ้น มีการใช้แกลบเป็นพลังงานสำหรับการอบข้าวทำให้สามารถลดต้นทุนพลังงานได้ อย่างไรก็ตามพบว่าไม่ได้เป็นเทคโนโลยีที่ไม่แตกต่างจากผู้เล่นรายอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมโรงสีข้าว

3.1.3 การปรับตัวเชิงพลวัต

ในการประเมินความสามารถในการปรับตัวเชิงพลวัตของโรงสีข้าว A เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกนั้น พบว่าโรงสีข้าว A มีความสามารถในการปรับตัวในเชิงพลวัตดังนี้

1) ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัตของโรงสีข้าว

1.1) ความสามารถในการปรับตัวด้านทรัพยากร (Resource Based Capacities)

1.1.1) ทรัพยากรเชิงกายภาพ (Physical Resources) คือ ทรัพยากรที่จับต้องได้โดยพิจารณาจากปัจจัย ต่อไปนี้

ก) ด้านเครื่องจักร พบว่าโรงสีข้าว A มีการปรับปรุงเครื่องจักรให้ทันสมัย มีระบบการควบคุมแบบอัตโนมัติ แต่เมื่อพิจารณาต้นทุนการผลิตของโรงสีข้าวพบว่า มีต้นทุนสูงกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ เนื่องจากเพิ่งมีการปรับปรุงเครื่องจักรแต่พบว่าโรงสีข้าว A มีอัตราแปรสภาพสูงมากกว่าโรงสีข้าวขนาดใหญ่อื่น ๆ ดังนั้นประสิทธิภาพในการผลิตจึงถือเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันของโรงสีข้าวแต่ยังไม่มากนัก

ข) ทรัพยากรมนุษย์ พบว่าแรงงานในสายการผลิตเป็นพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน และมีทักษะในระดับปานกลาง ยังไม่สามารถปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามที่ต้องการ พนักงานในสายการผลิตไม่มีทักษะที่สามารถสร้างหรือช่วยทำให้เกิดนวัตกรรมในโรงสีข้าวได้

ค) ที่ตั้งของโรงสีข้าวปรับเปลี่ยนจากพื้นที่ปลูกข้าวเป็นพื้นที่ชุมชน ทำให้พื้นที่ปลูกข้าวโดยรอบลดลง ส่งผลให้โรงสีข้าวสูญเสียความได้เปรียบในด้านวัตถุดิบ โรงสีข้าวต้องขยายการซื้อข้าวไปในพื้นที่อื่น ๆ มากขึ้น รวมถึงต้องการแข่งขันด้านราคาในพื้นที่มากขึ้น

ง) ด้านเงินทุน พบว่าโรงสีข้าวมีสภาพคล่องสูง มีเงินทุนของตนเองสูง แม้ในระยะหลังการเก็บหนี้จากลูกหนี้ และการจำหน่ายสินค้าพบว่ามีความสามารถลดลง สะท้อนให้เห็นว่าสภาพคล่องจากการดำเนินกิจการลดลงจากในอดีต นอกจากนี้โรงสีข้าว A ยังมีการใช้สินเชื่อเพิ่มมากขึ้นจากการปรับปรุงเครื่องจักร แต่เงินกู้ระยะสั้นสำหรับใช้เป็นทุนหมุนเวียนพบว่าโรงสีข้าว A จะใช้เงินทุนหมุนเวียนจากเงินทุนของโรงสีข้าว A เองเป็นหลัก

1.1.2) ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Resources) เป็นทรัพย์สินทางปัญญา ความรู้ ทักษะที่เป็นเอกลักษณ์ และสร้างมูลค่าให้กิจการได้ เช่น ทักษะ ความรู้ในการสี ประสิทธิภาพในการทำโรงสีข้าว เป็นต้น

ก.) ความมีชื่อเสียงขององค์กรในด้านบริหารจัดการ ประสิทธิภาพการทำโรงสีข้าว โรงสีข้าวมีประสิทธิผลในการทำโรงสีข้าวเป็นเวลานานกว่า 60 ปี ทำให้มีความได้เปรียบในด้านชื่อเสียงและมีความรู้ความเข้าใจในสภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมโรงสีข้าวเป็นอย่างดี เนื่องจากมีประสิทธิผลในการทำงานมานานทำให้มีความได้เปรียบในด้านการตัดสินใจจำหน่ายข้าวเปลือก และการจำหน่ายข้าวสาร รวมถึงมีชื่อเสียงในพื้นที่ทำให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเกษตรกรและผู้รวบรวมในพื้นที่

ข.) ทักษะการบริหารงาน ในด้านทัศนคติและความสามารถของผู้บริหารโรงสีข้าว นั้น พบว่ายังเป็นรูปแบบการบริหารงานแบบดั้งเดิมคือ ผู้บริหารโรงสีข้าวจะเป็นผู้ตัดสินใจในทุกด้านยังไม่มี การวางแผนกลยุทธ์ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจ แม้ว่าผู้บริหารจะเป็นผู้ที่มีความรู้เข้าใจธุรกิจสมัยใหม่ นอกจากนี้ยังพบว่าจุดแข็งสำคัญของผู้บริหารคือ ความสามารถในการตัดสินใจในการรับซื้อข้าวได้ดี มีการติดตามการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมโรงสีข้าวตลอดเวลา

ค.) ทักษะความสามารถทางการผลิต มีความรู้ในด้านการผลิตข้าวสาร มีการสังเกตและเข้าใจถึงลักษณะข้าวเปลือกที่นำมาสี ทำให้สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตให้มีความเหมาะสมกับวัตถุดิบแต่ละชนิดได้ดี มีอัตราแปรสภาพข้าวสูง ถือว่ามีทักษะด้านการผลิตค่อนข้างดี

ง.) ทักษะความสามารถทางการตลาด เนื่องจากโรงสีข้าวเน้นการจำหน่ายให้ผู้ส่งออก จึงไม่มีการทำการตลาดและสิ่งที่ผู้บริหารให้ความสำคัญคือ เน้นการพัฒนาคุณภาพสินค้าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า แต่ไม่ได้มีการพัฒนาสินค้าให้มีความหลากหลาย ขาดการสร้างตราสินค้าและภาพลักษณ์ที่ดี และไม่เน้นการขยายช่องทางการตลาดให้มีความหลากหลายมากขึ้น ไม่สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบสินค้าได้อย่างรวดเร็ว จึงถือว่ามีทักษะด้านการตลาดไม่ดีมากนัก

1.1.3) ทรัพยากรทางสังคม (Social Resources)

โรงสีข้าว A จะมีประสบการณ์ในการบริหารโรงสีข้าวเป็นเวลานาน ผู้บริหารให้ความสำคัญในด้านการสร้างความร่วมมือกับคู่ค้า พันธมิตรทางธุรกิจ โดยเฉพาะผู้รวบรวมข้าวในพื้นที่ต่าง ๆ ทำให้เกิดประโยชน์ในการรวบรวมข้าวเปลือกแม้ว่าจะไม่ได้ตั้งลานรับซื้อเอง มีการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น หน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา โดยการสร้างความร่วมมือนี้มักเป็นการที่หน่วยงานรัฐ มีนโยบายหรือโครงการเข้ามาช่วยเหลือโรงสีข้าว โดยมักเป็นโครงการด้านการผลิต การลดต้นทุน

เมื่อประเมินความสามารถในการปรับตัวด้านทรัพยากร (Resource Based Capacities) ของโรงสีข้าว A พบว่ามีความสามารถระดับสูงมากกว่าระดับความสามารถเฉลี่ยของโรงสีข้าวที่เน้นสีข้าวเพื่อการส่งออกที่มีระดับความสามารถสูง ซึ่งเป็นผลมาจากการสะสมทุนเป็นระยะเวลานาน ดังนั้น โรงสีข้าวที่มีทรัพยากรเหล่านี้เพียงพอก็จะสามารถสร้างศักยภาพในการแข่งขัน และมีโอกาสรอดสูงกว่าโรงสีข้าวที่ไม่มีทรัพยากร

1.2) ความสามารถด้านการรับรู้ (Sensing Capability)

จากการสัมภาษณ์พบว่าโรงสีข้าว A มีการติดตามสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงสีข้าว ข้อมูลด้านการส่งออก นโยบายของรัฐที่ส่งผลต่อการส่งออก และทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมโรงสีข้าว มีการติดตามข้อมูลของคู่แข่งในอุตสาหกรรมว่ามีการพัฒนาสินค้าและบริการอย่างไร ทราบถึงโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมโรงสีข้าว แต่ยังขาดการจัดการสร้างระบบในการจัดเก็บข้อมูลภายนอกอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ในวิเคราะห์ถึงภัยคุกคามและโอกาสที่เกิดขึ้น

เมื่อประเมินความสามารถในด้านการรับรู้ (Sensing Capability) ของโรงสีข้าว A พบว่ามีระดับความสามารถสูงกว่าระดับความสามารถเฉลี่ยของโรงสีข้าวที่เน้นสีข้าวเพื่อการส่งออก ทำให้โรงสีข้าวสามารถรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของธุรกิจทำให้สามารถสร้างศักยภาพในการแข่งขันภายใต้ธุรกิจสมัยใหม่ได้มากกว่า

1.3) ความสามารถด้านการยึดจับโอกาส (Seizing Capability)

ด้านความสามารถในการยึดจับโอกาส แม้ว่าผู้บริหารจะมีการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐที่ส่งผลต่อการส่งออก พฤติกรรมผู้ส่งออก และการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมโรงสีข้าว ผู้บริหารได้มีการวิเคราะห์โอกาสที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจได้ค่อนข้างมาก แต่ไม่มีการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่มากนัก

ด้านการปรับตัวด้านการผลิต พบว่ามีการบริหารทรัพยากรและใช้การรับรู้ที่เกิดขึ้น มาปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีความทันสมัยมากขึ้น โดยเน้นการลดการใช้แรงงาน แต่การตัดสินใจปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีไม่ทันต่อความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่อง ผู้มารับช่วงต่อ ทำให้การตัดสินใจในด้านนี้ล่าช้ากว่าโรงสีข้าวอื่น ๆ

ด้านการตลาด พบว่าสามารถทราบถึงความต้องการของผู้บริโภคในตลาดที่เปลี่ยนแปลง แต่ไม่ได้้นำการรับรู้ต่าง ๆ มาปรับเปลี่ยนรูปแบบของสินค้า ในด้านการขยายช่องทางการตลาดกลับไม่สามารถปรับเปลี่ยนตามช่องทางการตลาดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น เนื่องจากผู้บริหารมองว่ามีรูปแบบการบริหารงานที่ยั่งยืนกว่าการจำหน่ายในช่องทางเดิม

นอกจากนี้การมีแหล่งเงินทุนของตนเอง และโรงสีข้าวยังมีความสามารถในการกู้ยืมสินเชื่อสูงจึงทำให้มีเงินทุนเพียงพอต่อการบริหารงาน เมื่อโรงสีข้าว A ต้องการปรับเปลี่ยนเครื่องจักร จะทำได้ค่อนข้างง่าย

เมื่อประเมินความสามารถในการยึดจับโอกาส (Seizing Capability) ของโรงสีข้าว A พบว่ามีระดับความสามารถสูงกว่าระดับความสามารถเฉลี่ยของโรงสีข้าวที่เน้นสีข้าว เพื่อการส่งออก ทำให้โรงสีข้าวสามารถปรับตัวจากข้อมูลที่ได้รับรู้ว่ามี การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของธุรกิจ มาปรับตัวเพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันภายใต้ธุรกิจสมัยใหม่ได้มากกว่า

1.4) ความสามารถด้านการปฏิรูปองค์กรและธุรกิจ (Reconfiguring Capability)

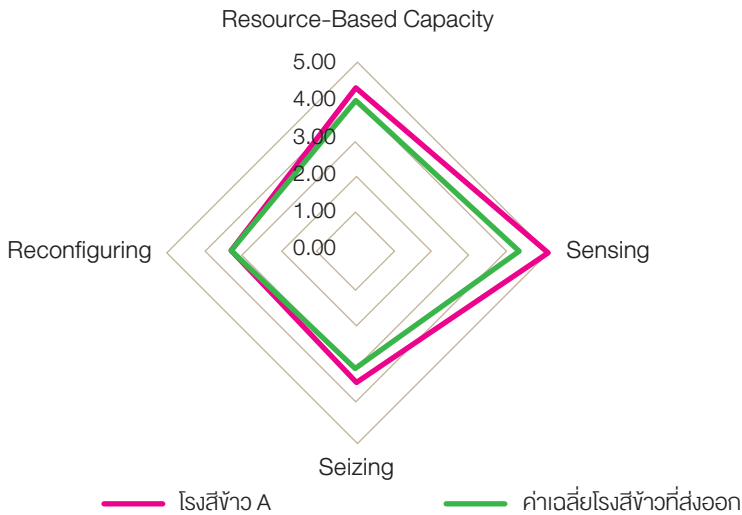
นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ พบว่าเมื่อพิจารณาความสามารถในด้านผลิตภัณฑ์ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันแม้ว่าโรงสีข้าว A ไม่มีการสร้างภาพลักษณ์ และตราสินค้าของโรงสีข้าว A แม้ว่าจะให้ความสำคัญในด้านคุณภาพสูงกว่าคู่แข่งมากที่สุด แต่ยังมีสินค้าที่ไม่หลากหลายมากนัก ไม่มีการสร้างนวัตกรรมในด้านสินค้าใหม่ ๆ ขาดการวิจัยพัฒนาสินค้าใหม่ นอกจากนี้ในการพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้านั้น พบว่าไม่สามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว

นวัตกรรมกระบวนการเปลี่ยนแปลงวิธีการผลิตสินค้า ในด้านการผลิตพบว่าโรงสีข้าว A ให้ความสำคัญในการปรับปรุงเครื่องจักรให้ทันสมัย แต่ยังไม่แตกต่างจากคู่แข่ง ถือว่ายังมีนวัตกรรมด้านกระบวนการเปลี่ยนแปลงวิธีการผลิตสินค้าบ้างแต่ไม่มากนัก

นวัตกรรมการเปลี่ยนกรอบแนวคิดพฤติกรรมองค์กร โครงสร้างและระบบขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กร พบว่าโรงสีข้าว A มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและระบบในองค์กรให้ทันสมัย โดยปรับปรุงกระบวนการทำงานมีการนำเอาระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการทำงาน แต่ยังมีโครงสร้างองค์กรแบบเก่าคือ เป็นแบบรวมศูนย์อำนาจ การตัดสินใจซื้อจำหน่ายข้าวขึ้นกับเจ้าของเพียงคนเดียว

การวิจัยและพัฒนา โรงสีข้าว A ไม่มีการทำงานวิจัยและพัฒนาในด้านต่าง ๆ มากนัก แม้ว่าจะมีการสร้างความร่วมมือกับภาครัฐ สถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานวิจัย แต่เป็นการเน้นการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการผลิตมากกว่า

เมื่อประเมินความสามารถในด้านการปฏิรูปองค์กรและธุรกิจ (Reconfiguring Capability) ของโรงสีข้าว A พบว่าระดับที่ต่ำกว่าระดับความสามารถเฉลี่ยของโรงสีข้าวที่เน้นสีข้าวเพื่อการส่งออก สะท้อนให้เห็นว่าความสามารถในด้านนี้ของโรงสีข้าวมีน้อยมาก ทำให้รูปแบบการดำเนิน ธุรกิจของโรงสีข้าวไม่แตกต่างจากเดิมมากนัก ดังภาพที่ 3.3



ภาพที่ 3.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวเชิงพลวัตของโรงสีข้าว A

ที่มา : จากการวิเคราะห์

3.1.4 ความสำเร็จในการปรับตัวเชิงพลวัต

จากการศึกษาพบว่าโรงสีข้าว A มีความสามารถในด้านทรัพยากรสูงกว่าโรงสีข้าวที่เน้นสีข้าวเพื่อการส่งออก และในการวัดความสามารถเชิงพลวัตของโรงสีข้าว A พบว่าสามารถวัดค่าได้เท่ากับ 3.53⁵ เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวที่เน้นสีข้าวเพื่อการส่งออกขนาดใหญ่ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.77 พบว่ามีค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ย แสดงให้เห็นว่าโรงสีข้าว A มีความสามารถในการปรับตัวเชิงพลวัตต่ำกว่าโรงสีข้าวที่เน้นสีข้าวเพื่อการส่งออกขนาดใหญ่ จากการที่โรงสีข้าวมีศักยภาพด้านทรัพยากรเหนือกว่าโรงสีข้าวอื่น ๆ แม้ว่าความสามารถเชิงพลวัตไม่สูงมากนัก ทำให้โรงสีข้าวสามารถปรับตัวตามสภาวะการณ์

⁵ เกณฑ์และประเด็นในการพิจารณาความสามารถเชิงพลวัตได้ถูกนำเสนอไว้ในภาคผนวก

ที่เปลี่ยนแปลงไปของอุตสาหกรรมโรงสีข้าวได้ดี ยังคงสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงสีข้าวได้ ซึ่งส่งผลให้โรงสีข้าวมีอัตราความสำเร็จไม่สูงมากนัก โดยปัจจัยที่ใช้วัดความสำเร็จจากการปรับตัวมี 6 ด้าน ดังต่อไปนี้

ในการวัดความสำเร็จจากการปรับตัว พบว่ามีอัตราความสำเร็จไม่สูงมากนักคือ มีค่าเท่ากับ 1.67 โดยมีความสำเร็จ 6 ด้าน ดังต่อไปนี้

1) การเพิ่มขึ้นของรายได้ จากข้อมูลงบการเงินของโรงสีข้าวพบว่าอัตราการเติบโตของรายได้ โดยมีค่าเท่ากับ ร้อยละ 35.56 ถือว่าโรงสีข้าวประสบความสำเร็จในการปรับตัวทำให้รายได้โดยเฉลี่ยเพิ่มสูงขึ้น

2) การเพิ่มขึ้นของกำไร จากข้อมูลงบการเงินของโรงสีข้าวพบว่าอัตราการเติบโตของกำไรโดยมีค่าเท่ากับ -118.91 ถือว่าโรงสีข้าวไม่ประสบความสำเร็จในการปรับตัวทำให้กำไรโดยเฉลี่ยเพิ่มสูงขึ้น แต่อย่างไรก็ตามเป็นผลมาจากการที่โรงสีข้าวลงทุนปรับปรุงเครื่องจักรในการผลิตในปี 2561

3) รายได้ที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าเดิม มีรายได้จากกลุ่มลูกค้าเดิมเพิ่มประมาณร้อยละ 10 - 20 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มลูกค้าเดิมของโรงสีข้าว A มีความจงรักภักดีต่อสินค้าของโรงสีข้าว A

4) การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ พบว่าไม่มีรายได้จากกลุ่มลูกค้าใหม่ แสดงให้เห็นว่าโรงสีข้าว A ไม่มีความสามารถในการหาลูกค้าใหม่ ซึ่งเป็นผลมาจากการที่โรงสีข้าว A จำหน่ายให้ผู้ส่งออกโดยตรง ไม่ได้จำหน่ายให้ลูกค้าในต่างประเทศเอง จึงทำให้การขยายฐานลูกค้าทำได้ยาก

5) การเพิ่มขึ้นของจำนวนสินค้าและบริการใหม่ ไม่มีสินค้าใหม่หรือบริการใหม่เพิ่มขึ้น

6) การเพิ่มขึ้นของช่องทางการจัดจำหน่าย ไม่มีช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่เพิ่มขึ้น

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่าโรงสีข้าว A มีสมรรถนะแบบพื้นฐาน นั่นคือมีความสามารถที่จำเป็นในการทำธุรกิจโรงสีข้าว แม้ว่าอาจจะไม่มีปรับเปลี่ยนธุรกิจไปด้านหน้าหรือด้านหลังก็ตาม แต่โรงสีข้าว A มีจุดเด่นในด้านการที่โรงสีข้าวมีศักยภาพด้านทรัพยากรเหนือกว่าโรงสีข้าวอื่น ๆ แม้ว่าความสามารถเชิงพลวัตไม่สูงมากนัก แต่ยังทำให้โรงสีข้าวสามารถอยู่ในอุตสาหกรรมได้ โดยยังคงสามารถสร้างรายได้ได้อย่างต่อเนื่อง แต่อย่างไรก็ตามพบว่าโรงสีข้าวยังขาดความสามารถทำกำไร แม้ว่าจะขาดทุนจากการลงทุนเครื่องจักรใหม่ แต่อย่างไรก็ตามโรงสีข้าวที่เน้นสีข้าวเพื่อการส่งออกจะมีข้อจำกัดในการขยายตลาด และมีความเสี่ยงจากการพึ่งพาสตลาดเพียงตลาดเดียว ในระยะยาวการไม่ปรับตัวในเชิงพลวัตของโรงสีข้าว อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน

3.2 โรงสีข้าว B

“โรงสี B เป็นโรงสีที่มีการปรับตัวแบบยืดหยุ่นที่มีความสามารถสมรรถนะแบบพื้นฐาน แต่สามารถปรับปรุงกิจกรรมการผลิตในไร่คุณค่า เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน”

3.2.1 ข้อมูลทั่วไปของโรงสีข้าว B

โรงสีข้าว B เป็นโรงสีข้าวขนาดใหญ่เน้นการจำหน่ายในประเทศ มีทุนจดทะเบียน 400 ล้านบาท มีกำลังการผลิต 500 ตันข้าวเปลือกต่อวัน ดำเนินกิจการมาแล้วกว่า 53 ปี โดยผู้บริหารในปัจจุบันเป็นรุ่นที่ 2 รับผิดชอบการต่อจากผู้บริหารรุ่นที่ 1 ถือเป็นผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีองค์ความรู้ในด้านการบริหารจัดการธุรกิจสมัยใหม่ เดิมโรงสีข้าวตั้งอยู่ในพื้นที่ชุมชน เมื่อเมืองขยายขนาดมากขึ้นทำให้โรงสีข้าวแห่งนี้ประสบปัญหาเรื่องพื้นที่ในการขยายขนาดโรงสีข้าว อีกทั้งปัญหาเรื่องฝุ่นที่เกิดจากการสีข้าว เนื่องจากโรงสีข้าวสมัยเก่าจะเป็นระบบเปิดทำให้มีฝุ่นจากการสีข้าว โรงสีข้าว B จึงได้ย้ายโรงสีข้าวไปตั้งในพื้นที่ใหม่ที่มีขนาดใหญ่ขึ้นและปรับปรุงเครื่องจักรในการสีข้าวให้เป็นเครื่องจักรที่ทันสมัยมากขึ้น มีขนาดพื้นที่ 80 ไร่ ตั้งอยู่ในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีการปลูกทั้งข้าวหอมมะลิ และข้าวเหนียว มีการปลูกข้าว 2 ครั้งต่อปี เน้นการสีข้าวเพื่อจำหน่ายในประเทศตั้งแต่ต้น

3.2.2 ไร่คุณค่าของโรงสีข้าว B

1) การนำเข้าวัตถุดิบ

วัตถุดิบหลักของโรงสีข้าว คือ ข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวเปลือกเหนียว โรงสีข้าวจะรับซื้อจากเกษตรกรในพื้นที่ โดยข้าวที่รับซื้อมีทั้งข้าวที่ความชื้นสูงและไม่สูง เนื่องจากรูปแบบการจำหน่ายของคนในพื้นที่ปัจจุบันยังมีเกษตรกรที่มีการตากแห้งข้าวเปลือกเองเก็บไว้ในยุ้งฉางแล้วทยอยนำมาจำหน่ายทำให้โรงสีข้าวมีปริมาณการซื้อข้าวแห้งมากกว่าการซื้อข้าวสด ในด้านช่วงเวลาในการรับซื้อข้าวเปลือกในแต่ละฤดูกาลจะมีช่วงเวลารับซื้อประมาณ 20 วัน เนื่องจากในปัจจุบันเกษตรกรจะใช้รถเกี่ยวข้าวในการเกี่ยว ซึ่งเมื่อเกี่ยวเสร็จเกษตรกรจะนำมาจำหน่ายที่โรงสีข้าวทันที ทำให้ระยะเวลาการนำข้าวเปลือกมาจำหน่ายของเกษตรกรเปลี่ยนไปจากในอดีต โรงสีข้าวจึงต้องปรับตัวในการรับซื้อข้าวเปลือกจากเกษตรกร ด้วยการรับซื้อในช่วงเวลาสั้น ๆ โรงสีข้าวจึงต้องเตรียมเงินสดเพื่อใช้ในการรับซื้อข้าวเปลือกมากขึ้น โดยพบว่าในช่วงฤดูกาลเก็บเกี่ยวโรงสีข้าวต้องใช้จ่ายเงินหมุนเวียนประมาณ 300 ล้านบาท ต่อเดือน โรงสีข้าว B มีการสร้างโกดังเพื่อเก็บข้าวเปลือกไว้ตลอดทั้งปี และการสร้างโรงอบข้าวเปลือกซึ่งกลายเป็นปัจจัยจำเป็นสำหรับโรงสีข้าวสมัยใหม่

โรงสีข้าว B ตั้งอยู่ในพื้นที่ปลูกข้าวทำให้การนำเข้าวัตถุดิบของโรงสีข้าวมีความได้เปรียบจากการที่เกษตรกรสามารถนำข้าวมาจำหน่ายให้โรงสีข้าวได้ง่าย แต่ในระยะ 10 ปีที่ผ่านมาพบว่ามีแนวโน้มที่ปริมาณข้าวเปลือกในพื้นที่ลดลง จึงมีการขยายการรับซื้อไปซื้อในพื้นที่อื่นมากขึ้น ทำให้โรงสีข้าว B

ไม่ได้รับผลกระทบจากปริมาณอุปทานข้าวเปลือกในพื้นที่ลดลง โดยสามารถซื้อข้าวเปลือกในปริมาณที่เพิ่มขึ้นจากในอดีตประมาณร้อยละ 20 ถือว่ามีความสามารถในการสรรหาวัตถุดิบ

ด้านคุณภาพข้าวเปลือกที่โรงสีข้าวรับซื้อในระยะหลังมีคุณภาพลดลง ทั้งด้านเปอร์เซ็นต์ต้นข้าวที่ลดลง ความบริสุทธิ์ของข้าวเปลือกลดลง และมีสิ่งเจือปนมากขึ้น ทำให้กระบวนการสีข้าวมีความยุ่งยากมากขึ้น อีกทั้งต้นทุนในการสีข้าวสูงขึ้น นอกจากการนำเข้าข้าวเปลือกแล้วทางโรงสีข้าวยังมีการรับซื้อข้าวสารจากโรงสีข้าวอื่น ๆ เพื่อนำมาบรรจุถุงจำหน่าย กระบวนการรับซื้อข้าวเปลือกของโรงสีข้าว B ยังอาศัยทักษะของเจ้าของโรงสีข้าวเช่นเดิม โดยโรงสีข้าว B จะรับซื้อข้าวเปลือกหน้าโรงสีข้าว และเจ้าของโรงสีข้าวเป็นผู้ตัดสินใจในการรับซื้อและกำหนดราคาเป็นหลัก

2) การผลิต

โรงสีข้าว B มีกำลังการผลิตสูงสุดที่ 500 ตันข้าวเปลือกต่อวัน เป็นการเพิ่มกำลังการผลิตจากเดิม 150 ตันข้าวเปลือกต่อวัน การเพิ่มกำลังการผลิตของโรงสีข้าวเป็นการสร้างโรงสีข้าวแห่งใหม่ทดแทนโรงสีข้าวเดิมที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ชุมชน ปัจจุบันโรงสีข้าวทำการผลิตประมาณ 8 เดือนต่อปี โดยในช่วงทำการสีข้าวจะทำการสีตลอด 24 ชั่วโมง มีแรงงานในโรงสีข้าว จำนวน 10 คน

ปัจจุบันโรงสีข้าวมีสายการผลิตจำนวน 2 สายการผลิต โดย 1 สายมีกำลังการผลิต 250 ตันข้าวเปลือก เป็นเครื่องสีข้าวแบบมอเตอร์ไฟฟ้า ในปี 2564 มีการสีข้าวเปลือกจำนวน 80,000 ตันข้าวเปลือกซึ่งคิดเป็นร้อยละ 44 ของกำลังการผลิตสูงสุดของโรงสีข้าว โดยแบ่งเป็นข้าวหอมมะลิ 30,000 ตันข้าวเปลือกและข้าวเหนียว 50,000 ตันข้าวเปลือก

กระบวนการผลิตของโรงสีข้าว มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.1) นำข้าวเปลือกเข้าไปอบข้าวเพื่อให้มีความชื้นเหลือประมาณร้อยละ 15 จากการสัมภาษณ์พบว่า หากข้าวเปลือกมีความชื้นประมาณร้อยละ 30 เมื่ออบน้ำหนักข้าวจะหายไปประมาณร้อยละ 25 โดยโรงสีข้าวมีต้นทุนในการอบข้าวประมาณ 300 บาทต่อตัน นอกจากนี้พบว่าข้าวที่นำมาอบเมื่อนำไปสีจะให้เปอร์เซ็นต์ต้นข้าวสูงกว่าข้าวแห้งที่รับซื้อจากเกษตรกร

2.2) ทำความสะอาดข้าวเปลือก เพื่อแยกแยะสิ่งแปลกปลอม เช่น ฟาง เศษพืช ฝุ่น ผง กรวด ทราย ออกจากข้าวเปลือก การทำความสะอาดข้าวเปลือกเป็นการทำความสะอาดแบบแห้ง เช่น ใช้ตะแกรงร่อน

2.3) การกะเทาะเปลือก เพื่อที่จะแยกเอาเปลือกหุ้มเมล็ด ซึ่งเรียกว่า แกลบ (Husk) ออกจากเมล็ดข้าว ในขั้นตอนนี้จะใช้เครื่องกะเทาะ (Huller) ซึ่งเป็นลูกยางสองลูกหมุนเข้าหากันด้วยความเร็วต่างกัน หรือใช้เครื่องกะเทาะที่ทำด้วยแผ่นโลหะสองแผ่นบุด้วยหินหยาบ เพื่อให้เกิดการเสียดสี กะเทาะให้แกลบหลุดออกจากตัวเมล็ดข้าว

2.4) การขัดขาวและขัดมัน (Whitening and Polishing) เป็นการขัดชั้นรำออกจากข้าวกล้อง โดยทางโรงสีข้าวมีการขัดขาวจำนวน 5 รอบ เนื่องจากตลาดผู้บริโภคข้าวในประเทศนิยมข้าวสีขาว ทางโรงสีข้าวจึงเพิ่มการขัดขาวมากขึ้น ซึ่งทำให้ข้าวของทางโรงสีข้าวจำหน่ายได้ราคาสูงกว่าคู่แข่งในตลาด ในขณะที่ผู้สีข้าวขนาดใหญ่เน้นการจำหน่ายในประเทศจะมีขั้นตอนขัดขาวเพียง 3 รอบเท่านั้น หลังจากนั้นจะนำข้าวไปขัดมัน 1 รอบ เพื่อให้ผิวเรียบเป็นเงาสะอาด โดยการขัดมันจะทำเฉพาะข้าวหอมมะลิ ส่วนข้าวเหนียวไม่มีการขัดมัน

2.5) การคัดขนาดข้าวสาร ใช้ตะแกรงขนาดที่มีรูเปิดที่มีความยาวแตกต่างกันเพื่อแยกข้าวสารเต็มเมล็ดต้นข้าว (Head Rice) ออกจากข้าวหัก และปลายข้าว แล้วนำข้าวไปผ่านเครื่องคัดแยกสีเมล็ดข้าว หรือ เครื่องยิงสีเมล็ด ทำหน้าที่คัดแยกสิ่งเจือปนและเมล็ดข้าวอื่น ๆ ที่มีสีแตกต่างจากเมล็ดข้าวสารหรือข้าวขาวจำนวน 1 ครั้ง

ด้านอัตราแปรสภาพของโรงสีข้าว B ในปี 2564 มีอัตราแปรสภาพดังตารางที่ 3.3 จะเห็นว่าอัตราแปรสภาพข้าวหอมมะลิของโรงสีข้าว B มีอัตราการแปรสภาพเป็นต้นข้าวประมาณ 400 - 460 กิโลกรัมต่อตัน เนื่องจากโรงสีข้าว B มีข้าวเปลือก 2 ประเภท คือ ข้าวแห้งและข้าวที่ผ่านกระบวนการอบลดความชื้น ทำให้อัตราแปรสภาพข้าวทั้ง 2 แบบ แตกต่างกัน โดยข้าวแห้งจะมีอัตราแปรสภาพเป็นต้นข้าวประมาณ 400 กิโลกรัมต่อตัน ส่วนข้าวที่ผ่านการอบจะมีอัตราแปรสภาพเป็นต้นข้าวประมาณ 460 กิโลกรัมต่อตัน จะเห็นว่าอัตราแปรสภาพของโรงสีข้าวขึ้นอยู่กับวัตถุดิบคือข้าวเปลือก โดยข้าวเปลือกที่นำมาอบแห้งโดยใช้เครื่องอบมักจะทำให้อัตราแปรสภาพเป็นต้นข้าวสูงกว่าข้าวเปลือกที่ตากแห้งจากเกษตรกร เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของอัตราแปรสภาพของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่เน้นการจำหน่ายในประเทศที่มีค่าเฉลี่ยประมาณ 470 กิโลกรัมต่อตัน พบว่าอัตราแปรสภาพของโรงสีข้าว B จะมีอัตราแปรสภาพที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ส่วนหนึ่งน่าจะมาจากการที่โรงสีข้าว B มีขั้นตอนการขัดขาวมากกว่าโรงสีข้าวอื่น ๆ

ตารางที่ 3.3 อัตราการแปรสภาพข้าวของโรงสีข้าว B

(หน่วย: กิโลกรัม)

ชนิดข้าว	ข้าวหอมมะลิ	ข้าวเหนียว
ต้นข้าว	400 - 460	400
ข้าวหัก	140	n/a
ปลายข้าว	50	n/a
รำหยาบ+รำละเอียด	100	n/a
แกลบ	200	n/a

ที่มา: จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์ข้อมูล

ในส่วนต้นทุนการสีข้าวพบว่าต้นทุนประมาณ 500 บาทต่อตัน โดยเป็นต้นทุนค่าแรงประมาณ 100 บาทต่อตัน ค่าไฟฟ้า 200 บาทต่อตัน ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เช่น การบริหารจัดการ ซ่อมแซมเครื่องจักร 200 บาทต่อตัน

ด้านการพัฒนาปรับปรุงการผลิตทางโรงสีข้าวได้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตของเครื่องจักรอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นให้เกิดอัตราแปรสภาพข้าวให้สูงขึ้น และลดการใช้แรงงานในกระบวนการผลิต โดยใช้หุ่นยนต์เข้ามาแทนที่ จากเดิมเคยใช้แรงงาน 5 คน โรงสีข้าวสามารถลดเหลือเพียง 1 คน นอกจากนั้นยังมีการปรับปรุงเครื่องสีข้าวด้วยการเปลี่ยนเครื่องขัด เครื่องสีเป็นระยะ ๆ

3) การส่งมอบและการจัดการสินค้าคงคลัง

การจัดการสินค้าคงคลังของโรงสีข้าว B ยังอาศัยทักษะของเจ้าของโรงสีข้าวเป็นหลักในการจัดการสต็อกข้าวโดยเฉพาะสต็อกข้าวเปลือก ในส่วนการจัดการสินค้าคงคลังของข้าวสารจากอัตรากาหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือของโรงสีข้าว B ในปี 2561 มีค่าเท่ากับ 2.68 และในปี 2564 มีค่าเท่ากับ 4.50 แสดงให้เห็นว่าโรงสีข้าวมีความสามารถจำหน่ายสินค้าออกไปได้เร็วขึ้น โดยในปี 2561 ใช้เวลาจำหน่ายสินค้า 136 วัน แต่ในปี 2564 ใช้เวลาเพียง 117 วัน เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่เน้นการจำหน่ายในประเทศแบบมีตราสินค้าพบว่ามีความสูงกว่าค่าเฉลี่ย แสดงให้เห็นว่ามีการกาหมุนเวียนของสินค้าของโรงสีข้าว B แต่ละรอบมีระยะเวลาสั้นกว่าโรงสีข้าวอื่น

ด้านการส่งมอบสินค้า ทางโรงสีข้าวจะเน้นให้การส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพตามที่ตกลงและตรงตามเวลาที่กำหนดเสมอ ไม่มีความล่าช้า ทำให้ที่ผ่านมาโรงสีข้าวไม่พบปัญหาการตีกลับสินค้าจากลูกค้าเท่าไรนัก

4) การตลาด

“การสร้างรายได้เปรียบจากประสบการณ์ของเจ้าของธุรกิจในการรู้จักตลาด”

สินค้าของโรงสีข้าว B หากแบ่งตามประเภทสินค้าจะมี 2 ชนิด คือ ข้าวหอมมะลิและข้าวเหนียว โดยมีการบรรจุในหลายขนาดคือ ขนาด 1 กิโลกรัม 5 กิโลกรัม 15 กิโลกรัม และ 40 กิโลกรัม โดยทางโรงสีข้าวได้มีการปรับเปลี่ยนขนาดให้หลากหลายมากขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคและไม่มีการผลิตในรูปของกระสอบแล้วเนื่องจากมีปัญหาในด้านแรงงาน

ด้านช่องทางจัดจำหน่าย ทางโรงสีข้าวจำหน่ายผ่านร้านค้าข้าว ร้านค้าส่ง และร้านค้าปลีก โดยมีการจำหน่ายเน้นไปยังพื้นที่ภาคใต้ ซึ่งโรงสีข้าวไม่มีการจำหน่ายผ่านซูเปอร์มาร์เก็ต ไฮเปอร์มาร์เก็ต เนื่องจากมีต้นทุนค่าวางจำหน่ายสูง จึงยังคงทำการจัดจำหน่ายผ่านช่องทางเดิมซึ่งยังสามารถคงจำนวนลูกค้าได้ และพบว่าช่องทางการจำหน่ายแบบเดิมนั้นยังมีแนวโน้มการขยายตัวเพิ่มขึ้นทั้งจากลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่ จุดแข็งของโรงสีข้าวแห่งนี้คือ เจ้าของโรงสีข้าวมีประสบการณ์ดำเนินกิจการมาเป็นระยะ



เวลานานและมีการทำตลาดในประเทศอย่างต่อเนื่องจึงมีความสัมพันธ์อันดีกับคู่ค้า อีกทั้งเจ้าของโรงสีข้าวยังเป็นผู้ทำการตลาดเอง มีการลงไปสอบถามปัญหาพร้อมแก้ไขปัญหากับคู่ค้าสม่ำเสมอ

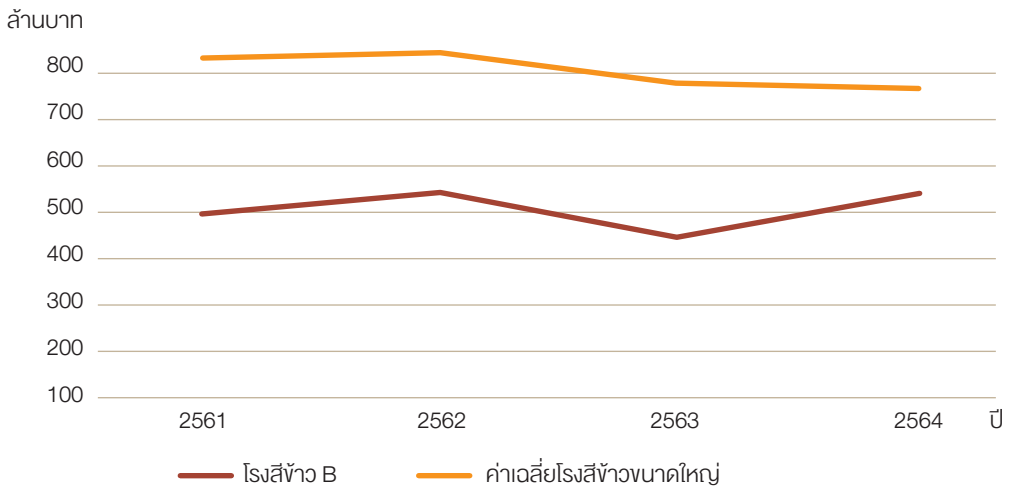
นอกจากการจำหน่ายข้าวสารซึ่งเป็นสินค้าหลักแล้วทางโรงสีข้าวยังมีการจำหน่ายสินค้าอื่น ๆ เช่น ข้าวท่อนและปลายข้าว โดยการจำหน่ายข้าวท่อนจะจำหน่ายผ่านโบรกเกอร์ ส่วนรำหยาบรำละเอียดจะจำหน่ายผ่านโบรกเกอร์ และโรงงานอาหารสัตว์ และ اغلبจะจำหน่ายให้แก่โรงไฟฟ้า

5) ด้านการเงิน

5.1) ด้านรายได้

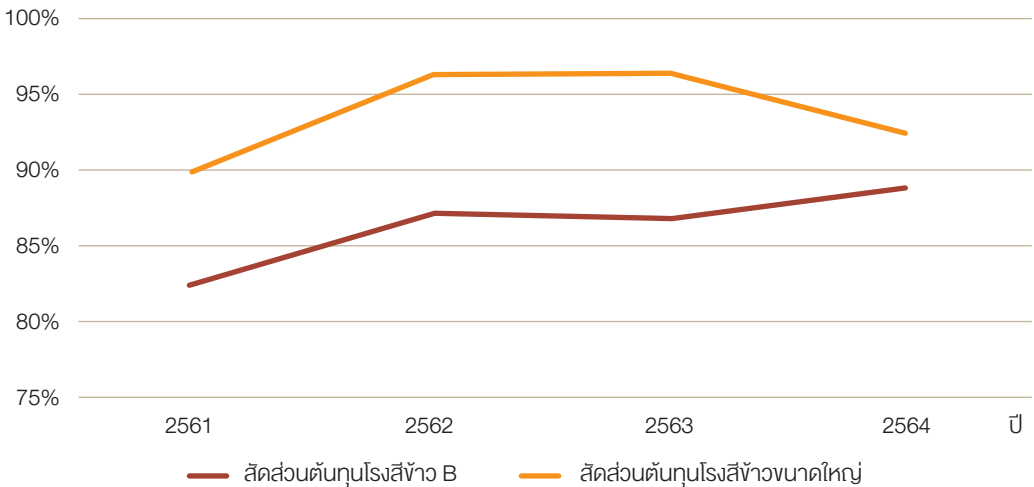
ด้านรายได้ของโรงสีข้าวพบว่า มีรายได้ในปี 2564 มูลค่า 537.00 ล้านบาท เพิ่มสูงขึ้นจากปี 2563 มูลค่า 451.00 ล้านบาท โดยในช่วงที่เกิดภาวะโรคระบาดโควิด 19 โรงสีข้าว B ได้รับผลกระทบทำให้รายได้ของโรงสีข้าวลดลง แต่ยังสามารถกลับมาเติบโตได้ในปี 2564 โดยในปี 2564 โรงสีข้าวมีต้นทุนการผลิตเท่ากับ 477.00 ล้านบาท ในขณะที่ปี 2563 มีต้นทุนเท่ากับ 392.00 ล้านบาท และโรงสีข้าวมีกำไรในปี 2564 เท่ากับ 0.95 ล้านบาท ในปี 2563 ได้กำไรเท่ากับ 1.09 ล้านบาท

เมื่อพิจารณาจากงบกำไรขาดทุนของโรงสีข้าวเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ด้วยกัน พบว่ารายได้ของโรงสีข้าวยังต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ แต่โรงสีข้าวมีแนวโน้มกลับมาเติบโตได้หลังจากภาวะวิกฤติโรคระบาดโควิด-19 ได้ (ภาพที่ 3.4) ในส่วนของสัดส่วนต้นทุนการผลิตพบว่าโรงสีข้าวมีสัดส่วนต้นทุนในปี 2564 เท่ากับร้อยละ 88 เพิ่มสูงขึ้นจากปี 2563 ที่มีค่าเท่ากับร้อยละ 86 แต่เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของสัดส่วนต้นทุนโรงสีข้าวขนาดใหญ่ในปี 2564 มีค่าเฉลี่ยสัดส่วนต้นทุนของโรงสีข้าวขนาดใหญ่เท่ากับร้อยละ 92 ลดลงจากปี 2563 ที่มีค่าเท่ากับร้อยละ 96 แสดงให้เห็นว่าโรงสีข้าวมีต้นทุนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ทุกปี (ภาพที่ 3.5) ทำให้โรงสีข้าวมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งในตลาดพอสมควร



ภาพที่ 3.4 เปรียบเทียบรายได้ของโรงพยาบาล B และค่าเฉลี่ยโรงพยาบาลขนาดใหญ่

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2565)



ภาพที่ 3.5 เปรียบเทียบสัดส่วนต้นทุนการผลิตของโรงพยาบาล B และค่าเฉลี่ยโรงพยาบาลขนาดใหญ่ ตั้งแต่ ปี 2560 - 2564

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2565)

ด้านกำไรสุทธิหลังหักภาษีแล้วพบว่าโรงพยาบาลมีกำไรสุทธิในปี 2564 มูลค่า 0.95 ล้านบาท มีค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของโรงพยาบาลขนาดใหญ่ที่มีค่าเท่ากับ 4.70 ล้านบาท ในปี 2563 โรงพยาบาลมีกำไรสุทธิในปี 2564 มูลค่า 1.00 ล้านบาท มีค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของโรงพยาบาลขนาดใหญ่ที่มีค่าเท่ากับ 5.00 ล้านบาท

ด้านอัตราส่วนทางการเงินแสดงความสามารถในการทำกำไรพบว่า โรงสีข้าวอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (ROA) ของโรงสีข้าวมีแนวโน้มลดลงจากปี 2561 มีค่าร้อยละ 0.26 ในขณะที่ปี 2564 มีค่าร้อยละ 0.17 และเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่พบว่ามีค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ส่วนค่าอัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้นพบว่าในปี 2561 มีค่าเท่ากับร้อยละ 0.96 ในขณะที่ปี 2564 มีค่าลดลงเหลือเพียงร้อยละ 0.37 ส่วนกำไรการดำเนินงานต่อรายได้รวมในปี 2561 มีค่าเท่ากับร้อยละ 0.79 และในปี 2564 มีค่าเท่ากับร้อยละ 0.22 เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่พบว่ามีค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ยในปี 2561 และ 2563 ในขณะที่ปี 2562 และ 2564 มีค่าสูงกว่า สะท้อนให้เห็นว่าเมื่อเปรียบเทียบในด้านความสามารถทำกำไร เมื่อเปรียบเทียบกับโรงสีข้าวขนาดใหญ่ด้วยกันนั้นโรงสีข้าวยังมีความสามารถในด้านนี้น้อยกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ แต่ในด้านกำไรการดำเนินงานต่อรายได้รวมพบว่าโรงสีข้าวสามารถสร้างผลกำไรได้อย่างต่อเนื่องแม้ในปีที่ผู้ประกอบการรายใหญ่ขาดทุน เช่น ในปี 2562 แต่โรงสีข้าวยังคงสร้างกำไรได้เช่นเดิม (ตารางที่ 3.4)

5.2) ด้านสภาพคล่อง

ด้านการเงิน พบว่าทางโรงสีข้าวใช้เงินหมุนเวียนประมาณ 200 ล้านบาทต่อเดือน ถ้าเป็นช่วงฤดูการเก็บเกี่ยว ในช่วงที่ไม่ใช่ฤดูกาลเก็บเกี่ยวใช้เงินหมุนเวียนประมาณ 100 ล้านบาท โดยแหล่งที่มาของเงินทุนหมุนเวียนมาจากเงินกู้จากสถาบันการเงินและเงินทุนของตนเอง โดยในอดีตจะมีการใช้เงินกู้จากสถาบันการเงินแต่ปัจจุบันใช้เงินของตนเองมากขึ้นเนื่องจากการกู้ยืมจากสถาบันการเงินมีความยุ่งยากมากขึ้นเพราะสถาบันการเงินมีความเข้มงวดกับโรงสีข้าวมากขึ้น มีการเข้าไปตรวจสอบสต็อกสินค้าทุกอาทิตย์ หรือก่อนจะเบิกเงินมาใช้ ทำให้โรงสีข้าวขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน เนื่องจากโรงสีข้าวต้องมีการตัดสินใจจำหน่ายข้าวที่รวดเร็วมากขึ้นเพราะสถานการณ์การแข่งขันในอุตสาหกรรมข้าวสูงมีความรุนแรงมากขึ้น

ด้านอัตราส่วนทางการเงินเพื่อชี้วัดสภาพคล่องของโรงสีข้าว พบว่าอัตราส่วนทุนหมุนเวียนของโรงสีข้าวในปี 2561 มีค่า 0.79 เท่า และในปี 2564 มีค่าเพิ่มเป็น 1.63 เท่า เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่พบว่ามีค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ยทุกปี ในด้านอัตราส่วนการหมุนเวียนของลูกหนี้ในปี 2564 มีค่า 134.00 เท่า สูงกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่มีค่าเท่ากับ 15.92 แสดงให้เห็นว่าโรงสีข้าวสามารถเก็บเงินจากลูกหนี้ได้รวดเร็วกว่า โดยในปี 2564 มีระยะเวลาเก็บหนี้เพียง 2.70 วัน ในขณะที่ค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่เท่ากับ 22.90 วัน จากอัตราส่วนทางการเงินเพื่อชี้วัดสภาพคล่องของโรงสีข้าวจะเห็นได้ว่าโรงสีข้าวมีสภาพคล่องทางการเงินค่อนข้างดี ทั้งในด้านการเก็บหนี้จากลูกหนี้ และการจำหน่ายสินค้าที่รวดเร็วขึ้น รวมไปถึงเงินทุนหมุนเวียนของโรงสีข้าวที่มีแนวโน้มดีขึ้น (ตารางที่ 3.4)

ตารางที่ 3.4 อัตราส่วนทางการเงินของโรงสีข้าว B และค่าเฉลี่ยโรงสีข้าวขนาดกลาง ตั้งแต่ปี 2561-2564

รายการ	2561		2562		2563		2564	
	โรงสีข้าว B	ค่าเฉลี่ย โรงสีข้าว ขนาดใหญ่	โรงสีข้าว B	ค่าเฉลี่ย โรงสีข้าว ขนาดใหญ่	โรงสีข้าว B	ค่าเฉลี่ย โรงสีข้าว ขนาดใหญ่	โรงสีข้าว B	ค่าเฉลี่ย โรงสีข้าว ขนาดใหญ่
ROA (%)	0.26	2.05	0.44	1.08	0.20	1.10	0.17	1.08
ROE (%)	0.96	7.27	1.48	5.89	0.52	6.47	0.37	4.05
กำไรก่อนดำเนินงานต่อรายได้รวม (%)	0.46	1.30	0.56	0.68	0.30	0.77	0.22	0.71
อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า)	0.79	1.27	0.41	1.20	0.87	1.14	1.63	1.34
อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้ (เท่า)	1,079.26	14.44	1,038.79	13.01	486.90	16.20	134.99	15.92
อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ (เท่า)	2.68	4.49	4.31	4.04	2.84	4.36	3.10	4.50
อัตราการหมุนเวียนของเจ้าหนี้ (เท่า)	221.04	120.18	31.50	71.02	24.00	47.71	46.28	54.07
อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (เท่า)	0.82	2.19	1.00	1.90	0.81	1.91	0.97	1.91
อัตราค่าใช้จ่ายการดำเนินงานต่อรายได้รวม (%)	94.07	97.61	96.21	98.11	97.41	98.37	98.51	98.53

ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2565)

6) ด้านการบริหารจัดการองค์กร

โรงสีข้าว B ได้มีการจดทะเบียนในรูปแบบของบริษัท โดยเป็นการปรับเปลี่ยนจากเดิมที่จดทะเบียนเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด ในการบริหารจัดการของโรงสีข้าวมีโครงสร้างบริหารงานแบบรวมอำนาจคือ ผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจในทุกด้าน ทำให้ในด้านโครงสร้างการบริหารงานส่งผลต่อความคล่องตัวและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเล็กน้อย

ในตัวผู้บริหารเป็นคนที่มีความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าและนำเอาความต้องการของลูกค้าไปพัฒนาผลิตภัณฑ์ข้าวเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ค่อนข้างดี เห็นได้จากการที่ผู้บริหารมีการเพิ่มจำนวนการสีข้าวให้สูงถึง 5 ครั้ง การปรับเปลี่ยนขนาดบรรจุภัณฑ์ให้เป็นไปตามความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารของโรงสีข้าว B มีความรู้ความเข้าใจในสภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมโรงสีข้าวเป็นอย่างดี เนื่องจากมีประสบการณ์ในการทำงานมานาน มีการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น หน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา แต่ไม่มีการสร้างความร่วมมือกับคู่ค้าพันธมิตรทางธุรกิจมากนัก

3.2.3 การปรับตัวเชิงพลวัต

1) ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัตของโรงสีข้าว

1.1) ความสามารถด้านทรัพยากร (Resource Based Capacities)

ความสามารถการปรับตัวของโรงสีข้าวส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับจำนวนและคุณภาพของทรัพยากรที่โรงสีข้าวมีถือครองอยู่ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่โรงสีข้าวต้องมี โรงสีข้าวที่มีทรัพยากรไม่เพียงพอย่อมส่งผลกระทบต่อ การปรับตัวและความอยู่รอดของโรงสีข้าวในที่สุด ทรัพยากรที่โรงสีข้าวมีอยู่ สามารถแบ่งออกได้ดังนี้

1.1.1) ทรัพยากรทรัพยากรเชิงกายภาพ (Physical Resources) คือ ทรัพยากรที่จับต้องได้ โดยพิจารณาจากปัจจัยต่อไปนี้

ก) ด้านเครื่องจักร พบว่าโรงสีข้าวมีการใช้เครื่องจักรที่ทันสมัย สามารถปรับเปลี่ยนการผลิตได้ตามต้องการ มีระบบการควบคุมแบบอัตโนมัติ ใช้หุ่นยนต์เข้ามาแทนแรงงานคนมากขึ้น อีกทั้งเมื่อพิจารณาต้นทุนการผลิตของโรงสีข้าวพบว่ามีต้นทุนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ มีอัตราแปรสภาพต้นข้าวสูง ดังนั้นประสิทธิภาพในการผลิตจึงเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันของโรงสีข้าว B อย่างไรก็ตามความแตกต่างของเครื่องจักรในอุตสาหกรรมโรงสีข้าวมีความแตกต่างไม่มากนัก โรงสีข้าวส่วนมากมีการปรับปรุงเทคโนโลยีการผลิตอย่างต่อเนื่อง

ข) ทรัพยากรมนุษย์ จากการสัมภาษณ์พบว่าแรงงานในสายการผลิตเป็นพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน และมีทักษะดีในระดับหนึ่ง แต่จำเป็นต้องมีการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามที่ต้องการ ทางโรงสีข้าวมีการจัดอบรมให้พนักงานปีละครั้ง แต่พนักงานในสายการผลิตไม่มีทักษะที่สามารถสร้างหรือช่วยทำให้เกิดนวัตกรรมในโรงสีข้าวได้

ค) ที่ตั้งของโรงสีข้าวอยู่ในพื้นที่ที่มีข้าวหอมมะลิและข้าวเหนียว ทำให้โรงสีข้าวมีความได้เปรียบในด้านวัตถุดิบที่เพียงพอต่อความต้องการ

ง) ด้านเงินทุน พบว่าโรงสีข้าว B มีสภาพคล่องสูง จากการที่มีความสามารถในการจัดเก็บหนี้ได้เร็ว และมีอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลังสูง ทั้ง 2 ปัจจัยนี้แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการสภาพคล่องของโรงสีข้าวได้ดี นอกจากนี้โรงสีข้าวยังมีการใช้สินเชื่อลดลง และใช้ทุนมากขึ้นเพื่อลดปัญหาความแข็งขาและอุปสรรคจากการใช้สินเชื่อ จากการสัมภาษณ์พบว่าโรงสีข้าวจะใช้เงินทุนหมุนเวียนจากเงินทุนของโรงสีข้าวเป็นหลัก

1.2) ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Resources)

1.2.1) ความมีชื่อเสียงขององค์กรในด้านบริหารจัดการ ประสบการณ์การทำโรงสีข้าว โรงสีข้าว B มีประสบการณ์ในการทำโรงสีข้าวเป็นเวลานานกว่า 53 ปี ทำให้มีความได้เปรียบในด้านชื่อเสียงและมีความรู้ความเข้าใจในสภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมโรงสีข้าวเป็นอย่างดี เนื่องจากมีประสบการณ์ในการทำงานมานานทำให้มีความได้เปรียบในด้านการตัดสินใจซื้อจำหน่ายข้าวเปลือกและการจำหน่ายข้าวสาร

1.2.2) ทักษะการบริหารงาน ในด้านทัศนคติและความสามารถของผู้บริหารโรงสีข้าว นั้น พบว่าผู้บริหารโรงสีข้าว B จะเป็นผู้ตัดสินใจในทุกด้าน ทำให้การขับเคลื่อนกลยุทธ์ต่าง ๆ มาจากการตัดสินใจของผู้บริหารเท่านั้น โดยในตัวผู้บริหารเป็นคนรุ่นใหม่ที่มีความเข้าใจธุรกิจสมัยใหม่ นอกจากนี้ยังพบว่าจุดแข็งสำคัญของผู้บริหารคือ ความสามารถในการตัดสินใจรับซื้อข้าวค่อนข้างดี มีการติดตามการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมโรงสีข้าวตลอดเวลา

1.2.3) ทักษะความสามารถทางการผลิต มีความรู้ในด้านการผลิตข้าวสาร สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตให้มีความเหมาะสมกับวัตถุดิบแต่ละชนิดได้ดี ให้ความสำคัญในการติดตามข้อมูลเรื่องเทคโนโลยีการผลิตในกระบวนการทำงาน ทำให้เปอร์เซ็นต์แปรสภาพข้าวค่อนข้างดี และเน้นเรื่องการผลิตสินค้ามีคุณภาพ ถือว่ามีทักษะด้านการผลิตดี

1.2.4) ทักษะความสามารถทางการตลาด ผู้บริหารเป็นผู้ดูแลในเรื่องการตลาดเอง ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องตัวสินค้าคือ เน้นการพัฒนาคุณภาพสินค้าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ให้ความสำคัญถึงความต้องการของลูกค้าและนำเอาความต้องการของลูกค้าไปพัฒนาผลิตภัณฑ์ข้าวเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ เช่น การทำให้ข้าวสารมีสีขาว การสร้างตราสินค้าและภาพลักษณ์ที่ดี แต่ไม่เน้นการขยายช่องทางการตลาดให้มีความหลากหลายมากขึ้น ทำให้มีช่องทางการจัดจำหน่ายช่องทางเดียวคือ ร้านค้าปลีกค้าส่ง อย่างไรก็ตามไม่มีการโฆษณาหรือทำโปรโมชั่น จึงถือว่าไม่มีทักษะด้านการตลาดค่อนข้างดี

1.3) ทรัพยากรทางสังคม (Social Resources)

แม้ว่าโรงสีข้าวจะมีประสบการณ์ในการบริหารโรงสีข้าวเป็นเวลานาน แต่ไม่ให้ความสำคัญในด้านการสร้างความร่วมมือกับคู่ค้า พันธมิตรทางธุรกิจมากนัก จึงไม่ได้มีการเข้าไปใช้ประโยชน์จากคู่ค้าให้เกิดประโยชน์ต่อการทำธุรกิจ แต่มีการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น หน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา โดยการสร้างความร่วมมือนี้มักเป็นการที่หน่วยงานรัฐมีนโยบายหรือโครงการเข้ามาช่วยเหลือโรงสีข้าว โดยมักเป็นโครงการด้านการผลิต การลดต้นทุน

เมื่อประเมินความสามารถในการปรับตัวด้านทรัพยากร (Resource Based Capacities) ของโรงสีข้าว B พบว่ามีระดับความสามารถในระดับสูง ซึ่งสูงกว่าระดับความสามารถเฉลี่ยของโรงสีข้าวที่ทำการผลิตเพื่อจำหน่ายในประเทศ โดยโรงสีข้าวมีความสามารถในการเชิงกายภาพมาก มีความพร้อมของเครื่องจักร ทุน ในการที่จะปรับเปลี่ยน ส่วนความสามารถในด้านทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้นั้น โรงสีข้าวมีประสบการณ์ในตลาดมากและมีทักษะในการสีข้าว แต่ขาดทักษะในด้านการตลาด และมีทรัพยากรทางสังคมไม่มากนัก

2) ความสามารถด้านการรับรู้ (Sensing Capability)

โรงสีข้าวมีการติดตามพฤติกรรมผู้บริโภคข้าวสูงโดยเฉพาะในกลุ่มตลาดบนค่อนข้างมาก ทำให้ทราบถึงพฤติกรรมความต้องการของผู้บริโภคข้าวในตลาดได้ค่อนข้างดี นอกจากนี้ยังมีการติดตามสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงสีข้าว และทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมโรงสีข้าว มีการติดตามข้อมูลของคู่แข่งในอุตสาหกรรมว่ามีการพัฒนาสินค้าและบริการอย่างไร แต่ยังขาดการจัดการสร้างระบบในการจัดเก็บข้อมูลภายนอกอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ในวิเคราะห์ถึงภัยคุกคามและโอกาสที่เกิดขึ้น

เมื่อประเมินความสามารถในด้านการรับรู้ (Sensing Capability) ของโรงสีข้าว B พบว่ามีระดับความสามารถสูงกว่าระดับความสามารถเฉลี่ยของโรงสีข้าวที่ทำการผลิตเพื่อจำหน่ายในประเทศ ทำให้โรงสีข้าวสามารถรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของธุรกิจทำให้สามารถสร้างศักยภาพในการแข่งขันภายใต้ธุรกิจสมัยใหม่ได้มากกว่า

3) ความสามารถด้านการยึดจับโอกาส (Seizing Capability)

ด้านความสามารถในการยึดจับโอกาส พบว่าผู้บริหารมีการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค และการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมโรงสีข้าว ผู้บริหารได้มีการวิเคราะห์โอกาสที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจได้ค่อนข้างมาก และมีการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ด้านการปรับตัวด้านการผลิต พบว่ามีการบริหารทรัพยากรและใช้การรับรู้ที่เกิดขึ้นมา ปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น เมื่อทราบถึงปัญหาเรื่องแรงงาน ได้มีการใช้เครื่องจักรเข้ามาแทนที่แรงงานคนมากขึ้น ทำให้ต้นทุนค่าแรงลดลง มีประสิทธิภาพการผลิตมากขึ้น เทคโนโลยีที่ใช้มีการปรับปรุงให้ทันต่อความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป

ด้านการตลาด พบว่าสามารถทราบถึงความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงและนำมาปรับเปลี่ยนรูปแบบของสินค้าได้บ้าง ไม่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบสินค้ามากนัก ในด้านการขยายช่องทางการตลาดกลับไม่สามารถปรับเปลี่ยนตามช่องทางการตลาดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น เนื่องจากผู้บริหารมองว่ามีต้นทุนสูงไม่คุ้มค่าการลงทุน อีกทั้งช่องทางเก่ายังมีอัตราการเติบโต

นอกจากนี้การมีแหล่งเงินทุนของตนเอง และโรงสีข้าวยังมีความสามารถในการกู้ยืมสินเชื่อสูงจึงทำให้มีเงินทุนเพียงพอต่อการบริหารงาน เมื่อโรงสีข้าวต้องการปรับเปลี่ยนเครื่องจักร จะทำได้ค่อนข้างง่าย

เมื่อประเมินความสามารถในด้านการยึดจับโอกาส (Seizing Capability) ของโรงสีข้าว B พบว่ามีระดับความสามารถสูงกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวที่ทำการผลิตเพื่อจำหน่ายในประเทศที่ ทำให้โรงสีข้าวสามารถปรับตัวจากข้อมูลที่ได้รับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของธุรกิจมาปรับตัวเพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันภายใต้ธุรกิจสมัยใหม่ได้มากกว่า

4) ความสามารถด้านการปฏิรูประดมและธุรกิจ (Reconfiguring Capability)

ความสามารถในด้านปฏิรูประดมและธุรกิจสามารถพิจารณาได้จากการเปลี่ยนแปลงองค์กรและธุรกิจจากการเกิดนวัตกรรมด้านต่าง ๆ ดังนี้

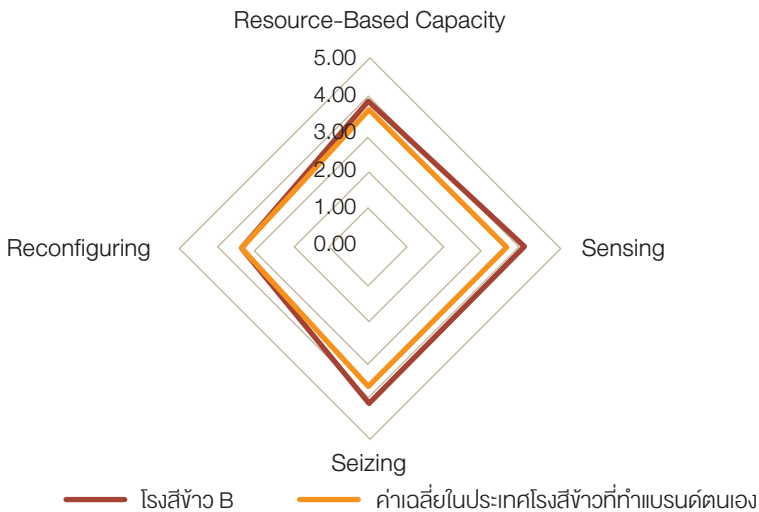
นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ พบว่าเมื่อพิจารณาความสามารถในด้านผลิตภัณฑ์ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน แม้ว่าโรงสีข้าวจะเน้นไปที่การสร้างภาพลักษณ์ และตราสินค้าของโรงสีข้าวได้ค่อนข้างดี สามารถสร้างกลุ่มลูกค้าเฉพาะของตนได้ และให้ความสำคัญในด้านคุณภาพสูงกว่าคู่แข่งมากที่สุด แต่ยังมีสินค้าที่ไม่หลากหลายมากนัก ไม่มีการสร้างนวัตกรรมในด้านสินค้าใหม่ ๆ ขาดการวิจัยพัฒนาสินค้าใหม่ นอกจากนี้ในการพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้านั้น พบว่าไม่สามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว

นวัตกรรมกระบวนการเปลี่ยนแปลงวิธีการผลิตสินค้า ในด้านการผลิตพบว่าโรงสีข้าวให้ความสำคัญในการลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำกว่าคู่แข่ง มีการตรวจสอบต้นทุนการผลิตอย่างเข้มงวด แม้จะมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยแต่ยังไม่แตกต่างจากคู่แข่ง แม้ว่าจะมีการนำเอาหุ่นยนต์เข้ามาใช้ในบางกระบวนการผลิต แต่ถือว่ายังมีนวัตกรรมด้านกระบวนการเปลี่ยนแปลงวิธีการผลิตสินค้าบ้างแต่ไม่มากนัก

นวัตกรรมกรรมการเปลี่ยนกรอบแนวคิดพฤติกรรมองค์กร โครงสร้างและระบบขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กร พบว่าโรงสีข้าวมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและระบบในองค์กรบ้าง โดยปรับปรุงกระบวนการทำงานมีการนำเอาระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการทำงาน แต่ยังมีโครงสร้างองค์กรแบบเก่าคือ เป็นแบบรวมศูนย์อำนาจ การตัดสินใจซื้อจำหน่ายข้าวขึ้นกับเจ้าของเพียงคนเดียว แต่มีการพัฒนาแนวทางการทำงานที่ทันสมัยมากขึ้นให้ความสำคัญต่อพนักงาน มีสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่พนักงาน

การวิจัยและพัฒนา โรงสีข้าวไม่มีการทำงานวิจัยและพัฒนาในด้านต่าง ๆ มากนัก แม้ว่าจะมีการสร้างความร่วมมือกับภาครัฐ สถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานวิจัย แต่เป็นการเน้นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการผลิตมากกว่า

เมื่อประเมินความสามารถในด้านการปฏิรูประบบและธุรกิจ (Reconfiguring Capability) ของโรงสีข้าว B มีระดับความสามารถสูงกว่าระดับความสามารถเฉลี่ยโรงสีข้าวที่ทำการผลิตเพื่อจำหน่ายในประเทศ แต่ค่าที่ได้สูงกว่าค่าเฉลี่ยไม่มากนัก สะท้อนให้เห็นว่าความสามารถในด้านนี้ของโรงสีข้าวมีความแตกต่างกันน้อย ดังนั้นความสามารถในด้านการปฏิรูประบบและธุรกิจ (Reconfiguring Capability) ของโรงสีข้าวที่เน้นสีข้าวเพื่อจำหน่ายในประเทศจึงมีไม่มากนัก (ภาพที่ 3.6)



ภาพที่ 3.6 ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวเชิงพลวัตของโรงสีข้าว B

ที่มา: จากการวิเคราะห์

3.2.4 ความสำเร็จในการปรับตัวเชิงพลวัต

จากการศึกษาพบว่าโรงสีข้าว B มีความสามารถในด้านทรัพยากรสูงกว่าโรงสีข้าวที่เน้นสีข้าวเพื่อจำหน่ายในประเทศที่ทำตราสินค้าเอง และในการวัดความสามารถเชิงพลวัตของโรงสีข้าว B พบว่ามีความสามารถวัดค่าได้เท่ากับ 3.87 เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่ทำตราสินค้าของตนเองซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.03 พบว่ามีความสามารถในเชิงพลวัตต่ำกว่าค่าเฉลี่ย แต่ถ้าเปรียบเทียบกับโรงสีข้าวที่เน้นสีข้าวเพื่อจำหน่ายในประเทศภายใต้ตราสินค้าของตนเองซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.67 พบว่ามีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย แสดงให้เห็นว่าโรงสีข้าว B ยังมีความสามารถในการปรับตัวเชิงพลวัต แต่ยังไม่มากเท่ากับโรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่ทำตราสินค้าของตนเอง จากการที่โรงสีข้าวมีศักยภาพด้านทรัพยากรเหนือกว่าโรงสีข้าวอื่น ๆ แม้ว่าความสามารถเชิงพลวัตไม่สูงมากนัก จึงทำให้โรงสีข้าวสามารถปรับตัวตามสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของอุตสาหกรรมโรงสีข้าวได้ดี ยังคงสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงสีข้าวได้ ซึ่งส่งผลให้โรงสีข้าวมีอัตราความสำเร็จไม่สูงมากนักคือ มีค่าเท่ากับ 2.33 โดยปัจจัยที่ใช้วัดความสำเร็จจากการปรับตัวมี 6 ด้าน ดังต่อไปนี้

- 1) การเพิ่มขึ้นของรายได้ จากข้อมูลงบการเงินของโรงสีข้าวพบว่าอัตราการเติบโตของรายได้โดยมีค่าเท่ากับ 27.44 ถือว่าโรงสีข้าวประสบความสำเร็จในการปรับตัวทำให้รายได้โดยเฉลี่ยเพิ่มสูงขึ้น
- 2) การเพิ่มขึ้นของกำไร จากข้อมูลงบการเงินของโรงสีข้าวพบว่าอัตราการเติบโตของกำไรโดยมีค่าเท่ากับ 21.62 ถือว่าโรงสีข้าวประสบความสำเร็จในการปรับตัวทำให้กำไรโดยเฉลี่ยเพิ่มสูงขึ้น โดยปัจจัยสำคัญของโรงสีข้าวมาจากการควบคุมต้นทุนการผลิต
- 3) รายได้ที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าเดิม มีรายได้จากกลุ่มลูกค้าเดิมเพิ่มประมาณร้อยละ 10 - 20 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มลูกค้าเดิมของโรงสีข้าวมีความจงรักภักดีต่อสินค้าของโรงสีข้าว
- 4) การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ มีรายได้จากกลุ่มลูกค้าใหม่เพิ่มประมาณร้อยละ 10 - 20 แสดงให้เห็นว่าโรงสีข้าวมีความสามารถในการหาลูกค้าใหม่ ซึ่งเป็นผลมาจากการปรับตัวของโรงสีข้าวในการสร้างจุดจำหน่าย และการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ต้นทุนต่ำสามารถแข่งขันในตลาดได้
- 5) การเพิ่มขึ้นของจำนวนสินค้าและบริการใหม่ ไม่มีสินค้าใหม่หรือบริการใหม่เพิ่มขึ้น
- 6) การเพิ่มขึ้นของช่องทางการจัดจำหน่าย ไม่มีช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่เพิ่มขึ้น

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่าโรงสีข้าว B มีสมรรถนะแบบพื้นฐาน นั่นคือมีความสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้ จากการที่มีความสามารถที่จำเป็นในการทำธุรกิจโรงสีข้าว เช่น สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดี มีความรู้และทักษะในเรื่องการสีข้าว แต่ยังไม่สามารถสร้างสมรรถนะที่แตกต่างจากคู่แข่งในอุตสาหกรรมได้ ทำให้แม้ว่าโรงสีข้าว B สามารถสร้างรายได้และกำไรได้อย่างต่อเนื่อง และยังคงแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ได้ก็ตาม แต่ยังไม่สามารถขยายกิจการให้มีความซับซ้อน

มากขึ้นได้ เนื่องจากขาดการสร้างนวัตกรรมด้านการตลาด โดยไม่มีการเพิ่มชนิดสินค้า และช่องทางการจัดจำหน่าย ขาดการสร้างมูลค่าเพิ่ม โดยกลยุทธ์ที่สำคัญที่ทำให้โรงสีข้าวมีสมรรถนะดี และสามารถปรับตัวตามสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ดีคือ การมุ่งเน้นในการลดต้นทุนการผลิต และการโฟกัสไปที่ตลาดที่ตนมีความเชี่ยวชาญ

3.3 โรงสีข้าว C

“โรงสี C เป็นโรงสีที่มีความได้เปรียบทางทรัพยากรต่ำ แต่ใช้ความสามารถในด้านการจัดการคุณภาพข้าวมาสร้างความสามารถในการแข่งขัน”

3.3.1 ข้อมูลทั่วไปของโรงสีข้าว C

โรงสีข้าว C เป็นโรงสีข้าวขนาดกลางที่เน้นการส่งออก มีทุนจดทะเบียน 12 ล้านบาท มีกำลังการผลิต 250 ตันข้าวเปลือกต่อวัน ดำเนินกิจการโรงสีข้าวมากกว่า 23 ปี ผู้บริหารคนปัจจุบันเป็นรุ่นที่ 2 รับช่วงกิจการต่อมาจากผู้บริหารรุ่นที่ 1 เป็นผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีองค์ความรู้ในด้านการบริหารจัดการธุรกิจสมัยใหม่ มีขนาดพื้นที่โรงสีข้าว 80 ไร่ แบ่งเป็นพื้นที่อาคารประมาณ 40 ไร่ โรงสีข้าว C ตั้งอยู่ในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จึงมีการสีข้าวหอมมะลิและข้าวขาวเพื่อจำหน่ายให้ผู้ส่งออกโดยตรง มีการจำหน่ายในประเทศบ้างเล็กน้อย ในปัจจุบันได้ขยายธุรกิจเป็นโรงปรับปรุงคุณภาพและรับบรรจุข้าว โดยโรงปรับปรุงคุณภาพได้ริเริ่มทำในช่วงโครงการรับจำนำข้าว

3.3.2 ไร่คุณค่าของโรงสีข้าว C

1) การนำเข้าวัตถุดิบ

วัตถุดิบหลักของโรงสีข้าว คือ ข้าวเปลือกเจ้าขาว และข้าวเปลือกหอมมะลิ โดยพื้นที่ตั้งโรงสีข้าวอยู่ใกล้แหล่งปลูกข้าว ในการโรงรับซื้อข้าวเปลือกจะรับซื้อจากเกษตรกรประมาณร้อยละ 70 โดยมีการรับซื้อที่หน้าโรงสีข้าว รับซื้อที่ลานรับซื้อข้าวของโรงสีข้าวจำนวน 3 แห่ง และไปรับซื้อที่ตลาดกลาง และมีการซื้อจากพ่อค้าผู้รวบรวมประมาณร้อยละ 30 ในช่วงฤดูกาลเก็บเกี่ยวโรงสีข้าวต้องเตรียมเงินสดเพื่อใช้ในการรับซื้อข้าวเปลือกมากขึ้นจากการที่ช่วงเวลารับซื้อที่สั้นลงคือ มีระยะเวลารับซื้อเพียง 18 - 20 วัน และมีแนวโน้มสั้นลง ดังนั้นในช่วงฤดูกาลเก็บเกี่ยวโรงสีข้าวจึงปรับตัวโดยการรับซื้อข้าวเปลือกในแต่ละวันมากขึ้น จากการขยายจุดรับซื้อไปในพื้นที่อื่น โดยปัจจุบันโรงสีข้าวต้องใช้เงินหมุนเวียนประมาณ 200 - 300 ล้านบาทต่อเดือน แต่ข้อจำกัดในการรับซื้อข้าวเปลือกในแต่ละวันคือ ความสามารถในการลดความชื้นของข้าวเปลือก ปกติความชื้นของข้าวเปลือกในขณะรับซื้อจะมี

ค่าความชื้นเฉลี่ยร้อยละ 30 โรงสีข้าวจำเป็นต้องลดความชื้นลงให้เหลือประมาณร้อยละ 22 - 23 ภายใน 24 ชม. โดยผ่านเตาอบหรือนำไปตากลาน โรงสีข้าว C มีเตาอบขนาด 1,000 ตันต่อวัน ดังนั้นหากวันไหนที่มีปริมาณข้าวเปลือกมากกว่าความสามารถในการอบทางโรงสีข้าวจะลดปริมาณรับซื้อลงเพื่อลดความสูญเสียจากการที่ข้าวเปลือกมีความชื้นสูง

โรงสีข้าวให้ความสำคัญในด้านคุณภาพของข้าวเป็นอย่างมากเนื่องจากการจำหน่ายข้าวให้ผู้ส่งออก ผู้ส่งออกมีความเข้มงวดในเรื่องความบริสุทธิ์ของข้าวหอมมะลิเป็นอย่างมาก ดังนั้นในขั้นตอนรับซื้อข้าวเปลือกจึงมีการสุ่มตรวจโดยการสุ่มข้าวเปลือกมาทำให้แห้งและนำไปสีเพื่อตรวจสอบ หากมีเปอร์เซ็นต์ข้าวปลอมปนมากกว่าร้อยละ 4 - 5 โรงสีข้าวจะปฏิเสธการรับซื้อ

ด้านปริมาณวัตถุดิบ พบว่ามีปริมาณลดลงเนื่องจากพื้นที่ปลูกข้าวมีพื้นที่ลดลงอีกทั้งโรงงานได้รับผลกระทบจากโรงสีข้าวในภาคกลางเข้ามาตั้งลานรับซื้อข้าวแข่งในพื้นที่มากขึ้น ทำให้โรงสีข้าวต้องปรับตัวด้วยการตั้งลานรับซื้อข้าวเพิ่ม รวมถึงมีการขยายพื้นที่รับซื้อไปยังจังหวัดข้างเคียงมากขึ้น อย่างไรก็ตามพบว่าปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือกของโรงสีข้าวมีแนวโน้มลดลง จากในอดีตเคยซื้อข้าวได้ปีละประมาณ 60,000 - 65,000 ตันข้าวเปลือก ปัจจุบันซื้อได้เพียง 40,000 ตันข้าวเปลือก

จากการสัมภาษณ์พบว่าโรงสีข้าวเห็นว่าคุณภาพข้าวเปลือกที่โรงสีข้าวรับซื้อส่งผลต่อประสิทธิภาพการแปรสภาพข้าวสารดังนั้นการจัดการคุณภาพวัตถุดิบหรือข้าวเปลือกจึงเป็นสิ่งที่โรงสีข้าวให้ความสำคัญ

2) การผลิต

โรงสีข้าว C มีกำลังการผลิตสูงสุดที่ 250 ตันข้าวเปลือกต่อวัน เครื่องจักรที่ใช้เป็นเครื่องสีข้าวแบบมอเตอร์ไฟฟ้า ปัจจุบันโรงสีข้าวทำการผลิตประมาณ 200 วันต่อปี โดยในช่วงฤดูการเก็บเกี่ยวจะทำการสีตลอด 24 ชั่วโมง ในช่วงนอกฤดูการเก็บเกี่ยวจะทำการสีวันละ 8 ชั่วโมงโดยจะทำงานในเวลากลางคืนเพื่อเป็นการประหยัดค่าไฟฟ้า มีแรงงานในโรงสีข้าว จำนวน 20 คน ในปี 2564 มีการสีข้าวเปลือกจำนวน 34,000 ตันข้าวเปลือก ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 37.20 ของกำลังการผลิตสูงสุดของโรงสีข้าว โดยจะสีข้าวหอมมะลิและข้าวขาวเท่านั้น

กระบวนการผลิตของโรงสีข้าว มีขั้นตอนที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

2.1) นำข้าวเปลือกเข้าไปอบข้าวเพื่อให้มีความชื้นเหลือประมาณร้อยละ 14 ปัจจุบันโรงสีข้าวมีเตาอบข้าวที่สามารถอบได้ 1,000 ตันข้าวเปลือกต่อวัน โดยโรงสีข้าว C ให้ความสำคัญเรื่องการอบข้าวมาก เพราะเห็นว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้วัตถุดิบมีคุณภาพ ดังนั้นในกระบวนการอบข้าวของโรงสีข้าวจะอบข้าวทั้งหมด 3 รอบ โดยจะใช้เวลาในการอบแต่ละรอบประมาณ 20 นาที เมื่ออบรอบแรกเสร็จจะนำออกมาพักประมาณ 2 - 3 วันเพื่อให้คลายความร้อน แล้วจะนำกลับไปอบใหม่ ทำเช่นนี้ทั้งหมด 3 รอบ ในระหว่างที่นำข้าวเปลือกไปกองไว้เพื่อรอการสีทางโรงสีข้าวจะมี

การพลิกกลับข้าวอยู่เสมอเพื่อลดความร้อนในกองข้าวเปลือก โดยกระบวนการอบแบบนี้มาจากประสบการณ์ของผู้บริหารที่ได้มีการเก็บข้อมูลจากการสีข้าว ทางโรงสีข้าวเห็นว่าการค่อย ๆ อบเพื่อลดความชื้นอย่างช้า ๆ จะทำให้เมื่อนำข้าวไปสีข้าวจะไม่แตกหักมาก ในขณะที่หากเป็นการอบให้แห้งแบบรวดเร็วจะทำให้ข้าวแตกหักง่ายเมื่อนำข้าวไปสีแล้วจะมีเปอร์เซ็นต์การแตกหักสูงขึ้นกว่าการอบแบบช้า ๆ ประมาณร้อยละ 2 จากการสัมภาษณ์พบว่าเมื่ออบข้าวที่มีความชื้นร้อยละ 30 ให้เหลือความชื้นร้อยละ 14 น้ำหนักข้าวจะหายไปประมาณร้อยละ 17 - 18

2.2) การนำข้าวเปลือกไปสีของโรงสีข้าว C ทางโรงสีข้าวจะสีข้าวประมาณร้อยละ 85 - 90 แล้วนำข้าวที่สีไว้ไปเก็บไว้ในไซโลหรือโกดัง เมื่อมีคำสั่งซื้อโรงสีข้าวจึงจะนำข้าวที่ผ่านการสีแล้วไปเข้าโรงปรับปรุง ดังนั้นในกระบวนการสีของโรงสีข้าวจะมีการทำงานประมาณ 2 เดือนต่อปี คือเป็นการสีเฉพาะในช่วงฤดูการเก็บเกี่ยวข้าว

2.3) การปรับปรุงข้าว โรงสีข้าว C มีการสร้างโรงปรับปรุงข้าวเพิ่มเติม โดยในกระบวนการนี้ทางโรงสีข้าวจะนำข้าวมาผ่านกระบวนการขัดขาวและขัดมัน (Whitening and Polishing) เพิ่มเติมโดยทางโรงสีข้าวมีการขัดขาวจำนวน 1 รอบจากกระบวนการสี และนำมาขัดขาวเพิ่มอีก 3 รอบ หลังจากนั้นจะนำข้าวไปขัดมัน เพื่อให้ผิวเรียบเป็นเงาสะอาด จำนวน 2 รอบ ในขั้นตอนนี้โรงสีข้าวจะมีการทำงานเกือบตลอดทั้งปี

2.4) การคัดขนาดข้าวสาร และการคัดแยกสีเมล็ดข้าวและสิ่งเจือปนและเมล็ดข้าวอื่น ๆ โดยจะมีการยิงสีจำนวน 2 ครั้ง ในด้านอัตราแปรสภาพของโรงสีข้าว C ในปี 2564 มีอัตราแปรสภาพ (ตารางที่ 3.5) จะเห็นได้ว่าอัตราแปรสภาพข้าวหอมมะลิของโรงสีข้าว C มีอัตราการแปรสภาพเป็นต้นข้าวประมาณ 480 - 510 กิโลกรัมต่อตัน เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของอัตราแปรสภาพของโรงสีข้าวที่เน้นการส่งออกมีค่าเฉลี่ยประมาณ 480 กิโลกรัมต่อตัน พบว่าอัตราแปรสภาพของโรงสีข้าว C จะมีอัตราแปรสภาพสูงกว่าค่าเฉลี่ยเล็กน้อย

ตารางที่ 3.5 อัตราแปรสภาพข้าวของโรงสีข้าว C

(หน่วย: กิโลกรัม)

ชนิดข้าว	ข้าวหอมมะลิ
ต้นข้าว	480 - 510
ข้าวหัก	150
ปลายข้าว	20
รำหยาบ+รำละเอียด	100
แกลบ	220

ที่มา: จากการสัมภาษณ์

ส่วนต้นทุนการอบข้าวมีต้นทุนประมาณ 800 บาทต่อตันข้าวสาร และสีข้าวพบว่าต้นทุนประมาณ 520 บาทต่อตันข้าวสาร โดยเป็นต้นทุนค่าแรงประมาณ 50 บาทต่อตัน ค่าไฟฟ้า 250 บาทต่อตัน ค่าขนส่ง 60 บาทต่อตัน ค่ารถมาฆ่าแมลง 10 บาทต่อตัน ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เช่น การบริหารจัดการซ่อมแซมเครื่องจักร 150 บาทต่อตัน

ด้านการพัฒนาปรับปรุงการผลิตทางโรงสีข้าวได้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตของเครื่องจักรอย่างต่อเนื่องเป็นระบบการผลิตแบบอัตโนมัติ และลดการใช้แรงงานลง ซึ่งเทคโนโลยีที่ใช้เป็นเทคโนโลยีที่ใช้ทั่วไปจึงไม่แตกต่างจากผู้ผลิตรายอื่นมากนัก โดยมีการลงทุนปรับปรุงเครื่องจักรประมาณ 20 ล้านบาท

นอกจากการทำโรงสีข้าวจำหน่ายทางโรงสีข้าวได้มีการขยายกิจการไปรับจ้างปรับปรุงข้าวและรับจ้างบรรจุ เนื่องจากมีการสร้างโรงบรรจุเพิ่มในช่วงโครงการรับจำนำ

3) การส่งมอบและการจัดการสินค้าคงคลัง

การจัดการสินค้าคงคลังของโรงสีข้าว C พบว่าโรงสีข้าวมีไซโลสำหรับสต็อกข้าวขนาด 10,000 ตัน และโกดังขนาด 5,000 ตัน ซึ่งมีขนาดจำกัดในการเก็บสต็อกข้าวในส่วนการจัดการสินค้าคงคลังของข้าวสารจากอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือของโรงสีข้าว C ในปี 2561 มีค่าเท่ากับ 0.94 และในปี 2564 มีค่าเท่ากับ 0.93 แสดงให้เห็นว่าโรงสีข้าวมีความสามารถจำหน่ายสินค้าออกไปได้ช้าลง โดยในปี 2561 ใช้เวลาจำหน่ายสินค้า 388.29 วัน แต่ในปี 2564 ใช้เวลาเพียง 392.47 วัน แต่เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดกลางพบว่ามีค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ยค่อนข้างมากสาเหตุที่โรงสีข้าวมีอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลังต่ำเนื่องจากโรงสีข้าว C มีการสต็อกข้าวเพื่อจำหน่ายให้ผู้ส่งออกมากขึ้น จากการที่ผู้ส่งออกจะมีการซื้อข้าวไปสต็อกไว้น้อยลง

ด้านการส่งมอบสินค้า ทางโรงสีข้าวจะเน้นให้การส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพตามที่ตกลงและตรงตามเวลาที่กำหนดเสมอ ไม่มีความล่าช้า ทำให้ที่ผ่านมาโรงสีข้าวไม่พบปัญหาการตีกลับสินค้าจากลูกค้าเท่าไรนัก

4) การตลาด

สินค้าของโรงสีข้าวมีสินค้า 2 ชนิด คือ ข้าวหอมมะลิและข้าวขาว โดยข้าวที่จำหน่ายแบ่งเป็นข้าวขาว 100% ร้อยละ 50 และข้าวขาว 5% ร้อยละ 50 ส่วนรูปแบบบรรจุภัณฑ์จะเป็นแบบบรรจุแบบกระสอบจัมโบ้สำหรับส่งออกร้อยละ 90 บรรจุเป็น Bulk ตามที่ผู้ซื้อกำหนดร้อยละ 2 และเป็น การบรรจุแบบถุงร้อยละ 8 ปัจจุบันกลุ่มลูกค้าแบ่งเป็นผู้ส่งออกร้อยละ 98 และลูกค้าในประเทศร้อยละ 2

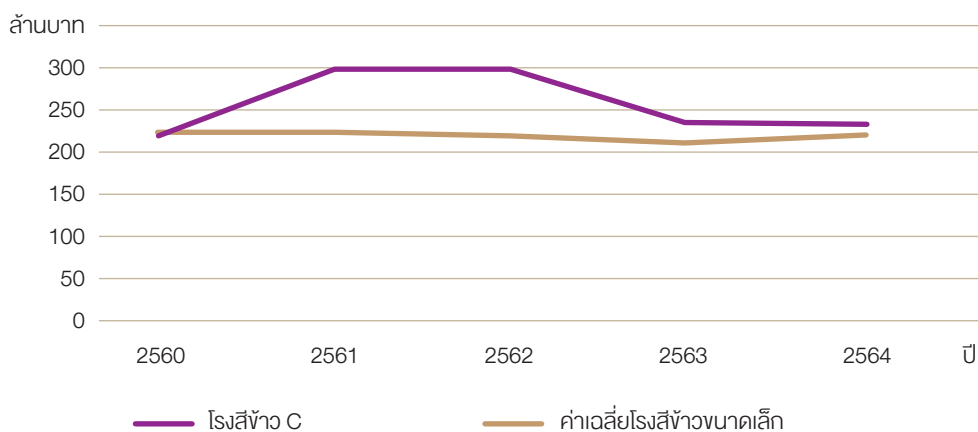
ด้านช่องทางจัดจำหน่ายในอดีตทางโรงสีข้าวจำหน่ายให้ผู้ส่งออกและผู้นำเข้าในต่างประเทศเป็นหลัก โดยมีทั้งการจำหน่ายผ่านหยังและผู้ส่งออกโดยตรง แต่ภายหลังโรงสีข้าวได้มีการปรับตัวขยายช่องทางการจัดจำหน่ายในประเทศผ่านร้านค้าข้าว ร้านค้าส่ง ร้านค้าปลีก และช่องทางออนไลน์ แต่พบว่าโรงสีข้าวประสบปัญหาการจำหน่ายในประเทศในส่วนของร้านค้าปลีก เนื่องจากมีต้นทุนสูง จึงไม่คุ้มค่า จึงยกเลิกการจำหน่ายในส่วนนี้ไป จะเห็นได้ว่าโรงสีข้าวซึ่งเป็นผู้ส่งออกซึ่งมีรูปแบบการทำธุรกิจแบบการจำหน่ายเป็นล็อตขนาดใหญ่ จะไม่คุ้นเคยกับรูปแบบการธุรกิจแบบค้าปลีก

แม้ว่าช่องทางการจำหน่ายหลักของโรงสีข้าวคือ ผู้ส่งออกและผู้นำเข้าข้าวในต่างประเทศ และจากการที่ประเทศไทยส่งออกข้าวได้ลดลงพบว่าไม่ได้ส่งผลกระทบต่อโรงสีข้าว เนื่องจากโรงสีข้าวเน้นทำการผลิตข้าวที่มีคุณภาพสูง มีการตรวจสอบคุณภาพให้ตรงตามที่ต้องการ เน้นการจำหน่ายข้าวในตลาดพรีเมียม ทำให้เมื่อผู้ส่งออกต้องการข้าวที่มีคุณภาพสูงจะมีการสั่งซื้อมายังโรงสีข้าว อย่างไรก็ตามพบว่าพฤติกรรมของผู้ส่งออกได้เปลี่ยนแปลงจากในอดีต โดยในปัจจุบันผู้ส่งออกจะมีการซื้อข้าวไปสต็อกไว้ก่อนจะสั่งซื้อเมื่อมีคำสั่งซื้อเพื่อส่งออกแล้ว อีกทั้งต้องให้เครดิตแก่ผู้ส่งออกนานขึ้นปัจจุบันใช้ระยะเวลา 45 - 60 วันทางโรงสีข้าวจึงจะได้รับค่าข้าว

5) การเงิน

5.1) ด้านรายได้

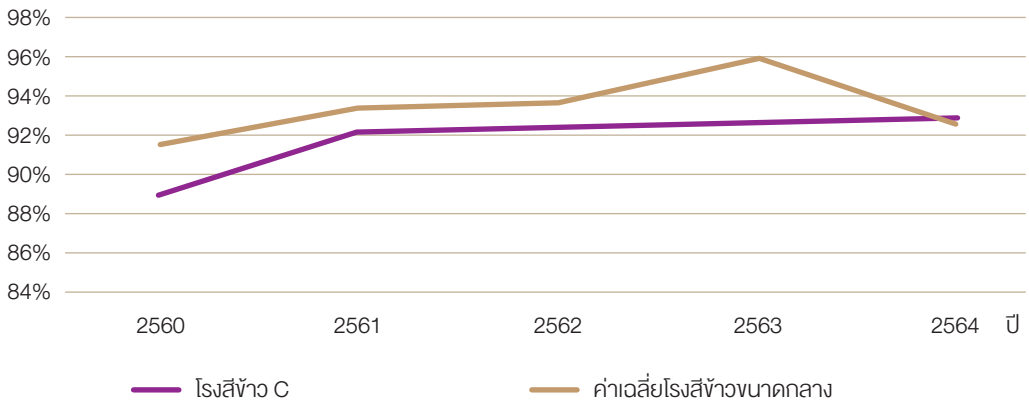
ด้านรายได้ของโรงสีข้าว C พบว่ามีรายได้ในปี 2564 มูลค่า 231 ล้านบาท ลดลงจากปี 2563 มูลค่า 236 ล้านบาท โดยในช่วงปี 2562 - 2563 เป็นช่วงที่เกิดภาวะโรคระบาดของโควิด-19 โรงสีข้าว C ได้รับผลกระทบทำให้รายได้ของโรงสีข้าว C ลดลง โดยในปี 2564 โรงสีข้าว C มีต้นทุนการผลิตเท่ากับ 214 ล้านบาท ในขณะที่ปี 2563 มีต้นทุนเท่ากับ 218 ล้านบาท โรงสีข้าว C มีกำไรในปี 2564 เท่ากับ 2.5 ล้านบาท ลดลงจากปี 2563 ซึ่งมีกำไรเท่ากับ 2.7 ล้านบาท จากงบกำไรขาดทุนของโรงสีข้าว C พบว่าตั้งแต่ปี 2560 กำไรของโรงสีข้าว C มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง สาเหตุมาจากต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น โดยในปี 2560 โรงสีข้าว C มีต้นทุนการผลิตเพียงร้อยละ 88 แต่ในปี 2564 พบว่าต้นทุนการผลิตของโรงสีข้าว C เพิ่มสูงขึ้นเป็นร้อยละ 92 ดังภาพที่ 3.7



ภาพที่ 3.7 เปรียบเทียบรายได้ของโรงสีข้าว C และค่าเฉลี่ยโรงสีข้าวขนาดกลาง ตั้งแต่ปี 2560 - 2564

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2565)

เมื่อพิจารณาจากงบกำไรขาดทุนของโรงสีข้าว C เปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดกลางพบว่าโรงสีข้าว C มีรายได้สูงกว่ารายได้เฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดกลาง แม้ว่ารายได้ของโรงสีข้าว C จะมีแนวโน้มลดลงในปี 2563 ซึ่งเป็นผลกระทบจากภาวะวิกฤติโรคระบาดโควิด-19 ในส่วนของสัดส่วนต้นทุนการผลิตพบว่าโรงสีข้าว C มีสัดส่วนต้นทุนในปี 2564 เท่ากับร้อยละ 92.7 เพิ่มขึ้นจากปี 2563 ที่มีค่าเท่ากับร้อยละ 92.5 เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของสัดส่วนต้นทุนโรงสีข้าวขนาดใหญ่ในปี 2564 มีค่าเฉลี่ยสัดส่วนต้นทุนของโรงสีข้าวขนาดกลางเท่ากับร้อยละ 92.5 ลดลงจากปี 2563 ที่มีค่าเท่ากับร้อยละ 95.6 แสดงให้เห็นว่าในช่วงปี 2560-2563 โรงสีข้าว C มีต้นทุนการผลิตต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดกลางทุกปี มีเพียงปี 2564 ที่มีต้นทุนสูงกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดกลางเล็กน้อย ทำให้โรงสีข้าว B มีความไม่มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งในตลาด ดังภาพที่ 3.8



ภาพที่ 3.8 เปรียบเทียบต้นทุนการผลิตของโรงสีข้าว C และค่าเฉลี่ยโรงสีข้าวขนาดกลาง ตั้งแต่ปี 2560 - 2564

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2565)

ด้านกำไรสุทธิหลังหักภาษีแล้ว พบว่าโรงสีข้าวมีกำไรสุทธิในปี 2564 มูลค่า 2.50 ล้านบาท มีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดกลางที่มีค่าเท่ากับ 1.30 ล้านบาท ในปี 2563 โรงสีข้าวขาดทุนกำไรสุทธิในปี 2563 มูลค่า 2.70 ล้านบาท มีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดกลางที่มีกำไรเท่ากับ 1.70 ล้านบาท สะท้อนให้เห็นความสามารถในการแข่งขันของโรงสีข้าวสูงกว่าคู่แข่งในตลาดค่อนข้างมาก

ด้านอัตราส่วนทางการเงินแสดงความสามารถในการทำกำไร พบว่าโรงสีข้าวอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (ROA) ของโรงสีข้าวมีแนวโน้มลดลงจากปี 2561 มีค่าร้อยละ 1.08 ในขณะที่ปี 2564 มีค่าร้อยละ 0.96 และเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดกลางพบว่า มีค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ส่วนค่าอัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้นพบว่าในปี 2561 มีค่าเท่ากับร้อยละ 6.04 ในขณะที่ปี 2564 มีค่าลดลงเหลือเพียงร้อยละ 3.93 ส่วนกำไรการดำเนินงานต่อรายได้รวมในปี 2561 มีค่าเท่ากับร้อยละ 1.42 และในปี 2564 มีค่าเท่ากับร้อยละ 1.38 เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดกลางพบว่า มีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ยสะท้อนให้เห็นว่าเมื่อเปรียบเทียบกับความสามารถทำกำไรเมื่อเปรียบเทียบกับโรงสีข้าวขนาดกลางด้วยกันนั้นโรงสีข้าวยังมีความสามารถในด้านนี้สูงกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ (ตารางที่ 3.6)

5.2) ด้านสภาพคล่อง

ด้านการเงิน พบว่าถ้าเป็นช่วงฤดูการเก็บเกี่ยวทางโรงสีข้าวใช้เงินหมุนเวียนประมาณ 200 - 300 ล้านบาท ต่อเดือน แต่ถ้าเป็นช่วงนอกฤดูเก็บเกี่ยวใช้เงินหมุนเวียนประมาณ 10 ล้านบาท ต่อเดือน โดยแหล่งที่มาของเงินทุนหมุนเวียนมาจากเงินทุนของตนเอง และสถาบันการเงิน โดยเป็นเงินกู้ในรูปแบบของเงินกู้เบิกเกินบัญชี OD และ Packing Credit ซึ่งทางโรงสีข้าวประสบปัญหาจากการกู้ยืมจากสถาบันการเงิน เนื่องจากสถาบันการเงินมีความเข้มงวดกับโรงสีข้าวมากขึ้น มีการเข้าไปตรวจสอบสต็อกสินค้าทุกอาทิตย์ หรือก่อนจะเบิกเงินมาใช้ ทำให้โรงสีข้าวขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน นอกจากนี้จากการที่โรงสีข้าวต้องให้เครดิตแก่ผู้ส่งออกนานขึ้นปัจจุบันใช้ระยะเวลา 45 - 60 วัน ทางโรงสีข้าวจึงจะได้รับค่าข้าว ทางโรงสีข้าวจึงมีนโยบายกระจายความเสี่ยงจากการเกิดหนี้เสีย โดยการให้เครดิตแก่ผู้ส่งออกรายละไม่เกิน 10 ล้านบาท

ด้านอัตราส่วนทางการเงินเพื่อชี้วัดสภาพคล่องของโรงสีข้าว พบว่าอัตราส่วนหมุนเวียนของโรงสีข้าวในปี 2561 มีค่า 1.19 เท่า และในปี 2564 มีค่าเพิ่มเป็น 1.24 เท่า เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดกลางพบว่ามีความต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดกลาง จากอัตราส่วนทางการเงินเพื่อชี้วัดสภาพคล่องของโรงสีข้าวจะเห็นได้ว่าโรงสีข้าวมีสภาพคล่องทางการเงินค่อนข้างต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ทำให้โรงสีข้าวอาจมีปัญหาระง่อนแง่นเรื่องสภาพคล่องได้ ต้องมีเงินทุนหมุนเวียนเพื่อสำรองไว้สูงมาก แต่โรงสีข้าวมีความสามารถในการเก็บหนี้ดีมาก เห็นได้จากจำนวนลูกหนี้ของโรงสีข้าวมีจำนวนน้อยมาก ดังนั้นการจำหน่ายสินค้าได้ช้าลงจึงไม่กระทบต่อสภาพคล่องของโรงสีข้าวมากนัก

ด้านอัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน พบว่าอัตรากาหมุนเวียนของสินทรัพย์รวมในปี 2561 มีค่า 0.99 และในปี 2564 มีค่าเท่ากับ 0.89 เท่า เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดกลางพบว่ามีความต่ำกว่าค่าเฉลี่ยทุกปี อย่างไรก็ตามพบว่าโรงสีข้าวมีแนวโน้มที่สร้างผลตอบแทนจากสินทรัพย์มากขึ้น ในขณะที่อัตรากาใช้จ่ายการดำเนินงานต่อรายได้รวมของโรงสีข้าวในปี 2561 มีค่าเท่ากับร้อยละ 95.39 และในปี 2564 มีค่าเท่ากับร้อยละ 95.40 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดกลางพบว่ามีความต่ำกว่าค่าเฉลี่ยทุกปีสะท้อนให้เห็นว่าโรงสีข้าวมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานในด้านต้นทุนดีกว่าโรงสีข้าวขนาดกลาง (ตารางที่ 3.6)

ตารางที่ 3.6 อัตราส่วนทางการเงินของโรงสีข้าว C และค่าเฉลี่ยโรงสีข้าวขนาดกลาง ตั้งแต่ปี 2561 - 2564

รายการ	2561		2562		2563		2564	
	โรงสีข้าว C	ค่าเฉลี่ย โรงสีข้าว ขนาดกลาง	โรงสีข้าว C	ค่าเฉลี่ย โรงสีข้าว ขนาดกลาง	โรงสีข้าว C	ค่าเฉลี่ย โรงสีข้าว ขนาดกลาง	โรงสีข้าว C	ค่าเฉลี่ย โรงสีข้าว ขนาดกลาง
ROA (%)	1.08	1.70	1.16	1.51	0.97	1.37	0.96	1.05
กำไรการดำเนินงานต่อรายได้รวม (%)	1.42	1.13	1.48	1.02	1.46	1.02	1.38	0.89
อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า)	1.19	1.35	1.22	1.36	1.21	1.57	1.24	1.60
อัตราการมหมุนเวียนของลูกหนี้ (เท่า)	0.00	9.50	1,059.42	12.89	1,034.96	15.71	849.79	16.56
อัตราการมหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ (เท่า)	0.94	3.75	0.95	3.40	0.86	3.01	0.93	2.89
อัตราการมหมุนเวียนของเจ้าหนี้ (เท่า)	0.00	116.08	296.16	142.96	244.44	166.47	268.25	165.10
อัตราการมหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (เท่า)	0.99	1.92	0.98	1.86	0.84	1.67	0.89	1.71
อัตราค่าใช้จ่ายการดำเนินงานต่อรายได้รวม (%)	95.39	98.10	95.07	98.30	96.31	98.29	95.40	98.43
อัตราส่วนสินทรัพย์รวมต่อผู้ถือหุ้น (เท่า)	5.63	2.86	4.89	2.70	4.25	2.49	5.68	2.36

ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2565)

6) ด้านการบริหารจัดการองค์กร

ในการบริหารจัดการของโรงสีข้าวมีโครงสร้างบริหารงานแบบรวมอำนาจคือ ผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจในทุกด้าน ทำให้ในด้านโครงสร้างการบริหารงานส่งผลต่อความคล่องตัวและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเล็กน้อย เนื่องจากโรงสีข้าวเป็นโรงสีข้าวที่เน้นการผลิตเพื่อจำหน่ายให้ผู้ส่งออกเป็นหลัก ทำให้ขาดประสบการณ์ในการทำตลาดในประเทศ ขาดความรู้ในการทำธุรกิจค้าปลีก เมื่อปรับตัวมาทำธุรกิจค้าปลีกในประเทศจึงไม่ประสบความสำเร็จ จึงต้องยกเลิกการจำหน่ายข้าวในประเทศ แต่พบว่าผู้บริหารของมีความรู้ความเข้าใจในการส่งออกข้าวเป็นอย่างดี มีการเลือกจำหน่ายสินค้าในตลาดเฉพาะทำให้ได้รับผลกระทบจากชะลอตัวของส่งออกน้อย มีความรู้ความเข้าใจสภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมโรงสีข้าวเป็นอย่างดี เนื่องจากมีประสบการณ์ในการทำงานมานาน แต่ไม่มีการสร้างความร่วมมือกับคู่ค้าหรือพันธมิตร

3.3.3 การปรับตัวเชิงพลวัต

1) ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัตของโรงสีข้าว

1.1) ความสามารถในการปรับตัวด้านทรัพยากร (Resource Based Capacities)

ทรัพยากรที่โรงสีข้าวมีอยู่สามารถแบ่งออกได้เป็น

1.1.1) ทรัพยากรทรัพยากรเชิงกายภาพ (Physical Resources) คือ ทรัพยากรที่จับต้องได้ โดยพิจารณาจากปัจจัยต่อไปนี้

ก) เครื่องจักร พบว่าโรงสีข้าวมีการใช้เครื่องจักรที่ทันสมัย สามารถปรับเปลี่ยนการผลิตได้ตามต้องการ มีระบบการควบคุมแบบอัตโนมัติ ลดการใช้แรงงานคนลงได้ อีกทั้งเมื่อพิจารณาต้นทุนการผลิตของโรงสีข้าวพบว่าต้นทุนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดกลาง นอกจากนี้พบว่ามีอัตราแปรสภาพค่อนข้างดี ดังนั้นประสิทธิภาพในการผลิตจึงเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันของโรงสีข้าว C อย่างไรก็ตามความแตกต่างของเครื่องจักรในอุตสาหกรรมโรงสีข้าวมีความแตกต่างไม่มากนัก

ข) ทรัพยากรมนุษย์ จากการสัมภาษณ์พบว่าแรงงานในสายการผลิตเป็นพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน และมีทักษะดีในระดับหนึ่ง แต่ไม่สามารถปรับตัวให้ทำงานตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ดีมากนัก จำเป็นต้องมีการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามที่ต้องการ พนักงานในสายการผลิตไม่มีทักษะที่สามารถสร้างหรือช่วยทำให้เกิดนวัตกรรมในโรงสีข้าวได้

ค) ที่ตั้งของโรงสีข้าวอยู่ในพื้นที่ที่มีข้าวหอมมะลิและข้าวเจ้า มีการตั้งลานรับซื้อในพื้นที่จังหวัดใกล้เคียง แต่โรงสีข้าวได้รับผลกระทบจากการเข้ามาแย่งซื้อข้าวเปลือกในพื้นที่

จึงทำให้ปริมาณ วัตถุดิบไม่เพียงพอต่อความต้องการ แต่โรงสีข้าวยังมีความได้เปรียบในด้านอายุใกล้ แหล่งวัตถุดิบ

ง) ด้านเงินทุน พบว่าโรงสีข้าวมีสภาพคล่องค่อนข้างต่ำ จากการที่มีความสามารถในการจัดเก็บหนี้ได้ช้า และมีอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลังต่ำ แต่โรงสีข้าวมีจำนวนหนี้คงค้างน้อยมากสะท้อนให้เห็นการไม่มีปัญหาในด้านหนี้เสีย แต่โรงสีข้าวมีหนี้สินหมุนเวียนมากขึ้น

1.2) ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Resources) เป็นทรัพย์สินทางปัญญา ความรู้ ทักษะที่เป็นเอกลักษณ์ และสร้างมูลค่าให้กิจการได้ เช่น ทักษะ ความรู้ในการสี ประสิทธิภาพ ในการทำโรงสีข้าว เป็นต้น

ก) ความมีชื่อเสียงขององค์กรในด้านบริหารจัดการ ประสิทธิภาพการทำโรงสีข้าว โรงสีข้าว C มีประสิทธิภาพในการทำโรงสีข้าวเป็นเวลา 23 ปี ทำให้มีความได้เปรียบในด้านชื่อเสียงและมีความรู้ความเข้าใจในสภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมโรงสีข้าวเป็นอย่างดี เนื่องจากมีประสบการณ์ ในการซื้อจำหน่ายข้าวเพื่อการส่งออกมานาน ทำให้มีความได้เปรียบในด้านการตัดสินใจซื้อจำหน่าย ข้าวเปลือกและการจำหน่ายข้าวสาร

ข) ทักษะการบริหารงาน ในด้านทัศนคติและความสามารถของผู้บริหารโรงสีข้าว นั้น พบว่าผู้บริหารโรงสีข้าว C จะเป็นผู้ตัดสินใจในทุกด้าน เริ่มมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจในบางเรื่อง ตัวผู้บริหารเป็นคนรุ่นใหม่ที่มีความเข้าใจธุรกิจสมัยใหม่ นอกจากนี้ยังพบว่าจุดแข็งสำคัญของผู้บริหาร คือ ความสามารถนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่มาขยายธุรกิจ โดยการนำโรงบรรจุที่มีการสร้างเพิ่มขึ้นมาขยาย ธุรกิจไปด้านหน้าคือ การรับปรับปรุงและบรรจุข้าว

ค) ทักษะความสามารถทางการผลิต มีความรู้ในด้านการผลิตข้าวสาร ให้ความสำคัญ ในด้านการอบข้าวมาก มีการใช้ประสิทธิภาพมาปรับใช้ในการอบข้าวและการผลิต ทำให้สามารถ ปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตให้มีความเหมาะสมกับวัตถุดิบแต่ละชนิดได้ดี ทำให้เปอร์เซ็นต์แปรสภาพ ข้าวค่อนข้างดี และเน้นเรื่องการผลิตสินค้ามีคุณภาพ ถือว่ามีทักษะด้านการผลิตดี

ง) ทักษะความสามารถทางการตลาด ผู้บริหารให้ความสำคัญในด้านตัวสินค้าคือ เน้นการพัฒนาคุณภาพสินค้าให้สูงกว่าคู่แข่ง สร้างการรับรู้ให้ลูกค้าว่าสินค้าของโรงสีข้าวเป็นสินค้า คุณภาพดี โดยเน้นจำหน่ายข้าวส่งออกในตลาดพรีเมียม ให้ความสำคัญถึงความต้องการของผู้ส่งออก และนำเอาความต้องการไปพัฒนาผลิตภัณฑ์ข้าวเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ เช่น การทำให้ข้าวหอมมะลิที่มีการปลอมปนต่ำ แต่ยั้งขาดการสร้างตราสินค้า แต่ไม่เน้นการขยายช่องทางการตลาดให้มีความหลากหลายมากขึ้น ทำให้มีช่องทางการจัดจำหน่ายช่องทางเดียวคือ ผู้ส่งออก แม้ผู้บริหารได้ขยายช่องทางจัดจำหน่ายในประเทศแต่ไม่ประสบความสำเร็จจึงล้มเลิกไป ดังนั้นจึงถือว่า มีทักษะด้านการตลาดปานกลาง

1.3) ทรัพยากรทางสังคม (Social Resources)

แม้ว่าโรงสีข้าวจะมีประสบการณ์ในการบริหารโรงสีข้าว แต่ไม่ให้ความสำคัญในด้านการสร้างความร่วมมือกับคู่ค้า พันธมิตรทางธุรกิจมากนัก ไม่ได้มีการเข้าไปใช้ประโยชน์จากคู่ค้าให้เกิดประโยชน์ต่อการทำธุรกิจ แต่มีการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น หน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษาบ้างไม่มากนัก โดยมักเป็นโครงการด้านการผลิต การลดต้นทุน

เมื่อประเมินความสามารถในการปรับตัวด้านทรัพยากร (Resource Based Capacities) ของโรงสีข้าว C พบว่ามีความสามารถต่ำกว่าความสามารถเฉลี่ยของโรงสีข้าวที่ทำการผลิตเพื่อส่งออก

2) ความสามารถด้านการรับรู้ (Sensing Capability)

จากการสัมภาษณ์พบว่าโรงสีข้าวมีการติดตามข้อมูลข่าวสารด้านสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงสีข้าว มีการติดตามข้อมูลของคู่แข่งในอุตสาหกรรมว่ามีการพัฒนาสินค้าและบริการอย่างไร และทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมโรงสีข้าวบ้างปานกลาง แต่ยังขาดการจัดการข้อมูล ไม่มีการสร้างระบบในการจัดเก็บข้อมูลภายนอกอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในวิเคราะห์ถึงภัยคุกคามและโอกาสที่เกิดขึ้น

เมื่อประเมินความสามารถในด้านการรับรู้ (Sensing Capability) ของโรงสีข้าว C พบว่ามีความสามารถในการรับรู้ต่ำกว่าความสามารถเฉลี่ยของโรงสีข้าวที่ทำการผลิตเพื่อส่งออก ทำให้โรงสีข้าวมีความสามารถรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของธุรกิจไม่มากนัก ทำให้สามารถสร้างศักยภาพในการแข่งขันภายใต้ธุรกิจสมัยใหม่ได้ไม่มากนัก

3) ความสามารถด้านการยึดจับโอกาส (Seizing Capability)

ด้านความสามารถในการยึดจับโอกาส พบว่าผู้บริหารมีการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมโรงสีข้าว ผู้บริหารได้มีการวิเคราะห์โอกาสที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจได้ปานกลาง และมีการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ด้านการปรับตัวด้านการผลิต พบว่ามีการบริหารทรัพยากรและใช้การรับรู้ที่เกิดขึ้นมาปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นจากการที่ใช้เครื่องจักรเข้ามาแทนที่แรงงานคนมากขึ้น ทำให้ต้นทุนค่าแรงลดลง เฟอร์เซนต์ต้นทุนข้าวสูงขึ้น ต้นทุนการผลิตต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของผู้ผลิตขนาดกลางในประเทศ มีเทคโนโลยีที่ใช้มีการปรับปรุงให้ทันต่อความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป

ด้านการตลาด พบว่าสามารถนำความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงมาปรับเปลี่ยนเฉพาะคุณภาพของสินค้าได้บ้าง แต่ไม่มีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ การสร้างตราสินค้า สร้างความหลากหลาย

ของสินค้า ในด้านการขยายช่องทางการตลาดไม่สามารถปรับเปลี่ยน ขยายช่องทางการตลาดใหม่ ๆ ได้ ส่วนหนึ่งมาจากการขาดทักษะในด้านการตลาด

เมื่อประเมินความสามารถในด้านการยึดจับโอกาส (Seizing Capability) ของโรงสีข้าว C พบว่ามีความสามารถในด้านนี้ต่ำกว่าความสามารถเฉลี่ยของโรงสีข้าวที่ทำการผลิตเพื่อส่งออก ทำให้โรงสีข้าวสามารถปรับตัวจากข้อมูลที่ได้รับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของธุรกิจมาปรับตัวเพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันภายใต้ธุรกิจสมัยใหม่ได้ต่ำกว่าโรงสีข้าวประเภทเดียวกันในอุตสาหกรรม

4) ความสามารถด้านการปฏิรูประบบและธุรกิจ (Reconfiguring Capability)

โรงสีข้าว C ได้มีการนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ในการปรับเปลี่ยนธุรกิจไปด้านหน้า ด้วยการขยายธุรกิจไปรับจ้างปรับปรุงและบรรจุข้าว ซึ่งธุรกิจมองเห็นโอกาสจากการมีโรงปรับปรุงและบรรจุข้าวที่สามารถสร้างผลตอบแทนได้เพิ่มขึ้น จึงทำให้มีการปรับเปลี่ยนธุรกิจไปด้านปลายน้ำ

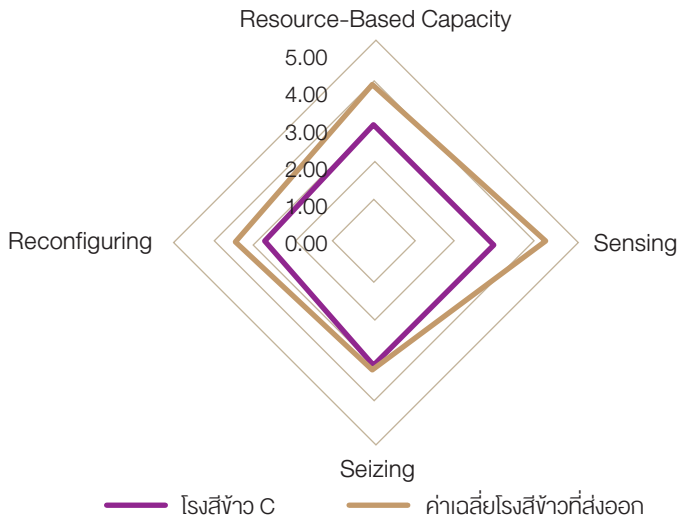
นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ พบว่าเมื่อพิจารณาความสามารถในด้านผลิตภัณฑ์ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน แม้ว่าโรงสีข้าวจะเน้นไปที่คุณภาพของสินค้าซึ่งเป็นจุดเด่นของโรงสีข้าว ทำให้สามารถสร้างการรับรู้ในกลุ่มลูกค้าเฉพาะของตนได้ แต่ยังเป็นการเน้นคุณภาพของสินค้าชนิดเดิม ไม่มีการสร้างนวัตกรรมในด้านสินค้าใหม่ ๆ ขาดการวิจัยพัฒนาสินค้าใหม่ นอกจากนี้ในการพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้านั้น พบว่าไม่สามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว

นวัตกรรมกระบวนการเปลี่ยนแปลงวิธีการผลิตสินค้าในด้านการผลิต พบว่าโรงสีข้าวให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของวัตถุดิบ เน้นไปที่กระบวนการอบข้าว มีการตรวจสอบความบริสุทธิ์ของข้าวหอมมะลิอย่างเข้มงวด แม้จะมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยแต่ยังไม่แตกต่างจากคู่แข่ง ถือว่ายังไม่มีการสร้างนวัตกรรมกระบวนการเปลี่ยนแปลงวิธีการผลิตสินค้า

นวัตกรรมการเปลี่ยนกรอบแนวคิดพฤติกรรมองค์กร โครงสร้างและระบบขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กร พบว่าโรงสีข้าวมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและระบบในองค์กรบ้าง มีการพัฒนาแนวทางการทำงานที่ทันสมัยมากขึ้นโดยปรับปรุงกระบวนการทำงานมีการนำเอาระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการทำงาน แต่ยังไม่มีการเปลี่ยนกรอบแนวคิดในการทำงานมากนัก

การวิจัยและพัฒนา โรงสีข้าวไม่มีการทำงานวิจัยและพัฒนาในด้านต่าง ๆ มากนัก แม้ว่าจะมีการสร้างความร่วมมือกับภาครัฐ สถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานวิจัย แต่เป็นการเน้นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการผลิตมากกว่า

เมื่อประเมินความสามารถในด้านการปฏิรูประบบและธุรกิจ (Reconfiguring Capability) ของโรงสีข้าว C พบว่ามีระดับความสามารถปานกลางต่ำกว่าระดับความสามารถเฉลี่ยของโรงสีข้าวที่ทำการผลิตเพื่อส่งออก สะท้อนให้เห็นว่าความสามารถในด้านนี้ของโรงสีข้าวมีน้อย (ภาพที่ 3.9)



ภาพที่ 3.9 ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวเชิงพลวัตของโรงพยาบาล C

ที่มา: จากการวิเคราะห์

3.3.4 ความสำเร็จในการปรับตัวเชิงพลวัต

จากการศึกษาพบว่าโรงพยาบาล C มีความสามารถในด้านทรัพยากรต่ำกว่าโรงพยาบาลที่ผลิตเพื่อส่งออก และในการวัดความสามารถเชิงพลวัตของโรงพยาบาล C พบว่ามีความสามารถวัดค่าได้เท่ากับ 2.93 เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของโรงพยาบาลขนาดกลางที่ทำผลิตเพื่อส่งออกซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.34 พบว่ามีความสามารถในเชิงพลวัตสูงกว่าค่าเฉลี่ย แสดงให้เห็นว่าโรงพยาบาล C มีความสามารถในการปรับตัวเชิงพลวัตมากกว่าโรงพยาบาลขนาดกลางที่ส่งออก ดังนั้นแม้ว่าโรงพยาบาลมีศักยภาพด้านทรัพยากรน้อยกว่าโรงพยาบาลอื่น ๆ แต่โรงพยาบาล C มีความสามารถเชิงพลวัตสูงกว่าโรงพยาบาลขนาดกลาง ทำให้โรงพยาบาลสามารถปรับตัวตามสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของอุตสาหกรรมโรงพยาบาลได้ดี ยังคงสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงพยาบาลได้ แต่ส่งผลให้โรงพยาบาลมีอัตราความสำเร็จไม่สูงมากนักคือ มีค่าเท่ากับ 2.00 โดยปัจจัยที่ชี้วัดความสำเร็จจากการปรับตัวมี 6 ด้าน ดังต่อไปนี้

- 1) การเพิ่มขึ้นของรายได้ จากข้อมูลงบการเงินของโรงพยาบาลพบว่าอัตราการเติบโตของรายได้โดยมีค่าเท่ากับ 6.90 ถือว่าโรงพยาบาลประสบความสำเร็จในการปรับตัวทำให้รายได้โดยเฉลี่ยเพิ่มขึ้นเล็กน้อย
- 2) การเพิ่มขึ้นของกำไร จากข้อมูลงบการเงินของโรงพยาบาลพบว่าอัตราการเติบโตของกำไรโดยมีค่าเท่ากับ -3.40 ถือว่าโรงพยาบาลไม่ประสบความสำเร็จในการปรับตัวทำให้กำไรโดยเฉลี่ยเพิ่มขึ้น



- 3) รายได้ที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าเดิม มีรายได้จากกลุ่มลูกค้าเดิมเพิ่มประมาณร้อยละ 10 - 20 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มลูกค้าเดิมของโรงสีข้าวมีความจงรักภักดีต่อสินค้าของโรงสีข้าว
- 4) การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ พบว่าไม่มีรายได้จากกลุ่มลูกค้าใหม่ แสดงให้เห็นว่าโรงสีข้าวไม่มีความสามารถในการหาลูกค้าใหม่ ซึ่งเป็นผลมาจากการโรงสีข้าวจำหน่ายให้ผู้ส่งออกโดยตรง ไม่ได้จำหน่ายให้ลูกค้าในต่างประเทศเอง จึงทำให้การขยายฐานลูกค้าทำได้ยาก
- 5) การเพิ่มขึ้นของจำนวนสินค้าและบริการใหม่ มีการขยายกิจการไปปรับปรุงและบรรจุข้าวถุงให้ผู้จำหน่ายข้าวในประเทศ
- 6) การเพิ่มขึ้นของช่องทางการจัดจำหน่าย ไม่มีช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่เพิ่มขึ้น

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่าโรงสีข้าว C มีสมรรถนะแบบพื้นฐาน นั่นคือมีความสามารถที่จำเป็นในการทำธุรกิจโรงสีข้าว มีการปรับตัวเพื่อสร้างรายได้ด้วยการขยายธุรกิจไปด้านหน้าคือ การรับปรับปรุงและบรรจุข้าวถุง โรงสีข้าว C มีจุดเด่นในด้านการที่โรงสีข้าวมีความสามารถเชิงพลวัตสูงกว่าคู่แข่ง ในขณะที่มีศักยภาพด้านทรัพยากรต่ำกว่าโรงสีข้าวอื่น ๆ แต่ยังทำให้โรงสีข้าวสามารถอยู่ในอุตสาหกรรมได้ โดยยังคงสามารถสร้างรายได้เพิ่มได้ โดยปัจจัยภายในที่สำคัญของโรงสีข้าวคือ การมุ่งพัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพเหนือกว่าคู่แข่ง เมื่อผู้ส่งออกหรือลูกค้าต้องการข้าวหอมมะลิคุณภาพดีจะมาซื้อที่โรงสีข้าว แต่อย่างไรก็ตามพบว่าโรงสีข้าวยังขาดความสามารถทำกำไร

3.4 บทสรุป

โรงสีข้าว A โรงสีข้าว B และโรงสีข้าว C ต่างเป็นโรงสีข้าวที่มีการปรับตัวแบบยืดหยุ่นคือ มีการปรับตัวแบบที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงใหญ่ในโครงสร้าง แต่ใช้การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในกิจกรรมต่าง ๆ ในโซ่คุณค่า เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมโรงสีข้าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยโรงสีข้าว A เป็นโรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่เน้นการส่งออก ซึ่งไม่มีการปรับตัวไปด้านหน้าหรือด้านหลังเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมโรงสีข้าว แต่โรงสีข้าว A มีสมรรถนะแบบพื้นฐานและมีจุดเด่นในด้านการที่โรงสีข้าวมีศักยภาพด้านทรัพยากรเหนือกว่าโรงสีข้าวอื่น ๆ แม้ว่าความสามารถเชิงพลวัตไม่สูงมากนัก แต่ยังทำให้โรงสีข้าวสามารถอยู่ในอุตสาหกรรมได้ ในขณะที่โรงสีข้าว B เป็นโรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่เน้นการจำหน่ายในประเทศที่มีสมรรถนะแบบพื้นฐานเช่นเดียวกับโรงสีข้าว A นั่นคือมีความสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้จากการที่มีความสามารถที่จำเป็นในการทำธุรกิจโรงสีข้าว แต่ยังไม่สามารถสร้างสมรรถนะที่แตกต่างจากคู่แข่งในอุตสาหกรรมได้ ไม่สามารถขยายกิจการให้มีความซับซ้อนมากขึ้นได้ ส่วนโรงสีข้าว C มีสมรรถนะแบบพื้นฐาน แต่มีจุดเด่นในด้านการที่โรงสีข้าวมีความสามารถเชิงพลวัตสูงกว่าคู่แข่ง ในขณะที่มีศักยภาพด้านทรัพยากรต่ำกว่าโรงสีข้าวอื่น ๆ แต่ยังทำให้โรงสีข้าวสามารถอยู่ในอุตสาหกรรมได้



โรงสีข้าว

และการปรับตัวที่
สอดคล้อง





04

โรงสีข้าว

และการปรับตัวที่สอดคล้อง

ในบทนี้เป็นกรณีศึกษาของโรงสีข้าวที่มีกระบวนการจัดการใช้คุณค่าและการปรับตัวแบบสอดคล้อง (Adaptive Adjustment) ของโรงสีข้าวคือ ความสามารถในการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงสีข้าวให้สอดคล้องหรือเข้ากับสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่กระทบกิจการเดิมที่ดำเนินการอยู่ โดยในบทนี้จะประกอบด้วยโรงสีข้าวขนาดใหญ่การปรับตัวแบบซับซ้อน (Complex Adaptation) และแบบผสม (Mixed Adaptation) โรงสีข้าวที่มีการปรับตัวแบบซับซ้อนคือ การที่โรงสีข้าวมีการเพิ่มธุรกิจที่ต่อเนื่องกับธุรกิจหลักในส่วนของต้นน้ำและปลายน้ำ อาทิ ทำนา รับจ้างอบข้าว รับจ้างบรรจุข้าว ทำตราสินค้าของตนเอง ส่งออกข้าว ส่วนโรงสีข้าวที่มีการปรับตัวแบบผสมคือ การที่โรงสีข้าวหนึ่งปรับตัวโดยการทำทั้งข้างหน้าและ/หรือข้างหลัง และธุรกิจอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับข้าวเสริมพร้อมกัน อาทิ ค่าขาย โรงไฟฟ้า ปลอ่ยสินเชื่อ โดยโรงสีข้าวใน 2 กลุ่มนี้ จะมีรูปแบบการดำเนินการที่แตกต่างกัน นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของอุตสาหกรรมโรงสีข้าวและความสามารถเชิงพลวัตของโรงสีข้าวส่งผลกระทบโดยตรงต่อโรงสีข้าวทำให้โรงสีข้าวทั้ง 2 รูปแบบ มีการปรับตัวในรูปแบบที่แตกต่างกันเพื่อให้สามารถถ่วงคงแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงสีข้าวได้



4.1 โรงสีข้าว D

“โรงสีข้าว D มีสมรรถนะแบบเฉพาะโดดเด่น (Distinctive Competency) จากการบริหารประสิทธิภาพตลอดห่วงโซ่คุณค่าเพื่อให้มีต้นทุนในการดำเนินงาน”

4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของโรงสีข้าว D

โรงสีข้าว D เป็นโรงสีข้าวที่มีการทำธุรกิจหลากหลายตั้งแต่ต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำ เริ่มก่อตั้งตั้งแต่ปี 2500 ในจังหวัดนครราชสีมา ต่อมาได้มีการปรับปรุงขยายกำลังการผลิตเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนในปี 2537 ผู้บริหารรุ่นที่ 2 ได้เข้ามารับช่วงบริหารจึงได้มีการย้ายโรงงานมาสร้างโรงงานแห่งใหม่ที่มีการใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยมากขึ้น โรงสีข้าวมีทุนจดทะเบียน 300 ล้านบาท มีการขยายกำลังการผลิตอย่างต่อเนื่องจาก 300 ตันข้าวเปลือกต่อวัน เป็น 900 ตันต่อวัน มีพื้นที่ประมาณ 1,900 ไร่ นอกจากนี้โรงสีข้าวได้ขยายธุรกิจของโรงสีข้าวโดยมีการจัดตั้งบริษัทเพื่อเป็นผู้ส่งออกข้าว และประกอบธุรกิจผลิตกระแสไฟฟ้าที่มีกำลังการผลิต 7.5 เมกะวัตต์

4.1.2 ใช้คุณค่าของโรงสีข้าว D

1) การนำเข้าวัตถุดิบ

วัตถุดิบหลักของโรงสีข้าว คือ ข้าวเปลือกหอมมะลิ ข้าวเปลือกจ้าว และข้าวเปลือกเหนียว โดยในด้านการนำเข้าปัจจัยการผลิตของโรงสีข้าว โรงสีข้าวจะรับซื้อข้าวเปลือกจากเกษตรกรและผู้รวบรวมทั้งในและนอกพื้นที่ ที่ผ่านมาโรงสีข้าวจะรับซื้อข้าวเปลือกจากผู้รวบรวมเป็นช่องทางหลัก แต่เนื่องจากปริมาณข้าวเปลือกไม่เพียงพอจึงมีการขยายไปรับซื้อจากเกษตรกรโดยตรง โดยการตั้งลานรับซื้อข้าวเปลือกในพื้นที่ต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการที่ผู้รวบรวมไม่ส่งสินค้าให้ หรือปริมาณข้าวเปลือกไม่เพียงพอ เนื่องจากโรงสีข้าวมีความต้องการปริมาณประมาณ 300,000 ตันข้าวเปลือกในการสีข้าวตลอดทั้งปี โรงสีข้าวจึงต้องกระจายความเสี่ยงในการจัดหาแหล่งวัตถุดิบให้มีความหลากหลาย ดังนั้นโรงสีข้าวจึงไม่ได้รับผลกระทบจากปริมาณอุปทานข้าวเปลือกในพื้นที่ลดลง ยังคงสามารถซื้อข้าวเปลือกในปริมาณเท่าเดิม

จากการที่โรงสีข้าวต้องเพิ่มจุดรับซื้อข้าวเปลือกไปในหลายพื้นที่ ดังนั้นโรงสีข้าวจึงจัดทำคู่มือการรับซื้อข้าวเปลือกเพื่อให้พนักงานที่มีหน้าที่ซื้อข้าวเปลือกในลานรับซื้อแต่ละแห่งสามารถซื้อข้าวในคุณภาพที่โรงสีข้าวต้องการ ซึ่งทำให้โรงสีข้าวมีความสามารถในการรับซื้อข้าวเปลือกได้มากขึ้นและควบคุมคุณภาพข้าวเปลือกที่โรงสีข้าวรับซื้อให้ได้ตามที่กำหนด นอกจากนี้ในการรับซื้อจะมีการสุ่มตรวจตัวอย่าง โดยเฉพาะข้าวหอมมะลิ เพื่อตรวจสอบคุณภาพทั้งทางกายภาพและเคมี เพื่อให้มั่นใจได้ว่าวัตถุดิบที่เข้ามาเป็นวัตถุดิบที่มีคุณภาพและเป็นข้าวหอมมะลิแท้ก่อนจะเข้าสู่กระบวนการผลิต

2) การผลิต

โรงสีข้าว D มีสายการผลิตจำนวน 2 สายการผลิต มีกำลังการผลิตสูงสุดที่ 900 ตันข้าวเปลือกต่อวัน ปัจจุบันทำการผลิตประมาณ 340 วันต่อปี โดยจะทำการสีข้าวตลอด 24 ชั่วโมง และมีแรงงานในโรงสีข้าวจำนวน 100 คน มีการสีข้าวเปลือกจำนวน 300,000 ตันข้าวเปลือก คิดเป็นร้อยละ 90 ของกำลังการผลิตสูงสุดของโรงสีข้าว โดยการเน้นการสีข้าวเจ้า ข้าวหอมมะลิ และข้าวเหนียว

ในการเพิ่มกำลังการผลิตของโรงสีข้าว นั้นเป็นสร้างเครื่องจักรใหม่โดยมีการออกแบบเครื่องจักรให้มีความเหมาะสมต่อการใช้งานและมีความทันสมัยมากขึ้น โดยทางโรงสีข้าวมีวิศวกรประจำโรงงานเพื่อเป็นผู้ที่ออกแบบปรับปรุงเครื่องจักรให้เหมาะสมต่อการใช้งาน ดังนั้นเครื่องจักรที่ใช้ในการสีของโรงสีข้าวจึงมีการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความแตกต่างจากเครื่องสีข้าวที่จำหน่ายอยู่ทั่วไป เครื่องจักรมีลักษณะอัตโนมัติและมีการนำเอาหุ่นยนต์เข้ามาช่วยในการทำงานมากขึ้น

ปัจจุบันโรงสีข้าวได้มีการปรับปรุงการผลิตให้มีมาตรฐานสูงขึ้น เช่น การปรับปรุงรางท่อในโรงสีข้าวเป็นสแตนเลสทั้งหมด การวางระบบป้องกันแมลงโมดิง ทำให้ในปัจจุบันโรงสีข้าวได้รับมาตรฐานสากล ISO 9001:2008, ISO 22000:2005, GMP และ HACCP HALAL ในการสีข้าว

ในกระบวนการผลิตของโรงสีข้าวจะมีการวางแผนการผลิตในแต่ละรอบการผลิต โดยการนำเอาข้อมูลของโรงสีข้าวมาใช้ในการพยากรณ์ปริมาณข้าวสารที่จะจำหน่าย และนำมาวางแผนการผลิต และการรับซื้อข้าวเปลือก เนื่องจากโรงสีข้าวทำการสีข้าวสารหลากหลายชนิดและปริมาณมาก ดังนั้นจึงต้องมีการวางแผนการผลิตไว้ล่วงหน้าและมีการทำตามแผนการผลิตเพื่อไม่ให้เกิดความล่าช้าหรือไม่ทันต่อคำสั่งซื้อ

ด้านอัตราแปรสภาพของโรงสีข้าว D นั้น เจ้าของโรงสีข้าวเห็นว่าขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีการผลิตมากกว่าคุณภาพของข้าวเปลือก ดังนั้นแม้ว่าข้าวเปลือกจะมีคุณภาพไม่ดีมากนัก โรงสีข้าวสามารถปรับปรุงให้ได้คุณภาพตามที่ต้องการและผลจากการปรับปรุงเครื่องจักรด้วยตนเองทำให้อัตราแปรสภาพของโรงสีข้าวสูงกว่าที่อื่น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงสีข้าวมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง โดยอัตราแปรสภาพต้นข้าวของโรงสีข้าวอยู่ที่ประมาณ 500 - 600 กิโลกรัม

ด้านการพัฒนาปรับปรุงการผลิตทางโรงสีข้าวได้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตของเครื่องจักรอย่างต่อเนื่องเป็นระบบการผลิตแบบอัตโนมัติ มีฝุ่นลดลง เน้นให้เกิดอัตราแปรสภาพข้าวให้สูงขึ้น และลดการใช้แรงงานลง ทำให้ผลผลิตข้าวที่ได้มีคุณภาพดีขึ้นคือ มีเปอร์เซ็นต์ต้นข้าวดี มีสีของข้าวที่ผ่านมาตรฐาน มีความสม่ำเสมอของเมล็ดข้าว สิ่งเจือปนต่ำ

ด้านการบรรจุข้าวถุงเพื่อจำหน่ายในประเทศ เนื่องจากมีบรรจุภัณฑ์หลายขนาด เพื่อให้การบรรจุข้าวถุงสามารถทำได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นทางโรงสีข้าว D ได้มีการลงทุนเครื่องบรรจุข้าวถุงประมาณ 30 ล้านบาท ปัจจุบันมีสายการผลิตสำหรับบรรจุข้าวถุงแบบอัตโนมัติ และเครื่องท่อนสำหรับบรรจุภัณฑ์ขนาดเล็ก

3) การส่งมอบและการจัดการสินค้าคงคลัง

การจัดการสินค้าคงคลังของโรงสีข้าว D มีการจัดเก็บสต็อกข้าวเปลือกและข้าวสารในไซโล และมีห้องเย็นขนาด 15,000 ตัน เพื่อใช้เก็บข้าวหอมมะลิทั้งที่เป็นข้าวเปลือกและข้าวสาร เพื่อเป็นการคงคุณภาพข้าวหอมมะลิให้มีคุณภาพดี

ในส่วนของอัตราการมวนเวียนของสินค้าคงเหลือพบว่าในปี 2561 มีค่าเท่ากับ 1.89 และในปี 2564 มีค่าเท่ากับ 1.82 แสดงให้เห็นว่าโรงสีข้าวมีความสามารถจำหน่ายสินค้าออกไปได้ช้าลง โดยในปี 2561 ใช้เวลาจำหน่ายสินค้า 193.12 วัน และในปี 2564 ใช้เวลามากขึ้นเป็น 200.54 วัน แต่เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่พบว่ามียุทธศาสตร์เวลาจำหน่ายสินค้า

สูงกว่าโรงสีข้าวขนาดใหญ่ค่อนข้างมาก ส่วนหนึ่งเนื่องจากการที่โรงสีข้าวมีจำหน่ายข้าวสารจำนวนมาก และมีการสต็อกข้าวสารไว้เพื่อจำหน่ายตลอดทั้งปี จะเห็นได้ว่าในการสต็อกข้าวสารเพื่อจำหน่ายตลาดในประเทศจะต้องมีข้าวสารมากเพียงพอในการจำหน่ายตลอดทั้งปีทำให้มีต้นทุนในการจัดเก็บข้าวสารสูง

ด้านการส่งมอบสินค้า ทางโรงสีข้าวได้มีการขยายกิจการไปในด้านโลจิสติกส์ เพื่อควบคุมการส่งมอบสินค้าให้ได้ตามมาตรฐาน ลดการสูญเสียจากการขนส่ง และส่งมอบสินค้าตรงตามเวลาที่กำหนดเสมอ

4) การตลาด

สินค้าของโรงสีข้าวมีเพียงข้าวหลากหลายชนิด เช่น ข้าวขาวหอมมะลิ 100% (ข้าวใหม่ ต้นฤดู), ข้าวขาวหอมมะลิ 100%, ข้าวกล้องหอมมะลิ, ข้าวขาวตาแห้ง, ข้าวเหนียวเขี้ยวงู, ข้าวหอมปทุมธานี และข้าวกล้องมะลิแดง ทางโรงสีข้าวมีการจำหน่ายข้าวสารทั้งภายใต้ตราสินค้าของตนเอง ซึ่งมีหลายตราสินค้าเพื่อใช้แข่งในตลาดที่แตกต่างกัน และรับจ้างผลิตเป็นตราของลูกค้า ส่วนขนาดบรรจุภัณฑ์มีขนาด 0.50 - 49.00 กิโลกรัม

ด้านช่องทางจัดจำหน่าย ทางโรงสีข้าวจำหน่ายข้าวสารทั้งในประเทศและเป็นผู้ส่งออกข้าวเอง ที่ผ่านมารองสีข้าว D เคยเป็นโรงสีข้าวที่สีข้าวเพื่อส่งออกโดยจำหน่ายข้าวให้แก่ผู้ส่งออกและหยง ซึ่งโรงสีข้าวได้ส่วนต่างไม่สูงมาก จึงทำให้โรงสีข้าว D ได้ผันตัวมาจำหน่ายข้าวในตลาดในประเทศและเป็นผู้ส่งออกข้าวเอง

การจำหน่ายในประเทศจะมีช่องทางทั้งในร้านค้าปลีกค้าส่ง เช่น The Mall, เอ็มโพเรียม, พารากอน, แม็กแวลู, เทสโก้ โลตัส, คาร์ฟูร์, บิ๊กซี, ท็อป ซูเปอร์มาร์เก็ต, วิลล่า และร้านค้าตัวแทนจำหน่ายทั่วประเทศ นอกจากนี้ยังขายทางออนไลน์ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ อาทิ ซอปปี้ (Shopee) ส่วนในต่างประเทศโรงสีข้าวจะส่งออกไปจำหน่ายในประเทศต่าง ๆ เช่น สิงคโปร์, ญี่ปุ่น, ฮองกง, กัมพูชา, สหรัฐอเมริกา, อังกฤษ, เยอรมัน, สาธารณรัฐเชค, ฮังการี, โรมานี, โปแลนด์ ฯลฯ

ในการทำการตลาดทางโรงสีข้าวมีเซลล์สำหรับจัดจำหน่ายสินค้า โรงสีข้าวจะเน้นการสร้างตราสินค้า ความภักดีในตราสินค้า และคุณภาพของสินค้า โดยมีการตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนนำออกไปจำหน่าย ในส่วนสินค้าส่งออกจะเน้นทำตลาดสินค้าข้าวหอมมะลิเกรดพรีเมียมเพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันด้านราคากับคู่แข่งในตลาดส่งออก และมีการส่งตรวจคุณภาพข้าวสารก่อนส่งออก โดยค่าตรวจลูกค้าจะเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายในการตรวจ

5) การจัดซื้อ (Procurement)

ด้านกิจกรรมการจัดซื้อของโรงสีข้าว D มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในด้านการจัดซื้อข้าว โดยเฉพาะ ซึ่งต้องการลดความเสี่ยงและเพิ่มอำนาจการต่อรองในการจัดซื้อข้าวเปลือก ดังนั้นโรงสีข้าวจึงกระจายการรับซื้อจากผู้รวบรวมหลายรายทั้งในพื้นที่และพื้นที่อื่น นอกจากนี้ยังเพิ่มช่องทางการรับซื้อข้าวเปลือกจากเกษตรกรโดยการตั้งลานรับซื้อเพื่อสามารถรับซื้อข้าวในปริมาณที่ต้องการ ทำให้โรงสีข้าวได้รับผลกระทบจากปริมาณอุปทานข้าวเปลือกในพื้นที่ลดลงไม่มากสามารถซื้อข้าวเปลือกในปริมาณเท่าเดิม เห็นได้ว่าโรงสีข้าวมีความสามารถในการจัดซื้อ

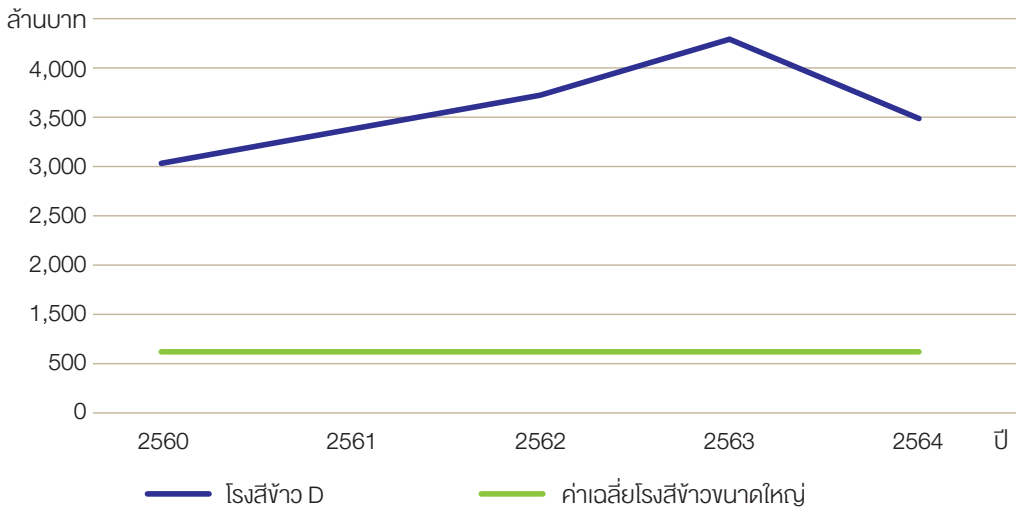
6) ด้านการเงิน

ด้านการเงิน แหล่งที่มาของเงินทุนหมุนเวียนมาจากสินเชื่อ โดยในปี 2564 มีหนี้สินหมุนเวียน 2,725 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2564 ที่มีหนี้สินหมุนเวียน 2,724 ล้านบาท โดยโรงสีข้าวไม่มีปัญหาเรื่องแหล่งเงินทุน

7) ด้านรายได้

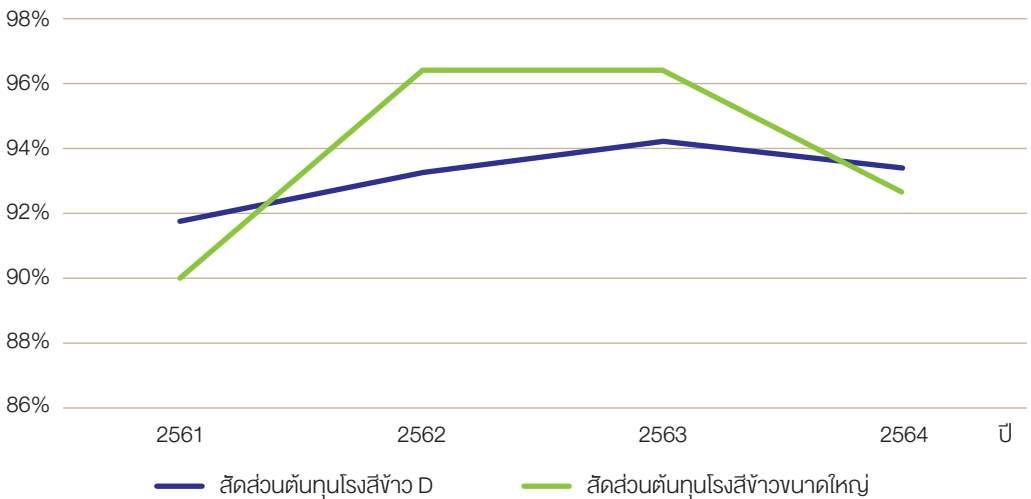
ด้านรายได้ของโรงสีข้าว พบว่ามีรายได้ในปี 2564 มูลค่า 3,700 ล้านบาท ลดลงจากปี 2563 มูลค่า 4,671 ล้านบาท โดยในช่วงปี 2562 - 2563 เป็นช่วงที่เกิดภาวะโรคระบาดโควิด-19 โรงสีข้าวไม่ได้รับผลกระทบจากภาวะโรคระบาด โรงสีข้าวกลับมีรายได้เพิ่มสูงขึ้น ในปี 2564 โรงสีข้าวมีต้นทุนการผลิตเท่ากับ 3,478 ล้านบาท ลดลงจากในปี 2563 ที่มีต้นทุนเท่ากับ 4,427 ล้านบาท และโรงสีข้าวมีกำไรในปี 2564 เท่ากับ 6.60 ล้านบาท ลดลงจากปี 2563 ที่มีกำไรเท่ากับ 8.70 ล้านบาท จากงบกำไรขาดทุนของโรงสีข้าวพบว่า ตั้งแต่ปี 2560 โรงสีข้าวมีกำไรเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งปี 2564 ที่มีกำไรลดลง โดยในปี 2564 โรงสีข้าวมีต้นทุนการผลิตเพียงร้อยละ 93 ลดต่ำลงจากปี 2563 ซึ่งมีต้นทุนการผลิตร้อยละ 94 ในขณะที่ปี 2561 และ 2562 มีต้นทุนเพียงร้อยละ 91

เมื่อพิจารณาจากงบกำไรขาดทุนของโรงสีข้าว D เปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ด้วยกัน พบว่ารายได้ของโรงสีข้าว D สูงกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ แต่โรงสีข้าวมีแนวโน้มลดลงในปี 2564 สังเกตได้ว่าแม้ในช่วงเกิดภาวะโรคระบาดโควิด 19 รายได้ของโรงสีข้าวยังคงเติบโตเพิ่มขึ้น (ภาพที่ 4.1) ในส่วนของสัดส่วนต้นทุนการผลิตพบว่าโรงสีข้าวมีสัดส่วนต้นทุนในปี 2564 เท่ากับร้อยละ 93 ลดลงจากปี 2563 ที่มีค่าเท่ากับร้อยละ 94 เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของสัดส่วนต้นทุนโรงสีข้าวขนาดใหญ่ในปี 2564 มีค่าเฉลี่ยสัดส่วนต้นทุนของโรงสีข้าวขนาดใหญ่เท่ากับร้อยละ 92 ลดลงจากปี 2563 ที่มีค่าเท่ากับร้อยละ 96 แสดงให้เห็นว่าโรงสีข้าวมีต้นทุนสูงกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ ในปี 2564 แต่ในช่วงปี 2562 - 2563 โรงสีข้าวมีต้นทุนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ ทำให้โรงสีข้าวมีความไม่มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งในตลาด (ภาพที่ 4.2)



ภาพที่ 4.1 **เปรียบเทียบรายได้ของโรงสีข้าว D และค่าเฉลี่ยโรงสีข้าวขนาดใหญ่**

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2565)



ภาพที่ 4.2 **เปรียบเทียบสัดส่วนต้นทุนการผลิตของโรงสีข้าว D และค่าเฉลี่ยโรงสีข้าวขนาดใหญ่**

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2565)

ด้านกำไรสุทธิหลังหักภาษีแล้ว พบว่าโรงสีข้าวมีกำไรสุทธิในปี 2564 มูลค่า 6.60 ล้านบาท มีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่มีค่าเท่ากับ 4.70 ล้านบาท ในปี 2563 โรงสีข้าวมีกำไรสุทธิมูลค่า 8.70 ล้านบาท มีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่มีกำไรเท่ากับ 5.00 ล้านบาท สะท้อนให้เห็นความสามารถในการแข่งขันของโรงสีข้าวมีค่าสูงกว่าคู่แข่งในตลาด

ด้านอัตราส่วนทางการเงินแสดงความสามารถในการทำกำไร พบว่าโรงสีข้าวอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (ROA) ของโรงสีข้าวมีแนวโน้มลดลงจากปี 2561 มีค่า 0.22 ในขณะที่ปี 2564 มีค่า 0.18 เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่พบว่ามีความต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ส่วนกำไรการดำเนินงานต่อรายได้รวมในปี 2561 มีค่าเท่ากับ 0.27 และในปี 2564 มีค่าเท่ากับ 0.23 เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่พบว่ามีความต่ำกว่าค่าเฉลี่ยสะท้อนให้เห็นว่าเมื่อเปรียบเทียบกับด้านความสามารถทำกำไรเมื่อเปรียบเทียบกับโรงสีข้าวขนาดใหญ่ด้วยกันนั้นโรงสีข้าวยังมีความสามารถในด้านนี้น้อยกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ (ตารางที่ 4.1)

8) ด้านสภาพคล่อง

ด้านอัตราส่วนทางการเงินเพื่อชี้วัดสภาพคล่องของโรงสีข้าว พบว่าอัตราส่วนหมุนเวียนของโรงสีข้าวในปี 2561 มีค่าร้อยละ 0.78 เท่า และในปี 2564 มีค่าเพิ่มเป็นร้อยละ 0.92 เท่า เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่พบว่ามีความต่ำกว่าค่าเฉลี่ยทุกปี ในด้านอัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้ในปี 2561 มีค่าร้อยละ 6.59 เท่า ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่มีค่าเท่ากับร้อยละ 14.44 แสดงให้เห็นว่าโรงสีข้าวสามารถเก็บเงินจากลูกหนี้ได้ช้ากว่า โดยในปี 2561 มีระยะเวลาเก็บหนี้ 55 วัน ในขณะที่อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้ในปี 2564 มีค่า 6.12 เท่า ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่มีค่าเท่ากับ 15.92 แสดงให้เห็นว่าโรงสีข้าวสามารถเก็บเงินจากลูกหนี้ได้ช้ากว่า โดยในปี 2564 มีระยะเวลาเก็บหนี้เพียง 59 วัน ในขณะที่ค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่เท่ากับ 22.90 วัน สะท้อนให้เห็นว่าโรงสีข้าวมีการเก็บหนี้ได้ช้าขึ้นกว่าเดิม จากอัตราส่วนทางการเงินในส่วนของสภาพคล่องของโรงสีข้าวจะเห็นได้ว่าโรงสีข้าวมีสภาพคล่องทางการเงินค่อนข้างดี โดยมีเงินทุนหมุนเวียนสูงมาก แต่ในด้านการเก็บหนี้จากลูกหนี้ และการจำหน่ายสินค้าพบว่ามีความสามารถลดลงสะท้อนให้เห็นว่าสภาพคล่องจากการดำเนินการลดลงจากในอดีต แต่โรงสีข้าวมีสินทรัพย์มากจึงทำให้มีเงินทุนหมุนเวียนสูงมาก การเก็บหนี้และการจำหน่ายสินค้าได้ช้าลงจึงไม่กระทบต่อสภาพคล่องของโรงสีข้าวมากนัก (ตารางที่ 4.1)

**ตารางที่ 4.1 อัตราส่วนทางการเงินของโรงพยาบาล D และค่าเฉลี่ยโรงพยาบาล
ขนาดใหญ่ ปี 2561 - 2564**

รายการ	2561		2562		2563		2564	
	โรงพยาบาล D	ค่าเฉลี่ย โรงพยาบาล ขนาดใหญ่	โรงพยาบาล D	ค่าเฉลี่ย โรงพยาบาล ขนาดใหญ่	โรงพยาบาล D	ค่าเฉลี่ย โรงพยาบาล ขนาดใหญ่	โรงพยาบาล D	ค่าเฉลี่ย โรงพยาบาล ขนาดใหญ่
ROA (%)	0.22	2.05	0.20	1.08	0.23	1.10	0.18	1.08
กำไร การดำเนินงาน ต่อรายได้รวม (%)	0.27	1.30	0.25	0.68	0.24	0.77	0.23	0.71
อัตราส่วน ทุนหมุนเวียน (เท่า)	0.78	1.27	0.93	1.20	0.97	1.14	0.92	1.34
อัตราการ หมุนเวียนของ ลูกหนี้ (เท่า)	6.59	14.44	6.65	13.01	6.99	16.20	6.12	15.92
อัตราการ หมุนเวียนของ สินค้าคงเหลือ (เท่า)	1.89	4.49	1.75	4.04	2.20	4.36	1.82	4.50
อัตราการ หมุนเวียน ของเจ้าหนี้ (เท่า)	18.53	120.18	12.51	71.02	16.88	47.71	15.54	54.07
อัตราการ หมุนเวียนของ สินทรัพย์รวม (เท่า)	1.04	2.19	1.02	1.90	1.23	1.91	1.02	1.91
อัตราค่าใช้จ่าย การดำเนินงาน ต่อรายได้รวม (%)	96.12	97.61	96.63	98.11	97.30	98.37	97.33	98.53

ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2565)

9) ด้านการบริหารจัดการองค์กร

ในการบริหารจัดการของโรงพยาบาลมีโครงสร้างบริหารงานแบบกระจายอำนาจการตัดสินใจ มีโครงสร้างองค์กรที่แบ่งเป็นฝ่ายต่าง ๆ ทำให้การบริหารงานของโรงพยาบาลสามารถขยายการทำงานไปได้หลายหลายด้าน ส่งผลต่อความคล่องตัวและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ในตัวผู้บริหาร

เป็นคนที่มีความเข้าใจถึงการนำเทคโนโลยีและการบริหารงานสมัยใหม่เข้ามาใช้ เช่น มีการนำเอาระบบการวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์การดำเนินงาน สร้างคู่มือในการทำงาน เพื่อกระจายการตัดสินใจ มีการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น หน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา แต่ไม่มีการสร้างความร่วมมือกับคู่ค้าพันธมิตร

4.1.3 การปรับตัวเชิงพลวัต

1) ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัตของโรงสีข้าว

1.1) ความสามารถในการปรับตัวด้านทรัพยากร (Resource Based Capacities)
ทรัพยากรที่โรงสีข้าวมีอยู่สามารถแบ่งออกได้เป็น

1.1.1) ทรัพยากรทรัพยากรเชิงกายภาพ (Physical Resources) คือ ทรัพยากรที่จับต้องได้ โดยพิจารณาจากปัจจัยต่อไปนี้

ก) ด้านเครื่องจักร พบว่าโรงสีข้าวมีการใช้เครื่องจักรที่ทันสมัย มีระบบการควบคุมแบบอัตโนมัติ ปัจจัยที่เป็นจุดเด่นคือ โรงสีข้าวมีการปรับเปลี่ยนเครื่องจักรด้วยตนเองเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการผลิตมากขึ้น ส่งผลให้มีอัตราแปรสภาพสูง อีกทั้งมีต้นทุนการผลิตต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ ดังนั้นประสิทธิภาพในการผลิตจึงเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันของโรงสีข้าวอย่างมาก ทั้งยังมีห้องเย็นสำหรับเก็บสต็อกข้าวเปลือกและข้าวสารเพื่อรักษาคุณภาพของข้าวหอมมะลิ นอกจากนี้มีการผลิตปัจจัยการผลิตอื่น ๆ ที่จำเป็นในการทำงาน เช่น การผลิตน้ำประปา และมีโรงไฟฟ้าเอง ทำให้ต้นทุนของโรงสีข้าวต่ำกว่าคู่แข่ง ในด้านนี้ถือเป็นจุดเด่นของโรงสีข้าวเป็นอย่างมาก

ข) ทรัพยากรมนุษย์ จากการสัมภาษณ์พบว่าแรงงานในสายการผลิตและสายบริหารเป็นพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน และมีทักษะดีมาก โรงสีข้าวได้มีการจัดอบรมและพัฒนาทักษะให้แก่พนักงาน กระจายอำนาจในการตัดสินใจ ทำให้พนักงานมีทักษะดี มีการนำเสนอวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้แก่องค์กร

ค) ที่ตั้งของโรงสีข้าวอยู่ในพื้นที่ที่มีข้าวหอมมะลิและข้าวเหนียว ทำให้โรงสีข้าวมีความได้เปรียบในด้านวัตถุดิบที่เพียงพอต่อความต้องการ โรงสีข้าวมีการตั้งลานรับซื้อในจังหวัดใกล้เคียง รวมถึงการมีที่จัดเก็บวัตถุดิบจำนวนมาก ทำให้มีความได้เปรียบในด้านวัตถุดิบ

ง) ด้านเงินทุน พบว่าโรงสีข้าวมีการดำเนินธุรกิจมานานทำให้มีการสะสมทุนมาก ทำให้มีสินทรัพย์สูง มีสภาพคล่องค่อนข้างดี มีเงินทุนหมุนเวียนสูงมาก แต่ในด้านการเก็บหนี้จากลูกหนี้ และสินค้าคงคลังพบว่ามีความสามารถลดลงสะท้อนให้เห็นว่าสภาพคล่องจากการดำเนิน

กิจการลดลงจากในอดีต แต่โรงสีข้าวมีสินทรัพย์มากจึงทำให้มีเงินทุนหมุนเวียนสูงมาก การเก็บหนี้และการจำหน่ายสินค้าได้ช้าลงจึงไม่กระทบต่อสภาพคล่องของโรงสีข้าวมากนัก อัตราส่วนทางการเงิน

1.1.2) ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Resources) เป็นทรัพย์สินทางปัญญา ความรู้ ทักษะที่เป็นเอกลักษณ์ และสร้างมูลค่าให้กิจการได้ เช่น ทักษะ ความรู้ในการสี ประสบการณ์ในการทำโรงสีข้าว เป็นต้น

ก) ความมีชื่อเสียงขององค์กรในด้านบริหารจัดการ ประสบการณ์การทำโรงสีข้าว โรงสีข้าวมีประสบการณ์ในการทำโรงสีข้าวเป็นเวลานาน ทำให้มีความได้เปรียบในด้านชื่อเสียง และสะสมองค์ความรู้ความเข้าใจในสภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมโรงสีข้าวเป็นอย่างดี และนำเอาประสบการณ์ในการทำงานมานานมาสร้างรายได้เปรียบในตลาดข้าวสารในประเทศ

ข) ทักษะการบริหารงาน ในด้านทัศนคติและความสามารถของผู้บริหารโรงสีข้าว นั้น พบว่าผู้บริหารโรงสีข้าวมีรูปแบบการบริหารงานแบบธุรกิจขนาดใหญ่ มีโครงสร้างการบริหารงานชัดเจน มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ มีการนำเอาเครื่องมือสมัยใหม่ เช่น การเก็บรวบรวมข้อมูลสถิติต่าง ๆ เพื่อนำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้บริหารมีความเข้าใจในการทำธุรกิจในรูปแบบสมัยใหม่ การกระจายอำนาจการตัดสินใจ มองภาพรวมของธุรกิจ ทำให้โรงสีข้าวสามารถขยายขนาดของธุรกิจได้มากขึ้น

ค) ทักษะความสามารถทางการผลิต โรงสีข้าวมีวิศวกรประจำโรงงานเพื่อปรับปรุงเครื่องจักรในการสีข้าวสาร ทำให้เครื่องจักรที่ใช้มีลักษณะเฉพาะ แตกต่างจากคู่แข่ง ส่งผลให้มีเปอร์เซ็นต์แปรสภาพข้าวสูงมาก มีการให้ความสำคัญต่อการใช้ข้อมูลมาทำการวิเคราะห์เพื่อกำหนดแผนการผลิต ถือว่ามีทักษะด้านการผลิตดีมาก

ง) ทักษะความสามารถทางการตลาด ผู้บริหารให้ความสำคัญในด้านตัวสินค้าคือ เน้นการพัฒนาคุณภาพสินค้าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า เน้นการสร้างตราสินค้าและภาพลักษณ์ที่ดี มีการขยายช่องทางการตลาดให้มีความหลากหลาย แต่ไม่เน้นการโฆษณาหรือทำโปรโมชั่น จึงถือว่ามีความทักษะด้านการตลาดค่อนข้างดี

1.1.3) ทรัพยากรทางสังคม (Social Resources) โรงสีข้าวจะมีประสบการณ์ในการบริหารโรงสีข้าวเป็นเวลานาน ให้ความสำคัญในด้านการสร้างความร่วมมือกับคู่ค้า พันธมิตรทางธุรกิจ มีการเข้าไปใช้ประโยชน์จากคู่ค้าให้เกิดประโยชน์ต่อการทำธุรกิจ ทำให้สามารถบริหารโซ่อุปทานตลอดโซ่อุปทานได้ดี สร้างข้อได้เปรียบด้านต้นทุนการบริหารโซ่อุปทาน มีการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น หน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา โดยการสร้างความร่วมมือนี้มักเป็นการที่หน่วยงานรัฐมีนโยบายหรือโครงการเข้ามาช่วยเหลือโรงสีข้าว โดยมักเป็นโครงการด้านการผลิต การลดต้นทุน

เมื่อประเมินความสามารถในการปรับตัวด้านทรัพยากร (Resource Based Capacities) ของโรงสีข้าว D พบว่ามีระดับความสามารถสูงมากซึ่งสูงกว่าระดับความสามารถเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่

2) ความสามารถด้านการรับรู้ (Sensing Capability)

จากการสัมภาษณ์พบว่าโรงสีข้าวให้ความสำคัญในเรื่องการรวบรวมข้อมูลมากจึงมีการติดตามข้อมูลข่าวสารในด้านต่าง ๆ เช่น พฤติกรรมผู้บริโภคข้าวถุง สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงสีข้าว การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมโรงสีข้าว และมีการติดตามข้อมูลของคู่แข่งในอุตสาหกรรมว่ามีการพัฒนาสินค้าและบริการอย่างไร มีการรวบรวมข้อมูลทั้งภายนอกและภายในเข้าระบบการจัดเก็บข้อมูลและมีการใช้โปรแกรมมาช่วยในการวิเคราะห์ถึงภัยคุกคามและโอกาสที่เกิดขึ้น

เมื่อประเมินความสามารถในการรับรู้ (Sensing Capability) ของโรงสีข้าว D พบว่ามีระดับสูงมากซึ่งสูงกว่าระดับความสามารถเฉลี่ยของโรงสีข้าวที่ทำการผลิตเพื่อจำหน่ายในประเทศ

3) ความสามารถด้านการยึดจับโอกาส (Seizing Capability)

ด้านความสามารถในการยึดจับโอกาส ผู้บริหารได้มีการนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาทำการวิเคราะห์โอกาสที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจได้ค่อนข้างมาก และมีการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ด้านการปรับตัวด้านการผลิต พบว่ามีการบริหารทรัพยากรและใช้การรับรู้ที่เกิดขึ้นมาปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น พัฒนาอัตราแปรสภาพต้นข้าวจนได้เปอร์เซ็นต์ต้นข้าวสูง ในสภาวะที่เกิดวิกฤติการณ์โควิด 19 สามารถปรับกระบวนการผลิตให้มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ได้ทันที

ด้านการตลาด พบว่าสามารถทราบถึงพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงและนำมาปรับเปลี่ยนรูปแบบของสินค้าและช่องทางการจัดจำหน่ายตามพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เน้นการสร้างตราสินค้าและสร้างการรับรู้ แต่ไม่มีการพัฒนาสินค้าให้มีความแตกต่างมากนัก แต่ในสภาวะที่เกิดวิกฤติการณ์โควิด-19 โรงสีข้าว D ยังสามารถเพิ่มรายได้ของโรงสีข้าวได้อย่างต่อเนื่อง สะท้อนให้เห็นว่าโรงสีข้าวสามารถยึดจับโอกาสได้ดี

นอกจากนี้โรงสีข้าวยังมีความสามารถในการกู้ยืมสินเชื่อสูงจึงทำให้มีเงินทุนเพียงพอต่อการบริหารงาน ไม่มีความเสี่ยงเรื่องสภาพคล่องและเงินทุน ทำให้สามารถนำเงินกู้ที่ได้มาใช้ในการปรับเปลี่ยนองค์กรในด้านต่าง ๆ ได้อย่างเพียงพอ

เมื่อประเมินความสามารถในด้านการยึดจับโอกาส (Seizing Capability) ของโรงสีข้าว D พบว่ามีระดับสูงมากซึ่งสูงกว่าระดับความสามารถเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่

4) ความสามารถด้านการปฏิรูปองค์กรและธุรกิจ (Reconfiguring Capability)

โรงสีข้าว D เป็นโรงสีข้าวที่มีการปรับตัวขยายธุรกิจทั้งในระดับต้นน้ำและปลายน้ำ เช่น การขยายไปเป็นผู้รวบรวม เป็นผู้ส่งออกข้าว โรงสีข้าวมีการบริหารจัดการธุรกิจตลอดโซ่อุปทาน ให้มีประสิทธิภาพตลอดทั้งโซ่อุปทาน ทำให้โรงสีข้าว D สามารถบริหารต้นทุนได้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ โรงสีข้าวได้ขยายธุรกิจไปยังธุรกิจอื่น เช่น ธุรกิจขนส่ง ธุรกิจโรงไฟฟ้า และโรงงานผลิตน้ำประปา

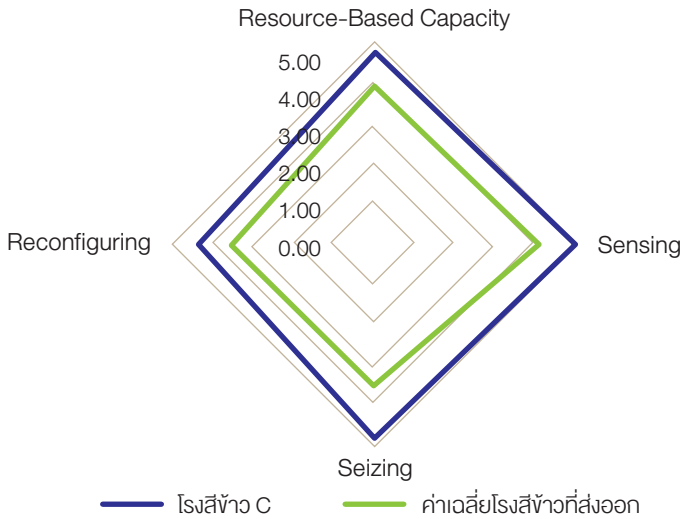
นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ พบว่าเมื่อพิจารณาความสามารถในด้านผลิตภัณฑ์ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันแม้ว่าโรงสีข้าวจะเน้นไปที่การสร้างภาพลักษณ์ และตราสินค้าของโรงสีข้าวได้ดี แต่ยังมีสินค้าที่ไม่หลากหลายมากนัก ยังเป็นสินค้าในรูปแบบเดิมคือ ข้าวสาร ไม่มีการสร้างนวัตกรรมในด้านสินค้าใหม่ ๆ ขาดการวิจัยพัฒนาสินค้าใหม่ที่สามารถเพิ่มมูลค่าสินค้า

นวัตกรรมกระบวนการเปลี่ยนแปลงวิธีการผลิตสินค้า ในด้านการผลิตพบว่าโรงสีข้าวให้ความสำคัญในเรื่องประสิทธิภาพการผลิตให้สูงกว่าคู่แข่ง มีเน้นการปรับปรุงเครื่องจักรให้มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับรูปแบบการสีข้าวของโรงสีข้าว มีการวางแผนการผลิตด้วยการใช้การวิเคราะห์ข้อมูล ถือว่ายังมีนวัตกรรมด้านกระบวนการเปลี่ยนแปลงวิธีการผลิตสินค้า

นวัตกรรมการเปลี่ยนกรอบแนวคิดพฤติกรรมองค์กร โครงสร้างและระบบขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กร พบว่าโรงสีข้าวมีการนำรูปแบบการบริหารงานองค์กรสมัยใหม่เข้ามาใช้ ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและระบบในองค์กรบ้างโดยมีการนำเอาระบบคอมพิวเตอร์และโปรแกรมต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการทำงาน และถือเป็นหัวใจสำคัญในการทำงาน มีโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ การตัดสินใจ มีระบบการทำคู่มือเพื่อเป็นแนวทางในการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ให้ความสำคัญต่อพนักงาน มีสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่พนักงาน

การวิจัยและพัฒนา โรงสีข้าวมีการทำงานวิจัยและพัฒนาในด้านต่าง ๆ แต่เน้นไปที่ด้านการผลิตมากกว่าด้านผลิตภัณฑ์ มีการสร้างความร่วมมือกับภาครัฐ สถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานวิจัย แต่เป็นการเน้นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการผลิตมากกว่า

เมื่อประเมินความสามารถในด้านการปฏิรูปองค์กรและธุรกิจ (Reconfiguring Capability) ของโรงสีข้าว D มีระดับสูงมากซึ่งสูงกว่าระดับความสามารถเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ ค่าที่ได้สูงกว่าค่าเฉลี่ยสะท้อนให้เห็นว่าโรงสีข้าวมีนวัตกรรมในการปฏิรูปการทำงานขององค์กร (ภาพที่ 4.3)



ภาพที่ 4.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวเชิงพลวัตของโรงสีข้าว D

ที่มา : จากการวิเคราะห์

4.1.4 ความสำเร็จในการปรับตัวเชิงพลวัต

จากการศึกษาพบว่าโรงสีข้าว D มีความสามารถในด้านทรัพยากรสูงกว่าโรงสีข้าวขนาดใหญ่ และในการวัดความสามารถเชิงพลวัตของโรงสีข้าว D พบว่ามีความสามารถวัดค่าได้เท่ากับ 4.73 เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.70 พบว่ามีความสามารถเชิงพลวัตสูงกว่าค่าเฉลี่ย แสดงให้เห็นว่าโรงสีข้าว D มีความสามารถในการปรับตัวเชิงพลวัตมากกว่าโรงสีข้าวขนาดใหญ่ในประเทศ จากการที่โรงสีข้าวมีศักยภาพด้านทรัพยากร และมีความสามารถเชิงพลวัตมากกว่าโรงสีข้าวอื่น ๆ ทำให้โรงสีข้าวสามารถปฏิรูปองค์กรและธุรกิจ เพื่อรองรับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของอุตสาหกรรมโรงสีข้าวได้ดีมากส่งผลให้โรงสีข้าวมีอัตราความสำเร็จสูงคือ มีค่าเท่ากับ 3.00 โดยปัจจัยที่ชีวิตความสำเร็จจากการปรับตัวมี 6 ด้าน ดังต่อไปนี้

- 1) การเพิ่มขึ้นของรายได้ จากข้อมูลงบการเงินของโรงสีข้าวพบว่าอัตราการเติบโตของรายได้โดยมีค่าเท่ากับ 1.40 ถือว่าโรงสีข้าวประสบความสำเร็จในการปรับตัวทำให้รายได้โดยเฉลี่ยเพิ่มสูงขึ้นไม่มากนัก
- 2) การเพิ่มขึ้นของกำไร จากข้อมูลงบการเงินของโรงสีข้าวพบว่าอัตราการเติบโตของกำไรโดยมีค่าเท่ากับ 37.79 ถือว่าโรงสีข้าวประสบความสำเร็จในการปรับตัวทำให้กำไรโดยเฉลี่ยเพิ่มสูงขึ้นมาก

3) รายได้ที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าเดิม มีรายได้จากกลุ่มลูกค้าเดิมเพิ่มประมาณร้อยละ 10 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มลูกค้าเดิมของโรงสีข้าวมีความจงรักภักดีต่อสินค้าของโรงสีข้าว

4) การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ พบว่ามีรายได้จากกลุ่มลูกค้าใหม่ แสดงให้เห็นว่าโรงสีข้าวมีความสามารถในการหาลูกค้าใหม่

5) การเพิ่มขึ้นของจำนวนสินค้าและบริการใหม่ โรงสีข้าวมีการขยายกิจการให้บริการใหม่เพิ่มขึ้น โดยการขยายธุรกิจไปทำธุรกิจอื่น เช่น โรงไฟฟ้า โรงผลิตน้ำประปา

6) การเพิ่มขึ้นของช่องทางการจัดจำหน่าย ไม่มีช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่เพิ่มขึ้น

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่าโรงสีข้าว D มีสมรรถนะแบบเฉพาะโดดเด่น (Distinctive Competency) กว่าคู่แข่งอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมโรงสีข้าว นั่นคือมีความสามารถที่ทำให้โรงสีข้าว D สามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงสีข้าวได้อย่างยั่งยืน จะเห็นได้ว่าในช่วงที่เกิดวิกฤติโรคระบาดโควิด-19 รายได้ของโรงสีข้าวไม่ได้รับผลกระทบจากวิกฤติครั้งนี้ เนื่องจากโรงสีข้าวได้มีการขยายตัวไปทำธุรกิจตลอดห่วงโซ่อุปทาน การบริหารประสิทธิภาพตลอดห่วงโซ่ทำให้มีต้นทุนในการดำเนินงานต่ำ โรงสีข้าว D มีจุดเด่นในด้านการที่โรงสีข้าวมุ่งขยายธุรกิจให้ครอบคลุมตลอดห่วงโซ่อุปทานโรงสีข้าว เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด อีกทั้งมีการขยายกิจการไปยังธุรกิจอื่นที่มีความเกี่ยวเนื่อง เช่น ธุรกิจขนส่ง โรงไฟฟ้า เพื่อสนับสนุนธุรกิจโรงสีข้าวที่เป็นธุรกิจหลัก

4.2 โรงสีข้าว E

“โรงสีข้าว E ใช้วิธีการปรับตัวแบบซับซ้อน (Complex Adaptation) โดยโรงสีข้าวได้มีการขยายธุรกิจไปยังต้นน้ำและปลายน้ำ และมุ่งเน้นไปที่การสร้างภาพลักษณ์และการรับรู้ตราสินค้า”

4.2.1 ข้อมูลทั่วไปของโรงสีข้าว E

โรงสีข้าว E เป็นโรงสีข้าวที่มีการขยายไปทำธุรกิจเกี่ยวกับข้าวทั้งด้านต้นน้ำและปลายน้ำ โดยเริ่มก่อตั้งตั้งแต่ปี 2480 ปัจจุบันได้มีโรงสีข้าวทั้งของตนเองและเช่า โดยโรงสีข้าว E จำนวน 3 แห่ง ตั้งกระจายอยู่ในพื้นที่ภาคกลางและภาคอีสาน มีกำลังการผลิตรวมกันประมาณ 900 ตันต่อวัน แนวทางการขยายโรงสีข้าว นั้น ทางโรงสีข้าวจะมีการไปเช่าโรงสีข้าวเพื่อใช้ในการดำเนินงาน โดยโรงสีข้าวที่ไปเช่านั้นจะต้องมีเตาอบเพื่อสามารถรับข้าวเปลือกให้ทันต่อความต้องการในฤดูกาลเก็บเกี่ยว นอกจากนั้นโรงสีข้าวที่เช่าจะต้องสามารถอบได้ผลผลิตเท่ากันหรือมากกว่าโรงสีข้าว E ปัจจุบันโรงสีข้าวมีทุนจดทะเบียน 300 ล้านบาท นอกจากนี้โรงสีข้าวได้ขยายธุรกิจของโรงสีข้าวโดยมีการจัดตั้งบริษัทเพื่อเป็นผู้จำหน่ายข้าว

4.2.2 ไร่คุณค่าของโรงสีข้าว E

1) การนำเข้าวัตถุดิบ

วัตถุดิบหลักของโรงสีข้าว คือ ข้าวเปลือกหอมมะลิ ข้าวเปลือกจ้าว และข้าวเหนียว โดยในด้านการนำเข้าปัจจัยการผลิตของโรงสีข้าว โรงสีข้าวจะรับซื้อข้าวเปลือกจากเกษตรกรและผู้รวบรวมทั้งในและนอกพื้นที่ โดยจะรับซื้อที่หน้าโรงสีข้าว อีกทั้งในฤดูกาลเก็บเกี่ยวจะมีการเช่าโรงสีข้าวเพิ่มในพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี ศรีสะเกษ และสุรินทร์ เพื่อเป็นจุดรับซื้อข้าว เพื่อให้ได้ปริมาณข้าวที่เพียงพอต่อความต้องการ จากการที่โรงสีข้าวมีความต้องการปริมาณประมาณ 240,000 ตันข้าวเปลือก ในการผลิต 1 ปี และเพื่อที่จะใช้โรงอบในการอบข้าวที่รับซื้อที่มีความชื้นสูงให้ความชื้นลดลงภายใน 24 ชั่วโมง จากการกระจายจุดรับซื้อและโรงอบในช่วงฤดูกาลเก็บเกี่ยวทำให้โรงสีข้าวไม่ได้รับผลกระทบจากปริมาณอุปทานข้าวเปลือกลดลงมากนัก สามารถซื้อข้าวเปลือกในปริมาณเท่าเดิม จากการสัมภาษณ์พบว่าในการรับซื้อข้าวเปลือกของโรงสีข้าวจะมีการตรวจสอบคุณภาพข้าวเปลือก เมื่อรับซื้อแล้วจะมีการทำความสะอาดและนำไปเก็บไว้ในไซโลเพื่อใช้ในการสีต่อไป

นอกจากนี้เพื่อให้ข้าวของโรงสีข้าวมีคุณภาพดี ทางโรงสีข้าวได้ริเริ่มโครงการส่งเสริมให้เกษตรกรปลูกข้าวโดยมีการเข้าไปช่วยเหลือเกษตรกรในด้านเทคโนโลยีการปลูกข้าว เช่น การนำเครื่องมือที่ทันสมัยเข้าไปช่วย การตรวจสอบดิน การใช้โดรนในการปลูกข้าว การปลูกข้าวด้วยวิธีนาหยอด ปัจจุบันมีพื้นที่ปลูกข้าวประมาณ 60,000 ไร่ นอกจากนี้ทางโรงสีข้าวให้ความสำคัญต่อความบริสุทธิ์ของพันธุ์ข้าวหอมมะลิเป็นอย่างมากจึงมีการวิจัยพัฒนาสายพันธุ์ข้าวหอมมะลิที่มีความบริสุทธิ์เพื่อนำมาใช้กับเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการของโรงสีข้าว

ปัญหาที่พบในด้านวัตถุดิบ คือ ข้าวเปลือกที่รับซื้อในภาคกลางมีหลายสายพันธุ์ผสมกัน ทำให้เมื่อนำไปอบ ข้าวเปลือกจะไม่สม่ำเสมอ และเมื่อนำไปสีจะเกิดการแตกหักมากขึ้น ส่วนข้าวเปลือกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการผสมน้อยกว่า

2) การผลิต

โรงสีข้าว E มีกำลังการผลิตสูงสุดที่ 900 ตันข้าวเปลือกต่อวัน ปัจจุบันโรงสีข้าวมีโรงสีข้าวทั้งหมด 3 แห่ง มีการสีข้าวเปลือกจำนวน 240,000 ตันข้าวเปลือก คิดเป็นร้อยละ 73 ของกำลังการผลิตสูงสุดของโรงสีข้าว โดยจะเน้นสีข้าวเจ้า ข้าวหอมมะลิ และข้าวเหนียว

ในกระบวนการผลิตของโรงสีข้าวมีการนำเอาเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยเข้ามาใช้มีการนำหุ่นยนต์มาใช้เพื่อลดการใช้แรงงาน โรงสีข้าวเชื่อว่าอัตราแปรสภาพของโรงสีข้าวขึ้นอยู่กับ การอบข้าว แม้ว่าข้าวเปลือกจะมีคุณภาพไม่ดีมากนัก โรงสีข้าวสามารถนำปรับปรุงให้ได้คุณภาพตามที่ต้องการ โดยอัตราแปรสภาพต้นข้าวของข้าวหอมมะลิของโรงสีข้าวอยู่ที่ประมาณ 550 กิโลกรัม ส่วนข้าวเหนียวประมาณ 495 กิโลกรัม (ตารางที่ 4.2)

ตารางที่ 4.2 อัตราการแปรสภาพข้าวของโรงสีข้าว E

(หน่วย: กิโลกรัม)

ชนิดข้าว	ข้าวหอมมะลิ	ข้าวเหนียว
ต้นข้าว	550	495
ข้าวหัก	120	100
รำหยาบ+รำละเอียด	80	100
แกลบ	250	250

ที่มา: จากการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนต้นทุนการอบข้าวมีต้นทุนประมาณ 450 บาทต่อตัน และต้นทุนการสีข้าวมีต้นทุนประมาณ 403 บาทต่อตัน โดยเป็นต้นทุนค่าแรงประมาณ 100 บาทต่อตัน ค่าไฟฟ้า 200 บาทต่อตัน ค่ารยาฆ่าแมลง 3 บาทต่อตัน และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เช่น การบริหารจัดการ ซ่อมแซมเครื่องจักร 100 บาทต่อตัน

3) การส่งมอบและการจัดการสินค้าคงคลัง

การจัดการสินค้าคงคลังของโรงสีข้าว E มีการจัดเก็บสต็อกข้าวเปลือกและข้าวสารในไซโล และมีห้องเย็นใช้เก็บข้าวหอมมะลิทั้งที่เป็นข้าวเปลือกและข้าวสารเพื่อเป็นการคงคุณภาพข้าวหอมมะลิให้มีคุณภาพดี ทำให้ทางโรงสีข้าวสามารถผลิตข้าวถุงหอมมะลิใหม่ต้นฤดูขายได้ตลอดทั้งปีถึงแม้ว่าข้าวหอมมะลิจะมีการเก็บเกี่ยวผลผลิตเพียงปีละครั้ง

ในส่วนของอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือพบว่าในปี 2561 มีค่าเท่ากับ 2.84 และในปี 2564 มีค่าเท่ากับ 3.26 แสดงให้เห็นว่าโรงสีข้าวมีความสามารถจำหน่ายสินค้าออกไปได้เร็วขึ้น โดยในปี 2561 ใช้เวลาจำหน่ายสินค้า 128.52 วัน และในปี 2564 ใช้เวลามากขึ้นเป็น 111.96 วัน แต่เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่พบว่า มีระยะเวลาจำหน่ายสินค้าสูงกว่าโรงสีข้าวขนาดใหญ่ค่อนข้างมาก ส่วนหนึ่งเนื่องจากการที่โรงสีข้าวมีจำหน่ายข้าวสารจำนวนมาก และมีการสต็อกข้าวสารไว้เพื่อจำหน่ายตลอดทั้งปี จะเห็นได้ว่าในการสต็อกข้าวสารเพื่อจำหน่ายตลาดในประเทศจะต้องมีข้าวสารมากเพียงพอในการจำหน่ายตลอดทั้งปีทำให้มีต้นทุนในการจัดเก็บข้าวสารสูง

ด้านการส่งมอบสินค้า ทางโรงสีข้าวมีรถบรรทุกที่ใช้ในการขนส่งของตนเอง แต่ในบางกรณี เช่น การขายผ่านช่องทางออนไลน์ทางโรงสีข้าวจะใช้บริการบริษัทโลจิสติกส์ ทำให้ประสิทธิภาพต้นทุนค่าขนส่งสูง ทางโรงสีข้าวจึงได้มีการสร้างความร่วมมือกับบริษัทโลจิสติกส์เพื่อลดต้นทุนค่าขนส่ง

4) การตลาด

โรงสีข้าวมีการทำการตลาดด้วยกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Product Differentiation) เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าเพื่อเจาะกลุ่มลูกค้าพรีเมียม โดยมีการสร้างความรับรู้ในตราสินค้าคือผู้เชี่ยวชาญด้านข้าวที่มีความหลากหลายของข้าวเพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภคหลายกลุ่ม สินค้าของโรงสีข้าวผลิตภายใต้ผลิตภัณฑ์ในตราโรงสีข้าวซึ่งประกอบตราสินค้าหลายยี่ห้อ ตามแต่ชนิดของสินค้า และกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ในส่วนของผลิตภัณฑ์ได้แก่ข้าวบรรจุถุง ได้แก่ ข้าวหอมมะลิ ข้าวกล้อง ข้าวเหนียว นอกจากนี้ยังมีการสร้างผลิตภัณฑ์แบบ Limited Edition และข้าวพร้อมรับประทาน (Ready Rice) ที่สามารถเก็บได้นานถึงหนึ่งปีโดยไม่ต้องแช่เย็น

ด้านช่องทางจัดจำหน่าย ปัจจุบันโรงสีข้าวจำหน่ายในประเทศในสัดส่วนร้อยละ 55 โดยเป็นการจำหน่ายผ่านช่องทางร้านค้าปลีก ซูเปอร์มาร์เก็ต และ โมเดิร์นเทรด ในระยะหลังก่อนเกิดวิกฤติโรคระบาดทางโรงสีข้าวได้ขยายช่องทางจัดจำหน่ายไปในช่องทางออนไลน์ โดยในช่วงต้นประสบปัญหาในการจำหน่ายเนื่องจากข้าวมีน้ำหนักมากทำให้ต้นทุนค่าขนส่งสูง ในระยะหลังทางโรงสีข้าวได้สร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทำให้สามารถลดต้นทุนค่าขนส่งได้ และได้ขยายช่องทางจำหน่ายแบบออนไลน์จนเป็นผู้นำตลาดในตลาดออนไลน์ เช่น Market Place

ตลาดต่างประเทศ โรงสีข้าวมีการส่งออกประมาณร้อยละ 45 โดยเป็นการจำหน่ายในตราสินค้าของโรงสีข้าวเองมากกว่าร้อยละ 80 ตลาดหลักคือ ประเทศฮ่องกง ร้อยละ 30 และสิงคโปร์ ร้อยละ 10 และยังมีประเทศอเมริกา ออสเตรเลีย และอื่น ๆ รวม 50 กว่าประเทศ ในการทำการตลาดโรงสีข้าวจะเน้นการสร้างตราสินค้าเพื่อให้ผู้บริโภคเกิดความภาคภูมิใจ มุ่งพัฒนาสินค้าที่มีความแตกต่าง โดยอนาคตคาดว่าจะเน้นไปที่ข้าวสุขภาพมากขึ้น เนื่องจากเป็นสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มสูง โดยในปัจจุบันสัดส่วนยอดจำหน่ายของข้าวสุขภาพจะมีเพียงร้อยละ 3 ของภาพรวมยอดจำหน่าย แต่โรงสีข้าวมองว่าตลาดนี้ค่อนข้างเติบโตเร็ว โดยเฉพาะเมื่อเกิดโรคโควิด-19 ระบาด ทำให้ผู้บริโภคใส่ใจสุขภาพมากกว่าเดิมประกอบกับสินค้านี้ในตลาดมีค่อนข้างน้อย ส่วนมากผู้เล่นในตลาดเป็นผู้ค้ารายย่อย เช่น เกษตรกรชุมชน ดังนั้นการรุกตลาดนี้จึงเป็นจุดได้เปรียบของโรงสีข้าว ในขณะเดียวกัน โรงสีข้าวได้เข้าไปซื้อกิจการร้านค้าปลีกเกี่ยวกับสุขภาพเพื่อเป็นช่องทางในการทำตลาดสินค้าเพื่อสุขภาพนอกจากข้าว เพราะทิศทางตลาดนี้ค่อนข้างเติบโต และการมีช่องทางของตัวเองย่อมส่งเสริมการจำหน่ายได้ดีกว่า

5) ด้านการเงิน

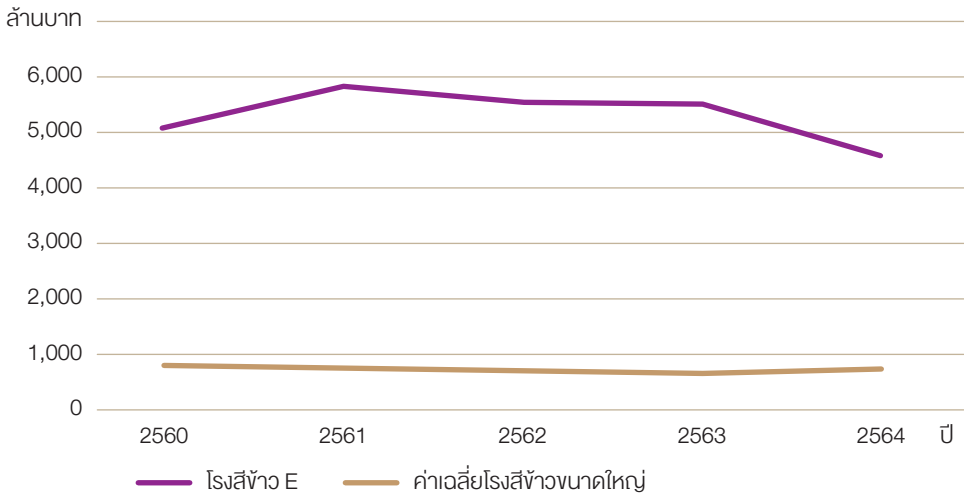
ด้านการเงิน แหล่งที่มาของเงินทุนหมุนเวียนมาจากสินเชื่อ โดยในปี 2564 มีหนี้สินหมุนเวียน 1,971 ล้านบาท ลดลงจากปี 2563 ที่มีหนี้สินหมุนเวียน 2,182 ล้านบาท โดยโรงสีข้าวไม่มีปัญหาเรื่องแหล่งเงินกู้

6) ด้านรายได้

ด้านรายได้ของโรงสีข้าว พบว่ามีรายได้ในปี 2564 มูลค่า 4,543 ล้านบาท ลดลงจากปี 2563 มูลค่า 5,480 ล้านบาท โดยในช่วงปี 2562 - 2563 เป็นช่วงที่เกิดภาวะโรคระบาดส่งผลให้แนวโน้มรายได้ลดลง ในปี 2564 โรงสีข้าวมีต้นทุนการผลิตเท่ากับ 4,145 ล้านบาท ในขณะที่ปี 2563 มีต้นทุนเท่ากับ 5,061 ล้านบาท และโรงสีข้าวมีกำไรในปี 2564 เท่ากับ 51 ล้านบาท ในปี 2563 มีกำไรเท่ากับ 56 ล้านบาท จากงบกำไรขาดทุนของโรงสีข้าวพบว่าในปี 2561 โรงสีข้าวมีกำไรลดลงอย่างมาก สาเหตุเนื่องจากการลงทุนในสินทรัพย์เพิ่มมากขึ้น โดยมีการกู้ยืมเงินเพิ่มทำให้ต้นทุนดอกเบี้ยเพิ่มสูงมาก แต่ในปี 2562 เป็นต้นมากำไรได้กลับมาเพิ่มขึ้น จนกระทั่งปี 2564 ที่มีกำไรลดลง โดยในปี 2564 โรงสีข้าวมีต้นทุนการผลิตเพียงร้อยละ 91 ลดต่ำลงจากปี 2563 ซึ่งมีต้นทุนการผลิตร้อยละ 92 ในขณะที่ปี 2561 มีต้นทุนร้อยละ 91 เช่นกัน

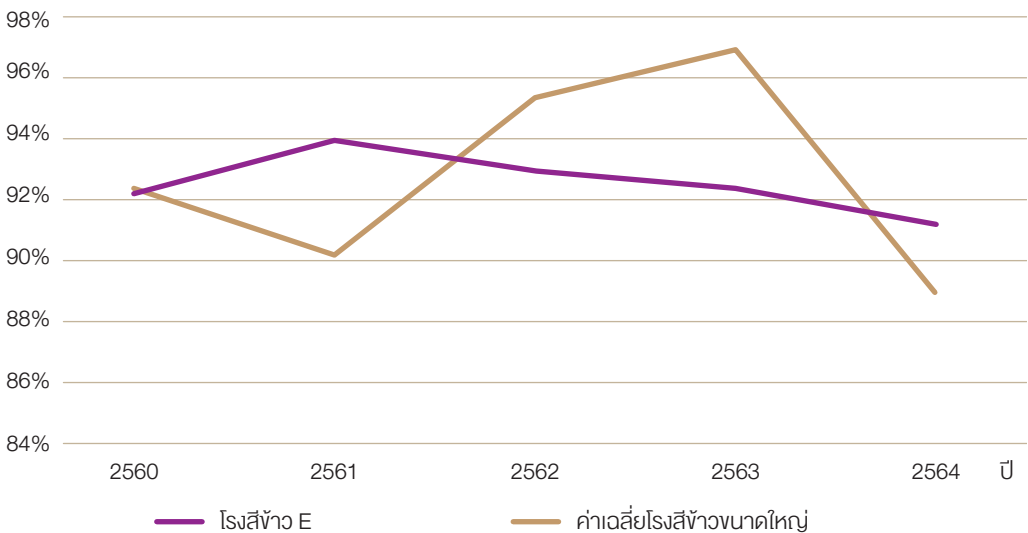
เมื่อพิจารณาจากงบกำไรขาดทุนของโรงสีข้าวเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ด้วยกัน พบว่าในด้านรายได้ของโรงสีข้าวเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยรายได้ของโรงสีข้าวขนาดใหญ่พบว่ารายได้ของโรงสีข้าวสูงกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ แม้ว่ารายได้โรงสีข้าวมีแนวโน้มลดลงจากปี 2561 แต่รายได้ของโรงสีข้าวยังสูงกว่ารายได้เฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่อยู่มาก (ภาพที่ 4.4) ในส่วนของสัดส่วนต้นทุนการผลิตพบว่าโรงสีข้าวมีสัดส่วนต้นทุนในปี 2564 เท่ากับร้อยละ 91 ลดลงจากปี 2563 ที่มีค่าเท่ากับร้อยละ 92 เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของสัดส่วนต้นทุนโรงสีข้าวขนาดใหญ่ในปี 2564 มีค่าเฉลี่ยสัดส่วนต้นทุนของโรงสีข้าวขนาดใหญ่เท่ากับร้อยละ 89 ลดลงจากปี 2563 ที่มีค่าเท่ากับร้อยละ 97 แสดงให้เห็นว่าโรงสีข้าวมีต้นทุนสูงกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ในปี 2564 แต่ในช่วงปี 2562 - 2563 โรงสีข้าวมีต้นทุนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ แต่หากพิจารณาจากแนวโน้มสัดส่วนต้นทุนของโรงสีข้าวพบว่าแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องทำให้โรงสีข้าวมีความได้เปรียบมากขึ้น (ภาพที่ 4.5)

ด้านกำไรสุทธิหลังหักภาษีแล้ว พบว่าโรงสีข้าวมีกำไรสุทธิในปี 2564 มูลค่า 51 ล้านบาท มีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่มีค่าเท่ากับ 2.40 ล้านบาท ในปี 2563 โรงสีข้าวมีกำไรสุทธิมูลค่า 56 ล้านบาท มีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่มีกำไรเท่ากับ 2.90 ล้านบาท สะท้อนให้เห็นความสามารถในการแข่งขันของโรงสีข้าวมีค่าสูงกว่าคู่แข่งในตลาด



ภาพที่ 4.4 เปรียบเทียบรายได้ของโรงสีข้าว E และค่าเฉลี่ยโรงสีข้าวขนาดใหญ่

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2565)



ภาพที่ 4.5 เปรียบเทียบสัดส่วนต้นทุนการผลิตของโรงสีข้าว E และค่าเฉลี่ยโรงสีข้าวขนาดใหญ่

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2565)

ด้านอัตราส่วนทางการเงินแสดงความสามารถในการทำกำไร พบว่าโรงสีข้าวอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (ROA) ของโรงสีข้าวมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากปี 2561 มีค่าร้อยละ 0.24 ในขณะที่ปี 2564 มีค่าร้อยละ 1.90 เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่พบว่าในปี 2564 มีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย ส่วนกำไรการดำเนินงานต่อรายได้รวมในปี 2561 มีค่าเท่ากับ 0.14 และในปี 2564 มีค่าเท่ากับ 1.13 เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่พบว่าในปี 2561 มีค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ย แต่นับจากปี 2562 เป็นต้นมามีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่สะท้อนให้เห็นว่าเมื่อเปรียบเทียบในด้านความสามารถทำกำไรเมื่อเปรียบเทียบกับโรงสีข้าวขนาดใหญ่ด้วยกันนั้นโรงสีข้าวยังมีความสามารถในด้านนี้มากกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ (ตารางที่ 4.3)

7) สภาพคล่อง

ด้านอัตราส่วนทางการเงินเพื่อชี้วัดสภาพคล่องของโรงสีข้าว พบว่าอัตราส่วนทุนหมุนเวียนของโรงสีข้าวในปี 2561 มีค่า 0.83 เท่า และในปี 2564 มีค่าเพิ่มเป็น 0.84 เท่า เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่พบว่ามีค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ยทุกปี ในด้านอัตรการหมุนเวียนของลูกหนี้ในปี 2561 มีค่า 15.73 เท่า ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่มีค่าเท่ากับ 14.44 แสดงให้เห็นว่าโรงสีข้าวสามารถเก็บเงินจากลูกหนี้ได้เร็วกว่า โดยในปี 2561 มีระยะเวลาเก็บหนี้ 23.20 วัน ในขณะที่อัตรการหมุนเวียนของลูกหนี้ในปี 2564 มีค่า 11.52 เท่า สูงกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่มีค่าเท่ากับ 8.19 แสดงให้เห็นว่าโรงสีข้าวสามารถเก็บเงินจากลูกหนี้ได้เร็วกว่า โดยในปี 2564 มีระยะเวลาเก็บหนี้เพียง 31.60 วัน ในขณะที่ค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่เท่ากับ 44.56 วัน สะท้อนให้เห็นว่าโรงสีข้าวมีการเก็บหนี้ได้ช้าลงกว่าเดิมแต่ยังสูงกว่าโรงสีข้าวขนาดใหญ่รายอื่น ๆ ในส่วนของอัตรการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือพบว่าในปี 2561 มีค่าเท่ากับ 2.84 และในปี 2564 มีค่าเท่ากับ 3.26 แสดงให้เห็นว่าโรงสีข้าวมีความสามารถจำหน่ายสินค้าออกไปได้เร็วขึ้น โดยในปี 2561 ใช้เวลาจำหน่ายสินค้า 128.52 วัน และในปี 2564 ใช้เวลาลดลงเป็น 111.96 วัน แต่เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่พบว่ามีค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ยค่อนข้างมาก ส่วนหนึ่งเนื่องจากการที่โรงสีข้าวมีจำหน่ายข้าวสารจำนวนมาก และมีการสต็อกข้าวสารไว้เพื่อจำหน่ายตลอดทั้งปี จากอัตราส่วนทางการเงินเพื่อชี้สภาพคล่องของโรงสีข้าวจะเห็นได้ว่าโรงสีข้าวมีสภาพคล่องทางการเงินค่อนข้างดี โดยมีเงินทุนหมุนเวียนสูงมาก ในด้านการเก็บหนี้จากลูกหนี้แม้จะเก็บได้ช้าลงแต่ยังเร็วกว่าค่าเฉลี่ย และการจำหน่ายสินค้าพบว่ามี ความสามารถเพิ่มมากขึ้นสะท้อนให้เห็นว่าสภาพคล่องจากการดำเนินกิจการยังต่ำกว่าโรงสีข้าวขนาดใหญ่อื่น ๆ ส่วนหนึ่งมาจากโรงสีข้าวมีการสต็อกสินค้าไว้จำหน่ายจำนวนมาก (ตารางที่ 4.3)

8) ด้านการบริหารจัดการองค์กร

ในการบริหารจัดการของโรงสีข้าวมีโครงสร้างบริหารงานแบบองค์กรขนาดใหญ่ มีโครงสร้างการบริหารงานชัดเจน กระจายอำนาจการตัดสินใจตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีโครงสร้างองค์กรที่แบ่งเป็นฝ่ายต่าง ๆ ทำให้การบริหารงานของโรงสีข้าวสามารถขยายการทำงานไปได้หลายหลายด้าน มีผู้บริหารมืออาชีพเข้ามาบริหารงาน ไม่ใช่เฉพาะคนในครอบครัวส่งผลต่อรูปแบบการทำงานแบบมืออาชีพ ในตัวผู้บริหารเป็นคนที่มีความวิสัยทัศน์ มุ่งพัฒนาอุตสาหกรรมข้าว เห็นได้จากการเข้าไปริเริ่มโครงการพัฒนาเมล็ดพันธุ์ข้าวหอมมะลิให้มีความบริสุทธิ์ มีการเริ่มโครงการข้าวนาหยอด รวมไปถึงการพยายามสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าข้าว

ตารางที่ 4.3 อัตราส่วนทางการเงินของโรงสีข้าว E และค่าเฉลี่ยโรงสีข้าวขนาดใหญ่ ปี 2561 - 2564

รายการ	2561		2562		2563		2564	
	โรงสีข้าว E	ค่าเฉลี่ยโรงสีข้าวขนาดใหญ่	โรงสีข้าว E	ค่าเฉลี่ยโรงสีข้าวขนาดใหญ่	โรงสีข้าว E	ค่าเฉลี่ยโรงสีข้าวขนาดใหญ่	โรงสีข้าว E	ค่าเฉลี่ยโรงสีข้าวขนาดใหญ่
ROA (%)	0.24	2.05	1.34	0.78	1.69	1.12	1.90	1.19
กำไรดำเนินงานต่อรายได้รวม (%)	0.14	1.30	0.89	0.45	1.02	0.49	1.13	0.40
อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า)	0.83	1.27	0.85	1.21	0.83	1.44	0.84	1.41
อัตรากาทรทุนหมุนเวียนของลูกหนี้ (เท่า)	15.73	14.44	13.44	7.37	14.40	8.75	11.52	8.19
อัตรากาทรทุนหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ (เท่า)	2.84	4.49	2.40	5.82	2.73	6.01	3.26	4.93
อัตรากาทรทุนหมุนเวียนของเจ้าหนี้ (เท่า)	10.87	120.18	9.46	11.47	8.59	16.50	6.70	13.56
อัตรากาทรทุนหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (เท่า)	1.73	2.19	1.51	2.27	1.66	2.54	1.68	2.64
อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้รวม (%)	97.97	97.61	97.31	98.98	97.29	99.19	97.70	99.20

ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2565)

4.2.3 การปรับตัวเชิงพลวัต

1) ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัตของโรงสีข้าว

1.1) ความสามารถในการปรับตัวด้านทรัพยากร (Resource Based Capacities)

ทรัพยากรที่โรงสีข้าวมีอยู่สามารถแบ่งออกได้เป็น

1.1.1) ทรัพยากรทรัพยากรเชิงกายภาพ (Physical Resources) คือ ทรัพยากรที่จับต้องได้ โดยพิจารณาจากปัจจัยต่อไปนี้

ก) ด้านเครื่องจักร พบว่าโรงสีข้าวมีการใช้เครื่องจักรที่ทันสมัย มีระบบการควบคุมแบบอัตโนมัติ มีการจัดการวัตถุดิบให้เพียงพอต่อความต้องการตลอดทั้งปี โดยมีการเช่าโรงสีข้าวเพื่อใช้รับซื้อและอบข้าว เมื่อพิจารณาต้นทุนการผลิตของโรงสีข้าวพบว่ามีต้นทุนต่ำกว่าค่าเฉลี่ย 0 ของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ มีอัตราแปรสภาพสูง ดังนั้นประสิทธิภาพในการผลิตจึงเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันของโรงสีข้าว E

ข) ทรัพยากรมนุษย์ จากการสัมภาษณ์พบว่าทั้งแรงงานในสายการผลิตและพนักงานฝ่ายต่าง ๆ ต่างเป็นพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน และมีทักษะดี

ค) ที่ตั้งของโรงสีข้าวทั้ง 3 แห่งกระจายอยู่ในพื้นที่ที่มีข้าวหอมมะลิ ข้าวเจ้าและข้าวเหนียว ทำให้โรงสีข้าวมีความได้เปรียบในด้านวัตถุดิบที่เพียงพอต่อความต้องการ นอกจากนี้ยังมีการเช่าโรงสีข้าวในจังหวัดที่เป็นพื้นที่ปลูกข้าวจึงทำให้ไม่มีปัญหาในเรื่องวัตถุดิบ

ง) ด้านเงินทุน โรงสีข้าวมีสภาพคล่องทางการเงินค่อนข้างดี โดยมีเงินทุนหมุนเวียนสูงมาก ในด้านการเก็บหนี้จากลูกหนี้แม้จะเก็บได้ช้าลงแต่ยังเร็วกว่าค่าเฉลี่ย และการจำหน่ายสินค้าพบว่ามีความสามารถเพิ่มมากขึ้นสะท้อนให้เห็นว่าสภาพคล่องจากการดำเนินกิจการดีกว่าโรงสีข้าวขนาดใหญ่อื่น ๆ การหาแหล่งเงินทุนสามารถทำได้ดีทำให้ด้านเงินทุนไม่เป็นปัญหาของโรงสีข้าว

1.1.2) ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Resources)

ก) ความมีชื่อเสียงขององค์กรในด้านบริหารจัดการ ประสบการณ์การทำโรงสีข้าว โรงสีข้าว E มีประสบการณ์ในการทำโรงสีข้าวเป็นเวลานานกว่า สร้างชื่อเสียงในด้านข้าวหอมมะลิ ถือเป็นผู้นำตลาดข้าวถุงในประเทศ ทำให้มีความได้เปรียบในด้านชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักของผู้บริโภคในตลาดข้าวถุง

ข) ทักษะการบริหารงาน ในด้านทัศนคติและความสามารถของผู้บริหารโรงสีข้าว นั้น พบว่าผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ก้าวหน้ามีการขยายธุรกิจไปทั้งต้นน้ำและปลายน้ำ มีรูปแบบการบริหารงานเป็นระบบ

ค) ทักษะความสามารถทางการผลิต มีความรู้ความเข้าใจในด้านการผลิตข้าวสาร ให้ความสำคัญในด้านเมล็ดพันธุ์ และวัตถุดิบ และเน้นเรื่องการผลิตสินค้ามีคุณภาพ สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตให้มีความเหมาะสมกับวัตถุดิบแต่ละชนิดได้ดี ทำให้เปอร์เซ็นต์แปรรูปข้าวสูง นอกจากนี้มีการขยายธุรกิจไปทางต้นน้ำโดยการทำโครงการปลูกข้าวเพื่อให้ได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ และขยายธุรกิจไปปลายน้ำด้วยการผลิตสินค้าข้าวพร้อมทาน ถือว่ามีทักษะด้านการผลิตดีมาก

ง) ทักษะความสามารถทางการตลาด มีการทำการตลาดในตลาดข้าวสูง เพื่อสร้างภาพลักษณ์และสร้างการจดจำตราสินค้าว่าเป็นข้าวมีคุณภาพ มีการวางกลยุทธ์ในการเพิ่มมูลค่าสินค้า ขยายช่องทางการจัดจำหน่ายให้หลากหลาย จึงถือว่ามีทักษะด้านการตลาดดีมาก

1.1.3) ทรัพยากรทางสังคม (Social Resources)

โรงสีข้าวจะมีประสบการณ์ในการบริหารโรงสีข้าวเป็นเวลานาน ให้ความสำคัญในด้านการสร้างความร่วมมือกับคู่ค้า พันธมิตรทางธุรกิจ ดำเนินโครงการร่วมกับเกษตรกร ส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อการทำธุรกิจ มีการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น หน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา เพื่อทำการวิจัยพัฒนาสินค้าใหม่

เมื่อประเมินความสามารถในการปรับตัวด้านทรัพยากร (Resource Based Capacities) ของโรงสีข้าว E พบว่ามีระดับความสามารถสูงมากซึ่งสูงความสามารถเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ ทำให้มีความได้เปรียบในการสร้างศักยภาพในการแข่งขัน ดังจะเห็นได้จากการที่ มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ มีช่องทางการตลาดหลากหลาย

1.2) ความสามารถด้านการรับรู้ (Sensing Capability)

จากการสัมภาษณ์พบว่าโรงสีข้าวมีการติดตามข้อมูลในด้านตลาดข้าวสูง ในประเทศ และตลาดส่งออก พฤติกรรมผู้บริโภคข้าวสูง สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงสีข้าว นโยบายที่ส่งผลกระทบต่อโรงสีข้าว การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมโรงสีข้าว มีการติดตามข้อมูลของคู่แข่งในอุตสาหกรรมว่ามีการพัฒนาสินค้าและบริการอย่างไร มีการจัดการสร้างระบบในการจัดเก็บข้อมูลภายนอกอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ในวิเคราะห์ถึงภัยคุกคามและโอกาสที่เกิดขึ้น

เมื่อประเมินความสามารถในด้านการรับรู้ (Sensing Capability) ของโรงสีข้าว E พบว่ามีระดับความสามารถสูงมากซึ่งสูงความสามารถเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่ทำการผลิตเพื่อจำหน่ายในประเทศ ทำให้โรงสีข้าวสามารถรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของธุรกิจทำให้สามารถสร้างศักยภาพในการแข่งขัน

1.3) ความสามารถด้านการยึดจับโอกาส (Seizing Capability)

ด้านความสามารถในการยึดจับโอกาส พบว่าผู้บริหารมีการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค และการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมโรงสีข้าว ผู้บริหารได้มีการวิเคราะห์โอกาสที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจได้ค่อนข้างมาก และมีการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เห็นได้จากการปรับตัวในด้านต่าง ๆ ดังนี้

ด้านการปรับตัวด้านการผลิต พบว่ามีการบริหารทรัพยากรและใช้การรับรู้ที่เกิดขึ้นมาปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การหันมาเช่าโรงสีข้าวเพื่อรับซื้อและอบข้าว เน้นคุณภาพวัตถุดิบจึงมีการขยายธุรกิจไปยังต้นน้ำ เพื่อควบคุมคุณภาพและปริมาณของวัตถุดิบ ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการผลิตมากขึ้นคือ เเปอร์เซ็นต์แปรสภาพข้าวต้องสูง

ด้านการตลาด พบว่ามีการวางกลยุทธ์การตลาดชัดเจน มีการสร้างตราสินค้า การรับรู้ของลูกค้า โดยการสร้างจุดจำหน่ายเรื่องข้าวหอมมะลิที่มีคุณภาพสูง ทำให้เกิดความภักดีในตราสินค้า เพิ่มมูลค่าสินค้าของตนเอง สร้างช่องทางการจัดจำหน่ายหลากหลาย

ด้านเงินทุน โรงสีข้าวมีความสามารถในการกู้ยืมสินเชื่อสูงจึงทำให้มีเงินทุนเพียงพอต่อการบริหารงาน ทำให้สามารถดำเนินธุรกิจที่มีความต้องการเงินทุนหมุนเวียนสูงได้

เมื่อประเมินความสามารถในการยึดจับโอกาส (Seizing Capability) ของโรงสีข้าว E พบว่ามีระดับความสามารถสูงมากซึ่งสูงความสามารถเฉลี่ยของโรงสีข้าวที่เน้นสีข้าวเพื่อจำหน่ายในประเทศขนาดใหญ่ ทำให้โรงสีข้าวสามารถปรับตัวจากข้อมูลที่ได้รับรู้ว่ามีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของธุรกิจมาปรับตัวเพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันภายใต้ธุรกิจสมัยใหม่ได้มากกว่า

1.4) ความสามารถด้านการปฏิรูปองค์กรและธุรกิจ (Reconfiguring Capability)

โรงสีข้าว E มีการเปลี่ยนกรอบแนวคิดในการทำงานด้วยการขยายธุรกิจไปยังต้นน้ำและปลายน้ำ เป็นการทำธุรกิจแบบครบวงจรมากขึ้น โดยในด้านต้นน้ำได้มีการสร้างความร่วมมือกับเกษตรกรในการทำนา เพื่อควบคุมคุณภาพวัตถุดิบ และขยายไปทำธุรกิจปลายน้ำคือ เป็นผู้จัดจำหน่ายทั้งในและนอกประเทศ มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานร่วมกับคู่ค้า พันธมิตร และเกษตรกรมากขึ้น

นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ พบว่าเมื่อพิจารณาความสามารถในด้านผลิตภัณฑ์ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันพบว่าโรงสีข้าวมีการสร้างภาพลักษณ์ และตราสินค้าของโรงสีข้าวได้ชัดเจน มีกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจน และให้ความสำคัญในด้านคุณภาพสูงกว่าคู่แข่งมากที่สุด มีการสร้างสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่ม มีการสร้างนวัตกรรมในด้านสินค้าใหม่ ๆ โดยการวิจัยพัฒนาสินค้าใหม่เพื่อ

ตอบสนองความต้องการของพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง เช่น การผลิตข้าวพร้อมทาน การนำข้าวไปแปรรูปเป็นเครื่องดื่ม แต่ยังมีสินค้าที่ไม่หลากหลายมากนัก

นวัตกรรมกระบวนการเปลี่ยนแปลงวิธีการผลิตสินค้า ในด้านการผลิตพบว่าโรงสีข้าวให้ความสำคัญในด้านวัตถุดิบ เมื่อขยายธุรกิจไปต้นน้ำได้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้าไปใช้ในการปลูกข้าว เพื่อควบคุมวัตถุดิบให้มีคุณภาพตั้งแต่ต้นน้ำ ถือว่ามีนวัตกรรมด้านกระบวนการเปลี่ยนแปลงวิธีการผลิตสินค้า

การวิจัยและพัฒนา โรงสีข้าวมีการทำงานวิจัยและพัฒนาในด้านต่าง ๆ เช่น การวิจัยพัฒนาเมล็ดพันธุ์ การวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ทำจากข้าวเพื่อเพิ่มมูลค่า และมีการสร้างความร่วมมือกับภาครัฐ สถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานวิจัย

เมื่อประเมินความสามารถในด้านการปฏิรูประบบและธุรกิจ (Reconfiguring Capability) ของโรงสีข้าว E พบว่ามีระดับความสามารถสูงมากซึ่งสูงความสามารถของโรงสีข้าวที่ทำการผลิตเพื่อจำหน่ายในประเทศ (ภาพที่ 4.4)



ภาพที่ 4.6 ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวเชิงพลวัตของโรงสีข้าว E

ที่มา: จากการวิเคราะห์



4.2.4 ความสำเร็จในการปรับตัวเชิงพลวัต

จากการศึกษาพบว่าโรงสีข้าว E มีความสามารถในด้านทรัพยากรสูงกว่าโรงสีข้าวขนาดใหญ่ และในการวัดความสามารถเชิงพลวัตของโรงสีข้าว E พบว่าวัดค่าได้เท่ากับ 4.73 เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวขนาดใหญ่ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.70 พบว่ามีความสามารถในการเชิงพลวัตสูงกว่าค่าเฉลี่ย แสดงให้เห็นว่าโรงสีข้าว E มีความสามารถในการปรับตัวเชิงพลวัตมากกว่าโรงสีข้าวที่เน้นสีข้าวเพื่อจำหน่ายในประเทศขนาดใหญ่ จากการที่โรงสีข้าวมีศักยภาพด้านทรัพยากรและมีความสามารถเชิงพลวัตมากกว่าโรงสีข้าวอื่น ๆ ทำให้โรงสีข้าวสามารถปฏิรูปองค์กรและธุรกิจ เพื่อรองรับสภาวะการณที่เปลี่ยนแปลงไปของอุตสาหกรรมโรงสีข้าวได้ดีส่งผลให้โรงสีข้าวมีอัตราความสำเร็จสูงคือ มีค่าเท่ากับ 2.50 โดยปัจจัยที่ชี้วัดความสำเร็จจากการปรับตัวมี 6 ด้าน ดังต่อไปนี้

1) การเพิ่มขึ้นของรายได้ จากข้อมูลงบการเงินของโรงสีข้าวพบว่าอัตราการเติบโตของรายได้โดยมีค่าเท่ากับ -1.90 ถือว่าโรงสีข้าวไม่ประสบความสำเร็จในการปรับตัวทำให้รายได้โดยเฉลี่ยเพิ่มสูงขึ้น

2) การเพิ่มขึ้นของกำไร จากข้อมูลงบการเงินของโรงสีข้าวพบว่าอัตราการเติบโตของกำไรโดยมีค่าเท่ากับ 45.77 ถือว่าโรงสีข้าวประสบความสำเร็จในการปรับตัวทำให้กำไรโดยเฉลี่ยเพิ่มสูงขึ้นมาก



- 3) รายได้ที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าเดิม มีรายได้จากกลุ่มลูกค้าเดิมเพิ่มประมาณร้อยละ 10 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มลูกค้าเดิมของโรงสีข้าวมีความจงรักภักดีต่อสินค้าของโรงสีข้าว
- 4) การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ พบว่ามีรายได้จากกลุ่มลูกค้าใหม่ แสดงให้เห็นว่าโรงสีข้าวมีความสามารถในการหาลูกค้าใหม่
- 5) การเพิ่มขึ้นของจำนวนสินค้าและบริการใหม่ โรงสีข้าวมีการเพิ่มสินค้าใหม่ที่มีมูลค่าเพิ่ม เช่น การผลิตข้าวพร้อมทาน การผลิตข้าวที่มีลักษณะเฉพาะ
- 6) การเพิ่มขึ้นของช่องทางการจัดจำหน่าย มีการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่แบบออนไลน์เพิ่มขึ้น

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่าโรงสีข้าว E มีสมรรถนะแบบเฉพาะโดดเด่น (Distinctive Competency) กว่าผู้เล่นอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมโรงสีข้าว นั่นคือมีความสามารถที่ทำให้โรงสีข้าว E สามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงสีข้าวได้อย่างยั่งยืน เนื่องจากโรงสีข้าวได้มีการขยายธุรกิจไปยังต้นน้ำและปลายน้ำ โรงสีข้าว E มีจุดเด่นในด้านการตลาด สามารถสร้างภาพลักษณ์และการรับรู้ตราสินค้าของโรงสีข้าว มุ่งเน้นการผลิตสินค้าที่มีมูลค่าสูง ทำให้ผลกำไรของโรงสีข้าวเพิ่มมากขึ้นอย่างมาก

4.3 บทสรุป

โรงสีข้าว D และ โรงสีข้าว E มีรูปแบบการปรับตัวแบบสอดคล้อง (Adaptive Adjustment) โดยที่โรงสีข้าว D ได้ใช้วิธีการปรับตัวแบบผสมผสาน (Mixed Adaptation) จากการที่โรงสีข้าว D มีสมรรถนะแบบเฉพาะโดดเด่น (Distinctive Competency) กว่าผู้เล่นอื่น โรงสีข้าวได้มีการบริหารประสิทธิภาพตลอดห่วงโซ่เพื่อให้มีต้นทุนในการดำเนินงานต่ำ โรงสีข้าว D มีการขยายกิจการไปยังธุรกิจอื่นที่มีความเกี่ยวเนื่อง เช่น ธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์ โรงไฟฟ้า เพื่อสนับสนุนธุรกิจโรงสีข้าวที่เป็นธุรกิจหลัก

ส่วนโรงสีข้าว E ใช้วิธีการปรับตัวแบบซับซ้อน (Complex Adaptation) จากการที่มีสมรรถนะแบบเฉพาะโดดเด่น (Distinctive Competency) โดยโรงสีข้าวได้มีการขยายธุรกิจไปยังต้นน้ำด้วยการปลูกข้าวเพื่อให้ได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ และปลายน้ำด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มและมุ่งเน้นไปที่ด้านการตลาด สามารถสร้างภาพลักษณ์และการรับรู้ตราสินค้าของโรงสีข้าว การผลิตสินค้าที่มีมูลค่าสูง



โรงสีข้าว

ความเหมือนที่แตกต่าง



05

โรงสีข้าว:

ความเหมือนที่แตกต่าง

ในบทนี้จะทำการเปรียบเทียบกิจกรรมตลอดโซ่คุณค่าของโรงสีข้าวรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ทราบจุดเด่น จุดด้อย และนำไปสู่การนำเสนอรูปแบบการทำธุรกิจของโรงสีข้าวเพื่อให้ความยั่งยืนต่อไปในอนาคต

5.1 การสร้างคุณค่าของโซ่คุณค่าของโรงสีข้าว

5.1.1 การนำเข้าวัตถุดิบ (Inbound Logistic)

ข้าวเปลือก คือ วัตถุดิบสำคัญของอุตสาหกรรมโรงสีข้าว ดังนั้นกิจกรรมการนำเข้าวัตถุดิบของอุตสาหกรรมโรงสีข้าวจึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญของโรงสีข้าวที่จะต้องรับซื้อข้าวเปลือกให้ได้ปริมาณเพียงพอต่อการทำงานตลอดทั้งปี รวมถึงต้องเป็นข้าวที่คุณภาพตามที่ต้องการ



เมื่อเปรียบเทียบกิจกรรมนำข้าวตอกดิบของโรงสีข้าวแต่ละแห่งพบว่าโรงสีข้าวต่าง ๆ มีการรับซื้อข้าวเปลือกไม่แตกต่างกันมากนัก โดยเป็นการรับซื้อจากเกษตรกรและผู้รวบรวมทั้งในและนอกพื้นที่ และในภาพรวมต่างประสบปัญหาปริมาณข้าวเปลือกลดลง รวมไปถึงระยะเวลารับซื้อที่สั้นลง อีกทั้งการมีข้อจำกัดจากการลดความชื้นข้าวเปลือกภายในระยะเวลาสั้น ๆ ทำให้โรงสีข้าวแต่ละแห่งมีการปรับรูปแบบในการรับซื้อข้าวเปลือกแตกต่างกันตามลักษณะความสามารถของแต่ละแห่ง

โรงสีข้าว A เป็นโรงสีข้าวที่ได้รับผลกระทบจากพื้นที่ปลูกข้าวรอบ ๆ โรงสีข้าวเปลี่ยนเป็นชุมชนเมืองมากขึ้น จึงต้องปรับตัวโดยการรับซื้อข้าวจากผู้รวบรวมในพื้นที่อื่น ๆ เนื่องจากโรงสีข้าว A เป็นโรงสีข้าวที่ทำธุรกิจมานานจึงมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รวบรวมทั้งในและนอกพื้นที่ โรงสีข้าว A จึงใช้ข้อได้เปรียบนี้ในการซื้อข้าวเปลือกให้ได้ตามปริมาณที่ต้องการ ในขณะที่โรงสีข้าว B และโรงสีข้าว C ซึ่งประสบปัญหาเดียวกัน แต่โรงสีข้าว B และ โรงสีข้าว C เลือกที่จะขยายจุดรับซื้อไปยังพื้นที่อื่นมากขึ้นเพื่อรับซื้อจากเกษตรกรโดยตรง เนื่องจากทั้งโรงสีข้าว B และ C เห็นว่าการซื้อข้าวเปลือกจากเกษตรกรโดยตรงจะจัดการคุณภาพข้าวได้ดีกว่า อีกทั้งโรงสีข้าว C ซึ่งจำหน่ายข้าวหอมมะลิให้ผู้ส่งออกจึงเน้นการรับซื้อจากเกษตรกรโดยตรง เพื่อป้องกันการปลอมปนของข้าว ส่วนโรงสีข้าว D ที่ได้ขยายไปรับซื้อ

จากเกษตรกรเพิ่มโดยการตั้งลานรับซื้อในพื้นที่ต่าง ๆ เพื่อให้การรับซื้อข้าวได้ข้าวที่มีคุณภาพไม่แตกต่างกันในแต่ละลานรับซื้อจึงมีการทำคู่มือการรับซื้อข้าวให้พนักงาน และโรงสีข้าว E จะมีการเช่าโรงสีข้าวเพิ่มเพื่อเป็นจุดรับซื้อและอบข้าว จะเห็นได้ว่ากิจกรรมการนำข้าววัตถุดิบของโรงสีข้าวทั้งสี่ แห่งมีความแตกต่างกันตามความถนัดและวัตถุประสงค์ของโรงสีข้าว

ในด้านคุณภาพของข้าวที่รับซื้อเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการสีข้าวให้ได้เปอร์เซ็นต์ตันข้าวสูง โรงสีข้าวที่ให้ความสำคัญในเรื่องความบริสุทธิ์ของข้าวมากคือ โรงสีข้าว C เนื่องจากจำหน่ายข้าวมะลิให้แก่ผู้ส่งออก ซึ่งมีมาตรฐานของข้าวหอมมะลิสูง ดังนั้นโรงสีข้าว C จึงเน้นการสุ่มเปอร์เซ็นต์ข้าวปลอมปนเป็นพิเศษ

จะเห็นได้ว่าในกิจกรรมการนำข้าววัตถุดิบโรงสีข้าว C มีการเพิ่มคุณค่าของกิจกรรมด้วยการตรวจสอบคุณภาพในการรับซื้อเพื่อให้ได้ข้าวหอมมะลิที่มีความบริสุทธิ์ของข้าวสูง ในขณะที่โรงสีข้าว D ลดข้อจำกัด จากการที่กิจกรรมรับซื้อข้าวต้องอาศัยทักษะของเจ้าของโรงสีข้าวเป็นหลัก ด้วยการทำคู่มือการรับซื้อข้าว ทำให้สามารถขยายจุดรับซื้อได้หลายจุด และโรงสีข้าว E ลดข้อจำกัดด้านปริมาณรับซื้อข้าวในแต่ละวันเนื่องจากไม่สามารถลดความชื้นได้ทันเวลาด้วยการเช่าโรงสีข้าวเพื่อใช้เป็นจุดรับซื้อและอบข้าว

5.1.2 การผลิต (Operation)

ในกระบวนการสีข้าวของโรงสีข้าวแต่ละแห่งมีขั้นตอนไม่แตกต่างกันมาก โดยขั้นตอนการเพิ่มคุณภาพข้าวก่อนนำข้าวไปสีคือ การลดความชื้นของข้าวลงที่มาตรฐานคือ ร้อยละ 13 - 14 จะเห็นได้ว่าโรงสีข้าวทั้ง 5 แห่ง ต่างมีการลดความชื้นข้าวเปลือก 2 รูปแบบ คือ การนำข้าวไปตากที่ลานตาก และใช้เตาอบข้าว ดังนั้นโรงสีข้าวทั้ง 5 แห่ง ต่างมีโรงอบข้าวทุกโรง แต่กระบวนการอบแตกต่างกันไปตามทักษะของเจ้าของโรงสีข้าว ข้าวที่ผ่านกระบวนการลดความชื้นข้าวโดยใช้เตาอบเมื่อนำไปสีจะมีเปอร์เซ็นต์ตันข้าวสูงกว่าข้าวที่ตากลาน แต่มีข้อจำกัดที่ขนาดของเตาอบของโรงสีข้าวแต่ละแห่ง ในกระบวนการนี้จะเห็นได้ว่าโรงสีข้าว E ซึ่งมีการเช่าโรงสีข้าวเพื่อเป็นจุดรับซื้อและอบข้าวจึงสร้างความได้เปรียบมากขึ้น ส่วนโรงสีข้าว C ซึ่งเป็นโรงสีข้าวขนาดกลางมีปริมาณข้าวเปลือกไม่มากเท่าโรงสีข้าวขนาดใหญ่ ได้ใช้กิจกรรมนี้ในการเพิ่มคุณค่าของสินค้าตนเองคือ มีขั้นตอนการอบข้าวทั้งหมด 3 รอบ เพื่อให้ความชื้นค่อย ๆ ลดลง เพื่อให้เมื่อนำข้าวไปสีแล้วจะมีเปอร์เซ็นต์การแตกหักจะน้อยกว่าการอบแบบรวดเร็ว

ในกระบวนการสีข้าวของโรงสีข้าว พบว่ามีการใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพแตกต่างกัน เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของโรงสีข้าว อย่างไรก็ตามพบว่าเทคโนโลยีของเครื่องจักรของโรงสีข้าวไม่มีความแตกต่างกันมาก นั่นคือช่องว่างของความทันสมัยของ

เทคโนโลยีที่ใช้ในอุตสาหกรรมมีความแตกต่างกันไม่มาก แต่โรงสีข้าว D ได้มีการปรับปรุงเครื่องสีข้าวด้วยการมีวิศวกรในโรงงานเพื่อพัฒนาปรับปรุงเครื่องจักรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นทำให้มีเปอร์เซ็นต์ต้นข้าวของโรงสีข้าว D สูงกว่าคู่แข่ง ในตลาด ส่วนโรงสีข้าว B มุ่งเน้นการลดต้นทุนการผลิตโดยการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตของเครื่องจักรอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นให้เกิดอัตราแปรสภาพข้าวให้สูงขึ้น และมีการใช้หุ่นยนต์เข้ามาแทนที่แรงงาน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าโรงสีข้าวที่มีขนาดใหญ่จะมีความสามารถในการพัฒนาปรับปรุงเครื่องจักรให้มีประสิทธิภาพดีขึ้นได้มากกว่าขนาดกลางและเล็ก

กระบวนการปรับปรุงคุณภาพข้าวจะเห็นได้ว่าโรงสีข้าว A และ C ต่างเป็นโรงสีข้าวที่เน้นการส่งออก ทำให้ให้ความสำคัญต่อขั้นตอนการขัดขาวเป็นอย่างมาก โดยโรงสีข้าว A จะมีการขัดขาว 3 ครั้ง ส่วน C มีการขัดขาวมากถึง 4 ครั้ง ในขณะที่โรงสีข้าว B ที่เน้นการจำหน่ายในประเทศแบบมีตราสินค้าเป็นของตนเองมีการขัดขาวสูงถึง 5 ครั้ง เนื่องจากต้องการเจาะกลุ่มเป้าหมายในตลาดบ่นที่ต้องการข้าวสีขาว ดังนั้นในกระบวนการผลิตโรงสีข้าวมักจะเพิ่มคุณค่าของสินค้าด้วยการปรับปรุงคุณภาพข้าวให้เหนือกว่าคู่แข่ง

ในส่วนของอัตราแปรสภาพข้าวซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการแข่งขันของธุรกิจโรงสีข้าว พบว่าโรงสีข้าว C ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างคุณภาพวัตถุดิบจากกระบวนการอบ ทำให้โรงสีข้าว C มีอัตราการแปรสภาพข้าวสูงกว่าค่าเฉลี่ยของโรงสีข้าวหอมมะลิ ส่วนโรงสีข้าว D ที่มีการพัฒนาเครื่องจักรด้วยตนเองสามารถมีอัตราแปรสภาพสูงกว่าค่าเฉลี่ยการสีข้าวขาวของโรงสีข้าว เช่นเดียวกับโรงสีข้าว E ที่มีการเช่าที่อบข้าวในแต่ละจุดการรับซื้อทำให้เปอร์เซ็นต์ต้นข้าวของโรงสีข้าว E สูงเช่นเดียวกัน แสดงให้เห็นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของโรงสีข้าวมาจากการที่มีการจัดการวัตถุดิบที่ดี และการพัฒนาเครื่องจักรให้มีประสิทธิภาพ

5.1.3 การส่งมอบและการจัดการสินค้าคงคลัง

การจัดการสินค้าคงคลังของโรงสีข้าวเป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงสีข้าว ดังนั้นระบบบริหารสต็อกของโรงสีข้าวจึงมีความสำคัญ จากการศึกษาพบว่าโรงสีข้าวทั่ว ๆ ไป ยังเป็นกิจกรรมที่ยังใช้ทักษะของเจ้าของโรงสีข้าวเป็นหลัก ในการบริหารจัดการสต็อกและประมาณการสต็อก ยังไม่มีการใช้เครื่องมือเข้ามาช่วยมากนัก มีการจัดเก็บข้าวไว้ในโกดังหรือไซโล และมีการรมยาเพื่อกำจัดมอด แต่การจัดการสินค้า คงคลังของโรงสีข้าว D และ E นอกจากการจัดการเก็บสต็อกข้าวเปลือกและข้าวสารในไซโล แล้วยังมีการจะเก็บข้าวหอมมะลิทั้งที่เป็นข้าวเปลือกและข้าวสารห้องเย็นขนาดไว้ในห้องเย็นเพื่อคงคุณภาพข้าวเปลือกข้าวหอมมะลิให้มีคุณภาพดี มีกลิ่นหอม ดังนั้นจึงทำให้ข้าวสารเจ้าหอมมะลิของโรงสีข้าวสามารถคงกลิ่นหอมได้เป็นระยะเวลาานกว่าคู่แข่ง นอกจากนี้ยังพบว่าโรงสีข้าว D สามารถสร้างความสามารถเหนือคู่แข่งได้จากการขยายกิจการไปสู่การขนส่ง ทำให้มีความได้เปรียบ

เรื่องต้นทุนค่าขนส่งและความรวดเร็ว ในการสร้างคุณค่าของกิจกรรมการส่งมอบและจัดการสินค้าคงคลังของโรงสีข้าว D จึงเป็นการสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ของตนเอง

5.1.4 การตลาด

1) กลุ่มลูกค้า

กลุ่มลูกค้าของโรงสีข้าวทั้ง 5 แห่ง เป็นกลุ่มเดิมไม่มีการเปลี่ยนแปลง เช่น โรงสีข้าว A และ C เป็นการจำหน่ายให้แก่ผู้ส่งออกข้าวและหุง ในขณะที่ยังมีกลุ่มลูกค้าเป็นผู้บริโภคข้าวในประเทศ ส่วนโรงสีข้าว D และ E มีกลุ่มลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ จะเห็นได้ว่าโรงสีข้าวที่เน้นการจำหน่าย เพื่อการส่งออกมักจะค่อยขยายกลุ่มลูกค้าเพิ่มเป็นลูกค้าในประเทศ เนื่องจากทำให้เกิดต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้นจากความแตกต่างของกลุ่มลูกค้า โดยกลุ่มลูกค้าในประเทศจำเป็นต้องมีการจัดการทั้งด้านการขาย ขนาดบรรจุภัณฑ์ และรายละเอียดอื่นที่มากกว่า ดังนั้นเมื่อโรงสีข้าว C ได้ขยายกลุ่มลูกค้าไปเป็นผู้บริโภคในประเทศจึงไม่ประสบความสำเร็จ สุดท้ายจึงหันกลับมาทำการสีข้าวที่เน้นการส่งออกเช่นเดิม

2) ผลิตภัณฑ์ (Product)

ผลิตภัณฑ์ของโรงสีข้าวในกรณีศึกษามีผลิตภัณฑ์ข้าวที่ไม่แตกต่างกันคือ เป็นข้าวสารและผลผลิตพลอยได้จากข้าว แตกต่างกันเพียงความหลากหลายของสายพันธุ์ข้าว โดยโรงสีข้าว A และ C ที่เน้นการส่งออกจะมีเพียงข้าวขาวและข้าวหอมมะลิ ซึ่งโรงสีข้าว C จะเน้นไปที่ตลาดพรีเมียม ข้าวหอมมะลิที่มีคุณภาพสูง ในขณะที่โรงสีข้าว B D และ E ที่เน้นการจำหน่ายในประเทศ จะมีข้าวที่หลากหลายมากกว่า ได้แก่ ข้าวหอมมะลิ ข้าวขาว ข้าวเหนียว และข้าวเฉพาะ เช่น ข้าวไรซ์เบอร์รี่ ข้าวญี่ปุ่น แต่จะเห็นได้ว่ายังไม่มีมีการเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้นมาก

ในการเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์นั้นโรงสีข้าว E สามารถทำการส่งออกสินค้าภายใต้ตราสินค้าของตนเอง ซึ่งเป็นการพัฒนาจากการเป็นผู้รับจ้างผลิต (Original Equipment Manufacturer: OEM) ไปเป็นการผลิตภายใต้ตราสินค้าของตัวเอง (Original Brand Manufacturer: OBM) เป็นการสร้างมูลค่าสินค้าจากการสร้างตราสินค้าของตนเองในตลาดต่างประเทศ นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีมูลค่าเพิ่มโดยการทำข้าวพร้อมรับประทาน แม้ว่ายังไม่เป็นที่นิยมจากผู้บริโภคตลาดในประเทศ แต่มีการส่งออกไปจำหน่ายในต่างประเทศมากขึ้น

อย่างไรก็ตามการเพิ่มคุณค่าของสินค้าให้สูงขึ้นอาจจะทำได้ค่อนข้างยากสำหรับโรงสีข้าวขนาดกลาง ในขณะที่โรงสีข้าวขนาดเล็กอาจมีช่องทางในการสร้างคุณค่าขอสินค้าในตลาดเฉพาะ

3) ช่องทางจัดจำหน่าย

ช่องทางจัดจำหน่ายของโรงสีข้าวขึ้นกับประเภทและขนาดของโรงสีข้าว โดยโรงสีข้าว A B และ C ยังคงใช้ช่องทางการตลาดแบบเดิมไม่มีการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่โรงสีข้าว D และ E มีความสามารถในการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายโดยเฉพาะในต่างประเทศ สามารถเป็นผู้ส่งออกเองได้ นอกจากนี้ตลาดในประเทศยังสามารถกระจายสินค้าได้ทุกช่องทาง รวมถึงช่องทางการจัดจำหน่ายแบบออนไลน์ เนื่องจากเป็นช่องทางที่มีข้อจำกัดจากต้นทุนค่าขนส่ง โรงสีข้าว E ได้มีการบริหารจัดการต้นทุนค่าขนส่งให้ลดลงได้โดยการสร้างร่วมมือกับพันธมิตร ส่วนโรงสีข้าว D มีบริษัทขนส่งของตนเองจึงทำให้สามารถควบคุมต้นทุนค่าขนส่งได้ดี

5.1.5 การจัดซื้อ (Procurement)

กิจกรรมการจัดซื้อเป็นกิจกรรมสำคัญของโรงสีข้าว เนื่องจากธุรกิจโรงสีข้าวเป็นธุรกิจที่มีกำไรต่อหน่วยต่ำ นอกจากนี้ข้าวเปลือกยังเป็นต้นทุนหลักของธุรกิจ การลดต้นทุนจากกิจกรรมการจัดซื้อจึงเป็นสิ่งสำคัญของผู้ประกอบการโรงสีข้าว นอกเหนือจากการลดต้นทุนแล้วการจัดการปริมาณข้าวเปลือกให้เพียงพอยังเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งจะเห็นได้ว่ากิจกรรมการจัดซื้อของโรงสีข้าวทุกแห่งต่างมีการกระจายการรับซื้อให้หลากหลาย มีทั้งการรับซื้อจากผู้รวบรวมที่หลากหลายโดยมักจะขยายไปรับซื้อจากผู้รวบรวมในพื้นที่เพิ่มมากขึ้น ในส่วนการรับซื้อจากเกษตรกรมีการขยายการรับซื้อโดยตั้งลานรับซื้อมากขึ้น ในกิจกรรมนี้จะเห็นได้ว่าโรงสีข้าว D เห็นว่ากิจกรรมนี้มีความสำคัญจึงมีเป้าหมายของการดำเนินกิจกรรมนี้ว่าต้องลดความเสี่ยงและเพิ่มอำนาจการต่อรองในการจัดซื้อข้าวเปลือก จึงได้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบในด้านการจัดซื้อข้าวโดยเฉพาะ จัดทำคู่มือการซื้อข้าวเปลือก ดังนั้นโรงสีข้าวจึงสามารถกระจายการรับซื้อจากผู้รวบรวมหลายรายและเพิ่มช่องทางการรับซื้อข้าวเปลือกจากเกษตรกรโดยการตั้งลานรับซื้อได้ ส่วนโรงสีข้าว E มีการกระจายจุดรับซื้อเช่นเดียวกัน แต่ให้ความสำคัญไปที่กระบวนการลดความชื้นของข้าวด้วยจึงใช้วิธีเข้าโรงสีข้าวในพื้นที่ต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นจุดรับซื้อและอบข้าวเปลือก จะเห็นได้ว่าโรงสีข้าวทั้ง 2 แห่งให้ความสำคัญทั้งในด้านปริมาณที่เพียงพอและคุณภาพของข้าวเปลือก

นอกจากนี้โรงสีข้าว E ยังมีการขยายธุรกิจไปยังต้นน้ำโดยการปลูกข้าวเอง ซึ่งการขยายตัวไปยังต้นน้ำนี้ แม้จะไม่ทำให้โรงสีข้าว E มีปริมาณวัตถุดิบที่เพียงพอต่อความต้องการในระยะต้น แต่ทำให้โรงสีข้าว E ได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพตามที่ต้องการ

5.1.6 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรของโรงสีข้าว A โรงสีข้าว B และ โรงสีข้าว C ต่างเป็นโครงสร้างองค์กรแบบบริหารงานแบบรวมอำนาจคือ ผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจในทุกด้าน ทำให้ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการดำเนินกิจการมาก เช่น การตัดสินใจซื้อข้าวจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารเท่านั้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อความคล่องตัวและการมีส่วนร่วม ในการปฏิบัติงานเล็กน้อย อย่างไรก็ตามพบว่าผู้บริหารของโรงสีข้าว A โรงสีข้าว B และ โรงสีข้าว C ต่างมีทักษะความสามารถในด้านการบริหารโรงสีข้าวสูง ส่วนหนึ่งมาจากการมีประสบการณ์และได้รับการถ่ายทอดทักษะจากผู้บริหารรุ่นก่อนหน้า เช่นทักษะในการดูข้าวเปลือก การตัดสินใจซื้อหรือขายข้าว การบริหารจัดการคลังสินค้า รวมไปถึงการมีเครือข่ายในอุตสาหกรรมโรงสีข้าว นอกจากนี้การที่เจ้าของโรงสีข้าวเป็นผู้ตัดสินใจเองโดยตรง ทำให้การขับเคลื่อนธุรกิจทำได้อย่างรวดเร็วคล่องตัว เช่นในกรณีของโรงสีข้าว B ที่ผู้บริหารโรงสีข้าวเป็นผู้ทำการตลาดเอง ทำให้รับรู้ความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็ว ดังนั้นจะเห็นได้ว่าทักษะของเจ้าของโรงสีข้าวเหล่านี้ยังเป็นข้อได้เปรียบของโรงสีข้าว A โรงสีข้าว B และ โรงสีข้าว C ในการบริหารโรงสีข้าว

ในขณะที่โรงสีข้าว D และ E มีธุรกิจที่หลากหลายจึงมีโครงสร้างบริหารงานแบบองค์กรขนาดใหญ่ มีโครงสร้างการบริหารงานชัดเจน กระจายอำนาจการตัดสินใจตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีโครงสร้างองค์กรที่แบ่งเป็นฝ่ายต่าง ๆ ทำให้การบริหารงานของโรงสีข้าวสามารถขยายการทำงานไปได้หลายหลายด้าน นอกจากนี้ความมีวิสัยทัศน์ของเจ้าของโรงสีข้าวเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาโรงสีข้าวให้เติบโต

5.1.7 เทคโนโลยี

เทคโนโลยีที่ใช้ในโรงสีข้าวส่วนมากเป็นเทคโนโลยีด้านการผลิต และมักจะไม่แตกต่างกันมาก และโรงสีข้าวทุกแห่งจะมีการปรับปรุงเครื่องจักรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยส่วนมากจะมีผู้ขายนำเอาเครื่องจักรใหม่มาเสนอ ทำให้โรงสีข้าวส่วนใหญ่จะทราบถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ แล้วจะทยอยปรับปรุงไปตามเทคโนโลยีใหม่ที่เกิดขึ้น ดังนั้นจึงพบว่าเทคโนโลยีใช้ในโรงสีข้าวมักไม่แตกต่างกันมาก

โรงสีข้าว D เป็นโรงสีข้าวที่มีการพัฒนาเครื่องจักรของตนเองเพื่อให้เหมาะสมกับการใช้งานที่โรงสีข้าว โดยมีวิศวกรประจำโรงงานทำหน้าที่พัฒนาปรับปรุงเครื่องจักร นอกจากนี้ยังมีการใช้การวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์การดำเนินงาน

5.2 การเปรียบเทียบรูปแบบการปรับตัวและสมรรถนะของโรงสีข้าว

จากตารางที่ 5.1 จะเห็นได้ว่าโรงสีข้าวส่วนมากจะมีความสามารถในด้านทรัพยากรสูง โดยเป็นผลมาจากการสะสมทุนมาเป็นระยะเวลาานาน โดยเฉพาะทรัพยากรด้านทักษะในการผลิตข้าว ซึ่งยังเป็นที่ที่มีคุณค่า แม้ว่าความได้เปรียบนี้จะลดลงบ้างในสภาพแวดล้อมการทำธุรกิจสมัยใหม่ ทรัพยากรที่สำคัญที่สร้างความได้เปรียบแก่โรงสีข้าวเหล่านี้คือ ทรัพยากรด้านทุน เนื่องจากส่วนมากจะเป็นโรงสีข้าวที่เข้ามาแข่งขัน ในอุตสาหกรรมโรงสีข้าวเป็นระยะเวลาานานตั้งแต่ช่วงที่อุตสาหกรรมโรงสีข้าวมีอัตราผลตอบแทนสูง ทำให้มีการสะสมทุนไว้จำนวนมากพอที่จะใช้ในธุรกิจ โดยเฉพาะการที่อุตสาหกรรมโรงสีข้าวเป็นอุตสาหกรรมที่มีการใช้เงินทุนหมุนเวียนสูง การมีแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำจึงสร้างความได้เปรียบแก่โรงสีข้าวเหล่านี้อย่างมาก ทรัพยากรด้านทุนของตนเองจึงมีมากพอ ทำให้เป็นปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่ในทรัพยากรที่จับต้องได้อย่างเทคโนโลยีการผลิตและทรัพยากรมนุษย์กลับไม่ได้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ไม่มาก เมื่อดูความสามารถในการปรับตัวเชิงพลวัตของโรงสีข้าวจะเห็นได้ว่าโรงสีข้าวที่มีความสามารถในการปรับตัวสูงจะส่งผลให้โรงสีข้าวสามารถปรับตัวไปได้หลากหลายมากกว่า เนื่องจากโรงสีข้าวมีการพัฒนาความสามารถในการดูดซับความรู้ การนำความรู้จากภายนอกมาผสมผสานกับความรู้ภายใน แล้วนำมาปรับโครงสร้างองค์กรให้มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและบริหาร

ด้านการปรับตัวของโรงสีข้าว พบว่ามีทั้งโรงสีข้าวที่มีการปรับตัวแบบยืดหยุ่นและแบบสอดคล้อง ในกรณีที่โรงสีข้าวปรับตัวแบบยืดหยุ่น เช่น โรงสีข้าว A และ B นั้น จะเห็นได้ว่าโรงสีข้าวทั้ง 2 แห่ง ซึ่งมีลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกันจากการผลิตเพื่อจำหน่ายในประเทศและส่งออก แต่ทั้ง 2 แห่ง ยังมีความสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้จากการมีลักษณะความสามารถเฉพาะด้านของตน โดยโรงสีข้าว B มีลักษณะความสามารถแบบมาตรฐาน (Threshold Competency) ในขณะที่โรงสีข้าว A มีความสามารถในด้านทรัพยากร (Resource Competency) อย่างชัดเจน ด้วยลักษณะเฉพาะของโรงสีข้าวแต่ละแห่งจึงทำให้โรงสีข้าวแต่ละแห่งมีกลยุทธ์และปัจจัยแห่งความสำเร็จที่แตกต่างกัน โดยโรงสีข้าว B เลือกที่จะปรับตัวแบบยืดหยุ่นคือ มุ่งไปที่ตลาดที่ตนมีความเชี่ยวชาญโดยเฉพาะ เข้าใจลักษณะตลาดและผู้บริโภคที่ตนเข้าไปแข่งขันว่าเน้นที่ราคาใช้กลยุทธ์ลดต้นทุนในกิจกรรมต่าง ๆ เป็นหัวใจสำคัญ ในขณะที่โรงสีข้าว A ที่มีความได้เปรียบในด้านทรัพยากรทั้งด้านเงินทุน ทักษะความเชี่ยวชาญ ดังนั้น การเลือกที่จะปรับตัวโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

โรงสีข้าว C เป็นโรงสีข้าวขนาดกลางมีลักษณะความสามารถแบบมาตรฐาน (Threshold Competency) แต่มีข้อจำกัดในด้านทรัพยากรมากกว่าโรงสีข้าวขนาดใหญ่ แม้ว่าจะมีความสามารถในการปรับตัวเชิงพลวัตไม่มากนัก แต่สามารถนำเอาความสามารถในการดูดซับความรู้ การนำความรู้จากภายนอกมาผสมผสานกับทักษะของผู้บริหารได้ดี โดยโรงสีข้าว C ตระหนักถึงข้อจำกัดทางทรัพยากรของตนจึงเลือกใช้กลยุทธ์แบบมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Market Focus) นั่นคือเลือกแข่งในตลาดข้าวหอมมะลิระดับพรีเมียม โดยปัจจัยแห่งความสำเร็จของโรงสีข้าว C คือการให้ความสำคัญกับคุณภาพสินค้า โดยเน้นที่กระบวนการคัดเลือกวัตถุดิบ นอกจากนี้ยังมีการปรับตัวไปทำธุรกิจอื่นเพิ่มคือ การรับปรับปรุงและบรรจุข้าวถุง จะเห็นได้ว่าการปรับตัวของโรงสีข้าว C แม้ว่าจะทำให้สามารถยังแข่งอยู่ในอุตสาหกรรมได้ แต่อาจจะไม่ดีมากนัก เนื่องจากรายได้เติบโตพอประมาณ แต่กำไรลดลง

โรงสีข้าว D และโรงสีข้าว E เป็นโรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่มีรูปแบบการปรับตัวแบบสอดคล้อง ซึ่งมีรูปแบบแตกต่างกันตามลักษณะสมรรถนะหลักของโรงสีข้าวแต่ละแห่ง โรงสีข้าวทั้ง 2 แห่งมีลักษณะความสามารถแบบโดดเด่น (Distinctive Competency) มีความได้เปรียบด้านทรัพยากรและความสามารถในการปรับตัวเชิงพลวัตมากกว่าโรงสีข้าวอื่น ๆ โรงสีข้าวทั้ง 2 แห่ง จึงเลือกกลยุทธ์ที่ต่างกัน โดยโรงสีข้าว D เลือกกลยุทธ์การบริหารโซ่อุปทานให้มีประสิทธิภาพ รูปแบบการปรับตัวจึงเป็นการทำธุรกิจแบบผสมเพื่อให้สามารถขยายการทำธุรกิจ ให้ครอบคลุมตลอดโซ่อุปทาน ทำการปฏิรูปองค์กรในแต่ละกิจกรรมของโซ่อุปทานเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในกิจกรรมการซื้อวัตถุดิบ การผลิต และการตลาด โดยปัจจัยแห่งความสำเร็จของโรงสีข้าวคือ มีการขยายไปทำธุรกิจอื่น ๆ ที่จะช่วยทำให้ธุรกิจหลักขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น การปรับตัวในรูปแบบนี้ทำให้โรงสีข้าวสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมแบบยั่งยืน ในขณะที่โรงสีข้าว E เลือกกลยุทธ์สร้างความแตกต่างของสินค้าเพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้า แม้ว่าการปฏิรูปด้านสินค้าเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก แต่ปัจจัยแห่งความสำเร็จของโรงสีข้าว E คือการสร้างความรู้และอัตลักษณ์ที่ชัดเจนของตราสินค้าของตน ดังนั้นโรงสีข้าว E จึงมีการปรับตัวแบบหลากหลายคือ ขยายธุรกิจไปต้นน้ำและปลายน้ำของโซ่อุปทานข้าวเท่านั้นเพื่อเป็นการต่อยอดภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำและผู้เชี่ยวชาญในด้านข้าว ซึ่งการปรับตัวในรูปแบบนี้ทำให้โรงสีข้าวสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมแบบยั่งยืนได้เช่นกัน

ตารางที่ 5.1 การเปรียบเทียบรูปแบบการปรับตัวและสมรรถนะของโรงพยาบาล

โรงพยาบาล	A	B	C	D	E
ลักษณะ	ขนาดใหญ่เน้นสีข้าวเพื่อการส่งออก	ขนาดใหญ่เน้นสีข้าวเพื่อจำหน่ายในประเทศที่มีตราสินค้าของตนเอง	ขนาดกลางเน้นสีข้าวเพื่อการส่งออก	ขนาดใหญ่แบบผสม	ขนาดใหญ่แบบซับซ้อน
ความสามารถในด้านทรัพยากร	มากที่สุด (4.33)	มาก (3.78)	ปานกลาง (2.79)	มากที่สุด (4.78)	มากที่สุด (4.89)
ความสามารถในการปรับตัว	มาก (3.53)	มาก (3.87)	ปานกลาง (2.92)	มากที่สุด (4.73)	มากที่สุด (4.73)
ระดับของความสำเริง	น้อย (1.67)	ปานกลาง (2.33)	น้อย (2.00)	ปานกลาง (3.0)	ปานกลาง (2.5)
ลักษณะความสามารถ	Resource Competency	Threshold Competency	Threshold Competency	Distinctive Competency	Distinctive Competency
กลยุทธ์	ไม่มีกลยุทธ์ชัดเจน	ลดต้นทุน	มุ่งตลาดเฉพาะส่วน	บริหารโซ่อุปทานให้มีประสิทธิภาพ	สร้างความแตกต่าง
รูปแบบการปรับตัว	ปรับตัวแบบยืดหยุ่น	ปรับตัวแบบยืดหยุ่น	ปรับตัวแบบยืดหยุ่น	ปรับตัวแบบสอดคล้อง	ปรับตัวแบบสอดคล้อง
ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	มีฐานทรัพยากรและความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมสีข้าว	มุ่งเน้นที่ตลาดที่ตนมีความเชี่ยวชาญ	ให้ความสำคัญกับคุณภาพสินค้าโดยเน้นที่กระบวนการคัดเลือกวัตถุดิบ	การขยายธุรกิจให้ครอบคลุมตลอดโซ่อุปทาน	การสร้างความรู้และอัตลักษณ์ที่ชัดเจนของตราสินค้า

ที่มา : จากการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บได้จากการประเมินที่มีค่าสูงสุดอยู่ที่ 5 โดยองค์ประกอบที่ใช้ในการประเมินอยู่ในภาคผนวก

5.3 ฉายภาพโรงสีข้าวในอนาคต

5.3.1 แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโรงสีข้าว

ในอนาคตมีแนวโน้มที่โรงสีข้าวจะปรับไปเป็นโรงสีข้าวขนาดใหญ่มากขึ้น เนื่องจากการที่อุตสาหกรรมโรงสีข้าวมีกำไรต่อหน่วยต่ำจากการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ดังนั้นการแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงสีข้าวจะเป็นการแข่งขันด้วยการบริหารโซ่อุปทานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งโรงสีข้าวขนาดใหญ่ซึ่งมีทรัพยากรทั้งใน ด้านทุนทักษะ เทคโนโลยีที่มากกว่าจะสามารถบริหารธุรกิจให้มีประสิทธิภาพสูงได้ดีกว่า มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่าจากความประหยัดจากขนาดการผลิต (Economies of Size)

ในขณะที่โรงสีข้าวขนาดเล็กจะยังคงสามารถแข่งขันด้วยการทำตลาดเฉพาะส่วน การใช้ทักษะความสามารถของเจ้าของโรงสีข้าวเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน การที่เจ้าของโรงสีข้าวเข้าไปเป็นผู้ตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเองทำให้สามารถลดการสูญเสียที่เกิดขึ้นได้ รวมถึงสามารถตอบสนองต่อปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากส่วนต่างกำไรต่อหน่วยของโรงสีข้าวต่ำ ทำให้การขยายรูปแบบโรงสีข้าวให้มีโครงสร้างซับซ้อนจะทำให้ต้นทุนสูงจนไม่สามารถแข่งขันได้

ส่วนโรงสีข้าวขนาดกลางมีแนวโน้มที่จะมีความสามารถในการแข่งขันลดลง เนื่องจากความสามารถในการแข่งขันกับโรงสีข้าวขนาดใหญ่ในตลาดขนาดใหญ่ (Mass Market) จะทำได้ยาก เนื่องจากมีต้นทุนการผลิตที่สูงกว่าโรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่มีความได้เปรียบจากความประหยัดจากขนาดการผลิต (Economies of Size) ในขณะที่หากไปแข่งขันในการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Market Focus) อาจจะทำให้มีดีเท่ากับโรงสีข้าวขนาดเล็กที่มีความคล่องตัวมากกว่า การปรับตัวของโรงสีข้าวขนาดกลางให้เพิ่มความสามารถในการแข่งขันจึงจำเป็นต้องขยายขนาดธุรกิจให้มีขนาดใหญ่ มีความหลากหลายมากขึ้น

โรงสีข้าวจะมีการปรับตัวในรูปแบบต่าง ๆ มากขึ้น ทั้งการปรับตัวในแนวตั้ง (Vertical Linkage) แบบไปด้านหน้าหรือด้านหลังของโซ่อุปทาน ซึ่งการปรับตัวไปด้านหลังจะช่วยทำให้โรงสีข้าวสามารถลดต้นทุนการผลิตได้ รวมไปถึงสามารถจัดการเรื่องข้าวเปลือกได้ดีขึ้นทั้งในมิติด้านคุณภาพและปริมาณ ในขณะที่การปรับตัวไปด้านหน้าจะทำให้โรงสีข้าวสามารถลดระยะของโซ่อุปทานลงเข้าใกล้ผู้บริโภคได้มากขึ้น ทำให้สามารถเพิ่มส่วนต่างกำไรมากขึ้น ส่วนการขยายตัวไปในแนวนอนโดยการทำธุรกิจอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องแต่เข้ามาสนับสนุนการทำงานของโรงสีข้าวได้ดีขึ้น เช่น การทำธุรกิจโลจิสติกส์ ธุรกิจโรงไฟฟ้า เป็นต้น อย่างไรก็ตามลักษณะการปรับตัวของโรงสีข้าวจะขึ้นอยู่กับทรัพยากรและความสามารถของโรงสีข้าวที่มีอยู่

5.3.2 การสร้างคุณค่าของไอ้คุณค่าผ่านกิจกรรมต่าง ๆ

ธุรกิจโรงสีข้าวในอนาคตจะมีการเพิ่มมูลค่าของกิจกรรมต่าง ๆ ในไอ้คุณค่าด้วยการลดต้นทุน (Cost Driver) หรือสร้างความแตกต่าง (Difference Driver) ด้วยปัจจัยต่อไปนี้

1) การใช้ข้อมูลเป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจ

การเพิ่มคุณค่าของกิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้การทำธุรกิจในโลกธุรกิจสมัยใหม่จำเป็นต้องมีข้อมูลจำนวนมากเพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น โดยข้อมูลที่ได้รับจะต้องมีคุณภาพ และปริมาณที่เพียงพอ นอกจากนี้ต้องเพิ่มช่องทางการค้นหาข้อมูลในช่องทางที่หลากหลาย โดยข้อมูลที่จำเป็นได้แก่ สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมข้าวทั้งในและต่างประเทศ ความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้า สภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยและประเทศคู่ค้า ปริมาณพื้นที่และผลผลิตข้าวทั้งในและต่างประเทศ สภาวะอากาศ เป็นต้น จากการใช้ปริมาณข้อมูลจำนวนมากทำให้ธุรกิจสมัยใหม่จำเป็นต้องใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์มาช่วยในการจัดการข้อมูล เพื่อให้เกิดความแม่นยำและถูกต้อง

2) การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มมูลค่า

ปัจจุบันมีการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ทำให้เจ้าของโรงสีข้าวสามารถนำมาใช้ในการสร้างคุณค่าของกิจกรรมในไอ้อุปทาน โดยเฉพาะในกิจกรรมหลักของไอ้อุปทาน เช่น การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิต การตลาด เพื่อดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ และเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ แต่การใช้เทคโนโลยีนำมาสู่การลงทุนสูงขึ้น อาจเป็นปัจจัยที่โรงสีข้าวขนาดเล็กและขนาดกลางทำได้อย่างมีข้อจำกัด

3) การใช้แนวคิดสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น

ในการดำเนินธุรกิจโรงสีข้าวที่ผ่านมาเป็นการใช้ทักษะที่สั่งสมกันมา ซึ่งทักษะเหล่านี้ยังเป็นข้อได้เปรียบของเจ้าของโรงสีข้าวโดยเฉพาะโรงสีข้าวขนาดกลางและขนาดเล็ก แต่แนวโน้มในอนาคตทักษะเหล่านี้อาจจะค่อย ๆ ลดความได้เปรียบลง ดังนั้นการนำแนวคิดใหม่ ๆ เข้ามาปรับปรุงการดำเนินธุรกิจเป็น สิ่งที่เจ้าของธุรกิจรุ่นใหม่จะนำมาใช้มากขึ้นเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่มีกำไรต่ำ เช่น แนวคิดการบริหารแบบลีน (Lean Management) ที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผ่านการลดกระบวนการทำงานที่ไม่สร้างมูลค่า พร้อมความสามารถในการปรับตัวเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4) รูปแบบองค์กรที่มีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากขึ้น

4.1) ทักษะความคิดแบบประยุกต์ปรับตัวได้ทุกสถานการณ์ (Adaptive Thinking)

การที่องค์กรจะมีรูปแบบที่ยืดหยุ่นได้นั้นจำเป็นต้องมีทักษะความคิดแบบประยุกต์ปรับตัวได้ทุกสถานการณ์ โดยใช้ความคิดในเชิงสร้างสรรค์ (Creative) และการคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytics) เพื่อรับมือต่อปัญหาและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยอาศัยการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่นทางความคิดทั้งของตนเองและผู้อื่น มีรูปแบบการคิดที่หลากหลาย

4.2) เรียนรู้และเข้าใจศาสตร์ที่หลากหลาย (Transdisciplinary)

การมีความชำนาญเฉพาะทางเพียงด้านใดด้านหนึ่งอาจไม่เพียงพอ การขยายขอบเขตของการเรียนรู้ในศาสตร์ที่หลากหลายมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจในข้อมูลผ่านมุมมองที่หลากหลายนอกเหนือจากความชำนาญเฉพาะ และสามารถนำเอาความรู้และทักษะเหล่านั้นมาเชื่อมโยงกันเพื่อพัฒนาองค์กร

4.3) สร้างทีมที่ดี

ในปัจจุบันโรงสีข้าวส่วนใหญ่จะมีโครงสร้างองค์กรแบบรวมอำนาจ แต่ในธุรกิจสมัยใหม่การมีทีมที่ดีเป็นสิ่งที่จำเป็นมากขึ้น โดยทีมที่ดีคือ การมีพนักงานในทีมที่เก่งและมีความรู้รอบด้าน ทำงานได้หลากหลายในเวลาเดียวกัน (Multi-Tasking) โดยแต่ละตำแหน่งควรสามารถทำงานทดแทนกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้นผู้ประกอบการจึงควรพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถมากขึ้น

5.4 บทสรุปและข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

อุตสาหกรรมโรงสีเป็นอุตสาหกรรมที่สำคัญของประเทศไทยมาอย่างยาวนานการเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัตทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในอุตสาหกรรมโรงสีส่งผลให้โรงสีข้าวต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้ต่อไป จากการถอดบทเรียนของโรงสีข้าวที่มีศักยภาพในการแข่งขันในรูปแบบต่าง ๆ จะเห็นได้ว่าโรงสีข้าวมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นทั้งจากการแย่งชิงข้าวเปลือกและกำไรต่อหน่วยที่ต่ำลง ดังนั้นโรงสีข้าวที่สามารถแข่งขันได้จำเป็นต้องมีการจัดการกิจกรรมต่าง ๆ ในโซ่คุณค่าให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อเพิ่มมูลค่าหรือลดต้นทุน รวมไปถึงการที่โรงสีข้าวจะมีการปรับตัวในรูปแบบต่าง ๆ มากขึ้น ทั้งการปรับตัวในแนวตั้ง (Vertical Linkage) แบบไปด้านหน้าหรือด้านหลังของโซ่อุปทาน เพื่อสร้างส่วนต่างของกำไรหรือรายรับใหม่มากขึ้น

จากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมโรงสีข้าวและการปรับเปลี่ยนแบบพลวัตของสภาพแวดล้อมภายนอกการพัฒนาไอ้คุณค่าโรงสีข้าวไทยให้มีศักยภาพในการแข่งขันจำเป็นต้องมีการพัฒนาความสามารถของโรงสีใน 2 ด้าน คือ การพัฒนาศักยภาพภายในของโรงสีข้าวด้วยการสร้างคุณค่าของไอ้คุณค่าและการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานข้าว

5.4.1 การพัฒนาศักยภาพภายในด้วยการเพิ่มคุณค่าของไอ้คุณค่า

1) การเพิ่มความสามารถในการปรับตัวเชิงพลวัตของผู้ประกอบการโรงสี

การเพิ่มความสามารถในการปรับตัวเชิงพลวัตคือ การเพิ่มความสามารถในการรับรู้จากการเข้าถึงแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของตลาดส่งออกและตลาดในประเทศ การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางด้านการตลาด การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค เป็นต้น

นอกจากนี้ยังควรเพิ่มความสามารถในด้านการยืดหยุ่นโอกาสและการปกป้ององค์กร โดยการใช้เครื่องมือสมัยใหม่เพื่อนำข้อมูลที่มีอยู่จำนวนมากผ่านการวิเคราะห์ ประเมิน และสังเคราะห์ข้อมูล

2) การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำธุรกิจเป็นธุรกิจแบบสมัยใหม่

การสนับสนุนให้มีโรงสีมีการปรับปรุงรูปแบบการทำธุรกิจให้มีความทันสมัยมากขึ้น มีรูปแบบองค์กรที่มีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากขึ้น

3) เพิ่มทักษะใหม่ให้กับผู้ประกอบการ

ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงการเพิ่มทักษะใหม่ ๆ ให้แก่ผู้ประกอบการในการดำเนินการธุรกิจโรงสีสมัยใหม่ และการเรียนรู้ในศาสตร์ที่หลากหลายมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารสามารถเพิ่มศักยภาพในการบริหารธุรกิจ เช่น ทักษะความคิดแบบประยุกต์ปรับตัวได้ทุกสถานการณ์ (Adaptive Thinking) แนวคิดการบริหารแบบลีน (Lean Management) เป็นต้น

5.4.2 การพัฒนาโซ่อุปทานข้าว

1) พัฒนาอุตสาหกรรมต้นน้ำให้มีประสิทธิภาพ

เนื่องจากอุตสาหกรรมต้นน้ำเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมโรงสี ดังนั้นรัฐควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ดังนี้ การเพิ่มผลผลิตต่อไร่ การพัฒนาพันธุ์ข้าว การส่งเสริมให้เกษตรกรใช้เมล็ดพันธุ์ข้าวที่มีคุณภาพ การลดต้นทุนการผลิตด้วยการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการปลูกเช่น แนวทางในการบริหารจัดการรูปแบบการให้บริการรถเกี่ยวข้าวให้มีประสิทธิภาพ และรองรับความต้องการได้อย่างเพียงพอ

2) การพัฒนาห่วงโซ่อุปทานให้มีประสิทธิภาพ

การพัฒนาห่วงโซ่อุปทานให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการลดต้นทุนการขนส่ง เนื่องจากต้นทุนพลังงานที่สูงขึ้น และประเทศไทยมีการขนส่งโดยทางรถยนต์มาก ทำให้อุตสาหกรรมโรงสีมีต้นทุนในการขนส่งสูง ดังจะเห็นได้จากโรงสีที่มีการปรับตัวแบบซับซ้อนมักจะมีการลดต้นทุนด้วยการบริหารต้นทุนโลจิสติกส์

3) การวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างนวัตกรรมของอุตสาหกรรมข้าว

ภาครัฐควรสนับสนุนให้เกิดการวิจัยสร้างนวัตกรรมของสินค้าข้าว หรือ การสร้างนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าที่ทำจากข้าวและเพื่อเพิ่มอุปสงค์การบริโภคข้าวในประเทศ รวมไปถึงการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ประกอบการโรงสีให้ความสำคัญในการวิจัยและพัฒนา เช่น การลดหย่อนภาษี การสร้างความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการและสถาบันการศึกษาต่าง ๆ



เอกสารอ้างอิง



เอกสารอ้างอิง

- กรมการค้าต่างประเทศ. (2564). **ฐานข้อมูลเครือข่ายโรงสีข้าว**. กระทรวงพาณิชย์. สืบค้นเมื่อ 6 กรกฎาคม 2565. จาก http://www.thinkricethinkthailand.com/pages/view/23/data_rice_millers#
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2565). **คลังข้อมูลธุรกิจ**. กระทรวงพาณิชย์. สืบค้นเมื่อ 6 กรกฎาคม 2565. จาก <https://datawarehouse.dbd.go.th/index>
- กรมโรงงานอุตสาหกรรม. (2565). **ข้อมูลโรงงานอุตสาหกรรม**. กระทรวงอุตสาหกรรม. จาก <https://www.diw.go.th/hawk/content.php?mode=dataservice&tabid=1>
- จินตามณี นิษันต์ และ อภิชาติ อาจนาเสียว. (2554). **การเพิ่มประสิทธิภาพโรงสีข้าวหอมมะลิ**. ในการประชุมวิชาการเสนอมผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 12; 28 ม.ค. 2554; มหาวิทยาลัยขอนแก่น. น. 328-36.
- ขวลิต อังวิทยาธร. (2544). **การแลกเปลี่ยนและการค้าข้าวบริเวณชุมชนรอบทะเลสาบสงขลา**. รายงานวิจัย. สำนักงานกองทุนสนับสนุนงานวิจัย (สกว.).
- ฐานเศรษฐกิจ. (2564). **ครั้งแรกชดเชยดอกเบี้ยให้ผู้ส่งออก3% เก็บข้าว**. สืบค้นเมื่อ 6 กรกฎาคม 2565. จาก <https://www.thansettakij.com/economy/490746>
- เดชรัตน์ สุขกำหนด. (2562). **ประวัติศาสตร์ข้าวไทย (ตอนที่ 3): การเติบโตของการส่งออกข้าวไทย**. เรื่องราวน่ารู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจศาสตร์เกษตร อาหาร และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. จาก <https://www.ageconstory.com/2019/04/01/history-of-rice-ep3/>
- ธนาคารกรุงศรี. (2562). **แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม 2562 - 2564: อุตสาหกรรมข้าว**. หน่วยวิจัยกรุงศรี. จาก <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/Agriculture/Rice/IO/io-rice-20>
- ธนาคารกรุงศรี. (2565). **แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม 2565 - 2567: อุตสาหกรรมข้าว**. สืบค้นเมื่อ 3 กรกฎาคม 2565. จาก <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/agriculture/rice/io/io-rice-2022>
- นรากร นาเมืองรักษ์. (2552). **กิจกรรมการจัดการธุรกิจโรงสีข้าวในเขตอำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ประชาชาติธุรกิจ. (2563). **โรงสีขาดสภาพคล่อง แห่งชายฝั่ง แดกไลน์ทำข้าวถุง - ส่งออก**. จาก <https://www.prachachat.net/economy/news-474382>
- ปิยะดา เกตุเรืองโรจน์. (2554). **อำนาจทางการตลาดของโรงสีในตลาดข้าวหอมมะลิ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรุงเทพฯ.
- มาฆะสิริ เขาวกุล, นกุล บำรุงไทย, กิตติพัฒน์ แสนทวีสุข, ดนัย พาหุยุทธ์. (2554). **การทบทวนโครงสร้างตลาดข้าวของประเทศไทย**. รายงานวิจัย. สำนักงานกองทุนสนับสนุนงานวิจัย (สกว.).

- ยุพิน พงษ์ทอง. (2564). **วงการข้าว เน้นกำหนดนโยบายแห่งชาติทางรอดข้าวและชาวนา**. หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ. สืบค้นเมื่อ 1 กรกฎาคม 2565. จาก <https://www.bangkokbiznews.com/business/925658>
- รวิศสาข์ สุชาโต, อีสริยา บุญญะศิริ และกุลภา กุลติลก. (2556). **ข้าวหอมมะลิบรรจุถุง: การวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทานของข้าวไทย**. เอกสารวิชาการหมายเลข 4. สถาบันคลังสมองของชาติ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) บริษัท ซีโน พับลิชชิ่ง แอนด์ แพคเกจจิ้ง จำกัด.
- รวิศสาข์ สุชาโต และคณะ. (2565). **การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างโรงสีข้าวและการปรับตัวในยุคเปลี่ยนผ่าน**. สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.).
- เวทย์ นุชเจริญ. (2563). **โรงสีข้าว ชาวนา ธนาคร กับวิกฤติที่จะมาถึง**. หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ สืบค้นเมื่อ 1 กรกฎาคม 2565. จาก <https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/126405>
- ศูนย์สารสนเทศการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2565). **ข้อมูลเศรษฐกิจการเกษตร - ข้าว**. สืบค้นเมื่อ 3 กรกฎาคม 2565. จาก <https://www.oae.go.th/view/ข้าว/TH-TH>
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2550). **ธุรกิจโรงสีข้าว: ปัญหาที่ต้องเร่งแก้ไข**. มองเศรษฐกิจ ฉบับที่ 2035. สืบค้นเมื่อ 3 กรกฎาคม 2565. จาก <https://www.kasikornresearch.com/th/analysis/k-econ/business/Pages/9681.aspx>
- สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2564). **การปรับตัวของชาวนาไทยยุคหลังนโยบายจํานํ้าข้าว ปี พ.ศ. 2557**. สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.).
- สมพร อิศวิลานนท์. (2565). **นโยบายข้าวไทย: จากอดีตสู่ปัจจุบัน เอกสารประกอบงานเวทีข้าวไทย 2565**. วันพุธที่ 14 ธันวาคม 2565 ณ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมพร อิศวิลานนท์. (2553). **ข้าวไทย: การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างการผลิตและช่องทางการกระจาย**. เอกสารเผยแพร่ชุดโครงการการเฝ้ามองนโยบายเกษตรไทย โดย สถาบันคลังสมองของชาติ ร่วมกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- สิริณา กาฬก. (2556). **วิวัฒนาการตลาดกลางข้าวไทย: กรณีศึกษาตลาดกลางท่าข้าวกำนันทรง**. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ). คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรรถพล สืบพงศกร. (2012). **ระเบียบวิธีการของ Data Envelopment Analysis (DEA) และการวัดประสิทธิภาพเชิงเทคนิค**. CMU Journal of Economics. 16:1. Jan-Jun 2012.
- อรรธรณ ศรีโสมพันธ์, ทัดพิชา เจริญรัตน์ และน้ำฟ้า ทิพยเนตร. (2557). **โครงสร้างการผลิตและการตลาดข้าวหอมมะลิไทย**. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. สำนักประสานงานวิจัยเชิงนโยบายเกษตรและการเสริมสร้างเครือข่ายงานวิจัยเชิงนโยบาย สถาบันคลังสมองของชาติ และ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).

- อธิพิงค์ มหาชนเศรษฐ์. (2564). **โครงการการส่งผ่านราคาที่ไม่สมมาตรในตลาดข้าวของประเทศไทย.** รายงานวิจัย. สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (สกสว.).
- อุทิศ นาคสวัสดิ์. (2501). **ภาวะหนี้สินของชาวนาและการค้าข้าวขาวในภาคกลาง ประเทศไทย พ.ศ. 2500 – 2501.** กองเศรษฐกิจการเกษตร สำนักปลัดกระทรวงเกษตร.
- Coulter, K. and Coulter, R. (2002). **Determinants of trust in a service provider: the mode-ratingole of length of relationship.** *Journal of Services Marketing*, 16(1), 35–50.
- Foreign Agricultural Service USDA. (2022). **Data and Analysis.** <https://fas.usda.gov/data>
- Kumse, K., Nobushiro, S. and Takeshi S. (2019). **Does oligopsony power matter in price support policy design? Empirical evidence from the Thai Jasmine Rice Market.** *The journal of the International Association Agricultural Economics*. 2020;51:373-385.
- Porter, M. E. (1998). **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors Free Press.** New York.
- Porter, M. E. (1985). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Performance.** Free Press, New York, 557 p.
- Suchato, R. (2010). **Evaluation of Food Security Policy and Other Alternative Under Market Power Concept: The case of Thai Rice Production.** (proceeding) International Relations, International Development Studies, and Human Rights in Southeast Asia Conference.
- Teece, D. J. (2007). **Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance.** *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <http://www.jstor.org/stable/20141992>
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). **Dynamic Capabilities and Strategic Management.** *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. <http://www.jstor.org/stable/3088148>
- Wilden, R., Devinney, T. M. and Dowling, G., (2016). **The Architecture of Dynamic Capability Research: Identifying the Building Blocks of a Configurational Approach.** (SSRN Scholarly Paper No. ID 2723201). Social Science Research Network, Rochester, NY.

ກາລພບວກ



ภาคผนวก ก

รายชื่อจังหวัดจำแนกตามภาค

ตารางผนวกที่ ก รายชื่อจังหวัดจำแนกตามภาค

ภาค	จังหวัด
ภาคกลาง	จังหวัดสมุทรปราการ นนทบุรี ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา สระบุรี ลพบุรี อ่างทอง สิงห์บุรี ชัยนาท นครปฐม นครสวรรค์ นครนายก ราชบุรี ระยอง กาญจนบุรี สุพรรณบุรี สมุทรสาคร สมุทรสงคราม พิจิตร เพชรบุรี ปราจีนบุรี ประจวบคีรีขันธ์ ชัยนาท กำแพงเพชร และ กรุงเทพมหานคร
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน	จังหวัดอุดรธานี หนองบัวลำภู หนองคาย เลย บึงกาฬ มุกดาหาร สกลนคร นครพนม กาฬสินธุ์ ขอนแก่น มหาสารคาม ร้อยเอ็ด
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง	จังหวัดนครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ สุรินทร์ อุบลราชธานี อำนาจเจริญ ศรีสะเกษ ยโสธร
ภาคเหนือตอนล่าง	จังหวัดพิษณุโลก พิจิตร เพชรบูรณ์ กำแพงเพชร ตาก นครสวรรค์ สุโขทัย อุทัยธานี และอุตรดิตถ์
ภาคใต้	จังหวัดชุมพร สุราษฎร์ธานี นครศรีธรรมราช พัทลุง สงขลา ระนอง พังงา ภูเก็ต กระบี่ ตรัง นราธิวาส ปัตตานี ยะลา และสตูล

ภาคผนวก V จำนวนตัวอย่างโรงสีข้าวแยกตามประเภทโรงสีข้าว

การศึกษารั้งนี้เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์โรงสีข้าวทั้งหมด 116 ตัวอย่าง สำหรับโรงสีข้าวที่เน้นสีข้าวเพื่อการส่งออกมีจำนวนทั้งหมด 17 ราย ประกอบด้วยโรงสีข้าวขนาดใหญ่จำนวน 15 ราย และขนาดกลางจำนวน 2 ราย โรงสีข้าวที่มีการขายในประเทศและมีตราสินค้ามีจำนวนทั้งหมด 60 ราย ประกอบด้วย โรงสีข้าวขนาดใหญ่ 11 ราย ขนาดกลาง 35 ราย และขนาดเล็ก 14 ราย โรงสีข้าวที่มีการขายในประเทศโดยไม่มีตราสินค้า มีจำนวนทั้งหมด 39 ราย ประกอบด้วย รายใหญ่จำนวน 8 ราย รายกลาง 22 ราย และรายเล็ก 9 ราย สามารถสรุปเป็นตารางผนวกที่ ข-1 ได้ดังนี้

ตารางผนวกที่ V จำนวนโรงสีข้าวกลุ่มตัวอย่างตามขนาดและประเภทธุรกิจ

ประเภทโรงสีข้าว	จำนวน (โรงสีข้าว)				
	เล็กมาก	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม
โรงสีข้าวเน้นการส่งออกเป็นหลัก			2	15	17
โรงสีข้าวเน้นขายในประเทศ (มีตราสินค้าตัวเอง)		14	35	11	60
โรงสีข้าวเน้นขายในประเทศ (ไม่มีตราสินค้าตัวเอง)		9	22	8	39
รวมทั้งหมด			116		

ภาคผนวก ก

การประเมินความสามารถเชิงพลวัตและความสำเร็จทางธุรกิจ

1. โรงสีข้าวการประเมินความสามารถเชิงพลวัต

ในการประเมินความสามารถเชิงพลวัตของโรงสีข้าวเป็นการจะประเมินความสามารถของโรงสีข้าวในการรับรู้ ตัดสินใจ ปรับเปลี่ยน และบูรณาการทรัพยากรและความสามารถต่างๆ ที่โรงสีข้าวมีอยู่ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและสามารถอยู่รอดได้ทุกสถานการณ์ โดยเป็นการประเมินจากการสัมภาษณ์โรงสีข้าวในด้านต่างๆ ดังนี้

- 1.1) ทรัพยากรที่โรงสีข้าวมีอยู่ (Resource Availability) แบ่งออกเป็น
 - 1.1.1) ทรัพยากรทรัพยากรเชิงกายภาพ (Physical resources)
 - 1.1.2) ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Intangible resources)
 - 1.1.3) ทรัพยากรทางสังคม (Social resources)
- 1.2) ความสามารถด้านการรับรู้ (sensing capability)
- 1.3) ความสามารถด้านการยึดจับโอกาส (seizing capability)
- 1.4) ความสามารถด้านการปฏิรูประดมและธุรกิจ (Reconfiguring capability)

โดยมีการให้ระดับคะแนนของความสามารถด้านต่างๆ ดังนี้

ระดับคะแนน	ระดับความสามารถ
4.10 - 5.00	มากที่สุด
3.10 - 4.00	มาก
2.10 - 3.00	ปานกลาง
1.10 - 2.00	น้อย
0.00 - 1.00	น้อยที่สุด

2. การประเมินความสำเร็จทางธุรกิจ

ในการวัดความสำเร็จทางธุรกิจจากการปรับตัวจะวัดจาก 6 ด้าน ประกอบด้วย

- 2.1) โรงสีข้าวมีรายได้รวมเพิ่มขึ้น
- 2.2) โรงสีข้าวมีกำไรเพิ่มขึ้น
- 2.3) โรงสีข้าวมีรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าเดิม
- 2.4) โรงสีข้าวมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น
- 2.5) โรงสีข้าวมีสินค้าและบริการใหม่เพิ่มขึ้น
- 2.6) โรงสีข้าวมีช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มขึ้น

โดยมีการให้ระดับคะแนนของความสำเร็จดังนี้

ระดับคะแนน	การเปลี่ยนแปลง
5.00	ถ้าเพิ่มขึ้นมากกว่าร้อยละ 61
4.00	ถ้าเพิ่มขึ้นมากกว่าร้อยละ 41 - 60
3.00	ถ้าเพิ่มขึ้นมากกว่าร้อยละ 21 - 40
2.00	ถ้าเพิ่มขึ้นมากกว่าร้อยละ 0 - 20
1.00	ถ้าลดลง

ภาคผนวก ง มาตรฐานข้าวไทย



ตารางผนวกที่ ง-1 มาตรฐานสินค้าข้าวหอมมะลิไทย

ชนิด	ส่วนของต้นข้าว	ส่วนของข้าวหัก	สิ่งผสม (หน่วยร้อยละ)		ข้าวและสิ่งที่มีอาจมีไม่ได้ (หน่วยร้อยละ)									
			ต้นข้าว (100 - ข้าวเต็มเมล็ด - ข้าวหัก)	ข้าวหักและปลายข้าวชั้น (1) กึ่งหมด (รวมทั้งข้าวหักที่ยาวไม่ถึงส่วนต้น ต่ำกว่าเบอร์ 7 (1) และปลายข้าวชั้น (2))	ข้าวหักที่มีความยาวไม่ถึงส่วนต้น ต่ำกว่าเบอร์ 7 (2) ปลายข้าวชั้น	เมล็ดแดง หรือข้าวเมล็ดหัก สีต่ำกว่ามาตรฐาน	เมล็ดเหลือง	ก้อน IV	เมล็ดเสีย	ข้าวเหนียว	เมล็ดสีบวม (เมล็ด/กก.)			
												เมล็ดสีบวม (เมล็ด/กก.)	อื่น และวัตถุอื่นอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกัน	
100%	≥8.0	≥5.0 - <8.0	-	≤4.5	≤0.5	≤0.1	0.5	0.2	3.0	0.25	1.0	0.2	5	สีพิเศษ
5%	≥7.5	≥3.5 - <7.5	-	≤7.0	≤0.5	≤0.1	2.0	0.5	6.0	0.25	1.5	0.3	8	สีดี
10%	≥7.0	≥3.5 - <7.0	-	≤12.0	≤0.7	≤0.3	2.0	1.0	7.0	0.5	1.5	0.4	13	สีดี
15%	≥6.5	≥3.0 - <6.5	-	≤17.0	≤2.0	≤0.5	5.0	1.0	7.0	1.0	2.0	0.4	13	สีดีปานกลาง

< น้อยกว่า
> มากกว่า
- ไม่กำหนดตายตัว

สินค้ามาตรฐานข้าวหอมมะลิไทยทุกประเภทและชนิด ต้องมีมาตรฐานไว้ดังต่อไปนี้

- 1) มีข้าวหอมมะลิไทยไม่น้อยกว่าร้อยละ 92.0 โดยปริมาณ
- 2) มีความชื้นไม่เกินร้อยละ 14.0
- 3) มีลักษณะโดยทั่วไปเป็นข้าวเมล็ดยาว
- 4) ไม่มีแมลงที่ยังมีชีวิตอยู่

5) มีขนาดเมล็ด ดังนี้

- ความยาวเฉลี่ยของข้าวเต็มเมล็ด ที่ไม่มีส่วนใดหัก ต้องไม่ต่ำกว่า 7.0 มิลลิเมตร
- อัตราส่วนความยาวเฉลี่ยต่อความกว้างเฉลี่ยของข้าวเต็มเมล็ดที่ไม่มีส่วนใด หักต้องไม่ต่ำกว่า 3.2 : 1

6) มีคุณสมบัติทางเคมี ดังนี้

- ปริมาณอะมิโลส ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 13.0 และไม่เกินร้อยละ 18.0 ที่ระดับความชื้นร้อยละ 14.0
- มีค่าการสลายเมล็ดข้าวในค่าง ระดับ 6 - 7

ตารางผนวกที่ ง-2 มาตรฐานสินค้าข้าวหอมมะลิไทย

ชนิด	พื้นที่ข้าวได้จาก การทดสอบ ข้าวหอม	ส่วนผสม (หน่วย/ร้อยละ)					ข้าวและสิ่งที่ยังมีไม่ได้ (%) ไม่เกิน		
		ข้าวเต็มเมล็ด	ข้าวหักที่มี ความยาว ตั้งแต่ 5.0 ส่วน ขึ้นไป	ข้าวหักที่มี ความยาว ไม่ถึง 6.5 ส่วน และไม่ผ่าน ตะแกรงเบอร์ 7	ข้าวหักที่มี ความยาว ไม่ถึง 5 ส่วน และไม่ผ่าน และไม่ผ่าน เบอร์ 7	ปลายข้าวสั้น	ข้าวเหนียวและปลายข้าวเหนียว	วัตถุอื่น	
เอวันเมล็ดพิเศษ	100%	≤15.0	≥74.0	-	≤10.0	≤1.0	1.5	0.5	0.5
เอวันเมล็ด	100%, 5%, 10%	-	-	≥80.0	-	≤5.0	1.5	0.5	0.5

< น้อยกว่า
> มากกว่า
- ไม่กำหนดตายตัว

สินค้ามาตรฐานข้าวหอมมะลิไทยทุกประเภทและชนิด ต้องมีมาตรฐานไว้ดังต่อไปนี้

- 1) มีข้าวหอมมะลิไทยไม่น้อยกว่าร้อยละ 92.0 โดยปริมาณ
- 2) มีความชื้นไม่เกินร้อยละ 14.0
- 3) มีลักษณะโดยทั่วไปเป็นข้าวเมล็ดยาว
- 4) ไม่มีแมลงที่ยังมีชีวิตอยู่
- 5) มีขนาดเมล็ด ดังนี้
 - ความยาวเฉลี่ยของข้าวเต็มเมล็ด ที่ไม่มีส่วนใดหักต้องไม่ต่ำกว่า 7.0 มิลลิเมตร
 - อัตราส่วนความยาวเฉลี่ยต่อความกว้างเฉลี่ยของข้าวเต็มเมล็ดที่ไม่มีส่วนใด ต้องไม่ต่ำกว่า 3.2 : 1
- 6) มีคุณสมบัติทางเคมี ดังนี้
 - มีปริมาณอะมิโลส ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 13.0 และไม่เกินร้อยละ 18.0 ที่ระดับความชื้นร้อยละ 14.0
 - มีค่าการสลายเมล็ดข้าวในต่าง รส-ดับ 6 - 7

ตารางผนวกที่ 3-3 มาตรฐานสินค้าข้าวขาว

ชนิด	พื้นข้าว (หน่วย/ร้อยละ)				ส่วน ของต้น ข้าว	ส่วนของ ข้าวหัก	ส่วนผสม (หน่วย/ร้อยละ)				
	เมล็ดยาว						ข้าว เต็ม เมล็ด	ต้น ข้าว (100 - ข้าว เต็ม เมล็ด - ข้าว หัก)	ข้าวหักและปลายข้าวชั้ว		
	(ก) ชั้น 1 >7.0 มม.	(ข) ชั้น 2 >6.6 -7.0 มม.	(ค) ชั้น 3 >6.2 - 6.6 มม.	(ง) เมล็ด สั้น ≤6.2 มม.					ทั้งหมด (รวมทั้ง ข้าวหัก ที่ไม่ผ่าน ตะแกรง เบอร์ 7 (1) และปลาย ข้าวชั้ว (2))	(1) ข้าวหัก ที่มี ความยาว ไม่ถึงส่วน ชั้นต่ำ ที่กำหนด และไม่ ผ่าน ตะแกรง เบอร์ 7	(2) ปลาย ข้าวชั้ว
100% ชั้น 1	≥70.0	D1	≤5.0	0	≥8.0	≥5.0 - <8.0	≥60.0	-	≤4.0	≤0.1	≤0.1
100% ชั้น 2	≥40.0	D2	≤5.0	≤5.0	≥8.0	≥5.0 - <8.0	≥60.0	-	≤4.5	≤0.5	≤0.1
100% ชั้น 3	≥30.0	D2	≤5.0	≤5.0	≥8.0	≥5.0 - <8.0	≥60.0	-	≤5.0	≤0.5	≤0.1
5%	≥20.0	D2	≤10.0	≥7.5	≥3.5 - <7.5	≥60.0	-	≤7.0	≤0.5	≤0.1	
10%	>10.0	D2	≤15.0	≥7.0	≥3.5 - <7.0	≥55.0	-	≤12.0	≤0.7	<0.3	
15%	≥5.0	D2	≤30.0	≥6.5	≥3.0 - <6.5	≥55.0	-	≤17.0	≤2.0	≤0.5	
25% เลิศ	≥50.0		≤50.0	≥5.0	<5.0	≥40.0	-	≤28.0	≤1.0		
25%	≥50.0		≤50.0	≥5.0	<5.0	≥40.0	-	≤28.0	≤2.0		
35%	≥50.0		≤50.0	≥5.0	<5.0	≥32.0	-	≤40.0	≤2.0		
45%	≥50.0		≤50.0	≥5.0	<5.0	≥28.0	-	≤50.0	≤3.0		

< น้อยกว่า

≤ น้อยกว่าหรือเท่ากับ

(ก) คือ ข้าวเต็มเมล็ดที่มีขนาดความยาวเกิน 7.0 มม

> มากกว่า

≥ มากกว่าหรือเท่ากับ

(ข) คือ ข้าวเต็มเมล็ดที่มีขนาดความยาวเกิน 6.6 มม. ถึง 7.0 มม.

0 = ไม่มี

D1 คือ 100 - (ก) - (ค) - (ง)

(ค) คือ ข้าวเต็มเมล็ดที่มีขนาดความยาวเกิน 6.2 มม. ถึง 6.6 มม.

- ไม่กำหนดตายตัว

D2 คือ 100 - (ก) - (ง)

(ง) คือ ข้าวเต็มเมล็ดที่มีขนาดความยาวไม่เกิน 6.2 มม.

ข้าวและสิ่งทีอาจมีปนได้ไม่เกิน (หน่วย/ร้อยละ)								ระดับการวัดสี
เมล็ดแดง และหรือ ข้าวเมล็ด สีต่ำกว่า มาตรฐาน	เมล็ด เหลือง	ท้องไข	เมล็ดเสีย	ข้าว เหนียว	เมล็ดสี เมล็ดอ่อน เมล็ดพืชอื่น และวัตถุอื่น อย่างไร อย่างหนึ่ง หรือหลาย อย่างรวม กัน	ข้าว เปลือก (เมล็ด/ กก.)		
0.5	0.1	3.0	0.2	1.5	0.1	3	สีดีพิเศษ	
0.5	0.2	6.0	0.25	1.5	0.2	5	สีดีพิเศษ	
0.5	0.2	6.0	0.25	1.5	0.2	5	สีดีพิเศษ	
2.0	0.5	6.0	0.25	1.5	0.3	8	สีดี	
2.0	1.0	7.0	0.5	1.5	0.4	13	สีดี	
5.0	1.0	7.0	1.0	2.0	0.4	13	สีดีปานกลาง	
5.0	1.0	7.0	1.0	2.0	1.0	15	สีดีปานกลาง	
7.0	1.0	8.0	2.0	2.0	2.0	20	สีธรรมดา แต่ไม่เกิน สีดีปานกลาง	
7.0	1.0	10.0	2.0	2.0	2.0	20	สีธรรมดา แต่ไม่เกิน สีดีปานกลาง	
7.0	1.0	10.0	2.0	2.0	2.0	20	สีธรรมดา แต่ไม่เกิน สีดีปานกลาง	

Index

- กระบวนการสี่ข้าว, 46,47,48,68,76,84,146
- การกระจุกตัว, 37
- การเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่, 18,38
- การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม, 18,34,35
- การจัดการสต็อกข้าว, 52,71,86
- การจัดการสินค้าคงคลัง, 20,21,52,53,64,71,86,100, 117,130,147
- การจัดซื้อ, 16,21,57,64,72,119,149
- การตลาด, 16,18,19,30,54,64,71,78,80,86,87,98, 93,94,97,100,106,107,108,109,118,124,125,131, 137,138,141,142,148,149,150,152,155,157
- การนำเข้าวัตถุดิบ, 20,42,63,68,69,83,97,116,129, 144,145,146,155
- การบริการ, 16,21
- การปฏิรูปองค์กรและธุรกิจ, 17,23,25,80,81,94,95, 109,126,138,139
- การประหยัดต่อขนาด, 18
- การปรับตัวแบบยืดหยุ่น, 66,67,83,112,151
- การปรับปรุงคุณภาพข้าวสาร, 48
- การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง, 30
- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, 16,22
- การพัฒนาเทคโนโลยี, 16,22,155
- การยึดจับโอกาส, 17,23,25,79,80,93,94,108,109, 125,126,138,157
- การรับรู้โอกาส, 17
- การลดต้นทุน, 20,21,57,71,79,93,94,97,108,124, 147,149,155,158
- การส่งมอบและการจัดการสินค้าคงคลัง, 52,71,86, 100,117,130,147
- กำลังการผลิตสูงสุด, 29,30,36,37,69,84,98,116,129
- กิจกรรมสนับสนุน, 16,21,32,42,68
- กิจกรรมหลัก, 16,20,32,42,63,68,155
- ข้าวเกรดพรีเมียม, 41
- ความแตกต่างของสินค้า, 18,35,39,152
- ความสามารถเชิงพลวัต, 16,23,24,77,81,82,91,96, 106,110,111,112,114,123,127,136,140
- ความสามารถด้านการยึดจับโอกาส 23,25,79,93,108,125,138
- ความสามารถด้านการรับรู้, 23,24,79,93,108,125,137
- ความสามารถในการแข่งขัน, 16,22,32,44,47,48,67,74,82, 83,97,103,121,132,146,154,155
- ความสามารถในการปรับตัวด้านทรัพยากร, 77,79,93,06,108, 123,125,136,137
- ความสำเร็จในการปรับตัวเชิงพลวัต, 81,110,140
- คุณภาพข้าว, 27,31,41,45,47,48,49,50,56,63,68,69,84,97, 98,116,117,118,129,130,145,146,147
- โครงสร้างพื้นฐาน, 16,22
- เงินทุน, 18,25,41,48,60,75,78,80,92,94,104,107,123,125, 136,138,151
- เงินทุนหมุนเวียน, 27,39,58,60,64,75,78,89,92,104,119, 121,123,131,134,136,138,151
- จำหน่ายข้าว, 15,16,27,30,31,40,97
- โซ่คุณค่า, 16,20,32,34,42,63,66,68,83,97,112,114,115, 116,129,144,152,155,156,157
- ด้านการเงิน, 22,64,72,87,89,104,119,131
- ด้านการบริหารจัดการองค์กร, 76,90,106,122,134
- ด้านรายได้, 72,73,87,101,119,132
- ด้านสภาพคล่อง, 58,75,89,104,121
- ต้นทุนในการดำเนินงาน, 51,115,128,142
- ตลาดข้าวขาว, 41,42
- ตลาดข้าวเปลือก, 15,16,27,30,42
- ตลาดข้าวหอมมะลิ, 41,152
- ถดถอยทเรียน, 16,32,156
- ทรัพยากรของโรงสีข้าว, 17
- ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ, 19,41,42,63
- โรงสีขนาดกลาง, 15
- โรงสีขนาดใหญ่, 15
- สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ, 16,17,23,25,32
- สร้างความแตกต่าง, 22,35,131,152,155
- สินค้าทดแทน, 19,40,63
- สินเชื่อ, 15,16,40,60,78,80,92,94,114,119,125,131,138
- หนี้สิน, 59,60,75,107,119,131
- อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ, 53,71,86,100,117, 130,134
- อัตราแปรสภาพข้าว, 49,50,51,70,71,78,85,86,99,117,147
- อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม, 61,74,89,103,121,134
- อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน, 38,39,64
- อำนาจการต่อรอง, 19,20,40,41,42,59,63,119,149
- Five Forces Model, 16,17,18

โรงสีข้าว



เป็นธุรกิจหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญบนห่วงโซ่อุปทานข้าวของไทยมาอย่างยาวนาน ทั้งนี้เพราะผลผลิตข้าวเปลือกที่เกษตรกรผลิตได้จะถูกส่งผ่านมายังโรงสี เพื่อการแปรรูปผลผลิตข้าวเปลือกให้เป็นข้าวสาร โรงสีจึงเป็นธุรกิจปลายน้ำบนโซ่อุปทาน การผลิตข้าวเปลือก และขณะเดียวกันโรงสีเป็นหนึ่งในหน่วยธุรกิจบนโซ่อุปทาน ต้นน้ำของสินค้าข้าวสารโดยจะเป็นผู้แปรรูปข้าวเปลือกให้เป็นข้าวสาร รวมถึงทำหน้าที่ในการคัดเกรด บรรจุ การขนส่ง และกระจายสินค้าข้าวสารให้กับ ผู้ประกอบการค้าส่ง ค้าปลีก และรวมถึงผู้ส่งออกในตลาดการค้าข้าวสาร การเติบโตของอุตสาหกรรมโรงสีข้าว นับว่าเป็นแรงหนุนที่สำคัญต่อการเติบโต และขยายตัวของเศรษฐกิจข้าวไทย เอกสารวิชาการเล่มนี้ได้วิเคราะห์ สภาพอุตสาหกรรมและโซ่คุณค่าโรงสีข้าว เพื่อทำความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและกิจกรรมบนโซ่คุณค่าของธุรกิจโรงสีข้าว รวมถึงรูปแบบ การปรับตัว ซึ่งเป็นบทเรียนรู้น่าสนใจ



สถาบันคลังสมองของชาติ

อาคารอุดมศึกษา 2 ชั้น 19 เลขที่ 328 ถนนศรีอยุธยา
แขวงทุ่งพญาไท เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400

☎ 02-126-7632-34

☎ 02-126-7635

🌐 www.knit.or.th



www.agripolicyresearch.com

