

## การจัดการระบบบริหารและระบบโลจิสติกส์ของยาสูบพันธุ์เบอร์เลย์ Administration and Logistics Management of Burley Tobacco

ธรรมศักดิ์ ค่วยเทศ<sup>1\*</sup>, ธีรพล เกื่อนแพ<sup>2</sup>

Thammasak Kuaites<sup>1\*</sup>, Theeraphon Thueanphae<sup>2</sup>

ภาควิชาอุตสาหกรรมบริการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง<sup>1,2</sup>

Department of Service Industry, Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University<sup>1,2</sup>

thammasak.k@ru.ac.th<sup>1\*</sup>, teeranew-2@hotmail.com<sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อศึกษาระบบบริหารและระบบโลจิสติกส์ของยาสูบพันธุ์เบอร์เลย์ วิเคราะห์ปัญหาเพื่อนำไปสู่แนวทางแก้ไขในระดับกลยุทธ์ของยาสูบในพื้นที่จังหวัดสุโขทัย ที่มีการเพาะปลูกมากที่สุดในประเทศ จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเฉพาะส่วนต้นน้ำการผลิตยาสูบ โดยใช้วิธีสุ่มแบบบอกต่อ สักเกตแบบมีส่วนร่วม และแบบสัมภาษณ์ โดยการวิเคราะห์ บรูณาการ และประยุกต์ใช้ทฤษฎี การจัดการห่วงโซ่อุปทาน โลจิสติกส์ขาเข้า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และแมททริกซ์ทาวซ์ พบประเด็นปัญหาที่สำคัญ โดยจัดเป็นหมวดหมู่จากการวิเคราะห์ผลได้ 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านต้นทุน และรายได้เกษตรกรสร้างรายได้ทางเดียวจากการขายใบยาสูบเท่านั้น และต้องลงทุนกับอุปกรณ์หลังการเก็บเกี่ยวด้วยตนเอง 2) ด้านเทคโนโลยี และสิ่งอำนวยความสะดวก ไม่มีอุปกรณ์วัดความชื้นที่ได้มาตรฐาน ต้องรับความเสี่ยงต่อการถูกตีกลับคืนสินค้า และโรงบ่มต้องพึ่งพาแสงแดดจากธรรมชาติเท่านั้น ขาดการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยี และนวัตกรรม 3) ด้านการติดต่อสื่อสาร เกษตรกรรับข่าวสารจากหัวหน้ากลุ่มเท่านั้น การสื่อสารระหว่างเกษตรกรและสถานประกอบการมีความสัมพันธ์น้อย และ 4) ด้านการวางแผน เกษตรกรขาดความเข้าใจเรื่องการวางแผน เช่น การบริหารจัดการที่ดิน การจัดเก็บ การขนส่ง การพยากรณ์ และความเสี่ยงจากสภาพเศรษฐกิจ ซึ่งทั้ง 4 ด้าน ถือเป็นหัวใจหลักของการจัดการระบบบริหารและโลจิสติกส์ของยาสูบพันธุ์เบอร์เลย์

**คำสำคัญ:** ระบบโลจิสติกส์, โลจิสติกส์ขาเข้า, วิเคราะห์สภาพแวดล้อม, แมททริกซ์ทาวซ์, ยาสูบพันธุ์เบอร์เลย์

### Abstract

The objectives of this study were to study the management and logistics systems of Burley tobacco and analyze the problems to find the solutions in strategic levels in Sukhothai province, where there is the most plantation in Thailand from stakeholder's tobacco in upstream production. Snowball sampling, participant observation, area survey, and an interview form were applied with supply chain management, inbound logistics, SWOT Analysis, and TOWS Matrix to analyze the problems and find the strategic methods. The result found that the problems were classified into four aspects. First is cost and profit. Farmers created only one-way income from selling the tobacco and must invest in the harvesting equipment by themselves. Second is technology and facility. There was no standardized humidity meter,

thus there was the risk of returned products. Also, the factory depended only on natural light and farmers were not able to access to information and technology including innovation. Third is communication. Farmers did not have much relationship and communication with the companies. Last is planning. Farmers lacked of knowledge in planning such as land management, storing, delivery, forecasting, and risky economic condition. These four aspects are regarded as the keys of the management and logistics of Burley tobacco.

**Keywords:** Logistics Systems, Inbound Logistics, SWOT Analysis, TOWS Matrix, Burley Tobacco.

## บทนำ

ประเทศไทย ถือเป็นประเทศที่มีความอุดมสมบูรณ์ด้วยดิน น้ำ อากาศ และภูมิประเทศที่สวยงาม มีทรัพยากรธรรมชาติที่หล่อเลี้ยงผืนแผ่นดินให้เจริญเติบโตงดงาม เพื่อการประกอบอาชีพเกษตรกรรมของคนไทย และการเพาะปลูกพืชเศรษฐกิจในประเทศ ยาสูบถือเป็นพืชเศรษฐกิจหนึ่งที่กำลังสร้างรายได้ให้กับเกษตรกรผู้ปลูกยาสูบในแต่ละภูมิภาคเป็นอย่างมาก ซึ่งการปลูกยาสูบในแต่ละประเภทต้องปลูกให้เหมาะสมกับภูมิอากาศและภูมิภาคประเทศนั้น ๆ เพื่อให้ใบยาสูบเจริญเติบโตได้ดีและมีคุณภาพ ด้วยการสนับสนุนโดยภาครัฐ และโรงงานยาสูบที่ดูแลเกษตรกรผู้ปลูกยาสูบที่เป็นพืชเศรษฐกิจของไทย ปัจจุบันประเทศไทยมีจำนวนผู้ปลูกยาสูบ 22,075 ราย ในพื้นที่ปลูกทั้งสิ้น 111,612 ไร่ ผลผลิตรวม 33,491 ตัน/ปี พื้นที่ที่นิยมปลูกยาสูบกันมากที่สุดในประเทศไทยอยู่ในพื้นที่เขตภาคเหนือ ได้แก่ จังหวัดสุโขทัย (ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกรมส่งเสริมการเกษตร, 2560)

ผลกระทบจาก พ.ร.บ.สรรพสามิต ฉบับใหม่ การขึ้นภาษีบุหรี่ต่อเนื่องนานกว่า 3 ปี ทำให้ปริมาณการรับซื้อใบยาสูบลดลง ส่งผลให้เกษตรกรได้รับผลกระทบตามไปด้วย ซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงลบ หรือแปรผกผันระหว่างการส่งเสริมสุขภาพ กับปริมาณซื้อขายใบยาสูบภายในประเทศ ผนวกกับการพัฒนาเทคโนโลยี ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ทดแทนใบยาสูบที่ช่วยลดอันตรายจากการใช้ผลิตภัณฑ์จากใบยาสูบ ซึ่งเป็นจุดเปลี่ยนของอุตสาหกรรมยาสูบ ส่งผลให้กำไรลดลง 8,000 ล้านบาท โดยจังหวัดสุโขทัยเป็นพื้นที่หนึ่งที่ปลูกยาสูบเป็นจำนวนมาก และได้รับผลกระทบจากกรณีดังกล่าว ในอดีตมีอัตราส่งออกใบยาสูบสูงถึง 9 ล้านกิโลกรัมต่อปี ปัจจุบันลดลงมากกว่า 50% (สำนักงานเกษตรและสหกรณ์ จังหวัดสุโขทัย, 2560) ทำให้ปริมาณใบยาสูบตกค้างอยู่ในคลังเป็นจำนวนมาก ต้องลดปริมาณการปลูกลง รายได้ลดลง และส่งผลให้ประเทศต้องขาดรายได้จากการส่งออกใบยาสูบตามไปด้วย

จากการลงพื้นที่สำรวจและศึกษาข้อมูลเบื้องต้นในพื้นที่ที่มีการปลูกใบยาสูบจังหวัดสุโขทัย คณะผู้วิจัยเห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบบริหารจัดการยาสูบสายพันธุ์เบอร์เลย์ จึงศึกษาและวิจัยเพื่อหาแนวทางพัฒนาระบบการบริหารจัดการ และเพิ่มศักยภาพ รวมทั้งยกระดับการพัฒนาภาคการผลิตและการปลูกเสริมสร้างรากฐานที่เข้มแข็งและยั่งยืน โดยอาศัยการพัฒนาและบูรณาการการจัดการระบบโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน (รุจิรี พนมยงค์ และคณะ, 2563) พิจารณากิจกรรมโลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ปรับปรุง พัฒนาแบบคู่ขนาน และแก้ไขปัญหาด้านอื่น ๆ ที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการยาสูบในส่วนต้นน้ำการผลิต โดยเสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อให้เกษตรกรมีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี มีรายได้เพิ่มขึ้น ปริมาณการผลิตเพิ่มขึ้น เพื่อสร้างรายได้ให้กับประเทศต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ มณฑนากระโหมงศ์ (2556) ได้เสนอการบริหารจัดการโลจิสติกส์ของปาล์มน้ำมัน โดยยึดหลักพื้นฐานของการบริหารจัดการโลจิสติกส์ และให้ความสำคัญต่อกระบวนการต้นน้ำเป็นอันดับแรกให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เช่น การจัดหาวัตถุดิบ การติดต่อสื่อสาร การบริหารจัดการต้นทุน และการขนส่ง เพื่อนำไปสู่กระบวนการ หรือขั้นตอนต่อไปที่จะได้รับประสิทธิภาพสูงสุดตามไปด้วย

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาปัญหาและระบบโลจิสติกส์ของยาสูบพันธุ์เบอร์เลย์ ในจังหวัดสุโขทัย
- 2) เสนอแนะแนวทางพัฒนาระบบบริหารจัดการและระบบโลจิสติกส์ของยาสูบพันธุ์เบอร์เลย์ในจังหวัดสุโขทัย

## ประโยชน์ที่ได้รับ

- 1) ภาพรวมโซ่อุปทานส่วนต้นน้ำการผลิตใบยาสูบ ได้แก่ ขั้นตอน และวิธีการ สำหรับการเพาะปลูก การดูแล หลังการเก็บเกี่ยว และการขนส่งใบยาสูบพันธุ์เบอร์เลย์ ในพื้นที่จังหวัดสุโขทัย
- 2) ทราบประเด็นปัญหาที่สำคัญ และแนวทางการพัฒนาระบบบริหารและโลจิสติกส์ของยาสูบพันธุ์เบอร์เลย์
- 3) เสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การพัฒนา แก้ไข และเสนอต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) เป็นการแสวงหาคำตอบที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ปัจจุบัน ประเภทการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยจึงจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์โดยตรงที่เกี่ยวข้องกับยาสูบพันธุ์เบอร์เลย์ ในพื้นที่จังหวัดสุโขทัย โดยมีตำแหน่ง เป็นผู้บริหาร ผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าองค์กร ในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน และหัวหน้ากลุ่มเกษตรกร และเกษตรกร

**ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** ได้แก่ หน่วยงานราชการ 4 หน่วยงาน และ บริษัทเอกชน 1 บริษัท รวม 5 หน่วยงาน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้หลักความน่าจะเป็น ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งทั้ง 5 หน่วยงาน เป็นหน่วยงานกลางน้ำในลำดับโซ่อุปทานที่สำคัญ เพื่อการควบคุม ดูแล และเชื่อมต่อระหว่างเกษตรกรผู้ปลูกยาสูบ (ต้นน้ำ) และผู้รับซื้อใบยาสูบ และใช้วิธีการสุ่มแบบบอกต่อ (Snowball Sampling) ในเกษตรกรผู้ปลูกยาสูบ 3 กลุ่ม รวม 45 คน

**การวิเคราะห์ข้อมูล** การวิเคราะห์คุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่าง การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดย นำผลการสัมภาษณ์เชิงลึก การจดบันทึก และการบันทึกเสียงสนทนาแยกเนื้อหา นำข้อมูลประเด็นเดียวกันรวมในกลุ่มเดียวกัน จัดตามด้าน แบ่งประเด็นสำคัญ จัดลำดับความสำคัญ เพิ่มประเด็นใหม่เข้าไปในการวิเคราะห์ และสรุปผลการวิจัย

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ การลงพื้นที่ สังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) ใน 5 หน่วยงาน และเกษตรกรผู้ปลูกยาสูบ 3 กลุ่ม และใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) สอบถามเกษตรกรผู้ปลูกยาสูบ 3 กลุ่ม ใช้แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) สอบถามหน่วยงานราชการ และบริษัทเอกชน 5 หน่วยงาน โดยจดบันทึก และบันทึกเสียงเพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการวิเคราะห์

การวิเคราะห์และบูรณาการหลักการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) และ SWOT Analysis เฉพาะส่วนต้นน้ำการผลิตยาสูบ เพื่อหาช่องว่างของปัญหา และนำไปสู่แนวทางเชิงกลยุทธ์สู่การพัฒนา แก้ไข ต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐ และเอกชนต่อไป ดังแสดงในภาพที่ 1

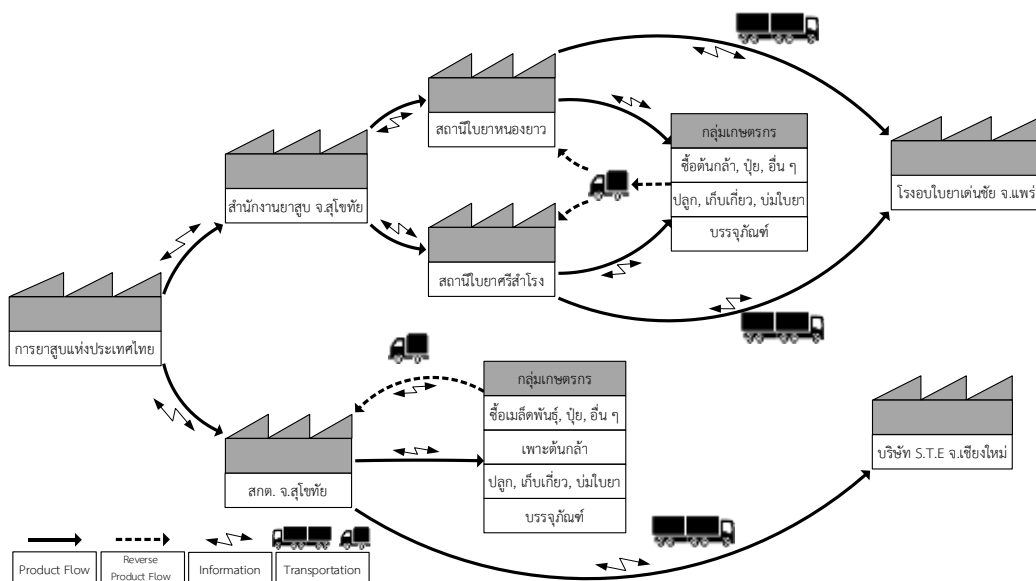
การจัดการระบบบริหารและระบบโลจิสติกส์ของยาสูบพันธุ์เบอร์เลย์			
	Supply Chain	Inbound Logistics	SWOT Analysis
ข้อมูล/ปัญหา	หัวหน้ากลุ่มเกษตรกร, เกษตรกร, หน่วยงานราชการ, โรงบ่มใบยาสูบ, สหกรณ์ และผู้ประกอบการ		
วิเคราะห์	ภาพรวมโซ่อุปทานของยาสูบพันธุ์เบอร์เลย์	การขนส่ง, การพยากรณ์, การติดต่อสื่อสาร, บรรจุกัมมันท์, การจัดซื้อจัดหา	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค
การบูรณาการ	โซ่อุปทานยาสูบพันธุ์เบอร์เลย์	กิจกรรมโลจิสติกส์ขาเข้า	TOWS Matrix
ผลลัพธ์	แนวทางเชิงกลยุทธ์		

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด

## ผลการวิจัย

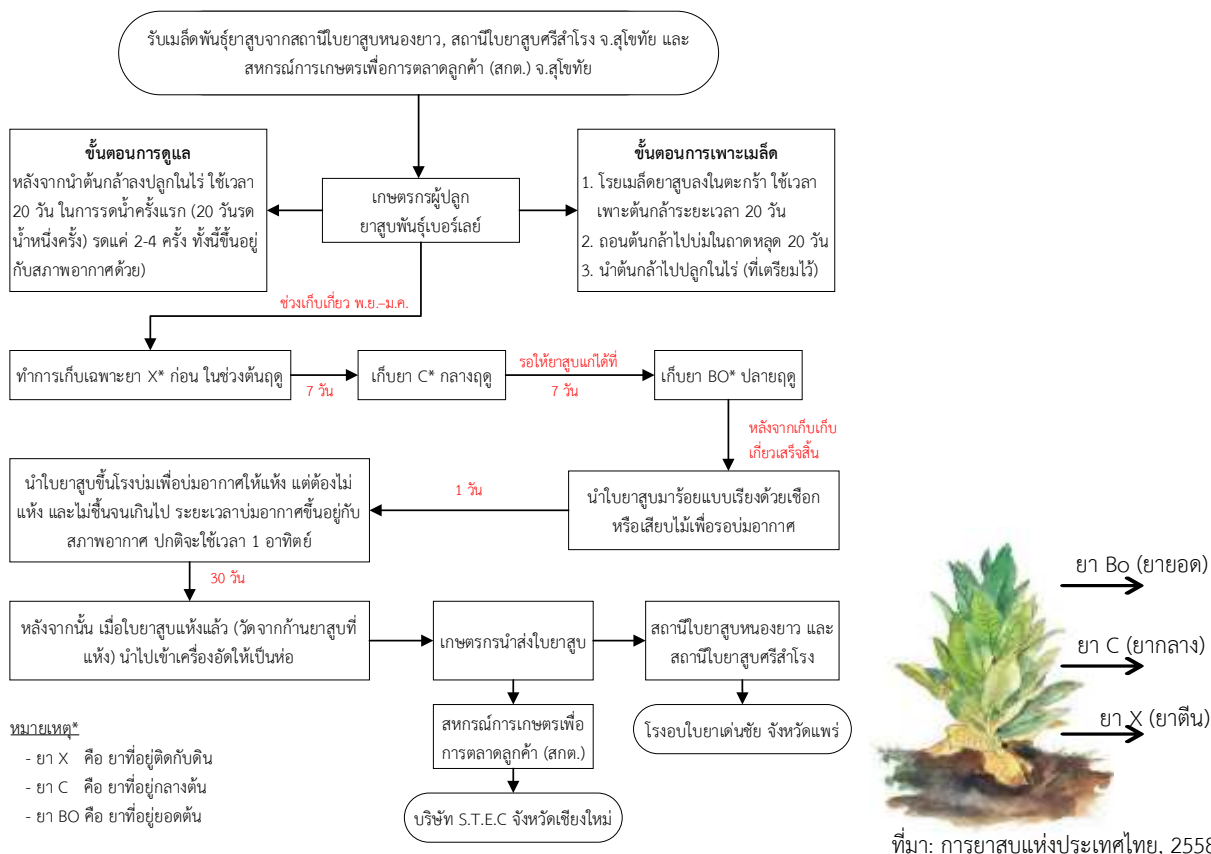
### 1) การวิเคราะห์โซ่อุปทาน (Supply Chain Management)

เกษตรกรผู้ปลูกยาสูบต้องนำเมล็ดพันธุ์ ยาฆ่าแมลงและปุ๋ย มาจาก 3 แห่ง ได้แก่ สถานีใบยาสูบหนองยาวจังหวัดสุโขทัย สถานีใบยาสูบศรีสำโรงจังหวัดสุโขทัย และ สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดเพื่อลูกค้า (สกต.) จังหวัดสุโขทัย โดยที่สถานีใบยาสูบหนองยาว และสถานีใบยาสูบศรีสำโรง อยู่ใน การควบคุมดูแลของสำนักงานยาสูบ จังหวัดสุโขทัย ซึ่งทำหน้าที่แบ่งโควตา และกำหนดปริมาณการเพาะปลูกยาสูบ และรับซื้อใบยาสูบในแต่ละพื้นที่ ในแต่ละปีให้แก่เกษตรกร เกษตรกรที่อยู่ในความดูแลของสถานีใบยาสูบหนองยาว และสถานีใบยาสูบศรีสำโรง ทางสถานีจะเพาะต้นกล้าไว้ในถาดหลุมให้ เกษตรกรไม่ต้องซื้อเมล็ดมาเพาะเอง แต่ต้องซื้อต้นกล้าที่เพาะแล้วมาปลูกเท่านั้น โดยสถานีใบยาสูบฯ มีข้อมูลเกษตรกรอยู่ในระบบ แสดงพื้นที่เพาะปลูก จำนวนไร่ และต้องซื้อต้นกล้าหรือเมล็ดพันธุ์ตามที่สถานีใบยาสูบฯ ในราคาถาดละ 100 บาท หลังจากเกษตรกรปลูกและเก็บเกี่ยว ใบยาสูบแล้ว กลุ่มเกษตรกรต้องนำใบยาสูบฯ ส่งให้สถานีใบยาสูบฯ ตามที่ได้กำหนดไว้ ส่วนกลุ่มเกษตรกรที่อยู่ในความรับผิดชอบของ สกต. เกษตรกรต้องรับเมล็ดพันธุ์จาก สกต. เท่านั้น โดยต้องนำเมล็ดพันธุ์นั้นมาเพาะเอง ซึ่งแตกต่างจากเกษตรกรที่อยู่ในความดูแลของสถานีใบยาสูบฯ และ สกต. จะเป็นผู้กำหนดปริมาณการเพาะปลูกให้แก่เกษตรกร รวมถึงการรับซื้อใบยาสูบ โดยปกติกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกยาสูบจะมีสมาชิกประมาณ 30 คน แต่ปัจจุบันคนรุ่นใหม่ไม่ได้ให้ความสนใจปลูกยาสูบมากนัก เนื่องจากราคาซื้อขายใบยาสูบต่ำลง ทำให้สมาชิกลดลงเหลือเพียงแค่ 10-15 คนเท่านั้น โดยมีหัวหน้ากลุ่มเกษตรกรเป็นผู้ประสานงานระหว่างเกษตรกรกับผู้รับซื้อใบยาสูบ ส่วนการส่งมอบใบยาสูบ เกษตรกรเป็นผู้ส่งใบยาสูบด้วยตนเอง หรือจ้างเกษตรกรรายอื่นขนส่งแทน โดยใช้รถอีแต่นที่มีความสามารถในการบรรทุกยาสูบได้ 12 ห่อต่อเที่ยว มีน้ำหนักเฉลี่ยประมาณ 840 กิโลกรัม สถานีใบยาสูบฯ จะตรวจสอบคุณภาพของใบยาสูบที่แห้งแล้วก่อนรับซื้อ ในด้านความชื้น โดยใช้อุปกรณ์วัดความชื้น เช่นเดียวกับข้าว แต่ปัจจุบันอุปกรณ์ที่ใช้วัดความชื้นไม่ได้มาตรฐาน จึงต้องใช้มือในการสัมผัสความชื้นของใบยาสูบแทน หากสัมผัสใบยาสูบแล้วมีความชื้นติดมือ นั่นหมายความว่า ยาสูบมีความชื้นมากเกินไปจะไม่พิจารณารับซื้อและถูกตีกลับ เพื่อให้เกษตรกรนำกลับไปทำให้ความชื้นให้ลดลงก่อน จึงสามารถนำกลับไปขายใหม่ในครั้งต่อไปได้ ส่วนใบยาสูบที่ขายให้กับ สกต. จะส่งต่อไปยังบริษัท S.T.E.C จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อส่งออกต่างประเทศ และใบยาสูบที่สถานีใบยาสูบฯ จะถูกส่งต่อไปกับโรงอบใบยา เเดนชัย จังหวัดแพร่ เพื่อเข้าสู่กระบวนการอบและหั่นเป็นเส้น เพื่อส่งต่อเข้าสู่กระบวนการผลิตเป็นบุหรือต่อไป ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ท่วงโซ่อุปทานยาสูบพันธุ์เบอร์เลย์ (ต้นน้ำการผลิตยาสูบพันธุ์เบอร์เลย์)

ที่มา: ชีรพล เกื้อนแพ และธรรมศักดิ์ ค่วยเทศ, 2563



ภาพที่ 3 แผนผังและลำดับขั้นตอนการปลูกยาสูบพันธุ์เบอร์เลย์ (ต้นน้ำการผลิตยาสูบพันธุ์เบอร์เลย์)

ที่มา: อีรพล เกื้อนแพ และธรรมศักดิ์ ค่วยเทศ, 2563

## 2) การวิเคราะห์โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics)

โลจิสติกส์ขาเข้า (inbound logistics) เป็นการรวบสินค้า หรือวัตถุดิบจาก Supplier เช่น สถานีไบยาสูบหนองยาว และสถานีไบยาสูบศรีสำโรง รวมถึงสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า (สกต.) ในการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบ และถูกจัดส่งไปที่เกษตรกร (Maker) เพื่อเข้าสู่กระบวนการปลูก ดูแล เก็บเกี่ยว ตลอดจนบรรจุภัณฑ์สินค้า และนำส่งยังสถานที่ที่ได้รับเมล็ดพันธุ์มา ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของการขนส่ง การจัดซื้อจัดหา การกำหนดตารางการไหลของวัตถุดิบ เครื่องมือ และสินค้าขั้นสุดท้ายจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบไปยังสถานประกอบการ โดยมุ่งให้เห็นเกิดต้นทุนต่ำที่สุด

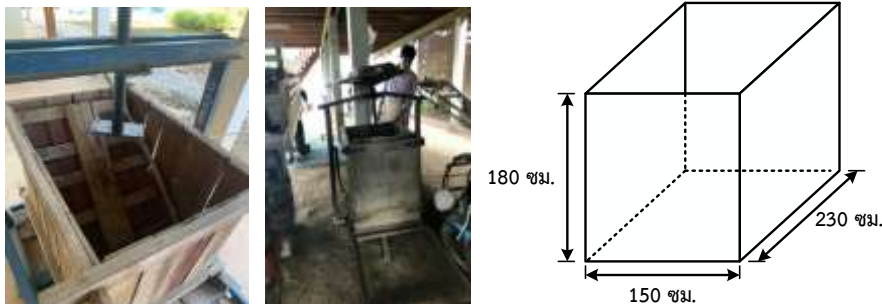
**2.1 การพยากรณ์ความต้องการ** สถานีไบยาสูบหนองยาว สถานีไบยาสูบศรีสำโรง ใช้ข้อมูลยอดขายไบยาสูบย้อนหลัง เพื่อประกอบการพยากรณ์ และกำหนดปริมาณการเพาะปลูกให้เพียงพอต่อความต้องการในแต่ละปี โดยสำนักงานยาสูบ จังหวัดสุโขทัย และอ้างอิงข้อมูลจากการยาสูบแห่งประเทศไทย เช่นเดียวกับ สกต. ใช้ข้อมูลยอดขายไบยาสูบย้อนหลัง และแนวโน้มความต้องการลูกค้าในตลาดต่างประเทศ เพื่อประกอบการพยากรณ์ วางแผน และกำหนดปริมาณเพาะปลูกในแต่ละปี เพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า รวมถึงกำหนดโควตาเพาะปลูก โควตารับซื้อ ให้แก่เกษตรกร โดยคิดตามจำนวนเกษตรกรในพื้นที่ เพื่อการบริหารการรับซื้อ จัดเก็บ และการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ

**2.2 การติดต่อสื่อสารด้านโลจิสติกส์** การติดต่อสื่อสารภายนอกองค์กรระหว่างเกษตรกร เพื่อสร้างความเข้าใจกับสถานีไบยาสูบฯ หรือ สกต. ระหว่างข้อตกลงการจัดส่ง การซื้อขาย และการแลกเปลี่ยนวัตถุดิบตลอดทั้งโซ่อุปทาน รวมถึงการสื่อสารระหว่างหน่วยงานสู่กลุ่มเกษตรกร และหัวหน้ากลุ่มเกษตรกรถึงสมาชิกกลุ่ม เป็นรูปแบบการสื่อสารแบบบนลงล่างทั้งหมด เกษตรกรปฏิบัติตามข้อตกลง ข้อกำหนดที่ตกลงไว้ เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และได้ผลลัพธ์ตามที่สถานีไบยาสูบฯ และ สกต.

กำหนด การสื่อสารเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดต้นทุนขึ้นได้ หากการรับข้อมูลและส่งต่อข้อมูลผิดพลาด หรือผิดจำนวน อาจส่งผลกระทบต่อ สกต. และสถานีไบโয়াซูบาฯ ดังนั้น จึงต้องมีการติดต่อสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ สร้างความได้เปรียบต่อการแข่งขันให้เกิด การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เกิดการเชื่อมโยง การไหลของข้อมูล และการเคลื่อนที่ของวัตถุดิบเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**2.3 การบรรจุภัณฑ์และหีบห่อ** การบรรจุภัณฑ์ไบโয়াซูบใช้เครื่องอัดไบโয়াซูบให้เป็นก้อน ก้อนละไม่เกิน 70 กิโลกรัม ซึ่ง ก่อนนำไปอัดก้อน เกษตรกรต้องชั่งน้ำหนักไบโয়াซูบก่อนอัดทุกครั้ง เพื่อไม่ให้น้ำหนักเกิน 70 กิโลกรัม หลังอัดก้อนแล้ว น้ำหนักก้อน ไบโয়াซูบจะคงที่ไม่ลดลง จากการสัมภาษณ์เกษตรกรพบว่า การอัดยาสูบเป็นก้อนขนาด 70 กิโลกรัม เป็นขนาดมาตรฐานที่การยาสูบแห่งประเทศไทยกำหนดไว้ เพื่อป้องกันตัวสินค้าจากความเสียหายจากการจัดเก็บ การขนส่ง และลำเลียงที่ง่ายต่อการปฏิบัติงานของทุกภาค ส่วน และเพิ่มประสิทธิภาพต่อการบรรจุยาสูบอัดก้อนในแต่ละครั้ง โดยไม่สูญเสียน้ำหนักของก้อนยาสูบอันเนื่องจากการตกหล่น เกษตรกรผู้ปลูกยาสูบมีเครื่องอัดยาสูบที่สร้างขึ้นเอง เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันกับการยาสูบที่กำหนดไว้ เครื่องอัดมีขนาดเท่ากับ 150 x 230 x 180 เซนติเมตร ดังแสดงในภาพที่ 4 โดยขั้นตอนการอัดก้อนต้องนำกระสอบรองไว้ เพื่อใช้ตั้งก้อนไบโয়াซูบออกจาก เครื่องอัดเมื่ออัดเสร็จสิ้น และใช้กระสอบพันรอบก้อนไบโয়াซูบ เพื่อความสะดวกต่อการเคลื่อนย้าย จัดเก็บ และการขนส่ง ต่อไป

**2.4 การจัดซื้อจัดหา** เกษตรกรต้องซื้อเมล็ดพันธุ์, ปุ๋ย และยาฆ่าแมลง จากสถานีไบโয়াซูบฯ และ สกต. โดยตรง เท่านั้น เพื่อให้ได้ไบโয়াซูบที่มีคุณภาพ ไม่มีสารตกค้าง และได้มาตรฐานตามที่กำหนด โดยสามารถสั่งซื้อได้ด้วยการใช้บัตร เกษตรสุขใจของ ธกส. และทยอยหักเงินในบัญชีของเกษตรกรตามที่ธนาคารกำหนด หากใช้ยาฆ่าแมลง หรือปุ๋ย ที่ซื้อจากแหล่ง อื่น สถานีไบโয়াซูบฯ และ สกต. จะไม่รับซื้อไบโয়াซูบนั้น โดยสถานีไบโয়াซูบฯ และ สกต. จะตรวจสอบหาสารเคมีที่ตกค้างโดย การสุ่ม หากเจอสารเคมีจะถูกปฏิเสธการรับซื้อทันที เพราะต้องควบคุมคุณภาพให้ได้ตามมาตรฐานตามที่ลูกค้ากำหนด เกษตรกรต้องส่งไบโয়াซูบอันก้อนให้แก่ สถานีไบโยาซูบฯ หรือ สกต. ที่ตนสังกัด หรือเข้าร่วมทำสัญญาซื้อขายตามโควตาที่ กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นในแต่ละพื้นที่ ส่วนเกษตรกรที่สังกัดกับสถานีไบโยาซูบฯ ต้องใช้วัตถุดิบจากสถานีไบโยาซูบฯ เท่านั้น ด้วย สั่งซื้อทั้งหมด 2 ครั้ง ครั้งแรกซื้อต้นกล้าและปุ๋ย เพื่อป้องกันต้นอ่อนตายหรือเน่าเสีย และครั้งที่สอง ตอนนำต้นกล้ายาสูบลง ปลูกในแปลงดิน เพื่อป้องกันแมลงและกันบำรุงรักษาต้นยาสูบ



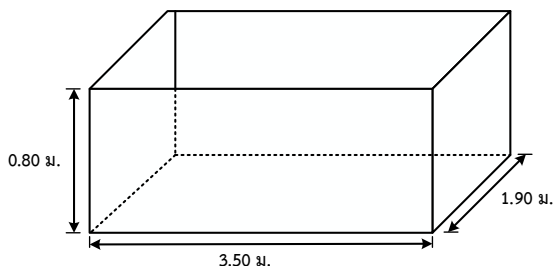
ภาพที่ 4 เครื่องอัดไบโยาซูบ และการบรรจุภัณฑ์หีบห่อ

ที่มา: ธีรพล เกื้อนแพ และธรรมศักดิ์ ค่วยเทศ, 2563

**2.5 การขนส่งไบโยาซูบ** การขนส่งไบโยาซูบจากเกษตรกรไปยัง สถานีไบโยาซูบฯ และ สกต. ผู้วิจัยวิเคราะห์เฉพาะส่วน ต้นน้ำการผลิต (การเพาะปลูก) จึงมองภาพรวมของโซ่อุปทานต้นน้ำ ดังนี้ 1) เกษตรกร 2) สถานีไบโยาซูบฯ และ สกต. โดยการขนส่ง ไบโยาซูบ จะใช้รถอีแต่น (ชนิดรถ 2 เพลา 4 ล้อ ยาง 4 เส้น น้ำหนักบรรทุกตามกฎหมาย รวมไม่เกิน 8.5 ตัน) เป็นพาหนะหลัก เพื่อ ขนส่งไบโยาซูบให้กับสถานีไบโยาซูบฯ และ สกต. เกษตรกรที่มีรถเป็นของตัวเองจะนำส่งไบโยาซูบเอง ส่วนเกษตรกรที่ไม่มีรถขนส่ง ต้องจ้างเกษตรกรรายอื่นขนส่งไบโยาซูบฯ แทน มีค่าใช้จ่ายคิดเป็น 30 บาทต่อก้อน โดยมีสถานีไบโยาซูบฯ และ สกต. เป็นผู้กำหนด

ผ่านการรับรองคุณภาพจากศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI) อยู่ในกลุ่ม 1 | วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยธนบุรี

โคเวตาในแต่ละรอบให้เกษตรกรนำส่ง โดยเกษตรกรเป็นผู้ออกค่าขนส่งเองทั้งหมด รถอีแต่น ตัวกระบะสร้างขึ้นโดยใช้วัสดุจากไม้ เพราะมีความแข็งแรงและต้นทุนต่ำ ใช้เครื่องยนต์น้ำมันดีเซล มีต้นทุนประมาณ 200,000 บาทต่อคัน ขนาดบรรทุก 1.90 x 3.50 x 0.8 เมตร สามารถบรรทุกยาสูบได้ครั้งละ 12 ก้อนต่อรอบ น้ำหนักเฉลี่ยประมาณ 850 กิโลกรัม ค่าใช้จ่ายในการขนส่งต่อรอบ เท่ากับ 12 ก้อน x 30 บาท เท่ากับ 360 บาท/รอบ/คัน ดังแสดงในภาพที่ 5 เพราะฉะนั้น จึงได้รับความนิยมอย่างมากในกลุ่มเกษตรกร เพราะสามารถใช้บรรทุกพืชผลทางการเกษตรได้หลายอย่าง เช่น ข้าว ข้าวโพด อ้อย ยาสูบ เป็นต้น



ภาพที่ 5 รถอีแต่นที่ใช้ในการขนส่งใบยาสูบของเกษตรกร

ที่มา: อีรพล เกื้อนแพ และธรรมศักดิ์ ค่วยเทศ, 2563

### 3) การวิเคราะห์ SWOT Analysis

SWOT Analysis ถือเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้ประกอบการ หรือผู้นำองค์กร เพราะช่วยให้มองเห็นสถานะภายใต้การดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังช่วยวางแผนการดำเนินงาน ในด้านสถานะที่เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางต่าง ๆ ของกิจการได้ ไม่ว่าจะเป็นการผลักดันจุดแข็ง การนำโอกาสที่มีมาใช้เพื่อเอื้อประโยชน์ เกิดความสำเร็จให้กับกิจการ รวมทั้ง ป้องกัน วางแผนจัดการกับจุดอ่อน และอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อองค์กร โดยการวิเคราะห์ SWOT ของยาสูบพันธุ์เบอร์เลย์ (ส่วนต้นน้ำการผลิตยาสูบพันธุ์เบอร์เลย์) สามารถวิเคราะห์ และแบ่งเป็น 4 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ SWOT Analysis ของยาสูบพันธุ์เบอร์เลย์

	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ภายใน (Internal)	➢ ยาสูบมีคุณภาพ ไม่มีสารเคมีตกค้าง	➢ ต้องใช้วัตถุดิบจากทางบริษัทเท่านั้น เช่น เมล็ดพันธุ์ ยาฆ่าแมลง ปุ๋ย เป็นต้น ซึ่งมีราคาสูงกว่าปกติ
	➢ ปลูกได้เฉพาะในพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง/กลาง ตอนบน เท่านั้น	➢ ลงทุนเครื่องจักรภัณฑ์ เพื่อใช้ตัดใบยาสูบเอง ซึ่งไม่มีหน่วยงานไหนเข้ามาสนับสนุน
	➢ สามารถเก็บได้นานเป็นปี ไม่เน่าเสีย และไม่สูญเสียน้ำหนัก	➢ ไม่มีอุปกรณ์วัดความชื้น ใช้เพียงความชำนาญทำให้ไม่มีมาตรฐานในการวัดความชื้น
	➢ ยาสูบมีราคาซื้อสูงกว่าพืชอื่น ๆ มีการประกันราคาขายสูบท่ปี	➢ ในบางปีเกษตรกรผู้ปลูกยาสูบอาจถูกกดโคเวตาลง
	➢ ปลูกยาสูบได้เพียงพอต่อความต้องการ	➢ ต้นทุนรวมสูงขึ้นทุกปี
	➢ เกษตรกร สามารถใช้บัตรเกษตรกรสุขใจ	➢ ขาดเครื่องมือ เทคโนโลยี และเครื่องทุ่นแรงที่ใช้ในการเพาะปลูก
	➢ สั่งซื้อผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรผ่าน สกต. หรือสถานีใบยาสูบฯ ได้ล่วงหน้า	➢ เกษตรกรยังขาดความรู้ในการวางแผน การจัดการ และการติดต่อสื่อสาร
	➢ เกษตรกรมีประสบการณ์ในการเพาะปลูกยาสูบเป็นพืชที่ไม่ต้องการน้ำจำนวนมากในการดูแล	

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ SWOT Analysis ของยาสูบพันธุ์เบอร์เลย์

	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
ภายนอก (External)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายส่งเสริม (กระทรวงการคลัง) และ สกต.</li> <li>➢ เป็นธุรกิจที่ไม่มีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาแข่งขัน เพราะต้องได้รับอนุญาตจาก กรมสรรพสามิตซึ่งเป็นกระบวนการที่ค่อนข้างซับซ้อน</li> <li>➢ มีบริษัทรองรับเพื่อการส่งออกยาสูบ ไปต่างประเทศ (บริษัท S.T.E.C)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ การกีดกันการค้ายาสูบไว้สูง แต่ไม่ได้ตามที่กำหนด เพราะถูกกีดกันจากนายหน้า หรือพ่อค้าคนกลาง</li> <li>➢ สามารถปลูกได้เพียงปีละ 1 ครั้งเท่านั้น</li> <li>➢ สภาพอากาศมีความไม่แน่นอน และหากไม่เอื้ออำนวย จะไม่สามารถปลูกได้ตรงตามฤดูกาล</li> <li>➢ การบ่มใบยาสูบให้แห้ง ขึ้นอยู่กับสภาพอากาศจึงทำให้ไม่มีความแน่นอนเรื่องเวลา</li> <li>➢ การเก็บเกี่ยวยาสูบ ขึ้นอยู่กับสภาพอากาศ และการดูแล</li> <li>➢ เศรษฐกิจมีการแปรผัน ทำให้ยาสูบมีราคาที่ไม่แน่นอน</li> <li>➢ เกษตรกรรุ่นใหม่ไม่นิยมปลูกยาสูบ จำนวนผู้ปลูกน้อยลง</li> <li>➢ สถานการณ์ COVID-19 หรือเศรษฐกิจ ส่งผลให้ยาสูบ ตกค้างไม่สามารถส่งออกต่างประเทศได้</li> <li>➢ ขาดเงินลงทุน เพื่อสร้างโรงบ่มใบยาสูบ และรถขนส่ง</li> <li>➢ หากบริษัท หรือสถานีใบยาสูบฯ พยายามมีความเข้มข้น จะถูกตีกลับให้ไปลดความเข้มข้นอีกครั้ง</li> <li>➢ บังคับใช้พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ได้รับข้อมูลการเพาะปลูก การพยากรณ์ และการดูแล จากสำนักงานยาสูบ จังหวัดสุโขทัย และ สำนักงาน สหกรณ์ จังหวัดสุโขทัย (สกต.)</li> <li>➢ อาจเกิดการพัฒนาเทคโนโลยี และสร้างนวัตกรรม ใหม่ จากปัญหาของผู้ใช้งานจริง</li> <li>➢ เป็นพืชเศรษฐกิจที่สร้างรายได้สูง และสามารถสร้างรายได้จากการปลูกพืชชนิดอื่นนอกฤดูกาลได้</li> </ul>	

#### 4) การวิเคราะห์ SWOT และ TOWS MATRIX

TOWS Matrix เครื่องมือที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกจาก SWOT Analysis มาจับคู่เข้าด้วยกัน เพื่อจัดทำเป็นกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา ใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) กลยุทธ์เชิงรุก การนำจุดแข็งขององค์กรมาปรับใช้กับโอกาสที่มีอยู่เพื่อสร้างข้อเปรียบเทียบทางการแข่งขัน 2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข นำโอกาสที่มีอยู่มาใช้เพื่อลดจุดอ่อนขององค์กร ดังนั้นองค์กรที่มีจุดอ่อนจะต้องพัฒนาองค์กร และพยายามหาวิธีแก้ไข สร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส 3) กลยุทธ์เชิงป้องกัน ใช้จุดอ่อน และข้อจำกัด ป้องกัน หรือเอาชนะอุปสรรคทางการแข่งขันจากภายนอก และ 4) กลยุทธ์เชิงรับ ใช้จุดแข็ง มากำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อรับมือกับอุปสรรค หาวิธีลดความเสี่ยงจากผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และป้องกันองค์กรจากอุปสรรคที่เกิดขึ้นภายนอก โดยกลยุทธ์เหล่านี้ช่วยปรับปรุงให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นำไปสู่การพัฒนา แก้ไข และนำเสนอต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐ และเอกชนเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการยาสูบพันธุ์เบอร์เลย์ โดยวิเคราะห์ SWOT และ TOWS MATRIX จากผู้มีประสบการณ์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในกลุ่มเกษตรกร หน่วยงานราชการ, และบริษัทเอกชน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ TOWS MATRIX ของยาสูบพันธุ์เบอร์เลย์

	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
โอกาส (Opportunities)	<p><u>กลยุทธ์เชิงรุก (SO)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ส่งเสริม สร้างศูนย์บริการ และจัดตั้งทีมสนับสนุนเกษตรกรในแต่ละพื้นที่ โดยมีนักวิชาการเกษตร ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานที่ดูแลประจำพื้นที่</li> <li>➢ ศึกษาประเด็นปัญหาจากผู้ใช้งานจริง (เกษตรกร) สร้างเทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อลดต้นทุนการผลิต</li> </ul>	<p><u>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ เพิ่มทีมสนับสนุนในแต่ละเขตพื้นที่ ควรจัดตั้งศูนย์บริการประจำเขต เพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดการ และการติดต่อสื่อสารให้แก่เกษตรกร</li> <li>➢ เพิ่มโควตาการปลูกให้มากขึ้น โดยเน้นการส่งออกสู่ตลาดใหม่ในต่างประเทศ</li> </ul>



ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ TOWS MATRIX ของยาสูบพันธุ์เบอร์เลย์

	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
โอกาส (Opportunities)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ สร้างความเป็นเอกลักษณ์ในพื้นที่ เพราะเป็นพื้นที่ที่สามารถเพาะปลูกยาสูบพันธุ์เบอร์เลย์ได้ และมีจำนวนมาก สร้างเป็นศูนย์การเรียนรู้ หรือสถานที่ท่องเที่ยวชุมชน เพื่อสร้างรายได้ เป็นต้น โดยไม่มีคู่แข่งรายใหม่ หรือหน่วยงานอื่นเข้ามาแย่งส่วนแบ่งการตลาดได้โดยง่าย</li> <li>➢ เน้นส่งเสริมการส่งออกสู่ตลาดต่างประเทศ เพื่อเพิ่มรายได้ เพิ่มยอดขาย เพิ่มการผลิต ทำให้เกษตรกรได้รับโควตาเพิ่มขึ้น สร้างงาน สร้างอาชีพให้แก่เกษตรกรเพิ่มมากขึ้น เพราะยาสูบเป็นพืชที่มีราคาสูง</li> <li>➢ ส่งเสริมทีมนักวิชาการ สร้างความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบริหารจัดการให้แก่เกษตรกร เช่น การจัดเก็บ การใช้พื้นที่ดินเปล่าให้เกิดประโยชน์สูงสุด แนวโน้มการตลาด เป็นต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ สร้างเครือข่ายกลุ่มเกษตรกรที่ใหญ่ขึ้น เพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรอง การซื้อวัตถุดิบจากทางบริษัท เพื่อลดต้นทุนดำเนินงาน</li> <li>➢ ส่งเสริมให้มีหน่วยสนับสนุนจากภาครัฐ หรือเอกชนในเรื่องเทคโนโลยี และนวัตกรรม เช่น ส่งเสริมงานวิจัย เทคโนโลยีการเกษตร เป็นต้น</li> <li>➢ ส่งเสริมให้มีโรงบ่มที่ใช้พลังงานทดแทน เพื่อป้องกันความไม่แน่นอนที่เกิดจากธรรมชาติ และใช้พื้นที่ดินว่างเปล่า นอกเหนือจากฤดูเพาะปลูกให้เกิดประโยชน์สูงสุด</li> <li>➢ สร้างเป็นศูนย์การเรียนรู้ หรือบูรณาการด้านการท่องเที่ยวเชิงวิถีชีวิตชุมชน ด้วยความเป็นเอกลักษณ์ของการผลิตยาสูบ</li> </ul>
	กลยุทธ์เชิงรับ (ST)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT)
อุปสรรค (Threats)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ยาสูบที่ปลูกในพื้นที่ มีคุณภาพ ได้รับมาตรฐานสามารถส่งออกที่ได้</li> <li>➢ ใบบายูบที่แห้งแล้วสามารถเก็บไว้ได้นาน ประมาณ 1 ปี โดยไม่เน่าเสีย และไม่สูญเสียน้ำหนัก เมื่อเกิดผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ ราคาขาย สามารถเก็บไว้ขายในปีถัดไปได้</li> <li>➢ การประกันราคาซื้อขายยาสูบต่อปีไว้ล่วงหน้า เกษตรกรสามารถรับรู้ข่าวสารได้ก่อน เพื่อวางแผนการเพาะปลูกได้</li> <li>➢ ยาสูบ เป็นพืชที่ปลูกได้เฉพาะพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง/กลางตอนบน เท่านั้น และมีราคาสูงกว่าพืชอื่น ๆ ถ้าจำนวนการปลูกน้อยลงจะส่งผลต่อปริมาณส่งออก และส่งผลกระทบต่อผลิตในขั้นตอนไปต่อด้วย เพราะฉะนั้น เกษตรกรที่ปลูกยาสูบถือว่าเป็นบุคคลกรที่สำคัญต่อประเทศ</li> <li>➢ การปลูกยาสูบ มีหน่วยงานสนับสนุนหลายหน่วยงาน เช่น ธนาคาร หน่วยงานราชการ และบริษัทเอกชน ดูแลเรื่องการเงิน การปลูก ให้ได้ผลผลิตที่ดีมีคุณภาพ</li> <li>➢ เกษตรกร มีประสบการณ์การเพาะปลูก การเก็บเกี่ยว จึงรู้วิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้ได้ใบบายูบที่มีคุณภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ สร้างเครือข่ายกลุ่มเกษตรกร เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ สิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุ และอุปกรณ์ เพื่อลดต้นทุน และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น</li> <li>➢ ส่งเสริมใบบายูบ เป็นพืชเศรษฐกิจที่ใช้เพื่อการส่งออกมากขึ้น เพื่อลดปัญหา การลดลงของผู้ปลูกยาสูบในอนาคต</li> <li>➢ ตรวจสอบสภาพอากาศ จากแหล่งที่มีความน่าเชื่อถือ ก่อนการเก็บเกี่ยวใบบายูบ/บ่มใบบายูบ เพื่อลดความเสี่ยง และความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น</li> <li>➢ สร้างเอกสารที่เป็นมาตรฐาน เพื่อใช้ตรวจวัดค่าความชื้นพื้นฐานให้เกษตรกรรับทราบ เช่น มาตรฐานการวัดความชื้นด้วยมือ มาตรฐานการวัดความชื้นด้วยเครื่อง หรืออื่น ๆ เป็นต้น เพื่อความชัดเจน และเป็นแนวทางปฏิบัติเบื้องต้น ให้แก่เกษตรกรก่อนนำส่งใบบายูบ เพื่อลดผลกระทบด้านต้นทุนที่เกิดขึ้นแก่เกษตรกร</li> </ul>

## สรุปผล

การจัดการระบบบริหารและโลจิสติกส์ของยาสูบพันธุ์เบอร์เลย์ ในพื้นที่จังหวัดสุโขทัย ด้วยวิธีสังเคราะห์ ลงพื้นที่สัมภาษณ์ จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในส่วนต้นน้ำของการเพาะปลูกยาสูบ ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูล SWOT Analysis และ TOWS Matrix หาช่องว่างของปัญหาและบูรณาการหลักการ เพื่อเป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ นำไปสู่การพัฒนา แก้ไข เสนอต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐและเอกชน ผู้วิจัยแยกประเด็นปัญหาและจัดหมวดหมู่จากผลการวิเคราะห์ ออกได้ 4 ด้าน ดังนี้

**ด้านต้นทุน และรายได้** เกษตรกรมีรายได้ทางเดียว หมายถึง รายได้จากการขายใบยาสูบที่แห้งแล้วเท่านั้น เกษตรกรต้องลงทุนสร้างเครื่องบรรจุภัณฑ์เพื่ออัดใบยาสูบ สร้างโรงเรือนเพื่ออบใบยาสูบให้แห้งเป็นของตนเอง โดยใช้พื้นที่บริเวณบ้าน และจัดการขนส่งเพื่อขนย้ายใบยาสูบที่อัดก้อนไปส่งยัง สกต. หรือสถานีใบยาสูบฯ ที่ได้ตกลงกันไว้ตั้งแต่ต้นด้วยตนเอง ส่วนด้านต้นทุนวัตถุดิบ เช่น ต้นกล้า เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ย ฯลฯ ถูกกำหนดไว้โดยบริษัท หรือสถานีใบยาสูบฯ ทั้งหมด ซึ่งทั้งหมดถือว่าเป็นต้นทุนหลักของการเพาะปลูกยาสูบ และเกษตรกรต้องรับความเสี่ยงจากการถูกตีกลับคืนสินค้าอันเนื่องมาจากการขึ้นที่อาจส่งผลกระทบต่อรายได้ และต้นทุนอีกด้วย ในแต่ละปีถ้าโคเวตารับซื้อใบยาสูบน้อยลง ส่งผลกระทบต่อรายได้ของเกษตรกรในปีนั้นทันที รวมถึงปัญหาพ่อค้าคนกลางที่กดราคาซื้อทำให้ราคาไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงเสนอแนวทางโดยใช้กลยุทธ์ดังนี้ ส่งเสริม สร้างศูนย์บริการและจัดตั้งทีมสนับสนุนเกษตรกรในแต่ละพื้นที่ โดยมีนักวิชาการเกษตร ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานดูแลประจำพื้นที่นั้น ๆ และสร้างความเป็นเอกลักษณ์ในพื้นที่ที่สามารถเพาะปลูกยาสูบได้ เพราะไม่มีคู่แข่ง เข้ามาแย่งส่วนแบ่งการตลาดได้ เน้นส่งเสริมการส่งออกสู่ตลาดต่างประเทศ พัฒนาเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่จากประเด็นปัญหาของผู้ใช้งานจริง สอดคล้องกับงานวิจัยของ อนุธิดา ประเสริฐศักดิ์ (2554) ได้เสนอการลดต้นทุนเพื่อความยั่งยืน โดยตระหนักถึงความสำคัญของการลดต้นทุนเพื่อความอยู่รอด โดยต้นทุนถือว่าเป็นหัวใจหลักในการขับเคลื่อนธุรกิจ เช่น ลดต้นทุนผลิต โลจิสติกส์ ลดต้นทุนโดยใช้เทคโนโลยี และลดต้นทุนด้วยการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดจากแหล่งอื่น ซึ่งทั้งหมดนี้มีผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจเสมอ

**ด้านเทคโนโลยี และสิ่งอำนวยความสะดวก** เกษตรกรไม่มีอุปกรณ์วัดความชื้นที่ได้มาตรฐาน ต้องรับความเสี่ยงต่อการถูกตีกลับคืนสินค้า เนื่องจากความชื้นเกินมาตรฐานการรับซื้อ และโรงอบใบยาสูบ ที่ต้องอาศัยแสงแดดจากธรรมชาติเท่านั้น และเกษตรกรยังไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ได้ง่าย ยังขาดเทคโนโลยีที่ช่วยอำนวยความสะดวกหรือนวัตกรรมอื่นที่ช่วยทุ่นแรง เช่น เครื่องจักรปลูกยาสูบ เครื่องช่วยเก็บเกี่ยว หรือเครื่องช่วยลดการสัมผัสกับยาฆ่าแมลงสารเคมี เช่น เครื่องพ่นยาอัตโนมัติ หรือโดรนพ่นยาฆ่าแมลง ฯลฯ เป็นต้น ผู้วิจัยจึงเสนอแนวทางโดยใช้กลยุทธ์ ดังนี้ เพิ่มทีมสนับสนุนในแต่ละเขตพื้นที่ จัดตั้งศูนย์บริการประจำเขต เพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดการ และการติดต่อสื่อสารให้แก่เกษตรกร สร้างเครือข่ายกลุ่มเกษตรกรที่ใหญ่ขึ้น เพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองการซื้อวัตถุดิบจากทางบริษัท ลดต้นทุนดำเนินงาน และเพิ่มโควตาการปลูกให้มากขึ้น โดยเน้นการส่งออกสู่ตลาดใหม่ในต่างประเทศ ส่งเสริมให้มีโรงอบที่ใช้พลังงานทดแทน เพื่อป้องกันความไม่แน่นอนที่เกิดจากธรรมชาติ และแนวทางการบริหารการใช้พื้นที่ดินเปล่าออกฤดูกาลเพาะปลูกให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างศูนย์การเรียนรู้ หรือบูรณาการด้านการท่องเที่ยวเชิงวิถีชีวิตชุมชน ด้วยความเป็นเอกลักษณ์ของการผลิตยาสูบ รวมถึงสร้างเครือข่ายกลุ่มเกษตรกร เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ สิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุ และอุปกรณ์ เพื่อลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นหาแหล่งข้อมูลเพื่อตรวจสอบสภาพอากาศ จากแหล่งที่มีความน่าเชื่อถือ สร้างมาตรฐานการตรวจวัดค่าความชื้นให้เกษตรกรเพื่อความชัดเจน และเป็นแนวทางปฏิบัติก่อนนำส่งใบยาสูบ เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่เกษตรกร ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2553) ได้กำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ ที่มี การเชื่อมโยงกับนวัตกรรม ซึ่งนวัตกรรม ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน ผู้ประกอบการจึงควรทำความเข้าใจในมิติด้านนวัตกรรม เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

**ด้านการติดต่อสื่อสาร** เกษตรกรบางรายรับข่าวสารจากหัวหน้ากลุ่มเท่านั้น ทำให้ไม่สามารถรับรู้ข่าวสารได้โดยตรงจากสถานีวิทยุสุบฯ หรือ สกต. การสื่อสารระหว่างเกษตรกรกับสถานีวิทยุสุบฯ หรือ สกต. มีความสัมพันธ์น้อย ซึ่งไม่มีวิธีการติดต่อเพื่อส่งผ่านเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ให้แก่เกษตรกร เช่น ระยะเวลาที่แน่นอนสำหรับคิวการขนส่งยาสูบไปยังสถานีวิทยุสุบฯ หรือ สกต. โดยเกษตรกรต้องจอดรถรอคิวจำนวนมากเพื่อขายยาสูบ ใช้เวลานาน หลายขั้นตอน และมีผู้ขายเป็นจำนวนมาก ผู้วิจัยจึงเสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์ ดังนี้ ส่งเสริม สร้างศูนย์บริการ และจัดตั้งทีมสนับสนุนเกษตรกรในแต่ละพื้นที่ เน้นส่งเสริมการส่งออกสู่ตลาดต่างประเทศ เพื่อเพิ่มรายได้ เพิ่มยอดขาย เพิ่มการผลิต ทำให้เกษตรกรได้รับโควตาเพิ่มขึ้น เพราะยาสูบเป็นพืชที่มีราคาสูง เน้นสร้างความรู้ และความเข้าใจ เรื่องการบริหารจัดการขายยาสูบ ให้แก่เกษตรกร เช่น การจัดเก็บยาสูบ การใช้พื้นที่ดินเปล่าให้เกิดประโยชน์สูงสุด แนวโน้มราคาขายและการขาย เป็นต้น รวมทั้งสร้างเครือข่ายกลุ่มเกษตรกร เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ สิ่งอำนวยความสะดวก สร้างเอกสารที่เป็นมาตรฐาน เพื่อใช้ตรวจวัดค่าความชื้นพื้นฐานให้เกษตรกรรับทราบ เพื่อความชัดเจน และเป็นแนวทางปฏิบัติเบื้องต้น ให้แก่เกษตรกรก่อนนำส่งยาสูบ เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่เกษตรกร เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ชัยญานัก หล้าแหล่ง และคณะ (2561) พบว่า ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจคือ การสร้างเครือข่าย และความร่วมมือของผู้นำ เป็นกลไกการติดต่อสื่อสารที่สามารถเข้าถึงการความรู้ และการบริหารจัดการ ที่ส่งผลกระทบต่อเชิงบวกกับศักยภาพในเครือข่ายทางธุรกิจ

**ด้านการวางแผน** เกษตรกรยังขาดความเข้าใจเรื่องการวางแผน เช่น พื้นที่การจัดเก็บ การขนส่ง การพยากรณ์ การผลิต และความเสียหายจากสภาพเศรษฐกิจที่มีการแปรผันของราคาที่ไม่แน่นอน รวมถึงการบริหารที่ดินเพื่อสร้างรายได้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดนอกฤดูกาล โดยปลูกพืชผลชนิดอื่นและไม่ยึดติดกับยาสูบที่เป็นอาชีพหลักเพียงอย่างเดียว ผู้วิจัยจึงเสนอกลยุทธ์ ดังนี้ สร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับยาสูบ เช่น ยาสูบที่แห้งแล้วสามารถเก็บไว้ได้นาน 1 ปี โดยไม่เน่าเสีย โดยไม่สูญเสียน้ำหนักแต่อย่างใด รวมถึงวางแผนการประกันราคาซื้อขายยาสูบต่อปีไว้ล่วงหน้า เกษตรกรสามารถรับรู้ข่าวสารได้ก่อน เพื่อวางแผนการเพาะปลูกในแต่ละปี การปลูกสามารถปลูกได้เฉพาะพื้นที่ภาคเหนือตอนล่างเท่านั้น เกษตรกรที่ปลูกยาสูบในพื้นที่และปลูกมาเป็นเวลานาน ถือว่าเป็นบุคคลกรที่สำคัญต่อประเทศ โดยมีหน่วยงานสนับสนุน เช่น ธนาคาร หน่วยงานราชการ และบริษัทเอกชน เพื่อดูแลเรื่องการเงิน การเพาะปลูก ให้ดำเนินการได้ และได้ผลผลิตที่ดีมีคุณภาพ จัดตั้งทีมสนับสนุนเกษตรกรในแต่ละพื้นที่ สร้างความเป็นเอกลักษณ์ในพื้นที่ที่สามารถเพาะปลูกยาสูบได้ ส่งเสริมการส่งออกสู่ตลาดต่างประเทศ ส่งเสริมการใช้พื้นที่ดินเปล่าให้เกิดประโยชน์สูงสุด พัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ และการรักษาคุณภาพสินค้าเพื่อรับรองมาตรฐานการส่งออกต่างประเทศ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาณิสรา จรัสวิญญู และ ฉัตรชนก จรัสวิญญู (2561) ได้ทำแบบจำลองสภาพปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหาเกษตรกรในประเทศไทย ด้านกระบวนการ เกษตรกรนิยมเพาะปลูกพืชเพียงชนิดเดียว ทำให้มีรายได้หลักทางเดียว และมีรอบระยะเวลาของรายได้สั้น

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรต่อยอดงานวิจัยโดยเน้นเรื่องการส่งเสริมการขาย และการตลาด เพื่อหาแนวทางสู่การเพิ่มยอดขายจากการเพาะปลูก รวมไปถึงเพิ่มตลาดส่งออกสินค้ายาสูบ ในต่างประเทศให้มากขึ้น และเน้นเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัล แพลตฟอร์ม สมาร์ทฟาร์มเมอร์ และนวัตกรรมด้านการเกษตรสู่การพัฒนาอาชีพเกษตรกร

### ข้อเสนอแนะสำหรับเกษตรกร

- 1) สร้างความเป็นเอกลักษณ์ในพื้นที่เพาะปลูก เพราะเป็นพื้นที่ที่สามารถปลูกยาสูบพันธุ์เบอร์เลย์ได้ และมีจำนวนมาก สนับสนุนเพื่อสร้างเป็นศูนย์การเรียนรู้ หรือบูรณาการด้านการท่องเที่ยวเชิงวิถีชีวิตชุมชน ด้วยความเป็นเอกลักษณ์ของการผลิตยาสูบเพื่อสร้างรายได้เพิ่มขึ้น
- 2) เรียนรู้เรื่องเทคโนโลยีดิจิทัล และสมาร์ทฟาร์มเมอร์ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน และลดต้นทุนการผลิต

### ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1) เน้นกลุ่มตลาดส่งออกต่างประเทศ เพื่อเพิ่มรายได้ เพิ่มยอดขาย เพิ่มการผลิต เพื่อให้เกษตรกรได้รับโควตาเพิ่มขึ้น สร้างงาน สร้างอาชีพให้แก่เกษตรกร เพราะยาสูบเป็นพืชที่มีราคาสูง

2) ส่งเสริม ให้ความรู้เกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจให้กับเกษตรกร หรือพันธมิตรทางธุรกิจ เช่น เครือข่ายความร่วมมือด้านแรงงาน ด้านการจัดหา ด้านสินค้า ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านการส่งเสริมการขาย ด้านราคา และด้านการขนส่ง

### เอกสารอ้างอิง

การยาสูบแห่งประเทศไทย. (2558). *ข้อมูลใบยาเบอร์เลย์*. สืบค้นเมื่อ 13 กรกฎาคม 2563, จาก <https://www.thai-tobacco.or.th/th/2015/01/006818.html>.

ชญญาภัค หล้าแหล่ง เซษฐ์ ใจเพชร และวิชชุตตา เอื้ออารี. (2561). การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจกับความได้เปรียบทางการแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่จังหวัดชุมพร. *Veridian E-Journal Silpakom University*. 11(2): 3447-3464.

ธีรพล เตือนแพ และธรรมศักดิ์ ค่ายเทศ. (2563). *การจัดการระบบบริหารและระบบโลจิสติกส์ของยาสูบพันธุ์เบอร์เลย์*. รายงานการวิจัย. สถาบันวิจัยและพัฒนา, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ปานิสรรา จรัสวิญญู และฉัตรชนก จรัสวิญญู. (2561). แบบจำลองสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาของเกษตรกรในประเทศไทย. *วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต*. 6(1): 153-162.

มัณฑนา กระโหมวงศ์. (2556). แนวทางการบริหารจัดการโลจิสติกส์ของปาล์มน้ำมันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ. *Princess of Naradhiwas University Journal*. 5(4): 216-227.

รุธิร์ พนมยงค์ ไพฑูริย์ วราเดชสถิตวงศ์ และพุทธิพงศ์ จุลกลสิกร. (2563). การปิดวงจรบริหารโซ่อุปทานการใช้โลจิสติกส์ย้อนกลับเพื่อ สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจแบบหมุนเวียน. *MFU Connexion: Journal of Humanities and Social Sciences*. 9(2): 1-8.

ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกรมส่งเสริมการเกษตร. 2560. *ยาสูบ*. สืบค้นเมื่อ 13 กรกฎาคม 2563, จาก <http://www.ictc.doe.go.th/>.

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ อัจฉรา จันทร์ฉาย และประกอบ คุปรัตน์. (2553). นวัตกรรม: ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ. *วารสารบริหารธุรกิจ*. 33(128): 49-65.

สำนักงานเกษตรและสหกรณ์ จังหวัดสุโขทัย. 2560. *รายงานประจำปี 2560*. สืบค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 2563, จาก <https://www.opsmoac.go.th/sukhothai-dwl-files-392891791902>.

อนุธิดา ประเสริฐศักดิ์. (2554). การลดต้นทุนเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจ. *วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน*. 17(1): 1-10.

### Translated Thai References

Aujirapongpan, S., Vadhanaasindhu, P., Chandracha, A. & Pracob, A. (2010). Innovation: Meaning type and Importance for entrepreneurship. *Journal of Business Administration*. 33(128): 49-65. (in Thai)

Banomyong, R., Varadejsatitwong, P. & Julagasigom, P. (2020). Closing the Loop in Supply Chain Management: Using Reverse Logistics to Support the Development of the Circular Economy. *MFU Connexion: Journal of Humanities and Social Sciences*. 9(2): 1-8. (in Thai)

Charutwinyo, P. & Charutwinyo, C. (2018). Farmer's Problem and Solution Model in Thailand. *Journal of Community Development and Life Quality*. 6(1): 153-162. (in Thai)

- Information Technology and Communication center: Department of Agriculture Extension. 2019. *Tobacco*. Retrieved July 13, 2020, from [http:// www.agriinfo.doae.go.th/year62/plant/rortor/ agronomy/35.pdf](http://www.agriinfo.doae.go.th/year62/plant/rortor/agronomy/35.pdf) (in Thai)
- Krahamwong M. (2013). Logistics Management's Use of Palm Oil in Order to be Efficient. *Princess of Naradhiwas University Journal*. 5(4): 216-227. (in Thai)
- Lalaeng, C., Chaipheth, C., & Uea-aree, W. (2018). Business Networking Development and Competitive Advantage of Community Enterprise in Chumphon Province. *Veridian E-Journal Silpakorn University*. 11(2): 3447-3464. (in Thai)
- Prasertsak, A. (2011). Cost Reduction for Business's Sustainability. *Christian University Journal*. 17(1): 1-10. (in Thai)
- Sukhothai Provincial Agriculture and Cooperatives Office. 2017. *Minutes of meeting 2017*. Retrieved November 24, 2017, from <https://www.opsmoac.go.th/sukhothai-dwl-files-392891791902>. (in Thai)
- Thueanphae, T. & Kuaites, T. (2020). *Administration and Logistics Management of Burley Tobacco*. Research Report. Research and Development Institute, Ramkhamhaeng University.
- Tobacco Authority of Thailand. (2015). *Burley Tobacco information*. Retrieved July 13, 2020, from <https://www.thaitobacco.or.th/th/2015/01/006818.html>. (in Thai)