

รูปแบบและปัจจัยแห่งความสำเร็จของ Contract Farming ในประเทศไทย : กรณีศึกษา Contract Farming สุกร The Business Model and Critical Success Factors of Contract Farming in Thailand: A Case Study of Swine Contract Farming

ปิติพีร์ รวมเมฆ

อาจารย์ประจำภาควิชาการตลาด
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

บทคัดย่อ

ระบบ Contract Farming เป็นกลไกสำคัญของอุตสาหกรรมเลี้ยงสุกร โดยงานวิจัยที่ผ่านมายังไม่มีการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับรูปแบบของระบบ Contract Farming สุกรในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษารูปแบบและปัจจัยแห่งความสำเร็จของระบบ Contract Farming สุกรด้วยวิธีวิจัยแบบกรณีศึกษาเชิงเปรียบเทียบ ซึ่งผลการศึกษาพบว่าระบบ Contract Farming สุกรที่ได้รับความนิยมในประเทศไทยมี 2 รูปแบบหลัก ได้แก่ (1) แบบ “จ้างเลี้ยง” ซึ่งบริษัทเอกชนผู้ผลิตและแปรรูปสุกรทำสัญญาจ้างเกษตรกรให้ทำการเลี้ยงสุกรภายใต้มาตรฐานที่บริษัทกำหนด และให้ผลตอบแทนเป็น “ค่าจ้างเลี้ยง” และ (2) แบบ “เช่าฟาร์ม” ซึ่งบริษัทเอกชนทำสัญญาเช่าฟาร์มกับผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินและให้ผลตอบแทนเป็น “ค่าเช่าฟาร์ม” โดยบริษัทเอกชนดำเนินการเลี้ยงสุกรเอง ซึ่งรูปแบบดังกล่าวจัดเป็นรูปแบบใหม่ของระบบ Contract Farming ที่ทำให้ผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินสามารถลงทุนในอุตสาหกรรมเลี้ยงสุกร โดยได้รับผลตอบแทนอย่างสม่ำเสมอ ในขณะที่บริษัทเอกชนสามารถควบคุมคุณภาพผลผลิตพร้อมทั้งขยายกำลังการผลิตได้ โดยไม่กระทบต่อขีดจำกัดด้านเงินทุน จากการศึกษาพบว่าความสัมพันธ์อันดีระหว่างคู่สัญญา รวมถึงความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติตามสัญญาเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการระบบ Contract Farming ทั้งสองรูปแบบ ผู้วิจัยยังได้สรุปผลจากการศึกษาว่าธุรกิจ Contract Farming กำลังเปลี่ยนรูปแบบจากการเพิ่มประสิทธิภาพในการเลี้ยงสุกรให้ได้ผลผลิตสูงสุดไปสู่การพัฒนาความร่วมมือภายในห่วงโซ่คุณค่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนบทบาทของสถาบันการเงินจากการสนับสนุนด้านสินเชื่อสู่การมีบทบาทสำคัญในการช่วยลดความเสี่ยงจากการลงทุนในธุรกิจ Contract Farming สุกร ซึ่งจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนระหว่างบริษัทเอกชน เกษตรกร และผู้ลงทุน

คำสำคัญ : เกษตรพันธสัญญา ธุรกิจการเลี้ยงสุกร ฟาร์มสุกร การผลิตสุกรแบบครบวงจร ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ห่วงโซ่คุณค่า

ABSTRACT

Contract farming has been a key mechanism of swine production industry. While previous studies rarely discussed the business implications of the system, this paper emphasizes on examining the business model and critical success factors of swine contract farming in Thailand. With the comparative case study method employed, the findings reveal two major common practices, (1) The “Contract Farm”, which the farmer enters into a contract to raise swine for the firm and receives remuneration based on production performance, and (2) The “Outsource Farm”, which requires the firm’s responsibility of raising swines on the hired production facility and land. The writer found that the “Outsource Farm” is the new business model that attracts the investor/landlord to invest in swine production industry to receive constant stream of income, and provides opportunities for the firm to maintain tight control over production and expand the capacity without capital constraint. The findings also indicate that committed relationship between the parties and honesty to abide by the contract are critical success factors for both swine contract farming practices. This paper finally concludes that the swine contract farming is now shifting from the “production-focused” perspective to “investment-focused” one, which enables closer collaboration across the value chain, especially the role of financial institutions that help mitigating business risks rather than only supporting in terms of financing.

Keywords: Contract Farming, Swine Contract Farming, Vertical Coordination, Vertical Integration, Critical Success Factors, Contract Farm, Outsource Farm, Value Chain.

บทนำ

ธุรกิจการเลี้ยงสุกรจัดเป็นธุรกิจเกษตรกรรมที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรไทย โดยในปี พ.ศ. 2555 ธุรกิจการเลี้ยงสุกรในประเทศไทยมีมูลค่า 57,000 ล้านบาท คิดเป็นปริมาณการเลี้ยงสุกรจำนวน 12.82 ล้านตัว เพิ่มขึ้นร้อยละ 7.8 จากปี พ.ศ. 2554 (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2555) โดยร้อยละ 95 ของปริมาณสุกรที่ผลิตได้ถูกใช้ไปเพื่อการบริโภคภายในประเทศ ซึ่งมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณร้อยละ 4 ต่อปี ในขณะที่การส่งออกสุกรถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่ช่วยขับเคลื่อนตลาดให้มีการเติบโต โดยในช่วง ปี พ.ศ. 2551-2553 มีอัตราการเติบโตของการส่งออกสุกรเฉลี่ยสูงถึงร้อยละ 16 และใน ปี พ.ศ. 2555 เนื้อสุกรแปรรูปมีสัดส่วนการส่งออกสูงสุดที่มูลค่า 2,600 ล้านบาท ซึ่งมีอัตราการเติบโตสูงถึงร้อยละ 20.62 เมื่อเปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2554 (สมาคมผู้ผลิตและแปรรูปสุกรเพื่อการส่งออก, 2555)

กุญแจสำคัญสู่การพัฒนาของธุรกิจการเลี้ยงสุกรคือการพัฒนาความร่วมมือระหว่างบริษัทเอกชนผู้ผลิตและแปรรูปสุกรกับเกษตรกรผู้เลี้ยงสุกร ซึ่งมักมุ่งเน้นนโยบายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับมาตรฐานสากลเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคทั่วโลก ดังนั้นระบบ Contract Farming หรือ “เกษตรพันธสัญญา” จึงถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างศักยภาพในการแข่งขันของบริษัทเอกชนเพื่อขยายขีดความสามารถในการผลิตสุกรพร้อมกับรักษาระดับมาตรฐานคุณภาพสำหรับรองรับการเติบโตของตลาดภายในประเทศและการขยายตลาดส่งออกสุกร อีกทั้งยังสามารถลดค่าใช้จ่ายในการลงทุนและลดต้นทุนการผลิตได้อีกด้วย โดยในปี พ.ศ. 2555 กว่าร้อยละ 60 ของกำลังการผลิตสุกรของบริษัทเอกชนในประเทศไทยมาจากระบบ Contract Farming (ผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาในธุรกิจฟาร์มสุกร, สัมภาษณ์, กันยายน – ตุลาคม 2555)

การเลี้ยงสุกรแบบดั้งเดิม ซึ่งเป็นการทำฟาร์มแบบอิสระนั้นเกษตรกรมักมีข้อจำกัดหลายด้าน เช่น การเข้าถึงแหล่งเงินลงทุน การขาดสภาพคล่องในเงินทุนหมุนเวียน การขาดความรู้ในระบบการเลี้ยงที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังต้องรับความเสี่ยงจากการเกิดโรคระบาด คุณภาพสุกรที่ไม่ได้มาตรฐาน ควบคุมต้นทุนของราคาอาหารสัตว์และราคาผลผลิตสุกรในตลาด (จิตโสภณและคณะ, 2555, Nundhapana, 1985) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อรายได้และความสามารถในการคืนทุน ดังนั้น ระบบ Contract Farming จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาระบบการเลี้ยงสุกรของเกษตรกรไทย ด้วยการให้ความช่วยเหลือของบริษัทเอกชนผู้ผลิตและแปรรูปสุกรในด้านการบริหารจัดการ ระบบเทคโนโลยีและการควบคุมมาตรฐานการเลี้ยงสุกรอย่างมีประสิทธิภาพ การทำการตลาด การบริหารจัดการราคา และการสนับสนุนทางการเงิน ซึ่งจะส่งผลให้เกษตรกรมีรายได้ที่มั่นคงและคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นจากปัจจัยดังกล่าวจึงทำให้เกิดการพัฒนาของระบบ Contract Farming สุกরในประเทศไทยอย่างกว้างขวาง

บทความวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับระบบ Contract Farming สุกরในประเทศไทย โดยใช้ระเบียบวิธีแบบกรณีศึกษาเชิงเปรียบเทียบและเก็บข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่คุณค่าอันได้แก่ เกษตรกร บริษัทเอกชนผู้ผลิตและแปรรูปสุกร ผู้ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผู้เชี่ยวชาญในด้านสินค้าเกษตรแปรรูป

บทวนวรรณกรรม

ปัญหาของเกษตรกรผู้เลี้ยงสุกรในประเทศไทย

จิตโสภณและคณะ (2555) ทำการศึกษาสภาพการเลี้ยงสุกรของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการสุกรขุนจ้างเลี้ยง 1 ปีของประวัติและปัญหาของการเลี้ยงสุกรในประเทศไทยไว้ว่าในอดีตเกษตรกรไทยมักเลี้ยงสุกรเป็นอาชีพเสริม โดยเลี้ยงไว้ได้หมูหรือหมูเลี้ยงบ้าน ให้อาหารเป็นรำข้าวหรือเศษอาหารต่าง ๆ ที่สามารถหาได้ในท้องถิ่น ซึ่งข้อดีของวิธีนี้คือความสะดวก ไม่ต้องลงทุนสูง แต่มีข้อเสียที่ไม่สามารถควบคุมคุณภาพและมาตรฐานของผลผลิตได้ ใช้เวลานาน และมีอัตราแลกเนื้อสูง (High Feed Conversion Ratio)¹

ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการเลี้ยงที่ต่ำ ในเวลาต่อมาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและวิชาการส่งผลให้เกิดการเลี้ยงในเชิงอุตสาหกรรมมากขึ้น มีการนำเข้าและปรับปรุงสายพันธุ์สุกร รวมถึงมีการป้องกันโรคและการจัดการสุขภาพอย่างเป็นระบบมากขึ้น ทำให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพสูงขึ้น

อย่างไรก็ตาม ผู้เลี้ยงสุกรโดยเฉพาะอย่างยิ่งเกษตรกรรายย่อยมักจะประสบปัญหาด้านการเลี้ยงที่ยังขาดประสิทธิภาพในการป้องกันโรคและไม่สามารถดำเนินการให้สอดคล้องกับมาตรฐานความปลอดภัยของกรมปศุสัตว์ รวมถึงยังมีข้อจำกัดในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน การขาดความรู้เชิงเทคนิคที่จำเป็น และไม่สามารถรับความเสี่ยงจากความเสี่ยงของราคาเนื้อสุกรในท้องตลาดได้ แนวทางหนึ่งในการแก้ปัญหาเหล่านี้คือการจัดการด้วยระบบ Contract Farming หรือระบบ “เกษตรพันธสัญญา” (Tiongco, Catelo & Lapar, 2008) ซึ่งได้รับความนิยมทั่วโลก รวมถึงในประเทศไทย

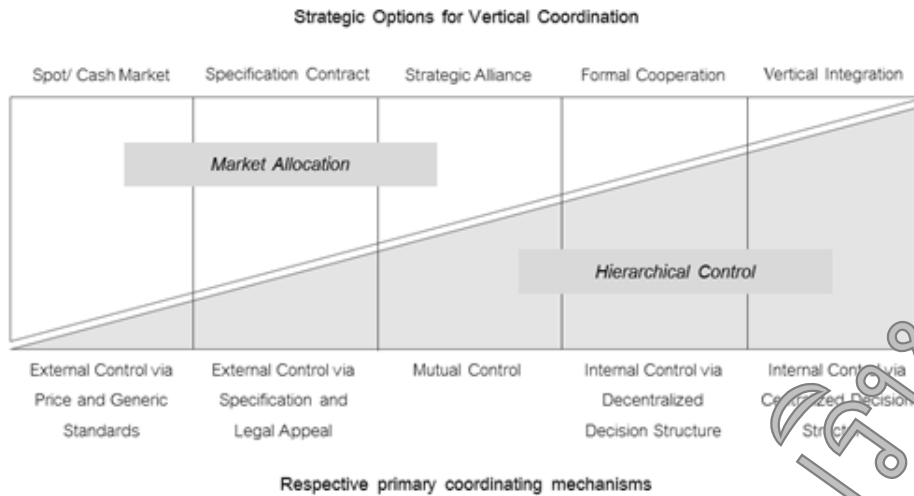
คำจำกัดความ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ Contract Farming

Contract Farming หรือ “เกษตรพันธสัญญา” เป็นวิธีการจัดการเกษตรรูปแบบหนึ่งที่เกิดขึ้นประมาณ 100 ปีที่ผ่านมา โดย Little & Watts (1994) ได้ยกตัวอย่าง Contract Farming ในระยะแรกที่เด่นชัด เช่น สัญญาที่คนญี่ปุ่นจ้างเกษตรกรในไต้หวันผลิตสินค้าทางการเกษตร และบริษัทผู้ผลิตในสหรัฐอเมริกาทำสัญญาจ้างผลิตสินค้าทางการเกษตรกับเกษตรกรในทวีปอเมริกากลาง เป็นต้น ในปัจจุบันระบบ Contract Farming ขยายตัวไปทั่วโลก โดยคาดว่าผลผลิตทางการเกษตรมากกว่าร้อยละ 15 ในประเทศที่พัฒนาแล้วเป็นผลผลิตจากระบบ Contract Farming (Rehber, 2007) และในสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นประเทศที่ใช้ Contract Farming มากที่สุดแห่งหนึ่ง มีสัดส่วนของมูลค่าผลผลิตทางการเกษตรที่ผลิตภายใต้ระบบดังกล่าวถึงร้อยละ 36 (Delforge, 2007) นอกจากนี้ Contract Farming ยังขยายตัวอย่างมากในประเทศกำลังพัฒนาในทวีปเอเชีย แอฟริกาและอเมริกาใต้ (Da Silva, 2005)

การศึกษาที่ผ่านมามีผู้นิยามความหมายของ Contract Farming ไว้จำนวนมาก อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยเลือกคำจำกัดความของ Prowse (2012) เป็นพื้นฐานในงานวิจัยนี้ เนื่องจากมีองค์ประกอบสอดคล้องกับลักษณะ Contract Farming ที่พบในประเทศไทย “Contract Farming คือข้อตกลงที่เป็นสัญญาหรือข้อตกลงระหว่างเกษตรกรและบริษัท ซึ่งตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรหรือจากก่อนเริ่มผลิตสินค้าเกษตร โดยสัญญาดังกล่าวระบุว่าบริษัทจะจัดหาทรัพยากรสำหรับเกษตรกร และอาจรวมไปถึงการกำหนดวิธีการดำเนินการผลิตและการตลาด การผลิตจะกระทำบนพื้นที่ที่เกษตรกรเป็นเจ้าของ หรือเป็นผู้ควบคุม ในขณะที่บริษัทมีสิทธิและอำนาจทางกฎหมายเหนือผลผลิตที่ได้จากการผลิตนั้น”

หลักการสำคัญของ Contract Farming สินค้าเกษตรคือการร่วมมือระหว่างบริษัทเอกชนผู้ผลิตและเกษตรกร โดยฝ่ายบริษัทเอกชนผู้ลงทุนมีอำนาจควบคุมด้านกระบวนการผลิต ปริมาณ คุณภาพของผลผลิต และเวลาการเก็บเกี่ยวผลผลิต และสามารถได้รับผลผลิตทางการเกษตร โดยไม่ต้องทำการผลิตด้วยตนเอง (Delforge, 2007) ซึ่งการดำเนินงานของระบบ Contract Farming มีความสอดคล้องกับแนวคิด Vertical Coordination ซึ่งเกิดขึ้นได้ในหลายระดับ ดังภาพที่ 1

¹ อัตราแลกเนื้อ (Feed Conversion Ratio: FCR) หมายถึงอัตราส่วนของปริมาณอาหาร 1 หน่วยที่สุกรกินเข้าไปต่อน้ำหนักตัวสุกรที่เพิ่มขึ้น 1 หน่วย สูตรคำนวณคือ $FCR = \text{จำนวนอาหารที่กิน (กิโลกรัม)} / \text{น้ำหนักตัวสุกรที่เพิ่มขึ้น (กิโลกรัม)}$ ตัวอย่างเช่น หากอัตราแลกเนื้อของสุกรตัวหนึ่งเท่ากับ 3 หมายความว่าสุกรตัวนั้นกินอาหาร 3 กิโลกรัม แล้วเติบโตมีน้ำหนักเพิ่มขึ้น 1 กิโลกรัม ยิ่งอัตราแลกเนื้อมีค่าสูงโดยเปรียบเทียบ เท่ากับว่าสุกรตัวนั้นกินอาหารเปลืองกว่าสุกรตัวอื่น ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตสูง



ภาพที่ 1: ทางเลือกของระดับความร่วมมือตามทฤษฎี Vertical Coordination
ปรับจากต้นแบบของ Peterson & Wysocki (1997)

Hobbs & Young (2001) ได้อธิบายหลักการ Vertical Coordination ระดับต่าง ๆ ในกรณีการผลิตและซื้อขายผลิตผลทางการเกษตร ดังนี้ (1) Spot/Cash Market คือการแลกเปลี่ยนสินค้าระหว่างเกษตรกรผู้ผลิตกับผู้รับซื้อผลิตผล โดยผู้รับซื้อไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตเลย ตัวอย่างเช่น ตลาดการค้าประมุขของทุเรียนที่เกษตรกรผู้ผลิตนำทุเรียนมาขายตาม Spot/Cash Market เป็นระบบที่ทำงานได้ดีในกรณีที่สินค้าโภคภัณฑ์ที่ทำการซื้อขายมีความคล้ายคลึงกัน (Homogeneous Commodities) แต่เมื่อผู้รับซื้อผลิตผลต้องการสินค้าที่มีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น (Heterogeneous Products) ตัวอย่างเช่น ต้องการผลิตผลที่มีคุณภาพสูงกว่าปกติ จึงเกิดความจำเป็นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้รับซื้อผลิตผลกับเกษตรกรผู้ผลิต เป็นผลให้เกิดความร่วมมือในกระบวนการผลิตสินค้าทางการเกษตรในระดับที่สูงขึ้นต่อไป ได้แก่ (2) Specification Contract เป็นระดับความร่วมมือที่มีการทำสัญญาระหว่างผู้รับซื้อกับเกษตรกรผู้ผลิต โดยลักษณะของสัญญาแบ่งออกเป็นสามกลุ่มหลัก (Mighell & Jones, 1963 อ้างถึงใน Hobbs & Young, 2001) ได้แก่ Market-Specification Contract หรือการรับซื้อว่าจะรับซื้อผลิตผลจากเกษตรกร กำหนดระยะเวลา ราคา และปริมาณสินค้าที่เกษตรกรผู้ผลิตต้องส่งมอบให้ผู้รับซื้อ Production-Management Contract ที่ให้สิทธิ์ผู้รับซื้อในการควบคุมรายละเอียดในกระบวนการผลิตของเกษตรกร และ Resource-Providing Contract ที่ระบุถึงวัตถุประสงค์ ความรู้เชิงเทคนิค และทรัพยากรที่ผู้รับซื้อต้องส่งมอบให้เกษตรกรผู้ผลิต (3) Strategic Alliance เป็นระดับความร่วมมือที่ผู้รับซื้อและเกษตรกรลงทุนร่วมกัน มีจุดร่วมในเป้าหมาย กระบวนการตัดสินใจและการแบ่งผลประโยชน์และความเสี่ยงระหว่างกัน อย่างไรก็ตาม ภายใต้ความร่วมมือระดับนี้ผู้รับซื้อและเกษตรกรผู้ผลิตจะยังเป็นหน่วยงานที่แยกเป็นอิสระจากกัน และมีความสัมพันธ์ภายใต้กรอบเวลาที่กำหนดเท่านั้น (4) Formal Cooperation เป็นระดับความร่วมมือที่เกษตรกรลงทุนร่วมกันเช่นเดียวกับระดับ Strategic Alliance แต่มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่ทำให้ผู้รับซื้อสามารถบริหารงานในขั้นตอนการผลิตบางส่วน ในขณะที่อำนาจการตัดสินใจมีการกระจายสู่หน่วยงานย่อยต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น ความสัมพันธ์แบบร่วมทุน หรือ Joint Venture (Peterson & Wysocki, 1997) (5) Vertical Integration เป็นความร่วมมือในระดับสูงที่สุดที่ผู้รับซื้อบางส่วนเป็นเจ้าของในสินทรัพย์ที่ใช้ในการผลิต และมีอำนาจควบคุม หรือเป็นผู้ดำเนินการเองในทุกขั้นตอนการผลิตบนฟาร์มของตนเอง และมีอำนาจการตัดสินใจเป็นแบบรวมศูนย์กลาง (Da Silva, 2005) ทั้งนี้ Contract Farming ซึ่งใช้หลักการ Vertical Coordination จะตั้งอยู่ที่ระดับใดระดับหนึ่ง ระหว่าง Spot/Cash Market กับ Full Vertical Integration ขึ้นกับลักษณะสัญญา และรูปแบบการบริหารงานในแต่ละกรณี

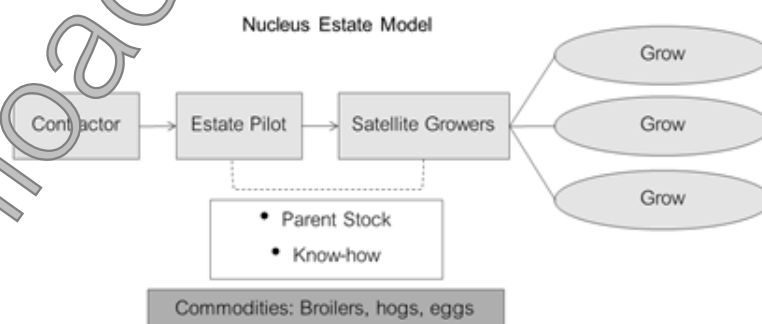
ถึงแม้งานศึกษาที่ผ่านมาจะพบว่า Contract Farming เป็นระบบการจัดการที่มีข้อดีอยู่ เช่น งานศึกษาของ Da Silva (2005) และ Dennerge (2007) ที่สรุปคล้ายคลึงกันว่าเกษตรกรภายใต้สัญญาอาจเสียเปรียบ เนื่องจากบริษัทเอกชนผู้ผลิตมักฉวยโอกาสใช้อำนาจควบคุม โดยสร้างสัญญาผูกมัดที่ไม่เป็นธรรม อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติ ระบบ Contract Farming ยังเอื้อประโยชน์อย่างมากให้กับทั้ง

บริษัทเอกชนผู้ผลิตและเกษตรกรภายใต้สัญญา ทำให้ระบบดังกล่าวได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย (Prowse, 2012) ประโยชน์ที่บริษัทเอกชนผู้ผลิตได้รับ อาทิ (1) เพิ่มระดับความมั่นใจด้านคุณภาพและปริมาณผลผลิตที่จะได้รับและลดต้นทุนขั้นตอนการคัดเลือกผลผลิต (2) สามารถกระจายความเสี่ยงเกี่ยวกับการผลิตบางประการไปยังเกษตรกรคู่สัญญา และสามารถเข้าถึงพื้นที่ทำการเกษตรที่เข้าถึงได้ยาก (3) สามารถควบคุมกระบวนการผลิต และคุณภาพของสินค้าให้เป็นไปตามมาตรฐาน (4) ช่วยลดต้นทุนการประสานงาน และเกิดการประหยัดจากขนาดในการจัดซื้อ (Economies of Scale) (5) เพิ่มความยืดหยุ่นในการขยาย หรือลดกำลังการผลิต เนื่องจาก Contract Farming ทำให้บริษัทเอกชนผู้ผลิตสามารถลดการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร (6) เพิ่มโอกาสในการสร้างแบรนด์ของผู้ผลิต และ (7) สามารถควบคุมเสถียรภาพของระดับราคารับซื้อจากเกษตรกร และรักษาความลับเกี่ยวกับระดับราคาไม่ให้คู่แข่งล่วงรู้ ในขณะที่เกษตรกรภายใต้สัญญาจะได้รับประโยชน์คือ (1) ขยายโอกาสและเพิ่มช่องทางในการนำผลผลิตเข้าสู่ตลาด (2) มีโครงสร้างราคารับประกันที่ชัดเจน (3) ได้รับการพัฒนาทักษะและเทคโนโลยีการผลิตที่จำเป็นเพื่อให้สามารถตอบสนองมาตรฐานทางการเกษตรต่าง ๆ ได้ และ (4) สามารถขยายการผลิตได้จากเดิมที่ติดข้อจำกัดด้านทรัพยากรเงินทุน

ในอีกทางหนึ่ง การขยายตัวของ Contract Farming ยังได้รับการสนับสนุนจากแรงขับเคลื่อนทั้งด้านอุปสงค์และอุปทาน ในด้านอุปสงค์ ผู้บริโภคในประเทศกำลังพัฒนามีกำลังซื้อสูงขึ้น ปริมาณการบริโภคอาหารต่อหัวเพิ่มมากขึ้น และเลือกบริโภคอาหารที่มีคุณภาพดีมีความปลอดภัย และสามารถตรวจสอบย้อนกลับภายในห่วงโซ่คุณค่าได้ (Traceability) (Reardon, Barrett, Berdegue & Swinnen, 2009) ส่วนด้านอุปทานพบว่า แนวโน้มของบริษัทผู้ผลิตจะมีจำนวนรายลดลง โดยแต่ละรายจะขยายกิจการโดยการควบรวมทั้งแนวดิ่งและแนวนอนมากขึ้น (Vertical & Horizontal Integration) มูลค่าส่งออกของอาหารแปรรูปที่เพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศอาร์เจนตินา บราซิล มาเลเซีย ไทย เวียดนาม และไต้หวัน (Villanueva, 2004) นอกจากนี้ ปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ เช่น ความก้าวหน้าด้านโลจิสติกส์ ระบบการทำความเย็นเพื่อการขนส่ง การสื่อสาร และระบบการจัดการของผู้ค้าปลีกที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อลดต้นทุนการประสานงานและการจัดซื้อ รวมถึงมาตรฐานสินค้าทางการเกษตรที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อาทิ ข้อกำหนดเกี่ยวกับสินค้าที่มีการดัดแปลงพันธุกรรม (Genetically Modified Organism: GMO) (Da Silva, 2005) ล้วนเป็นปัจจัยที่สนับสนุนการขยายตัวของ Contract Farming ทั้งสิ้น

รูปแบบ Contract Farming ที่เป็นที่นิยมในประเทศไทย

จากการสอบทานรูปแบบของ Contract Farming โดย Sriboonchitta & Wiboonpongse (2008) พบว่า Contract Farming มีรูปแบบหลายลักษณะ อย่างไรก็ตาม รูปแบบ Contract Farming ที่ใกล้เคียงกับการดำเนินธุรกิจเลี้ยงสุกรในประเทศไทยคือรูปแบบข้อตกลงที่มีบริษัทเอกชนเป็นศูนย์กลาง (Nucleus Estate Model) ปรากฏดังภาพที่ 2 กล่าวคือบริษัทเอกชนผู้ผลิตมีการทำปilot (Estate Pilot) เพื่อพัฒนากระบวนการผลิต เช่น การพัฒนาพ่อพันธุ์แม่พันธุ์สัตว์ และเมื่อประสบผลสำเร็จจึงถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตและเทคนิคการจัดการสู่เกษตรกรภายใต้สัญญา (มนตรี กล้าชาย, 2555)



ภาพที่ 2: รูปแบบข้อตกลงที่มีบริษัทเอกชนเป็นศูนย์กลาง (Nucleus Estate Model)

คัดลอกจาก Sriboonchitta & Wiboonpongse (2008)

รูปแบบและปัจจัยแห่งความสำเร็จของ Contract Farming ในประเทศไทย : กรณีศึกษา Contract Farming สุกর

ที่ผ่านมา มีผู้ศึกษาระบบ Contract Farming สำหรับธุรกิจการเลี้ยงสุกรในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และประเทศไทย เช่น การศึกษาของ Tiongco, Catelo & Lapar (2008) ได้อธิบายบทบาทของ Contract Farming ในฟิลิปปินส์ ไทย และเวียดนาม ที่ส่งเสริมการผลิตเนื้อสุกรที่มีคุณภาพและความปลอดภัยเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด และงานศึกษาของจิตโสภณและคณะ (2555) ที่ศึกษาสภาพการเลี้ยงสุกรของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการสุกรขุนจ้างเลี้ยง อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยยังไม่พบการศึกษาที่อธิบายรูปแบบของ Contract Farming ธุรกิจการเลี้ยงสุกรที่ครบวงจรในประเทศไทย ขอบเขตความรับผิดชอบของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในธุรกิจ แนวทางในการลงทุน การเปรียบเทียบโอกาส ความเสี่ยงและปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ของการวิจัยแต่ละรูปแบบ ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาธุรกิจการเลี้ยงสุกรของไทย

วัตถุประสงค์และคำถามของงานวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายรูปแบบและการดำเนินงานของระบบ Contract Farming สุกরในประเทศไทย โดยแสดงตัวแบบทางธุรกิจของระบบ Contract Farming และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในแต่ละรูปแบบทางธุรกิจของระบบ Contract Farming โดยมีคำถามงานวิจัย ดังนี้

คำถามวิจัย 1: Contract Farming สุกরในประเทศไทยมีการพัฒนาการอย่างไร

คำถามวิจัย 2: Contract Farming สุกরในประเทศไทยมีกี่รูปแบบ แต่ละรูปแบบมีลักษณะการดำเนินการอย่างไร

คำถามวิจัย 3: Contract Farming สุกরในประเทศไทยแต่ละรูปแบบ มีโอกาสและความเสี่ยงอย่างไร

คำถามวิจัย 4: Contract Farming สุกরในประเทศไทยแต่ละรูปแบบ มีปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ไດบ้าง

จากคำถามวิจัย ผู้วิจัยได้พิจารณาว่าคำถามดังกล่าวเป็นคำถามเชิงอธิบาย (How and Why) ซึ่งสามารถตอบได้ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพอย่างเหมาะสม (Yin, 2003)

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้ทำการศึกษารูปแบบทางธุรกิจของระบบ Contract Farming สุกরในประเทศไทย โดยใช้กรณีศึกษาของบริษัทเอกชนผู้ผลิตและแปรรูปสุกรรายใหญ่ในประเทศไทย 2 แห่ง ที่ทำการผลิตเพื่อจำหน่ายทั้งในและต่างประเทศ โดยมีส่วนแบ่งตลาดรวมกันถึงร้อยละ 95 ของมูลค่าตลาด Contract Farming สุกরในประเทศไทย การวิจัยนี้ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) บุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ระดับปฏิบัติการถึงระดับผู้บริหารของทั้งสองบริษัท และการเก็บข้อมูลภาคสนาม (Field Study)² จากตัวอย่างฟาร์มสุกรในระบบ Contract Farming โดยการสัมภาษณ์และสังเกตการณ์ (Observation) การปฏิบัติงานจริงของเกษตรกรคู่สัญญาและผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินคู่สัญญา

² เก็บข้อมูลเชิงลึกภาคสนาม กระทำระหว่างเดือนกันยายน 2555 – เดือนพฤษภาคม 2556

ตารางที่ 1: แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ

แหล่งข้อมูล	บริษัทที่ 1	บริษัทที่ 2
ผู้บริหารระดับนโยบายบริษัท	1 ราย	1 ราย
เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ	- เจ้าหน้าที่ดูแลการดำเนินงานระบบ Contract Farming - เจ้าหน้าที่สรรหาเกษตรกรและผู้ลงทุน - ลัตวแพทย์	- เจ้าหน้าที่ดูแลการดำเนินงานระบบ Contract Farming - เจ้าหน้าที่สรรหาเกษตรกรและผู้ลงทุน - ลัตวแพทย์
เกษตรกรคู่สัญญา	2 ฟาร์ม	1 ฟาร์ม
ผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินคู่สัญญา	2 ราย	N/A
	หมายเหตุ : บริษัทที่ 1 เป็นผู้ริเริ่ม Contract Farming แบบเช่าฟาร์มและดำเนินการอย่างเป็นระบบ	หมายเหตุ : บริษัทที่ 2 ไม่เน้นนโยบายการขยายฟาร์มแบบเช่าฟาร์มโดยขณะที่ผู้วิจัยทำการศึกษาบริษัทอยู่ในขั้นกำลังทดลอง
ส่วนแบ่งตลาด	ร้อยละ 71	ร้อยละ 24
(ผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาในธุรกิจฟาร์มสุกร, สัมภาษณ์, กันยายน - ตุลาคม 2555)		

ประกอบกับการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปวิเคราะห์และตรวจสอบความถูกต้องและตรงกันกับข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ตามแนวทางการตรวจยืนยันข้อมูลจากหลายแหล่ง (Triangulation) (Jick, 1979) นอกจากนี้ยังมีการนำข้อมูลทั้งหมดไปตรวจสอบความถูกต้องกับผู้ประกอบการอีกครั้งหนึ่งด้วย

การวิเคราะห์และสรุปผลงานวิจัยจะดำเนินการพร้อมกับการศึกษาในแต่ละกรณีศึกษา ซึ่งจะช่วยให้ผู้วิจัยสามารถนำเอาผลสรุปเบื้องต้นจากข้อมูลมาใช้ในการออกแบบและตั้งคำถามเพิ่มเติม (ถ้ามี) เพื่อใช้ตอบคำถามงานวิจัยให้สมบูรณ์มากขึ้น (Miles and Huberman, 1994) โดยจะแสดงผลการวิจัยในรูปแบบทริกซ์ เพื่อแสดงความเหมือนหากข้อมูลที่ได้จากทั้ง 2 กรณีศึกษาเน้นย้ำข้อมูลเดิม (Replication Strategy) หรือตรงแตกต่างเพื่อแสดงความหลากหลายของข้อมูล (Yin, 2003)

ผลการศึกษา

Contract Farming สุกรในบริบทประเทศไทยในอดีต

ก่อนที่ระบบ Contract Farming สุกรจะถูกใช้แพร่หลายในประเทศไทย เกษตรกรผู้เลี้ยงสุกรมักพบปัญหาโรคระบาด และความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาเนื้อสุกรในตลาด เกษตรกรจำนวนหนึ่งจึงเลิกทำฟาร์มสุกรหันไปทำธุรกิจอื่นแทน ส่งผลให้จำนวนฟาร์มสุกรในเขตลดลงอันเป็นอุปสรรคต่อการขยายกำลังการผลิตของบริษัทเอกชนผู้ผลิตและแปรรูปสุกร ช่วงประมาณกลางทศวรรษที่ 1970 บริษัทเอกชนจึงเริ่มดำเนินการระบบ Contract Farming สุกร ซึ่งเป็นการผลิตสุกรร่วมกันระหว่างบริษัทเอกชนและเกษตรกรที่เกษตรกรทำสัญญาข้อตกลงล่วงหน้าในเรื่องการลงทุน การเลี้ยงสุกร การรับซื้อ และการจ่ายผลตอบแทนที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งสองฝ่าย (Nundhapana, 1985)

รูปแบบและปัจจัยแห่งความสำเร็จของ Contract Farming ในประเทศไทย : กรณีศึกษา Contract Farming สุกর

จากการศึกษาของผู้วิจัยเกี่ยวกับพัฒนาการของระบบ Contract Farming สุกরในประเทศไทย โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญของสมาคมผู้ผลิตและแปรรูปสุกরและบริษัทเอกชน ทำให้พบว่าการดำเนินงานในช่วงแรกของระบบ Contract Farming สุกরเป็นรูปแบบ “ประกันราคา” โดยเกษตรกรลงทุนในสินทรัพย์ถาวร เช่น โรงเรือนและอุปกรณ์ต่าง ๆ เงินทุนหมุนเวียนทั้งหมด เช่น สุกর ขุน และต้องซื้อวัตถุดิบจากบริษัทเอกชน เพื่อควบคุมมาตรฐานการผลิต โดยเกษตรกรเป็นผู้รับผิดชอบการเลี้ยงสุกরตามแผนการผลิตที่บริษัทเอกชนกำหนด และบริษัทเอกชนให้ความช่วยเหลือด้านความรู้เชิงเทคนิค (Know-How) ในการเลี้ยงสุกর โดยเรือสุกরโตเต็มที่ สามารถจำหน่ายได้แล้ว บริษัทเอกชนจะเป็นผู้รับซื้อสุกরที่ได้มาตรฐานทั้งหมดในราคาที่กำหนดไว้แบบคงที่ (Fixed Price) ซึ่งที่ตกลงกันไว้ล่วงหน้าในสัญญาอย่างใดก็ตาม วิธีการดำเนินธุรกิจร่วมกันของบริษัทเอกชนและเกษตรกรในลักษณะการประกันราคากลับไม่เป็นที่ยอมรับ เนื่องจากเกษตรกรเห็นว่าราคาขายสุกরที่ตกลงมามีต่ำกว่าราคาที่เหมาะสม ต่อมาจึงเกิดการพัฒนารูปแบบ “รับซื้อสินค้าผลผลิต” ซึ่งเงื่อนไขส่วนใหญ่ที่ตกลงกันระหว่างบริษัทเอกชนและเกษตรกรเหมือนกับแบบประกันราคา แต่แตกต่างกันที่เงื่อนไขการจ่ายผลตอบแทน โดยในการดำเนินงานแบบรับซื้อสินค้าผลผลิต บริษัทเอกชนจะทำหน้าที่รับซื้อสุกরเพื่อนำจำหน่ายในราคาตลาด พร้อมกับหักค่าใช้จ่ายในการขายจากเกษตรกร การดำเนินงานทั้งสองรูปแบบสรุปได้ดังตารางที่ 2

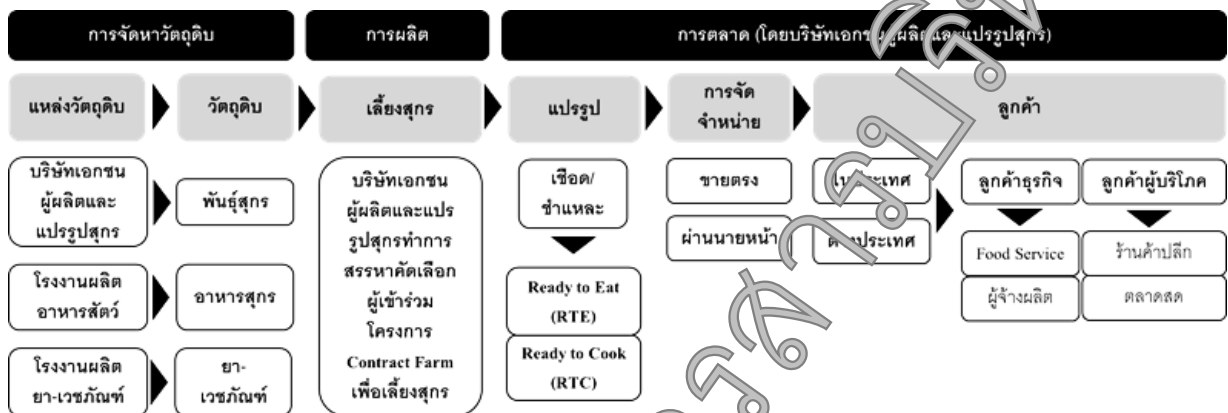
ตารางที่ 2: สรุปภาพรวมการดำเนินงานระบบ Contract Farming สุกরในอดีต

รูปแบบของ Contract Farming	ลักษณะการดำเนินงาน	ประเภทของเกษตรกรกลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับความเสี่ยงจากการผันผวนของราคาสุกরในตลาด
Contract Farming แบบประกันราคา	- เกษตรกรเป็นผู้เลี้ยงสุกরจนได้มาตรฐานของบริษัทเอกชนและเป็นผู้ลงทุนในสินทรัพย์ถาวร สินทรัพย์หมุนเวียน และรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการเลี้ยงทั้งหมด เช่น โรงเรือน พันธุ์สุกর อาหาร ค่าแรง ค่าไฟฟ้า - บริษัทเอกชนเป็นผู้รับซื้อสุกরจากเกษตรกรในราคาที่กำหนดไว้ล่วงหน้าตามเงื่อนไขในสัญญา โดยบริษัทเอกชนเป็นผู้กำหนดแผนการเลี้ยง และให้การสนับสนุนด้านความรู้เชิงเทคนิค	เกษตรกรที่มีความรู้ ความชำนาญในการเลี้ยงสุกর แต่ไม่ต้องการรับภาระในการทำตลาดและไม่ต้องเสี่ยงจากการผันผวนของราคาสุกর	บริษัทเอกชน
Contract Farming แบบรับซื้อสินค้าผลผลิต	- ข้อตกลงทั้งหมดคล้ายกับแบบประกันราคา โดยเกษตรกรเป็นผู้เลี้ยงสุกরจนได้มาตรฐานของบริษัทเอกชนและเป็นผู้ลงทุนในสินทรัพย์ รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการเลี้ยงทั้งหมด ส่วนบริษัทเอกชนกำหนดแผนการผลิต และสนับสนุนความรู้เชิงเทคนิค - เมื่อผลผลิตสุกরได้มาตรฐานแล้ว บริษัทเอกชนทำหน้าที่นำสุกরไปขายในราคาตลาด และหักค่าใช้จ่ายในการขายจากเกษตรกร	เกษตรกรรายใหญ่ที่มีความรู้ความชำนาญในการเลี้ยงสุกর และมีฐานะทางการเงินมั่นคงเพียงพอที่จะรับความเสี่ยงจากภาวะผันผวนของราคาสุกর แต่ไม่ต้องการทำการตลาดเอง	เกษตรกร

อย่างไรก็ตาม ระบบ Contract Farming สรุปรูปแบบประกันราคาและรับซื้อสินค้าผลผลิตเป็นธุรกิจที่มีความเสี่ยงสูงสำหรับเกษตรกร เนื่องจากต้องแบกรับภาระต้นทุนจากราคาวัตถุดิบทั้งสุกรแม่พันธุ์ สุกรขุน อาหารสุกร รวมถึงยา-เวชภัณฑ์ อีกทั้งบริษัทเอกชนยังไม่สามารถควบคุมการผลิตอย่างใกล้ชิด จึงทำให้ผลผลิตสุกรมีมาตรฐานต่ำ อัตราการรอดสูงหรือหากอัตราการรอดสูงก็มีต้นทุนการผลิตสูงเช่นกันและส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไร ดังนั้นระบบ Contract Farming สรุกรในประเทศไทยจึงมีพัฒนาการด้านวิธีการดำเนินงาน และมีผู้ที่เกี่ยวข้องในระบบหลายฝ่ายมากขึ้นดังจะกล่าวในรายละเอียดต่อไป

ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของระบบ Contract Farming สรุกรในปัจจุบัน

ผู้วิจัยพบว่าในปัจจุบันระบบ Contract Farming สรุกรในประเทศไทยมีห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ที่ครบวงจรตั้งแต่ขั้นตอนการผลิตจนถึงการจัดจำหน่าย กิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3: ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของระบบ Contract Farming สรุกร

ผู้วิจัย, 2557

ห่วงโซ่คุณค่าเริ่มต้นจากการจัดหาวัตถุดิบ ซึ่งดำเนินการโดยบริษัทเอกชนผู้ผลิตและแปรรูปสุกร ซึ่งวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตสุกรในฟาร์มสุกรระบบ Contract Farming ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

1) พันธุ์สุกร ฝ่ายวิจัยและพัฒนา (R&D) ของบริษัทเอกชนเป็นผู้คัดเลือกสายพันธุ์สุกรทั้งหมด เนื่องจากการคัดเลือกสายพันธุ์อย่างดีและได้มาตรฐานสามารถลดความเสี่ยงในการกลายพันธุ์และการติดโรค ส่งผลให้มีอัตราการรอดสูงขึ้น รวมถึงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการเลี้ยงให้สุกรเติบโตได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

2) อาหารสุกร โรงงานผลิตอาหารสัตว์ของบริษัทเอกชนเป็นผู้ผลิตอาหารสุกรทั้งหมด โดยสุกรที่ได้รับอาหารที่มีมาตรฐานเหมาะสมกับแต่ละวัยจะเจริญเติบโตดีที่สุดในระยะเวลาที่สามารถควบคุมได้ ทำให้การเลี้ยงมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและมีอัตราแลกเนื้อต่ำลง

3) ยา-เวชภัณฑ์ บริษัทเอกชนเป็นผู้สรรหายา-เวชภัณฑ์เพื่อบำรุงสุกรทั้งหมด เนื่องจากการบำรุงสุกรด้วยยา-เวชภัณฑ์ที่ได้มาตรฐาน ทำให้สุกรมีโอกาสติดเชื้อโรคต่ำและมีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง

ในขั้นตอนการผลิตหรือการเลี้ยงสุกรนั้น เริ่มจากบริษัทเอกชนสรรหาเกษตรกรหรือผู้ลงทุนในระบบ Contract Farming เพื่อทำการเลี้ยงสุกร โดยหลังจากนั้นผลผลิตสุกรที่ได้จะถูกส่งต่อไปยังโรงงานแปรรูปครบวงจรของบริษัทเอกชน เพื่อเข้าสู่ขั้นตอนแปรรูป โดยอาจชำแหละ เป็นผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมปรุง (Ready to Cook) และอาหารพร้อมรับประทาน (Ready to Eat) ซึ่งจะจัดจำหน่ายที่ การขายผ่านนายหน้า (Broker) และขายตรง โดยการจำหน่ายผ่านนายหน้าจะเป็นการส่งออกไปจำหน่ายในต่างประเทศ เป็นหลัก โดย นายหน้าเป็นผู้สรรหาลูกค้าและประสานงานการส่งมอบสินค้า

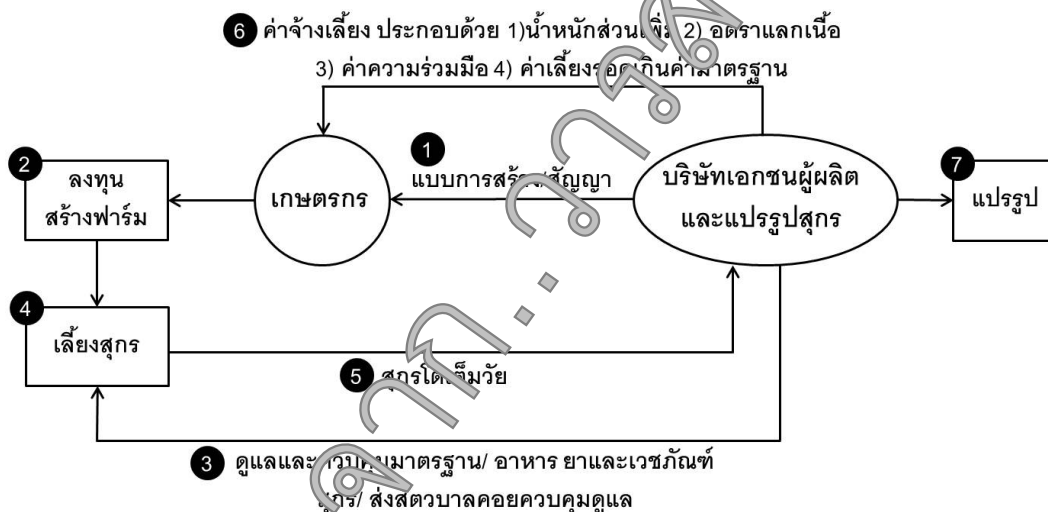
ในส่วนของลูกค้า ประกอบด้วยลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยสามารถแบ่งได้ 2 กลุ่มหลัก คือ (1) กลุ่มลูกค้าธุรกิจ ได้แก่ผู้ให้บริการธุรกิจอาหาร (Food Service) อาทิ ร้านอาหาร โรงแรม แฟรนไชส์ เพื่อนำไปประกอบอาหารเพื่อให้บริการลูกค้า และบริษัทเอกชนยังรับจ้างผลิตตามความต้องการของเจ้าของผลิตภัณฑ์อาหารภายใต้แบรนด์ต่าง ๆ อีกด้วย (2) กลุ่มลูกค้าผู้บริโภค ได้แก่ การจำหน่ายผ่านร้านค้าปลีกต่าง ๆ เช่น ห้างสรรพสินค้า ซูเปอร์มาร์เก็ต ดิสเคาน์ทรี ร้านสะดวกซื้อต่าง ๆ ภายใต้แบรนด์ผู้ผลิต แบรนด์ผู้จำหน่าย หรือแบรนด์ของผู้จ้างผลิต และการจำหน่ายผ่านตลาดสด ซึ่งจำหน่ายในรูปแบบเนื้อสดและผลิตภัณฑ์ภายใต้แบรนด์ผู้ผลิต

ทั้งนี้ เนื่องจากการวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษารูปแบบและการจัดการระบบ Contract Farming ในขั้นตอนการผลิตสุกร ผลการศึกษาในหัวข้อต่อ ๆ ไปจะอธิบายรูปแบบของ Contract Farming ผู้ที่เกี่ยวข้องและบทบาทในแต่ละระยะ ของการดำเนินงาน

รูปแบบ Contract Farming สุกรของไทยในปัจจุบัน

จากการสัมภาษณ์บริษัทเอกชนผู้ผลิตและแปรรูปสุกรทั้ง 2 ราย เกษตรกรภายใต้สัญญาและผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินทำให้พบว่าในช่วงเวลาที่ทำการศึกษา ระบบ Contract Farming สุกรในประเทศไทยสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบคือ แบบจ้างเลี้ยง (Contract Farm) และแบบเช่าฟาร์ม (Outsource Farm)

1. Contract Farming สุกรแบบจ้างเลี้ยง (Contract Farm)



ภาพที่ 4: การดำเนินงานในระบบ Contract Farming แบบจ้างเลี้ยง (Contract Farm)

ผู้วิจัย, 2557

การดำเนินงาน Contract Farming สุกรแบบจ้างเลี้ยงเริ่มต้นจาก (1) บริษัทเอกชนผู้ผลิตและแปรรูปสุกรสรรหาและทำสัญญาจ้างเกษตรกรในการเลี้ยงสุกร (2) โดยเกษตรกรภายใต้สัญญาเป็นผู้ลงทุนในสินทรัพย์ถาวรทั้งหมดในการสร้างฟาร์ม ได้แก่ ที่ดิน โรงเรือนและระบบต่าง ๆ สำหรับการดำเนินงาน ภายใต้การควบคุมการก่อสร้างให้เป็นไปตามมาตรฐานของบริษัทเอกชน (3) บริษัทเอกชนเป็นผู้รับผิดชอบต้นทุนวัตถุดิบทั้งหมด ได้แก่ สุกร อาหารสุกร และยา-เวชภัณฑ์ รวมถึงการส่งสัตวบาลเพื่อดูแลและควบคุมการเลี้ยงสุกรอย่างใกล้ชิด (4) โดยในระบบนี้เกษตรกรมีหน้าที่รับผิดชอบการเลี้ยงสุกร ตามแผนการผลิตที่บริษัทเอกชนกำหนดโดยบริษัทเอกชนจะให้การสนับสนุนด้านความรู้เชิงเทคนิค (Know-How) (5) และเมื่อสุกรโตเต็มวัย เกษตรกรจะทำการส่งมอบให้กับบริษัทเอกชน (6) โดยที่บริษัทเอกชนจะให้ผลตอบแทนแก่เกษตรกรภายใต้สัญญาเป็น “ค่าจ้างเลี้ยง” ตามน้ำหนักส่วนเพิ่มที่เกษตรกรเลี้ยงได้ รวมถึงผลตอบแทนส่วนเพิ่มอื่น ๆ ได้แก่ รายได้จากค่าอัตราแลกเนื้อที่ต่ำ

กว่าค่ามาตรฐานที่กำหนดรายได้จากการให้ความร่วมมือกับบริษัทเอกชนคู่สัญญา เช่น การมีโซโลเก็บอาหาร การทำไบโอเอิร์ธ และรายได้จากส่วนเพิ่มจากอัตราการผลิตที่สูงกว่าที่บริษัทเอกชนกำหนด (7) หลังจากนั้นบริษัทเอกชนนำสุกรเข้าสู่กระบวนการแปรรูปเพื่อจัดจำหน่ายต่อไป

โดยกลุ่มเป้าหมายของ Contract Farming แบบจ้างเลี้ยง คือ เกษตรกรที่มีที่ดินเป็นของตัวเอง และต้องการทำฟาร์มสุกรที่มีการเลี้ยงอย่างเป็นระบบ อาจเป็นผู้ที่มีความรู้ในการเลี้ยงสุกรหรือมีฟาร์มสุกรอยู่แล้ว แต่ไม่ต้องการรับภาระค่าที่ดินแล้ว ไม่ยอมรับความเสี่ยงจากการผลิตและความผันผวนของราคาสุกร

จากทฤษฎี Vertical Coordination เมื่อพิจารณาแบบ Contract Farming สุกรแบบจ้างเลี้ยงจะจัดว่าเป็นการบริหารงานที่มีความร่วมมือระหว่างบริษัทเอกชนกับเกษตรกรผู้เลี้ยงสุกรในระดับ Formal Cooperation เนื่องจากบริษัทเอกชนสามารถควบคุมการเลี้ยงสุกรของเกษตรกรผ่านข้อกำหนดและวิธีปฏิบัติที่เป็นไปตามมาตรฐาน เพื่อควบคุมคุณภาพในการผลิต โดยเกษตรกรเป็นผู้รับจ้างเลี้ยงที่สามารถตัดสินใจดำเนินการได้ โดยยึดถือตามมาตรฐานการปฏิบัติและรับการสนับสนุนจากบริษัทเอกชนคู่สัญญา

ตัวอย่างการดำเนินงาน Contract Farming สุกรแบบจ้างเลี้ยงที่ผู้วิจัยพบจากแหล่งงานบริษัทเอกชนผู้ผลิตและแปรรูปสุกรบริษัทที่ 2 มีรายละเอียด ดังนี้

เกษตรกรผู้เข้าร่วมโครงการ Contract Farming กับบริษัทเอกชนผู้ผลิตและแปรรูปสุกรรายหนึ่ง สร้างฟาร์มสุกรขุนจำนวน 700 ตัว ใช้พื้นที่ 5 ไร่ ซึ่งเป็นที่ดินของตนเอง ใช้เงินลงทุนเริ่มต้นสำหรับโรงเรือน อุปกรณ์และระบบต่าง ๆ ประมาณ 2,300,000 บาท เกษตรกรรับมอบพันธุ์สุกรขุน น้ำหนักเฉลี่ยตัวละ 5 กิโลกรัม จำนวน 700 ตัว จากบริษัทเอกชน เมื่อสิ้นสุดการเลี้ยงเหลือรอดจำนวน 679 ตัว คิดเป็นอัตราการรอดร้อยละ 97 วัตถุประสงค์เดิมตั้งไว้ว่า 105 กิโลกรัม คิดเป็นน้ำหนักส่วนเพิ่มของสุกรโดยเฉลี่ย ตัวละ 100 กิโลกรัม ดังนั้นเกษตรกรรายนี้จะมีรายได้ดังต่อไปนี้ (1) น้ำหนักส่วนเพิ่มของสุกร 679 ตัว ตัวละ 100 กิโลกรัม บริษัทเอกชนให้ค่าตอบแทนน้ำหนักส่วนเพิ่ม 2 บาท / กิโลกรัม (2) การปฏิบัติตามคำแนะนำของบริษัทเอกชนทำให้เกษตรกรสามารถเลี้ยงสุกรจนได้ผลผลิตสุกรที่มีอัตราแลกเนื้อต่ำ บริษัทเอกชนให้ค่าตอบแทนเพิ่ม ตัวละ 120 บาท ซึ่งเป็นไปนอกข้อตกลงที่ได้กำหนดไว้ในสัญญา (3) รวมถึงบริษัทเอกชนยังให้ค่าตอบแทนในการให้ความร่วมมือต่าง ๆ ตัวละ 80 บาท (4) เกษตรกรยังได้รับค่าตอบแทนส่วนเพิ่มจากการมีอัตราการรอดที่ร้อยละ 97 ซึ่งสูงกว่ามาตรฐานที่ร้อยละ 96 คิดเป็นจำนวนสุกรที่รอดสูงกว่ามาตรฐานจำนวน 7 ตัว ค่าตอบแทนตัวละ 1,500 บาท โดยสามารถคำนวณรายได้ทั้งหมดที่เกษตรกรรายนี้ได้รับต่อ 1 รอบการเลี้ยง ดังตารางที่ 3

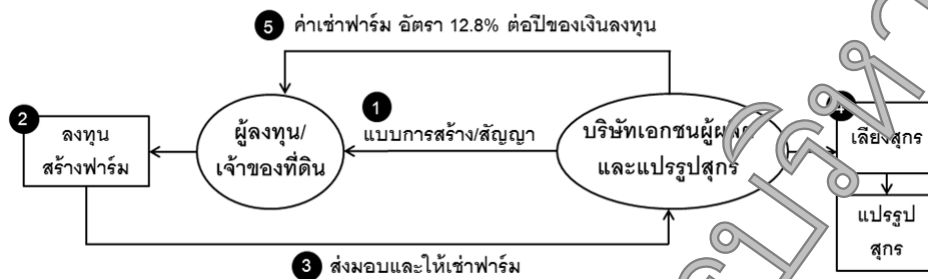
ตารางที่ 3: การคำนวณรายได้ของเกษตรกรใน Contract Farming สุกรแบบจ้างเลี้ยง (กรณีตัวอย่าง)

รายได้	จำนวน	ผลตอบแทนต่อหน่วย	รวมรายได้
1. รายได้จากน้ำหนักส่วนเพิ่ม	679 ตัว × 100 กิโลกรัม = 67,900 กิโลกรัม	2 บาทต่อกิโลกรัม	135,800 บาท
2. รายได้จากอัตราแลกเนื้อ	679 ตัว	120 บาทต่อตัว	81,480 บาท
3. รายได้จากการให้ความร่วมมือ	679 ตัว	80 บาทต่อตัว	54,320 บาท
4. รายได้จากการมีอัตราการรอดเกินค่ามาตรฐาน	7 ตัว	1,500 บาทต่อตัว	10,500 บาท
รวมรายได้ทั้งหมด			282,100 บาท

รูปแบบและปัจจัยแห่งความสำเร็จของ Contract Farming ในประเทศไทย : กรณีศึกษา Contract Farming สุกর

เกษตรกรสามารถเลี้ยงสุกรตามระบบจ้างเลี้ยงได้จำนวนปีละ 2 รอบ ดังนั้นเกษตรกรจึงมีรายได้รวม 282,100 ... 2 564,200 บาทต่อปี โดยมีค่าใช้จ่ายหลักคือ ค่าไฟฟ้า 120,000 บาทต่อปี ทั้งนี้เกษตรกรใช้น้ำบาดาล และเลี้ยงสุกรด้วยตนเอง ซึ่งไม่มีค่าใช้จ่ายค่าน้ำและค่าแรงงาน ซึ่งสามารถคิดเป็นผลตอบแทนการลงทุน (Return on Investment: ROI) เฉลี่ยร้อยละ 16 ต่อปี โดยคำนวณจากรายได้สุทธิที่ได้รับในแต่ละปีหารด้วยเงินลงทุน และมีระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) ประมาณ 7 ปี โดยคำนวณจากระยะเวลาที่รายได้สุทธิสะสมเท่ากับเงินลงทุน

2. Contract Farming สุกরแบบเช่าฟาร์ม (Outsource Farm)



ภาพที่ 5: การดำเนินงานในระบบ Contract Farming แบบเช่าฟาร์ม (Outsource Farm)

ผู้วิจัย, 2557

การดำเนินงาน Contract Farming สุกরแบบเช่าฟาร์มเริ่มต้นจาก (1) บริษัทเอกชนผู้ผลิตและแปรรูปสุกรสรรหาที่ดิน ออกแบบสร้างฟาร์ม และดำเนินการทำสัญญาเช่าฟาร์มกับผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินเพื่อผลิตสุกร (2) หลังจากทำสัญญาผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินจะเป็นผู้ลงทุนในสินทรัพย์ถาวรทั้งหมดในการสร้างฟาร์ม ได้แก่ ที่ดิน โรงเรือนและระบบต่าง ๆ ภายใต้การควบคุมการก่อสร้างให้เป็นไปตามมาตรฐานของบริษัทเอกชน (3) เมื่อการก่อสร้างฟาร์มเสร็จสิ้น และผ่านตามาตรฐานของบริษัทเอกชนเจ้าของที่ดินจะส่งมอบฟาร์มให้กับบริษัทเอกชน (4) ซึ่งในระบบนี้บริษัทเอกชน เป็นผู้ดำเนินการเลี้ยงสุกรด้วยตนเอง และแปรรูปสุกรเพื่อจำหน่ายต่อไป (5) โดยให้ผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินเป็น “ค่าเช่าฟาร์ม” ในอัตราคงที่ทุกเดือนด้วยการทำสัญญาเช่าฟาร์มในระยะยาว คิดเป็นอัตราผลตอบแทนร้อยละ 12.8 ต่อปีของเงินลงทุนทั้งนี้รูปแบบการเช่าฟาร์มจะมุ่งกลุ่มเป้าหมายไปที่ผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินที่มีความมั่นคงทางการเงินและไม่ต้องการเลี้ยงสุกรด้วยตนเอง แต่มองหาทางเลือกในการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนในระดับที่น่าพอใจ

ตามทฤษฎี Vertical Coordination เมื่อพิจารณาในระบบ Contract Farming สุกরแบบเช่าฟาร์ม อาจจัดว่าเป็นการบริหารงานที่มีความร่วมมือระหว่างบริษัทเอกชนกับ เจ้าของที่ดิน/นักลงทุนในระดับ Vertical Integration ซึ่งมีความเข้มข้นในการควบคุมสูงกว่าแบบจ้างเลี้ยง เนื่องจากบริษัทเอกชนเป็นผู้จัดการกระบวนการเลี้ยงเองทั้งหมด

ตัวอย่างการดำเนินงาน Contract Farming สุกরแบบเช่าฟาร์มที่ผู้วิจัยพบจากการสัมภาษณ์บริษัทเอกชนผู้ผลิตและแปรรูปสุกรบริษัทที่ 1 มีรายละเอียด ดังนี้

ผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินทำสัญญาให้เช่าฟาร์มขนาดพื้นที่ 200 ไร่ เพื่อทำฟาร์มสุกรขนาด 15,900 ตัว เป็นเวลา 9 ปี ใช้เงินลงทุนเริ่มต้นสำหรับโรงเรือน อุปกรณ์และระบบต่าง ๆ ประมาณ 126 ล้านบาท ได้รับค่าเช่าฟาร์มในอัตราปีละร้อยละ 12.8 ของเงินลงทุน คิดเป็นรายได้เฉลี่ย 16 ล้านบาท โดยได้รับชำระค่าเช่าเป็นรายเดือนจำนวน 1.3 ล้านบาท โดยมีค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 4 ล้านบาทต่อปี ผลตอบแทนการลงทุน (Return on Investment : ROI) เฉลี่ยร้อยละ 10 ต่อปี โดยคำนวณจากประมาณการรายรับสุทธิในแต่ละปีหารด้วยเงินลงทุน และมีระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) ประมาณ 10 ปี โดยคำนวณจากระยะเวลาที่รายได้สุทธิสะสมเท่ากับเงินลงทุน

ผู้เกี่ยวข้องในระบบ Contract Farming สุกরและบทบาทในแต่ละระยะการดำเนินการ

ตารางที่ 4: สรุปการดำเนินงานในแต่ละระยะของผู้เกี่ยวข้องในระบบ Contract Farming สุกร
ผู้วิจัย, 2557

ระยะ	1. สรรหาคู่สัญญาและเตรียมเงินทุน 1 – 3 เดือน	2. เตรียมโรงเรือนและระบบ 6 – 10 เดือน	3. เลี้ยงสุกร ฟาร์มแม่พันธุ์ 5 เดือน ฟาร์มสุกรขุน 5 – 6 เดือน		4. จ่ายผลตอบแทน แบบจ้างเลี้ยง จ้างฟาร์มเลี้ยง แบบเช่าฟาร์ม จ่ายทุกเดือน	
กิจกรรม/ การดำเนินงาน	-สรรหาและคัดเลือกเกษตรกร/เจ้าของที่ดิน -ทำประชาพิจารณ์ -จัดหาเงินลงทุน -เซ็นสัญญา	-ก่อสร้างโรงเรือนและวางระบบผลิตสุกร -ขออนุญาตมาตรฐานฟาร์มจากกรมปศุสัตว์ -เบิกจ่ายเงินกู้จากธนาคารเป็นรายงวด	-ดำเนินการเลี้ยงสุกร -บำรุงรักษาฟาร์ม		<u>แบบจ้างเลี้ยง</u> -จับสุกร และคำนวณผลผลิตเพื่อชำระค่าจ้างเลี้ยง <u>แบบเช่าฟาร์ม</u> -จ่ายค่าเช่าฟาร์ม	
บริษัทเอกชนผู้ผลิตและแปรรูปสุกร	-สรรหาและคัดเลือกเกษตรกรหรือผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดิน -ลงพื้นที่ประเมินที่ดิน -ทำประชาพิจารณ์ -เซ็นสัญญา	-ทำพิมพ์เขียวฟาร์ม -ร่วมกับเกษตรกรหรือผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินเพื่อสรรหาผู้รับเหมาและควบคุมการสร้างโรงเรือนและระบบ	<u>แบบจ้างเลี้ยง</u> -รับผิดชอบค่าใช้จ่ายและจัดหาวัตถุดิบในการเลี้ยงสุกร -ช่วยเหลือเกษตรกรด้านความรู้เชิงเทคนิค	<u>แบบเช่าฟาร์ม</u> -รับผิดชอบค่าใช้จ่ายและจัดหาวัตถุดิบในการเลี้ยงสุกร -ดำเนินการเลี้ยงสุกร	<u>แบบจ้างเลี้ยง</u> -จัดหาวัตถุดิบสุกร -คำนวณค่าจ้างเลี้ยง -หักเงินต้นและดอกเบี้ยจากค่าจ้างเลี้ยงคืนธนาคาร -จ่ายค่าจ้างเลี้ยงแก่เกษตรกร	<u>แบบเช่าฟาร์ม</u> -จ่ายค่าเช่าฟาร์มแก่ผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดิน
เกษตรกร/เจ้าของที่ดิน	-สมัครเข้าร่วมโครงการ -ร่วมทำประชาพิจารณ์ -จัดหาเงินลงทุน -เซ็นสัญญา	-ร่วมกับบริษัทเพื่อสรรหาผู้รับเหมาและควบคุมการสร้างโรงเรือนและระบบ -ขออนุญาตมาตรฐานฟาร์มจากกรมปศุสัตว์	<u>แบบจ้างเลี้ยง</u> -รับผิดชอบค่าไฟฟ้าและค่าแรงในการผลิต -เลี้ยงสุกรตามแผนการเลี้ยงอย่างเคร่งครัด -บำรุงรักษาฟาร์มและรักษาวัตถุดิบการผลิต	<u>แบบเช่าฟาร์ม</u> -บำรุงรักษาฟาร์ม	<u>แบบจ้างเลี้ยง</u> -เตรียมแรงงานจับสุกร -รับค่าจ้างเลี้ยงจากบริษัทเอกชน	<u>แบบเช่าฟาร์ม</u> -รับค่าเช่าฟาร์มจากบริษัทเอกชน

รูปแบบและปัจจัยแห่งความสำเร็จของ Contract Farming ในประเทศไทย : กรณีศึกษา Contract Farming สุกร

จากการศึกษาวิธีการดำเนินงานและผู้ที่มีบทบาทในระบบ Contract Farming สุกร ผู้วิจัยได้สรุปละเอียดไว้ในตารางที่ 4 ซึ่งแสดงการดำเนินงานที่สำคัญของบริษัทเอกชนผู้ผลิตและแปรรูปสุกรและเกษตรกร (กรณี Contract Farming แบบจ้างเลี้ยง) หรือผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดิน (กรณี Contract Farming แบบเช่าฟาร์ม) ทั้งนี้ผู้วิจัยพบว่าผู้เกี่ยวข้องแต่ละฝ่ายจะมีบทบาทแตกต่างกันไปในแต่ละระยะ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) ระยะการสรรหาคู่สัญญาและเตรียมเงินทุน ใช้เวลารวมประมาณ 1 – 3 เดือน (หากเป็นพื้นที่ใหม่ที่เริ่มมีฟาร์มสุกรใช้เวลาไม่เกิน 6 เดือน) มีการดำเนินการดังต่อไปนี้

1.1) การสรรหาและคัดเลือกเกษตรกรหรือผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินขั้นตอนเริ่มจาก (1) บริษัทเอกชนผู้ผลิตและแปรรูปสุกรประชาสัมพันธ์โครงการแก่เกษตรกรผู้สนใจผ่านตัวแทนจำหน่ายอาหารสุกรหรือตัวแทนของบริษัทและติดต่อโดยตรงกับเกษตรกรในพื้นที่เป้าหมาย (2) เกษตรกรผู้สนใจเข้าร่วมโครงการศึกษาข้อมูล เงื่อนไข รูปแบบและระยะเวลาคืนทุน (3) เกษตรกรที่สนใจสมัครเข้าร่วมโครงการ (4) บริษัทเอกชนประเมินที่ดิน โดยพิจารณาจากกรรมสิทธิ์แหล่งน้ำสะอาดหรือน้ำบาดาลเพียงพอ น้ำท่วมไม่ถึง และอยู่ในพื้นที่ที่มีโอกาสติดโรคต่ำ ราคาที่ดินต่อไร่เหมาะสม รวมไปถึงประเมินศักยภาพในการเลี้ยงสุกรและการลงทุนของเกษตรกร

1.2) การทำประชาพิจารณ์ โดยบริษัทเอกชนขออนุญาตจากองค์กรส่วนท้องถิ่น (เช่น กำนัน อบต. อบจ.) เพื่อทำประชาพิจารณ์ โดยนำเสนอโครงการทั้งข้อดี ข้อเสีย โอกาส อุปสรรค และชี้แจงตอบข้อซักถามกับคนในพื้นที่จนกระทั่งได้รับการยอมรับให้ดำเนินโครงการต่อไปได้ โดยปกติบริษัทเอกชนจะเลือกพื้นที่ที่มีฟาร์มสุกรอยู่แล้วและใช้ระยะเวลาในการทำประชาพิจารณ์เฉลี่ย 2 สัปดาห์ถึง 1 เดือน ในกรณีที่เริ่มพื้นที่ไม่มีบริษัทเอกชนจะใช้เวลาในกระบวนการทำประชาพิจารณ์ไม่เกิน 6 เดือน หากระยะเวลาเกินกว่านั้นจะยกเลิกโครงการ

1.3) การเซ็นสัญญามีขั้นตอนได้แก่ (1) สรรหาผู้รับเหมาและตกลงแบบการก่อสร้าง เพื่อประเมินเงินลงทุนของโครงการ (2) เกษตรหรือผู้ลงทุนจัดหาแหล่งเงินทุน ซึ่งอาจเป็นเงินทุนส่วนตัวหรือแหล่งสินเชื่อจากสถาบันการเงิน (3) ทั้งบริษัทเอกชนและเกษตรกรหรือผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินลงนามในสัญญาร่วมกัน โดยเงื่อนไขในสัญญาสำหรับแบบจ้างเลี้ยง จะกำหนดจำนวนสุกรและน้ำหมักสุกร อัตราการรอดมาตรฐาน การให้ความช่วยเหลือและการจ่ายผลตอบแทนต่อรอบการเลี้ยง โดยสัญญามีระยะเวลาดำเนินการ 6-7 ปี ส่วนแบบเช่าฟาร์ม เงื่อนไขจะครอบคลุมการซ่อมบำรุงสิ่งปลูกสร้างและการจ่ายผลตอบแทนรายเดือน สัญญามีระยะเวลาดำเนินการ 9 ปี

2) ระยะการเตรียมโรงเรือนและระบบมีการก่อสร้างโรงเรือนและวางระบบต่าง ๆ เช่น ระบบ EVAP ระบบน้ำบาดาล ระบบไบโอแก๊สและระบบไฟฟ้าใช้เวลาประมาณ 6-10 เดือนขึ้นอยู่กับขนาดโรงเรือน ภูมิอากาศและลักษณะที่ดิน (เช่น ฟาร์มขนาด 200 ไร่ ใช้โรงเรือนใช้เวลาก่อสร้างในช่วงนอกฤดูฝนประมาณ 9 เดือน) มีรายละเอียดได้แก่ (1) บริษัทเอกชนผู้ผลิตและแปรรูปสุกรจัดทำพิมพ์เขียวการก่อสร้างโรงเรือน และระบบเลี้ยงสุกร (2) บริษัทเอกชนร่วมกับเกษตรกรหรือเจ้าของที่ดินสรรหาคัดเลือกผู้รับเหมาก่อสร้างฟาร์ม (3) บริษัทเอกชนร่วมกับเกษตรกรหรือผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินควบคุมการก่อสร้าง (4) ขออนุญาตมาตรฐานฟาร์มจากกรมปศุสัตว์ใช้เวลาประมาณ 1-3 เดือน

3) ระยะการเลี้ยงสุกร ฟาร์มแม่พันธุ์ใช้เวลาในการเลี้ยงประมาณ 5 เดือน และฟาร์มสุกรขุนใช้เวลาในการเลี้ยงโดยเฉลี่ย 5-6 เดือน (เลี้ยงแม่ 2 รอบใน 1 ปี) โดยข้อแตกต่างหลักของระบบ Contract Farming แบบจ้างเลี้ยงกับแบบเช่าฟาร์มคือผู้รับผิดชอบในการเลี้ยงสุกร ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

3.1) กรณีแบบจ้างเลี้ยง เกษตรกรเป็นผู้รับผิดชอบการเลี้ยงเป็นหลัก โดยบริษัทเอกชนผู้ผลิตและแปรรูปสุกร มีหน้าที่ (1) รับผิดชอบค่าใช้จ่ายและการจัดหาวัตถุดิบสำหรับการเลี้ยง (2) ให้ความช่วยเหลือทางเทคนิค (Know-How) แก่เกษตรกรอย่างต่อเนื่อง โดยส่งสัตวแพทย์ไปยังฟาร์มเพื่อวางโปรแกรมการเลี้ยง-เวชภัณฑ์ และทำการรักษาสุกร และส่งสัตวบาลไปยังฟาร์มเพื่อวางโปรแกรมการให้อาหารสุกรและตรวจสอบมาตรฐานการเลี้ยงของเกษตรกรส่วนเกษกร มีหน้าที่ (1) ปฏิบัติตามมาตรฐานการเลี้ยงสุกรของบริษัทเอกชนโดยเคร่งครัด (2) รับผิดชอบค่าไฟฟ้าและค่าน้ำ (3) บำรุงรักษาฟาร์มให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสม และดูแลรักษาทรัพย์สินของบริษัทเอกชน โดยเฉพาะคลังอาหารสุกรและยา เวชภัณฑ์

3.2) กรณีแบบเช่าฟาร์ม บริษัทเอกชนมีหน้าที่ (1) รับผิดชอบกระบวนการเลี้ยงสุกรทั้งหมดตั้งแต่การดูแลและบริหารจัดการฟาร์มรับผิดชอบค่าใช้จ่ายและจัดหาวัตถุดิบสำหรับการผลิตสุกรทั้งหมด (2) ประสานงานกับผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินในการที่ต้องการลงทุนเพิ่มในสินทรัพย์ถาวร โดยเพิ่มอัตราค่าเช่าให้ผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินตั้ง จัดส่วนการลงทุนที่เพิ่มขึ้น ส่วนผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดิน มีหน้าที่บำรุงรักษาฟาร์มให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสมต่อการเลี้ยงสุกร ปรับปรุงและลงทุนเพิ่มเติมตามความต้องการของบริษัทเอกชน

4) ระยะเวลาจ่ายผลตอบแทน กรณีแบบจ้างเลี้ยง บริษัทเอกชนจ่ายค่าจ้างเลี้ยงให้แก่เกษตรกรทุกสิ้นรอบการเลี้ยง โดยมีขั้นตอนได้แก่ (1) เมื่อสุกรมีน้ำหนักถึงเกณฑ์หรือถึงกำหนดครบรอบการเลี้ยง เกษตรกรแจ้งบริษัทเอกชนทราบ และหยุดการให้อาหารสุกรเป็นเวลา 12 ชั่วโมง (2) เกษตรกรจัดเตรียมแรงงานเพื่อจับสุกร (3) บริษัทเอกชนจัดหารถขนสุกรมารับสุกรที่ฟาร์มเพื่อส่งไปยังโรงงานแปรรูปของบริษัท (4) บริษัทเอกชนประเมินผลตอบแทนการเลี้ยง ซึ่งใช้เวลาประมาณ 2 สัปดาห์ โดยพิจารณาค่าตอบแทนจากน้ำหนักส่วนเพิ่มอัตราแลกเปลี่ยนการให้ความร่วมมือต่าง ๆ และอัตราการเลี้ยงรอดเกินมาตรฐาน (5) บริษัทเอกชนแจ้งค่าจ้างเลี้ยงให้เกษตรกรรับทราบและจ่ายค่าจ้างเลี้ยงให้แก่เกษตรกร ส่วนกรณีแบบเช่าฟาร์ม บริษัทเอกชนต้องจ่ายค่าเช่าฟาร์มให้กับผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินในอัตราคงที่ทุกเดือน

โอกาสและความเสี่ยงของ Contract Farming และแนวทางแก้ไขปัญา

1. โอกาสและความเสี่ยงของ Contract Farming สุกรแบบจ้างเลี้ยง

จากการศึกษาเชิงลึกพบว่าระบบ Contract Farming สุกรแบบจ้างเลี้ยงและแบบเช่าฟาร์มมีโอกาสและความเสี่ยงทางธุรกิจที่แตกต่างกัน โดย Contract Farming สุกรแบบจ้างเลี้ยงเป็นโอกาสสำหรับบริษัทเอกชนผู้ผลิตและแปรรูปสุกรในการขยายกำลังการผลิตได้ โดยไม่มีข้อจำกัดด้านการจัดหาบุคลากรและช่วยลดต้นทุนเงินลงทุน เช่น ดอกเบี้ย นอกจากนี้ การทำสัญญาที่รัดกุมกับเกษตรกร ทำให้บริษัทเอกชนสามารถควบคุมมาตรฐานการเลี้ยงและคุณภาพของผลผลิตได้ในระดับหนึ่ง ในขณะที่โอกาสทางธุรกิจสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกษตรกรเข้าสู่ระบบ เนื่องจากเกษตรกรไม่ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายในการจัดหาวัตถุดิบในการผลิตและการทำการตลาด ได้รับความช่วยเหลือด้านความรู้เชิงเทคนิคและการดูแลอย่างใกล้ชิดจากบริษัทเอกชน ทำให้เกิดประสิทธิภาพและลดต้นทุนในการเลี้ยงสุกร นอกจากนี้ เกษตรกรไม่ต้องรับความเสี่ยงจากการผันผวนของราคาสุกรด้วยตนเอง

อย่างไรก็ตามการดำเนินงานในระบบ Contract Farming สุกรแบบจ้างเลี้ยงมีความเสี่ยงสำหรับบริษัทเอกชน ในกรณีที่เกษตรกรไม่ปฏิบัติตามโปรแกรมการเลี้ยงและโปรแกรมการเลี้ยง-เวชภัณฑ์ตามที่บริษัทเอกชนกำหนด รวมทั้งการกระทำผิดข้อตกลงในเงื่อนไขสัญญาและการขาดความซื่อสัตย์ของเกษตรกร เช่น ลักลอบนำสุกรและอาหารสุกรไปจำหน่าย เป็นผลให้ปริมาณผลผลิตสุกรต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งอาจเกิดผลกระทบทำให้ผลผลิตไม่เพียงพอต่อการแปรรูปสุกรเพื่อส่งมอบให้แก่ลูกค้า รวมไปถึงความเสี่ยงที่เกษตรกรอาจถูกบริษัทเอกชนรายอื่นแย่งตัว ทำให้ต้องสรรหาและพัฒนาเกษตรกรใหม่ให้พร้อมดำเนินการตามระบบ

เพื่อลดความเสี่ยงต่าง ๆ ดังกล่าว บริษัทเอกชนมีแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เป็นไปได้ ดังนี้ กรณีที่ 1 เกษตรกรไม่ปฏิบัติตามโปรแกรมการเลี้ยง โปรแกรมการเลี้ยง-เวชภัณฑ์ตามที่บริษัทเอกชนกำหนด วิธีการแก้ปัญหาคือการตัดเงินโบนัสพิเศษ การเพิ่มความรู้เกษตรกร โดยจัดฝึกอบรมและจัดการศึกษาดูงานฟาร์มที่ประสบความสำเร็จด้วยการทำตามแนวทางของบริษัทเอกชนอย่างเคร่งครัด การอบรมความรู้และทักษะทางวิชาการให้แก่สัตวแพทย์และสัตวบาลของบริษัทเอกชน ให้มีความชำนาญในการถ่ายทอด

องค์ความรู้เชิงเทคนิคแก่เกษตรกร เพิ่มความถี่ในการออกเยี่ยมเกษตรกร รวมถึงแนะนำให้เกษตรกรมีการจ้างแรงงานเพิ่มขึ้นในกรณีแรงงานไม่เพียงพอ และการลดปริมาณการเลี้ยงให้เหมาะสมกับขนาดพื้นที่และศักยภาพของเกษตรกร กรณีที่ 2 เกษตรกรที่ประสบปัญหาการขาดทุนหรือขาดสภาพคล่องทางการเงิน สุกরไปขายให้กับบุคคลอื่นที่ให้ราคาสูงกว่าบริษัทเอกชน ซึ่งเกษตรกรมักแจ้งว่ามีสุกรตายจึงไม่สามารถนำส่งครบจำนวนให้กับบริษัทได้ การนำอาหารสุกรที่บริษัทจัดหาให้ไปจำหน่ายให้เกษตรกรรายอื่นหรือนำไปเลี้ยงสัตว์ชนิดอื่น วิธีการแก้ไขปัญหา คือ บริษัทเอกชนทำการควบคุมอย่างใกล้ชิดด้วยการให้เกษตรกรลงบันทึกการให้อาหารสุกรรายวัน การบันทึกจำนวนสุกรรายวันและ การตรวจสอบโดยสัตวบาลอย่างสม่ำเสมอเพื่อป้องกันการทุจริต ในกรณีที่ตรวจพบว่ามีทุจริต บริษัทเอกชนจะทำการตัดเงินด้วยว่า บริษัทเอกชนทำผิดซ้ำอีกจะมีการตัดเงินเป็นลายลักษณ์อักษรและทำทัณฑ์บน รวมถึงการหักเงินค่าชดเชยและการให้หยุดพักเลี้ยง (พักเล้า) โดยในกรณีที่ร้ายแรงบริษัทเอกชนจะทำการบอกเลิกสัญญา

ด้านเกษตรกรอาจพบปัญหาดังแต่ขั้นตอนการก่อสร้างฟาร์ม ซึ่งอาจไม่ผ่านมาตรฐานของกรมปศุสัตว์ หรือบริษัทเอกชนทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงฟาร์ม ซึ่งบริษัทเอกชนสามารถช่วยแก้ปัญหาด้วยการให้ผู้เชี่ยวชาญเข้าไปร่วมวางแผนและตรวจรับงานการก่อสร้างอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้ยังมีความเสี่ยงจากการถูกเอาเปรียบโดยบริษัทเอกชนที่อาจประเมินค่าจ้างเลี้ยงอย่างไม่เป็นธรรม หรือกรณีที่บริษัทเอกชนประสบปัญหาทางการเงิน ทำให้ไม่สามารถชำระค่าจ้างเลี้ยงตามสัญญาได้ เกษตรกรจึงสามารถป้องกันปัญหาโดยเลือกทำสัญญากับบริษัทเอกชนที่มีความน่าเชื่อถือและมีความมั่นคงทางการเงิน

2. โอกาสและความเสี่ยงของ Contract Farming สุกরแบบเช่าฟาร์ม

Contract Farming สุกরแบบเช่าฟาร์มเป็นโอกาสทางธุรกิจสำหรับบริษัทเอกชนผู้ผลิตและแปรรูปสุกร ซึ่งต้องการขยายกำลังการผลิตโดยไม่ต้องลงทุนสร้างฟาร์ม อีกทั้งยังสามารถควบคุมขั้นตอนการผลิตได้ทั้งหมด เนื่องจากเป็นผู้ดำเนินการผลิตด้วยตนเองและตัดปัญหาที่เกษตรกรอาจถูกบริษัทเอกชนคู่แข่งแย่งชิงไป ในขณะที่ด้านการจัดการระบบเช่าฟาร์มยังเป็นทางเลือกสำหรับผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินให้สามารถลงทุนในธุรกิจการเกษตรและรับผลตอบแทนอัตราคงที่ได้แม้ไม่มีประสบการณ์การผลิตสุกรมามาก่อน เนื่องจากไม่ต้องรับผิดชอบในกระบวนการผลิต

อย่างไรก็ตาม ระบบ Contract Farming แบบเช่าฟาร์มก็มีข้อจำกัดที่อาจเป็นปัญหาสำหรับบริษัทเอกชน โดยเฉพาะความเสี่ยงในกรณีที่ผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินทำการก่อสร้างฟาร์มไม่ได้มาตรฐานอาจทำให้บริษัทเอกชนต้องหยุดเลี้ยงสุกรกลางคันเพื่อปรับปรุงฟาร์ม ซึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหายและกระทบต่อแผนการเลี้ยงสุกร กรณีนี้บริษัทเอกชนสามารถลดความเสี่ยงโดยรวมควบคุมการก่อสร้างกับผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินตั้งแต่เริ่มแรก รวมไปถึงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับเหมาก่อสร้างที่มีประสบการณ์ ทำงานได้คุณภาพและแนะนำผู้รับเหมาเหล่านี้แก่ผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดิน

ความเสี่ยงอีกประการหนึ่งของบริษัทเอกชนคือ กรณีที่ผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินยกเลิกสัญญาก่อนกำหนด ทำให้กระทบต่อแผนการผลิตของบริษัท ซึ่งการต้องปิดฟาร์มในกรณีดังกล่าวอาจกระทบต่อชื่อเสียงของบริษัทในมุมมองของสังคมทั่วไป ในเบื้องต้นบริษัทเอกชนควรป้องกันความเสี่ยงโดยกำหนดเงื่อนไขกรณีที่ผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินยกเลิกสัญญาก่อนกำหนดอย่างชัดเจน เช่น ค่าปรับ อย่างไรก็ตาม ในระยะยาวบริษัทเอกชนควรเน้นสร้างความสัมพันธ์กับผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินในฐานะพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งมีแนวโน้มในการลดความเสี่ยงดังกล่าวได้ยิ่งกว่า

ในขณะที่ผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินอาจมีความเสี่ยงกรณีฟาร์มที่ก่อสร้างไม่ได้มาตรฐานหรือแล้วเสร็จล่าช้า เนื่องจากขาดประสบการณ์ในการควบคุมการก่อสร้างและไม่สามารถควบคุมงบประมาณได้ ทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงและเสียโอกาสในการได้รับผลตอบแทน อีกทั้งในช่วงดำเนินการก่อสร้างฟาร์ม ผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินมีความเสี่ยงที่จะขาดสภาพคล่องระหว่างการดำเนินงาน เนื่องจากยังไม่ได้รับผลตอบแทน ในด้านการดำเนินธุรกิจ ผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินมีความเสี่ยงที่บริษัทเอกชนคู่สัญญาอาจประสบปัญหาทางการเงิน ขาดสภาพคล่องจนไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนเป็นค่าเช่าฟาร์มได้ ในกรณีนี้ผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินสามารถลดความเสี่ยงโดยเลือกทำสัญญากับบริษัทเอกชนที่มีความน่าเชื่อถือ และมีธรรมาภิบาลในการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ ปัจจัยภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุม เช่น ภัยธรรมชาติเป็นความเสี่ยงที่อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อสิ่งปลูกสร้าง ซึ่งผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินต้องรับผิดชอบ

โอกาสและความเสี่ยงทางธุรกิจของระบบ Contract Farming สกรแบบจ้างเลี้ยงและเช่าฟาร์มสามารถเปรียบเทียบได้สรุปดังตารางที่ 5 และตารางที่ 6

ตารางที่ 5: เปรียบเทียบโอกาสทางธุรกิจของ Contract Farming สกรแบบจ้างเลี้ยงและเช่าฟาร์ม

ผู้ที่เกี่ยวข้องในระบบ Contract Farming สกร		โอกาสในการดำเนินธุรกิจ
Contract Farming สกร	บริษัทเอกชน ผู้ผลิตและแปรรูป สกร	- ขยายกำลังการผลิตได้โดยไม่กระทบต่อขีดจำกัดด้านเงินทุนและการจัดหาบุคลากร - ได้ผลผลิตสกรที่มีคุณภาพ เนื่องจากสามารถควบคุมการดำเนินงานของเกษตรกรได้ในระดับหนึ่ง - สามารถลดต้นทุนเงินลงทุน เช่น ภาระดอกเบี้ย
	เกษตรกร	- ไม่ต้องทำการตลาดด้วยตนเอง และขจัดความเสี่ยงจากการผันผวนของราคาสกรในตลาด - ได้รับการช่วยเหลือด้านความรู้เชิงเทคนิคจากบริษัทเอกชน ทำให้ผู้ผลิตสกรได้ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น - ไม่ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายและจัดหาวัตถุดิบ เช่น อาหาร ยาเวชภัณฑ์ ซึ่งเป็นต้นทุนหลัก
Contract Farming สกร	บริษัทเอกชน ผู้ผลิตและแปรรูป สกร	- ขยายกำลังการผลิตได้โดยไม่กระทบต่อขีดจำกัดด้านเงินทุน - ควบคุมการผลิตได้เต็มที่ เนื่องจากรับผิดชอบภาระบวการผลิตสกรทั้งหมด - ไม่ประสบปัญหาการแย่งตัวเกษตรกรจากคู่แข่ง - ลดต้นทุนเงินลงทุน เช่น ภาระดอกเบี้ย
	ผู้ลงทุน/ เจ้าของที่ดิน	- ไม่มีภาระในการบริหารจัดการฟาร์ม - ไม่มีความเสี่ยงโดยตรงจากการผันผวนของราคาสกรหรือโรคระบาด

ตารางที่ 6: เปรียบเทียบความเสี่ยงทางธุรกิจของ Contract Farming สกรแบบจ้างเลี้ยงและเช่าฟาร์ม

ผู้ที่เกี่ยวข้องในระบบ Contract Farming สกร		ความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ
Contract Farming สกร แบบจ้างเลี้ยง	บริษัทเอกชน ผู้ผลิตและ แปรรูปสกร	- เกษตรกรอาจลักลอบนำสกรไปจำหน่ายในภาวะที่สกรมีราคาตลาดสูง - เกษตรกรไม่ซื่อสัตย์ เช่น ไม่ปฏิบัติตามแผนการเลี้ยง ลักลอบนำอาหาร ยา-เวชภัณฑ์ไปจำหน่าย - ผลผลิตสกรต่ำกว่าแผนการผลิตที่กำหนดไว้ กระทบต่อการรองรับความต้องการของตลาด - บริษัทเอกชนคู่แข่งแย่งตัวเกษตรกร ต้องเสียทรัพยากรในการสรรหาและพัฒนาเกษตรกรใหม่
	เกษตรกร	- ฟาร์มไม่ได้รับอนุมัติตามมาตรฐาน ทำให้ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงเพิ่มเติม - การเกิดโรคระบาดและภัยธรรมชาติ ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้ของเกษตรกรโดยตรง - การถูกบริษัทเอกชนเอาเปรียบในการประเมินค่าจ้างเลี้ยงอย่างไม่เป็นธรรม - บริษัทเอกชนประสบปัญหา เช่น ภาวะการขาดสภาพคล่อง ซึ่งกระทบต่อการได้รับค่าจ้างเลี้ยง

ตารางที่ 6: เปรียบเทียบความเสี่ยงทางธุรกิจของ Contract Farming สุกรแบบจ้างเลี้ยงและเช่าฟาร์ม (ต่อ)

ผู้ที่เกี่ยวข้องในระบบ Contract Farming สุกร		ความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ
Contract Farming สุกร แบบเช่าฟาร์ม	บริษัทเอกชน ผู้ผลิตและแปรรูปสุกร	- การก่อสร้างโรงเรือนและระบบต่าง ๆ ของผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินอาจไม่ได้มาตรฐาน ทำให้ต้องปรับปรุงในภายหลัง ทำให้การดำเนินการผลิตสุกรไม่ต่อเนื่องหรือเกิดความเสียหาย - ผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินยกเลิกสัญญาที่กำหนด ทำให้สูญเสียทรัพยากรและเวลาที่ใช้ไปในการลงทุน และอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง หรือความน่าเชื่อถือของบริษัทเอกชน
	ผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดิน	- ไม่สามารถควบคุมการก่อสร้างโรงเรือนและระบบให้ได้มาตรฐานหรือเสร็จเร็วเข้า กระทั่งต่อการส่งมอบโครงการแก่บริษัทเอกชนทำให้ได้รับค่าเช่าฟาร์มต่ำลง - ฟาร์มไม่ได้รับอนุมัติตามมาตรฐาน ทำให้ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงเพิ่มเติม - ภัยธรรมชาติอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่สิ่งปลูกสร้าง - การขาดสภาพคล่องระหว่างการดำเนินการก่อสร้าง - การประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจ หรือการขาดสภาพคล่องของบริษัทเอกชน กระทั่งต่อผลตอบแทนที่จะได้รับ

บทบาทของสถาบันการเงินและแนวทางการแก้ไขปัญหาการจัดการ Contract Farming สุกร

ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าผู้ที่เกี่ยวข้องในระบบ Contract Farming สุกร ทั้งแบบจ้างเลี้ยงและเช่าฟาร์ม นั้นมีปัญหาหรือความเสี่ยงที่มีลักษณะบางประการร่วมกัน คือความไม่ไว้วางใจระหว่างบริษัทเอกชนผู้ผลิตและแปรรูปสุกรกับเกษตรกรหรือผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดิน เนื่องจากต่างฝ่ายอาจเลือกกระทำเพื่อผลประโยชน์ต่อตนเอง โดยไม่คำนึงถึงผลเสียที่จะเกิดขึ้นจากการไม่ปฏิบัติตามสัญญาอย่างใดก็ตามจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบายของบริษัทเอกชนทั้ง 2 ราย และผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินผู้วิจัยได้พบว่าในปัจจุบัน สถาบันการเงินเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องสำคัญกับระบบ Contract Farming สุกรในด้านการลดความเสี่ยงทางธุรกิจในการดำเนินงานระยะต่าง ๆ ดังนี้

ระยะที่ 1 ระยะการสรรหาคู่สัญญาและเตรียมเงินทุน ธนาคารมีบทบาทในการสร้างความมั่นใจสำหรับบริษัทเอกชนผู้ผลิตและแปรรูปสุกรในการเลือกเกษตรกรหรือผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดิน โดยร่วมมือกับบริษัทเอกชน ในการกำหนดวงเงินให้สินเชื่อสำหรับเกษตรกรหรือผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินเพื่อให้สามารถคัดเลือกคู่สัญญาที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นมาตรฐานเดียวกัน ในขณะเดียวกันการที่ธนาคารร่วมมือกับบริษัทเอกชน ยังมีส่วนสร้างความมั่นใจให้แก่เกษตรกรหรือผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินในการเลือกทำสัญญากับบริษัทเอกชนที่มีความน่าเชื่อถือ ความมั่นคงทางการเงิน ศักยภาพและความเชี่ยวชาญในการดำเนินงาน โดยธนาคารจะเป็นผู้ตรวจสอบประวัติและเครดิตของทั้งบริษัทเอกชนและเกษตรกรหรือผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดิน

ระยะที่ 2 ระยะการเตรียมโรงเรือนและระบบ ในกรณีที่เกษตรกรหรือผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินขอสินเชื่อจากธนาคาร ธนาคารจะประสานงานกับบริษัทเอกชน ในการควบคุมขั้นตอนการก่อสร้างให้เป็นไปตามแบบที่ตกลงในระยะเวลาที่กำหนดด้วยการอนุมัติการเบิกจ่ายการชำระเงินตามความคืบหน้าของการก่อสร้างตามแผนงาน โดยส่งมอบเงินหลังตรวจรับงานเป็นรายงวด

ระยะที่ 3 ระยะการเลี้ยงสุกรธนาคารมีบทบาทสำคัญในการลดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของเกษตรกรและผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดิน โดยให้การสนับสนุนทางการเงินและสินเชื่อเพิ่มเติมกรณีที่เกิดภัยธรรมชาติหรือโรคระบาดและจำเป็นต้องปรับปรุงฟาร์ม เพื่อให้เกษตรกรและผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดิน รวมถึงบริษัทเอกชนสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

ระยะที่ 4 ระยะการจ่ายผลตอบแทน ในกรณี Contract Farming แบบจ้างเลี้ยง ธนาคารอาจเป็นผู้รับเงินค่าจ้างเลี้ยงจากบริษัทเอกชน แล้วหักเงินต้นและดอกเบี้ยที่เกษตรกรต้องชำระธนาคารก่อนคืนส่วนที่เหลือให้เกษตรกร ทั้งนี้เพื่อช่วยเกษตรกรรักษาวินัยทางการเงินและป้องกันเกษตรกรนำเงินไปใช้ผิดประเภท ในทำนองเดียวกันสำหรับระบบ Contract Farming แบบเช่าฟาร์ม ธนาคารอาจเป็นผู้หักเงินต้นและดอกเบี้ยออกจากค่าเช่าฟาร์มก่อนคืนส่วนที่เหลือแก่เจ้าของที่ดิน/นักลงทุน ทั้งนี้เพื่อลดความเสี่ยงด้านความสามารถในการชำระหนี้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อธนาคารเอง และเพิ่มโอกาสความสำเร็จในการทำธุรกิจ ซึ่งเกี่ยวข้องความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนระหว่างบริษัทเอกชนกับเกษตรกรหรือผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดิน

บทบาทของธนาคารในการสนับสนุนด้านสินเชื่อ และการลดความเสี่ยงทางธุรกิจของระบบ Contract Farming สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 6

	ระยะที่ 1 ระยะการสรรหาผู้สัญญาและเตรียมเงินทุน		ระยะที่ 2 ระยะการเตรียมโรงเรือนและระบบ	ระยะที่ 3 ระยะการเลี้ยงสุกร	ระยะที่ 4 ระยะการจ่ายผลตอบแทน	
ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	เกษตรกร หรือ ผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดิน	บริษัทเอกชนฯ	เกษตรกร หรือ ผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดิน	เกษตรกร หรือ ผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดิน	เกษตรกร หรือ ผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดิน	บริษัทเอกชนฯ
บทบาทของธนาคาร	ตรวจสอบเครดิต และ กำหนดวงเงินสินเชื่อ	ตรวจสอบเครดิต	อนุมัติการจ่ายสินเชื่อเป็นระยะตามขั้นตอนการก่อสร้าง	สนับสนุนสินเชื่อ ที่เกษตรกรกู้เงิน หรือ จำเป็นต้องไปกู้ฟาร์ม	รับค่าตอบแทนจากบริษัทเอกชนฯ และหักดอกเบี้ย/เงินต้นที่เกษตรกร หรือ ผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินต้องชำระ	
การลดความเสี่ยง	สร้างความมั่นใจให้กับเกษตรกรหรือผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดิน และบริษัทเอกชนฯ		ป้องกันการนำสินเชื่อไปใช้ผิดวัตถุประสงค์	ลดปัญหาพ่อค่างของเกษตรกร หรือ ผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดิน	รักษาวินัยทางการเงินและป้องกันเกษตรกรหรือผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินนำเงินไปใช้ผิดประเภท	

ภาพที่ 6: บทบาทของธนาคารในการดำเนินธุรกิจระบบ Contract Farming สุกร

ผู้วิจัย, 2557

การเปรียบเทียบปัจจัยแห่งความสำเร็จของระบบ Contract Farming สุกรแบบจ้างเลี้ยงและแบบเช่าฟาร์ม

จากการศึกษาพบว่าระบบ Contract Farming สุกรแบบจ้างเลี้ยงและแบบเช่าฟาร์มมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ที่แตกต่างกันอันเนื่องมาจากรูปแบบการดำเนินงาน ซึ่งสามารถเปรียบเทียบโดยสรุปได้ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7: เปรียบเทียบปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการระบบ Contract Farming สุกร แบบจ้างเลี้ยงและเช่าฟาร์ม

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของ Contract Farming สุกรแบบจ้างเลี้ยง	ปัจจัยแห่งความสำเร็จของ Contract Farming สุกรแบบเช่าฟาร์ม
บริษัทเอกชนผู้ผลิตและแปรรูปสุกร	บริษัทเอกชนผู้ผลิตและแปรรูปสุกร
- บริษัทเอกชนมีความมั่นคงทางการเงิน มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและมีความซื่อสัตย์ เพื่อเป็นแรงจูงใจและสร้างความมั่นใจในการลงทุนของเกษตรกร - บริษัทเอกชนมีระบบการผลิตสุกรที่ไม่ซับซ้อน - บริษัทเอกชนให้การสนับสนุนเกษตรกรในด้านเงินทุน ความรู้ เชิงเทคนิค การจัดการ อุปกรณ์เครื่องมือ เทคโนโลยี และ ความคุ้มครองความเสี่ยงของเกษตรกรอย่างใกล้ชิด - บริษัทเอกชนสนับสนุนพันธุ์สุกร อาหาร ยาและเวชภัณฑ์ที่มีคุณภาพ	- บริษัทเอกชนมีความมั่นคงทางการเงิน มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและมีความซื่อสัตย์ เพื่อเป็นแรงจูงใจและสร้างความมั่นใจให้กับผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดิน - บริษัทเอกชนให้การสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินในการดำเนินการก่อสร้างโรงเรือนและระบบการจัดการฟาร์มอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 7: เปรียบเทียบปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการระบบ Contract Farming สุกร แบบจ้างเลี้ยงและเช่าฟาร์ม (ต่อ)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของ Contract Farming สุกรแบบจ้างเลี้ยง	ปัจจัยแห่งความสำเร็จของ Contract Farming สุกรแบบเช่าฟาร์ม
เกษตรกร	ผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดิน
- เกษตรกรมีความซื่อสัตย์ โดยปฏิบัติตามระเบียบและวิธีการเลี้ยงสุกรตามระบบบริหารจัดการฟาร์มที่บริษัทเอกชนกำหนดอย่างเคร่งครัด	- ผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินส่งมอบฟาร์มแก่บริษัทเอกชนตรงเวลา และได้มาตรฐานที่บริษัทกำหนด - ผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินมีความมั่นคงทางการเงินและมีสภาพคล่องเพียงพอที่จะลงทุนในโครงการเลี้ยงสุกรจำเป็นต้องมีแหล่งเงินทุนที่ดีในระดับความยั่งยืนเหมาะสม

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้ทำการศึกษาระบบ Contract Farming สุกรที่นิยมในประเทศไทย 2 รูปแบบ ได้แก่ แบบจ้างเลี้ยงและแบบเช่าฟาร์ม ซึ่งนับเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนภาคอุตสาหกรรมการเลี้ยงสุกรของไทย โดยการเปิดโอกาสให้เกษตรกรสามารถเข้ามาลงทุนได้ง่ายขึ้นด้วยความเสี่ยงที่ต่ำลง และช่วยผลักดันเป้าหมายผู้ทำธุรกิจได้ในวงกว้างยิ่งขึ้นทั้งนี้ผู้เกี่ยวข้องที่ต้องการเข้าสู่ระบบ Contract Farming ควรคำนึงถึงคุณลักษณะที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดของการจัดการแต่ละรูปแบบ ซึ่งเป็นประเด็นที่ผู้วิจัยเห็นควรอภิปรายเพิ่มเติม ดังนี้

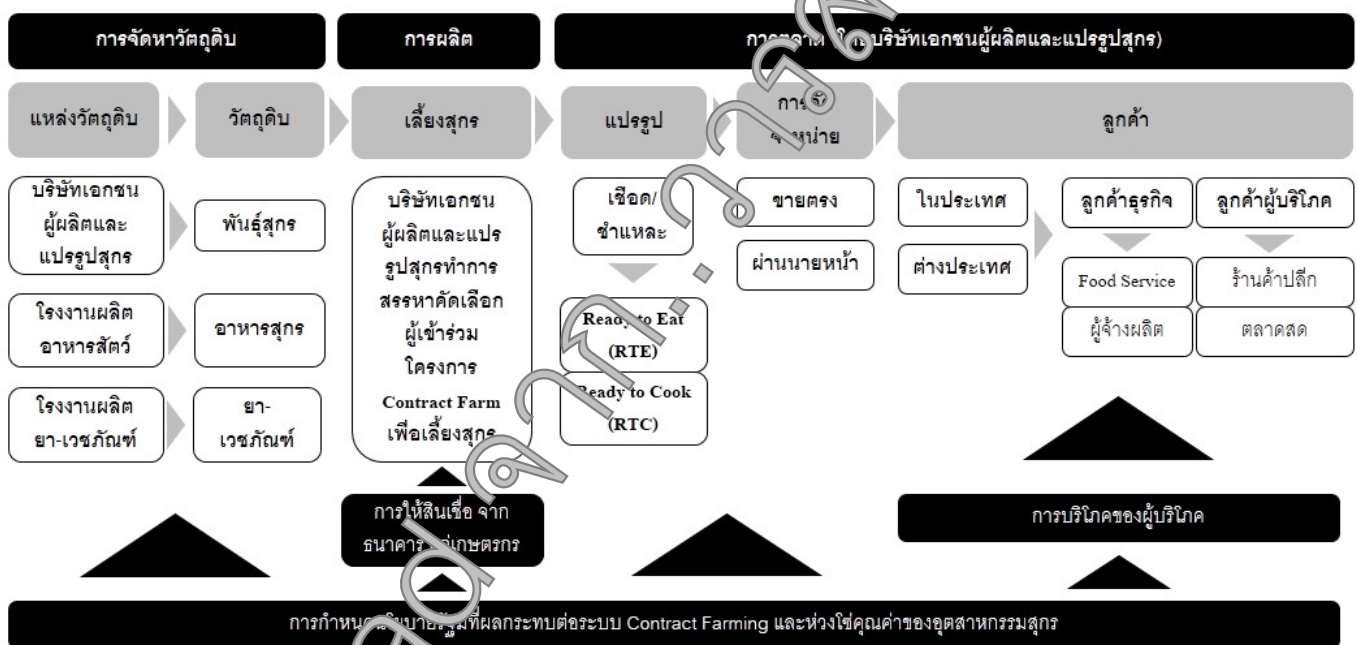
1) บริษัทเอกชนผู้ผลิตและแปรรูปสุกร ควรคำนึงถึงความต้องการของการจัดการ Contract Farming แต่ละรูปแบบกับแนวทางกลยุทธ์และทรัพยากรภายในของบริษัท ซึ่ง Contract Farming แบบจ้างเลี้ยง เหมาะสมสำหรับบริษัท ที่ยังมีข้อจำกัดด้านเงินทุนและบุคลากรในการขยายกำลังการผลิตด้วยตนเอง แต่มีความพร้อมในการดูแลให้คำปรึกษาเกษตรกรเครือข่ายอย่างใกล้ชิด ในขณะที่ Contract Farming แบบเช่าฟาร์ม เหมาะสมสำหรับบริษัทที่มีทรัพยากรเงินทุนและบุคลากรจำนวนมาก มีความพร้อมดำเนินการเลี้ยงสุกรด้วยตนเองและมีธุรกิจครบวงจรในห่วงโซ่มูลค่า

2) เกษตรกรและผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินที่ต้องการเข้าสู่ระบบ Contract Farming สุกร นอกจากการพิจารณาและเลือกบริษัทเอกชนผู้ผลิตและแปรรูปสุกรที่เชี่ยวชาญ มีความมั่นคงทางการเงินและพร้อมสนับสนุนตลอดกระบวนการเตรียมฟาร์มและการผลิตสุกรแล้ว ควรคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของรูปแบบการจัดการด้วย โดย Contract Farming แบบจ้างเลี้ยง เหมาะสมสำหรับเกษตรกรที่มีความพร้อมลงมือเลี้ยงสุกรด้วยตนเองแล้ว มีเงินลงทุนเริ่มต้นจำกัด เนื่องจาก Contract Farming แบบจ้างเลี้ยง ใช้เงินลงทุนเริ่มต้นต่ำกว่าแบบเช่าฟาร์ม ในขณะที่ Contract Farming แบบเช่าฟาร์มเป็นโอกาสสำหรับผู้ที่ต้องการทางเลือกในการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนในอัตราค่าที่ต่ำกว่า การยอมรับภาระหรือการลงทุนในตราสารทางการเงินที่มีความเสี่ยงต่ำ หรือมีที่ดินขนาดใหญ่ที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ และเป็นผู้ที่ไม่มีความเชี่ยวชาญหรือไม่ต้องการเข้ามาทำการเลี้ยงสุกรด้วยตนเอง อย่างไรก็ตาม ผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดินที่จะลงทุนในระบบ Contract Farming แบบเช่าฟาร์มควรตระหนักว่าในระยะแรกของการเตรียมฟาร์มจะยังไม่มีผลตอบแทน จึงต้องมีความรอบคอบในการพิจารณาสภาพคล่อง นอกจากนั้นระบบดังกล่าวยังมีระยะคืนทุนยาวนานและเมื่อเลิกกิจการแล้วโรงเรือนและระบบที่ทำการก่อสร้างบนที่ดินจะไม่มีมูลค่าซากและอาจมีต้นทุนในการรื้อถอน

ผลการศึกษายังสะท้อนว่าปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จของระบบ Contract Farming สุกรในทุกรูปแบบ คือการที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในระบบเชื่อมั่นในความซื่อสัตย์จนเกิดเป็นความสัมพันธ์ที่ดีภายใต้ข้อตกลงร่วมกัน และธนาคาร/สถาบันการเงินมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนเงินทุนและลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ

การศึกษาที่ผ่านมาเกี่ยวกับ Contract Farming สรุปรักมุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิต ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ของผู้เกี่ยวข้องเพียง 2 ฝ่ายในระบบอันได้แก่บริษัทเอกชนและเกษตรกร ในขณะที่งานวิจัยนี้มีผลการศึกษาที่สร้างองค์ความรู้ใหม่เชิงธุรกิจ โดยพบว่าระบบ Contract Farming ในประเทศไทยมีห่วงโซ่คุณค่าที่ครบวงจร และมีการขยายวงของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญได้แก่ ผู้ลงทุน/เจ้าของที่ดิน ซึ่งสามารถเข้ามาลงทุนในธุรกิจการเลี้ยงสุกร โดยสร้างฟาร์มและให้บริษัทเอกชนเช่าเพื่อขยายกำลังการผลิต ในขณะที่การออกแบบความสัมพันธ์ทำให้บทบาทของธนาคารหรือสถาบันการเงินไม่จำกัดเพียงการเป็นแหล่งสินเชื่อ แต่ยังมีบทบาทในการลดความเสี่ยงทางธุรกิจสำหรับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในระบบให้ต่ำลง ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ระบบ Contract Farming สรุปรักเกิดความมั่นคงมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อธุรกิจ Contract Farming เริ่มเปลี่ยนแปลงจากการเน้นการจัดการการผลิต (Production-Focused) ไปเป็นรูปแบบหนึ่งของการลงทุน (Investment-Focused) มากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยในอนาคตสามารถต่อยอดเพื่อขยายผลการศึกษา โดยทำการขยายขอบเขตและความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ ในห่วงโซ่คุณค่าของระบบ Contract Farming สรุกร เช่น ศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับพฤติกรรมใจให้สินเชื่อสำหรับสถาบันการเงินและผู้สนับสนุนเงินทุน บทบาทของรัฐบาลที่มีอำนาจกำหนดนโยบายทางเศรษฐกิจและมหานาที่ส่งเสริมการประกอบอาชีพของเกษตรกร รวมไปถึงผู้บริโภครายย่อยที่ซื้อผลิตภัณฑ์เพื่อการบริโภค นอกจากนี้ยังอาจศึกษาในรูปแบบการจัดการ Contract Farming ที่เหมาะสมสำหรับสินค้าเกษตรที่สำคัญประเภทอื่น ๆ ของไทย เช่น การทำไร่เลื่อนเพื่อการผลิตน้ำตาล การทำสวนปาล์ม น้ำมัน หรือการผลิตสัตว์เศรษฐกิจประเภทอื่น ๆ เป็นต้น



ภาพที่ 7: การต่อยอดงานวิจัยในอนาคต โดยศึกษาผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ในห่วงโซ่คุณค่าของระบบ Contract Farming สรุกร
ผู้วิจัย, 2557

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

จิตโสภณ บุญประเสริฐ, จินดา ขลิบทอง, และภรณ์ ต่างวิวัฒน์. (2555). สภาพการเลี้ยงสุกรของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการสุกรขุน
จ้างเลี้ยง บริษัท เบทาโกรเกษตรอุตสาหกรรม สำนักงานพิษณุโลก. ในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช: การประชุมและผล
งานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.

ดิชพงศ์ พงศ์ภัทรชัย. (2556). วิจัยเชิงกรณีศึกษา อีกทางเลือกของวิธีวิจัย. วารสารวิชาชีพบัญชี, 24, 85-102

ผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาในธุรกิจฟาร์มสุกร. (กันยายน – ตุลาคม 2555). สัมภาษณ์.

มนตรี กล้าชาย. (2555). เอกสารวิชาการเรื่อง ตลาดข้อตกลง: แนวคิด หลักการ และวิธีการปฏิบัติ. สืบค้นจากเว็บไซต์สำนักส่งเสริม
และพัฒนากาเกษตรเขตที่ 3 จังหวัดระยอง: <http://www.edoae.doe.go.th/article%7b%201012%201.pdf>

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2556). สุกร: จำนวนตัว ณ วันที่ 1 ม.ค. และปริมาณการผลิต ปี 2555 – 2557
(ปี2555-2556 พยากรณ์ไตรมาสที่ 3 เดือนกันยายน 2556) สืบค้นจาก [http://www.oae.go.th/download/prcai/livestock/
swine.pdf](http://www.oae.go.th/download/prcai/livestock/swine.pdf)

สมาคมผู้ผลิตและแปรรูปสุกรเพื่อการส่งออก. สถิติสุกรไทย [ข้อความในเว็บไซต์] สืบค้นจาก [http://www.thaiswine.
org/%E0%B8%AA%E0%B8%96%E0%B8%95/tabid/234/Default.aspx](http://www.thaiswine.org/%E0%B8%AA%E0%B8%96%E0%B8%95/tabid/234/Default.aspx)

English

Da Silva, C. A. (2005). *The growing role of contract farming in agri-food systems development: drivers, theory and
practice*. Retrieved from Food and Agriculture Organization of the United Nations website: [http://fao.org/
docrep/fao/010/ah924e/ah924e00.pdf](http://fao.org/docrep/fao/010/ah924e/ah924e00.pdf)

Delforge, I. (2007). *Contract farming in Thailand: A View from the Farm* (Occasional Papers No. 2). Retrieved from
Focus on the Global South website: <http://focusweb.org/sites/www.focusweb.org/les/occ2.pdf>

Hobbs, J.E. & Young, L.M. (2001). *Vertical Linkages in Agri-Food Supply Chains in Canada and the United States*.
Retrieved from Government of Canada Publications website: [http://publications.gc.ca/site/eng/372538/
publication.html](http://publications.gc.ca/site/eng/372538/publication.html)

Jick, T.D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611.

Little, P.D. & Watts, M.J. (1984). *Living under contract: contract farming and agrarian transformation in sub-Saharan
Africa*. Madison: University of Wisconsin Press.

Mighell, R.L. & Jones, L.A. (1963). Vertical Coordination in Agriculture. *Agricultural Economic Report 19*: U.S.
Department of Agriculture.

Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1994). *Qualitative Data Analysis* (2 nd. ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Nandirana, P. (1985). *Contractual Agreements in Swine Production Industry in Thailand*. (Master's thesis).
Thammasat University, Faculty of Economics.

- Peterson, H. C., & Wysocki, A. (1997). *The Vertical Coordination Continuum and the Determinants of Firm-Level Coordination Strategy* (Staff paper No. 97-64). Retrieved from University of Minnesota, Department of Applied Economics, Waite Library, AgEcon Search website: <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/11817/1/22194.pdf>
- Prowse, M. (2012). *Contract Farming in Developing Countries—A Review*. Retrieved from Agence Française de Développement website: <http://www.afd.fr/webdav/shared/publications/recherche/Scientifiques/A-savoir/12/A-A-Savoir.pdf>
- Reardon, T., Barrett C.B., Berdegue J.A. & Swinnen J.F.M. (2009). Agrifood Industry Transformation and Small Farmers in Developing Countries. *World Development*, 37, 1717-1727.
- Rehber, E. (2007). *Contract Farming: Theory and Practice*. Hyderabad, India: ICFAI University Press.
- Sriboonchitta, S. & Wiboonpongse, A. (2008). *Overview of contract farming in Thailand: lessons learned* (Discussion Paper No. 112). Retrieved from ADB Institute website: <http://www.adbi.org/les/dp112.contract.farming.thailand.pdf>
- Tiongco, M., Catelo, M.A. & Lapar, L. (2008). *Contract Farming of Swine in Southeast Asia as a Response to Changing Market Demand for Quality and Safety in Pork* (Discussion paper No. 00779). Retrieved from International Food Policy Research Institute website: <http://www.ifpri.org/sites/default/files/publications/ifpridp00779.pdf>
- Wilkinson, J. (2004). The Food Processing Industry, Globalization and Developing Countries. *Journal of Agricultural and Development Economics*, 1, 184-201.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3 rd. ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Translated Thai References (ส่วนที่แปลรายการอ้างอิงภาษาไทย)

- Bunprasert, J., Khlibtong, J. & Tangwiwat, P. (2012). Hog Raising by Farmers Participating in the Hog Fattening Employment Project under Betagro Agro Industry Co., Ltd. at Phitsanulok Ofce. In Sukhothai Thammathirat Open University: *The 2nd STU Graduate Research Conference*. Bangkok: Authors.
- Expert and Swine Farming Business Consultant. (September – October 2012). Interview.
- Khllakai, M. (2012). *Contract Market Concept, Theory and Practice*. Retrieved from Department of Agricultural Extension website: <http://www.edoae.doae.go.th/article%20191012%201.pdf>
- Ofce of Agricultural Economics (2013). *Swine: Number of Swines as of January 1st and Production Level Years 2012 – 2014 (Year 2012 – 2013 Forecasted 3rd Quarter in September 2013)* Retrieved from website <http://www.oae.go.th/download/prcai/livestock/swine.pdf>
- Pongpatracha, D. (2013). The Case Study Method: Another Option of Research Methodology. *Journal of Accounting Profession*, 24, 85-102.
- Swine Producers and Processors for Exporting Association. Thai Swine Statistics [Text in Website]. Retrieved from website <http://www.thaiswine.org/%E0%B8%AA%E0%B8%96%E0%B8%95/tabid/234/Default.aspx>