

## บทที่ 1 บทนำ

### 1.1. ความสำคัญและที่มาของงานวิจัย

ลำไยเป็นไม้ผลเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศไทย เพราะผลผลิตลำไยเป็นที่นิยมของผู้บริโภค ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ แหล่งผลิตที่สำคัญได้แก่ภาคเหนือของประเทศไทยในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน ผลผลิตลำไยสดที่ได้มีการส่งไปจำหน่ายทั่วประเทศโดยปริมาณร้อยละ 55 มีการนำไปแปรรูปเป็นลำไยแห้ง มีเพียงร้อยละ 10 ที่มีการบริโภคในประเทศ ส่วนที่เหลือเป็นการส่งออกไปยังต่างประเทศ (วิบูลย์ ตังกิติ ภากรณ์: 2548) พื้นที่และปริมาณการผลิตลำไยมีเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องระหว่างปี 2546-2549 ทั้งนี้เนื่องจากเกษตรกรคุ้นเคยกับการปลูกลำไยและยังสามารถขายได้ทุกปี ลักษณะการขายลำไยสดมี 3 รูปแบบ ได้แก่ การขายแบบเหมาสวน เป็นการซื้อขายน่วงหน้าก่อนผลผลิตออกโดยพ่อค้าคนกลางจะเข้ามาตกลงราคาและอาจจ่ายมัดจำบางส่วน การขายแบบอิสระโดยเกษตรกร เป็นการที่เกษตรกรขายลำไยเองที่สวนหรือพ่อค้ามารับซื้อถึงสวน หรือนำไปขายยังจุดที่รับซื้อของพ่อค้า และวิธีสุดท้ายเป็นการรวมกลุ่มกันขายของเกษตรกรเพื่อขายให้พ่อค้า เพื่อสร้างอำนาจต่อรองด้านราคากับพ่อค้า

เส้นทางการเคลื่อนย้ายลำไยสดการซื้อขายน่วงหน้าจากเกษตรกรจนถึงผู้บริโภค ได้ผ่านผู้ที่ทำหน้าที่การตลาดหลายระดับได้แก่ เกษตรกรจะจำหน่ายลำไยสดให้กับพ่อค้าในท้องถิ่น แล้วจำหน่ายต่อไปให้พ่อค้าท้องถิ่น พ่อค้าขายส่งต่างจังหวัด พ่อค้าขายส่งกรุงเทพฯ พ่อค้าขายปลีก ผู้ส่งออก ตลาดลำไยสดที่สำคัญคือตลาดในกรุงเทพฯ ซึ่งได้แก่ ตลาดมหานาค ตลาดสี่มุมเมือง ปากคลองตลาด และตลาดไท ซึ่งจะเป็นแหล่งที่พ่อค้าขายส่งต่างจังหวัดและพ่อค้าปลีกมาซื้อเพื่อจำหน่ายต่อไป ตลาดต่างจังหวัดมักอยู่ในจังหวัดที่เป็นศูนย์กลางการค้าในภูมิภาคนั้นๆ เช่น หาดใหญ่ สงขลา นครศรีธรรมราช นครสวรรค์ นครราชสีมา ขอนแก่น เป็นต้น สำหรับลำไยสดที่แปรรูปเกษตรกรจะบรรทุกรถไปส่งที่โรงงานแปรรูปโดยตรง เพื่อแปรรูปเป็นลำไยอบแห้ง ลำไยกระป๋อง และลำไยแช่แข็ง จำหน่ายภายในประเทศและส่งออกต่างประเทศ

สถานการณ์การผลิตและการค้าลำไยที่ผ่านมาประสบปัญหาอย่างต่อเนื่อง โดยที่ปริมาณความต้องการและบริโภคไม่เพิ่มขึ้น แต่ปริมาณการผลิตเพิ่มขึ้นอีกทั้งมีการผลิตนอกฤดูจึงส่งผลด้านราคาที่เกษตรกรผู้ปลูกขายลำไยสดได้ราคาต่ำ โดยที่ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น จนรัฐบาลมีนโยบายเข้ามาสนับสนุนด้านราคา ทั้งนี้คุณภาพของลำไยสดอาจไม่แน่นอนขึ้นกับภูมิอากาศ อีกทั้งเกษตรกรขาดข้อมูลทางการตลาด และขาดระบบการจัดการในการกระจายสินค้า การจัดเก็บผลผลิตที่มีมากในช่วงฤดูการ รวมทั้งขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน หากไม่มีการจัดการอย่างเป็นระบบย่อมส่งผลต่อการผลิตและการค้าลำไยในระยะยาว (สัมภาษณ์ผู้ประกอบการ: 2549)

หากมีการศึกษาถึงระบบการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ของลำไยสดในประเทศไทย ซึ่งเป็นระบบที่มีการวางแผนและควบคุมการเชื่อมโยงของวัตถุดิบไปจนถึงผู้บริโภคโดยผ่านเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะทำให้ทราบสถานการณ์ปัจจุบันของการเชื่อมโยงของผลผลิตลำไยไปสู่ผู้บริโภคหรือผู้ซื้อในประเทศ ซึ่งจะเป็นข้อมูลในการนำเสนอและปรับปรุงรูปแบบระบบการจัดการโซ่อุปทานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ อันจะเป็นแนวทางหนึ่งในการแก้ไขปัญหาการผลิตและการค้าลำไยในระยะยาวตลอดจนเป็นการยกระดับการแข่งขันในการส่งออกของประเทศด้วย

## 1.2. สรุปสาระสำคัญจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนบทความและงานวิจัยต่างๆ พบว่ามีงานวิจัยจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการจัดการโซ่อุปทาน โดยได้มีการนำเอา SCOR Model มาใช้เป็นกรอบในการวิจัย หรือกำหนดตัวชี้วัด หรือประเมินผลเปรียบเทียบประเด็นต่างๆ อาทิเช่น

เสาวลักษณ์ อินทร์บำรุง (2545) ได้นำ SCOR Model มาใช้ร่วมกับทฤษฎีความเชื่อมั่น (Reliability) เพื่อพัฒนาแนวทางในการคัดเลือกกลุ่มผู้จัดส่งวัตถุดิบในอุตสาหกรรมต่างๆ นอกจากนี้ยังได้มีการนำเอากระบวนการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP) มาใช้ในการให้ความสำคัญกับหลักเกณฑ์ต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการสร้างตัวแบบการตัดสินใจ นราศรี ถาวรกุล และวิทยา สุทธิพิทักษ์ (2545) ได้นำเอา SCOR Model มาใช้เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการศึกษาโซ่อุปทานร่วมกับการประยุกต์ใช้แผนภาพสายธารคุณค่า (Value Stream Mapping: VSM) เพื่อให้ได้แบบจำลองใหม่ที่มุ่งเน้นการกำจัดกิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่าในกระบวนการ โดยใช้มาตรวัดทั้งจากใน SCOR Model และ VSM เป็นตัววัดประสิทธิภาพในโซ่อุปทานนั้นๆ

ดวงพรรณ กริชชาญชัย และคณะ (2546) ได้นำเอา SCOR Model มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาปัญหาการทำงานและการดำเนินการของระบบการขนส่ง เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดและเครื่องมือในการประเมินความสามารถของระบบการขนส่งสินค้าอุปโภค บริโภค จะเห็นได้ว่าเทคนิค SCOR Model เป็นเทคนิคที่มักจะถูกใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการดำเนินการ ตัวชี้วัด ตัววิเคราะห์ ประเมินเปรียบเทียบประสิทธิภาพ และยังสามารถประยุกต์ใช้ร่วมกับเทคนิคทางด้านวิศวกรรมอื่นๆ อีกมากมายเพื่อให้เกิดประโยชน์ตามที่ต้องการสูงที่สุด ดังนั้นจึงมีความเป็นไปได้ที่จะนำ SCOR Model มาใช้เป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบการคัดกรองหัตถอุตสาหกรรมไทย

นอกจากนี้ยังมี งานวิจัยของอภิชาติ โสภางแดง (2549) ได้นำเอา SCOR Model มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนารูปแบบการคัดกรองผู้ผลิตสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) และวิสาหกิจขนาดย่อมและขนาดกลาง (SMEs) ของไทยที่เป็นหัตถอุตสาหกรรม เพื่อให้ได้รูปแบบการคัดกรองที่สามารถแบ่งระดับของคุณภาพ มาตรฐาน ศักยภาพ ความสามารถในการผลิต และประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องละจำเป็นในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งสามารถบ่งชี้ปัญหาของ SMEs และผู้ผลิต OTOP นั้นๆ โดยมีขอบเขตการเก็บข้อมูลในเขตจังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน และลำปาง ยังมีงานวิจัยอื่นๆ ที่นำเอาเทคนิคการวิเคราะห์สายธารคุณค่า (Value Stream Mapping: VSM) มาประยุกต์ใช้ร่วมกันในงานวิจัย เช่น วลัยลักษณ์ อัครีรวงศ์ และ นิลวรรณ ชุ่มฤทธิ์ (2549) ได้นำแนวคิด VSM มาประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมกุ้งขาว เพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยมองเห็นภาพสถานะของกระบวนการอุตสาหกรรมกุ้งขาว และแนวทางระบุสถานะที่ควรจะเป็นในอนาคตเพื่อปรับปรุงกระบวนการธุรกิจให้เกิดประสิทธิภาพ ผลการศึกษาพบว่าสามารถจำแนกกิจกรรมตั้งแต่ขั้นตอนการเตรียมบ่อเพื่อเลี้ยงกุ้งจนกระทั่งถึงกระบวนการขนย้ายผลิตภัณฑ์ไปยังท่าเรือเพื่อส่งออก ได้ทั้งสิ้น 15 กิจกรรม จากนั้นได้ดำเนินการวิเคราะห์และจำแนกกิจกรรมเหล่านั้นออกเป็นกิจกรรมที่มีคุณค่าเพิ่ม (VA) 62.71% และที่เหลืออีก 37.29% เป็นกิจกรรมที่จำเป็นแต่ไม่มีคุณค่าเพิ่ม (NNVA)

สิทธิพร ฉันท์เฉลิมพร (2548) ได้ศึกษาการจัดการโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมผลิตไก่สดแช่แข็งส่งออกในบริษัท จี.เอฟ.พี.ที.จำกัด (มหาชน) ซึ่งประสบปัญหาการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าที่ล่าช้า โดยใช้แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงาน (Supply Chain Operation Reference Model, SCOR Model) ในการวิเคราะห์ปัญหา และใช้ Definition for Function Modeling (IDF0) แสดงแผนภาพการไหลของ

กระบวนการวางแผนการส่งออก จากนั้นหาแนวทางในการปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานโดยนำเอาหลักการ PERT/CPM และ หลักการ 5W-1H มาวิเคราะห์ และกำจัดการกิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่าโดยใช้ Process Activity Mapping ผลการวิจัยพบว่าสามารถปรับปรุงลดเวลานำในการวางแผนการส่งออกในปัจจุบันได้คิดเป็นร้อยละ 24.06

ภากร นาวิการ และคณะ (2547) ได้ศึกษาระบบการผลิตแฟ้ม Made to Order กระดาษแบบ Silk Screen โดยการใช้หลักการของ Lean Logistics เพื่อเป้าหมายหลักคือการลดต้นทุนในการผลิต อันนำไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขัน คณะผู้วิจัยได้ใช้ Value Stream Mapping เข้ามาช่วยในการระบุกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า (NVA) ในกระบวนการเพิ่มคุณค่า (Value Stream) ซึ่งได้แก่เวลารอคอยและงานที่ซ้ำซ้อน กิจกรรมที่ถือว่าเป็น Waste แต่จำเป็น (NNVA) เช่นการเดินทางไปหยิบวัตถุดิบ การแกะกล่องวัตถุดิบ เป็นต้น และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตโดยตรง (VA) เช่นการประกอบชิ้นส่วน การพ่นสี เป็นต้น ผลของการศึกษา กิจกรรมทั้งสามประเภทในส่วนการดำเนินการ (Operation) การตรวจสอบ (Inspection) การขนส่ง (Transportation) และการจัดเก็บ (Storage) พบว่ามีกิจกรรม NVA สูงถึง 15.74% ซึ่งต้องลดกิจกรรมเหล่านี้ลงเพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในระบบการเติมเต็มคำสั่งซื้อของลูกค้า

ปนิทัศน์ สุริยธนาภาส และคณะ (2546) เสนอแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพของโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมการผลิตชุดชั้นในสตรีด้วยการประยุกต์ใช้แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงาน (Supply Chain Operation Reference Model, SCOR Model) มาตรฐานเป็นแบบจำลองลักษณะกระบวนการทำงานและกระบวนการทางธุรกิจโดยการวิเคราะห์ที่กระบวนการ Make และได้ประยุกต์ใช้กับเครื่องมือหนึ่งตามหลักการของ Value Stream นั่นคือ Process Activity Mapping ในการวิเคราะห์การไหลของข้อมูลสารสนเทศในกระบวนการ ทำให้สามารถมองเห็นถึงความสูญเสียหรือกิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่าที่มีอยู่ได้ อันนำไปสู่การวิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนวทางการแก้ไขเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของโซ่อุปทาน

### 1.3. วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาถึงระบบโซ่อุปทานของลำไยสด
- 2) เพื่อที่จะรวบรวม ประเมิน และนำเสนอแนวทางในการพัฒนาระบบโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ของลำไยสด โดยจะมีการเก็บข้อมูลตั้งแต่สวนไปจนถึงลูกค้าประเภทต่างๆที่มีการดำเนินกิจกรรมในประเทศไทย
- 3) เพื่อศึกษานโยบายและการดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการค้าลำไยสดของไทย ตลอดจนแนวโน้มนโยบายและกฎระเบียบในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับการค้าลำไยสด
- 4) เพื่อที่จะนำเสนอหลักการของแนวปฏิบัติการจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ของลำไยสด
- 5) เพื่อหาความสามารถของผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับระบบการผลิตลำไยสด การค้า การขนส่ง และนำเสนอแนวทางในการพัฒนาและปรับตัวของผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อเสนอแนะต่อภาครัฐในการที่จะสนับสนุนและส่งเสริม

#### 1.4. สิ่งที่สามารถจะได้รับ

ผู้ประกอบการและหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของลำไยสด ได้ทราบถึงการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Best Practice) และแนวทางการปรับปรุงในอนาคต (To-Be) เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันของผู้ประกอบการไทย โดยสามารถสรุปดัชนีชี้วัดความสำเร็จของโครงการได้ดังนี้

- 1) เครื่องมือเพื่อใช้สำหรับการประเมินศักยภาพการบริหารในแต่ละภาคส่วน ที่เกี่ยวข้อง (Performance Management Evaluation Model)
- 2) การดำเนินการที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้อง
- 3) ทราบแนวทางการปรับปรุงในอนาคต (To-Be) สำหรับผู้ประกอบการและหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการค้าลำไยสดของไทย ตามกรอบของการจัดการโซ่อุปทาน