

การวิเคราะห์โซ่อุปทานผลิตภัณฑ์แปรรูปจากมังคุดด้วย SCOR Model กรณีศึกษา ผลิตภัณฑ์ซีสมังคุดของวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองน้ำเค็ม อำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี

พณณกร ทองหลิม¹

บทคัดย่อ

เป้าหมายของวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองน้ำเค็ม คือ การสร้างธุรกิจให้เติบโตและยั่งยืน วัตถุประสงค์ของงานวิจัย คือ ศึกษาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ โครงสร้างโซ่อุปทาน และวิเคราะห์โซ่อุปทานด้วยแบบจำลองการดำเนินงานของผลิตภัณฑ์แปรรูป (ซีสมังคุด) ของวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองน้ำเค็ม อำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นประธานและสมาชิกของวิสาหกิจชุมชน ทั้งหมด 7 ราย และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ SWOT Analysis Supply Chain Management และ SCOR Model ตามลำดับ ผลการศึกษา พบว่า วิสาหกิจชุมชนมีจุดแข็งด้านการเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพและได้รับโอกาสทางธุรกิจจากทั้งภาครัฐและเอกชน แต่ยังคงมีจุดอ่อนด้านการบริหารจัดการและพบอุปสรรคที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและภาวะเศรษฐกิจสำหรับโครงสร้างของโซ่อุปทาน พบว่า ธุรกิจมีการเชื่อมโยงกับหน่วยธุรกิจต้นน้ำและปลายน้ำ คือ เกษตรกรผู้ผลิตมังคุดและร้านขายของฝาก/ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย โดยธุรกิจอยู่ในตำแหน่งกลางน้ำเมื่อวิเคราะห์เชิงลึกด้วยแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินในโซ่อุปทาน พบว่า ธุรกิจควรพัฒนาในด้านการวางแผนให้ครอบคลุมกิจกรรมในโซ่อุปทาน โดยเฉพาะการดำเนินงานและการตลาด ซึ่งข้อจำกัดของวิจัยนี้พบว่า ธุรกิจขนาดเล็กขาดโอกาสในการเข้าถึงองค์ความรู้ที่ทันสมัยและแหล่งเงินทุน จึงเสนอให้ภาครัฐเข้ามามีบทบาทในการจับคู่ระหว่างธุรกิจขนาดเล็กและขนาดใหญ่เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน ทั้งนี้ในงานวิจัยสามารถบ่งชี้ให้เห็นถึงจุดเริ่มต้นในการพัฒนาที่ธุรกิจควรให้ความสำคัญ โดยสะท้อนภาพรวมของปัญหาที่เกิดขึ้นในธุรกิจซึ่งช่วยมีแนวทางในการยกระดับธุรกิจที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: การจัดการโซ่อุปทาน, ผลิตภัณฑ์แปรรูปจากมังคุด, แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน, วิสาหกิจชุมชน

ผู้ติดต่อบทความ: พณณกร ทองหลิม

E-mail: pannakorn.to@go.buu.ac.th

(Received: April 18, 2022; Revised: June 8, 2022; Accepted: June 9, 2022)

¹ อาจารย์ คณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา E-mail: pannakorn.to@go.buu.ac.th

The Analysis of Supply Chain of Processed Mangosteen Products by SCOR Model: A Case Study of Ban Khlong Nam Khem Community Enterprise's Mangosteen Cheese Cracker

Pannakorn Tonglim ¹

Abstract

The goal of Ban Khlong Nam Khem Community Enterprise is to build a growing and sustainable business. This study aimed to investigate the business environment, the supply chain management structure, and the analysis of supply chains by using the Supply Chain Operations Reference (SCOR Model). Data collection was through in-depth interviews with samples, seven informants, that included a chairperson and six members of the Ban Khlong Nam Khem Community Enterprise. They were invited to the in-depth interview sessions. The data were analyzed using SWOT Analysis, Supply Chain Management, and SCOR Model, respectively. The findings revealed that community enterprises have the strengths of accessing quality raw materials and community enterprise opportunities from both the public and private sectors. However, it still has management weaknesses and obstacles caused by changes in technology and economic conditions. For the supply chain structure, it finds that the community enterprise connects to the upstream and downstream business units, namely mangosteen gardener and consignment shops or end user. The community enterprise is positioned in the midstream. In an in-depth analysis with SCOR Model, the community enterprise should develop in terms of planning to cover their supply chain activities, especially operations and marketing. The limitations of this research are that small community enterprises lack access to cutting-edge knowledge and funding. The researcher proposes the government to play a role in the matching between small and large community enterprises for mutual benefit exchange. In this research, it can indicate the starting point of development that community enterprise should focus on. It reflects the overall picture of problems that arise in the community enterprise, which helps to have a clearer approach to community enterprise upgrading.

Keywords: Supply Chain Management; Processed Mangosteen Products; Supply Chain Operations Reference (SCOR Model); Community Enterprise

Corresponding Author: Pannakorn Tonglim

E-mail: pannakorn.to@go.buu.ac.th

¹ Lecturer in Faculty of Logistics, Burapha University. E-mail: pannakorn.to@go.buu.ac.th

1. บทนำ

จังหวัดจันทบุรีสามารถเก็บเกี่ยวผลผลิตมังคุดได้ 146,375 ตัน คิดเป็นมูลค่าประมาณ 5.8 พันล้านบาท (Office of Agricultural Economics, 2020) มังคุดเป็นผลไม้ที่สามารถเก็บเกี่ยวได้ตามฤดูกาลเฉพาะช่วงเดือนมีนาคม-กันยายน ในบางปีที่สภาพภูมิศาสตร์มีการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบต่อปริมาณและคุณภาพของผลผลิตมังคุดโดยตรง (Thamma-apipon & Sitthiphakdee, 2017) ในอดีตเกษตรกรประสบกับปัญหาผลผลิตมังคุดในประเทศล้นตลาด ซึ่งมีที่มาจากหลายสาเหตุ อาทิ มังคุดไม่ผ่านมาตรฐานคุณภาพในตลาดต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงของความต้องการของผู้บริโภคต่อมังคุดและภาวะเศรษฐกิจถดถอยส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคในประเทศเหล่านั้นมีกำลังซื้อลดลง (Nongbua et al., 2017) ปัญหาดังกล่าวยังคงดำเนินมาจนถึงปัจจุบันจนทำให้เกษตรกรผู้ผลิตมังคุดต้องเผชิญปัญหาราคามังคุดตกต่ำอยู่เสมอ

วิสาหกิจชุมชนบ้านคลองน้ำเค็ม ตั้งอยู่ที่ตำบลคลองน้ำเค็ม อำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี เป็นหน่วยธุรกิจที่มีการจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชน ในอดีตวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองน้ำเค็มมีบทบาทเป็นเกษตรกรของกลุ่มผู้ผลิตมังคุดในจังหวัดจันทบุรี ในโซ่อุปทานมังคุดพบว่า เกษตรกรผู้ปลูกมังคุดมีบทบาทในส่วนต้นน้ำ เมื่อผลผลิตพร้อมเก็บเกี่ยวจะมีโรงคัดบรรจุผลไม้ (ล้ง) เข้ามารับผลไม้เพื่อนำออกไปจำหน่ายในตลาดค้าส่งทั้งในและต่างประเทศ (Thailand Development Research Institute, 2017) ซึ่งการเป็นส่วนต้นน้ำของโซ่อุปทานมังคุดทำให้เกษตรกรไม่สามารถหลีกเลี่ยงผลกระทบจากปัญหาราคามังคุดตกต่ำได้โดยง่าย จึงมีการริเริ่มแนวคิดการแปรรูปเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ของชุมชน นั่นคือ ซีสแซคไส้มังคุดที่ทำมาจากมังคุดกวน (W. Jaiyen, personal communication, November 7, 2021)

ด้วยเป้าหมายของวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองน้ำเค็มที่ต้องการต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น พัฒนาวัตถุดิบในชุมชนให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความเป็นสากลและมีความเป็นเอกลักษณ์ ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญของการปรับปรุงและการพัฒนากระบวนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองน้ำเค็มให้เกิดประสิทธิภาพ ด้วยการศึกษาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่วิสาหกิจชุมชนกำลังเผชิญในปัจจุบัน จากนั้นนำแนวคิดการจัดการโซ่อุปทาน ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้เห็นภาพรวมและข้อมูลลักษณะโซ่อุปทานของผลิตภัณฑ์แปรรูป (Hassachu & Innawong, 2020) ร่วมกับการวิเคราะห์โซ่อุปทานแบบจำลองการดำเนินงานโซ่อุปทาน (Supply Chain Operations Reference: SCOR Model) ที่ช่วยให้เห็นความเชื่อมโยงของการดำเนินงานในโซ่อุปทาน เพื่อนำมาสร้างเป็นแนวทางส่งเสริมการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองน้ำเค็ม อำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี ได้ในอนาคต

2. วัตถุประสงค์

- 2.1 ศึกษาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองน้ำเค็ม อำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี
- 2.2 ศึกษาลักษณะการจัดการโซ่อุปทานของผลิตภัณฑ์แปรรูปจากมังคุดของวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองน้ำเค็ม อำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี

2.3 วิเคราะห์โซ่อุปทานด้วยแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน (Supply Chain Operations Reference: SCOR Model) ของผลิตภัณฑ์แปรรูปจากมังคุดของวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองน้ำเค็ม อำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี

3. การทบทวนวรรณกรรม และกรอบแนวคิด

3.1 การทบทวนวรรณกรรม

วิสาหกิจชุมชนบ้านคลองน้ำเค็ม อำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี มีการดำเนินธุรกิจด้วยการแปรรูปผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและสร้างรายได้ให้กับคนในชุมชน (Strategy and Information Group for Development of Chanthaburi Province, 2011) ตามแนวความคิดการก่อตั้งวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย (Department of Agricultural, 2005) ผู้วิจัยจึงทบทวนวรรณกรรมเพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยและแนวทางการยกระดับการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองน้ำเค็ม อำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

SWOT Analysis เป็นเครื่องมือพื้นฐานสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งในอดีตการวิเคราะห์เพื่อวางแผนกลยุทธ์มักอาศัยการระดมสมอง (Brainstorming) (Phadermrod et al., 2016) เพื่อพิจารณาปัจจัย 4 ด้าน คือ จุดแข็ง (Strengths: S) จุดอ่อน (Weaknesses: W) โอกาส (Opportunities: O) และ อุปสรรค (Threats: T) ผลของการวิเคราะห์สามารถนำมาสร้างแผนกลยุทธ์ของธุรกิจได้ โดยการระบุตำแหน่งในการแข่งขันของธุรกิจกับคู่แข่ง (Samejima et al., 2006) ผลจากการวิเคราะห์ถูกนำมาใช้ประโยชน์โดยเฉพาะในยุคดิจิทัล ธุรกิจและอุตสาหกรรมมีการเชื่อมโยงกันจนก่อให้เกิดระบบนิเวศน์ (Ecosystem) ทางธุรกิจขึ้น (Namugenyi et al., 2020) และในช่วงเวลา 6 ทศวรรษที่ผ่านมาเครื่องมือ SWOT ถูกนำไปใช้เป็นวิธีการวิเคราะห์ในอุตสาหกรรมต่างๆ ได้แก่ การศึกษา การตลาด สุขภาพ (Benzaghta et al., 2020) และโดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมเกษตร เพื่อจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของตลาดในพื้นที่ยากจน การปลูกพืชที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจสูง และการพัฒนาการสนับสนุนของรัฐบาลเพื่อเตรียมแผนพัฒนาสำหรับการเพาะปลูกแบบออร์แกนิกและสร้างความมั่นคงด้านอาหารในประเทศอิหร่าน (Ommani, 2011) ในการศึกษาการจัดการโซ่อุปทาน ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในพื้นที่วิสาหกิจชุมชนกลุ่มมังคุดศูนย์การเรียนรู้การเกษตรท่ามะปลา อำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร พบว่า ตลาดมังคุดมีแนวโน้มเติบโตทั้งในและต่างประเทศ แม้ยังต้องเผชิญกับปัญหาด้านแรงงานขาดแคลน ต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น ปริมาณผลผลิตไม่สม่ำเสมอ (Jinaboon, 2013)

ในการวิเคราะห์ SWOT สามารถนำแนวคิดและหลักการด้านการตลาด คือ ส่วนประสมทางการตลาด (4'Ps) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) สถานที่จัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการขาย (Promotion) (Booms and Bitner, 1981) รวมทั้ง แนวคิดทรัพยากรในการบริหาร (4M) ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัตถุดิบ (Material) และวิธีการ (Method) (Drucker, 1974) มาเป็นแนวทางสำหรับวิเคราะห์ปัจจัยภายในเพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อน สำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกสามารถนำการวิเคราะห์ 5' Forces Model ได้แก่ อำนาจการต่อรองของผู้จัดหาวัตถุดิบ (Bargaining Power of Supplier) อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Customers) การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Competitive Rivalry) อุปสรรคของสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes) และ

อุปสรรคของผู้เข้าสู่อุตสาหกรรมรายใหม่ (Threat of New Entry) (Porter, 2008) มาช่วยในการพิจารณาโอกาสและอุปสรรคได้อีกด้วย ซึ่งผลการศึกษาของงานวิจัยฉบับนี้ได้้นำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้

3.2 การจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจเกษตร

นิยามของการจัดการโซ่อุปทาน คือ การบูรณาการการวางแผน ความร่วมมือและการควบคุมของกระบวนการและกิจกรรมที่เกิดขึ้นในโซ่อุปทาน (Vorst, 2004) สำหรับการบริหารจัดการโซ่อุปทานธุรกิจเกษตรเป็นระบบความสัมพันธ์ของหน่วยธุรกิจเกษตรแต่ละธุรกิจ ซึ่งทำหน้าที่ผลิต จัดหาวัตถุดิบ และส่งมอบวัตถุดิบให้แก่หน่วยธุรกิจที่อยู่ในลำดับถัดไป เพื่อบรรเทาปัญหาวัตถุดิบที่ขาดต่อการเน่าเสีย ในการศึกษาเรื่องการจัดการโซ่อุปทานมังคุดเพื่อการส่งออกในจังหวัดจันทบุรี พบว่า การบริหารจัดการโซ่อุปทานผลผลิตมังคุดเพื่อการส่งออกภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากเกษตรกรยังขาดความร่วมมือในการสร้างเครือข่ายธุรกิจมังคุดส่งออก (Nongbua et al., 2017) ทั้งนี้ Kamonlimsakun et al. (2017) ศึกษาการจัดการโซ่อุปทานของการปลูกข้าวในจังหวัดนครราชสีมา พบปัญหาการจัดการอุปสงค์และอุปทานที่ไม่สอดคล้องกัน เนื่องจากความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แม้ในยุคที่เทคโนโลยีมีความก้าวหน้า Ali and Aboelmegeed (2021) พบว่า การนำการจัดการโซ่อุปทาน 4.0 ไปใช้ในอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มในประเทศออสเตรเลีย ซึ่งพบปัญหาในลักษณะคล้ายกันกับในอดีต จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ปัญหาการนำแนวคิดการจัดการโซ่อุปทานไปใช้ในหลายพื้นที่ มีสาเหตุเกิดจากการขาดการตระหนักถึงความร่วมมือกันของทุกหน่วยธุรกิจในโซ่อุปทาน

3.3 การวิเคราะห์แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทาน (SCOR Model)

การวิเคราะห์แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทาน (SCOR Model) ในเวอร์ชัน 12 เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการความสัมพันธ์ของกิจกรรมในธุรกิจกับความพึงพอใจของความต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นโอกาสในการซื้อ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก คือ การวางแผน (Plan) การหาแหล่งวัตถุดิบ (Source) การผลิต (Make) การจัดส่ง (Deliver) การส่งคืน (Return) และการจัดเตรียม (Enable) (The Association for Operations Management, 2017)

ความสำเร็จในการนำแนวคิดการจัดการโซ่อุปทานไปประยุกต์ใช้เกิดจากการให้ความสำคัญของการร่วมมือกันของหน่วยธุรกิจในโซ่อุปทาน (Kamonlimsakun et al., 2017) คือ “การสื่อสาร” จึงถูกให้ความสำคัญมากขึ้น โดยเริ่มต้นจากองค์กร Supply Chain Council (SCC) ได้กำหนดกรอบการทำงานและระเบียบการทำงานในรูปแบบจำลองและพัฒนาแนวคิดอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้เกิดการแบบจำลอง SCOR ขึ้นเพื่อใช้งานในทางธุรกิจ (Nanthapodej et al., 2006) ทั้งนี้ Delipinar and Kocaoglu (2016) พบว่า ในประเทศกำลังพัฒนาหลายประเทศได้นำแบบจำลอง SCOR ไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการผลิตและการจัดส่งในโซ่อุปทานของอุตสาหกรรม ผลการวิเคราะห์ของแบบจำลอง SCOR ช่วยให้เห็นความเชื่อมโยงของโซ่อุปทานในภาพรวม รวมทั้งช่วยให้เห็นจุดเริ่มต้นของการปรับปรุง (Georgise et al., 2016) การศึกษาเรื่องการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตของโรงสีข้าวอินทรีย์ขนาดเล็กในจังหวัดเชียงใหม่ ด้วยตัวแบบ SCOR บ่งชี้ประเด็นที่สามารถพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต คือ การวางแผนการผลิตโดยใช้การคำนวณขนาดการสั่งซื้อที่ประหยัด สำหรับในระยะยาวควรมีการปรับปรุงการจัดสมดุลการผลิตและการควบคุมคุณภาพการผลิตให้ได้มาตรฐาน (Baimai & Trongwattanawut, 2018) สำหรับการศึกษาโซ่อุปทานข้าวสังข์หยดในจังหวัดพัทลุงด้วย SCOR Model พบว่า เกษตรกรไม่ทราบลักษณะความต้องการของผู้บริโภค

ทำให้ไม่สามารถผลิตสายพันธุ์ข้าวบริสุทธิ์ได้เพียงพอ รวมทั้งไม่สามารถคาดการณ์ปริมาณผลผลิตที่แน่นอนได้ (Chantharat & Maikansarn, 2019) การขาดการสื่อสารและการร่วมมือกันของหน่วยธุรกิจในโซ่อุปทานได้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารจัดการโซ่อุปทานข้าวสังข์หยด นอกจากนี้ มีการใช้แบบจำลอง SCOR กับ Drop Ship เพื่อลดปริมาณสินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ซึ่งในภาคการเกษตรสามารถใช้แบบจำลอง SCOR เพื่อประเมินประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทานของผักและผลไม้เพื่อลดการสูญเสียหลังเก็บเกี่ยวได้ (Alimo, 2021)

จากการทบทวนวรรณกรรมทำให้ได้ข้อสรุปการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยและเหตุผลสำคัญต่อการเลือกใช้ SCOR Model เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ผลการวิเคราะห์ของ SCOR Model ช่วยบ่งชี้จุดที่ขาดการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยธุรกิจในโซ่อุปทาน เนื่องจากขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งนับเป็นจุดเริ่มต้นที่ธุรกิจควรให้ความสำคัญสำหรับปรับปรุงและการพัฒนาในกระบวนการดำเนินงานด้านต่างๆ ในโซ่อุปทานต่อไป นอกจากนี้ยังไม่พบงานวิจัยที่มีการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน โดยการนำหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโซ่อุปทานมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลในกลุ่มสินค้าเกษตรทั้งมังคุดและผลผลิตทางการเกษตรอื่นๆ ดังนั้น ในงานวิจัยฉบับนี้จึงมีการใช้หลักการจัดการโซ่อุปทานและแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินโซ่อุปทานเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลต่อเนื่องกัน

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรม

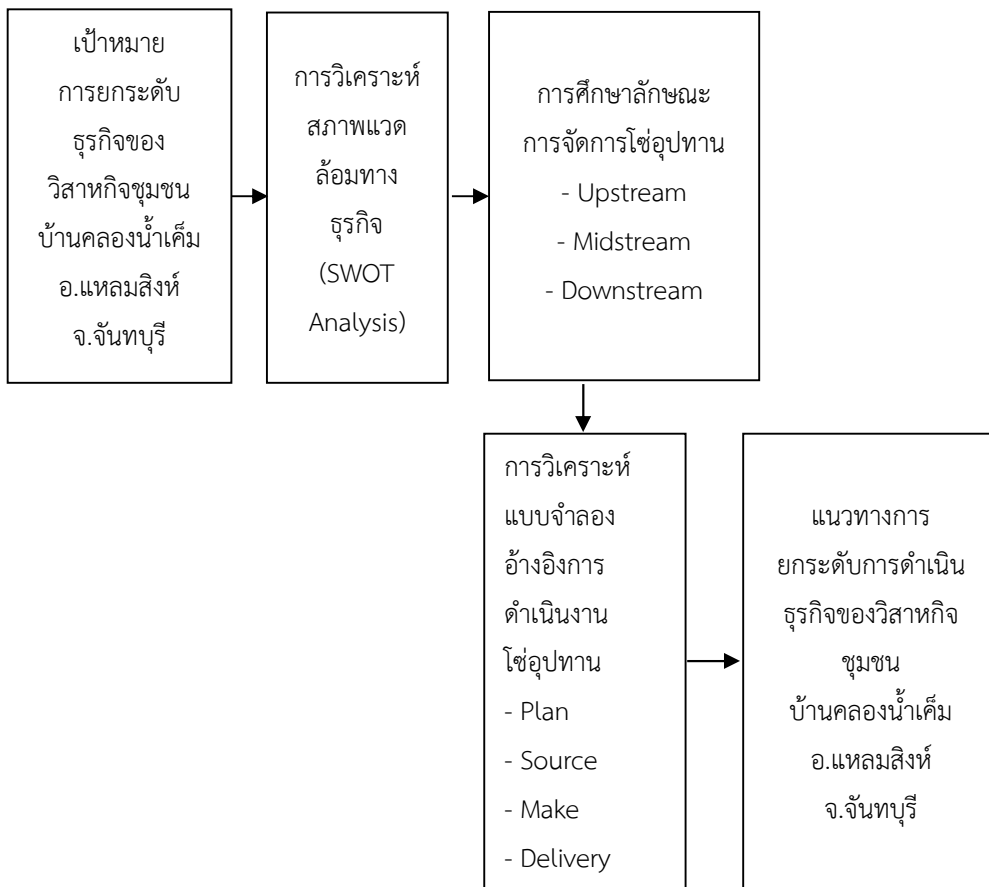
Topic	Name (Year)	Concept		
		SWOT	SCM	SCOR
1. Mangosteen Supply Chain Management for Export: The role of social enterprise and modern supply chains	Jinaboon (2013)	✓	✓	
2. Using SCOR model to gain competitive advantage: A Literature review	Delipinar and Kocaoglu (2016)		✓	✓
3. Rice Logistics and Supply Chain Management in Nakhon Ratchasima Province: Current Situation, Relations, Problems and Development Guidelines	Kamonlimsakun et al. (2017)		✓	✓
4. Productivity Improvement for Small Organic Rice Mills in Chaing Mai Province Using SCOR Model	(Baimai and Trongwattanawut (2018)		✓	✓

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรม (ต่อ)

Topic	Name (Year)	Concept		
		SWOT	SCM	SCOR
5. Upstream Supply Chain Analysis of Sangyod Muang Phatthalung Rice Using Score Model	Chantharat and Maikansarn (2019)		✓	✓
6. Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for farming system businesses management: Case of wheat farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran	Alimo (2021)	✓	✓	✓

จากตารางที่ 1 แสดงผลการทบทวนวรรณกรรมเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของวิสาหกิจชุมชนเพื่อการยกระดับการดำเนินงานของธุรกิจ จึงเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจด้วย SWOT Analysis จากนั้นใช้แนวคิด Supply Chain Management ในงานวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของโซ่อุปทานมังคุดเพื่อการส่งออก (Jinaboon, 2013) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยหลายเรื่องที่กำลังดำเนินการได้ระบุว่า การวิเคราะห์ด้วยแนวคิด Supply Chain Management ช่วยให้เห็นภาพรวมของการดำเนินงานตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำแต่ยังไม่สามารถยกระดับการดำเนินงานได้เนื่องจากขาดความตระหนักในการร่วมมือกันในโซ่อุปทาน จึงควรใช้แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทาน (SCOR Model) มาช่วยในการวิเคราะห์เพื่อให้เห็นจุดเชื่อมโยงของโซ่อุปทานการผลิตได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ทั้งนี้ มีงานวิจัยหลายเรื่องนำแนวคิด Supply Chain Management มาวิเคราะห์ร่วมกับ SCOR Model และผลจากการสังเคราะห์วรรณกรรม ผู้วิจัยสามารถสร้างกรอบแนวคิดในวิจัย ดังภาพที่ 1

3.2 กรอบแนวคิด



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด

4. วิธีดำเนินการวิจัย

4.1 รายละเอียดของประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำหรับงานวิจัยฉบับนี้ คือ กลุ่มสมาชิกวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองน้ำเค็ม อำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี ประกอบด้วยประธาน 1 คน และสมาชิกจำนวนทั้งหมด 17 คน ผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยการสุ่มตัวอย่างอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพราะในการลงภาคสนามผู้วิจัยไม่สามารถกำหนดจำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมให้ข้อมูลได้อย่างแน่นอน เนื่องจากแผนการผลิตของวิสาหกิจชุมชนซึ่งกำหนดสมาชิกที่เข้ามาปฏิบัติงานในแต่ละวัน (โดยเฉลี่ยจะมีสมาชิกเข้ามาปฏิบัติงานในช่วง โควิด 19 ประมาณ 4-5 คน) ซึ่งในวันที่ผู้วิจัยลงภาคสนาม

มีสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนเข้าร่วมในกระบวนการสัมภาษณ์ 6 คน และประธานวิสาหกิจชุมชน 1 คน ผู้วิจัยจึงเจาะจงเลือกสมาชิกและประธานวิสาหกิจชุมชนรวมทั้งหมด 7 คน เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับงานวิจัย

4.2 เทคนิคการสุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้เทคนิคการเข้าถึงกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยการติดต่อประสานงานเพื่อขออนุญาตลงพื้นที่กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองน้ำเค็มและแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนการขอข้อมูล ทั้งนี้ มีการขออนุญาตล่วงหน้าเป็นเวลาประมาณ 2 สัปดาห์เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนเตรียมความพร้อมสำหรับการให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัย ทำให้ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้เฉพาะผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีความยินดีและความพร้อมสำหรับการให้ข้อมูลเท่านั้น จึงสรุปจำนวนกลุ่มประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนกลุ่มประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	จำนวน (คน)
1. กลุ่มประชากร	17
2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แบ่งเป็น	
2.1 ประธานวิสาหกิจชุมชน	1
2.2 สมาชิกวิสาหกิจชุมชน	6

4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีวิเคราะห์ และการแปลผล

4.2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล และเครื่องมือในการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลมี 2 ลักษณะ คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิและการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ ซึ่งก่อนการลงพื้นที่ภาคสนาม ผู้วิจัยทำการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการยกระดับวิสาหกิจชุมชนจากตำรา บทความวิจัย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งบางส่วนได้ถูกนำเสนอในหัวข้อการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย ขั้นตอนในการศึกษา และสร้างแบบสัมภาษณ์ เพื่อให้ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลมีความชัดเจน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ประเภทข้อมูล	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	การบันทึกข้อมูล
1. ข้อมูลทุติยภูมิ	ตำรา บทความวิจัย และ บทความวิชาการ	ฐานข้อมูลของผู้วิจัย
2. ข้อมูลปฐมภูมิ	การสัมภาษณ์เชิงลึก	แบบสัมภาษณ์

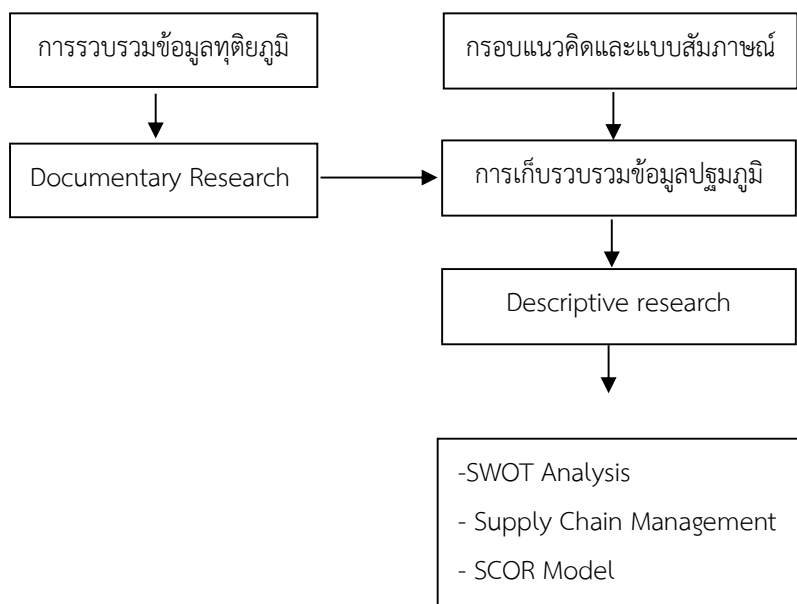
ทั้งนี้ การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัยมีการแจ้งระยะเวลาการสัมภาษณ์ต่อผู้ให้ข้อมูลทราบล่วงหน้า โดยใช้เวลาสัมภาษณ์ประธานวิสาหกิจชุมชนไม่เกิน 3 ชั่วโมง เนื่องจากมีการเข้าเยี่ยมสถานประกอบการเพื่อสังเกตกระบวนการทำงานของวิสาหกิจชุมชน และกลุ่มสมาชิกใช้เวลาสัมภาษณ์ประมาณ 30 นาทีต่อคน หลังจากจบการสัมภาษณ์ผู้ให้

ข้อมูลสำคัญแต่ละคน ผู้วิจัยจะทำการสรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรงของข้อมูลได้

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลของงานวิจัยนี้ คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ประกอบด้วยคำถามทั้งหมด 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาของวิสาหกิจชุมชน ส่วนที่ 2 ถามเกี่ยวกับโครงสร้างการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน (Logistics and Supply Chain Management) และส่วนที่ 3 ถามเกี่ยวกับแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทาน (SCOR Model) นอกจากนี้แบบสัมภาษณ์ยังได้รับการพัฒนาโดยผ่านการพิจารณาโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด 3 ท่าน และทำการประเมินความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) จากนั้นผู้วิจัยจึงนำความเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแบบสัมภาษณ์เพื่อขอยื่นพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพาที่ IRB2-071/2564

4.2.2 การวิเคราะห์และการแปลผลข้อมูล

เนื่องจากข้อมูลสำหรับงานวิจัยฉบับนี้ประกอบด้วยข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ ผู้วิจัยจึงเลือกวิธีการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลให้เหมาะสมกับข้อมูลที่ถูกเก็บรวบรวมได้ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

5. ผลการวิจัยและอภิปรายผล

5.1 ผลการวิจัย

ผลการวิจัยมีการนำเสนอตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

5.1.1 สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่วิสาหกิจชุมชนกำลังเผชิญ

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองน้ำเค็ม อำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี นำเสนอข้อมูลด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยพิจารณาตามแนวคิดทรัพยากรในการบริหาร (4M) และแนวคิดส่วนประสมทางการตลาด (4'Ps) ต่อด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยพิจารณาตามแนวคิด 5' Forces Model รวมทั้งประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อนำไปวิเคราะห์ SWOT และ TOWS ตามลำดับ ซึ่งผลการวิเคราะห์แสดงได้ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 SWOT Matrix

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (weaknesses)
- วัตถุดิบ (Material) เข้าถึงวัตถุดิบที่มีคุณภาพและราคาประหยัดได้ง่าย - การผลิต (Method) การผลิตผ่านมาตรฐานในประเทศ - ผลิตภัณฑ์ (Product) เน้นสร้างความแตกต่างและพัฒนาอยู่เสมอ - ราคา (Price) ราคาขายของผลิตภัณฑ์ไม่สูงเหมาะสมกับกำลังซื้อของผู้บริโภค	- แรงงาน (Man) ขาดการบูรณาการภูมิปัญญาเข้ากับเทคโนโลยีสมัยใหม่ - เงินทุน (Money) ขาดความรู้ในการบริหารจัดการการเงิน - สถานที่จัดจำหน่าย (Place) ต้องอาศัยช่องทางของร้านค้าส่งและร้านค้าปลีก และยังไม่ประสบความสำเร็จกับร้านค้าออนไลน์ - การส่งเสริมการขาย (Promotion) มีความล่าช้าและไม่ทันสมัย - การจัดการหลังการขาย ขาดการวางแผนการจัดการหลังการขายเพื่อนำมาศึกษาและปรับปรุง
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
- อำนาจการต่อรองของผู้จัดหาวัตถุดิบ (Bargaining power of supplier) วัตถุดิบที่รับซื้อเป็นมังคุดตากเกรด ผู้จัดหาวัตถุดิบต้องการขายวัตถุดิบมากกว่าเองเก็บไว้เอง - หน่วยงานภาคเอกชน ได้รับความช่วยเหลือในลักษณะ “จับมือทำ” เน้นความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม - หน่วยงานภาครัฐ ให้การสนับสนุนด้านความรู้ การประชาสัมพันธ์ และเงินทุน	- อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Bargaining power of customers) ขาดการตอบสนองความต้องการกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย - การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Competitive Rivalry) คู่แข่งจำนวนมากและมีการแข่งขันด้านราคา - อุปสรรคของสินค้าทดแทน (Threat of substitutes) สินค้าทดแทนมีจำนวนมากทำให้เกิดอุปสรรคต่อวิสาหกิจ

ตารางที่ 3 SWOT Matrix (ต่อ)

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
- สภาพภูมิอากาศ มีผลทำให้มั่งคุดสูญเสียคุณภาพ คือ โอกาสสำหรับวิสาหกิจชุมชน	ชุมชน - อุปสรรคของผู้เข้าสู่อุตสาหกรรมรายใหม่ (Threat of New Entry) ธุรกิจรายใหม่จึงเข้ามาได้ง่ายเพราะใช้เงินทุนต่ำ - ความเสี่ยงจากสภาพเศรษฐกิจ ส่งผลกระทบต่อ ยอดขายของผลิตภัณฑ์เนื่องจากผู้บริโภคมีกำลังซื้อลดลง - การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันหากเข้าถึงเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้ช้ากว่าคู่แข่ง

ที่มา: W. Jaiyen (personal communication, November 7, 2021)

จากตารางที่ 3 ผู้วิจัยได้นำหลักคิดจากการทบทวนวรรณกรรม คือ 4 M 4'Ps และ 5'Forces Model มาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูล ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ประธานและสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองน้ำเค็ม อำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี¹ นำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อวิเคราะห์ SWOT Analysis สามารถแสดงรายละเอียดของข้อมูลได้ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายใน เป็นสิ่งวิสาหกิจชุมชนสามารถควบคุมได้ ซึ่งวิเคราะห์ตามหลัก 4 M และ 4'Ps ดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์แนวคิดทรัพยากรในการบริหาร (4 M)

แรงงาน (Man)

แม้วิสาหกิจชุมชนฯ จะมีการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในกระบวนการแปรรูปวัตถุดิบ อย่างไรก็ตาม ประธานและสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนฯ ยังขาดความรู้ความสามารถในการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบวนการผลิตเพื่อยืดอายุผลิตภัณฑ์ รวมทั้ง ขาดนวัตกรรมในการออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะสมเพื่อช่วยลดความเสียหายในกระบวนการขนส่งสินค้า

เงินทุน (Money)

ในการจัดการด้านการเงินของวิสาหกิจชุมชนฯ มีการระดมเงินทุนเพื่อนำมาใช้ในการดำเนินกิจการจากสมาชิกและรับความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งในปัจจุบันการบริหารจัดการด้านการเงินและระบบการชำระภาษีของวิสาหกิจชุมชนฯ ค่อนข้างมีปัญหา เนื่องจากวิสาหกิจมีรายได้สูงขึ้นเกินระดับที่ได้รับการยกเว้นการเสียภาษีเงินได้นิติบุคคล ในส่วนนี้วิสาหกิจชุมชนฯ ยังได้เตรียมการวางแผนสำหรับการชำระภาษีไว้ล่วงหน้า อีกทั้งขาดความรู้และความ

¹ วรัลลี ใจเย็น และคณะ. (8 พฤศจิกายน 2564). สัมภาษณ์. ประธานและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองน้ำเค็ม. อำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี.

เข้าใจในการจัดทำแผนธุรกิจ ทำให้วิสาหกิจชุมชนฯ ไม่สามารถกู้เงินจากสถาบันการเงินเพื่อมาดำเนินกิจการได้ แสดงให้เห็นว่าแหล่งเงินทุนของวิสาหกิจชุมชนมีค่อนข้างจำกัด

วัตถุดิบ (Material)

เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนฯ มีแนวคิดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนมาจากความต้องการในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตมังคุดในชุมชนที่มีเป็นจำนวนมาก ดังนั้น ในการผลิตผลิตภัณฑ์แปรรูปซึ่งมีมูลค่าสูงจึงถือเป็นจุดแข็งของวิสาหกิจชุมชนฯ ที่มีวัตถุดิบคุณภาพดี ราคาประหยัด และสถานที่ตั้งใกล้กับแหล่งวัตถุดิบ

การผลิต (Method)

วิสาหกิจชุมชนฯ มีการจัดตั้งโรงขนมเป็นไปตามมาตรฐานของหน่วยงานภาครัฐ (องค์การอาหารและยา) ทำให้ได้รับการรับรองมาตรฐานสินค้าจากองค์การอาหารและยาด้วย รวมทั้ง กรรมวิธีในการผลิตที่อาศัยภูมิปัญญาท้องถิ่นซึ่งเป็นจุดเด่นในการสร้างชื่อเสียงด้านการอนุรักษ์และสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น

1.2 การวิเคราะห์ตามหลัก 4' Ps

ผลิตภัณฑ์ (Product)

วิสาหกิจชุมชนฯ เน้นการสร้างผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างจากกลุ่มผู้ผลิตมังคุดที่มีการแปรรูปผลิตภัณฑ์ โดยผลักดันให้ผลิตภัณฑ์ผ่านการประกวดผ่านโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์และการเป็นสินค้าโอท็อปที่ได้รับการยอมรับในระดับจังหวัดและระดับภูมิภาค และแม้จะประสบความสำเร็จในระดับหนึ่งแล้ววิสาหกิจชุมชนยังมีเป้าหมายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ออกมาจำหน่ายอยู่เสมอ

ราคา (Price)

การตั้งราคาผลิตภัณฑ์ (ซึ่งมีมูลค่า) เป็นราคาที่ผู้บริโภคสามารถตัดสินใจซื้อได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว เนื่องจากราคาไม่สูงมากและมีความเหมาะสมกับคุณภาพและภาพลักษณ์ของสินค้า

สถานที่จัดจำหน่าย (Place)

สถานที่จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนฯ มี 2 ช่องทางหลัก คือ การขายผ่านทางร้านค้าส่งเพื่อกระจายไปยังร้านค้าปลีกในจังหวัดจันทบุรี และการขายผ่านทางช่องทางออนไลน์ เมื่อเปรียบเทียบกับระหว่าง 2 ช่องทาง พบว่า สถานที่จัดจำหน่ายของร้านค้าปลีกซึ่งส่วนใหญ่เป็นร้านอาหาร ร้านกาแฟ และร้านของฝากที่สามารถเข้าถึงกลุ่มนักท่องเที่ยวได้ค่อนข้างดี สำหรับช่องทางออนไลน์เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ยากเนื่องจากวิสาหกิจชุมชนฯ ยังขาดความชำนาญในการสร้างเนื้อหาบนสื่อออนไลน์เพื่อสร้างความผูกพันจนกระทั่งลูกค้ากลุ่มเป้าหมายตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์

การส่งเสริมการขาย (Promotion)

รูปแบบการส่งเสริมการขายมุ่งเน้นที่การให้ส่วนลดราคาขายของผลิตภัณฑ์เป็นหลัก และในปัจจุบันวิสาหกิจชุมชนฯ เปิดช่องทางการขายออนไลน์แต่ยังขาดความรู้และความเข้าใจในการทำกิจกรรมส่งเสริมการขายสำหรับช่องทางออนไลน์อยู่ ดังนั้น การวางตำแหน่งทางการตลาด การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และการประเมินประสิทธิภาพของช่องทางการจัดจำหน่าย สามารถช่วยให้เห็นวิธีการในการส่งเสริมการขายที่ชัดเจนขึ้น

ประเด็นอื่น ได้แก่ การจัดการหลังการขาย (Post Sell) เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนฯ ไม่เคยมีประสบการณ์ในการจัดการกับคำสั่งซื้อที่ไม่เป็นไปตามข้อตกลงอย่างมีแบบแผน ส่งผลให้เมื่อได้รับข้อร้องเรียนเกี่ยวกับสินค้าจากลูกค้าซึ่ง

เป็นผู้บริโภคชั้นสุดท้าย วิสาหกิจชุมชนไม่ได้ทำการรับสินค้าคืนเพื่อนำมาศึกษาหาเหตุว่ามีความผิดพลาดจนกระทั่งก่อให้เกิดความเสียหายของสินค้าจากกระบวนการทำงานขั้นตอนใด แต่ใช้วิธีการส่งสินค้าใหม่ให้ลูกค้าเพื่อเป็นการทดแทนสินค้าที่เสียหาย จึงเป็นจุดอ่อนที่วิสาหกิจชุมชนควรพัฒนา

2. สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นสิ่งวิสาหกิจชุมชนฯ ไม่สามารถควบคุมได้ พิจารณาผลการวิเคราะห์ตามหลัก 5' Force Model ดังนี้

2.1 อำนาจการต่อรองของผู้จัดหาวัตถุดิบ (Bargaining Power of Supplier)

ผู้จัดหาวัตถุดิบให้แก่วิสาหกิจชุมชนฯ ในฐานะผู้แปรรูป คือ เกษตรกรชาวสวนมังคุด ดังนั้นจากการประสบกับปัญหาราคามังคุดตกต่ำ จึงทำให้ชาวสวนมังคุดมีอำนาจการต่อรองต่ำกว่าวิสาหกิจชุมชน นอกจากนี้ วิสาหกิจชุมชนฯ มีอีกหนึ่งสถานะ คือ เป็นชาวสวนมังคุดจึงยังทำให้มีอำนาจการต่อรองกับผู้จัดหาวัตถุดิบเพิ่มขึ้น

2.2 อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Customers)

กลุ่มลูกค้าของวิสาหกิจชุมชนฯ ยังขาดความชัดเจน ลูกค้าหรือผู้บริโภคโดยทั่วไปสามารถเป็นผู้บริโภคผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนฯ ได้ทั้งหมด การขาดความชัดเจนของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอาจทำให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ ทำให้อำนาจการต่อรองของลูกค้าสูงกว่าวิสาหกิจชุมชนฯ

2.3 การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Competitive Rivalry)

การแข่งขันในอุตสาหกรรมสินค้าเกษตรแปรรูปมีคู่แข่งจำนวนมากและบางผลิตภัณฑ์มีการตั้งราคาเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน แต่วิสาหกิจชุมชนฯ พยายามสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ให้เกิดความแตกต่างเพื่อเลี่ยงการแข่งขันทางด้านราคา อย่างไรก็ตาม ยังพบจุดอ่อนในการออกแบบและการสร้างผลิตภัณฑ์ที่ยังไม่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคเท่าที่ควร ส่งผลให้มีการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ

2.4 อุปสรรคของสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes)

ผลิตภัณฑ์ประเภทอาหารสามารถเป็นสินค้าทดแทนของผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนได้ทั้งหมด ซึ่งในตลาดมีผลิตภัณฑ์อาหารจำนวนมากและหลากหลายรูปแบบ จึงทำให้เกิดอุปสรรคจากสินค้าทดแทนสำหรับผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนฯ

2.5 อุปสรรคของผู้เข้าสู่อุตสาหกรรมรายใหม่ (Threat of New Entry)

อุตสาหกรรมแปรรูปอาหารจากผลผลิตทางการเกษตรเป็นอุตสาหกรรมที่ไม่จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูงหรือเงินลงทุนในระดับสูง ดังนั้น การเข้าสู่อุตสาหกรรมของธุรกิจรายใหม่จึงเข้ามาได้ง่าย ซึ่งลักษณะเช่นนี้อาจเป็นผลลบต่อวิสาหกิจชุมชนฯ

ประเด็นอื่นๆ ประกอบด้วย

หน่วยงานภาคเอกชน

ความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาคเอกชน¹ ที่มีเล็งเห็นความสามารถของวิสาหกิจชุมชนได้เข้ามาช่วยพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจในหลายด้าน อาทิ การพัฒนาตราสินค้า การทำสื่อโฆษณา และการสร้างเนื้อหา

¹ หน่วยงานภาคเอกชน คือ บริษัทเอกชนที่มีการดำเนินธุรกิจค้าปลีกระดับประเทศและระหว่างประเทศแห่งหนึ่ง ที่ได้เข้ามามีส่วนช่วยในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค

เพื่อนำไปลงสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนเป็นที่รู้จักในวงกว้าง โดยเริ่มต้นจากฐานลูกค้าของหน่วยงานภาคเอกชนที่เข้ามาสนับสนุน

หน่วยงานภาครัฐ

ความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐ อาทิ มหาวิทยาลัย สำนักงานเกษตรจังหวัด และวิสาหกิจชุมชนจังหวัด ได้เข้ามาศึกษาพื้นที่ ให้ความรู้ และการให้งบประมาณและเครื่องมือเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานทางธุรกิจแก่วิสาหกิจชุมชนฯ รวมทั้งยังให้โอกาสในการร่วมงานจัดแสดงสินค้าทั้งในระดับจังหวัดและระดับภูมิภาค เพื่อขยายฐานการตลาดในประเทศ

ความเสี่ยงจากสภาพเศรษฐกิจ

เนื่องจากผลกระทบของการระบาดของเชื้อโควิด 19 และวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้กำลังซื้อของผู้บริโภคลดลงจึงส่งผลกระทบต่อยอดขายของผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนฯเช่นกัน

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

เนื่องจากเทคโนโลยีการผลิตมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งเทคโนโลยีที่ทันสมัยย่อมให้ผลลัพธ์ในการผลิตสินค้าที่ดีกว่า ซึ่งในมุมมองนี้หากคู่แข่งสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ได้รวดเร็วกว่าย่อมส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนฯ

สภาพภูมิอากาศ

สภาพภูมิอากาศส่งผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพของผลผลิตมังคุด แต่สำหรับวิสาหกิจชุมชนฯ มีการรับซื้อมังคุดราคาตกหรือมังคุดที่คุณภาพต่ำกว่าการวางจำหน่ายในตลาดมาทำการแปรรูปเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ ดังนั้น สภาพอากาศที่มีผลทำให้มังคุดสูญเสียคุณภาพ คือ โอกาสสำหรับวิสาหกิจชุมชนฯที่จะสามารถรับซื้อวัตถุดิบได้ในต้นทุนที่ต่ำลง

จากผลการวิเคราะห์ SWOT สามารถวางกลยุทธ์เพื่อรับมือสถานการณ์ที่วิสาหกิจชุมชนฯ กำลังเผชิญด้วย TOWS Matrix ได้ดังนี้

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strength : S) - วัตถุดิบ (Material) - การผลิต (Method) - ผลิตภัณฑ์ (Product) - ราคา (Price)	จุดอ่อน (Weakness : W) - แรงงาน (Man) - เงินทุน (Money) - สถานที่จัดจำหน่าย (Place) - การส่งเสริมการขาย (Promotion) - การจัดการหลังการขาย (Post Sell)
โอกาส (Opportunities) - อำนาจการต่อรองของผู้จัดหาวัตถุดิบ (Bargaining power of supplier) - หน่วยงานภาคเอกชน - หน่วยงานภาครัฐ - สภาพภูมิอากาศ	กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)
อุปสรรค (Threats) - อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Bargaining power of customers) - การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Competitive rivalry) - อุปสรรคของสินค้าทดแทน (Threat of substitutes) - อุปสรรคของผู้เข้าสู่อุตสาหกรรมรายใหม่ (Threat of new entry) - ความเสี่ยงจากสภาพเศรษฐกิจ - การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี	กลยุทธ์เชิงรับ (ST Strategies)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT Strategies)

ภาพที่ 3 TOWS Matrix

จากการวิเคราะห์ TOWS Matrix ทำให้เห็นว่าสถานการณ์แวดล้อมที่วิสาหกิจชุมชนฯ กำลังเผชิญอยู่ควรใช้กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT Strategies) เพื่อแก้ไขจุดอ่อน ได้แก่ แรงงาน เงินทุน สถานที่จัดจำหน่าย การส่งเสริมการขาย และการจัดการหลังการขาย และหลีกเลี่ยงอุปสรรคทางธุรกิจ อันเกิดจากลูกค้า การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม สินค้าทดแทน คู่แข่งรายใหม่ และการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยี

5.1.2 โครงสร้างโซ่อุปทานของวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองน้ำเค็ม

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ พบว่า สิ่งทีวิสาหกิจชุมชนฯ สามารถควบคุมได้ คือ สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายในธุรกิจ อันประกอบด้วยจุดแข็งและจุดอ่อน ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์ต่อด้วยแนวคิดการจัดการโซ่อุปทานเพื่อศึกษาโครงสร้างโซ่อุปทานของวิสาหกิจชุมชนฯ ซึ่งมีระบบความสัมพันธ์กับหน่วยธุรกิจอื่นตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ โดยมุ่งไปยังโซ่อุปทานการผลิตผลิตภัณฑ์แปรรูปซีสมังคุด ดังนี้

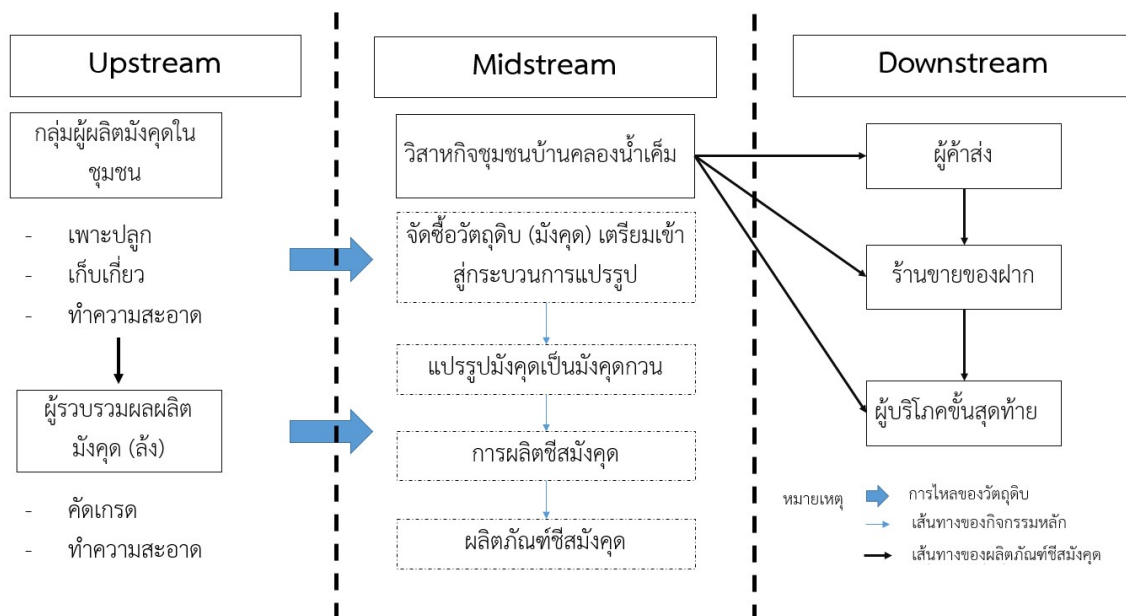
การจัดการโซ่อุปทานต้นน้ำ

วิสาหกิจชุมชนฯ มีการรับซื้อผลผลิตมังคุดจากผู้จัดหาวัตถุดิบ (Supplier) 2 กลุ่ม คือ 1) เกษตรกรผู้ผลิตมังคุด และ 2) โรงคัดบรรจุผลไม้ (ล้ง) ซึ่งก่อนวิสาหกิจชุมชนฯ จะมีการผลิตผลิตภัณฑ์แปรรูปจากมังคุด เกษตรกรผู้ผลิตมังคุดมีการขายผลผลิตจากสวนของตนเองให้กับผู้โรงคัดบรรจุผลไม้ (ล้ง) และยังคงเผชิญกับปัญหาราคามังคุดตกต่ำเนื่องจากปริมาณมังคุดล้นตลาดและคุณภาพของผลิตไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดจำหน่ายในตลาดทั้งในและต่างประเทศ ดังนั้น วิสาหกิจชุมชนฯ จึงมีแนวคิดการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตมังคุดที่ประสบกับปัญหาดังกล่าวและหาแนวทางบรรเทาปัญหาให้กับเกษตรกรด้วยการรับซื้อผลผลิตมังคุดจากสมาชิกภายในกลุ่มผลิตมังคุดในพื้นที่ก่อน หลังจากนั้นจึงขยายการรับซื้อผลผลิตจากเกษตรกรที่อยู่นอกกลุ่ม และรับซื้อผลผลิตมังคุดจากผู้รวบรวมผลผลิตมังคุดเป็นลำดับสุดท้าย

ปริมาณการซื้อผลผลิตมังคุดเพื่อใช้แปรรูปประมาณ 500 กิโลกรัมต่อเดือน (เฉพาะเนื้อมังคุด) ซึ่งการรับซื้อจากภายในกลุ่มผู้ผลิตจะได้มังคุดที่มีการทำความสะอาดและแกะเปลือกเหลือเฉพาะเนื้อ มีราคาขายกิโลกรัมละ 30-35 บาท หากมีการซื้อจากโรงคัดบรรจุผลไม้ (ล้ง) จะมีลักษณะเป็นลูกสดและมีการคัดเกรด ราคาขายกิโลกรัมละ 5 บาท ซึ่งวิสาหกิจชุมชนต้องนำมาทำความสะอาดและแกะเปลือกเพื่อให้เหลือเฉพาะเนื้อมังคุดด้วยตนเอง หลังจากการทำความสะอาดและแกะเปลือกให้เหลือเฉพาะเนื้อมังคุด ในระหว่างเตรียมวัตถุดิบให้พร้อมสำหรับกระบวนการแปรรูป จะมีการเก็บรักษาเนื้อมังคุดในห้องที่มีการควบคุมอุณหภูมิเพื่อป้องกันการเน่าเสีย ด้วยการเข้าห้องเย็นจากผู้ให้บริการในชุมชน โดยมีต้นทุนการเก็บรักษาประมาณกิโลกรัมละ 3 บาท/เดือน เมื่อต้องการนำเนื้อมังคุดมาใช้เพื่อการแปรรูปกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีการใช้รถบรรทุกกระบะ 4 ล้อ ทำการขนส่งมังคุดจากห้องเย็นมาที่โรงอบขนมครั้งละ 30 กิโลกรัม จึงกล่าวได้ว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในส่วนต้นน้ำ คือ เกษตรกรผู้ผลิตมังคุด โรงคัดบรรจุผลไม้ (ล้ง) และผู้ประกอบการให้เข้าห้องเย็น ซึ่งมีบทบาทเป็นทั้งเจ้าของวัตถุดิบ ผู้เก็บรักษาวัตถุดิบ และผู้กำหนดราคาขายรวมทั้งต้นทุนการเก็บรักษาวัตถุดิบไว้ด้วย ดังนั้น กระบวนการที่เกิดขึ้นในส่วนต้นน้ำถือเป็นกระบวนการที่มีผลต่อต้นทุนในการบริหารและจัดการ โดยเฉพาะต้นทุนด้านการผลิต

การจัดการโซ่อุปทานกลางน้ำ

วิสาหกิจชุมชนฯ ทำหน้าที่ในกระบวนการแปรรูปผลผลิตมังคุด โดยมีสถานที่แปรรูปเรียกว่า “โรงขนม” กระบวนการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในโรงขนมประกอบด้วย ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 การจัดการโซ่อุปทานผลิตภัณฑ์แปรรูปชีสมังคุด

ที่มา: W. Jaiyen (personal communication, November 7, 2021)

จากภาพที่ 4 แสดงให้เห็นถึงการจัดการโซ่อุปทานกลางน้ำ ซึ่งประกอบด้วย การรับวัตถุดิบ การแปรรูปวัตถุดิบ การผลิตชีสมังคุด การบรรจุหีบห่อ และการจัดเก็บผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

1. การรับวัตถุดิบ

เนื่องจากวัตถุดิบที่มีการรับซื้อจากเกษตรกรผู้ผลิตมังคุดและผู้รวบรวมผลผลิตมังคุดมี 2 ลักษณะ คือ เนื้อมังคุดซึ่งมีการแช่แข็งและลูกมังคุดที่ยังไม่ผ่านการทำความสะอาดและแกะเปลือก ในกระบวนการนี้จะมีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ โดยกรณีเนื้อมังคุดแช่แข็งมีการสังเกตคุณภาพของเนื้อมังคุดด้วยตาเปล่าด้วยการสังเกตสีขาวนวลของเนื้อมังคุดและตรวจสอบน้ำหนัก จากนั้นมีการแบ่งวัตถุดิบบางส่วนไปแช่เย็นไว้ในตู้แช่เย็นเพื่อรอการแปรรูป และบางส่วนจะถูกนำไปเข้าสู่กระบวนการแปรรูป สำหรับลูกมังคุดที่ยังไม่ผ่านกระบวนการทำความสะอาดและแกะเปลือก วิสาหกิจชุมชนฯ จะนำมาทำการคัดแยกผลสุกและผลงอมออกจากกัน หลังจากนั้นนำมาทำความสะอาดและแกะเปลือกเพื่อให้เหลือเฉพาะเนื้อและเมล็ดมังคุดที่สามารถเข้าสู่กระบวนการผลิตได้

2. การแปรรูปวัตถุดิบ

กระบวนการแปรรูปผลผลิตมังคุดในแต่ละรอบการผลิตมีการใช้เนื้อมังคุด 30 กิโลกรัม จากนั้นนำมาทำการปั่นโดยไม่มีการแยกเนื้อและเมล็ดมังคุดออกจากกัน เพื่อคงคุณค่าทางโภชนาการจากเมล็ดมังคุด เมื่อปั่นเสร็จแล้วจะประกอบด้วยน้ำมังคุดและเนื้อมังคุดและใส่น้ำตาลและเกลือในกระโถนเหลือง ปั่นรสด้วยเกลือ น้ำตาล และแบะแซ จากนั้นเคี่ยวส่วนผสมเป็นระยะเวลา 8 ชั่วโมงกรรมวิธีดังกล่าวเป็นการถนอมอาหารตามภูมิปัญญาแบบไทย ซึ่งผลลัพธ์จากกระบวนการ คือ “มังคุดกวน” น้ำหนักประมาณ 15 กิโลกรัม การเก็บรักษามังคุดกวนทำโดยการบรรจุมังคุดกวนใน

อุณหภูมิและทำการกลึงเพื่อไล่อากาศ เมื่อความร้อนของเนื้อมังคุดลดลงเท่ากับอุณหภูมิห้องให้ทำการปิดถุงให้สนิท จะช่วยรักษาคุณภาพของมังคุดกวดได้ประมาณ 1 ปี ในอุณหภูมิปกติ

3. การผลิตชีสมังคุด

กระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป คือ การนำมังคุดกวนซึ่งได้จากการแปรรูปขั้นต้นหรือเป็นงานระหว่างทำ (Work in Process: WIP) มาทำการประกอบเป็นแครกเกอร์ชีสไส้มังคุด กระบวนการผลิตเริ่มต้นจากการนำมังคุดกวนมาปั่นเป็นก้อนเล็กๆ และนำแผ่นแครกเกอร์ชีสมาประกบกับมังคุดกวน จากนั้นนำเข้าเตาอบที่ความร้อน 100 องศาเซลเซียส นาน 30 นาที โดยในแต่ละรอบการผลิตจะใช้เวลาในกระบวนการนี้ประมาณ 3 ชั่วโมง ใช้แรงงานประมาณ 5 คน งานที่ได้จากกระบวนการผลิต คือ แครกเกอร์ชีสไส้มังคุด ประมาณ 6,250 ชิ้น ขนาดชิ้นละ 4 x 5 ซม.

4. การบรรจุหีบห่อ

เมื่อได้ชีสมังคุดจากกระบวนการผลิต กระบวนการดำเนินงานในขั้นตอนต่อไป คือ การบรรจุชีสมังคุดในกล่องของพลาสติกขนาด 6.5 x 9.5 ซม. จากนั้นนำไปบรรจุในกล่องรูปทรงสี่เหลี่ยมคางหมู ความกว้าง 6.5 ซม. ความยาว (ส่วนบน) 14.5 ซม. ความยาว (ส่วนฐาน) 15.5 ซม. ความสูง 6.5 ซม. จำนวน 10 ชั้น/กล่อง (ประมาณ 625 กล่อง ต่อ 1 รอบการผลิต) ในกระบวนการนี้ใช้เวลาในการดำเนินการประมาณ 5 ชม. ใช้แรงงาน 3 คน ที่สำคัญในกระบวนการนี้แรงงานต้องอาศัยความระมัดระวังในบรรจุเพื่อลดของเสียในกระบวนการเนื่องจากผลิตภัณฑ์สามารถแตกหักได้ง่าย

5. การจัดเก็บผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป

การจัดเก็บสินค้าสำเร็จรูป มีการจัดเตรียมพื้นที่สำหรับวางสินค้าสำเร็จรูปเพื่อรอการส่งมอบให้กับลูกค้าซึ่งมีทั้งผู้ค้าส่งและค้าปลีก โดยมีการระบุวันหมดอายุเพื่อป้องกันให้ผู้บริโภคทราบว่าควรรับประทานผลิตภัณฑ์ภายในวันที่เท่าไร หรือสามารถเก็บสินค้าไว้ได้นานเท่าไร ซึ่งในกระบวนการนี้ยังพบความผิดพลาดในการติดวันที่เพื่อป้องกันหมดอายุเนื่องจากการสังเกตจากระยะไกลของผลิตภัณฑ์มีความแตกต่างกันแม้จะมีการผลิตและวันหมดอายุวันเดียวกัน จึงคาดว่ามีสาเหตุมาจากการจัดเก็บที่ยังไม่ได้มีการใช้ระบบ FIFO (First in First out) อย่างชัดเจน

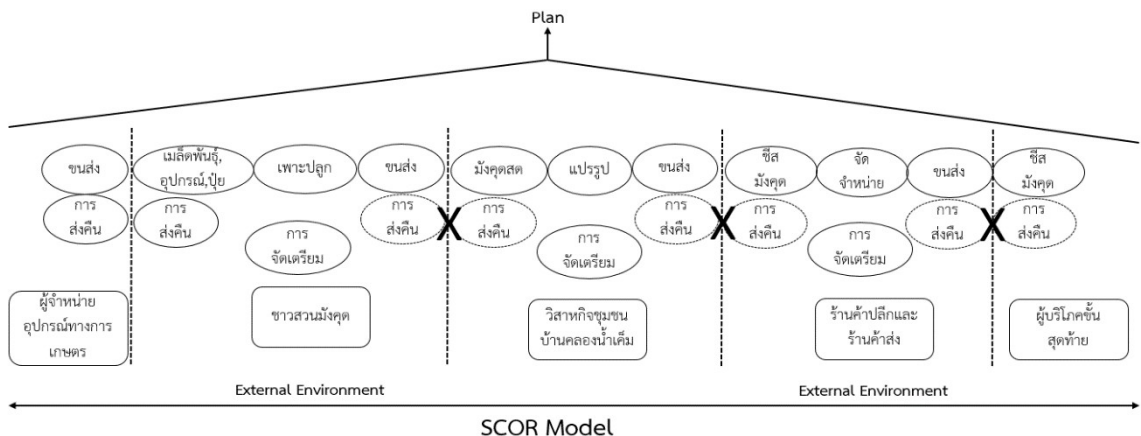
การจัดการโซ่อุปทานปลายน้ำ

วิสาหกิจชุมชนฯ มีการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชีสมังคุดให้กับลูกค้า 2 กลุ่มหลัก คือ กลุ่มผู้ค้าปลีกที่มีการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนฯ ไปจำหน่ายในหน้าร้านของตนเอง และกลุ่มผู้บริโภคขั้นสุดท้ายที่มีการซื้อผลิตภัณฑ์ชีสมังคุดของวิสาหกิจชุมชนฯ ไปเพื่อการบริโภคหรือเป็นของฝาก ส่งผลให้ช่องทางการจำหน่ายสินค้าให้กับผู้บริโภคทั้ง 2 กลุ่ม จึงมีความแตกต่างกันโดยกลุ่มผู้ค้าปลีกจะติดต่อเพื่อสั่งซื้อผลิตภัณฑ์โดยตรงกับวิสาหกิจชุมชนฯ ด้วยการเดินทางมาถึงสถานที่ตั้งหรือโทรศัพท์เข้ามาเพื่อทำการสั่งซื้อ สำหรับกลุ่มผู้บริโภคขั้นสุดท้ายสามารถใช้สั่งซื้อและรับทราบข้อมูลของผลิตภัณฑ์ผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งช่องทางที่วิสาหกิจชุมชนฯ ใช้อยู่ในปัจจุบัน คือ Facebook และ Shopee เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่เป็นคนรุ่นใหม่

เมื่อวิสาหกิจชุมชนฯ ได้รับคำสั่งซื้อของลูกค้าแล้วจึงทำการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้า โดยกลุ่มผู้ค้าปลีกวิสาหกิจชุมชนฯ จะทำการขนส่งสินค้าไปจัดส่งให้ที่หน้าร้านด้วยรถบรรทุกขนาด 4 ล้อ ส่วนกลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้บริโภคขั้นสุดท้ายวิสาหกิจชุมชนฯ จะดำเนินการจัดส่งผลิตภัณฑ์ไปให้ด้วยการส่งพัสดุ ดังนั้น ในปัจจุบันวิสาหกิจชุมชนฯ จึงสามารถจัดส่งผลิตภัณฑ์ให้กับผู้บริโภคได้ทั่วประเทศ

5.1.3 แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองน้ำเค็ม

ผลการวิเคราะห์โซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์แปรรูปชีสมังคุดของวิสาหกิจชุมชนฯ ด้วยแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่คุณค่า (SCOR Model) มีส่วนประกอบตามภาพที่ 4 ดังนี้



ภาพที่ 5 แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่คุณค่า (SCOR Model) ของวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองน้ำเค็ม

ที่มา: W. Jaiyen (personal communication, November 7, 2021)

จากภาพที่ 5 สามารถอธิบายผลของกระบวนการจัดการหลัก 6 กระบวนการ ของวิสาหกิจชุมชนฯ ตามการวิเคราะห์แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่คุณค่า (SCOR Model) ดังนี้

1. การวางแผน (Plan) พบว่า วิสาหกิจชุมชนฯ ไม่สามารถคาดการณ์ปริมาณความต้องการที่แน่นอนของผู้บริโภคได้ เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจที่มีความผันผวนและความเสี่ยงทางธุรกิจที่เกิดจากการเกิดโรคระบาดที่ส่งผลทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ด้วยวิสาหกิจชุมชนฯ วางตำแหน่งและจุดขายของผลิตภัณฑ์เป็นของฝากจากเมืองจันทน์ เมื่อการท่องเที่ยวถูกลดบทบาทลงในช่วงโควิด จึงยังไม่พบการวางแผนการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า อย่างไรก็ตาม วิสาหกิจชุมชนฯ เริ่มมีการเปิดช่องทางทางการตลาดผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ แต่ยังไม่พบการวางแผนเพื่อบริหารจัดการเนื้อหาที่ช่วยให้ผู้บริโภคหรือลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเข้ามาสนใจและติดตาม รวมทั้งตัดสินใจซื้อสินค้าผ่านทางช่องทางดังกล่าว

นอกจากนี้ วิสาหกิจชุมชนฯ ไม่สามารถคาดการณ์ปริมาณผลผลิตมังคุดและราคามังคุดที่รับซื้อมาเพื่อทำการแปรรูปได้ เนื่องจากในบางปีที่ผลผลิตราคาตกต่ำ จึงถือเป็นโอกาสช่วยให้วิสาหกิจชุมชนฯ สามารถรับซื้อมังคุดในราคาที่ถูกลง หากแต่ในบางปีผลผลิตมังคุดออกสู่ตลาดน้อยทำให้ราคาผลผลิตมังคุดมีราคาแพงขึ้นจึงกลายเป็นอุปสรรคที่ส่งผลให้ต้นทุนวัตถุดิบหลักคือมังคุดสูงขึ้น จากเหตุการณ์ที่กล่าวมาแสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงทางด้านต้นทุนซึ่งเกิดจากบริบทภายนอกที่เข้ามาส่งผลกระทบต่อ ในส่วนนี้ยังไม่พบแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อการจัดการต้นทุน

2. การจัดหา (Source) วัตถุดิบหลักสำคัญในการแปรรูปผลิตภัณฑ์ชีสมังคุด คือ ผลผลิตมังคุด ในปัจจุบันวิสาหกิจชุมชนฯ มีการรับซื้อจากผลผลิตมังคุดจากโรงคัดบรรจุผลไม้ (ล้ง) และจากกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตมังคุดในชุมชนฯ

รวมทั้งจากสวนมังคุดที่วิสาหกิจชุมชนฯ เป็นเจ้าของซึ่งมีการเพาะปลูกแบบอินทรีย์ ดังนั้น มาตรฐานคุณภาพของผลผลิตก่อนเข้าสู่กระบวนการผลิตเพื่อแปรรูปจึงมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ยังไม่พบการวัดคุณภาพของมังคุดกวนซึ่งเป็นผลผลิตขั้นต้นจากการแปรรูปว่ามีคุณภาพต่างกันหรือไม่หากคุณภาพของวัตถุดิบมีคุณภาพต่างกัน

นอกจากนี้ จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการเพาะเลี้ยงและเก็บเกี่ยวผลผลิตมังคุดในแต่ละปีพบว่า การเพาะเลี้ยงมังคุดนั้นสามารถทำได้ง่ายเนื่องจากเป็นผลไม้ยืนต้นเนื้อแข็ง แต่ปัจจัยที่ทำให้ผลผลิตมังคุดมีคุณภาพและได้ปริมาณผลผลิตตามความต้องการหรือไม่ คือ สภาพภูมิอากาศที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพและปริมาณผลผลิตที่เก็บเกี่ยวได้โดยตรง อย่างไรก็ตามวิสาหกิจชุมชนฯ ซึ่งเป็นส่วนกลางน้ำของโซ่อุปทานมีการเตรียมการเพื่อจัดหาวัตถุดิบหลักจากหลายแหล่งโดยให้ความสำคัญกับแหล่งกลุ่มผู้ผลิตมังคุดในชุมชนเป็นอันดับแรก และรองลงมา คือ ไร่คัดบรรจุผลไม้ (ลัง) ในจังหวัดจันทบุรี จึงไม่พบปัญหาการจัดหาวัตถุดิบและการผลิตผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปไม่เพียงพอต่อความต้องการ

3. การผลิต (Make) กระบวนการผลิตในปัจจุบันมีการจัดการสถานที่สำหรับการแปรรูปและผลิตซีสมังคุดที่เรียกว่า “โรงขนม” ซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานและได้รับการรับรองจากองค์การอาหารและยา (อย.) นอกจากนี้ วิสาหกิจชุมชนฯ มีการขยายกลุ่มลูกค้าเป้าหมายจากเดิม คือ กลุ่มผู้สูงอายุขยายไปสู่กลุ่มวัยรุ่น มีการศึกษาลักษณะความต้องการของกลุ่มดังกล่าวและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองความต้องการ อย่างไรก็ตาม ยังพบปัญหาในเรื่องบรรจุภัณฑ์ทั้งในลักษณะบรรจุภัณฑ์ที่ห่อหุ้มและรักษาคุณภาพตัวผลิตภัณฑ์โดยตรง (Inner Packaging) ที่ยังขาดการบรรจุ การแกะ และการคงสภาพของรสชาติ รวมทั้งบรรจุภัณฑ์ภายนอก (Outer Packaging) ที่มีหน้าที่ปกป้องให้ผลิตภัณฑ์ภายในจากการกระแทกและรักษาสภาพให้คงเดิมจนกระทั่งถูกส่งถึงมือผู้บริโภค พบปัญหาเรื่องขนาดและรูปทรงของกล่องที่ทำให้ประสิทธิภาพในการบรรจุในลัง (Carton) ลดลง

4. การจัดส่ง (Delivery) วิสาหกิจชุมชนฯ รับผิดชอบกิจกรรมและต้นทุนการขนส่งทั้งวัตถุดิบจากแหล่งวัตถุดิบมายังโรงขนมเพื่อเข้าสู่กระบวนการแปรรูปและการผลิต และการจัดส่งผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าทั้งผู้ค้าปลีกและกลุ่มผู้บริโภคขั้นสุดท้ายด้วยตนเอง โดยการขนส่งวัตถุดิบและการจัดส่งผลิตภัณฑ์ให้กับผู้ค้าปลีกจะทำการขนส่งด้วยรถบรรทุกขนาด 4 ล้อของวิสาหกิจชุมชนฯ เอง สำหรับการจัดส่งผลิตภัณฑ์ให้กับกลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้บริโภคขั้นสุดท้ายใช้การจัดส่งในรูปแบบพัสดุ ซึ่งใช้บริการผู้ให้บริการขนส่งพัสดุเอกชนและไปรษณีย์ ซึ่งในส่วนนี้ลูกค้าเป็นผู้รับผิดชอบต้นทุนการจัดส่ง

5. การส่งคืน (Return) ในฐานะที่วิสาหกิจชุมชนฯ เป็นผู้ที่อยู่ในส่วนกลางน้ำของโซ่อุปทาน ดังนั้น “การส่ง” จึงมีความหมาย 2 ลักษณะ คือ 1) การส่งคืนวัตถุดิบให้กับเจ้าของวัตถุดิบ และ 2) การส่งคืนผลิตภัณฑ์ของลูกค้าให้กับวิสาหกิจชุมชนฯ ซึ่งจากการดำเนินงานจากอดีตจนกระทั่งปัจจุบันวิสาหกิจชุมชนฯ ยังไม่พบการส่งคืนวัตถุดิบให้กับเจ้าของวัตถุดิบและการส่งคืนผลิตภัณฑ์ของลูกค้า สาเหตุที่ยังไม่พบการส่งคืนวัตถุดิบจากวิสาหกิจชุมชนฯ ให้กับเจ้าของวัตถุดิบ เนื่องจากผลิตภัณฑ์มังคุดที่วิสาหกิจชุมชนฯ รับซื้อเป็นผลผลิตตกเกรดที่ไม่สามารถวางจำหน่ายในตลาดทั้งในและต่างประเทศได้แต่ยังคงคุณภาพเพียงพอต่อการใช้เป็นวัตถุดิบตั้งต้นในการแปรรูป ดังนั้นเมื่อผ่านกระบวนการทำความสะอาดและแกะเปลือกออกเหลือเฉพาะส่วนเนื้อมังคุด รวมทั้งผ่านการตรวจสอบคุณภาพด้วยการสังเกตจากตาเปล่าพบว่า สามารถนำเข้าสู่กระบวนการแปรรูปได้ จึงไม่มีการส่งคืนวัตถุดิบที่รับซื้อมาให้กับเจ้าของวัตถุดิบ

6. การจัดเตรียม (Enable) กระบวนการจัดเตรียมสำหรับวิสาหกิจชุมชนฯ มีเพียงการจัดหาที่มีการดำเนินการและมีการวางแผนดำเนินการ แต่ยังไม่พบในอีกหลายประเด็นที่วิสาหกิจชุมชนฯ ควรเตรียมการไว้สำหรับการดำเนินการ

ธุรกิจอย่างปลอดภัย อาทิ การจัดการด้านกฎเกณฑ์การดำเนินธุรกิจ การจัดการข้อมูล การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก การจัดการสัญญา การปฏิบัติตามระเบียบ และการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

สำหรับ 6 กระบวนการหลักซึ่งได้จากการวิเคราะห์แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทาน (SCOR Model) พบว่า ในแต่ละกระบวนการยังขาดเชื่อมโยงกัน จึงทำให้แต่ละหน่วยงานในโซ่อุปทานยังคงขาดการบูรณาการร่วมกัน ทำให้ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจไม่สามารถถูกยกระดับให้สูงขึ้นได้โดยง่าย

5.2 อภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบประเด็นสำคัญที่วิสาหกิจชุมชนฯ กำลังเผชิญและมีความสอดคล้องกับงานวิจัยอื่นที่ได้มีการศึกษาก่อนหน้านี้ ทั้งหมด 5 ประเด็น ดังนี้

1. การจัดการด้านการตลาด

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและวิกฤตเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อยอดขายผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชน ทำให้มีการปรับตัวด้วยการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เข้ามาช่วยเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ง่ายขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ยังคงต้องมีการพัฒนาด้านการตลาดในยุคดิจิทัลมากขึ้น โดยเฉพาะการทำความเข้าใจพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และการสร้างกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อดึงดูดความสนใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Netinant (2016) ที่มีการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค โดยพบว่า ผู้บริโภคมีการเปิดรับข้อมูลทางการตลาดผ่านอุปกรณ์สื่อสาร ทำให้มีพฤติกรรมการซื้อสินค้าผ่านทางช่องทางออนไลน์มากขึ้น โดยเฉพาะสินค้าประเภทอาหารและเครื่องดื่ม นอกจากนี้ หากธุรกิจมีการใช้ช่องทางการค้าออนไลน์ยิ่งควรให้ความสำคัญกับการออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่สอดคล้องกับช่องทางการจัดจำหน่าย (Nantasarn et al., 2021) ที่มีคู่แข่งจำนวนมากในปัจจุบัน

2. การออกแบบและพัฒนาบรรจุภัณฑ์

เนื่องจากบรรจุภัณฑ์เป็นเครื่องมือสำคัญในการรักษาคุณภาพสินค้าหลังจากกระบวนการแปรรูป รวมทั้งมีส่วนสำคัญในการปกป้องสินค้าในระหว่างการจัดส่ง ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนฯ ควรมีการพัฒนาและออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yimwattana et al. (2021) ซึ่งพบว่าปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาและออกแบบบรรจุภัณฑ์มักเกิดขึ้นในกลุ่มธุรกิจแปรรูปอาหารขนาดกลางและขนาดย่อม

3. การบริหารจัดการโซ่อุปทานฝั่งอุปสงค์และอุปทานที่ยังขาดความสอดคล้องกัน

เนื่องจากความสามารถในการพยากรณ์ปริมาณความต้องการของผู้บริโภคในตลาด รวมทั้งปริมาณและราคาของผลผลิตมีงอกซึ่งมีผลต่อการวางแผนการผลิตและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kamonlimsakun et al. (2017) พบปัญหาการจัดการอุปสงค์และอุปทานที่ไม่สอดคล้องกันของการปลูกข้าวในจังหวัดนครราชสีมา เนื่องจากความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และงานวิจัยของ (Ali & Aboelmegeed, 2021) ซึ่งมีการประยุกต์การจัดการโซ่อุปทาน 4.0 ในอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มได้พบปัญหาในลักษณะเดียวกัน

4. การบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชน

เป็นหนึ่งในปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key Success Factor) ของวิสาหกิจชุมชนฯ ซึ่งยังคงมีจุดอ่อนในด้านการผลิต ผลิตภัณฑ์แปรรูปซึ่งมีมูลค่าให้สามารถคงคุณภาพจนกระทั่งถึงมือผู้บริโภคและการบริหารการตลาดให้สอดคล้องกับภาวะการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pajit and Thongchot (2017) ได้ระบุว่า วิสาหกิจชุมชนฯ ใน

จังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่ายังมีปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน โดยเฉพาะการดำเนินงานโครงสร้างการบริหารและการตลาด จึงส่งผลให้การพัฒนาของวิสาหกิจชุมชนยังไม่ถึงขีดสุดของความสามารถ

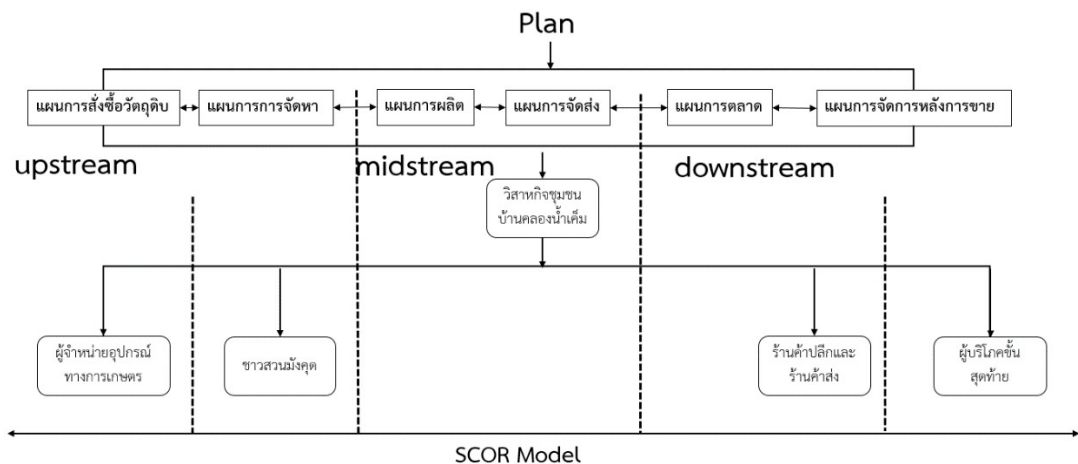
5. การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิศาสตร์

เนื่องจากความแปรปรวนของสภาพอากาศ (Climate Change) ส่งผลต่อจำนวนผลผลิตและราคาของวัตถุดิบหลัก นั่นคือมังคุด ซึ่งสอดคล้องกับ Thamma-apipon and Sitthiphakdee (2017) กล่าวว่า ปัญหาทางด้านสภาพภูมิศาสตร์ส่งผลกระทบต่อปริมาณและคุณภาพของผลผลิตมังคุดโดยตรง ซึ่งวิสาหกิจชุมชนฯ ต้องใช้ในการแปรรูปผลิตภัณฑ์ ดังนั้น จึงควรมีการกระจายความเสี่ยงด้วยการมองหาแหล่งวัตถุดิบสำรองสอดคล้องกับงานวิจัยของ Suwan-achariya et al. (2017) กล่าวถึงการจ้างบุคคลภายนอกเพื่อช่วยในการจัดหาวัตถุดิบและวางแผนการสั่งซื้อวัตถุดิบในระยะยาว

6. สรุปผลการวิจัย

การวิเคราะห์การจัดการโซ่อุปทานผลิตภัณฑ์แปรรูปจากมังคุดด้วย SCOR Model กรณีศึกษาผลิตภัณฑ์ซีสมังคุดของวิสาหกิจชุมชนฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การจัดการโซ่อุปทาน และการวิเคราะห์โซ่อุปทานด้วยแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน (Supply Chain Operations Reference: SCOR Model) ของผลิตภัณฑ์แปรรูปจากมังคุดของวิสาหกิจชุมชนฯ พบว่า การดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนฯ ยังต้องเผชิญกับปัจจัยอันเกิดจากทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ตลอดทั้งโซ่อุปทาน โดยในส่วนต้นน้ำวิสาหกิจชุมชนฯ มีการจัดหาวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการแปรรูปผลิตภัณฑ์ จากแหล่งผู้ผลิต คือ เกษตรกรชาวสวนมังคุดและโรงคัดบรรจุผลไม้ (ล้ง) ซึ่งเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในการการเพาะปลูก การดูแลรักษา และการเก็บเกี่ยว ซึ่งถือเป็นจุดแข็งของวิสาหกิจชุมชนฯ ในการเข้าถึงวัตถุดิบที่มีคุณภาพและราคาประหยัด อย่างไรก็ตาม ด้วยปัญหาปริมาณและราคาของผลผลิตมังคุดในแต่ละปีมีความไม่แน่นอน วิสาหกิจชุมชนฯ จึงควรพิจารณาแผนการจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากผู้จัดหาวัตถุดิบที่อาจส่งผลกระทบต่อต้นทุนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนฯ ได้ ส่วนกลางน้ำ วิสาหกิจชุมชนฯ ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการแปรรูปวัตถุดิบและต่อยอดผลิตภัณฑ์เป็นขนมขบเคี้ยว แต่พบว่ายังขาดการบูรณาการการใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยเข้ามาช่วยรวมทั้งขาดการออกแบบบรรจุภัณฑ์เพื่อป้องกันความเสียหายของสินค้าระหว่างการขนส่ง ซึ่งปัญหาในลักษณะเช่นนี้มักเกิดขึ้นในกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และส่วนปลายน้ำ วิสาหกิจชุมชนฯ ยังขาดการวางแผนการจัดการหลังการขาย โดยเฉพาะการจัดการกับส่งคืนสินค้า ซึ่งควรมีการศึกษาและปรับปรุงเพื่อทราบสาเหตุของความเสียหายของสินค้าซึ่งช่วยให้วิสาหกิจชุมชนฯ สามารถแก้ไขและป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำในอนาคตได้ และเมื่อใช้แบบจำลองอ้างอิงโซ่อุปทาน (SCOR Model) ในการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า กระบวนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนฯ ยังมีจุดที่สามารถพัฒนาได้โดยใช้ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวเป็นจุดเริ่มต้น (Starting Point) ในการปรับปรุง โดยเฉพาะการวางแผน (Plan) ซึ่งวิสาหกิจชุมชนฯ ควรมีการจัดทำแผนในด้านต่างๆ อาทิ แผนการสั่งซื้อวัตถุดิบ โดยอิงจากการพยากรณ์ปริมาณความต้องการสินค้าของผู้บริโภค แผนการจัดการจัดหา ในกรณีผลผลิตมังคุดและราคามีความไม่แน่นอน แผนการผลิตเพื่อให้มีผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและเพียงพอต่อความต้องการ แผนการจัดส่งเพื่อลดภาระค่าขนส่งของวิสาหกิจชุมชนฯ แผนการ

ตลาดเพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย แผนการจัดการหลังการขายเพื่อป้องกันและลดปัญหาข้อร้องเรียนจากลูกค้า และแผนการส่งเสริมซึ่งเกิดขึ้นในทุกข้อต่อของโซ่อุปทานที่ยังไม่ได้มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในปัจจุบัน



ภาพที่ 5 การประยุกต์แผนในโซ่อุปทานตามแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทาน (SCOR Model)

ที่มา: W. Jaiyen (personal communication, November 7, 2021)

จากภาพที่ 5 แสดงให้เห็นว่าหากวิสาหกิจชุมชนฯ มีการวางแผนการดำเนินงานตั้งแต่การสั่งซื้อวัตถุดิบ การจัดหา การผลิต การจัดส่ง (ผลิตภัณฑ์) การตลาด และการจัดการหลังการขาย จะช่วยให้วิสาหกิจชุมชนฯ สามารถเริ่มต้นการนำแนวคิดการจัดการโซ่อุปทานมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจของตนเองได้เนื่องจากแผนทั้งหมดนี้มีความเชื่อมโยงการดำเนินงานตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียตั้งแต่ผู้จำหน่ายอุปกรณ์ทางการเกษตร ชาวสวนมังคุด ร้านค้าปลีกและค้าส่ง และผู้บริโภคขั้นสุดท้าย

7. ข้อเสนอแนะ

7.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

แนวทางการพัฒนาเพื่อรองรับการเติบโตทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนฯ ในอนาคต พบว่า วิสาหกิจชุมชนฯ ควรจัดลำดับความสำคัญ เพื่อห่มเทพพยากรณ์และกำลังคนที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยแบ่งเป็น 3 อันดับ ดังนี้

อันดับที่ 1 การรักษาคุณภาพสินค้า สิ่งสำคัญที่ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ไม่สามารถคงคุณภาพได้หลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการผลิต คือ บรรจุภัณฑ์ วิสาหกิจชุมชนฯ ควรพัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้สามารถรักษารสชาติและปกป้องผลิตภัณฑ์จนกระทั่งถูกส่งถึงผู้บริโภคขั้นสุดท้ายซึ่งกระจายอยู่ทั่วประเทศได้ โดยผู้บริโภคกลุ่มนี้เข้าถึงผลิตภัณฑ์ผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายแบบออนไลน์ ซึ่งการละเลยคุณภาพของบรรจุภัณฑ์อาจส่งผลให้ผู้บริโภคไม่ได้รับผลิตภัณฑ์ตรงความต้องการ

อันดับ 2 การพัฒนาด้านการตลาด ในปัจจุบันวิสาหกิจชุมชนฯ เริ่มเปิดช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านออนไลน์ แต่อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ทางการตลาดในยุคปัจจุบันอาจมีความแตกต่างจากในอดีต เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การใช้แนวคิดการทำตลาดยุคใหม่จึงเป็นสิ่งที่วิสาหกิจชุมชนฯ ต้องเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อันดับ 3 การจัดการกระบวนการส่งคืน จากการศึกษาพบว่า วิสาหกิจชุมชนฯ ยังไม่มีการวางแผนและดำเนินการเกี่ยวกับกระบวนการส่งคืน ซึ่งในอนาคตหากธุรกิจมีการขยายขนาดมากขึ้นจากปัจจุบัน กระบวนการส่งคืนอาจกลายเป็นประเด็นสำคัญที่วิสาหกิจชุมชนฯ ควรทราบ ว่า ควรบริหารจัดการอย่างไรกับผลิตภัณฑ์ที่ถูกส่งกลับมา ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการบริหารการดำเนินงานและการสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริโภคซึ่งเป็นฐานลูกค้าสำคัญของวิสาหกิจชุมชนฯ

7.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป บทความวิจัยฉบับนี้ นำความรู้ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมาประยุกต์ใช้กับการจัดการโซ่อุปทานของสินค้าเกษตรและการประเมินโซ่อุปทานด้วยแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน (Supply Chain Operations Reference: SCOR Model) ซึ่งเป็นมุมมองร่วมกันที่สร้างประโยชน์และความสามารถในการแข่งขันได้ แต่ยังสามารถวิเคราะห์เชิงลึกได้มากกว่านี้ โดยนำองค์ประกอบสำคัญ 4 อย่าง ได้แก่ Performance Processes Practices และ People มาพิจารณาร่วมด้วย ซึ่งข้อจำกัดด้านระยะเวลา ต้นทุนค่าใช้จ่าย และการเก็บข้อมูลอยู่ในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส (COVID-19) ทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างครบถ้วน

นอกจากนี้ ในการศึกษาครั้งต่อไปยังสามารถทำการศึกษาประเด็นการพัฒนาบรรจุภัณฑ์เพื่อการรักษาคุณภาพสินค้าและปกป้องสินค้าในระหว่างการขนส่งและการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการทำตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศในยุคดิจิทัล (Digital Marketing) ที่เหมาะสมกับบริบทของวิสาหกิจชุมชนเพิ่มเติมได้

7.3 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

วิสาหกิจชุมชนในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการเติบโตมาจากธุรกิจครัวเรือน ดังนั้น การยกระดับธุรกิจให้มีความสามารถในการแข่งขันจึงต้องอาศัยความรู้ทางด้านการบริหารจัดการ การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน การบริหารจัดการและด้านการตลาด เข้ามาช่วยให้การดำเนินธุรกิจมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่ข้อค้นพบจากการศึกษาในพื้นที่พบว่า แม้วิสาหกิจชุมชนจะได้รับสนับสนุนจากภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายภาคส่วน แต่ในปัจจุบันพบว่า วิสาหกิจชุมชนหลายแห่งยังไม่สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างแท้จริง และเมื่อได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอก ส่งผลให้ขาดความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์ได้โดยง่าย

สำหรับวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองน้ำเค็มนับว่าเป็นวิสาหกิจชุมชนที่สามารถพึ่งพาตนเองได้และเปิดรับการสนับสนุนทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งประเด็นที่น่าสนใจ คือ การเปิดรับการสนับสนุนจากภาคเอกชนที่มีความชำนาญและประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจทั้งตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศมาแล้ว และสามารถเข้ามาให้ความช่วยเหลือด้วยการถ่ายทอดองค์ความรู้ในด้านกระบวนการดำเนินการ การเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การพัฒนา

รูปลักษณะของบรรจุกัณฑ์ให้ตรงใจผู้บริโภค และเครือข่ายในการทำธุรกิจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ได้มาจากประสบการณ์ของภาคเอกชนทั้งสิ้น

ดังนั้น ในการเสนอแนะเชิงนโยบายผู้วิจัยเล็งเห็นความสำคัญของภาคเอกชน ซึ่งอาจเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่และอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ว่ามีส่วนช่วยอย่างมากต่อการเติบโตของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ทั้งในแง่ของการเปิดโอกาสให้ธุรกิจขนาดเล็กได้เข้ามามีพื้นที่ในการแข่งขันเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์และการเข้าถึงความต้องการของร้านค้าที่ยังคงมีอยู่ในกลุ่มผู้บริโภคซึ่งอาจเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจ ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐอาจปรับบทบาทในการสนับสนุนจากรูปแบบเดิมที่ผ่านมา มาสู่การจับคู่ระหว่างธุรกิจที่มีความต้องการในการให้และรับความช่วยเหลือได้มีโอกาสได้เจอกันเพื่อพัฒนาและได้รับประโยชน์ร่วมกัน ผู้วิจัยเชื่ออย่างยิ่งว่ายังคงมีภาคเอกชนที่พร้อมให้การสนับสนุน เพราะความสำเร็จของการการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศมีอาจฝากไว้ในกลุ่มธุรกิจใดเพียงธุรกิจเดียว ดังนั้นการเติบโตของธุรกิจขนาดเล็กซึ่งเป็นกลไกขับเคลื่อนสำคัญย่อมมีส่วนช่วยให้ภาพรวมของเศรษฐกิจของประเทศให้มีความยั่งยืนต่อไปในอนาคตได้

8. กิตติกรรมประกาศ

บทความวิจัยฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของรายงานการวิจัย เรื่อง แนวทางการยกระดับธุรกิจเพื่อการส่งออกสินค้าเกษตรแปรรูปของวิสาหกิจชุมชนคลองน้ำเค็ม จังหวัดจันทบุรี โดยได้รับการสนับสนุนงบประมาณการวิจัยจากเงินรายได้ส่วนงานของคณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองน้ำเค็ม อำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี ที่ปรึกษาโครงการวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่สนับสนุนให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

9. เอกสารอ้างอิง

- Ali, I. & Aboelmaged, M. G. S. (2021). Implementation of supply chain 4.0 in the food and beverage industry: perceived drivers and barriers. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 4(7), 1426-1443. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2020-0393>
- Alimo, P. K. (2021). Reducing postharvest losses of fruits and vegetables through supply chain performance evaluation: an illustration of the application of SCOR model, *Journal of Logistics Systems and Management*, 38(3), 384-407. <https://doi.org/10.1504/IJLSM.2020.10023883>
- Baimai, C. & Trongwattanawut, S. (2018). Productivity Improvement for Small Organic Rice Mills in Chiang Mai Province Using SCOR Model, *RMUTT Global Business and Economics Review*, 13(1), 123-138.

- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I. & Rahman, M. (2020). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business insight*, 6(1), 55-73.
- Booms, B.H. and Bitner, M.J. (1981). *Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms*. In: Marketing of Services, American Marketing Association, Chicago, 47-51.
- Chantharat, M. & Maikansarn, V. (2019). Upstream Supply Chain analysis of Sangyod Muang Phatthalung Rice Using SCOR Model, *Panyapiwat Journal*, 11(1), 127-138.
- Delipinar, G. E. & Kocaoglu, B. (2016). Using SCOR model to gain competitive advantage: A Literature review. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229(2016), 398 – 406
- Department of Agricultural. (2005). *Community Enterprise Promotion Act, B.E. 2548 (2005)*.
<http://web.krisdika.go.th/data/law/law2/%CA69/%CA69-20-2548-a0001.htm>
- Drucker, P. F., (1974). *Management: tasks. Responsibilities. Practices*. New York, Harper & Row.
- Georgise, F.B., Wuest,T. & Wuest, K. D., (2016). SCOR model application in developing countries: challenges & requirements, *Production Planning and Control*.
<http://doi.org/10.1080/09537287.2016.1230790>
- Hassachu, M. & Innawong, B. (2020). *A Study on analyzing the supply chain and value chain for developing the community enterprises and one Tambon one Product* [Master's thesis, Silpakorn University]. Silpakorn University Library.
<http://www.sure.su.ac.th/xmlui/handle/123456789/25041?attempt=2&>
- Jinaboon, C. (2013). Mangosteen Supply Chain Management for Export: ole of social organization and modern supply chain, *MFU Connexion: Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(2), 99-122.
- Kamonlimsakun, S., Watcharakietisak, T., Kitatron, D. & Techateerapreda, S. (2017). Rice Logistics and Supply Chain Management in Nakhon Ratchasima Province: Current Situation, Relations, Problems and Development Guidelines, *Suranaree Jurnal Social Science*, 11(2), 119-143.
- Namugenyi, C., Nimmagadda, S. L., & Reiners, T. (2020). Design of a SWOT Analysis Model and its Evaluation in Diverse Digital Business Ecosystem Contexts, *Procedia Computer Science*, 159, 1145–1154. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.283>
- Nantasarn, M., Khamkula, K. & Boonsrichana, T. (2021). *Development of packaging and marketing channel of Mahachanok mango Processing in commercial market at Na Chueak district Maha Sarakham province*. Rajabhat Maha Sarakham University.
- Nanthapodej, R., Phutthala, S. and Pattanapairoj, S. (2006). Principle of Supply Chain Operations Reference (SCOR) Model, *KKU Engineering Journal*, 33(4), 325- 335.
- Netinant,P. (2016). Correlation of Marketing Communication Tool Exposure and Buying Behavior of “Gen Y”, *Panyapiwat Journal*, 8(Special Issue), 208-222.

- Nongbua, B., Aungsuratana, A., & Saridnirun, P. (2017). Capability Development in Export Mangosteen Production through Supply Chain, Muang District, Chanthaburi Provincial Areas. *Veridian E-Journal*, 10(1), 807-821.
- Office of Agricultural Economics. (2020). *Mangosteen: Perennial Fruitful area, yield and yield per rai in 2020*. https://www.oae.go.th/assets/portals/1/fileups/prcaidata/files/1_mangosteen2563.pdf
- Ommani, A. R. (2011). Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for farming system businesses management: Case of wheat farmers of Shadervan District, Shuster Township, Iran. *African Journal of Business Management*, 5(22), 9448-9454.
- Paijit, P. & Thongchot, C. (2017). Management Processes Affecting Surathani Community Enterprises, Manufacturing Groups and Food Production Effectiveness, *Journal of Management Sciences*, 4 (2), 175-204.
- Phadermrod, B., Crowder, R. M. & Wills, G. B. (2016). Importance-Performance Analysis based SWOT analysis, *International Journal of Information Management*, 4, 194-203.
<http://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009>
- Porter, M.E. (2008). "The Five Competitive Forces That Shape Strategy." Special Issue on HBS Centennial. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Samejima, M., Shimizu, Y., Akiyoshi, M., & Komoda, N. (2006). SWOT analysis support tool for verification of business strategy. *IEEE International Conference on Computational Cybernetics*, <http://doi.org/10.1109/ICCCYB.2006.305700>
- Strategy and Information Group for Development of Chanthaburi Province. (2011). *Report on project performance according to the action plan Government officials for the fiscal year B.E. 2562*. http://www.chanthaburi.go.th/files/com_news_struct/2020-07_639d2bcbd91723e.pdf
- Suwan-achariya, C., Latae, K., & Suwanmanee, N. (2018). Ways to Prevention the Shortage of Raw Materials for Processed Seafood Product, *Payup University Journal*, 28(2), 159-171.
- Thailand Development Research Institute. (2017). *Logistics and Supply Chain Management of Agricultural Products Project*. <https://tdri.or.th/wp-content/uploads/2012/09/a148.pdf>.
- Thamma-apipon, S., & Sitthiphakdee, N. (2017). The Adaptability of the Mangosteen Farmers to Climate Change, Case Study: Bok-Krai Community, Tambon Nam-Jeut, Amphoe Kra-Buri, Ranong Province. *Veridian E-Journal*, 10(3), 1350-1359.
- The Association for Operations Management. (2017). *Supply Chain Operations Reference Model: SCOR Version 12.0*. <http://www.apics.org/docs/default-source/scor-training/scor-v12-0-framework-introduction.pdf?sfvrsn=2>

Vorst, J. V. (2004). *Supply Chain Management: theory and practices*. Wageningen University.

<https://www.researchgate.net/publication/40122004>

Yimwattana, S., Sriwilai, S., Netsawang, P., Dokmai, A. & Thaneenoppawong, T. (2021). The Development of Packaging and Branding Design for Processed Banana Products from Mueang Wiset ChaiChan, AngThong Province, *Journal of Management Science Review*, 23(1), 1-12.

ประวัติแนบท้ายบทความ



Name and Surname: Pannakorn Tonglim

Highest Education: Master of Science (Logistics and Transport Management)

University or Agency: Burapha University

Field of Expertise: International Business Administration and Logistics Management

Address: 169 Long Hard-Bangsaen Road Tambon Saensuk Amphoe Muang Chonburi

E-mail: pannakorn.to@go.buu.ac.th

