

การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลองกอง
ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด จังหวัดยะลา

นายประเสริฐ ธีระนุ้ย

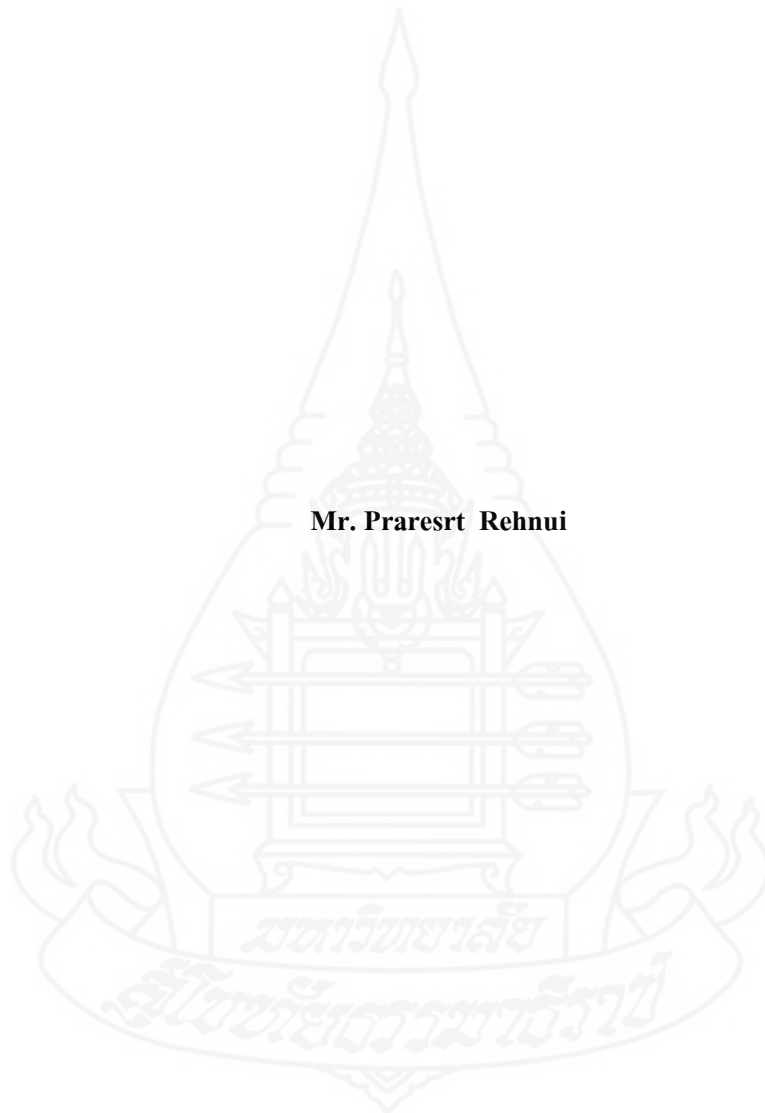


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2559

**Logistics and Supply Chain Business Management for Collecting Longkong
by Yala Agricultural Cooperatives Federation Limited., Yala Province**

Mr. Praesrt Rehnui




An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration in Cooperatives
School of Agriculture and Cooperatives
Sukhothai Thammathirat Open University

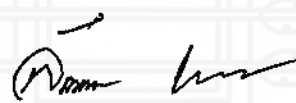
2016

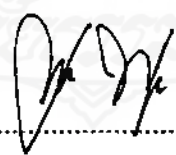
หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลงกอง
ของชุมชนสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด จังหวัดยะลา
ชื่อและนามสกุล นายประเสริฐ เรือน้อย
แขนงวิชา สหกรณ์
สาขาวิชา เกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์สังเสริม หอมกลิ่น

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 29 สิงหาคม 2560

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์สังเสริม หอมกลิ่น)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ลัดดา พิศาลบุตร)


.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.มณจิรา พุทชาคำ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลองกองของชุมชนสหกรณ์
การเกษตรยะลา จำกัด จังหวัดยะลา

ผู้ศึกษา นายประเสริฐ เรือน้อย รหัสนักศึกษา 2589001888 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต(สหกรณ์)

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์สังเสริม หอมกลิ่น **ปีการศึกษา** 2559

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากระบวนการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลองกองของชุมชนสหกรณ์ 2) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลองกองของชุมชนสหกรณ์ และ 3) เสนอแนะแนวทางการลดต้นทุนการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลองกองของชุมชนสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด จังหวัดยะลา

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ ประชากรที่ศึกษา คือ กรรมการดำเนินการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์สมาชิก และผู้รวบรวมลองกองของชุมชนสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด โดยเจาะจงเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องจำนวน 14 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง และการรวบรวมข้อมูลทางการเงินของชุมชนสหกรณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการจัดกลุ่ม และวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษา พบว่า 1) ชุมชนสหกรณ์ดำเนินธุรกิจรวบรวมลองกองตั้งแต่ปี 2555 เป็นต้นมา เป็นศูนย์กระจายสินค้าของสหกรณ์ รวบรวมลองกองในเดือน สิงหาคม ถึง ตุลาคม ของทุกปี ถ้าเฉพาะธุรกิจนี้ ปี 2558 จำนวน 835,000 บาท และ ปี 2559 จำนวน 995,000 บาท กระบวนการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลองกองของชุมชนสหกรณ์ ประกอบด้วย **ต้นน้ำ** ได้แก่ เกษตรกรผู้ปลูกลองกอง และสหกรณ์สมาชิกของชุมชนสหกรณ์ทำหน้าที่เป็นผู้รวบรวมลองกองจากเกษตรกร บรรจุลองกองใส่ตระกร้าผลไม้ปิดคลุมด้วยผ้า ขนส่งด้วยรถบรรทุก 20-30 ตระกร้าต่อคันมาส่งชุมชนสหกรณ์ **กลางน้ำ** ชุมชนสหกรณ์ทำหน้าที่รวบรวมลองกอง คัดแยกขนาดเบอร์ 1 2 และ 3 บรรจุกล่องกระดาษลูกฟูกตราสัญลักษณ์ของชุมชนสหกรณ์ กล่องละ 10 กิโลกรัม และขนส่งด้วยรถบรรทุกให้เครือข่ายสหกรณ์เดือนละ 10-15 คัน ซึ่งประสานกับเครือข่ายสหกรณ์ปลายทางไว้ล่วงหน้า **ปลายน้ำ** การจำหน่ายลองกองได้แก่ เครือข่ายสหกรณ์ในแต่ละภูมิภาค ร้อยละ 90 และลูกค้ารายย่อยร้อยละ 10 ของลองกองทั้งหมด 2) ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลองกอง คือ (1) ลองกองที่รวบรวมได้ส่วนใหญ่เป็นเบอร์ 3 ซึ่งขายได้ในราคาถูก สาเหตุเนื่องจากจากการขนส่ง (2) ลองกองมีจำนวนน้อยลงในอนาคตจะขาดตลาด เนื่องจากเกษตรกรบางส่วนปลูกพืชเศรษฐกิจชนิดอื่น (3) ต้นทุนค่าจ้างคนงานเพิ่มขึ้นสูงเนื่องจากการเปลี่ยนชนิดบรรจุภัณฑ์ และ (4) ค่าใช้จ่ายในการขนส่งสูงเนื่องจากชุมชนสหกรณ์ไม่มีรถบรรทุก 3) แนวทางการลดต้นทุนการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลองกอง ได้แก่ (1) ส่งเสริมให้สหกรณ์สมาชิกผู้รวบรวมลองกองเพิ่มคุณภาพผลผลิตลองกองตั้งแต่กระบวนการเพาะปลูก และเก็บเกี่ยวของเกษตรกรจนถึงกระบวนการขนส่ง (2) ชุมชนสหกรณ์ต้องวางแผนการรวบรวมผลผลิตลองกองให้สอดคล้องกับปริมาณความต้องการของตลาดที่ยังเกินกว่าปริมาณที่รวบรวมได้ และจัดการระยะเวลาการรวบรวมสู่การจำหน่ายในระยะสั้น และเสียหายน้อยที่สุด (3) จัดหากล่องบรรจุภัณฑ์ที่มีความแข็งแรงและมีหลายขนาดมากขึ้น และ (4) ชุมชนสหกรณ์ควรจัดหารถบรรทุกเพื่อลดต้นทุนการขนส่งและรวบรวมผลผลิตอื่นได้ด้วย

คำสำคัญ โลจิสติกส์ โซ่อุปทาน ธุรกิจรวบรวมลองกอง ชุมชนสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด จังหวัดยะลา

Independent Study title: Logistics and Supply Chain Business Management for Collecting Longkong by Yala Agricultural Cooperatives Federation Limited., Yala Province

Author: Mr Prasert Rehnui; **ID:** 2589001888;

Degree: Master of Business Administration (Cooperatives);

Independent Study advisor: Songserm Homglin, Associate Professor;

Academic year: 2016

Abstract

The purposes of this study were to 1) study process of logistics and supply chain business management for collecting Longkong by Yala Agricultural Cooperatives Federation Ltd.; 2) study problems and obstacles of logistics and Supply Chain Business Management and 3) suggest the guideline to reduce cost of logistics and supply chain business management for collecting Longkong by Yala Agricultural Cooperatives Federation Limited.

This was a quantitative and qualitative research. Studied population included the committees, staffs members and Longkong collections of Yala Cooperatives Federation Ltd. Only 14 relevant persons were selected by purposive sampling. Instrument was structured interview as well as the Cooperatives' financial data collection. Qualitative data analysis was conducted by grouping and contents analysis.

Results were as follows; 1) since 2012, the Cooperatives Federation have run collecting Longkong business to serve as its goods' distribution center, collecting Longkong from August to October every year. For profit gained from this business, they gained 835,000 baht in 2015, and 995,000 baht in 2016. Process of logistics and supply chain business management for collecting Longkong by Yala Agricultural Cooperatives Federation Limited composed of the following. **Upstream:** i.e. Longkong production farmers and the Cooperatives to act as Longkong collectors, collecting Longkong from farmers and packaging 20-30 Longkong baskets for further delivery to the Cooperatives by trucks; **Midstream:** the Cooperatives Federation collected Longkong, selected size 1,2 and 3 and packaged in 10 kg. paper boxes with the Cooperatives logo then delivered by 10-15 trucks for month to the downstream Cooperatives network through advance coordination, **downstream** which was selling Longkong i.e. the Cooperatives network in each region 90% and 10% of retail customers of all Longkong. 2) Problems and obstacles of logistics and supply chain business management for collecting Longkong by Yala Agricultural Cooperatives Federation Limited were (1) most of the collected Longkong was size 3 which was sold quite cheap due to delivery problem. (2) Longkong would become less in the future and out of stock as some farmers turned to plant another economic crops, (3) high cost of labor because the change of packaging, and (4) high cost of logistics because the Cooperatives Federation did not own any truck. 3) Guidelines to reduce cost of logistics and supply chain business management for collecting Longkong by Yala Agricultural Cooperatives Federation Limited included (1) encouraging the Cooperatives members to collect Longkong and increase production quality starting from cultivation process, harvest until logistics process, (2) the Cooperatives should plan ahead collecting Longkong yield in line with marketing demand that beyond collectable quantity, then to manage collecting period towards short selling time with the least loss. (3) Provision of stronger packaging boxes with diverse sizes, and (4) the Cooperatives Federation should have provided trucks to reduce logistics cost and make collecting other products possible.

Keywords: Logistics, Supply Chain, Collecting Longkong Business, Yala Agricultural Cooperatives Federation Ltd., Yala Province.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์อย่างดียิ่งจากรองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น รองศาสตราจารย์ลัดดา พิศาลบุตร ตลอดจนอาจารย์แขนงวิชาสหกรณ์ทุกท่าน ซึ่งได้กรุณาให้ความรู้ คำแนะนำ คำปรึกษาตลอดจนตรวจสอบแก้ไขเพื่อให้ได้รายงานที่มีความถูกต้องสมบูรณ์ในเนื้อหาและมีคุณค่าควรแก่การนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์ต่อไป ผู้ศึกษาจึงขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านอาจารย์มา ณ โอกาสนี้

นอกจากนี้ ผู้ศึกษากราบขอบพระคุณ คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่และสมาชิกชุมนุมสหกรณ์เกษตร ยะลา จำกัดทุกท่าน ซึ่งผู้ศึกษาได้รับความร่วมมืออย่างดียิ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูล จึงขอขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้ รวมถึงเพื่อนนักศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่คอยติดตามให้ความช่วยเหลือ จนทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณทุกท่านที่มีส่วนช่วยให้การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลงได้ ผู้ศึกษาหวังว่าการค้นคว้าอิสระครั้งนี้คงมีประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผู้ที่สนใจจะศึกษาเกี่ยวกับเรื่องเช่นเดียวกันนี้ต่อไป

ประเสริฐ ธีระนุ้ย

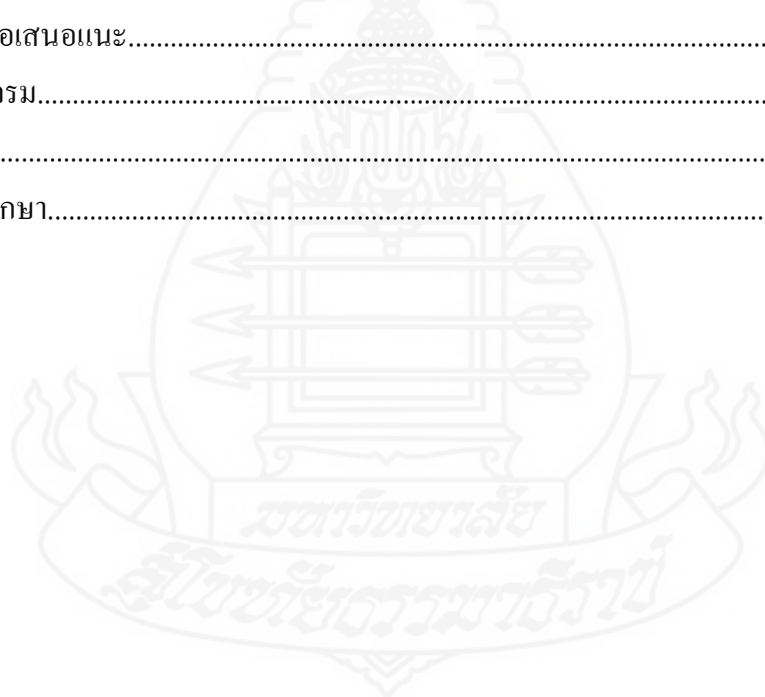
สิงหาคม 2560

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
กรอบแนวคิดการศึกษา.....	3
ขอบเขตการศึกษา	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	6
แนวคิดห่วงโซ่อุปทานและการจัดการโลจิสติกส์.....	6
ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับคลังสินค้า และธุรกิจรวบรวมคลังสินค้า.....	30
บริบทของของชุมชนสหกรณ์การเกษตรระยอง จำกัด.....	34
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	35
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	39
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	39
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	40
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	40
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	41

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	42
บริบทของชุมชนสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด.....	42
กระบวนการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลองกอง ของชุมชนสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด.....	55
ปัญหาอุปสรรคของการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานของธุรกิจรวบรวมลองกอง.....	70
แนวทางลดต้นทุนการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลองกอง.....	71
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	73
สรุปผลการศึกษา.....	73
อภิปรายผลการศึกษา.....	77
ข้อเสนอแนะ.....	78
บรรณานุกรม.....	81
ภาคผนวก.....	84
ประวัติผู้ศึกษา.....	88



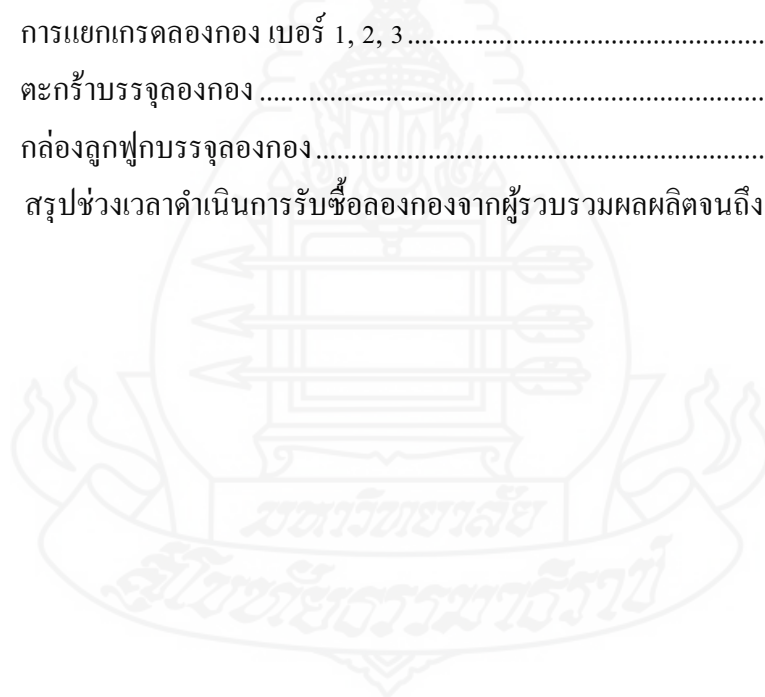
สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 4.1	ข้อมูลการซื้อ-ขาย ลงกอง ตามบันทึกข้อตกลงซื้อ-ขาย ลงกอง ระหว่างชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด กับ เครือข่ายสหกรณ์ต่างจังหวัด....43	
ตารางที่ 4.2	รายละเอียดมูลค่าการจำหน่ายสินค้า จำแนกตามประเภทธุรกิจ ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 และ 31 ธันวาคม 2559.....44	
ตารางที่ 4.3	งบแสดงฐานะการเงินของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 และ 31 ธันวาคม 2559.....45	
ตารางที่ 4.4	งบกำไรขาดทุน ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558 และ 31 ธันวาคม 2559..... 47	
ตารางที่ 4.5	กำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2558 และ 31 ธันวาคม 2559.....48	
ตารางที่ 4.6	ข้อมูลการส่งลงกอง ให้กับสหกรณ์เครือข่ายเดือนสิงหาคม ถึง ตุลาคม 2558.....51	
ตารางที่ 4.7	ข้อมูลการส่งลงกอง ให้กับสหกรณ์เครือข่ายเดือนสิงหาคม ถึง ตุลาคม 2559.....51	
ตารางที่ 4.8	รายละเอียดกำไร (ขาดทุน) ธุรกิจ เฉพาะธุรกิจรวบรวมลงกอง ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด.....53	
ตารางที่ 4.9	การจำหน่าย ต้นทุน และผลตอบแทน (ต่อ กก.) เฉพาะธุรกิจรวบรวมลงกอง ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด.....54	
ตารางที่ 4.10	สรุปขั้นตอนการดำเนินการในแต่ละโซ่อุปทาน ข้อค้นพบ และแนวทางพัฒนา.....64	

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	3
ภาพที่ 2.1 โครงข่ายโซ่อุปทาน.....	10
ภาพที่ 2.2 กระบวนการจัดการของผู้ที่เกี่ยวข้องในโซ่อุปทานธุรกิจผลไม้สด	11
ภาพที่ 2.3 ระบบโซ่อุปทานแบบพื้นฐาน.....	12
ภาพที่ 2.4 แบบจำลองทั่วไปของโซ่อุปทาน.....	14
ภาพที่ 2.5 Value Chain (การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า).....	16
ภาพที่ 4.1 โครงสร้างการบริหารธุรกิจรวบรวมลองกอง.....	50
ภาพที่ 4.2 กระบวนการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลองกอง ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด	55
ภาพที่ 4.3 การแยกเกรดลองกอง เบอร์ 1, 2, 3	58
ภาพที่ 4.4 ตะกร้าบรรจุลองกอง	60
ภาพที่ 4.5 กล่องลูกฟูกบรรจุลองกอง	60
ภาพที่ 4.6 สรุปช่วงเวลาดำเนินการรับซื้อลองกองจากผู้รวบรวมผลผลิตจนถึงผู้ซื้อ.....	63



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ผลิตผลทางการเกษตรที่มีความต้องการการจัดการด้านโลจิสติกส์สูงที่สุดคือผลผลิตผลไม้สด เนื่องจากเป็นสินค้าที่มีอายุสั้น เน้นเสียและบอบช้ำง่าย หากสามารถจัดการได้ดีจะเป็นช่องทางสร้างรายได้เข้าประเทศได้อย่างมหาศาล

ปัจจุบันเกษตรกรผู้ปลูกผลไม้ได้ประสบกับปัญหาวิกฤติด้านผลผลิต ลอกลง ล้นตลาด ส่งผลให้เกษตรกรขายผลไม้ได้ในราคาที่ต่ำ หลายหน่วยงานภาครัฐจึงได้พยายามเร่งแก้ไขปัญหาดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นนโยบายให้กระทรวงพาณิชย์และกรมส่งเสริมสหกรณ์เข้าไปดูแลเรื่องราคาให้ขึ้นไปตามกลไกตลาด หรือนโยบายการแปรรูปสินค้าเกษตรกรรม รวมถึงนโยบายด้านกระจายผลผลิตล่อกลงไปยังจังหวัดต่างๆ อย่างไรก็ตาม นโยบายต่างๆ ที่กล่าวมาเป็นเพียงนโยบายเพื่อการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่มิใช่เป็นนโยบายการแก้ปัญหาผลผลิตล่อกลงอย่างแท้จริง ด้วยเหตุนี้ชุมนุมสหกรณ์เกษตรกรระยะเวลากำกัฏ ซึ่งเป็นสถาบันของเกษตรกรประกอบไปด้วยสมาชิก คือ สหกรณ์การเกษตรในระดับอำเภอทั้งจังหวัดจำนวน 19 สหกรณ์รวมตัวกันเป็นชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระยะเวลากำกัฏ และให้ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระยะเวลากำกัฏ ทำหน้าที่รวบรวมล่อกลงเพื่อจัดจำหน่าย เพื่อแก้ปัญหาให้กับเกษตรกรซึ่งเป็นสมาชิกสหกรณ์ทั้งระบบอย่างยั่งยืน

แนวคิดการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SCM) ถูกนำมาใช้ในธุรกิจและอุตสาหกรรมต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันรุนแรงการจัดการโซ่อุปทานเป็นการเชื่อมโยงกระบวนการดำเนินงานธุรกิจทุกขั้นตอนที่เกี่ยวข้องด้วยกันเป็นห่วงโซ่หรือเครือข่ายให้เกิดการประสานงานกันอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ต้นน้ำซึ่งเป็นแหล่งกำเนิดของสินค้าและวัตถุดิบ (Origin Upstream) จนสินค้าหรือวัตถุดิบนั้นได้มีการเคลื่อนย้าย จัดเก็บและส่งมอบในแต่ละช่วงของโซ่อุปทานจนสินค้าได้ส่งมอบไปถึงผู้รับคนสุดท้าย (Customers Downstream) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งในเชิงต้นทุนและระยะเวลาในการส่งมอบ (ธนิต โสรัตน์, 2550 : 68)

การจัดการโซ่อุปทานของธุรกิจรวบรวมล่อกลง เพื่อให้การจัดการผลผลิตจากแหล่งผลิตไปสู่ผู้บริโภคปลายทางเกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น อันจะส่งผลให้เกษตรกรมีรายได้เพิ่มขึ้นและมีความมั่นคงในอาชีพซึ่งในส่วนนี้ สหกรณ์ต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเข้าช่วยเหลือให้สมาชิกเกษตรกรได้รับโอกาสในการพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด เป็นสถาบันของเกษตรกรมีสมาชิกประกอบไปด้วยสหกรณ์ภาคการเกษตรจำนวน 19 สหกรณ์แต่ละสหกรณ์มีสมาชิกเป็นเกษตรกร ประกอบไปด้วยสหกรณ์การเกษตรแต่ละอำเภอทุกอำเภอในจังหวัดยะลา ครอบคลุมทั้งจังหวัด ซึ่งทำหน้าที่การตลาดเพื่อยกระดับสินค้าเกษตรให้สูงขึ้นเพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่สมาชิกและเกษตรกรในพื้นที่ โดยการรวบรวมลงกองซึ่งเป็นสินค้าเกษตรในพื้นที่เพื่อกระจายออกต่างจังหวัดและเพื่อช่วยเหลือทางการตลาดของสมาชิกสหกรณ์และเกษตรกรในพื้นที่ ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด จำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอเพื่อธุรกิจขององค์กรมีความเข้มแข็งมั่นคง และส่งเสริมความเข้มแข็งของสหกรณ์สมาชิกได้หากนำเอาหลักการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานมาปรับใช้กับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ จะช่วยให้ชุมนุมสหกรณ์สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ลดต้นทุนรวม และเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ โดยชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด จะเป็นตัวกลางในการนำเอากระบวนการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานมาใช้ในธุรกิจรวบรวมลงกองจากเครือข่ายสหกรณ์สมาชิกในจังหวัด ส่งไปยังเครือข่ายสหกรณ์ต่างจังหวัด ในราคาเท่าเทียมกับตลาดในพื้นที่

ผู้ศึกษาในฐานะผู้จัดการชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด เห็นความสำคัญของการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานในการทำธุรกิจรวบรวมลงกอง ว่าชุมนุมสหกรณ์มีการจัดการในแต่ละโซ่อุปทานอย่างไร ลักษณะหรือรูปแบบของความสัมพันธ์หรือเชื่อมโยง ระหว่างต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำของธุรกิจ และปัญหาอุปสรรคในการจัดการโซ่อุปทาน โดยจะนำผลการศึกษาที่ได้ไปกำหนดเป็นแนวทางในการลดต้นทุนการจัดการโซ่อุปทานเพื่อสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขันและลดต้นทุนดำเนินการธุรกิจรวบรวมลงกองแก่ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด และสหกรณ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลดีต่อสมาชิกของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด และเกษตรกรในพื้นที่อีกด้วย

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

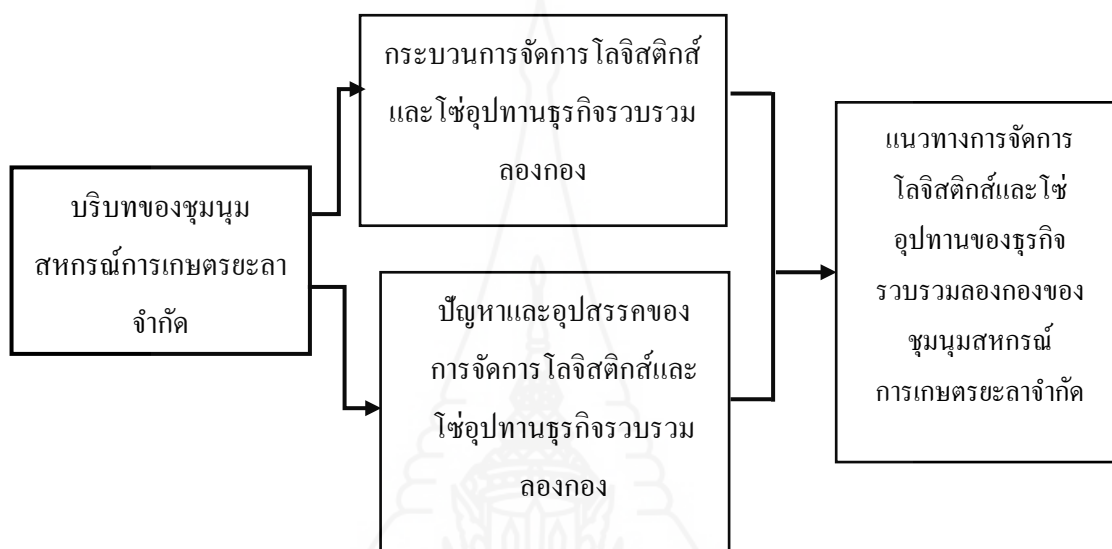
2.1 เพื่อศึกษากระบวนการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลงกองของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด

2.2 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลงกองของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด

2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางการลดต้นทุนการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลงกองของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จึงกำหนดกรอบแนวคิดการศึกษา ดังนี้



ภาพ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. ขอบเขตการศึกษา

ในการศึกษาเรื่อง การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลองกองของชุมชนสหกรณ์การเกษตรระยะ จำกัด ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตการศึกษา ดังนี้

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลองกองของชุมชนสหกรณ์การเกษตรระยะ จำกัด ประกอบด้วย 1) การจัดหาผลผลิต 2) การรวบรวมลองกอง 3) การจัดการคลังสินค้า 4) การจัดจำหน่าย และศึกษาปัญหา อุปสรรค แนวทางการพัฒนาโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลองกองของชุมชนสหกรณ์การเกษตรระยะ จำกัด

4.2 ขอบเขตพื้นที่

ศึกษาเฉพาะชุมชนสหกรณ์การเกษตรระยะ จำกัด

4.3 ขอบเขตด้านประชากร

ศึกษากลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กรรมการดำเนินการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และสมาชิกที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจรวบรวมลอมกองของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด

4.4 ขอบเขตด้านเวลา

ช่วงเดือนมิถุนายน ถึง สิงหาคม 2560

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 ชุมชนสหกรณ์ หมายถึง ชุมชนสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด จังหวัดยะลา

5.2 สหกรณ์ หมายถึง สหกรณ์สมาชิกชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด

5.3 บริบทสหกรณ์ หมายถึง ข้อมูลพื้นฐานทั่วไป สารสนเทศและการดำเนินงานเกี่ยวกับธุรกิจรวบรวมลอมกอง ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด

5.4 การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน หมายถึง การดำเนินการของกระบวนการต่างๆ ในโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลอมกอง ซึ่งประกอบด้วย 1) การจัดหาผลผลิต 2) การรวบรวมลอมกอง 3) การจัดการคลังสินค้า 4) การจัดจำหน่าย

5.5 การจัดหาผลผลิต หมายถึง กระบวนการดำเนินการให้ได้มาซึ่งลอมกอง เพื่อทำการรวบรวม

5.6 การรวบรวมลอมกอง หมายถึง กระบวนการดำเนินการในการรวบรวมลอมกองเพื่อการจัดจำหน่าย

5.7 การจัดการคลังสินค้า หมายถึง กระบวนการควบคุมปริมาณและระยะเวลาในการจัดเก็บลอมกองเพื่อรอการจัดจำหน่าย

5.8 การจัดจำหน่าย หมายถึง กระบวนการในการส่งมอบลอมกองถึงมือผู้ซื้อ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการรับคำสั่งซื้อ การขนส่ง

5.9 ต้นน้ำ หมายถึง แหล่งผลิตลอมกอง ได้แก่ สมาชิกของสหกรณ์สมาชิกและเกษตรกรทั่วไป

5.10 กลางน้ำ หมายถึง ผู้รวบรวมผลผลิตในขั้นต้นจากต้นน้ำ การรวบรวมผลผลิต และการจัดการคลังสินค้าลอมกองของสหกรณ์

5.11 ปลายน้ำ หมายถึง การจัดจำหน่ายลอมกองของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ผู้บริหารสหกรณ์ได้ทราบการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไขปัญหาและพัฒนาการจัดการโซ่อุปทานของธุรกิจรวบรวมลونغกองของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด

6.2 สำนักงานสหกรณ์จังหวัดได้เป็นแนวทางในการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ธุรกิจรวบรวมลونغกองแก่สหกรณ์อื่น

6.3 สหกรณ์สมาชิกสามารถรวบรวมผลผลิตลونغกองได้ตามความต้องการของตลาด และได้ในราคาที่เป็นธรรม รวดเร็ว มีผลให้สหกรณ์สามารถสนองความต้องการของสมาชิกและเกษตรกรผู้ปลูกได้อีกด้วย



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษากระบวนการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลงของ ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนากรอบแนวคิด และเป็นแนวทางในการศึกษา ซึ่งได้สรุปประเด็นที่สำคัญ 4 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดโซ่อุปทานและการจัดการโลจิสติกส์
2. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับคลังสินค้า และธุรกิจรวบรวมลง
3. บริบทของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดโซ่อุปทานและการจัดการโลจิสติกส์

1.1 ความเป็นมาของการจัดการโซ่อุปทาน

ไพรัช วงศ์ยุทธ ไกร (2551: 6-10) ได้รวบรวมความเป็นมาของการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ไว้ดังนี้

การจัดการโซ่อุปทานเริ่มขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ.1980ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งในญี่ปุ่นก็ให้ความสนใจกันมากและถือว่าเป็นวิธีในการบริหารธุรกิจแบบหนึ่ง กระบวนการตั้งแต่การจัดซื้อวัตถุดิบและชิ้นส่วนการผลิตในสายการผลิต การประกอบชิ้นงานเป็นสินค้าสำเร็จรูป กระทั่งการจัดส่งสินค้าจนถึงผู้บริโภค ทุกกระบวนการของระบบงานที่ทำต่อเนื่องกันนี้รวมเรียกว่า การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) แต่เดิมการจัดซื้อ การผลิต และการจัดส่งสินค้าเป็นระบบงานที่แยกกันทำ มีส่วนเกี่ยวเนื่องกันน้อย จึงเป็นสาเหตุให้เกิดสินค้าตกค้างอยู่ในระบบ ไม่ว่าจะ เป็นสินค้ากึ่งสำเร็จรูป (Semi Finish Goods) สินค้าสำเร็จรูป (Finish Goods) และสินค้าที่อยู่ในตลาด ในขั้นตอนการขายไม่สามารถปรับให้อุปสงค์และอุปทานเท่ากันได้ ทำให้เกิดการสูญเสียในธุรกิจ ไม่ว่าจะ เป็นการสูญเสียโอกาสการขายและการสูญเสียเนื่องมาจากสินค้าคงคลัง ปัจจุบันสินค้า

ใหม่ๆ ที่เกิดจากการประดิษฐ์หรือเป็นนวัตกรรมใหม่เกิดขึ้นมาก และมีอัตราส่วนสูงขึ้นเมื่อเทียบกับสินค้าแบบเก่า จึงทำให้ไม่สามารถทำนายความต้องการของตลาดได้อย่างแม่นยำ และอุปสงค์มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างรวดเร็วเมื่อเทียบกับในอดีต การผลิตสินค้าในปัจจุบันจึงปรับเปลี่ยนมาเป็นการผลิตแบบล็อตเล็ก (Small Lot Production) ซึ่งจำนวนสินค้าในแต่ละล็อตจะน้อยลง แต่ต้องผลิตหลายๆ ล็อตให้เข้ากับความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนไป ในการผลิตแบบนี้การควบคุมการไหลของ "ของ" (วัตถุดิบและสินค้า) การควบคุมการไหลของ "ข้อมูล" (ข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุดิบ การผลิต และสินค้า) และการควบคุมการไหลของ "เงิน" (Cash Flow) มีความสำคัญอย่างยิ่ง การควบคุม "ของ" "ข้อมูล" และ "เงิน" เพื่อให้กระบวนการทำงานตั้งแต่การจัดซื้อ การผลิต และการจำหน่าย จนถึงมือผู้บริโภคมีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นจุดมุ่งหมายหลักของการบริหารโซ่อุปทานนี้ แนวคิดของการบริหารโซ่อุปทาน คือ การรวมระบบงานผลิตทั้งหมดเป็นกระบวนการเดียวกันและทำการบริหารให้กระบวนการทั้งหมด ให้ผลิตออกมาดีที่สุดในที่สุด

กลยุทธ์ของการจัดการโซ่อุปทานทั้งกระบวนการ เริ่มขึ้นในช่วงต้นทศวรรษที่ 1990 ที่สหรัฐอเมริกา ก่อน และญี่ปุ่นก็เริ่มให้ความสนใจหลังจากเกิดเศรษฐกิจฟองสบู่แตก ก่อนหน้านั้นผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจเรื่องการกระจายสินค้า ยังคิดว่ามีต้นทุนไม่สูงนัก แต่เมื่อเริ่มทำการผลิตแบบล็อตเล็ก การจัดส่งสินค้าก็เป็นล็อตเล็ก และมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น จึงพบว่า ต้นทุนของการกระจายสินค้าสูงมาก จึงเป็นเหตุให้ผู้บริหารเริ่มให้ความสนใจการจัดการโซ่อุปทานมากขึ้น การที่บริษัทต่างๆ เริ่มมีแนวความคิดทางด้านกลยุทธ์เสริมเข้ามา เนื่องมาจากมองเห็นข้อแตกต่างในเรื่องความพึงพอใจของลูกค้าและต้นทุนระหว่างการใช้และไม่ใช้ระบบการจัดการโซ่อุปทานในกิจการของตนเอง โดยเฉพาะกิจการที่ต้นทุนการกระจายสินค้ามีอัตราส่วนที่สูง ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค และบริษัทกระจายสินค้าจะหมกหมุ่นในการลดต้นทุนด้านการจัดส่งสินค้าลง โดยยังพยายามรักษาระดับคุณภาพการบริการการกระจายสินค้าให้ดีดังเดิม กลยุทธ์นี้ได้ผลบ้างทำให้ต้นทุนลดลง นอกจากนั้นยังกระตุ้นให้บริษัทขนส่งสินค้าและบริษัทคลังสินค้าเริ่มให้ความสนใจด้านการตลาดและการลดต้นทุนโดยการพัฒนาการบริการการกระจายสินค้าแบบใหม่ๆ ขึ้นมา พร้อมกับผลักดันให้มีการผ่อนคลายกฎระเบียบของทางราชการ ทำให้มีการแข่งขันในด้านบริการมากขึ้นอย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ในการจัดการโซ่อุปทานจะเกิดผลในส่วนการกระจายสินค้าในการขาย การกระจายสินค้าในการจัดซื้อวัตถุดิบ และการเข้าจังหวะการผลิตเท่านั้น ยังไม่สามารถทำให้กระบวนการทั้งหมดตั้งแต่การจัดซื้อจนถึงจัดส่งถึงผู้บริโภคมีประสิทธิภาพสูงสุด

การจัดการห่วงโซ่อุปทานจะได้ผลแค่ไหนขึ้นอยู่กับจำนวนห่วงโซ่หรือขอบเขต การบริหารงานสินค้าที่เราใช้ในชีวิตประจำวันนั้น ถ้าเราลองตามรอยย้อนดูความเป็นมาจะพบว่า สินค้าได้ผ่านมือบริษัทต่างๆ หลายบริษัทจนกว่าจะถึงมือเรา เช่น ร้านค้าปลีก ตัวแทนจำหน่าย บริษัทขาย และยังมีบริษัทกระจายสินค้าหรือบริษัทคลังสินค้าอยู่ระหว่างกลางด้วย ถ้าย้อนกลับไปถึง โรงงานและการจัดซื้อวัตถุดิบแล้วจะพบว่า มีบริษัทอยู่ในกระบวนการนี้ไม่ต่ำกว่า 5-6 บริษัทแน่นอน ยิ่งถ้าพิจารณาโดยเริ่มจากวัตถุดิบแล้ว กว่าสินค้าจะถึงมือเราคงผ่านมานับ 10 บริษัททีเดียว การผลิตและการกระจายสินค้าแต่ละขั้นตอนล้วนแล้วแต่ต้องใช้เวลาก่อนจะถึงมือเราจะต้องเริ่มผลิต วัตถุดิบหรือชิ้นส่วนก่อนตั้ง 3-6 เดือน

กระบวนการของการผลิตทุก ๆ ขั้นตอนจะประกอบรวมกันเป็นระบบการจัดการ ห่วงโซ่อุปทาน เมื่อบริษัทใดเริ่มใช้การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ก็จะต้องขยายขอบเขตการบริหารไปถึง บริษัทต่าง ๆ ในห่วงโซ่อุปทานด้วย ต้องบริหารถึงลูกค้าของลูกค้า ต้องบริหารถึงผู้ผลิตของผู้ผลิต ขยายขอบเขตการบริการให้กว้างที่สุด จึงจะทำให้การบริหารห่วงโซ่อุปทานมีประสิทธิภาพ (กฤษฎา วิเศษรัตนันท์และ กุลพงษ์ ยูนิพันธ์ 2547 อ้างในไพรัช วงศ์ยุทธไกร 2551 : 8)

โลจิสติกส์ (Logistic) ประสานกับห่วงโซ่อุปทาน การนำห่วงโซ่อุปทานมาใช้เป็นผลจาก โลกาภิวัตน์ที่ทำให้โลกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความละม้ายคล้ายคลึงกัน โดยมีความเหมือนกัน ทุกที่ทุกเวลาภายใต้มาตรฐานเดียวกัน

Supply Chain หรือห่วงโซ่อุปทาน ใช้เรียกหน่วยงานที่อยู่ในสายธุรกิจ กล่าวคือ ทุกหน่วยงานเป็นส่วนหนึ่งที่ร้อยเรียงกันของกระบวนการ ที่จะนำสินค้า/บริการ ไปสู่ผู้บริโภค หรือก็คือ การเชื่อมโยงกันของระบบ Logistics ของแต่ละหน่วยงานในสายธุรกิจเดียวกัน เพื่อให้วัตถุดิบ ส่งผ่านจากหน่วยงานแรก ซึ่งเป็นผู้ผลิต/ผู้ขายวัตถุดิบ ไปยังหน่วยงานที่ 2 ซึ่งเป็นผู้ผลิตสินค้าเพื่อ ผลิตสินค้า แล้วส่งต่อไปยังหน่วยงานต่อไป ซึ่งเป็นผู้ที่จะจำหน่ายสินค้าให้กับผู้บริโภคอีกต่อหนึ่ง โดยสรุปแล้ว Logistics คือภาคย่อยของแต่ละหน่วยงาน เป็นกิจกรรมที่แต่ละหน่วยงานต้องบริหาร และเมื่อแต่ละทุกหน่วยงานในสายธุรกิจเดียวกันมาวางแผนร่วมกัน เพื่อให้การบริหารในภาคย่อยมี ความสอดคล้อง มีทิศทางและเป้าหมายร่วมกัน นั่นก็จะกลายเป็น Supply Chain Management และ หากมองในภาพรวมของประเทศไทย หากธุรกิจทุกประเภทมีการวางแผนร่วมกันในเรื่องดังกล่าว อย่างจริงจังและเป็นระบบ ระบบธุรกิจของประเทศไทยก็จะมีการบริหารจัดการในเรื่องของ Logistics และ Supply Chain ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลดีต่อธุรกิจของประเทศไทยได้

เนื่องจากโลจิสติกส์เป็นองค์ประกอบสำคัญของเศรษฐกิจระดับประเทศจึงจำเป็นที่จะต้องกำหนด ถึงคำจำเพาะความหมายให้แน่ชัด ในอดีตสิ่งตีพิมพ์ธุรกิจและทางการศึกษาได้เรียก โลจิสติกส์หลากหลายชื่อด้วยกันเช่น การกระจายสินค้าทางกายภาพ (Physical distribution) การกระจายสินค้า (Distribution) วิศวกรรมการกระจายสินค้า (Distribution engineering) โลจิสติกส์ธุรกิจ (Business logistics) โลจิสติกส์การตลาด (Marketing logistics) โลจิสติกส์การกระจายสินค้า (Distribution logistics) การจัดการพัสดุ (Materials management) การจัดการ โลจิสติกส์พัสดุ (Materials logistics management) โลจิสติกส์ (Logistics) ระบบตอบสนองเร็ว (Quick-response systems) โลจิสติกส์อุตสาหกรรม (Industrial logistics) การจัดการซัพพลายเชน (Supply chain management) กลุ่มคำเหล่านี้มักจะอ้างอิงความสำคัญ ในสิ่งเดียวกัน กล่าวคือ หมายถึงการจัดการของการเคลื่อนย้ายสินค้าจากจุดกำเนิดถึงจุดการบริโภคสินค้า แต่การจัดการ โลจิสติกส์มีการขยายขอบเขตกว้างออกไปมากในวิชาชีพ โลจิสติกส์ นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ และองค์กรที่เกี่ยวข้องได้ให้ความหมายไว้หลากหลาย พอสรุปตามลำดับเหตุการณ์ได้ดังนี้

“โลจิสติกส์ คือ ศิลป ศาสตร์ของการกำหนดความต้องการการได้มา การกระจายสินค้าและท้ายที่สุดเป็นการรักษาไว้ของเงื่อนไขความพร้อมในการปฏิบัติการ เพื่อชีวิตที่สมบูรณ์” (สโตน, พ.ศ. 2511)

“โลจิสติกส์ เป็นการจัดการของกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายและการประสานงานของอุปทานและอุปสงค์ในเวลาที่กำหนดและการใช้ประโยชน์ของสถานที่ ” (เฮสเกต, กลาโคว์สกี และไอวี , พ.ศ. 2516)

“โลจิสติกส์ คือ กระบวนการวางแผนปฏิบัติการวางแผนปฏิบัติการและควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการเคลื่อนย้ายและจัดเก็บวัตถุดิบ สินค้าระหว่างผลิตสินค้าสำเร็จรูปและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องจากจุดกำเนิดจนถึงจุดการบริโภคเพื่อเป้าหมายในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า “ (US. Council of Logistics Management (พ.ศ. 2529))

“โลจิสติกส์ คือ กลยุทธ์การจัดการเคลื่อนย้าย จัดเก็บและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับพัสดุชิ้นส่วนและสินค้าสำเร็จรูปในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ช่วงการจัดหา งานระหว่างกระบวนการปรับปรุงจนถึงการกระจายสินค้า เป้าหมายทั้งหมดก็เพื่อการสนับสนุนสูงสุดในปัจจุบันและการสร้างกำไรในอนาคต ตลอดจนการบรรลุต้นทุนที่ต่ำสุดในการสั่งซื้อของลูกค้า” (คูเปอร์, เอ็ด พ.ศ. 2537)

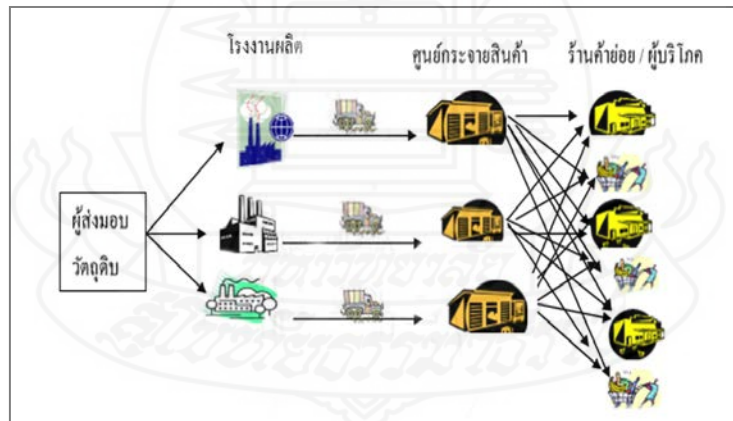
“โลจิสติกส์ คือ เวลาที่มีความสัมพันธ์กับตำแหน่งของทรัพยากรหรือกลยุทธ์การจัดการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดซึ่งหมายถึงการจัดลำดับของเหตุการณ์ที่มุ่งสู่ความพอใจลูกค้า ได้แก่ การจัดหา การผลิต การกระจายสินค้า และกำจัดของเสีย รวมทั้งการขนส่ง การจัดเก็บ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ” (UK Institute of Logistics and Transport , พ.ศ. 2541)

“ โลจิสติกส์ คือ ประสิทธิภาพการเคลื่อนย้ายสินค้าจากจุดกำเนิดจนถึงลูกค้าและยังรวมถึงการเคลื่อนย้ายจากแหล่งวัตถุดิบสู่สายงานการผลิต กิจกรรมเหล่านี้ได้รวมถึงการขนส่ง การคลังสินค้า การเคลื่อนย้ายพัสดุ การบรรจุภัณฑ์ การควบคุม การพยากรณ์ทางการตลาดและการบริการลูกค้า ” (US. National Council of Physical Distribution Management (NCPDM) พ.ศ.2542)

สรุปภาพรวม โลจิสติกส์ = การจัดหา + การจัดการพัสดุ + การกระจายสินค้า

1.2 คำนิยามของโซ่อุปทาน (Supply Chain)

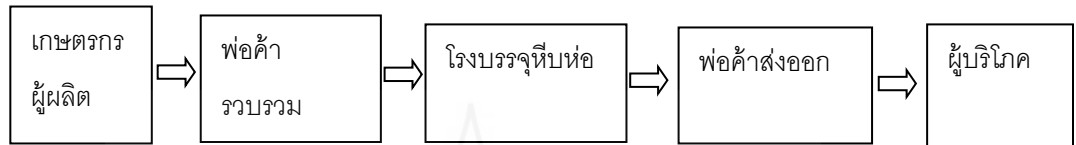
ปวีณา เชาวลิทวงศ์ (2552) ให้ความหมายของโซ่อุปทาน คือการเชื่อมต่อ ของหน่วยหรือจุดต่างๆ ในการผลิตสินค้าหรือบริการ ที่เริ่มต้นจากวัตถุดิบไปยังจุดสุดท้ายคือ ลูกค้า โดยทั่วไปแล้วโซ่อุปทานประกอบด้วยจุดที่สำคัญๆ คือ ผู้ส่งมอบวัตถุดิบ โรงงาน ผู้ผลิต ศูนย์กระจายสินค้า ร้านค้าย่อย และลูกค้าหรือผู้บริโภค ดังแผนภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 : โครงข่ายโซ่อุปทาน

ที่มา : คัดแปลงจากปวีณา เชาวลิทวงศ์ (2552)

สำหรับกรอบและแนวคิดในการศึกษาวิเคราะห์ระบบโลจิสติกส์และโซ่อุปทานที่จะนำมาประยุกต์ใช้ธุรกิจผลไม้สดเป็นดังนี้ (แผนภาพที่ 2.2)



ภาพที่ 2.2 : กระบวนการจัดการของผู้ที่เกี่ยวข้องในโซ่อุปทานธุรกิจผลไม้สด

ในการดำเนินธุรกิจผลไม้สดภาคตะวันออก มีผู้ที่เกี่ยวข้อง คือ เกษตรกรผู้ผลิต พ่อค้ารวบรวม โรงงานบรรจุหีบห่อ พ่อค้าส่งออก และพ่อค้า/ผู้บริโภคในประเทศจีน โดยแต่ละบุคคลจะมีกระบวนการจัดการโลจิสติกส์ ดังนี้

1) เกษตรกรผู้ผลิต มีกระบวนการจัดการโลจิสติกส์ตั้งแต่ จัดหาปัจจัยการผลิต การดูแลสวน การเก็บเกี่ยว การคัดแยกคุณภาพ และการขนส่ง

2) พ่อค้ารวบรวม มีกระบวนการจัดการโลจิสติกส์ในเรื่องการคัดแยกคุณภาพ การบรรจุหีบห่อ การจำหน่ายในประเทศและการขนส่ง

3) โรงงานบรรจุหีบห่อ มีกระบวนการจัดการ โลจิสติกส์ในเรื่องการคัดแยกคุณภาพตามความต้องการของตลาด การตรวจสอบคุณภาพ การบรรจุหีบห่อ และการขนส่ง

4) พ่อค้าส่งออก มีกระบวนการจัดการ โลจิสติกส์ในเรื่องการจัดการเอกสารส่งออก การจัดการโกดัง การจัดการตู้คอนเทนเนอร์และการจัดการขนส่ง

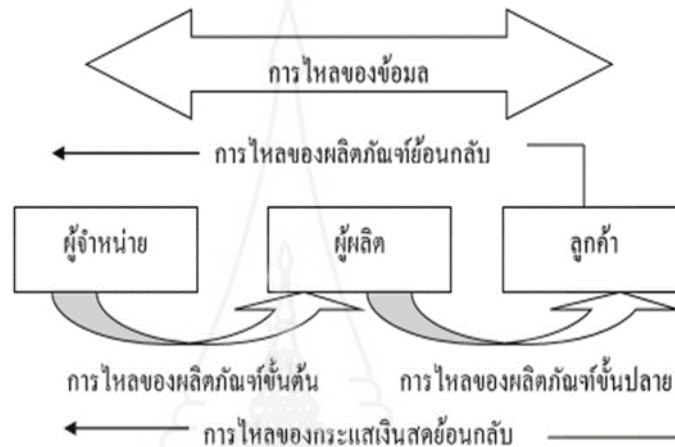
5) พ่อค้า/ผู้บริโภคในประเทศจีน มีกระบวนการจัดการ โลจิสติกส์ในเรื่องการกระจายผลไม้สดไปยังผู้บริโภค

ทั้งนี้การจัดการทางด้าน โลจิสติกส์ตั้งแต่ต้นน้ำ ไปสู่ปลายน้ำ และจากปลายน้ำสู่ต้นน้ำจะมีระบบสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการบูรณาการทั้งหมด

1.3 การจัดการโซ่อุปทาน หรือการบริหารโซ่อุปทาน (Supply Chain Management : SCM)

การจัดการโซ่อุปทาน ได้มีนักวิชาการจำนวนมากที่ได้ให้ความหมายตาม ทัศนะของตนเองไว้ ซึ่งพอสรุปได้ ดังนี้

วิชัย ไชยมณี (2552 : 10) การจัดการโซ่อุปทาน คือ การออกแบบ การวางแผน การปฏิบัติ การควบคุม และการตรวจสอบกิจกรรมภายในโซ่อุปทาน ด้วยวัตถุประสงค์ของการสร้างมูลค่าสุทธิ การสร้างขอบเขตของการแข่งขัน การกระจายผลประโยชน์ทั่วโลก และการรวมอุปทานด้วยอุปสงค์



ภาพที่ 2.3 : ระบบโซ่อุปทานแบบพื้นฐาน

ที่มา : ธนิต โสรรัตน์ (2550 : 68)

การจัดการซัพพลายเชน เป็นกระบวนการในกาบูรณาการเกี่ยวกับการจัดการความสัมพันธ์ (Relationship) ระหว่างผู้ค้า (Suppliers) และลูกค้า ตั้งแต่ต้นน้ำซึ่งเป็นแหล่งกำเนิดของสินค้าและวัตถุดิบ (Origin Upstream) จนสินค้าและหรือวัตถุดิบนั้น ได้มีการเคลื่อนย้าย จัดเก็บและส่งมอบในแต่ละช่วงของโซ่อุปทานจนสินค้าได้ส่งมอบ ไปถึงผู้รับคนสุดท้าย (Customers Downstream) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งในเชิง ต้นทุนและระยะเวลาในการส่งมอบ โดยชนิด โสรรัตน์ ได้รวบรวมทักษะเกี่ยวกับความหมายของ การจัดการ โซ่อุปทานไว้ดังนี้

การจัดการโซ่อุปทาน หมายถึง การบริหารแบบเชิงกลยุทธ์ที่คำนึงความเกี่ยวเนื่องหรือความสัมพันธ์กันแบบบูรณาการของหน่วยงานหรือแผนกภายในองค์กรและลูกค้าที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นลูกค้าหรือซัพพลายเออร์ในโซ่อุปทาน โดยมีจุดประสงค์ที่จะนำส่งสินค้าหรือบริการตามความต้องการของผู้บริโภคให้ดีที่สุดไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเวลา ราคา หรือคุณภาพ โดยจะบริหารจัดการในเรื่องของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขององค์กรและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขจัดความล่าช้าในการทำธุรกรรมต่างๆ รวมถึงการขจัดปัญหา ในการส่งหรือรับมอบ

สินค้าและบริการที่มีผลมาจากกระบวนการจัดการด้านการเงินที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยอาจกล่าวได้ว่าเป็นการบริหารจัดการตั้งแต่ต้นน้ำหรือแหล่งวัตถุดิบในการผลิต ขึ้นส่วนต่างๆ ป้อนเข้าโรงงานจนถึงปลายน้ำหรือมือผู้บริโภค (พงษ์ชัย อธิคมรัตนกุล 2550 อ้างถึงใน ธนิต โสรรัตน์ 2550 : 67)

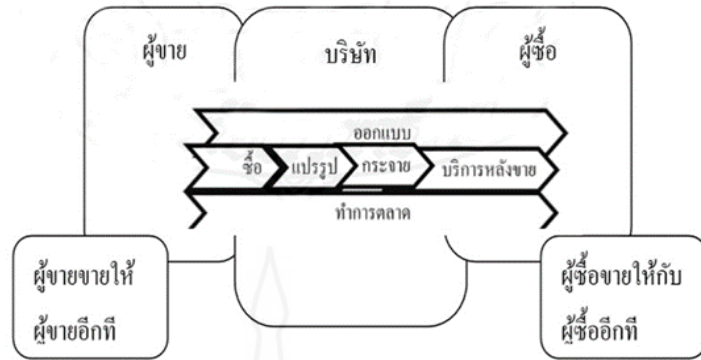
การจัดการโซ่อุปทาน เป็นการบูรณาการของกระบวนการทางธุรกิจที่เริ่มต้นจากผู้บริโภคชั้นสุดท้ายผ่านไปยังกระทั่งถึงผู้จัดจำหน่ายชั้นแรกสุดที่ทำหน้าที่จัดหาสินค้า บริการและสารสนเทศ เพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้บริโภค โดยครอบคลุมการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ การจัดการให้บริการลูกค้า การจัดการคำสั่งซื้อและการจัดหา จัดซื้อ ฯลฯ (กนกชนก สุทธิวาหนฤพุฒิ 2548 อ้างถึงใน ธนิต โสรรัตน์ 2550 : 67)

การจัดการโซ่อุปทาน คือ การประสานรวมกระบวนการทางธุรกิจที่ครอบคลุมจากผู้จัดส่งวัตถุดิบผ่านระบบธุรกิจอุตสาหกรรมไปสู่ผู้บริโภคชั้นสุดท้าย ซึ่งมีการส่งผ่านผลิตภัณฑ์การบริการ และข้อมูลสารสนเทศควบคู่กันไป อันเป็นการสร้างคุณค่าในตัวผลิตภัณฑ์ และนำเสนอสิ่งเหล่านี้สู่ผู้บริโภคชั้นสุดท้าย (ศูนย์ระหว่างประเทศเพื่อความเป็นเลิศในการแข่งขัน :The International Center for Competitive Excellence อ้างถึงใน ธนิต โสรรัตน์ 2550 : 68)

การจัดการโซ่อุปทาน คือ กิจกรรมต่างๆ ในโซ่อุปทาน (Total Supply Chain) ภายใต้สถานะแวดล้อมทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการแจ้งความต้องการซื้อ การวางแผนในการซื้อ การวิเคราะห์ตลาดคู่ค้า รวมถึงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาคู่ค้า การต่อรองและการทำข้อตกลงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของคู่ค้าและการจัดการวัตถุดิบคงคลัง (ศูนย์การค้า ระหว่างประเทศ : International Trade Center : ITC / UNCTAD / WTO อ้างถึงใน ธนิต โสรรัตน์ 2550 : 68)

การจัดการโซ่อุปทาน หมายถึง การประสานรวมกระบวนการทางธุรกิจที่ครอบคลุมจากผู้จัดส่งวัตถุดิบผ่านระบบธุรกิจอุตสาหกรรมไปสู่ผู้บริโภคชั้นสุดท้าย ซึ่งมีการส่งผ่านผลิตภัณฑ์การบริการและสารสนเทศควบคู่กันไป อันเป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มในตัวผลิตภัณฑ์และนำเสนอสิ่งเหล่านี้สู่ผู้บริโภคชั้นสุดท้าย (วิทยา สุหฤทธดำรง 2546 อ้างถึงในไพรัช วงศ์ยุทธไกร 2551 : 6)

สาธิต พะเนียงทอง (2548 : 19) ให้คำนิยามของคำว่า โซ่อุปทาน ดังนี้ "โซ่อุปทานหนึ่งๆ ประกอบด้วยวิธีการจัดการต่างๆ ที่มุ่งหวังที่จะให้องค์กรต่างๆ ของโซ่อุปทานทำงาน ด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรเหล่านี้ได้แก่ ผู้ส่งมอบวัตถุดิบ ผู้ผลิต ผู้จำหน่าย ผู้บริหาร คลังสินค้า ผู้ให้บริการขนส่งสินค้า และผู้ค้าปลีก เพื่อที่จะผลิตและกระจายสินค้าถูกต้องตาม ปริมาณ สถานที่ และเวลาด้วยเป้าหมายที่จะสร้างความพึงพอใจต่อความต้องการของลูกค้าด้วย ต้นทุนที่ต่ำที่สุด โดยมีแบบจำลองทั่วไปของโซ่อุปทานดังแผนภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.4 : แบบจำลองทั่วไปของโซ่อุปทาน

ที่มา: สาธิต พะเนียงทอง (2548)

การจัดการโซ่อุปทาน เป็นการจัดลำดับของกระบวนการทั้งหมดที่มีต่อการสร้างความพอใจให้กับลูกค้าโดยเริ่มต้นตั้งแต่กระบวนการจัดซื้อ (Procurement) การผลิต (Manufacturing) การจัดเก็บ (Storage) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) การจัดจำหน่าย (Distribution) และการขนส่ง (Transportation) ซึ่งกระบวนการทั้งหมดนี้ จะจัดระบบให้ประสานกันอย่างคล่องตัว

นอกจากนี้ การจัดการโซ่อุปทาน ไม่ได้ครอบคลุมเฉพาะหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเท่านั้น แต่ที่สำคัญจะสร้างความสัมพันธ์เชื่อมต่อกับองค์กรอื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ผู้ส่งมอบวัตถุดิบ/สินค้า (Suppliers) บริษัทผู้ผลิต (Manufactures) บริษัทผู้จำหน่าย (Distribution) รวมถึงลูกค้าของบริษัท จึงเป็นการเชื่อมโยงกระบวนการดำเนินธุรกิจทุกขั้นตอนที่เกี่ยวข้องด้วยกันเป็นห่วงโซ่หรือเครือข่ายให้เกิดการประสานงานกันอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตสินค้า/บริการ สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า แต่ละหน่วยงานจึงมีความเกี่ยวเนื่องกันเหมือนห่วงโซ่

การจัดการโซ่อุปทาน เป็นการควบคุมการผลิตในภาพรวมทั้งหมด คือเมื่อลูกค้าซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีก ภาคการผลิตทั้งระบบจะรับทราบการขายสินค้าจากเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมโยงกัน และจะสนองตอบโดยการสั่งงานไปยังส่วนต่าง ๆ ของระบบ เช่น ผู้ค้าส่ง ผู้ผลิตสินค้า และผู้ผลิตวัตถุดิบ ในการผลิตสินค้าจัดส่งมายังผู้ค้าปลีก เพื่อนำมาทดแทนสินค้าที่ขายไป

จากการศึกษาความหมายจากหลาย ๆ ท่านที่กล่าวมาแล้วในเบื้องต้น สามารถสรุปได้ว่าการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) จึงเป็นเสมือนส่วนหนึ่งที่เชื่อมโยง กระบวนการผลิตกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะเน้นถึงความสำคัญของระบบที่รวดเร็ว ด้วยต้นทุนการจัดการที่ต่ำกว่า

ให้ลูกค้าเกิดความพอใจสูงสุด หากการบริหารจัดการกิจกรรมเหล่านี้มีประสิทธิภาพจะทำให้ค่าใช้จ่ายในการผลิตลดลง ซึ่งหมายถึงต้นทุนการผลิตลดลง และจะทำให้ต้นทุนทางด้าน โลจิสติกส์ลดลงในภาพรวมด้วย

จากคำจำกัดความหรือความหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการโซ่อุปทานดังกล่าว มาแล้วข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การจัดการโซ่อุปทานนั้นเป็นการนำกลยุทธ์ วิธีการ แนวปฏิบัติ หรือทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ในการจัดการการส่งต่อวัตถุดิบ สินค้า หรือบริการจากหน่วยหนึ่งในโซ่อุปทานไปยังอีกหน่วยหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีต้นทุนรวมในโซ่อุปทานต่ำที่สุด และได้รับวัตถุดิบ สินค้า หรือการบริการตามเวลาที่ต้องการ พร้อมกันนี้ยังมีการสร้างความร่วมมือกันในการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดก็ตาม เพื่อให้ทราบถึงความต้องการอันเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการส่งต่อของวัตถุดิบ สินค้า หรือการบริการนี้ นำไปสู่การได้รับผลประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่ายด้วย

1.4 องค์ประกอบของโซ่อุปทาน (ปวีณา เชาวลิทวงศ์, 2552) ประกอบด้วย

1.4.1 ผู้ส่งมอบ (Suppliers) หมายถึง ผู้ที่ส่งวัตถุดิบให้กับโรงงานหรือหน่วยบริการ เช่น เกษตรกรที่ปลูกมันสำปะหลังหรือปาล์ม โดยที่เกษตรกรเหล่านี้จะนำหัวมันไปส่งโรงงานทำแป้งมันหรือโรงงานทำกลูโคส หรือนำผลปาล์มไปส่งที่โรงงานผลิตน้ำมันปาล์ม เป็นต้น

1.4.2 โรงงานผู้ผลิต (Manufacturers) หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ในการแปรสภาพวัตถุดิบที่ได้รับจากผู้ส่งมอบให้มีคุณค่าสูงขึ้น

1.4.3 ศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Centers) หมายถึง จุดที่ทำหน้าที่ในการกระจายสินค้าไปให้ถึงมือผู้บริโภคหรือลูกค้าที่ศูนย์กระจายสินค้าหนึ่งๆ อาจจะมีสินค้าที่มาจากหลายโรงงานการผลิต เช่นศูนย์กระจายสินค้าของซูเปอร์มาร์เก็ตต่างๆ จะมีสินค้ามาจากโรงงานที่ต่างๆ กัน เช่น โรงงานผลิตยาสระผม, โรงฆ่าสัตว์ เป็นต้น

1.4.4 ร้านค้าย่อยและลูกค้าหรือผู้บริโภค (Retailers or Customers) คือ จุดปลายสุดของโซ่อุปทาน ซึ่งเป็นจุดที่สินค้าหรือบริการต่าง ๆ จะต้องถูกใช้จนหมดมูลค่าและโดยที่ไม่มีเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการใด ๆ

1.5 กิจกรรมหลักในโซ่อุปทาน (ปวีณา เชาวลิทวงศ์, 2552) ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1.5.1 การจัดหา (Procurement) เป็นการจัดหาวัตถุดิบหรือวัสดุที่ป้อนเข้าไปยังจุดต่างๆ ในสายของโซ่อุปทานจากตัวอย่างข้างต้น หากโรงงานได้ผลปาล์มที่มีคุณภาพต่ำ ถึงแม้ว่าจะ

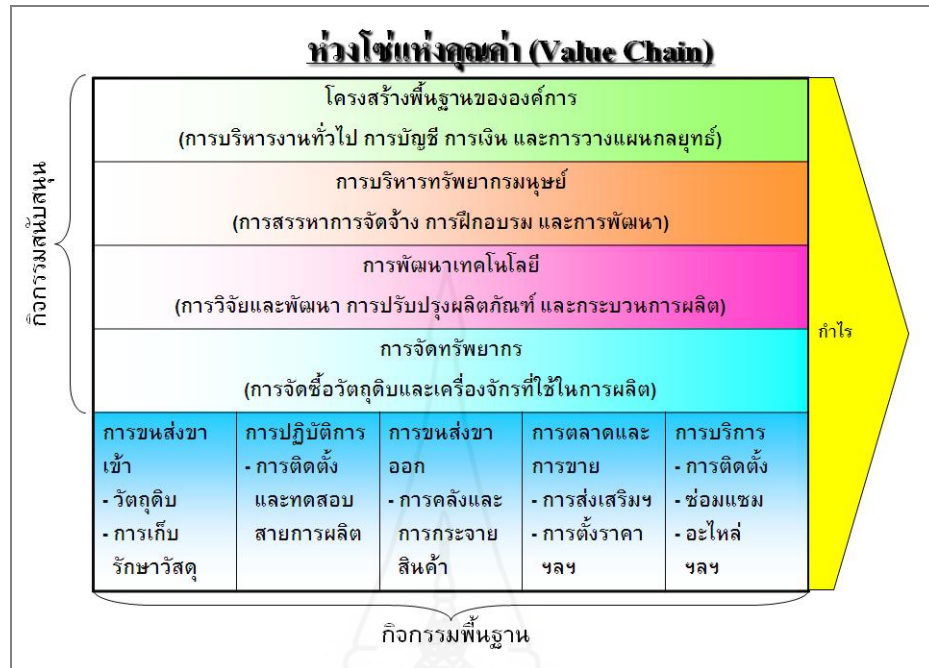
มีเครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัย ก็จะส่งผลต่อคุณภาพและต้นทุน ฉะนั้นการจัดหาก็คือเป็นกิจกรรมหนึ่งที่จะส่งผลต่อคุณภาพและต้นทุนการผลิต

1.5.2 การขนส่ง (Transportation) เป็นกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่าของสินค้าในแง่ของการย้ายสถานที่ หากน้ำมันปาล์มประกอบอาหารถูกขายอยู่ที่หน้าโรงงานผลิตอาจจะไม่มีลูกค้ามาซื้อเลยก็ได้อีกประการหนึ่งก็คือ หากการขนส่งไม่ดี สินค้าอาจจะได้รับความเสียหายระหว่างทาง จะเห็นว่าการขนส่งก็มีผลต่อต้นทุนโดยตรง

1.5.3 การจัดเก็บ (Warehousing) เป็นกิจกรรมที่มีได้เพิ่มคุณค่าให้กับตัวสินค้าเลย แต่ก็ยังเป็นกิจกรรมที่ต้องมีเพื่อรองรับกับความต้องการของลูกค้าที่ไม่คงที่ รวมทั้งประโยชน์ในด้านของการประหยัดเมื่อมีการผลิตของจำนวนมากในแต่ละครั้ง หรือผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรที่มีปริมาณวัตถุดิบที่ไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับฤดูกาลและสภาพลม ฟ้า อากาศ

1.5.4 การกระจายสินค้า (Distribution) เป็นกิจกรรมที่ช่วยกระจายสินค้าจากจุดจัดเก็บส่งต่อไปยังร้านค้าปลีกหรือซูเปอร์มาร์เก็ต

Michael E. Porter (1985) ได้เสนอแนะแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (ValueChainAnalysis) ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเกิดขึ้นจากกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยที่กิจกรรมเหล่านั้นสามารถลดต้นทุนให้แก่องค์กรเพื่อใช้กลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านราคา (CostLeadership) หรือช่วยในการสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Differentiation) โดยจะต้องมีการวิเคราะห์ถึงกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม เหล่านี้เพื่อศึกษาถึงการได้เปรียบทางการแข่งขันของแต่ละองค์กร



ภาพที่ 2.5 Value Chain (การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า)

การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่าเป็นการวิเคราะห์ถึงโครงสร้างงานภายในองค์กรเพื่อกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร โดยแบ่งกิจกรรมภายในองค์กรออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. Primary Activities (กิจกรรมพื้นฐาน) เป็นกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ให้กับลักษณะทางกายภาพของ ผลิตภัณฑ์ ยอดขาย และส่งมอบไปยังผู้ซื้อ และบริการภายหลังการขาย ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังต่อไปนี้

1.1 Inbound Logistics (การขนส่ง) เป็นกิจกรรมในการจัดหา และนำวัตถุดิบที่เป็นปัจจัยการผลิตเข้าสู่กิจการ การเก็บรักษาและการจัดป้อนเข้าประกอบด้วยหน้าที่ในการจัดการเกี่ยวกับวัสดุ การคลังสินค้า ระบบการควบคุมสินค้าคงเหลือ กำหนดตารางการเคลื่อนย้าย และการรับคืนจากผู้ขาย การปรับปรุงกิจกรรมเหล่านี้เป็นผลต่อการลดต้นทุนและการเพิ่มปริมาณในการผลิต แต่กิจกรรมเหล่านี้สามารถจัดแบ่งเพื่อการวิเคราะห์ภายในออกเป็นกิจกรรมพื้นฐาน

1.2 Operations (การปฏิบัติการ) จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ต้องการเปลี่ยนปัจจัยการผลิตเป็นผลิตภัณฑ์สุดท้าย(Final Product) ซึ่งจะนำไปสู่ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่ดีขึ้น ซึ่งมีการตอบสนองที่รวดเร็วต่อสภาพการณ์ในงานตลาด

1.3 Outbound Logistics (การขนส่งขาออก) เป็นการจัดส่งสินค้า สำเร็จรูปออกตลาด โดยการปรับปรุงนี้มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและระดับการให้บริการแก่ลูกค้าที่ดีขึ้น

1.4 Marketing and Sales (การตลาดและการขาย) กิจกรรมการตลาดและการขายของธุรกิจจะเกี่ยวข้องกับปัญหา 4 ประการคือ ส่วนประสมผลิตภัณฑ์ (Product Mix) การตั้งราคา (Pricing) การส่งเสริมการตลาด (Promotions) และช่องทางจัดจำหน่าย (Channel of Distributions) โดยมุ่งที่ส่วนของตลาด ซึ่งธุรกิจควรกำหนดเป้าหมายตลอดจนความสลับซับซ้อนของกระบวนการผลิต

1.5 Services (การบริการ) ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการให้บริการลูกค้าซึ่งถือว่าเป็นกิจกรรมสร้างคุณค่าของธุรกิจ โดยเฉพาะในขั้นแนะนำผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการฝึกอบรมเพื่อให้ลูกค้าใช้ผลิตภัณฑ์เป็น ดังนั้นจึงเกิดความจำเป็นในการบริการ โดยพยายามให้การบริการที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าซึ่งเป็นจุดแข็งขององค์กร

2. Supporting Activities (กิจกรรมสนับสนุน) เป็นกิจกรรมต่างๆ ที่ให้การสนับสนุนกิจกรรมหลัก ประกอบด้วย

2.1 Firm Infrastructure (โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร) ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ เช่น การเงิน การบัญชี กฎหมาย รัฐบาล ระบบสารสนเทศ และการจัดการทั่วไปกิจกรรมเหล่านี้โดยทั่วไป สนับสนุนเครือข่ายในการสร้างคุณค่าและเป็นจุดเริ่มต้นที่มีกันในทุกระดับภายในองค์กร ซึ่งค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในกิจกรรม โครงสร้างพื้นฐาน จะถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด อย่างไรก็ตาม ธุรกิจเป็นอุตสาหกรรมที่ ต้องการควบคุมอย่างมาก ซึ่งต้องใช้เวลาและเงินในการปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมาย โดยเฉพาะนโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ธุรกิจต้องควบคุมให้เป็นไปตามเงื่อนไขในทางกฎหมาย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้หลายธุรกิจจะต้องกำหนดคณะกรรมการที่ต้องทำงาน เกี่ยวข้องกับรัฐบาล ฝ่ายสร้างความผูกพันและกระตุ้นปฏิกิริยาของผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจ

2.2 Human Resource Management (การบริหารทรัพยากรมนุษย์) ประกอบด้วยกิจกรรมการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม พัฒนาและกำหนดค่าตอบแทนทุกระดับของพนักงานอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีในทุกกิจกรรมของเครือข่ายการสร้างคุณค่าต้นทุนทั้งหมดของการบริหารทรัพยากรไม่สามารถกำหนดในเชิงปริมาณได้ง่ายๆ เนื่องจากปัญหาที่มีความสลับซับซ้อน ซึ่งถือได้ว่าเป็นต้นทุนการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงานและการกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริการ ต้นทุนหลายประการจะเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารส่วนใหญ่จะมีความรู้สึกเป็นภาระมากขึ้นจากการจัดการประกันสุขภาพในขณะที่ทำงาน และเมื่อเกษียณแล้ว ค่าใช้จ่ายเหล่านี้มีผลกระทบต่อตำแหน่งการแข่งขันของธุรกิจในตลาดระหว่างประเทศ การปรับปรุงระดับทักษะของพนักงานและการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานเป็นสิ่ง

สำคัญที่จะสร้างคุณค่าและลดต้นทุนการรักษาพนักงาน ผู้บริหารจะต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วโดยเพิ่มประสิทธิภาพ คุณภาพผลผลิต และความพึงพอใจในงานของพนักงาน

2.3 Technology Development (การพัฒนาเทคโนโลยี) เทคโนโลยีเป็นกิจกรรมของการสร้างคุณค่าในองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการเพื่อให้เกิดคุณค่าในการจำหน่ายสินค้าและบริการ ไปยังลูกค้า การพัฒนาเทคโนโลยีจะทำนอกเหนือจากการวิจัยและการพัฒนาแบบดั้งเดิมหรือกล่าวอีกอย่างหนึ่ง คือการพัฒนาเทคโนโลยีจะทำนั้น ทำนอกเหนือการประยุกต์เทคโนโลยี สำหรับผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมของสหรัฐอเมริกา เช่นรถยนต์ขนาดเล็ก ซึ่งเห็นความจำเป็นที่จะสำรวจเทคโนโลยี การพัฒนาเทคโนโลยีระยะยาว สามารถสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน การลงทุนของอุตสาหกรรมเหล่านี้ ส่วนหนึ่งเป็นเพราะมุ่งที่ระยะสั้น ซึ่งประกอบด้วยการลงทุนกำไรและงบกำไร – ขาดทุน จึงไม่ให้ความสนใจในกิจกรรมการพัฒนาด้วย เทคโนโลยี

2.4 Procurement (การจัดการทรัพยากร) หมายถึงหน้าที่ในการผลิตซึ่งในเครือข่ายการสร้างคุณค่าในธุรกิจ ประกอบด้วยวัตถุดิบ วัสดุสิ้นเปลือง และปัจจัยการผลิตอื่นๆ ซึ่งใช้ในกระบวนการผลิต ตลอดจนอุปสงค์ เครื่องจักร อาคาร ฯลฯ

1.6 หลักการของโซ่อุปทาน

การจัดการโซ่อุปทาน มีขอบเขตของการจัดการเป็น 3 ระดับ (ไพรัช วงศ์ยุทธไกร 2551: 8) คือ

1.6.1 **ระดับกลยุทธ์ (Strategic Level)** เป็นระดับที่กำหนดนโยบายของบริษัท ประกอบไปด้วยการกำหนดนโยบายเพื่อเป้าหมายในการบริการลูกค้า การมองหาผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้ามีความต้องการเพื่อเข้าตลาด โดยเป็นตลาดที่ผลิตภัณฑ์สามารถจำหน่ายได้และจะต้องมีการวางแผนทิศทางทางธุรกิจที่ชัดเจน (Direction Plan) เช่น นโยบายสินค้าคงคลังจะมีนโยบายแบบใด ที่จะทำสต็อกเพื่อทำกำไรทางการตลาด หรือไม่เก็บสต็อก เป็นต้น มีการวัดผลงานด้วยประสิทธิผลของการดำเนินงาน

1.6.2 **ระดับยุทธวิธี (Tactical Level)** เป็นระดับที่ต้องมีการวางแผนตามโครงสร้างที่กำหนดในแผนกลยุทธ์ เช่น บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละฝ่ายเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามนโยบายของบริษัท ซึ่งส่วนมากดำเนินการโดยผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางของบริษัท การวัดผลงานจะวัดด้วยประสิทธิผล (Effectiveness) ของงานที่จะดำเนินการ คือ บรรลุผลตามเป้าหมายของบริษัทหรืออาจจะอยู่ในรูปมูลค่าสินค้าคงคลังตลอดชีพหลายเซน เป็นต้น และจะเน้นในการออกแบบช่องทางการจัดจำหน่าย โดยจะมองว่าจะจำหน่ายที่ไหน เมื่อไหร่ และจำหน่ายด้วยวิธีใด

นโยบายสินค้าคงคลัง (Inventory Policy) โดยการกำหนดนโยบายคลังสินค้าจะมองที่ปริมาณและเวลาในการสั่งซื้อสินค้า การออกแบบเครือข่าย (Network Design) โดยจะกำหนดจำนวนศูนย์กระจายสินค้าและสถานที่ก่อสร้าง โดยอาจจะพิจารณาเป็นการสร้างเองหรือเช่า

1.6.3 ระดับปฏิบัติการ (Operational Level) เป็นการนำการจัดการโซ่อุปทานมาใช้ในระดับปฏิบัติการของแต่ละฝ่ายของบริษัทเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธวิธี เช่น งานขาย ต้องสอดคล้องกับงานผลิต งานจัดซื้อ คลังสินค้า การบริหารหรือเครือข่าย เป็นต้น การวัดผลงานในระดับนี้จะวัดโดยใช้ประสิทธิภาพ (Efficiency) ในระดับปฏิบัติการ จะแบ่งการจัดการโซ่อุปทาน เป็น 2 ส่วน คือ

1) การจัดการวัสดุ (Material Management) จะสนับสนุนในการผลิตเป็นหลัก มีหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง คือ การจัดซื้อ จัดหา และการผลิต โดยมีกิจกรรมที่ต้องพิจารณา คือ สารสนเทศ ความต้องการของลูกค้า ต้นทุนและบริการ รอบเวลาในการทำงานแต่ละกิจกรรม (Lead Time) มูลค่าเพิ่มในกิจกรรมทางเลือกที่ดีที่สุด วิธีการผลิต การวางแผนขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผลผลิต

2) การจัดการกระจายสินค้า (Distribution Management) จะสนับสนุนในการขายและการตลาดเป็นหลัก มีหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง คือ การจัดการคลังสินค้าและการขนส่งโดยคลังสินค้าจะต้องมีสาธารณูปโภคพื้นฐาน อุปกรณ์ต่างๆ ระบบการจัดการคลังสินค้าและโครงสร้างการบริหารจัดการ ส่วนงานขนส่งจะเกี่ยวข้องกับการเลือกพนักงานที่ทักษะ รูปแบบการขนส่งวิธีการขนส่ง และมูลค่าจากการทำงาน (คำนาย อภิรัชญาสกุล 2546 อ้างถึงใน ไพรัช วงศ์ยุทธไกร 2551 : 8)

1.7 ระบบการจัดการโซ่อุปทาน

การจัดการโซ่อุปทาน หรือ SCM (Supply Chain Management) เป็นการบูรณาการองค์ประกอบโซ่อุปทาน (Supply Chain Integration) โดยมุ่งเน้นให้โครงสร้างโซ่อุปทานเกิดความเหมาะสมที่สุด (Supply Chain Optimization) ที่เชื่อมโยงทั้งกระบวนการภายในองค์กรร่วมกับผู้ส่งมอบและลูกค้า เพื่อสร้างประสิทธิภาพสูงสุดในการนำสินค้าเข้าสู่ตลาดโดย SCM ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก(ไพรัช วงศ์ยุทธไกร 2551: 8)คือ

1.7.1 การพยากรณ์อุปสงค์ (Demand Forecasting) การพยากรณ์เป็นพื้นฐานของการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจต่างๆ ในโซ่อุปทาน โดยผู้บริหารจะต้องมองการพยากรณ์ปริมาณความต้องการสินค้าของลูกค้าทั้งระบบในภาพรวมขององค์กรก่อน แล้วจึงค่อยคำนวณหาปริมาณความต้องการสินค้าในแต่ละประเภท องค์กรที่มีระบบการพยากรณ์ที่ดีจะได้เปรียบองค์กรอื่นๆ ที่เป็นคู่แข่งกัน อย่างไรก็ตามในแต่ละองค์กรอาจจะมีเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกันออกไป ทำให้วัตถุประสงค์และขั้นตอนการพยากรณ์ที่จะบรรลุเป้าหมายมีความแตกต่างกันออกไป

ด้วย การพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าเป็นเรื่องที่จะทำได้ยากมาก และในบางกรณีไม่สามารถคาดการณ์ได้เนื่องจากความต้องการสินค้าหรือบริการของลูกค้านั้นไม่คงที่ จะเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาตามโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งรสนิยมของลูกค้าที่มีความหลากหลาย นอกจากนั้นยังขึ้นกับช่วงของเวลาหรือเทศกาลต่าง ๆ ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนมีผลทำให้การพยากรณ์มีความคลาดเคลื่อนได้

1.7.2 การจัดหาจัดซื้อ (Procurement) หมายถึง การดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุดิบ วัสดุและสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ ที่จำเป็น โดยมีคุณสมบัติ ปริมาณ ราคา ช่วงเวลา แหล่งขาย และการนำส่ง ณ สถานที่ที่ต้องการ เป็นจุดเชื่อมโยงที่สำคัญในโซ่อุปทาน สามารถมีอิทธิพลต่อความสำเร็จโดยรวมขององค์กรได้มาก สิ่งสำคัญของงานจัดซื้อจัดหาก็คือจะต้องมีอุปทานของวัตถุดิบที่พอเพียง ในราคาที่เหมาะสม มีคุณภาพตามที่ต้องการในสถานที่ที่ต้องการ และในเวลาที่ต้องการมีความสำคัญต่อโรงงานผลิตใดๆ ก็ตาม กระบวนการนี้มีความสำคัญมากที่ในช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมา หลายๆ องค์กรได้สร้างหน่วยงานและฝ่ายที่มีขนาดใหญ่ เพื่อจัดการกับธุรกรรมกับซัพพลายเออร์ วัตถุประสงค์ของการจัดซื้อจัดหา (กมลชนก สุทธิวาทนฤพุมิ และคนอื่นๆ 2547) อ้างถึงใน ชัชชาติ รัชต์ตานนท์ชัย 2552) คือ 1) การจัดซื้อที่ดินนั้นสามารถเพิ่มผลกำไรให้แก่กิจการได้ 2) กิจกรรมที่ต้องดำเนินการในหน้าที่การจัดซื้อ 3) ผลกระทบของการผลิตที่มีต่อการจัดซื้อ 4) บทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์

สำหรับพันธกิจของการจัดซื้อจัดหา คือการให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์วัตถุดิบ และการบริการที่ต้องการโดยฝ่ายผลิต ฝ่ายกระจายสินค้า และองค์กรบริการ ณ เวลาที่ต้องการ ราคาที่ต้องการ สถานที่ที่ต้องการ ปริมาณ และคุณภาพที่ต้องการ ดังนั้น ฝ่ายจัดซื้อจัดหาก็คือเป็นศูนย์ต้นทุนหลัก (Cost Center) ที่สำคัญที่สุดแห่งหนึ่งขององค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่มีการผลิต (Manufacturing) สามารถส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์สุดท้าย(ทำให้สูงกว่าที่กำหนด) ช่วยส่งเสริมกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ การตอบสนองและการสร้างความแตกต่าง (ชัชชาติ รัชต์ตานนท์ชัย 2552)

1.7.3 การบริหารการผลิต (Production Management) การผลิตเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการสร้างสิ่งหนึ่งสิ่งใดขึ้นมาจากการใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิตที่มีอยู่การดำเนินการผลิตจะ เป็นไปตามลำดับขั้นตอนของการกระทำก่อนหลัง กล่าวคือจากวัตถุดิบที่มีอยู่จะถูกแปลงสภาพให้เป็นผลผลิตที่อยู่ในรูปตามต้องการเพื่อให้การผลิตบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวนั้น จึงจำเป็นต้องมีการจัดการให้อยู่ในรูปของระบบการผลิต ซึ่งประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 3 ส่วน คือ

1) ปัจจัยการผลิต (Input) 2) กระบวนการแปลงสภาพ (Conversion process) และ 3) ผลผลิต (Output) ที่อาจเป็นสินค้าและบริการ

1.7.4 การบริหารคลังสินค้า (Warehouse Management) เป็นการจัดการในการรับการจัดเก็บ หมายถึงการจัดส่งสินค้าให้ผู้รับเพื่อกิจกรรมการขาย เป้าหมายหลักในการบริหารดำเนินการธุรกิจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคลังสินค้าก็เพื่อให้เกิดการดำเนินการเป็นระบบให้สัมพันธ์กับการลงทุน การควบคุมคุณภาพของการเก็บ การหยิบสินค้า การป้องกัน ลดการสูญเสียดังกล่าวจากการดำเนินงานเพื่อให้ต้นทุนการดำเนินงานต่ำที่สุด และการใช้ประโยชน์เต็มที่จากพื้นที่กิจกรรมของคลังสินค้าส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายสินค้าหรือวัตถุดิบ การจัดเก็บโดยไม่ให้สินค้าเสื่อมสภาพหรือแตกหักเสียหาย

สม โรตม์โกมลวนิช และอนันต์ดีโรจนวงศ์ (2552) ได้มีความเห็นว่า การดำเนินคลังสินค้ามีบทบาทสำคัญในระบบ โลจิสติกส์ งานของคลังสินค้ารวมขั้นตอนหลายอย่างเข้าด้วยกัน ได้แก่ รับของเก็บของเข้าที่ ดูแลของที่เก็บ รู้ที่เก็บสินค้าอย่างดี รับใบสั่งของ/หยิบวางตามชั้น เอาของลง เป็นจุดเปลี่ยนถ่ายสินค้า เป็นจุดรับสินค้าส่งคืน เป็นจุดบรรจุสินค้า เป็นจุดประกอบของเล็กๆ การเติมให้เต็ม การสานต่อการติดฉลาก การห่อของชนิดที่ห้ามแกะ เป็นจุดแยกของที่มาจำนวนมากๆ เป็นจุดรวมของสินค้าก่อนกระจายไปยังลูกค้า เป็นจุดขนส่งสินค้าเข้าออก เป็นการใช้ที่ดิน เพราะต้องมีการพัฒนาที่ดินที่ต้องตั้งคลังสินค้า การบริการทั้งหลายเน้นการเคลื่อนไหลของสินค้ามากกว่าเน้นการเก็บ ความเร็วและการเคลื่อนที่อย่างมีประสิทธิภาพของสินค้าโดยใช้เวลาไม่นานและมีข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับสินค้าที่เก็บถือเป็นจุดมุ่งหมายของการจัดการพัสดุคงคลัง ที่ผู้บริหารทุกคลังสินค้าต้องการ

หน้าที่คลังเก็บสินค้ามีหลัก 3 อย่างคือ 1) การเคลื่อนย้าย 2) การเก็บของ และ 3) การถ่ายโอนข่าวสาร ดังนั้น ผู้จัดการคลังสินค้าจึงมีหน้าที่ต้องปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก 5 ประการคือ

- 1) บริการด้านการจัดเก็บรักษาและจัดสรรสินค้าตามใบสั่งให้ครบถ้วนและตรงเวลา
- 2) วางแผนลดต้นทุนการบริหารและค่าใช้จ่ายโสหุ้ยต่างๆ
- 3) หมุนเวียนสินค้าคงคลังให้คล่องตัวลดระยะเวลาในการจัดเก็บสินค้าให้สั้นที่สุด
- 4) ลดเวลาในการตอบสนองคำสั่งสินค้าและข้อผิดพลาดในการส่ง

5) รักษาคุณภาพและความปลอดภัยให้กับตัวสินค้า

1.7.5 การกระจายสินค้า (Distribution Logistics) หมายถึง ขั้นตอนในการเคลื่อนย้ายและจัดเก็บสินค้าจากขั้นตอนของ Supplier ผู้ขั้นตอนของลูกค้าในโซ่อุปทาน โดยการกระจายสินค้าสามารถเกิดขึ้นในทุกคู่ของขั้นตอนในโซ่อุปทาน เช่น วัตถุดิบและชิ้นส่วนจะถูกเคลื่อนย้ายจากผู้ส่งมอบวัตถุดิบ (Suppliers) เข้าสู่โรงงานการผลิต ในขณะที่สินค้าสำเร็จรูปจะถูกเคลื่อนย้ายจากโรงงานการผลิตสู่ผู้บริโภค เป็นต้น ดังนั้นการกระจายสินค้าจึงจัดเป็นตัวขับเคลื่อนหลักของการทำกำไรทั้งหมดของบริษัทเพราะว่าการกระจายสินค้าจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนในโซ่อุปทาน และประสิทธิภาพของผู้บริโภคที่ได้รับจากการกระจายสินค้า สำหรับองค์ประกอบสนับสนุน SCM ประกอบด้วย

1) วางแผน (Planning) เป็นระดับกลยุทธ์ของ SCM เพื่อจัดสรรทรัพยากรโดยรวมและมุ่งตอบสนองให้สอดคล้องกับอุปสงค์หรือความต้องการของลูกค้า รวมทั้งพัฒนาจัดทำมาตรฐานสำหรับติดตามประเมินประสิทธิภาพของโซ่อุปทาน

2) แหล่งจัดหา (Sources) โดยคัดเลือกผู้ส่งมอบที่สามารถส่งมอบของได้ทันตามกำหนดและสอดคล้องตามข้อกำหนด (Conformance) สำหรับส่วนนี้ประกอบด้วย กระบวนการต่างๆ เช่น การกำหนดราคา (Pricing) การบริหารเพื่อส่งมอบ กำหนดรอบการจ่ายเงิน ให้กับผู้ส่งมอบ และจัดทำมาตรฐานสำหรับติดตามผลและปรับปรุงความสัมพันธ์กับลูกค้า

3) การจัดทำ (Making) ในส่วนนี้เป็นขั้นตอนการผลิต (Manufacturing Step) ซึ่งเป็นกิจกรรมภายในโรงงานประกอบด้วยกำหนดการผลิตและกิจกรรมที่จำเป็น เช่น การทดสอบ (Testing) การบรรจุหีบห่อ (Packaging) และการจัดเตรียมสำหรับส่งมอบ (Preparation for Delivery) รวมทั้งส่วนของมาตรฐานนั้นคือ ระดับคุณภาพ ปริมาณผลิตผลจากกระบวนการ (Production Output) และผลิตภาพ (Productivity)

4) ส่งมอบ (Delivery) สำหรับส่วนนี้อาจจัดอยู่ในกระบวนการทางโลจิสติกส์ โดยเกี่ยวข้องกับตั้งแต่กระบวนการรับใบสั่งซื้อจากลูกค้าการพัฒนาเครือข่ายคลังสินค้า การส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าและระบบการเรียกเก็บเงินจากลูกค้า

5) การส่งคืน (Return) เป็นกระบวนการหลังการขายนั่นคือ หากลูกค้ารับสินค้าที่มีความบกพร่องหรือเกิดความเสียหายขณะใช้งานในช่วงของการรับประกันก็จะมี การส่งคืนสินค้ากลับมายังผู้ผลิตหรือตัวแทนจำหน่ายเพื่อรอรับบริการหรือนำสินค้ามาเปลี่ยนทดแทนสินค้าที่

ชำรุดและรวมถึงกระบวนการกำจัด (Disposal) หลังจากหมดอายุการใช้งานหรือเสื่อมสภาพ (โกศล ดิศิลธร 2548 อ้างถึงใน ไพรัช วงศ์ยุทธไกร 2551: 9)

1.8 คุณลักษณะของการจัดการโซ่อุปทาน (ไพรัช วงศ์ยุทธไกร 2551: 9)

กระบวนการหรือหลักการที่สนับสนุน SCM (Supply Chain Management)

ประกอบด้วย

1.8.1 การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship Management) หรือ CRM ประกอบด้วยกิจกรรมการพัฒนาเพื่อสร้างความภักดีและตอบสนองอุปสงค์ความต้องการให้กับลูกค้าแต่ละกลุ่ม ซึ่งให้ผลตอบแทนกับองค์กรไม่เท่ากัน

1.8.2 การบริหารการให้บริการลูกค้า (Customer Service Management) โดยมุ่งสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าด้วยการส่งมอบสินค้าให้ทันตามกำหนดการส่งมอบรวมถึงการให้บริการหลังการขาย

1.8.3 การบริหารอุปสงค์ (Demand Management) โดยมุ่งความสมดุลระหว่างอุปสงค์ของลูกค้ากับความสามารถหรือกำลังการผลิตขององค์กร

1.8.4 การตอบสนองคำสั่งซื้อจากลูกค้า (Customer Order Fulfillment) โดยใช้มาตรวัดจากดัชนีความสำเร็จ (KPI) สำหรับติดตามอัตราความสำเร็จ

1.8.5 การบริหารการไหลของการผลิต (Manufacturing Flow Management) สำหรับกระบวนการผลิตจะต้องมีความยืดหยุ่นพอที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงของคำสั่งซื้อ

1.8.6 การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ (Supplier Relationship Management) โดยมุ่งพัฒนาความสัมพันธ์ระยะยาวกับคู่ค้า (Long-term Partnerships) ซึ่งพิจารณาจากประวัติผู้ส่งมอบที่สามารถส่งมอบสินค้าคุณภาพได้ตรงตามข้อกำหนดและระยะเวลาการส่งมอบ ซึ่งก่อให้เกิดความประหยัดในการจัดซื้อด้วยคุณภาพสูงและการส่งมอบที่ตรงเวลา รวมทั้งความร่วมมือในการพัฒนาโครงการ

1.8.7 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) โดยมีลูกค้าและผู้ส่งมอบมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์

1.8.8 การส่งคืน (Returns) เป็นกระบวนการสนับสนุนให้องค์กรสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน (โกศล ดิศิลธร 2548 อ้างถึงใน ไพรัช วงศ์ยุทธไกร 2551: 9)

1.9 กระบวนการโซ่อุปทาน (Supply Chain Process)

สาธิต พะเนียงทอง(2548:36 - 38) กล่าวถึงกระบวนการของโซ่อุปทานว่า ประกอบด้วย การจัดซื้อวัตถุดิบ การผลิตสินค้า การจัดการคลังสินค้าและการกระจายสินค้า การซื้อสินค้าสำเร็จรูปและการปฏิบัติการที่ร้านค้าปลีก

บูรณะศักดิ์ มาดหมาย (2555) กล่าวว่า การจัดการโซ่อุปทานเป็นการจัดลำดับของกระบวนการทั้งหมดที่มีต่อการสร้างความพอใจให้กับลูกค้า โดยเริ่มต้นตั้งแต่กระบวนการจัดซื้อ (Procurement) การผลิต (Manufacturing) การจัดเก็บ (Storage) เทคโนโลยี สารสนเทศ (Information Technology) การจัดจำหน่าย (Distribution) และการขนส่ง (Transportation) ซึ่งกระบวนการทั้งหมดนี้จะจัดระบบให้ประสานกันอย่างคล่องตัว

พฤกษ์ อึ้งคะนิงเดชา และวิทยา สุหฤทธดำรง (2550) กล่าวว่า กระบวนการหลักในการจัดการโซ่อุปทาน (Core Supply Chain Process) จะแบ่งออกเป็น กระบวนการวางแผน (Plan) กระบวนการจัดหา (Source) กระบวนการผลิต (Make) กระบวนการจัดส่ง (Deliver) และกระบวนการรับคืน (Return) กระบวนการโซ่อุปทานเหล่านี้จะมีความหมายเดียวกัน คือ สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือการบริการให้กับลูกค้าขององค์กร คิดอย่างง่ายว่าวัตถุดิบจะไหลผ่านเข้ามาในองค์กรของเราจนออกไปเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปโดยผ่านกระบวนการหลักเหล่านี้

ดังนั้น กระบวนการโซ่อุปทานจึงมีกิจกรรมเช่นเดียวกับกิจกรรมในระบบการจัดการโซ่อุปทานซึ่งประกอบด้วย 5 กระบวนการหลัก คือ 1) กระบวนการพยากรณ์อุปสงค์ 2) กระบวนการจัดซื้อจัดหา 3) กระบวนการผลิต 4) กระบวนการบริหารสินค้าคงคลัง และ 5) กระบวนการกระจายสินค้า

1.10 ความสำคัญของการบริหารจัดการโซ่อุปทาน

การแข่งขันทางธุรกิจได้ทวีความรุนแรงมากขึ้นในทศวรรษที่ผ่านมาผู้บริหารองค์กรธุรกิจก็ต่างตกอยู่ภายใต้แรงกดดันที่จะต้องทำให้องค์กรมีการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การแข่งขันทางธุรกิจมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก การตอบสนองต่อความต้องการที่รวดเร็วทันตามความเปลี่ยนแปลงของลูกค้า และอยู่บนพื้นฐานของต้นทุนการผลิตต่ำ กำไรสูงสุด โดยผลิตในปริมาณที่พอเหมาะ ดังนั้นการนำเครื่องมือเข้ามาช่วยในการบริหารภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพนั้น จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง และเครื่องมือที่สามารถช่วยผู้ประกอบการในสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันได้เป็นอย่างดีคือ ระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ซึ่งเป็นระบบการบริหารที่มีแนวคิดที่มุ่งเน้นความสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง

เป็นระบบการบริหารที่สนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยการบริหารจัดการให้หน่วยงานทั้งภายในและภายนอก สามารถ ส่งมอบสินค้าหรือชิ้นงานให้กับหน่วยงานถัดไปได้อย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งผลิตเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ ส่งถึงมือลูกค้าได้ตามที่ลูกค้าต้องการ แนวคิดนี้แสดงให้เห็นว่า องค์กรไม่สามารถแข่งขันได้โดยลำพังอีกต่อไปแล้ว แต่จะต้องแข่งขันกัน ในรูปของ โซ่อุปทานหรือการแข่งขันที่เป็นแบบเครือข่าย ซึ่งองค์กรที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม และสามารถสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานในเครือข่าย เพื่อเสนอสิ่งที่ดีกว่าและรวดเร็วกว่าให้กับลูกค้าของตน

ในอดีตที่ผ่านมาส่วนใหญ่องค์กรมักยึดหลักการบริหารแบบที่เน้นการปฏิบัติงานอยู่ แต่ภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด แต่ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับผู้ส่งมอบและลูกค้าเท่าใดนัก ซึ่งรูปแบบทางธุรกิจขององค์กรดังกล่าวเป็นลักษณะ "ซื้อขายกันเท่านั้น" คือสินค้าและบริการจะถูกซื้อ มาและขายไปใกล้ๆ ตัวในโซ่อุปทานหรือที่เรียกว่าหลักการ ใกล้เคียงแขน (arm-length basis) โดยละเลยความสัมพันธ์ระยะยาวและผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่อยู่ไกลออกไปในโซ่อุปทาน ผลที่ได้ก็คือลูกค้าซึ่งอยู่ปลายสุดของโซ่อุปทานได้รับสินค้าและบริการที่มีต้นทุนสูงและคุณภาพต่ำ ขณะที่เงินทุนและทรัพยากรในการบริหารเริ่มหายากขึ้นเรื่อยๆ ผู้บริหารองค์กรจึงตื่นตัว และเริ่มตระหนักว่า ต่อไปนี้ไม่จำเป็นที่องค์กรจะต้องทำงานทุกอย่างด้วยตนเอง บ่อยครั้งที่พบว่า มีหน่วยงานอื่นนอกองค์กรที่มีทรัพยากรและเทคนิคเฉพาะที่สามารถทำงานเฉพาะอย่างได้ดีกว่าตนเอง หรือแม้ว่าองค์กรนั้นเองจะมีทรัพยากรและเทคนิคที่สามารถทำได้ก็ตาม แต่ก็อาจจะไม่อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมในโซ่อุปทาน การคิดแบบนี้หนทางที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนในยุคปัจจุบันนั้น คือการบริหารความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของหลายหน่วยธุรกิจ ซึ่งแต่ละหน่วยธุรกิจก็จะเสนอขายสินค้าและบริการของตน แต่ในที่สุดก็ต้องประกอบกันเป็นสินค้าและบริการสุดท้ายให้มีต้นทุนต่ำกว่าและมีมูลค่าเพิ่มมากกว่าให้แก่ลูกค้า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของแนวคิดนี้คือ วิธีการทำให้ความสัมพันธ์ของทุกหน่วยงาน ไม่ว่าจะ เป็นพันธมิตร (alliances) หรือผู้ส่งมอบหล่อหลอมเข้าด้วยกัน เพื่อบรรลุผลประโยชน์ของทุกฝ่าย (สาธิต พะเนียงทอง 2548 : 276-284)

อุตสาหกรรมที่สำคัญต่างๆ ในประเทศเช่นอุตสาหกรรมสิ่งทอเครื่องนุ่งห่มเครื่องหนัง และรองเท้า และอุตสาหกรรมอาหาร เป็นต้น อุตสาหกรรมเหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีลักษณะเหมาะที่จะนำระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทานเข้ามาช่วยในการบริหารธุรกิจ เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง ความต้องการสินค้าของลูกค้ามีความหลากหลาย ผลิตภัณฑ์มีวงจรชีวิตสั้นและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะเห็นได้ว่าการนำระบบการจัดการโซ่อุปทานเข้ามาใช้ในอุตสาหกรรม

ดังกล่าว ถือได้ว่าเป็นเรื่องที่ดีอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก โดยเฉพาะการแข่งขันเพื่อครองตลาดต่างประเทศให้ได้ในอนาคต ซึ่งปัจจัยหลักของความสำเร็จในการบริหารจัดการโซ่อุปทาน ได้แก่ สินค้าคงคลัง ต้นทุน ข้อมูลการให้บริการลูกค้า ความสัมพันธ์ที่ดี และการร่วมมือกันระหว่างคู่ค้า ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่สำคัญในการนำมาใช้กำหนด กลยุทธ์ในการบริหารจัดการโซ่อุปทานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยวัตถุประสงค์หลักของการจัดการโซ่อุปทานก็เพื่อลดต้นทุนการถือครองสินค้าให้มากที่สุด ซึ่งทุกกิจกรรมต้องการลดต้นทุนในการถือครองสินค้าภายใต้การคงประสิทธิภาพการส่งมอบ โดยการขจัดกิจกรรมต่างๆ ที่ไม่มีมูลค่าเพิ่มและกิจกรรมที่ส่งผลต่อการเพิ่มของสินค้าคงคลัง (ธนิต โสรัตน์ 2550: 68-72)

1.11 ประโยชน์ของการจัดการโซ่อุปทาน

ธนิต โสรัตน์ (2550: 72) กล่าวว่า การจัดการโซ่อุปทาน เป็นที่รู้กันมาก่อนให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการในโซ่อุปทาน ตั้งแต่การจัดซื้อวัตถุดิบ การผลิต การจัดเก็บ การกระจายสินค้า การจัดการสินค้าคงคลัง การบริการไปยังผู้ค้าปลีกและผู้บริโภคคนสุดท้าย โดยประโยชน์ของการจัดการโซ่อุปทาน ประกอบด้วย

1.11.1 เพิ่มความรวดเร็วและความว่องไวให้กับธุรกิจ (Speed and Agility) เกิดความสะดวกรวดเร็วและเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการต่างๆ ของซัพพลายเชน ทำให้สามารถลดระยะเวลาในการส่งมอบสินค้า ทำให้การตลาดและการผลิตเป็นแบบ Just in Time มีผลต่อการส่งมอบวัตถุดิบและบริการต่างๆ ได้อย่างทันเวลา ซึ่งจะส่งผลที่ดีต่อการนำสินค้าใหม่ๆ เข้าสู่ตลาด (Fast Time To Market)

1.11.2 การเพิ่มผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) เนื่องจากสามารถลดต้นทุนการผลิตและต้นทุนโลจิสติกส์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่มผลตอบแทนในรูปแบบของกำไรให้กับธุรกิจจากความสามารถลดจำนวนสินค้าคงคลังทำให้ต้นทุนของการดำเนินธุรกิจในกระบวนการซัพพลายเชนมีต้นทุนโดยรวมลดลง เช่น ต้นทุนการขนส่ง ต้นทุนการเก็บสินค้า ต้นทุนดอกเบี้ย และต้นทุนในการลงทุนใน Fixed Asset โดยทำให้สามารถขายสินค้าได้มากขึ้น และจะทำให้ผลตอบแทนจากการลงทุนกิจกรรมได้เร็ว เนื่องจากทุกกระบวนการมุ่งไปสู่การเพิ่มยอดขายและลดต้นทุน

1.11.3 การตัดสินใจทางธุรกิจตั้งบนฐานของข้อมูลและข่าวสารที่ถูกต้องแม่นยำ (Information Utilize) และมีเครือข่ายไปยังส่วนต่างๆ ของโลกโดยผ่านระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ

ทำให้การตัดสินใจเป็นแบบ E-Rational Decision คือ การตัดสินใจทางธุรกิจตั้งอยู่บนฐานของข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งมีความรวดเร็วและแม่นยำ

1.11.4 เป็นการเพิ่มเครือข่ายเชื่อมโยงระดับโลก (Global Network) ทำให้แต่ละกระบวนการในโซ่อุปทานเชื่อมต่อปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ ตั้งแต่ซัพพลายเออร์ไปจนถึงลูกค้า มีผลทำให้อุปสงค์และอุปทานสามารถเชื่อมโยงกันได้ในระดับโลกเป็นการเพิ่มผลผลิตยอดขาย เพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและกำไรได้อย่างมั่นคง

1.11.5 เพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจไปสู่การประหยัด (Economies of Scale) จากการทำมีขอบเขตของตลาดและซัพพลายเออร์ที่กว้างไกลและพัฒนาไปสู่การแข่งขันในตลาดโลก ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการแข่งขันกับทุกประเทศทำให้สินค้ารุ่นเดียวกันสามารถผลิตให้กับลูกค้าหลายรายซึ่งในที่สุดการผลิตแบบตามคำสั่งซื้อ (Make to Order) ในปริมาณที่มากก็ส่งผลต่อการประหยัดจากรอบความเร็วที่เป็นการประหยัดจากความเร็ว (Economies of Speed)

1.11.6 สร้างความพอใจให้กับลูกค้า (Customer Satisfactions) โดยกระบวนการต่างๆ ในโซ่อุปทานสามารถสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ตรงเป้าหมาย ซึ่งทำให้การจัดอุปสรรคการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากแต่ละกระบวนการสามารถเชื่อมต่อผสมผสานกันแบบปฏิสัมพันธ์ คือ มีการประสานสัมพันธ์เป็นบูรณาการ

1.11.7 สามารถพัฒนาไปสู่การตลาดแบบบูรณาการ (Integrated Market) ซึ่งจะมีการปรับองค์กรไปสู่ฐานลูกค้า (Customers Base) คือ ลูกค้าเป็นศูนย์กลางของการดำเนินงาน และทำให้การตลาดมีการขับเคลื่อนแบบพลวัต (Market Dynamic) เป็นการตลาดเพื่อลูกค้าอย่างแท้จริง

1.11.8 สามารถที่จะทำดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพได้อย่างเที่ยงตรง (Key Performance Indicator) โดยสามารถเลือกรูปแบบของ KPI และ ระบบการวัดผล การดำเนินงานที่ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติ และสะท้อนการดำเนินงานในมุมมอง 4 ด้านหลัก คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Balance Scorecard) ให้ตรงกับลักษณะของธุรกิจ

1.11.9 เป็นการพัฒนาธุรกิจไปสู่การเติบโตบนความยั่งยืน (Sustainable Business) ซึ่งประโยชน์ข้อนี้จะเป็นหัวใจของการนำโซ่อุปทานโลจิสติกส์มาใช้และเป็นหัวใจของการทำธุรกิจ เนื่องจากการเติบโตของธุรกิจบนฐานของการจัดการโซ่อุปทาน ตั้งอยู่บนฐานขององค์ความรู้และการจัดการที่เป็นวิทยาศาสตร์ ทั้งในด้านการตัดสินใจและที่เกี่ยวกับด้านต้นทุนการผลิตกำลังเป็นเครือข่าย ก่อให้เกิดความเข้มแข็งของธุรกิจซึ่งอยู่ในโซ่อุปทานเป็นการเติบโตแบบคุณภาพและยั่งยืน

จากการที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า การจัดการโซ่อุปทานนั้น เป็นการเพิ่มคุณค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added) : EVA โดยการจัดการโซ่อุปทานจะเป็นการทำให้ EVA มีค่าสูงสุด $EVA = \text{กำไรหลังหักภาษี} - \text{ค่าใช้จ่ายการลงทุน}$

ดังนั้นการจัดการโซ่อุปทาน จะเป็นการเพิ่ม EVA ให้สูงขึ้น สามารถทำได้โดย

1) การลดค่าใช้จ่าย คือ การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน การลดค่าใช้จ่ายในการกระจายสินค้าด้านการขายการลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อ การลดค่าใช้จ่ายไม่ใช่ลดเฉพาะการดำเนินงานในบริษัทตัวเองเท่านั้น ยังต้องลดค่าใช้จ่ายในการติดต่อกันระหว่างบริษัทด้วย โดยลดงานที่ซ้ำซ้อนของแต่ละบริษัทลง โดยใช้มาตรฐานงานเดียวกันระหว่างบริษัทต่อบริษัท เป็นต้น

2) การลดทรัพย์สิน สามารถทำได้ คือการลดสั่งซื้อเครื่องจักรที่ไม่จำเป็น หรือลดการลงทุนในตัวอาคารที่ยังไม่มีความแน่นอน

3) การเพิ่มยอดขาย การจัดการโซ่อุปทานมีจุดมุ่งหมายในการลดสินค้าคงคลัง ลดการสูญเสีย เพิ่มโอกาสในการขายหรือจัดส่งสินค้าให้ทันเวลาและทันต่อความต้องการ ทำให้สามารถส่งสินค้าให้ลูกค้าในเวลาที่เหมาะสมและในจำนวนที่เหมาะสม นั่นคือ การเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการโซ่อุปทานนั่นเอง

1.12 อุปสรรคที่จะทำให้กลยุทธ์การแข่งขันในระบบโซ่อุปทานไม่ประสบผลสำเร็จ

วันชัย รัตนวงษ์(2554 : 95 - 97) ได้ให้ความเห็นว่า อุปสรรคที่จะทำให้กลยุทธ์การแข่งขันในระบบโซ่อุปทานไม่ประสบผลสำเร็จมีจำนวนมาก ดังนี้

1) ความหลากหลายของสินค้าเพิ่มมากขึ้น ปัจจุบันลูกค้ามีความต้องการที่หลากหลายและมีส่วนที่อยากจะซื้อผลิตภัณฑ์ที่ตรงตามความต้องการของตนเอง ดังนั้นโรงงานการผลิตต้องสามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายให้ได้

2) ช่วงชีวิตของสินค้าลดลง เมื่อความหลากหลายของสินค้ามีเพิ่มมากขึ้น ช่วงชีวิตของสินค้าจะลดลง เพราะลูกค้ามีสิทธิ์เลือกสินค้ามากขึ้น ดังนั้นผู้ผลิตต้องผลิตให้เร็วขึ้น แต่ปริมาณไม่มากจนเกินไป

3) ความต้องการของลูกค้าเพิ่มขึ้น ปัจจุบันลูกค้ามีความต้องการเพิ่มขึ้นมากมาย เช่น ต้องการให้ส่งมอบตรงเวลา ราคาต้องเหมาะสม สินค้าต้องมีคุณภาพ มีความแตกต่างขนาดเล็กกะทัดรัด ดังนั้น บริษัททุกบริษัทที่เป็นคู่ค้าในโซ่อุปทานต้องร่วมมือกันเป็นอย่างดีจึงสามารถตอบสนองความต้องการให้กับลูกค้าได้

4) โลกแคบลงเป็นหนึ่งในเดียวเพิ่มมากขึ้น (Globalization) ประเทศต่างๆ ในโลกพยายามสนับสนุนและผลักดันให้มีการค้าเสรีเพิ่มมากขึ้น ผลกระทบแรกคือบริษัทต้องมีความเป็น Global ในโซ่อุปทานที่เพิ่มมากขึ้น ผลกระทบที่สองคือคู่แข่งจะเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นอำนาจต่อรองระหว่างลูกค้ากับบริษัทเพิ่มมากขึ้น ทั้งทางด้านราคา ปริมาณ ความรวดเร็ว นวัตกรรมใหม่ๆ เป็นต้น

2. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับล่องกองและธุรกิจรวบรวมล่องกอง

2.1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับล่องกอง (ศูนย์ข้อมูลผลไม้, 2560 : ออนไลน์)

2.1.1 ประวัติความเป็นมาของล่องกอง

ล่องกองเป็นไม้ผลในสกุลเดียวกันกับ ลางสาดและคูกูมีถิ่นกำเนิดอยู่แถบหมู่เกาะมลายู อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์และตอนใต้ของประเทศไทย ปัจจุบันมีการขยายพื้นที่ปลูกกันมากในเขตภาคใต้ และภาคตะวันออกเพราะคิดว่าให้ผลตอบแทนสูง แต่ในความจริงแล้วการทำสวนล่องกองจะให้ผลตอบแทนที่ดี ก็ต่อเมื่อเกษตรกรสามารถจัดสวนล่องกองได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ จะต้องสามารถผลิตล่องกองได้ในปริมาณและคุณภาพที่ดี โดยใช้ต้นทุนการผลิตที่เหมาะสม และจะต้องวางแผนการตลาดให้กับผลผลิต เพื่อให้จำหน่ายได้ราคาดี

2.1.2 สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม

ล่องกองเป็นไม้ผลเมืองร้อนที่เจริญเติบโต และให้ผลผลิตได้ดีในสภาพภูมิอากาศร้อนชื้น อุณหภูมิที่เหมาะสมอยู่ระหว่าง 25-30 องศาเซลเซียส ความชื้นในอากาศค่อนข้างสูง 70-80% มีปริมาณน้ำฝน 2,000-3,000 มิลลิเมตรต่อปี จำนวนวันที่ฝนตกประมาณ 150-200 วันต่อปี ดินที่ดีควรเป็นดินร่วนปนทรายที่มีอินทรีย์วัตถุค่อนข้างสูง และจำเป็นต้องมีแหล่งน้ำเพียงพอที่จะให้น้ำกับต้นล่องกองได้ตามเวลาและปริมาณที่ต้องการ

ล่องกองเป็นพืชที่ชอบร่มเงาแต่ไม่ชอบลมแรง เพราะถ้าแสงแดดจัดจะทำให้ใบไหม้ ส่วนลมแรงจะพัดเอาความชื้นออกจากสวนจึงควรสร้างร่มเงาและปลูกไม้บังลมรอบๆ สวน

2.1.3 พันธุ์

ลองกอง ทุเรียนและกลางสาดเป็นไม้ผลในสกุลเดียวกัน ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มคือ

1) กลุ่มลองกองเป็นกลุ่มที่ผลผลิตมีคุณภาพดีที่สุด มีเมล็ดน้อยหรืออาจจะไม่มีเมล็ดเลยใบมีลักษณะคล้ายคลึงกันมาก คือมีสีเขียวเข้ม และมีร่องใบลึก ทำให้ดูเหมือนกับว่าใบหยักเป็นคลื่น ซึ่งกลุ่มนี้แบ่งออกได้เป็น 3 ชนิด คือลองกองแห้ง ผลสุกจะมีเนื้อสีเป็นแก้ว เนื้อแห้ง หวาน และมีกลิ่นหอมชวนรับประทาน ส่วนเปลือกหนามีสีเหลืองคล้ำและไม่มียางลองกองน้ำ ผลสุกจะมีเนื้อค่อนข้างนุ่มน้ำ สีเปลือกเหลืองสว่างกว่าลองกองปลาแม่หรือลองกองแปร์แมร์ ผลสุกจะมีเนื้อนุ่มกลิ่นไม่หอมเหมือนลองกองน้ำ เปลือกบางและมียางบ้าง

2) กลุ่มทุเรียนหรือทุเรียน ลักษณะใบค่อนข้างหนาและมีสีเขียวเข้มคล้ายลองกอง แต่หยักเป็นคลื่นน้อยกว่า ขนาดผลค่อนข้างใหญ่และมีเปลือกหนากว่าลองกอง มีเมล็ดมาก และมีเนื้อฉ่ำน้ำ ที่พบมี 2 ชนิด คือทุเรียนแปร์แมร์มีผลค่อนข้างรีกินผลแหลม ผิวขุ่นเล็กน้อยคือน้ำ มีผลค่อนข้างกลมมีผิวสกลใสมากกว่าทุเรียนแปร์แมร์

3) กลางสาด ใบบางกว่าลองกอง คลื่นใบไม่เด่นชัด ผลเล็กกว่าลองกอง ผลสุกมีสีเหลืองนวล เปลือกบางมียางเหนียว มีเมล็ด 2-3 เมล็ดต่อผล เกษตรกรสามารถจำแนกต้นพันธุ์ได้โดยสังเกตจากลักษณะของใบ แต่ต้องมีประสบการณ์พอสมควร

2.1.4 การขยายพันธุ์

การขยายพันธุ์ลองกองเพื่อจุดมุ่งหมายให้ได้ต้นพันธุ์ดี พันธุ์แท้สามารถทำได้หลายวิธีทั้งเพาะเมล็ด ทาบกิ่ง ต่อกิ่ง(เสียบยอดและเสียบข้าง) และติดตา

1) การเพาะเมล็ด

ทำได้โดยคัดเลือกเมล็ดลองกองพันธุ์แท้มาปลูกโดยมั่นใจว่าไม่มีเมล็ดพันธุ์อื่น เช่น กลางสาด ทุเรียน มาปะปน โดยที่ผลลองกอง 100 ผล หนักประมาณ 2 กก. จะมีเมล็ดสมบูรณ์เพียงประมาณ 10-12 เมล็ดเท่านั้น ล้างเมล็ดให้สะอาด ผึ่งลมให้แห้งแล้วนำไปเพาะทันที ในจี๊ถาดกลบผสมทราย ในอัตรา 1:1 โดยฝังเมล็ดในวัสดุ เพาะลึกประมาณครึ่งเซนติเมตรแล้วกลบด้วย วัสดุเพาะ คุแตรค่น้ำให้ชุ่มชื้นอยู่เสมอ เมล็ดก็จะเริ่มงอกหลังจากเพาะประมาณ 15-45 วัน เมล็ด 1 เมล็ดจะงอกได้ต้นกล้าประมาณ 1-3 ต้น จากนั้นเมื่อใบคู่แรกแก่เต็มที่จึงย้ายไปปลูกในถุงเพาะชำต่อไป

2) การทาบกิ่ง ต่อกิ่ง และการติดตา

โดยใช้ต้นตอที่เพาะเมล็ดจากฤดูหรือกลางสาด ตามวิธีเดียวกับเพาะเมล็ด
 ลองกองที่กล่าวแล้วข้างต้น จะประสบความสำเร็จมากกว่าการตอนต้นกล้าจากใต้ต้นมาทำเป็นต้นตอ
 ซึ่งต้นตอที่เหมาะสมควรมีอายุประมาณ 7-10 เดือน ส่วนต้นแม่พันธุ์ควรเป็นต้นพันธุ์ที่ให้ผลผลิต
 แล้ว และควรทำการขยายพันธุ์ในฤดูฝน เพราะต้นตอและต้นแม่พันธุ์อยู่ในระยะการเจริญเติบโตมี
 ความสมบูรณ์สูง รวมทั้งเป็นระยะที่ความชื้นในอากาศสูงซึ่งจะช่วยให้เนื้อเยื่อบริเวณรอยต่อ
 ประสานกันได้อย่างสมบูรณ์

(1) การทาบกิ่ง วิธีทาบกิ่งที่ให้ผลดี คือ การทาบกิ่งแบบปาด ดัดแปลง หรือ
 ผ่านบวบแปลง

(2) การต่อกิ่ง ทำได้ 2 วิธี คือ การเสียบยอด และ เสียบข้าง

การเสียบยอด เป็นวิธีที่นิยมกันมากที่สุด ต้นตอที่เหมาะสม สมควรมี
 ขนาดประมาณครึ่งเซนติเมตร กิ่งพันธุ์ที่นำมาใช้จะมีขนาดใหญ่หรือเล็กกว่าต้นตอก็ใช้ได้ โดยใช้
 เทคนิคจัดแนวเนื้อเยื่อเจริญให้ตรงกันด้านใดด้านหนึ่ง โดยถ้ากิ่งพันธุ์มีขนาดใหญ่กว่าต้นตอ ให้ใช้
 ไม้ไผ่ผ่าซีกมาช่วยค้ำพุงลำต้นจนกว่ารอยแผลประสานกันสนิท

การเสียบข้าง วิธีนี้เหมาะกับต้นตอที่มีอายุมากกว่า 1 ปี หรือมีขนาด
 ประมาณแท่งดินสอหรือใหญ่กว่า ซึ่งเนื้อไม้จะเริ่มแข็ง การผ่าต้นตอเพื่อเสียบยอดทำได้ยากและรอย
 แผลช้า สำหรับวิธีนี้ถ้าทำครั้งแรกไม่ประสบความสำเร็จก็สามารถนำต้นตอกลับมาใช้ได้อีกครั้งหนึ่ง

(3) การติดตา วิธีที่ได้ผลดีคือ การติดตาแบบเพลท ต้นตอที่ใช้มีขนาดใหญ่
 เหมือนกับที่ใช้ในการเสียบข้าง และจะต้องมีความสมบูรณ์ เปลือกอ่อนได้ง่าย สำหรับแผ่นตาพันธุ์ก็
 ควรเป็นตาที่สมบูรณ์และมีใบติดที่แผ่นตาด้วย

2.1.5 การปลุก

การปลุกลองกองควรจะได้มีการเตรียมพื้นที่ วางระบบน้ำและปลูกพืชให้ร่มเงา
 ไว้ล่วงหน้าก่อนลงมือปลุกลองกอง โดยถ้ามีการวางระบบน้ำไว้ก่อนสามารถให้น้ำได้ทันที ควรปลุก
 ตั้งแต่เดือนมีนาคม-เมษายน เพื่อจะได้มีเวลาตั้งตัวแล้วเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วในช่วงฤดูฝน

2.1.6 การปรับพื้นที่

ให้ไถ ขุดตอ และรากไม้เก่าออกให้หมด ไถปรับสภาพพื้นที่ให้เรียบ แต่ถ้าเป็น
 พื้นที่ราบอยู่แล้วควรไถกำจัดวัชพืชเพียงอย่างเดียว แล้วตากดินทิ้งไว้ 10-15 วัน

2.1.7 ระยะเวลาปลูก

ถ้าปลูกลงกองแซมในพืชอื่นระยะปลูกที่ใช้จะขึ้นกับพืชประธาน แต่ถ้าทำสวนลงกองเพียงอย่างเดียว โดยปลูกพืชให้ร่มเงา เช่น กล้าย ขอบป่า ทองหลาง แคฝรั่ง เป็นต้น สามารถเลือกระยะปลูกได้ตั้งแต่ 6-8 เมตร เนื่องจากลงกองเป็นไม้ผลที่ให้ผลตามลำต้นและกิ่งใหญ่สามารถใช้ระยะปลูกที่แคบลงได้ แต่ต้องมีการตัดแต่งกิ่งที่ดี สำหรับการทำสวนขนาดใหญ่ก็ควรจะใช้ระยะระหว่างแถวให้กว้างขึ้น เพื่อสะดวกในการนำเครื่องทุ่นแรงเข้าไปใช้ในสวน ดังนั้น ระยะปลูกที่แนะนำ คือ ระยะระหว่างต้น 4-6 เมตร ระยะระหว่างแถว 6-8 เมตร

2.1.8 การวางระบบน้ำ

ไม้ผลทุกชนิดต้องการน้ำในปริมาณและเวลาที่เหมาะสม เพื่อการเจริญเติบโตและออกดอกติดผลที่ดี การปลูกลงกองเป็นสวนเพื่อการค้าจึงจำเป็นต้องมีการวางระบบน้ำซึ่งแนะนำให้ใช้ระบบมินิสปริงเกอร์ และจำเป็นต้องมีการออกแบบที่ถูกต้อง และใช้อุปกรณ์ที่มีคุณภาพเพื่อให้ควบคุมปริมาณน้ำได้สม่ำเสมอ และเพื่อจะได้ประหยัดค่าใช้จ่ายในระยะยาวทั้งค่าน้ำมันเชื้อเพลิง หรือค่าไฟฟ้า รวมทั้งเพื่อให้มีอายุใช้งานยาวนาน

2.1.9 การเตรียมต้นกล้า

ต้นกล้าที่นำปลูกลงแปลงควรมีอายุตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป อยู่ในสภาพที่แข็งแรงสมบูรณ์ และจะต้องมีใบยอดคู่สุดท้ายแก่เต็มที่แล้ว ไม่ควรนำต้นที่กำลังแตกใบอ่อนไปปลูก และก่อนปลูกควรเตรียมต้นกล้าให้พร้อมทั้งสภาพแวดล้อมในแปลงปลูก โดยค่อย ๆ งดน้ำและปุ๋ย พร้อมกับค่อย ๆ เพิ่มแสงให้มากขึ้นทีละน้อย

2.2 ธุรกิจรวบรวมลงกอง (ศูนย์ข้อมูลผลไม้, 2560 : ออนไลน์)

รูปแบบธุรกิจการรวบรวมและจัดจำหน่ายลงกองในพื้นที่จังหวัดยะลาปัจจุบันจะมี 4 รูปแบบ ดังนี้

2.2.1 **เกษตรกรผู้ปลูกจำหน่ายเอง** ซึ่งจะพบเห็นได้น้อย ส่วนใหญ่จะเป็นเกษตรกรรายย่อยที่มีผลผลิตลงกองในปริมาณน้อย ทำให้ไม่มีพ่อค้าคนกลางมารับซื้อ

2.2.2 **พ่อค้าคนกลางเป็นผู้รวบรวมผลผลิต** ซึ่งพ่อค้าคนกลาง จะมี 3 ประเภท คือ

1) พ่อค้าคนกลางรับซื้อแบบเหมาสวน ซึ่งเกษตรกรจะได้ราคาแบบคละผลผลิต ไม่มีการคัดแยกเกรด และพ่อค้าบางรายจะใช้วิธีการเก็บเกี่ยวผลผลิต

2) พ่อค้าคนกลางรับซื้อแบบเปิดลานรับซื้อ เกษตรกรจะต้องจัดเก็บและขนส่งผลผลิตลงกองเอง พ่อค้าคนกลางในรูปแบบนี้ จะมีการคัดแยกเกรดลงกองและให้ราคาตามเกรด

3) โมเดิร์นเทรด ซึ่งจะเป็นการทำสัญญาซื้อ-ขายล่วงหน้า และนำผลผลิตของเกษตรกร ไปจำหน่ายในร้านค้าปลีก

2.2.3 สหกรณ์การเกษตร เป็นแหล่งรวบรวมผลผลิตลงกองที่ทำหน้าที่คล้ายกับพ่อค้าคนกลาง แต่ผู้ที่นำมาจำหน่ายแก่สหกรณ์ ส่วนใหญ่เป็นสมาชิกสหกรณ์

2.2.4 หน่วยงานภาครัฐ จะเป็นผู้ที่จัดโครงการเพื่อกระจายผลผลิตลงกอง โดยจะได้รับงบประมาณมาจากส่วนกลาง และนำออกจำหน่ายในงานเทศกาล หรือส่งไปจำหน่ายยังจังหวัดต่างๆ ผ่านเครือข่ายภาครัฐ

3. บริบทของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด

3.1 ประวัติความเป็นมาของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด (ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด, 2559)

ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด ได้เริ่มก่อตั้งโดย ผู้แทนของสหกรณ์การเกษตรเมืองยะลา จำกัด, สหกรณ์การเกษตรรามัน จำกัด, สหกรณ์การเกษตรยะหา จำกัด, สหกรณ์การเกษตรบันนังสตา จำกัด, สหกรณ์การเกษตรเบตง จำกัด, และสหกรณ์การเกษตรธารโต จำกัด รวม 6 สหกรณ์ ในจังหวัดยะลาได้ประชุมกันเมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน 2526 ลงมติเป็นเอกฉันท์ขอจดทะเบียนเป็นชุมนุมสหกรณ์ระดับจังหวัด ประเภทสหกรณ์การเกษตร มีวัตถุประสงค์เพื่ออำนวยความสะดวกแก่สมาชิกและเกษตรกรในท้องถิ่นให้ได้รับประโยชน์ยิ่งขึ้น ชื่อว่า “ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรจังหวัดยะลา จำกัด” ในระยะแรกมีสหกรณ์ที่เป็นสมาชิก 6 สหกรณ์ จองหุ้นชุมนุมไว้ 300 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท เงิน 30,000.00 บาท เตรียมเงินสดพร้อมที่จะซื้อหุ้นได้ในทันที หลังจากจดทะเบียนเป็นชุมนุมสหกรณ์แล้ว 300 หุ้น เงิน 30,000.00 บาท พร้อมกับได้เสนอคำขอจดทะเบียนชุมนุมสหกรณ์ บัญชีรายชื่อของสหกรณ์ผู้จะเป็นสมาชิก สำเนารายงานการประชุมคณะผู้จัดตั้งชุมนุมสหกรณ์ และข้อบังคับชุมนุมสหกรณ์ไปเพื่อประกอบการพิจารณารับจดทะเบียน ความละเอียดแจ้งแล้ว นั้น

นายทะเบียนสหกรณ์ได้พิจารณารายการต่าง ๆ ในการขอจดทะเบียนชุมนุมสหกรณ์นี้แล้วเห็นว่า อยู่ในลักษณะที่จะดำเนินการให้เป็นผลสำเร็จสมความมุ่งหมายของชุมนุมสหกรณ์ได้ สำหรับชื่อของชุมนุมสหกรณ์ ได้ตัดคำว่า “จังหวัด” ออก โดยใช้ชื่อว่า “ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด” ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับสหกรณ์สมาชิก ซึ่งเป็นสหกรณ์ประเภทสหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอ แต่ก็มีได้ใช้ชื่อ “อำเภอ” เช่นกัน จึงรับจดทะเบียนชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด ประเภทสหกรณ์การเกษตร เลขทะเบียนสหกรณ์ ที่ กสก2/2527 ตั้งแต่วันที่ 9 มกราคม 2527 เป็นต้นไป และเห็นชอบให้สหกรณ์ถือใช้วงเงินกู้ยืมและค้ำประกันตามข้อบังคับ ข้อ 23 ประจำปี 2554 ซึ่งสิ้นสุดในวันที่ 31 มีนาคม 2554 ได้ภายในวงเงิน 15,000,000 บาท (สิบห้าล้านบาทถ้วน)

ปัจจุบันชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด มีสหกรณ์สมาชิก จำนวน 19สหกรณ์ มีทุนเรือนหุ้น ณ 31 ธันวาคม 2559 จำนวนหุ้น 3,678 หุ้น จำนวนเงิน 367,800.00 บาท ชุมชนสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด ปีบัญชี 31 ธันวาคม ของทุกปี ปัจจุบันมีคณะกรรมการดำเนินการมีจำนวน 9 คนผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ 1 คนและฝ่ายจัดการจำนวน 7 คน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษากระบวนการจัดการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลองกองของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด มีรายงานวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ภาณุวัฒน์ ณ นครพนม (2555 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาห่วงโซ่อุปทานกับการพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ ผลการศึกษาพบว่า ชุมชนสหกรณ์ชาวสวนปาล์มกระบี่ จำกัด ประสบผลสำเร็จในการเพิ่มคุณภาพปาล์มน้ำมันดิบและเปอร์เซ็นต์น้ำมันปาล์มสกัดด้วยการจัดการห่วงโซ่อุปทาน มีการจัดการด้านคุณภาพน้ำมันปาล์มตลอดโซ่อุปทาน ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ชุมชนสหกรณ์ชาวสวนปาล์มน้ำมันกระบี่ จำกัด ดำเนินการต่างๆ เพื่อที่จะให้มีต้นทุนการผลิตต่ำและได้น้ำมันปาล์มดิบที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของตลาด โดยในส่วนต้นน้ำ มีการบริหารผู้ส่งมอบวัตถุดิบ มีการใช้มาตรการในการสร้างแรงจูงใจทั้งเชิงลบและเชิงบวก ในการผลิต เก็บเกี่ยว และส่งมอบผลปาล์ม รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการจัดซื้อ โดยมีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบในขั้นตอนการรับซื้อ เพื่อให้ได้วัตถุดิบ หรือ ผลปาล์มน้ำมันที่มีคุณภาพ และในส่วนกลางน้ำ มีการควบคุมคุณภาพ ในกระบวนการผลิต ส่วนปลายน้ำมีการตรวจสอบคุณภาพหลังกระบวนการผลิต รวมทั้งการส่งมอบผลผลิตปาล์มน้ำ

มันคิบแก่ลูกค้าในช่วง ระยะเวลาที่เหมาะสม ผู้ศึกษาได้ให้ข้อเสนอแนะแก่ชุมนุมสหกรณ์ชาวสวน ปลอดภัยน้ำมันกระบี่ จำกัด ในการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการห่วงโซ่อุปทาน และข้อเสนอในการ นำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสหกรณ์อื่นๆ โดยสหกรณ์ต้องเรียนรู้ห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจและทำ ความเข้าใจกิจกรรมและบทบาทของผู้เกี่ยวข้องในแต่ละห่วงโซ่คุณค่า กำหนดวัตถุประสงค์ในการ ปรับปรุงแต่ละห่วงโซ่มีการสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกภายในห่วงโซ่อุปทานให้มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ในการดำเนินการ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ รวมทั้งบูรณาการระหว่างสหกรณ์และสมาชิกอื่นๆ ภายในห่วงโซ่อุปทานของสหกรณ์เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการห่วงโซ่ อุปทานของสหกรณ์

ธนศักดิ์ โพธิ์ (2555 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษากระบวนการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูป ข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด ผลการศึกษา พบว่า (1) กระบวนการห่วงโซ่อุปทานเริ่มต้น จากธุรกิจส่งเสริมการเกษตรที่ส่งเสริมให้สมาชิกสหกรณ์ผลิตข้าวที่มีคุณภาพ ถัดมาเป็นธุรกิจการรวบรวม ข้าวเปลือก จากสมาชิกสหกรณ์เพื่อจัดเก็บข้าวเปลือกบางส่วนไว้สำหรับการผลิตข้าวสารบรรจุถุง เพื่อจำหน่ายโดยฝ่ายโรงสีข้าว เมื่อได้รับคำสั่งซื้อจะทำการสั่งซื้อข้าวเปลือกตามชนิดที่ลูกค้าต้องการ จากศูนย์รวบรวมข้าวเปลือกของสหกรณ์เพื่อทำการแปรรูปข้าวและบรรจุถุง ส่วนการจำหน่าย ข้าวสารบรรจุถุงนั้น สหกรณ์จัดส่งให้ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีกและผู้บริโภคตามคำสั่งซื้อและจัดเก็บไว้เพื่อ จำหน่ายแก่ผู้บริโภคที่ศูนย์จำหน่ายของสหกรณ์ ซึ่งกระบวนการต่างๆ มีความสัมพันธ์เกี่ยวโยงกันไป ตลอด ห่วงโซ่อุปทาน (2) ปัญหาอุปสรรคที่พบในกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน คือ สินค้าคงคลังมี ปริมาณมาก วัตถุดิบมีราคาสูง การบรรจุข้าวสารถุงไม่ทันเวลา และการขนส่งยังไม่มีประสิทธิภาพ (3) สหกรณ์ยังไม่ได้นำแนวคิดในเรื่องการจัดการห่วงโซ่อุปทานมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน จึงควรศึกษา และนำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในอนาคต

ทรงกิต ชัยนิมิตวัฒนา (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาห่วงโซ่อุปทานในอุตสาหกรรม กระดาษของ กลุ่มธุรกิจกระดาษและบรรจุภัณฑ์เครือบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ผู้เกี่ยวข้องในระบบห่วงโซ่อุปทานในกลุ่มอุตสาหกรรมกระดาษจำเป็นต้องมีพันธมิตรที่ดีและ รวมกลุ่มเป็นอุตสาหกรรม (Cluster) ซึ่งเป็นการให้เกิดโอกาสในการร่วมมือและได้รับข่าวสาร ข้อมูล ร่วมกันจะช่วยสร้างความแข็งแกร่งให้กับห่วงโซ่อุปทาน การที่กลุ่มธุรกิจกระดาษและบรรจุภัณฑ์ ของ SCG มีนโยบายผลิตกระดาษแบบครบวงจรจัดจำหน่ายกระดาษให้กับกลุ่มลูกค้าทั่วไป และกลุ่ม บริษัทในเครือซึ่งมีระบบห่วงโซ่อุปทานและ โลจิสติกส์สนับสนุนอยู่ก่อให้เกิดการไหลของข้อมูล (Information Flow) ที่มีประสิทธิภาพจากลูกค้าส่งผ่านมายัง โรงผลิตกระดาษและ โรงงานผลิตเยื่อ

กระดาษตามลำดับ เพื่อใช้วางแผนจัดการตามกระบวนการผลิตของโรงงาน การบริหารวัตถุดิบ ส่งผลให้สามารถลดความผันผวนที่เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ (Bluewhip Effect) ลดปริมาณสินค้าคงคลัง และผลิตสินค้าได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้เพิ่มมากขึ้น สำหรับในส่วนของกลุ่มธุรกิจกระดาษและบรรจุภัณฑ์นั้น ได้มีการปรับปรุงคุณภาพในการดำเนินงานในห่วงโซ่อุปทานในหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็น ผู้ขายวัตถุดิบ ฝ่ายผลิต ฝ่ายคลังสินค้า ฝ่ายจัดส่งสินค้า ซึ่งแต่ละหน่วยงานล้วนต้องมีข้อมูลเดียวกันในการทำงานร่วมกัน

ธัญญา วสุศรี และคณะ (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจัดการโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมสับปะรด โดยมุ่งเน้นศึกษาความเชื่อมโยงของอุตสาหกรรมสับปะรดตั้งแต่เกษตรกรแปงปลูก/สับ ผู้รวบรวมสับปะรด จนถึงโรงงานแปรรูปโดยอาศัยแนวบริหารจัดการโซ่อุปทานในการชี้ให้เห็นถึง ประสิทธิภาพทุกขั้นตอนในโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมสับปะรด ทั้งนี้ได้ทำการศึกษา 2 กรณีศึกษา คือ กรณีศึกษาขนาดใหญ่ และกรณีศึกษาขนาดเล็ก จากการศึกษาโซ่อุปทานของโรงงานขนาดเล็ก พบว่า ปริมาณสับปะรดที่ได้เพียงพอ กับความต้องการของโรงงานเนื่องจากสับปะรดที่โรงงานขนาดเล็กต้องการ เป็นสับปะรดที่มีขนาดเล็ก และไม่ต้องการสับปะรดที่มีเนื้อสีสวย ซึ่งต่างจากสับปะรดที่โรงงานขนาดใหญ่ต้องการ จึงทำให้มีปริมาณเพียงพอกับความต้องการของลูกค้าส่งผลให้เกษตรกรอิสระที่ปลูกสับปะรดไม่ได้ขนาด มีช่องทางในการระบายผลผลิตที่ไม่สามารถขายได้ และเป็นภาระสร้างงานให้แก่ประชากร ในระดับรากแก้วในการหารายได้จากการรับปลูกและสับสับปะรดพร้อมกันนั้น โรงงานขนาดเล็กมีระบบการผลิตที่ถูกต้องตามข้อกำหนด Good Manufacturing Practice (GMP) และ Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) แต่อย่างไรก็ตามโรงงานขนาดเล็ก มักไม่สามารถติดต่อกับลูกค้าได้โดยตรง ต้องอาศัยผู้แทนการค้า ทำให้ไม่สามารถทราบความต้องการและวางแผนการผลิตที่แน่นอนล่วงหน้าได้ เป็นการผลิตเมื่อได้รับคำสั่งซื้อเท่านั้น จึงไม่มีอำนาจในการต่อรองราคาทำให้บางครั้งต้องรับผลิตทั้งที่แทบจะไม่มีกำไร นอกจากนี้เกษตรกรอิสระยังไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ของ GAP เนื่องจากมองไม่เห็นถึงประโยชน์ของการทำตาม GAP รวมทั้งไม่สามารถสร้างระบบ ตรวจสอบย้อนกลับได้ (Traceability) เพราะไม่มีระบบบันทึกการรับและจ่ายสับปะรดที่โรงงาน

สำหรับโซ่อุปทานของโรงงานขนาดใหญ่ นั้น มีจุดแข็งคือสามารถทราบความต้องการของลูกค้าล่วงหน้าได้ ทำให้สามารถวางแผนการผลิตเพื่อจัดสรรกำลังคน และวัตถุดิบอื่น ๆ ในการรองรับความต้องการของลูกค้าได้ ประกอบกับมีเกษตรกรที่ทำข้อตกลงร่วมกันกว่าร้อยละ 80 และ ปฏิบัติตาม GAP เกือบทั้งหมด มีระบบการผลิตที่ถูกต้องตามข้อกำหนด HACCP, GMP, ISO 9000, และ ISO

14000 มีการศึกษาวิจัย เพื่อพัฒนาสายพันธุ์สับปะรดที่เหมาะสมกับสับปะรดกระป๋อง มีระบบคอมพิวเตอร์ที่ดีในการเชื่อมโยงระบบการวางแผนการผลิตและการผลิตภายในโรงงานที่เชื่อมโยงกัน มีระบบตรวจสอบย้อนกลับได้ (Traceability) เพราะมีระบบบันทึกการรับ ผลิตและจ่ายสับปะรดอย่างเป็นขั้นตอน แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีจุดอ่อนทางด้านความไม่แน่นอน ของการเข้ามาของวัตถุดิบ ทั้งในแง่ของปริมาณและคุณภาพ ทั้งนี้เนื่องจากการพยากรณ์ปริมาณ วัตถุดิบยังไม่เที่ยงตรงเท่าที่ควร ยังไม่สามารถควบคุมให้เกษตรกรอิสระปฏิบัติตาม GAP ได้ และ ผู้รวบรวมสับปะรดยังไม่ให้ความสำคัญว่าเกษตรกรแต่ละรายที่ส่งสับปะรดให้ปฏิบัติตาม GAP รวมทั้งขาดแคลนแรงงานในโรงงาน

นริศรา โปธิตา (2559: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปมันสำปะหลังของสหกรณ์นิคมคลองสวนหมาก จำกัด จังหวัดกำแพงเพชร พบว่า กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปมันสำปะหลังของสหกรณ์นิคมคลองสวนหมาก จำกัด เริ่มตั้งแต่ต้นน้ำ ได้แก่ แหล่งกำเนิดวัตถุดิบ โดยสมาชิกปลูกมันสำปะหลัง เริ่มจากการเตรียมดิน การเลือกพันธุ์ที่จะปลูก ดูแลบำรุงรักษาและการเก็บเกี่ยว กลางน้ำ ได้แก่ การรวบรวมและการแปรรูป โดยฝ่ายรวบรวมของสหกรณ์ทำหน้าที่รับซื้อมันสำปะหลังจากสมาชิกเพื่อส่งมอบให้ฝ่ายแปรรูปทำการแปรรูปมันสำปะหลังหว่าสดเป็นมันเส้นสะอาดตามคำสั่งซื้อของลูกค้าและเก็บในคลังสินค้าเพื่อรอจำหน่าย ปลายน้ำ สหกรณ์จำหน่ายมันเส้นสะอาดให้แก่สหกรณ์โคนมมวกเหล็ก จำกัด รับซื้อเพื่อไปผลิตอาหารสัตว์ ปัญหาอุปสรรคของการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปมันสำปะหลัง พบว่า วัตถุดิบในการผลิตไม่เหมาะสม มีราคาสูง และการแข่งขันสูง การแปรรูปมันสำปะหลังขึ้นอยู่กับสภาพดินฟ้าอากาศ ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ อีกทั้งตลาดไม่เพียงพอ และไม่มีบรรทัดฐานของสหกรณ์เองทำให้ค่าใช้จ่ายสูง

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่องการศึกษากระบวนการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวม
ลองกองของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
ได้กำหนดวิธีการศึกษา ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษากระบวนการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลองกองของ
ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด ในครั้งนี้ได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ กรรมการดำเนินการ ทั้งหมด 9 คน และ
เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ทั้งหมด 7 คน ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด และสมาชิกหรือผู้
รวบรวมลองกอง จำนวน 10 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้วิธีสุ่มตัวอย่าง โดยการสุ่มแบบ
เจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการ
จัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลองกองของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด
จึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 14 คน ประกอบด้วย

- 1.2.1 ประธานกรรมการสหกรณ์ จำนวน 1 คน
- 1.2.2 คณะกรรมการฝ่ายรวบรวมและแปรรูปผลผลิต จำนวน 4 คน
- 1.2.3 ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบัญชี จำนวน 1 คน
- 1.2.4 ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายรวบรวมและแปรรูปผลผลิต จำนวน 1 คน
- 1.2.5 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานฝ่ายแปรรูปผลผลิต จำนวน 2 คน
- 1.2.6 สมาชิกหรือผู้รวบรวมลองกอง จำนวน 5 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้ศึกษาได้กำหนดลักษณะของเครื่องมือ และสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ได้แก่

2.1 แบบสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง คือ เป็นการสัมภาษณ์ที่มีการวางแผนการสัมภาษณ์ไว้ก่อนล่วงหน้าอย่างเป็นขั้นตอน และข้อคำถามในการสัมภาษณ์มีโครงสร้างแบบหลวมๆ เพื่อให้การสัมภาษณ์มีความยืดหยุ่นสูง และมีอิสระในการถามตอบอย่างเต็มที่ แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 6 ชุด ได้แก่

- ชุดที่ 1 สัมภาษณ์ประธานกรรมการสหกรณ์
- ชุดที่ 2 สัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบัญชี
- ชุดที่ 3 สัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายรวบรวมและแปรรูปผลผลิต
- ชุดที่ 4 สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานฝ่ายแปรรูปผลผลิต
- ชุดที่ 5 สัมภาษณ์คณะกรรมการฝ่ายรวบรวมและแปรรูปผลผลิต
- ชุดที่ 6 สัมภาษณ์สมาชิกหรือผู้รวบรวมตองกอง จำนวน 5 คน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยผู้ศึกษาประสานงานขอความร่วมมือจากชุมชนนุมนุสสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด เพื่อขอสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างและสังเกตกระบวนการปฏิบัติงานจริง เสร็จแล้วเข้าดำเนินการสัมภาษณ์ตามแนวทางการสัมภาษณ์ที่กำหนด

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากเอกสารวิชาการ รายงานการวิจัย แหล่งความรู้ทางอินเทอร์เน็ต และรายงานกิจการประจำปีของชุมชนนุมนุสสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ได้การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสำรวจ (Survey Method) โดยวิธีการสัมภาษณ์ แบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ แล้วนำข้อมูล ที่ได้ไปทำการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic induction) จัดกลุ่มและวิเคราะห์เนื้อหา โดยการสร้างข้อสรุป เพื่อหาวิธีปฏิบัติในแต่ละโซ่อุปทาน รวมถึงปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานของธุรกิจรวบรวมลูกของชุมชนสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด



บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากระบวนการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ธุรกิจรวบรวมลองกองของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด ศึกษาปัญหา อุปสรรคในการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลองกองของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด และเสนอแนะแนวทางการลดต้นทุนการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลองกองของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 4 ส่วนตามลำดับ ดังนี้

1. บริบทของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด
2. กระบวนการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลองกองของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด
3. ปัญหาอุปสรรคของการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลองกองของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด
4. แนวทางการลดต้นทุนการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลองกองของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด

1. บริบทของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด

ในการดำเนินงานของธุรกิจรวบรวมลองกองและการดำเนินธุรกิจรวบรวมลองกองของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด จากการสัมภาษณ์ประธานกรรมการดำเนินการ ชุมชนสหกรณ์การเกษตรยะลาจำกัด พบว่า สมาชิกสหกรณ์ผู้ปลูกลองกองส่วนใหญ่เดือดร้อนจากปัญหา ราคาผลผลิตลองกองตกต่ำและขาดพ่อค้าเข้ามารับซื้อในพื้นที่ ทำให้สมาชิกสหกรณ์และเกษตรกรในพื้นที่ขาดตลาด จึงทำให้คณะกรรมการของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด ประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาให้กับสมาชิกและเกษตรกรในพื้นที่ สหกรณ์จึงต้องมีธุรกิจที่รองรับผลผลิตจากสมาชิกและเกษตรกรในพื้นที่ ซึ่งในระยะแรกชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด ได้ดำเนินธุรกิจรวบรวมลองกองในปริมาณน้อย และหลังจากนั้นได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ ในปี

พ.ศ.2559 กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้สนับสนุนตะกร้า 1,500 ใบ และ สนับสนุนกล่องบรรจุภัณฑ์ ลอกรอง จำนวน 15,000 ใบ

ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด ได้รับการคัดเลือกให้เป็นศูนย์กระจายสินค้า สหกรณ์ (Cooperatives Distribution Center :CDC)มีการทำบันทึกข้อตกลงระหว่างเครือข่าย สหกรณ์ ทำให้สามารถกระจายลอกรองไปตามสหกรณ์เครือข่ายทั่วประเทศ ซึ่งเป็นการซื้อ-ขาย โดยตรงโดยไม่ผ่านพ่อค้าคนกลางจึงทำให้สมาชิกสหกรณ์และเกษตรกรในพื้นที่สามารถขาย ลอกรองได้ราคาสูงกว่าท้องตลาด ช่วยเพิ่มรายได้ให้แก่สมาชิกสหกรณ์ และทำให้เกิดการ เชื่อมโยงเครือข่ายศูนย์กระจายสินค้าสหกรณ์ระหว่างสหกรณ์ เป็นการสร้างความเข้มแข็งแก่ ขบวนการสหกรณ์อีกทางหนึ่งด้วย

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลการซื้อขาย ลอกรอง ตามบันทึกข้อตกลงซื้อ-ขาย ลอกรองระหว่างชุมนุม สหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด กับ เครือข่ายสหกรณ์ต่างจังหวัด

ปี	จำนวนซื้อ-ขายลอกรอง (กก.)	ราคาขายต่อกก. (บาท)	มูลค่ารวม (บาท)
2558	90,000	25	2,250,000
2559	105,000	25	2,625,000

ที่มา : จากการสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบัญชีชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด

จากตารางที่ 4.1 จะเห็นได้ว่า ปริมาณซื้อ-ขายลอกรอง ในปี 2559 เปรียบเทียบกับปี 2558 เพิ่มขึ้น 15,000 กิโลกรัม ทำให้ชุมนุมสหกรณ์มีรายได้เพิ่มขึ้น 375,500 บาท แสดงว่า ความ ต้องการซื้อของตลาดหรือลูกค้าเพิ่มสูงขึ้น แต่ในด้านราคา ไม่มีการเปลี่ยนแปลง สาเหตุมาจาก คุณภาพผลผลิตคงเดิม ทำให้จำหน่ายได้ในราคาต่ำแม้ปริมาณความต้องการจะเพิ่มมากขึ้น

นอกจากการดำเนินธุรกิจรวบรวมลอกรองแล้ว ชุมชนสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด ยังดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิตชนิดอื่น ดังรายละเอียดใน ตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 รายละเอียดมูลค่าการจำหน่ายสินค้า จำแนกตามประเภทธุรกิจของชุมนุมสหกรณ์
การเกษตรระยะลา จำกัด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 และ 31 ธันวาคม 2559

ประเภทธุรกิจ	ปี 2559	ปี 2558
	บาท	บาท
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย		
สินค้าประเภทเกษตร		
ปุ๋ย	18,117,750.00	35,107,655.00
ข้าวสาร	3,008,240.50	1,503,020.00
วัสดุอุปกรณ์การเกษตร	24,500.00	30,950.00
พันธุ์สัตว์ไก่ไข่	140,000.00	0.00
อาหารไก่ไข่	17,280.00	0.00
สินค้าอื่นๆ		
สินค้าอุปโภค บริโภค	2,266,726.50	2,705,300.00
เครื่องเขียนแบบพิมพ์	48,549.00	79,974.50
ธุรกิจรวบรวมผลผลิต		
ขายยางแผ่น	38,750,543.00	85,341,987.00
ขายยางคัตตัง	4,361,078.00	109,807,903.00
ขายเศษยาง	657,928,191.25	451,628,734.00
ขายลอกกอง	2,046,654.50	1,690,430.00
รวมมูลค่าการจำหน่ายสินค้า	726,709,512.75	687,895,953.50

1.1 งบแสดงฐานะการเงินของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด

รายงานงบแสดงฐานะทางการเงินของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด ณ
วันที่ 31 ธันวาคม 2558 และ 31 ธันวาคม 2559 ดังนี้

ตารางที่ 4.3 งบแสดงฐานะการเงินของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 และ 31 ธันวาคม 2559

	<u>ปี 2559</u>	<u>ปี 2558</u>
สินทรัพย์	บาท	บาท
สินทรัพย์หมุนเวียน		
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	7,005,457.11	6,308,565.50
เงินส่งชำระหนี้ระหว่างทาง	170,000.00	38,250.98
ลูกหนี้ระยะสั้น-สุทธิ	2,181,908.40	9,867,386.51
สินค้าคงเหลือ	3,231,923.46	3,873,950.51
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	368,073.82	408,288.92
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	12,957,362.79	20,496,442.42
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		
เงินลงทุนระยะยาว	50,500.00	50,500.00
อาคารและอุปกรณ์-สุทธิ	777,206.65	1,123,945.39
ทรัพย์สินไม่หมุนเวียนอื่น	90,400.00	44,950.00
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	918,106.65	1,219,395.39
รวมสินทรัพย์	13,875,469.44	21,715,837.81
หนี้สินหมุนเวียน		
เงินกู้ยืมระยะสั้น	2,500,000.00	4,000,000.00
เจ้าหนี้การค้า	1,159,000.00	8,196,959.77
เงินรับฝาก	90,510.00	178,682.00
ค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย	60,000.00	50,000.00
ค้างจ่าย		
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	121,014.82	98,863.14
รวมหนี้สินหมุนเวียน	3,931,185.55	12,524,505.32
หนี้สินไม่หมุนเวียน		
สำรองบำเหน็จเจ้าหน้าที่	1,084,640.00	958,710.00
รายได้จากการอุดหนุนรอการรับรู้	968,717.18	356,639.18
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	2,053,357.18	,315,349.18
รวมหนี้สิน	5,984,542.73	13,839,854.00

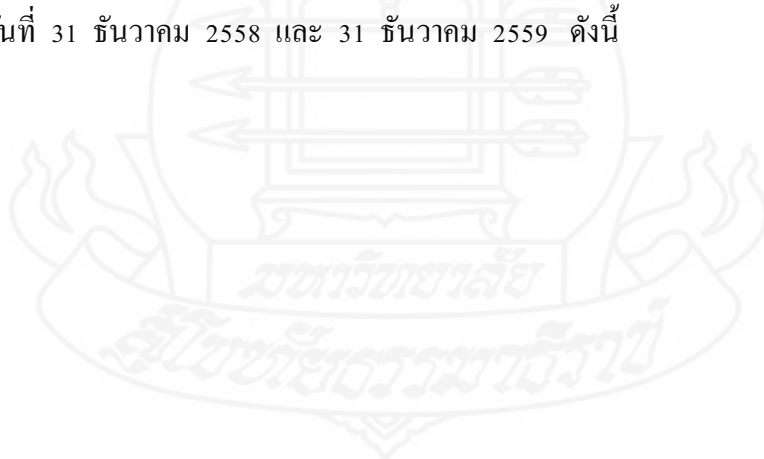
ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

	ปี 2559	ปี 2558
	บาท	บาท
ทุนของสหกรณ์		
ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 10.00 บาท)		
หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว	367,800.00	366,700.00
ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่นๆ	118,542.40	84,919.40
ทุนสำรอง	7,295,463.89	7,191,654.37
กำไรสุทธิประจำปี	109,120.42	232,709.54
รวมทุนของสหกรณ์	7,890,926.71	7,875,983.31
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์	13,875,469.44	21,715,837.81

ที่มา: รายงานกิจการประจำปี 2559

1.2 ผลการดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด

ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด มีผลการดำเนินงานโดยภาพรวมและเฉพาะ
ธุรกิจ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 และ 31 ธันวาคม 2559 ดังนี้



ตารางที่ 4.4 งบกำไรขาดทุน ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558 และ 31 ธันวาคม 2559

	ปี 2559		ปี 2558	
	บาท	%	บาท	%
ขาย/บริการ	723,964,237.75	100.00	687,900,754.70	100.00
หัก ต้นทุนขาย (งบต้นทุนขาย)	722,671,599.38	99.82	685,445,556.11	99.64
กำไรขั้นต้น	1,292,638.37	0.18	2,455,198.59	0.36
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ	1,311,922.00	0.18	391,000.00	0.06
	2,604,560.37	0.36	2,846,198.59	0.41
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	787,511.95	0.11	750,110.00	0.11
กำไรเฉพาะธุรกิจ	1,817,048.42	0.25	2,096,088.59	0.30
บวก กำไรจากการดำเนินโครงการตลาดกลาง	0.00	0.00	255,050.00	0.04
	1,817,048.42	0.13	2,351,138.59	0.34
บวก รายได้อื่น	5,099.29	0.00	249,764.09	0.03
รวม	1,822,147.71	0.13	2,600,902.68	0.37
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	1,713,027.29	0.23	2,368,193.14	0.34
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	109,120.42	0.02	232,709.54	0.03

ที่มา: รายงานกิจการประจำปี 2559 ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด

ตารางที่ 4.5 กำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด
สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2558 และ 31 ธันวาคม 2559

ธุรกิจของสหกรณ์	ผลการดำเนินงาน กำไร/(ขาดทุน)	
	ปี 2559 (บาท)	ปี 2558 (บาท)
1.ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	412,588.18	148,253.22
2.ธุรกิจรวบรวมผลิตผล	1,214,784.30	1,951,332.49
กำไร/(ขาดทุน) สุทธิ	109,120.42	232,709.54

ที่มา: รายงานกิจการประจำปี 2559 ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด

จากตารางที่ 4.4 จะเห็นได้ว่างบกำไรขาดทุน ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด ในปี 2558 มีกำไรสุทธิ 232,709.54 บาท และในปี 2559กำไรสุทธิ 109,120.42 บาท ซึ่งเมื่อไปดูรายละเอียดกำไรขาดทุนเฉพาะธุรกิจ จากตารางที่ 4.5 จะเห็นได้ว่า ในปี 2558 ทุกธุรกิจมีกำไร ส่งผลให้ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด มีกำไรสุทธิ 232,709.54 บาท ส่วนในปี 2559ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายกำไรสุทธิ 412,588 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 264,334.96บาท ธุรกิจรวบรวมผลิตผล มีกำไรสุทธิ 1,214,784.30 บาท ลดลงจากปีก่อน 736,548.19 บาท ส่งผลให้ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด มีกำไรสุทธิ 109,120.42 บาท ซึ่งลดลงจากปีก่อน 123,589.12บาท

1.3 รายงานผู้สอบบัญชีของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด

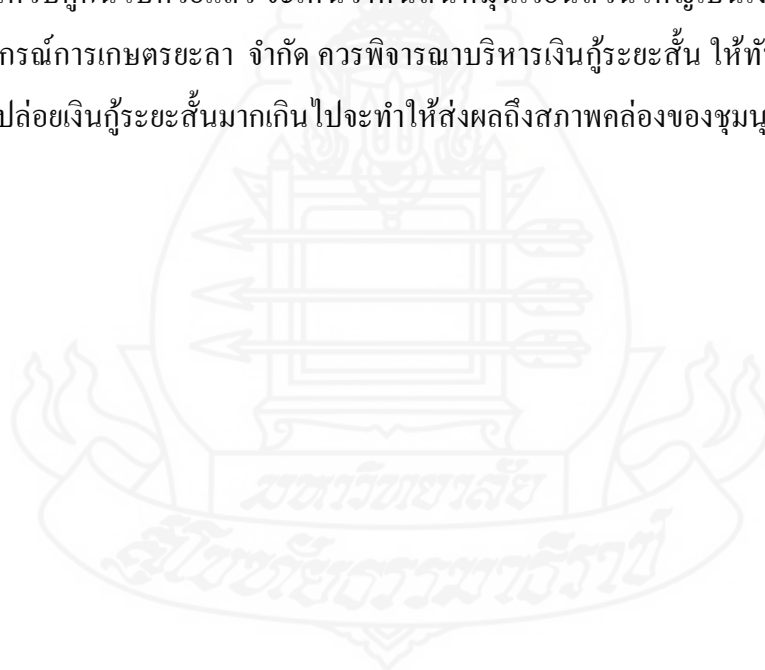
เช่นชนก เชาว์พัฒนูปุณผล (2559) ได้แสดงความคิดเห็นต้องบการเงินไว้ใน รายงานผู้สอบบัญชีด้านความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง ด้านคุณภาพของสินทรัพย์ และ ด้านสภาพคล่องทางการเงิน ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด

ด้านความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง ชุมชนสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด มีทุนดำเนินการทั้งสิ้น 7,890,926.71 บาท ทุนดำเนินงานเป็นแหล่งเงินทุนภายใน ประกอบไปด้วย เงินรับฝากจากสมาชิก 367,800.00 บาท ทุนของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรเอง 118,542.40 บาท แหล่งเงินทุนภายนอก 7,295,463.89 บาท ทุนได้จากธุรกิจ 109,120.42 บาท ทุนของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด หากพิจารณาถึงความเข้มแข็งและเพียงพอของทุนต่อความเสี่ยงแล้ว

เห็นว่าทุนของสหกรณ์ยังไม่เพียงพอและเจ้าหนี้มีความเสี่ยงเนื่องจากทุนที่มียังไม่สามารถคุ้มครองหนี้สินได้

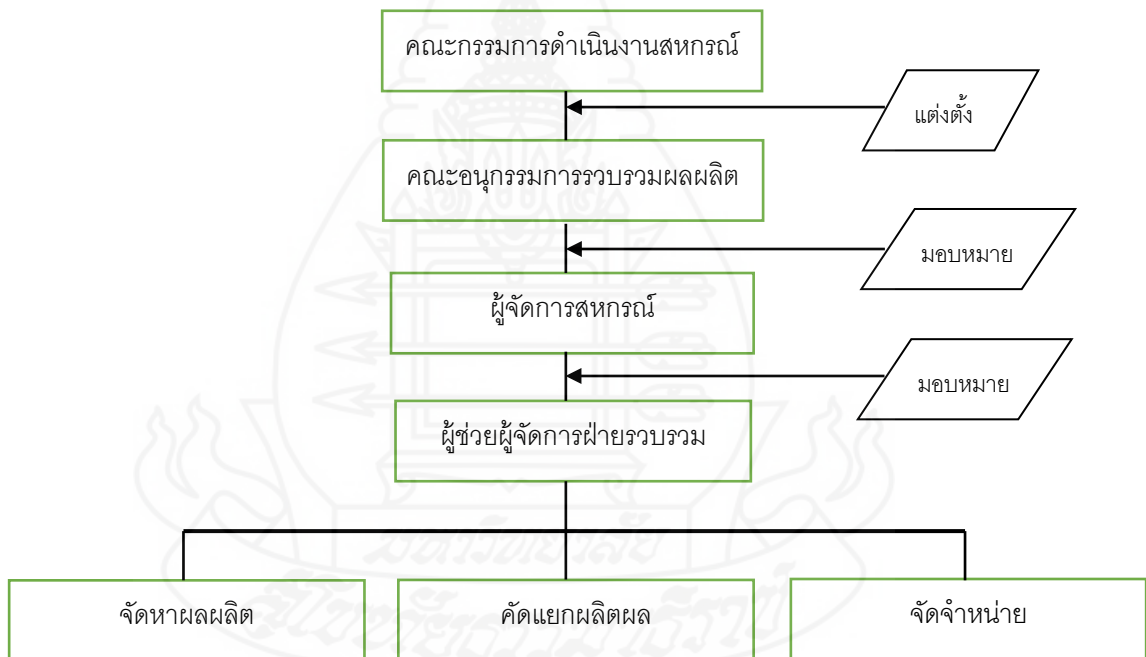
ด้านคุณภาพของสินทรัพย์ ทุนดำเนินงานที่มีส่วนใหญ่มูลงทุนสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด นำไปลงทุนอยู่ในรูปของลูกหนี้ และลูกหนี้ที่ชำระหนี้ไม่ได้ตามกำหนดอยู่ถึงจำนวน 1,159,659.77 บาท ดังนั้น ชุมมุนสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด ควรให้ความสำคัญในการบริหารลูกหนี้เป็นไปตามกำหนดสัญญา ซึ่งความสามารถในการเรียกเก็บหนี้จากลูกหนี้ อาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินของชุมมุนสหกรณ์ในอนาคต

ด้านสภาพคล่องทางการเงิน ชุมมุนสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด มีทุนหมุนเวียน 7,890,926.71 บาท ถือว่าสหกรณ์มีสภาพคล่องทางการเงินดี แต่เมื่อพิจารณาสินทรัพย์หมุนเวียนที่มีแล้วมี 12,957,362.79 บาท อยู่ในรูปของลูกหนี้ระยะสั้น ดังนั้น สภาพคล่องทางการเงินจึงขึ้นอยู่กับการบริหารลูกหนี้ให้ชำระเป็นไปตามกำหนด นอกจากนี้ ถ้าพิจารณาจากส่วนประกอบของหนี้สินหมุนเวียนควบคู่กันไปด้วยแล้ว จะเห็นว่าหนี้สินหมุนเวียนส่วนใหญ่เป็นเงินกู้ระยะสั้น ดังนั้น ชุมมุนสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด ควรพิจารณาบริหารเงินกู้ระยะสั้น ให้ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งหากมีการปล่อยเงินกู้ระยะสั้นมากเกินไปจะทำให้ส่งผลถึงสภาพคล่องของชุมมุนสหกรณ์ได้



1.4 โครงสร้างการบริหารงานธุรกิจรวบรวมลองกอง

จากการสัมภาษณ์ประธานกรรมการชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด และ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายรวบรวมชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด พบว่า ชุมนุมสหกรณ์การเกษตร ยะลา จำกัด ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานธุรกิจรวบรวมลองกอง ซึ่งคณะกรรมการ ดำเนินการชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัดทั้งหมดมี 18 คน จะแต่งตั้งผู้แทนคณะกรรมการ ดำเนินการขึ้นคณะหนึ่งในรูปคณะอนุกรรมการรวบรวมผลผลิต จำนวน 5 คน เพื่อกำหนดนโยบาย ควบคุม และตัดสินใจทางธุรกิจ แล้วมอบหมายให้ผู้จัดการเป็นผู้แปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายรวบรวมเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินการจัดหาผลผลิต และจัดจำหน่าย โดยใน กระบวนการจัดหาผลผลิต มีพนักงานปฏิบัติงาน 6 คน ซึ่งสามารถแสดงโครงสร้างการบริหารงาน รวบรวมลองกองได้ตามภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 โครงสร้างการบริหารธุรกิจรวบรวมลองกอง

ที่มา: จากการสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายรวบรวมชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด

1.5 การดำเนินงานธุรกิจรวบรวมล่องกองของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด

ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด ได้เริ่มดำเนินการรวบรวมล่องกอง ตั้งแต่ปี 2555 ได้เริ่มดำเนินการเก็บรวบรวมล่องกองจากสหกรณ์สมาชิกในจังหวัดและเกษตรกรในพื้นที่ ซึ่งได้ในราคาไม่แน่นอน ต่อมา ปี 2557 ชุมชนสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด ได้รับคัดเลือกให้ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด เป็นศูนย์กลางกระจายสินค้า สหกรณ์ โดยการกระจายสินค้าล่องกองไปตามสหกรณ์เครือข่ายทั่วประเทศโดยไม่ต้องผ่านพ่อค้าคนกลาง ซึ่งทำให้สมาชิกชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา และเกษตรกรในพื้นที่ สามารถขายล่องกองได้ราคาสูงกว่าท้องตลาด และชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด ได้เริ่มส่งล่องกองในช่วงเดือน สิงหาคม ถึง เดือนตุลาคม เป็นจำนวน 3,000 กิโลกรัมต่อหนึ่งคันรถ รายละเอียด ดังตาราง 4.6 และ ตาราง 4.7

ตารางที่ 4.6 ข้อมูลการส่งล่องกอง ให้กับสหกรณ์เครือข่าย เดือนสิงหาคม ถึง ตุลาคม 2558

วันที่	จำนวนส่งต่อ เดือน (คันรถบรรทุก)	ปริมาณ(กก.)	ราคา/กก. (บาท)	จำนวนเงิน ต่อคันรถ (บาท)	จำนวนเงินต่อ เดือน(บาท)
สิงหาคม 2558	10	30,000	25	75,000	750,000
กันยายน 2558	10	30,000	25	75,000	750,000
ตุลาคม 2558	10	30,000	25	75,000	750,000
รวมทั้งสิ้น	30	90,000		225,000	2,250,000

ตารางที่ 4.7 ข้อมูลการส่งล่องกอง ให้กับสหกรณ์เครือข่าย เดือนสิงหาคม ถึง ตุลาคม 2559

เดือนที่ส่ง	จำนวนส่งต่อ เดือน (คันรถบรรทุก)	ปริมาณ(กก.)	ราคา/กก. (บาท)	จำนวนเงิน ต่อคันรถ (บาท)	จำนวนเงินต่อ เดือน(บาท)
สิงหาคม 2559	10	30,000	25	75,000	750,000
กันยายน 2559	10	30,000	25	75,000	750,000
ตุลาคม 2559	15	45,000	25	75,000	1,125,000
รวมทั้งสิ้น	35	105,000		225,000	2,625,000

ที่มา: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรยะลาจำกัด (2559)

จากตารางที่ 4.6 จะเห็นได้ว่า ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด ได้เริ่มส่ง
 ลองกองให้กับสหกรณ์เครือข่าย ในปี 2558 ตั้งแต่เดือนสิงหาคม ถึงเดือนตุลาคม 2558 ทั้งหมด
 30 คันรถ จำนวนคันละ 3,000 กก ในราคา กิโลกรัมละ 25 บาท รวมเป็นเงิน 2,250,000 บาท

ในปี 2559 ดังตารางที่ 4.7 ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด ได้เริ่มส่งลองกอง
 ให้กับสหกรณ์เครือข่าย ในปี 2559 ตั้งแต่เดือนสิงหาคม ถึงเดือนตุลาคม 2559 ทั้งหมด 35 คัน
 รถ จำนวนคันละ 3,000 กก ในราคา กิโลกรัมละ 25 บาท รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 2,625,000 บาท ใน
 เดือนสิงหาคมและกันยายน จะส่งแค่ 10 คันรถ เนื่องจากผลผลิตมีน้อย แต่ช่วงเดือนตุลาคม จะส่ง
 เพิ่มขึ้นเป็น 15 คัน เนื่องจากผลผลิตมีจำนวนมากขึ้นและเมื่อส่งลองกองเรียบร้อยแล้วจะได้รับเงิน
 ภายใน 30 วัน

จากข้อมูลดังกล่าว ผู้รวบรวมลองกองและตลาดการรับซื้อลองกองของชุมนุมสหกรณ์
 การเกษตรยะลา มีดังนี้

1) ผู้รวบรวมหลัก

- (1) สหกรณ์การเกษตรธารโต จำกัด จ.ยะลา
- (2) สหกรณ์การเกษตรบันนังสตา จำกัด จ.ยะลา
- (3) สหกรณ์การเกษตรเมืองยะลา จำกัด จ.ยะลา
- (4) สหกรณ์การเกษตรยะหา จำกัด จ.ยะลา
- (5) สหกรณ์การเกษตรมุสลิมป้อมมัง จำกัด จ.ยะลา
- (6) สหกรณ์การเกษตรเขื่อนบางลาง จำกัด จ.ยะลา
- (7) สหกรณ์การเกษตรหมู่บ้านเมะยี่ จำกัด จ.ยะลา
- (8) สหกรณ์การเกษตรกรงปินัง จำกัด จ.ยะลา
- (9) สหกรณ์การเกษตรอาสารักษาหมู่บ้านธารโต จำกัด จ.ยะลา
- (10) สหกรณ์การเกษตรหมู่บ้านจุฬารักษ์พัฒนา 9 จำกัด จ.ยะลา

2) ตลาดการรับซื้อลองกอง (ผู้ซื้อหลัก)

- (1) สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จ.เพชรบุรี
- (2) สหกรณ์การเกษตรดอนตูม จำกัด จ.นครปฐม
- (3) ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด กรุงเทพมหานคร
- (4) ร้านค้าสหกรณ์สิงห์บุรี จำกัด จ.สิงห์บุรี
- (5) สหกรณ์การเกษตรพิมาย จำกัด จ.นครราชสีมา
- (6) สหกรณ์การเกษตรโนนสูง จำกัด จ.นครราชสีมา

- (7) สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จ.ร้อยเอ็ด
- (8) ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรบุรีรัมย์ จำกัด จ.บุรีรัมย์
- (9) สหกรณ์การเกษตรปราสาท จำกัด จ.สุรินทร์
- (10) สหกรณ์การเกษตรเมืองศรีสะเกษ จำกัด จ.ศรีสะเกษ
- (11) สหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด จ.มหาสารคาม
- (12) สหกรณ์การเกษตรวัดสิงห์ จำกัด จ.ชัยนาท

ตารางที่ 4.8 รายละเอียดกำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจรวบรวมล่องกองของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด

	ปี 2559	ปี 2558
	บาท	บาท
รวบรวมผลผลิต ล่องกอง		
ขายล่องกอง	2,625,000.00	2,250,000.00
รวม	2,625,000.00	2,250,000.00
หักต้นทุนขาย	1,050,000.00	900,000.00
กำไร(ขาดทุน)ขั้นต้น	1,575,000.00	1,350,000.00
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน		
ค่าจ้างคนงาน	105,000.00	105,000.00
ค่ารถบรรทุก	455,000.00	390,000.00
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	20,000.00	20,000.00
รวมค่าใช้จ่าย	580,000.00	515,000.00
กำไร (ขาดทุน) ธุรกิจรวบรวมล่องกอง	995,000.00	835,000.00

ที่มา: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด

ตารางที่ 4.9 การจำหน่าย ต้นทุน และผลตอบแทน (ต่อ กก.) เฉพาะธุรกิจรวบรวมล่องกอง
ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด

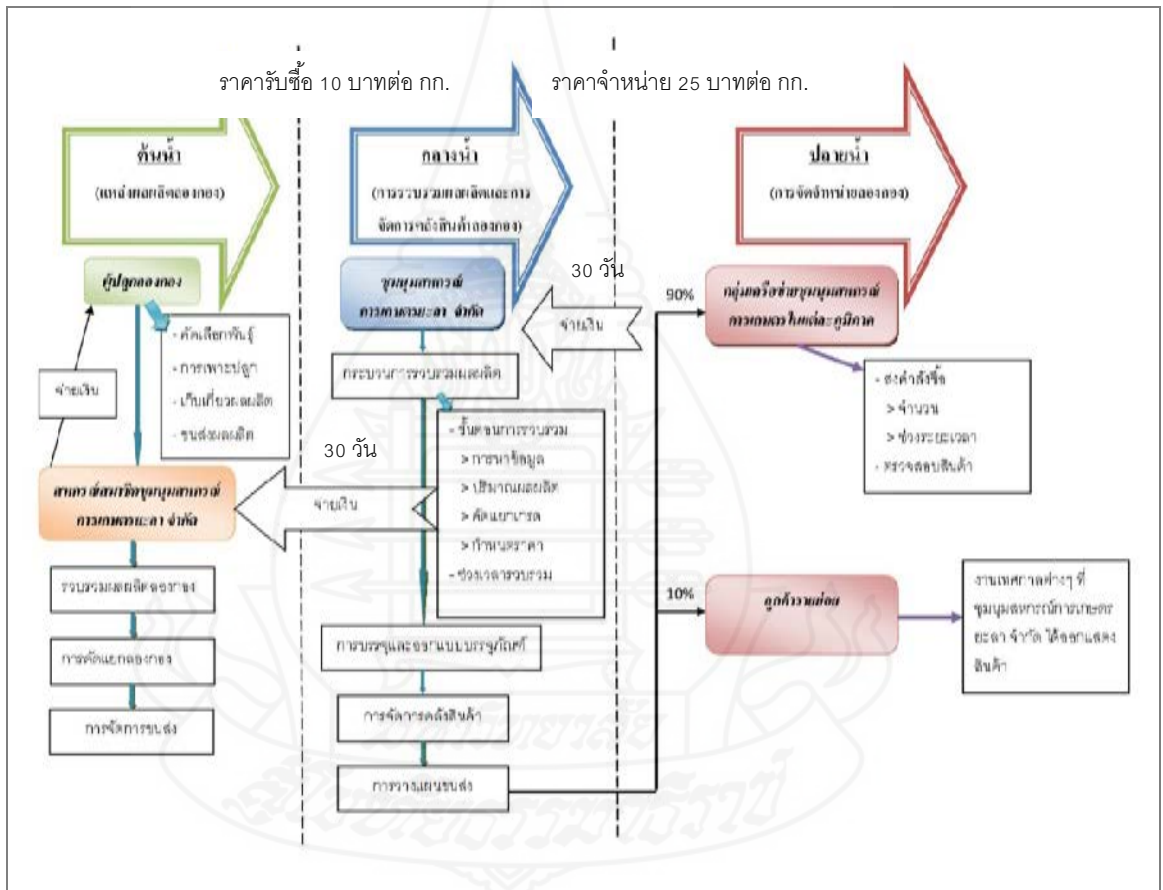
	ปี 2559	ปี 2558
ราคาขาย (บาท)	<u>25.00</u>	<u>25.00</u>
ปริมาณ (กก.)	<u>105,000.00</u>	<u>90,000.00</u>
ต้นทุนขาย	10.00	10.00
กำไรขั้นต้น	<u>15.00</u>	<u>15.00</u>
ค่าจ้างคนงาน	1.00	1.17
ค่ารถบรรทุก	4.33	4.33
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ (ค่าโทรศัพท์, ค่าเครื่อง เขียนแบบพิมพ์, ค่าน้ำ, ค่าไฟ)	0.19	0.22
รวมค่าใช้จ่าย	<u>5.52</u>	<u>5.72</u>
กำไร	9.48	9.28

ที่มา: ชุมชุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด

จากตาราง 4.8 และ 4.9 จะเห็นได้ว่า ปี 2559 ชุมชุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด มีกำไรสุทธิจากธุรกิจรวบรวมล่องกอง จำนวน 995,000.00 บาท เพิ่มขึ้นจาก ปี 2558 จำนวน 160,000 บาท เนื่องจากปริมาณล่องกองที่จำหน่ายมีมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันค่าใช้จ่ายในส่วน ต้นทุนผลิตและค่ารถบรรทุกก็เพิ่มขึ้นด้วย แต่ทั้งนี้ ชุมชุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด สามารถทำให้ค่าจ้างคนงานให้ลดลงและควบคุมค่าใช้จ่ายอื่นๆ ให้เท่ากับปีที่ผ่านมา ส่งผลให้ ต้นทุนโดยรวมต่ำกว่ายอดขาย ทำให้ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด มีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นจากปี ที่ผ่านมา

2. กระบวนการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลองกองของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด

การศึกษากระบวนการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลองกองของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการดำเนินการในโซ่อุปทาน ตั้งแต่แหล่งกำเนิดวัตถุดิบ (ต้นน้ำ) การแปรรูป (กลางน้ำ) การควบคุมสินค้าและการจัดจำหน่าย (ปลายน้ำ) ซึ่งการศึกษาสรุปได้ตามแผนภาพที่ 4.2 ดังนี้



ภาพที่ 4.2 กระบวนการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลองกองของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด

ที่มา: จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายรวบรวม

2.1 แหล่งผลิตลองกอง (ต้นน้ำ)

จะแยกออกเป็น 2 ส่วน คือ ในส่วนผู้ปลูกลองกองและสหกรณ์สมาชิกของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด จากการสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายรวบรวมชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด และสมาชิกชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด พบว่า เกษตรกรผู้ปลูกลองกองในพื้นที่จังหวัดยะลา นิยมปลูกลองกอง มากกว่ายางสาดและทุเรียนและมีผลผลิตลองกองเป็นจำนวนมากตลอดช่วงเดือน สิงหาคม ถึง เดือนตุลาคมผลผลิตจะออกทุกๆปี ไม่เคยขาด โดยเกษตรกรผู้ปลูกมีกระบวนการผลิตดังนี้

2.1.1 การคัดเลือกพันธุ์ ลองกองเป็นพืชสายพันธ์เดียวกับยางสาดและทุเรียนหรือทุเรียน แต่ได้รับความนิยมจากเกษตรกรผู้ปลูกมากที่สุด โดยเฉพาะลองกองแห้ง เพราะเป็นที่ต้องการของตลาด

2.1.2 การเพาะปลูก การปลูกลองกองควรจะได้มีการเตรียมพื้นที่ วางระบบน้ำ และปลูกพืชให้ร่มเงาไว้ล่วงหน้าก่อนลงมือปลูกลองกอง โดยถ้ามีการวางระบบน้ำไว้ก่อนสามารถให้น้ำได้ทันที ควรปลูกตั้งแต่เดือนมีนาคม-เมษายน เพื่อจะได้มีเวลาดึงตัวแล้วเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วในช่วงฤดูฝน โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) การปรับพื้นที่ ให้ไถ ขุดต่อ และรากไม้เก่าออกให้หมด ไถปรับสภาพพื้นที่ให้เรียบ แต่ถ้าเป็นพื้นที่ราบอยู่แล้วควรไถกำจัดวัชพืชเพียงอย่างเดียว แล้วตากดินทิ้งไว้ 10-15 วัน

2) ระยะเวลาปลูก ถ้าปลูกลองกองแซมในพืชอื่นระยะปลูกที่ใช้จะขึ้นกับพืชประธาน แต่ถ้าทำสวนลองกองเพียงอย่างเดียว โดยปลูกพืชให้ร่มเงา เช่น กล้าย ขอบป่า ทองหลาง แคฝรั่ง เป็นต้น สามารถเลือกระยะปลูกได้ตั้งแต่ 6-8 เมตร เนื่องจากลองกองเป็นไม้ผลที่ให้ผลตามลำต้นและกิ่งใหญ่ สามารถใช้ระยะปลูกที่แคบลงได้ แต่ต้องมีการตัดแต่งกิ่งที่ดี สำหรับการทำสวนขนาดใหญ่ก็ควรจะใช้ระยะระหว่างแถวให้กว้างขึ้น เพื่อสะดวกในการนำเครื่องทุ่นแรงเข้าไปใช้ในสวน ดังนั้น ระยะปลูกที่แนะนำ คือ ระยะระหว่างต้น 4-6 เมตร ระยะระหว่างแถว 6-8 เมตร

3) การวางระบบน้ำ ไม้ผลทุกชนิดต้องการน้ำในปริมาณและเวลาที่เหมาะสมเพื่อการเจริญเติบโตและออกดอกติดผลที่ดี การปลูกลองกองเป็นสวนเพื่อการค้าจึงจำเป็นต้องมีการวางระบบน้ำ ซึ่งแนะนำให้ใช้ระบบมินิสปริงเกอร์ และจำเป็นต้องมีการออกแบบที่ถูกต้อง และใช้อุปกรณ์ที่มีคุณภาพเพื่อให้ควบคุมปริมาณน้ำได้สม่ำเสมอ และเพื่อจะได้ประหยัดค่าใช้จ่ายในระยะยาวทั้งค่าน้ำมันเชื้อเพลิง หรือค่าไฟฟ้า รวมทั้งเพื่อให้มีอายุใช้งานยาวนาน

4) การเตรียมดินกล้า ดินกล้าที่นำปลูกลงแปลงควรมีอายุตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป อยู่ในสภาพที่แข็งแรงสมบูรณ์ และจะต้องมีใบยอดคู่สุดท้ายแก่เต็มที่แล้ว ไม่ควรนำดินที่กำลังแตก

ใบอ่อนไปปลูก และก่อนปลูกควรเตรียมต้นกล้าให้พร้อมกับสภาพแวดล้อมในแปลงปลูก โดยค่อย ๆ งดน้ำและปุ๋ย พร้อมกับค่อย ๆ เพิ่มแสงให้มากขึ้นทีละน้อย

2.1.3 การเก็บเกี่ยวผลผลิต ลองกองเป็นผลไม้ที่มีคุณลักษณะเฉพาะตัวคือ ไม่สามารถนำไปบ่มให้สุกได้เหมือนผลไม้ชนิดอื่น ดังนั้น หากเก็บเกี่ยวก่อนระยะเวลาที่สมควร ลองกองที่ได้จะมีรสเปรี้ยว และหากเก็บเกี่ยวช้าเกินไป ผลลองกองจะหลุดร่วงจากช่อ ทำให้ไม่ได้อายุราคา ดังนั้น ช่วงเวลาเหมาะสมที่เกษตรกรชาวสวนลองกองจะเก็บเกี่ยวลองกอง จะต้องพิจารณาจาก

- 1) ผลลองกองเริ่มเปลี่ยนสีจากเขียวไปเหลือง และกลายมาเป็นสีเหลืองนวล โดยจะเก็บเกี่ยวหลังจากผลลองกองเปลี่ยนสี 15 - 25 วัน
- 2) รสชาติลองกองมีรสหวาน
- 3) เมื่อบีบเบาๆ ผลลองกองจะนิ่มลง

สำหรับวิธีการเก็บเกี่ยว ผู้ปลูกจะใช้วิธีการปีนต้นลองกองและใช้กรรไกรตัดแต่งกิ่ง ตัดลองกองทีละช่อ ใส่ในภาชนะ เช่น ตะกร้า หรือถังพลาสติก ซึ่งผูกด้วยเชือกในลอน จากนั้นจะค่อยๆ หย่อนลงมายังพื้นดิน และนำไปรวบรวมใส่ตะกร้าพลาสติกสีเหลืองม่นาสำหรับใส่ผลไม้ ซึ่งใส่ลองกองได้ประมาณ 20-25 กิโลกรัมต่อตะกร้า

2.1.4 การขนส่งผลผลิต เกษตรกรผู้ปลูก จะบรรทุกลองกองมาส่งยังสหกรณ์สมาชิกชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด โดยหากผลผลิตจำนวนน้อย ก็จะนิยมบรรทุกด้วยรถจักรยานยนต์ หรือจักรยานยนต์พ่วงข้าง แต่หากผลผลิตมีจำนวนมากก็จะใช้รถกระบะในการขนส่ง

2.1.5 การรวบรวมผลผลิตจากเกษตรกร สหกรณ์สมาชิกจะทำหน้าที่เป็นคนกลางในการรวบรวมผลผลิตจากเกษตรกรผู้ปลูกในพื้นที่เพื่อนำส่งมายังชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด โดยมีกิจกรรมในขั้นตอนการรวบรวม ดังนี้

- 1) รวบรวมผลผลิตลองกอง สหกรณ์สมาชิกของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด จะทำการรวบรวมรายชื่อเกษตรกรและสมาชิกสหกรณ์ผู้ปลูกลองกองในพื้นที่ ที่มีความต้องการจำหน่ายผลผลิตให้แก่สหกรณ์ และสหกรณ์จะรับซื้อลองกองในช่วงระยะเวลาที่ผู้ผลิตเก็บเกี่ยวผลผลิต โดยไม่ได้กำหนดวัน - เวลาที่แน่ชัด แต่จะเป็นไปตามเวลาทำการของสหกรณ์โดยมีจำนวนไม่แน่นอนในแต่ละวัน ซึ่งโดยปกติแล้วเกษตรกรผู้ปลูกลองกองเมื่อเก็บเกี่ยวแล้วจะทำการจัดส่งภายในวันเดียวกันหรือจัดส่งภายในวันถัดไป

2) การคัดแยกผลองกอง เมื่อรับซื้อผลองกองจากผู้ผลิต สหกรณ์จะทำการคัดแยกผลองกองโดยใช้วิธีการดูลักษณะของผลองกอง ซึ่งไม่ได้แยกเป็นเกรดอย่างละเอียด หลังจากนั้น จะทำการคำนวณราคาและจ่ายเงินให้แก่ผู้ผลิต

ในการแบ่งเกรดผลองกอง โดยทั่วไปจะแบ่งออกเป็น 3 เกรด คือ เกรด 1, เกรด 2, เกรด 3 ดังภาพที่ 4.3 แต่ผลผลิตของเกษตรกรที่ได้ เป็นเกรดเบอร์ 3



ภาพที่ 4.3 การแยกเกรดผลองกอง เบอร์ 1, 2, 3

ที่มา: http://www.doa.go.th/learn/index.php?mod=Courses&op=lesson_show&uid=&cid=1&eid=&sid=&lid=58

3) การจัดการขนส่ง เมื่อสหกรณ์สมาชิกได้ผลผลิตในปริมาณที่เพียงพอต่อ 1 คันรถบรรทุก สหกรณ์จะใช้รถกระบะในการขนส่ง โดยใส่ตะกร้าพลาสติกสีเหลืองหนาสำหรับใส่ผลไม้ จำนวน 20 -30 ตะกร้าต่อคันรถบรรทุก น้ำหนักต่อตะกร้า คือ 20 - 25 กิโลกรัม และจะมีฝืนผ้าปิดคลุม เพื่อป้องกันลมและแสงแดด อันเป็นปัจจัยที่จะทำให้ผลผลิตผลองกองเสื่อมคุณภาพเร็วขึ้น และนำมาส่งยังชุมนุมสหกรณ์

2.2 การรวบรวมผลผลิตและการจัดการคลังสินค้าล่องกอง (กลางน้ำ) จากการสัมภาษณ์
ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายรวบรวมขุมนุสสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด พบว่า การรวบรวมผลผลิตและ
การจัดการคลังสินค้าล่องกองประกอบด้วยกิจกรรม ดังต่อไปนี้

2.2.1 กระบวนการรวบรวมผลผลิต ก่อนที่สหกรณ์สมาชิกจะนำผลผลิตมาส่งยัง
ขุมนุสสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด ทางขุมนุสสหกรณ์ จะมีการหาข้อมูลความต้องการของตลาด
โดยตลาดหลัก คือ กลุ่มเครือข่ายสหกรณ์การเกษตรในแต่ละภูมิภาค ขุมนุสสหกรณ์จะมีการทำ
หนังสือแจ้งไปยังกลุ่มเครือข่ายสหกรณ์การเกษตรในแต่ละภูมิภาคเกี่ยวกับการกระจายผลผลิต
ล่องกองในช่วงเดือนสิงหาคม – ตุลาคม ซึ่งเป็นการแจ้งล่วงหน้าระยะเวลาเก็บเกี่ยว ทำให้ขุมนุส
สหกรณ์ได้รับทราบข้อมูลปริมาณความต้องการสินค้าที่ชัดเจน

จากนั้น ขุมนุสสหกรณ์จะทำการรวบรวมผลผลิตจากสหกรณ์สมาชิก โดย
สหกรณ์สมาชิกผู้รวบรวมจะมีการรวบรวมผลผลิตโดยใช้เวลา 2 วัน และนำส่งมายังขุมนุสสหกรณ์
ขุมนุสสหกรณ์จะใช้เวลา 4 ชม. ในการคัดแยก โดยเป็นการคัดเฉพาะผลผลิตที่เน่าเสียทิ้ง และใช้
เวลา 1 วันในการบรรจุล่องกองลงกล่องลูกฟูก โดยขุมนุสสหกรณ์จะแบ่งเกรดล่องกองออกเป็น
เกรดเบอร์ 1, 2, 3

เกรดเบอร์ 1 จะเป็นล่องกองเกรดที่ดีที่สุด คือ ผลในช่อโตสม่ำเสมอ น้ำหนัก
ผลจำนวน 2 – 3 ผล/100 กรัม ช่อผลหนัก 0.7 กิโลกรัมขึ้นไป ผลสุกสีเหลืองมาก รสหวานหอม
ราคากลางที่รับซื้อจะอยู่ที่ 40-70 บาท ขึ้นอยู่กับช่วงเวลา หากมีผลผลิตล่องกองในตลาดจำนวนมาก
ราคาจะต่ำ

เบอร์ 2 จะเป็นเกรดรองลงมาจากเกรดเบอร์ 1 คือ น้ำหนักผลจำนวน 4-5 ผล
/100 กรัม ช่อผลหนัก 0.7 กิโลกรัมลงไป ผลสุกสีเหลืองนวล รสหวานหอม ราคากลางที่รับซื้อ
จะอยู่ที่ 15 - 60 บาท ขึ้นอยู่กับช่วงเวลา หากมีผลผลิตล่องกองในตลาดจำนวนมาก ราคาจะต่ำ

เบอร์ 3 จะเป็น จะเป็นเกรดรองลงมาจากเกรดเบอร์ 2 คือ ผลโตไม่สม่ำเสมอ
ช่อเล็ก มีผลอยู่ 3 – 15 ผล ผลสุกสีเหลืองนวล รสหวานอมเปรี้ยว มีร่องรอยของโรค และแมลง
ทำลาย ผลโตไม่สม่ำเสมอ รวมทั้งล่องกองที่หลุดร่วงจากขั้วผล ราคากลางที่รับซื้อจะอยู่ที่ 3 - 20
บาท ขึ้นอยู่กับช่วงเวลา หากมีผลผลิตล่องกองในตลาดจำนวนมาก ราคาจะต่ำ

ซึ่งผลผลิตที่ได้จากการรวบรวมของสมาชิกขุมนุสสหกรณ์เป็นเบอร์ 3
ขุมนุสสหกรณ์รับซื้อในราคา 10 บาทต่อกิโลกรัม โดยการจ่ายเงินแก่สหกรณ์สมาชิก จะเป็นการให้
เครดิต 30 วัน

2.2.2 การบรรจุและการออกแบบบรรจุภัณฑ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ให้การ
สนับสนุนธุรกิจรวบรวมล่องกองของขุมนุสสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด โดยได้มอบตะกร้า

1,500 ไร่ ดังภาพที่ 4.4 และมอบกล่องกระดาษลูกฟูก จำนวน 15,000 ไร่ ดังภาพที่ 4.5 ซึ่งปัจจุบัน เหลือเพียงกล่องกระดาษลูกฟูกสามารถบรรจุลงกองได้ 10 กิโลกรัม ทำให้ชุมชนสหกรณ์ไม่มี ต้นทุนในการจัดซื้อบรรจุภัณฑ์ มีเพียงต้นทุนแรงงานที่ใช้ในการบรรจุเท่านั้น โดยผลผลิตจำนวน 10 ตัน ชุมชนสหกรณ์จะใช้เวลาในการบรรจุกล่อง 1 วัน



ภาพที่ 4.4 ตะกร้าบรรจุลงกอง



ภาพที่ 4.5 กล่องลูกฟูกบรรจุลงกอง

2.2.3 การจัดการคลังสินค้า ชุมนุมสหกรณ์จะจัดเตรียมพื้นที่ไว้สำหรับเก็บผลผลิตที่สหกรณ์สมาชิกนำมาส่ง ซึ่งในแต่ละเดือน (ช่วงเดือนสิงหาคม – ตุลาคม) ชุมนุมสหกรณ์จะมีการรับผลผลิตเข้ามาเดือนละ 10 – 15 คันรถ หรือคิดเป็น 30 – 45 ตัน หากนับเฉพาะวันทำการของสหกรณ์ (22 วันต่อเดือน) ผลผลิตเฉลี่ยต่อวัน คือ 1.4 – 2 ตัน ซึ่งชุมนุมสหกรณ์มีพื้นที่เพียงพอสามารถรองรับลองกองได้ 10 ตัน แต่ทั้งนี้ เมื่อชุมนุมสหกรณ์รับผลผลิตมาแล้ว จะมีการระบุนวันที่รับ เพื่อจัดลำดับอายุผลผลิตที่ต้องนำออกจำหน่ายก่อนตามลำดับก่อน – หลัง ของการรับซื้อผลผลิตลดปัญหาการเสื่อมสภาพของผลผลิต

2.2.4 การวางแผนขนส่ง ชุมนุมสหกรณ์จะวางแผนการขนส่งลองกองไปยังเครือข่ายสหกรณ์ต่างภูมิภาคที่แจ้งมายังชุมนุมสหกรณ์ตามลำดับก่อน – หลัง โดยชุมนุมสหกรณ์จะใช้เวลาในการจัดเรียงลองกองขึ้นรถบรรทุกทุก 1 วัน และคำนวณปริมาณในการขนส่งตามจำนวนที่ผู้ซื้อแจ้งไว้ แล้วนำมาคำนวณเส้นทางในการขนส่ง และแบ่งกลุ่มในการจัดส่งเป็น 2 กลุ่มตามระยะทาง ดังนี้

1) กลุ่มที่ 1 กลุ่มภาคกลาง ภาคเหนือ ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด , สหกรณ์การเกษตรดอนตูม จำกัด , สหกรณ์การเกษตรวัดสิงห์ จำกัด , ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด

2) กลุ่มที่ 2 กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ ร้านค้าสหกรณ์สิงห์บุรี จำกัด, สหกรณ์การเกษตรพิมาย จำกัด, สหกรณ์การเกษตรโนนสูง จำกัด, สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด, ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรบุรีรัมย์ จำกัด, สหกรณ์การเกษตรปราสาท จำกัด, สหกรณ์การเกษตรเมืองศรีสะเกษ จำกัด, สหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด

โดยชุมนุมสหกรณ์จะยึดหลักความคุ้มค่าที่สุด ระยะเวลาขนส่งถึงมือผู้ซื้อเร็วที่สุด ยกตัวอย่างเช่น ชุมนุมสหกรณ์จัดส่งลองกองให้สหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด ในจังหวัดมหาสารคาม, สหกรณ์การเกษตรโนนสูง จำกัด ในจังหวัดนครราชสีมา, ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ในกรุงเทพมหานคร และสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด ในจังหวัดเพชรบุรี เป็นต้น ชุมนุมสหกรณ์จะวางแผนการขนส่งดังนี้

1) ลองกองที่รับซื้อมาลำดับแรกสุด ส่งให้แก่ สหกรณ์ที่อยู่ใกล้ที่สุด คือ สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด ในจังหวัดเพชรบุรี

2) ลองกองที่รับซื้อมาลำดับที่สอง ส่งให้แก่ สหกรณ์ที่อยู่ใกล้เป็นลำดับที่สอง คือ ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ในกรุงเทพมหานคร

3) ลองกองที่รับซื้อมาลำดับที่สาม ส่งให้แก่ สหกรณ์ที่อยู่ใกล้เป็นลำดับที่สามคือ สหกรณ์การเกษตรโนนสูง จำกัด ในจังหวัดนครราชสีมา

4) ลอกลงที่รับซื้อมาลำดับหลังสุด ส่งให้แก่ สหกรณ์ที่อยู่ไกลที่สุดคือ สหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด ในจังหวัดมหาสารคาม

ซึ่งการขนส่งในลักษณะนี้ จะเป็นกันป้องกันปัญหาการเน่าเสียของ ผลผลิตลอกลง โดยชุมนุมสหกรณ์ใช้เวลาในการขนส่งลอกลงตั้งแต่ต้นทาง ณ ชุมชุมสหกรณ์ การเกษตรยะลา จำกัด ถึงปลายทางผู้ซื้อที่อยู่ไกลที่สุดไม่เกิน 2 วัน

2.3 การจัดจำหน่ายลอกลง (ปลายน้ำ) จากการสัมภาษณ์ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายรวบรวม และผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบัญชีชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด พบว่า ชุมชุมสหกรณ์การเกษตร ยะลา จำกัด ได้รับการคัดเลือกให้เป็นศูนย์กระจายสินค้าสหกรณ์ CDC (Cooperatives Distribution Center) มีการทำบันทึกข้อตกลงระหว่างเครือข่ายสหกรณ์ ทำให้สามารถกระจายลอกลงไปตาม สหกรณ์เครือข่ายทั่วประเทศ แก้ปัญหาผลผลิตลอกลงล้นตลาด และเพิ่มช่องทางการจำหน่าย ลอกลง ทำให้ได้ราคาที่สูงกว่าท้องตลาด โดยชุมนุมสหกรณ์ มีกลุ่มผู้ซื้อแยกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

2.3.1 กลุ่มเครือข่ายชุมนุมสหกรณ์การเกษตรในแต่ละภูมิภาค เป็นกลุ่มผู้ซื้อรายหลัก ซึ่งสั่งซื้อลอกลง 90% ของปริมาณลอกลงรวมทั้งหมด โดยชุมนุมสหกรณ์จะมีการทำ หนังสือแจ้งไปยังกลุ่มเครือข่ายสหกรณ์การเกษตรในแต่ละภูมิภาคเกี่ยวกับการกระจายผลผลิต ลอกลงในช่วงเดือนสิงหาคม – ตุลาคม ซึ่งเป็นการแจ้งล่วงหน้าระยะเวลาเก็บเกี่ยว จากนั้นผู้ซื้อจะ ส่งคำสั่งซื้อมายังชุมนุมสหกรณ์ ทำให้ชุมนุมสหกรณ์ได้รับทราบข้อมูลปริมาณความต้องการ สินค้าที่ชัดเจน

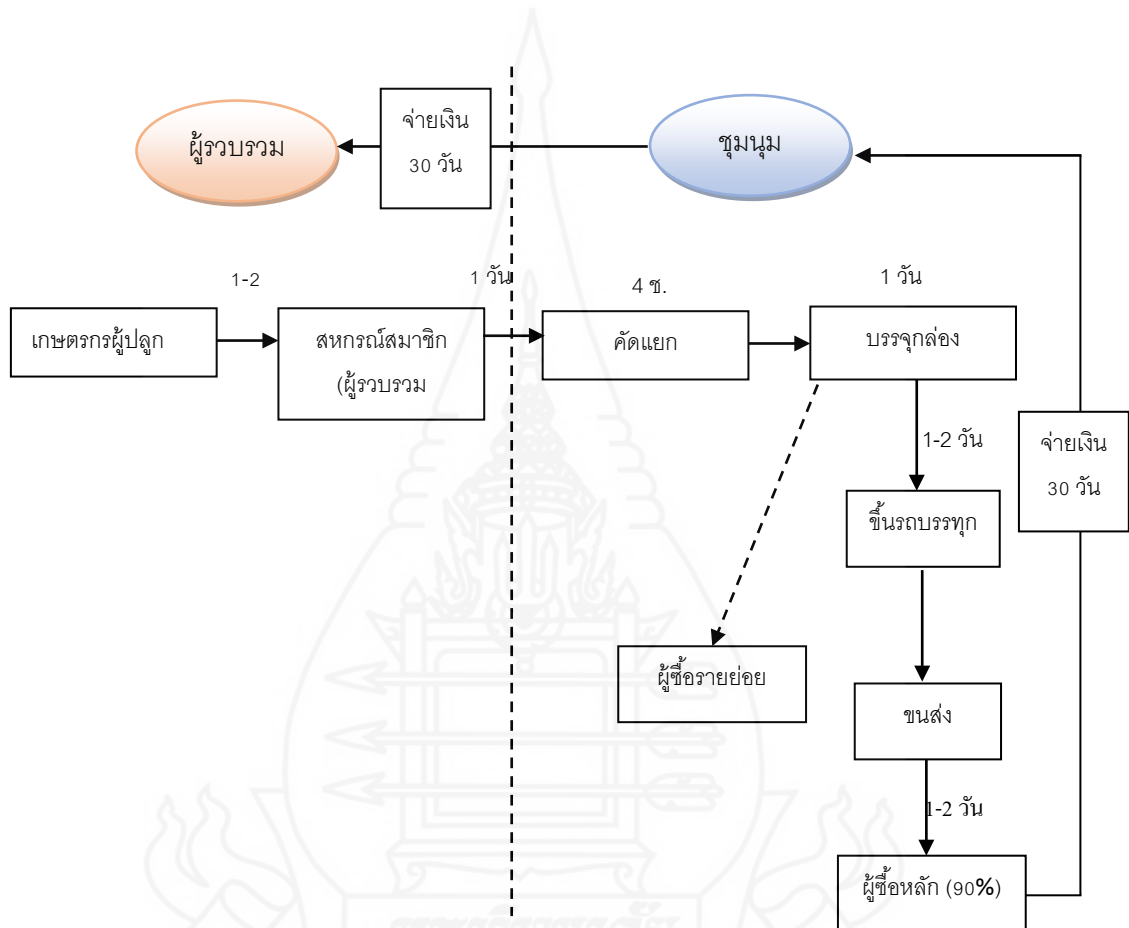
สำหรับช่วงระยะเวลาที่ผู้ซื้อต้องการสินค้านั้น ไม่ระบุวัน-เวลาที่ชัดเจน เพียงแต่ให้อยู่ในช่วงระยะเวลาการเก็บเกี่ยวผลผลิตเท่านั้น ซึ่งส่งผลดีต่อชุมนุมสหกรณ์ในการวางแผนการรวบรวมผลผลิต ทั้งนี้ สินค้าที่ส่งไป ไม่มีประวัติว่ามีผู้ซื้อรายใดส่งคืนสินค้า

ส่วนการรับเงินค่าสินค้านั้น เมื่อส่งมอบลอกลงเรียบร้อยแล้วสหกรณ์ผู้ซื้อ จะโอนเงินให้แก่ชุมนุมสหกรณ์ภายใน 30 วัน นอกจากนี้ กลุ่มเครือข่ายชุมนุมสหกรณ์การเกษตร ในแต่ละภูมิภาค ได้มีการตกลงแลกเปลี่ยนผลผลิตของแต่ละภาคมาให้สมาชิกแต่ละภาคได้ช่วย กระจายสินค้า เพื่อจะทำให้สมาชิกแต่ละจังหวัดมีรายได้ และมีตลาดขายผลผลิต ในราคาไม่ต่ำ เกินไป ปัจจุบัน ชุมชุมสหกรณ์ได้ยอดสั่งซื้อจากกลุ่มเครือข่ายชุมนุมสหกรณ์การเกษตรในแต่ละ ภูมิภาคสูงขึ้นทุกปี

2.3.2 ลูกค้ารายย่อย เป็นกลุ่มผู้ซื้อรายย่อย ซึ่งมีปริมาณซื้อลอกลงเพียง 10% ของ ปริมาณลอกลงรวมทั้งหมด โดยลูกค้ารายย่อยเกิดจากการที่ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด ออกร้านจำหน่ายสินค้าในงานเทศกาลต่างๆ ซึ่งจัดโดยหน่วยงานราชการร่วมมือกับภาคเอกชน อาทิ

เช่น งานเทศกาลของดีเมืองยะลา งานจัดแสดงสินค้าของดี 3 จังหวัดชายแดนใต้ มหกรรมสินค้า สหกรณ์ เป็นต้น ซึ่งกลุ่มลูกค้ารายย่อย แม้จะเป็นจำนวนน้อย แต่ราคาในการจัดจำหน่ายจะสูงกว่า

สรุปช่วงเวลาดำเนินการตั้งแต่การรับซื้อลองกองจากผู้รวบรวมผลผลิตจนถึงผู้ซื้อหลัก จะเป็นดังภาพที่ 4.6



ภาพที่ 4.6 สรุปช่วงเวลาดำเนินการรับซื้อลองกองจากผู้รวบรวมผลผลิตจนถึงผู้ซื้อ

ตารางที่ 4.10 สรุปขั้นตอนการดำเนินการในแต่ละโซ่อุปทาน ข้อค้นพบ และแนวทางการพัฒนา

รายการ	การดำเนินการ	ข้อค้นพบ	แนวทางการพัฒนา
ต้นน้ำ (เกษตรกรผู้ปลูก ลองกอง)	1. การคัดเลือกพันธุ์	เกษตรกรนิยมปลูกลองกองมากกว่าลองกองและลูก ซึ่งเป็นพืชในสายพันธุ์เดียวกัน	
	2. การเพาะปลูก		
	2.1 การปรับพื้นที่	ใช้วิธีไถ ขุดตอ และรากไม้เก่า ออกให้หมด ไถปรับสภาพพื้นที่ให้เรียบ แต่ถ้าเป็นพื้นที่ราบอยู่แล้วจะไถกำจัดวัชพืชเพียงอย่างเดียว แล้วตากดินทิ้งไว้ 10-15 วัน	ควรใช้เครื่องจักรในการทุ่นแรงแทนแรงงานคน เพื่อลดระยะเวลา
	2.2 ระยะเวลาปลูก	ระยะเวลาปลูก 6 – 8 เมตร เกษตรกรส่วนใหญ่เน้นปลูกแบบเชิงเดี่ยว ไม่นิยมปลูกเป็นพืชแซม	ระยะเวลาที่เหมาะสม คือ ระยะระหว่างต้น 4-6 เมตร ระยะระหว่างแถว 6-8 เมตร
2.3 การวางระบบน้ำ	เกษตรกรผู้ปลูกบางราย ยังใช้วิธีการลากสายยาง และบางรายใช้ระบบสปริงเกอร์แบบเดิม ทำให้เปลืองน้ำ	ควรใช้ระบบมินิสปริงเกอร์ เพื่อให้ควบคุมปริมาณน้ำได้ สม่ำเสมอ และประหยัด ค่าใช้จ่ายในระยะยาวทั้งค่าน้ำมันเชื้อเพลิง หรือค่าไฟฟ้า	
2.4 การเตรียมต้นกล้า	เกษตรกรผู้ปลูกส่วนใหญ่จะใช้ต้นกล้าที่ซื้อจากผู้เพาะพันธุ์ ซึ่งเป็นต้นกล้าที่คุณภาพดี		

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

รายการ	การดำเนินการ	ข้อค้นพบ	แนวทางการพัฒนา
ต้นน้ำ (เกษตรกร ผู้ปลูก ลองกอง)	3. การเก็บเกี่ยวผลผลิต	<p>1) วิธีการสังเกตผลผลิตที่ถึงระยะเก็บเกี่ยว</p> <p>- ผลลองกองเริ่มเปลี่ยนสีจากเขียวไปเหลือง และกลายมาเป็นสีเหลืองนวล โดยจะเก็บเกี่ยวหลังจากผลลองกองเปลี่ยนสี 15 - 25 วัน</p> <p>- รสชาติลองกองมีรสหวาน</p> <p>- เมื่อบีบเบาๆ ผลลองกองจะนิ่มลง</p> <p>2) วิธีเก็บเกี่ยว</p> <p>- ใช้กรรไกรตัดแต่งกิ่งตัดลองกองทีละช่อ ใ้ในภาชนะ เช่น ตะกร้า หรือถังพลาสติก ซึ่งผูกด้วยเชือกไนลอน จากนั้นจะค่อยๆ หย่อนลงมายังพื้นดิน</p> <p>- รวบรวมใส่ตะกร้าพลาสติกสีเหลืองหนาสำหรับใส่ผลไม้ ซึ่งใส่ลองกองได้ประมาณ 20-25 กิโลกรัมต่อตะกร้า</p>	<p>- เกษตรกรต้องมีความรู้ความชำนาญจึงจะสามารถคำนวณระยะเวลาเก็บเกี่ยวที่เหมาะสมได้ โดยอาจขอคำปรึกษาจากหน่วยงานเกษตรอำเภอ หรือกรมส่งเสริมการเกษตร</p> <p>- วิธีการเก็บเกี่ยวลองกอง ต้องคำนึงถึงความปลอดภัย เกษตรกรผู้ปลูกควรมีอุปกรณ์ป้องกันอันตรายจากการพลัดตกจากต้นลองกอง และควรระวังอันตรายจากสัตว์จำพวกแมลงที่อาศัยอยู่บนต้นลองกองด้วย</p>
	4. การขนส่งผลผลิต	<p>เกษตรกรบรรทุกด้วยรถจักรยานยนต์ หรือจักรยานยนต์พ่วงข้าง แต่หากผลผลิตมีจำนวนมากก็จะใช้รถกระบะในการขนส่ง</p>	<p>สมาชิกรายย่อยที่มีผลผลิตจำนวนน้อย ควรรวบรวมผลผลิตแล้วขนส่งด้วยรถกระบะในคราวเดียวกัน เพื่อลดเวลาและต้นทุนการขนส่ง</p>

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

รายการ	การดำเนินการ	ข้อค้นพบ	แนวทางการพัฒนา
ต้นน้ำ (สหกรณ์ สมาชิก)	1. รวบรวมผลผลิตลอมกอก	- ทำการรวบรวมรายชื่อเกษตรกรและสมาชิกสหกรณ์ผู้ปลูกลอมกอกในพื้นที่ที่มีความต้องการจำหน่ายผลผลิตให้แก่สหกรณ์ และสหกรณ์ - รับซื้อลอมกอกในช่วงระยะเวลาที่ผู้ผลิตเก็บเกี่ยวผลผลิต โดยไม่ได้กำหนดวันเวลาที่แน่ชัด แต่จะเป็นไปตามเวลาทำการของสหกรณ์ โดยมีจำนวนไม่แน่นอนในแต่ละวัน	- สหกรณ์ควรกำหนดปริมาณการรับซื้อต่อวัน เพื่อป้องกันปัญหาพื้นที่ในการจัดเก็บลอมกอกที่รวบรวมมาจากเกษตรกร ไม่เพียงพอ - ชุมนุมสหกรณ์จะส่งคำสั่งซื้อซึ่งรวบรวมจากผู้ซื้อส่งให้สหกรณ์สมาชิก เพื่อใช้วางแผนการรวบรวมผลผลิตจากเกษตรกร
	2. การคัดแยกลอมกอก	- คัดแยกลอมกอกโดยใช้วิธีการคัดเลือกขณะซ้อผลลอมกอก ซึ่งไม่ได้แยกเป็นเกรดอย่างละเอียด - คำนวณราคาและจ่ายเงินให้แก่ผู้ผลิต	- สหกรณ์ควรคัดแยกผลผลิตออกเป็นเกรด เพื่อสามารถตั้งราคาได้สูงขึ้น - การขนส่ง เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ลอมกอกตกเกรด เพราะความเสียหายเกิดขึ้นระหว่างการขนส่ง เช่น ผิวเปลือกชำรุดหลุ่ร่วง เป็นต้น ดังนั้น สหกรณ์ควรหาเทคโนโลยีหรือวิธีการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ ป้องกันการเสียหายของผลผลิต เช่น ใช้ภาชนะที่ด้านในอ่อนนุ่ม แต่ผิวด้านนอกแข็ง เพื่อป้องกันการหลุ่ร่วง

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

รายการ	การดำเนินการ	ข้อค้นพบ	แนวทางการพัฒนา
ต้นน้ำ (สหกรณ์ สมาชิก)	3. การจัดการขนส่ง	สหกรณ์จะใช้ระยะเวลาในการขนส่ง โดยใส่ตะกร้าพลาสติกสี่เหลี่ยมหนา สำหรับใส่ผลไม้ จำนวน 20 -30 ตะกร้าต่อคันรถบรรทุก น้ำหนักต่อตะกร้า คือ 20 - 25 กิโลกรัม และจะมีฝืนผ้าปิดคลุม เพื่อป้องกันลมและแสงแดด อันเป็นปัจจัยที่จะทำให้ผลผลิตดององเสื่อมคุณภาพเร็วขึ้น	
	1. กระบวนการรวบรวมผลผลิต	- หาข้อมูลความต้องการของตลาด - รวบรวมผลผลิตจากสหกรณ์สมาชิก - คัดแยกเกรดออกเป็นเกรดเอและเบอร์ 1, 2, 3 - ผลผลิตที่ได้เป็นเกรดเบอร์ 3 ซึ่งราคาต่ำ - การจ่ายเงินแก่สหกรณ์สมาชิก จะเป็นเครดิต 30 วัน	
กลางน้ำ	2. การบรรจุและการออกแบบบรรจุภัณฑ์	กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้มอบตะกร้า 1,500 ใบ และสนับสนุนกล่องบรรจุภัณฑ์ (กล่องลูกฟูก) จำนวน 15,000 ใบ	- ชุมนุมสหกรณ์ควรรออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่สามารถแบ่งบรรจุลงกองในขนาดที่เล็กลงและมีความทันสมัย เพื่อตอบสนองแก่ลูกค้าในกลุ่มใหม่ๆ

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

รายการ	การดำเนินการ	ข้อค้นพบ	แนวทางการพัฒนา
กลางน้ำ	3. การจัดการคลังสินค้า	- ชุมชนสหกรณ์จะมีการรับผลผลิตเข้ามาเดือนละ 10 – 15 คันรถ หรือคิดเป็น 30 – 45 ตัน - มีการระบุวันที่รับ เพื่อจัดลำดับอายุผลผลิตที่ต้องนำออกจำหน่ายก่อนตามลำดับก่อน – หลัง ของการรับซื้อผลผลิต ลดปัญหาการเสื่อมสภาพของผลผลิต	- ชุมชนสหกรณ์อาจขอคำปรึกษาจากหน่วยงานภาครัฐเพื่อนำเอาเทคโนโลยีในการยืดอายุผลผลิตลงกองหลังการเก็บเกี่ยวมาใช้เพื่อรักษาคุณภาพและยืดอายุในการเก็บรักษาผลผลิตไว้ในคลังสินค้า
	4. การวางแผนขนส่ง	- ชุมชนสหกรณ์วางแผนการขนส่งลงกอง ไปยังเครือข่ายสหกรณ์ต่างภูมิภาคที่แจ้งมายังชุมชนสหกรณ์ตามลำดับก่อน – หลัง - กำหนดปริมาณในการขนส่งตามจำนวนที่ผู้ซื้อแจ้งไว้แล้วนำมาคำนวณเส้นทางในการขนส่ง - ยึดหลักในการกระจายสินค้า คือ ผลผลิตที่เก่าที่สุด ต้องส่งเร็วที่สุดและระยะทางใกล้ที่สุด	- ชุมชนสหกรณ์ควรคำนวณพื้นที่รถบรรทุก โดยใช้หลักกำหนดรูปทรง (Dimension) การจัดเรียงผลผลิตเพื่อปริมาณมากที่สุด โดยผลผลิตลงกองไม่เกิดความเสียหาย - ชุมชนสหกรณ์ควรบรรทุกสินค้าจากสหกรณ์เครือข่ายมาจำหน่ายในพื้นที่ด้วย เพื่อความคุ้มค่าในการขนส่ง

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

รายการ	การดำเนินการ	ข้อค้นพบ	แนวทางการพัฒนา
ปลายน้ำ	1. กลุ่มเครือข่ายชุมชน สหกรณ์การเกษตรในแต่ละ ภูมิภาค	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นกลุ่มผู้ซื้อรายหลัก ซึ่ง สั่งซื้อลองกอง 90% ของ ปริมาณลองกองรวมทั้งหมด - ชุมชนสหกรณ์ทำหนังสือ สอบถามความต้องการ สั่งซื้อทำให้ทราบปริมาณ ความต้องการซื้อ - ความต้องการสินค้านั้น ไม่ ระบุวัน-เวลาที่ชัดเจน เพียงแต่ให้อยู่ในช่วง ระยะเวลาการเก็บเกี่ยว ผลผลิตเท่านั้น - ไม่มีประวัติว่ามีผู้ซื้อรายใด ส่งคืนสินค้า - สหกรณ์ผู้ซื้อจะ โอนเงิน ให้แก่ชุมชนสหกรณ์ภายใน 30 วัน - ยอดสั่งซื้อเพิ่มขึ้นทุกปี 	<ul style="list-style-type: none"> - ชุมชนสหกรณ์อาจสำรวจ ความต้องการสินค้าเกษตรใน ประเภทอื่นๆ ที่เกษตรกรใน พื้นที่มีประสิทธิภาพในการ ผลิต และให้ผลผลิตที่มี คุณภาพดีกว่าการเพาะปลูกใน พื้นที่อื่น หรือในภูมิภาคอื่นไม่ มีการเพาะปลูก เช่น สละอิน โด ส้มโชกุน เป็นต้น เพื่อ ช่วยเพิ่มรายได้แก่เกษตรกรผู้ ปลูกพืชผลทางการเกษตรชนิด อื่น - ชุมชนสหกรณ์ควรติดต่อ ชุมชนสหกรณ์นอกภาค การเกษตรเพื่อเพิ่มช่อง ทางการจำหน่าย
	2. ลูกค้าย่อย	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นกลุ่มผู้ซื้อรายย่อย คิด เป็น 10% จากปริมาณ ลองกองที่จำหน่าย - เกิดจากการออกร้าน จำหน่ายสินค้าในงาน เทศกาลต่างๆ - ราคาในการจัดจำหน่ายจะ สูงกว่า 	<ul style="list-style-type: none"> - ชุมชนสหกรณ์ควรจัด จำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางสื่อ อินเทอร์เน็ต เช่น FACEBOOK LINE INSTAGRAM เป็น ต้น เพื่อเพิ่มจำนวนลูกค้าย่อย อีกช่องทางหนึ่ง

3. ปัญหาอุปสรรคของการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานของธุรกิจรวบรวมลูกกอล์ฟ

จากการสัมภาษณ์ประธานกรรมการสหกรณ์ จำนวน 1 คน คณะกรรมการฝ่ายรวบรวมและแปรรูปผลผลิต จำนวน 4 คน ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบัญชี จำนวน 1 คน ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายรวบรวมและแปรรูปผลผลิต จำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานฝ่ายแปรรูปผลผลิต จำนวน 2 คน สมาชิกผู้รวบรวมลูกกอล์ฟ จำนวน 5 คน ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด พบปัญหาและอุปสรรคของการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานของธุรกิจรวบรวมลูกกอล์ฟ ดังนี้

3.1 สมาชิกส่วนใหญ่ปลูกลูกกอล์ฟเป็นจำนวนมาก แต่ผลผลิตที่ได้จะได้เฉพาะเบอร์ 3 ซึ่งราคาได้ในราคาถูก ซึ่งสาเหตุหลักที่ทำให้ลูกกอล์ฟตกเกรดเกิดจากการขนส่ง และลักษณะจำเพาะของลูกกอล์ฟที่ผลจะหลุดร่วงจากช่อได้ง่าย ส่งผลให้ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด สามารถจำหน่ายผลผลิตของสมาชิก ได้เฉพาะเบอร์ 3

3.2 ความต้องการซื้อลูกกอล์ฟของกลุ่มเครือข่ายชุมนุมสหกรณ์การเกษตรในแต่ละภูมิภาคมีปริมาณสูงขึ้นทุกๆ ปี ทำให้ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด ต้องรับซื้อลูกกอล์ฟจากสมาชิกมากขึ้น แต่ทั้งนี้ ในช่วง 2 – 3 ปีที่ผ่านมา เกิดปัญหาาราคาลูกกอล์ฟตกต่ำ และปริมาณสั้นตลาด ทำให้สมาชิกบางส่วน ตัดสินใจโค่นลูกกอล์ฟและปลูกพืชเศรษฐกิจชนิดอื่นทดแทนลูกกอล์ฟ เช่น ทูเรียน ส้มโชกุน เป็นต้น ซึ่งเป็นที่ต้องการของตลาดและราคาสูง ส่งผลให้พื้นที่ปลูกลูกกอล์ฟลดลง ชุมชนสหกรณ์อาจพบปัญหาตลาดลูกกอล์ฟขาดตลาดในอนาคต

3.3 ต้นทุนในการจ้างแรงงานเพิ่มขึ้นสูงขึ้น เนื่องจากของชุมนุมสหกรณ์ต้องบรรจุลูกกอล์ฟในกล่องกระดาษลูกฟูกที่มีตราสัญลักษณ์ของชุมนุมสหกรณ์ ซึ่งจะต้องใช้เวลาและความระมัดระวังในการบรรจุมากกว่าการบรรจุในตะกร้า ซึ่งหากแรงงานไม่เพียงพอในการบรรจุอาจทำให้ผลผลิตลูกกอล์ฟเสียหายเนื่องจากระยะเวลาจัดเก็บลูกกอล์ฟไว้ในคลังสินค้านานขึ้น และในการขนส่งผลผลิต ผลผลิตลูกกอล์ฟถึงปลายทางอาจมีความเสียหายมากกว่าการบรรจุในตะกร้า เนื่องจากวัสดุทำจากกระดาษลูกฟูก ซึ่งมีความแข็งแรงน้อยกว่าตะกร้าซึ่งทำมาจากพลาสติก ทำให้ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด ขาดทุนเล็กน้อย

3.4 ชุมชนสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด ไม่มีรถบรรทุกของชุมนุมสหกรณ์เอง ต้องจ้างเอเจนซีในการขนส่งในราคาเฉลี่ย 4,333 บาท ต่อ 1 ตัน ซึ่งถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างสูง

4. แนวทางลดต้นทุนการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลองกอง

จากการสัมภาษณ์ประธานกรรมการสหกรณ์ จำนวน 1 คน คณะกรรมการฝ่ายรวบรวมและแปรรูปผลผลิต จำนวน 4 คน ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบัญชี จำนวน 1 คน ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายรวบรวมและแปรรูปผลผลิต จำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานฝ่ายแปรรูปผลผลิต จำนวน 2 คน สมาชิกผู้รวบรวมลองกอง จำนวน 5 คน ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด ได้เสนอแนะแนวทางการลดต้นทุนการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลองกอง ดังนี้

4.1 ส่งเสริมให้สมาชิกผู้รวบรวมลองกองเห็นความสำคัญของการเพิ่มคุณภาพผลผลิตลองกองตั้งแต่กระบวนการเพาะปลูก เก็บเกี่ยว จนถึงกระบวนการขนส่ง เพื่อให้สามารถจำหน่ายลองกองได้ในราคาที่สูงขึ้น

4.2 ชุมนุมสหกรณ์จะต้องวางแผนการรวบรวมผลผลิตให้สอดคล้องกับปริมาณความต้องการของตลาดและคำนึงถึงระยะเวลาในการรวบรวมสู่การจำหน่ายในระยะสั้นที่สุด แต่เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ความเสียหายน้อยที่สุด

4.3 ชุมนุมสหกรณ์จะต้องผลิตกล่องบรรจุภัณฑ์ที่มีความแข็งแรง เพื่อรักษาคุณภาพผลผลิตระหว่างการขนส่งซึ่งจะทำให้ขายได้ในราคาที่สูงขึ้น

4.4 ชุมนุมสหกรณ์ต้องจ้างรถบรรทุกพ่วงขนส่งจากเอกชน ทำให้ค่าใช้จ่ายในการขนส่งสูง ถ้าสหกรณ์มีรถบรรทุกพ่วงขนส่งของตัวเองก็จะสามารถลดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ลงได้ ซึ่งสหกรณ์ควรขอรับการสนับสนุนจากจังหวัดยะลา หรือเงินอุดหนุนเบี้ยต่ำ แต่ถ้าสหกรณ์สามารถขอรับการสนับสนุนจากงบประมาณจังหวัดยะลาได้ ก็จะทำให้สหกรณ์มีรถบรรทุกพ่วงของตนเองในการขนส่ง และในทางบัญชีก็จะไม่คิดค่าเสื่อมราคาสามารถต่อยอดไปสู่ธุรกิจรวบรวมสินค้าประเภทอื่นๆได้

4.5 ชุมนุมสหกรณ์ควรจัดจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางสื่ออินเทอร์เน็ต เช่น FACEBOOK LINE INSTAGRAM เป็นต้น เพื่อเพิ่มจำนวนลูกค้ารายย่อยอีกช่องทางหนึ่ง

4.6 ชุมนุมสหกรณ์ควรตรวจสอบราคาลองกองในตลาด หากราคาท้องตลาดในขณะนั้นสูงกว่าที่ทางชุมนุมสหกรณ์ตั้งราคาจำหน่าย ก็ควรปรับราคาขึ้นและแจ้งไปยังผู้ซื้อและควรปรับราคารับซื้อจากผู้รวบรวมให้เพิ่มสูงขึ้น เพื่อให้เกษตรกรผู้ปลูกมีรายได้สูงขึ้น

4.7 หากในอนาคตชุมนุมสหกรณ์ไม่ได้รับการสนับสนุนกล่องบรรจุภัณฑ์จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ชุมนุมสหกรณ์ต้องวางแผนในการจัดทำบรรจุภัณฑ์ ต้องมีการจัดจ้างเอกชนในการออกแบบและคำนวณปริมาณ ในการจัดทำที่ได้ราคาถูกลง และไม่เป็นการจัดการหาพื้นที่

จัดเก็บกล่องบรรจุภัณฑ์แก่ทางชุมนุมสหกรณ์ ทั้งนี้ ชุมชนสหกรณ์ควรมีการตกลงกับผู้ซื้อหากมีต้นทุนบรรจุภัณฑ์เพิ่มขึ้น ราคาจำหน่ายก็ต้องปรับขึ้นด้วย

4.8 ชุมชนสหกรณ์ควรขยายตลาดผู้ซื้อรายย่อยเพิ่มขึ้น โดยการออกร้านจำหน่ายสินค้าในต่างจังหวัดทั้งในภูมิภาคและต่างภูมิภาค โดยอาจขอการสนับสนุนจากกรมส่งเสริมสหกรณ์



บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง “การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลองกองของ ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษากระบวนการจัดการโลจิสติกส์ และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลองกองของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด 2) เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคของการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลองกองของชุมนุมสหกรณ์ การเกษตรยะลา จำกัด 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการลดต้นทุนการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ธุรกิจรวบรวมลองกองของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด

การศึกษานี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ แบบกึ่งโครงสร้าง จาก กลุ่มตัวอย่างที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวม ลองกอง ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด จำนวน 14 คน ซึ่งข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลเชิง คุณภาพ เสร็จแล้วนำข้อมูล ที่ได้ไปทำการวิเคราะห์แบบอุปนัย จัดกลุ่มและวิเคราะห์เนื้อหา โดยการ สร้างข้อสรุป เพื่อหาวิธีปฏิบัติในแต่ละโซ่อุปทาน รวมถึงปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นในโซ่อุปทาน ของธุรกิจรวบรวมลองกองของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด และศึกษา ค้นคว้าข้อมูลที่ เกี่ยวข้องจากเอกสารวิชาการ รายงานการวิจัย แหล่งความรู้ทางอินเทอร์เน็ต และรายงานกิจการ ประจำปีของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด ผลการศึกษามีข้อสรุป การอภิปรายผลและ ข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปผลการศึกษา

การศึกษา การจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลองกอง ของชุมนุม สหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด ผู้ศึกษาสรุปผลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

1.1 บริบทของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด ในการดำเนินธุรกิจรวบรวม ลองกอง ผลการศึกษาพบว่า ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด จัดทะเบียนประเภทสหกรณ์ การเกษตร เลขทะเบียนสหกรณ์ ที่ กสก 2/2527 เมื่อวันที่ 9 มกราคม 2527 ปัจจุบันชุมนุม สหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด มีสหกรณ์สมาชิก จำนวน 19 สหกรณ์ มีทุนเรือนหุ้น ณ 31

ธันวาคม 2559 จำนวนหุ้น 3,678 หุ้น จำนวนเงิน 367,800.00 บาท ชุมนุมสหกรณ์การเกษตร
ยะลา จำกัด ปีบัญชี 31 ธันวาคมของทุกปี

1.2 กระบวนการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลองกอง ของชุมนุม สหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด

ต้นน้ำ จะแยกออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) เกษตรกรผู้ปลูกลองกอง 2) สหกรณ์สมาชิก โดยพบว่า เกษตรกรผู้ปลูกลองกองในพื้นที่จังหวัดยะลา นิยมปลูกลองกอง มากกว่าลำไยและลูก
และจะมีผลผลิตลองกองเป็นจำนวนมากตลอดช่วงเดือน สิงหาคม ถึง เดือนตุลาคมผลผลิตจะออก
ทุกๆปี ไม่เคยขาด โดยเกษตรกรผู้ปลูกมีกระบวนการผลิต คือ คัดเลือกพันธุ์ ซึ่งส่วนใหญ่จะนิยม
ปลูกลองกองแห้ง ซึ่งเป็นที่นิยมของตลาด จากนั้นจึงเตรียมพื้นที่ปลูก วางระบบน้ำ และจะเก็บ
เกี่ยวตั้งแต่เดือนสิงหาคมของทุกปี จากนั้นจะนำลองกองมาส่งยังสหกรณ์สมาชิกของชุมนุมสหกรณ์
การเกษตรยะลา จำกัด จากนั้นสมาชิกผู้รวบรวม จะทำหน้าที่เป็นคนกลางในการรวบรวมผลผลิต
จากเกษตรกรผู้ปลูกในพื้นที่เพื่อนำส่งมายังชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด โดยทำการคัด
แยกเกรดลองกองโดยวิธีการดูจากผลลองกอง แล้วทำการคำนวณราคาและจ่ายเงินให้แก่เกษตรกรผู้
ปลูก จากนั้นจะใช้ระยะเวลาในการขนส่ง โดยใส่ลองกองในตะกร้าพลาสติกสีเหลืองหนาสำหรับ
ใส่ผลไม้ จำนวน 20 -30 ตะกร้าต่อคันรถบรรทุก ใช้ผ้าปิดคลุม เพื่อป้องกันลมและแสงแดด อันเป็น
ปัจจัยที่จะทำให้ผลผลิตลองกองเสื่อมคุณภาพเร็วขึ้น

กลางน้ำ ได้แก่ การรวบรวมผลผลิตและการจัดการคลังสินค้าลองกอง พบว่า
ก่อนที่สหกรณ์สมาชิกจะนำผลผลิตมาส่งยังชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด ทางชุมนุม
สหกรณ์ จะมีการหาข้อมูลความต้องการของตลาด โดยตลาดหลัก คือ กลุ่มเครือข่ายสหกรณ์
การเกษตรในแต่ละภูมิภาค ชุมนุมสหกรณ์จะมีการทำหนังสือแจ้งไปยังกลุ่มเครือข่ายสหกรณ์
การเกษตรในแต่ละภูมิภาคเกี่ยวกับการกระจายผลผลิตลองกองในช่วงเดือนสิงหาคม – ตุลาคม ซึ่ง
เป็นการแจ้งล่วงหน้าระยะเวลาเก็บเกี่ยว ทำให้ชุมนุมสหกรณ์ได้รับทราบข้อมูลปริมาณความ
ต้องการสินค้าที่ชัดเจน จากนั้น ชุมนุมสหกรณ์จะทำการรวบรวมผลผลิตจากสหกรณ์สมาชิก ซึ่ง
ผลผลิตที่ได้จากการรวบรวมของสมาชิกชุมนุมสหกรณ์เป็นเบอร์ 3 ชุมนุมสหกรณ์รับซื้อในราคา
10 บาทต่อกิโลกรัม โดยการจ่ายเงินแก่สหกรณ์สมาชิก จะเป็นการให้เครดิต 30 วันจากนั้น ชุมนุม
สหกรณ์จะบรรจุลองกองในกล่องกระดาษลูกฟูก ติดตราสัญลักษณ์ชุมนุมสหกรณ์ 1 กล่องบรรจุได้
10 กิโลกรัม ทำให้ชุมนุมสหกรณ์ไม่มีต้นทุนในการจัดซื้อบรรจุภัณฑ์ มีเพียงต้นทุนแรงงานที่ใช้ใน
การบรรจุเท่านั้น ชุมนุมสหกรณ์จะจัดเตรียมพื้นที่ไว้สำหรับเก็บผลผลิตที่สหกรณ์สมาชิกลำมาส่ง
ซึ่งในแต่ละเดือน (ช่วงเดือนสิงหาคม – ตุลาคม) ชุมนุมสหกรณ์จะมีการรับผลผลิตเข้ามาเดือนละ
10 – 15 คันรถ เมื่อชุมนุมสหกรณ์รับผลผลิตมาแล้ว จะมีการระบุวันที่รับ เพื่อจัดลำดับอายุผลผลิต

ที่ต้องนำออกจำหน่ายก่อนตามลำดับก่อน – หลัง ของการรับซื้อผลผลิต ลดปัญหาการเสื่อมสภาพของผลผลิต จากนั้นจึงจัดการขนส่งลงกองไปยังเครือข่ายสหกรณ์ต่างภูมิภาคที่แจ้งมายังชุมนุมสหกรณ์ตามลำดับก่อน – หลัง โดยจะคำนวณปริมาณในการขนส่งตามจำนวนที่ ผู้ซื้อแจ้งไว้แล้ว นำมาคำนวณเส้นทางในการขนส่ง เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าที่สุด ระยะเวลาขนส่งถึงมือผู้ซื้อเร็วที่สุด โดยยึดหลักในการกระจายสินค้า คือ ผลผลิตที่เก่าที่สุด ต้องส่งเร็วสุดและระยะทางใกล้สุด

ปลายน้ำ ได้แก่ การจัดจำหน่ายลงกอง ชุมชุมสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด มีผู้ซื้อแยกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มเครือข่ายชุมนุมสหกรณ์การเกษตรในแต่ละภูมิภาค เป็นกลุ่มผู้ซื้อรายหลัก ซึ่งสั่งซื้อลงกอง 90% ของปริมาณลงกองรวมทั้งหมด โดยชุมนุมสหกรณ์จะมีการทำหนังสือแจ้งไปยังกลุ่มเครือข่ายสหกรณ์การเกษตรในแต่ละภูมิภาคเกี่ยวกับการกระจายผลผลิตลงกองในช่วงเดือนสิงหาคม – ตุลาคม ซึ่งเป็นการแจ้งล่วงหน้าระยะเวลาเก็บเกี่ยว จากนั้นผู้ซื้อจะส่งคำสั่งซื้อมายังชุมนุมสหกรณ์ ทำให้ชุมนุมสหกรณ์ได้รับทราบข้อมูลปริมาณความต้องการสินค้าที่ชัดเจน สินค้าที่ส่งไป ไม่มีประวัติว่ามีผู้ซื้อรายใดส่งคืนสินค้า สหกรณ์ผู้ซื้อจะโอนเงินให้แก่ชุมนุมสหกรณ์ภายใน 30 วันนับจากวันรับมอบลงกอง ยอดสั่งซื้อจากกลุ่มเครือข่ายชุมนุมสหกรณ์การเกษตรในแต่ละภูมิภาคสูงขึ้นทุกปี 2) ลูกค้ารายย่อย มีปริมาณซื้อลงกองเพียง 10% ของปริมาณลงกองรวมทั้งหมด เกิดจากการที่ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด ออกร้านจำหน่ายสินค้าในงานเทศกาลต่างๆ แม้จะเป็นกลุ่มลูกค้าจำนวนน้อย แต่ราคาในการจัดจำหน่ายจะสูงกว่า

1.3 ปัญหาอุปสรรคของการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลงกองของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด

1.3.1 สมาชิกส่วนใหญ่ปลูกลงกองเป็นจำนวนมาก แต่ผลผลิตที่ได้จะได้เฉพาะเบอร์ 3 ซึ่งราคาได้ในราคาถูก ซึ่งสาเหตุหลักที่ทำให้ลงกองตกเกรดเกิดจากการขนส่ง และลักษณะจำเพาะของลงกองที่ผลจะหลุดร่วงจากช่อได้ง่าย ส่งผลให้ชุมนุมสหกรณ์เกษตรระยะลา จำกัด สามารถจำหน่ายผลผลิตของสมาชิกได้เฉพาะเบอร์ 3

1.3.2 ความต้องการซื้อลงกองของกลุ่มเครือข่ายชุมนุมสหกรณ์การเกษตรในแต่ละภูมิภาคมีปริมาณสูงขึ้นทุกๆ ปี ทำให้ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด ต้องรับซื้อลงกองจากสมาชิกมากขึ้น แต่ทั้งนี้ ในช่วง 2 – 3 ปีที่ผ่านมา เกิดปัญหาราคาลงกองตกต่ำ และปริมาณล้นตลาด ทำให้สมาชิกบางส่วน ตัดสินใจโค่นลงกองและปลูกพืชเศรษฐกิจชนิดอื่นทดแทนลงกอง เช่น ทูเรียน ส้มโชกุน เป็นต้น ซึ่งเป็นที่ต้องการของตลาดและราคาสูง ส่งผลให้พื้นที่ปลูกลงกองลดลง ชุมชุมสหกรณ์อาจพบปัญหาาลงกองขาดตลาดในอนาคต

1.3.3 ต้นทุนในการจ้างคนงานเพิ่มขึ้นสูงขึ้น เนื่องจากของขุมนุสสหกรณ์ต้องบรรจุลงกองในกล่องกระดาษลูกฟูกที่มีตราสัญลักษณ์ของขุมนุสสหกรณ์ ซึ่งจะต้องใช้เวลาและความระมัดระวังในการบรรจุมากกว่าการบรรจุในตะกร้า ซึ่งหากแรงงานไม่เพียงในการบรรจุ อาจทำให้ผลผลิตลงกองเสียหายเนื่องจากระยะเวลาจัดเก็บลงกองไว้ในคลังสินค้านานขึ้น และในการขนส่งผลผลิต ผลผลิตลงกองถึงปลายทางอาจมีความเสียหายมากกว่าการบรรจุในตะกร้า เนื่องจากวัสดุทำจากกระดาษลูกฟูก ซึ่งมีความแข็งแรงน้อยกว่าตะกร้าซึ่งทำมาจากพลาสติก ทำให้ขุมนุสสหกรณ์เกษตรระยะลา จำกัด ขาดทุนเล็กน้อย

1.3.4 ขุมนุสสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด ไม่มีรถบรรทุกของขุมนุสสหกรณ์เอง ต้องจ้างเอกชนในการขนส่งในราคาเฉลี่ย 4,333 บาท ต่อ 1 ตัน ซึ่งถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างสูง

1.4 แนวทางการลดต้นทุนการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลงกองของขุมนุสสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด

1.4.1 ส่งเสริมให้สมาชิกผู้รวบรวมลงกองเห็นความสำคัญของการเพิ่มคุณภาพผลผลิตลงกองตั้งแต่กระบวนการเพาะปลูก เก็บเกี่ยว จนถึงกระบวนการขนส่ง เพื่อให้สามารถจำหน่ายลงกองได้ในราคาที่สูงขึ้น

1.4.2 ขุมนุสสหกรณ์จะต้องวางแผนการรวบรวมผลผลิตให้สอดคล้องกับปริมาณความต้องการของตลาดและคำนึงถึงระยะเวลาในการรวบรวมสู่การจำหน่ายในระยะสั้นที่สุด แต่เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ความเสียหายน้อยที่สุด

1.4.3 ขุมนุสสหกรณ์จะต้องผลิตกล่องบรรจุภัณฑ์ที่มีความแข็งแรง เพื่อรักษาคุณภาพผลผลิตระหว่างการขนส่งซึ่งจะทำให้ขายได้ในราคาที่สูงขึ้น

1.4.4 ขุมนุสสหกรณ์ต้องจ้างรถบรรทุกพ่วงขนส่งจากเอกชน ทำให้ค่าใช้จ่ายในการขนส่งสูง ถ้าสหกรณ์มีรถบรรทุกพ่วงขนส่งของตัวเองก็จะสามารถลดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ลงได้ ซึ่งสหกรณ์ควรขอรับการสนับสนุนจากจังหวัดยะลา หรือเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ แต่ถ้าสหกรณ์สามารถขอรับการสนับสนุนจากบพัฒนาจังหวัดยะลาได้ ก็จะทำให้สหกรณ์มีรถบรรทุกพ่วงของตนเองในการขนส่ง และในทางบัญชีก็จะไม่คิดค่าเสื่อมราคาสามารถต่อยอดไปสู่ธุรกิจรวบรวมสินค้าประเภทอื่นๆได้

1.4.5 ขุมนุสสหกรณ์ควรจัดจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางสื่ออินเทอร์เน็ต เช่น FACEBOOK LINE INSTAGRAM เป็นต้น เพื่อเพิ่มจำนวนลูกค้ารายย่อยอีกช่องทางหนึ่ง

1.4.6 ขุมนุสสหกรณ์ควรตรวจสอบราคาลงกองในตลาด หากราคาท้องตลาดในขณะนั้นสูงกว่าที่ทางขุมนุสสหกรณ์ตั้งราคาจำหน่าย ก็ควรปรับราคาขึ้นและแจ้งไปยังผู้ซื้อและควรปรับราคารับซื้อจากผู้รวบรวมให้เพิ่มสูงขึ้น เพื่อให้เกษตรกรผู้ปลูกมีรายได้สูงขึ้น

1.4.7 หากในอนาคตชุมนุมสหกรณ์ไม่ได้รับการสนับสนุนกล่องบรรจุภัณฑ์จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ชุมชนสหกรณ์ต้องวางแผนในการจัดทำบรรจุภัณฑ์ ต้องมีการจัดจ้างเอกชนในการออกแบบและคำนวณปริมาณในการจัดทำที่ได้ราคาถูกลง และไม่เป็นการจัดหาพื้นที่จัดเก็บกล่องบรรจุภัณฑ์แก่ทางชุมนุมสหกรณ์ ทั้งนี้ ชุมชนสหกรณ์ควรมีการตกลงกับผู้ซื้อหากมีต้นทุนบรรจุภัณฑ์เพิ่มขึ้น ราคาจำหน่ายก็ต้องปรับขึ้นด้วย

1.4.8 ชุมชนสหกรณ์ควรขยายตลาดผู้ซื้อรายย่อยเพิ่มขึ้น โดยการออกร้านจำหน่ายสินค้าในต่างจังหวัดทั้งในภูมิภาคและต่างภูมิภาค โดยอาจขอการสนับสนุนจากกรมส่งเสริมสหกรณ์

2. อภิปรายผลการศึกษา

จากศึกษาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลองกองของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด ครั้งนี้มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบ และนำมาอภิปราย ได้ดังนี้

2.1 จากการศึกษาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลองกองของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด พบว่า กระบวนการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลองกองของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด ในส่วนของต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ เริ่มต้นตั้งแต่แหล่งผลิตลองกอง โดยที่มาของลองกองเป็นลองกองมาจากเกษตรกรผู้ปลูกในจังหวัดยะลา ซึ่งแต่ละปีจะมีผลผลิตเป็นจำนวนมาก เกิดปัญหาผลผลิตล้นตลาดและราคาตกต่ำ ซึ่งปัญหานี้สามารถแก้ไขได้โดยการจัดจำหน่ายไปยังต่างจังหวัด โดยสหกรณ์สมาชิกของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด จะเป็นผู้รวบรวมผลผลิตจากผู้ปลูก และส่งต่อให้ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด ทำหน้าที่ในการหาช่องจัดจำหน่ายได้โดยไม่ต้องไปผ่านพ่อค้าคนกลางที่มารับซื้อ เป็นการประกันราคาว่า เกษตรกรผู้ปลูกจะจำหน่ายได้ในราคาไม่ต่ำกว่าท้องตลาดอย่างแน่นอน เนื่องจาก ชุมชนสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด มีตลาดรองรับให้กับสมาชิก และทางชุมนุมสหกรณ์ก็ได้มีการจัดเตรียมสถานที่รับซื้อลองกองทุกปี มีเจ้าหน้าที่คอยคัดแยกเกรดลองกอง และใช้เวลา 1 วันเพื่อบรรจุลองกองใส่กล่องลูกฟูกขนาด 10 กก. โดยเป็นกล่องที่มีชื่อชุมนุมสหกรณ์ จากนั้นใช้เวลา 1 - 2 วันในการจัดเรียงขึ้นรถบรรทุก และใช้เวลาขนส่ง 1 - 2 วัน ไปยังกลุ่มผู้ซื้อหลัก คือ เครือข่ายสหกรณ์การเกษตรในแต่ละภูมิภาค ช่วยทำหน้าที่กระจายผลผลิตลองกองให้กับสมาชิกสหกรณ์ของตัวเองต่อไปซึ่งกระบวนการโซ่อุปทานดังกล่าว เป็นความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องของหน่วยปฏิบัติการต่างๆ ของสหกรณ์ที่มีลักษณะเฉพาะที่เกิดขึ้นในสหกรณ์ภาคการเกษตรที่ดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะการจัดหาวัตถุดิบซึ่งสหกรณ์ได้มีหน่วยงานภายใน ซึ่งเป็น

ระบบห่วงโซ่แบบพื้นฐาน ตามแนวคิดของ วิชัย ไชยมิ (2552) การจัดการโซ่อุปทาน ตามแนวความคิดของ บุรณะศักดิ์ มาดหมาย

2.2 ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด ยังไม่ได้้นำแนวคิดการจัดการโลจิสติกส์ และโซ่อุปทานมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจรวบรวมลอมกอง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันทางการตลาดและลดต้นทุน ยังมีปัญหาในส่วนของต้นน้ำ ผลผลิตคุณภาพต่ำ วิธีการขนส่งยังไม่เหมาะสม ส่วนของกลางน้ำยังมีค่าใช้จ่ายที่ควรควบคุม และส่วนปลายน้ำสหกรณ์มีผู้ซื้อที่แน่นอน ซึ่งถ้าชุมนุมสหกรณ์นำแนวความคิดการจัดการโซ่อุปทานมาปรับใช้ก็จะทำให้ชุมนุมสหกรณ์มีการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพและสามารถลดต้นทุนได้ ตามงานวิจัยของภาณุวัฒน์ นครพนม (2555) พบว่า ชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนปาล์มกระบี่ จำกัด ประสบผลสำเร็จในการเพิ่มคุณภาพปาล์มน้ำมันดิบและเปอร์เซ็นต์น้ำมันปาล์มสกัดด้วยการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ที่มีการจัดการตลอดห่วงโซ่อุปทาน ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ

3. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลอมกองของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด โดยศึกษาตั้งแต่ต้นน้ำซึ่งเป็นแหล่งผลผลิตลอมกอง กลางน้ำซึ่งเกี่ยวกับการรวบรวมผลผลิตและการจัดการคลังสินค้าลอมกอง และปลายน้ำคือการจัดจำหน่าย ทำให้ค้นพบปัญหา อุปสรรคในแต่ละห่วงโซ่อุปทาน ดังนั้นผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะแนวทางการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลอมกอง ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะการนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์

ด้านต้นน้ำ ซึ่งเป็นแหล่งผลผลิตลอมกอง

1. ชุมนุมสหกรณ์ควรส่งเสริมให้สมาชิกนำเอาเทคโนโลยีการเพาะปลูกที่ทันสมัย มาช่วยในกระบวนการผลิต เก็บเกี่ยว และขนส่งลอมกอง เพื่อให้ได้ลอมกองที่มีคุณภาพ เป็นที่ต้องการของตลาด จำหน่ายได้ในราคาสูง และช่วยลดต้นทุนการผลิต

2. ชุมนุมสหกรณ์ควรส่งเสริมให้เกษตรกรรายย่อยที่มีผลผลิตจำนวนน้อย ควรรวมกลุ่มรวบรวมผลผลิตแล้วขนส่งด้วยรถกระบะในคราวเดียวกัน เพื่อลดเวลา และต้นทุนการขนส่ง

3. ชุมนุมสหกรณ์ควรส่งเสริมให้สหกรณ์สมาชิกกำหนดปริมาณการรับซื้อต่อวัน เพื่อป้องกันปัญหาพื้นที่ในการจัดเก็บลอมกองที่รวบรวมมาจากเกษตรกรไม่เพียงพอ ซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาผลผลิตเน่าเสียตามมาภายหลังได้

ด้านกลางน้ำ ซึ่งเกี่ยวกับการรวบรวมผลผลิตและการจัดการคลังสินค้าล่องกอง

1. ชุมนุมสหกรณ์ควรขอคำปรึกษาจากหน่วยงานภาครัฐเพื่อนำเอาเทคโนโลยีในการยืดอายุผลผลิตล่องกองหลังการเก็บเกี่ยวมาใช้ เพื่อรักษาคุณภาพและยืดอายุในการเก็บรักษาผลผลิตไว้ในคลังสินค้า

2. ชุมนุมสหกรณ์ควรออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่สามารถแบ่งบรรจุล่องกองในขนาดที่เล็กลงและมีความทันสมัย เพื่อตอบสนองแก่ลูกค้าในกลุ่มใหม่ๆ และจัดทำบรรจุภัณฑ์ที่มีความแข็งแรง เหมาะแก่การขนส่งระยะทางไกล

3. ชุมนุมสหกรณ์ควรคำนวณพื้นที่ที่รถบรรทุก โดยใช้หลักกำหนดรูปทรง (Dimension) การจัดเรียงผลผลิตเพื่อปริมาณมากที่สุด โดยผลผลิตล่องกองไม่เกิดความเสียหาย

4. ชุมนุมสหกรณ์ควรบรรทุกสินค้าจากสหกรณ์เครือข่ายมาจำหน่ายในพื้นที่ด้วย เพื่อความคุ้มค่าในการขนส่ง

ด้านปลายน้ำ คือการจัดจำหน่าย

1. ชุมนุมสหกรณ์ควรทำการสำรวจความต้องการสินค้าเกษตรในประเภทอื่นๆ ที่เกษตรกรในพื้นที่มีประสิทธิภาพในการผลิต และให้ผลผลิตที่มีคุณภาพดีกว่าการเพาะปลูกในพื้นที่อื่น หรือในภูมิภาคอื่นไม่มีการเพาะปลูก เช่น สละอินโด ส้มโชกุน เป็นต้น เพื่อช่วยเพิ่มรายได้แก่เกษตรกรผู้ปลูกพืชผลทางการเกษตรชนิดอื่น

2. ชุมนุมสหกรณ์ควรติดต่อชุมนุมสหกรณ์นอกภาคการเกษตรเพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่าย

3. ชุมนุมสหกรณ์ควรจัดจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางสื่ออินเทอร์เน็ต เช่น FACEBOOK LINE INSTAGRAM เป็นต้น เพื่อเพิ่มจำนวนลูกค้ารายย่อยอีกช่องทางหนึ่ง

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมล่องกองของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด ทำให้ทราบข้อมูลพื้นฐานเบื้องต้นในกระบวนการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมล่องกอง ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด ซึ่งผู้บริหารชุมนุมสหกรณ์ยังไม่ได้นำแนวคิดการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจรวบรวมล่องกอง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันทางการตลาดและลดต้นทุน ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะให้มีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติม ดังนี้

1. ควรศึกษารูปแบบการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานที่เหมาะสมกับธุรกิจรวบรวมล่องกองของชุมนุมสหกรณ์

2. ควรศึกษาเปรียบเทียบการจัดการโซ่อุปทานของธุรกิจรวบรวมลองกองกับสหกรณ์อื่นที่ดำเนินงานประสบผลสำเร็จ เพื่อนำผลการวิจัยไปพัฒนาชุมนุมสหกรณ์ต่อไป
3. ควรศึกษาและวิเคราะห์ต้นทุนที่แท้จริงในธุรกิจรวบรวมลองกองของชุมนุมสหกรณ์



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

ศูนย์ข้อมูลผลไม้. (2560). “ลองกอง” ค้นคืนวันที่ 8 เมษายน 2560

จาก <http://www.oae.go.th/fruits/index.php/technology?id=132>

ศูนย์ข้อมูลผลไม้. (2560). “แหล่งรับซื้อลองกอง” ค้นคืนวันที่ 8 เมษายน 2560 จาก

<http://www.oae.go.th/fruits/index.php/2013-01-25-03-33-13?id=140>

กรมวิชาการเกษตร. (2560). “การคัดแยกเกรดลองกอง” ค้นคืนวันที่ 8 เมษายน 2560

จาก http://www.doa.go.th/learn/index.php?mod=Courses&op=lesson_show&uid=&cid=1&eid=&sid=&lid=58

ซัชชาลี รักย์ตานนท์ชัย. (2552). “การบริหารการจัดซื้อ” ค้นคืนวันที่ 12 เมษายน 2560 จาก

<http://logisticscorner.com/index.php?>

ชนิด โสรัตน์. (2550). การประยุกต์ใช้โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน กรุงเทพมหานคร บริษัท

วี-เซอร์ฟโลจิสติกส์

ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระยอง จำกัด. (2559). ข้อมูลพื้นฐานชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระยอง จำกัด

ประจำปี 2559

บูรณะศักดิ์ มาตรฐาน. (2555). “สร้างความสามารถของธุรกิจด้วยการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

(ตอนที่ 1)” ค้นคืนวันที่ 10 เมษายน 2560 จาก

<http://www.thailandindustry.com/guru/view.php?id=16250§ion=9&rcount=Y>

ปวีณา เชาวลิทวงศ์ (2552) “ห่วงโซ่อุปทาน” ค้นคืนวันที่ 10 เมษายน 2560 จาก

<http://www.http://eesupplychain.blogspot.com/2009/09/supply-chain.html>

พฤกษ์ อิงคะนึ่งเดชาและวิทยา สุหฤทธดำรง (2550) “108 คำถาม โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน

(ตอนที่ 2)” ค้นคืนวันที่ 12 เมษายน 2560 จาก

<http://www.thailandindustry.com/guru/view.php?id=1300§ion=9&rcount=Y>

ไพรัช วงศ์ยุทธไกร (2551) “การจัดการห่วงโซ่อุปทาน” วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา

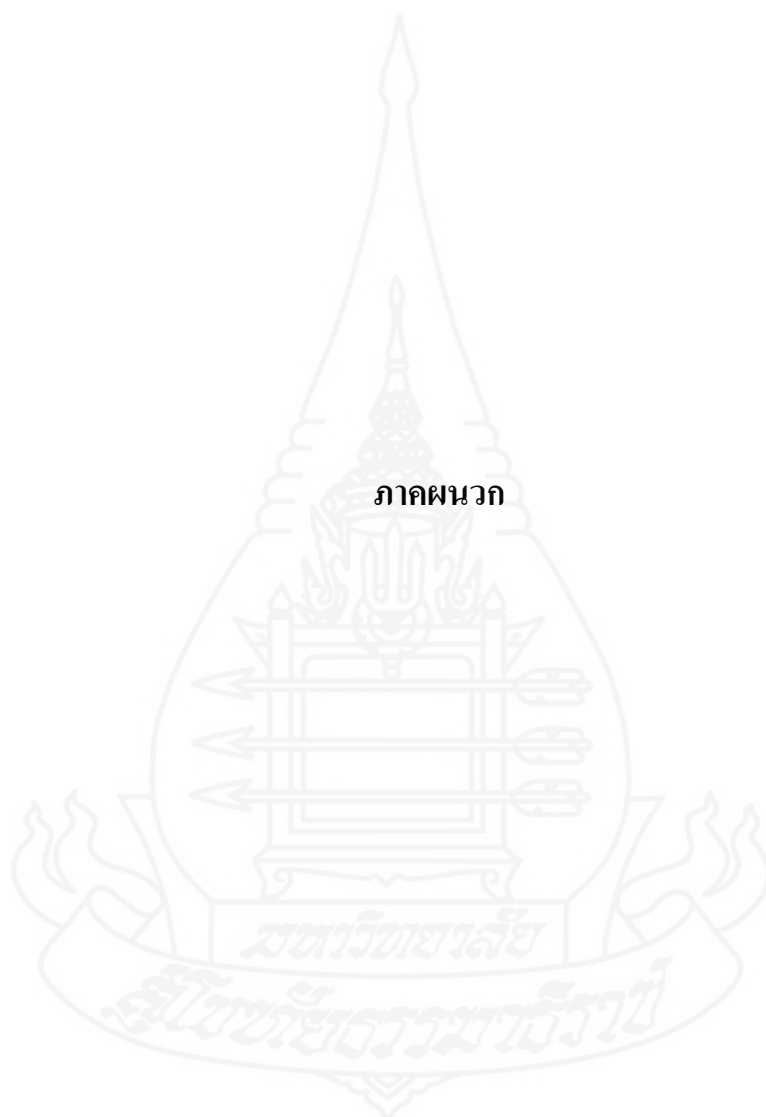
2, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม): 6 – 10

วันชัย รัตนวงษ์ (2554) *ถอดรหัสโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน* กรุงเทพมหานคร: บริษัทไอทีแอล

เทรดมีเดีย

- วิชัย ไชยมิ. (2552). การจัดการโซ่อุปทานและดำเนินงาน. นนทบุรี: ห้างหุ้นส่วนจำกัดทีพีไอเอ็ม
 ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด (2558) รายงานกิจการ ประจำปี 2558
 _____.(2559). รายงานกิจการประจำปี 2559
- สาธิต พะเนียงทอง. (2548). *การจัดการโซ่อุปทานเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีอีดียูเคชั่น
 สมโรตม์ โกมลวนิช และอนันต์ ดีโรจนวงศ์. (2552). “ความสำคัญและประเภทของคลังสินค้า”
 ค้นคืนวันที่ 9 เมษายน 2560 จาก <http://logisticscorner.com/index.php?>
- ภาณุวัฒน์ ฅ นครพนม. (2555). *ห่วงโซ่อุปทานกับการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์* เอกสารประกอบการ
 การขอประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาธุรกิจ
 สหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์
- ทรงกิต ชัยนิมิตวัฒนา. (2550). “การศึกษาห่วงโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมกระดาษ กรณีศึกษากลุ่ม
 ธุรกิจกระดาษและบรรจุภัณฑ์ เครือบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)”
 (การค้นคว้าอิสระ ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ชนศักดิ์ โพธิ์. (2555). *กระบวนการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ*
 จำกัด (การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ธัญญา วสุศรี และคณะ. (2550). รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์โครงการการจัดการห่วงโซ่อุปทาน
 ของอุตสาหกรรมสับปะรด เสนอต่อสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย
- ไทยรัฐออนไลน์. (2559). “เทสโก้ โลตัส รับซื้อล่องกอง 100,000 กิโลกรัม ชวนลูกค้าสนับสนุน
 ฟื่อน้อง 3 จังหวัดชายแดนใต้” ค้นคืนวันที่ 18 เมษายน 2560 จาก
<https://www.thairath.co.th/content/723378>

ภาคผนวก



แนวทางการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก

การศึกษาเรื่อง การจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจรวบรวมลองกองของชุมชนสหกรณ์การเกษตรระยะลา จำกัด ผู้ศึกษาได้วางกรอบแนวทางการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก เพื่อเป็นแนวทางการสัมภาษณ์ จำนวน 6 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 แนวทางสัมภาษณ์ประธานกรรมการดำเนินการชุมชนสหกรณ์

1.1 แนวคิดและนโยบายการดำเนินธุรกิจรวบรวมลองกอง

- 1) ด้านการจัดหาผลผลิต
- 2) ด้านการรวบรวม
- 3) ด้านสินค้าคงคลัง
- 4) ด้านการกระจายสินค้า

1.2 กระบวนการรวบรวมลองกอง มีปัญหาอุปสรรคหรือไม่ และมีวิธีแก้ปัญหาอย่างไร

1.3 ค่าใช้จ่ายในการรวบรวมในแต่ละครั้งมีอะไรบ้าง มีแนวทางลดค่าใช้จ่ายอย่างไร

1.4 การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ

1.5 ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน วิธีการแก้ปัญหาอย่างไร และข้อเสนอแนะอื่น ๆ

เกี่ยวกับการรวบรวมลองกอง ของชุมชนสหกรณ์

ชุดที่ 2 แนวทางสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบัญชี

2.1 หน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

2.2 การวางแผนการเงิน/การบัญชีของธุรกิจรวบรวมลองกอง

2.3 ต้นทุนการผลิตธุรกิจรวบรวมลองกองมีอะไรบ้าง มีผลต่อกำไรเฉพาะธุรกิจอย่างไร และมีแนวทางลดต้นทุนการผลิตอย่างไร

2.4 ความสัมพันธ์และบูรณาการในการปฏิบัติงานกับฝ่ายต่างๆ ในธุรกิจรวบรวม

ลองกอง

2.5 ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงาน วิธีการแก้ปัญหาอย่างไร และข้อเสนอแนะอื่น ๆ

เกี่ยวกับการรวบรวมลองกองของชุมชนสหกรณ์

ชุดที่ 3 แนวทางสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายรวบรวมและแปรรูปผลผลิต

3.1 หน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

3.2 การวางแผน และวิธีการรวบรวมลงกองของชุมนุมสหกรณ์เป็นอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคหรือไม่ และมีวิธีแก้ปัญหาอย่างไร

3.2.1 ส่วนใหญ่สมาชิกปลูกพันธุ์อะไร ตรงตามความต้องการของชุมนุมสหกรณ์หรือไม่

3.2.3 ส่วนใหญ่สมาชิกเก็บเกี่ยวลงกองช่วงระยะเวลาใด

3.2.5 การขนส่งลงกองจากสมาชิกมายังสหกรณ์เป็นอย่างไร มีปัญหาหรือไม่

3.2.6 การตั้งราคารับซื้อลงกองมีวิธีอย่างไร แล้วโดยประมาณแล้วสหกรณ์รับซื้อราคาเท่าไร

3.3 วิธีการเก็บรักษาลงกองก่อนจำหน่ายทำอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคหรือไม่ และมีวิธีแก้ปัญหาอย่างไร

3.4 กระบวนการรวบรวมลงกองกระบวนการอะไรบ้าง มีปัญหาอุปสรรคหรือไม่ และมีวิธีแก้ปัญหาอย่างไร

3.5 การควบคุมสินค้าคงคลังมีวิธีการอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคหรือไม่ และมีวิธีแก้ปัญหาอย่างไร

3.6 การจัดจำหน่ายและการส่งมอบลงกองทำอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคหรือไม่ และมีวิธีแก้ปัญหาอย่างไร

3.7 การขนส่งสินค้ารูปแบบไหน ในแต่ละครั้งส่งมอบสินค้าจำนวนเท่าไร มีค่าใช้จ่ายอะไรบ้าง มีปัญหาอุปสรรคหรือไม่

3.8 ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงาน วิธีการแก้ปัญหาอย่างไร และข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการรวบรวมลงกอง ของชุมนุมสหกรณ์

ชุดที่ 4 แนวทางสัมภาระเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานฝ่ายรวบรวมผลผลิต

4.1 หน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

4.2 การวางแผนการรวบรวมในแต่ละวัน

4.3 กระบวนการรวบรวมลงกองมีกระบวนการอะไรบ้าง

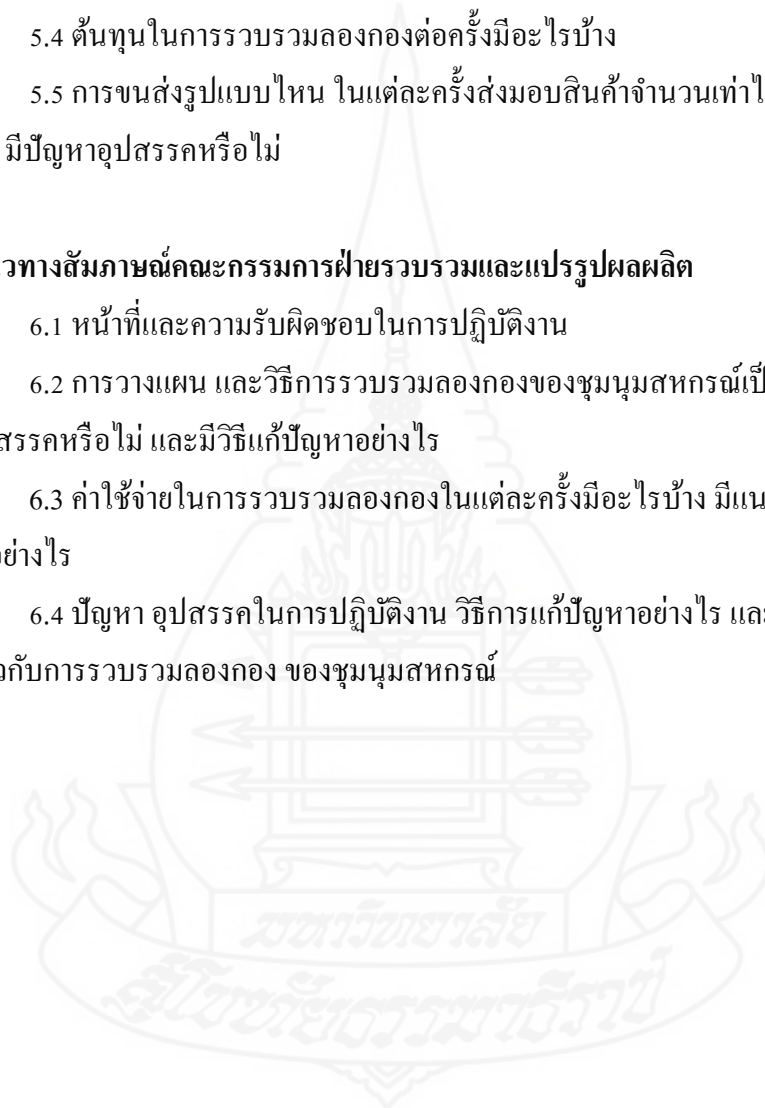
4.4 ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงาน วิธีการแก้ปัญหาอย่างไร และข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการรวบรวมและรวบรวมลงกอง ของสหกรณ์

ชุดที่ 5 แนวทางสัมภาษณ์สมาชิกหรือผู้รวบรวมลอกอง

- 5.1 ผู้ปลูกส่วนใหญ่ปลูกพันธุ์อะไร วิธีการเพาะปลูกทำอะไร มีปัญหาอุปสรรคหรือไม่
- 5.2 กระบวนการรวบรวมลอกองทำอะไรบ้าง มีปัญหาอุปสรรคหรือไม่
- 5.3 ผลผลิตลอกองที่รวบรวมต่อครั้งปริมาณเท่าไร คุณภาพเป็นอย่างไร
- 5.4 ต้นทุนในการรวบรวมลอกองต่อครั้งมีอะไรบ้าง
- 5.5 การขนส่งรูปแบบไหน ในแต่ละครั้งส่งมอบสินค้าจำนวนเท่าไร มีค่าใช้จ่ายอะไรบ้าง มีปัญหาอุปสรรคหรือไม่

ชุดที่ 6 แนวทางสัมภาษณ์คณะกรรมการฝ่ายรวบรวมและแปรรูปผลผลิต

- 6.1 หน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
- 6.2 การวางแผน และวิธีการรวบรวมลอกองของชุมชนสหกรณ์เป็นอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคหรือไม่ และมีวิธีแก้ปัญหาอย่างไร
- 6.3 ค่าใช้จ่ายในการรวบรวมลอกองในแต่ละครั้งมีอะไรบ้าง มีแนวทางลดค่าใช้จ่ายอย่างไร
- 6.4 ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงาน วิธีการแก้ปัญหาอย่างไร และข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการรวบรวมลอกอง ของชุมชนสหกรณ์



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายประเสริฐ ธีระนุ้ย
วัน เดือน ปี เกิด	9 ตุลาคม 2507
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
ประวัติการทำงาน	พนักงานสินเชื่อสหกรณ์การเกษตรสุโขทัย 11 ปี ผู้จัดการชุมนุมสหกรณ์เกษตร ยะลา จำกัด 21 ปี ผู้จัดการภาค เจ้าของสำนักงาน บริษัทออลอินซ์ อยูธยา เจ้าของสำนักงาน บริษัททิพย์ประกันภัย สาขายะลา

