

การจัดการโซ่อุปทานของโรงคัดบรรจุส้มโอ อำเภอเวียงแก่น จังหวัดเชียงราย
SUPPLY CHAIN MANAGEMENT OF POMELO PACKING HOUSE IN WIANG KAEN DISTRICT,
CHIANG RAI PROVINCE

สุภณิดา คำมะ* และพิชญลักษณ์ พิชญกุล**

บทคัดย่อ

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการโซ่อุปทานของโรงคัดบรรจุส้มโอ อำเภอเวียงแก่น จังหวัดเชียงราย ด้วยการวิเคราะห์แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน (SCOR Model) และเพื่อให้ข้อเสนอแนะแก่โรงคัดบรรจุส้มโอ ในการปรับปรุงการจัดการโซ่อุปทาน ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการโรงคัดบรรจุส้มโอ ภายในอำเภอเวียงแก่น จำนวน 3 ราย ที่มีการผลิตส้มโอบรรจุกล่องส่งออก โดยใช้แนวทางการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant observation) ผลการวิเคราะห์ตามแนวคิด SCOR Model 1) การวางแผน พบว่าผู้ประกอบการมีการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว วางแผนการรับซื้อ และวางแผนการจัดการโรงคัดบรรจุ 2) การจัดหาวัตถุดิบ โรงคัดบรรจุรับซื้อส้มโอจากเกษตรกรที่มีใบรับรอง GAP และเกษตรกรทั่วไป 3) การผลิต โรงคัดบรรจุมีการเตรียมส้มโอก่อนการส่งมอบ โดยทำการคัดเกรด ชั่งน้ำหนัก ทำความสะอาด บรรจุและจัดเก็บ 4) การส่งมอบ ผู้ประกอบการมีการส่งมอบส้มโอตามวันและเวลาที่ลูกค้ากำหนด 5) การส่งคืนสินค้า ผู้ประกอบการจะไม่นำส้มโอกลับมาয়โรงคัดบรรจุ แต่จะแก้ไขปัญหาด้วยการฝากขายในราคาที่ต่ำแทน ผลการศึกษา มีข้อเสนอแนะดังนี้ 1) ควรมีการวิเคราะห์การดำเนินงานของโรงคัดบรรจุเพื่อให้เห็นถึงปัญหาและโอกาส 2) ควรมีการวางแผนการรับมือกับการขอคืนสินค้า 3) ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานที่ชัดเจนและหลากหลาย

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the management of the supply chain of the orange packaging plant in Wiang Kaen District, Chiang Rai Province, using the Supply Chain Operations Reference (SCOR) Model, and to provide recommendations for improving the supply chain management. The study interviewed three orange packaging plant operators in Wiang Kaen District who export packaged oranges. The data was collected through structured interviews and non-participant observation. The analysis of the pomelo packing house's supply chain, based on the SCOR Model, revealed the following: 1) Plan: The operators demonstrated both short-term and long-term planning, including planning for pomelo procurement and managing the packing house. 2) Source: The packing house sourced pomelos from both GAP-certified farmers and non-certified farmers. 3) Make: Pre-delivery preparations included grading, weighing, cleaning, packaging, and storage to ensure the quality and readiness of the pomelos. 4) Delivery: Operators should deliver oranges according to the schedule set by customers. 5) Returns: In case of customer returns, the operators did not take back the pomelos but addressed the issues by selling them

* นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการและการเป็นผู้ประกอบการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

at lower prices. The study suggests the following recommendations:1) Analyze the packaging plant's operations to identify problems and opportunities. 2) Develop a plan for handling product returns. 3) Implement clear and diverse performance metrics.

บทนำ

ประเทศไทยเป็นประเทศเกษตรกรรม มีการทำการเกษตรจำนวนมาก มีการเพาะปลูกพืชพรรณหลากหลายชนิด เช่น ข้าว ยางพารา ไม้ผลชนิดต่าง ๆ เมื่อถึงฤดูกาลเก็บเกี่ยวผลผลิตเกษตรกรก็นำเอาผลผลิตไปขาย ผลผลิตมีจำนวนมากส่วนมากเกษตรกรจะนำไปขายให้กับพ่อค้าคนกลาง ถ้าเป็นไม้ผลก็จะขายให้กับโรงคัดบรรจุหรือล้งผลไม้ เพราะเป็นช่องทางที่ทำให้สามารถขายผลผลิตได้สะดวก และรวดเร็ว จึงทำให้ธุรกิจเกี่ยวกับโรงคัดบรรจุผลไม้เป็นธุรกิจที่น่าสนใจ และมีการเติบโตมากขึ้น โดยในปี 2565 พบว่าจำนวนโรงคัดบรรจุที่เพิ่มขึ้นทะเบียนกับกรมวิชาการเกษตรมีจำนวนมากขึ้นถึงร้อยละ 10.47 ภายในระยะเวลา 3 ปี นับตั้งแต่ปี 2562 (กองพัฒนาระบบและรับรองมาตรฐานสินค้าพืช กรมวิชาการเกษตร, 2565)

ส้มโอเป็นผลไม้ที่อยู่ใน 10 อันดับผลไม้ส่งออกที่มีมูลค่าของประเทศไทย โดยในปี 2564 มีการส่งออกส้มโอเป็นมูลค่า 1,061 ล้านบาท ซึ่งเพิ่มขึ้นร้อยละ 36.85 จากปี 2563 ที่มีมูลค่าการส่งออกอยู่ที่ 670 ล้านบาท (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2564) โดยส่งออกไป 29 ประเทศ ซึ่งตลาดที่สำคัญ คือ จีน มาเลเซีย และเวียดนาม

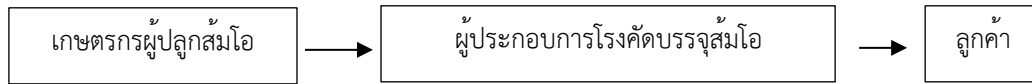
จังหวัดเชียงรายมีพื้นที่การเพาะปลูกส้มโอมากเป็นอันดับ 4 ของประเทศไทย และบริเวณที่ทำการปลูกมากที่สุด ในจังหวัดเชียงราย คือ อำเภอเวียงแก่น และเป็นพื้นที่ปลอดโรคแคงเกอร์ เมื่อมีการเพาะปลูกส้มโอในพื้นที่จำนวนมากส่งผลให้ในพื้นที่มีการทำธุรกิจเกี่ยวกับโรงคัดบรรจุเพิ่มขึ้นในทำธุรกิจเกี่ยวกับโรงคัดบรรจุ ผู้ประกอบการต้องมีการวางแผนติดต่อทำข้อตกลงในการขายส้มโอ ก่อนที่จะถึงฤดูกาลเก็บเกี่ยว เพื่อให้ทราบถึงความต้องการของลูกค้า และเกณฑ์ในการรับซื้อส้มโอกับเกษตรกร เพื่อให้การทำงานภายในโรงคัดบรรจุดำเนินไปได้ ซึ่งในการดำเนินงานโรงคัดบรรจุนั้นมีความซับซ้อนและต้องมีการวางแผนการดำเนินงานในหลายเรื่อง

ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้จึงได้ทำการศึกษาด้านการจัดการโซ่อุปทานของโรงคัดบรรจุส้มโอ ในเขตพื้นที่อำเภอเวียงแก่น จังหวัดเชียงราย ที่เป็นโรงคัดบรรจุที่ได้รับการขึ้นทะเบียนกับกรมวิชาการเกษตรและเป็นโรงคัดบรรจุที่ผลิตส้มโอบรรจุกล่องส่งออกต่างประเทศ จำนวน 3 ราย โดยใช้แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน (SCOR Model) เพื่อศึกษาด้านการจัดการโซ่อุปทานของโรงคัดบรรจุส้มโอ เริ่มตั้งแต่การวางแผน การจัดหาวัตถุดิบ การผลิต การส่งมอบ และการส่งคืน เพื่อเป็นประโยชน์ให้ผู้ประกอบการโรงคัดบรรจุผลไม้ที่มีลักษณะเดียวกัน นำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาโซ่อุปทานของโรงคัดบรรจุ

แนวคิดและทฤษฎี

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโซ่อุปทาน เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนและจัดการกิจกรรมทุก ๆ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดหา การเปลี่ยนสภาพ และการจัดการโลจิสติกส์ และยังเกี่ยวข้องกับพันธมิตรทางธุรกิจ คู่ค้า คนกลางและผู้ให้บริการโลจิสติกส์ และลูกค้า (กฤตพา แสนชัยธร, 2558)

แนวคิดเกี่ยวกับโรงคัดบรรจุส้มโอ ผู้ประกอบการโรงคัดบรรจุส้มโอ มีหน้าที่ในการเป็นคนกลางระหว่างเกษตรกรผู้ปลูกส้มโอและลูกค้าที่ต้องการผลผลิตส้มโอ โดยผู้ประกอบการโรงคัดบรรจุส้มโอรับซื้อส้มโอจากเกษตรกรและนำไปขายให้กับลูกค้า ซึ่งผู้ประกอบการจะเป็นผู้ติดต่อขอซื้อส้มโอกับเกษตรกร อาจมีทั้งที่ไปรับซื้อจากสวนของเกษตรกรโดยตรงหรือเกษตรกรนำส้มโอมาขายเอง ทางโรงคัดบรรจุส้มโอจะทำการคัดคุณภาพ และขนาดของส้มโอ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า (กัมปนาท เพ็ญสุภา, 2564)



รูปที่ 1 ช่องทางการขายส้มโอของเกษตรกรผ่านโรงคัดบรรจุส้มโอ

แนวคิดเกี่ยวกับแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน (Supply Chain Operation Reference Model: SCOR Model) เป็นแบบจำลองที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการโซ่อุปทาน อธิบายถึงกิจกรรมในการดำเนินกิจการภายในโซ่อุปทาน โดยมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า และช่วยแก้ปัญหาการขาดภาษามาตรฐานและกรอบการทำงานที่มีรูปแบบเดียวกัน โครงสร้างของแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน ประกอบด้วย กระบวนการจัดการพื้นฐานทั้ง 5 กระบวนการ ได้แก่ การวางแผน(Plan) การจัดหาวัตถุดิบ(Source) การผลิต(Make) การส่งมอบ(Delivery) และการส่งคืน(Return) (ศากุล บุญอิต, 2558)



รูปที่ 2 แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน

(Supply Chain Operation Reference Model: SCOR Model)

วิธีการดำเนินการวิจัย

ขอบเขตการศึกษา

ขอบเขตเนื้อหา เนื้อหาในการศึกษาประกอบไปด้วย การจัดการโซ่อุปทานของโรงคัดบรรจุส้มโอ โดยอาศัยกรอบแนวคิดแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน (SCOR Model) ที่มีการศึกษาเกี่ยวกับ การวางแผน การจัดหาวัตถุดิบ การผลิต การส่งมอบ และการรับคืน

ขอบเขตประชากร กลุ่มประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการโรงคัดบรรจุส้มโอที่อยู่ในเขตอำเภอเวียงแก่น จังหวัดเชียงราย ซึ่งมีทั้งหมด 16 ราย

ขนาดตัวอย่างและวิธีการคัดเลือกตัวอย่าง การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์ผู้ประกอบการโรงคัดบรรจุที่มีการรับซื้อส้มโอในเขตพื้นที่อำเภอเวียงแก่น จังหวัดเชียงราย ซึ่งกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้ประกอบการโรงคัดบรรจุส้มโอ และจากข้อมูลสำนักงานเกษตรอำเภอเวียงแก่นพบว่า ในเขตพื้นที่อำเภอเวียงแก่น จังหวัดเชียงราย มีโรงคัดบรรจุส้มโอทั้งสิ้น 16 โรง แต่มีเพียง 3 โรง ที่เป็นโรงคัดบรรจุที่ได้ขึ้นทะเบียนกับกรมวิชาการเกษตร และมีการผลิตส้มโอบรรจุกล่องส่งออกต่างประเทศ ทำให้มีกระบวนการจัดการภายในและมีขั้นตอนที่ซับซ้อน ผู้ศึกษาจึงอยากเรียนรู้วิธีการจัดการและกระบวนการแก้ไขปัญหาของโรงคัดบรรจุ นอกจากนี้การผลิตส้มโอบรรจุกล่องยังเป็นการยกระดับให้กับส้มโอ ทำให้ส้มโอมีราคาที่สูงขึ้น และแนวโน้มความต้องการส้มโอบรรจุกล่องในต่างประเทศมีความต้องการสูงขึ้น จึงเป็นโอกาสแก่โรงคัดบรรจุส้มโอที่จะได้เตรียมตัวและวางแผนกระบวนการจัดการภายใน ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) (สุภาวดี ขุนทองจันทร์, 2560) โดยเลือกโรงคัดบรรจุที่มีการรับซื้อส้มโอจากเกษตรกรที่มีใบรับรอง

การทำเกษตรที่ดี และได้มีการผลิตส้มโอบรรจุกล่องส่งออกต่างประเทศ เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา และกลุ่มตัวอย่างนี้มีจำนวนจำกัด ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงจะศึกษาผู้ประกอบการโรงคัดบรรจุส้มโอ ทั้ง 3 ราย

วิธีการศึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล ทำการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการโรงคัดบรรจุส้มโอ จำนวน 3 ราย ประกอบกับการเก็บข้อมูลจากการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant observation) เป็นการสังเกตในลักษณะที่ผู้ศึกษาทำการสังเกตโดยไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ กับกลุ่มตัวอย่างโดยการสังเกตอยู่ห่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลจากเหตุการณ์จริงในขณะสังเกต (สุภาวดี ขุนทองจันทร์, 2560)

เครื่องมือที่ใช้ศึกษา คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้แนวทางการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบชี้นำ (Semi-structured or Guided Interview) มาใช้ในการสัมภาษณ์ และเก็บข้อมูลจากการสังเกต (Observation) การเฝ้าดูสิ่งที่เกิดขึ้นหรือปรากฏขึ้นอย่างเอาใจใส่และกำหนดไว้อย่างมีระเบียบวิธี เพื่อวิเคราะห์หรือหาความสัมพันธ์ของสิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งอื่น (สุภาวดี ประสงค์ทัน, 2563) โดยผู้ศึกษาเข้าไปดูกระบวนการการรับซื้อส้มโอ กระบวนการเตรียมส้มโอ ก่อนการส่งมอบ และการทำงานของคนงานภายในโรงคัดบรรจุ

การวิเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และการสังเกตการณ์ มาวิเคราะห์โดยแบ่งตามเนื้อหาตามแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน (SCOR Model) คือแบ่งตาม การวางแผน การจัดหาวัตถุดิบ การผลิต การส่งมอบ และการส่งคืนหรือการรับคืนสินค้า

ผลการศึกษา

ผลการวิเคราะห์โซ่อุปทานของโรงคัดบรรจุส้มโอ อำเภอเวียงแก่น จังหวัดเชียงราย

สามารถแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนต้นน้ำ คือ เกษตรกรผู้ปลูกส้มโอ ภายในอำเภอเวียงแก่น จังหวัดเชียงราย ประกอบไปด้วย 4 ตำบล ได้แก่ ตำบลม่วงยาย ตำบลปอ ตำบลท่าข้าม และตำบลหล้าแงว เกษตรกรผู้ปลูกส้มโอมีอยู่ด้วยกัน 2 กลุ่ม คือ เกษตรกรที่มีใบรับรองมาตรฐานการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี และเกษตรกรทั่วไป ส่วนกลางน้ำ คือ โรงคัดบรรจุผลไม้ภายในอำเภอเวียงแก่น จังหวัดเชียงราย โดยทำหน้าที่เป็นผู้รวบรวมผลผลิต และเตรียมผลผลิตให้พร้อมส่งมอบแก่ลูกค้า และส่วนปลายน้ำ คือ ลูกค้าหรือผู้รับซื้อส้มโอจากเกษตรกรและจากโรงคัดบรรจุ ซึ่งมีทั้งลูกค้าภายในประเทศและต่างประเทศ

ผลการวิเคราะห์การจัดการโซ่อุปทานของโรงคัดบรรจุส้มโอ ตามกรอบแนวคิดแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สามารถแบ่งออกเป็น 5 ส่วน

1) การวางแผน ในการวางแผนระยะสั้นผู้ประกอบการโรงคัดบรรจุ มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคพยายามหาส้มโอคุณภาพดีให้กับลูกค้า ส่วนการวางแผนระยะยาวเริ่มจะมีเป้าหมายในการดำเนินงานแตกต่างกันไปตามแต่ละโรงคัดบรรจุ นอกจากนี้ผู้ประกอบการแต่ละโรงคัดบรรจุยังมีการวางแผนการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน เช่น การวางแผนในการรับซื้อ ที่มีการวางแผนล่วงหน้าก่อน และจะวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับคำสั่งซื้อของลูกค้า มีการใช้แอปพลิเคชันในการติดต่อสื่อสาร และประกาศข่าวสารในการรับซื้อให้กับเกษตรกร มีการเข้าไปช่วยให้คำแนะนำแผนการเพาะปลูก และผู้ประกอบการยังมีการวางแผนการจัดการภายในโรงคัดบรรจุ เช่น การกำหนดสีของตะกร้าที่ใช้ใส่ส้มโอแต่ละเกรด การกำหนดบริเวณการทำงานที่ชัดเจน ทำให้การทำงานภายในโรงคัดบรรจุเป็นไปอย่างเรียบร้อย

2) การจัดหาวัตถุดิบ แหล่งวัตถุดิบส่วนใหญ่ของโรงคัดบรรจุส้มโออยู่ภายในพื้นที่อำเภอเวียงแก่น โดยรับซื้อส้มโอจากเกษตรกรผู้ปลูกส้มโอที่มีใบรับรอง GAP และเกษตรกรที่ไม่มีใบรับรอง GAP โดยทางโรงคัดบรรจุมีรูปแบบการรับซื้อส้มโอ

4 แบบ 1. ส้มโอกล่อง โดยจะรับซื้อเพียงเกษตรกรที่มีใบรับรอง GAP เท่านั้นและในการรับซื้อแต่ละครั้งผู้ประกอบการจะมีการกำหนดโควตาในการรับซื้อ 2. ส้มโอบรรจุ คือ ส้มโอกล่องที่แตกเกรด อาจจะเป็นเพราะรูปร่าง ลักษณะ หรือผิวที่ผิดปกติไป 3. ส้มโอบรรจุ เป็นส้มโอที่รับซื้อจากเกษตรกรที่ไม่มีใบรับรอง GAP มีทั้งส้มโอคุณภาพดีไปจนถึงส้มโอที่ไม่สวย 4. ส้มโอบรรจุ คือ ส้มโอคุณภาพต่ำ ผู้ประกอบการมักจะรับซื้อเพื่อขายให้กับโรงงาน ผู้ประกอบการมีการกำหนดรูปแบบในการรับซื้อ เพื่อให้การสื่อสารระหว่างเกษตรกร ลูกค้า และผู้ประกอบการ สามารถสื่อสารกันได้เข้าใจยิ่งขึ้น

3) การผลิต ในการผลิตส้มโอกล่องจะมีขั้นตอนที่แตกต่างจากส้มโอแบบอื่น คือ จะต้องมีการทำความสะอาดและแฉีกส้มโอก่อนการบรรจุ ส่วนส้มโอบรรจุจะทำเพียง คัดเกรด ชั่งน้ำหนัก และบรรจุ ซึ่งขั้นตอนที่สำคัญสำหรับการผลิต คือ การคัดเกรดหรือคุณภาพของส้มโอ เพราะถ้าในขั้นตอนนี้ผิดพลาด จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพการดำเนินงานในขั้นต่อไปได้ ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนการบรรจุกล่อง บรรจุกระสอบแดง ที่จะทำให้การทำงานล่าช้า และทำให้ต้นทุนในการรับซื้อส้มโอมีต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้น การเตรียมส้มโอก่อนการส่งมอบมีอยู่ด้วยกัน 4 แบบ แบบบรรจุกล่อง แบบบรรจุกระสอบแดง แบบไม่มีข้าวใบ และแบบมีข้าวใบ

4) การส่งมอบ ค่าใช้จ่ายในการส่งมอบสินค้าจากโรงคัดบรรจุไปยังลูกค้า ลูกค้าเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายทางโรงคัดบรรจุทำการขนส่งส้มโอ โดยรถบรรทุกที่ใช้ ได้แก่ รถกระบะโครงเหล็ก รถบรรทุกหกล้อ รถบรรทุกสิบล้อ รถบรรทุกตู้คอนเทนเนอร์ โดยระยะเวลาในการส่งมอบแตกต่างกันตามจุดหมายปลายทางของลูกค้า ลูกค้าภายในประเทศใช้เวลาประมาณ 1 คืน หรือประมาณ 7-10 ชั่วโมง ลูกค้าต่างประเทศที่ขนส่งทางบก เช่น ประเทศจีน ใช้เวลาประมาณ 3-4 วันขนส่งทางเรือใช้เวลาประมาณ 25-28 วัน ควรเก็บส้มโอในอุณหภูมิ 25-38 องศาเซลเซียส เพื่อรักษาคุณภาพและความสดของส้มโอ ผู้ประกอบการมีการเตรียมเอกสารเพื่อส่งออกส้มโอ โดยเอกสารที่ต้องมี ประกอบด้วย 1. ใบรับรองการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีของเกษตรกร 2. ใบตรวจสอบสารพิษตกค้าง 4 กลุ่มหลักของส้มโอ 3. ใบรับรองระบบการผลิตที่ดี (Good Manufacturing Practices: GMP) และ 4. หนังสือสำคัญแสดงการขึ้นทะเบียนโรงงานผลิตพืช

5) การส่งคืนสินค้า 1. รสชาติส้มโอไม่เป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการ ความหวานส้มโอไม่ถึงเกณฑ์ที่ลูกค้ากำหนด คือ 9-10 องศาบริกส์ ผู้ประกอบการแก้ปัญหาโดยการฝากขายส้มโอกับลูกค้าในราคาที่ถูกลง 2. ภายในกล่องพบส้มโอเน่าประมาณร้อยละ 50-90 ของรอบการสั่งซื้อรอบนั้น ผู้ประกอบการแก้ปัญหาโดยการขายแค้ส้มโอส่วนที่ดี และส่วนที่เน่าให้ทางลูกค้านำไปทิ้ง

อภิปรายผลการศึกษา

1) การวางแผน ผู้ประกอบการเข้าไปช่วยเกษตรกรในการวางแผนการเพาะปลูก เพื่อให้สามารถคาดการณ์ระยะเวลาในการให้ผลผลิตส้มโอและป้องกันส้มโอบรรจุ และเพื่อจะได้กลับมาวางแผนการดำเนินงานของโรงคัดบรรจุต่อได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ มลฤดี จันทรรัตน์ และ มนตรี คงตระกูลเทียน (2564) ที่ได้ทำการศึกษา เรื่องโซ่อุปทานของผักสลัดไฮโดรโปนิคส์ด้วย SCOR Model: กรณีศึกษา บริษัท สวอนละอ อ จำกัด พบว่า ได้ทำการวางแผนการเพาะปลูกล่วงหน้าตามคำสั่งซื้อของลูกค้า เพื่อป้องกันสินค้าล้นตลาด และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชมพูนุท ดวงจันทร์ สุทธิจิตต์ เชิงทอง สิริภัทร์ โชติช่วง และ สุชาติ เชิงทอง ที่ได้ทำการศึกษา เรื่องการวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทานของเงาะโรงเรียนนาสาร จังหวัดสุราษฎร์ธานี: กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรบ้านนาสาร จำกัด พบว่า ได้ทำการประเมินผลผลิตเงาะของเกษตรกรเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวางแผนการตลาดและแผนการดำเนินงานตามคำสั่งซื้อของลูกค้า

2) การจัดการวัตถุดิบ ผู้ประกอบการโรงคัดบรรจุส้มโอใช้ช่องทางแอปพลิเคชันไลน์ในกระจายข่าวการรับซื้อส้มโอ และเกณฑ์ในการรับซื้อส้มโอ และใช้โทรศัพท์มือถือในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า ทั้งลูกค้าในประเทศและลูกค้าที่อยู่ต่างประเทศ เพื่อให้การติดต่อระหว่างกันได้สะดวกเร็วขึ้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สาวิตรี รัตนะ และ วรณวิชัย

ทองอินทราช (2564) ที่ได้ทำการศึกษา เรื่องการจัดการโซ่อุปทานผลผลิตทุเรียนอำเภอท่าแซะ จังหวัดชุมพร ที่พบว่าในการติดต่อซื้อทุเรียนพ่อค้าคนกลางจะติดต่อผ่านทางโทรศัพท์ เพราะเป็นช่องทางที่สะดวก และรวดเร็ว ทำให้สามารถติดต่อกับเกษตรกรด้วยตรงและไม่เสียเวลา

ผู้ประกอบการมีการกำหนดเกณฑ์ในการรับซื้อที่ชัดเจน ซึ่งแตกต่างกันไปตามรูปแบบการรับซื้อของส้มโอ เพื่อให้ได้ส้มโอที่มีคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชมพูนุท ดวงจันทร์ สุทธิจิตต์ เจริญทอง สิริภัทร์ โชติช่วง และ สุชาติ เจริญทอง พบว่า ในการรับซื้อเงาะจะมีการกำหนดเกณฑ์คุณภาพของเงาะ เพื่อให้ทางสหกรณ์สามารถคัดเงาะคุณภาพดีไปขายให้ลูกค้าได้

3) การผลิต โรงคัดบรรจุส้มโอให้ความสำคัญกับขั้นตอนการคัดเกรด เพราะขั้นตอนการคัดเกรดเป็นขั้นตอนที่เมื่อผิดพลาดจะส่งผลกระทบต่อขั้นตอนการทำงานขั้นตอนอื่น และถ้าส้มโอคุณภาพไม่ดีถูกส่งไปถึงมือลูกค้า จะส่งผลให้ความน่าเชื่อถือของโรงคัดบรรจุลดลง และราคาของส้มโอก็จะต่ำลง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชมพูนุท ดวงจันทร์ สุทธิจิตต์ เจริญทอง สิริภัทร์ โชติช่วง และ สุชาติ เจริญทอง ที่พบว่ามีปัญหาในเรื่องเกษตรกรคัดเกรดไม่ได้มาตรฐานของสหกรณ์ส่งผลให้บริษัทลูกค้าของสหกรณ์ ตัดราคา ตัดน้ำหนัก และปฏิเสธการรับซื้อสินค้า ดังนั้น การคัดเกรดต้องมีมาตรฐานและผู้ที่ทำการคัดเกรดต้องมีความชำนาญในการคัดเกรด

4) การส่งมอบ ค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า ส่วนใหญ่ลูกค้าเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องนี้ แล้วยังลูกค้าเป็นผู้หารถขนส่งเองหรือให้ทางโรงคัดบรรจุเป็นผู้หารถขนส่งให้ ซึ่งการที่ลูกค้าเป็นผู้รับผิดชอบค่าขนส่งทำให้เรื่องต้นทุนการขนส่งผู้ประกอบการไม่ต้องเป็นกังวล และรถขนส่งทุกคันที่ทำหน้าที่ขนส่งส้มโอจะต้องทำประกันสินค้าทุกครั้ง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชมพูนุท ดวงจันทร์ สุทธิจิตต์ เจริญทอง สิริภัทร์ โชติช่วง และ สุชาติ เจริญทอง พบว่า ในการสั่งซื้อแต่ละครั้งของลูกค้า ลูกค้าจะเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการขนส่ง ทำให้ต้นทุนในเรื่องการขนส่งของทางสหกรณ์ลดลง

5) การส่งคืนสินค้า พบว่ามีลูกค้าขอแจ้งคืนสินค้า เนื่องจากสินค้าไม่ได้คุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ และพบส้มโอเน่าเสียปะปนภายในกล่องเมื่อส้มโอถึงมือลูกค้า ซึ่งผู้ประกอบการแก้ปัญหาด้วยการฝากขายในราคาที่ต่ำกว่าราคาที่ยขายปกติ และขายแค่ส่วนที่ดีในราคาที่ต่ำกว่าราคาปกติ ทางผู้ประกอบการจะไม่นำส้มโอกลับมาส่งโรงคัดบรรจุ เนื่องจากการรับส้มโอกลับมาจะทำให้มีค่าใช้จ่ายที่สูง ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องภาษี เรื่องค่าใช้จ่ายในการขนส่ง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชมพูนุท ดวงจันทร์ สุทธิจิตต์ เจริญทอง สิริภัทร์ โชติช่วง และ สุชาติ เจริญทอง พบว่าเมื่อเงาะไปถึงมือลูกค้ามีเงาะที่คุณภาพไม่ได้ตามเกณฑ์ของลูกค้า ทางสหกรณ์จะไม่ตีเงาะคืน เพราะไม่คุ้มค่า ทางสหกรณ์แก้ปัญหาด้วยการขายเงาะในราคาของอีกเกรดที่ต่ำกว่าแทน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงหลักการตามแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน

จากผลการศึกษาทำให้เห็นว่าการวิเคราะห์โซ่อุปทานโรงคัดบรรจุตามกรอบแนวคิดแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน ทำให้เห็นถึงการดำเนินงานภายในโรงคัดบรรจุ เห็นถึงวิธีการแก้ปัญหาและการเตรียมความพร้อมของผู้ประกอบการโรงคัดบรรจุในการทำธุรกิจโรงคัดบรรจุ แต่ในการดำเนินธุรกิจยังมีความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่ไม่สามารถควบคุมได้ ที่มีผลกระทบต่อการทำโรงคัดบรรจุ ดังนั้น จึงเสนอให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงประกอบกับการวิเคราะห์ตามแนวคิดแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน เพื่อให้สามารถวิเคราะห์การจัดการโซ่อุปทานได้หลายมุมมองมากขึ้น เช่น การวิเคราะห์ความเสี่ยงของการจัดหาวัตถุดิบ การวิเคราะห์ความเสี่ยงในการส่งมอบสินค้า เป็นต้น

ข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการธุรกิจผลไม้

จากการศึกษาพบว่าการวิเคราะห์ตามแนวคิดแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงาน (SCOR Model) ทำให้เห็นถึงโอกาสและปัญหาต่าง ๆ ของโรงคัดบรรจุส้มโอ จึงเสนอให้ผู้ประกอบการมีการวิเคราะห์โรงคัดบรรจุผลไม้ แบบนี้อยู่เป็นประจำ เพื่อให้เห็นถึงปัญหาและโอกาสในการดำเนินงาน

จากการศึกษาพบว่าการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน และหลากหลายมากยิ่งขึ้น นอกจากตัวชี้วัดในด้านการทำกำไร อาจต้องมีตัวชี้วัดในเรื่องการนำผลไม้ส่งให้กับโรงคัดบรรจุ เนื่องจากในอนาคตโรงคัดบรรจุมีโอกาสที่จะเติบโตและเพิ่มจำนวนมากยิ่งขึ้น ทำให้เกษตรกรมีตัวเลือกในการขายผลไม้ให้กับโรงคัดบรรจุที่หลากหลายขึ้น จึงเสนอผู้ประกอบการโรงคัดบรรจุผลไม้ให้มีการกำหนดตัวชี้วัดในด้านการนำส่งผลไม้ของเกษตรกรที่ส่งให้กับโรงคัดบรรจุเพิ่ม

จากการศึกษาพบว่าในด้านการวางแผนสำหรับเตรียมรับมือกับการถูกลูกค้าขอคืนสินค้ายังไม่มีที่ชัดเจน ถึงแม้เหตุการณ์ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อย แต่ถ้าผู้ประกอบการมีแผนในการรับมือจะทำให้สามารถตัดสินใจและรับมือกับสถานการณ์นั้นได้ดียิ่งขึ้น จึงเสนอให้ผู้ประกอบการมีการวางแผนการรับมือกับการที่ลูกค้าขอคืนสินค้า อาจนำวิธีการแก้ปัญหาของผู้ประกอบการโรงคัดบรรจุที่พบปัญหามาปรับแก้เพื่อช่วยในการวางแผนการรับมือการขอคืนสินค้าของลูกค้า

จากการศึกษาในด้านการจัดท้าวัตถุคิพบว่าสินค้าไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าเนื่องจากคุณภาพส้มโอ ยังไม่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า จึงอยากเสนอให้ผู้ประกอบการช่วยแนะนำในเรื่องการทำส้มโอคุณภาพให้กับเกษตรกร

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาคั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาการจัดการในส่วนต้นน้ำของโซ่อุปทานส้มโอด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลทั้งห่วงโซ่อุปทาน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการโรงคัดบรรจุส้มโอและผลไม้อื่น ๆ หรือผู้ที่สนใจจะศึกษาต่อไป

บรรณานุกรม

- กฤตพา แสนชัยธร. (2558). *การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอนแก่น: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
กัมปนาท เพ็ญสุภาและคณะ. (2563). *ผู้ประกอบการผลไม้: ความเป็นมา และผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานผลไม้*. สืบค้นจาก <https://ebook.lib.ku.ac.th/ebook27/ebook/20210019/#p=10>
- กุลบัณฑิต แสงดี. (2560). *การจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ตะวันออก วิทยาเขตจรัลพงษานุรักษ์.
- กองพัฒนาระบบและรับรองมาตรฐานสินค้าพืช กรมวิชาการเกษตร. (2565). *รายชื่อโรงคัดบรรจุผลไม้ส่งออกไปยังสาธารณรัฐ
ประชาชนจีน*. สืบค้นจาก https://www.doa.go.th/psco/?page_id=988
- ศากุน บุญอิต. (2558). *การจัดการซัพพลายเชนเพื่อความเป็นเลิศ* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: ชิกมา กราฟฟิคส์.
- สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน. (2563). *การวิจัยเชิงคุณภาพทางการท่องเที่ยว: แนวคิดและวิธีวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: ศิริชัยการพิมพ์.
- สุภาวดี ขุนทองจันทร์. (2560). *การวิจัยธุรกิจ* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: ซีเอยูเคชั่น.
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2564). *สถิติการค้าเกษตรไทยกับต่างประเทศ ปี 2564*. สืบค้นจาก https://www.oae.go.th/assets/portals/1/ebookcategory/43_trade2564/