

บทที่ 5

การสรุป อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจส่งออก ลำไยอบแห้งของผู้ส่งออกในจังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดลำพูน ด้วยตัวแบบลูกโซ่แห่งคุณค่า โดยผู้ศึกษาได้ทำการศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร บทความ และ งานวิจัยต่างๆ ตลอดจนการสัมภาษณ์ผู้ส่งออกลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่และ จังหวัดลำพูน รวมทั้งหมด 7 องค์กร การวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงบรรยาย ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 ปัญหาและอุปสรรคในด้าน กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

ด้าน Inbound Logistic

การจัดการลำไยสด

● ด้านการขนส่ง

1. ลำไยสดเสียหายจากระยะเวลาในการขนส่งลำไยสดจากจังหวัดอื่นๆ เช่น แพร่ น่าน เชียงราย พะเยา ฯลฯ ใช้เวลานานทำให้เกิดการเน่าเสีย
2. ลำไยสดเสียหายจากการเก็บเกี่ยวที่เร่งรีบ และความไม่ระมัดระวังในการขนส่ง ทำให้ลำไยสดมีการแตกเสียหาย ต้องเสียต้นทุนในการคัด

● การตรวจรับ และการคัดแยก

1. การปลอมปนของลำไยพันธุ์อื่นเช่น อีแก้ว การตรวจสอบพันธุ์ทำได้ยาก
2. ผลผลิตลำไยสดซึ่งใช้สาร โปรแตสเชื่อมคลอเรท
3. สิ่งปลอมปน พบสิ่งปลอมปนจำพวก เศษใบไม้ กิ่งไม้ ผลแตก

● การจัดเก็บลำไยสดก่อนการอบแห้ง ไม่พบปัญหา

การจัดการลำไยอบแห้งที่รับซื้อจากผู้ผลิตรายย่อย

● การตรวจรับ และการคัดแยก

1. มีสิ่งปลอมปนประเภทกิ่งไม้ หรือ ใบไม้ ทำให้เสียแรงงานในการคัดแยก

2. ความชื้นของลำไยอบแห้งไม่ได้มาตรฐาน ซึ่งส่วนใหญ่จะพบปัญหานี้ในผู้ผลิตรายใหม่ๆ

ด้าน Operation

การดำเนินการด้านการผลิต ประสบปัญหาในบางขั้นตอน ดังนี้

- การจัดเตรียมวัตถุดิบในการอบและการจัดการแผนการผลิต ไม่พบปัญหา
- การอบลำไยอบแห้ง
 1. ด้านเวลาในการอบยาวนาน
 2. ราคาน้ำมันที่แพง
- ด้านเครื่องจักร อุปกรณ์ ในการผลิต และการบำรุงรักษา
 1. เตาอบแบบใช้ไอน้ำ ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง และ เสียเวลานานในการซ่อมแซม บุคลากรภายในท้องถิ่นยังขาดความรู้ความชำนาญในการบำรุงรักษา
 2. เตาอบแบบกระบะ ที่ผลิตในประเทศไทยจากผู้ผลิตบางรายมีคุณภาพไม่ดี ในการดูแลรักษาเครื่องจักรขาดการบำรุงรักษาในเชิงป้องกัน
- ด้านการตรวจสอบคุณภาพ เครื่องมือในการตรวจสอบความชื้นเนื่องจากไม่สะดวกในการใช้งาน การตรวจสอบคุณภาพยังไม่เป็นมาตรฐาน
- ด้านการบรรจุหีบห่อ เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากการเปลี่ยนขนาดกล่อง จาก 20 กิโลกรัมต่อกล่อง มาเป็น 10 กิโลกรัมต่อกล่อง

ด้าน Outbound Logistic

- ด้านการจัดเก็บสินค้า ปัญหาที่พบในการจัดเก็บลำไยอบแห้ง คือ
 1. สีของลำไยอบแห้งเปลี่ยนไป และอัตราค่าเช่าห้องเย็นสูง
 2. ปัญหาเชื้อราอันเกิดมาจากความชื้น
 3. ขาดการนำระบบการควบคุมสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพเข้ามาใช้
- ด้านการขนส่งไปยังท่าเรือ ไม่พบปัญหา

ด้าน Marketing and Sale

- ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย
 1. การขยายกำลังการผลิตของประเทศจีนและเวียดนามอาจจะเป็นคู่แข่งที่สำคัญในการส่งออกลำไยอบแห้ง
 2. พ่อค้าชาวจีนเข้ามาตั้งจุดรับซื้อและตั้งโรงงานในประเทศทำให้คำสั่งซื้อลำไยอบแห้งชนิดเนื้อ ลดลงมากกว่าครึ่งหนึ่ง

- ด้านตราสินค้า เกิดการลอกเลียนแบบตราสินค้าของประเทศไทย
- ด้านการกำหนดราคา การเจรจาต่อรอง และการให้สินเชื่อ
 1. การตัดราคา การตัดราคากันในปีที่ผลผลิตต่ำโยออกสู่ตลาดมาก
 2. ขาดข้อมูลของบริษัทคู่ค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศจีน
- การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และตัวแทนขาย ไม่พบปัญหาเนื่องจากไม่มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์

ด้าน Service

ไม่พบปัญหาเนื่องจากไม่มีการให้บริการหลังการขาย

5.1.2 ปัญหาและอุปสรรคในด้าน กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

ด้าน Firm Infrastructure

ปัญหาและอุปสรรคด้าน Firm Infrastructure ประกอบด้วย

- กฎ ระเบียบ การดำเนินงานของราชการ และชุมชน
 1. การดำเนินงานที่ล่าช้าในการตรวจสอบคุณภาพ หรือ สารเจือปนต่างๆ
 2. ค่าใช้จ่ายในการส่งตัวอย่างเข้าตรวจสอบกับหน่วยงานราชการสูง
 3. ความซ้ำซ้อนของหน่วยงานราชการที่ต้องทำการติดต่อ เช่น การขออนุญาตตั้ง โรงงานต้องติดต่อกับ องค์การบริหารส่วนตำบล และ กระทรวงอุตสาหกรรม
 4. คนในชุมชนคิดว่าผู้ส่งออกไม่ได้ช่วยเหลือชุมชน
- การบริหารงานด้านนโยบายคุณภาพ
 1. ปัญหาด้านการยอมรับในการเปลี่ยนระบบการจัดการของคนในองค์กร
 2. การขาดความรู้ของคนในองค์กรเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการคุณภาพ
 3. ทุนในการปรับปรุงกระบวนการผลิตในการนำระบบในการบริหารจัดการคุณภาพมาใช้ยังอยู่ในระดับที่สูง
 4. การขาดความตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบด้านคุณภาพของพนักงาน
- การบริหารงานด้านการเงิน
 1. ระยะเวลาในการเก็บหนี้ยาวนาน ทำให้เงินทุนหมุนเวียนสูง

2. ผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยน
 3. เงินทุนช่วยเหลือจากรัฐบาลมีระเบียบปฏิบัติมากเกินไป และซ้ำ
- การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศ
 1. ไฟฟ้าดับบ่อยในบางพื้นที่ เช่น ต.นครเจดีย์ จังหวัดลำพูน
 2. ค่าไฟฟ้าแพง
 3. ขาดการประสานงานระหว่างราชการและผู้ส่งออกในการงดให้บริการไฟฟ้า
 4. ราคาอุปกรณ์ด้านสารสนเทศยังมีราคาแพง
 5. บุคลากรที่มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรมีน้อย
 6. ค่าใช้จ่ายในการทำธุรกิจทาง website หรือ E-commerce ยังอยู่ในอัตราสูง

ด้าน Human Resource Management

- การสรรหา และจ้างงาน
 1. การแข่งขันในตลาดแรงงานสูง ในฤดูกาลผลิต
 2. แรงงานที่มีอายุมากจะมีความผิดพลาดมากกว่าอายุน้อย และแรงงานจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความขยันขันแข็ง
- การฝึกอบรม
 1. พนักงานนำเอาสิ่งที่ได้ฝึกอบรมมาปฏิบัติน้อย
 2. กลุ่มพนักงานชั่วคราวเรียนรู้ช้าในเรื่องเกี่ยวกับระบบคุณภาพ
- การบริหารค่าจ้างและสวัสดิการ เสียค่าใช้จ่ายแรงงานสูง
- แรงงานสัมพันธ์ เกิดกรณีพิพาทระหว่างพนักงานขึ้นบ้าง

ด้าน Technology Development

ไม่พบปัญหาเนื่องจากไม่มีการดำเนินการด้านการวิจัยและพัฒนา

ด้าน Procurement

- ด้านคุณภาพของผู้ส่งมอบ
 1. คุณภาพของลำไยอบแห้งที่รับซื้อจากผู้ผลิตรายย่อยไม่ดี
 2. การให้บริการหลังการขายของเตาอบลำไยไม่ดี
- การสรรหาผู้ส่งมอบ
 1. บริการบำรุงรักษา หรือ ตรวจสอบ Boiler ขาดแคลนในภาคเหนือ
 2. บรรจุภัณฑ์ในภาคเหนือมีราคาสูง

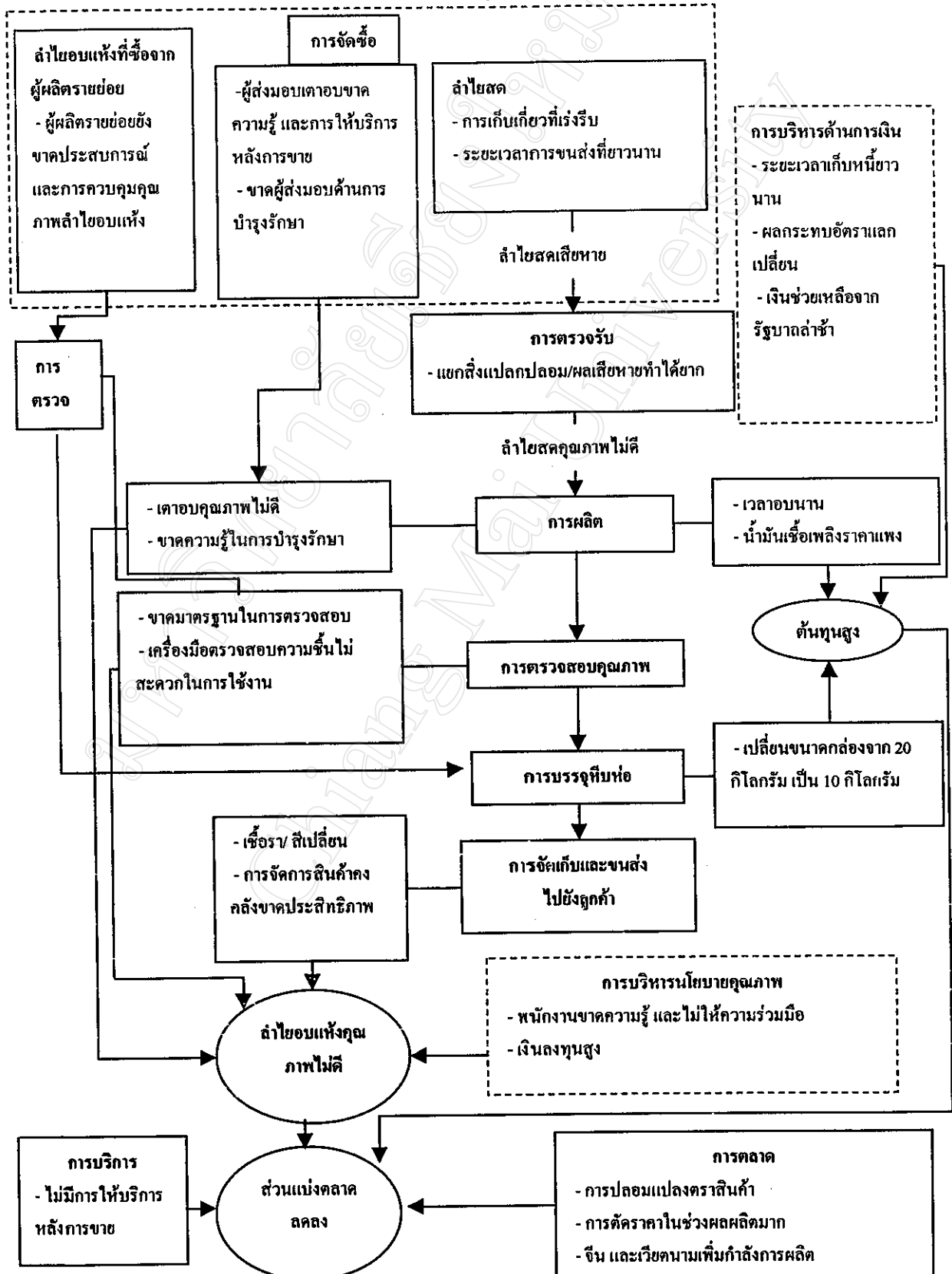
5.2 การวิเคราะห์และอภิปรายผล

5.2.1 การวิเคราะห์ผลการศึกษา

การศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจส่งออกลำไยอบแห้งด้วยตัวแบบลูกโซ่แห่งคุณค่า ทำให้ค้นพบจุดที่ต้องทำการปรับปรุง และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินธุรกิจส่งออกลำไยอบแห้งสามารถแข่งขันได้ ซึ่งผู้ส่งออกลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดลำพูนยังประสบปัญหาในการดำเนินการในหลายกิจกรรมขององค์กร

ปัจจุบันความสามารถในการแข่งขันของลำไยอบแห้งของประเทศไทยเกิดจากสินค้าที่มีคุณภาพดี เป็นที่ยอมรับของลูกค้า เนื่องจากลำไยอบแห้งของประเทศไทยมีเนื้อมาก สีส้มสวยงาม และมีรสชาติดี จุดแข็งของผู้ส่งออกลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดลำพูน คือ ในจังหวัดเชียงใหม่ และ จังหวัดลำพูน เป็นพื้นที่เพาะปลูกลำไยที่มีคุณภาพดี เหมาะแก่การนำไปผลิตเป็นลำไยอบแห้ง พื้นที่ปลูกลำไยส่วนใหญ่ในจังหวัดลำพูน และจังหวัดเชียงใหม่ ปลูกลำไย พันธุ์อีค้อ ซึ่งอบแล้วจะมีเนื้อมาก โรงงานอบลำไยตั้งอยู่ในบริเวณที่มีวัตถุดิบอยู่อย่างเพียงพอทำให้เกิดความเสียหายในการขนส่งลำไยสดน้อย ลำไยที่ใช้ในการอบมีความสด และคุณภาพดี นอกจากนี้เทคโนโลยีในการผลิตลำไยอบแห้งของประเทศไทยมีความทันสมัยกว่าคู่แข่ง อย่างเช่น ประเทศจีน และประเทศเวียดนาม อยู่มาก ทำให้ผลผลิตของประเทศไทยมีคุณภาพที่ดีกว่าประเทศคู่แข่ง จุดอ่อนที่สำคัญของผู้ส่งออกลำไยอบแห้งคือ การขาดการวางแผนที่ชัดเจนในด้านการตลาดและการผลิต เนื่องจากขาดข้อมูลของลูกค้า ปัจจุบันผู้ส่งออกจะรอคำสั่งซื้อจากลูกค้า ซึ่งเข้ามาติดต่อกับตนเอง ทำให้ไม่สามารถวางแผนการดำเนินการในด้านต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขาดการประสานงานกันระหว่างเกษตรกรผู้ผลิตลำไยสด และ ผู้ผลิตลำไยอบแห้งรายย่อยในการควบคุมคุณภาพสินค้า จึงทำให้ประสบปัญหาในด้านคุณภาพ นอกจากนี้ผู้ส่งออกลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่ และ จังหวัดลำพูน ยังประสบปัญหาในกิจกรรมอื่นๆ ซึ่งปัญหาในแต่ละกิจกรรมมีความสัมพันธ์กัน และส่งผลกระทบต่อการค้าในกิจกรรมในด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องดังแสดงในแผนภาพที่ 5-1

แผนภาพที่ 5-1 แสดงปัญหาและผลกระทบของปัญหาในการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม ของผู้ส่งออกลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดลำพูน



จากแผนภาพที่ 5-1 พบว่าปัญหาต่างๆที่ผู้ส่งออกลำไยอบแห้งประสบในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ส่งผลต่อระดับคุณภาพและต้นทุนของสินค้า ลำไยสดซึ่งเป็นวัตถุดิบในการผลิตหากมีคุณภาพไม่ดีจะส่งผลให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการคัดแยกก่อนทำการผลิต หากการคัดแยกขาดประสิทธิภาพ ผลผลิตลำไยอบแห้งที่ได้รับก็จะมีคุณภาพไม่ดีไม่เป็นที่ต้องการของตลาด ประสิทธิภาพของเตาอบลำไยเป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของลำไยอบแห้งโดยตรง ในปัจจุบันประสิทธิภาพของเตาอบลำไยยังอยู่ในระดับที่ไม่ดีมากนัก เนื่องจากเตาอบที่ผลิตในประเทศไทยยังมีคุณภาพที่ไม่ดีพอ อีกทั้งขาดการบำรุงรักษาที่เป็นระบบ การตรวจสอบคุณภาพของลำไยอบแห้งยังขาดมาตรฐานในการตัดสิน ปัจจุบันใช้ประสบการณ์ของผู้ตรวจสอบเป็นตัวตัดสิน อีกทั้งยังไม่มีการใช้เครื่องมือที่เป็นวิทยาศาสตร์ในการตรวจสอบ ทำให้การตรวจสอบคุณภาพอาจมีความผิดพลาด สินค้าเกิดความเสียหายในระหว่างการเก็บรักษา และหากลำไยอบแห้งที่ไม่ได้คุณภาพตกไปถึงมือลูกค้าจะทำให้ภาพลักษณ์ด้านคุณภาพของลำไยอบแห้งเสียหายได้ ส่งผลกระทบต่อส่วนแบ่งการตลาดได้

เนื่องจากความสามารถในการแข่งขันของผู้ส่งออกลำไยอบแห้งในปัจจุบัน ขึ้นอยู่กับคุณภาพของลำไยอบแห้ง กิจกรรมที่ก่อให้เกิดภาพลักษณ์ในด้านคุณภาพของลำไยอบแห้งจึงเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการส่งออกลำไยอบแห้ง ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานในกิจกรรมเหล่านั้นควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขเป็นอันดับแรก ประกอบด้วย

- ปัญหาสิ่งปลอมปนในลำไยสด และลำไยสดเสียหายอันเนื่องจากการเก็บเกี่ยวที่รีบเร่ง ขาดการวางแผน
- ปัญหาคุณภาพลำไยอบแห้งที่รับซื้อจากผู้ผลิตรายย่อยไม่ได้มาตรฐาน อันเนื่องมาจากขาดความรู้ ประสบการณ์ในการผลิตลำไยอบแห้ง และการจัดการด้านคุณภาพ
- ปัญหาในกระบวนการผลิตของผู้ส่งออกลำไยอบแห้ง อันได้แก่ เตาอบลำไยอบแห้งที่ผลิตในประเทศไทยมีคุณภาพไม่ดี และบุคลากรขาดความรู้ ความสามารถในการบำรุงรักษาเครื่องจักร
- การตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่ยังไม่มีมาตรฐาน และ เครื่องมือในการตรวจสอบความชื้นไม่สะดวกต่อการใช้งาน
- การนำเอาระบบบริหารคุณภาพมาใช้งาน ยังประสบปัญหาพนักงานขาดความรู้ ไม่ให้ความร่วมมือ และ ใช้เงินลงทุนสูง
- ขาดข้อมูลของลูกค้า และ ไม่มีการจัดทำแผนการตลาด

5.2.2 การอภิปรายผลการศึกษา

ด้านกิจกรรมหลัก (Primary Activities)

ด้าน Inbound Logistic

ปัญหาต่างๆที่ผู้ประกอบการส่งออกลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูนประสบในด้าน Inbound Logistic ส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาในลักษณะของคุณภาพและการปลอมปนของวัตถุดิบเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นการปลอมปนในลักษณะของ พันธุ์ที่ต่างกัน หรือ สิ่งปลอมปนในรูปแบบอื่น เช่น กิ่งไม้ ฝุ่น เกษตรกรมีการปลอมปนลำไยพันธุ์อื่นๆ มากับลำไยพันธุ์อีดอ ทำให้เกิดปัญหาในการคัดแยก และทำให้ผลผลิตที่ได้ในการอบแห้งไม่ค่อนยดีหากมีการปนของพันธุ์ลำไยค่อนข้างมาก

ในส่วนของลำไยอบแห้งที่รับซื้อจากผู้ผลิตรายย่อยพบปัญหาสิ่งปลอมปน และ ความชื้นสูง ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาด้านคุณภาพต่อไปหากมีการตรวจรับที่ไม่ดีและขาดมาตรฐาน

ด้าน Operation

ในด้านของการดำเนินการ ผู้ส่งออกลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดลำพูนประสบปัญหา การขาดความรู้ ความเข้าใจในด้านเทคนิคการบำรุงรักษาเครื่องจักร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำเทคนิคการอบลำไยด้วยไอน้ำ ซึ่งต้องใช้ช่างผู้มีความรู้ความสามารถในการดูแลและบำรุงรักษาเครื่องจักร อุปกรณ์ นอกจากนี้ ระยะเวลาที่ใช้ในการอบลำไยในปัจจุบันยังยาวนาน และการอบยังใช้เชื้อเพลิงซึ่งมีราคาแพง เช่น น้ำมัน ในการ อบ ทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง

การตรวจสอบคุณภาพของลำไยอบแห้งในปัจจุบันยังขาดมาตรฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตรวจสอบความชื้น เนื่องจากเครื่องมือ และอุปกรณ์ในการตรวจสอบความชื้นไม่สะดวกในการใช้งาน การตรวจสอบในปัจจุบันใช้ทักษะ ประสบการณ์ของผู้ตรวจสอบ

ด้าน Outbound Logistic

ในด้าน Outbound Logistic ผู้ประกอบการส่งออกลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดลำพูนไม่ค่อยจะประสบปัญหามากนัก เนื่องจาก ส่วนใหญ่แล้ว ในด้านการดำเนินการต่างๆ ในส่วนนี้ผู้ส่งออกจะว่าจ้างบริษัท Shipping และ บริษัทขนส่งเป็นผู้ดำเนินการให้ ซึ่งการให้บริการของบริษัท Shipping และ บริษัทขนส่งอยู่ในระดับที่น่าพอใจสำหรับผู้ส่งออกลำไยอบแห้ง

ซึ่งขัดแย้งกับผลการวิจัยของ ปิยะวรรณ สกุลเจริญ (2539) ซึ่งศึกษาเรื่องโอกาสการขยายการส่งออกลำไย ซึ่งกล่าวไว้ว่าปริมาณของผู้คอนเทนเนอร์ในการขนส่งลำไยไม่เพียงพอในฤดูกาลลำไย นอกจากนี้ผลการศึกษาปัญหาในการเก็บรักษาลำไยอบแห้งมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ มนตรี ด่านไพบูลย์ (2543) คือผู้ส่งออกประสบปัญหาในส่วนของ การเก็บรักษาสินค้า คือ คุณภาพของลำไยอบแห้งมีการเปลี่ยนแปลงในระหว่างการเก็บรักษา เช่น สีของลำไยอบแห้งมีการเปลี่ยนแปลง เมื่อเก็บไว้นานๆ และพบปัญหาเชื้อราบ้าง แต่ไม่มาก

ด้าน Marketing and Sales

ปัญหาในด้านการตลาดและการขายของผู้ประกอบการส่งออกลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดลำพูน ผู้ประกอบการไม่ทราบข้อมูลของลูกค้า เนื่องจากลูกค้าซึ่งส่วนใหญ่เป็นลูกค้าจากประเทศจีนเป็นผู้เข้ามาติดต่อกับผู้ส่งออกลำไยอบแห้งด้วยตนเอง ทำให้ผู้ส่งออกลำไยอบแห้งชาวไทยไม่รู้ข้อมูลของฝ่ายลูกค้า ส่งผลให้การวางแผนการตลาดไม่ชัดเจน ขาดประสิทธิภาพ

การเพิ่มศักยภาพในการผลิตลำไยเพื่อการบริโภคภายในประเทศ ของประเทศจีน และการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศเวียดนามจะทำให้การแข่งขันในตลาดส่งออกลำไยอบแห้งของไทยในอนาคตสูงขึ้นซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลที่กำลังอ้างในงานวิจัยของ ปิยะวรรณ สกุลเจริญ (2539)

ด้านราคา จากการศึกษา และเปรียบเทียบผลการศึกษากับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่าผลการศึกษา มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ปิยะวรรณ สกุลเจริญ (2539) ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าปัญหาที่ผู้ส่งออกลำไยอบแห้งพบในด้านราคา คือ มีการตัดราคา ระหว่างผู้ค้าลำไยอบแห้งด้วยกัน ในช่วงที่ผลผลิตออกสู่ตลาดในปริมาณมาก

ด้านตราสินค้า ผู้ส่งออกประสบปัญหาการลอกเลียนแบบตราสินค้าบ้าง แต่ไม่มาก และการติดตามผู้ลอกเลียนแบบกระทำได้ยาก

ด้าน Service

ธุรกิจการส่งออกลำไยอบแห้งจะมีการให้บริการหลังการขายไม่มากนัก เนื่องจากเป็นการขายลักษณะการขายขาด ผู้ประกอบการส่งออกลำไยอบแห้งไม่ประสบปัญหาในด้านนี้มากนัก อย่างไรก็ตามมีผู้ประกอบการบางรายมีการให้ความช่วยเหลือ และบริการลูกค้าที่ทำการค้าลำไยอบแห้งร่วมกัน ในลักษณะของการเป็นผู้สนับสนุน ช่วยเหลือ จัดหา สินค้าอื่นๆ ให้กับลูกค้า

ด้านกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

ด้าน Firm Infrastructure

ในการบริหารงานในด้าน Firm Infrastructure ของผู้ประกอบการส่งออกลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูนปัญหาหลักที่พบในการดำเนินการด้านนี้ประกอบด้วย

1. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานด้านคุณภาพ การนำเอาระบบคุณภาพ HACCP มาใช้ในปัจจุบันเป็นไปได้ด้วยความยุ่งยากและต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง เนื่องจากต้องลงทุนในการปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ปัญหาหลักอีกประการหนึ่งซึ่งพบในการนำระบบการบริหารจัดการคุณภาพมาใช้ คือ บุคลากรภายในโรงงาน มีความรู้ความเข้าใจในระบบน้อย และยังไม่เรียนรู้ได้ค่อนข้างช้า ขาดการยอมรับระบบใหม่ๆ
2. ปัญหาระยะเวลาการเก็บหนี้ที่ยาวนานจากระบบการค้าที่ทำในลักษณะการส่งของก่อน แล้วมีการจ่ายชำระเงินกันในภายหลัง ทำให้ต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนมาก
3. ด้านหน่วยราชการและชุมชน การประสานงานกับหน่วยราชการในส่วนของสาธารณสุขภาคต่างๆ ในบางพื้นที่โดยเฉพาะในส่วนที่อยู่รอบนอก และค่อนข้างชนบทผู้ประกอบการยังพบปัญหาด้านการประสานงาน ที่ยังไม่ดีพอทำให้เกิดผลกระทบต่อการผลิต นอกจากนี้การยอมรับจากชุมชนในส่วนของผู้ประกอบการที่มีโรงงานตั้งอยู่นอกเขตอุตสาหกรรม รัฐยังเข้าไปให้ความช่วยเหลือไม่มากนัก และโรงงานอาจจะขาดการทำชุมชนสัมพันธ์ที่เพียงพอ
4. ด้านสาธารณสุขภาคและสารสนเทศ ในการบริหารจัดการด้านสาธารณสุขภาคพบปัญหาไฟฟ้าดับบ่อยและค่าไฟฟ้าแพง ทำให้ต้นทุนในการผลิตสูง ส่วนในด้านการบริหารงานด้านสารสนเทศพบปัญหาอุปกรณ์สารสนเทศมีราคาแพงและบุคลากรขาดความรู้ด้านสารสนเทศ

ด้าน Human Resource Management

จากผลการศึกษาในด้านปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของผู้ส่งออกลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่ และ จังหวัดลำพูนพบว่ามีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พงศกร ทวีสุข (2544) และ มนตรี ดำเนินบุญ (2543) คือการขาดแคลนแรงงานท้องถิ่นในช่วง

ฤดูกาลผลิตทำให้ต้องมีการจ้างงานจากแหล่งอื่น และ มีการแข่งขันในตลาดแรงงานเพื่อแย่งแรงงาน ทำให้ต้องจ่ายค่าแรงงานที่สูงขึ้น และต้องใช้การทำงานล่วงเวลาเพื่อเป็นสิ่งล่อใจ ทั้งนี้ส่วนหนึ่งเกิดจากการขาดการวางแผนกำลังคนล่วงหน้าที่ดีพอ เพราะไม่สามารถวางแผนการผลิตในระยะยาว อันเนื่องมาจากขาดข้อมูลด้านการตลาด ไม่สามารถพยากรณ์ความต้องการของตลาดได้ อย่างไรก็ตาม การจ้างงานจากแหล่งอื่นเช่น ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าแรงงานมีความขยันขันแข็ง ตั้งใจทำงานมาก จากการที่แรงงานในช่วงฤดูกาลการผลิตส่วนใหญ่เป็นแรงงานที่จ้างงานชั่วคราว ทำให้แรงงานที่มาทำงานเป็นแรงงานที่ขาดประสบการณ์ และทักษะ ซึ่งทุกปีต้องมีการสอนงานพนักงานใหม่ๆ เสมอ ซึ่งทำให้ผลผลิตในช่วงแรกไม่มากเท่าที่ควร

การจัดการด้านแรงงานสัมพันธ์ผู้ส่งออกลำไยอบแห้งส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญกับแรงงานสัมพันธ์น้อย ไม่มีการจัดการเกี่ยวกับข้อพิพาทของพนักงานที่ชัดเจน โดยมองว่าเป็นเรื่องปกติ ของการทำงานร่วมกัน โดยการพิพาทส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาในเรื่องงานซึ่งเกิดจากความไม่พอใจการทำงานของผู้ร่วมงาน หรือ ผู้ควบคุมงาน

ด้าน Technology Development

ในปัจจุบันผู้ส่งออกลำไยอบแห้งไม่มีการลงทุนในด้านการวิจัยและพัฒนา เนื่องจากต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง เทคโนโลยีส่วนใหญ่ได้รับความช่วยเหลือจากภาครัฐ โดย เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตในปัจจุบันยังเป็นเทคโนโลยีแบบง่ายๆ ซึ่งแรงงานหรือบุคลากรในท้องถิ่นสามารถดำเนินการและบำรุงรักษาได้ด้วยตนเอง ในด้านการตลาดได้รับการส่งเสริมจากรัฐบาลในการประชาสัมพันธ์แก่ประเทศคู่ค้า ทำให้ผู้ส่งออกลำไยอบแห้งไม่ประสบปัญหาในด้านการพัฒนาเทคโนโลยีในปัจจุบัน

ด้าน Procurement

จากผลการศึกษาพบปัญหาคุณภาพของเตาอบยังไม่ดีพอ อันเกิดจากการผลิตตามแบบอย่างของเตาจากประเทศอื่น เช่น เตาจากไต้หวัน โดยขาดความรู้และ หลักการ ทำให้การนำเตาอบเหล่านี้มาใช้ยังประสบปัญหาด้านคุณภาพของลำไยที่อบได้ นอกจากนี้ เทคโนโลยีที่ใช้ในการอบให้ได้คุณภาพดี อย่างเช่นเตาอบระบบไอน้ำยังมีราคาแพง ขาดผู้มีความรู้ในการควบคุม และ ดูแลรักษา ทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง

ผลการศึกษาปัญหาด้านมาตรฐานคุณภาพของลำไยอบแห้งที่ผู้ส่งออกรับซื้อจากผู้

ผลิตรายย่อยสอดคล้องกับผลการศึกษาของ มนตรี คำน ไพบูลย์ (2543) ซึ่งกล่าวถึงปัญหาในด้านคุณภาพอันเกิดจาก ผู้ผลิตรายย่อยขาดความรู้ และประสบการณ์ในการผลิต

นอกจากนี้ กล้องบรรจุภัณฑ์ซึ่งในภาคเหนือยังมีราคาแพง เนื่องจากยังไม่มีผู้ผลิตเยื่อกระดาษหรือกระดาษที่เป็นวัตถุดิบในการทำบรรจุภัณฑ์ในภาคเหนือ ทำให้ต้องสั่งวัตถุดิบมาจากกรุงเทพฯ ทำให้ต้นทุนการผลิตของผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์ในภาคเหนือสูงขึ้น และการที่กล้องบรรจุภัณฑ์ในภาคเหนือมีราคาแพงทำให้ผู้ส่งออกลำไยอบแห้งต้องสั่งซื้อกล้องจากกรุงเทพฯ

การให้บริการของผู้ส่งมอบเตาอบลำไยยังไม่ดี ไม่มีการให้บริการหลังการขาย ทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินการต่อผู้ผลิตลำไยอบแห้งหากมีปัญหาเครื่องจักรเสีย

5.3 ข้อค้นพบ และข้อจำกัดในการศึกษา

ในการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการส่งออกลำไยอบแห้งของผู้ส่งออกในจังหวัดเชียงใหม่และ จังหวัดลำพูน มีข้อค้นพบ และข้อจำกัดในการศึกษาดังนี้

1. การศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการส่งออกลำไยอบแห้งของผู้ส่งออกในจังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดลำพูน ในครั้งนี้ทำการศึกษาในลักษณะการศึกษาเชิงคุณภาพ ทำให้ทราบรายละเอียดของปัญหาได้เป็นอย่างดี
2. กรอบแนวคิดลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Model) เป็นกรอบแนวคิดที่สามารถนำมาใช้ในการศึกษาปัญหาและอุปสรรคได้เป็นอย่างดี เนื่องจากมีการแยกกิจกรรมในการดำเนินงานขององค์กรออกเป็นส่วนๆ ทำให้มองเห็นประเด็นของปัญหาได้ชัดเจนยิ่งขึ้น
3. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้แม้ว่าจะมีจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์น้อย แต่กลุ่มตัวอย่างกระจายอยู่ตามแหล่งการผลิตที่สำคัญของจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดลำพูน ประกอบกับแหล่งข้อมูลเป็นองค์กรที่มีการดำเนินงานด้านการส่งออกลำไยอบแห้งมาเป็นเวลานาน ทำให้ข้อมูลที่ได้รับจึงมีความน่าเชื่อถือระดับหนึ่ง
4. ทักษะคิดของผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มองเห็นความสำคัญในด้านการศึกษาและวิจัย โดยพยายามให้ข้อมูลอย่างเต็มที่
5. ผู้ส่งออกลำไยอบแห้งส่วนใหญ่ไม่ให้ความช่วยเหลือในการให้ข้อมูลเนื่องจากคิดว่าเป็นการเสียเวลาในการดำเนินธุรกิจ และไม่อยากรนำข้อมูลของบริษัท ทำให้การติดต่อเพื่อสัมภาษณ์ประสบปัญหา

5.3 ข้อเสนอแนะ

สินค้าลำไยอบแห้งของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นที่ต้องการของตลาด และได้รับการยอมรับในด้านคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าหลักอย่างประเทศจีนเนื่องจากลำไยอบแห้งจากประเทศไทยมีเนื้อมาก สีส้มสวยงาม และรสชาติดี ซึ่งนับเป็นข้อได้เปรียบที่สำคัญ ดังนั้นในการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันจึงควรนำเอาข้อได้เปรียบนี้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยดำเนินกลยุทธ์ การเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ (Product Leader) โดยเน้นการสร้างภาพลักษณ์ด้านคุณภาพของลำไยอบแห้งของประเทศไทย ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์คือ การจัดการคุณภาพวัตถุดิบ (Inbound Logistic) กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ (Operation) การตรวจสอบและควบคุมคุณภาพ (Operation) การสร้างตราสินค้า (Marketing and Sales) และการบริหารนโยบายคุณภาพ (Firm Infrastructure) การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในกิจกรรมที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จเหล่านี้มีความสำคัญมาก ซึ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหาในกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

- ปัญหาสิ่งปลอมปนในลำไยสด และลำไยสดเสียหายอันเนื่องจากการเก็บเกี่ยวที่รีบเร่ง ขาดการวางแผน ควรทำการแก้ไขโดยนำเอาหลักการของการบริหารลูกโซ่แห่งอุปทาน (Supply Chain Management) มาใช้โดยให้เกษตรกรผู้ปลูกลำไยร่วมมือกับผู้ส่งออกลำไยอบแห้งโดยมีการวางแผนการผลิตร่วมกัน และให้ความช่วยเหลือด้านข้อมูลทางการตลาด ในลักษณะการเป็นพันธมิตร เป็นความร่วมมือในระยะยาว เกษตรกรควรมีการรวมกลุ่มเพื่อความสะดวกในการติดต่อประสานงาน การถ่ายทอดเทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีด้านการเพาะปลูก การบำรุงรักษา หรือ การเก็บเกี่ยว ระหว่างคนในกลุ่มเกษตรกร รวมถึง เทคโนโลยีที่รัฐบาลเป็นผู้สนับสนุน และการควบคุมคุณภาพของลำไยสด สร้างมาตรฐานการจัดการผลผลิตลำไยให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีหน่วยงานราชการเป็นผู้ช่วยประสานงานและให้คำปรึกษา
- ปัญหาคุณภาพลำไยอบแห้งที่รับซื้อจากผู้ผลิตรายย่อยไม่ได้มาตรฐาน อันเนื่องมาจากขาดความรู้ ประสบการณ์ในการผลิตลำไยอบแห้ง และการจัดการด้านคุณภาพ ควรมีการสร้างความร่วมมือในลักษณะ ลูกโซ่อุปทาน (Supply Chain) เช่นเดียวกับลำไยสด คือ ผู้ผลิตลำไยอบแห้งรายย่อยควรมีการรวมกลุ่มกัน และประสานงานกับผู้ส่งออกลำไยอบแห้ง เพื่อเป็นผู้ส่งมอบลำไยอบแห้งให้แก่ผู้ส่งออกลำไยอบแห้งในระยะยาว โดยทั้งสองฝ่ายมีการวางแผนด้าน

การตลาดและการผลิตร่วมกัน แลกเปลี่ยนข้อมูลด้านการตลาด ผู้ส่งออกลำไยอบแห้งทำการถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิต และระบบการควบคุมคุณภาพให้แก่ผู้ผลิตรายย่อย เพื่อร่วมพัฒนาคุณภาพของลำไยอบแห้งร่วมกัน

- ปัญหาในกระบวนการผลิตของผู้ส่งออกลำไยอบแห้ง อันได้แก่ เตาอบลำไยอบแห้งที่ผลิตในประเทศไทยมีคุณภาพไม่ดี และบุคลากรขาดความรู้ ความสามารถในการบำรุงรักษาเครื่องจักร เตาอบลำไยอบแห้งที่ผลิตในประเทศไทยมีคุณภาพไม่ดีเนื่องจากผู้ผลิตเตาอบในไทยขาดความรู้ ในด้านการออกแบบเตาอบที่ดีพอ ดังนั้นรัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรเข้ามาให้ความรู้ ในด้านการออกแบบ เทคนิค และ หลักการที่จำเป็นตลอดจนมีการส่งเสริมให้มีการวิจัย พัฒนาเตาอบลำไยอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ควรมีการจัดตั้งหน่วยงานเข้ามาให้ความรู้ และพัฒนาทักษะในการบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์ในการผลิตให้กับผู้ผลิตลำไยอบแห้ง โดยเน้นการพัฒนาการบำรุงรักษาในเชิงป้องกันมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้เตาอบที่ใช้งานมีประสิทธิภาพดี ผลิตลำไยอบแห้งได้คุณภาพดีตามไปด้วย
- ปัญหาการตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่ยังไม่มีมาตรฐาน และ เครื่องมือในการตรวจสอบความชื้นไม่สะดวกต่อการใช้งาน ในปัจจุบันมาตรฐานในการตรวจสอบคุณภาพลำไยอบแห้งยังไม่ชัดเจนมากนัก การตรวจสอบอาศัยประสบการณ์ของผู้ตรวจสอบเป็นหลัก รัฐบาลควรมีการกำหนดกฎเกณฑ์ ในการตรวจสอบคุณภาพเพื่อกำหนดใช้เป็นมาตรฐานสากล และมีการบังคับใช้อย่างเข้มงวด เพื่อเป็นการสร้างบรรทัดฐานของลำไยอบแห้งขึ้น นอกจากนั้นควรมีการสนับสนุนให้มีการพัฒนาเครื่องมือ และ อุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการควบคุมคุณภาพ เพื่อให้เหมาะสมกับการใช้งานมากยิ่งขึ้น
- การนำเอาระบบบริหารคุณภาพมาใช้งาน ยังประสบปัญหาพนักงานขาดความรู้ ไม่ให้ความร่วมมือ และ ใช้เงินลงทุนสูง ในการบริหารงานด้านระบบคุณภาพในช่วงแรกควรมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมารับผิดชอบอย่างจริงจัง เพื่อกำหนดแผนงานที่ชัดเจน และควบคุมให้เป็นไปตามแผนการที่วางไว้ พยายามสร้างค่านิยมด้านคุณภาพแก่บุคลากรทุกระดับ อาจจะมีการแข่งขันด้านระดับคุณภาพของผลผลิตภายในหน่วยงาน องค์กร ตลอดจนใช้การประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้บุคลากรเห็นความสำคัญ ผู้บริหาร

ต้องมีความจริงจังในการนำระบบบริหารคุณภาพมาใช้งานโดยเป็นแกนนำในการประชาสัมพันธ์และสร้างวิสัยทัศน์ รัฐบาลควรส่งเสริมด้านความรู้เกี่ยวกับระบบการจัดการด้านคุณภาพแก่ผู้ส่งออก ด้านเงินลงทุนที่สูงเป็นผลมาจากการขาดการวางแผนในระยะยาวเกี่ยวกับระบบการผลิต ขาดการพัฒนากระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง ทำให้ต้องมีการแก้ไขปรับปรุงระบบการผลิตใหม่ ซึ่งต้องใช้เงินลงทุนสูง ดังนั้นผู้ส่งออกควรมีการวางแผนด้านระบบการผลิตเพื่อให้การผลิตมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับการจัดการด้านคุณภาพ

- ขาดข้อมูลของลูกค้า และไม่มีการจัดทำแผนการตลาด ในด้านข้อมูลของคู่ค้า รัฐบาลควรให้การสนับสนุนโดยจัดให้มีการพบปะระหว่างนักธุรกิจต่างชาติกับผู้ส่งออกลำไยอบแห้งให้มากขึ้น และมีการติดต่อประสานงานกับต่างประเทศเพื่อขอข้อมูลทางการค้า ด้านการตลาด ควรส่งเสริมการสร้างตราสินค้าอย่างจริงจังเพื่อให้เกิดความภักดีในสินค้า เพิ่มการประชาสัมพันธ์ในด้านคุณภาพของลำไยอบแห้งที่มาจากประเทศไทย ลดการส่งสินค้าในลักษณะหลายศรียี่ห้อซึ่งทำกันอยู่ในปัจจุบัน มีการรับประกันคุณภาพสินค้าอย่างจริงจัง ทำการทำการตลาดในเชิงรุกมีการวางแผนการตลาดที่ชัดเจน โดยเน้นคุณภาพของสินค้า และตราสินค้า พร้อมทั้งให้เพิ่มการให้บริการหลังการขายในลักษณะการทำธุรกิจแบบเป็นพันธมิตร โดยการให้ความช่วยเหลือลูกค้าในการหาสินค้าชนิดอื่นร่วมด้วย