

รูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนของสวนป่า
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน



ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยแม่โจ้
พ.ศ. 2561

รูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนของสวนป่า
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

รูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนของสวนป่า
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

กุสุมา พรหมยานนท์

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับการพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(รองศาสตราจารย์ ดร.จกกลดินทร์ แสงอาสภวิริยะ)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีดา ศรีนฤวรรณ)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประภัสสร วรณสถิตย์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ประธานอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูษนิศา เตชเถกิง)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เม่งอำพัน)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ชื่อเรื่อง	รูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนของสวนป่า องค์การ อุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน
ชื่อผู้เขียน	นางสาวกุสุมา พรหมยานนท์
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.จกมลดิษฐ์ แสงอาสภวิริยะ

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ขององค์การ อุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานและรูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อน และพัฒนารูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อน งานวิจัยครั้งนี้ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือแบบสัมภาษณ์แบบเป็นทางการในการเก็บ ข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม แบ่งเป็นกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตไม้สักท่อน จำนวน 20 ราย และกลุ่มลูกค้า จำนวน 50 ราย จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์กิจกรรมหลักและ กิจกรรมสนับสนุนที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนของห่วงโซ่คุณค่าและนำมาพัฒนารูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อน

ผลการศึกษาพบว่า จากการศึกษากิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนตามแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า ของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ประกอบด้วย กิจกรรมหลัก 5 กิจกรรม ได้แก่ 1) การนำเข้าวัตถุดิบ 2) การผลิตและปฏิบัติการ 3) การขนส่ง 4) การตลาดและการขาย 5) การบริการลูกค้า และกิจกรรมสนับสนุน 2 กิจกรรม ได้แก่ 1) การพัฒนาเทคโนโลยี 2) กระบวนการจัดหา ซึ่งการเพิ่มคุณค่าใน 5 กิจกรรมหลักและ 2 กิจกรรมสนับสนุนในห่วงโซ่คุณค่า ช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับทุกกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยเป็นประโยชน์ต่อแนวทางการพัฒนาการวางแผนการดำเนินงานในการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าของหน่วยงาน ในการลดต้นทุนและการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

Title	VALUE CHAIN MANAGEMENT MODEL FOR THE MANUFACTURE OF TEAK TIMBER AT FOREST PLANTATION OF UPPER NORTHERN FORESTRY INDUSTRY ORGANIZATION
Author	Miss Kusuma Promyanon
Degree	Master of Business Administration in Business Administration
Advisory Committee Chairperson	Associate Professor Dr. Jongkolbordin Saengasaphawiriya

ABSTRACT

This qualitative study aimed to investigate operation and value chain management model for the manufacture of teak timber at forest plantation of Upper Northern Forestry Industry Organization. A structured interview schedule was used for data collection administered with two sample groups: 20 concerned personnel and 50 clients. Obtained data were analyzed based on main and supporting activities of each step of the value chain. Then, it was developed to be a value chain management model for the manufacture of teak timber.

Results of the study revealed that main activities in accordance with the concept of the value chain comprised 5 main activities : 1) input of raw materials, 2) production and operation, 3) transportation, 4) marketing and distribution, and 5) customer services. For the supporting activities, it consisted of technology development and procurement process. The value added in the main and supporting activities helped increase value of all activities in the value chain management model for the manufacture of teak timber. Results of the study would be beneficial to a guideline for developing the operational planning for the manufacture of teak timber of Upper Northern Forest Industry Organization in terms of production cost reduction and responsiveness to needs of clients.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาและการแนะนำอย่างดียิ่งจาก คณาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ โดยเฉพาะ รองศาสตราจารย์ ดร. จงกลดินทร์ แสงอาสภวิริยะ ที่ให้ความกรุณาในการเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ในการให้คำแนะนำด้านต่างๆ ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง และขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีดา ศรีนฤวรรณ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประภัสสร วรรณสถิตย์ ที่ให้ความกรุณาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมและกรุณาให้คำปรึกษา รวมถึงข้อเสนอแนะต่างๆ รวมทั้งคณาจารย์ในหลักสูตรทุกท่านที่ได้ ถ่ายทอดวิชาความรู้ ตลอดระยะเวลาที่ศึกษาจนงานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณหน่วยงาน องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน เจ้าหน้าที่และผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่เกี่ยวข้องกับการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ที่ให้ความอนุเคราะห์สถานที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คำแนะนำ และให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ คุณแม่และครอบครัว เป็นอย่างสูง ที่ให้การสนับสนุนทั้งในด้านการเรียนและการดำเนินชีวิต ขอขอบพระคุณ คุณศิวพล แพงศรี ผู้อยู่เบื้องหลังในการทำงานของผู้วิจัย ทั้งให้กำลังใจ และให้คำปรึกษาในการทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จได้ด้วยดี และขอขอบคุณเพื่อนร่วมชั้นเรียนหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ และอีกหลายท่าน ซึ่งไม่สามารถกล่าวชื่อนามได้ทั้งหมดในตอนนี้ จึงขอขอบพระคุณทุกท่านไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับทุนอุดหนุนการทำกิจกรรมส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยประเภททุนบัณฑิตศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ประจำปี 2561 ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์และสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูแก่เวทีแก่ ครอบครัว ครูบาอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

กุสุมา พรหมยานนท์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฌ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญ.....	1
คำถามที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์.....	7
บทที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสวนป่าไม้สัก.....	9
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม.....	17
การจัดการโซ่อุปทาน.....	22
การจัดการห่วงโซ่คุณค่า.....	31
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	41
กรอบแนวความคิด.....	43
บทที่ 3 วิธีการศึกษา.....	45

สถานที่ดำเนินการวิจัย.....	45
กลุ่มประชากรและการสุ่มตัวอย่าง	45
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	46
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	47
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	48
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	50
ขั้นตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันในการผลิตไม้สักท่อน ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ภาคเหนือบน ตลอดจน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยสู่ความสำเร็จ.....	50
ขั้นตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่า การผลิตไม้สักท่อนขององค์การ อุตสาหกรรมป่าไม้ ภาคเหนือบน	91
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	103
สรุปผล	103
อภิปรายผล.....	109
ข้อเสนอแนะ	113
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	114
บรรณานุกรม.....	115
ประวัติผู้วิจัย.....	117

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ข้อมูลปริมาณไม้สักสวนป่าที่ผลิตได้ของประเทศไทย ปี พ.ศ. 2555 – 2559	2
ตารางที่ 2 การผลิตไม้สักท่อนสวนป่า องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน.....	3
ตารางที่ 3 การจำหน่ายไม้สักท่อนสวนป่า องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน	3
ตารางที่ 4 ปัจจัยภายในองค์กร 7 ประการ	18
ตารางที่ 5 วิธีการของระบบห่วงโซ่อุปทานที่มีผลต่อกลยุทธ์ขององค์การ	26
ตารางที่ 6 ลักษณะความแตกต่างระหว่างวิธีการแบบดั้งเดิมในการจัดการความสัมพันธ์กับการจัดการโซ่อุปทานในกระบวนการผลิตสินค้า.....	29
ตารางที่ 7 แสดงการตัดสินใจขยายระยะของไม้สักสวนป่า องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน	58
ตารางที่ 8 สรุปการวิเคราะห์โซ่คุณค่าเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า	82
ตารางที่ 9 สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)	87
ตารางที่ 10 รูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าและปัจจัยความสำเร็จของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน	99

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 ลักษณะทั่วไปของต้นสัก.....	10
ภาพที่ 2 สวนป่าไม้สัก	13
ภาพที่ 3 สวนป่าไม้สักในสังกัดองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน.....	16
ภาพที่ 4 กรอบแนวคิดของแมคคินซี	18
ภาพที่ 5 แสดงกระบวนการโซ่อุปทาน.....	24
ภาพที่ 6 ความสัมพันธ์ในลักษณะ Basic Direct Supply Chain	24
ภาพที่ 7 ความสัมพันธ์ในลักษณะ Extended Supply Chain	25
ภาพที่ 8 ความสัมพันธ์ในลักษณะ Ultimate Supply.....	25
ภาพที่ 9 แบบจำลองพื้นฐานของห่วงโซ่คุณค่าของ Porter	33
ภาพที่ 10 รูปแบบห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Model).....	35
ภาพที่ 11 การวิเคราะห์ความสามารถทางเทคนิคของห่วงโซ่คุณค่า	39
ภาพที่ 12 สรุปขั้นตอนการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าตามแนวคิดของ UNIDO.....	40
ภาพที่ 13 กรอบแนวความคิด.....	44
ภาพที่ 14 ขั้นตอนการปลูกสร้างสวนป่าของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน	51
ภาพที่ 15 ขั้นตอนการเตรียมพื้นที่ในการปลูกสร้างสวนป่า.....	51
ภาพที่ 16 ขั้นตอนการเตรียมพื้นที่ปลูก.....	52
ภาพที่ 17 การเตรียมกล้าไม้ในการปลูกสร้างสวนป่า	53
ภาพที่ 18 การปลูกและการปลูกซ่อมต้นสักในการปลูกสร้างสวนป่า.....	54
ภาพที่ 19 ขั้นตอนการดูแลบำรุงรักษาต้นสัก	55
ภาพที่ 20 ขั้นตอนการปลูกสร้างสวนป่าไม้สักเพื่อผลิตเป็นไม้สักท่อน	57
ภาพที่ 21 แสดงรอบการตัดฟันไม้สักเพื่อผลิตไม้สักท่อนสวนป่า.....	57

ภาพที่ 22	ขั้นตอนการทำไม้สักท่อนสวนป่า.....	59
ภาพที่ 23	การหมายวัดต้นไม้ที่ต้องการจะตัด	60
ภาพที่ 24	การล้มไม้โดยใช้เลื่อยยนต์	60
ภาพที่ 25	ควั่นเปลือกตรงกลางท่อนเพื่อวัดความโตจัดทำบัญชี ช.ลาก	61
ภาพที่ 26	ตีเบอร์คัดเลือกเดิม.....	61
ภาพที่ 27	การชักลากไม้ด้วยรถแทรกเตอร์ล้อยาง	62
ภาพที่ 28	การชักลากไม้ที่มีความยาวมาก ด้วยรถจอบหนึ่งหรือรถสาลี.....	62
ภาพที่ 29	การหมายวัดตัดท่อน	63
ภาพที่ 30	ใส่หมายเลขไม้สักท่อนที่ทำการตัดท่อนแล้ว	63
ภาพที่ 31	การจัดกองไม้ให้สวยงามเพื่อเตรียมจำหน่าย	64
ภาพที่ 32	การลากขน ส่งสินค้าไม้สักท่อนให้ลูกค้าที่มาซื้อไม้	64
ภาพที่ 33	ห่วงโซ่อุปทานของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า	67
ภาพที่ 34	การคัดเลือกกล้าสัก.....	70
ภาพที่ 35	การเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อต้นสัก.....	70
ภาพที่ 36	ขั้นตอนการปลูกสร้างสวนป่า	71
ภาพที่ 37	ขั้นตอนการทำไม้สักท่อนสวนป่า.....	72
ภาพที่ 38	การลากไม้จากในป่าไปยังหมอนไม้.....	73
ภาพที่ 39	การวัดขนาดความยาวและตัดท่อนไม้สักท่อน	73
ภาพที่ 40	การจัดกองไม้เพื่อรอจำหน่าย.....	73
ภาพที่ 41	การบริการยกไม้ขึ้นรถให้กับลูกค้า.....	75
ภาพที่ 42	โครงสร้างองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน.....	76
ภาพที่ 43	การวิเคราะห์โซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า	78
ภาพที่ 44	แสดงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนตามกิจกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ	79
ภาพที่ 45	การวิเคราะห์ SWOT Analysis.....	83

ภาพที่ 46 รูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า 92

ภาพที่ 47 องค์ประกอบหลักปัจจัยสู่ความสำเร็จของห่วงโซ่คุณค่าไม้สัก..... 97



บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญ

ไม้สักเป็นไม้ที่มีคุณค่าทางเศรษฐกิจ และได้รับความนิยมนับเป็นอย่างมากในการนำไปผลิตเครื่องเรือนเครื่องใช้ ก่อสร้างและตกแต่งบ้านเรือน เนื่องจากเนื้อไม้มีความสวยงามและแข็งแรงทนทาน คุณสมบัติของไม้สักที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือภายในเนื้อไม้สักส่วนที่แก่นมีสารที่ป้องกันมอดและปลวก จึงมีความคงทนและมีอายุการใช้งานที่ยาวนาน ดังนั้นไม้สักจึงเป็นไม้ที่มีคุณค่าและราคาสูงกว่าไม้ชนิดอื่นๆ (ประวุฒิ จีนา, 2556) ซึ่งในอดีตไม้สักเป็นสินค้าส่งออกที่สำคัญของประเทศไทย รองจากข้าวและดีบุก รัฐบาลจึงเล็งเห็นความสำคัญของการปลูกสร้างสวนป่าไม้สักเพื่อใช้ประโยชน์ทางเศรษฐกิจเพื่อแก้ปัญหาการใช้ไม้สักจากธรรมชาติ เห็นได้จากการกำหนดให้มีการปลูก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2558) ไม้สักอย่างจริงจังในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1-5 (พ.ศ. 2504 – 2529) ต่อมาเมื่อเกิดเหตุการณ์น้ำท่วมครั้งใหญ่ในปี พ.ศ. 2532 รัฐบาลจึงได้ประกาศยกเลิกการทำสัมปทานป่าบกทั่วประเทศ จึงเกิดปัญหาการขาดแคลนไม้ต้องนำเข้าไม้จากต่างประเทศ ผู้ประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมไม้บางส่วนจึงหันมาใช้ไม้สักที่ได้จากการปลูกสร้างสวนป่า รัฐบาลจึงได้มีการส่งเสริมให้ภาคเอกชนปลูกต้นไม้ โดยการออกพระราชบัญญัติสวนป่า พ.ศ. 2535 ปัจจุบันได้มีการปรับปรุงพระราชบัญญัติสวนป่า (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2558 เพื่อเอื้ออำนวยและส่งเสริมให้มีการปลูกสร้างสวนป่ามากขึ้น ปัจจุบันมีการรับขึ้นทะเบียนที่ดินสวนป่าตามพระราชบัญญัติสวนป่า พ.ศ. 2535 แล้ว จำนวน 43,325 ราย เนื้อที่ 1,090,844 ไร่

นอกจากนี้จากการกำหนดทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ได้จัดทำกรอบแนวคิดและหลักการในการวางแผนเกี่ยวกับทรัพยากรธรรมชาติ โดยมองว่าในปัจจุบันนั้นทรัพยากรธรรมชาติส่วนใหญ่ถูกนำมาใช้เป็นจำนวนมาก ก่อให้เกิดความเสื่อมโทรมอย่างต่อเนื่องและเกิดปัญหาความขัดแย้งในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติมากขึ้น เมื่อจำนวนประชากรเพิ่มมากขึ้น พื้นที่ป่าไม้จึงลดลงเพื่อนำพื้นที่เหล่านั้นไปใช้ประโยชน์เพื่อการอยู่อาศัย ผลิตผลทางการเกษตรและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการดำรงชีพมากขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2558) จึงมีการกำหนดกรอบวิสัยทัศน์และเป้าหมายเกี่ยวกับการนำทรัพยากรธรรมชาติมาใช้ประโยชน์แบบเป็นรูปธรรมและส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด ไม้สักก็จัดเป็นทรัพยากรธรรมชาติชนิดหนึ่งที่มีการนำออกมาใช้ประโยชน์เป็นจำนวนมาก และในขณะเดียวกันความต้องการในการใช้ไม้เพื่อต่อเติม สร้างบ้านเรือน รวมไปถึงอุปกรณ์ตกแต่งต่างๆ ก็อยู่ในเกณฑ์มาก ดังนั้น การใช้ประโยชน์จากไม้สักสวนป่าที่ปลูกขึ้นในพื้นที่ป่าเศรษฐกิจและมีการนำ

ไม้สักเหล่านี้นั้นออกมาใช้ประโยชน์อย่างถูกต้องตามกฎหมาย จึงเป็นอีกหนึ่งทางเลือกที่สำคัญของผู้บริโภคในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรตามทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ซึ่งในปัจจุบันปริมาณความต้องการใช้ไม้ในอุตสาหกรรมไม้ประเภทต่างๆ ภายในประเทศ และอุตสาหกรรมที่ใช้ไม้สักเป็นวัตถุดิบขั้นพื้นฐานในการผลิต เพื่อการส่งออกยังคงเพิ่มสูงขึ้น ในขณะที่ปริมาณการผลิตไม้ในประเทศยังมีปริมาณที่น้อย สังเกตได้จากภาพรวมการผลิตไม้สักก่อนภายในประเทศไทยตามข้อมูลทางสถิติของกรมป่าไม้ ที่มีปริมาณการผลิตโดยเฉลี่ยประมาณปีละ 59,163.53 ลูกบาศก์เมตร แต่ในขณะที่เดียวกันอัตราการผลิตไม้สักสวนป่ามีอัตราการผลิตที่ลดลงทุกปี ดังตารางที่ 1 ในขณะที่ความต้องการใช้ไม้มีสูงถึง 3,230,300 ลบ.ม. ทำให้ต้องนำไม้เข้าจากต่างประเทศ (ไพโรจน์ สันป่าเป้า, 2553)

ตารางที่ 1 ข้อมูลปริมาณไม้สักสวนป่าที่ผลิตได้ของประเทศไทย ปี พ.ศ. 2555 – 2559

ปี	ปริมาตร (ลบ.ม.)
2555	69,059.96
2556	62,353.85
2557	64,574.05
2558	52,116.54
2559	47,713.25
เฉลี่ย	59,163.53

ที่มา: กรมป่าไม้ (2558)

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน สังกัดองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ภายใต้กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีพันธกิจหลักในการพัฒนาที่ดินสวนป่าให้เป็นสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน รวมไปถึงการส่งเสริมให้มีการปลูกป่าและการใช้ประโยชน์จากไม้สวนป่าทดแทนไม้จากธรรมชาติ มีผลการดำเนินงานการผลิตและจำหน่ายไม้สักสวนป่าส่วนใหญ่มาจากภาคเหนือ โดยในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2555 – 2559) มีผลผลิตไม้สักก่อนเฉลี่ยปีละ 43,332.48 ลูกบาศก์เมตร โดยมีมูลค่าการจำหน่ายไม้สักก่อนเฉลี่ยปีละ 59,163.53 ล้านบาทต่อปี (องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน, 2558) จากยอดการจำหน่ายไม้สักสวนป่าจะเห็นได้ว่าไม้สักยังคงเป็นวัตถุดิบสำคัญที่มีความต้องการใช้ของผู้ประกอบการธุรกิจด้านอุตสาหกรรมไม้ โดยส่วนใหญ่จะใช้ในการผลิตเฟอร์นิเจอร์ การซ่อมแซมต่อเติมหรือสร้างบ้านใหม่

ตารางที่ 2 การผลิตไม้สักท่อนสวนป่า องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

ปี	ปริมาณ (ลบ.ม.)	มูลค่า (ล้านบาท)
2555	42,185.97	133.49
2556	48,500.46	125.30
2557	45,934.32	117.60
2558	40,223.74	125.99
2559	39,817.91	284.82
เฉลี่ย	43,332.48	157.44

ที่มา: องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน (2559)

จากตารางที่ 2 จะเห็นได้ว่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน มีปริมาณที่ลดลงในทุกปี ในขณะที่ความต้องการบริโภคไม้สักในอุตสาหกรรมแปรรูปไม้และอุตสาหกรรมไม้ในประเทศยังคงมีปริมาณสูงและยังคงมีความต้องการใช้ไม้สักอย่างต่อเนื่องสังเกตได้จากการจำหน่ายไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนในรอบเวลา 5 ปีที่ผ่านมา (2555 – 2559) มีการจำหน่ายไม้สักท่อนสวนป่าเฉลี่ยปีละ 39,710.05 ลบ.ม. คิดมูลค่าเฉลี่ยเป็นเงิน 337.08 ล้านบาทต่อปี

ตารางที่ 3 การจำหน่ายไม้สักท่อนสวนป่า องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

ปี	ปริมาณ (ลบ.ม.)	มูลค่า (ล้านบาท)
2555	40,090.23	351.32
2556	42,448.84	362.96
2557	41,166.77	365.14
2558	35,026.51	321.17
2559	39,817.91	284.82
เฉลี่ย	39,710.05	337.08

ที่มา: องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน (2559)

แม้ว่า องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน มีการผลิตและจำหน่ายไม้สักท่อนสวนป่าอย่างต่อเนื่องเพื่อนำวัตถุดิบเข้าสู่อุตสาหกรรมไม้ แต่ที่ผ่านมาต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคหลายประการที่สำคัญ นับตั้งแต่สวนป่าที่อยู่ในเขตป่าสงวนแห่งชาติ การดำเนินการทุกขั้นตอนต้องขออนุญาตจากกรมป่าไม้ ไม่ว่าจะเป็นการใช้พื้นที่ การจัดการบำรุงรักษา การทำไม้และการจำหน่ายไม้ ทำให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนไม่สามารถบริหารงานและดำเนินงานสวนป่าให้เป็นไปตามหลักวิชาการได้ด้วยดี ทำให้การเจริญเติบโตของต้นสักอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่น่าพึงพอใจ ส่งผลให้มีผลผลิตต่อไร่ต่ำ และผลิตไม้ออกมาไม่ตรงกับความต้องการของตลาด ทำให้การจัดจำหน่ายไม่หมดในบางครั้งทำให้เกิดต้นทุนในการเก็บรักษา (ไพโรจน์ สันป่าเป้า, 2553) และกลุ่มลูกค้าจากอุตสาหกรรมไม้ขนาดเล็กที่ประกอบธุรกิจการผลิตเฟอร์นิเจอร์บางส่วน เปลี่ยนไปใช้วัตถุดิบจากสวนป่าเอกชนที่ภาครัฐได้สนับสนุนทางการเงินในการปลูกและดูแลรักษา ไร่ละ 3,000 บาท ซึ่งสวนป่าเอกชนมีต้นทุนทางธุรกิจที่ต่ำกว่าจึงจำหน่ายในราคาต่ำกว่า ในขณะที่ไม่มีคุณภาพใกล้เคียงกันกับไม้สักสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน (ประวุฒิ จีนา, 2556) ดังนั้นการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักสวนป่า จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การสร้างคุณค่าให้กับไม้สักท่อนจากสวนป่าตั้งแต่กระบวนการปลูกไปจนถึงขั้นตอนการตัดไม้เพื่อจำหน่ายเข้าสู่อุตสาหกรรมไม้ ขออนุญาตทำไม้จากกรมป่าไม้ ไปจนถึงการประมูลและส่งมอบไม้สักท่อนให้แก่ผู้ประกอบการด้านอุตสาหกรรมไม้

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า โดยทำการวิเคราะห์กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ซึ่งครอบคลุมภาพรวมความเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ ทั้งหมดของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ตั้งแต่กิจกรรมที่อยู่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ซึ่งมีกิจกรรมหลักเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิต การขายและการส่งมอบผลิตภัณฑ์ขององค์กรให้แก่ลูกค้า รวมไปถึงการให้ความช่วยเหลือด้านต่างๆ ภายหลังการขาย และกิจกรรมสนับสนุน โดยกิจกรรมดังกล่าว จะให้การสนับสนุนด้านวัตถุดิบ เทคโนโลยี ทรัพยากรมนุษย์ และงานต่างๆ ให้แก่หน่วยงานทั้งองค์กร การสร้างคุณค่าเพื่อเพิ่มความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน การออกแบบและปรับเปลี่ยนรูปแบบห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เพื่อพัฒนารูปแบบที่เหมาะสมในการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนให้กับองค์กร ในการสร้างโอกาสการพัฒนาสินค้าและบริการให้ตอบสนองต่อความต้องการของอุตสาหกรรมไม้ที่ดีขึ้น

คำถามที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

1. การดำเนินการผลิตไม้สักท่อนในปัจจุบันเป็นอย่างไร มีจุดอ่อนและจุดแข็งด้านใด ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า
2. รูปแบบห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่ามีลักษณะอย่างไร และรูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพบริบทควมมีองค์ประกอบอย่างไร และควรมีแนวทางการจัดการอย่างไร
3. อะไรคือปัจจัยสู่ความสำเร็จของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการดำเนินงาน และรูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าของสวนป่าในสังกัดองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าของสวนป่าในสังกัดองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงกลยุทธ์การผลิตไม้สักท่อนสวนป่า โดยสามารถนำไปกำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น และดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ได้ทราบถึงองค์ความรู้ในการพัฒนารูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า เพื่อให้บุคคลและองค์กรที่เกี่ยวข้อง นำไปปรับใช้เพื่อพัฒนาธุรกิจการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า เพื่อสร้างโอกาสการพัฒนาสินค้าและบริการให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคอย่างเป็นรูปธรรม
3. ได้รูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทที่เหมาะสมต่อไป

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบการจัดการโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าของสวนป่าในสังกัดองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งขอบเขตการวิจัย ประกอบด้วย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การพัฒนารูปแบบการจัดการโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า มุ่งเน้นแนวคิดและรูปแบบการดำเนินงาน ดังนี้

1. ศึกษาสภาพทั่วไปและวิธีการดำเนินงานของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ของสวนป่าในสังกัดองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน
2. ศึกษาจุดอ่อน จุดแข็ง ปัญหา อุปสรรค รวมทั้งปัจจัยสู่ความสำเร็จของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าของสวนป่าในสังกัดองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน
3. ศึกษากระบวนการในโซ่คุณค่าของการดำเนินการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า โดยวิเคราะห์กิจกรรมในการดำเนินงานที่เกิดขึ้นด้านต่างๆ ในกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนของสวนป่า
4. ศึกษาองค์ประกอบของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ของสวนป่าในสังกัดองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน
5. พัฒนารูปแบบในการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า โดยรูปแบบได้จากการสังเคราะห์ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่า การผลิตไม้สักท่อน และที่ได้จากการมทบทวนตำรา เอกสาร วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาบูรณาการเข้ากับกรอบแนวความคิดที่ได้นำเสนอไว้

2. ขอบเขตด้านพื้นที่

ในการศึกษารูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ทำการศึกษาในพื้นที่สวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน 3 จังหวัด 5 สวนป่า ได้แก่

- | | |
|---------------------|----------------|
| 1. จังหวัดเชียงใหม่ | จำนวน 1 สวนป่า |
| 2. จังหวัดลำปาง | จำนวน 2 สวนป่า |
| 3. จังหวัดแพร่ | จำนวน 2 สวนป่า |

3. ขอบเขตด้านประชากร

แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มย่อย ได้แก่

1. กลุ่มผู้บริหารงานและวางแผน ได้แก่
 - หัวหน้างานสวนป่าในสังกัดองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน
 - ผู้ช่วยสวนป่า
 - พนักงานบัญชีการเงิน
 - พนักงานบันทึกข้อมูลการผลิตไม้สักก่อน
2. กลุ่มลูกค้าที่ติดต่อซื้อไม้สักก่อนสวนป่าเป็นประจำ

4. ขอบเขตด้านเวลาการเก็บข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ดำเนินการวิจัยและเก็บข้อมูล ระหว่าง เดือนมกราคม พ.ศ. 2560 – กันยายน พ.ศ. 2560 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง มีแนวคำถามเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลได้เตรียมตัวล่วงหน้า จากนั้นผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก โดยขออนุญาตทำการบันทึกเทปการสัมภาษณ์พร้อมทั้งจดบันทึกในประเด็นสำคัญ ดำเนินการในช่วงเดือน มกราคม พ.ศ. 2560 –เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2560
2. การศึกษาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักก่อนสวนป่า ดำเนินการในช่วงเดือน มิถุนายน พ.ศ. 2560 –กันยายน พ.ศ. 2560

นิยามศัพท์

ห่วงโซ่คุณค่า หมายถึง ทุกหน่วยงานหรือทุกกิจกรรมทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าหรือบริการโดยเริ่มต้นจากวัตถุดิบไปยังจุดสุดท้ายคือลูกค้า ประกอบด้วยจุดสำคัญ เริ่มตั้งแต่ผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Suppliers) ไปสู่การผลิต (Manufacturing) ผ่านไปยังผู้กระจายสินค้า (Distribution and Sales) ไปจนถึงลูกค้า (Customer) และทำให้เห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันเป็นทอดๆ ของผู้ประกอบการกิจกรรมทางธุรกิจประเภทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและ/หรือสนับสนุนกันเริ่มตั้งแต่ที่สินค้าเคลื่อนย้ายจากแหล่งวัตถุดิบผ่านไปยังผู้ผลิตจนกระทั่งไปถึงผู้บริโภค

รูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่า หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการจัดการกิจกรรมที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่คุณค่าที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของขั้นตอนการดำเนินงานการผลิตไม้สักก่อนสวนป่า ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ตามแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า ได้แก่ การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิตไม้สักก่อน

การเพิ่มมูลค่า การขนส่ง การจำหน่าย และการขายการตลาด โดยบูรณาการเข้ากับแนวคิดการจัดการโซ่อุปทานโดยเน้นการสร้างคุณค่าในทุกขั้นตอนของโซ่อุปทาน

การสร้างคุณค่า หมายถึง การพัฒนาสินค้าและบริการให้มีคุณค่าเพิ่มขึ้น โดยการนำทรัพยากรไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการนำองค์ความรู้ ภูมิปัญญา นวัตกรรมใหม่ๆ และความคิดสร้างสรรค์มาใช้ เพื่อให้ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น แล้วสามารถทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจเพิ่มขึ้นจากเดิม

การผลิตไม้สักท่อน หมายถึง การทำไม้สักโดยการได้รับอนุญาตอย่างถูกต้องตามกฎหมาย มีการตัดฟันตามรอบตัดฟัน โดยไม้ที่ทำการตัดฟันนั้นเป็นไม้ที่เกิดขึ้นจากการปลูกทดแทนในป่าธรรมชาติที่มีความเสื่อมโทรม เมื่อทำการตัดท่อนในพื้นที่แปลงปลูกสร้างแล้ว มีการติดกิ่งลิดตา และตัดท่อนตามขนาดความยาวตามที่เป็นความต้องการของตลาด ตรวจวัดดีตราจากทางการป่าไม้ และทำการชักลากมายังหมอนไม้ เพื่อจัดเรียงกองไม้ เพื่อรอการจำหน่ายแก่ลูกค้าต่อไป

สวนป่า หมายถึง พื้นที่ดินที่ได้ขึ้นทะเบียนประเภทใดประเภทหนึ่ง เช่น ที่ดินที่มีโฉนด ที่ดิน หรืออยู่ในระหว่างการขอโฉนดที่ดินตามกฎหมายปฏิรูปที่ดิน ให้บุคคลเข้าทำการปลูกป่าในเขตป่าสงวนแห่งชาติ ในเขตป่าเสื่อมโทรม ในเขตที่ดินของเอกชน เพื่อทำการปลูกและบำรุงรักษาต้นไม้ที่เป็นไม้หวงห้ามตามกฎหมายว่าด้วยป่าไม้ โดยประสงค์เพื่อที่จะใช้ไม้ที่ปลูกเพื่อการค้า เพื่อบริการ และเพื่อปรับปรุงสภาพป่าที่เสื่อมโทรม

สวนป่าองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน หมายถึง หน่วยงานรัฐวิสาหกิจประเภทเกษตรกรรม อุตสาหกรรม พาณิชยกรรมการเงินการบริการ และดำเนินการตามนโยบายพิเศษของรัฐบาลด้วยการอนุรักษ์และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ ปลูกต้นไม้ที่เป็นไม้หวงห้ามในพื้นที่ของรัฐ (ป่าสงวนแห่งชาติ) ซึ่งพื้นที่กรมป่าไม้ได้มอบให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ปลูกต้นไม้ดูแลรักษา และใช้ประโยชน์ไม่ได้ตามระเบียบกรมป่าไม้ และตามพระราชบัญญัติสวนป่า พ.ศ. 2535 และ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2558 มีพื้นที่ครอบคลุมทั้งหมด 7 จังหวัดภาคเหนือตอนบน ได้แก่ จังหวัดแพร่ น่าน ลำปาง พะเยา เชียงราย เชียงใหม่ ลำพูนและแม่ฮ่องสอน

บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง รูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าของสวนป่าในสังกัดองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย จึงได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารต่างๆ ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในด้านต่างๆ กัน ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสวนป่าไม้สัก
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)
3. การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)
4. การจัดการห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Management)
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสวนป่าไม้สัก

1. ไม้สัก

ไม้สักมีชื่อทางวิทยาศาสตร์ว่า *Tectona grandis* L.f. อยู่ในวงศ์ Verbenaceae มีชื่อสามัญคือ Teak มีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป เช่น เคาะเยียว โอ ปายี้ เป้อยี้ เป็นต้น (ภูธร เชี่ยววิริยะกุล, 2552) มีถิ่นกำเนิดจำกัดอยู่เฉพาะเอเชียตอนใต้ ในแถบประเทศอินเดีย พม่า ไทย ในประเทศไทยนั้นสามารถพบไม้สักในป่าธรรมชาติส่วนใหญ่ได้ในแถบภาคเหนือ ภาคกลาง และบางส่วนของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้ เช่น จังหวัดเชียงราย เชียงใหม่ แพร่ น่าน ลาปาง พิชณุโลก ตาก กาญจนบุรี ขอนแก่น อุทัยธานี ชุมพร และปัตตานี เป็นต้น แต่ในทางภาคใต้นั้นการเจริญเติบโตและเนื้อไม้ไม่ค่อยดี ไม้สักชอบขึ้นในพื้นที่ภูเขา และในพื้นที่ราบที่น้ำไม่ท่วมซึ่งก็สามารถเจริญเติบโตได้ดีเช่นกัน ไม้สักชอบพื้นที่ที่มีชั้นพื้นดินลึก มีการระบายน้ำดี นอกจากนี้ไม้สักยังเป็นต้นไม้ประจำจังหวัดอุตรดิตถ์ อีกด้วย

2. ลักษณะทั่วไปของไม้สัก

ไม้สักจัดเป็นไม้ขนาดใหญ่ สูงได้ถึง 30 เมตร ผลัดใบ เรือนยอดรูปกลมหรือรูปไข่ ลำต้นเปลาตรง โคนต้นมักมีพูพอนต่ำ เปลือกสีน้ำตาลอ่อน เรียบหรือล่อนออกเป็นแถบขึ้นตามยาว ใบเดี่ยวเรียงตรงข้าม ใบรูปไข่แกว่งหรือรูปไข่ ผิวใบด้านบนบนสาก ด้านล่างมีขนอ่อนนุ่ม ดอกสีขาว ออกดอกเป็นช่อแบบ

ข้อแยกแขนงตามปลายกิ่ง ผลแห้งค่อนข้างกลม สีเขียวอ่อนแกมเหลือง ไม้สักจะออกดอกในเดือน มิ.ย. – ก.ค. และผลแก่ในช่วงเดือน ส.ค. – ต.ค.



ภาพที่ 1 ลักษณะทั่วไปของต้นสัก

3. การปลูกสร้างสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ไม้สักเป็นสินค้าที่สำคัญของประเทศไทยมาช้านาน และได้สร้างชื่อเสียงจนเป็นที่รู้จักกันไปทั่วโลก การปลูกสร้างสวนป่าไม้สักเกิดจากเหตุการณ์พิพาทการทับซ้อนกันของบริษัทสัมปทานชาวต่างชาติ ที่เข้ามาทำไม้ในภาคเหนือ ซึ่งเป็นพื้นที่ผลประโยชน์ของเจ้าผู้ครองนครฝ่ายเหนือ จนมีการร้องเรียนเข้ามาที่รัฐบาลกลาง พระบรมสมเด็จฯ พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว จึงมีพระราชปรารภต่อสมเด็จฯ พระยาดำรงราชานุภาพ หาแนวทางแก้ไข จนได้มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านป่าไม้จากรัฐบาลอินเดียของอังกฤษ คือ มร.เอช สเลด (Mr. H.A. Slade) เข้ามาศึกษาเรื่องสถานการณ์ไม้สักทางภาคเหนือ ได้ทำการศึกษาและได้ทูลเกล้าถวายรายงานรวมทั้งหาแนวทางแก้ไข ซึ่งมีอยู่ 2 แนวทาง ประการแรกควรให้รัฐบาลเป็นผู้ถือครองป่าไม้ทั้งหมด และประการที่ 2 ควรให้มีการยกเลิกการใช้ไม้สักกันอย่างเสรีของราษฎร ซึ่งกิจการป่าไม้ทั้งหมดนั้น ให้ดูแลจัดการโดยใช้หลักวิชาการ ทฤษฎีวิทยาศาสตร์ ต้องมีกฎหมายควบคุมกิจการป่าไม้ และควรส่งนักเรียนของประเทศไทยไปศึกษาวิชาการป่าไม้ที่ต่างประเทศ ต่อมาพระบรมสมเด็จฯ พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว จึงทรงอนุมัติให้ตั้งกรมป่าไม้ขึ้น ได้มีการทดลองปลูกสร้างสวนป่าไม้สักโดยชาวไร่ที่จังหวัดแพร่ เมื่อปี พ.ศ. 2449 ต่อมากรมป่าไม้ได้ริเริ่มตัดไม้ออกจำหน่ายเอง แทนที่จะให้สัมปทานแก่บริษัทต่างๆ ในปี พ.ศ. 2484 ได้มี

การออกพระราชบัญญัติที่สำคัญคือ มาตราที่ 7 กำหนดไว้ว่า “ไม้สักไม่ว่าขึ้นอยู่ ณ ที่แห่งใดในราชอาณาจักร เป็นไม้หวงห้ามทั้งสิ้น การมี การปลูก จะตัดฟันใช้สอยต้องขออนุญาตและชำระค่าภาคหลวง” (ภุธร เชี่ยววิริยะกุล, 2552)

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เรียกโดยย่อว่า อ.อ.ป. เริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2490 โดยเป็นหน่วยงานในสังกัดของกรมป่าไม้ มีภารกิจหลักด้านการทำไม้ ขณะเดียวกันก็รับเองงานแปรรูปไม้ของโรงเลื่อยจักร และงานเก็บหาของป่าบางชนิด ซึ่งอยู่ในการควบคุมของกรมป่าไม้ขณะนั้นมาดำเนินการด้วย ต่อมารัฐบาลมีนโยบายจะทำป่าไม้สักเองให้มากขึ้น จึงยกองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ให้เป็นนิติบุคคล เพื่อให้มีอำนาจหน้าที่กว้างขวางขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง (ไพโรจน์ สันป่าเป้า, 2553) ดังนี้

1. บริการแก่รัฐและประชาชนในอุตสาหกรรมป่าไม้
2. ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมป่าไม้ เช่น เกี่ยวกับการทำป่าไม้ และการเก็บหาของป่า การแปรรูปไม้ ทำไม้อัด อดน้ำยาไม้ กลั่นไม้ และประดิษฐ์หรือผลิตวัสดุสิ่งของจากไม้และของป่า และธุรกิจต่อเนื่องคล้ายคลึงกัน รวมทั้งอุตสาหกรรมอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับไม้หรือของป่า
3. ปลูกสร้างสวนป่า ค้ำครองรักษาป่าไม้และบุงบุงป่าไม้ เพื่อประโยชน์แก่การป่าไม้ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการเองหรือเป็นการดำเนินงานเพื่อช่วยเหลือภาครัฐ
4. วิจัยค้นคว้าและทดลองเกี่ยวกับผลิตผลและผลิตภัณฑ์ในด้านอุตสาหกรรมป่าไม้
5. ดำเนินการเกี่ยวกับการเผยแพร่ความรู้ การปลูกฝังทัศนคติ และความสำนึกในการค้ำครองดูแลรักษาบุงบุง และพัฒนาป่าไม้ รวมทั้งจัดหาที่พัก การอำนวยความสะดวกหรือให้บริการในกิจการที่เกี่ยวกับการทำสวนหรือกิจการอื่นใดเพื่อประโยชน์แก่การดำเนินงานดังกล่าว
6. ดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่เป็นประโยชน์แก่กิจการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ปัจจุบันองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจประเภท เกษตรกรรม อุตสาหกรรม พาณิชยกรรม การเงิน และบริการ ดำเนินการตามนโยบายพิเศษของรัฐบาล ด้านการอนุรักษ์และใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติ อยู่ในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มาตรา 17 กำหนดให้ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีอำนาจหน้าที่เพื่อดำเนินตามวัตถุประสงค์ของการก่อตั้ง ดังนี้

1. ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครองที่ดินและทรัพย์สินอื่นๆ มีสิทธิต่างๆ ในการสร้าง ซื่อ ขาย เช่า ให้เช่า ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม จัดหา จำหน่าย แลกเปลี่ยน โอน และรับโอน ด้วยประการใดๆ ซึ่งที่ดิน ทรัพย์สินอื่นๆ หรือสิทธิทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร
2. ค่าผลิตผลและผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมป่าไม้ทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร
3. สั่งเข้ามาในและส่งออกไปนอกราชอาณาจักร ซึ่งเครื่องมือเครื่องใช้และเครื่องจักรที่ใช้ในอุตสาหกรรมป่าไม้

4. เป็นนายหน้าและตัวแทนค้าต่างๆ ในการค้าผลผลิต และผลิตภัณฑ์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เครื่องมือ เครื่องใช้ และเครื่องจักรที่ใช้ในอุตสาหกรรมป่าไม้

5. กู้ยืมเงิน ถ้าเป็นจำนวนเกินกว่าคราวละสามล้านบาท ต้องได้รับอนุญาตจากคณะรัฐมนตรี ให้กู้ยืมเงิน หรือจ่ายเงินล่วงหน้า โดยมีหลักประกันด้วยบุคคล หรือด้วยทรัพย์สิน แต่ต้องเพื่อประโยชน์แก่กิจการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

6. ตั้งและรับเป็นสาขา ตัวแทน ตัวแทนค้าต่างๆ หรือนายหน้า ในกิจการต่างๆ ของเอกชน หรือนิติบุคคลใดๆ ทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์และกิจการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

7. ร่วมการงานหรือสมทบกับบุคคลอื่นเพื่อประโยชน์แก่กิจการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ รวมทั้งการเข้าเป็นหุ้นส่วนหรือถือหุ้นให้ห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลใดๆ แต่ต้องได้รับอนุญาตจากคณะรัฐมนตรีก่อน

4. โครงการปลูกสร้างสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้เริ่มดำเนินการปลูกสร้างสวนป่ามาตั้งแต่ปี 2510 มีวัตถุประสงค์หลักในการปรับปรุงสภาพป่าไม้และเพิ่มเนื้อที่ป่าที่มีอยู่ควบคู่ไปกับการอนุรักษ์ทรัพยากรดินและน้ำ พร้อมทั้งการพัฒนาชนบท โดยยกระดับการครองชีพของราษฎรในท้องถิ่น แก้ไขปัญหาการบุกรุกแผ้วถางป่าทำไร่เลื่อนลอย โดยได้ดำเนินการปลูกสร้างสวนป่าในระบบหมู่บ้านป่าไม้มาโดยตลอด ปัจจุบันองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มีการดำเนินงาน 5 โครงการ ได้แก่

1. โครงการที่ 1 เป็นสวนป่าที่ดำเนินการโดยเงินลงทุนขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีเนื้อที่รวม 189,984 ไร่

2. โครงการที่ 2 เป็นสวนป่าที่ปลูกขุดเขยตามเงื่อนไขสัมปทานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ โดยนำเงินค่าปลูกและบำรุงจากไม้ที่ทำออกมาดำเนินการตามอัตราที่กรมป่าไม้กำหนด เนื้อที่รวม 111,132 ไร่

3. โครงการที่ 3 เป็นสวนป่าที่องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปลูกทดแทนให้กับบริษัททำไม้จังหวัด แต่ได้หยุดดำเนินการตั้งแต่ปี 2524 เนื่องจากรัฐบาลมีนโยบายให้ผู้รับสัมปทานเป็นผู้ปลูกสร้างสวนป่าด้วยตนเอง มีเนื้อที่รวม 116,363 ไร่

4. โครงการที่ 4 เป็นสวนป่าที่ปลูกโดยผู้รับสัมปทานทำไม้ แต่ต่อมารัฐบาลได้ยกเลิกสัมปทานทำไม้ทั่วประเทศ เมื่อวันที่ 14 มกราคม 2532 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จึงได้กำหนดนโยบายให้กรมป่าไม้มอบสวนป่าที่ปลูกตามเงื่อนไขสัมปทานที่พ้นการบำรุงรักษา (6 ปี) ไปแล้ว ให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เป็นผู้ดูแล และบำรุงรักษาต่อไปด้วยเงินลงทุนขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

5. โครงการที่ 5 เป็นสวนป่าที่ปลูกโดยงบประมาณของรัฐบาล ดำเนินการปลูกโดยกรมป่าไม้จากมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 10 มีนาคม พ.ศ.2535 มอบให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เป็นผู้ดูแลและใช้ประโยชน์เป็นพื้นที่ๆ ไป พื้นที่สวนป่าโครงการนี้ ส่วนหนึ่งถูกราชกรบุกกรุกและมีอัตรารอดตายอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ผลผลิตจากสวนป่าที่จะเป็นสินค้าได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำมาก



ภาพที่ 2 สวนป่าไม้สัก

5. ประวัติองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน (2558) ได้รวบรวมประวัติการก่อตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และการทำไม้ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนไว้ ดังนี้

เมื่อปี พ.ศ.2476 รัฐบาลได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบกรมในกระทรวงเศรษฐการ พุทธศักราช 2476 ได้กำหนดให้จัดตั้ง กองทำไม้ ขึ้นเป็นราชการส่วนกลาง สังกัดกรมป่าไม้ โดยมีหน้าที่รับผิดชอบการทำไม้สักของรัฐบาล มีหลวงประเสริฐวินาศาสตร์ เป็นผู้ดำรงตำแหน่ง "ผู้ดูแลการทำไม้ของรัฐบาล" เป็นคนแรก ประจำอยู่ ณ ที่ลำปาง ต่อมาในปี พ.ศ.2482 บริษัทเบอร์เนียว จำกัด และบริษัทหลุยส์ ดี เลียว โนเวนส์ ซึ่งเป็นผู้รับสัมปทานป่าไม้ สัญญาอายุสัมปทานได้สิ้นสุดลง กรมป่าไม้จึงตกลงซื้อที่ดิน ที่ทำการและอาคารต่างๆ ของทั้งสองบริษัท ซึ่งตั้งอยู่ถนนท่ามะโอ ตำบลเวียงเหนือ อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง ซึ่งเป็นที่ทำการของผู้ดูแลป่าไม้ พ.ศ.2485 รัฐบาลได้ออกพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบราชการกรมป่าไม้ซึ่งสังกัดกระทรวงเกษตรธิการ พุทธศักราช 2485 กำหนดให้ตั้ง "กองทำไม้" ขึ้นเป็นราชการบริหารส่วนกลางของกรมป่าไม้ ซึ่งมีแผนกที่ขึ้นตรง 2 แผนก คือ แผนกทำไม้ ที่ทำการอยู่ที่ลำปาง และแผนกขายไม้ ที่ทำการอยู่ที่กรุงเทพฯ ในสมัยนั้นการทำไม้สักของรัฐบาลได้ขยายกว้างขวางขึ้น ได้รับป่าไม้สักเพิ่มขึ้นหลายป่า และเนื่องจากกองทำไม้เป็นหน่วยราชการสังกัดกรมป่าไม้ ค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการทำไม้จึงต้องใช้จ่ายภายในงบประมาณที่กำหนดไว้ ทำให้เป็นอุปสรรคในด้านการเงินที่ล่าช้า และไม่มีความสะดวกเท่าที่ควร

ต่อมาในปี พ.ศ.2490 รัฐบาลได้พิจารณาเห็นว่า ประเทศไทยจำเป็นต้องชดใช้ค่าเสียหายให้แก่ฝ่ายพันธมิตรเป็นเงินจำนวนมาก นอกจากนี้จะต้องจ่ายเงินในการบูรณะประเทศบ้านเมือง ซึ่ง

ได้รับความเสียหายจากภัยสงคราม รัฐบาลจึงได้ตกลงใจที่จะทำป่าไม้สักเสียเอง เมื่อทำไม้สักมากขึ้น จะมอบให้กรมป่าไม้เป็นผู้ทำไม้เองเช่นแต่ก่อนจะเป็นการไม่เหมาะสม ทั้งนี้เนื่องจากกรมป่าไม้มีเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ และอีกประการหนึ่งการทำการค้าแบบราชการมีพิธีรีตองมาก จึงเป็นการยากที่จะแข่งขันกับบริษัทชาวต่างประเทศ ดังนั้น รัฐบาลจึงให้ยุบ "กองทำไม้" ในสังกัดกรมป่าไม้ แล้วจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ขึ้นมาแทน โดยให้รับโอนกิจการของกองทำไม้ทั้งหมดมาดำเนินการ รวมทั้งทรัพย์สินต่างๆ อีกบางส่วน

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จัดตั้งขึ้นโดยมติคณะรัฐมนตรี ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2490 เป็นต้นมา เมื่อก่อตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ขึ้นแล้วก็มีความจำเป็นที่จะต้องแยกส่วนงานให้เป็นสัดส่วน เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้จึงได้จัดตั้ง "แผนกไม้สัก" ขึ้นที่จังหวัดลำปาง (องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือในปัจจุบัน) เพื่อควบคุมรับผิดชอบการทำไม้สักของรัฐบาลในภาคเหนือ ทั้งนี้ แผนกไม้สักมีผู้จัดการคนแรก คือ หลวงวิบูลย์ ธรรมบุตร ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาของแผนกไม้สัก คือ ฝ่ายทำไม้ โดยมีคุณหลวงชำนาญกิจ เป็นผู้อำนวยการฝ่ายคนแรก ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการใหญ่ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ กรุงเทพมหานคร

แผนกไม้สักได้กำหนดให้ตั้งอยู่ที่บ้านท่ามะโอ ตำบลเวียงเหนือ อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง โดยใช้สถานที่และอาคารซึ่งเป็นของกองทำไม้เดิมเป็นที่ทำการของแผนกไม้สัก ทั้งนี้ เนื่องจากจังหวัดลำปางเป็นศูนย์กลางทำไม้สักของประเทศไทย และเป็นศูนย์กลางของการคมนาคมของภาคเหนือ ในปี พ.ศ. 2499 มีการเปลี่ยนแปลงฐานะขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ โดยมีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2499 ให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เป็นนิติบุคคลอยู่ในสังกัดกระทรวงเกษตร

ต่อมาคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 19 เมษายน พ.ศ. 2503 เกี่ยวกับนโยบายการทำไม้มีข้อความโดยย่อว่า "ไม้สักและไม้ยางเป็นทรัพยากรอันมีค่าของชาติ ควรที่จะจัดการทำไม้ทั้งสองอย่างนี้ให้เป็นประโยชน์แก่ประเทศชาติมากที่สุด" จึงมอบให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เป็นผู้ทำไม้ ออกแต่เพียงผู้เดียว ซึ่งเป็นการสะดวกในการควบคุมและปราบปรามผู้ลักลอบตัดไม้ทำลายป่า และยังทำให้รัฐบาลสามารถควบคุมราคาไม้ในตลาดให้อยู่ในระดับเหมาะสมและควบคุมการทำไม้ ออกแต่ละปีได้ตามความต้องการของรัฐบาล และเพื่อให้งานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้ผลตามความมุ่งหวังของรัฐบาล องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ กรุงเทพมหานคร จึงได้ออกคำสั่งที่ 151/2503 ลงวันที่ 14 ธันวาคม 2503 ให้ปรับปรุงงานของแผนกไม้สัก จังหวัดลำปาง ให้ทันสมัยยิ่งขึ้น เรียกว่าระบบสาขา โดยแบ่งแยกออกเป็น 5 สาขา คือ

1. สาขาเชียงใหม่
2. สาขาตาก
3. สาขาลำปาง

4. สาขาแพร์

5. สาขาพิษณุโลก

พ.ศ. 2504 แผนกไม้สักได้ย้ายที่ทำการซึ่งเดิมอยู่ริมฝั่งแม่วังมณนป่าไม้ ตรงข้ามกับป่าไม้ เขตลำปาง ไปอยู่ที่ถนนท่ามะโอ หน้าวัดประตูต้นฝิ่ง ซึ่งก่อสร้างสำนักงานใหม่เป็นตึกชั้นเดียว เหตุที่ต้องสร้างสำนักงานใหญ่เนื่องจากสำนักงานเก่าเป็นอาคารไม้เก่าแก่ทรุดโทรมมาก และต่อมาในปี พ.ศ. 2510 ฝ่ายทำไม้ภาคเหนือได้ก่อสร้างตึก 2 ชั้นเพิ่มเติมอีก 1 หลัง โดยก่อสร้างติดกับด้านหลังตึก ที่ทำการชั้นเดียวหลังเดิม ด้วยเงินงบประมาณ 2,000,000.- บาท (สองล้านบาทถ้วน)

พ.ศ. 2507 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้มีคำสั่งที่ 19/2507 ลงวันที่ 12 มีนาคม 2507 ปรับปรุงงานทำไม้และล่องแพไม้ เป็นแผนกไม้สักเพิ่มขึ้นอีก 1 สาขา คือ สาขานครสวรรค์ รวมเป็น 6 สาขา โดยมีอาณาเขตควบคุมของแผนกไม้สัก โดยถือเอาจังหวัดที่มีไม้สักในขณะนั้น รวมทั้งสิ้น 17 จังหวัด คือ จังหวัดอุทัยธานี, ชัยนาท, นครสวรรค์, กำแพงเพชร, พิจิตร, เพชรบูรณ์, สุโขทัย, ตาก, พิษณุโลก, อุตรดิตถ์, แพร่, น่าน, เชียงราย, ลำพูน, เชียงใหม่ และแม่ฮ่องสอน เนื่องจากแผนกไม้สัก เป็นส่วนที่สืบเนื่องมาจากราชการของรัฐส่วนหนึ่ง จึงถือว่าแผนกไม้สักเป็นราชการส่วนหนึ่งของรัฐ แต่ในขณะนั้นแผนกไม้สักเป็นรัฐวิสาหกิจของรัฐ และได้เปลี่ยนแปลงชื่อไปตามเหตุการณ์และสถานการณ์ของบ้านเมือง ดังนี้

เมื่อปี พ.ศ.2490 เป็นปีที่รัฐบาลจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ส่วนงานของแผนกไม้สักที่ ลำปางเรียกว่า แผนกไม้สัก มีผู้บริหารงาน เรียกว่า ผู้จัดการแผนกไม้สัก

ในปี พ.ศ.2509 โดยอนุมัติของคณะกรรมการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ให้แบ่งส่วนราชการ ใหม่ โดยให้เรียกชื่อว่ากองทำไม้ภาคเหนือ แทนแผนกไม้สักเดิม และมีผู้บริหารเรียกว่า "ผู้อำนวยการ กอง กองทำไม้ภาคเหนือ"

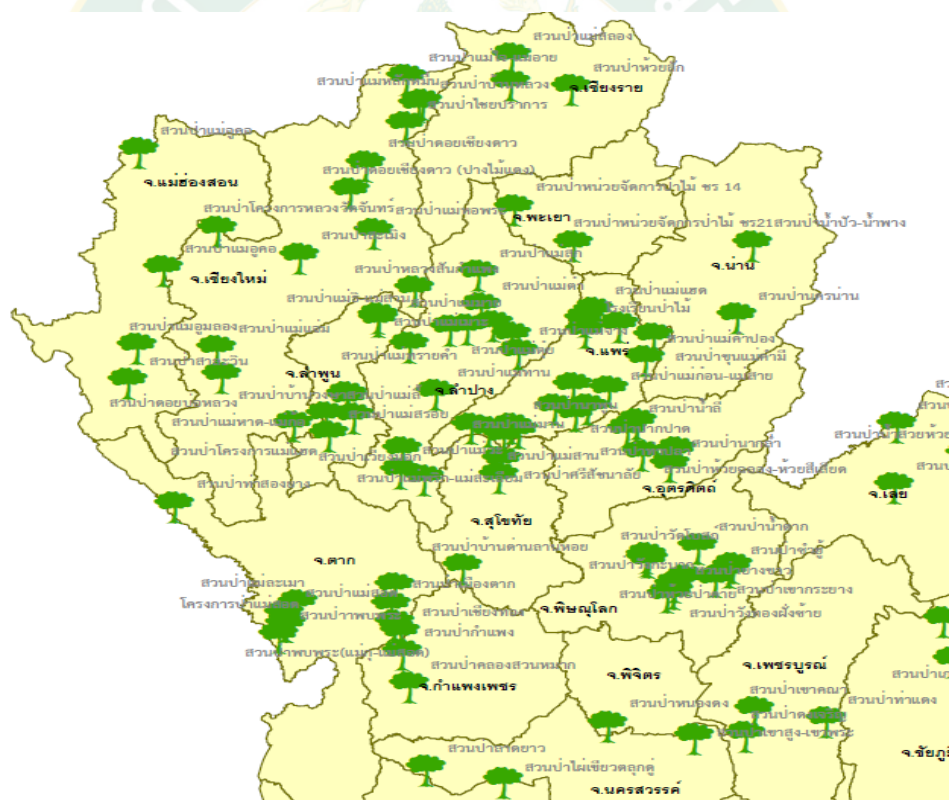
ในปี พ.ศ.2519 โดยมติคณะกรรมการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ให้แบ่งส่วนราชการใหม่ โดยให้เรียกชื่อว่า "ฝ่ายทำไม้ภาคเหนือ" แทน "กองทำไม้" ภาคเหนือเดิม และมีผู้บังคับบัญชา คือ "หัวหน้าฝ่ายทำไม้ภาคเหนือ"

ในปี พ.ศ.2534 โดยมติคณะกรรมการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ให้แบ่งส่วนราชการใหม่ โดยให้เรียกชื่อว่า "ฝ่ายอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือ" แทนฝ่ายทำไม้ภาคเหนือเดิม และมีผู้บังคับบัญชาคือ "หัวหน้าฝ่ายอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือ"

ในปี พ.ศ.2545 โดยมติคณะกรรมการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ให้ปรับปรุงหน้าที่ความรับผิดชอบและกรอบอัตรากำลังส่วนงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ โดยให้เรียกชื่อว่า สำนักงานอนุรักษ์และพัฒนาสวนป่าภาคเหนือ แทนฝ่ายอุตสาหกรรมป่าไม้เดิม และมีผู้บังคับบัญชา คือ "ผู้อำนวยการสำนักงานอนุรักษ์และพัฒนาสวนป่าภาคเหนือ"

ในปี พ.ศ. 2549 โดยมีมติคณะกรรมการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้ปรับบทบาทการดำเนินงานองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ โดยเพิ่มการดำเนินงานด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้มากขึ้น จึงได้เปลี่ยนชื่อจาก "สำนักงานอนุรักษ์และพัฒนาสวนป่าภาคเหนือ" เป็น "สำนักส่งเสริมและพัฒนาไม้เศรษฐกิจภาคเหนือ" และมีผู้บังคับบัญชา คือ "ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและพัฒนาไม้เศรษฐกิจภาคเหนือ" ปัจจุบันได้เปลี่ยนชื่อ "สำนักส่งเสริมและพัฒนาไม้เศรษฐกิจภาคเหนือ" มาเป็น "องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน" และสาขาที่ควบคุมดูแลเพียง 3 สาขา ครอบคลุมพื้นที่ 8 จังหวัด ได้แก่

1. องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตเชียงใหม่
2. องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตลำปาง
3. องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตแพร่



ภาพที่ 3 สวนป่าไม้สักในสังกัดองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

ที่มา: องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน (2558)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เพื่อการจัดการธุรกิจเป็นงานอันดับแรกที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการบริหารจัดการธุรกิจหรือการลงทุนในธุรกิจก่อนเริ่มดำเนินการวางแผน กำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นอันดับแรกก่อนเสมอ (ณัฐพัชญา เอกสิริชัยกุล, 2556) ปัจจัยที่นำมาวิเคราะห์ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี หลังจากนั้นดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ความสามารถในการจัดการด้านการตลาด การผลิต ด้านการจัดการองค์กร และด้านการเงิน เครื่องมือที่นิยมนำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ได้แก่ การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ที่เรียกว่า เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ และเป็นข้อมูลในการตัดสินใจดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาย่างเหมาะสมต่อไป ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) มี 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis)

เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับทรัพยากรและความสามารถในองค์กรทุกๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร แหล่งที่มาของข้อมูลเบื้องต้นเพื่อใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือ ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร คน เงิน วัสดุ การจัดการ รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กร เพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และแผนกลยุทธ์ที่ผ่านมา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่

1. Strengths หรือ S หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง หรือข้อได้เปรียบ สามารถควบคุมได้ตามศักยภาพของธุรกิจที่มีอยู่ เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ส่งผลมาจากการบริหารงานภายในระหว่างผู้บริหารและบุคลากร หรืออาจมาจากความได้เปรียบด้านทรัพยากรทางการบริหารต่างๆ โดยองค์กรจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์

2. Weaknesses หรือ W หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน หรือข้อเสียเปรียบซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน อาจเกิดจากการบริหารงานที่ผิดพลาดหรือข้อจำกัดบางประการของธุรกิจ

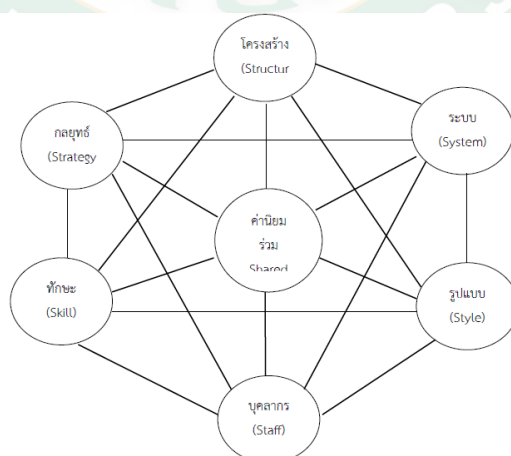
ประเด็นสำคัญที่นิยมนำมาวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนโดยทั่วไปพิจารณาจาก “กรอบแนวคิดของแมคคินซี” (McKinsey's 7S Framework) เป็นการนำเสนอว่าประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรเกิดจากศักยภาพ ความสัมพันธ์และความสอดคล้องของปัจจัยภายในองค์กร 7

ประการ ประกอบด้วย ระบบ (System), โครงสร้าง (Structure), กลยุทธ์ (Strategy), บุคลากร (Staff), ทักษะ (Skill), รูปแบบ (Style) และค่านิยมร่วมกัน (Shared valued) โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ได้แก่ ปัจจัยด้านแข็ง (Hard Elements) และปัจจัยด้านอ่อน (Soft Elements)

ตารางที่ 4 ปัจจัยภายในองค์กร 7 ประการ

ปัจจัยด้านแข็ง (Hard Elements)	ปัจจัยด้านอ่อน (Soft Elements)
กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy valued)	บุคลากร (Staff)
โครงสร้างองค์กร (Structure)	ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)
ระบบปฏิบัติการ (System)	รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)
	ค่านิยมร่วม (Shared valued)

ปัจจัยด้านแข็ง (Hard Elements) เป็นปัจจัยที่สามารถระบุบ่งชี้ได้ง่าย การจัดการต่อปัจจัยเหล่านี้สามารถดำเนินการได้โดยตรง สำหรับปัจจัยด้านอ่อน (Soft Elements) เป็นสิ่งที่อธิบายได้ยากกว่า จับต้องได้น้อยกว่าปัจจัยด้านแข็งและได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์กรมากกว่า อย่างไรก็ตาม ปัจจัยภายในองค์กรทั้ง 7 ประการ ต่างก็มีความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันและกัน มีการส่งผลกระทบต่อกันทุกปัจจัย เมื่อปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งมีการเปลี่ยนแปลงไปจะส่งผลกระทบต่อปัจจัยที่เหลือที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้มีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ทั้ง 7 ของแมคคินซีจะประกอบกันเป็นโครงสร้าง



ภาพที่ 4 กรอบแนวคิดของแมคคินซี

ที่มา: Waterman et al. (1980 อ้างใน ญรัฐพัชญ์ เอกสิริชัยกุล, 2556)

สรุปองค์ประกอบแต่ละประการของแมคคินซี ได้ดังนี้

1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) เป็นการวางแผนเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างศักยภาพการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง และเพื่อตอบสนองต่อเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญขององค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

1.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบของการแข่งขันมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จในการให้บริการลูกค้ามากที่สุด

1.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถเสริมให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่และได้วิธีการที่เป็นระบบในการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์

1.3 การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการดำเนินงานโดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ และมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายร่วมกัน มีความเป็นเจ้าของ และมีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดร่วมกัน

2. โครงสร้าง (Structure) ตั้งขึ้นตามกระบวนการหรือหน้าที่ของงาน เป็นวิถีทางที่องค์กร ภูควางความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในรูปของผังองค์กร (Organization Chart) ขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ หรือการกระจายอำนาจของผู้บริหาร รวมทั้งการกำหนดลำดับของการรายงานในรูปของสายบังคับบัญชา ดังนั้นในการจัดการองค์กร ผู้บริหารต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานกับบุคคลที่จะเข้ามาทำงานร่วมกัน ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประสานซึ่งกันและกัน ดังนั้นการจัดการองค์กรจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องต่างๆ เช่น จุดประสงค์ขององค์กร และการวางแผนการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. ระบบปฏิบัติการ (System) เป็นการจัดการกิจกรรมประจำวันและกระบวนการที่ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันรับผิดชอบในการทำงานบรรลุความสำเร็จ กระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานเหล่านี้จะเป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ อาทิ ระบบบัญชีและการเงิน (Accounting and Financial System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) เป็นต้น

4. บุคลากร (Staff) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานและความสามารถโดยทั่วไปของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งองค์กรต้องมีการสรรหาบุคลากรให้มีพอกับกิจกรรมขององค์กรทั้งในด้านปริมาณ และศักยภาพ องค์กรต้องวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตโดยสามารถวิเคราะห์จากแผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนด เป็นตัวบ่งชี้ถึงจำนวนความต้องการบุคลากรและการตัดสินใจเกี่ยวกับ

ส่วนประกอบของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท

5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรต้องมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ รูปแบบ และระบบการทำงานขององค์กร สามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก ดังนี้

5.1 ทักษะด้านอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรประสบความสำเร็จในงานอาชีพ

5.2 ทักษะความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and Special talents) สำหรับจุดมุ่งหมายของการพัฒนาอาชีพ มีความสำคัญต่อการเลือกอาชีพ

6. รูปแบบ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและรูปแบบของภาวะผู้นำที่คนในองค์กรยอมรับ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

7. ค่านิยมร่วม (Shared valued) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายมาเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กร คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางองค์กร โดยทั่วไปแล้ว ความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรแล้วบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้ว องค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในจะช่วยให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สร้างความได้เปรียบในการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการ และเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับลูกค้า ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับการพิจารณาปัจจัยและทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร ซึ่งจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis)

เป็นการวิเคราะห์พิจารณาปัจจัยภายนอกที่ธุรกิจไม่สามารถเข้าไปควบคุมให้เกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นได้ เพื่อระบุโอกาสและอุปสรรคต่อองค์กร ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร สภาพแวดล้อมทางสังคม สภาพแวดล้อมทางการเมือง และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย

1. Opportunities หรือ O หมายถึง โอกาส เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โดยทั่วไปแล้วโอกาสทางการตลาดต่างๆ มักเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในระดับกว้างและระดับลึก หรือการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของผู้บริโภคส่งผลต่อโอกาสขององค์กรในการตอบสนองความต้องการ

2. Threats หรือ T หมายถึง อุปสรรค เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นสภาวะแวดล้อมอันเลวร้ายส่งผลกระทบต่อให้ธุรกิจเสียหาย เช่น รัฐบาลขึ้นภาษี ปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำ ซึ่งการบริหารงานจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้

ประเด็นสำคัญที่นิยมนำมาวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก นิยมใช้หลักการที่เรียกว่า “PEST Analysis หรือ STEP Analysis” ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. P มาจาก Political หมายถึง การเมือง เป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎหมายต่างๆ ของภาครัฐที่มีผลทั้งในเชิงบวกและทางอ้อมต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี เป็นต้น

2. E มาจาก Economic หมายถึง เศรษฐกิจ เป็นการวิเคราะห์ผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจ ปัจจัยทางด้านเศรษฐศาสตร์ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งหมายถึงระบบเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร

3. S มาจาก Sociocultural หมายถึง สังคมและวัฒนธรรม เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม สภาพความเป็นอยู่ที่มีอิทธิพล มีความแตกต่างกันในแต่ละประเทศ ซึ่งหมายถึงโครงสร้างทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ สภาพบ้านเมืองและลักษณะทางภูมิศาสตร์ เป็นต้น

4. T มาจาก Technological หมายถึง เทคโนโลยี เป็นการวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่มีผลต่อการดำเนินงาน เช่น การผลิตคิดค้นเทคโนโลยีต่างๆ ความรู้และวิทยาการแขนงต่างๆ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กร เป็นต้น

สรุป

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) โดยการศึกษาถึงสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรว่ามีจุดแข็งและจุดอ่อนด้านไหนบ้าง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์รวมกันกับการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรว่ามีอุปสรรคและโอกาสด้านใด แล้วนำมาประเมินผลร่วมกันเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการประเมินสภาพแวดล้อมเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และแผนงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ และนำพาธุรกิจไปสู่ความสำเร็จได้

การจัดการโซ่อุปทาน

1. คำจำกัดความของโซ่อุปทาน

ทศพล ใหม่สุวรรณ (2556) ได้รวบรวมคำจำกัดความของโซ่อุปทาน (Supply Chain) ดังนี้ Quinn ได้นิยามไว้ว่า เป็นการรวบรวมเอากิจกรรมการจัดซื้อจัดหา การจัดตารางการผลิต การรับคำสั่งซื้อ การจัดการสินค้าคงคลัง การบริหารงานขนส่ง และการบริการลูกค้าไว้ด้วยกัน และมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน เพื่อทำให้สินค้าเกิดการขับเคลื่อนจากผู้ส่งมอบวัตถุดิบไปจนถึงผู้บริโภคลำดับสุดท้าย

Christopher ได้นิยามไว้ว่า เป็นโครงข่ายที่มีองค์กรต่างๆ มาเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันตั้งแต่ต้นทางของการผลิตจนถึงปลายทางของการผลิต ซึ่งมีกระบวนการและกิจกรรมที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างคุณค่าในรูปแบบสินค้าหรือบริการให้แก่ผู้บริโภคคนสุดท้าย

Jame ได้นิยามไว้ว่า โซ่อุปทาน คือ กระบวนการของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ซึ่งสนับสนุนการไหลทางกายภาพ สารสนเทศ การเงินและความรู้ สำหรับการเคลื่อนย้ายขนถ่ายผลิตภัณฑ์และบริการจากผู้จัดส่งวัตถุดิบไปสู่ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย และได้อธิบายว่าวงจรชีวิต หมายถึง วงจรชีวิตของตลาดและวงจรชีวิตการใช้งาน ซึ่งไม่เหมือนกับสินค้าคงทนและบริการ และได้เสนอมุมมองด้านบทบาทของปัจจัยการผลิต ความรู้ เข้าไปในกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งแตกต่างจากมุมมองเดิมที่กล่าวถึงการกระจายทางกายภาพ ข้อมูล และงบกระแสการเงินเพียงอย่างเดียว

Mentzer et al. (2001) ได้ให้นิยามในความหมายที่กว้าง ว่าเป็นกลุ่มบริษัทหรือองค์กร ตั้งแต่ 3 องค์กรขึ้นไป ที่มีการเชื่อมโยงโดยตรงของการไหลของสินค้า บริการ การเงิน และข้อมูลลูกค้า จากแหล่งต้นน้ำและแหล่งปลายน้ำผ่านไปยังผู้บริโภค ดังนั้นลักษณะของห่วงโซ่อุปทานจึงไม่ได้ครอบคลุมเฉพาะผู้จัดส่งวัตถุดิบ ผู้ผลิต และผู้จัดจำหน่ายเท่านั้น แต่ยังรวมถึงองค์กรที่ดำเนินกิจกรรมบริการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการไหลใดๆ และการจัดการโซ่อุปทานนั้นถูกกำหนดให้เป็นการประสานงานเชิงกลยุทธ์ และเชิงระบบของหน้าที่ของการทำงานของธุรกิจแบบดั้งเดิมภายในองค์กร และระหว่างองค์กรตลอดทั้งโซ่อุปทาน โดยมีเป้าหมายในการปรับปรุงสมรรถนะของแต่ละองค์กรในระยะยาวและตลอดโซ่อุปทานในรูปแบบภาพรวม

Chopra and Meindl ได้นิยามไว้ว่า โซ่อุปทานประกอบด้วยขั้นตอนทุกๆ ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งไม่ได้อยู่ในส่วนของผู้ผลิตหรือผู้จัดส่งวัตถุดิบเท่านั้น แต่รวมไปถึงส่วนของผู้ขนส่ง คลังสินค้า พ่อค้าคนกลาง และลูกค้าที่เกิดขึ้นในทุกๆ ขั้นตอนของโซ่อุปทาน และภายในองค์กรแต่ละองค์กร โซ่อุปทานในเฉพาะส่วนของผู้ผลิตจะประกอบด้วยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าทุกๆ หน่วย เช่น

หน่วยงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การตลาด ส่วนปฏิบัติการ หน่วยกระจายสินค้า หน่วยการเงิน และ หน่วยบริการลูกค้า

Vogt et al. ได้นิยามไว้ว่า โซ่อุปทานเป็นกระบวนการในการรวมหรือบูรณาการขององค์กรต่างๆ ที่มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนวัตถุดิบให้เป็นสินค้า สำเร็จรูปและส่งผ่านสินค้าเหล่านั้นให้แก่ผู้บริโภคสุดท้าย โซ่อุปทานยังรวมเอาต้นทุน เวลา การขนส่ง การบรรจุและการจัดเก็บทั้งหมด ซึ่งอาจเกี่ยวเนื่องกับขั้นตอนที่ต่างกันในกระบวนการผลิตเพื่อให้สามารถส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้าได้อย่างเหมาะสม และโซ่อุปทานยังรวมถึงสินค้าที่ถูกส่งกลับคืนหลังจากที่ใช้งานเสร็จแล้ว ได้แก่ วัสดุทดแทนบรรจุภัณฑ์ที่นำกลับมาใช้ใหม่ (Re-useable) รวมทั้งการนำเศษของเสียมาใช้ประโยชน์ (Recycle)

Wisner et al. ได้นิยามไว้ว่า โซ่อุปทานเป็นกลุ่มของบริษัทที่ทำการผลิตสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้า รวมถึงส่วนต่างๆ ที่ทำการผลิต การจัดส่ง และการนำวัสดุและส่วนประกอบต่างๆ กลับมาใช้ใหม่ ซึ่งสินค้าจะถูกส่งถึงผู้บริโภคผ่านโซ่อุปทานในหลายลักษณะ ทำให้มีเพียงแหล่งรายได้จริงเพียงแหล่งเดียวตลอดสายโซ่อุปทาน คือ ลูกค้า ดังนั้นหากบริษัทใดในโซ่อุปทานดำเนินธุรกิจโดยไม่คำนึงถึงสมาชิกในโซ่อุปทานจะทำให้ต้นทุนและเวลาในการรอคอยเพิ่มขึ้นตลอดโซ่อุปทาน ส่งผลให้ราคาสินค้าสูงขึ้น ระดับการตอบสนองของลูกค้าต่ำลง และสุดท้ายความต้องการจากลูกค้าก็ลดลง

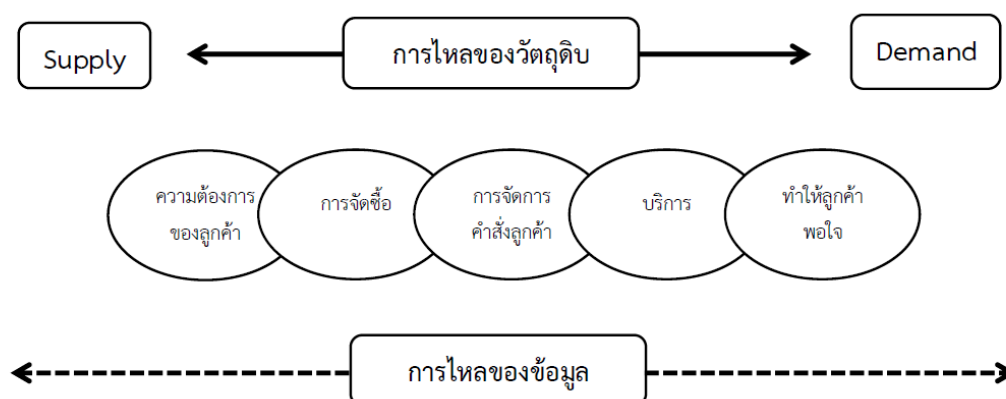
จากคำจำกัดความที่ได้กล่าวมา อาจสรุปใจความสำคัญได้ว่า โซ่อุปทาน (Supply Chain) เป็นการบูรณาการขององค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันตั้งแต่ 2 องค์กรขึ้นไป มีกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ร่วมกันหรือติดต่อประสานงานกัน ที่มีความเชื่อมโยงกันในสายโซ่อุปทานตลอดสายการไหลของสินค้า หรือบริการ การเงิน ข้อมูลลูกค้า กิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้น เช่น กิจกรรมการจัดการ การผลิต การขนส่ง การจัดเก็บ การบรรจุภัณฑ์ รวมถึงการรับคืนสินค้าและบริการมีความร่วมมือกันในการแบ่งปันข้อมูล เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าและผู้รับบริการ ภายใต้เงื่อนไขของการควบคุมต้นทุนให้ต่ำที่สุด หรืออาจกล่าวได้ว่า โซ่อุปทาน จะประกอบไปด้วยเครือข่ายที่เชื่อมโยงทางด้านผู้ขายหรือผู้ส่งมอบ (Supplier Network) ผู้ผลิต (Manufacturers) และเครือข่ายด้านผู้ซื้อหรือลูกค้า (Customer Network)

2. ความหมายของการจัดการโซ่อุปทาน

การจัดการโซ่อุปทาน หมายถึง กระบวนการบูรณาการ การประสานงาน และควบคุมการเคลื่อนย้ายสินค้าคงคลัง ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาวัตถุดิบและการให้บริการ การแปรสภาพวัตถุดิบเป็นสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย และส่งมอบให้กับลูกค้า

การจัดการโซ่อุปทานสามารถจำแนกได้ 2 ประเภท ได้แก่ โซ่อุปทานที่เข้าสู่ผู้ผลิต และโซ่อุปทานที่เข้าสู่ลูกค้า ดังนั้นการจัดการโซ่อุปทานจึงไม่ได้ประกอบไปด้วยผู้ผลิตและผู้ซื้อเท่านั้น แต่ยังประกอบไปด้วยคนกลาง เช่น ผู้จัดส่งวัตถุดิบให้กับผู้ผลิตและลูกค้าของลูกค้า บางกิจการอาจจะมี

ผู้จัดส่งวัตถุดิบเพียงแหล่งเดียว หรือหลายแหล่ง จึงทำให้แต่ละกิจการมีโซ่อุปทานที่เฉพาะเจาะจง สำหรับสินค้าที่มีความแตกต่างกัน คำว่า โซ่อุปทานจึงเป็นคำที่ค่อนข้างจำกัด ดังนั้นคำว่า “เครือข่ายโซ่อุปทาน” สามารถสะท้อนให้เห็นการเชื่อมโยงระหว่างองค์กรและคู่ค้าทางธุรกิจได้ดีกว่า และการนำเทคโนโลยีการสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ยังช่วยให้การไหลของข้อมูลในเครือข่ายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด



ภาพที่ 5 แสดงกระบวนการโซ่อุปทาน

ที่มา: ประจวบ กล่อมจิตร (2556)

ทศพล ใหม่สุวรรณ (2556) ได้ให้ความหมายของการจัดการว่า เป็นการจัดการความสัมพันธ์ของกลุ่มองค์กรตั้งแต่ 3 องค์กรขึ้นไป ที่มีการติดต่อและประสานกันของการไหล 4 ประเภท (4 Flows) ได้แก่ การไหลของสินค้า บริการ การเงิน และข้อมูล โดยเริ่มตั้งแต่แหล่งกำเนิดสินค้าหรือบริการผ่านไปยังผู้บริโภค และได้แบ่งแยกระดับความสัมพันธ์ตามความซับซ้อนของสมาชิกในโซ่อุปทาน เป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 ความสัมพันธ์ในลักษณะ Basic Direct Supply Chain จะประกอบด้วย กลุ่มของบริษัทหรือองค์กร 3 องค์กร หรือมากกว่า ที่มีความเกี่ยวข้องกันตั้งแต่ต้นทาง (ผู้ผลิต) ไปจนถึงปลายทาง (ลูกค้า) ทั้งในส่วนของการส่งผ่านของสินค้า บริการ การเงิน และข้อมูลข่าวสาร



ภาพที่ 6 ความสัมพันธ์ในลักษณะ Basic Direct Supply Chain

ที่มา: Mentzer et al. (2001 อ้างใน ทศพล ใหม่สุวรรณ, 2556)

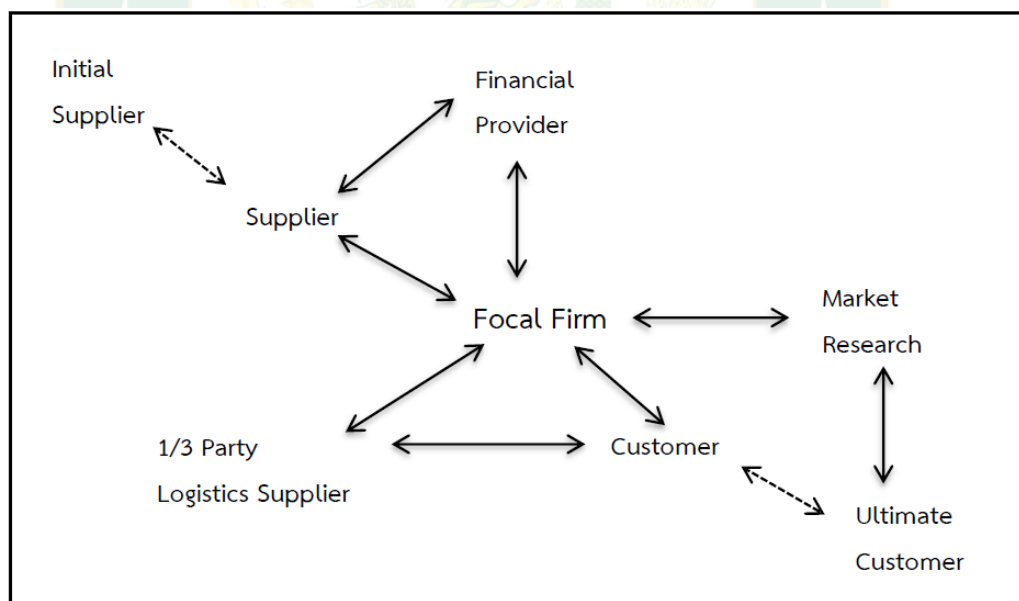
ระดับที่ 2 Extended Supply Chain เป็นการขยาย Basic Direct Supply Chain ให้กว้างขึ้น โดยจะมีการเพิ่มคนกลางเข้ามาทั้งในส่วนของผู้ผลิตและส่วนของลูกค้า เมื่อระบบโซ่อุปทานมีสมาชิกเพิ่มขึ้น การบริหารจัดการก็จะมี ความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เกิดจากการไหลของข้อมูลทางการค้า (Information flow)



ภาพที่ 7 ความสัมพันธ์ในลักษณะ Extended Supply Chain

ที่มา: Mentzer et al. (2001 อ้างใน ทศพล ใหม่สุวรรณ, 2556)

ระดับที่ 3 Ultimate Supply เป็นการรวมกลุ่มบริษัทหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันที่อยู่ต้นทางและปลายทาง โดยการส่งผ่านสินค้าหรือบริการ จะเริ่มต้นจากผู้ผลิตรายแรกสุด (Initial supplier ไปจนถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย (Ultimate customer)



ภาพที่ 8 ความสัมพันธ์ในลักษณะ Ultimate Supply

ที่มา: Mentzer et al. (2001 อ้างใน ทศพล ใหม่สุวรรณ, 2556)

แนวคิดในการจัดการ Supply Chain ทั้ง 3 ระดับ จะมี Focal Firm เป็นตัวกลางในโซ่อุปทานนั้นๆ ซึ่งหมายถึง หน่วยธุรกิจที่อยู่ในห่วงโซ่อุปทานที่มีอำนาจต่อรองสูงสุด และเมื่อระดับของการจัดการโซ่อุปทานสูงขึ้นเท่าใด จำนวนขององค์กรหรือหน่วยธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องก็จะเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น จึงส่งผลต่อการจัดการโซ่อุปทานให้มีความซับซ้อนและยุ่งยากมากขึ้น

3. วัตถุประสงค์ของการสร้างห่วงโซ่อุปทาน

วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการสร้างของผู้จัดหาวัตถุดิบ เพื่อก่อให้เกิดคุณค่าสูงสุดแก่ลูกค้า ซึ่งผู้จัดการห่วงโซ่อุปทานจะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบัญชีการเงิน การตลาด และการผลิตเข้าด้วยกัน ธุรกิจต่างๆ พยายามเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน โดยการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูง ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ลดต้นทุน และใช้เวลาระยะสั้นในการเข้าสู่ตลาด ห่วงโซ่อุปทานจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล เพื่อสามารถตอบสนองต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างรวดเร็ว เพื่อเป็นการยืนยันว่าห่วงโซ่อุปทานสนับสนุนกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรโดยรวม กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ และกลยุทธ์การตอบสนองความต้องการอย่างรวดเร็ว จะต้องมีการสร้างลักษณะของห่วงโซ่อุปทานแตกต่างไปจากกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง องค์กรต้องสามารถผสมผสานกลยุทธ์ห่วงโซ่อุปทานในทุกๆระดับ เพื่อทำการเลือกใช้กลยุทธ์ได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์

ตารางที่ 5 วิธีการของระบบห่วงโซ่อุปทานที่มีผลต่อกลยุทธ์ขององค์กร

ระบบห่วงโซ่อุปทาน	กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ	กลยุทธ์การตอบสนองที่รวดเร็ว	กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง
เป้าหมายของผู้จัดหาวัตถุดิบ	ตอบสนองความต้องการที่ต้นทุนต่ำที่สุด	ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความต้องการเพื่อลดของในสต็อกให้เหลือน้อยที่สุด	วิจัยตลาดร่วมกันและร่วมกันพัฒนาผลิตภัณฑ์
เกณฑ์การคัดเลือกเบื้องต้น	เลือกที่ต้นทุนต่ำอันดับแรก	เลือกความสามารถ ความรวดเร็ว ความยืดหยุ่นเป็นอันดับแรก	เลือกทักษะของการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นอันดับแรก
ลักษณะของกระบวนการ	รักษาการใช้งานให้อยู่ในระดับสูง	ลงในการเพิ่มขีดความสามารถและความยืดหยุ่น	กระบวนการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่หลากหลายได้
ลักษณะของสินค้าคงคลัง	ลดสินค้าคงคลังให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อลดต้นทุน	พัฒนาระบบการตอบสนองด้วย Buffer stocks เพื่อสร้างความมั่นใจ	ลดปริมาณสินค้าคงคลังเพื่อหลีกเลี่ยงความล่าช้า
ลักษณะของเวลานำ	ลดเวลานำ ที่ต้นทุนไม่เพิ่มขึ้น	ลงทุนสูงเพื่อลดเวลาการผลิต	ลงทุนสูงเพื่อลดเวลานำในการพัฒนาและการสร้างนวัตกรรม
ลักษณะการออกแบบผลิตภัณฑ์	สร้างผลการทางานสูงสุดและต้นทุนต่ำสุด	ใช้การออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อลดเวลาการติดตั้งเครื่องจักรและเพิ่มความเร็วในการผลิต	ใช้การออกแบบที่เปลี่ยนไปเพื่อทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ในหลายรูปแบบ

4. การเชื่อมโยงกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Process Linkage)

ประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ โดยกระบวนการจะเกิดขึ้นที่จุดเชื่อมต่อ (Interface) ระหว่างชั้นของห่วงโซ่อุปทาน การเชื่อมต่อประกอบเป็นวงจรของห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายต่างๆ ในองค์กรและองค์กรภายนอก กิจกรรมเหล่านี้ต้องมีการบูรณาการและประสานงานเพื่อให้มีความเชื่อมโยงกัน (Links) การเชื่อมต่อห่วงโซ่อุปทานเกิดขึ้นระหว่าง 2 องค์กรที่เป็นสมาชิกของห่วงโซ่อุปทาน ได้แก่ การเชื่อมต่อระหว่างผู้บริโภคร่วมกับผู้ค้าปลีก ผู้ค้าปลีกกับผู้ค้าส่ง ผู้ผลิตกับซัพพลายเออร์ และซัพพลายเออร์กับซัพพลายเออร์ และเชื่อมต่อไปจนถึงซัพพลายเออร์ต้นทาง การเชื่อมต่อที่ไร้รอยต่อจะทำให้การเคลื่อนย้ายวัสดุสินค้าตลอดห่วงโซ่อุปทานมีประสิทธิภาพ

การเชื่อมโยง (Links) ในวงจรห่วงโซ่อุปทานเกี่ยวข้องกับกระบวนการธุรกิจภายในและภายนอกองค์กร เช่น วงจรการสั่งซื้อสินค้าของลูกค้าจะเริ่มขึ้นเมื่อมีการสั่งซื้อสินค้า ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี แต่ละวิธีมีผลต่อการเชื่อมโยงของกิจกรรมที่แตกต่างกันออกไป การสั่งซื้อด้วยวิธี EDI จะทำให้การเชื่อมต่อไร้รอยต่อ และกิจกรรมภายในวงจรเชื่อมเป็นระบบ มีความรวดเร็วถูกต้อง ในขณะเดียวกัน การสั่งซื้อด้วยวิธีอื่นอาจเกิดรอยต่อและการเชื่อมโยงกิจกรรมมีความล่าช้า สูญเสียและมีความผิดพลาดสูง

การเชื่อมโยงในกระบวนการห่วงโซ่อุปทานจะต้องมีการประสานงานตลอดเส้นทางการเคลื่อนย้ายวัสดุสินค้า การประสานงานที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยสารสนเทศที่จะทำให้การประสานงานมีประสิทธิภาพจะเป็นสองทิศทาง เทคโนโลยีสารสนเทศจะแก้กฏการไหลสารสนเทศและการสื่อสารของสมาชิกในห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งระบบสารสนเทศในปัจจุบันสามารถเชื่อมโยงได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้การจัดการห่วงโซ่อุปทานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การเชื่อมโยงในกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน จะนำไปสู่การปรับปรุงการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนของห่วงโซ่อุปทานให้เพิ่มกำไรรวม การเพิ่มกำไรรวมของห่วงโซ่อุปทานจะสำเร็จได้ แต่ละขั้นตอนของห่วงโซ่อุปทานจะไม่มุ่งประโยชน์ของตน แต่จะมองถึงผลกระทบในภาพรวมของตนเองต่อขั้นตอนอื่นให้ห่วงโซ่อุปทาน การที่จะบรรลุผลดังกล่าวจะต้องมีการเชื่อมโยงที่ไร้รอยต่อในระหว่างขั้นตอนของห่วงโซ่อุปทาน หากขั้นใดขั้นหนึ่งไม่สามารถตอบสนองต่ออีกขั้นได้ การเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์หรือสินค้าก็จะเกิดการชะงักทำให้ขั้นต่อไปไม่มีวัสดุในการผลิตหรือไม่มีสินค้าขาย ระบบห่วงโซ่อุปทานก็ไม่สามารถตอบสนองต่ออุปสงค์ของตลาดได้ ผู้บริโภคก็จะหันไปบริโภคสินค้าอื่นได้ ทำให้องค์กรเกิดการเสียโอกาสและสูญเสียลูกค้าได้

ความสำเร็จที่จะให้มีความเชื่อมโยงในกระบวนการห่วงโซ่อุปทานตลอดทางเดินของสินค้าขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ในทุกขั้นตอนของห่วงโซ่อุปทาน การประสานงานจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสมาชิกในห่วงโซ่อุปทาน มีการแบ่งปันข้อมูล ซึ่งการแบ่งปันข้อมูลนี้จะช่วยกำจัดภาวะ Bullwhip Effect และห่วงโซ่อุปทานมีประสิทธิภาพ และทำกำไรให้ห่วงโซ่อุปทานสูงสุด กำไรที่เกิดขึ้นจากห่วงโซ่อุปทานจะต้องมีการ

แบ่งส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นธรรม จะทำให้เกิดความไว้วางใจกัน ระบบโซ่อุปทานขององค์กรก็จะมีประสิทธิภาพประสิทธิผลที่ยั่งยืน นั่นคือ โซ่อุปทานจะบรรลุกำไรสูงสุดและลูกค้ามีความพึงพอใจ

5. องค์ประกอบหลักของการจัดการโซ่อุปทาน

โดยทั่วไปขอบเขตของโซ่อุปทานหนึ่งๆ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ (ณัฐพัชญ์ เอกสิริชัยกุล, 2556)

1. เครือข่ายของผู้จัดหาวัตถุดิบ (Supplier Network) ประกอบด้วยกลุ่มผู้จัดหาวัตถุดิบทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งเสนอวัตถุดิบและชิ้นส่วนตลอดจนการบริการให้แก่องค์กรธุรกิจ กิจกรรมหลักของเครือข่ายของผู้จัดหาวัตถุดิบ คือ การส่งวัตถุดิบและชิ้นส่วนเข้าสู่กระบวนการผลิตซึ่งเรียกว่า Physical Supply หรือ Inbound Logistics ความรับผิดชอบของเครือข่ายผู้จัดหาวัตถุดิบนี้จะครอบคลุมเรื่องการสั่งซื้อ และการเก็บรักษาวัตถุดิบหรือชิ้นส่วน การควบคุมระดับวัตถุดิบ การจัดทำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบ

2. หน่วยการผลิต (Manufacturing Unit or Operating Unit) เป็นกระบวนการในการผลิตที่เปลี่ยนวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนให้เป็นสินค้าสำเร็จรูปหรือบริการได้ กระบวนการนี้เป็นความรับผิดชอบของฝ่ายผลิตภายในองค์กรที่จะทำการวางแผน จัดตารางการผลิตและปฏิบัติการสนับสนุนการดำเนินการผลิตตั้งแต่เวลาที่นำวัตถุดิบเข้ามาในกระบวนการผลิตจนผลิตเสร็จเป็นสินค้าสำเร็จรูป โดยช่วยเหลือแต่ละส่วนงานการผลิตในด้านการวางแผนและควบคุมกระบวนการ การจัดการระบบคลังสินค้า การวางแผนการผลิตรวม การวางแผนกำลังผลิตและการบริหารการผลิตแบบทันเวลาพอดี

3. เครือข่ายของลูกค้า (Customer Network) เป็นกลุ่มของผู้ที่อยู่ในช่องทางจำหน่ายสินค้า นับตั้งแต่หน้าหน้า ตัวแทนจำหน่าย ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก ที่รับสินค้าต่อจากผู้ผลิตไปขายต่อตลอดจนผู้ใช้รายสุดท้ายซึ่งเป็นผู้ซื้อสินค้าไปใช้ เครือข่ายของลูกค้าเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายกระจายสินค้า (Outbound Logistics) ที่จะจัดการให้สินค้าถึงมือลูกค้าตามที่ลูกค้าคาดหวังเอาไว้ ด้วยกิจกรรมการพยากรณ์การผลิต การเก็บรักษาสินค้าสำเร็จรูปไว้ในคลังสินค้าบรรจุหีบห่อ การขนส่ง การให้ข้อมูลข่าวสาร และการบริการลูกค้า โดยรักษาระดับต้นทุนการจัดการกิจกรรมเหล่านี้ไว้ให้อยู่ในระดับต่ำที่สุด

การประสานงานขององค์ประกอบหลักทั้ง 3 องค์ประกอบนี้จะยังไม่สมบูรณ์ หากไม่มีส่วนงานใดที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางของการจัดการโซ่อุปทาน แม้ว่าแต่ละส่วนงานจะทำหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองอย่างเต็มที่ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่างานทั้งหมดตลอดโซ่อุปทานจะมีประสิทธิภาพ ทางตรงข้าม การรวมกิจกรรมไว้ภายใต้ความรับผิดชอบของหน่วยงานเดียว จะทำงานได้ดีและประสานงานได้อย่างสอดคล้องตามกันเพื่อโยชน์โดยรวมสูงสุด

การจัดการโซ่อุปทาน เป็นความสัมพันธ์แบบลำดับต่อไปหรือความสัมพันธ์ในแนวนอน มีจุดประสงค์เพื่อความสะดวกในการแสดงแนวทางของการประสานงานและโครงสร้างของโซ่อุปทาน โดยจะไม่คำนึงถึงหน้าที่หรือขอบเขตผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงจากวิธีดั้งเดิมในการจัดการความสัมพันธ์ไปเป็นการจัดการโซ่อุปทานนั้น จะมีการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบหลายอย่างด้วยกัน ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ลักษณะความแตกต่างระหว่างวิธีการแบบดั้งเดิมในการจัดการความสัมพันธ์กับการจัดการโซ่อุปทานในกระบวนการผลิตสินค้า

องค์ประกอบ	การจัดการแบบดั้งเดิม	การจัดการโซ่อุปทาน
วิธีการบริหารสินค้าคงคลัง	ทุกองค์กรไม่พยายามจัดเก็บสินค้าคงคลังด้วยตนเอง	ทุกองค์กรพยายามที่จะช่วยกันลดปริมาณสินค้าคงคลังและกำหนดแนวทางการบริหารสินค้าคงคลัง
แนวทางในการใช้จ่ายต้นทุนรวม	องค์กรเสียค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด	ทุกองค์กรใช้ต้นทุนต่ำและเหมาะสมที่สุด โดยวิเคราะห์ต้นทุนรวมของทุกองค์กร
ระยะเวลาที่องค์กรมีความสัมพันธ์กัน	ระยะเวลานั้น	ระยะเวลายาวนาน
ปริมาณการแบ่งปันข้อมูลและการติดตามผล	จำกัดการให้ข้อมูลเฉพาะข้อมูลในการดำเนินการ ณ เวลาปัจจุบัน	มีการแบ่งปันและแจ้งความต้องการข้อมูลทั้งในกระบวนการวางแผนและการติดตามผล
ระดับการประสานงานในการทำงาน	ติดต่อทางเดียวระหว่างองค์กรที่มีความสัมพันธ์กัน	มีการติดต่อกันหลายทางระหว่างระดับที่เกี่ยวข้องในองค์กรและระดับของแนวทางที่มีความสัมพันธ์กัน
การวางแผนที่สัมพันธ์กัน	ขึ้นอยู่กับการติดต่อของบุคลากรในองค์กร	องค์กรมีการติดต่อกันตลอด ไม่มีการหยุด
ปรัชญาในการให้ความร่วมมือกัน	ไม่มีความเกี่ยวข้องและแนวความคิดหรือปรัชญาในการให้ความร่วมมือกัน	มีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับความสัมพันธ์ขององค์กรซึ่งเป็นหัวใจหลัก
แนวทางหลักที่เป็นแกนนำสำหรับทุกองค์กร	ไม่มีความต้องการแนวทาง	ต้องการแนวทางหลัก โดยมุ่งเน้นไปในด้านการประสานงาน
การกระจายความเสี่ยงและผลตอบแทน	ขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กร	มีการกระจายความเสี่ยงและแบ่งปันผลตอบแทนกันในระยะยาว
ความรวดเร็วในการจัดการ การให้ข้อมูลข่าวสารและปรับเปลี่ยนระดับสินค้าคงคลัง	องค์กรที่ทำหน้าที่จัดเก็บสินค้าเป็นผู้กำหนดทิศทางเกี่ยวกับการจัดเก็บและความปลอดภัยของสินค้า อาจมีอุปสรรคในการไหลของข้อมูลซึ่งจำกัดอยู่ระหว่างองค์กรที่ติดต่อกัน	มีศูนย์กลางการกระจายข้อมูลและการจัดการที่จะกำหนดทิศทางที่จะติดต่อกันให้เกิดการไหลของข้อมูลและสินค้าคงคลังและมีการตอบรับที่รวดเร็วระหว่างองค์กร

จากตารางที่ 6 จะเห็นได้ว่า วิธีการแบบเดิม ความสัมพันธ์ถูกกำหนดขึ้นจากพื้นฐานหรือวัตถุประสงค์การดำเนินงานไปที่การเปลี่ยนแปลงหรือการแปรรูปของผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นการบริหารที่แต่ละขั้นตอนเป็นอิสระต่อกัน แต่การจัดการโซ่อุปทานจะกำหนดพื้นฐานหรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานไปที่การไหลของผลิตภัณฑ์ จึงให้ความสนใจการไหลโดยรวมของผลิตภัณฑ์ซึ่งแต่ละขั้นตอนต้องมีความสัมพันธ์กัน

กระบวนการที่เกิดขึ้นตลอดโซ่อุปทานจะเกิดขึ้นไม่ได้ ถ้าไม่มีการบูรณาการจากทุกหน่วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งระบบ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยกิจกรรมหลักที่เกิดขึ้นในห่วงโซ่อุปทาน ดังนี้

1. การจัดหา (Procurement) เป็นการจัดหาวัตถุดิบหรือวัสดุที่ป้อนเข้าไปยังจุดต่างๆ ในระบบของโซ่อุปทาน ต้นทุนที่เกิดขึ้นในกิจกรรมจึงประกอบด้วย ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกและบริหาร การจำหน่ายสินค้า ต้นทุนในการจัดซื้อ การตรวจรับ รวมทั้งต้นทุนที่เกิดจากการเสียโอกาส ฉะนั้น การจัดหาถือได้ว่าเป็นกิจกรรมหนึ่งที่จะต้องส่งผลกระทบต่อคุณภาพของสินค้าและต้นทุนการผลิต

2. การขนส่ง (Transportation) เป็นกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่าของสินค้าในแง่ของการย้ายสถานที่หรือการนำสินค้าเข้าถึงลูกค้า ซึ่งการขนส่งที่ดีจะช่วยลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งต้นทุนในการขนส่งจะมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดราคาขนส่งด้วย หากการขนส่งไม่ดีสินค้าได้รับความเสียหายระหว่างทาง จะเห็นได้ว่าการขนส่งก็มีผลต่อต้นทุนโดยตรง

3. การผลิต (Production) เป็นกิจกรรมเปลี่ยนวัตถุดิบให้เป็นสินค้าหรือบริการหรือต้นทุนที่เกิดขึ้นจึงประกอบด้วย ค่าแรงงานและค่าใช้จ่ายในการผลิต รวมถึงต้นทุนการออกแบบการวางแผนการผลิต การตรวจสอบ เป็นต้น

4. การจัดเก็บ (Warehousing) เป็นกิจกรรมที่มีได้เพิ่มคุณค่าให้กับตัวสินค้าเลยแต่ก็เป็นกิจกรรมที่ต้องมีเพื่อรองรับกับความต้องการของลูกค้าที่ไม่คงที่ รวมทั้งประโยชน์ในด้านของการประหยัดเมื่อมีการผลิตของจำนวนมากในแต่ละครั้ง หรือ เก็บเพื่อรอการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะสินค้าทางการเกษตรที่มีปริมาณวัตถุดิบที่ไม่แน่นอน เพราะขึ้นอยู่กับฤดูกาล สภาพลม ฟ้า อากาศ

5. การกระจายสินค้า (Distribution) เป็นกิจกรรมที่ช่วยกระจายสินค้าจากจุดจัดเก็บส่งต่อไปยังร้านค้าย่อย หรือผู้บริโภค ซึ่งมักจะพบต้นทุนทางด้านการบริการขาย การส่งเสริมการขาย รวมทั้งการรับประกันสินค้าด้วย

สรุป

การจัดการโซ่อุปทาน คือ กิจกรรมการจัดการผลิตสินค้าให้มีมูลค่าเพิ่มสูงและมีคุณภาพตามความต้องการของลูกค้า แล้วทำการจัดส่งให้ลูกค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำสุดและระดับบริการที่ไว้วางใจได้มากที่สุด ผ่านกิจกรรมหลักในโซ่อุปทานที่มีการไหลย้อนกลับของวัตถุดิบและข้อมูล ที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบของทุกหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการดำเนินการผลิตในทุกขั้นตอน

การจัดการห่วงโซ่คุณค่า

ปัจจุบันความก้าวหน้าของเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดการแข่งขันกันมากขึ้น เนื่องจากการติดต่อสื่อสารสามารถทำได้อย่างไร้พรมแดน ง่ายและสะดวกรวดเร็ว จึงก่อให้เกิดตลาดที่มีพลวัตรและผันผวนสูง เกิดจากความต้องการของผู้บริโภคมีความหลากหลายมากขึ้นและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงต้องการได้รับการตอบสนองในเวลาอันรวดเร็ว ส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจต่างๆ ต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ผู้ประกอบการจึงต้องมีการจัดการองค์ความรู้เสริมสร้างความสามารถหลักและความชำนาญของธุรกิจเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้ขึ้น องค์กรจึงต้องสร้างระบบการจัดการกิจกรรมต่างๆ ของธุรกิจให้เกิดความเสถียรภาพและมีความคล่องตัวต่อการปรับตัวเมื่อได้รับผลกระทบจากภาวะผันผวนของระบบเศรษฐกิจ (แสงจันทร์ ศรีประเสริฐ, 2551) ดังนั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการเชื่อมโยงกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กรตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดคุณค่าเพิ่มในทุกขั้นตอนของการผลิตและการตลาด เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มของสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของตลาด และสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็ว การสร้างคุณค่าเพิ่มของสินค้าและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น องค์กรต้องศึกษากิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในธุรกิจเพื่อดูว่ากิจกรรมใดที่ทำให้เกิดคุณค่าเพิ่มได้ โดยศึกษาได้จากแบบจำลองห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Model) ของ Michael E. Porter

แบบจำลองห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Model) ของ Prof. Michael E. Porter (1985 อ้างใน (ศุภชัย เกตุหิรัญนุกกุล, 2557)) สร้างขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ ช่วยให้สามารถค้นหาสร้างหรือพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันที่ได้รับจากกิจกรรมในระบบธุรกิจ เช่น การสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์และต้นทุนการผลิต ซึ่งการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าจะมุ่งเน้นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน โดยกิจกรรมหลักเป็นกิจกรรมที่ต้องคำนึงถึงทั้งทางด้านประสิทธิภาพและต้นทุน และกิจกรรมสนับสนุนเป็นกิจกรรมภายนอกที่เข้ามาสนับสนุนกิจกรรมหลักให้เกิดประสิทธิภาพและลดต้นทุน ซึ่งแต่ละกิจกรรมจะเป็นการเชื่อมโยงกันทั้งภายในและภายนอกโซ่อุปทาน จากการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรมจะพบส่วนต่างระหว่างรายได้กับต้นทุนที่เกิดขึ้น เรียกว่า ผลกำไรหรือผลตอบแทนกำไร ซึ่งผลกำไรที่เกิดขึ้นนี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารกิจกรรมภายในโซ่คุณค่าเอง ดังนั้นโซ่คุณค่าจึงครอบคลุมตลอดทั้งโซ่อุปทาน

1. ประเภทคุณค่า

คุณค่า (Value) คือ ลักษณะผลงาน รูปร่าง และมุมมองต่างๆ ของสินค้าและบริการที่ลูกค้าเต็มใจที่จะจ่ายเงินเพื่อให้ได้ไป คุณค่าจะถูกส่งมอบให้กับลูกค้าจากการแปลงวัตถุดิบและทรัพยากรอื่นๆ ให้กลายเป็นสินค้าหรือบริการอย่างใดอย่างหนึ่ง ที่ผู้ใช้ขั้นสุดท้ายต้องการ ในการสร้างคุณค่าให้ลูกค้า (Buyer Value) นั้นต้องเข้าใจถึงคุณค่าที่ลูกค้าต้องการว่ามีหลายประเภท (ณัฐพัชญ์ เอกสิริชัยกุล, 2556)

1. คุณค่าในเชิงตัวเงิน (Value for Money) ที่เรียกว่ากันโดยทั่วไปว่า “คุ้ม” โดยเห็นได้ชัดจากตัวอย่างของสายการบินต้นทุนต่ำ ที่ถือได้ว่าเป็นการสร้างคุณค่าบนความคุ้มค่า

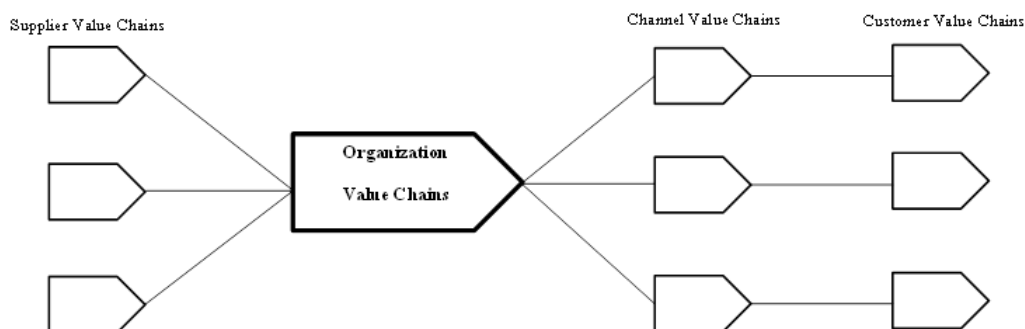
2. คุณค่าเชิงอารมณ์ (Emotional Value) เช่น ความภูมิใจที่ได้เป็นเจ้าของความอึดอัดกับการได้รับรู้เรื่องราวของสินค้าและอารมณ์ความรู้สึกเชิงลึกอื่นๆ ที่ลูกค้าได้รับจากสินค้าและบริการนั้น ทำให้ลูกค้าจำนวนมากไปเข้าคิวรอซื้อ เช่น โทรศัพท์มือถือ iPhone 7 ในการเปิดตัววันแรกเพราะอยากเป็นเจ้าของก่อนคนอื่น

3. คุณค่าจากการใช้ประโยชน์ (Functional Value) คือการที่สินค้าใหม่สามารถตอบสนองในเชิงประโยชน์ใช้สอยได้ดีกว่าสินค้าอื่นในตลาดได้อย่างชัดเจน โดยช่วยแก้ปัญหาหรือความไม่สะดวกในสินค้าเดิม เช่น iPad ที่สามารถพกพาได้ง่ายและใช้งานได้นานต่อเนื่องกว่าการพกพา โน้ตบุ๊ก (Notebook) หรือเน็ตบุ๊ก (Netbook)

4. คุณค่าจากรยะเวลา (Value of Time) เช่น การส่งมอบสินค้าได้เร็วขึ้น จากกระบวนการผลิตที่ลดขั้นตอน การประหยัดเวลาโดยรวมในการใช้บริการ เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มด้านเวลาให้กับลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าที่ตีราคาของเวลาออกมาเป็นตัวเงินได้ เช่น กรณีศึกษาของ BOS ได้ยกตัวอย่างธุรกิจบริการเครื่องบินขนาดเล็กส่วนตัวเช่าเหมาลำของบริษัท Netjets ที่ให้บริการกับผู้บริหารขององค์กรที่สามารถเดินทางไปยังสถานที่ที่ต้องการในเวลาที่ต้องการได้โดยไม่ต้องรอเวลาของสายการบินพาณิชย์ ขณะเดียวกันก็มีค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าการลงทุนซื้อเครื่องบินเล็กของตัวเองไว้ใช้งาน

2. แบบจำลองห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Model)

แบบจำลองห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Model) ของ Michael E. Porter ได้นำเสนอในหนังสือ Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance ปี 1985 (เริงชัย ต้นสุชาติ และคณะ, 2556) โดยมีเนื้อหาเน้นการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจด้วยการวิเคราะห์คุณค่าเพิ่มที่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นในแต่ละลำดับขั้นตอนของแต่ละกิจกรรมทางธุรกิจ ดังนั้น ห่วงโซ่คุณค่าจึงเป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เน้นการสร้างมูลค่าให้กับธุรกิจ



ภาพที่ 9 แบบจำลองพื้นฐานของห่วงโซ่คุณค่าของ Porter

ที่มา: เรียงชัย ตันสุชาติ และคณะ (2556)

จากแนวคิดดังกล่าว สามารถแบ่งกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในห่วงโซ่คุณค่าได้ 9 กิจกรรม ซึ่งในแต่ละกิจกรรม มีความสำคัญและเป็นส่วนในการสร้างมูลค่าเพิ่ม โดยแบ่งออกเป็น 5 กิจกรรมหลัก และ 4 กิจกรรมสนับสนุน ตามรายละเอียด ดังนี้

กิจกรรมหลัก (Primary Activities) หรือ หน้าที่ตามสายงาน Line Function คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการสร้างมูลค่าเพิ่มในผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ส่งมอบให้กับลูกค้า ประกอบด้วย การวิเคราะห์กิจกรรม 5 ส่วน ได้แก่

1. การนำเข้าวัตถุดิบ (Inbound Logistics) ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการนำเข้าวัตถุดิบทั้งหมด โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการในการรับและตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบก่อนนำเข้าสู่กระบวนการผลิต การเก็บรักษา และการจัดการสินค้าคงคลัง ต้นทุน วัตถุดิบ รวมทั้งปัจจัยนำเข้าในการดำเนินงานต่างๆ ที่สำคัญต่อกิจการ เช่น พลังงาน วัสดุสิ้นเปลือง เป็นต้น

2. การผลิตและปฏิบัติการ (Operation) ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแปลงวัตถุดิบและปัจจัยนำเข้าต่างๆ ให้กลายเป็นสินค้าสำเร็จรูป ซึ่งพิจารณาประสิทธิภาพที่เกิดจากกระบวนการผลิตที่มีมาตรฐาน ความยืดหยุ่นในการผลิต ทำเลที่ตั้ง การจัดวางโครงสร้างของโรงงาน กระบวนการควบคุมมลพิษและผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในสังคม

3. การขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า (Outbound Logistics) ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรักษาสินค้าคงคลัง การบรรจุภัณฑ์เพื่อการกระจายสินค้าไปยังผู้ซื้อและกระบวนการขนส่งที่เหมาะสม ซึ่งต้องพิจารณาทั้งด้านประสิทธิภาพของกระบวนการดังกล่าว รวมทั้งต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย

4. การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาวิธีการที่ผู้ซื้อสามารถเข้าถึงและซื้อสินค้าได้ ซึ่งวิธีการเหล่านี้ คือการกำหนดคุณภาพของสินค้าที่นำเสนอต่อลูกค้า การตั้งราคา ช่องทางการจัดจำหน่ายของสถานประกอบการและการส่งเสริมการตลาด

5. การให้บริการลูกค้า (services) ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาบริการเพื่อจะทำให้รักษาคุณค่าของสินค้าไว้ โดยการรับประกันคุณภาพและความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า การบริการแก่ลูกค้า การรับคำร้องเรียนและแก้ปัญหาคำร้องเรียนของลูกค้า

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) กิจกรรมที่สนับสนุนให้การดำเนินกิจกรรมหลักเกิดประสิทธิภาพ ประกอบด้วยการวิเคราะห์กิจกรรม 4 ส่วน ได้แก่

1. โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructures) หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไป การจัดการด้านการเงินและระบบบัญชี ระบบงานทางด้านกฎหมาย ความรู้และความสามารถของผู้บริหาร ซึ่งโครงสร้างเหล่านี้จะสนับสนุนโซ่คุณค่าโดยรวมทั้งหมด จะไม่มีการแยกย่อยไปสนับสนุนกิจกรรมย่อยอื่นๆ โดยทั่วไป

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการบุคลากรโดยรวมในด้านเสาะแสวงหาการเลือกพนักงาน ระบบจ่ายค่าตอบแทน การฝึกอบรม การพัฒนาพนักงาน และการสร้างแรงจูงใจ โดยการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบของการแข่งขันเป็นอย่างมากภายในองค์กร

3. การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) หมายถึง กระบวนการทำงานในการพัฒนาการผลิต การพัฒนารูปแบบของสินค้า การพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆ ในองค์กรการวิจัยเทคโนโลยีและการพัฒนาระบบงาน จะสนับสนุนกิจกรรมหลักในโซ่คุณค่าและจะทำให้เกิดความเปรียบในการแข่งขัน

4. กระบวนการจัดหา (Procurement) หมายถึง กระบวนการในการจัดซื้อและจัดหาวัตถุดิบเข้ามาในสายโซ่คุณค่า ซึ่งรวมถึงการจัดหาเครื่องมือ เครื่องจักร เข้ามาในองค์กรด้วย โดยเน้นที่ปัจจัยที่มีคุณภาพ จัดส่งตรงเวลาและต้นทุนต่ำ การมีเกณฑ์ในการตัดสินใจซื้อหรือเช่าเครื่องมือ เครื่องจักร ตลอดจนความสัมพันธ์ต่อผู้จำหน่ายปัจจัยนำเข้า ซึ่งกระบวนการจัดหาจะสนับสนุนกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนทั้งหมดในโซ่คุณค่า

Value Chain Analysis for Manufacturing Firms



ภาพที่ 10 รูปแบบห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Model)

ของ Michael E. Porter

3. การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า

การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าเป็นหลักการทางบริหารธุรกิจ ซึ่งเป็นการศึกษากระบวนการไหลของทรัพยากรตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงปลายทาง สามารถจำแนกกิจกรรมที่สร้างคุณค่าเพิ่มกับกิจกรรมความสูญเสียเปล่า การนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ภายในและภายนอกของห่วงโซ่คุณค่ามาใช้ในการพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน (ชนิตา พันธุ์มณี และ อัมรินทร์ ศิริแก้ว, 2557) คือ

1. การวิเคราะห์โซ่คุณค่าโดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่างๆ ที่กระทำภายในส่วนที่เป็นโซ่คุณค่าของกิจการเอง (Internal Linkages) หรือเรียกได้อีกอย่างว่า Internal Value Chain

2. การวิเคราะห์โซ่คุณค่าโดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่างๆ ที่กระทำภายนอกส่วนที่เป็นโซ่คุณค่าของกิจการเอง (External Linkages) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับโซ่คุณค่าของกิจการแบบครบวงจร แบ่งได้เป็นส่วนต้นน้ำ (Supplier Linkages) และส่วนของปลายทาง (Customer Linkages)

2.1 การวิเคราะห์ส่วนต้นน้ำ (Supplier Linkages) พบว่าการเลือกซื้อที่อยู่บนพื้นฐานราคาต่อหน่วยต่ำและมีคุณภาพ ตลอดจนพฤติกรรมการส่งมอบของผู้จำหน่าย มีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตของกิจการที่เป็นส่วนของปลายทางที่อยู่ถัดมาด้วย ดังนั้นการวิเคราะห์โซ่คุณค่าและ

การขยายขอบเขตออกไปตลอดทั้งโซ่คุณค่าที่มีความเชื่อมโยงกัน จะมีผลกระทบต่อการวิเคราะห์ต้นทุนด้วย ซึ่งจะทำให้ภาพรวมแล้วต้นทุนต่อหน่วยต่ำกว่า

2.2 การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างผู้บริโภค (Customer Linkages) มีผลต่อการกำหนดราคาพื้นฐาน ข้อมูลที่ถูกต้องมีผลต่อการรักษาลูกค้าและส่วนแบ่งทางการตลาด นอกจากนี้ต้นทุนกิจกรรมที่เกิดขึ้นยังได้รับผลกระทบมาจากพฤติกรรมของผู้บริโภคด้วย การที่จะลดต้นทุนของกิจกรรมนั้น ต้องหาวิธีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและลดการกระทำในกิจกรรมที่มีความเชื่อมโยงกันได้

ซึ่งแนวคิดโซ่คุณค่า จะชี้ให้เห็นว่ากิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้นสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างไร โดยแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

1. การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ คือจะต้องกำหนดให้ฐานะทางต้นทุนเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นธุรกิจ ส่วนใหญ่อาจหวังผลประโยชน์ให้ได้มากที่สุดจากการประหยัดขนาดการผลิตในกระบวนการผลิต

2. การสร้างความแตกต่าง เป็นการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นในตัวของสินค้าและบริการที่นำมาซึ่งความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น เป็นสิ่งที่ควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาตลอดเวลา เพราะการแข่งขันในตลาดมีสูงมาก สินค้าและบริการที่อยู่ในตลาดปัจจุบันมีความคล้ายคลึงกันมาก ถ้าองค์กรสร้างสินค้าและบริการให้แตกต่างจากคู่แข่งเพื่อตอบสนองความต้องการนั้นได้ จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด

3. การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน เป็นการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย เพื่อจะได้ทำการตลาดได้ง่ายขึ้นต่อพฤติกรรมของลูกค้า หรือการสร้างเอกลักษณ์ให้กับสินค้า

4. ปัจจัยหลักที่ต้องคำนึงถึงในห่วงโซ่คุณค่า

ปัจจัยหลักที่ต้องพิจารณาถึงในห่วงโซ่คุณค่า เพื่อให้ได้แหล่งที่มาที่สำคัญของการได้เปรียบในการแข่งขันประกอบด้วย 3 ประการ (วัลย์ลักษณ์ อัครธีรวงศ์ และ วัชรวิ จันทรประกายกุล, 2549) ดังนี้

1. พิจารณาล่วงโซ่คุณค่าของผลิตภัณฑ์หรือบริการบางอย่าง ในแง่ของกิจกรรมพื้นฐานที่เกิดขึ้น ได้แก่ การขนส่งขาเข้า การปฏิบัติการ การขนส่งขาออก การตลาดและการขาย และการบริการหลังการขาย ส่วนกิจกรรมสนับสนุนได้แก่ โครงสร้างหลักขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี และการจัดการทรัพยากร

2. การพิจารณาถึงการประสานระหว่างกิจกรรม คือ การเชื่อมโยงวิถีทางของการทำกิจกรรมอย่างหนึ่งและต้นทุนของการทำกิจกรรมอีกอย่างหนึ่ง ภายใต้การแสวงหาวิธีการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาด องค์กรสามารถทำกิจกรรมอย่างเดียวกันด้วยวิธีที่แตกต่างกันซึ่งให้ผลลัพธ์ไม่เหมือนกัน

3. การพิจารณาการเสริมแรงที่เป็นไปได้ระหว่างผลิตภัณฑ์หรือหน่วยธุรกิจที่ไม่ใช่พิจารณาเฉพาะในกิจกรรมแต่ละอย่าง เช่น การผลิตจะสามารถสร้างการประหยัดโดยขนาดจากต้นทุนต่อหน่วยการผลิตต่ำสุด โดยนำห่วงโซ่ของผลิตภัณฑ์หรือการผลิตที่มีหน้าที่แยกออกจากกันมาใช้กิจกรรมร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความประหยัดร่วมกัน

5. องค์ประกอบหลักสู่ปัจจัยความสำเร็จของห่วงโซ่คุณค่า

สุรชัย บุญเจริญ (2550) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญสู่ปัจจัยความสำเร็จของห่วงโซ่คุณค่า มี 6 ประการ ดังนี้

1. การร่วมมือและประสานงานกัน เป้าหมายของสายโซ่แห่งคุณค่าคือการตอบสนองให้มากกว่าสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง จึงจำเป็นต้องมีการร่วมมือและประสานงานกันจากทุกฝ่ายที่เป็นสมาชิกของสายโซ่นี้ ต้องมีการชี้ให้เห็นชัดเจนถึงสิ่งที่เป็นคุณค่าในสายตาของลูกค้า มีการใช้ข้อมูลร่วมกัน มีความยืดหยุ่นตรงไปตรงมาที่ยังสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า

2. การลงทุนในเทคโนโลยี บริหารสายโซ่แห่งคุณค่าให้ประสบผลสำเร็จด้วยการลงทุนในเทคโนโลยีที่เหมาะสม ผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนดังกล่าวจะคุ้มค่ามาก มีเครื่องมือมากมายที่สามารถนำมาใช้ได้ เช่น การบริหารทรัพยากรขององค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) ซึ่งเป็นระบบที่เชื่อมโยงทุกกิจกรรมภายในองค์กรเข้าด้วยกัน

3. กระบวนการต่างๆ ในองค์กร การบริหารสายโซ่คุณค่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการต่างๆ ในองค์กรแบบถอนรากถอนโคน จะต้องเปลี่ยนระบบวิธีการทำงานอย่างเดิม จะต้องพิจารณาทุกกระบวนการทุกขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นสุดท้าย เพื่อค้นหาความสามารถหลัก ซึ่งหมายถึง ทักษะความสามารถ และทรัพยากรหลักต่างๆ ขององค์กร และเพื่อพิจารณาว่าควรเพิ่มคุณค่า ณ จุดใด และต้องมีการขจัดกิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่าทิ้งไป

4. ภาวะผู้นำ การบริหารสายโซ่คุณค่าจะไม่ประสบความสำเร็จถ้าไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้นำ นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมาตามลำดับชั้นจนถึงระดับล่างสุด

5. พนักงานหรือทรัพยากรบุคคล เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร ถ้าไม่มีพนักงานหรือทรัพยากรบุคคล ก็จะไม่มีการผลิตสินค้าหรือบริการ บุคคลจึงมีบทบาทสำคัญในการบริหารสายโซ่แห่งคุณค่า ซึ่งองค์กรจะต้องพิจารณาในเรื่องของการออกแบบงาน กระบวนการจ้างงานที่มีประสิทธิภาพ และการฝึกอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

6. วัฒนธรรมองค์กร ทักษะคติและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการบริหารสายโซ่แห่งคุณค่า ได้แก่ การแบ่งปัน (Sharing) การร่วมมือ (Collaborating) การเปิดกว้าง (Openness) การยืดหยุ่น (Flexibility) การนับถือซึ่งกันและกัน (Mutual respect) และความไว้วางใจ (Trust) ซึ่งทักษะคติเหล่านี้ไม่ได้

หมายความเพียงแต่เฉพาะภายในองค์กรเท่านั้น แต่ขยายออกไปครอบคลุมถึงพันธมิตรภายนอกองค์กรด้วย

สรุป

สรุปได้ว่าโซ่คุณค่า (Value Chain) คือแนวคิดบูรณาการเชื่อมโยงกระบวนการทางธุรกิจทั้งในส่วนห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) และในส่วนของความต้องการของลูกค้า (Customer Demand) เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่ม ในรูปแบบผลตอบแทนที่มากขึ้น ประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นและความพึงพอใจที่เหนือความคาดหวังให้กับลูกค้า โดยแนวความคิดห่วงโซ่คุณค่าได้แบ่งกิจกรรมภายในธุรกิจออกเป็นประเภทต่างๆ จากหลายหน่วยงานเข้ามาเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งแต่ละกิจกรรมมีความสำคัญและมีความสัมพันธ์กันในการสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ โดยการดำเนินกิจกรรมเหล่านี้ในต้นทุนที่ถูกกว่าหรือก่อให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง ด้วยการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าหรือบริการ ดังนั้น การบูรณาการโซ่คุณค่าจะเกิดประสิทธิผลเมื่อเกิดการเชื่อมโยงทั้งกระบวนการภายในของธุรกิจกับคู่ค้าในระดับต้นน้ำและปลายน้ำ ตลอดจนการส่งมอบคุณค่าสูงสุดให้แก่ลูกค้า ซึ่งแนวทางการนำไปปฏิบัติก็ขึ้นอยู่กับความพร้อมและศักยภาพขององค์กรในการสร้างคุณค่าเพิ่มให้เกิดกับสินค้าและบริการ จะทำให้เกิดความภักดีต่อสินค้าหรือบริการนั้นๆ มากยิ่งขึ้น และเป็นการสร้างความเติบโตและมั่นคงต่อไป

6. การวิเคราะห์โซ่คุณค่าตามแนวคิดของ UNIDO

ในการวิเคราะห์โซ่คุณค่า องค์การการพัฒนาอุตสาหกรรมแห่งสหประชาชาติ (United Nation Industrial Development Organization: UNIDO) ได้อธิบายถึงขั้นตอนในการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าอุตสาหกรรมเกษตรและการพัฒนา (เริงชัย ต้นสุชาติ และคณะ, 2556) ไว้ดังนี้

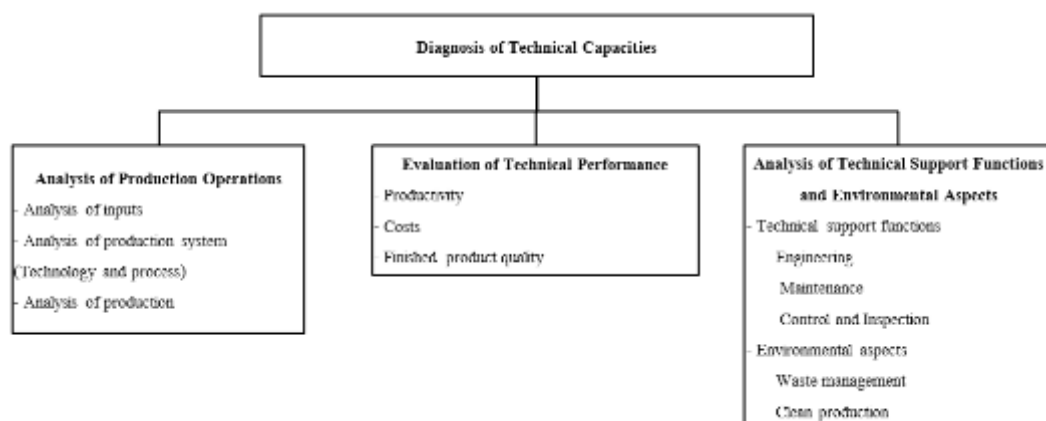
ขั้นที่ 1 เลือกโซ่คุณค่าที่ต้องการศึกษา เช่น กำหนดสินค้า หรือผลิตภัณฑ์ที่สนใจมากที่สุด

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์โซ่คุณค่าย่อย โดยการสร้างแผนผังโซ่คุณค่า (Mapping Value Chain) เพื่อความเข้าใจในลำดับขั้นของกิจกรรม ระบุผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละขั้นของกิจกรรมและความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในโซ่คุณค่า ซึ่งข้อมูลจะประกอบไปด้วยข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงมูลค่า โดยมีการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างการทำกิจกรรมทั้งหมดตั้งแต่ก่อนการผลิต ไปสู่กระบวนการแปรรูป และการตลาด ยกตัวอย่างเช่น ขนาดของกิจการ ปริมาณผลผลิต จำนวนงานและความรับผิดชอบ ยอดขาย ผู้ค้าปลีกและผู้ค้าส่ง เป็นต้น ในการวิเคราะห์อาจใช้เครื่องมือ คือ

1. การวิเคราะห์ SWOT ที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
2. แบบจำลอง SIPOC ซึ่งเป็นหลักการที่อธิบายสายโซ่ความสัมพันธ์ของกระบวนการดำเนินงานองค์กร ที่ต้องอาศัยปัจจัยต้นน้ำ ในการส่งมอบคุณค่าไปยังปลายน้ำอย่างเป็นระบบ ได้แก่

Supplier หรือผู้ส่งมอบ นำส่งปัจจัยนำเข้าต่างๆ ที่จำเป็นต่อกระบวนการทำงาน เพื่อให้ได้ผลผลิตสินค้าและบริการ ส่งมอบให้ลูกค้าต่อไป

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์ความสามารถทางเทคนิคของโซ่คุณค่า เป็นการวิเคราะห์เพื่อประเมินระบบการผลิต เทคนิคการผลิต และเครื่องมือที่ใช้การผลิตสินค้า ในห่วงโซ่คุณค่าและกำหนดกิจกรรมทางเทคนิคที่สำคัญ และจำเป็นในการยกระดับ



ภาพที่ 11 การวิเคราะห์ความสามารถทางเทคนิคของห่วงโซ่คุณค่า

ที่มา: United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) (2009)

ขั้นที่ 4 วิเคราะห์ประสิทธิภาพทางด้านเศรษฐกิจและการแข่งขันโดยการวิเคราะห์จากปัจจัยทางเศรษฐกิจทั้งหมด เช่น ต้นทุนการผลิต กำไร มูลค่าเพิ่ม เป็นต้น โดยเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการกำหนดกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ ความสำคัญของต้นทุนความเป็นไปได้ในการเพิ่มมูลค่า และการต่อรองราคา

ขั้นที่ 5 กำหนดกลยุทธ์ในการยกระดับ (Upgrade) ห่วงโซ่คุณค่า โดย Kaplinsky และ Morris (2000 อ้างใน ศักดิ์รินทร์ แก่นกล้า, 2559) ได้แบ่งแยกการยกระดับ ออกเป็น 4 ประเภท

1. การยกระดับแนวทางปฏิบัติ (Process upgrading) คือ การเพิ่มประสิทธิภาพภายในให้ดีกว่าคู่แข่ง ประกอบด้วยการยกระดับในแต่ละหน่วยในห่วงโซ่ เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพของคลังสินค้า การลดการสูญเสียจากการแตกหัก และการยกระดับระหว่างแต่ละหน่วยในห่วงโซ่ เช่น ความถี่ในการขนส่ง การส่งสินค้าที่ตรงต่อเวลา

2. การยกระดับผลิตภัณฑ์ (Product upgrading) เช่น การผลิตสินค้าชนิดใหม่ รวมไปถึงการปรับปรุงสินค้าเดิมให้ทันสมัยกว่าคู่แข่ง

3. การยกระดับในระดับหน้าที่การทำงาน (Functional upgrading) เป็นการเพิ่มมูลค่าเพิ่มโดยการเปลี่ยนแปลงส่วนผสมของกิจกรรมภายในธุรกิจ

4. การยกระดับทั้งห่วงโซ่ (Chain upgrade) เป็นการยกระดับห่วงโซ่ไปสู่ห่วงโซ่ใหม่ เช่น ในประเทศไต้หวันที่ยกระดับจากผู้ผลิตโทรทัศน์ไปสู่การผลิตคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

ขั้นที่ 6 นำกลยุทธ์ในการยกระดับโซ่คุณค่าไปใช้ และการประเมินผล

1. Selecting and prioritizing the value chain: Sub-sector, product and commodity				
2. Analyzing the selected value-chain				
Mapping	Market analysis	Technique capacities	Economic performance	
3. Formulating an upgrade strategy for the selected value chain				
Identifying constraints and development opportunities		Policies, responsibilities and coordination mechanisms		
4. Implementing the value chain upgrading strategy				
Enabling Environment	Capacity building for support institutions	Development of basic infrastructure	Knowledge and technology transfer	Partnership building investment promotion
5. Monitoring and evaluation				
Designing and monitoring tool		Impact assessment		

ภาพที่ 12 สรุปขั้นตอนการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าตามแนวคิดของ UNIDO

ที่มา: เรียงชัย ต้นสุชาติ และคณะ (2556)

สรุป

โซ่คุณค่า (Value Chain) เป็นแนวคิดหนึ่งของ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ ที่แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบอนุกรมของกิจกรรมต่างๆ ในโซ่อุปทาน (Supply Chain) ที่เพิ่มคุณค่าให้กับตัวสินค้าผลิตภัณฑ์ (Products) บริการ (Service) ที่ต้องการขาย โดยการเพิ่มคุณค่าจากกิจกรรมการแปรสภาพวัตถุดิบเพื่อป้อนเข้าสู่ขั้นตอนการผลิต และขายในราคาที่สูงกว่าต้นทุนของวัตถุดิบ โดยทุกกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าจะมีการเพิ่มคุณค่าให้กับวัตถุดิบ สินค้าและบริการ และมีความเชื่อมโยงกันในกระบวนการโซ่อุปทานตลาดการเดินทางของสินค้า ซึ่งการส่งผ่านข้อมูลและการประสานงานที่ความเชื่อมโยงกันในแต่ละกิจกรรมของโซ่คุณค่า จะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานและกำไรของโซ่อุปทานเพิ่มขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รุจิวารี ธิรวัฒนกุล (2553) ได้ทำการศึกษาโซ่อุปทานการส่งออกกล้วยไม้ตัดดอกจากประเทศไทยไปญี่ปุ่น ผลการวิจัยพบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในโซ่อุปทานการส่งออกกล้วยไม้ตัดดอกจากประเทศไทยไปประเทศญี่ปุ่น ได้แก่ ราคาขายดอกกล้วยไม้ในบางช่วงราคาต่ำ, ผลกระทบจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน, ปัญหาความไม่แน่นอนของสภาพการจราจร. ปัญหาพื้นที่ระวางขนส่งมีไม่เพียงพอ, ปัญหาคุณภาพของดอกกล้วยไม้, ปัญหาสินค้าตกไฟล์ท และจำแนกกิจกรรมได้ทั้งสิ้น 27 กิจกรรม ซึ่งใช้เวลาในกิจกรรมทั้งสิ้น 50.99 ชั่วโมง มีกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่า 88.66% กิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่า 2.10% และกิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่าแต่มีความจำเป็น 9.24% กระบวนการที่ควรปรับปรุงได้แก่ การจัดเก็บดอกกล้วยไม้รอการขนส่ง ไปสนามบินและรอดำเนินการส่งออก การเปรียบเทียบกับประเทศคู่แข่งคือ สิงคโปร์และมาเลเซีย พบว่ามีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีการดำเนินงานที่ดีกว่าในไทย ได้แก่ การกำจัดศัตรูพืช การขนส่งดอกกล้วยไม้ไปยังสนามบิน การขอใบรับรองปลอดศัตรูพืช ระยะเวลาการขนส่งดอกกล้วยไม้จากสวนถึงโรงบรรจุหีบห่อ การตรวจสอบคุณภาพของกล้วยไม้ การคัดกรองคุณภาพและขนาดของกล้วยไม้

นงนุช ศรีลาพัฒน์ (2553) ได้ศึกษาการจัดการห่วงโซ่อุปทานมังคุดเพื่อการส่งออกไปประเทศญี่ปุ่น ได้ทำการวิเคราะห์ถึงสภาพการผลิตและการตลาด ความเชื่อมโยงของเครือข่ายชาวสวนตลอดจน Supplier และผู้ส่งออก ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในห่วงโซ่อุปทานของมังคุดเพื่อส่งออกไปประเทศญี่ปุ่น ผลการศึกษาพบว่าเกษตรกรมีการผลิตภายใต้ข้อกำหนดของโครงการเกษตรกรที่ดีที่เหมาะสม โดยมีรูปแบบในการจัดการการผลิตจากการใช้ความรู้เดิมที่ได้รับจากการฝึกอบรมจากกรมส่งเสริมการเกษตรและความรู้เพิ่มเติมจากการใช้สารเคมีจาก Supplier ผลผลิตที่เกษตรกรผลิตได้จะทำให้การจัดส่งไปยัง Supplier ที่เป็นผู้รวบรวมผลผลิตและแปรรูปเบื้องต้น จากนั้นผู้ประกอบการจะมารับผลผลิตเพื่อนำไปจัดการก่อนการส่งออก เช่น การสแกนและการอบไอน้ำ เป็นต้น จากนั้นผู้ประกอบการส่งออกจะทำการส่งออกไปประเทศญี่ปุ่นทางเรือ โดยต้องผ่านพิธีการทางศุลกากรที่ทำเรือแหลมฉบัง โดยราคามังคุดที่ส่งออกจะสูงกว่าราคามังคุดที่จำหน่ายในประเทศ เนื่องจากเป็นมังคุดผ่านการคัดคุณภาพและมีต้นทุนในการอบไอน้ำและสแกนเพื่อหาเนื้อแก้ว การวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทานมังคุดเพื่อส่งออกไปประเทศญี่ปุ่นพบว่า ระบบห่วงโซ่อุปทานมีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นในห่วงโซ่อุปทานเนื่องจากปริมาณการผลิตมังคุดที่มีคุณภาพของเกษตรกรไม่มีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค เนื่องจากปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อคุณภาพของมังคุด ทำให้ส่งออกได้น้อยลงส่งผลให้ผลผลิตที่เหลือกระจายอยู่ในตลาดภายในประเทศ

วันเพ็ญ สุมนานุสรณ์ (2554) ได้ศึกษาการจัดการโซ่อุปทานประเภทผักสดของร้านอาหาร ผลการศึกษาพบว่าร้านอาหารยังมีความต้องการผักที่สะอาดและปลอดภัยจากสารพิษตกค้าง ซึ่งเกษตรกรผู้ปลูกและผู้รวบรวมผักมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในห่วงโซ่อุปทานผักสด โดยเกษตรกรผู้ปลูกผักส่วนใหญ่เป็นรายย่อยและมีตัวกลางจำนวนมากทำให้ยากต่อการควบคุมคุณภาพ และการจัดการผลผลิตที่แตกต่างกันออกไปในตัวกลางแต่ละประเภทเกษตรกรที่มีตราสินค้ามักเป็นเกษตรกรรายใหญ่ส่งมอบสินค้าไปยังร้านอาหารโดยตรงด้วยรถที่ควบคุมอุณหภูมิ โดยราคาผักจะสูงกว่าตลาดโดยทั่วไป ในขณะที่ผู้รวบรวมควรจัดหาผักที่มีความสะอาด รวมถึงเน้นความปลอดภัยด้านการปนเปื้อนยาฆ่าแมลงมากขึ้น โดยควรมีตรา GAP เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ซึ่งตอบสนองความต้องการของผู้ประกอบการร้านอาหาร ดังนั้นภาครัฐควรส่งเสริมเกษตรกรให้ปฏิบัติตาม GAP และให้ผักที่ได้รับรองว่ามีคุณภาพดีมีราคาแตกต่างจากผักที่มีคุณภาพต่ำกว่า เพื่อเพิ่มมูลค่าผักสดสำหรับร้านอาหารที่เน้นผู้บริโภคที่ใส่ใจด้านสุขภาพและความปลอดภัยและสามารถเพิ่มรายได้ทั้งห่วงโซ่อุปทาน

ณัฐพัชญ์ เอกสิริชัยกุล (2556) ได้ศึกษารูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าธุรกิจการจัดเลี้ยงจังหวัดนครปฐมตามแนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์ พบว่ารูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าธุรกิจการจัดเลี้ยงจังหวัดนครปฐมตามแนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลักตามแนวความคิดห่วงโซ่คุณค่า ได้แก่ 1) การนำเข้าวัตถุดิบและอุปกรณ์ 2) การผลิต/การประกอบอาหาร 3) การจำหน่ายหรือการจัดงาน 4) การขายและการตลาด และบูรณาการร่วมกับองค์ประกอบการขับเคลื่อนเศรษฐกิจสร้างสรรค์ที่เน้นการสร้างคุณค่า เพื่อขับเคลื่อนการจัดการห่วงโซ่คุณค่าด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ความรู้ 2) ความคิดสร้างสรรค์ 3) การใช้ทรัพย์สินทางปัญญา 4) วัฒนธรรม 5) ภูมิปัญญา 6) เทคโนโลยีสมัยใหม่/นวัตกรรมใหม่ 7) เครือข่ายวิสาหกิจ ที่ผ่านการประเมินและรับรองโดยผู้เชี่ยวชาญ โดยผลการประเมินทุกด้านได้ผลคะแนนเฉลี่ยมากกว่า 3.50 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยกว่า 1.0 จึงถือว่างรูปแบบมีความน่าเชื่อถือ

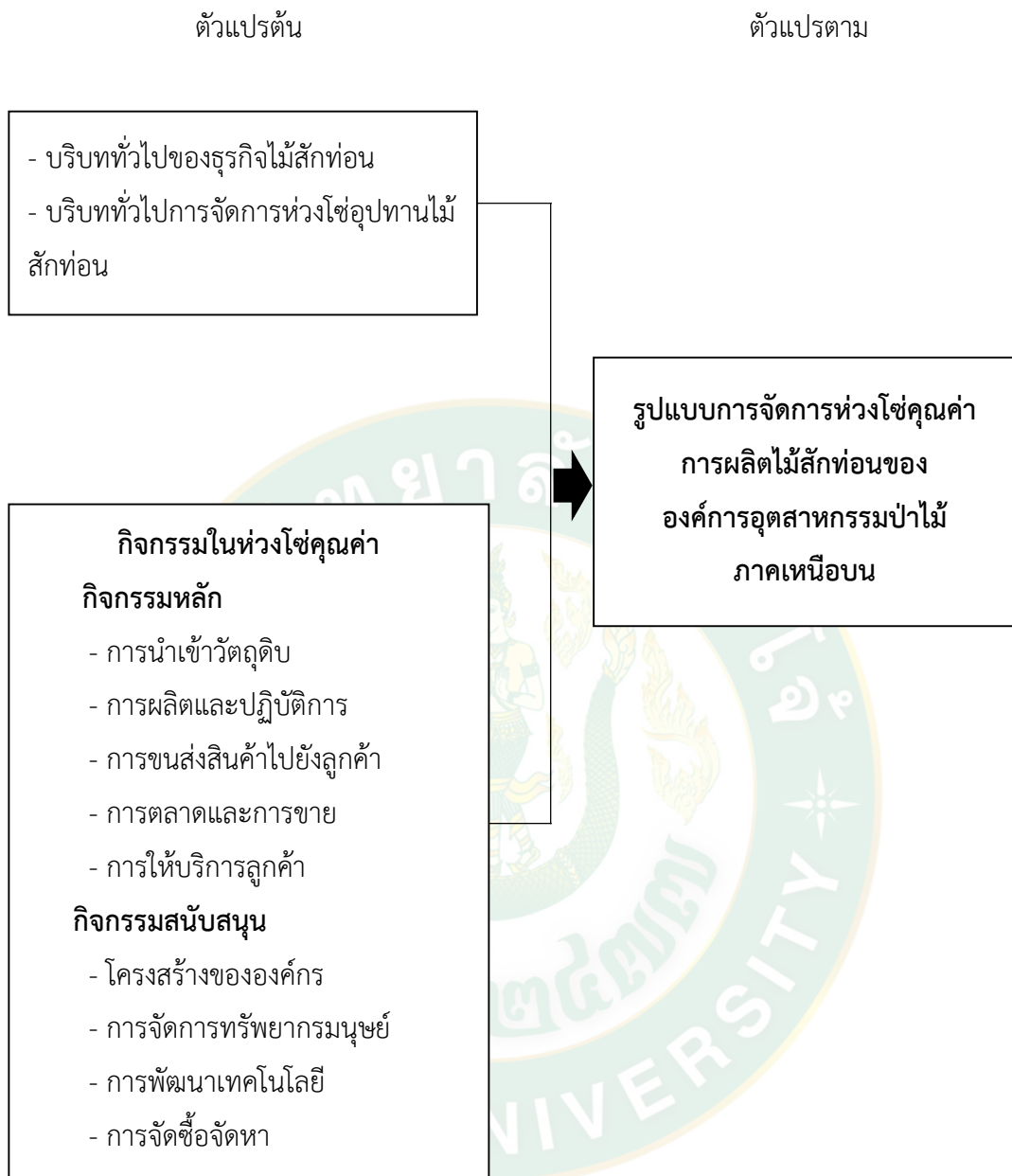
ทศพล ใหม่สุวรรณ (2556) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทานและโลจิสติกส์การผลิตมะม่วงส่งออกของสหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วง จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่าการผลิตมะม่วงของเกษตรกรซึ่งเป็นสมาชิกของสหกรณ์ฯ มีการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีและเหมาะสม ผลผลิตมะม่วงเกรดคุณภาพสูงสุดหรือเกรดส่งออก ประมาณร้อยละ 36.24 ของผลผลิตรวมจะขายให้ผู้ส่งออก และตลาดระดับบนภายในประเทศ เช่น ห้างโมเดิร์นเทรดโดยผ่านสหกรณ์ฯ ในขณะที่มะม่วงเกรดรองลงมา หรือเกรดตลาด จะขายให้กับพ่อค้าในท้องถิ่น และผู้บริโภคโดยตรง ร้อยละ 25.38 และ 19.85 ตามลำดับ สหกรณ์ฯ สามารถรวบรวมและกระจายผลผลิตมะม่วงคุณภาพสูงจากเกษตรกรไปยังผู้ส่งออก และตลาดระดับบนภายในประเทศผ่านช่องทางบริการโลจิสติกส์ของไปรษณีย์ไทย ซึ่งแสดงให้เห็นถึงบทบาทที่สำคัญของการมีส่วนร่วมของสหกรณ์ฯ ในห่วงโซ่อุปทานการผลิตมะม่วงส่งออกที่สามารถปรับปรุงการเคลื่อนย้ายสินค้า หรือมะม่วงที่มีคุณภาพจากเกษตรกรไปยังผู้ส่งออก

และผู้บริโภคภายในประเทศ ในห่วงโซ่อุปทานได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น ผลที่ตามมาคือ ต้นทุนโลจิสติกส์ในห่วงโซ่อุปทานจะลดลงในขณะที่มูลค่าเพิ่มของมะม่วงในห่วงโซ่อุปทานจะเพิ่มมากขึ้น

เริงชัย ต้นสุชาติ และคณะ (2556) ได้ศึกษาสภาวะของการผลิตและการตลาดของธุรกิจปลานิลเชิงการค้าวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่าและปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของห่วงโซ่มูลค่าของปลานิล ในจังหวัดเชียงใหม่และเชียงราย โดยใช้แนวคิดโซ่มูลค่าเป็นหลักในการวิเคราะห์วิธีการศึกษาเน้นการสัมภาษณ์เชิงลึกและจากการสังเกตจากการปฏิบัติจริง และข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง ผลการศึกษาได้นำเสนอแผนภาพการวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่าของปลานิลในจังหวัดเชียงใหม่และเชียงราย และพบว่า เกษตรกรยังขาดการจัดการโซ่มูลค่าปลานิล ปัญหาด้านเงินทุน ปัจจัยการผลิต ปัญหาโรคปลา ปัญหาปลานี้ออก ซึ่งปัญหาเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อ ต้นทุนและผลตอบแทนของการเลี้ยงปลานิล ผลการศึกษา ยัง ได้นำเสนอข้อเสนอแนะสำหรับการเสริมสร้างห่วงโซ่มูลค่าของการเลี้ยงปลานิลในจังหวัดเชียงใหม่และเชียงรายอีกด้วย

กรอบแนวคิด

สรุปจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์รูปแบบการจัดการห่วงโซ่มูลค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ที่กล่าวมาแล้วนั้น สามารถนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้



ภาพที่ 13 กรอบแนวความคิด

บทที่ 3 วิธีการศึกษา

ในการศึกษาเรื่อง รูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ครั้นนี้ ประกอบด้วย สถานที่ดำเนินงานวิจัย ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ระเบียบวิธีดำเนินงานวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีการแบ่งกระบวนการและวิธีวิจัย ออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพทั่วไปและกระบวนการดำเนินงานการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

ขั้นตอนที่ 2 ร่างรูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

สถานที่ดำเนินการวิจัย

สถานที่ดำเนินงานวิจัย ใช้สถานที่ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ในพื้นที่จังหวัดแพร่ จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดลำปาง ในการเก็บข้อมูล

กลุ่มประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาคั้งนี้คือ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มย่อย ได้แก่

1. กลุ่มผู้บริหารงานและวางแผน ได้แก่
 - หัวหน้างานสวนป่าในสังกัดองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน จำนวน 5 คน
 - ผู้ช่วยสวนป่า จำนวน 5 คน
 - พนักงานบัญชีการเงิน จำนวน 5 คน
 - พนักงานบันทึกข้อมูลการผลิตไม้สักท่อน จำนวน 5 คน
2. กลุ่มลูกค้าที่ติดต่อซื้อไม้สักท่อนสวนป่าเป็นประจำ จำนวน 50 ราย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาลักษณะทั่วไปและกระบวนการดำเนินงานของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ตลอดจนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และปัจจัยสู่ความสำเร็จ เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จากแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือแบบสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured Interview of Formal Interview) ในการเก็บข้อมูลเชิงลึก (In-depth Interview) การสนทนาพูดคุย และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) เพื่อศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าในการจัดการห่วงโซ่คุณค่า ออกเป็น 2 ชุด คือ

ชุดที่ 1 สำหรับกลุ่มผู้บริหารงานและวางแผน โดยกำหนดกรอบแนวทางการสัมภาษณ์ที่มีลักษณะหัวข้อแบบปลายเปิดตามประเด็นการศึกษา ประกอบด้วย

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์
2. ข้อมูลสัมภาษณ์ มีเนื้อหาและรายละเอียดประกอบด้วย

2.1 ข้อมูลทั่วไปการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ทั้งลักษณะทางกายภาพ ประวัติความเป็นมา หลักการบริหาร และการดำเนินการผลิตไม้สักท่อน

2.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งสภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วย จุดแข็งและจุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งโอกาสและอุปสรรคที่มีผลต่อการดำเนินการผลิต

2.3 กระบวนการในโซ่คุณค่าและโซ่อุปทานของการดำเนินการผลิตไม้สักท่อน

2.4 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า

3. ข้อเสนอแนะทั่วไปเกี่ยวกับการดำเนินงานและรูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า

ชุดที่ 2 สำหรับกลุ่มลูกค้าที่ติดต่อซื้อไม้สักท่อนสวนป่าเป็นประจำ โดยกำหนดกรอบแนวทางการสัมภาษณ์ที่มีลักษณะหัวข้อแบบปลายเปิดตามประเด็นการศึกษา ประกอบด้วย

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์
2. ข้อมูลสัมภาษณ์ มีเนื้อหาและรายละเอียดประกอบด้วย

2.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบทบาทหรือความเกี่ยวข้องที่มีต่อการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

2.2 สิ่งที่น่าสนใจและไม่พึงพอใจที่ได้รับจากการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า

2.3 หลักเกณฑ์หรือเงื่อนไขในการทำธุรกิจร่วมกัน หรือสนับสนุนการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

2.4 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า

3. ข้อเสนอแนะทั่วไปเกี่ยวกับการดำเนินงานและรูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการร่างรูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้ศึกษารวมกับทฤษฎีแนวคิดที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดในการดำเนินงาน ดังนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา และอุปสรรค กระบวนการในห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า และรูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ที่ได้จากการศึกษาเอกสารและแบบสัมภาษณ์ที่ได้จากผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 2 กลุ่ม มาทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเชื่อมโยงประกอบเข้าด้วยกัน

2. นำข้อมูลจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ใน ข้อ 1 มาสรุปและสร้างเป็นร่างรูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า เพื่อพิจารณาถึงความเชื่อมโยงกันของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าและความต้องการของลูกค้า โดยใช้แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจ (SWOT Analysis) ในการวิเคราะห์สถานภาพภายในและภายนอกที่มีผลต่อการผลิตไม้สักท่อน และใช้แนวคิดห่วงโซ่คุณค่าและห่วงโซ่อุปทาน (Value Supply Chain) ในการวิเคราะห์การเพิ่มคุณค่าในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการผลิตไม้สักท่อนตั้งแต่ต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำและส่งถึงลูกค้า

3. ร่างรูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า กระบวนการจัดการคุณค่าตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำในโซ่อุปทาน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือแบบสัมภาษณ์ทางการ (Structured Interview of Formal Interview) ในการเก็บข้อมูลเชิงลึก (In-depth Interview) มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1. ศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร โดยทำการศึกษาจากเอกสารขั้นต้น และเอกสารชั้นรองเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า เช่น ประวัติความเป็นมา การดำเนินงาน วิธีการดำเนินงานและการพัฒนาด้านต่างๆ ของการผลิตไม้สักท่อน ปัญหา อุปสรรค กระบวนการในห่วงโซ่คุณค่าและห่วงโซ่อุปทานของการดำเนินงานการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า รวมทั้งศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า

2. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารขั้นต้นและชั้นรอง มาสังเคราะห์และออกแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อใช้สัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารและวางแผนของสวนป่า และกลุ่มลูกค้าที่ติดต่อซื้อไม้สักท่อนสวนป่าเป็นประจำ

3. นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำในการปรับปรุงและแก้ไข
4. นำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงแก้ไข
5. นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไข ไปเก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลทั้ง 2 กลุ่ม
6. เมื่อได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แล้ว นำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างเป็นรูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลแยกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ข้อมูลทุติยภูมิ คือ ทำการศึกษาเอกสารงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตไม้สักท่อนจากสวนป่า และเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การสืบค้นงานวิจัยต่างๆ ของประเทศไทยและต่างประเทศ เพื่อนำมาพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล โดยศึกษาข้อมูลจากการรวบรวมสถิติ ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การสัมภาษณ์เชิงสำรวจจากบุคคล หน่วยงานหรือสถาบันอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่ได้ทำการศึกษาวิจัย เพื่อให้เป็นข้อมูลประกอบการออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล
2. ข้อมูลปฐมภูมิ คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือการสัมภาษณ์แบบทางการ โดยกำหนดประเด็นคำถามไว้ล่วงหน้า เป็นประเด็นคำถามจากบริบทซึ่งเกี่ยวข้องกับรายละเอียดต่างๆ ที่ศึกษาการดำเนินงานการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าโดยการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารของสวนป่า และกลุ่มลูกค้าที่มีการซื้อไม้สักท่อนจากสวนป่าเป็นประจำ โดยวิธีการจดบันทึกและการอัดเสียงสัมภาษณ์ รวมทั้งการลงพื้นที่ในการสังเกตเบื้องต้น

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ข้อมูลได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารของสวนป่า และกลุ่มลูกค้าที่มีการซื้อไม้สักท่อนจากสวนป่าเป็นประจำ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ภายหลังจากการจัดเก็บข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ทั้งลักษณะทางกายภาพ ประวัติความเป็นมา หลักการบริหาร และการดำเนินงานการผลิตไม้สักท่อน
2. วิเคราะห์ข้อมูลห่วงโซ่คุณค่า กระบวนการในห่วงโซ่คุณค่าและโซ่อุปทานของการดำเนินการผลิตไม้สักท่อน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทั้งโอกาสมีผลต่อ

การดำเนินการผลิต และปัจจัยสู่ความสำเร็จ จากข้อมูล 2 ส่วน คือกลุ่มผู้ทำงานสวนป่า และกลุ่มลูกค้าที่มาติดต่อซื้อไม้สักท่อนเป็นประจำ จากนั้นนำมาวิเคราะห์ โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาห่วงโซ่คุณค่าและห่วงโซ่อุปทานของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน

ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีผลต่อการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า โดยใช้ทฤษฎี UNIDO

ขั้นตอนที่ 5 สรุปประเด็นการจัดการห่วงโซ่คุณค่าตามลักษณะของต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ในโซ่อุปทาน

ขั้นตอนที่ 6 สรุปปัญหาและอุปสรรคในการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า

ขั้นตอนที่ 7 ร่างรูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่า และแนวทางการพัฒนาการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า

ขั้นตอนที่ 8 ข้อเสนอแนะในการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อนำเสนอรูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอน ตามลำดับดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันในการผลิตไม้สักท่อนขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ตลอดจนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยสู่ความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

ขั้นตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันในการผลิตไม้สักท่อน ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ตลอดจน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยสู่ความสำเร็จ

1. ส่วนที่ 1 การผลิตไม้สักท่อนขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

ตอนที่ 1 ผลการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันในการผลิตไม้สักท่อนตามแนวคิดการจัดการห่วงโซ่คุณค่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

1. ข้อมูลทั่วไปขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน มีสำนักงานกลาง ตั้งอยู่เลขที่ 26 ถนนท่ามะโอ ตำบลเวียงเหนือ อำเภอเมืองจังหวัดลำปาง เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งที่สำคัญคือ ปลูกสร้างสวนป่าในพื้นที่ป่าเศรษฐกิจ เพื่อผลิตไม้สักท่อนเข้าสู่อุตสาหกรรมไม้ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนมีพื้นที่ในการปลูกต้นสักครอบคลุมพื้นที่ 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน ทั้งหมด 369,567.613 ไร่ มีหน่วยงานในสังกัดแบ่งออกเป็น 3 เขต ได้แก่

1. องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตเชียงใหม่ ครอบคลุมพื้นที่ 3 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดแม่ฮ่องสอน และจังหวัดลำพูน มีสวนป่าในสังกัดทั้งสิ้น 23 สวนป่า

2. องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตลำปาง ครอบคลุมพื้นที่ 3 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดลำปาง จังหวัดพะเยา และจังหวัดเชียงราย มีสวนป่าในสังกัดทั้งสิ้น 17 สวนป่า

3. องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตแพร่ ครอบคลุมพื้นที่ 2 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดแพร่ และจังหวัดน่าน มีสวนป่าในสังกัดทั้งสิ้น 18 สวนป่า

2. ขั้นตอนการดำเนินงานการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า

การผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การปลูกสร้างสวนป่าไม้สัก และการทำไม้สักสวนป่า ทั้งสองขั้นตอนจัดเป็นกระบวนการสำคัญให้โซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า โดยเริ่มตั้งแต่ต้นน้ำ คือ การปลูกสร้างสวนป่า และดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งต้นสักเติบโตถึงรอบตัดฟัน จึงเข้าสู่กระบวนการตัดฟันเพื่อนำมาผลิตเป็นไม้สักท่อนในช่วงกลางน้ำ และส่งต่อไปยังลูกค้าเพื่อแปรรูปไม้สักท่อนที่ได้จากสวนป่า เป็นเฟอร์นิเจอร์ ตกแต่งบ้านเรือน หรือไม้แปรรูปเพื่อใช้ในการก่อสร้าง ซึ่งเป็นช่วงปลายน้ำต่อไป แต่ละขั้นตอนของการดำเนินการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนการปลูกสร้างสวนป่าไม้สัก

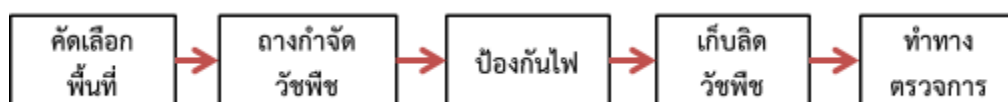
ในการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจ การบริหารจัดการพื้นที่ปลูกเป็นสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงอันดับแรก โดยจัดการให้มีผลผลิต (เนื้อไม้) เป็นไปตามหลักทวนเวียน สำหรับสร้างผลผลิตที่มีความสม่ำเสมอทุกปี และยั่งยืนสืบเนื่องตลอดไป สำหรับขั้นตอนการปลูกสร้างสวนป่าไม้สักแปลงใหม่ และการปรับปรุงพัฒนาสวนป่า (รีปลูกใหม่) ในปีแรก (องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้, 2548) มีขั้นตอนดังต่อไปนี้



ภาพที่ 14 ขั้นตอนการปลูกสร้างสวนป่าของ
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

ที่มา: จากการวิเคราะห์ข้อมูล

1) การเตรียมพื้นที่ แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่



ภาพที่ 15 ขั้นตอนการเตรียมพื้นที่ในการปลูกสร้างสวนป่า

ที่มา: จากการวิเคราะห์ข้อมูล

1.1) การสำรวจคัดเลือกพื้นที่ โดยการสำรวจแบบลาดตระเวนใช้สายตาและข้อมูลพื้นฐานอื่นๆ ประกอบ แล้วจัดทำแผนที่สำรวจหาข้อมูลพื้นฐานต่างๆ นำมากำหนดแบบแผนการดำเนินงานต่อไป ข้อมูลพื้นฐานต่างๆ ที่ต้องสำรวจ ได้แก่ สถานที่ตั้งแปลงปลูกสร้างสวนป่า ขอบเขตและพื้นที่ ลักษณะภูมิประเทศ ภูมิอากาศ ชนิดดินและหิน ชนิดของป่า การคมนาคม ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปลูกสร้างสวนป่า และภาพถ่ายแปลงอื่นๆ

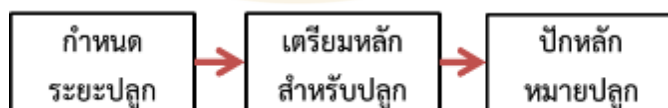
1.2) การถางและกำจัดวัชพืชเตรียมพื้นที่ โดยการถางและกำจัดวัชพืชบริเวณพื้นที่ที่ให้ผลผลิต (เนื้อไม้สัก) จำเป็นต้องตัดล้มไม้ ถางป่า กำจัดวัชพืช พรรณไม้ทุกชนิดยกเว้นพรรณไม้ที่กำหนดไว้เพื่อการอนุรักษ์ ซึ่งกำหนดไว้แล้วอย่างน้อย 5% นอกจากนี้การกำจัดวัชพืชที่มีขนาดใหญ่ ไม่ควรล้มไม้ให้เหลือตอสูง เพราะจะกีดขวางการปฏิบัติงานขั้นตอนอื่นๆ เช่น การกำจัดวัชพืชเมื่อปลูกต้นสักแล้ว

1.3) การป้องกันไฟ โดยการจัดเวรยามเฝ้าระวัง แจ้งเหตุ และชุดปฏิบัติการระวางดับไฟ ตลอดจนการดำเนินการอื่นๆ เพื่อป้องกันมิให้ไฟไหม้ซอกเศษวัชพืชและต้นสักที่ล้มในการถางป่า เพื่อเตรียมพื้นที่ปลูกสร้างสวนป่า ควรเก็บริบกกำจัดสิ่งกีดขวาง หากเกิดไฟไหม้ก่อนกำหนดจะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความยากลำบาก และเป็นการเพิ่มต้นทุนในการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าให้สูงขึ้น

1.4) การเก็บริบกกำจัดสิ่งกีดขวาง เพื่อให้สามารถเข้าดำเนินการในพื้นที่ปลูกสร้างสวนป่ามีความสะดวกยิ่งขึ้น

1.5) การทำทางตรวจการ ถนนหนทางเป็นสิ่งสำคัญในการคมนาคม เพราะจะช่วยให้การอำนวยความสะดวกในการจัดการสวนป่า ใช้ในการเดินทางเข้าไปปลูกสร้างสวนป่าไม้สัก เป็นเส้นทางลำเลียงไม้สักท่อนสวนป่าที่ได้ทำการตัดทอนในแปลงสวนป่า ออกมาสู่หมอนไม้ด้านนอก เพื่อรอจำหน่ายให้กับลูกค้าต่อไป

2) การเตรียมพื้นที่ปลูก แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนย่อย ได้แก่



ภาพที่ 16 ขั้นตอนการเตรียมพื้นที่ปลูก

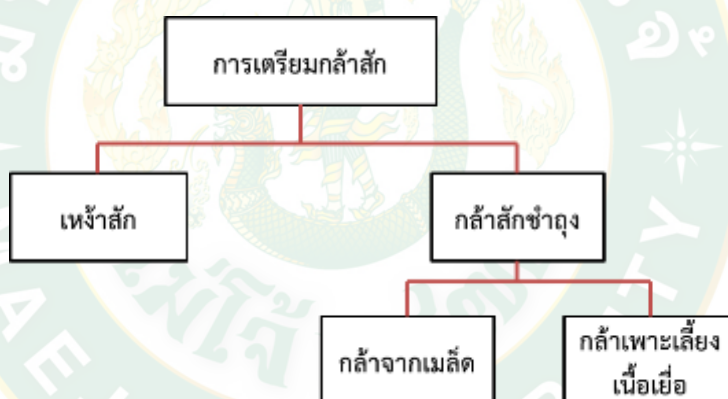
ที่มา: จากการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1) ระยะปลูก (Spacing) เมื่อทำการแผ้วถางเพื่อเตรียมพื้นที่เสร็จเรียบร้อยแล้ว ต้องมีการวางแผนปลูก โดยกำหนดระยะปลูกและปักหลัก โดยระยะปลูกที่เหมาะสมสำหรับไม้สักนั้น อยู่ในระยะ 4x4 เมตร เพราะต้นไม้แต่ละต้นจะมีพื้นที่สำหรับการเจริญเติบโตได้เท่ากัน และง่ายต่อการเข้ามาปลูกซ่อมแซม ในกรณีที่มีต้นไม้ตายในพื้นที่

2.2) การเตรียมหลัก (Stake) ขนาดของหลักและวัสดุที่ใช้ ควรเป็นไม้ไผ่หรือไม้อื่นๆที่เหมาะสม ขนาด 1x2 ซม. ยาวประมาณ 1 เมตร เพื่อสะดวกต่อการปักหลัก

2.3) การปักหลักหมายปลูก (Staking) เมื่อได้ระยะปลูกเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ทำการวางแผนให้ได้ระยะ 4x4 เมตร เพื่อให้รู้ตำแหน่งของต้นสักที่จะทำการปลูกในพื้นที่ โดยคำนึงถึงทิศทางในการรับแสงของพื้นที่และควรปักหลักให้ตรงแถวและเป็นแนวเดียวกัน เพื่อให้ง่ายต่อการจัดการพื้นที่ในการทำไม้สักออกจากสวนป่าเมื่อถึงรอบตัดฟัน และควรปักหลักให้ตรงและเป็นแนว

3) การเตรียมกล้าไม้ ในการปลูกสร้างสวนป่าไม้สักขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน กล้าไม้สักที่นิยมนำไปปลูกมี 2 ประเภท คือ



ภาพที่ 17 การเตรียมกล้าไม้ในการปลูกสร้างสวนป่า

ที่มา: จากการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1) เหง้าสัก คือ ส่วนรากแก้วของต้นกล้าสัก โดยการเตรียมจากการเพาะเมล็ดในแปลงเพาะ ให้มีอายุประมาณ 1 ปี แล้วถอนต้นกล้ามาตัดแต่งเหง้า ด้วยการใช้มีดตัดเอาส่วนของลำต้นเหนือคอรากออก เหลือตาติดอยู่ ประมาณ 2-3 คู่ หรือตัดเหนือรากประมาณ 3-5 ซม. ส่วนรากฝอยทำการลิดออกให้หมด เหลือส่วนของรากแก้วประมาณ 15-20 ซม. ก็จะได้เหง้าที่พร้อมนำไปปลูก หากยังไม่ถึงฤดูกาลปลูก ให้นำไปเก็บรักษาไว้ในโรงเก็บเหง้าแล้วนำออกไปปลูกในฤดูถัดไป

3.2) กล้าสักชำถุง จะอาศัยการเพาะเมล็ดในถุง หรือเพาะจากแปลงเพาะแล้ว ย้ายลงถุง หรือตัดปักชำจากการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อแล้วย้ายลงถุง

4) การปลูกและการปลูกซ่อม แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือการปลูก และการปลูกซ่อม



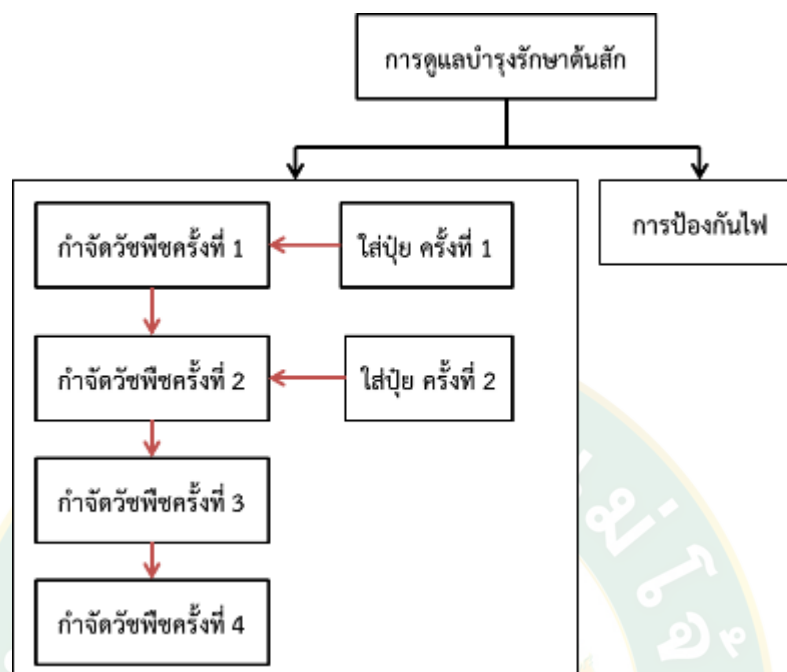
ภาพที่ 18 การปลูกและการปลูกซ่อมต้นสักในการปลูกสร้างสวนป่า

ที่มา: จากการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1) การปลูก แบ่งออกเป็นด้วยเหง้า โดยการใช้ชะแลงกระแทกตรงๆ ลงไปในดินให้ลึกเท่ากับความยาวของเหง้าหรือลึกกว่าเล็กน้อย หย่อนเหง้าลงรูให้มิดดิน แล้วใช้ชะแลงกระแทกดินอัดรอบข้างให้ดินแน่นกระชับกับเหง้าไม่ให้มีช่องว่าง เพราะหากฝนตกแล้วมีน้ำขังจะทำให้เหง้าเน่าและไม่เจริญเติบโตได้ การปลูกด้วยเหง้านั้นปลูกง่ายและสะดวกในการขนส่งไปยังแปลงปลูก ไม่จำเป็นต้องระมัดระวังการกระทบการเหือนของต้นกล้า ส่วนการปลูกด้วยกล้าชำถุง กล้าที่นำมาปลูกไม่ควรสูงต่ำกว่า 30 ซม. ขุดหลุมให้มีความกว้าง ความยาว และความลึก ขนาด 30 -50 ซม. ร่องกันหลุมด้วยดินบนปุ๋ยคอก ใช้มีดกรีดถุงระวังไม่ให้ดินในถุงแตก แล้ววางลงบนดินให้ผิวติด้านบนของกล้าต่ำกว่าระดับดินปากหลุมประมาณ 1 นิ้ว ใช้มือกลบดินและกดดินบริเวณรอบต้นให้แน่น

4.2) การปลูกซ่อม เป็นการปลูกซ่อมต้นที่ตายหลักจากการปลูกครั้งแรก ควรดำเนินการก่อนถึงกลางฤดูฝน และควรปลูกซ่อมให้เสร็จภายในปีแรก เพื่อให้ต้นสักมีความเจริญเติบโตได้ทันกัน โดยเลือกวิธีการปลูกตามความเหมาะสม

5) การดูแลบำรุงรักษา แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่



ภาพที่ 19 ขั้นตอนการดูแลบำรุงรักษาต้นสัก

ที่มา: จากการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1) การกำจัดวัชพืช (Wedding) ขึ้นอยู่กับการเตรียมพื้นที่ สภาพของพื้นที่ และชนิดพันธุ์ไม้ที่ปลูกเป็นสำคัญ โดยองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ได้กำหนดให้มีการกำจัดวัชพืช จำนวน 4 ครั้ง โดยครั้งที่ 1 ดำเนินการหลังจากปลูกไปแล้ว 1 เดือน ครั้งที่ 2 ดำเนินการหลังจากปลูกซ่อมและใส่ปุ๋ยไปแล้ว 1 เดือน ครั้งที่ 3 ควรดำเนินการพร้อมกับการใส่ปุ๋ยครั้งที่ 2 และครั้งที่ 4 ดำเนินการในช่วงฤดูแล้ง ประมาณเดือน พฤศจิกายน - ธันวาคม

5.2) การใส่ปุ๋ย ได้กำหนดไว้ 2 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 ใส่เพื่อเร่งการเจริญเติบโตให้ต้นสักโตพ้นจากวัชพืชโดยเร็ว และการใส่ปุ๋ยครั้งที่ 2 ดำเนินการหลังจากกำจัดวัชพืชครั้งที่ 2 แล้ว และอยู่ในช่วงฤดูกาลเจริญเติบโต

5.3) การป้องกันไฟ ไฟป่าในฤดูแล้งอาจทำความเสียหายในสวนป่าไม้สักได้ และยังเป็น การเพิ่มต้นทุนในการผลิตไม้สักก่อนสวนป่า การป้องกันไฟประกอบด้วย 4 วิธีคือ การทำแนวกันไฟ การแผ้วระวางและป้องกันไฟ การลดปริมาณเชื้อเพลิง และการประชาสัมพันธ์

6) การตรวจสอบประเมินผล แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนย่อย ได้แก่

6.1) การสำรวจจริงวัดพื้นที่ เพื่อให้ทราบจำนวนเนื้อที่ที่แน่นอนสำหรับการวางแผนการผลิตไม้สักก่อนสวนป่าในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

6.2) การแสดงเขตพื้นที่ เมื่อทำการสำรวจจริงวัดพื้นที่เรียบร้อยแล้ว ต้องแสดงแนวเขตหรือขอบเขตพื้นที่ในการปลูกสร้างสวนป่าให้ชัดเจน

6.3) การสำรวจความเจริญเติบโตและนับเปอร์เซ็นต์รอดตาย เพื่อเป็นข้อมูลบริหารจัดการในการผลิตไม้สักก่อนสวนป่า

6.4) การรายงานผล เนื่องจากองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนเป็นหน่วยงานของรัฐ ที่มีระยะเวลายาวนานในการผลิตวัตถุดิบ (ต้นสัก) เพื่อให้ได้ผลผลิตคือ ไม้สักก่อนในอนาคต จึงจำเป็นต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานและการเจริญเติบโตของต้นสักอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานการผลิตไม้สักก่อนสวนป่า

ในส่วนของการบำรุงดูแลรักษาต้นสัก อายุ 2-3 ปี จะดำเนินการ กำจัดวัชพืช 3 ครั้ง ใส่ปุ๋ย 2 ครั้ง การปลูกซ่อม การป้องกันไฟ และการซ่อมแซมทางตรวจการ (ถนนที่ใช้ในการคมนาคมภายในพื้นที่สวนป่า) ในต้นสักอายุ 4-6 ปี ดำเนินการกำจัดวัชพืช 2 ครั้ง ใส่ปุ๋ย 1 ครั้ง หลักจากที่มีการกำจัดวัชพืชครั้งที่ 1 การป้องกันไฟ และการซ่อมแซมทางตรวจการ

หลักจากที่ต้นสักมีอายุ 7 ปี ขึ้นไป สวนป่าจะมีการดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. การทำความสะอาดสวน (Cleaning) คือการกำจัดต้นไม้อื่นที่ขึ้นมาบดบังต้นสักหรือเถาวัลย์ที่มารัดทำให้ต้นสักไม่เจริญเติบโตและรูปทรงเสียหาย

2. การลิดตกแต่งกิ่ง (Prunning) เป็นการตัดตกแต่งกิ่งที่อยู่ช่วงกลางของลำต้น เพื่อปรับปรุงคุณภาพของลำต้นส่วนที่จะเป็นท่อนซุงให้เปลาตรง

3. การป้องกันไฟ มีการป้องกันไฟโดยการทำแนวกันไฟ และกำจัดวัชพืชก่อนจะเข้าสู่ฤดูแล้ง พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนที่อยู่รอบสวนป่าในการเฝ้าระวัง

4. การซ่อมแซมทางตรวจการ เช่นเดียวกับการซ่อมแซมในปี ที่ 2 – 6

5. การป้องกันการลักลอบตัดไม้และการบุกรุกพื้นที่



ภาพที่ 20 ขั้นตอนการปลูกสร้างสวนป่าไม้สักเพื่อผลิตเป็นไม้สักท่อน



ภาพที่ 21 แสดงรอบการตัดฟันไม้สักเพื่อผลิตไม้สักท่อนสวนป่า
ระยะยาว 30 ปี

ที่มา: องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน (2559)

จากภาพที่ 21 แสดงให้เห็นถึงรอบการตัดฟันไม้สักเพื่อผลิตเป็นไม้สักท่อนสวนป่า เพื่อเป็นวัตถุดิบขั้นต่อไปในกระบวนการแปรรูปไม้ในอุตสาหกรรมไม้ต่างๆ โดยเริ่มจากการปลูกสร้างสวนป่าในขั้นตอนของการนำเข้าวัตถุดิบขั้นต้น ได้แก่ กล้าสัก ทำการปลูกและบำรุงดูแลรักษาตามหลักวิชาการ

เมื่อมีการเจริญเติบโตจนมีขนาดที่เป็นสินค้าได้ จะมีการเลือกตัดต้นสักที่มีลักษณะที่ไม่ดีออกจากพื้นที่จำหน่ายเป็นไม้สักท่อน เพื่อให้ได้ต้นสักที่มีลักษณะดี ลำต้นเปลาตรง กิ่งก้านน้อย ได้เจริญเติบโตต่อไป โดยมีหลักการในการเลือกตัดไม้สักเพื่อผลิตเป็นไม้สักท่อนตามรอบการตัดฟัน คือ หลังจากการทำปลูกกล้าสักไปแล้ว ต้นสักจะมีการพัฒนาในตัวเองโดยจะเติบโตอย่างรวดเร็วทั้งด้านความสูงและเส้นผ่านศูนย์กลาง แต่การเจริญเติบโตของต้นไม้แต่ละต้นจะมีการเจริญเติบโตที่แตกต่างกันออกไปตามความแข็งแรงในการแก่งแย่งแสงและแร่ธาตุในดิน โดยจะมีการแข่งขันกันในการเจริญเติบโตทั้งทางเรือนยอดและทางราก ดังนั้น ต้นที่เจริญเติบโตได้ดีกว่ามักจะมีเรือนยอดที่ปกคลุมต้นที่อ่อนแอกว่า แต่ในขณะเดียวกันการพิจารณาถึงคุณภาพของต้นสักเพื่อผลิตเป็นไม้สักท่อนสวนป่าที่ได้คุณภาพนั้น จะต้องพิจารณาถึง คุณภาพของลำต้นและคุณภาพของเรือนยอดไปพร้อมกัน จากการแข่งขันทางเรือนยอดและเรือนรากของหมู่ไม้สวนป่า หากปล่อยให้มีการเจริญเติบโตตามธรรมชาติแล้ว เมื่อถึงระยะตัดฟันเพื่อทำเป็นไม้สักท่อนอาจเหลือต้นที่แข็งแรงกว่าต้นอื่นไม่มากนัก จึงต้องมีการจัดการโดยการตัดฟันไม้บางส่วนในระยะเวลาหนึ่งเพื่อจำหน่ายเป็นไม้สักท่อนก่อน เรียกว่า “การตัดสางขยายระยะ” (Thinning)

การตัดสางขยายระยะต้นสัก มีด้วยกันหลายวิธีการ แต่องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน เลือกรูปแบบการตัดสางขยายระยะแบบการเลือกตัด (Selection Thinning) โดยจะทำการตัดไม้ต้นเด่นและต้นรองออกจากพื้นที่ก่อน เพื่อส่งเสริมการเจริญเติบโตของต้นไม้พวกที่ถูกเบียดบังและต้นปานกลาง จากการตัดต้นที่มีขนาดใหญ่ออกก่อน สามารถนำไปใช้ประโยชน์และผลิตเป็นไม้สักท่อนสวนป่าจำหน่ายได้ในราคาที่สูง เป็นการลดต้นทุนในการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า และยังเป็นส่งเสริมให้ไม้ที่เหลือเจริญเติบโตและมีลักษณะดีขึ้นเมื่อถึงรอบตัดฟัน โดยรอบตัดฟันไม้สักเพื่อผลิตเป็นไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน แบ่งออกเป็น 3 รอบการตัดฟัน ดังนี้

ตารางที่ 7 แสดงการตัดสางขยายระยะของไม้สักสวนป่า องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

การตัดสางขยายระยะครั้งที่	อายุ (ปี)	ใช้ระบบตัดฟัน	คงเหลือต้นไม้จำนวน (ต้น/ไร่)
1. First Thinning	10-15	Selection Thinning	70
2. Second Thinning	22-25	Selection Thinning	50
3. Third Thinning	30	Selection Thinning	10

ที่มา: องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (2548)

2. ขั้นตอนการทำไม้สักสวนป่า

การทำไม้สักออกจากสวนป่า องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนได้กำหนดกรอบตัดฟันของการปลูกสร้างสวนป่าไม้เศรษฐกิจเมื่ออายุ 30 ปี โดยพิจารณาถึงขนาดของไม้สัก คุณภาพของผลผลิต หรือวัตถุดิบ (ไม้สักท่อน) และผลตอบแทนทางเศรษฐกิจตามระยะเวลาการนำไปใช้ประโยชน์ โดยการทำไม้ (logging) รวมทั้งการตัดสายขยายระยะ (Thinning) ต้องทำการวางแผนการทำไม้ออกจากสวนป่าระยะยาว ระบบ 30 ปี ตามจำนวนแปลงหรือตามรอบตัดฟัน (Rotation) ที่กำหนด เพื่อให้ได้ผลผลิตไม้สักท่อนอย่างสม่ำเสมอเท่ากันทุกปี โดยแผนการทำไม้ 30 ปี ต้องมีการปรับปรุงพัฒนาข้อมูลอย่างน้อย ทุกๆ 5 ปี เพื่อความถูกต้องแม่นยำของข้อมูล และในการทำไม้สักสวนป่า เพื่อผลิตเป็นไม้สักท่อน มีขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้



ภาพที่ 22 ขั้นตอนการทำไม้สักท่อนสวนป่า

ที่มา: องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (2548)

1) เริ่มเข้าทำการสำรวจและหมายสีต้นสักที่จะโค่นล้มในแปลงปีต่างๆ โดยการเข้าไปนับต้นสักในแปลงทุกต้นว่ามีทั้งหมดกี่ต้น และจะโค่นล้มจำนวนกี่ต้น ตามแผนการทำไม้สักของแต่ละสวนป่า โดยคัดเลือกไม้สักที่มีความโตตั้งแต่ 30 ซม. ขึ้นไป



ภาพที่ 23 การหมายวัดต้นไม้ที่ต้องการจะตัด

2) จัดเตรียมอุปกรณ์ด้านความปลอดภัยที่จำเป็นในการทำไม้ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน ไม่เป็นอันตรายกับคนทำงาน เช่น เลื่อยโซ่ยนต์ หมวกนิรภัย รองเท้า แวนตา และที่อุดหู เป็นต้น

3) เข้าดำเนินการล้มไม้ โดยล้มตามสีที่หมายต้นสักไว้ ใช้เลื่อยยนต์บักหน้าและลัดหลังต้นสักเพื่อบังคับทิศทางล้มหรือใช้ไม้ค้ำยันช่วยอีกทางหนึ่ง ตัดให้ต่อต่ำประมาณ 10 ซม. เพื่อให้ต้นสักแตกหน่อขึ้นมาใหม่



ภาพที่ 24 การล้มไม้โดยใช้เลื่อยยนต์

4) เมื่อลัมเสร็จแล้วให้ทำการลิดกิ่ง ตัดปลายต้นสัก เพื่อให้ข้างหรือรถแทรกเตอร์ลากออกมาริมทางตรวจการได้สะดวก หลังจากนั้นให้ตีตรา อ.อ.ป. ประทับต้นสักทุกต้น โดยใช้ค้อน อ.อ.ป.ตีที่หัวและท้ายของต้นสัก เพื่อป้องกันการทำผิดกฎหมายตามพระราชบัญญัติป่าไม้ 2484 พระราชบัญญัติป่าสงวนแห่งชาติ 2507 และพระราชบัญญัติสวนป่า 2535 ของสวนป่า



ภาพที่ 25 คว้นเปลือกตรงกลางท่อนเพื่อวัดความโตจัดทำบัญชี ช.ลาก



ภาพที่ 26 ตีเบอร์คัดเลือกเดิม

- (1) เลขเบอร์ซ้กลาก
- (2) และปีย่อ
- (3) ไว้ที่หน้าเฉียงของแต่ละท่อน

5) หลังจากนั้นรถแทรกเตอร์จะลากไม้สัก ออกมารวมกองเพื่อให้รถยนต์จอบหนึ่งหรือรถเครน ลากเข้ามารวมที่หมอนไม้ของสวนป่า เพื่อรอการหมายวัดตัดทอนให้ได้ขนาดตามที่ลูกค้าต้องการและจัดกองรอจำหน่าย



ภาพที่ 27 การชักลากไม้ด้วยรถแทรกเตอร์ล้อยาง



ภาพที่ 28 การชักลากไม้ที่มีความยาวมาก ด้วยรถจอบหนึ่งหรือรถสาลี

6) ขั้นตอนการหมายวัดตัดทอน

6.1) ใช้เลื่อยยนต์ตัดตำหนิออกก่อน เช่น กิ่ง ตา พูพอน หรือโพรง หลังจากนั้นให้ใช้เทปยาวลากตั้งแต่โคนต้นไปจนถึงปลายต้นสัก วัดต้นสักว่ามีความยาวกี่เมตร สมมุติว่า ไม้มีความยาวทั้งหมด 10 เมตร มีลักษณะเปลาตรง เวลาตัดขายความยาวจะไม่เกิน 7.20 เมตร ไม้สักท่อนนี้ถ้าตัด 7.20 เมตร จะเหลือส่วนปลาย 2.80 เมตร ซึ่งความยาวไม่เป็นที่ต้องการของผู้ซื้อ ดังนั้น ต้องตัดไม้แบ่งออกเป็น 2 ท่อน ตัวอย่างคือ ท่อนที่ 1 ยาว 6.00 เมตร ท่อนที่ 2 ยาว 4.00 เมตร (หากไม่มีความชำนาญให้สอบถามพนักงานที่คุมงาน) เสร็จแล้วใช้ชอล์คสี หรือชอล์คน้ำมัน เขียนความยาวของไม้ที่หน้าตัดไม้ไว้ด้วย



ภาพที่ 29 การหมายวัดตัดทอน

6.2) เมื่อหมายวัดตัดความยาวของไม้เสร็จแล้ว ให้ใช้เทปยาวลากไปจนสุดของไม้ท่อนนั้น แล้ววัดความยาวที่กึ่งกลางของแต่ละท่อน ใช้ซอล์คสี หรือซอล์คน้ำมัน ชีตที่กึ่งกลางของท่อนไม้ แล้วใช้เทปวัดโตวัดที่กึ่งกลางของต้น ว่ามีความโตกี่เซนติเมตร หลังจากนั้นใช้ตารางลดเปลือกอ่านค่าความโต แล้วใช้ซอล์คสี หรือซอล์คน้ำมัน เขียนตัวเลขลงที่หน้าตัดของไม้ต่อจากที่เขียนความยาวหน้าไม้



ภาพที่ 30 ใส่หมายเลขไม้สักท่อนที่ทำการตัดทอนแล้ว

6.3) ขั้นตอนการตีเลขเรียง ถ้ามีการทำไม้ออกจากป่า นับตั้งแต่วันที่ 1 มกราคมของปีนั้นๆ ให้ตีเลขเป็นปี พ.ศ.ของปีนั้นก่อน แล้วค่อยตีเลขเรียงประจำท่อน เริ่มตั้งแต่เลข 1 เป็นต้นไป ตัวอย่างเช่น ตีเลขเรียงหน้าไม้ในเดือนมกราคม ปี พ.ศ.2560 ให้เริ่มตีเลขเรียงไม้ท่อนที่ 1 เป็นปี 2560 และตามด้วยเลข 1 หลังจากนั้นก็ใช้เลข 2 นับต่อกันไปจนกว่าจะหมดเดือนธันวาคม 2560 (กรณีถ้าการทำไม้ในป่าของปี 2559 ยังไม่เสร็จเลขเรียงต้องนับ 1 ใหม่แล้วเปลี่ยนปี พ.ศ. เป็นปี 2560

6.4) ขั้นตอนการจัดทำบัญชีไม้ให้เริ่มจดเลขเรียงตั้งแต่ท่อนที่ 1 แล้วใส่ขนาดความยาวในช่องที่ 1 เสร็จแล้วมาใส่ที่ช่องที่ 2 เป็นช่องความโต ต่อกันไปแบบนี้เรื่อยๆ หลังจากนั้นก็นำสมุดมาให้กับผู้ช่วยหรือพนักงานเพื่อนำข้อมูลที่จดได้ไปเข้าคอมพิวเตอร์เพื่อทำสต็อกไม้ขายในแต่ละเดือน

6.5) ขั้นตอนการจัดกองเพื่อเตรียมขาย ส่วนใหญ่ต้องทำการกองจัดไม้ ตามกลุ่มของขนาดความโต เช่น โตตั้งแต่ 30-59, 60-69, 60-79 แล้วถ้ามีไม้โตกว่า 79 เซนติเมตรขึ้นไปก็ให้จัดกลุ่มแบบนี้ ต่อไป, ส่วนปลายไม้ และหัวไม้ สามารถนำความโตมาจัดกลุ่มเหมือนไม้ท่อนได้ และหรือจัดกลุ่มแบบละขนาดความโตกันก็ได้ หลังจากนั้นก็ใช้รถแทรกเตอร์หรือรถกับไม้ดึงไม้ออกจากกองรวม แล้วจัดรวมกองตามบัญชีจัดกองไม้ที่ได้กำหนดจำนวนท่อน, เลขเรียง, ความโต, ความยาว และปริมาตรรวม ไม้สำเร็จแล้ว ทำเช่นนี้จนกว่าจะจัดกองแล้วเสร็จ



ภาพที่ 31 การจัดกองไม้ให้สวยงามเพื่อเตรียมจำหน่าย

6.6) การขนส่งไม้ให้ลูกค้า ในกรณีที่ลูกค้าไม่มีรถมาลากขนเอง



ภาพที่ 32 การลากขน ส่งสินค้าไม้สักท่อนให้ลูกค้าที่มาซื้อไม้

3. โซ่อุปทานการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า

จากการศึกษาข้อมูลสภาพทั่วไป รวมไปถึงขั้นตอนการปลูกสร้างสวนป่าและการทำไม้เพื่อผลิตเป็นไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ตามองค์ประกอบหลักของการจัดการโซ่อุปทาน โดยทั่วไปขอบเขตของโซ่อุปทานหนึ่งๆ จะประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ในส่วนของโซ่อุปทานการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าก็สามารถแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบหลัก คือ

1. เครือข่ายของผู้จัดหาวัตถุดิบ (Supplier Network) ประกอบด้วยกลุ่มผู้จัดหาวัตถุดิบทั้งภายในและภายนอกองค์กร กิจกรรมหลักของเครือข่ายผู้จัดหาวัตถุดิบ คือ การส่งวัตถุดิบและชิ้นส่วนเข้าสู่กระบวนการผลิต ซึ่งเรียกว่า Physical Supply หรือ Inbound Logistics ในส่วนของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่านั้น เครือข่ายของผู้จัดหาวัตถุดิบ จะหมายถึง หน่วยงานสนับสนุนจากส่วนกลางที่ทำหน้าที่ในการจัดหาไม้ โรงเพาะชำกล้าไม้ และเครื่องจักรอุปกรณ์ต่างๆ ในการปลูกสร้างสวนป่าไม้สัก ที่ทำหน้าที่ในการดูแลกล้าสัก และต้นสักเพื่อนำเข้าสู่กระบวนการผลิตไม้สักท่อนในขั้นตอนต่อไป โดยเครือข่ายของผู้จัดหาวัตถุดิบก็เปรียบเสมือนส่วนต้นน้ำของโซ่อุปทาน ที่ต้องการมีการวางแผนการจัดซื้อจัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตกล้าไม้และการปลูกสร้างสวนป่าไม้สัก โดยความรับผิดชอบของเครือข่ายผู้จัดหาวัตถุดิบนี้ จะเป็นภายในหน่วยงานสนับสนุนที่ทำหน้าที่ประสานงานทั้งหน่วยงานภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เพื่อทำการจัดซื้อ การจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการจัดซื้อและควบคุมปริมาณวัตถุดิบ รวมไปถึงการวางแผนงานให้ครอบคลุมในการจัดหาวัตถุดิบเพื่อป้อนเข้าสู่กระบวนการผลิตอีกด้วย

2. หน่วยการผลิต (Manufacturing Unit or Operating Unit) เป็นกระบวนการในการผลิตที่เปลี่ยนวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนให้เป็นสินค้าสำเร็จรูปหรือบริการ ในส่วนของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่านั้น เป็นการเปลี่ยนต้นสักให้กลายเป็นไม้สักท่อนพร้อมจำหน่ายให้กับลูกค้าเพื่อเข้าสู่กระบวนการแปรรูปในส่วนของปลายน้ำต่อไป ซึ่งจะทำการผลิตไม้สักท่อนให้มีขนาดความโตและความยาวตามความต้องการของตลาด ซึ่งกระบวนการนี้เป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานสนับสนุนและสวนป่า ในการประสานงานและร่วมกันวางแผน จัดตารางการผลิตและปฏิบัติการสนับสนุนการดำเนินการผลิต ตั้งแต่การนำเครื่องจักรอุปกรณ์ต่างๆ เข้าสู่พื้นที่ผลิต การดำเนินการผลิตล้มไม้ออกจากสวนป่า และชักลากมายังหมอนไม้ เพื่อทำการหมายวัดตัดท่อนให้ได้ขนาดตามความต้องการ การจัดกองไม้เพื่อเตรียมจำหน่าย โดยภารกิจหลักในการผลิตส่วนใหญ่จะเป็นหน้าที่รับผิดชอบของสวนป่าในสังกัดองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ในการผลิตไม้สักท่อนให้ออกมาเป็นสินค้าไม้สักท่อนพร้อมจำหน่าย โดยมีองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตช่วยเหลือแต่ละส่วนงานในการผลิตในด้าน การวางแผนและควบคุมกระบวนการ การจัดระบบคลังสินค้า การวางแผนการผลิตรวม การวางแผนกำลังผลิตและการบริหารการผลิตแบบทันเวลาพอดี

3. เครือข่ายลูกค้า (Customer Network) เป็นกลุ่มของผู้ที่อยู่ในช่องทางการจำหน่ายสินค้า นับตั้งแต่หน้าหน้า ตัวแทนจำหน่าย ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก ที่รับสินค้าจากผู้ผลิตไปขายต่อ ตลาดจนผู้ใช้รายสุดท้ายที่ซื้อสินค้าไปใช้ โดยเครือข่ายของลูกค้าจะเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายกระจายสินค้า (Outbound Logistic) แต่ในส่วนของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่านั้น เครือข่ายของลูกค้า จะเป็นกลุ่มลูกค้าที่มาทำการติดต่อซื้อไม้สักท่อนสวนป่าเป็นประจำ เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการแปรรูปเป็นเฟอร์นิเจอร์ หรือไม้แปรรูปเพื่อจำหน่ายแก่ผู้บริโภคลำดับสุดท้ายต่อไป ดังนั้นหน้าที่ของฝ่ายกระจายสินค้า ซึ่งคือสวนป่าในส่วนที่ดำเนินการเกี่ยวกับกับการจำหน่ายไม้สักท่อน จึงมีหน้าที่หลักในการจัดการสินค้าไม้สักท่อนแปรรูปให้ถึงมือลูกค้าตามที่ลูกค้าคาดหวังเอาไว้ การเก็บรักษาสินค้าไม้สักท่อนไว้ในหมอนไม้ การขนส่ง การให้ข้อมูลข่าวสาร และการบริการลูกค้า โดยรักษาระดับต้นทุนการจัดกิจกรรมเหล่านี้ไว้ให้อยู่ในระดับต่ำที่สุด

การประสานงานขององค์ประกอบหลักทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ จะยังไม่สมบูรณ์หากไม่มีส่วนงานใดทำหน้าที่รับผิดชอบในการประสานงานและเป็นศูนย์กลางของการจัดการโซ่อุปทาน ซึ่งการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน จะมีหน่วยงานกลางที่ช่วยประสานงานและวางแผนการดำเนินงานต่างๆ ของหน่วยผลิตทุกหน่วยให้มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ได้แก่ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตต่างๆ ซึ่งมีหน่วยงานในกำกับแยกย่อย ได้แก่ งานต่างๆ และสวนป่า ซึ่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตนี้ จะทำหน้าที่ช่วยรวบรวมและประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตั้งแต่เครือข่ายของผู้จัดหา หน่วยการผลิต และเครือข่ายลูกค้า ไว้ด้วยกัน จึงทำให้ง่ายต่อการประสานงานได้อย่างสอดคล้องกัน และดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตลอดทั้งโซ่อุปทานของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

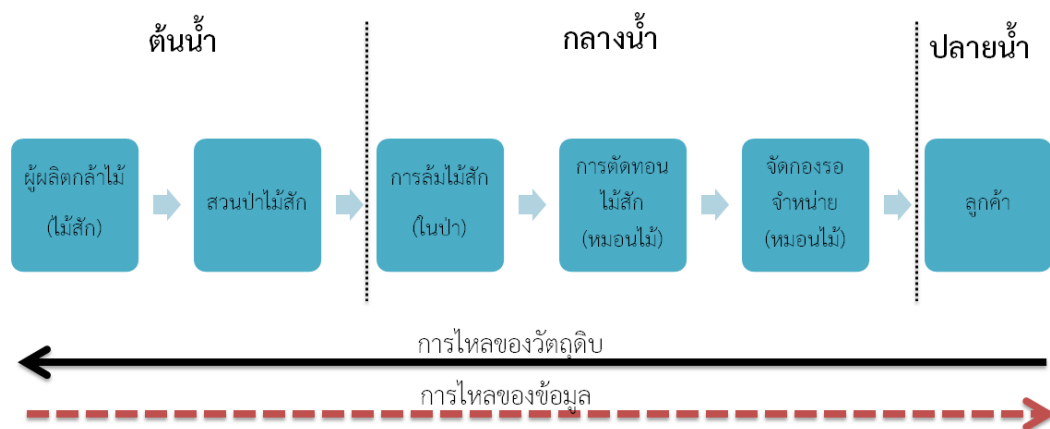
จากองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบของโซ่อุปทาน แสดงให้เห็นว่าโซ่อุปทานของไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน เป็นความสัมพันธ์แบบลำดับต่อไป หรือความสัมพันธ์แบบแนวนอน มีการประสานงานและโครงสร้างของโซ่อุปทานแบบง่าย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างสอดคล้องกันในทุกองค์ประกอบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูงสุด โดยสรุปได้ดังนี้

1. หน่วยงานภายในสังกัดองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน พยายามช่วยกันลดปริมาณสินค้าคงคลังและกำหนดแนวทางการบริหารสินค้าคงคลัง
2. หน่วยงานภายในสังกัดองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ร่วมกันวิเคราะห์ต้นทุนรวมของหน่วยงานทั้งในด้านการจัดการวัตถุดิบ การผลิต และการกระจายสินค้าไปยังลูกค้า เพื่อให้ต้นทุนมีความเหมาะสมและอยู่ในระดับต่ำที่สุด
3. หน่วยงานภายในสังกัดองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน มีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลต่างๆ ทั้งในกระบวนการวางแผนและการติดตามผล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและ

แม่นยำในการดำเนินการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า รวมทั้งมีการประสานงานหลากหลายช่องทางระดับที่เกี่ยวข้องกันในองค์กร และระดับของแนวที่สัมพันธ์กัน จึงทำให้เกิดการประสานงานกันตลอดเวลา การวางแผนงานของส่วนงานต่างๆ หน่วยงานมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน

4. หน่วยงานในสังกัดองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน มีศูนย์กลางการกระจายข้อมูลและการจัดการที่จะกำหนดทิศทางการติดต่อกัน ก่อให้เกิดการไหลของข้อมูลและสินค้าคงคลัง รวมไปถึงมีการตอบรับที่รวดเร็วระหว่างองค์กรอีกด้วย

กระบวนการที่เกิดขึ้นตลอดโซ่อุปทานจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ หากไม่มีการประสานงานกัน จากทุกหน่วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งระบบ จึงจำเป็นต้องอาศัยกิจกรรมหลักที่เกิดขึ้นในโซ่อุปทาน ซึ่งกิจกรรมที่เกิดขึ้นในโซ่อุปทานของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า สามารถสรุปตามกิจกรรมหลักของโซ่อุปทาน ซึ่งประกอบด้วย 5 กิจกรรมหลัก ดังภาพที่ 26 ดังนี้



ภาพที่ 33 ห่วงโซ่อุปทานของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า

1. การจัดหา (Procurement) เป็นการจัดหาวัตถุดิบหรือวัสดุต่างๆ ป้อนเข้าไประบบโซ่อุปทาน โดยโซ่อุปทานของการผลิตไม้สักท่อน วัตถุดิบขั้นต้นที่ใช้ในการผลิตคือ กล้าสัก เมื่อมีการคัดเลือกสายพันธุ์ต้นกล้าที่มีความทนทานต่อโรคและแมลง รวมไปถึงลักษณะลำต้นที่ดี เปลาตรง กิ่งก้านน้อย ได้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว จะมีการเพาะปลูกกล้าสักเหล่านั้นในพื้นที่ที่ได้เตรียมไว้ และมีการบำรุงดูแลรักษาตามหลักวิชาการเพื่อให้ได้ต้นสักที่มีคุณภาพเป็นที่ต้องการของท้องตลาดต่อไป

2. การขนส่ง (Transportation) เป็นกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่าในการย้ายสถานที่หรือนำวัตถุดิบจากแหล่งจัดหาไปยังแหล่งผลิต ในการขนส่งกล้าไม้สักเพื่อขนส่งไปยังพื้นที่เพาะปลูกนั้น ต้องมีความระมัดระวังเป็นอย่างมาก เนื่องจากกล้าสักสามารถบอบช้ำ และชะงักการเจริญเติบโตได้ง่ายหากเกิด

การกระทบกระเทือน หากการขนส่งไม่มีอาจเกิดความเสียหาย ส่งผลกระทบต่อต้นทุนในการผลิตต้นสักและยังส่งผลต่อคุณภาพของต้นสัก ซึ่งเป็นสินค้าในอนาคตได้อีกด้วย

3. การผลิต (Production) เป็นการเปลี่ยนวัตถุดิบให้กลายเป็นสินค้า ในโซ่อุปทานไม้สักของการผลิตไม้สักท่อนนั้น คือการเปลี่ยนต้นสักให้เป็นไม้สักท่อน โดยจะมีการตัดต้นสักที่อยู่ในป่าตามที่ทำการคัดเลือกไว้ และทำการซักลากโดยเครื่องจักรอุปกรณ์ไปยังหมอนไม้ เพื่อทำการวัดขนาดความโตความยาว และทำการตัดไม้สักท่อนให้ได้ขนาดความยาวตามความต้องการของตลาด รวมไปถึงคุณภาพของเนื้อไม้และความน่าเชื่อถือในการผลิตไม้สักท่อน ว่ามีการดำเนินการในการผลิตอย่างถูกกฎหมายทุกขั้นตอนอีกด้วย

4. การจัดเก็บ (Warehousing) เป็นกิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่าให้กับตัวสินค้า แต่เป็นกิจกรรมที่สำคัญในห่วงโซ่อุปทานของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า เมื่อทำการตัดท่อนไม้สักให้ได้ขนาดความโตและความยาวเรียบร้อยแล้ว จะต้องมีการรวบรวมไม้สักท่อนที่มีขนาดความโตใกล้เคียงกันและขนาดความยาวที่เท่ากัน ทำการจัดกองเพื่อเตรียมจำหน่ายให้กับลูกค้า เพื่อให้การเลือกซื้อและจำหน่ายสามารถดำเนินการได้โดยง่ายขึ้น

5. การกระจายสินค้า (Distribution) เป็นการกระจายไม้สักท่อนจากหมอนไม้ไปยังจุดจัดเก็บของลูกค้าต่อไป โดยการกระจายสินค้าไม้สักท่อนจะมีบริการให้การยกไม้สักท่อนขึ้นรถและการออกใบนำไม้เคลื่อนที่ให้กับลูกค้า ซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าในด้านการบริการขาย

จากโซ่อุปทานของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า จะเห็นได้ว่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่ามีการไหลของวัตถุดิบตั้งแต่ต้นน้ำ คือ กระบวนการจัดหากล้าไม้ ไปจนกระทั่งผลิตเป็นไม้สักท่อนส่งไปถึงลูกค้า ซึ่งเป็นส่วนปลายน้ำของโซ่อุปทานในการผลิตไม้สักท่อน และในขณะเดียวกันก็มีการส่งกลับข้อมูลในการผลิตและความต้องการของลูกค้ากลับมายังหน่วยผลิตตลอดโซ่อุปทาน เพื่อทำการพยากรณ์และวางแผนการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคสูงสุด รวมไปถึงการบริการหลังการขายและการปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันมากที่สุด

ตอนที่ 2 การจัดการตามกิจกรรมหลักของโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

จากการศึกษาการบริหารจัดการและการดำเนินงานการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน โดยทำการศึกษาวิจัยจะมุ่งเน้นศึกษากระบวนการกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในส่วนกระบวนการโซ่คุณค่าไม้ของการผลิตสักท่อน ตามแนวคิดของห่วงโซ่อุปทานที่เป็นแบบแผนรูปกิจกรรมทั้งหมดที่สวนป่าส่งมอบคุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนจากสวนป่าปลูกไปยังผู้บริโภคปลายทาง เริ่มต้นจากการนำเข้าวัตถุดิบ (Inbound Logistic) สู่วัสดุกระบวนการสร้างมูลค่าโดยการนำเข้ากล้าไม้และการเพาะปลูก (Operation) จนออกมาเป็นไม้สักท่อนที่พร้อมส่งมอบให้กับลูกค้า ผ่านช่องทางการจัดจำหน่าย จากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องในการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ด้านกิจกรรมหลักซึ่งประกอบด้วย การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิตและการปฏิบัติการ การขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า และการให้บริการลูกค้า มีรายละเอียดดังนี้

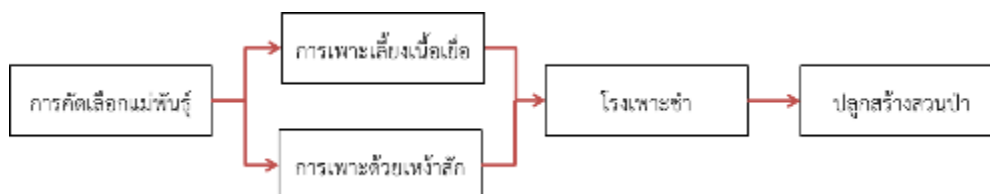
1. การนำเข้าวัตถุดิบ (Inbound Logistics)

1.1 การเตรียมพื้นที่เพื่อปลูกสร้างสวนป่า เมื่อทำการสำรวจพื้นที่ที่จะใช้ในการปลูกสร้างสวนป่า ทั้งการสำรวจด้วยสายตาและใช้ข้อมูลพื้นฐานอื่นๆ ประกอบ แล้วจัดทำแผนที่สำรวจหาข้อมูลพื้นฐานต่างๆ เพื่อนำมากำหนดแบบแผนการดำเนินงาน ซึ่งข้อมูลพื้นฐานที่ต้องทำการสำรวจได้แก่ สถานที่ตั้งของแปลงปลูก ขอบเขตพื้นที่ ลักษณะภูมิประเทศ ภูมิอากาศ ชนิดดินและหิน ชนิดของป่า การคมนาคม ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปลูกสร้างสวนป่าจากชุมชนรอบข้าง เมื่อได้ข้อมูลพื้นฐานเหล่านี้แล้ว เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและพนักงานของสวนป่าจะเข้าดำเนินการถางกำจัดวัชพืชและเตรียมพื้นที่ในการปลูกป่า โดยมีข้อหลักเกณฑ์และข้อกำหนดว่า จะไม่กำจัดพรรณไม้ที่ถูกกำหนดไว้เพื่อการอนุรักษ์ อย่างน้อย 5% เมื่อทำการกำจัดวัชพืชหรือต้นไม้ที่ไม่เป็นที่ต้องการแล้ว จะมีการป้องกันไฟป่า ไม่ให้เข้ามาในพื้นที่ โดยการเก็บกิ่งไม้ที่ได้จากกำจัดวัชพืชจัดกองไว้เป็นกลุ่มๆ เพื่อไม่ให้กีดขวางการดำเนินการปลูกสร้างสวนป่า

เมื่อทำการแผ้วถางเพื่อเตรียมพื้นที่เสร็จเรียบร้อยแล้ว ต้องมีการวางแผนปลูก โดยกำหนดระยะปลูกและปักหลัก โดยจะกำหนดให้มีระยะปลูกที่ 4x4 เมตร เพื่อให้ต้นสักแต่ละต้นเจริญเติบโตได้เท่ากัน และง่ายต่อการปลูกซ่อมแซม สิ่งที่จะช่วยให้รู้ตำแหน่งและระยะห่างที่ได้กำหนดไว้คือ ไม้ปักหลัก โดยคำนึงถึงทิศทางในการรับแสงของพื้นที่และควรปักหลักให้ตรงแถวเป็นแนวเดียวกัน เพื่อให้ง่ายต่อการจัดการพื้นที่ในการทำไม้สักออกจากสวนป่าเมื่อถึงรอบตัดฟัน และควรปักหลักให้ตรงและเป็นแนว

1.2 การเตรียมกล้าไม้ แหล่งที่มาของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตไม้สัก เกิดจากการคัดเลือกต้นแม่พันธุ์ที่มีลักษณะดี มีคุณภาพ ลำต้นเปลาตรงและกิ่งก้านน้อย ที่มีการปลูกในพื้นที่สวนป่าหรือพื้นที่ใกล้เคียง นำมาทำการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อหรือทำการเพาะจากเหง้า แล้วนำต้นกล้าที่ได้มาทำการ

เพาะปลูกในพื้นที่สวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน บำรุงดูแลรักษาตามหลักวิชาการเพื่อให้ได้ต้นสักที่มีคุณภาพดีและลักษณะที่ดีตามความต้องการของตลาด



ภาพที่ 34 การคัดเลือกกล้าสัก

การเพาะกล้าสักขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน มีการเพาะในพื้นที่สวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนเอง โดยไม่ต้องจัดซื้อจากเอกชนและใช้แรงงานจากชุมชนรอบพื้นที่สวนป่า เป็นการลดต้นทุนในการผลิตไม้สักท่อน การเพาะกล้าสักเพื่อเพาะปลูกในแต่ละปีนั้น จะมีการพยากรณ์ความต้องการของแต่ละพื้นที่ และดำเนินการเพาะกล้าให้เพียงพอกับความต้องการในแต่ละปี เพื่อลดต้นทุนในกรณีที่ต้นกล้าไม่เพียงพอต้องทำการจัดซื้อจากเอกชน หรือในกรณีที่เพาะต้นกล้าเกินปริมาณความต้องการเพาะปลูก จะทำให้เกิดต้นทุนในการดูแลรักษากล้าไม้เพื่อรอปลูกในปีต่อไปได้



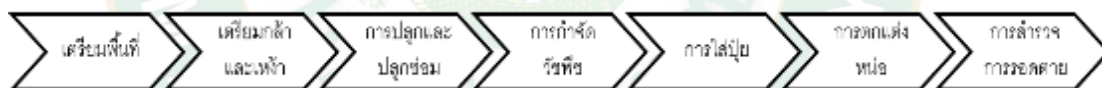
ภาพที่ 35 การเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อต้นสัก
และการย้ายต้นกล้าลงถุงเพาะชำ

1.3 การปลูกและการปลูกซ่อม หลักจากการคัดเลือกสายพันธุ์ที่ดีของต้นสักนำมาผลิตเป็นกล้าไม้ โดยวิธีการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อ หรือเพาะกล้าจากเหง้า เมื่อต้นกล้ามีความแข็งแรงและอยู่ในช่วงฤดูกาลเพาะปลูก สวนป่าจะเริ่มดำเนินการปลูกสร้างสวนป่าตามแผนงานที่ได้วางไว้ เริ่มตั้งแต่

การเตรียมพื้นที่ปลูก การเตรียมกล้าไม้ การปลูกตามระยะปลูกที่ได้กำหนดไว้ตามหลักวิชาการเพื่อให้ต้นกล้าสามารถเจริญเติบโตได้ดีโดยไม่มีอาการแย่งแสงแดดและแร่ธาตุในดิน เมื่อทำการปลูกแล้วเสร็จจะมีการสำรวจต้นที่ตายและทำการปลูกทดแทนในส่วนของต้นที่ตายภายใน 1 เดือน เพื่อให้ต้นกล้าเจริญเติบโตได้ทันกัน หลังจากนั้นจึงทำการดูแลรักษาต้นกล้าตามหลักทฤษฎีในด้านการใส่ปุ๋ยและกำจัดวัชพืช เมื่อกกล้าเจริญเติบโตได้ครบ 1 ปี จึงทำการสำรวจอัตราการรอดตายอีกครั้งเพื่อบันทึกข้อมูลลงในฐานข้อมูลของสวนป่า เพื่อใช้ในการวางแผนงานในการผลิตไม้สักท่อนต่อไป

1.4 การดูแลบำรุงรักษาสวนป่าไม้สักและการตรวจสอบประเมินผล หลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการปลูกและปลูกซ่อมกล้าสักเรียบร้อยแล้ว เจ้าหน้าที่สวนป่าและพนักงานจะดำเนินการบำรุงดูแลรักษาต้นสัก มีการกำจัดวัชพืช จำนวน 4 ครั้ง การใส่ปุ๋ยจำนวน 2 ครั้ง ซึ่งดำเนินการหลังจากการกำจัดวัชพืชครั้งที่ 1 เพื่อเร่งการเจริญเติบโต และหลังจากกำจัดวัชพืช ครั้งที่ 2 โดยอยู่ในช่วงฤดูการเจริญเติบโต และการป้องกันไฟป่าที่อาจก่อให้เกิดอันตรายและส่งผลกระทบต่ออัตราการเจริญเติบโตของต้นสัก

เมื่อต้นสักเจริญเติบโตได้สักระยะหนึ่ง เจ้าหน้าที่สวนป่าและพนักงานจะดำเนินการสำรวจและประเมินผลอัตราการรอดตายของต้นสักที่ได้ทำการปลูก การสำรวจจริงวัดพื้นที่เพื่อทำการยืนยันพื้นที่ปลูก รวมทั้งนับจำนวนต้นสักในพื้นที่นั้น เพื่อบรรวบรวมเป็นข้อมูลในการบริหารจัดการต้นสักเพื่อผลิตเป็นไม้สักท่อนในอนาคตต่อไป



ภาพที่ 36 ขั้นตอนการปลูกสร้างสวนป่า

ที่มา: องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (2548)

2. การผลิตและปฏิบัติการ (Operation) การผลิตไม้สักท่อนขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน เมื่อมีการนำเข้าวัตถุดิบซึ่งก็คือกล้าไม้จากแปลงเพาะชำ ปลูกในพื้นที่สวนป่าที่ได้เตรียมไว้ และทำการบำรุงดูแลรักษาต้นสักตามหลักวิชาการจนมีขนาดความโตที่สามารถเป็นสินค้าได้และถึงรอบอายุตัดฟัน ต้นสักเหล่านั้นจะเข้าสู่กระบวนการผลิตเพื่อผลิตเป็นไม้สักท่อน ได้แก่ การวางแผนการทำไม้ การคัดเลือกต้นสักที่จะทำการตัดเพื่อทำเป็นไม้สักท่อน การขออนุญาตตามขั้นตอนของทางกรมป่าไม้ การล้มไม้สักในป่าและทำการชักลากมาเก็บไว้ที่หมอนไม้ โดยหมอนไม้ที่ทำการเก็บรักษาไม้สักท่อนที่ได้จากการตัดต้นสักออกมาจากในป่าและชักลากมาเก็บไว้ที่หมอนไม้ ซึ่งหมอนไม้ที่ใช้ในการจัดเก็บไม้สักท่อนของแต่ละสวนป่าจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามพื้นที่ที่ทำไม้ในป่า

โดยจะเลือกทำเลที่ตั้งของหมอนไม้ที่ใกล้เคียงกับพื้นที่ที่ตัดไม้ในป่าให้มากที่สุด เพื่อลดต้นทุนในการชักลากไม้จากในป่าออกมายังหมอนไม้



ภาพที่ 37 ขั้นตอนการทำไม้สักท่อนสวนป่า

ที่มา: องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (2548)

ในการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จะเริ่มขั้นตอนในการดำเนินการผลิต ตั้งแต่กระบวนการคัดเลือกไม้สักที่มีลักษณะตามที่ได้กำหนด โดยเลือกที่มีขนาดความโตของเส้นรอบวงตั้งแต่ 30 เซนติเมตร ขึ้นไป แล้วทำการหมายด้วยสีเพื่อให้ผู้โค่นล้มเห็นได้อย่างเด่นชัด จากนั้นจึงทำการจัดเตรียมอุปกรณ์สำหรับโค่นล้มไม้ที่ได้รับมาตรฐานความปลอดภัยและพร้อมใช้งาน และดำเนินการตัดไม้สักตามที่ได้ทำการคัดเลือกไว้ตามหลักวิชาการ โดยใช้เลื่อยยนต์ปากหน้าและลัดหลังต้นสักเพื่อบังคับทิศทางล้มหรือใช้ไม้ค้ำยันช่วย ซึ่งการตัดต้องตัดให้ต่อตำแหน่ง 10 เซนติเมตร เพื่อให้ต้นสักสามารถแตกหน่อขึ้นมาใหม่ได้

หลังจากทำการโค่นล้มเรียบร้อยแล้ว ให้ทำการลิดกิ่ง ตัดปลายต้นสัก เพื่อให้ช่างหรือรถแทรกเตอร์ลากออกมาริมทางตรวจการได้สะดวก จากนั้นจึงเข้าสู่ขั้นตอนการประทับตีตราตามกฎหมาย โดยใช้ฉ้อ น.อ.ป. ที่ได้รับอนุญาตจากทางการป่าไม้ ตีที่หัวและท้ายของต้นสัก เพื่อป้องกันการทำผิดกฎหมายตามพระราชบัญญัติป่าไม้ พ.ศ. 2484 พระราชบัญญัติป่าสงวนแห่งชาติ พ.ศ. 2507 และพระราชบัญญัติสวนป่า พ.ศ. 2535 เมื่อทำการตีตราเรียบร้อยแล้วจะเข้าสู่ขั้นตอนการชักลากออกจากป่าโดยรถแทรกเตอร์ หรือช่างมาไว้ข้างทางตรวจการและลากไปไว้ที่หมอนไม้ เพื่อดำเนินการขั้นต่อไป



ภาพที่ 38 การลากไม้จากในป่าไปยังหมอนไม้

เมื่อนำไม้ออกจากป่ามายังหมอนไม้แล้วจะทำการวัดขนาดเพื่อตัดทอนความยาวให้ได้ขนาดตามความต้องการของท้องตลาด และจัดกองเพื่อรอจำหน่ายต่อไป โดยขั้นตอนตั้งแต่การบำรุงดูแลรักษาต้นสัก จนกระทั่งตัดทอนให้ได้ขนาดความยาวที่ต้องการเป็นกระบวนการที่อยู่ในขั้นตอนการผลิตและปฏิบัติการของการผลิตไม้สักท่อนทั้งสิ้น โดยทุกขั้นตอนการผลิตมีการใช้แรงงานคนร่วมกับเครื่องจักรอุปกรณ์ และทุกกิจกรรมในการผลิตมีความสัมพันธ์แบบเป็นระบบ มีการวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบและดำเนินการตามขั้นตอนที่ได้วางแผนไว้ เพื่อให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุดจากการผลิตไม้ท่อนและไม้แปรรูปต่างๆ



ภาพที่ 39 การวัดขนาดความยาวและตัดทอนไม้สักท่อน



ภาพที่ 40 การจัดกองไม้เพื่อรอจำหน่าย

3. การขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า (Outbound Logistics) หลังจากการขั้นตอนการทำไม้สักท่อนสวนป่าในกระบวนการผลิตไม้สักท่อนสิ้นสุดลง จะมีการหมายวัดตัดทอนเพื่อให้ได้ขนาดความยาวตามความต้องการของท้องตลาด สวนป่าผู้ผลิตไม้สักท่อนจะต้องดำเนินการ “จัดทำบัญชีไม้” เพื่อให้ง่ายต่อการคำนวณหาปริมาณไม้ ราคาจำหน่ายไม้ โดยขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นอีกหนึ่งขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะเริ่มเข้าสู่กระบวนการจำหน่ายให้กับลูกค้าและสามารถตรวจสอบย้อนกลับไปยังที่มาของไม้สักท่อนที่ลูกค้าได้รับซื้อไป เมื่อจัดทำบัญชีไม้เสร็จเรียบร้อยแล้ว จะมีการเชิญเจ้าหน้าที่ป่าไม้ดำเนินการตรวจสอบไม้ (ตรวจสอบ 10 เปอร์เซ็นต์) ซึ่งเป็นการตรวจสอบร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่ป่าไม้และเจ้าที่สวนป่า เพื่อดำเนินการจัดทำบัญชีรายละเอียดไม้ในการชำระค่าภาคหลวงและค่าบำรุงป่าให้กับทางการป่าไม้ หลังจากนั้นจึงดำเนินการรายงานสต็อกไม้ หรือไม้สักท่อนทั้งหมดที่ได้ทำการผลิตให้กับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตทราบก่อนดำเนินการจำหน่ายให้กับลูกค้า เพื่อง่ายต่อการวางแผนจำหน่ายและแผนผลิตไม้สักท่อนในภาพรวมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

4. การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) หลังจากการดำเนินการตามขั้นตอนทางระเบียบและกฎหมายเรียบร้อยแล้ว สวนป่าจะดำเนินการจัดกองไม้เพื่อเตรียมการจำหน่ายให้กับลูกค้า โดยดำเนินการภายใต้หลักเกณฑ์การจำหน่ายขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้โดยแบ่งการจำหน่ายออกเป็น 3 วิธี ได้แก่

1. วิธีการจำหน่ายในท้องถิ่น (ขายตรง) ลูกค้าจะดำเนินการคัดเลือกไม้ในแต่ละงวดพร้อมจัดทำคำขอซื้อไม้ สวนป่าดำเนินการกำหนดราคาไม้ที่ขอซื้อ รายงานอนุมัติจำหน่ายไปที่องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขต เมื่อได้รับการตรวจสอบพิจารณาอนุมัติเรียบร้อยแล้ว สวนป่าจึงสามารถจำหน่ายไม้สักท่อนดังกล่าวให้กับลูกค้าได้

2. วิธีการจำหน่ายแบบตลาดกลางค้าไม้ (ประมูล) สวนป่าดำเนินการจัดกองไม้ จัดทำบัญชีไม้ รายงานองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตและแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบคุณภาพไม้และกำหนดราคาไม้เพื่อการจำหน่ายแบบตลาดกลางค้าไม้ เมื่อได้รับการตรวจสอบพิจารณาอนุมัติวันที่ประมูลและราคาจำหน่ายเรียบร้อยแล้ว สวนป่าจึงจัดการประมูลตามวันเวลาที่ได้รับการอนุมัติตามกำหนดให้กับลูกค้าต่อไป

3. วิธีการจัดส่งไม้สักท่อนสวนป่าให้หน่วยงานในสังกัดองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ทำการแปรรูปเพื่อเพิ่มมูลค่า

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ได้มีการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานสากล หรือ FSC (Forest Stewardship Council) เพื่อเป็นการเพิ่มความโดดเด่นให้กับไม้สักท่อน และมีการรับรองที่ได้มาตรฐานระดับสากล ราคาไม้สักขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน จึงมีราคาสูงกว่าเอกชน และเป็นข้อได้เปรียบทางการขายขององค์การอุตสาหกรรมป่า

ไม้ภาคเหนือบน คือเป็นหน่วยงานเดียวของภาครัฐที่มีการปลูกและจำหน่ายไม้สักรายใหญ่ของประเทศและได้รับการรับรองไม้สักทอนตามมาตรฐานนี้ จึงสามารถทำการส่งออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศที่ต้องการการรับรองตามมาตรฐานสากลได้ ดังนั้น ผู้ประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมไม้หรือลูกค้าที่ซื้อไม้สักทอนสวนป่าจากองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ สามารถนำไม้สักทอนที่ผ่านการแปรรูปแล้วไปจำหน่ายยังต่างประเทศได้ แต่ในขณะเดียวกันก็จัดว่าเป็นข้อเสียอีกอย่างหนึ่ง เพราะการขายส่วนใหญ่จะเป็นการขายแบบไม่มีการส่งเสริมการขายหรือโฆษณาใดๆ ซึ่งจัดได้ว่าเป็นจุดอ่อนที่กลุ่มลูกค้าใหม่ไม่สามารถเข้าถึงตลาดได้โดยตรง และถูกกดราคาจากกลุ่มลูกค้าเดิมได้ นอกจากนี้การรับรองที่ได้มาตรฐานสากลแล้ว องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ยังมีช่องทางในการจัดจำหน่ายหลายช่องทางเพื่อประชาสัมพันธ์ให้กับลูกค้าและหน่วยงานภายนอกได้รับทราบถึงการจำหน่ายไม้สักทอนสวนป่า ทั้งทาง Facebook เว็บไซต์ของหน่วยงาน และป้ายประชาสัมพันธ์ต่างๆ

5. การให้บริการลูกค้า (services) โดยทั่วไปการจำหน่ายไม้สักแก่ลูกค้า จะแบ่งลูกค้าออกกเป็น 2 ประเภท คือ กลุ่มลูกค้าที่มารับไม้เองที่สวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน และกลุ่มลูกค้าที่องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนต้องทำการจัดส่งไม้สัก ซึ่งลูกค้าทั้งสองกลุ่มจะได้รับอำนวยความสะดวกในการยกไม้สัดทอนขึ้นรถและการขอใบอนุญาตนำไม้เคลื่อนที่พร้อมบัญชีรายการไม้ ก่อนทำการชักลากไม้ออกจากสวนป่า เจ้าหน้าที่และผู้ชักลากต้องร่วมกันตรวจสอบและนับจำนวนไม้สักที่จะทำการเคลื่อนย้ายทั้งหมด เพื่อป้องกันความผิดพลาดในการเคลื่อนย้ายไม้สักทอนที่อาจเกิดขึ้นได้ นอกจากนี้้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ยังมีกล่องรับความคิดเห็นและข้อร้องเรียนของลูกค้าไม้ เพื่อนำความคิดเห็นและข้อร้องเรียนที่ได้รับดังกล่าว นำมาปรับปรุงคุณภาพและการบริการในการผลิตไม้สักทอนต่อไป

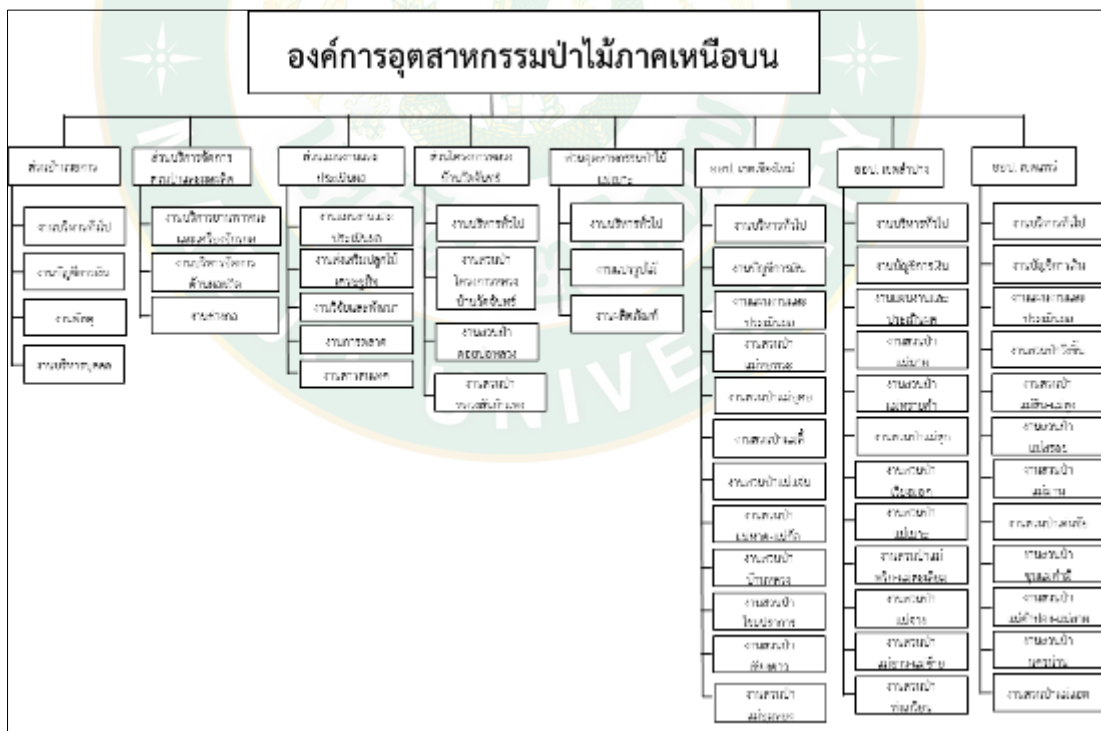


ภาพที่ 41 การบริการยกไม้ขึ้นรถให้กับลูกค้า

ตอนที่ 3 การจัดการตามกิจกรรมสนับสนุนของโซ่คุณค่า

จากการศึกษาการบริหารจัดการและการดำเนินงานการผลิตไม้สักก่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ในด้านการจัดการกิจกรรมสนับสนุนของห่วงโซ่คุณค่า 4 กิจกรรม มีรายละเอียดดังนี้

1. **โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructures)** องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน เป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีโครงสร้างองค์กรและการบริหารงานที่ซับซ้อน และจากการสัมภาษณ์พบว่ามีปัญหาด้านการเงิน เนื่องจากเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ต้องประกอบกิจการเพื่อหาเงินลงทุนด้วยตัวองค์กรเอง กอปรกับไม้สักนั้นเป็นพืชที่มีรอบตัดฟันยาวนาน ต้องใช้ระยะเวลาประมาณ 15 ปี จึงจะทำการตัดครั้งแรกเพื่อจำหน่ายและค้ำต้นทุน หน่วยงานจึงต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายจำนวนมาก มีการกู้เงินจากสถาบันทางการเงิน เพื่อนำมาลงทุน และด้านการจัดการทั่วไป แต่ในขณะเดียวกันองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนมีการวางแผนลงทุนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ในการลงทุนให้คุ้มกับการลงทุนมากที่สุด และตอบสนองต่อนโยบายของรัฐและความต้องการของลูกค้า



ภาพที่ 42 โครงสร้างองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

ที่มา: องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน (2559)

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนเป็นหน่วยงานที่มีความชำนาญทางด้านปลูกป่ามืออาชีพ ดังนั้นบุคลากรในองค์กรจึงมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการปลูกป่าและการทำไม้ ออกตามความเหมาะสมของสภาพพื้นที่ นอกจากนี้องค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการอบรมและศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมในด้านการปลูกป่า การทำไม้ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการป่าไม้ รวมไปถึงการจัดกิจกรรมอบรมด้านต่างๆ เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร และยังมีการประเมินผลการดำเนินงานประจำปี เป็นการควบคุมและสอบถามในส่วนที่พนักงานหรือบุคลากรต้องการพัฒนาตนเองเพื่อองค์กร แต่ในขณะเดียวกันในการดำเนินงานต่างๆ มักประสบปัญหาขาดแคลนแรงงานในการเพาะปลูก และในหมอนไม้ที่ทำการคัดเลือกและจัดกองไม้ เนื่องจากต้องใช้แรงงานในท้องถิ่น เมื่อถึงฤดูเก็บเกี่ยวผลผลิตทางการเกษตรแรงงานมักจะไปทำการเกษตรซึ่งให้ค่าตอบแทนสูงกว่า

3. การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) ในด้านการเพาะปลูกต้นสัก องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนได้มีการนำเทคโนโลยีการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อจากต้นแม่พันธุ์ที่ลำต้นเปลาตรงและมีกิ่งน้อย เพื่อให้ต้นสักที่โตเต็มที่พร้อมที่จะนำมาใช้ประโยชน์มีส่วนที่เป็นสินค้าได้มีความยาวประมาณ 6 เมตร เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มมูลค่าให้กับต้นสักที่จะทำการตัดขายในอนาคต และในส่วนของการทำงานไม้มีการใช้เครื่องมือและเครื่องจักรเข้ามาช่วยในการตัดไม้แทนการใช้แรงงานคนในอดีต นอกจากนี้ยังมีการนำเครื่องจักรใหญ่ เช่น รถแทรกเตอร์ล้อยาง รถสกีตเตอร์ รถจอบหนั เป็นต้น มาทำการตัดแปลงในการช่วยขนไม้ออกจากแปลงปลูกป่าและการจัดกองไม้เตรียมจำหน่ายแทนการใช้แรงงานจากช้างในอดีต

4. กระบวนการจัดหา (Procurement) เนื่องจากองค์กรเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ การจัดซื้อจัดหาเครื่องจักรที่ใช้ในกระบวนการผลิตไม้สัก จึงต้องดำเนินการตามระเบียบพัสดุของทางราชการ ในบางขั้นตอนอาจมีความล่าช้าของเอกสารในการจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งบางครั้งอาจไม่ทันต่อความจำเป็นในการใช้งาน นอกจากนี้การผลิตกล้าสักขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนเพื่อนำมาปลูกเป็นวัตถุดิบสำคัญในกระบวนการผลิตในอนาคตนั้น เป็นการปลูกแบบพืชเชิงเดี่ยว จึงมักประสบปัญหาโรคและแมลง ทำให้มูลค่าในอนาคตของไม้สักลดลง เนื่องจากไม้เป็นรูที่เกิดจากแมลงรบกวน ทำให้ไม้สักท่อนมีตำหนิและส่งผลกระทบต่อราคาในการจำหน่าย

จากการวิเคราะห์กิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน ทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของแต่ละกิจกรรมในการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนในการจัดการโซ่คุณค่า ดังแผนภาพต่อไปนี้

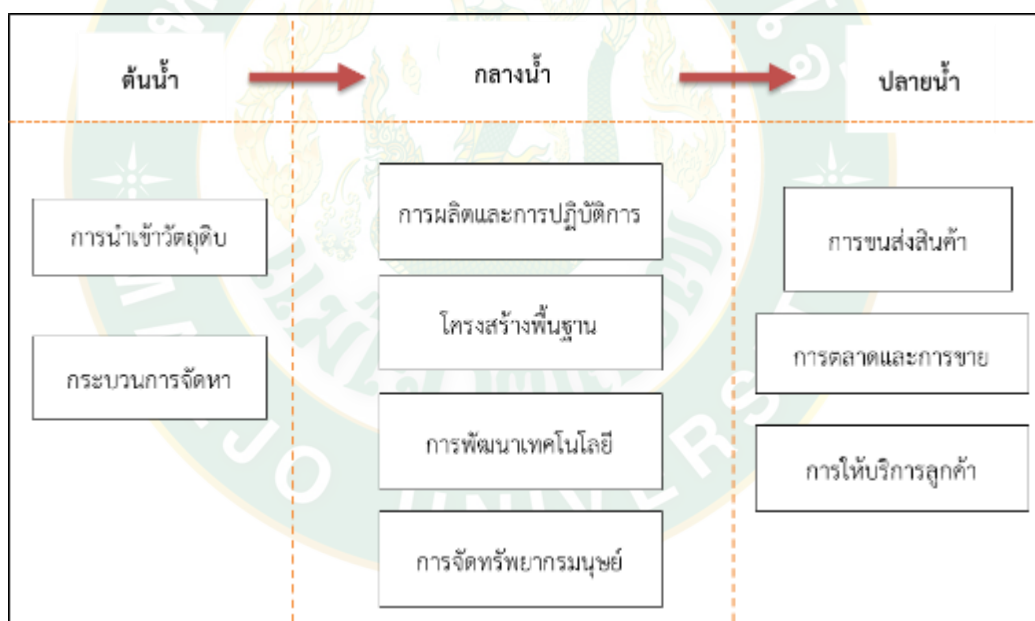
<p>โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructures)</p> <p>มีการวางแผนลงทุนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ในการลงทุนให้คู่ค้ากับกิจกรรมหลักที่สุด และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า โครงสร้างขององค์กรมีขนาดใหญ่ มีลำดับชั้นบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีส่วนประกอบที่สอดคล้องกันในการดำเนินงาน เนื่องจากเป็นการประกอบธุรกิจที่มั่นคงและต่อเนื่อง</p>	
<p>การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)</p> <p>บุคลากรในองค์กรมีความสามารถและเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานและการทำงานที่ไม่ถูกต้องสามารถได้รับการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้อะไรเพิ่มเติมในด้านการทำงาน การทำไม่ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกรป่าไม้</p>	
<p>การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development)</p> <p>มีการนำเทคโนโลยีการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อจากต้นแม่พันธุ์ที่ล่าต้นแปลตรงและมีการใช้เครื่องและเครื่องจักรเข้ามาช่วยในการตัดไม้แทนการใช้แรงงานคน เครื่องจักรอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตไม้สักท่อนมีอายุการใช้งานที่ยาวนาน ไม่มีการใช้เทคโนโลยีช่วยในการจัดจำหน่าย และวางระบบต่างๆ ในการปฏิบัติงานเท่าใดนัก</p>	
<p>กระบวนการจัดหา (Procurement)</p> <p>การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ ต้องดำเนินการตามระเบียบพัสดุของทางราชการ ในบางชิ้นตอนอาจมีความล่าช้าของเอกสารในการจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งบางครั้งอาจไม่ทันต่อความจำเป็นในการใช้งาน</p>	
<p>การนำเข้าวัตถุดิบ (Inbound Logistics)</p> <p>แหล่งที่มาของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตไม้สักนั้น เกิดจากการปลูกต้นสักในพื้นที่สวนป่า ซึ่งได้รับอนุญาตให้ใช้พื้นที่ในการปลูกสร้างอย่างถูกต้อง</p>	<p>การผลิตและปฏิบัติการ (Operation)</p> <p>กระบวนการผลิตเริ่มตั้งแต่การเพาะเห่งสักให้ป็นกล้า การดูแลรักษา ต้นสักจนเริ่มงอกอยู่ติดพื้น จึงสามารถตัดต้นในการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าได้ โดยทุกขั้นตอนการผลิตมีการใช้แรงงานคนร่วมกับเครื่องจักรอุปกรณ์ และทุกขั้นตอนในกิจกรรมมีความสัมพันธ์กันแบบเป็นระบบ มีการวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบ เพื่อให้ได้ผลกระทบน้อยที่สุดจากการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า</p>
<p>การขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า (Outbound Logistics)</p> <p>ในส่วนของการผลิตไม้สักท่อนที่ได้ทำการตัดออกมาจากแปลงและทำการตัดท่อนตามขนาดความยาวที่ลูกค้าต้องการต้นตอนการผลิตสวนป่าจะทำการเก็บไม้สักท่อนที่ได้นี้ไปไว้บริเวณหนองน้ำ มีการจัดทำบัญชีและจัดกองไม้ตามคุณภาพของไม้ เพื่อรอการจำหน่ายให้แก่ลูกค้า หรือส่งเข้ากระบวนการแปรรูปไม้และเฟอร์นิเจอร์ ก่อนทำการส่งต่อไปยังลูกค้า</p>	<p>การตลาดและการขาย (Marketing and Sales)</p> <p>มีการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานสากล หรือ FSC (Forest Stewardship Council) เพื่อเป็นการเพิ่มความโดดเด่นให้กับไม้สักท่อน และมีการรับรองที่ได้มาตรฐานระดับสากล ราคาไม้สักท่อนของสวนป่า จึงมีราคาสูงกว่าเอกชน</p>
<p>การใช้บริการลูกค้า (services)</p> <p>- มีการอำนวยความสะดวกในการออกไปนำส่งและไปนำไม้เคลื่อนที่พร้อมข้อยุทธการไม้ ก่อนทำการชักลากไม้ออกจากสวนป่า</p> <p>- สวนป่ามีการบริการขนส่งไม้สักท่อน ยังไม่ครอบคลุมทั่วทุกพื้นที่</p>	
<p>กิจกรรมหลัก</p>	

กำไร

ภาพที่ 43 การวิเคราะห์โซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า

จากการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าในภาพที่ 43 จะเห็นได้ว่า กิจกรรมที่ช่วยสร้างคุณค่าในโซ่อุปทานของการผลิตไม้สักท่อน จะเริ่มตั้งแต่กระบวนการเพาะปลูก กล้าที่ได้คุณภาพ นำมาปลูกสร้างสวนป่าและบำรุงดูแลรักษาให้ไม้สักที่ได้มีรูปทรงและคุณลักษณะที่เหมาะสมตามความต้องการของตลาด จากนั้นจึงทำการวางแผนและตัดฟันต้นสัก เพื่อทำการผลิตเป็นไม้สักท่อนที่มีขนาดความโตและความยาวที่ต้องการ ทุกขั้นตอนสามารถตรวจสอบย้อนกลับถึงที่มาของไม้ท่อนได้ จากนั้นจึงทำการตัดแยกไม้ตามขนาดและคุณภาพของเนื้อไม้ เพื่อจัดจำหน่ายและขนส่งไปยังลูกค้าได้อย่างถูกต้องตามกฎหมายกำหนด

ห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ในส่วนของกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน สามารถแบ่งตามลักษณะกิจกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยการวิเคราะห์โซ่คุณค่าเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า สามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 44 แสดงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนตามกิจกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ

ที่มา: ดัดแปลงจากงานวิจัย เสาวพร จารุสวัสดิ์ (2559)

จากภาพที่ 44 โซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ตามของห่วงโซ่คุณค่ากิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่เกี่ยวข้องและการศึกษาเอกสารอ้างอิงของหน่วยงาน สามารถแบ่งกิจกรรมการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าตาม

ลักษณะกิจกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ จากกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนของห่วงโซ่คุณค่า ได้ดังนี้

1. ส่วนต้นน้ำ ของห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า พบว่ามีองค์ประกอบสำคัญของกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนของห่วงโซ่คุณค่า จำนวน 2 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมหลักในด้านการนำเข้าวัตถุดิบ และกิจกรรมสนับสนุนในด้านกระบวนการจัดหา ซึ่งทั้งสองกิจกรรมมีความสอดคล้องกันในการนำเข้าวัตถุดิบที่เป็นกระบวนการหลักในการนำเข้าวัตถุดิบที่ดีและมีคุณภาพ ในการนำมาผลิตเป็นสินค้าที่ได้มาตรฐานและเป็นที่ต้องการของท้องตลาด ในที่นี้จึงหมายถึง การเตรียมการปลูกสร้างสวนป่า และการจัดหาต้นกล้าสักที่ได้คุณภาพ มีคุณลักษณะดี มีอัตราการเจริญเติบโตสูง สามารถนำมาปลูกสร้างสวนป่าเพื่อนำมาผลิตเป็นไม้สักท่อนคุณภาพดีในอนาคต จึงมีการเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดหาในกิจกรรมสนับสนุนของห่วงโซ่คุณค่า ที่ช่วยในการจัดหาวัตถุดิบ ขั้นตอนการดำเนินงานเกี่ยวกับการคัดเลือกสายพันธุ์ต้นสัก รวมไปถึงการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงานด้านต่างๆ เพื่อให้การผลิตไม้สักท่อนสวนป่าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และตรงตามความต้องการของตลาด

2. ส่วนกลางน้ำ ของห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อน จะเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตในกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนของห่วงโซ่คุณค่า ในการผลิตและปฏิบัติการ โครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาเทคโนโลยี และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในส่วนของการผลิตไม้สักท่อนนั้น เป็นขั้นตอนที่ต้องใช้ความชำนาญของผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเครื่องจักรอุปกรณ์และเทคโนโลยีในการดำเนินการผลิตไม้สักท่อน หากผู้ปฏิบัติงานไม่มีความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนของการทำไม้ และขาดทักษะในการล้มไม้แล้ว อาจเกิดความเสียหายต่อการผลิตไม้สักท่อนได้ ดังนั้น จึงต้องมีการพัฒนาเทคโนโลยี เครื่องจักรอุปกรณ์ควบคู่ไปกับการพัฒนาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งเสริมให้มีทักษะในการปฏิบัติงานและเข้าใจขั้นตอนการทำงาน เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานทางด้านโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร การพัฒนาคุณภาพของไม้สักท่อนโดยผ่านกระบวนการรับรองที่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางทั้งภายในและภายนอกประเทศ รวมไปถึงการสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในขององค์กร ทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อนำความรู้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ จากหลายแหล่งมาประยุกต์ใช้ในการผลิตไม้สักท่อนให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น จะเห็นได้ว่า ในส่วนกลางน้ำของการผลิตไม้สักท่อนกิจกรรมหลักในห่วงโซ่คุณค่าที่สำคัญคือ การผลิตและปฏิบัติการ ซึ่งต้องอาศัยกิจกรรมสนับสนุนเข้ามาช่วยในการเพิ่มคุณค่าของห่วงโซ่คุณค่าถึง 3 กิจกรรม ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาเทคโนโลยี และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น ในส่วนของการผลิตไม้สักท่อนจึงถือเป็นส่วนที่สำคัญในการผลิตไม้สักท่อนให้ได้คุณภาพ และเป็นส่วนที่ต้องได้รับความใส่ใจในการผลิตและ

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดในการผลิตมากกว่าส่วนอื่น เพื่อให้ได้ไม้สักท่อนที่มีคุณภาพ และเป็นที่ต้องการของท้องตลาดและผู้บริโภค

3. ส่วนปลายน้ำ เป็นส่วนสุดท้ายของห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนที่มีการส่งต่อจากกระบวนการผลิตนำไปเก็บรักษาในสถานที่ที่เรียกว่า หมอนไม้ เพื่อทำการจัดกองจำหน่าย และส่งต่อให้กับลูกค้าต่อไป กิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าที่สำคัญของส่วนปลายน้ำจะเน้นไปที่กิจกรรมหลักของห่วงโซ่คุณค่า ได้แก่ การขนส่งสินค้า การตลาดและการขาย และการให้บริการลูกค้า ในส่วนปลายน้ำนั้น จะมุ่งเน้นให้ความสำคัญเกี่ยวกับการเคลื่อนย้ายไม้สักท่อนที่ได้รับการตัดทอนให้ได้ขนาดตามความต้องการของตลาดและทำการเคลื่อนย้ายจากในป่า เพื่อนำมาทำการหมายวัดตัดทอนอีกครั้งพร้อมทั้งจัดกองเตรียมจำหน่ายให้กับลูกค้า กระบวนการต่างๆ ในขั้นตอนนี้จึงเป็นส่วนที่เกี่ยวกับการขนส่งและการบริหารสินค้าคงคลังเป็นสิ่งสำคัญ การวางระบบแบบแผนเพื่อไม่ให้เกิดการปะปนกันของไม้ที่มีขนาดต่างกัน และการจัดคุณภาพของไม้สักท่อน รวมไปถึงการตั้งราคาเพื่อจำหน่าย วิธีการจำหน่าย การประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อให้ลูกค้าเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการจำหน่ายไม้สักท่อนได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

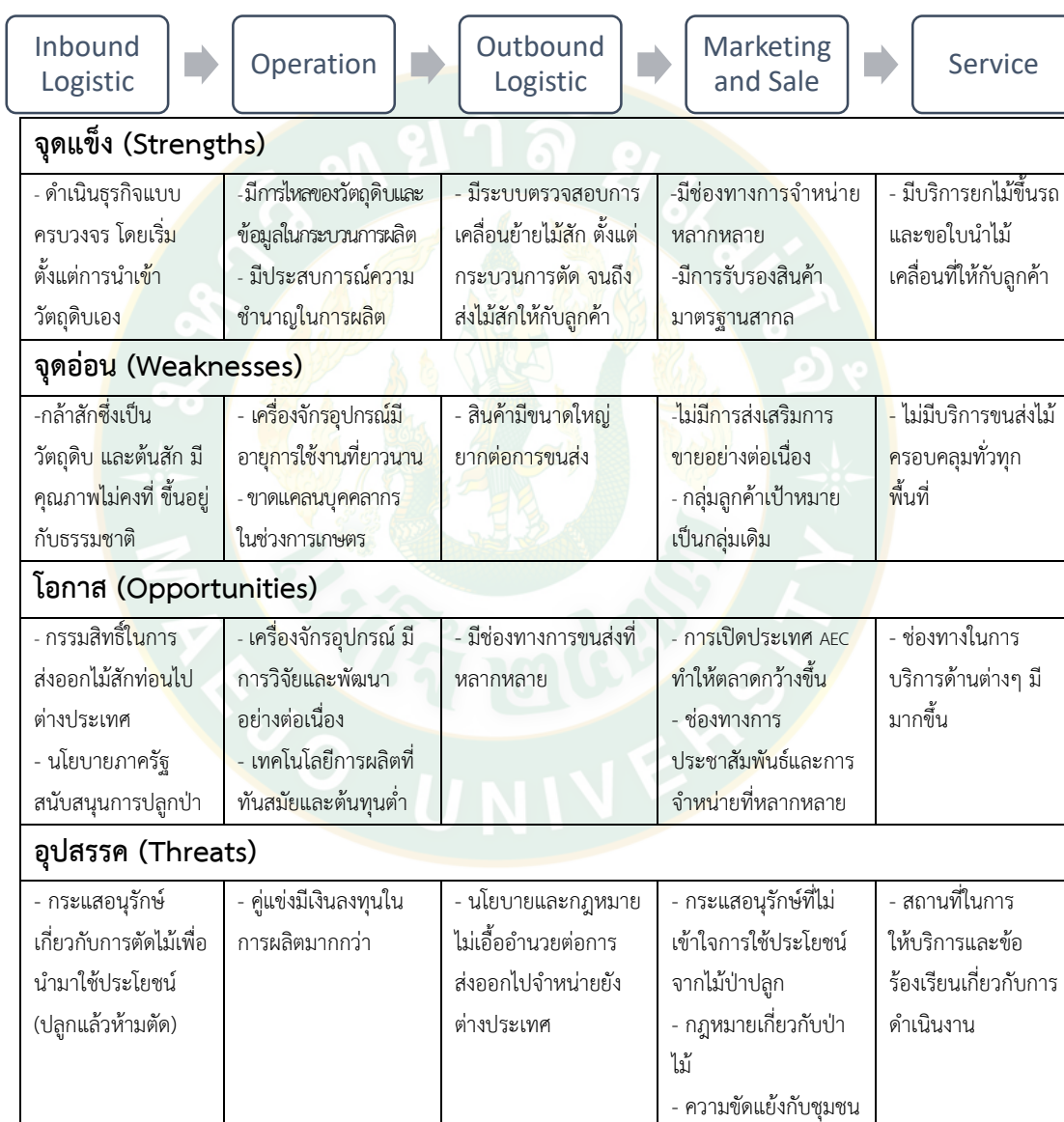
จากการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน จะเห็นได้ว่าในแต่ละส่วนของการดำเนินงานนั้น มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันในทุกส่วน โดยกิจกรรมสนับสนุนในห่วงโซ่คุณค่าจะสอดแทรกอยู่ในทุกขั้นตอนกระบวนการผลิตไม้สักท่อน ถึงแม้ว่าบางส่วนจะไม่ได้แสดงออกถึงการมีส่วนร่วมของกิจกรรมนั้นในกิจกรรมหลักอย่างเด่นชัด แต่ก็มีมีความสอดคล้องเชื่อมกันอย่างเป็นระบบเพื่อให้การดำเนินงานการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าเป็นไปอย่างราบรื่น และจากการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่านี้สามารถนำมาสรุปการเพิ่มมูลค่าให้กับการผลิตไม้สักท่อนในแต่ละส่วนของห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 8 สรุปการวิเคราะห์โซ่คุณค่าเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า

ระดับต้นน้ำ	
ระดับต้นน้ำ	<ol style="list-style-type: none"> 1. องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ควรหาแหล่งเมล็ดพันธุ์กล้าสักที่ใช้ในการเพาะกล้าสักเพื่อปลูก และวิจัยพัฒนาต้นกล้า ที่ทนต่อโรคและแมลง เพื่อป้องกันเนื้อไม้ไม่ให้ถูกรบกวน และลดความเสียหายจากการผลิต 2. กระจายแหล่งการเพาะกล้าสักให้ครอบคลุมในหลายพื้นที่ เพื่อลดต้นทุนทางการขนส่งระยะไกล จากแปลงเพาะเมล็ดพันธุ์ 3. องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนมีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด
ระดับกลางน้ำ	<ol style="list-style-type: none"> 1. องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ให้ความสำคัญกับมาตรฐานความปลอดภัย รวมถึงการตรวจสอบย้อนกลับ โดยใช้ระบบ FSC ช่วยให้การควบคุมการผลิตและ CoC (Certificate of Custody) ในการเคลื่อนย้ายไม้จากแปลงทำไม้เข้าสู่กระบวนการตัดทอนและแปรรูป 2. องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ควรทำการสำรวจพฤติกรรมของตลาดและความต้องการของผู้บริโภค 3. องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ควรเข้าไปมีส่วนร่วมในกลุ่มของสหกรณ์ผู้ค้าไม้ในแต่ละท้องที่ ที่มีสวนป่าขององค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ตั้งอยู่ เป็นการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าและทราบความต้องการของลูกค้ามากขึ้น 4. องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ควรให้ความร่วมมือระหว่างและประสานงานกันระหว่างโซ่อุปทาน และนำเทคโนโลยีด้านโลจิสติกส์มาใช้ 5. สร้างภาพลักษณ์หรือเพิ่มมูลค่าให้กับไม้สัก โดยการทำให้ไม้สักจากทุกสวนป่าได้รับการรับรองจากมาตรฐานสากล (FSC) เพื่อเพิ่มมูลค่าทางการส่งออกสู่ต่างประเทศ 6. ควรมีการพัฒนากระบวนการขนส่งแบบครบวงจร ลดขั้นตอนความยุ่งยากในการจัดทำเอกสารการเคลื่อนย้ายไม้ โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยจัดการให้การรับคำสั่งซื้อและการขนส่ง
ระดับปลายน้ำ	<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า และความจงรักภักดี 2. สร้างคุณค่าและรับรองการชำรุดเสียหายของสินค้าระหว่างการจัดส่ง 3. สร้างความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมและระหว่างหน่วยงานในการส่งต่อข้อมูลให้ถึงผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าตามแนวคิดของ UNIDO โดยใช้ SWOT Analysis

ในการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าขององค์การพัฒนาอุตสาหกรรมแห่งชาติ (2009) (United Nation Industrial Development Organization: UNIDO) ผู้วิจัยจึงได้นำแนวความคิดนี้ มาใช้ในการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าในการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าย่อย โดยการสร้างแผนผังคุณค่าและระบุผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละกิจกรรมหลักของห่วงโซ่คุณค่า โดยใช้ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าตามแนวคิดของ UNIDO ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 45 การวิเคราะห์ SWOT Analysis

ตามแนวคิดห่วงโซ่คุณค่าของ UNIDO

จากรูปภาพที่ 45 แสดงให้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร โดยใช้ SWOT Analysis ที่พบในแต่ละกิจกรรมหลักของห่วงโซ่คุณค่าตามแนวคิดของ UNIDO สามารถสรุปประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)

การนำเข้าวัตถุดิบ องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้มีการดำเนินงานแบบครบวงจรตั้งแต่กระบวนการนำเข้าวัตถุดิบ จนถึงการส่งสินค้าให้กับลูกค้า จึงช่วยลดต้นทุนขององค์กรในการนำเข้าวัตถุดิบจากที่อื่น

การผลิต ในกระบวนการผลิตไม้สักท่อนขององค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน มีการไหลของข้อมูลด้านวัตถุดิบและข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับความต้องการของผู้บริโภคตลอดทั้งสายโซ่คุณค่า และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันอยู่เสมอ อีกทั้งผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ยังมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการดำเนินงาน และมีเครื่องจักรอุปกรณ์ในการช่วยดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และได้ผลผลิตตามที่ต้องการ

การขนส่งสินค้า มีกระบวนการตรวจสอบการเคลื่อนย้ายไม้สักท่อน ตั้งแต่กระบวนการคัดเลือกต้นสักในแปลง การตัดทอนในหมอนไม้ จนกระทั่งการจัดกองไม้เพื่อจำหน่าย เพื่อความสะดวกในการตรวจสอบและการเลือกซื้อไม้สักของลูกค้า

การตลาดและการขาย มีช่องทางในการจำหน่ายและการประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย ทั้งการติดป้ายประชาสัมพันธ์และผ่านช่องทาง Social media ต่างๆ

การบริการ องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน มีบริการยกไม้ขึ้นรถให้กับลูกค้า และมีการขนส่งไม้ในบางพื้นที่ในกรณีที่ลูกค้าไม่สามารถมารับไม้สักท่อนได้เอง อีกทั้งมีบริการขอใบนำไม้เคลื่อนที่ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายไม้ให้กับลูกค้าอีกด้วย

จุดอ่อน (Weaknesses)

การนำเข้าวัตถุดิบ แหล่งจัดหาหลัก้าสัก ซึ่งเป็นวัตถุดิบสำคัญในการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า และต้นสักที่มีการเจริญเติบโตเต็มที่พร้อมที่จะนำมาผลิตเป็นไม้สักท่อน มีคุณภาพของไม้ที่ไม่แน่นอน เนื่องจากการบริหารจัดการและการดูแลตามหลักวิชาการ ทำให้เกิดโรคและแมลง สร้างความเสียหายแก่เนื้อไม้

การผลิต ในการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า เครื่องจักรอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงานนั้น มีอายุการใช้งานที่ยาวนาน ต้องมีการซ่อมแซมบ่อยครั้งทำให้การทำงานหยุดชะงักในบางครั้ง และแรงงานที่ใช้ในการดำเนินงานเป็นแรงงานจากชุมชนรอบสวนป่า เมื่อถึงฤดูเกษตรกรรมแรงงานดังกล่าวจะไปทำเกษตรกรรมซึ่งได้ค่าแรงที่สูงกว่า องค์กรจึงขาดแคลนแรงงานในการปฏิบัติงานในช่วงเวลาดังกล่าว

การขนส่งสินค้า เนื่องจากไม้สักเป็นสินค้าที่มีขนาดใหญ่ จึงมีความยุ่งยากในการขนส่ง การยกขึ้นรถ หากเครื่องจักรอุปกรณ์ในการยกไม้พร้อมใช้งาน หรือการจัดเรียงไม้บนรถไม่ดี อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่ไม้สักก่อนได้

การตลาดและการขาย องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ยังไม่มีการส่งเสริมการขาย และกำหนดกลยุทธ์การตลาดที่ต่อเนื่อง ถึงแม้จะมีช่องทางการตลาดหรือการประชาสัมพันธ์หลายช่องทาง ตามกลุ่มลูกค้าที่เข้ามาติดต่อซื้อไม้ยังคงเป็นลูกค้ากลุ่มเดิมที่ทำการซื้อเป็นประจำ

การบริการ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ยังไม่มีบริการการขนส่งไม้ให้กับลูกค้าครอบคลุมทุกพื้นที่ และจำนวนรถยนต์ที่ใช้ในการขนส่งมีไม่เพียงพอต่อความต้องการในการบริการให้กับลูกค้า

โอกาส (Opportunities)

การนำเข้าวัตถุดิบ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เป็นหน่วยงานเดียวที่ได้กรรมสิทธิ์ในการส่งไม้สักก่อนไปจำหน่ายนอกประเทศ และในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 มีการส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากพื้นที่ป่าเศรษฐกิจ และส่งเสริมให้ประชาชนเล็งเห็นความสำคัญของการปลูกป่าเพื่อใช้ประโยชน์มากขึ้น และองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนเป็นหน่วยงานเดียวที่ได้รับกรรมสิทธิ์ในการส่งออกไม้สักก่อนสวนป่าไปจำหน่ายยังต่างประเทศ

การผลิต กระแสการตื่นตัวด้านอนุรักษ์ และการฟื้นฟูสภาพสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติของโลกทำให้ประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งเป็นตลาดนำเข้าไม้ที่สำคัญกีดกันการนำเข้าผลิตภัณฑ์ไม้ที่ใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติ และประเทศเพื่อนบ้านหลายประเทศ ห้ามการส่งออกไม้ซุงที่ทำจากป่าธรรมชาติ จึงสร้างโอกาสให้กับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนในการผลิตไม้สักก่อนเพื่อป้อนเข้าสู่ตลาดมากยิ่งขึ้น อีกทั้งมีการวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ช่วยทุ่นแรงในการผลิต ลดต้นทุนและลดเวลาในการผลิตไม้สักก่อน

การขนส่งสินค้า ในปัจจุบันมีช่องทางในการขนส่งสินค้าที่หลากหลายและกว้างขวางมากขึ้น ตามความเหมาะสมของแต่ละพื้นที่

การตลาดและการขาย ช่องทางการติดต่อสื่อสารและการกระจายข่าวสารที่กว้างขึ้น ทำให้องค์กรสามารถเลือกช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อประชาสัมพันธ์ให้กับลูกค้าและหน่วยงานต่างๆ ได้ทราบถึงการดำเนินงานและการจำหน่ายไม้สักก่อนได้อย่างกว้างขวางขึ้น

การบริการ มีการบริการที่หลากหลายขึ้น เป็นทางเลือกให้กับองค์กรนำมาประยุกต์ใช้ในการบริการลูกค้าเพื่อให้เกิดความประทับใจและจงรักภักดีต่อไม้สักก่อนสวนป่า

อุปสรรค (Threats)

การนำเข้าวัตถุดิบ คนไทยยังไม่เข้าใจความหมายเรื่องของป่าเศรษฐกิจ มองการใช้ประโยชน์ไม่เป็นการทำลาย และภาพลักษณ์ในอดีตขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนคือการตัดไม้ทำลายป่า

การผลิต การลงทุนในเทคโนโลยีการผลิตขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ยังไม่สามารถแข่งขันกับเอกชนซึ่งมีเงินลงทุนสูงกว่า ทำให้การผลิตไม้สักท่อนขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มีกำลังการผลิตไม่เต็มที่

การขนส่งสินค้า นโยบายและกฎหมายของประเทศในบางข้อ ไม่เอื้ออำนวยต่อการขนส่งไม้สักท่อนไปจำหน่ายยังต่างประเทศ ทำให้เสียโอกาสในการส่งออก

การตลาดและการขาย กฎระเบียบด้านป่าไม้ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่เอื้ออำนวยต่อธุรกิจอุตสาหกรรมป่าไม้ ไม่สามารถจัดการสวนป่าเศรษฐกิจและประโยชน์ไม้จากสวนป่าได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

การบริการ การเปลี่ยนแปลงค่านิยมจากการตกแต่งบ้านด้วยเฟอร์นิเจอร์ไม้สัก เป็นการตกแต่งบ้านด้วยไม้เนื้ออ่อน ซึ่งมีราคาถูกกว่าและมีการออกแบบที่หลากหลายเป็นทางเลือกให้กับผู้บริโภคในกลุ่มวัยรุ่นและวัยทำงาน จึงทำให้ยอดจำหน่ายไม้สักท่อนเพื่อแปรรูปเป็นเฟอร์นิเจอร์ลดลงไปด้วย

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร โดยใช้ SWOT Analysis ตามแนวคิดของ UNIDO ในแต่ละกิจกรรมหลักในห่วงโซ่คุณค่า สามารถสรุปประเด็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) โดยใช้กรอบแนวคิดของแมคคินซี (Mc Kinsey's 7S Framework) และแนวความคิด "PEST Analysis" หรือ "STEP Analysis" มาประกอบการวิเคราะห์วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ได้ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)

จุดแข็ง (Strengths – S)	จุดอ่อน (Weaknesses – W)
<p>1. บุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ทางด้านการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนและอุตสาหกรรมไม้ พร้อมทั้งจะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ใหม่ ตามเป้าหมายที่กำหนด</p> <p>2. มีผลผลิตไม้สักท่อนจากสวนป่าจำนวนมาก สามารถสร้างรายได้และรองรับการผลิตต่อเนื่องในอุตสาหกรรมไม้</p> <p>3. มีการดำเนินธุรกิจไม้สักอย่างครบวงจร ตั้งแต่กระบวนการปลูก การเก็บเกี่ยวผลผลิตจากสวนป่า การแปรรูปไม้ ผลิตภัณฑ์ และการจำหน่ายผลผลิตต่างๆ</p>	<p>1. ด้านการผลิต ผลผลิตไม้สักท่อนสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ คุณภาพวัตถุดิบไม่สม่ำเสมอ เนื่องจากการปลูกสร้างสวนป่าไม่มุ่งเน้นกำไรสูงสุด</p> <p>2. ขาดการวิจัยและการพัฒนาด้านสวนป่า ด้านวัตถุดิบ ด้านอุตสาหกรรมไม้ ด้านการตลาดเชิงรุก ขาดการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย สินค้าที่หลากหลายตรงตามความต้องการของผู้บริโภค</p> <p>3. ขาดการลงทุนในเครื่องจักร อุปกรณ์ที่ทันสมัย เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อเพิ่มผลผลิต ลดการสูญเสียในกระบวนการผลิต และสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้ามาเป็นเวลานาน</p> <p>4. ด้านการบริหารบุคคล โครงสร้างขององค์กรมีขนาดใหญ่ มีลำดับชั้นบังคับบัญชาเยอะ</p> <p>5. ขาดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการบริหารจัดการ และการตัดสินใจของผู้บริหาร ไม่มีการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง การขนส่ง การกระจายสินค้า</p>
โอกาส (Opportunities – O)	อุปสรรค (Threats – T)
<p>1. กระแสการตื่นตัวด้านอนุรักษ์ และการฟื้นฟูสภาพสิ่งแวดล้อม และทรัพยากรธรรมชาติของโลกทำให้ประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งเป็นตลาดนำเข้าไม้ที่สำคัญกีดกันการนำเข้าผลิตภัณฑ์ไม้ที่ใช่วัตถุดิบจากธรรมชาติ และประเทศเพื่อนบ้านหลายประเทศ ห้ามการส่งออกไม้ซุงที่ทำจากป่าธรรมชาติ จึงเป็นการสร้างโอกาสให้กับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ในการพัฒนาสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานโลก เพื่อตอบสนองความต้องการใช้ไม้จากป่าปลูกภายในประเทศและส่งออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศ</p> <p>2. องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน เป็นหน่วยงานเดียวที่ได้กรรมสิทธิ์ในการส่งไม้สักท่อนไปจำหน่ายนอกประเทศ และได้สิทธิ์ในการใช้ประโยชน์ไม้ในพื้นที่โซนป่าเศรษฐกิจ</p> <p>3. การเปิด AEC จะเป็นโอกาสให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนขยายการผลิตและการดำเนินงาน ทำให้สามารถหาเงินแหล่งเงินทุนจากสถาบันทางการเงินและของบประมาณอุดหนุนจากรัฐบาลในการปลูกสร้างสวนป่าเพิ่มขึ้นได้</p>	<p>1. กระแสอนุรักษ์ในปัจจุบัน คนไทยไม่เข้าใจความหมายเรื่องของป่าเศรษฐกิจ มองการใช้ประโยชน์ไม้เป็นการทำลายและภาพลักษณ์ในอดีตของ อ.อ.ป. คือการตัดไม้ทำลายป่า</p> <p>2. คู่แข่งด้านอุตสาหกรรมไม้เอกชน มีเงินลงทุนและเทคโนโลยีที่ดีกว่า</p> <p>3. กฎระเบียบด้านป่าไม้ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่เอื้ออำนวยต่อธุรกิจอุตสาหกรรมป่าไม้ ไม่สามารถจัดการสวนป่าเศรษฐกิจและประโยชน์ไม้จากสวนป่าได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ</p> <p>4. ปัญหาขัดแย้งกับชุมชน ซึ่งต้องการพื้นที่ป่าไม้เป็นแหล่งทำกิน ชุมชนมีการขยายตัว แต่พื้นที่มีจำนวนจำกัดจึงเกิดข้อขัดแย้งกับการปลูกสร้างสวนป่าไม้เศรษฐกิจขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน</p>

ตอนที่ 5 สรุปปัญหาและอุปสรรคในการจัดการโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า

จากการศึกษาลูกค้าที่ใช้บริการซื้อไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พบว่ามีปัญหาในการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ดังนี้

1. การผลิตไม้สักท่อนสวนป่า บางครั้งไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด เนื่องจากไม้สักท่อนเป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้จากธรรมชาติ ถึงแม้จะมีการบำรุงดูแลรักษาตามหลักวิชาการ แต่ก็ยังเป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่สามารถควบคุมคุณภาพได้ทุกท่อน จึงไม่สามารถซื้อไม้สักได้ตามขนาดความโตหรือความยาวตามที่ต้องการในเวลาอันรวดเร็ว
2. ระบบการจำหน่ายขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดของภาครัฐ การดำเนินงานต่างๆ จึงมีความล่าช้า เมื่อทำการวางแผนการผลิต จำเป็นต้องมีการขออนุมัติการทำไม้และผลิตไม้สักท่อนตามที่อยู่บังคับบัญชาสั่งการ เมื่อทำไม่สามารถผลิตไม้สักท่อนได้ตามที่เป้าหมายกำหนด ต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานและเข้ากระบวนการของทางราชการใหม่ การที่ลูกค้าเลือกซื้อไม้สักท่อนไว้แล้วอาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนตามไปด้วย
3. ปัญหาแรงงาน ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องใหญ่ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เนื่องจากคนในยุคปัจจุบันไม่ชอบทำงานหนัก นิยมทำงานสบายและได้รายได้ที่แน่นอน งานในสวนป่าถือว่าเป็นงานหนักจึงไม่ค่อยมีวัยรุ่นหนุ่มสาวสนใจเข้ามาทำงานมากนัก มีเพียงแรงงานที่เป็นวัยกลางคนขึ้นไปถึงวัยชรา และโดยส่วนใหญ่จะเป็นชาวบ้านที่อยู่โดยรอบพื้นที่สวนป่า เมื่อถึงช่วงทำการเกษตร แรงงานเหล่านี้ก็จะไปทำการเกษตรในพื้นที่ของตน จึงทำให้ประสบปัญหาขาดแคลนแรงงานในช่วงเวลาดังกล่าว
4. ปัญหาการประชาสัมพันธ์และช่องทางการจำหน่ายไม้สักท่อนสวนป่าองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ยังไม่กว้างขวางเท่าที่ควรนัก ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายจึงเป็นลูกค้ากลุ่มเดิมที่เข้ามาติดต่อซื้อขาย
5. ปัญหาเครื่องจักรและอุปกรณ์ ที่มีการใช้งานมาอย่างยาวนานทำให้เกิดการชำรุดเสียหายและระยะเวลาการซ่อมแซมที่ยาวนาน เนื่องจากเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ จึงต้องมีระบบการขอซ่อมแซมแบบราชการ จึงเกิดความล่าช้าในการดำเนินการและส่งผลกระทบต่อการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า
6. ปัญหาด้านเงินลงทุน เนื่องจากไม้สักท่อนเป็นสินค้าที่มีการลงทุนเป็นเวลานานในการคืนทุน หรือได้ผลกำไรจากการประกอบการ และองค์กรเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจซึ่งต้องหาเงินมาลงทุนในกิจการด้วยตัวองค์กรเอง จึงเกิดปัญหาขาดสภาพคล่องในการลงทุน มีการขอกู้เงินจากแหล่งเงินทุนต่างๆ เพื่อนำมาลงทุน จึงเกิดปัญหารายจ่ายไม่พอเพียงกับรายได้ที่ได้รับจากการจำหน่ายไม้สักท่อน

2. ส่วนที่ 2 ลูกค้ำที่ทำการติดต่อซื้อไม้สักท่อนเป็นประจำกับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

ตอนที่ 1 ความสัมพันธ์ของลูกค้ำกับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

จากการสอบถามกลุ่มลูกค้ำที่มาติดต่อซื้อขายไม้สักท่อนเป็นประจำ พบว่าเป็นกลุ่มลูกค้ำที่มีการติดต่อซื้อขายกันมาเป็นระยะเวลายาวนาน โดยมีการซื้อไม้สักท่อนสวนป่าตั้งแต่การประกอบกิจการของพ่อแม่ และสืบทอดมายังลูกหลาน ก็ยังให้ความสนใจในการเลือกซื้อไม้สักท่อนสวนป่าในการนำไปแปรรูปในธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ของตนเอง โดยส่วนใหญ่แล้วกลุ่มลูกค้ำที่ทำการซื้อไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน มักจะประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ขนาดเล็กถึงขนาดใหญ่ และการเลือกซื้อไม้สักท่อนจะแตกต่างกันไปตามความต้องการและขนาดของกิจการ

ลูกค้ำที่เข้ามาติดต่อซื้อไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน จะทราบหลักเกณฑ์และขั้นตอนในการขอซื้อไม้ รวมไปถึงกฎระเบียบในการดำเนินงานเกี่ยวกับการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า รวมไปถึงการขอซื้อและการลากขนไม้สักท่อนเป็นอย่างดี เนื่องจากเป็นผู้ที่ติดต่อซื้อไม้สักท่อนเป็นประจำ ในขณะที่กลุ่มลูกค้ำรายย่อยที่ไม่ได้ประกอบอาชีพเกี่ยวกับอุตสาหกรรมไม้ ก็ให้ความสนใจในการซื้อไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ในการต่อนำไปต่อเติมหรือซ่อมแซมบ้านเรือน และติดต่อขอซื้อตามช่องทางประชาสัมพันธ์ต่างๆ ของหน่วยงานเป็นหลัก

ตอนที่ 2 ความพึงพอใจของลูกค้ำที่มีต่อไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

จากการสอบถามกลุ่มลูกค้ำที่มาติดต่อซื้อขายไม้สักท่อนเป็นประจำ เกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้ำที่มีต่อไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ โดยแยกออกเป็น 4 ประเด็น ดังนี้

1. สินค้า ลูกค้ำที่มีการติดต่อซื้อไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนร้อยละ 80 จะให้ความสำคัญในการเลือกซื้อไม้สักท่อนสวนป่าเพราะเป็นไม้ที่ถูกต้องตามกฎหมาย สามารถตรวจสอบที่มาที่ไปของไม้ได้ และความคิดเห็นรองลงมาคือเป็นไม้สักจากสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนที่มีความน่าเชื่อถือในคุณภาพของไม้และการรับประกันคุณภาพไม้ มีความหลากหลายของขนาดความโตและความยาวให้เลือกซื้อได้ ซึ่งความพึงพอใจของลูกค้ำที่มีต่อไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนจัดอยู่ในระดับปานกลาง

2. ราคา ลูกค้ำที่มีการติดต่อซื้อไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนร้อยละ 75 มีความพึงพอใจในด้านราคาที่มีให้เลือกหลากหลายตามขนาดและความยาวของไม้ และราคาไม้สักท่อนขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนมีความเหมาะสมกับคุณภาพของไม้ในแต่ละขนาด และเมื่อเปรียบเทียบกับราคาไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ภาคเหนือบนมีราคาที่ถูกกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับสวนป่าเอกชน ซึ่งความพึงพอใจของลูกค้าในด้านราคาของไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนอยู่ในระดับปานกลาง

3. การประชาสัมพันธ์ ลูกค้าที่มีการติดต่อซื้อไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนร้อยละ 60 มีความพึงพอใจในด้านการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับจำหน่ายไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน เนื่องจากการประชาสัมพันธ์ที่มีหลายช่องทางแต่ลูกค้าสามารถเข้าถึงได้น้อย ในกลุ่มลูกค้าที่เป็นลูกค้าประจำจะได้รับจดหมายแจ้งข่าวสารการจำหน่ายไม้ส่งถึงโดยตรง ในขณะที่ลูกค้าร้อยละ 40 ที่เป็นผู้ซื้อรายย่อยและไม่ได้เป็นลูกค้าประจำจะได้รับข้อมูลข่าวสารน้อย แต่ในขณะเดียวกันลูกค้ามีความพึงพอใจในด้านการส่งเสริมการขายที่มีการลดราคาตามหลักเกณฑ์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ซึ่งโดยรวมแล้วลูกค้ามีความพึงพอใจในการประชาสัมพันธ์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้อยู่ในระดับปานกลาง และต้องการให้มีการปรับปรุงในด้านการโฆษณาหรือประชาสัมพันธ์การจำหน่ายไม้สักท่อนสวนป่าผ่านทางวิทยุชุมชน และเว็บไซต์ให้มากขึ้นกว่าเดิม

4. การบริการหลังการขาย ลูกค้าที่มีการติดต่อซื้อไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนร้อยละ 80 มีความพึงพอใจในบริการหลังจากการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน โดยมีความพึงพอใจในการจัดสถานที่ประมวลไม้ที่มีความสะดวกตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า การจัดเรียงไม้ในหมอนไม้ที่วางเรียงเป็นแพ และเป็นหมุดหมู่ตามขนาดความโต ความยาว และคุณภาพของไม้ ทำให้ง่ายต่อการตรวจสอบคุณภาพไม้และเลือกซื้อ รวมไปถึงขั้นตอนการส่งมอบไม้ที่มีความถูกต้องและรวดเร็ว มีบริการลากขนและยกไม้ขึ้นรถ สร้างความสะดวกสบายให้กับลูกค้าเป็นอย่างมาก โดยรวมแล้วลูกค้ามีความพึงพอใจในด้านการบริการหลังการขายอยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 3 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า

จากการสอบถามกลุ่มลูกค้าที่มาติดต่อซื้อขายไม้สักท่อนเป็นประจำ ในประเด็นเกี่ยวกับการปัจจัยสู่ความสำเร็จของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า พบว่าผู้ที่มีบทบาทสำคัญในใช้คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าในความคิดเห็นของลูกค้า คือ การผลิตไม้สักท่อนให้คุณภาพและขนาดตามความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งก็คือผู้ประกอบการด้านอุตสาหกรรมไม้ ที่ต้องการซื้อไม้สักท่อนสวนป่าและเป็นลูกค้ากลุ่มสำคัญที่ต้องการไม้สักท่อนนำไปแปรรูปเพื่อจำหน่ายเป็นผลิตภัณฑ์ไม้ให้กับลูกค้าต่อไป ซึ่งการผลิตไม้สักท่อนขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน เป็นหน่วยงานเดียวในประเทศไทยที่มีการปลูกสร้างสวนป่าไม้สักและทำการตัดเพื่อจำหน่ายได้อย่างถูกกฎหมาย และมีพื้นที่ในการปลูกไม้สักและผลิตไม้สักท่อนสวนป่ามากที่สุด คือพื้นที่ภาคเหนือตอนบน และยังเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ กฎหมายป่าไม้ และพระราชบัญญัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการป่าไม้

เอื้ออำนวยในการดำเนินการผลิตไม้สักท่อน ทำให้กลุ่มผู้ซื้อไม้สักท่อนเพื่อนำไปแปรรูป มีความมั่นใจในคุณภาพและมาตรฐานในการผลิตที่ได้รับการรับรองทุกขั้นตอนอย่างเป็นระบบ

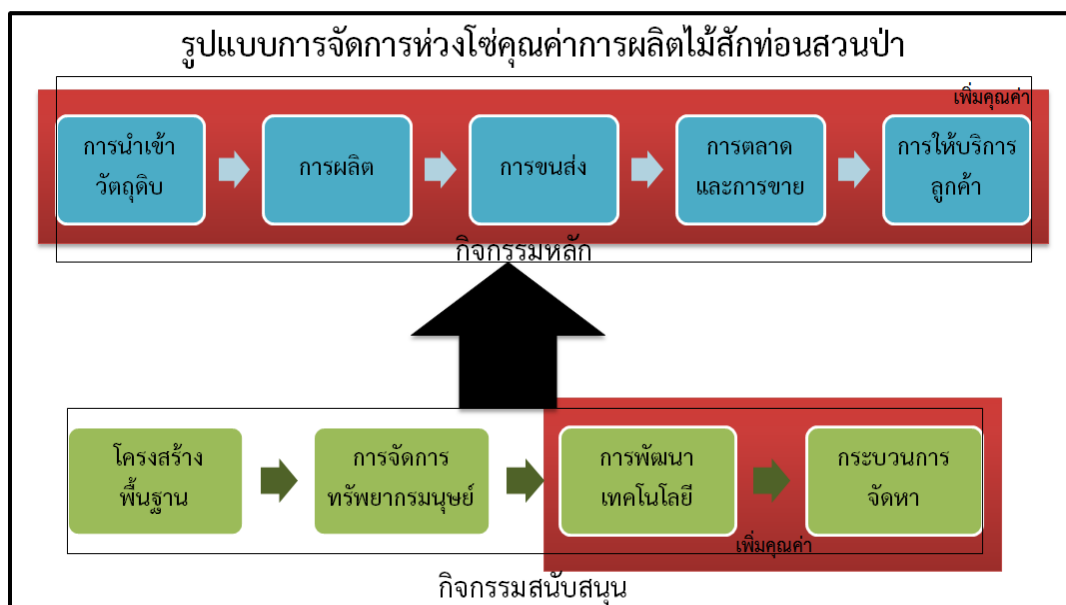
นอกจากกลุ่มผู้ประกอบการอุตสาหกรรมไม้แล้ว ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า คือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการป่าไม้ ได้แก่ กรมป่าไม้ และกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลในการออกใบอนุญาตในการปลูกสร้างสวนป่า การทำไม้ การแปรรูปไม้ และการเคลื่อนย้ายไม้ตามระเบียบกฎหมายที่ได้กำหนดขึ้น ซึ่งจะช่วยในการอำนวยความสะดวกในการจัดซื้อและขนส่งไม้จากสวนป่าไปยังผู้บริโภคได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่า การผลิตไม้สักท่อนขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ภาคเหนือบน

ตอนที่ 1 รูปแบบการจัดการโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

จากการศึกษาข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป จุดอ่อน จุดแข็ง ปัญหาและโอกาส กระบวนการในห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ที่ได้จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า มาทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเชื่อมโยงประกอบเข้าด้วยกัน แล้วมาสร้างข้อสรุปมาร่างเป็นรูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า

รูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ตั้งแต่กระบวนการจัดการคุณค่าตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำในโซ่อุปทานประกอบด้วย 5 กิจกรรมหลัก และ 4 กิจกรรมสนับสนุน ตามแนวคิดของการจัดการโซ่คุณค่าของ Prof. Michael E. Porter โดยนำกิจกรรมในห่วงโซ่อุปทาน เข้ามาช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้กับรูปแบบการจัดการโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ซึ่งการพัฒนารูปแบบการจัดการโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนจะเน้นการเพิ่มมูลค่า ในกิจกรรมหลักทั้ง 5 กิจกรรม และกิจกรรมสนับสนุน 2 กิจกรรม มีรายละเอียดดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 46 รูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า
ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

การพัฒนาารูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า เพื่อการเพิ่มคุณค่าในแต่ละขั้นตอนของกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนของห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า โดยใช้แนวคิดกิจกรรมหลัก 5 กิจกรรมในห่วงโซ่อุปทานเป็นตัวช่วยในการเพิ่มมูลค่าให้กับห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

1. การนำเข้าวัตถุดิบและอุปกรณ์

จากการศึกษาข้อมูลการดำเนินงานการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าในประเด็นการปลูกสร้างสวนป่า พบว่าวัตถุดิบที่เป็นปัจจัยสำคัญคือ ต้นสัก สวนป่าทุกแห่งให้สังกัดองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน จึงต้องมีการบำรุงดูแลรักษาต้นสักให้ถูกต้องตามหลักวิชาการ เพื่อให้ได้เนื้อไม้ที่ดีและมีคุณภาพเป็นที่ต้องการของตลาด แต่ในขณะเดียวกันการปลูกไม้สักต้องใช้ระยะเวลายาวนานในการปลูกจนกระทั่งเติบโตจนสามารถเป็นสินค้าได้ ต้นกล้าที่นำมาปลูกนั้น ต้องได้มาจากต้นแม่พันธุ์ที่มีลักษณะดี ประกอบกับการดูแลรักษาที่ดี ก็จะนำมาซึ่งต้นสักที่ลำต้นเปลาตรง ไม่มีกิ่งก้านเยอะปราศจากโรคและแมลงรบกวนเนื้อไม้ ก็จะช่วยให้ต้นสักที่ได้เจริญเติบโตเหมาะแก่การผลิตเป็นไม้สักท่อนที่มีคุณภาพสูงในอนาคต

ดังนั้นการเพิ่มคุณค่าให้แก่การผลิตไม้สักท่อน ในขั้นตอนของการนำเข้าวัตถุดิบ ต้องใช้กิจกรรมการจัดทำให้ห่วงโซ่อุปทานเข้ามาช่วย ในการจัดหาต้นสักที่มีลักษณะที่ดีและมีคุณภาพ ในการพัฒนาสายพันธ์ให้ได้คุณลักษณะตามความต้องการของท้องตลาด หากการนำเข้าวัตถุดิบมีคุณภาพตั้งแต่กระบวนการเริ่มปลูกและเติบโตจนเป็นต้นสักที่มีขนาดความโตเป็นสินค้า มีลักษณะที่ดีตามที่ต้องการนั้น เป็นการลดต้นทุนการผลิตและช่วยย่นระยะเวลาในการลงทุนให้สั้นลง ทำให้องค์กรได้รับผลกำไรมากขึ้นในอนาคต

2. การผลิต

การผลิตในความหมายของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า คือ การปลูกสร้างสวนป่าไม้สักจากต้นกล้า ดำเนินการบำรุงดูแลรักษาตามหลักวิชาการ เมื่อครบกำหนดรอบตัดฟัน ทำการตัดไม้ที่ได้จากการปลูกนั้น นำมาตัดทอนให้ได้ไม้สักท่อนตามขนาดและความยาว ตามที่ผู้บริโภคต้องการ จากการศึกษาข้อมูลในการผลิตไม้สักท่อนสวนป่านั้น พบว่า การดำเนินงานในการผลิตไม้สักท่อนจะดำเนินการตัดต้นสักในป่าและชักลากไม้สักท่อนที่ได้จากการตัดจากในแปลงซึ่งอยู่ในป่า มากก่องรวมกันบริเวณข้างทางหรือถนนป่าไม้ จากนั้นจึงทำการชักลากต่อมาไว้อย่างหมอนไม้ เพื่อทำการจัดรวมกองและตัดทอนให้ได้ความยาวตามที่ลูกค้าต้องการ เนื่องจากการผลิตไม้สักท่อนแต่ละท่อนกว่าจะได้นั้น มีกระบวนการหลายขั้นตอน โดยเริ่มตั้งแต่การตรวจนับต้นไม้ที่จ้างการตัดและดำเนินการขออนุญาตตัดฟันจากทางการป่าไม้ หลังจากนั้นทำการวางแผนในการตัด และชักลาก เพื่อรอจำหน่าย

การเพิ่มคุณค่าให้กับการผลิตไม้สักท่อนในกระบวนการนี้คือ ผู้ปฏิบัติงานในการตัดทอนและการชักลาก ต้องมีความเชี่ยวชาญและมีความชำนาญในการตัดไม้ เพื่อให้การตัดไม้สักท่อนเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด และต้องมีการใช้การจัดการ ในกิจกรรมสนับสนุน และกิจกรรมหลักของโซ่อุปทาน เข้ามาช่วยในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์

3. การขนส่งสินค้า

การขนส่งสินค้าไปยังลูกค้าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน คือการจัดกองไม้สักท่อนเพื่อรอจำหน่ายให้กับลูกค้า โดยการเคลื่อนย้ายไม้จากการหมายวัดตัดทอน จัดลำดับความโตและความยาวของไม้สักท่อนให้มีขนาดใกล้เคียงกันมากที่สุดแล้วนำมารวมกองเพื่อจำหน่าย ในการคัดเลือกขนาดความโตและความยาวของไม้สักท่อนนั้น สวนป่าควรมีการจัดให้มีขนาดเท่ากันมากที่สุด เพื่อให้ไม้สักท่อนเป็นหมวดหมู่เดียวกันเพื่อเพิ่มมูลค่าในการจำหน่ายให้กับไม้ที่มีขนาดใหญ่และมีความยาวเป็นที่ต้องการของท้องตลาด ในบางครั้งควรมีการสุ่มตรวจคุณภาพไม้ก่อนทำการขาย และจัดทำบัญชีให้เห็นอย่างเด่นชัดเพื่อง่ายต่อการตรวจสอบข้อมูล และเป็นฐานข้อมูลในการวางแผนการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าในครั้งต่อไป

การเพิ่มมูลค่าให้กับห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าในกิจกรรมการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า ต้องใช้หลักการการจัดเก็บในกิจกรรมหลักของห่วงโซ่อุปทานเข้ามาช่วยในการจัดเก็บสินค้าคงคลัง ซึ่งในที่นี้คือการจัดกองไม้เพื่อจำหน่าย ในระหว่างที่มีการรอเพื่อจำหน่ายไม้สักท่อนสวนป่าไปยังลูกค้า นั้น มีขั้นตอนในการจัดกองไม้และการจัดเก็บสินค้าไม้สักท่อนรวมกองไว้ในหมอนไม้ หากกระบวนการจัดเก็บสินค้าไม่เป็นไปตามระบบและไม่มีควมรัดกุม อาจเกิดการปะปนกันของสินค้าได้ เนื่องจากไม้สักท่อนนั้นมีปริมาณมากและเป็นสินค้าชนิดเดียวที่ได้จัดเก็บไว้ในหมอนไม้ ดังนั้นการดำเนินงานในขั้นตอนนี้จึงจำเป็นต้องอาศัยการจัดเก็บที่เป็นระบบและสามารถตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอนหากเกิดความผิดพลาดขึ้น

4. การตลาดและการขาย

การจำหน่ายไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ การจำหน่ายโดยตรงให้กับลูกค้า และการจัดกองประมวลตามระเบียบราชการ มีการเลือกลูกค้ากลุ่มเป้าหมายและมีการประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์ แต่ยังคงได้รับความสนใจมาก นักส่วนใหญ่ลูกค้าที่เข้ามาทำการซื้อไม้สักท่อนหรือทำการประมวลมักเป็นลูกค้ากลุ่มเดิมที่เข้ามาทำการซื้อขายอยู่เป็นประจำ ดังนั้น การเพิ่มมูลค่าในด้านการตลาดและการขาย องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนจึงควรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและช่องทางการจำหน่ายแบบออนไลน์เข้ามาช่วยในด้านการส่งเสริมการขายและประชาสัมพันธ์ให้บุคคลภายนอก หรือลูกค้ากลุ่มอื่นนอกเหนือจากกลุ่มลูกค้าที่เข้ามาซื้อเป็นประจำ โดยการประชาสัมพันธ์ให้ทราบถึงกิจกรรมของสวนป่า ภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีต่อชุมชนรอบข้างและการจำหน่ายไม้สักท่อนที่ได้มาตรฐานและถูกกฎหมาย โดยใช้ช่องทางต่างๆ เช่น Facebook Instagram เป็นต้น มุ่งเน้นการทำการตลาดเชิงรุก เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอื่นๆ ได้ง่ายขึ้น

5. การให้บริการลูกค้า

ในส่วนของการให้บริการลูกค้า สวนป่าในสังกัดองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีกลุ่มเป้าหมายลูกค้าที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับขนาดของสวนป่า และคุณภาพของไม้สักท่อนที่แตกต่างกัน เมื่อเกิดความแตกต่างในด้านคุณภาพไม้ การให้บริการจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึง แต่ในปัจจุบันการดำเนินงานของสวนป่าในสังกัดองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ยังคงการดำเนินงานภายใต้มาตรฐานเดียวกันในทุกพื้นที่ ถึงแม้คุณภาพไม้ที่จำหน่ายในแต่ละพื้นที่จะแตกต่างกันก็ตาม ดังนั้น การจะเพิ่มมูลค่าในด้านการบริการลูกค้าของสวนป่าที่มีไม้สักท่อนคุณภาพปานกลาง ควรมีการบริการลูกค้าที่แตกต่างออกไปจากสวนป่าที่มีไม้สักท่อนคุณภาพดีราคาสูง เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในการบริการและเลือกซื้อไม้สักท่อนคุณภาพปานกลางจากสวนป่าที่มีการบริการที่ดีกว่าเพื่อเป็นการเพิ่มยอดขาย ลดสินค้าคงเหลือและลดต้นทุนในการจัดเก็บสินค้าคงคลัง การบริการที่สร้างความประทับใจ

เช่น การให้โอกาสในการเลือกและตัดสินใจในการซื้อไม้แต่ละกอง การให้ลูกค้าจองไม้สักท่อนแต่ละกองก่อนชำระเงิน การบริการขนส่งให้กับลูกค้า เป็นต้น

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

1. โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructures)

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การดำเนินงานของรัฐ เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรจึงเป็นไปได้ยาก ดังนั้นการเพิ่มมูลค่าให้ไว้คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าในส่วนกิจกรรมสนับสนุนในข้อนี้จึงเป็นไปได้ยาก เพราะต้องผ่านกระบวนการต่างๆ ทางด้านระเบียบและกฎหมาย ซึ่งเป็นนโยบายในภาพรวมของหน่วยงาน ระบบการดำเนินงานต่างๆ เช่น ระบบทรัพยากรมนุษย์ ระบบบัญชี ระบบสารสนเทศ เป็นต้น ล้วนมาจากหน่วยงานส่วนกลางจึงยากที่จะดำเนินการเพิ่มมูลค่า

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน มีการคัดเลือกผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ในการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่ และมีการประสานงานที่ดีต่อกันภายในหน่วยงาน ดังนั้นการเพิ่มมูลค่าในส่วนนี้ จึงเน้นไปที่การพัฒนาพนักงานใหม่ที่เข้ามาโดยการสอนงานและถ่ายทอดงานเป็นรายบุคคลเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้หน่วยงานยังมีการสนับสนุนให้พนักงานหรือบุคลากรได้มีการฝึกอบรมและศึกษาเพิ่มเติมในด้านการปลูกสร้างสวนป่า การทำไม้ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการทำไม้ รวมไปถึงจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร

3. การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development)

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน มีการนำเทคโนโลยีด้านต่างๆ เข้ามาใช้ในการผลิตไม้สักท่อนหลายด้าน เช่น การเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อจากต้นแม่พันธุ์ที่มีคุณลักษณะดี การใช้เครื่องจักรอุปกรณ์ช่วยในการดำเนินงานด้านต่างๆ ทั้งด้านการทำไม้ การผลิตไม้สักท่อน และการปลูกสร้างสวนป่า แต่ในขณะเดียวกันก็ยังมีส่วนที่ต้องดำเนินการเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับใช้คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อน จึงจำเป็นต้องใช้การจัดการหาในโซ่อุปทานเข้ามาช่วยในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้มีความเพียงพอต่อความต้องการในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน เพราะถึงแม้ว่าจะมีเครื่องจักรอุปกรณ์อยู่แล้ว แต่ด้วยระยะเวลาและอายุการใช้งานที่ยาวนาน จึงทำให้เครื่องจักรอุปกรณ์เหล่านั้นเกิดความชำรุดเสียหายและต้องมีการซ่อมแซม ทำให้เกิดภาวะต้นทุนที่สูงขึ้น การจัดหาเครื่องจักรอุปกรณ์ที่มีความทันสมัยมากขึ้นและเพียงพอต่อการใช้งานอย่างครอบคลุม จึงเป็นการช่วย

ลดภาระค่าใช้จ่ายต้นทุน และเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าอีกช่องทางหนึ่งด้วย

4. กระบวนการจัดหา (Procurement)

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงทรัพยากรแห่งชาติ ดังนั้นการดำเนินงานในด้านจัดหา จัดซื้อจัดจ้างต่างๆ จึงอยู่ภายใต้ระเบียบการดำเนินงานของภาครัฐ ซึ่งมีขั้นตอนที่ยุ่ยากและใช้ระยะเวลายาวนานในการดำเนินงานกว่าจะแล้วเสร็จ ดังนั้น การเพิ่มมูลค่าในส่วนของการจัดหาจึงเป็นไปได้ยากหากต้องการความรวดเร็ว องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนจึงควรมีขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นแบบแผน วางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับระยะเวลาในการจัดหา เพื่อลดระยะเวลาของความล่าช้าลง หากมีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนและดำเนินการได้ตามแผนที่วางไว้ การดำเนินงานในด้านการจัดหาที่จะราบรื่น และมีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

แนวทางการพัฒนาโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ควรมีแนวทางในการพัฒนาโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ดังนี้

1. วัตถุประสงค์หรือปัจจัยการผลิต ในการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ต้นสัก ที่มีคุณลักษณะที่ดี มีขนาดความโตและความยาวเป็นที่ต้องการของตลาด ซึ่งการจะได้มาซึ่งไม้สักท่อนที่มีขนาดความโตและความยาวที่ได้คุณภาพนั้นต้องเริ่มมาจากวัตถุประสงค์ คือต้นกล้าสักนั่นเอง ดังนั้น กล้าสักจึงต้องมาจากแหล่งแม่พันธุ์ที่ดี ลำต้นเปลาตรง กิ่งก้านน้อย ด้านทางต่อโรคแมลงมีอัตราการเจริญเติบโตสูง การขนส่งกล้าสักควรเลือกใช้ต้นกล้าจากแหล่งที่อยู่ใกล้กับพื้นที่ปลูก เพื่อลดต้นทุนในการขนส่งกล้าและลดความเสียหายของต้นกล้าจากการขนส่งทางไกล ในขณะที่เดียวกันผู้ดูแลแปลงสวนป่าต้องมีความเชี่ยวชาญและมีการตรวจติดตามประเมินคุณภาพของต้นสัก มีการตรวจวัดอัตราการเจริญเติบโต และการดูแลรักษาตามหลักวิชาการเพื่อให้ต้นสักเจริญเติบโตตามที่ต้องการ

2. กระบวนการผลิตไม้สัก เป็นอีกขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่ง ในกระบวนการตัดฟันไม้สักท่อนสวนป่านั้น ควรใช้ผู้ที่มีความชำนาญในการตัดต้นไม้เพื่อให้เกิดความเสียหายต่อต้นสักน้อยที่สุด ต้องมีวิธีการตัดที่ถูกต้องตามหลักวิชาการและความปลอดภัย เพื่อให้ได้เนื้อไม้ที่คุณภาพพละป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นกับเนื้อไม้สักท่อน

3. การสร้างมูลค่าเพิ่มให้ไม้สัก องค์กรต้องมีการรับรองตามมาตรฐานสากล (FSC) และการเคลื่อนย้ายไม้ (CoC) ที่ผ่านการรับรองและได้มาตรฐาน ซึ่งองค์กรได้จัดทำกรรับรองตามมาตรฐานแล้วเป็นบางส่วนแต่ยังไม่มีการนำมาใช้ประโยชน์ในการเพิ่มมูลค่าให้กับไม้สักสวนป่า ซึ่งการ

รับรองนี้จะเป็นการเพิ่มมูลค่าในการส่งออกไปยังต่างประเทศ ในการปฏิบัติงานบุคคลากรในการตรวจสอบนับจำนวนไม้และการออกเอกสารจากทางกรมป่าไม้ในการขออนุญาตนำไม้หวงห้ามเคลื่อนที่ มีความเพียงพอ และให้บริการอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้องค์การยังให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและความสัมพันธ์อันดีต่อผู้บริโภคและชุมชนรอบข้างสวนป่า ที่มีกระแสนุรักษ์นิยม เพื่อป้องกันการเกิดกระแสในด้านลบ และเพื่อเป็นการเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้กับไม้สักท่อนสวนป่าให้ได้ผลมากยิ่งขึ้น องค์การควรมีการออกแบบผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้สัก และไม้แปรรูป ให้มีรูปแบบที่โดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

4. การขนส่งและการกระจายไม้สัก องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนควรควบคุมระดับสินค้าคงคลังให้เหมาะสม การกระจายสินค้าต้องใช้ความระมัดระวัง เนื่องจากเป็นสินค้าขนาดใหญ่ และใช้หลักการจัดการการขนส่ง ในการจัดส่งสินค้าแก่ลูกค้า รวมไปถึงการบันทึกเส้นทางการเดินทางของไม้สักท่อนตั้งแต่กระบวนการโค่นล้มในป่าจนถึงมือลูกค้า เพื่อเป็นการตรวจสอบเส้นทางการขนส่งและการกระจายสินค้าที่เหมาะสม และยังเป็นตัวช่วยในวางแผนลดต้นทุนการเคลื่อนย้ายไม้สักท่อนอีกด้วย

5. การตลาดและช่องทางการจำหน่ายไม้สัก องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ควรมีการเก็บข้อมูลผู้บริโภค ศึกษาอุปสงค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ความต้องการ ศึกษาพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภค เพื่อการวางแผนการผลิตและการเตรียมวัตถุดิบให้เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค รวมทั้งการศึกษากฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการป่าไม้ และกฎหมายเกี่ยวกับการส่งออกจำหน่ายยังต่างประเทศเพื่อเพิ่มช่องทางการตลาดและการจำหน่าย

การวิเคราะห์โซ่คุณค่าที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับไม้สักขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินการผลิต ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ประการ



ภาพที่ 47 องค์ประกอบหลักปัจจัยสู่ความสำเร็จของโซ่คุณค่าไม้สัก
ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

1. วัตถุประสงค์หรือปัจจัยการผลิต การปลูกสร้างสวนป่าไม้สักขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน เป็นการดำเนินการโดยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและดำเนินการตามหลักวิชาการ จึงทำให้ลูกค้ามั่นใจในการเลือกสายพันธุ์ในการปลูกสร้างสวนป่าเพื่อผลิตเป็นไม้สักท่อนในอนาคต เป็นไม้สักที่ได้คุณภาพและมีลักษณะที่ดี ตอบสนองต่อความต้องการใช้ไม้ของบริโภคได้เป็นอย่างดี

2. กระบวนการผลิต ในกระบวนการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนในทุกขั้นตอน มีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ มีการดำเนินงานที่ประสานงานกันทุกขั้นตอน ผู้ปฏิบัติงานมีความเชี่ยวชาญ ลูกค้าจึงมีความมั่นใจในการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าว่ามีความถูกต้องกฎหมายและมีขั้นตอนการผลิตที่สามารถตรวจสอบได้

3. การสร้างมูลค่าเพิ่มให้ไม้สัก ไม้สักท่อนขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนได้รับการตรวจสอบรับรองตามมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนและมาตรฐานสากล ลูกค้าจึงมีความมั่นใจในการเลือกซื้อไม้สักท่อนขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน เมื่อนำไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์แล้ว สามารถส่งออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศได้ เป็นการเพิ่มมูลค่าเพิ่มในตัวไม้สักท่อนขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนแล้ว ยังเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ของลูกค้าที่ได้ทำการแปรรูปไม้สักท่อนที่ซื้อจากองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนอีกด้วย

4. การขนส่งและการกระจายไม้ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน มีบริการในการยกไม้ขึ้นรถให้กับลูกค้า ซึ่งไม้สักท่อนเป็นสินค้าที่มีขนาดใหญ่ และมีน้ำหนักมาก การจะยกขึ้นรถเพื่อขนส่งด้วยตนเองนั้นลูกค้าไม่สามารถกระทำได้ แต่องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มีการอำนวยความสะดวกในการยกไม้จึงช่วยให้ระยะเวลาในการขนส่งสั้นลงเป็นการลดต้นทุนของลูกค้า อีกทั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ยังมีบริการในการขอใบอนุญาตนำไม้เคลื่อนที่และบัญชีรายการไม้แนบท้ายใบอนุญาตตามกฎหมายป่าไม้ให้ ทำให้ลูกค้าไม่ต้องเสียเวลาในการขอใบอนุญาตเอง ก็ถือเป็นการประหยัดต้นทุนทางด้านเวลาอีกอย่างหนึ่ง ลูกค้าจึงเกิดความประทับใจในการบริการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

5. การตลาดและช่องทางการจำหน่ายไม้สัก องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน มีการประชาสัมพันธ์การจำหน่ายไม้สักท่อนในหลายช่องทาง จึงมีความสะดวกต่อลูกค้าในการเลือกช่องทางการติดต่อซื้อไม้สักท่อนสวนป่า และมีการตลาดด้านการลดราคาเมื่อคุณภาพไม้ที่ทำการซื้ออยู่ในระดับปานกลาง จึงทำให้ลูกค้ามีความสนใจในการซื้อไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มากขึ้น

โดยในแต่ละองค์ประกอบนั้นจะต้องมีปัจจัยความสำเร็จที่เป็นกลไกสำคัญในการช่วยผลักดันให้การผลิตไม้สักสวนป่า เป็นไม้ที่มีคุณภาพ มีความน่าเชื่อถือในสายตาของกลุ่มผู้ประกอบการอุตสาหกรรมไม้ และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้

ตารางที่ 10 รูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าและปัจจัยความสำเร็จของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า
ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

กระบวนการ	ปัจจัยความสำเร็จ
วัตถุประสงค์หรือปัจจัยการผลิต	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดหาแหล่งเพาะกล้าสักให้ใกล้เคียงกับพื้นที่สวนป่า เพื่อสะดวกในการขนส่งกล้าไม้ในการปลูกสร้างสวนป่า 2. กล้าไม้ที่นำไปปลูกต้องมาจากแม่พันธุ์ที่ดี ลำต้นเปลาตรง กิ่งก้านน้อย ด้านทานต่อโรคและมีอัตราการรอดตายสูง 3. ขนาดของลำต้นที่สามารถเป็นสินค้าได้ ต้องไม่มีตำหนิจากการเข้าทำลายของโรคและแมลง มีขนาดใหญ่และมีผลจากกิ่ง และกระพี้บาง เพื่อให้ได้เนื้อไม้ที่มีคุณภาพดี 4. ผู้ที่ดูแลสวนป่าไม้สัก ควรมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการและวางแผนการตัดต้นสักเพื่อจำหน่าย ให้ไม่เกินอัตราความเพิ่มพูนและกำลังผลิตในแต่ละพื้นที่
กระบวนการผลิตไม้สัก	<ol style="list-style-type: none"> 1. ขั้นตอนการทำไม้และการตัดทอน มีความปลอดภัยในการทำงานและการใช้เครื่องจักรอุปกรณ์ มีการใช้เครื่องป้องกันตามมาตรฐานความปลอดภัยและสุขอนามัยที่ดี 2. การใช้ทรัพยากรไม้มีประสิทธิภาพและให้เกิดสินค้าเสียน้อยที่สุด 3. การวิจัยและพัฒนาการใช้ประโยชน์จากไม้สักอย่างต่อเนื่อง
การสร้างมูลค่าเพิ่มให้ไม้สัก	<ol style="list-style-type: none"> 1. การรับรองตามมาตรฐานสากล (FSC) และการเคลื่อนย้ายไม้ (CoC) ผ่านการรับรองและได้มาตรฐาน เพื่อเพิ่มมูลค่าในการส่งออกไปยังต่างประเทศ 2. ความเพียงพอของบุคลากรในการตรวจสอบนับจำนวนไม้และการออกเอกสารจากทางการป่าไม้ในการขออนุญาตนำไม้หวงห้ามเคลื่อนที่ มีความเพียงพอ และให้บริการอย่างรวดเร็ว 3. ให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและความสัมพันธ์อันดีต่อผู้บริโภคและชุมชนรอบข้างสวนป่า ที่มีกระแสนุรักษ์นิยม เพื่อป้องกันการเกิดกระแสในด้านลบ 4. การรับรองมาตรฐานสากล (FSC) ควรทำควบคู่ไปกับการวิจัยและพัฒนาการใช้ประโยชน์จากไม้สัก 5. การออกแบบผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้สัก และไม้แปรรูป ให้มีรูปแบบที่โดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน
การขนส่งและการกระจายไม้สัก	<ol style="list-style-type: none"> 1. ควบคุมระดับสินค้าคงคลังให้เหมาะสม 2. การกระจายสินค้าต้องใช้ความระมัดระวัง เนื่องจากเป็นสินค้าขนาดใหญ่ 3. ใช้หลักการจัดการการขนส่ง ในการจัดส่งสินค้าแก่ลูกค้า
การตลาดและช่องทางจำหน่ายไม้สัก	<ol style="list-style-type: none"> 1. เก็บข้อมูลผู้บริโภค ศึกษาอุปสงค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ความต้องการ 2. ศึกษาพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภค 3. ศึกษากฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการป่าไม้ และกฎหมายเกี่ยวกับการส่งออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศ

แนวทางการยกระดับโซ่คุณค่าที่เหมาะสม

1. การยกระดับผลิตภัณฑ์ (Product Upgrading)

1.1 ไม้สักจากสวนป่าบางแห่ง ประสบปัญหาการระบาดของโรคและแมลงที่เจาะเข้าทำลายทำให้เกิดตำหนิ และเป็นรูในเนื้อไม้ จึงไม่เป็นที่ต้องการของผู้บริโภค องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนควรพัฒนาและคิดค้นผลิตภัณฑ์ที่ทำจากไม้สักที่เป็นรู เพิ่มความแตกต่างทางด้านการออกแบบของผลิตภัณฑ์เพื่อดึงดูดใจผู้บริโภค หรือมีการนำไม้ที่ได้ไปตัดแปลงในการใช้ประโยชน์อย่างอื่น แทนการทำเฟอร์นิเจอร์ขนาดใหญ่หรือเครื่องเรือน เช่น ของใช้ชิ้นเล็กๆ ในบ้าน หรือของตกแต่งบ้าน เป็นต้น

1.2 ภาครัฐควรมีนโยบายส่งเสริมการใช้ไม้จากป่าปลูก เพื่อเป็นการลดการตัดไม้ทำลายป่า และใช้วัตถุดิบไม้สักจากในประเทศ เพื่อลดต้นทุนโลจิสติกส์การนำเข้าไม้จากต่างประเทศ

1.3 ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมไม้รายย่อย บางรายมีเงินทุนไม่เพียงพอในการจัดซื้อไม้สักจากสวนป่าเพื่อนำไปผลิตเฟอร์นิเจอร์ เนื่องจากไม้สักขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน มีราคาค่อนข้างสูง เมื่อเทียบกับไม้จากเอกชนทั่วไป ภาครัฐจึงควรมีมาตรการในการจัดการราคาตลาดไม้ให้มีความเหมาะสมเพื่อแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่ายของผู้ประกอบการรายย่อย

2. การยกระดับขบวนการ (Process Upgrading)

การส่งเสริมเทคโนโลยีที่ทันสมัย ในการปลูก ดูแลรักษาต้นสัก และการใช้เครื่องมือที่ทันสมัย ในการตัด ตัดทอนและลิดกิ่ง รวมไปถึงการขนย้ายไม้สัก เพื่อให้เกิดการสูญเสียเนื้อไม้ให้น้อยที่สุด และ การใช้เครื่องมือที่ทันสมัยจะช่วยลดต้นทุนในการผลิต ทำให้ผลิตภัณฑ์ที่ได้มีคุณภาพ และเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน นอกจากนี้ภาครัฐควรสนับสนุนให้มีการใช้เครื่องจักรในการโค่นล้มไม้ แทนแรงงานคน และการชักลากด้วยช้าง สนับสนุนให้มีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำไม้ในพื้นที่ลาดชัน และพื้นที่เสี่ยงอันตราย เพื่อลดความจำเป็นในการใช้แรงงาน ลดความเสี่ยงการขาดแคลนแรงงานคน และง่ายต่อการควบคุมคุณภาพของการผลิต

แนวทางในการยกระดับกระบวนการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า คือ การส่งเสริมเทคโนโลยีที่ทันสมัย (Technology) และการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยรายละเอียดแต่ละแนวทางสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การส่งเสริมเทคโนโลยีที่ทันสมัย (Technology)

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ควรมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปลูกสร้างสวนป่าและการทำไม้ออกเพื่อผลิตเป็นไม้สักท่อนสวนป่า เช่น ใช้เครื่องมือทุ่นแรง เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการทำงานต่อการควบคุมการทำงานในกระบวนการเพื่อลดการใช้แรงงานคน เป็นการลดปัญหาเรื่องแรงงานไม่เพียงพอและค่าจ้างแรงงานสูง การนำเทคโนโลยีจากต่างประเทศเข้ามา

ใช้ในด้านการทำไม้ เช่น เครื่องจักรที่ใช้ในการตัดไม้ จะช่วยลดขั้นตอนในการชักลากและการหมายวัดตัดทอนลง ทำให้สามารถผลิตไม้สักท่อนได้มากขึ้นอีกด้วย

2. การวิจัยและพัฒนา (Research and Development)

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ควรมีการส่งเสริมในด้านการศึกษาวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับคุณภาพของไม้สักให้มีคุณภาพเท่ากันในทุกพื้นที่ เพื่อลดปัญหาการกระจายสินค้าและการเลือกซื้อเฉพาะไม้สักท่อนคุณภาพดีของสวนป่า รวมถึงทำการวิจัยในด้านความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าที่มาซื้อไม้สักท่อน และนำมาประยุกต์ใช้ในการผลิตไม้สักท่อนให้ตรงกับความต้องการของท้องตลาด

3. การยกระดับหน้าที่ (Function Upgrading)

แนวทางการยกระดับหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องในโซ่คุณค่าที่เหมาะสม คือ แนวทางในการปรับตัว (Adaptation) และการยืดหยุ่น (Flexibility) เนื่องจากโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งสภาพแวดล้อมและสถานะเศรษฐกิจทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ต้องมีการรองรับและสามารถปรับตัวกับเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น เช่น การใช้ไม้อื่นแทนการใช้ไม้สัก อาทิเช่น ไม้ยางพารา เป็นต้น การขาดแคลนวัตถุดิบ ไม้สักเจริญเติบโตช้าไม่ทันต่อการนำมาผลิตเป็นไม้สักท่อนเพื่อใช้งาน กระบวนการทำงานเปลี่ยนแปลงไป แรงงานเปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีต่างๆ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนจึงควรปรับตัวและเพิ่มช่องทางการสื่อสารให้มากขึ้นเพื่อการรับข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วและทันสมัย

ดังนั้น องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนควรมีการศึกษาวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านคุณภาพของสินค้า ความโดดเด่นของสินค้า และความหลากหลายของสินค้า เพื่อเป็นการสร้างทางเลือกให้กับผู้บริโภค และเปิดตลาดใหม่เพื่อขยายตลาดสินค้าให้กว้างขึ้น โดยการสร้างแบรนด์ให้เป็นที่ยอมรับและเป็นที่รู้จักให้มากขึ้น

4. การยกระดับโซ่ (Chain Upgrading)

ในการยกระดับโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ควรมีการดำเนินการโดยการรวมกลุ่มกันแบบ คลัสเตอร์ (Cluster) ตามแนวคิดของ Porter (1985 อ้างใน (ศุภชัย เกตุศิริณกุล, 2557)) ซึ่งในปัจจุบันองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนได้ดำเนินการตามรูปแบบนี้อยู่แล้วแต่ยังไม่มีความชัดเจนมากนัก เป็นการดำเนินงานแบบเกื้อหนุนกันและกัน เชื่อมโยงกันในแต่ละสวนป่า แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันและกัน แต่เนื่องจากแต่ละสวนป่าในสังกัดองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน จำหน่ายสินค้าชนิดเดียวกัน แต่บางพื้นที่คุณภาพต่างกัน จึงเกิดการแข่งขันในการจำหน่ายให้กับลูกค้า และสร้างทางเลือกให้กับลูกค้า ดังนั้น องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน จึงควรมีการจำหน่ายแบบรวมกลุ่ม จัดให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล

ข่าวสารและส่งเสริมกิจกรรมร่วมกันและกันอย่างครบวงจร เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เมื่อสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้การร่วมมือกันและกันเป็นอย่างดี จะส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและเกิดการยกระดับพร้อมกันทั้งโซ่คุณค่า



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องรูปแบบการจัดการห้วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าตามแนวคิดการจัดการห้วงโซ่อุปทาน ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานและรูปแบบการจัดการห้วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า และเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการห้วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าตามแนวคิดการจัดการห้วงโซ่อุปทาน ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การศึกษาค้นคว้าจากข้อมูลทุติยภูมิ และจากการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานจริงในพื้นที่สวนป่า ในสังกัดองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน โดยใช้แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา หาข้อสรุปและนำเสนอในรูปแบบบรรยาย ผลการศึกษาสามารถสรุปผลได้ดังนี้

สรุปผล

การวิจัยรูปแบบการจัดการห้วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าตามแนวคิดการจัดการห้วงโซ่อุปทานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

1. สภาพปัจจุบันและรูปแบบในการดำเนินงานของการผลิตไม้สักท่อนขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

บริบททั่วไปของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

จากการสัมภาษณ์และศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน มีสวนป่าในสังกัดทั้งหมด จำนวน 58 สวนป่า คิดเป็นพื้นที่ จำนวน 369,567.61 ไร่ ปลูกสร้างสวนป่าไม้สักเพื่อผลิตเป็นไม้สักท่อนสวนป่าจำหน่ายแก่ผู้ประกอบการด้านอุตสาหกรรมไม้ เพื่อนำไม้สักท่อนที่ได้ไปแปรรูปเป็นไม้แปรรูป เพื่อซ่อมแซมต่อเติมหรือสร้างบ้านเรือน หรือนำไปทำเฟอร์นิเจอร์และเครื่องเรือนตกแต่งที่อยู่อาศัย ซึ่งการใช้ไม้สักสวนป่าจะช่วยลดการใช้ไม้จากป่าธรรมชาติ และเป็นการใช้ประโยชน์จากพื้นที่ป่าเศรษฐกิจ ที่มีการบริหารจัดการพื้นที่อย่างยั่งยืนทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม รวมทั้งการบริหารจัดการตามกระบวนการจัดการห้วงโซ่คุณค่า และมีการผลิตไม้สักท่อนตามความต้องการของตลาดและผู้บริโภค

การผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การปลูกสร้างสวนป่าไม้สัก และการทำไม้สักสวนป่า ซึ่งทั้งสองขั้นตอนเป็นกระบวนการสำคัญในการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า เพื่อรองรับความต้องการของผู้บริโภค แต่ละขั้นตอนประกอบด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกันออกไป แต่ในขณะเดียวกันในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานจะมีความสอดคล้องและมีการประสานงานร่วมกันอยู่เสมอ เพื่อให้การดำเนินในขั้นตอนต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนการปลูกสร้างสวนป่าไม้สัก จะเริ่มตั้งแต่การจัดเตรียมพื้นที่และการเตรียมพื้นที่ เพื่อทำการปลูกกล้าสักที่ได้ทำการคัดเลือก โดยการเลือกพื้นที่ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมในหลายๆ ด้าน ตั้งแต่ สภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ ชนิดของป่า ชนิดของดินและหิน เส้นทางการคมนาคม ไปจนถึงความคิดเห็นจากชุมชนรอบข้างในการปลูกสร้างสวนป่า ทำการกำจัดวัชพืชหรือต้นไม้ที่ไม่เป็นที่ต้องการออกจากพื้นที่ แต่ในขณะเดียวกันต้องเว้นพรรณไม้เพื่อการอนุรักษ์ที่ถูกกำหนดไว้อย่างน้อย 5% ของพื้นที่ที่จะทำการปลูกสร้างสวนป่า จากนั้นจึงทำการกำหนดระยะปลูก สำหรับการปลูกไม้สัก จะทำการปลูกที่ระยะ 4x4 เมตร เพื่อให้ต้นไม้แต่ละต้นมีพื้นที่ในการเจริญเติบโตเท่าๆ กัน กำหนดแนวการปลูกให้เป็นแถวและแนวเดียวกันเพื่อง่ายต่อการจัดการในอนาคต หลักจากเตรียมพื้นที่และกำหนดระยะปลูกที่ชัดเจนแล้ว เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและพนักงานสวนป่าจะดำเนินการจัดเตรียมกล้าไม้สักสำหรับปลูก ซึ่งแบ่งออกเป็นการปลูกจากเหง้าสักหรือการปลูกจากกล้าชำถุง กล้าชำถุงที่ได้จะมาจากการเพาะเมล็ดหรือการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อ โดยการคัดเลือกสายพันธุ์ที่มีลำต้นเปลาตรง เนื้อไม้มีคุณภาพ มีอัตราการรอดตายสูง จากแหล่งผลิตกล้าต่างๆ เมื่อได้กล้าตามที่ต้องการจะดำเนินการปลูกให้ทันก่อนช่วงฤดูฝน มีการดูแลบำรุงรักษา ในการกำจัดวัชพืช จำนวน 4 ครั้ง และใส่ปุ๋ย จำนวน 2 ครั้ง หลังจากที่ได้ทำการกำจัดวัชพืชครั้งที่ 1 และ 2 เรียบร้อยแล้ว เพื่อเร่งการเจริญเติบโตของกล้าสัก ในขณะเดียวกันหากพบว่ามียากกล้าสักตาย จะดำเนินการปลูกซ่อมภายในปีเดียวกันเพื่อให้ต้นกล้าเจริญเติบโตทันกัน หลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการปลูกแล้ว จึงดำเนินการตรวจสอบประเมินผลอัตราการรอดตายและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับพื้นที่ปลูกและจำนวนต้นสักที่ได้ทำการปลูก เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาทำการวางแผนบริหารจัดการผลผลิตในอนาคตต่อไป

หลังจากการปลูกสร้างสวนป่าไม้สักเสร็จเรียบร้อยแล้ว ต้นสักมีอายุและขนาดถึงเกณฑ์ที่กำหนดในการตัดฟันเพื่อนำมาผลิตเป็นไม้สักท่อน ก็จะเริ่มเข้าสู่ขั้นตอนการทำไม้ ออก คือ การล้มไม้สักที่ได้ทำการคัดเลือกตามหลักเกณฑ์ออก เริ่มจากการเข้าไปคัดเลือกต้นสักที่ต้องการจะตัดและทำการหมายด้วยสี เพื่อให้เจ้าหน้าที่หรือพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการล้มไม้เห็นได้อย่างเด่นชัด และป้องกันการล้มไม้ผิดต้น หลักจากทำการล้มไม้แล้วจะทำการลิดกิ่งและตัดปลาย พร้อมทั้งตีตรา อ.อ.ป. เพื่อระบุรหัสของต้นที่ตัด แล้วทำการชักลากมาไว้ข้างทางเพื่อรอชักลากไปรวมไว้ที่หมอนไม้ หรือบริเวณจัดเก็บไม้สักท่อนต่อไป เมื่อไม้สักท่อนที่ได้ทำการตัดจากในป่าถูกชักลากมายังหมอนไม้ จะมีการหมายวัด ตัด ท่อน อีกครั้งหนึ่งให้ได้ขนาดความยาวตามความต้องการของท้องตลาด จากนั้นจึงทำ

การตีเลขเรียงและทำตามขั้นตอนเกี่ยวกับกฎหมายทางด้านป่าไม้ต่อไป เพื่อง่ายในการตรวจสอบที่มาของไม้สักท่อนดังกล่าว พร้อมทั้งจัดทำบัญชีไม้ควบคุมกันไป เมื่อแล้วเสร็จจึงทำการจัดกอง คัดแยกคุณภาพไม้ ขนาดความโตและความยาว รวมกันไว้เป็นกองเพื่อรอจำหน่ายให้กับลูกค้าต่อไป

2. รูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

จากการศึกษาข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป จุดอ่อน จุดแข็ง ปัญหาและโอกาส กระบวนการในห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ที่ได้จากการศึกษาเอกสาร และการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า มาทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเชื่อมโยงประกอบเข้าด้วยกัน แล้วมาสร้างข้อสรุปมาร่างเป็นรูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า โดยผู้วิจัยได้ทำการออกแบบรูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ตามกระบวนการจัดการคุณค่าตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ของโซ่อุปทาน ประกอบด้วย 5 กิจกรรมหลัก และ 4 กิจกรรมสนับสนุน มีการพัฒนารูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน เน้นการเพิ่มมูลค่า ในกิจกรรมหลัก 5 กิจกรรม และกิจกรรมสนับสนุน 2 กิจกรรม ได้แก่

กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

1. การนำเข้าวัสดุดิบและอุปกรณ์ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนให้ความสำคัญกับต้นกล้าที่นำมาปลูกสร้างสวนป่า เพื่อให้เจริญเติบโตเป็นต้นสักที่มีคุณภาพ ลำต้นเปลาตรง กิ่งก้านน้อย และทนทานต่อโรคและแมลง เพื่อให้ได้ต้นสักที่มีขนาดใหญ่เหมาะแก่การผลิตเป็นสินค้าไม้สักท่อนได้ โดยมีการควบคุมดูแลรักษากล้าสักและต้นสักที่ปลูกใหม่ในพื้นที่ป่าเศรษฐกิจอย่างประณีตตามหลักวิชาการ นอกจากนี้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนยังควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและลดการแรงงานคน โดยเปลี่ยนมาใช้เครื่องจักรกลแทน รวมไปถึงการตรวจเช็คสภาพของเครื่องจักรอุปกรณ์ก่อนการทำงานให้มีความพร้อมอยู่เสมอ เมื่อมีการชำรุดเสียหายควรรีบดำเนินการซ่อมแซมหรือจัดหาอุปกรณ์อื่นมาทดแทน โดยใช้กิจกรรมการจัดหาในกิจกรรมหลักของห่วงโซ่อุปทานเป็นตัวเชื่อมโยงในการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น และลดต้นทุนด้านเวลาในการรอคอยการทำไม้ออก

2. ด้านการผลิต ในความหมายขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน คือ การผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ที่เกิดจากการปลูกสร้างสวนป่าไม้สัก จากต้นกล้าสักที่ได้ดูแลบำรุงรักษาตามหลักวิชาการ มีการคัดเลือกสายพันธุ์ที่ดี เมื่อกำหนดรอบตัดฟัน จึงทำการล้มไม้เพื่อนำมาผลิตเป็นไม้สักท่อนสวนป่าเพื่อจำหน่ายให้กับลูกค้าในท้องตลาด ตามขนาดความโตและความยาวที่ลูกค้าต้องการ

ซึ่งแต่ละขั้นตอนของการทำไม้สักสวนป่ามีความสอดคล้องกันและต้องทำภายใต้ระเบียบและกฎหมาย เพื่อให้ง่ายต่อการตรวจสอบ เนื่องจากไม้สักเป็นไม้หวงห้ามตามกฎหมาย การวางแผนผลิตและจำหน่ายจึงต้องมีความละเอียดรอบคอบในทุกขั้นตอน เจ้าหน้าที่หรือพนักงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการผลิตจึงต้องเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและชำนาญในการล้มไม้ เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายต่อตัวสินค้าหรือไม้สักท่อน นอกจากนี้แล้วเจ้าหน้าที่หรือพนักงานที่ควบคุมการดำเนินงานต้องมีความละเอียดรอบคอบในการจัดทำบัญชีไม้ และการตีตรา อ.อ.ป. เลขเรียง และการจดบันทึกในการรายงานไม้สักท่อนที่ได้จากการผลิตใหม่ และไม้สักท่อนที่คงเหลือจากการจำหน่าย เพื่อให้ง่ายแก่การตรวจสอบย้อนกลับของเจ้าที่จากทางการป่าไม้

3. การขนส่งสินค้า การขนส่งสินค้าไม้สักท่อนจากแหล่งผลิตในป่าไปยังหมอนไม้ หรือสถานที่เก็บรักษาก่อนทำการจำหน่าย มีวิธีการขนส่ง 2 วิธี คือการชักลากด้วยช้าง และการชักลากโดยรถแทรกเตอร์ การชักลากด้วยช้างจะกระทำเมื่อพื้นที่ที่ทำการผลิตไม้สักท่อนเป็นพื้นที่ลาดชัน รถแทรกเตอร์ไม่สามารถเข้าถึงพื้นที่ได้ โดยจะทำการชักลากมารวมไว้ที่ทางตรวจการและให้รถแทรกเตอร์ดำเนินการลากต่อไปยังหมอนไม้ เพื่อทำการหมายวัดต้นท่อนให้ได้ขนาดและความยาวตามความต้องการของตลาด จากนั้นจึงทำการจัดกองเพื่อเตรียมจำหน่ายให้กับลูกค้าต่อไป จากการพัฒนารูปแบบห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อน การเพิ่มมูลค่าในด้านการขนส่งสินค้า องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนควรใช้กิจกรรมจัดเก็บในห่วงโซ่อุปทานเข้ามาช่วย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดเก็บสินค้าคงคลังไม้สักท่อน เพื่อง่ายต่อการระบายสินค้า และทราบจำนวนสินค้าคงเหลือที่แน่นอนในการระบายสินค้าครั้งต่อไป

4. การตลาดและการขาย องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนมีหลักเกณฑ์ในการจำหน่าย 3 วิธี ได้แก่ วิธีการจำหน่ายในท้องถิ่น (ขายตรง) ลูกค้าจะทำการคัดเลือกไม้และจัดทำใบขอซื้อไม้ และขออนุมัติจากส่วนกลางเมื่อได้รับการอนุมัติจึงทำการจำหน่ายให้กับลูกค้าได้ วิธีการจำหน่ายแบบตลาดกลางค้าไม้ (ประมูล) โดยสวนป่าจะทำการจัดกองไม้ จัดทำบัญชีรายการไม้และขออนุมัติจำหน่ายจากส่วนกลางเมื่อได้รับอนุมัติวันและเวลาที่จำหน่าย จึงจะสามารถดำเนินการเปิดประมูลจำหน่ายไม้ได้ และวิธีการจัดส่งไม้สักท่อนสวนป่าให้กับหน่วยงานในสังกัดองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนแปรรูปเพื่อเพิ่มมูลค่า จากวิธีการจำหน่ายดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการจำหน่ายแต่ละครั้งต้องผ่านความเห็นชอบจากหน่วยงานส่วนกลาง จึงเกิดความล่าช้าในการจำหน่ายให้กับลูกค้า ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายจึงเป็นลูกค้ากลุ่มเดิมที่ติดต่อซื้อขายกันเป็นประจำ และยังขาดการประชาสัมพันธ์ในวงกว้าง จึงไม่เป็นที่รู้จักมากนัก จากการพัฒนารูปแบบห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าในด้านการตลาดและการขาย องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ควรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและช่องทางการจำหน่ายแบบออนไลน์เข้ามาช่วยส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์ให้กับบุคคลภายนอก หรือลูกค้ากลุ่มอื่นที่นอกเหนือจากลูกค้าประจำ โดยประชาสัมพันธ์

ให้เห็นถึงภาพลักษณ์ของหน่วยงาน กิจกรรมต่างๆ ของสวนป่า การจำหน่ายไม้สักสวนป่าที่ผลิตอย่างถูกต้องตามกฎหมาย มุ่งเน้นการทำการตลาดเชิงรุกเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอื่นๆ ได้ง่ายขึ้น

5. การให้บริการลูกค้า สวนป่าในสังกัดองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่แตกต่างกันไปตามขนาดของสวนป่า และคุณภาพของไม้สักท่อนในแต่ละพื้นที่ เมื่อเกิดความแตกต่างในด้านคุณภาพไม้ การให้บริการจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึง แต่ในปัจจุบันการให้บริการแก่ลูกค้าของแต่ละสวนป่าในสังกัดขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน มีระดับการให้บริการเท่ากันทุกพื้นที่ ในบางครั้งการจัดส่งสินค้าไม้สักท่อนมีการบริการไม่ทั่วถึง ลูกค้าที่มีระยะทางไกลจากสวนป่าจำเป็นต้องมีการขนส่งสินค้าด้วยตนเอง แต่ในขณะเดียวกันสวนป่ามีบริการยกไม้สักท่อนขึ้นรถและขออนุญาตออกใบนำไม้เคลื่อนที่บริการให้แก่ลูกค้า และในขณะเดียวกันหากต้องการเพิ่มมูลค่าในด้านบริการให้กับลูกค้า องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนควรมีบริการที่แตกต่างกันในแต่ละพื้นที่สวนป่า เช่น การให้สิทธิในการเลือกซื้อไม้สักท่อนแต่ละกอง การส่งจองล่วงหน้าก่อนการชำระเงิน การบริการขนส่งไม้สักท่อนให้กับลูกค้า เป็นต้น

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

1. โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การดำเนินงานของรัฐ เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานของหน่วยงานจึงเป็นไปได้ยาก รวมไปถึงระบบการทำงานต่างๆ ที่ต้องอ้างอิงระบบราชการเป็นหลัก นโยบายในภาพรวมของหน่วยงาน ระบบการดำเนินงานต่างๆ อาทิเช่น ระบบบัญชี ระบบทรัพยากรมนุษย์ ระบบสารสนเทศ เป็นต้น ล้วนมาจากหน่วยงานกลาง จึงเป็นเรื่องยากในการเพิ่มมูลค่าในกิจกรรมนี้

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน มีการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและมีความชำนาญในด้านการปลูกสร้างสวนป่าและการทำไม้ ออก มีการประสานงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายใน ดังนั้นการเพิ่มมูลค่าในด้านนี้จึงเน้นการพัฒนาพนักงานใหม่ที่เข้ามาโดยจัดให้มีการสอนงานและถ่ายทอดงานรายบุคคลภายในหน่วยงาน มีการสนับสนุนให้พนักงานได้ฝึกอบรมและศึกษาเพิ่มเติมในด้านการปลูกสร้างสวนป่า การทำไม้ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการทำไม้ รวมไปถึงการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่พัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร

3. การพัฒนาเทคโนโลยี ในการปลูกสร้างสวนป่าไม้สัก องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนได้นำเทคโนโลยีการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อจากต้นแม่พันธุ์ที่ลำต้นเปลาตรงและมีกิ่งน้อย ในส่วนของการเพิ่มมูลค่าห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อน องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนควรมีการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ รวมถึงเครื่องจักรอุปกรณ์และวัสดุที่ทันสมัยเพื่อใช้ในกระบวนการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ถึงแม้ว่าองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน จะมีเครื่องจักรอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน แต่ด้วยระยะเวลาและอายุการใช้งานที่ยาวนาน จึงทำให้เครื่องจักรอุปกรณ์

เหล่านั้นเกิดการชำรุดเสียหาย จำเป็นต้องมีการซ่อมแซม ก่อให้เกิดต้นทุนในการผลิตสูงขึ้น ดังนั้นการ จัดหาเครื่องจักรอุปกรณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการผลิตเป็นการช่วยลดต้นทุนอีกช่องทาง หนึ่งของหน่วยงาน

4. กระบวนการจัดหา องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ การดำเนินการในด้านการจัดหา จัดซื้อจัดจ้างต่างๆ จึงอยู่ภายใต้ระเบียบการดำเนินงานของภาครัฐ ซึ่งมีขั้นตอนที่ซับซ้อนและใช้ระยะเวลายาวนานในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ การเพิ่มคุณค่าในส่วน ของการจัดหาจึงเป็นไปได้ยาก หากต้องการความรวดเร็วในการดำเนินงาน องค์การอุตสาหกรรมป่า ไม้ภาคเหนือบนต้องมีการวางแผนการดำเนินงานที่รัดกุม และทำให้สำเร็จตามแผนงานที่ได้วางไว้ เพื่อให้ทันต่อการใช้งาน และย่นระยะเวลาในการจัดหาและส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ความคิดเห็นของกลุ่มลูกค้าที่ติดต่อซื้อไม้สักท่อนสวนป่าเป็นประจำจากองค์การ อุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน เป็นหน่วยงานที่มีการดำเนินการเกี่ยวกับการผลิตไม้ สักท่อนมาอย่างยาวนาน มีการผลิตไม้สักท่อนที่ได้คุณภาพและขนาดเป็นที่ต้องการของผู้บริโภค อีกทั้งยังเป็นหน่วยงานของรัฐที่ดูแลเกี่ยวกับการปลูกสร้างสวนป่าเพื่อนำไม้ที่ได้จากการปลูกสร้างสวนป่า มาใช้ประโยชน์โดยเฉพาะ ลูกค้าที่ซื้อไม้สักท่อนสวนป่าจากสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ภาคเหนือบน จึงมีความมั่นใจในหลายด้าน เช่น คุณภาพของไม้สักท่อน เป็นไม้สักท่อนที่ถูกต้องตาม กฎหมาย นอกจากนี้จะเป็นหน่วยงานในการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าแล้ว ยังมีบริการในการขอใบอนุญาต นำไม้เคลื่อนที่ให้กับลูกค้า รวมไปถึงการขนส่งไม้สักท่อนจากหมอนไม้ไปส่งถึงมือลูกค้าในบางพื้นที่ แต่ อย่่างไรก็ตาม บริการในด้านการขนส่งยังไม่ครอบคลุมทั่วพื้นที่ จึงเป็นจุดที่องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จะต้องทำการปรับปรุง เพื่อให้เกิดความประทับใจของลูกค้ามากยิ่งขึ้น

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน มีระบบการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน ตาม มาตรฐานสากลและมาตรฐานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เอง ดังนั้น ไม้สักท่อนสวนป่าที่ผลิตขึ้นใน พื้นที่สวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนจึงเป็นไม้สักที่มีมูลค่าสูง เพราะมีต้นทุนใน การจัดการตามมาตรฐานสากล และเป็นการใช้ประโยชน์จากป่าเศรษฐกิจอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด และ สามารถทำการส่งออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศที่มีการกีดกันการใช้ไม้จากป่าธรรมชาติได้ แต่ เนื่องจากองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดของภาครัฐ การ ดำเนินงานบางขั้นตอนเป็นไปด้วยความล่าช้า เพราะติดระเบียบทางราชการ รวมไปถึงเครื่องจักร อุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการทำงานมีความทรุดโทรม การจัดหาเครื่องจักรอุปกรณ์ใหม่จำเป็นต้องมีการ

ขออนุมัติในการจัดซื้อตามระเบียบของทางราชการ การใช้บริการบางครั้งจึงเกิดความไม่มั่นใจในความปลอดภัย

จากการศึกษาลูกค้าที่ใช้บริการซื้อไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พบว่า ปัญหาในการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า คือ บางครั้งการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด เนื่องจากไม้สักท่อนเป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้จากธรรมชาติ ถึงแม้จะมีการบำรุงดูแลรักษาตามหลักวิชาการ แต่ก็ยังเป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่สามารถควบคุมคุณภาพได้ทุกท่อน จึงไม่สามารถซื้อไม้สักได้ตามขนาดความโตหรือความยาวตามที่ต้องการในเวลาอันรวดเร็ว อีกทั้งระบบการจำหน่ายขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จึงมีความล่าช้า เมื่อทำการซื้อไม้สัก ต้องมีการทำหนังสือเพื่อขอซื้อและให้หน่วยงานอนุมัติการทำไม้และผลิตไม้สักท่อนตามที่อยู่บังคับบัญชาสั่งการ เมื่อทำไม้ไม่สามารถผลิตไม้สักท่อนได้ตามที่เป้าหมายกำหนด ต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานและเข้ากระบวนการของทางราชการใหม่ การที่ลูกค้าเลือกซื้อไม้สักท่อนไว้แล้วอาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนตามไปด้วย

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าตามแนวคิดการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ในครั้งนี้ มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย ดังต่อไปนี้

1. ห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า

การจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนหลัก คือ ขั้นตอนการปลูกสร้างสวนป่า และขั้นตอนการทำไม้สวนป่า กิจกรรมทั้งหมดที่สวนป่าส่งมอบคุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนจากสวนป่าปลูกไปยังผู้บริโภคปลายทาง เริ่มต้นจากการนำเข้าวัตถุดิบ (Inbound Logistic) สูกระบวนการสร้างมูลค่าโดยการนำเข้ากล้าไม้และการเพาะปลูก (Operation) จนออกมาเป็นไม้สักท่อนพร้อมส่งมอบให้กับลูกค้า ผ่านช่องทางการจัดจำหน่าย โดยกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ประกอบด้วย กิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน 9 กิจกรรม ตามหลักการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ของ Michael E. Porter (1985) โดยแบ่งเป็น กิจกรรมหลัก ได้แก่ 1) การนำเข้าวัตถุดิบและอุปกรณ์ 2) การผลิตและปฏิบัติการ 3) การขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า 4) การตลาดและการตลาด 5) การให้บริการลูกค้า กิจกรรมสนับสนุน ได้แก่ 1) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร 2) การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ 3) การพัฒนาเทคโนโลยี 4) กระบวนการจัดหา ซึ่งสอดคล้องกับ (ฉันทพิชญ์ เอกศิริชัยกุล, 2556) ที่ได้จำแนกกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่ 1) การนำเข้าวัตถุดิบ 2) การผลิต 3) การส่งผลิตภัณฑ์ออก 4) การตลาดและการขายและ 5) การให้บริการ แต่ห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สัก

ท่อน ไม่มีในส่วนของการส่งออกผลิตภัณฑ์ เนื่องจากเป็นการจำหน่ายวัตถุดิบให้กับผู้ประกอบการนำไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อีกครั้งหนึ่ง ไม้สักท่อนสวนป่าจึงจัดเป็นวัตถุดิบส่วนกลางน้ำที่ยังไม่สิ้นสุดกระบวนการ

การพัฒนาารูปแบบห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ตั้งแต่กระบวนการจัดการคุณค่าตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ประกอบด้วย 5 กิจกรรมหลัก และ 4 กิจกรรมสนับสนุน โดยการพัฒนาารูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน เน้นการเพิ่มคุณค่าในกิจกรรมหลัก 5 กิจกรรม และกิจกรรมสนับสนุน 2 กิจกรรม ดังนี้

กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

1. การนำเข้าวัตถุดิบและอุปกรณ์ เน้นการเพิ่มคุณค่าโดยการนำกระบวนการจัดหาให้ห่วงโซ่อุปทานช่วยในการจัดหาวัตถุดิบและอุปกรณ์ ในการจัดหาต้นสักที่มีคุณภาพดี ลำต้นเปลาตรง มีอัตราการเจริญเติบโตที่ดี เพื่อเติบโตเป็นสินค้าไม้สักท่อนที่ดีในอนาคต รวมไปถึงกระบวนการจัดหาเครื่องจักรอุปกรณ์ต่างๆ ในการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

2. การผลิต ในความหมายขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน หมายถึง การตัดต้นสักเพื่อทำเป็นสินค้าไม้สักท่อน ในขั้นตอนของการผลิตไม้สักท่อนนี้ต้องอาศัยความชำนาญของพนักงานที่ทำการตัดฟัน เพื่อให้ได้ขนาดและความยาวตามที่ต้องการของท้องตลาดและไม่เกิดความชำรุดเสียหายต่อไม้สักท่อน รวมไปถึงการดำเนินงานภายใต้ระเบียบข้อบังคับกฎหมายต่างๆ ที่ต้องการความละเอียดรอบคอบ ไปจนถึงการขนส่งเพื่อนำไปเก็บรักษาไว้อย่างเหมาะสม

3. การขนส่งสินค้า ไม้สักท่อนมีการขนส่งจากแหล่งผลิตไปยังสถานที่จัดเก็บก่อนการจำหน่ายคือ หมอนไม้ ซึ่งมีขั้นตอนในการตรวจสอบและเก็บรักษาเพื่อรอจำหน่าย โดยการตัดทอนให้ได้ขนาดความโตและความยาว จัดแยกกองตามคุณภาพของเนื้อไม้ หลังจากนั้นจึงเข้าสู่กระบวนการซื้อขายและทำการจัดส่งให้กับลูกค้าต่อไป การเพิ่มมูลค่าในขั้นตอนนี้จึงเน้นที่การเก็บรักษาสินค้าไม้สักท่อนในหมอนไม้ ให้สามารถตรวจสอบได้ และการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง โดยใช้กิจกรรมการจัดเก็บในห่วงโซ่อุปทานเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ

4. การตลาดและการขาย องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ดังนั้นขั้นตอนในการจำหน่ายไม้สักท่อน จึงมีความยุ่งยากและล่าช้า อีกทั้งยังขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี รวมไปถึงการเข้าหากลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งกลุ่มลูกค้าที่ดำเนินการติดต่อซื้อไม้สักท่อนนั้น ส่วนใหญ่เป็นลูกค้ากลุ่มเดิม การเพิ่มมูลค่าในกิจกรรมนี้จึงต้องเน้นการประชาสัมพันธ์ทางด้านการตลาด และการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางสื่อต่างๆ เพื่อให้ลูกค้ากลุ่มอื่นๆ เข้าถึงการจำหน่ายไม้สักท่อนมากขึ้น

5. การให้บริการลูกค้า องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ยังไม่มีการให้บริการลูกค้าอย่างทั่วถึงในด้านของการขนส่งสินค้าไม้สักท่อน มีให้บริการเพียงบางพื้นที่เท่านั้น การเพิ่มคุณค่าด้านการบริการหลังการขายจึงต้องคำนึงถึงความประทับใจของลูกค้าเป็นหลัก และควรมีการบริการลูกค้าที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละพื้นที่ เช่น การให้โอกาสในการเลือกและตัดสินใจในการซื้อไม้ การให้ลูกค้าจองไม้สักท่อนก่อนการชำระเงิน การบริการขนส่งให้กับลูกค้าในระยะทางที่กำหนด เป็นต้น

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

1. การพัฒนาเทคโนโลยี เน้นการเพิ่มคุณค่าด้านการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้งานร่วมกับแรงงานคน การเลือกใช้เครื่องจักรอุปกรณ์ที่มีความทันสมัย เนื่องจากเครื่องจักรอุปกรณ์ที่องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนใช้งานในปัจจุบัน มีอายุการใช้งานที่ยาวนานเกิดความชำรุดเสียหาย การเพิ่มคุณค่าจึงเน้นการจัดการเครื่องจักรอุปกรณ์ เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานให้มีความรวดเร็ว ลดต้นทุนในการซ่อมแซมเครื่องจักรอุปกรณ์อีกช่องทางหนึ่ง

2. กระบวนการจัดหา เนื่องจากองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ การดำเนินงานต่างๆ อยู่ภายใต้ระเบียบ ข้อบังคับของทางภาครัฐ การจัดหา จัดซื้อจัดจ้างต่างๆ ต้องดำเนินการตามระเบียบของทางราชการด้วย จึงเกิดความล่าช้าในกระบวนการทำงานต่างๆ ดังนั้นการเพิ่มคุณค่าในกิจกรรมนี้จึงต้องเน้นการวางแผนและปฏิบัติตามแผนงานที่ได้วางไว้อย่างเคร่งครัด เพื่อให้สอดคล้องกับระยะเวลาในการใช้งาน ลดระยะเวลาของความล่าช้าลง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและราบรื่น

2. การสร้างคุณค่าในห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า

การสร้างคุณค่าในห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับไม้สักท่อนสวนป่า ต้องมุ่งเน้นการวิเคราะห์คุณค่าเพิ่มที่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นในแต่ละลำดับขั้นตอนของแต่ละกิจกรรมที่เกิดขึ้นในห่วงโซ่คุณค่า ซึ่งจะเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจด้วย สอดคล้องกับ ภูธร เขียววิริยะกุล (2552) ที่ได้ศึกษาความพึงพอใจของผู้ประกอบการผลิตเฟอร์นิเจอร์และผู้ออกแบบเฟอร์นิเจอร์ในเขตกรุงเทพมหานครที่มีต่อไม้สักสวนป่า กล่าวว่าผู้ประกอบการและผู้ออกแบบเฟอร์นิเจอร์ มีความพึงพอใจในด้านลักษณะเนื้อไม้ ลวดลาย ความสวยงาม ขนาด และความคงทนต่อไม้สักธรรมชาติมากกว่าไม้สักท่อนจากสวนป่า แต่ในด้านราคานี้ ไม้สักสวนป่าจะได้เปรียบกว่าเนื่องจากราคาซื้อขายในท้องตลาดที่ถูกกว่า การสร้างคุณค่าให้กับไม้สักท่อนในทุกกิจกรรมตลอดทั้งสายของห่วงโซ่คุณค่า คุณภาพของไม้สักท่อนสวนป่าจะขึ้นอยู่กับทุกส่วนงานมีได้ขึ้นอยู่กับหน่วยงานใดโดยเฉพาะ

การสร้างคุณค่าจึงสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำของห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าเน้นการเพิ่มคุณค่าในกิจกรรมหลัก 5 กิจกรรม และกิจกรรมสนับสนุน 2 กิจกรรม ได้แก่ 1) การนำเข้าวัตถุดิบและอุปกรณ์ 2) การผลิตและปฏิบัติการ 3) การขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า 4) การตลาดและการตลาด 5) การให้บริการลูกค้า กิจกรรมสนับสนุน ได้แก่ 1) การพัฒนาเทคโนโลยี 2) กระบวนการจัดหา ซึ่งหากมีการลงมือทำจะช่วยลดต้นทุนในการผลิตและเพิ่มกำไรมากขึ้น และหากมีการทำการตลาดและเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายให้เป็นที่รู้จักของกลุ่มลูกค้าทั่วไปก็จะช่วยเสริมสร้างให้องค์กรเข้มแข็งขึ้นและเติบโตได้อย่างยั่งยืน โดยใช้หลายมิติของการสร้างคุณค่าผนวกเข้าด้วยกัน

แนวทางการยกระดับโซ่คุณค่าที่เหมาะสมของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางออกเป็น 4 รูปแบบ คือ 1) การยกระดับผลิตภัณฑ์ (Product Upgrading) 2) การยกระดับกระบวนการ (Process Upgrading) 3) การยกระดับหน้าที่ (Function Upgrading) และ 4) การยกระดับโซ่ (Chain Upgrading) ซึ่งสอดคล้องกับ นงนุช ศรีลาพัฒน์ (2553) ที่ได้ให้การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการห่วงโซ่อุปทานมังคุดเพื่อการส่งออกในประเทศไทยปุ่น ที่ระบุในข้อเสนอแนะว่า ทุกส่วนของห่วงโซ่อุปทานควรมีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับปริมาณความต้องการของผู้บริโภค และตรวจสอบคุณภาพอย่างเข้มงวด นอกจากนี้ภาครัฐควรจะสนับสนุนให้มีการวิจัยเพื่อเพิ่มปริมาณและคุณภาพ เพื่อกำหนดทิศทางในการวางแผนผลิต

3. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า

ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า คือ กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ขนาดเล็กไปจนถึงขนาดใหญ่ โดยเฉพาะกลุ่มพ่อค้าไม้ที่ต้องการซื้อไม้สักท่อนสวนป่านำไปแปรรูปเป็นเฟอร์นิเจอร์ไม้สักเพื่อจำหน่ายให้กับผู้บริโภค ซึ่งการผลิตไม้สักท่อนขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้นั้น เป็นหน่วยงานเดียวในประเทศไทยที่มีการปลูกสร้างสวนป่าไม้สักและทำการตัดเพื่อจำหน่ายได้อย่างถูกกฎหมาย และมีพื้นที่ในการปลูกไม้สักและผลิตไม้สักท่อนสวนป่ามากที่สุด คือพื้นที่ภาคเหนือตอนบน และยังเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ และกฎหมายป่าไม้ รวมไปถึงพระราชบัญญัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการป่าไม้ ทำให้กลุ่มผู้ซื้อไม้สักท่อนเพื่อนำไปแปรรูปนั้นมีความมั่นใจในคุณภาพและมาตรฐานในการผลิตที่ได้รับการรับรองทุกขั้นตอนอย่างเป็นระบบ

นอกจากกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมไม้แล้ว ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า คือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการป่าไม้ ได้แก่ กรมป่าไม้ และกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลในการออกใบอนุญาตในการปลูกสร้างสวนป่า การทำไม้ การแปรรูปไม้ และการเคลื่อนย้ายไม้ตามระเบียบกฎหมายที่ได้กำหนด

ขึ้น ซึ่งจะช่วยในการอำนวยความสะดวกในการจัดซื้อและขนส่งไม้จากสวนป่าไปยังผู้บริโภคได้ง่าย และรวดเร็วยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าตามแนวคิดการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

สำหรับข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ เป็นการนำเสนอแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและนำไปประกอบการพิจารณาในการหาแนวทางในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ควรนำเอกลักษณ์และคุณสมบัติที่โดดเด่นของไม้สักออกมานำเสนอและเผยแพร่สู่สาธารณะชน สร้างเอกลักษณ์ให้กับไม้สักเพื่อสร้างความแตกต่างอันเป็นการสร้างคุณค่าและเพิ่มมูลค่าให้กับไม้สักท่อนสวนป่า
2. องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนควรนำเทคโนโลยีมาใช้ให้มากขึ้น โดยเฉพาะเทคโนโลยีทางการสื่อสาร ที่ช่วยในการสื่อสารกับลูกค้าได้รวดเร็ว และช่วยในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ง่ายขึ้น อีกทั้งยังช่วยในการประชาสัมพันธ์ลูกค้าอื่นๆ ให้รู้จักอย่างกว้างขวาง โดยผ่านทางเว็บไซต์และสื่อสังคม (Social Media) ที่น่าสนใจ
3. องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ควรมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และต้องถ่ายทอดความรู้ให้กับพนักงานในองค์กรและอบรมพนักงานเป็นประจำ เพื่อส่งเสริมให้การผลิตไม้สักท่อนมีศักยภาพในการแข่งขันและสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน
4. องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ควรนำรูปแบบการจัดการโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา นำไปศึกษาและพัฒนาต่อยอดการจัดการโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนให้ครอบคลุมในทุกกิจกรรมของห่วงโซ่คุณค่า เพื่อสร้างคุณค่าและเพิ่มมูลค่าให้กับไม้สักท่อนมากยิ่งขึ้น โดยอาจทำการศึกษาแบบแยกประเด็นในแต่ละกิจกรรมให้มีความเชื่อมโยงกันมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนของการใช้ไม้สักท่อนสวนป่า ในอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ เพื่อพัฒนาศักยภาพในการผลิตไม้สักท่อนให้ได้จำนวนและคุณภาพตามความต้องการกลุ่มเครือข่าย
2. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมการผลิตไม้สักท่อน ซึ่งเป็นแนวความคิดต่อยอดแนวคิดเรื่องห่วงโซ่คุณค่า หรือกระบวนการส่งต่อสินค้าและบริการให้ถึงมือลูกค้าอย่างราบรื่น เพิ่มการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างเรียลไทม์ ระบบการส่งมอบสินค้าที่มีประสิทธิภาพสูง และการใช้อินเทอร์เน็ตหรือระบบดิจิทัลมาให้บริการแก่ลูกค้า การบริการยุคใหม่จึงมีความจำเป็นอย่างสูงที่จะต้องมีข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำในเรื่องความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการใช้บริการ



บรรณานุกรม

- กรมป่าไม้. 2558. **ข้อมูลสถิติกรมป่าไม้**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://forestinfo.forest.go.th/55/Content.aspx?id=10284> (12 กันยายน 2560).
- ชนิตา พันธุ์มณี และ อัมรินทร์ ศิริแก้ว. 2557. **แนวทางการพัฒนาศักยภาพของเกษตรกรผู้ปลูกกาแฟอาราบิก้าอินทรีย์ในภาคเหนือของประเทศไทย : การประยุกต์ใช้แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า**. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- ณัฐพัชญ์ เอกสิริชัยกุล. 2556. **รูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าธุรกิจการจัดเลี้ยงจังหวัดนครปฐมตามแนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์**. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ทศพล ไหมสุวรรณ. 2556. การวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทานและโลจิสติกส์การผลิตมะม่วงส่งออกของสหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วง จังหวัดฉะเชิงเทรา. **วารสารสมาคมส่งเสริมการวิจัย**, 6(1), 1-7.
- นงนุช ศรีลาพัฒน์. 2553. **การจัดการห่วงโซ่อุปทานมังคุดเพื่อส่งออกประเทศญี่ปุ่น**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ประจวบ กล่อมจิตร. 2556. **โลจิสติกส์-ห่วงโซ่อุปทาน : การออกแบบและการจัดการเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น
- ประวุฒิ จีนา. 2556. **ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อไม้สักสวนป่าของกลุ่มอุตสาหกรรมไม้ขนาดเล็กในจังหวัดลำปาง**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- ไพโรจน์ สันป่าเป่า. 2553. **ปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการไม้สักจากสวนป่าองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ของอุตสาหกรรมไม้ในจังหวัดแพร่**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ภูธร เขียววิริยะกุล. 2552. **ความพึงพอใจต่อไม้สักสวนป่าของผู้ประกอบการผลิตเฟอร์นิเจอร์ และผู้ออกแบบเฟอร์นิเจอร์ ในกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รุจิวาริ ถิรวัดนกุล. 2553. **ห่วงโซ่อุปทานการส่งออกกล้วยไม้ตัดดอกจากประเทศไทยไปญี่ปุ่น**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เรียงชัย ต้นสุชาติ, อารีย์ เชื้อเมืองพาน, ธรณูชนก คำแก้ว และ ชนิตา พันธุ์มณี. 2556. **ห่วงโซ่คุณค่าของปลานิลในจังหวัดเชียงใหม่และเชียงราย**. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- วัลย์ลักษณ์ อัครธีรวงศ์ และ วัชรวิ จันทระประกายกุล. 2549. **การจัดการและออกแบบห่วงโซ่อุปทาน- Designing & Managing The Supply Chain**. กรุงเทพฯ: ท็อป.

- วันเพ็ญ สุมนานุสรณ์. 2554. **การจัดการโซ่อุปทานประเภทผักสดของร้านอาหาร.**
วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศักดิ์นรินทร์ แก่นกล้า. 2559. **ห่วงโซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์ข้าวอินทรีย์ อำเภอแม่แตง
จังหวัดเชียงใหม่.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- ศุภชัย เกตุหิรัญกนกกุล. 2557. **การจัดการห่วงโซ่คุณค่าชา บริษัท ชาอุยฟง จำกัด.** วิทยานิพนธ์
ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2558. **เอกสารประกอบการระดมความคิด
เห็นทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12.** กรุงเทพฯ:
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สุรชัย บุญเจริญ. 2550. **การจัดการห่วงโซ่อุปทานควาย อำเภอทัพทัน จังหวัดอุทัยธานี.**
นครสวรรค์: คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- เสาวพร จารุสวัสดิ์. 2559. **การจัดการห่วงโซ่คุณค่าของหญ้าหวานในพื้นที่อำเภอสะเมิง จังหวัด
เชียงใหม่.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- แสงจันทร์ ศรีประเสริฐ. 2551. **การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ชุมชน
ท้องถิ่น OTOP ประเภทผ้า ด้วยการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์และห่วงโซ่
อุปทานในจังหวัดมหาสารคาม.** มหาสารคาม: สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม
- องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้. 2548. **คู่มือการปลูกสร้างสวนป่าไม้สัก พ.ศ. 2548.** กรุงเทพฯ: องค์การ
อุตสาหกรรมป่าไม้.
- องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน. 2558. **รายงานประจำปี 2558.** เชียงใหม่: องค์การ
อุตสาหกรรมป่าไม้.
- _____. 2559. **รายงานประจำปี 2559.** เชียงใหม่: องค์การอุตสาหกรรม.
- United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). 2009. **Agro-Value Chain
Analysis And Development : The UNIDO Approach.** Vienna: United Nations
Industrial Development Organization.

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวกุสุมา พรหมยานนท์
เกิดเมื่อ	1 มีนาคม 2532
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2555 คณะวนศาสตร์ สาขาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีชีวภาพป่าไม้ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2550 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนนารีรัตน์ จังหวัดแพร่
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2555 บริษัท สยามทรีดีเวลลอปเม้นต์ จำกัด พ.ศ. 2556 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตหาดใหญ่ พ.ศ. 2557-ปัจจุบัน องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือตอนบน

