

กลยุทธ์การพัฒนากิจการจัดการโซ่อุปทานเพื่อ การส่งออกไม้ดอกไม้ประดับ

Development Strategies of Supply Chain Management for Exported Decorative Plants

เสาวรีย์ ตะโพนทอง¹ กุลกัญญา ณ ป้อมเพ็ชร¹ และมนตรี คู่ควาร²
Saowaree Taphontong¹, Kulkanya Napompech¹ and Montri Kukuan²

ABSTRACT

Industry of exported decorative plants brings a lot of money to Thailand each year. This is because in the materialism society, flowers and decorative plants are not used for not only for beauty but also for showing status. The objective of this study is to study on the development strategies of supply chain management for the exported decorative plants.

The results show that in general, people involved in supply chain system apply a customer relationship management strategy, a demand management strategy, an ordering management strategy, a production management strategy, and a strategy of product and commerce development for export in the middle level. People who involved in the supply chain management apply a strategy of product and commerce development for export at the upper most level and apply an ordering management strategy at the upper level. They also apply a customer relationship management strategy, an ordering management strategy and a production strategy at the middle level. The results also show that if people involved in supply chain management of Thai-exported decorative plants work continuously each activity, supply chain management strategy will improve. Each organization has readiness in working process, technology, and human resource respectively. Sizes of organizations affect the degree of readiness of development strategies of supply chain management.

Key words: Decorative Plant, management, strategy, supply chain

¹ ภาควิชาบริหารธุรกิจเกษตร คณะเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (สจล.) เขตลาดกระบัง กทม. 10520

Department of Agricultural Business Administration, Faculty of Agricultural Technology, King Mongkut's Institute of Technology (KMITL), Ladkrabang, Bangkok 10520

² อาจารย์พิเศษ ภาควิชาบริหารธุรกิจเกษตร คณะเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (สจล.) กทม. 10520

Department of Agricultural Business Administration, Faculty of Agricultural Technology, King Mongkut's Institute of Technology (KMITL), Ladkrabang, Bangkok 10520

บทคัดย่อ

อุตสาหกรรมไม้ดอกไม้ประดับนำเงินตราเข้าประเทศแต่ละปีเป็นจำนวนมาก เนื่องจากในสังคมวัตถุนิยม ดอกไม้และไม้ประดับไม่ได้ใช้เพื่อความสวยงามตามธรรมชาติเท่านั้น แต่ยังสามารถใช้เป็นเครื่องหมายแสดงถึงฐานะทางสังคมอีกด้วย การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การพัฒนาการจัดการโซ่อุปทานในการส่งออกไม้ดอกไม้ประดับของประเทศไทย

ผลการวิจัยเมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า ผู้เกี่ยวข้องในระบบโซ่อุปทานได้ประยุกต์ใช้กลยุทธ์ที่สำคัญคือ การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ การจัดการอุปสงค์ การจัดการคำสั่งซื้อ การจัดการผลิตสินค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการพาณิชย์เพื่อส่งออกไม้ดอกไม้ประดับในระดับปานกลาง เมื่อวิเคราะห์แต่ละส่วนผู้เกี่ยวข้องนำการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการพาณิชย์ไปใช้ในระดั้มากที่สุด การจัดการคำสั่งซื้อ นำมาใช้ในระดั้มาก สำหรับการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ การจัดการอุปสงค์ และการจัดการผลิตสินค้านำมาใช้ในระดับปานกลาง นอกจากนี้การศึกษาระบบการจัดการของอุตสาหกรรมไม้ดอกไม้ประดับที่เป็นขั้นตอนในแต่ละกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง จะมีความสัมพันธ์ต่อการจัดการในระบบโซ่อุปทาน อีกด้านหนึ่งคือความพร้อมภายในของแต่ละองค์กร มีความพร้อมด้านกระบวนการทำงานมากที่สุด รองลงมาคือด้านเทคโนโลยีและทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ ขนาดองค์กรจึงมีผลต่อระดับความเชื่อมโยงของกลยุทธ์การพัฒนาการจัดการโซ่อุปทานด้วย

คำสำคัญ : กลยุทธ์การพัฒนา, การจัดการโซ่อุปทาน, ไม้ดอกไม้ประดับ

บทนำ

การส่งออกนับเป็นปัจจัยหลักที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย ไม้ดอกไม้ประดับเป็นพืชอีกกลุ่มหนึ่งที่มีความสำคัญเนื่องจากการส่งออกเป็นแหล่งที่มาสำคัญของรายได้จากต่างประเทศและการจ้างงานในประเทศ ปัจจุบันทั่วโลกใช้พื้นที่เพื่อการผลิตไม้ดอกไม้ประดับต่อปีประมาณ 2.3 แสนเฮกตาร์ ในปี พ.ศ. 2544 ธุรกิจไม้ดอกไม้ประดับสร้างมูลค่าประมาณปีละ 3.2 แสนล้านบาท ประเทศไทยผลิตไม้ดอกไม้ประดับอยู่ในอันดับที่ 18 ของโลก มีมูลค่าส่งออกประมาณ 2,091.6 ล้านบาท (ตารางที่ 1) ซึ่งประเทศเนเธอร์แลนด์จัดเป็นประเทศผู้ผลิตอันดับหนึ่งที่ให้ผลผลิตมากกว่าครึ่งของผลผลิตรวมทั้งหมด โดยใช้พื้นที่เพื่อการเพาะปลูกเพียง 102 เฮกเตอร์ (กรมส่งเสริมการส่งออก, 2547) การผลิตไม้ดอกไม้ประดับในรูปของอุตสาหกรรมเป็นการผลิตไม้ดอกไม้ประดับชนิดใดชนิดหนึ่งในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งอย่างจริงจัง เพื่อให้ได้ทั้งปริมาณและคุณภาพในราคาต้นทุนต่ำสุด ตรงตามความต้องการ ซึ่งการผลิตไม้ดอกไม้ประดับเพื่อ

เป็นการค้า ประกอบด้วย ไม้ตัดดอก ไม้ตัดใบ ไม้ดอกกระถาง ไม้ประดับในอาคาร ไม้ดอกล้มลุก และไม้ประดับยืนต้น (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2536)

กล้วยไม้เป็นไม้ดอกไม้ประดับหลัก ทั้งปริมาณ การปลูก มูลค่าของการส่งออก และความนิยมของผู้บริโภค (สำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร, 2543 : 1-2) การผลิตกล้วยไม้ต้นที่จำหน่ายในปี 2546 มีพื้นที่ปลูกประมาณ 1,200 ไร่ ซึ่งเพิ่มขึ้นในอัตราเฉลี่ยร้อยละ 5 ต่อปี โดยคาดว่าในปี พ.ศ. 2551 จะมีพื้นที่ปลูก 1,530 ไร่ ผลผลิต ปี พ.ศ. 2546 มี 48 ล้านต้น เพิ่มขึ้นในอัตราเฉลี่ยร้อยละ 5 ต่อปี ต้นกล้วยไม้ที่ปลูกจำหน่ายเพื่อส่งออกมากที่สุดคือ สกุลหวาย รองลงมาเป็น สกุลแวนดา สกุลฟาแลนนีโอปซิสและสกุลออนซิเดียม ส่วนกล้วยไม้ตัดดอกสกุลหวายปลูกเพื่อส่งออกมากที่สุดคือ มีพื้นที่ปลูกร้อยละ 80 สำหรับพันธุ์กล้วยไม้ที่ปลูกกันมาก ได้แก่ บอมโจแดง บอม-17 แอนนา ซากุระ ขาว 5N ขาวสนาน จะให้ผลผลิตมากที่สุดในช่วงเดือนสิงหาคม กันยายน ส่งผลให้ราคาดอกกล้วยไม้ช่วงนี้ต่ำสุดในรอบปีการผลิต (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2536)

ตารางที่ 1 ปริมาณและมูลค่าการส่งออกไม้ดอกไม้ประดับปี 2543-2546 ปริมาณ : เมตริกตัน มูลค่า : ล้านบาท

รายการ	2543		2544		2545		2546	
	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า
1. หัวหม้อ แขนง ไม้งอก ^{1/}	503	5.5	1,412	17.1	2,350	23.9	2,051	21.4
2. หัวหม้อ แขนง งอก ^{1/}	225	1.1	924	7.2	1,381	18.9	1,939	21.9
3. กิ่งชำไม่มีราก กิ่งตอน ^{1/}	419	0.3	332	2.1	100	1.2	325	1.8
4. ต้นไม้ ไม้พุ่ม ไม้ที่มีผลบริโภคนได้ ^{1/}	605	7.8	395	13.2	563	22.9	1,358	25.7
5. ต้นกล้วยไม้ ^{1/}	22,241	227.3	24,750	295.3	25,852	332.5	27,120	377.9
6. ต้นไม้อื่นๆ	10,851	71.1	9,617	88.8	13,085	617.3	12,639	137.6
7. กุหลาบที่ตัดคาหรือคอกิ่ง ^{1/}	6	0.1	387	3.1	24	0.3	2	0.1
8. ดอกกล้วยไม้สด	11,778	1,231.2	13,940	1,494.5	14,971	1,653.1	17,420	1,985.4
9. ดอกไม้สด	239	12.2	463	21.6	646	43.6	1,018	69.3
10. ดอกไม้แห้ง ย้อมสี	926	115.7	719	99.0	1,100	155.8	986	152.9
11. มอส และไลเคน	7	0.1	1	0.02	12	0.5	63	1.9
12. ใบไม้ กิ่งไม้ สด	106	4.8	100	2.5	177	7.7	301	14.5
13. ใบไม้ กิ่งไม้ แห้ง	1,429	25.8	2,774	41.2	2,009	34.9	2,581	59.1
14. เมล็ดพันธุ์ดอกไม้	30	11.5	13	6.0	8.3	3.4	17	12.9
รวมทั้งสิ้น	49,365	1,714.5	55,827	2,091.6	62,278	2,916.1	67,819	2,876.6

ที่มา : กรมศุลกากร

หมายเหตุ : ^{1/}ปริมาณ = พันต้น

รวบรวม : กลุ่มวิเคราะห์และวางระบบข้อมูล

ศูนย์สารสนเทศ กรมส่งเสริมการเกษตร

ประเทศญี่ปุ่นเป็นคู่ค้าดอกกล้วยไม้ที่สำคัญที่สุดของประเทศไทย โดยนำเข้าถึงร้อยละ 37 ของมูลค่าการส่งออกดอกกล้วยไม้ รองลงมาคือ สหรัฐอเมริกา นำเข้าร้อยละ 21 และอิตาลีนำเข้า ร้อยละ 14 สำหรับจีนและฮ่องกงถึงแม้ปัจจุบันจะมีการนำเข้าดอกกล้วยไม้เพียงร้อยละ 8.7 ของมูลค่าการส่งออกดอกกล้วยไม้ของไทย แต่มีอัตราการขยายตัวของตลาดสูงสุด โดยขยายตัวในอัตราเฉลี่ยร้อยละ 44.28 ต่อปี ส่วนประเทศคู่ค้าต้นกล้วยไม้ที่นำเข้ามากที่สุดคือ ประเทศญี่ปุ่นเช่นกัน มีการนำเข้าร้อยละ 39 ของมูลค่าการส่งออกต้นกล้วยไม้ รองลงมาคือ สหรัฐอเมริกา นำเข้าร้อยละ 21 และเกาหลีใต้ นำเข้าร้อยละ 13 สำหรับประเทศคู่แข่งที่ส่งออกดอกกล้วยไม้ชนิดเดียวกับประเทศไทย ปัจจุบันมีเพียง

ประเทศสิงคโปร์และมาเลเซียเท่านั้น ซึ่งมีส่วนแบ่งในตลาดโลกรวมกันแล้วไม่เกินร้อยละ 20 (อรรรรณ 2548)

ปัจจุบันสภาพการแข่งขันทางธุรกิจได้เปลี่ยนแปลงไปมาก โดยเฉพาะระบบเศรษฐกิจแบบใหม่ที่ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในขณะที่ผู้ประกอบการยังแสวงหากำไรสูงสุด ต้นทุนการผลิตต่ำที่สุด ผลิตในปริมาณที่เหมาะสมและทันตามความเปลี่ยนแปลงของลูกค้า เครื่องมือในการบริหารจัดการอย่างหนึ่งซึ่งช่วยให้ผู้ประกอบการมีความคล่องตัว มีความสอดคล้องกับภาวะการแข่งขันในปัจจุบันคือ การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SCM) ซึ่งเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นความสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง โดยมองความ

ต้องการของลูกค้า แล้วย้อนกลับมาถึงการผลิต จนถึงการจัดหาวัตถุดิบ (Chopar and Meindi, 2001) สำหรับผลของการใช้โซ่อุปทานที่เห็นได้ชัดเจนคือ สามารถลดจำนวนสินค้าคงคลัง และนำไปสู่การลดต้นทุนได้มาก ลักษณะอุตสาหกรรมที่เหมาะสมกับการใช้การจัดการโซ่อุปทาน ได้แก่ (1) อุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง (2) ความต้องการของลูกค้ามีหลากหลายและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และ (3) ผลิตภัณฑ์มีวงจรชีวิตสั้น

การจัดการโซ่อุปทาน เป็นการบูรณาการของกระบวนการทางธุรกิจที่เริ่มต้น จากผู้บริโภคชั้นสุดท้ายผ่านไปจนกระทั่งถึงผู้จัดจำหน่ายขั้นแรกสุด ที่ทำหน้าที่จัดหาสินค้า บริการและสารสนเทศ เพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้บริโภค การจัดการโซ่อุปทานจึงเป็นการจัดการเชิงระบบที่ต้องติดต่อประสานงานกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ที่มีความซับซ้อน ต้องอาศัยการพิจารณาเปรียบเทียบข้อดีในการปรับกิจกรรมหลายประการภายในโซ่อุปทาน (กมลชนก และคณะ, 2544 : 294-295) ซึ่งควรมีการบริหารจัดการ อย่างเป็นระบบต่อเนื่องภายในระบบเดียว โดยมีได้แยกองค์กรทั้งนี้จะคำนึงถึงการไหลของสินค้าและบริการตลอดทั้งการแบ่งปันการใช้ข้อมูลต่างๆ ร่วมกันของทุกองค์กร ได้แก่ การใช้ข้อมูลสารสนเทศ การวางแผนทรัพยากรการผลิต การวางแผนด้านการบริหารจัดการ การวัดประสิทธิภาพของระบบ การจัดลำดับงาน และการตอบสนองอุปสงค์ของลูกค้า เป็นต้น (ดวงพรรณ, 2544 ; Han, 2001)

สำหรับธุรกิจการส่งออกไม้ดอกไม้ประดับ นับเป็นแหล่งสำคัญของรายได้ในการจ้างแรงงานภายในท้องถิ่นและการใช้ทรัพยากรธรรมชาติของประเทศในขบวนการผลิตสินค้าเกษตรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การศึกษาปัจจัยสำคัญของระบบการจัดการโซ่อุปทาน ได้แก่ การจัดการความสัมพันธ์

กับลูกค้า การจัดการอุปสงค์และการจัดการคำสั่งซื้อ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมไม้ดอกไม้ประดับ จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ประกอบการทั้งระบบต่อไป

วิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ (1) เจ้าของฟาร์มไม้ดอกไม้ประดับคลอง 15 อำเภอองครักษ์ จังหวัดนครนายก จำนวน 120 ราย (2) ผู้รวบรวม (broker) 5 ราย (3) บริษัทบรรจุกภัณฑ์ 3 ราย และ (4) บริษัทส่งออก จำนวน 48 ราย รวมทั้งหมด 176 ราย ซึ่งใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล และสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลรวมทั้งสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากผู้ประกอบการ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร ในการสุ่มตัวอย่างจะใช้การสุ่มแบบเจาะจงเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนและมีรายละเอียดที่สามารถนำมาสรุปเป็นข้อมูลได้อย่างถูกต้อง

การวิเคราะห์ข้อมูล พิจารณาจากความเหมาะสมด้านลักษณะพื้นฐานของอุตสาหกรรมไม้ดอกไม้ประดับต่อการเลือกใช้กลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทาน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาคือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายถึงความพร้อมของอุตสาหกรรมดังกล่าวกับการใช้กลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทาน

การกำหนดเกณฑ์ของการจัดระดับค่าเฉลี่ยในการวัดระดับความพร้อมขององค์กรต่อการจัดการโซ่อุปทาน โดยแบ่งระดับค่าเฉลี่ยให้มีจำนวนอันตรภาคชั้นเท่ากับ 5 ชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตรายภาคชั้น} &= (\text{Max} - \text{Min} / \text{จำนวนชั้น}) \\ &= (5 - 1) / 5 \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

ดังนั้น จึงได้เกณฑ์การจัดระดับค่าเฉลี่ย ในการวัดระดับความพร้อมขององค์กรต่อการจัดการ ไซ่อุปทานและเกณฑ์ในการแปลผลแต่ละช่วงคะแนน เฉลี่ยดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.00-1.80 หมายถึง มีกลยุทธ์ที่ไม่ดีอย่างมากต่อการจัดการไซ่อุปทาน

1.81-2.60 หมายถึง มีกลยุทธ์ที่ไม่ดีต่อการจัดการไซ่อุปทาน

2.61-3.40 หมายถึง มีกลยุทธ์ระดับปานกลางต่อการจัดการไซ่อุปทาน

3.41-4.20 หมายถึง มีกลยุทธ์ที่ดีต่อการจัดการไซ่อุปทาน

4.21-5.00 หมายถึง มีกลยุทธ์ที่ดีอย่างมากต่อการจัดการไซ่อุปทาน

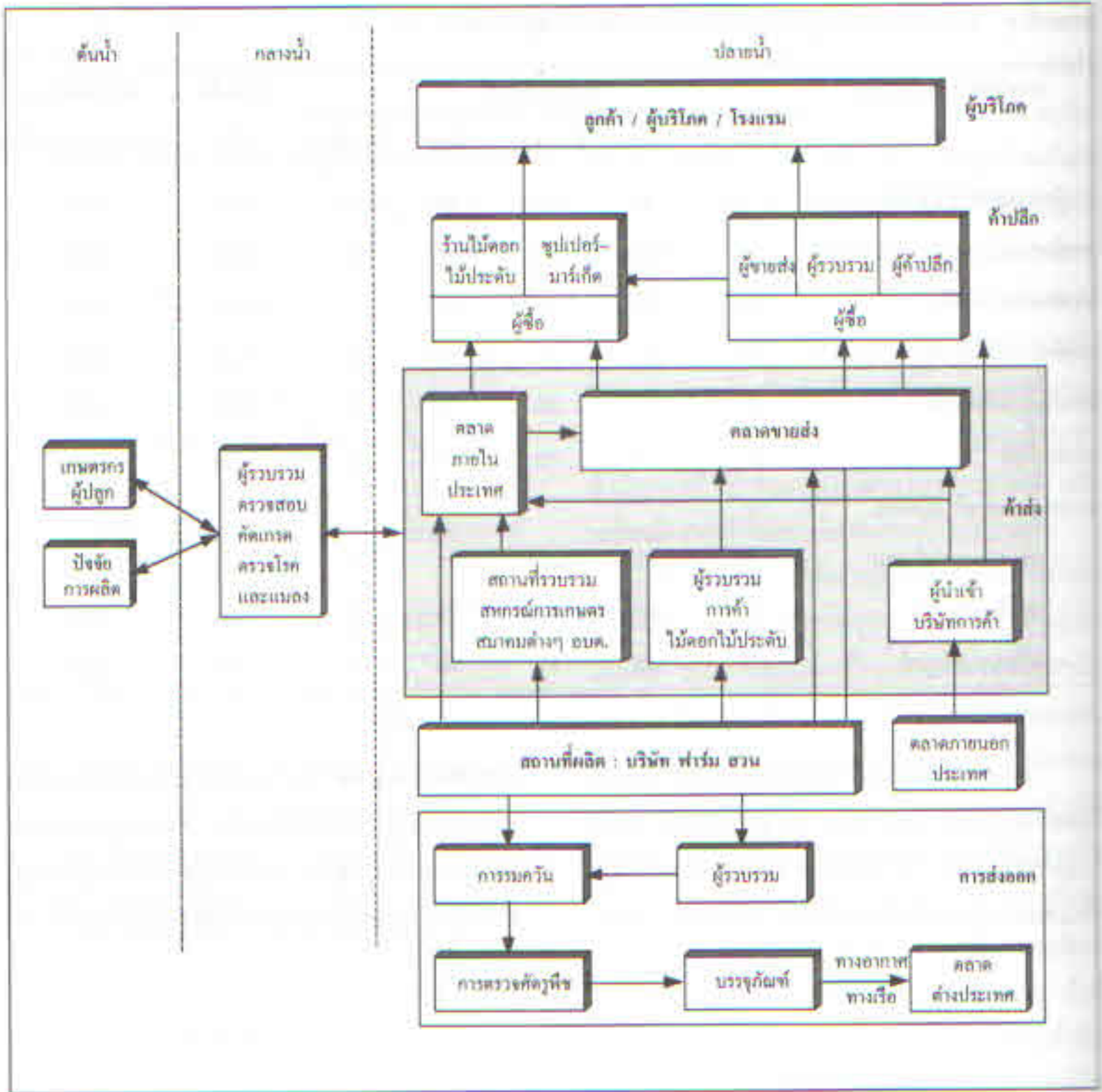
จากค่าเฉลี่ยที่ได้ตามระดับกลยุทธ์ของผู้ประกอบการนี้จะนำไปอธิบายแนวโน้มความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การจัดการไซ่อุปทานมาใช้ในอุตสาหกรรมไม้ดอกไม้ประดับอย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการศึกษา

การเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 176 ราย พบว่า ผู้ประกอบการได้นำกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการพาณิชย์มาใช้ในระดับมากที่สุด โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.26 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.67 เนื่องจากต้องการพัฒนาคุณภาพของไม้ดอกไม้ประดับอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิด

ความพึงพอใจสูงสุดซึ่งจะเป็นข้อมูลนำไปสู่สายงานที่เชื่อมโยงกับการผลิต นอกจากนี้การส่งมอบสินค้าที่ทันเวลาก็เป็นปัจจัยสำคัญเพราะไม้ดอกไม้ประดับเป็นสิ่งที่มีชีวิต ความสดใหม่จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมาก เช่น ถ้าเป็นไม้ตัดดอกต้องมีลักษณะตรงตามพันธุ์ ซ่อดอกดีไม่ร่วงง่าย ปราศจากศัตรูพืช เป็นต้น ส่วนการพาณิชย์ มีค่าเฉลี่ยรองลงมาเท่ากับ 4.19 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65 เพราะต้องติดต่อกับลูกค้าตลอดเวลาทั้งก่อนการขาย ระหว่างและหลังการขายไปแล้ว ซึ่งมีการใช้ E-Mail โทรสารและโทรศัพท์ เป็นเครื่องมือร่วมกันในการติดต่อการค้าระหว่างกัน

ผู้ประกอบการได้นำกลยุทธ์การจัดการคำสั่งซื้อมาใช้ต่อการจัดการไซ่อุปทานมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.97 เนื่องจากผู้ประกอบการต้องตรวจสอบคำสั่งซื้อของลูกค้าตลอดเวลาว่าที่ผ่านมามีพฤติกรรมอย่างไร ถ้าเป็นลูกค้าใหม่ก็ต้องตรวจสอบไปยังเครือข่ายผู้ประกอบการด้วยกันถึงพฤติกรรมการค้า การจ่ายเงิน เป็นต้น นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังนำกลยุทธ์การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ การจัดการอุปสงค์ การจัดการผลิตสินค้ามาใช้ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27, 3.62 และ 3.39 ตามลำดับ รวมทั้งผู้ประกอบการยังต้องมีความพร้อมภายในองค์กร ได้แก่ กระบวนการทำงาน เทคโนโลยีทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54, 3.21 และ 3.07 ตามลำดับ อันเป็นกลยุทธ์ระดับปานกลางเช่นกัน (ตารางที่ 2) สำหรับขนาดองค์กรพบว่าองค์กรขนาดใหญ่ที่มีกิจกรรมครบวงจรมีระดับความพร้อมต่อการจัดการไซ่อุปทานดีกว่าองค์กรขนาดเล็ก



รูปที่ 1 เครื่องมือการจัดการโซ่อุปทานเพื่อการส่งออกไม้ดอกไม้ประดับ

นอกจากนี้ได้นำข้อมูลทางการจัดการมาวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ดอกไม้ประดับโดยใช้ SWOT ดังนี้

<p style="text-align: center;">ปัจจัยภายใน</p> <p style="text-align: center;">ปัจจัยภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง (Strength)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้ประกอบการมีประสบการณ์ในการทำอุตสาหกรรมไม้ดอกไม้ประดับกว่า 3 ปี 2. มีแรงงานพอเพียงและฝึกฝนง่าย 3. สินค้ามีหลากหลายและมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับทั้งตลาดภายในและต่างประเทศ 4. ผู้ประกอบการมีความยืดหยุ่นสูงทั้งในด้านการบริการและจำนวนการสั่งซื้อ 	<p>จุดอ่อน (Weakness)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ขาดความเชื่อมโยงในอุตสาหกรรมอย่างค่องเนื่องระหว่างผู้ผลิตกับผู้ส่งออก 2. มีต้นทุนการผลิตสูง ได้แก่ ต้นทุนทางการตลาด ทำให้จ่ายในการส่งออก การขนส่งและนำเข้าปัจจัยการผลิตจากต่างประเทศ 3. ขาดบุคลากรที่มีฝีมือมาปรับปรุงพันธุ์ 4. ขาดการทำตลาดเชิงรุก ส่วนใหญ่จะผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้าและไม่สามารถกำหนดราคาเองได้
<p>โอกาส (Opportunity)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีตลาดทั้งภายในประเทศและต่างประเทศสำหรับรองรับผลผลิตอย่างเพียงพอ เนื่องจากประเทศไทยตั้งอยู่ในเขตภูมิศาสตร์ที่ได้เปรียบทั้งการผลิตและการตลาด 2. หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและสมาคมไม้ดอกไม้ประดับ ร่วมกันยกระดับสินค้าให้เป็นผู้นำการส่งออกในภูมิภาคอาเซียน 	<p>S/O : ใช้จุดแข็งหาประโยชน์จากโอกาส</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ดูก้าวจากต่างประเทศยอมรับในด้านคุณภาพและการบริการ มีผู้สนใจเข้ามาดูงานในประเทศเพิ่มมากขึ้น 2. มีการจัดประกวดผลผลิต รวมทั้งการจัดสัมมนาทางวิชาการ โดยการสนับสนุนจากภาครัฐ ภาคเอกชนและสมาคม ไม้ดอกไม้ประดับ ทำให้วงการธุรกิจประเภทนี้มีการตื่นตัวมากยิ่งขึ้น 	<p>W/O : ชนะจุดอ่อนด้วยโอกาส</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีการรวมตัวเป็นพันธมิตรเครือข่ายธุรกิจส่งออกไม้ดอกไม้ประดับในรูปแบบของคลัสเตอร์ (Cluster) ทำให้เพิ่มศักยภาพการตลาด และแลกเปลี่ยนสารสนเทศซึ่งกันและกัน 2. ภาครัฐให้ความสำคัญมากขึ้น จึงมีอำนาจในگرد්රອງ เช่น รวมกลุ่มกันซื้อปัจจัยการผลิต และแนะนำวิชาการแผนใหม่ ทำให้ลดต้นทุนได้มาก
<p>อุปสรรค (Threat)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีการปรับปรุงสายพันธุ์ของไม้ดอกไม้ประดับค่อนข้างรวดเร็ว ทำให้ผู้ประกอบการต้องติดตามข้อมูลการตลาดอย่างใกล้ชิด เพื่อพัฒนาสินค้าชนิดใหม่ขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง 2. มีมาตรการกีดกันทางการค้า เช่น มาตรฐานสิ่งแวดล้อม การป้องกันกำจัดศัตรูพืช และข้อตกลงตามอนุสัญญา CITES ระหว่างประเทศ 	<p>S/T : ใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ โดยคิดค้นข่าวสารที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เช่น การใช้ E-Mail และนำสินค้า สร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และหาตลาดใหม่ๆ เพิ่มขึ้น 2. พัฒนาคุณภาพให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าและพัฒนาเทคนิคการผลิตเพื่อลดอุปสรรคทางการค้า 	<p>W/T : ลดจุดอ่อน/หลีกเลี่ยงอุปสรรค</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีการพัฒนาองค์ความรู้ที่อยู่ตลอดเวลา ได้แก่ การปรับปรุงพันธุ์ ใช้เทคโนโลยีการผลิตที่สูงขึ้น รวมทั้งแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย เป็นต้น 2. มีการลดต้นทุนต่อหน่วยในทุกขั้นตอน ได้แก่ การใช้พื้นที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีการเพิ่มประสิทธิภาพของแรงงาน ลดความเสียหายที่เกิดขึ้นภายในฟาร์ม และร่นระยะเวลาการให้ผลผลิตเร็วขึ้น

สรุปและวิจารณ์

การจัดการโซ่อุปทานเป็นกระบวนการของความร่วมมือ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทั้งภายในและภายนอก ทำให้องค์กรหรือผู้ประกอบการทั้งหลายมีความสัมพันธ์ระหว่างกันและเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายด้วยการมีปฏิสัมพันธ์ เพื่อให้มีการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูง และส่งมอบในระยะเวลาอันสั้นเท่าที่จะเป็นไปได้ แต่ยังคงมีการเชื่อมโยงการจัดการข้ามกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร ระหว่างองค์กร จนกระทั่งมีการข้ามวัฒนธรรมด้วย

จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบได้นำกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานอันประกอบด้วยกลยุทธ์ 7 ด้าน คือ การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ การจัดการอุปสงค์ การจัดการคำสั่งซื้อ การจัดการผลิตสินค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพาณิชย์และความพร้อมภายในองค์กร มาใช้กับอุตสาหกรรมไม้ดอกไม้ประดับเพื่อเป็นปัจจัยสนับสนุนและส่งเสริมซึ่งกันและกัน ซึ่งผลโดยรวมมีค่าเฉลี่ยที่นำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับการศึกษาของกัญญมณ และคณะ (2547) ที่ใช้กลยุทธ์เพียง 6 ด้าน (ยกเว้นกลยุทธ์ความพร้อมภายในองค์กร) โดยองค์กรขนาดใหญ่มีระดับความพร้อมในด้านโครงสร้างองค์กร บุคลากร และงบประมาณต่อการจัดการโซ่อุปทานได้ดีกว่าองค์กรขนาดเล็ก

สำหรับกลยุทธ์ที่เป็นปัจจัยสนับสนุน และมีความสอดคล้องกับหลักการจัดการโซ่อุปทานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการอุตสาหกรรมไม้ดอกไม้ประดับมีดังนี้

1. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าที่เป็นเป้าหมายหลักขององค์กร ซึ่งเป็นทัศนคติที่ดีมีผู้เห็นด้วยและมีการนำไปใช้มากที่สุด เช่น การแนะนำตัวทาง E-Mail กับผู้นำเข้าและผู้ค้าส่งทั้งหลายใน

ต่างประเทศโดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับการทำธุรกิจของสุจินต์ (2547) ที่ใช้วิธีนี้อยู่ในปัจจุบัน เนื่องจากมีความรวดเร็วและลดต้นทุนได้มาก นอกจากนี้ยังสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรผู้ขายปัจจัยการผลิตอีกด้วย

2. ผู้ประกอบการเห็นด้วยกับการนำกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานมาใช้ในองค์กร เพื่อลดต้นทุนการผลิตและสร้างความสามารถในการแข่งขัน ได้แก่ การทำ Low Cost Marketing และลดค่าใช้จ่ายในการส่งออก เช่น รวมกลุ่มกันในรูปของตราสินค้าเดียวกัน เพื่อต่อรองราคาในอุปสงค์ของตลาดต่างประเทศ รวมทั้งลดค่าบรรจุภัณฑ์และค่าพิธีการส่งออก

3. ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลขององค์กรเพื่อรองรับการจัดการโซ่อุปทานโดยลงใน Exporter List เป็นการสร้างความน่าเชื่อถือในอุตสาหกรรมไม้ดอกไม้ประดับในต่างประเทศ

4. รัฐบาลควรส่งเสริมให้มีตลาดประมูลและตลาดกลางเพื่อซื้อขายไม้ดอกไม้ประดับที่เป็น One Stop Services ในสถานที่ที่มีผู้ซื้อมาพบผู้ขายโดยตรงจะช่วยลดต้นทุนได้มาก

เอกสารอ้างอิง

- กมลชนก สุทธิวาหนฤพุมิ ศลิษา ภมรสติภัย และจักรกฤษณ์ ดวงพิศตรา. 2544. การจัดการโลจิสติกส์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัญญมณ อินสว่าง และคณะ. 2547. กลยุทธ์การพัฒนาการจัดการโซ่อุปทานเพื่อการส่งออกของประเทศไทย : กรณีศึกษากรุงเทพฯ วารสารสมาคมนักวิจัย. 9(1) : 18-31.
- กรมส่งเสริมการเกษตร. 2536. อุตสาหกรรมไม้ดอกไม้ประดับ. กรุงเทพฯ : วารสารเคหะเกษตร.
- กรมส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์ (www.deptha.go.th) 9 พฤศจิกายน 2547.

เมธี มานะพงษ์ โอฬาร พิทักษ์ และสุทนต์ ช่างบุญเกิด. การผลิตไม้ประดับและไม้ตัดใบเพื่อการดำเนินงานไม้ดอกไม้ประดับ กลุ่มพืชสวน กองส่งเสริมพืชพันธุ์ กรมส่งเสริมการเกษตร.

ดวงพรรณ กริชชาญชัย. 2544. Critical issues in supply chain management. วารสารจุฬาริวิ วรกฎาคม: 48-56.

สำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร. 2543. สินค้าเกษตรหลัก: กล้วยไม้. กรุงเทพฯ : สำนักเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.

สุจินต์ ว่องวัฒนาการ. 2547. แวดวงส่งออก. ผู้ส่งออก. 18(415) : 67-78.

อรพรรณ วิชัยลักษณ์. 2548. "อนาคตไม้ดอกไม้ประดับไทยในศักราชใหม่". เกษตรการเกษตร. 29(1) : 166-179.

Chopar, Sunil and Peter, Meindl. 2001. Supply Chain Management : Strategy, Planning, and Operation. New York : Prentice Hall.

Donald J. Bowersox, David J. Closs, Bixby M. Cooper. 2002. Supply Chain Management. McGraw-Hill, New York.

Han A.F.W. 2001. Supply Chain Management Support to Small and Medium Enterprises chinese taipei. Strategic Alliances in Supply Chain Benchmarking for SMEs. A Conference paper from APEC SMEs 2001. Ministry of Industry, Thailand.

Naylor, B.J., M.M Naim, and D. Berry. 1999. Leagility: Integrating the lead and agile manufacturing paradigms in the total supply chain - strategies for enriching. International Journal of Production Economics. 62(1): 107-118.