



N7

อุตสาหกรรมเกษตร
(Agriculture)

การจัดการโซ่คุณค่า คนอยู่ร่วมกับป่าอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา สบขุนโมเดล
บ้านสบขุน ตำบลป่าคา อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน สนับสนุนโดยเครือข่ายเจริญโภคภัณฑ์
MANAGEMENT OF VALUE CHAIN FOR SUSTAINABLE FOREST-PEOPLE
COEXISTENCE IN SOBKHUN MODEL, NAN, THAILAND, SUPPORTED BY C.P.

พิไลลักษณ์ พิชัยวัตต์

Pilailuck Pichaiwatt

ฝ่ายพัฒนาความยั่งยืนภาครัฐและกิจการสัมพันธ์
สำนักบริหารความยั่งยืน ธรรมาภิบาลและสื่อสารองค์กร เครือเจริญโภคภัณฑ์
Sustainability, Good Governance and Corporate Communication Office (SGC Office)
Corresponding Author, E-mail: pilailuck.pic@cp.co.th

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เห็นถึงความสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม สำหรับบริหารจัดการ “สบขุนโมเดล” ต้นแบบฟื้นฟูภูเขาหัวโล้น บ้านสบขุน ตำบลป่าคา อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน สนับสนุนโดยเครือข่ายเจริญโภคภัณฑ์ ดำเนินการภายใต้โครงการสร้างป่าสร้างรายได้ สมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้า กรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 ถึง ปัจจุบัน มีเป้าหมายสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ พลิกฟื้นผืนป่า พัฒนาคุณภาพชีวิต และยกระดับธุรกิจชุมชนสู่ธุรกิจเพื่อสังคม มีหลักการส่งเสริม คือ ตลาดนำอาชีพตาม, โมเดลกาแฟสร้างป่าสร้างรายได้ และ ปลูกพืชมูลค่าสูงใช้พื้นที่น้อย มีรายได้สูง จากการศึกษาพบว่า มีเกษตรกรสมัครใจร่วมโครงการ 97 ครัวเรือน ครอบคลุมพื้นที่ถือครองรวม 4,899 ไร่ ปัญหาที่สมาชิกพบ คือ ขาดเงินทุน ขาดการเชื่อมโยงตลาด ขาดเทคโนโลยี ขาดองค์ความรู้ และขาดการจัดการ จึงนำเครื่องมือการวิเคราะห์โซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) มาประยุกต์ใช้จัดการโมเดลกาแฟสร้างป่าสร้างรายได้ นำไปสู่แผนการพัฒนาโครงการ ดังนี้ 1. เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา หาผู้นำหัวไวใจสู้ 2. เติมองค์ความรู้ที่จำเป็น 3. พัฒนาและเสริมศักยภาพสมาชิกและลูกหลาน 4. บริหารจัดการแหล่งน้ำให้สามารถใช้ประโยชน์ได้ 5. ระบบพี่เลี้ยง 6. การจัดการโซ่คุณค่ากาแฟคุณภาพสู่ตลาด และ 7. สร้างความเข้มแข็งโดยสนับสนุนให้จัดตั้งวิสาหกิจชุมชนสร้างป่าสร้างรายได้บ้านสบขุน ผลลัพธ์พบว่า ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 - 2565 ได้พื้นที่ป่ากลับคืนมา 2,148 ไร่ มีแปลงกาแฟสร้างป่าสร้างรายได้ 702 ไร่ แปลงปลูกป่าแบบไม่ปลูก (คีนป่า) 1,446 ไร่ ลดพื้นที่ปลูกข้าวโพดเลี้ยงสัตว์และพืชอื่น ๆ ได้ 2,901 ไร่ ปี 2562 - 2565 สมาชิกมีรายได้จากการจำหน่ายผลผลิตกาแฟเชอร์รี่ (ผลกาแฟสุก) สายพันธุ์อาราบิก้าเชียงใหม่ 80 ให้โรงแปรรูปกาแฟวิสาหกิจชุมชนฯ จำนวน 995,942 บาท และวิสาหกิจชุมชนฯ มีรายได้จากการแปรรูปเพิ่มมูลค่ากาแฟสู่ตลาดคู่ค้าจำนวน



1,501,299 บาท ทั้งนี้ เครือเจริญโภคภัณฑ์ ทำหน้าที่สนับสนุนชุมชนสู่ความยั่งยืนทุกมิติ ภายใต้ปรัชญา 3 ประโยชน์ คือ ประโยชน์ต่อประเทศ ประชาชน และองค์กร

คำสำคัญ: สบขุ่นโมเดล โซ่คุณค่า วิสาหกิจชุมชนสร้างป่าสร้างรายได้บ้านสบขุ่น เครือเจริญโภคภัณฑ์

ABSTRACT

The article emphasizes participatory action research for management in the "Sop Khun Model," a model for transformation of a mountain deforestation project in Ban Sop Khun, Pa Kha subdistrict, Tha Wang Pha district, Nan province, supported by Charoen Pokphand Group (C.P.) which operated under the income-generating forest project of Her Royal Highness In Princess Maha Chakri Sirindhorn's projects from 2015 to the present. Restoring the forest and enhancing the quality of life by developing community businesses into social enterprises are important purposes. There are principles to promote, namely, a career-based market, a model of coffee creating forests to generate income, and planting high-value crops that occupy less space and generate high income. The results found that there are currently 97 households, 4,899 rai committed to participating in the initiative. As a result, the value chain analysis has been utilized to sustainably manage the coexistence of people and forests, leading to the development plan for the undertaking: 1. Learn, connect, grow, and find a leader. 2. Provide the required information. 3. Support members and their young generation. 4. Manage water resources to take advantage. 5. Coaching 6. Market-quality coffee supply chain management and 7. Strengthening by supporting community enterprises. From 2015 to 2022, a total of 2,148 rai of forest area was replanted, 702 rai of coffee farmland was converted into revenue-generating forests, and 1,446 rai of land was forest reforestation and was reduced the area for growing maize and other crops 2,901 rai. From 2019 to 2022, farmers has received 995,942 baht from the sale of cherry coffee (ripe coffee fruit) from the Arabica Chiang Mai 80. Earnings of 1,501,299 baht from supplying processed coffee with added value to markets. However, Charoen Pokphand Group has assisted communities in achieving sustainability in all respects through the philosophy of three benefits: benefits to the nation, its citizens, and the organization.

Keywords: Sobkhun Model, Value chain, Sobkhun Community Enterprise, Charoen Pokphand Group

บทนำ

“สบขุนโมเดล” ต้นแบบการฟื้นฟูป่าและภูเขาหัวโล้น ตั้งอยู่ที่ บ้านสบขุน ตำบลป่าคา อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี 2558 โดยเครือข่ายภาคประชาสังคมได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของพื้นที่ป่าต้นน้ำ ซึ่งถูกบุกรุกทำลาย เพื่อใช้ประโยชน์ในการทำเกษตรกรรม อาทิ ปลูกข้าวโพดอาหารสัตว์ และพืชไร่ต่าง ๆ ส่งผลให้พื้นที่ป่าถูกทำลายกลายเป็นภูเขาหัวโล้น ด้วยคำแนะนำของมูลนิธิปิดทองหลังพระฯ ซึ่งได้เข้ามาดำเนินงานในพื้นที่จังหวัดน่านอยู่ก่อนแล้ว จึงเป็นที่มาให้เครือข่ายภาคประชาสังคมได้มีโอกาสและเริ่มดำเนินโครงการฟื้นฟูป่าในพื้นที่สบขุนโมเดลนี้ โดยมีแนวทางหลักในการจัดการฟื้นฟูป่าแก้ไขปัญหาภูเขาหัวโล้น ภายใต้กรอบการทำงานของโครงการพระราชดำริ “โครงการสร้างป่าสร้างรายได้ สมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้า กรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี” ประกอบกับการนำยุทธศาสตร์สู่เป้าหมายความยั่งยืน เครือข่ายภาคประชาสังคม HEART มุ่งมั่นทำธุรกิจด้วยใจที่ยั่งยืน HEALTH มุ่งมั่นสร้างสังคมที่ยั่งยืน และ HOME มุ่งมั่นเพื่อสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน มาใช้ในการพัฒนาสร้างการเปลี่ยนแปลงครบทุกมิติในพื้นที่สบขุนโมเดล

สบขุนโมเดล ตั้งอยู่ที่ บ้านสบขุน ตำบลป่าคา อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน อยู่บนพื้นที่ภูเขาสูงห่างจาก อำเภอเมืองน่านประมาณ 90 กิโลเมตร มีจำนวนประชากร 986 คน 361 ครัวเรือน (องค์การบริหารส่วนตำบล ป่าคา, 2565) ประกอบอาชีพเกษตรกรรมเป็นหลัก ปลูกข้าวโพดอาหารสัตว์ ปลูกข้าวไร่ และพืชอื่น ๆ รองลงมาเป็นรับจ้างทั่วไป และหัตถกรรมจักสานในครัวเรือน เริ่มต้นโครงการสบขุนโมเดล มีเกษตรกรสมัคร เข้าเป็นสมาชิกจำนวน 49 ราย ปัจจุบันมีสมาชิกรวม 97 ครัวเรือน ในปี 2558 เครือข่ายภาคประชาสังคม เริ่มดำเนินการศึกษา สำรวจ และเก็บข้อมูลเกษตรกร พบว่า สมาชิกประสบปัญหาสำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ ขาด เงินทุนในการทำเกษตรกรรม ขาดการเชื่อมต่อตลาด ขาดเทคโนโลยี ขาดองค์ความรู้ และขาดการจัดการ ข้อมูลนี้ นำไปสู่การวางแผนพัฒนาโครงการ โดยในระยะ 3 ปีแรก ได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือจาก หน่วยงานและเครือข่ายสำคัญ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1: ตัวอย่างหน่วยงานและบทบาทหรือกิจกรรมสนับสนุนสบขุนโมเดล

หน่วยงาน	บทบาทหรือกิจกรรมสนับสนุน
1. สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (กศน.) อำเภอท่าวังผา	ประสานงานหน่วยงานต่าง ๆ ในโครงการสร้างป่าสร้างรายได้ฯ
2. กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (กอ.รมน.) จังหวัดน่าน	ประสานกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ร่วมหาแนวทางในการช่วยเหลือ ผลักดันและขับเคลื่อนโครงการ
3. สถานีพัฒนาเกษตรที่สูงตามแนวพระราชดำริ บ้านสบขุน	ให้ความรู้เกี่ยวกับระบบน้ำ การออกแบบและสนับสนุนระบบน้ำในพื้นที่เกษตรกรรม
4. ศูนย์พัฒนาราชภูมบนพื้นที่สูงจังหวัดน่าน	ร่วมบุกเบิกพื้นที่ ระบุพิกัด GPS เพื่อพัฒนาโครงการ

หน่วยงาน	บทบาทหรือกิจกรรมสนับสนุน
5. กรมป่าไม้	สนับสนุนกล้าไม้ในการเพิ่มพื้นที่สีเขียว ตรวจสอบปกติที่ดินทำกินในโครงการ อนุญาต กำกับ ดูแลการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างเหมาะสม
6. กรมวิชาการเกษตร	ให้คำแนะนำและสนับสนุนกล้ากาแฟอาราบิก้า สายพันธุ์เชียงใหม่ 80 ในการเริ่มต้นโครงการ
7. กรมพัฒนาที่ดิน	ให้ความรู้ด้านการจัดการดิน การปรับปรุงคุณภาพดินให้เหมาะสมต่อการปลูกกาแฟ และสนับสนุนการปลูกถั่วมะแฮะเพื่อบำรุงดินในพื้นที่โครงการ
8. สำนักงานเกษตรอำเภอท่าวังผา	ให้ความรู้ในการปลูกพืช ดูแลและให้คำแนะนำการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนสร้างป่าสร้างรายได้บ้านสบซุ่น
9. องค์การบริหารส่วนตำบลป่าคา	สนับสนุนสาธารณูปการที่จำเป็น เช่น ถนน และประสานงานกับหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง

ที่มา: ปรับปรุงจากป่าสาละ, 2563

อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานสบซุ่นโมเดลในช่วงต่อมา ได้รับความร่วมมือจากภาคีเครือข่ายเพิ่มอีกหลายหน่วยงานร่วมพัฒนาทุกมิติสู่ความยั่งยืน การพัฒนาสบซุ่นโมเดล ให้บรรลุเป้าหมายโมเดลต้นแบบการฟื้นฟูป่าแก้ปัญหาภูเขาหัวโล้น : โมเดลกาแฟสร้างป่าสร้างรายได้ ต้องเผชิญกับความท้าทายและปัญหาหลายอย่าง ทั้งการจัดการใช้พื้นที่อย่างเหมาะสม สภาพภูมิอากาศที่มีการเปลี่ยนแปลง สถานการณ์พืชคู่แข่งที่สร้างมูลค่าให้เกษตรกร เช่น ชิง และ มันสำปะหลัง รวมถึงการบริหารจัดการและความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนฯ ด้วยเหตุนี้ ผู้ศึกษาจึงนำ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มาประยุกต์ใช้ใน การจัดการโซ่คุณค่า คนอยู่ร่วมกับป่าอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา สบซุ่นโมเดล บ้านสบซุ่น ตำบลป่าคา อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน สนับสนุนโดยเครือข่ายวิทยุโศกภักดิ์ เพื่อนำไปสู่การวางแผนการพัฒนาที่เหมาะสมและยั่งยืนต่อไป

เนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้ ให้ความสำคัญกับการประยุกต์ใช้ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) กับการพัฒนาสบซุ่นโมเดล และการวิเคราะห์โซ่คุณค่าสู่การวางแผนพัฒนาโมเดลกาแฟสร้างป่าสร้างรายได้ โดยมีกลุ่มเป้าหมาย คือ เกษตรกรสมัครใจร่วมโครงการ 97 ครัวเรือน ครอบคลุมพื้นที่ถือครองรวม 4,899 ไร่ สำหรับ โมเดลการปรับเปลี่ยนอาชีพ “กาแฟสร้างป่าสร้างรายได้” นั้นมีการบริหารจัดการตลอดโซ่อุปทาน (Supply chain) ต้นน้ำ “การปลูกและดูแลรักษา กาแฟอาราบิก้า สายพันธุ์เชียงใหม่ 80” ให้มีคุณภาพ กลางน้ำ “การจัดการแปรรูปเพิ่มมูลค่ากาแฟให้มีคุณค่าพร้อมส่งมอบให้ลูกค้า” และ ปลายน้ำ “การจัดการตลาดปลายทางในเครือข่ายและร้านกาแฟสบซุ่น” ดังภาพที่ 1

ต้นน้ำ : ผลิต
Production



กลางน้ำ : แปรรูป
Processing



ปลายน้ำ : ขาย
Distribution /
Marketing



ภาพที่ 1: โซ่อุปทานโมเดลกาแฟสร้างป่าสร้างรายได้กิจกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ
ที่มา: ฝ่ายพัฒนาความยั่งยืนภาครัฐและกิจการสัมพันธ์ เครือเจริญโภคภัณฑ์ (2565)

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR)

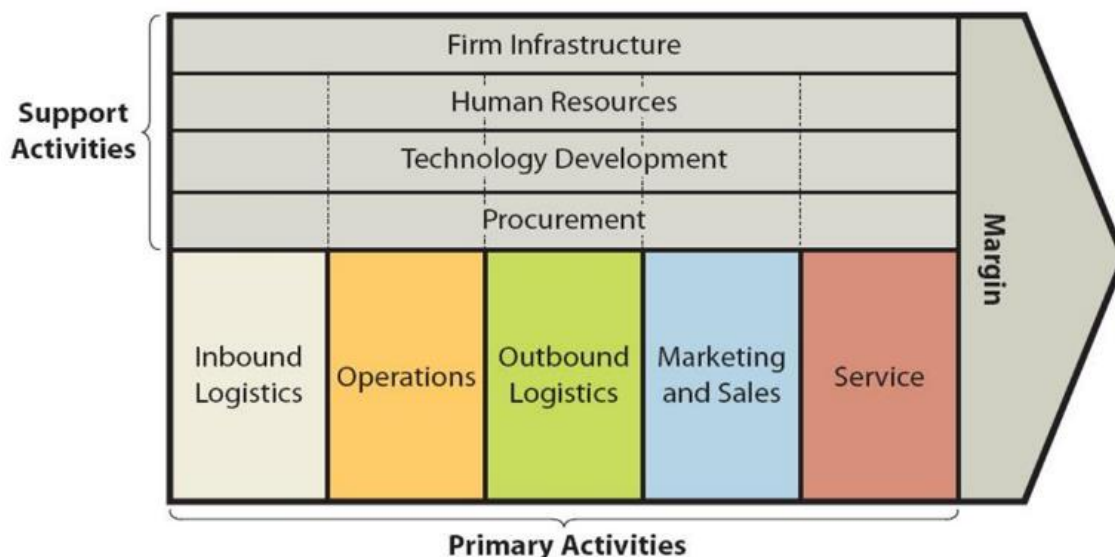
โกนิฐฐ์ ศรีทอง (2563) ระบุว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นการวิจัยที่ตั้งอยู่บนการแสวงความร่วมมือระหว่างนักวิจัยกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) โดยเฉพาะชุมชนและประชาชน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีจิตสำนึกไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่แล้วนำมาพัฒนาโดยการปฏิบัติจริงของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และเป็นการวิจัยที่มาจากความต้องการของชุมชนที่อยากจะแก้ไขปัญหาและความเดือดร้อนที่ตนเอง ครอบครัว ชุมชน หรือท้องถิ่นประสบอยู่ เป็นรูปแบบของการวิจัยแบบใหม่ที่ประยุกต์และรวมเอาแนวความคิดของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) กับการวิจัยแบบมีส่วนร่วม (Participatory Research) มาอยู่ร่วมกัน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ได้แก่ การศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาชุมชน การพิจารณาความเป็นไปได้ของโครงการพัฒนา การกำหนดแผนและการจัดการ และการปฏิบัติการตามโครงการ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก คือ 1) ขั้นวางแผน (Planning) 2) ขั้นการกระทำ (Action) 3) ขั้นการสังเกต (Observation) และ 4) ขั้นการสะท้อนกลับ (Reflection)

ดังนั้น เมื่อพิจารณาแล้ว จะเห็นถึงโอกาสในการพัฒนาชุมชนโมเดลสู่เป้าหมายการพลิกฟื้นผืนป่า การพัฒนาคุณภาพชีวิต และยกระดับธุรกิจชุมชนสู่ธุรกิจเพื่อสังคมได้ โดยอาศัยแนวคิดและวิธีการของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้ได้คำตอบและแผนการพัฒนาที่สอดคล้องกับพื้นที่และชุมชนอย่างยั่งยืน

การวิเคราะห์โซ่คุณค่า (Value chain analysis)

จากแนวคิดของ Michael Porter (1985) โซ่คุณค่าประกอบด้วย ประกอบด้วย ส่วนที่หนึ่ง กิจกรรมหลัก (Primary Activities) ได้แก่ การขนส่งและจัดเก็บวัตถุดิบ (Inbound Logistics) การผลิตสินค้าหรือบริการ (Operations) การขนส่งและจัดเก็บสินค้า (Outbound Logistics) การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) และ การบริการทั้งก่อนและหลังการขาย (Service) ส่วนที่สอง กิจกรรมสนับสนุน (Support

Activities) ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานองค์กร (Firm Infrastructure) เช่น การจัดการองค์กร การเงิน การบัญชี การบริหารบุคลากร (Human Resource Management) การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) และการจัดซื้อ (Procurement) ทั้งนี้ มีเป้าหมายเพื่อส่งมอบคุณค่าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า และสร้างกำไรที่เหมาะสมให้กับธุรกิจ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2: องค์ประกอบโซ่คุณค่า Michael Porter (ไมเคิล พอร์เตอร์)
ที่มา: Michael Porter (1985)

ดังนั้นเพื่อวางแผนพัฒนาโครงการสับสนโมเดลให้เกิดคุณค่า คนอยู่กับป่าได้อย่างยั่งยืน เกษตรกรสมาชิกมีรายได้จากธุรกิจกาแฟชุมชน ป่าไม้ได้รับการดูแลรักษาอย่างเหมาะสม จึงนำเครื่องมือโซ่คุณค่ามาประยุกต์ใช้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานโมเดลกาแฟสร้างป่าสร้างรายได้ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ สู่ปลายน้ำ ดังนี้

ต้นน้ำ การปลูกและดูแลรักษากาแฟให้มีคุณภาพตรงตามความต้องการของโรงแปรรูป

ตารางที่ 2: ตัวอย่างการวิเคราะห์โซ่คุณค่าส่วนของกิจกรรมต้นน้ำ

กิจกรรมหลัก	กิจกรรมสนับสนุนที่จำเป็น
1. การขนส่งและจัดเก็บวัตถุดิบ	<p>โครงสร้างพื้นฐานองค์กร: วางแผนสั่งซื้อ หรือ ผลิตกล้ากาแฟคุณภาพให้ทันต่อฤดูกาลสั่งซื้อและนัดวันจัดส่งปัจจัยการผลิต เช่น กล้ากาแฟ ปุ๋ย และสารชีวภัณฑ์ ให้ทันรอบการปลูกในแต่ละปี จัดทำแผนทางการเงินและบัญชีให้มีงบประมาณพร้อมดำเนินงาน</p> <p>การบริหารบุคลากร: มีผู้รู้และเข้าใจการผลิตกาแฟคุณภาพมากำกับดูแล การสั่งซื้อ</p> <p>การจัดซื้อ: เจาะจาดอรองการสั่งซื้อปัจจัยการผลิตให้ตรงกับความต้องการของพืช</p>

กิจกรรมหลัก	กิจกรรมสนับสนุนที่จำเป็น
2. การผลิตสินค้าหรือบริการ	<p>โครงสร้างพื้นฐานองค์กร: จัดทำโปรแกรมการปลูกและดูแลรักษาแปลงกาแฟตามหลักวิชาการ</p> <p>การบริหารบุคลากร: มีผู้รู้และเข้าใจการผลิตกาแฟคุณภาพให้คำแนะนำแก่เกษตรกร</p> <p>การพัฒนาเทคโนโลยี: เช่น การใช้กับดักมอด การให้ปุ๋ยและการฉีดพ่นสารอารักขาพืชตามโปรแกรม</p>
3. การขนส่งและจัดเก็บสินค้า	<p>โครงสร้างพื้นฐานองค์กร: คาดการณ์ผลผลิตและวางแผนการเก็บเกี่ยวผลผลิต</p> <p>การบริหารบุคลากร: มีผู้รู้และเข้าใจการประเมินคุณภาพกาแฟที่พร้อมเก็บเกี่ยว</p>
4. การตลาดและการขาย	<p>โครงสร้างพื้นฐานองค์กร: มีแผนการตลาดและการขายกาแฟเซอร์รี่ (ผลสุก) ให้กับโรงแปรรูปวิสาหกิจชุมชนฯ ชัดเจน</p> <p>การบริหารบุคลากร: มีผู้รู้และเข้าใจกลไกตลาดและวิธีการซื้อขายเพื่อแจ้งให้สมาชิกเข้าใจตรงกัน</p>
5. การบริการทั้งก่อนและหลังการขาย	<p>เกษตรกรสมาชิกทุกคนต้องเห็นคุณค่าเดียวกัน เก็บกาแฟเซอร์รี่ (ผลสุก) ตามเกณฑ์ที่โรงแปรรูปวิสาหกิจชุมชนฯ กำหนดมาขายเท่านั้น</p>

กลางน้ำ การรับซื้อกาแฟเซอร์รี่ (ผลสุก) จากเกษตรกรสมาชิกเพื่อแปรรูปเพิ่มมูลค่า

ตารางที่ 3: ตัวอย่างการวิเคราะห์โซ่คุณค่าส่วนของกิจกรรมกลางน้ำ

กิจกรรมหลัก	กิจกรรมสนับสนุนที่จำเป็น
1. การขนส่งและจัดเก็บวัตถุดิบ	<p>โครงสร้างพื้นฐานองค์กร: วางแผนการรับซื้อกาแฟเซอร์รี่จากเกษตรกรสมาชิก กำหนดวัน และเวลาชัดเจน มีแผนทางการเงินพร้อมจ่ายเงินสดให้เกษตรกร ณ จุดรับซื้อ</p> <p>การบริหารบุคลากร: มีความเข้าใจเกณฑ์การรับซื้อ</p> <p>การพัฒนาเทคโนโลยี: เช่น มีเครื่องชั่งน้ำหนักที่ได้มาตรฐาน มีเครื่องมือวัดความหวานของกาแฟ</p>
2. การผลิตสินค้าหรือบริการ	<p>โครงสร้างพื้นฐานองค์กร: มีโรงแปรรูปกาแฟที่ได้มาตรฐาน มีกระบวนการแปรรูปตรงความต้องการของตลาด “Honey Process” มีแผนการแปรรูป</p> <p>การบริหารบุคลากร: มีเจ้าหน้าที่เข้าใจกระบวนการแปรรูปกาแฟ</p> <p>การพัฒนาเทคโนโลยี: เลือกใช้เครื่องจักรอุปกรณ์ที่ได้มาตรฐานสอดคล้องกับวิธีการแปรรูป เช่น เครื่องสีกาแฟ โรงตากกาแฟ</p> <p>การจัดซื้อ: เปรียบเทียบราคาเครื่องจักรจากบริษัทที่มีความน่าเชื่อถือ</p>
3. การขนส่งและจัดเก็บสินค้า	<p>โครงสร้างพื้นฐานองค์กร: ภายหลังเสร็จสิ้นการแปรรูปกาแฟจาก กาแฟเซอร์รี่ เป็นกาแฟกะลา และกาแฟสารแล้ว มีการบรรจุถุงและเก็บรักษาในห้องเก็บกาแฟ ทำการติดป้ายแสดงข้อมูลสินค้า จัดเก็บเพื่อรอการส่งมอบให้ลูกค้าตามกำหนดเวลา</p> <p>การบริหารบุคลากร: มีเจ้าหน้าที่ประจำโรงแปรรูปเข้าใจวิธีการบริหารจัดการคลังสินค้า</p> <p>การพัฒนาเทคโนโลยี: ติดตั้งระบบตรวจวัดความชื้นและอุณหภูมิในห้องเก็บกาแฟ พัฒนาระบบบัญชีเพื่อความสะดวกและสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้</p>

กิจกรรมหลัก	กิจกรรมสนับสนุนที่จำเป็น
4. การตลาดและการขาย	<p>โครงสร้างพื้นฐานองค์กร: มีแผนการตลาดและการขายตรงกับความต้องการของลูกค้า และสอดคล้องกับปริมาณกาแฟที่สมาชิกผลิตได้ กำหนดราคาขายที่ชัดเจน</p> <p>การบริหารบุคลากร: มีเจ้าหน้าที่ที่เข้าใจกลไกตลาดกาแฟ วิธีการเสนอขายสินค้า</p>
5. การบริการทั้งก่อนและหลังการขาย	<p>โครงสร้างพื้นฐานองค์กร: มีแผนบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า</p> <p>การบริหารบุคลากร: มีเจ้าหน้าที่ให้ข้อมูลที่ถูกต้องทั้งก่อนและหลังการขายกาแฟให้ลูกค้า</p>

ปลายน้ำ มิตรร้านกาแฟสบขุน ดำเนินงานโดยวิสาหกิจชุมชนสร้างป่าสร้างรายได้บ้านสบขุน

ตารางที่ 4: ตัวอย่างการวิเคราะห์โซ่คุณค่าส่วนของกิจกรรมปลายน้ำ

กิจกรรมหลัก	กิจกรรมสนับสนุนที่จำเป็น
1. การขนส่งและจัดเก็บวัตถุดิบ	<p>โครงสร้างพื้นฐานองค์กร: วางแผนการจำหน่ายกาแฟ กำหนดเป้าหมาย กำหนดยอดขาย กำหนดกลุ่มลูกค้า เพื่อวางแผนย้อนกลับในการสั่งซื้อวัตถุดิบเข้าร้าน เช่น เมล็ดกาแฟสบขุน</p> <p>การบริหารบุคลากร: เจ้าหน้าที่ร้านกาแฟเข้าใจกระบวนการทำเมนู กาแฟ เข้าใจการทำงานของเครื่องชงกาแฟและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องในร้าน</p> <p>การจัดซื้อ: เปรียบเทียบราคาสั่งซื้อวัตถุดิบ</p>
2. การผลิตสินค้าหรือบริการ	<p>โครงสร้างพื้นฐานองค์กร: นำส่วนประสมการตลาด 7Ps มาใช้ในการบริหารร้านกาแฟ เพื่อให้สามารถส่งมอบคุณค่า “กาแฟสร้างป่าสร้างรายได้” ผ่านกาแฟทุกแก้วสู่ลูกค้า รวมถึงสร้างความประทับใจในการให้บริการ และส่งมอบสภาพแวดล้อมทางกายภาพของร้านกาแฟที่สวยงามให้ลูกค้า</p> <p>การบริหารบุคลากร: เจ้าหน้าที่ร้านกาแฟเข้าใจแนวคิดการบริหารร้านกาแฟสบขุน</p> <p>การพัฒนาเทคโนโลยี: เลือกใช้เครื่องชงกาแฟที่เหมาะสมและเรียนรู้เทคนิคการสร้างสรรค์เมนูใหม่ ๆ</p>
3. การขนส่งและจัดเก็บสินค้า	<p>การบริหารบุคลากร: เจ้าหน้าที่ร้านกาแฟสามารถให้บริการได้ทันเวลาและตรงเวลา ทั้งคำสั่งซื้อภายในร้านและนอกร้าน บริการ Delivery</p> <p>การพัฒนาเทคโนโลยี: มีระบบรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า เช่น สั่งผ่านไลน์</p>
4. การตลาดและการขาย	<p>โครงสร้างพื้นฐานองค์กร: มีแผนการตลาดและการขายตรงกับความต้องการของลูกค้า กำหนดราคาขายที่ชัดเจน จัดกิจกรรมส่งเสริมทางการตลาดให้ตรงกับฤดูกาล เช่น เทศกาลสงกรานต์</p> <p>การบริหารบุคลากร: เจ้าหน้าที่เข้าใจกลไกการตลาด</p>
5. การบริการทั้งก่อนและหลังการขาย	<p>โครงสร้างพื้นฐานองค์กร: มีแผนบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า</p> <p>การบริหารบุคลากร: มีเจ้าหน้าที่ให้ข้อมูลที่ถูกต้องทั้งก่อนและหลังการขายกาแฟให้ลูกค้า</p> <p>การพัฒนาเทคโนโลยี: เลือกใช้เครื่องมือในการสื่อสารทั้งออฟไลน์และออนไลน์อย่างเหมาะสมเพื่อสร้างความผูกพันกับลูกค้า</p>

ผลการวิเคราะห์โซ่อุปทานโมเดลกาแฟสร้างป่าสร้างรายได้ โดยใช้เครื่องมือโซ่คุณค่านั้น พบว่า กิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุน จำเป็นต้องได้รับการพิจารณาควบคู่กันไปตามลำดับ เริ่มจากกิจกรรมต้นน้ำ “การปลูกและดูแลรักษากาแฟอาราบิก้า สายพันธุ์เชียงใหม่ 80” ให้มีคุณภาพ กิจกรรมกลางน้ำ “การจัดการแปรรูปเพิ่มมูลค่ากาแฟให้มีคุณค่าพร้อมส่งมอบให้ลูกค้า” ไปสิ้นสุดที่ กิจกรรมปลายน้ำ “การจัดการตลาดปลายทางในเครือซีพีและร้านกาแฟชุมชน” เพื่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการเพิ่มมูลค่าให้กับกาแฟชุมชนสูงสุด จากตารางที่ 1-4 สามารถนำไปสู่การวางแผนพัฒนาโครงการชุมชนโมเดลด้วยกลยุทธ์การทำงานเชิงพื้นที่ในระยะต่อไป ดังนี้

1. เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา และหาผู้นำหัวใจใส มีการนำ “ศาสตร์พระราชา” ตามแนวพระราชดำริ พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ในหลวงรัชกาลที่ 9 กษัตริย์นักพัฒนา มาปรับใช้ใน การพัฒนาชุมชนโมเดล ดังข้อมูลจากส่วนสนับสนุนโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (2562) ระบุว่า ทรงใช้หลัก “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” นั้น คือ ก่อนจะทำอะไร ต้องมีความเข้าใจเสียก่อน เข้าใจภูมิประเทศ เข้าใจผู้คน ในหลากหลายปัญหา ทั้งทางด้านกายภาพ ด้านจารีตประเพณี และวัฒนธรรม เป็นต้น และระหว่าง การดำเนินการนั้น จะต้องทำให้ผู้ที่เราจะไปทำงานกับเขา หรือทำงานให้เขานั้น “เข้าใจ” เราด้วย เพราะถ้าเรา เข้าใจเขาแต่ฝ่ายเดียว โดยที่เขาไม่เข้าใจเรา ประโยชน์คงจะไม่เกิดตามที่เรามุ่งหวังไว้ “เข้าถึง” ก็เช่นกัน เมื่อรู้ ปัญหาแล้ว เข้าใจแล้ว จะต้องทำอย่างไรก็ตาม ให้เขาอยากเข้าถึงเราด้วย...ดังนั้น จะเห็นว่า เป็นการสื่อสารทั้ง ทางไปและกลับ ถ้าสามารถทำทั้งสองประการ ได้สำเร็จ เรื่อง “การพัฒนา” จะลงเอยได้อย่างดี เพราะเมื่อต่าง ฝ่ายต่างเข้าใจกัน ต่างฝ่ายอยากจะทำถึงกันแล้ว การพัฒนาจะเป็นการตกลงร่วมกันทั้งสองฝ่าย ทั้งผู้ให้ และ ผู้รับ ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินงานตั้งแต่การปรับเปลี่ยนการใช้ประโยชน์ที่ดินของเกษตรกรสมาชิก จากการ ปลูกพืชเชิงเดี่ยว มาสู่ การปลูกกาแฟควบคู่กับการสร้างป่า ซึ่งเป็นหนึ่งในขั้นตอนสำคัญของกิจกรรมต้นน้ำ (การปลูกกาแฟคุณภาพ) ได้แก่ การเลือกพื้นที่ที่มีความเหมาะสม การบริหารจัดการดูแลแปลงกาแฟตามหลัก วิชาการที่ถูกต้อง ตลอดจนความจำเป็นที่ต้องคัดเลือก “คนดีใจ” สมาชิกของชุมชนบ้านชุมชนที่สามารถเป็น ต้นแบบ มีความเข้าใจถึงเป้าหมายโครงการ พร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้ความร่วมมือทำ ตามขั้นตอนของโครงการได้

2. เติมองค์ความรู้ที่จำเป็นให้สมาชิก การฟื้นฟูป่าแก้ไขปัญหาเขาหัวโล้นภายใต้โมเดลกาแฟสร้าง ป่าสร้างรายได้นั้น เครือเจริญโภคภัณฑ์ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ เช่น กรมพัฒนาที่ดิน กรม วิชาการเกษตร และสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) จัดการถ่ายทอดองค์ความรู้ ด้านการผลิตกาแฟอาราบิก้า สายพันธุ์เชียงใหม่ 80 ให้มีคุณภาพ ตามหลักวิชาการ และให้ตรงกับ ความต้องการของตลาดลูกค้า ซึ่งจากการวิเคราะห์โซ่คุณค่าของโมเดลกาแฟฯ พบว่า “คน” ทั้งส่วนของ คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนฯ และสมาชิกนั้น เป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จ นอกจากจะต้องมีความรู้ด้าน การผลิตกาแฟแล้ว จำเป็นต้องเข้าใจการบริหารธุรกิจโรงแปรรูปและร้านกาแฟชุมชนควบคู่ไปด้วย ดังนั้น เครือ เจริญโภคภัณฑ์จึงต้องจัดโปรแกรมให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการผลิตพืชและการบริหารธุรกิจเกษตรมาถ่ายทอด ความรู้อย่างต่อเนื่อง

3. **พัฒนาและเสริมศักยภาพสมาชิกและลูกหลาน “คน”** เป็นทรัพยากรที่มีค่า การพัฒนาโครงการเชิงพื้นที่ นอกจากจะคัดเลือกคนที่มีความมุ่งมั่นและมีความรู้ความสามารถร่วมโครงการแล้ว การเสริมสร้างศักยภาพผ่านกระบวนการจัดการเรียนรู้และการศึกษาดูงาน รวมถึงมอบโอกาสให้ลงมือปฏิบัติจริง เป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์สำคัญสู่ความสำเร็จของโครงการ อย่างไรก็ตาม สบขุ่นโมเดล ไม่ได้มุ่งพัฒนาเฉพาะสมาชิกวิสาหกิจชุมชนเท่านั้น ได้เปิดโอกาสให้ลูกหลานชาวบ้านสบขุ่นได้ทำงาน มีรายได้ และไม่ต้องย้ายถิ่นฐานเข้าไปทำงานในเมือง โดยเครือเจริญโภคภัณฑ์ได้จ้างงานในตำแหน่ง เจ้าหน้าที่อาสาสมัครพัฒนาพื้นที่ (อสพ.) ทำหน้าที่ปฏิบัติงานในโครงการ ประสานงานเกษตรกรสมาชิก สื่อสารข้อมูลข่าวสารและรับฟังข้อมูลเสียงสะท้อนจากเกษตรกร ใช้หลักคิด ลูกหลานย่อมเข้าใจ ชุมชนดีกว่าคนข้างนอก โดย อสพ. จะได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถตามภารกิจหน้าที่ และทำงานคู่กับเจ้าหน้าที่ของเครือเจริญโภคภัณฑ์ตลอดการโซ่อุปทานโมเดลกาแฟสร้างป่าสร้างรายได้

4. **บริหารจัดการแหล่งน้ำให้สามารถใช้ประโยชน์ได้ “น้ำ”** เป็นปัจจัยสำคัญในการทำเกษตรกรรมและการดำรงชีวิต หมู่บ้านสบขุ่นมีแหล่งน้ำต้นทุนหลายสาย มีน้ำไหลตลอดปี แต่ขาดการบริหารจัดการและกักเก็บไว้ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ จากรายงานของป่าสาละ (2563) ระบุว่า ชาวบ้านที่ร่วมทำการสำรวจป่าให้ความเห็นว่าป่าผืนนี้ยังมีสภาพดี สามารถให้น้ำได้ตลอดปี แม้จะมีการลดปริมาณตามฤดูกาล ทำให้ไม่ขาดแคลนแต่น้ำไม่สะอาด จึงเน้นใช้เพื่อการเกษตร ด้วยเหตุนี้ เครือเจริญโภคภัณฑ์จึงร่วมกับเครือข่าย ร่วมกันจัดการทำฝายอนุรักษ์สนับสนุนให้เกษตรกรได้มีน้ำใช้ในฤดูแล้งและสามารถขยายผลต่อไปให้ทั่วทั้งโครงการ เพื่อให้มีปริมาณน้ำใช้ในแปลงกาแฟสร้างป่าสร้างรายได้ และกิจกรรมโรงแปรรูปกาแฟของวิสาหกิจชุมชนฯ รวมถึงกิจกรรมการเกษตรอื่น ๆ อย่างไรก็ตามยังขาดเรื่องกระบวนการบริหารจัดการน้ำระดับชุมชน ซึ่งควรได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมต่อไป

5. **ระบบพี่เลี้ยง** จากการประเมินภาพรวมสบขุ่นโมเดล ทางเครือเจริญโภคภัณฑ์ตระหนักว่า หากต้องการให้สบขุ่นโมเดล เกิดผลลัพธ์ตรงตามเป้าหมาย พลิกฟื้นผืนป่า พัฒนาคุณภาพชีวิต และยกระดับธุรกิจชุมชนสู่ธุรกิจเพื่อสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขับเคลื่อนโมเดลกาแฟสร้างป่าสร้างรายได้ให้เป็นต้นแบบการเปลี่ยนแปลงให้กับชุมชนได้นั้น จำเป็นต้องมีทีมงานประจำในพื้นที่ พร้อมให้คำแนะนำแก่สมาชิกในโครงการและพร้อมร่วมแก้ไขจัดการปัญหาที่พบในพื้นที่ให้ทันเวลาร่วมกัน รวมถึงเพื่อให้ชุมชนมีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในโครงการ ฝ่ายพัฒนาความยั่งยืนภาครัฐและกิจการสัมพันธ์ เครือเจริญโภคภัณฑ์ จึงได้ตั้งสำนักงานความยั่งยืน: สบขุ่นโมเดล มาตั้งแต่ปี 2558 จนถึงปัจจุบัน

6. **การจัดการโซ่อุปทานกาแฟคุณภาพสู่ตลาด** โมเดลกาแฟสร้างป่าสร้างรายได้ นอกจากจะนำมาใช้ในการลดพื้นที่ปลูกข้าวโพดอาหารสัตว์ด้วยพืชมูลค่าสูงแล้ว ยังช่วยให้พื้นที่สีเขียวกลับคืนมา และสร้างรายได้ให้เกษตรกรในโครงการ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3: การปรับเปลี่ยนการใช้ประโยชน์ที่ดิน และกาแฟสร้างป่าสร้างรายได้ นายหยาด ธรรมลังกา
ที่มา: ฝ่ายพัฒนาความยั่งยืนภาครัฐและกิจการสัมพันธ์ เครือเจริญโภคภัณฑ์ (2564)

สำหรับเป้าหมายการบริหารจัดการโซ่อุปทานนั้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพตลอดโซ่อุปทาน ได้แก่ เพิ่มปริมาณผลผลิตกาแฟ บริหารต้นทุนการดำเนินงานอย่างเหมาะสม ลดการสูญเสียในกระบวนการแปรรูป และสามารถพัฒนาคุณภาพสินค้าให้ตรงตามความต้องการตลาดได้ ทั้งนี้ การวิเคราะห์โซ่อุปทานไม่เดลากาแฟ สร้างป่าสร้างรายได้ จะพบว่า การบริหารและดำเนินงานในกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนอย่างเหมาะสม และเป็นขั้นตอนตามหลักการนั้น สามารถช่วยให้เห็นข้อจำกัดของโครงการ รวมถึงเห็นแนวทางในการแก้ปัญหาจุดเจ็บปวด (pain point) ได้ตรงจุดมากยิ่งขึ้น

7. สร้างความเข้มแข็งโดยสนับสนุนให้จัดตั้งวิสาหกิจชุมชนสร้างป่า สร้างรายได้บ้านสบขุ่น การผนึกกำลัง (synergy) ของสมาชิกในชุมชน เป็นการสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน และการสนับสนุนให้จัดตั้งวิสาหกิจชุมชนสร้างป่า สร้างรายได้บ้านสบขุ่น จึงเป็นกระบวนการบริหารจัดการลักษณะกลุ่ม โดยมีคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนฯ เป็นผู้แทนในการประชุมหารือ ตัดสินใจ ทั้งมิติการเพิ่มพื้นที่เขียวพื้นที่ป่า มิติการพัฒนาธุรกิจกาแฟสบขุ่นตลอดโซ่อุปทาน มิติการบริหารจัดการเกษตรกรสมาชิก การบริหารกิจการธุรกิจ

โรงแปรรูปกาแฟวิสาหกิจชุมชนสร้างป่าสร้างได้บ้านสบขุ่น และร้านกาแฟสบขุ่น ที่เครือเจริญโภคภัณฑ์ได้สนับสนุน ให้สามารถขับเคลื่อนสู่ธุรกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise) ได้อย่างยั่งยืน สร้างรายได้ให้ชุมชน อาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกในชุมชน เมื่อพิจารณาจากการวิเคราะห์โซ่คุณค่าโมเดลกาแฟสร้างป่าสร้างรายได้ข้างต้น จะพบว่า การนำรูปแบบวิสาหกิจชุมชนมาใช้บริหารจัดการตลอดโซ่อุปทานนั้น ส่งผลให้เกิดความชัดเจนและมีระบบในการทำงาน ตั้งแต่ การบริหารจัดการองค์กร “วิสาหกิจชุมชน” การบริหารจัดการ “คน” ในวิสาหกิจชุมชนทั้งคณะกรรมการและสมาชิก การบริหารจัดการ “ระบบบัญชีและการเงิน” การบริหารจัดการ “ตลาดคู่ค้า” การบริหารจัดการ “ผลิตภัณฑ์คุณภาพ” การบริหารจัดการ “แปรรูปกาแฟเพิ่มมูลค่า” และการบริหารจัดการ “ด้านประชาสัมพันธ์สร้างการรับรู้ถึงคุณค่าของกาแฟสบขุ่น”



ภาพที่ 4: กลยุทธ์การทำงานเชิงพื้นที่ สบขุ่นโมเดล : กาแฟสร้างป่าสร้างรายได้
ที่มา: ฝ่ายพัฒนาความยั่งยืนภาครัฐและกิจการสัมพันธ์ เครือเจริญโภคภัณฑ์ (2565)

ด้วยกลยุทธ์ข้างต้นส่งผลให้ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 - 2565 จากพื้นที่เข้าร่วมโครงการจำนวน 4,899 ไร่ สบขุ่นโมเดลได้พื้นที่ป่ากลับคืนมา 2,148 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 43 ของพื้นที่เข้าร่วมโครงการ มีแปลงกาแฟสร้างป่าสร้างรายได้ 702 ไร่ แปลงปลูกป่าแบบไม่ปลูก (คืนป่า) 1,446 ไร่ สามารถลดพื้นที่ปลูกข้าวโพดเลี้ยงสัตว์และพืชอื่น ๆ 2,901 ไร่ และในปี 2562 - 2565 เกษตรกรสมาชิกมีรายได้จากการจำหน่ายผลผลิตกาแฟ

เซอร์รี่ (ผลกาแฟสุก) สายพันธุ์อาราบิก้าเชียงใหม่ 80 ให้กับโรงแปรรูปกาแฟวิสาหกิจชุมชนสร้างป่าสร้างรายได้บ้านสบขุ่นจำนวน 995,942 บาท และวิสาหกิจชุมชนฯ มีรายได้จากการแปรรูปเพิ่มมูลค่ากาแฟสู่ตลาดคู่ค้าจำนวน 1,501,299 บาท

สรุป

สบขุ่นโมเดลยังมีประเด็นความท้าทายและมีโอกาสในพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อให้คนอยู่กับป่าอย่างยั่งยืน พื้นฟูป่าและแก้ปัญหาภูเขาหัวโล้นได้ ซึ่งนอกจากกลยุทธ์การทำงานเชิงพื้นที่ 7 ข้อข้างต้นแล้ว การมีส่วนร่วมจากหน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และชุมชน จะเป็นพลังสำคัญเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมยังคงเป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ค้นหาคำตอบและวางแผนพัฒนาเชิงพื้นที่ได้อย่างเหมาะสม ประกอบกับการวิเคราะห์ใช้คุณค่าของโมเดลกาแฟสร้างป่าสร้างรายได้ ช่วยให้เห็นโอกาสในการเติมเต็มศักยภาพด้านการสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มกับกาแฟสบขุ่น ตลอดจนผลิตภัณฑ์และธุรกิจชุมชนที่จะเกิดขึ้น เช่น การท่องเที่ยวชุมชน

ข้อเสนอแนะ

สบขุ่นโมเดลในช่วงที่ผ่านมา มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างเหมาะสม การฟื้นฟูป่า และการสร้างงานสร้างอาชีพใหม่ผ่าน “โมเดลกาแฟสร้างป่าสร้างรายได้” แต่ยังมีประเด็นที่น่าสนใจในการศึกษาเพื่อหาแนวทางและวิธีการจัดการสบขุ่นโมเดลให้มุ่งสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนภายใต้การฉีกกำลังและมีส่วนร่วม ดังนี้

1. สบขุ่นโมเดล ควรได้รับการบริหารจัดการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างเหมาะสม ให้สอดคล้องกับสภาพภูมิประเทศและสภาพภูมิอากาศมากขึ้น โดยนำข้อค้นพบทั้งข้อดี ข้อจำกัด และปัญหาตลอดการดำเนินโครงการมาปรับเปลี่ยนแผนการพัฒนาเชิงพื้นที่ให้ตรงจุดมากยิ่งขึ้น
2. สบขุ่นโมเดล มิติการฟื้นฟูป่า เพิ่มพื้นที่สีเขียว ควรยกระดับการดำเนินการควบคู่กับหน่วยงานภาครัฐให้มากยิ่งขึ้น โดยมีรูปแบบการพัฒนาร่วมกันทั้งระบบ
3. สบขุ่นโมเดล ควรเตรียมความพร้อมด้านการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับโครงการ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลผลิตกาแฟ และพืชเสริมรายได้ชนิดอื่น ๆ โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เหมาะสมเข้ามาบริหารจัดการ
4. สบขุ่นโมเดล ควรมีโมเดลการสร้างรายได้ควบคู่การสร้างป่า นอกจากกาแฟสร้างป่าสร้างรายได้ โดยให้สอดคล้องกับสภาพพื้นที่และพฤติกรรมของเกษตรกร
5. สบขุ่นโมเดล ควรสร้างการมีส่วนร่วมให้สมาชิกในหมู่บ้านเห็นความสำคัญของป่าไม้ โดยสามารถเริ่มต้นจากการบริหารจัดการป่าชุมชนอย่างเป็นระบบ



เอกสารอ้างอิง

- โกนิฐฐ์ ศรีทอง. (2563, มิถุนายน). *กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม Process of Participatory Action Research (PAR)*. <http://rasc.mcu.ac.th/wp-content/uploads/2020/06/กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม.pdf>
- ป่าสาละ. (2563). *การออกแบบการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม (Social Impact Assessment: SIA Design) โครงการชุมชนโมเดล*.
- ส่วนสนับสนุนโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ. (2562, 8 สิงหาคม). *ศาสตร์พระราชา "เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา"*. <http://www.dgr.go.th/skr/th/newsAll/257/2295>.
- องค์การบริหารส่วนตำบลป่าคา. (2565, ตุลาคม). *ข้อมูลสภาพทั่วไป อบต.ป่าคา อ.ท่าวัง จ.น่าน*. <https://www.pakha.go.th/condition.php>.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon & Schuster.

การวิเคราะห์โซ่อุปทานส่วนต้นน้ำของปาล์มน้ำมันด้วย SCOR Model:

กรณีศึกษา บริษัท สวนละออ จำกัด อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก

UPSTREAM SUPPLY CHAIN ANALYSIS OF OIL PALM USING SCOR MODEL:

A CASE STUDY OF LAOR FARM CO., LTD MAESOD DISTRICT, TAK PROVINCE

มฤดี จันทรัตน์

Monruedee Chantharat

คณะเกษตรนวัตกรรมและการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

Innovative Agricultural and Management, Panyapiwat Institute of Management

Corresponding Author, E-mail: monruedeecha@pim.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์โซ่อุปทานของปาล์มน้ำมันเฉพาะส่วนต้นน้ำด้วย SCOR Model กรณีศึกษา บริษัท สวนละออ จำกัด ในการเก็บข้อมูลใช้แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างในการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องกับการผลิตปาล์มน้ำมันจำนวน 3 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) กระบวนการวางแผน บริษัท สวนละออ จำกัด ได้ทำการศึกษาและวางแผนอย่างดีก่อนจะทำการปลูก เนื่องจากการปลูกปาล์มน้ำมันในพื้นที่ที่ไม่เหมาะสมมีความเสี่ยงสูง 2) กระบวนการจัดหา บริษัทให้ความสำคัญกับการจัดหาต้นพันธุ์ที่เป็นพันธุ์แท้ เนื่องจากปาล์มน้ำมันเป็นพืชยืนต้นที่สามารถเก็บเกี่ยวผลผลิตได้ในระยะ 25-30 ปี จากการปลูกแค่ครั้งเดียว 3) กระบวนการผลิต บริษัทได้ทำการปรับสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมต่อความต้องการของปาล์ม น้ำมัน และทำการปลูกตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและจากการศึกษาเอกสารจากหลาย ๆ แหล่ง เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพตามที่ตลาดต้องการและมีต้นทุนที่เหมาะสม 4) กระบวนการจัดส่ง บริษัทมีการจัดการการขนส่งที่สามารถช่วยลดต้นทุนได้ด้วยการขนส่งทะลายปาล์มได้มากที่สุดต่อเที่ยว และ 5) กระบวนการส่งคืน กระบวนการนี้ไม่เป็นปัญหาของบริษัทเนื่องจากรูปแบบการส่งขายจะไม่มีกรส่งคืน

คำสำคัญ: ปาล์มน้ำมัน โซ่อุปทาน SCOR Model

ABSTRACT

The research aimed to study on supply chain of palm oil production and analyzed palm oil production's upstream supply chain using SCOR model. The research used qualitative research methods by using in-depth interview from 3 staffs. The research found that the supply

chain of palm oil production consists of the Agricultural input business and palm oil plantation. Midstream supply chain is palm oil mill in Maesod district, Tak province. Downstream supply chain is the market of the palm oil mill. The upstream supply chain analysis results under the dimension of each function of SCOR model are 1) planning process: La-or company has been well studied and planed before production to reduce the risks in production on inappropriate area. 2) procurement process: the company focused on procurement process of the purebred seedling palm oil. This is because palm oil is perennial plant witch can harvest at lease 25-30 years after planting. 3) production process: the company adjusted environment in the suitable range for palm oil tree before planting and planted the palm oil tree according to the suggestion of the palm oil expert. Moreover, the company studied academic papers from several sources to select best practice to produce palm oil that can satisfy the customer with suitable cost. 4) delivery process: the delivery cost was reduced by maximizing the amount of palm oil branch per round. 5) return process: there was no problem for this process because all palm oil branch will be sold to the palm oil mill without returning.

Keywords: Palm oil, Supply chain, SCOR Model

บทนำ

พื้นที่ปลูกปาล์มน้ำมันและโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบของไทยส่วนใหญ่อยู่ในภาคใต้ โดยจังหวัดสุราษฎร์ธานีมีเนื้อที่เก็บเกี่ยวเยอะที่สุด คือ 1,323,034 ไร่ คิดเป็นสัดส่วน 24.06% และพื้นที่ปลูกส่วนใหญ่อยู่ในเขตภาคใต้ คิดเป็น 89.9% รองลงมา คือ ในภาคกลาง (7.5%) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (2.0%) และภาคเหนือ (0.6%) ตามลำดับ ในขณะที่จังหวัดตากมีพื้นที่ปลูก 1,680 ไร่ คิดเป็น 0.01% (สำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร, 2565) จากสถิติพบว่าการขยายพื้นที่การปลูกจากภาคใต้ไปสู่ภาคอื่น ๆ เพิ่มมากขึ้น

แม้ว่าจังหวัดตาก จะมีพื้นที่ปลูกปาล์มน้ำมันเป็นอันดับที่ 11 ในเขตภาคเหนือ พบว่า ตาก เป็นจังหวัดที่ถือได้ว่าเป็นพื้นที่ใหม่ โดยในปี 2553 มีพื้นที่ปลูก (ยืนต้น) รวมเพียง 579 ไร่ เป็น 2,217 ไร่ ในปี 2561 (ตารางที่ 1.2) ซึ่งในช่วงปี 2553-2561 พบว่า พื้นที่ปลูก (ยืนต้น) และพื้นที่ให้ผลมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น เมื่อพิจารณาผลผลิตต่อไร่ในจังหวัดตาก พบว่า ต้นปาล์มน้ำมันเริ่มให้ผลผลิตเป็นปีแรกในปี 2554 ซึ่งผลผลิตต่อไร่ยังมีความแปรปรวน ในช่วงปี 2555-2561 แต่เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับผลผลิตต่อไร่ของการปลูกปาล์มน้ำมันในเขตภาคเหนือ นับได้ว่า ตากให้ผลผลิตต่อไร่อยู่ในระดับค่อนข้างดี คือ ค่าเฉลี่ยปริมาณผลผลิตต่อไร่ของประเทศ คือ 2,902 กิโลกรัมต่อไร่ ค่าเฉลี่ยปริมาณผลผลิตของจังหวัดตาก คือ 944 กิโลกรัมต่อไร่ (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2562)

จากผลการวิจัยของ ญัฐพรพรรณ อุตมา และคณะ (2558) เรื่อง ศักยภาพด้านการผลิตและโครงสร้างตลาดปาล์มน้ำมันในเขตภาคเหนือตอนบน กรณีศึกษาโอกาสทางการตลาดในประเทศอาเซียน-จีน ในเส้นทางเศรษฐกิจ R3A พบว่า ภาคเหนือตอนบนมีข้อจำกัดด้านศักยภาพการผลิตภายใต้ข้อจำกัดมากมาย เช่น สภาพแวดล้อมที่ไม่เหมาะสม ต้นทุนด้านการขนส่งที่สูง เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากปาล์มน้ำมันเป็นพืชเศรษฐกิจของประเทศ และมีพื้นที่ปลูกในแถบภาคใต้เป็นหลัก และรัฐบาลได้ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการขยายพื้นที่ปลูกไปยังภูมิภาคอื่นให้มากขึ้น จึงเริ่มมีเกษตรกรสนใจปลูก แต่ด้วยสภาพพื้นที่ไม่เหมาะสมเท่าที่ควรทำให้เจอปัญหาด้านต่าง ๆ และยังคงอยู่ระหว่างการศึกษาเพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในการปลูกปาล์มน้ำมันในภาคอื่น ๆ ให้มีประสิทธิภาพ

บริษัท สวนละออ จำกัด เป็นบริษัทที่ทำธุรกิจเกษตรที่หลากหลาย ได้แก่ ธุรกิจข้าวครบวงจร ธุรกิจยางพารา ธุรกิจปาล์มน้ำมัน ธุรกิจพืชสวน ธุรกิจบริการการเกษตร (ได้แก่ ธุรกิจบริการด้านข้าว ธุรกิจบริการด้านข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ และธุรกิจบริการด้านโดรน) และศูนย์เรียนรู้เกษตรกรรมเชิงท่องเที่ยวครบวงจร โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อเป็นศูนย์เรียนรู้ด้านการทำธุรกิจเกษตร โดยเริ่มปลูกปาล์มในปี 2551 เป็นต้นมา และได้ทำการศึกษาเรียนรู้กระบวนการปลูกเพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพ ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญในการวิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับปาล์มน้ำมันในส่วนต้นน้ำ ของจังหวัดตาก โดยขอความอนุเคราะห์ข้อมูลที่มีการเก็บรวบรวมอย่างต่อเนื่องของ บจก. สวนละออ ในส่วนที่เกี่ยวกับการปลูกปาล์มน้ำมัน เพื่อทำการศึกษาและวิเคราะห์โซ่อุปทานส่วนต้นน้ำของปาล์มน้ำมันโดยใช้ SCOR Model

บททวนวรรณกรรม

งานวิจัยเรื่องการวิเคราะห์โซ่อุปทานส่วนต้นน้ำของปาล์มน้ำมันด้วย SCOR Model: กรณีศึกษาบริษัท สวนละออ จำกัด อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก ได้ทำการศึกษาโซ่อุปทานส่วนต้นน้ำของปาล์มน้ำมัน โดยดำเนินการภายใต้กรอบแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

แนวคิดการจัดการโซ่อุปทาน

การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) เป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยให้การทำธุรกิจเกษตรได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถช่วยให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว สร้างความพึงพอใจสูงสุดโดยมีต้นทุนที่เหมาะสม

ความหมายของการจัดการโซ่อุปทาน

หน่วยงาน Supply Chain Council ได้นิยามไว้ว่า การจัดการโซ่อุปทาน หมายถึง การบริหารแบบเชิงกลยุทธ์ที่คำนึงถึงการเกี่ยวเนื่องหรือความสัมพันธ์กันแบบบูรณาการของหน่วยงานหรือแผนกภายในองค์กร และคู่ค้าที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นลูกค้าหรือซัพพลายเออร์ในโซ่อุปทาน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะนำเสนอสินค้าหรือบริการตามความต้องการของผู้บริโภคให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็ในเรื่องของเวลาหรือคุณภาพโดยจะบริหารจัดการในเรื่องของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขององค์กร และคู่ค้าอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขจัด

ความล่าช้าในการดำเนินธุรกรรมต่าง ๆ รวมถึงการจัดปัญหาในการส่งหรือรับมอบสินค้าและบริการที่มีผลมาจากระบบการจัดการด้านการเงินที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยอาจกล่าวได้ว่า เป็นการบริหารจัดการตั้งแต่ต้นน้ำหรือแหล่งวัตถุดิบในการผลิตชิ้นส่วนต่าง ๆ ป้อนเข้าโรงงาน จนถึงปลายน้ำหรือมือผู้บริโภค (Supply Chain Council, 2010)

โดยเป้าหมายของการจัดการโซ่อุปทาน คือ การบริหารจัดการเคลื่อนย้ายทรัพยากรและวัตถุดิบในการผลิตผ่านการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อเพิ่มคุณค่าของผลิตภัณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้การทำงานที่เชื่อมโยงกันในแต่ละกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการให้ถูกต้องเหมาะสม ทั้งด้านเวลาและสถานที่ เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (วิทยา สุหฤตดำรง, 2546)

แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทาน

แบบจำลอง SCOR (Supply Chain Reference-Model: SCOR Model) ใช้แนววิธี Building Block ซึ่งประกอบด้วยห้ากระบวนการหลักที่ประกอบกันเป็นโซ่อุปทานกระบวนการหลักทั้งห้าหรือกระบวนการตามแบบจำลอง SCOR ในระดับที่ 1 ประกอบด้วย 1) กระบวนการวางแผน (Plan) เป็นกระบวนการที่ทำหน้าที่สร้างความสมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทาน 2) การจัดหา (Source) เป็นกระบวนการที่ทำหน้าที่จัดหาสินค้าและบริการให้สอดคล้องกับแผนหรืออุปสงค์ 3) การผลิต (Make) เป็นกระบวนการที่ทำหน้าที่เปลี่ยนสินค้าให้อยู่ในรูปสินค้าสำเร็จรูปเพื่อให้สอดคล้องกับแผนหรืออุปสงค์ 4) การส่งมอบ (Deliver) เป็นกระบวนการที่ทำหน้าที่จัดเตรียมสินค้าสำเร็จรูปและบริการให้สอดคล้องกับแผนหรืออุปสงค์กระบวนการส่งมอบจะรวมถึงการจัดการคำสั่งซื้อการจัดการขนส่งและการจัดการกระจายสินค้า และ 5) การส่งคืนสินค้า (Return) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการคืนหรือการรับสินค้าคืนไม่ว่าจากเหตุผลใด (Supply Chain Council, 2010)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาโซ่อุปทานของปาล์มน้ำมัน
2. วิเคราะห์โซ่อุปทานส่วนต้นน้ำของปาล์มน้ำมันด้วย SCOR Model

วิธีดำเนินการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

- 1) เก็บข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องในการผลิตปาล์มน้ำมันจำนวน 3 ราย ของบริษัท สวนละอ อ จำกัด ได้แก่ เจ้าของธุรกิจ ผู้จัดการฝ่ายการผลิต ผู้จัดการฝ่ายบัญชี
- 2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากแหล่งต่าง ๆ เช่น หนังสือ และเอกสารตีพิมพ์ทางวิชาการสื่ออิเล็กทรอนิกส์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาโซ่อุปทานของปาล์มน้ำมัน บริษัท สวนละออ จำกัด เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยการวิเคราะห์โซ่อุปทานส่วนต้นน้ำ

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

บริษัท สวนละออ จำกัด เริ่มปลูกปาล์มในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2551 จนถึงปัจจุบัน ซึ่งมีจำนวนต้นปาล์มน้ำมันทั้งสิ้น 1,077 ต้น บนพื้นที่ทั้งหมด 48.94 ไร่ โดยใช้ระยะปลูก 9X9 เมตรแบบสลัฟพื้นปลาในทิศแนวเหนือ-ใต้ เพื่อให้ต้นปาล์มน้ำมันสามารถได้รับแสงแดดอย่างทั่วถึง พันธุ์ปาล์มที่ใช้เป็นพันธุ์ โกลเดนเทอร์เนอร์ (ซีพีเทอเนอร์) ผลการศึกษาโซ่อุปทานของการผลิตปาล์มน้ำมันของ บริษัท สวนละออ จำกัด พบว่า โซ่อุปทานของของปาล์มน้ำมันเป็นดังนี้ ส่วนของต้นน้ำ บริษัท สวนละออ จำกัด จะทำการซื้อปัจจัยการผลิตจากร้านค้าในชุมชน ได้แก่ ต้นพันธุ์ ปุ๋ย สารอารักขาพืช รวมถึงอุปกรณ์สำหรับการผลิตต่าง ๆ ส่วนของกลางน้ำ บริษัท สวนละออ จำกัด จะทำการส่งปาล์มน้ำมันที่ผลิตได้ไปยังโรงสกัดน้ำมันปาล์ม เพื่อผลิตเป็นน้ำมันพืชสำหรับการส่งไปยังผู้บริโภคในส่วนของปลายน้ำ

ผลการวิเคราะห์โซ่อุปทานส่วนต้นน้ำของการผลิตปาล์มน้ำมัน บริษัท สวนละออ จำกัด โดยใช้ SCOR Model พบว่า

1) การจัดการด้านกระบวนการวางแผน (Plan) ในการวางแผนการปลูก ทางบริษัทได้ทำการศึกษาสภาพพื้นที่และทำการวิเคราะห์ความเหมาะสมในการปลูกปาล์มน้ำมัน พบว่า พื้นที่ที่อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก เหมาะสมต่อการปลูกปาล์มในระดับปานกลาง เนื่องจากอุณหภูมิจะค่อนข้างต่ำในช่วงหน้าหนาว และมีช่วงเดือนที่ขาดฝนนานถึง 7 เดือน บริษัทฯ จึงได้เตรียมการในเรื่องการวางระบบน้ำ เพื่อให้สามารถมีน้ำเพียงพอในช่วงที่ขาดฝน

2) การจัดการด้านกระบวนการจัดหา (Source) ในการจัดหาต้นพันธุ์ ทางบริษัทได้ทำการสั่งซื้อต้นพันธุ์จากแหล่งที่น่าเชื่อถือและรับรองว่าจะได้พันธุ์โกลเดนเทอร์เนอร์แท้ เนื่องจากปาล์มน้ำมันเป็นไม้ยืนต้นเมื่อปลูกแล้วจะสามารถเก็บเกี่ยวผลผลิตได้ประมาณ 25-30 ปี ทำให้การซื้อต้นพันธุ์จากแหล่งที่น่าเชื่อถือมีความสำคัญค่อนข้างมาก

3) การจัดการด้านกระบวนการผลิต (Make) ในการผลิตปาล์มน้ำมันทางบริษัทได้ดำเนินการปลูกปาล์มโดยการศึกษาจากผู้รู้และจัดการปัจจัยที่ส่งผลต่อการเจริญเติบโตของต้นปาล์มให้ตรงตามความต้องการ โดยขั้นตอนการปลูกมีดังนี้

3.1 การขุดหลุม ต้องขุดหลุมให้ลึก 35 เซนติเมตร โดยหลุมมีความกว้าง 40X45 เซนติเมตร

3.2 การปลูก จะต้องใส่ปุ๋ยร็อกฟอสเฟส ในอัตรา 250-500 กรัม และทำการปลูกโดยให้โคนของต้นปาล์มเสมอดินเพื่อป้องกันตายอดถูกฝังใต้ดิน ทำให้ต้นปาล์มใช้เวลาในการเติบโตได้ช้า แต่หากปลูกต้นปาล์มต้นเกินไประากจะไม่สามารถเกาะดินได้ดี ทำให้ลำต้นล้มง่าย และควรดูแลต้นให้ตั้งตรงก่อนอัดดินให้แน่น และใช้ตาข่ายล้อมไว้เพื่อป้องกันหนูมากัดแทะ

3.3 การดูแล มีการกำหนดให้กำจัดวัชพืชเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ต้นปาล์มได้รับปุ๋ยอย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดทำทางระบายน้ำเพื่อลดการเกิดน้ำขังภายในสวน ในช่วงหน้าแล้ง มีการนำวัสดุมาคลุมดินเพื่อลดการระเหยของน้ำในดิน

3.4 การใส่ปุ๋ย จะทำการใส่ปุ๋ยตามช่วงอายุ คือ ในช่วงอายุ 1-3 ปี จะเน้นปุ๋ยที่บำรุงต้น ใบ และราก ได้แก่ ปุ๋ยสูตร 16-8-8, 22-16-8 และ 16-20-0 ในอัตรา 1-2 กก./ต้น/ปี ใส่แมกนีเซียมออกไซด์ (MgO) 26% ในอัตรา 0.3 กก./ต้น/ปี ใส่โบรอน (B) 15% ในอัตรา 50 กรัม/ต้น/ปี และใส่ปุ๋ยอินทรีย์ ในอัตรา 3 กก./ต้น/ปี ในช่วงอายุปีที่ 4 เป็นต้นไป จะเน้นบำรุง ต้น ใบ ระบบราก และผลผลิต ปุ๋ยที่ใส่ ได้แก่ ปุ๋ยสูตร 21-0-0 ในอัตรา 1 กก./ต้น/ปี (หรือ 46-0-0 ในอัตรา 0.5 กก./ต้น/ปี) ปุ๋ยสูตร 14-10-30 ในอัตรา 3 กก./ต้น/ปี ปุ๋ยสูตร 0-0-60 ในอัตรา 1 กก./ต้น/ปี ใส่ MgO 26% ในอัตรา 0.5-1 กก./ต้น/ปี ใส่ B 15% ในอัตรา 50-100 กรัม/ต้น/ปี และปุ๋ยอินทรีย์ในอัตรา 5 กก./ต้น/ปี อย่างไรก็ตาม เพื่อเป็นการลดต้นทุนการใช้ปุ๋ย จะมีการตรวจวัดดินเพื่อกำหนดปริมาณปุ๋ยตามความต้องการของต้นปาล์มได้อย่างแม่นยำขึ้น และใส่ปุ๋ยตามปริมาณที่ต้นปาล์มต้องการเท่านั้น และควรใส่ปุ๋ยอย่างต่อเนื่องเพื่อผลผลิตอย่างต่อเนื่องเช่นกัน หากงดใส่ปุ๋ยเป็นบางช่วงอาจทำให้ผลผลิตลดลงและใช้เวลาในการเพิ่มผลผลิต

3.5 การช่วยผสมเกสร ปาล์มน้ำมันเป็นพืชที่มีเกสรตัวผู้และเกสรตัวเมียแยกกัน ในต้นเดียวกัน การใช้ผึ้ง มิม หรือ ผึ้งสายพันธุ์อื่น ๆ ช่วยผสมเกสรจะช่วยให้ติดลูกได้มากขึ้น

3.6 การตัดแต่งทางใบ จะตัดแต่งแตกต่างกันไปตามอายุของต้นปาล์ม ได้แก่ ช่วงอายุระหว่าง 1-3 ปี จะทำการตัดแต่งทางใบเมื่อจำเป็นเท่านั้น ช่วงอายุ 4-7 ปี ควรเหลือทางใบ 3 รอบนับจากทะเลายที่อยู่ล่างสุด ช่วงอายุ 7-12 ปี ควรเหลือทางใบ 2 รอบนับจากทะเลายล่างสุด ช่วงอายุมากกว่า 12 ปี ควรเหลือทางใบ 1 รอบนับจากทะเลายล่างสุด โดยทางใบที่ตัดแล้วจะนำมาวางกองในสวนเพื่อเป็นปุ๋ยให้กับต้นปาล์มต่อไป

3.7 การเก็บเกี่ยวผลผลิต ทำการตัดปาล์มเมื่อเริ่มมีผลปาล์มน้ำมันหลุดจากทะเลาย 10 ผล เปลือกของผลปาล์มมีสีส้มเข้ม ซึ่งทางสวนจะทำการตัดหลังจาก 188 วันหลังจากการผสมเกสร ซึ่งการเก็บเกี่ยวผลผลิตในเวลาที่เหมาะสมจะลดการสร้างกรดไขมันอิสระ ทำให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ

อย่างไรก็ตามระหว่างการปลูก พบปัญหาดังนี้ 3.1) ต้นปาล์มน้ำมันออกดอกตัวผู้ ซึ่งเกิดจากความชื้นต่ำเกินไป ทำให้ต้นปาล์มออกดอกตัวผู้แทนที่จะออกดอกตัวเมีย ซึ่งได้ทำการจัดการโดยการติดตั้งสปริงเกอร์ให้อยู่ในระดับสูง เพื่อพ่นน้ำให้กระจายไปในอากาศก่อนที่จะตกลงดิน ทำให้สามารถช่วยเพิ่มความชื้นให้ต้นปาล์มได้อย่างเพียงพอ นอกจากนี้ปัญหาในการออกดอกตัวผู้ยังเกิดจากการที่พื้นที่ปลูกปาล์มไม่มีธาตุอาหารที่เหมาะสมต่อการเจริญเติบโต จัดการโดยการใส่ปุ๋ยตามระยะเวลาและปริมาณความต้องการของต้นปาล์ม อย่างไรก็ตามในการจัดการปัญหานี้ใช้งบประมาณค่อนข้างสูง 3.2) ภาวะภัยแล้งในปี พ.ศ.2559 ซึ่งส่งผลให้ผลผลิตของปาล์มน้ำมันลดลง แม้อายุปาล์มจะเพิ่มมากขึ้น ในการแก้ปัญหาทางทางบริษัทได้มีการเตรียมการจัดการเรื่องน้ำตั้งแต่เริ่มแรกโดยการติดตั้งสปริงเกอร์ให้น้ำ เพื่อให้ต้นปาล์มได้น้ำอย่างเพียงพอ อย่างไรก็ตาม ในช่วงที่ประสบปัญหาภัยแล้ง อุณหภูมิจะค่อนข้างสูงและความชื้นจะลดลง จึงยังส่งผลต่อปริมาณผลผลิตที่ลดลง 3.3) ปัญหาด้านราคาผลปาล์มสดที่ไม่คงที่และค่อนข้างต่ำ เมื่อเทียบกับต้นทุน โดยราคาต่ำสุดที่ได้มีการบันทึก

ไว้ในปลายปี พ.ศ. 2561 คือ 1.8 บาท/กก. ซึ่งส่งผลให้ทางบริษัทจำเป็นต้องควบคุมต้นทุนโดยการลดปริมาณการใส่ปุ๋ยลง ผลที่เกิดขึ้น คือ ยิ่งทำให้ผลผลิตต่อไร่ลดลง

1) การจัดการด้านกระบวนการจัดส่ง (Delivery) หลังจากที่ทำการตัดผลผลิต จะทำการจัดส่งไปยังโรงสกัดน้ำมันปาล์มที่ใกล้ที่สุดเพื่อลดต้นทุนการขนส่ง โดยจะต้องทำการจัดเรียงทะลายปาล์มให้สามารถบรรทุกได้ต่อรอบมากที่สุด

2) การจัดการด้านกระบวนการส่งคืน (Return) ในการผลิตปาล์มน้ำมันจะไม่มี การส่งคืนเนื่องจากการซื้อเหมาตามราคาที่ได้รับซื้อหรือโรงสกัดน้ำมันปาล์มกำหนดไว้

สรุป

บริษัท สวนละออ จำกัด มีปาล์มน้ำมันทั้งสิ้น 1,077 ตัน บนพื้นที่ทั้งหมด 48.94 ไร่ โดยเริ่มปลูกปาล์มในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2551 จนถึงปัจจุบัน โดยก่อนทำการปลูกได้มีการศึกษาทั้งด้านของสภาพแวดล้อม ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเจริญเติบโต และวิธีการปลูกจากผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจากโดยส่วนมากปาล์มน้ำมันจะถูกปลูกในภาคใต้ของประเทศไทยเนื่องจากสภาพพื้นที่ที่เหมาะสม อย่างไรก็ตามจากการศึกษาเบื้องต้นพบว่า การปลูกปาล์มน้ำมันในภาคเหนือมีความเป็นไปได้ จึงได้เริ่มปลูก ผลการศึกษาโซ่อุปทานของการผลิตปาล์มน้ำมันของ บริษัท สวนละออ จำกัด พบว่า โซ่อุปทานของของปาล์มน้ำมันเป็นดังนี้ บริษัทจะสั่งซื้อต้นพันธุ์มาจากแหล่งที่น่าเชื่อถือ และใช้พันธุ์โกลเดนเทอร์เนอร์ เนื่องจากเป็นพันธุ์ที่เปลือกหนา กะลาบาง และมีการจัดหาวัสดุที่ใช้ในการปลูกมาจากร้านจำหน่ายปัจจัยการผลิตจากร้านใกล้ ๆ บริษัท จากนั้นทำการปลูกดูแล และเก็บเกี่ยว ก่อนจะส่งผลผลิตไปยังส่วนของกลางน้ำ

ผลการวิเคราะห์โซ่อุปทานส่วนของต้นน้ำของการผลิตปาล์มน้ำมัน บริษัท สวนละออ จำกัด โดยใช้ SCOR Model พบว่า

1) การจัดการด้านกระบวนการวางแผน (Plan) บริษัทได้ทำการวางแผนอย่างดีเพื่อเตรียมความพร้อมในการปลูก เนื่องจากการปลูกปาล์มน้ำมันนิยมปลูกในภาคใต้เนื่องจากสภาพแวดล้อมเหมาะสม โดยในการวางแผนจะทำการตรวจสอบสภาพแวดล้อมและจัดการปรับสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมต่อการปลูกมากที่สุด

2) การจัดการด้านกระบวนการจัดหา (Source) เป็นอีกขั้นตอนที่สำคัญมากเนื่องจากปาล์มน้ำมันเป็นไม้ยืนต้น สามารถเก็บเกี่ยวผลผลิตได้ยาวนานหลังจากการปลูกเพียงหนึ่งครั้ง ดังนั้น การเลือกซื้อต้นพันธุ์ที่เป็นพันธุ์แท้และเป็นสายพันธุ์ที่ให้ผลผลิตสูง คุณภาพดีเป็นที่ต้องการของตลาดจึงเป็นสิ่งที่ทางบริษัทให้ความสำคัญเป็นลำดับต้น ๆ

3) การจัดการด้านกระบวนการผลิต (Make) ในการผลิตปาล์มน้ำมันทางบริษัทได้ดำเนินการปลูกปาล์มตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและจากการศึกษาจากตำราต่าง ๆ ตั้งแต่การขุดหลุม การปลูก การดูแล การใส่ปุ๋ย การช่วยผสมเกสร การตัดแต่งทางใบ และการเก็บเกี่ยวผลผลิต ซึ่งจะต้องทำอย่างละเอียดในทุกขั้นตอนเนื่องจากการปลูกปาล์มในพื้นที่ที่มีความเหมาะสมปานกลางอย่าง อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก จะมีต้นทุนสูงกว่าในพื้นที่ที่เหมาะสม เพราะต้องมีต้นทุนในการปรับสภาพแวดล้อม อย่างไรก็ตามระหว่างการผลิต

พบปัญหาดังนี้ 3.1) ต้นปาล์มน้ำมันออกดอกตัวผู้ ซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมไม่เหมาะสม ได้แก่ ความชื้นต่ำ และ ธาตุอาหารไม่เพียงพอ 3.2) ภาวะภัยแล้งในปี พ.ศ. 2559 ทำให้ต้นปาล์มขาดน้ำและส่งผลกระทบต่อปริมาณผลผลิต 3.3) ปัญหาด้านราคาผลปาล์มสดที่ไม่คงที่และราคาซื้อขายค่อนข้างต่ำ โดยราคาที่ต่ำที่สุดที่บันทึกไว้ในปลายปี พ.ศ. 2561 คือ 1.8 บาท/กก.

4) การจัดการด้านกระบวนการจัดส่ง (Delivery) กระบวนการจัดส่งเป็นกระบวนการที่สามารถช่วยลดต้นทุนได้หากสามารถลดจำนวนรอบการขนส่ง ซึ่งสามารถทำได้ด้วยการจัดเรียงทะลายปาล์มให้เหมาะสม

5) การจัดการด้านกระบวนการส่งคืน (Return) บริษัทไม่จำเป็นต้องจัดการเรื่องของการส่งคืนเนื่องจากปาล์มน้ำมันจะมีการรับซื้อแบบเหมาตามราคารับซื้อที่ตกลงกันไว้แล้ว

จากการศึกษาทำให้ทราบข้อมูลในการจัดการโซ่อุปทานส่วนต้นน้ำซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจทั่วไป การที่ปลูกปาล์มน้ำมันภูมิภาคอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ภาคใต้ แม้สภาพพื้นที่ในภูมิภาคอื่นที่ไม่ใช่ภาคใต้อาจจะไม่เหมาะสม แต่การจัดการที่ดีในส่วนของกระบวนการผลิต เช่น การให้น้ำ การใส่ปุ๋ย การช่วยผสมเกสร การตัดแต่งทางใบ ที่เหมาะสมดังตัวอย่างของบริษัท สวนละออ จำกัด จะทำให้สามารถปลูกปาล์มน้ำมันและสามารถให้ผลผลิตที่มีปริมาณใกล้เคียงกับการปลูกปาล์มในเขตภาคใต้เช่นกัน นอกจากนี้ วิชาสลักษณ์ ว่องไว และคณะ (2560) ได้ทำการศึกษาและกล่าวถึงโดยปัญหาหลัก ๆ ในการปลูกปาล์มในเขตภาคเหนือตอนบนไว้ดังนี้ คือ 1) ขาดน้ำในช่วงฤดูแล้ง 2) ปุ๋ยราคาแพงและไม่มีความรู้ในการใส่ปุ๋ยปาล์ม 3) การติดผลแล้วผลลีบ ติดผลน้อย รวมถึงคุณภาพของทะลายปาล์มที่ไม่สมบูรณ์ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากกรมวิชาการเกษตรมาให้ข้อเสนอแนะในการปลูกปาล์มในเขตภาคเหนือตอนกลาง รวมถึงการช่วยให้เกษตรกรเข้าถึงเทคโนโลยีที่มีประโยชน์ต่อการจัดการสวนของต้นน้ำ เพื่อให้เกษตรกรสามารถแก้ปัญหาด้านการผลิตได้

เอกสารอ้างอิง

วิทยา สุทธิพิตรารัง. (2546). *ลोजิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทาน*. ซีเอ็ดดูเคชั่น.

วิชาสลักษณ์ ว่องไว, สันติ โยธาราชกูร์, อรุณี ใจเถิง, เกียรติระวี พันธุ์ไชยศรี, วัชรพล บำเพ็ญอยู่, วิมล แก้วสีดา, ฉัตรสุตา เขิงอักษร และ นัด ไชยมงคล. (2560). *ศึกษาระบบการจัดการสวนปาล์มน้ำมันของเกษตรกรในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน*. กรมวิชาการเกษตร.

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2562). *สถานการณ์สินค้าเกษตรที่สำคัญและแนวโน้มปี 2562*. สำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2565). *สถานการณ์สินค้าเกษตรที่สำคัญและแนวโน้มปี 2565*. สำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.

Supply Chain Council. (2010). *Supply Chain Operations Reference (SCOR) Model: Overview-Version 10.0*. Supply Chain Council Inc., Cypress.