



รายงานผลการวิจัย

เรื่อง

การวิเคราะห์การจัดการเทคโนโลยีด้านห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมน้ำพริกแกง
ตราแม่อำพร ตำบลหนองแห่ อําเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่

ด้วยแบบจำลองอ้างอิงกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน

Analysis of Technology Supply Chain Management of Mae Amporn

Curry Paste Industry, Nong Yaeng Subdistrict, San Sai District, Chiang

Mai Province with the supply chain process reference model

โดย

ศศ.โสภณ ฟองเพชร

ดร.อนุชา กันทรดุษฎี

ดร.ปิยวรรณ สิริประเสริฐศิลป์

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

2562

รหัสโครงการวิจัย มจ.2-62-016



รายงานผลการวิจัย

เรื่อง การวิเคราะห์การจัดการเทคโนโลยีด้านห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร ตำบลหนองแห้ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ด้วยแบบจำลองอ้างอิงกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน

Analysis of Technology Supply Chain Management of Mae Amporn Curry Paste Industry, Nong Yaeng Subdistrict, San Sai District, Chiang Mai Province with the supply chain process reference model

ได้รับการจัดสรรงบประมาณวิจัย จากเงินรายได้คณะบริหารธุรกิจ ประจำปี 2562

จำนวน 15,000 บาท

หัวหน้าโครงการ ผศ.โสภณ ฟองเพชร
ผู้ร่วมโครงการ ดร.อนุชา กัณฑ์คุณฎี
 ดร.ปิยวรรณ สิริประเสริฐศิลป์

งานวิจัยเสร็จสิ้นสมบูรณ์
30/สิงหาคม/2562

การวิเคราะห์การจัดการเทคโนโลยีด้านห่วงโซ่อุปทาน
อุตสาหกรรมน้ำพริกแกงตราแม่อำพร ตำบลหนองแห่ย์ อำเภอสันทรายเชียงใหม่
ด้วยแบบจำลองอ้างอิงกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน

**Analysis of Technology Supply Chain Management of Mae Amporn Curry Paste
Industry, Nong Yaeng Subdistrict, San Sai District, Chiang Mai Province with the
supply chain process reference model**

โสภณ ฟองเพชร, ปิยวรรณ สิริประเสริฐศิลป์ และอนุชา กันทรคุณฎี
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

บทคัดย่อ

การวิเคราะห์การจัดการเทคโนโลยีด้านห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมน้ำพริกแกงตราแม่อำพร ตำบลหนองแห่ย์ อำเภอ สันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ด้วยแบบจำลองอ้างอิงกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน มีเป้าหมายเพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการจัดการเทคโนโลยีด้านห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมน้ำพริกแกงตราแม่อำพร โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงที่มีความสัมพันธ์ ผู้ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทานโรงงานน้ำพริกแกงแม่อำพร ประกอบด้วย 4 กลุ่ม คือ 1) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมโรงงานน้ำพริกแกง 2) ผู้ค้าส่ง ทั้งคู่ค้ารายย่อย รายใหญ่ภายในประเทศและต่างประเทศ 3) ผู้บริโภคทั่วไป และ 4) ผู้บริการด้านการขนส่งกระจายจัดส่งสินค้าให้กับ โรงงาน เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตการณ์ การศึกษาจากเอกสารและการจดบันทึก

การศึกษาวิจัยพบว่า การวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมน้ำพริกแกงด้วยแบบจำลองอ้างอิงกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน SCOR ระดับที่ 1 โรงงานน้ำพริกแกงแม่อำพรมีความแตกต่างจาก โรงงานน้ำพริกแกงอื่นในจังหวัดเชียงใหม่ คือ เป็นโรงงานเดียวที่ได้จำหน่ายสินค้าไปต่างประเทศ และโรงงานขายสินค้าให้กับผู้ค้ารายใหญ่เป็นหลักที่มีการทำข้อตกลงทำสัญญาเรื่องการส่งของคืน โดยไม่มีกระบวนการส่งคืนน้ำพริกแกงให้กับทางโรงงาน ทั้งนี้ โรงงานน้ำพริก

แม่อำพรได้รับมาตรฐานที่รับรองจากหน่วยงานต่างๆ และก่อนการจัดส่ง จะตรวจสอบสินค้า น้ำพริกแกงอย่างเคร่งครัด

SCOR ระดับที่ 2 มีกระบวนการหลัก ที่ควรปรับปรุงได้แก่ การวางแผนโซ่อุปทาน (P1) กระบวนการจัดส่งเพื่อจำหน่าย (D1) และกระบวนการกำลังการผลิต (M1) ของโรงงานพริกแกงแม่อำพรและกระบวนการจัดหาวัตถุดิบ(S1) และการประเมินประสิทธิภาพในการผลิต (R1) ส่วนกระบวนการสนับสนุนที่ควรปรับปรุง ได้แก่ (P.4) การวางแผนจัดหาวัตถุดิบ การประเมินประสิทธิภาพในการจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตน้ำพริกแกง (S2) การจัดการขนส่งน้ำพริกแกงให้กับผู้ค้าส่ง (D6) และ SCOR ระดับที่ 3 ศึกษาส่วนประกอบกระบวนการหลักที่ความปรับปรุงจาก SCOR ระดับที่ 2 พบว่า กระบวนการวางแผนโซ่อุปทาน (P1) ปัญหาที่พบคือกิจกรรมระบุและลำดับความต้องการ โซ่อุปทานรวม ซึ่งปัญหาเริ่มจากการจัดการความต้องการลูกค้า โดยจะมีผลต่อการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าให้สอดคล้องกับปริมาณการขายน้ำพริกแกงและกำลังการผลิตของโรงงานน้ำพริกแกงแม่อำพร

คำสำคัญ : การวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทาน; น้ำพริกแกง; ตัวแบบจำลองอ้างอิงกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน

Analysis of Technology Supply Chain Management of Mae Amporn Curry Paste Industry, Nong Yaeng Subdistrict, San Sai District, Chiang Mai Province with the supply chain process reference model

Abstract

The Technology Management analysis in Supply Chain of Mae Amporn Curry Paste Industry, Nong Yaeng Subdistrict, San Sai District, Chiang Mai Province by using supply chain operation reference model (SCOR Model) with the aim of analyzing and improving technology in management processes in the supply chain industry, Mae Amporn curry paste brand. The sample group was selected by using purposive sampling who is related in the supply chain of Mae Amporn Curry Paste Factory. The samples consist of 4 groups which were 1) executives and operators in the curry paste factory industry 2) wholesalers and small trade partners major domestic and foreign markets, 3) general consumers and 4) transportation service providers for distributing products to factories. Data collected by using in-depth interviews, observation, documentary study and notes

The result shown that the analysis from SCOR level, the supply chain industry of curry paste factory was different from other curry paste factories in Chiang Mai, which is this factory is the only one that export products overseas. There was mainly sells products to major traders with agreements of returning goods but didn't have any returning process to the factory. The Mae Amporn chili paste factory has been certified with standards from various agencies. Before doing any shipment, the strictly inspection was operated to curry paste products.

The SCOR Level 2, there were 2 core processes that should be improved which were Supply chain planning (P1), delivery process for distribution (D1) and production capacity (M1) of the Mae Amporn curry paste plant and also raw material procurement process (S1) and production efficiency evaluation (R1). Supporting processes that should be improved were (P.4) raw material procurement planning, the evaluation of the efficiency on raw material procurement for curry paste production (S2). The transportation management of curry paste to the wholesalers (D6) and SCOR level 3 aim to study the major process components that have been improved from

SCOR level 2 which found that supply chain planning (P1), the problems encountered was the identifying activity and sequencing the need of total supply chain. The problem started from customer demand management, which would affect to the forecasting of customer demand to balance the sales of curry paste and production capacity of the Mae Amporn curry paste factory

Keyword : Supply chain analysis, curry paste, SCOR Model



กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์การจัดการเทคโนโลยีด้านห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมน้ำพริก
แกง ตราแม่อำพร ตำบลหนองแห้ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี จากการ
สนับสนุนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลายท่านและหลายส่วนงานที่ได้กรุณาให้การสนับสนุนและการ
ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์สำหรับการจัดทำวิจัยนี้ อาทิ ขอขอบคุณคณะกรรมการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย
แม่โจ้ ที่ให้การสนับสนุนทุนวิจัย ต้องขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณอาจารย์ ดร.ชมชวน บุญระหงษ์ หัวหน้าโครงการสันทรายโมเดล และ
ประธานชุมชนหนองแห้ง ที่ได้ให้คำปรึกษาในการทำวิจัยและที่ได้กรุณาเสียสละเวลาร่วมทำ
ประชาคมกลุ่ม ให้คำแนะนำ คำชี้แนะ ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาวิจัยต้องขอขอบคุณเป็น
อย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้บริหาร พนักงาน และเกษตรกรเครือข่ายวัตถุดิบ อุตสาหกรรมน้ำพริกแกง
ตราแม่อำพร ตำบลหนองแห้ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ตลอดจนลูกค้าประจำของ
อุตสาหกรรมน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร ที่ได้ให้ข้อมูลข้อเสนอแนะและข้อมูลที่เกี่ยวข้องต่างๆ ที่เป็น
ประโยชน์ต่อการจัดทำวิจัย ด้วยความเอื้ออาทร เต็มใจและอริยาศยที่ดั่งงามมาจนงานวิจัยเสร็จสิ้น

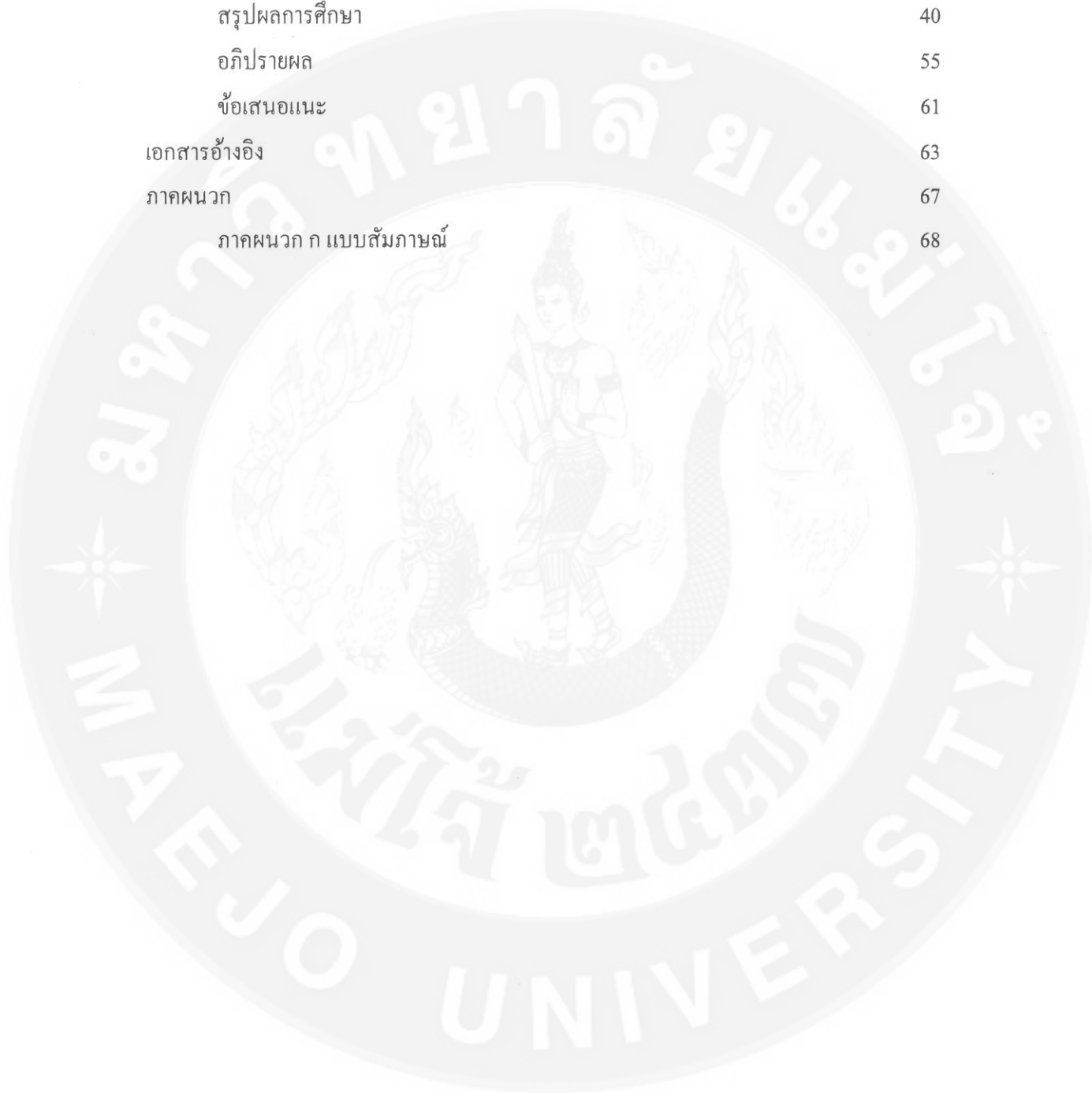
คณะผู้วิจัย

28 สิงหาคม 2562

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(1)
ABSTRACT	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญ	(6)
สารบัญตาราง	(8)
สารบัญภาพ	(9)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
คำถามการวิจัย	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
ขอบเขตการศึกษาวิจัย	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
นิยามศัพท์	8
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	9
แนวคิดและทฤษฎี	9
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	20
ขั้นตอนในการศึกษา	20
ประชากรและกลุ่มเป้าหมายในการวิจัย	23
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	23
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	24
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	25
การวิเคราะห์ข้อมูล	25
บทที่ 4 ผลการวิจัย	28

	หน้า
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	40
สรุปผลการศึกษา	40
อภิปรายผล	55
ข้อเสนอแนะ	61
เอกสารอ้างอิง	63
ภาคผนวก	67
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์	68



สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ปัญหาและแนวทางการแก้ไข	38-39
2	ข้อสรุปเชิงทฤษฎีจากการวิเคราะห์ข้อมูล	42
3	กิจกรรมขั้นตอนการดำเนินงานของการแปรรูปที่เป็นน้ำพริกในโรงงานน้ำพริก ตราแม่อำพร	47
4	กิจกรรมขั้นตอนการดำเนินงานด้านการตลาดและการส่งมอบสินค้า	49

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	Value Chain	15
2	ผลการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินการโดย SCOR ของโรงงานน้ำพริกแกง แม่อำพรขนาดเล็ก	31-32
3	กิจกรรมกระบวนการวางแผนโซ่อุปทาน (sP1)ของโรงงานแม่อำพร	34
4	กิจกรรมกระบวนการจัดหาวัตถุดิบตามคำสั่งซื้อ s1 ของโรงงานน้ำพริกแม่อำพร	35
5	กิจกรรมกระบวนการผลิตเพื่อจัดเก็บรอจำหน่าย(sM1)ของโรงงานน้ำพริกแกงแม่อำพร	36
6	แผนภาพแสดงการไหลของโซ่อุปทานของน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร	45
7	ภาพรวมกิจกรรมโซ่อุปทานต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ของน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร	46

บทที่ 1

บทนำ

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

นโยบายชาติด้านเศรษฐกิจ เกี่ยวข้องกับนโยบายปรับโครงสร้างเศรษฐกิจ (ข้อ 3.3.1) ในภาคเกษตร ที่เร่งรัดพัฒนาธุรกิจการเกษตร โดยการพัฒนาสถาบันเกษตรกรในด้านธุรกิจ สร้างเกษตรกรรุ่นใหม่จากโครงการกองทุนตั้งตัวได้ ร่วมมือ สนับสนุนสถาบันการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการเกษตรทุกสาขา และดำเนินการให้บุคลากรของสถาบันการศึกษาได้ทำหน้าที่สนับสนุนการส่งเสริมการเกษตร พัฒนารูปแบบการจัดการผลิต การบรรจุภัณฑ์และพัฒนาผลิตภัณฑ์และการตรวจสอบย้อนกลับแหล่งผลิต เร่งรัดการพัฒนาอุตสาหกรรม เช่น ยางพาราและพืชพลังงาน เช่น ปาล์มน้ำมัน อ้อย มันสำปะหลัง เพื่อรองรับวิกฤติพลังงานโลก ส่งเสริมการผลิตสินค้าใหม่ที่ทำให้ผลตอบแทนสูง โดยมีเป้าหมายเพิ่มมูลค่า ตลอดจน ภาคการเกษตรต่อผลผลิตมวลรวมของประเทศอย่างต่อเนื่อง และ ภาคอุตสาหกรรม (ข้อ 3.3.2) ในการพัฒนาและส่งเสริมอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูปบนฐานความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าและยกระดับสินค้าให้มีคุณภาพ มีความปลอดภัยตามมาตรฐานสากลและมีโอกาสในการขยายตลาด เช่น สินค้าเกษตรอินทรีย์ อาหารฮาลาล เป็นต้น เพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่เกษตรกร

ทั้งนี้ยังมีนโยบายพัฒนาการเกษตรกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการผลิต โดย สร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าเกษตร โดยพัฒนาคุณภาพการผลิตและระบบตรวจสอบรับรองคุณภาพมาตรฐานสินค้าเกษตร ด้วยการส่งเสริมความปลอดภัย สินค้าเกษตรและอาหารตามมาตรฐานสากลในระดับชุมชน และสนับสนุนการทำเกษตรอินทรีย์ เกษตรผสมผสานวนเกษตร ที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน เพื่อลดการใช้สารเคมีและเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร มีการเชื่อมโยงการผลิตทางการเกษตรกับอุตสาหกรรมการเกษตร และให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งพัฒนาคุณภาพผลผลิตและระบบตรวจสอบรับรองคุณภาพมาตรฐานสินค้าเกษตรทั้งด้านพืช ปศุสัตว์และประมง ส่งเสริมการแปรรูปสินค้าเกษตรที่ได้คุณภาพ และมาตรฐานสากล ส่งเสริมความแข็งแกร่งของตราสินค้าเกษตร จัดตั้งเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษเพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้า

เกษตรอย่างครบวงจร และร่วมเจรจาทางการค้าสินค้าเกษตรระหว่างประเทศโดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหาร

ประกอบกับแผนปฏิรูปภาคการเกษตรอย่างยั่งยืน 20 ปี ระยะพ.ศ. 2560 - 2579 คือเกษตรกรรมมั่นคง ภาคการเกษตรมั่นคง ทรัพยากรการเกษตรยั่งยืน ซึ่งในช่วง 5 ปีแรก เป็นปีแห่งการยกระดับมาตรฐานการเกษตรสู่ความยั่งยืน โดยมีแนวคิดนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาพัฒนาภาคการเกษตรมีศักยภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อการขับเคลื่อนเกษตรให้สอดคล้องกับกรอบนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT2020) และยกระดับสินค้าเกษตรให้มีคุณภาพ มาตรฐาน สร้างมูลค่าเพิ่ม และมีความปลอดภัย โดยพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตและคุณภาพมาตรฐานสินค้า และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสินค้าเกษตรตลอดห่วงโซ่อุปทาน โดย สำนักนายกรัฐมนตรี (2559) ได้ระบุว่า การสร้างความสามารถในการแข่งขัน และการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม เป็นยุทธศาสตร์ใน 6 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) เพื่อให้ประเทศไทยสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้ว จะยกระดับการใช้ นวัตกรรมในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งในสาขา อุตสาหกรรม เกษตรและบริการ บนฐานของการพัฒนานวัตกรรมและมีความเป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อม โดยมีการใช้ดิจิทัลและการค้าที่เข้มข้นเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและขยายกิจกรรมการผลิตและบริการ โดยมุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับโลกและในระดับภูมิภาค โดยการใช้ดิจิทัลและการค้า มาเพิ่มมูลค่าและยกระดับห่วงโซ่มูลค่าในระดับสูงขึ้น และการลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ใน ด้านการขนส่ง ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อเร่งกระจายโอกาสการพัฒนาและ สร้างความมั่นคงให้ทั่วถึง ลดความเหลื่อมล้ำไปสู่สังคมที่เสมอภาคและเป็นธรรมทางด้านเศรษฐกิจ และสังคม โดยการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ 20 ปี ลงสู่การปฏิบัติในช่วงเวลา 5 ปี ในแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)

ปัจจุบันการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน มีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบ ในการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการในยุคการค้าที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง โดยมุ่งหวังตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็วและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าด้วยต้นทุนที่เหมาะสมนั้น (Stock and Lambert , 2001) การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการองค์การขององค์กรมีผลต่อการ พัฒนาประสิทธิภาพในการส่งออก อาทิเช่น การวางแผนกลยุทธ์ การจัดการกระบวนการผลิต การ

จัดการแรงงานการผลิตการจัดการวัตถุดิบ การจัดการการตลาด การจัดการกระบวนการบริหารการภายใน เป็นต้น หากมีการเชื่อมโยงตั้งแต่กิจกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ (Bourlakis and weightman , 2004 ; Kamonporn and Kitikom , 2008) การเชื่อมโยงเชิงกิจกรรมในห่วงโซ่อุปทานตลอดสายตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ (Network) และการเชื่อมโยงในเชิงความร่วมมือในลักษณะเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster) ซึ่งจะผลักดันให้เกิดความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพในแง่ของการส่งมอบปัจจัยการผลิต Supplier การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันไม่ใช่แข่งขันกันเพื่อลดต้นทุนการดำเนินงานเท่านั้น แต่จำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันตลอดจนสร้างความแตกต่างและความโดดเด่นให้กับสินค้า (Hugo et al ,2004) ห่วงโซ่อุปทานเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจและเป็นพื้นฐานสำคัญในการแข่งขันทางธุรกิจ (Cohen S, Rousell J ,2005) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ทางการตลาดและความต้องการของลูกค้า รวมทั้งกลยุทธ์การวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ในตลาดอีกด้วย

ในขณะที่การขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยแม่โจ้มีบทบาทในการพัฒนาพื้นที่ที่เป็นเป้าหมายสำคัญของงานวิจัยเชิงพื้นที่ (Area Based Collaboration : ABC) นั่นคือ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีเป้าหมายที่จะบริการวิชาการแก่ชุมชนเป้าหมาย ซึ่งได้ดำเนินโครงการสันทรายโมเดลมาตั้งแต่ 2561 เพื่อยกระดับภาคการเกษตรสู่อุตสาหกรรมเกษตร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของประเทศในการที่จะปฏิรูปภาคการเกษตรอย่างยั่งยืน โดยข้อมูลเบื้องต้น อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่มีอุตสาหกรรมที่ใช้วัตถุดิบจากการทำการเกษตรในชุมชน นั่นคือการทำแปรรูปธุรกิจการเกษตรที่มุ่งสู่การเป็นอุตสาหกรรม ตามนโยบายรัฐบาลที่ให้หน่วยงานภาครัฐเข้าช่วยเหลือและสนับสนุนการดำเนินกิจการให้มีประสิทธิภาพ โดยระยะแรกที่ได้ดำเนินการทำงานแบบชี้เป้าคือ คณะทำงานซึ่งนำทีมโดยท่าน อาจารย์ ดร.ชมชวน บุญระหงษ์ และทีมงาน โครงการผู้นำเกษตรกรอินทรีย์ฯ ต้องการที่จะเป็นผู้นำเกษตรกรในการปรับเปลี่ยนระบบมาผลิตเกษตร ผู้การเป็นโรงงานอุตสาหกรรม คณะทำงานฯ เริ่มดำเนินการตั้งแต่ 30 มกราคม 2561 โดยการเข้าไปประชุมแบบมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างความร่วมมือของชุมชน ภายใต้หมวด 7.2 การเสริมสร้างหรือจัดตั้งเครือข่าย (เกษตรกรและตลาด) ในโครงการหลักคือ สันทรายโมเดล ได้ผลจากการจัดกิจกรรมวิเคราะห์สถานการณ์ของพื้นที่เป้าหมายและกิจกรรมการสำรวจข้อมูล และคัดเลือกผู้นำชุมชน พบว่า ปัญหาด้านเศรษฐกิจของคนในของชุมชนพื้นที่เป้าหมายมีหลายเรื่อง เช่น ครอบครัวยุคใหม่หนี้สินเพิ่มขึ้น มีรายรับน้อยกว่ารายจ่าย เป็นต้น สาเหตุของปัญหามีหลายประการ เช่น บางหมู่บ้านไม่มีที่ดินทำกิน และมีอาชีพรับจ้าง ทำให้มีรายจ่ายค่าอาหารสูง บางครอบครัวเป็น ชวานาแต่ขายข้าวเปลือกราคาถูก

(ข้าวเปลือก เหนียวดิบราคา กิโลกรัมละ 5 บาท) ขณะที่ทุกครอบครัวซื้อข้าวบริโภค (ซื้อข้าวเหนียว กิโลกรัมละ 25 บาท ข้าวเจ้า กิโลกรัมละ 30 บาท) ในอำเภอสันทราย มีโรงงานแปรรูปที่ก้าวสู่อุตสาหกรรมที่ทำให้ภาคการเกษตรของชุมชนอำเภอสันทรายมีรายได้มั่นคงได้ ก็คือกิจการธุรกิจอุตสาหกรรมน้ำพริกแกงตราแม่อำพร ดังนั้น คณะทำงานเราเลือกพัฒนาการเกษตรที่ผลิตวัตถุดิบป้อนโรงงาน ซึ่งเป็นผลผลิตหลักของชุมชนสันทราย ตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน จากโรงงานอุตสาหกรรมเกษตรในชุมชน วัตถุประสงค์คือ เพื่อให้เกษตรกรมีรายได้อยู่ได้เพิ่มขึ้น

น้ำพริกแกง ตราแม่อำพร เป็นหนึ่งในผลิตภัณฑ์ที่รวบรวมวัตถุดิบทางการเกษตรจากเกษตรกรในอำเภอสันทรายจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร เกิดจากการเติมเต็มในส่วนของกำหนดย้ายเส้นขนมนเงินให้กับตลาดสดในเมืองเชียงใหม่ ซึ่งแต่เดิมครอบครัวทำธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง และเมื่อปี 2540 เกิดวิกฤตเศรษฐกิจทำให้ต้องปิดกิจการลง จึงทดลองทำขนมนเงินขายหลังจากทำโรงงานขนมนเงินมาได้สักระยะหนึ่งประมาณ 5 ปี โดยการส่งให้ร้านขายขนมนเงินทั่วเมืองเชียงใหม่ รวมถึงตลาดสดแม่ค้าหลายๆ เจ้าได้ถ้ามถึงน้ำพริกน้ำเงี้ยวด้วย จึงสังเกตเห็นช่องทางการจำหน่ายน้ำพริกแกงควบคู่กับเส้นขนมนเงิน ซึ่งแม่อำพร แสงพระเวสเป็นคนชอบทำกับข้าว และเป็นคนเหนือมาตั้งแต่เกิดก็จะรู้สูตรการทำอาหารเหนือเป็นอย่างดี โดยเฉพาะสูตรอาหารพื้นเมือง เช่น ขนมนเงินน้ำเงี้ยว ข้าวซอย แกงฮังเล ฯลฯ ดังนั้น น้ำพริกแกงจึงเป็นสูตรพื้นเมืองจริงๆ เมื่อได้ผลิตน้ำพริกแกงพื้นเมือง และน้ำพริกขนมนเงินน้ำเงี้ยวส่งขายตลาดควบคู่ไปกับเส้นขนมนเงิน ด้วยรสชาติที่อร่อย สะอาดและสะดวก ทำให้ลูกค้าชื่นชอบ จึงมีการสั่งซื้อเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ทำให้ผลิตไม่ทันกับความต้องการ ในปี พ.ศ. 2548 พ่อเทอดศักดิ์ แสงพระเวสจึงรวบรวมสมาชิกในหมู่บ้านบวกเปา จัดตั้ง วิสาหกิจชุมชนกลุ่มทำขนมนเงินบ้านบวกเปา ขึ้นมา ให้สมาชิกในหมู่บ้านร่วมมือช่วยกันผลิตทั้งเส้นขนมนเงินและน้ำพริกแกงเพื่อเพิ่มกำลังการผลิตให้พอเพียง เพิ่มรายได้ให้กับคนในชุมชน

ในปัจจุบัน น้ำพริกแกง ตราแม่อำพร ได้เพิ่มกำลังการผลิตจากวันละ 10 กิโลกรัม มาเป็น วันละ 200 กิโลกรัม, จากการตำครก มาใช้เครื่องบดใหญ่ ตอนนี้ น้ำพริกแกงตราแม่อำพร มีน้ำพริกแกงกว่า 20 ชนิด ครอบคลุมทั้งน้ำพริกแกงทางภาคเหนือจนถึงน้ำพริกแกงทางภาคกลาง มีมาตรฐานทั้งจาก อย. GMP ฮาลาลมผช. จนได้รับการคัดสรร OTOP 5 ดาวในปี พ.ศ. 2555, 2557 และล่าสุดในปี 2559

จากความโดดเด่นในการพัฒนาน้ำพริกแกงตราแม่อำพร ไม่ว่าจะเป็นรสชาติที่อร่อย
 ลงตัว เข้มข้นและเป็นเอกลักษณ์ เราคัดสรรวัตถุดิบ เพิ่มผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย การบรรจุแบบ
 สูญญากาศ เพื่อให้สามารถเก็บได้นานยิ่งขึ้น รวมไปถึงพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่ทันสมัย ทำให้น้ำพริก
 แกงตราแม่อำพร สามารถจำหน่ายได้ทั้งในห้างสรรพสินค้า (Tops Supermarket, Big C
 Supermarket, Rimping Supermarket) ตลาดของฝาก (ตลาดต้นลำไย, ตลาดต้นพยอม, ตลาดสมเพชร
 ฯลฯ) และตลาดสดทั่วไปในจังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดใกล้เคียง รวมทั้งมีตลาดในต่างประเทศ
 เช่น สิงคโปร์ ออสเตรเลีย ญี่ปุ่น และอยู่ในรูปการรับผลิตให้ยี่ห้อต่างๆ อีกด้วย

ผลิตและจำหน่ายน้ำพริกแกงน้ำเงี้ยว แกงพื้นเมือง น้ำพริกอ่อง แกงแค พริกปลา
 น้ำพริกปู น้ำพริกแกงฮังเล น้ำพริกข้าวซอย น้ำพริกต้มยำ น้ำพริกแกงเผ็ด ดอกงิ้ว ถั่วเน่า และอื่นๆ
 ดังนั้น เพื่อการสนองนโยบายภาครัฐที่ให้ชุมชนชายเกษตรมั่นคง ยั่งยืนได้ คณะผู้วิจัยจึงมีความ
 สนใจประยุกต์ใช้แบบจำลองอ้างอิงกระบวนการห่วงโซ่อุปทานหรือ Supply Chain Operation
 Reference-Model (SCOR-Model) เพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทาน
 ของอุตสาหกรรมน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร ตำบลหนองแห่ อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ด้วย
 แบบจำลองอ้างอิงกระบวนการห่วงโซ่อุปทานซึ่ง SCOR-Model นั้น เป็นเครื่องมือมาตรฐานหรือตัว
 แบบอ้างอิงที่มีการเสนอกรอบการทำงานโดยเชื่อมขั้นตอนการทำงาน (Business Process) เมตริกซ์
 การวัดประสิทธิภาพกระบวนการ (Metrics) แนวทางปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศ (Best Practice) และ
 เทคโนโลยีที่น่าสนใจด้วยโครงสร้างที่ง่ายต่อการสื่อสารระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทานและ
 เพื่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน โดยองค์กรมุ่งหวังที่จะพัฒนาขีดความสามารถ
 ในการแข่งขันตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้คือ กลยุทธ์การเน้นเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนในขณะที่สามารถ
 ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตามเป้าหมายของบริษัท เนื่องจากปัจจุบันผลิตภัณฑ์น้ำพริก
 แกงที่ขายภายในประเทศนั้นมีคู่แข่งหลายรายและน้ำพริกแกงเป็นผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ง่าย
 ผู้บริโภคส่วนใหญ่ไม่ยึดติดกับตราสินค้ามากนัก (โชคชัย ชัยรัตน์ และ พรธิภา องค์กรรักษ์, 2554)
 ดังนั้น คณะผู้วิจัยจึงต้องการวิเคราะห์การจัดการเทคโนโลยีด้านห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมน้ำพริก
 แกง ตราแม่อำพร ตำบลหนองแห่ อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ด้วยแบบจำลองอ้างอิง
 กระบวนการห่วงโซ่อุปทาน

คำถามการวิจัย

1. กระบวนการจัดการเทคโนโลยีด้านห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร ตำบลหนองแห้ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ด้วยแบบจำลองอ้างอิงกระบวนการห่วงโซ่อุปทานเป็นอย่างไร
2. ปรับปรุงกระบวนการจัดการเทคโนโลยีด้านห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร ตำบลหนองแห้ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ด้วยแบบจำลองอ้างอิงกระบวนการห่วงโซ่อุปทานเป็นอย่างไร เป็นอย่างไร มีข้อสรุปเชิงทฤษฎีอะไรบ้าง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการจัดการเทคโนโลยีด้านห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร ตำบลหนองแห้ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ด้วยแบบจำลองอ้างอิงกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน

ขอบเขตการศึกษาวิจัย

1. ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิเคราะห์การจัดการเทคโนโลยีด้านห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร ด้วยแบบจำลองอ้างอิงกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน มุ่งเน้นการศึกษาลักษณะการดำเนินงานขององค์กรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กร ดังนั้นการศึกษาวิจัยนี้จึงศึกษาเฉพาะในพื้นที่ของตำบลหนองแห้ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่เท่านั้น

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการนำแนวคิดที่มีการทบทวนวรรณกรรมมากำหนดกรอบคำถามในการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้ผลิตวัตถุดิบ ผู้ค้าปลีก คำสั่งและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในด้านเนื้อหา 2 ประเด็น คือ

1) กระบวนการและกิจกรรมเริ่มตั้งแต่ต้นน้ำ ถึงปลายน้ำ ตลอดห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร ตำบลหนองแห้ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ด้วยแบบจำลองอ้างอิงกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน

2) แบบจำลองอ้างอิงกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน ประกอบด้วย 5 กระบวนการ คือ การวางแผน (Plan) การจัดหาแหล่งวัตถุดิบ (Source) การผลิต (Make) การจัดส่ง (Deliver) และการส่งคืน (Return)

3. ขอบเขตด้านประชากร

ขอบเขตด้านประชากร (Population) ในการศึกษา ผู้วิจัยได้เลือกตัวอย่างเชิงทฤษฎี (Theoretical Sampling) โดยคำนึงถึงความสำคัญของผู้ให้ข้อมูล มุ่งเน้นการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เฉพาะผู้ประกอบการของอุตสาหกรรมน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร ตำบลหนองแห้ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการทำวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เวลาในการศึกษารวบรวมข้อมูลจัดทำข้อมูล วิเคราะห์และสรุปผล ระยะเวลาตั้งแต่เดือนมีนาคม พ.ศ. 2562 ถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2562 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 6 เดือน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. หน่วยงานรัฐบาลที่รับผิดชอบด้านอุตสาหกรรม สามารถใช้เป็นแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของอุตสาหกรรมน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร ตำบลหนองแห้ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ และอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง
2. กระทรวงพาณิชย์ได้ข้อมูลและแนวทางการปรับปรุงสำหรับผู้ประกอบการเกี่ยวกับการส่งออกน้ำพริก ตามกรอบของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน
3. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตวัตถุดิบทางการเกษตรสำหรับน้ำพริกแกง เพื่อบริหารจัดการด้านผลตอบแทนด้านการเกษตรและลดต้นทุนทางการเกษตรได้
4. ผู้ประกอบการประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการลดต้นทุนและเวลา

คำนิยามศัพท์

การจัดการโซ่อุปทาน หมายถึง การจัดการกิจกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร หน่วยงานผู้ผลิตและผู้จัดส่งวัตถุดิบที่มีความเกี่ยวข้องกันตั้งแต่ต้นน้ำ (วัตถุดิบ) กลางน้ำ (กระบวนการเปลี่ยนรูปวัตถุดิบ) และปลายน้ำ (สินค้าสำเร็จรูป) ซึ่งมีลักษณะการดำเนินงานต่อเนื่องกันเหมือนสายโซ่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพตลอดกระบวนการผลิตจนถึงมือผู้บริโภค โดยผู้วิจัยมุ่งเน้นการศึกษาเฉพาะผลิตภัณฑ์ข้าวอินทรีย์เท่านั้น

แบบจำลองอ้างอิงกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการที่มีความสัมพันธ์กัน ประกอบด้วย 5 กระบวนการ คือ การวางแผน (Plan) การจัดหาแหล่งวัตถุดิบ (Source) การผลิต (Make) การจัดส่ง (Deliver) และการส่งคืน (Return)

น้ำพริกแกง ตราแม่อำพร หมายถึง อุตสาหกรรมน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร ตำบลหนองแห้ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การศึกษาวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์การจัดการเทคโนโลยีด้านห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร ตำบลหนองแห้ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ด้วยแบบจำลองอ้างอิงกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน โดยงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและการทบทวนเอกสารต่าง ๆ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อรวบรวมข้อมูลมาประยุกต์ใช้ในการออกแบบการศึกษาและนำแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ เป็นแนวทางพื้นฐานในการกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย โดยผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้า และรวบรวมข้อมูลที่สำคัญสำหรับการวิจัย ดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีการจัดการห่วงโซ่อุปทานและโซ่คุณค่า

(Supply Chain & Value Chain Management)

1. ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)

1.1 ความหมายของโซ่อุปทาน

โซ่อุปทาน (Supply Chain) คือ ระบบของหน่วยงานมาประยุกต์เข้าด้วยกัน เช่น การใช้คน การใช้เทคโนโลยี การทำกิจกรรมต่าง ๆ การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร การใช้ทรัพยากร และการสรรหาทรัพยากร เพื่อการเคลื่อนย้ายสินค้าหรือบริการ จากต้นน้ำหรือผู้จัดหาไปยังลูกค้าในส่วนกลางของปลายน้ำ กิจกรรมของโซ่อุปทาน จะทำการแปรสภาพทรัพยากรธรรมชาติหรือการแปรรูปวัตถุดิบ วัสดุอื่น ๆ ให้กลายเป็นสินค้าสำเร็จรูป แล้วส่งไปจนถึงลูกค้าคนสุดท้าย ซึ่งโซ่อุปทานมีความเกี่ยวข้องกับโซ่คุณค่า (Value Chain) แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันตามกระบวนการตั้งแต่ต้นน้ำสู่ปลายน้ำ

โดยทั่วไปแล้ว ต้นน้ำมักจะมาจากทรัพยากรธรรมชาติ ผ่านกระบวนการแปรรูปในส่วนกลางน้ำโดยมนุษย์ เช่น การผลิตที่เกี่ยวข้องก่อนจะถูกส่งผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ไปยังโกดังหรือคลังวัสดุ โดยมีการเคลื่อนย้ายสินค้าและสุดท้ายสินค้าก็จะถูกส่งไปยังปลายน้ำ คือ สินค้าถึงมือผู้บริโภค (วิกิพีเดีย, 2555: ระบบออนไลน์)

1.2 การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SCM)

การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) นั้นเป็นการนำกลยุทธ์ วิธีการ แนวปฏิบัติ หรือทฤษฎี มาประยุกต์ใช้ในการจัดการ การส่งต่อ วัตถุดิบ สินค้า หรือบริการจากหน่วยหนึ่งในโซ่อุปทาน (Supply Chain) ไปยังอีกหน่วยหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีต้นทุน

รวมในโซ่อุปทาน (Supply Chain) ต่ำที่สุด และได้รับวัตถุดิบ สินค้า หรือการบริการตามเวลาที่ ต้องการ พร้อมกันนี้ ยังมีการสร้างความร่วมมือกันในการแบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร ไม่ว่าจะด้วย วิธีการใดก็ตาม เพื่อให้ทราบถึงความต้องการอันเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการส่งต่อของ วัตถุดิบ สินค้า หรือการบริการ นำไปสู่การได้รับผลประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่ายด้วย (ชนิด โส รัตน์, 2550)

ซึ่งสามารถสรุปความหมายของโซ่อุปทาน (Supply Chain) ได้ดังนี้ “การจัดการ โซ่อุปทาน (Supply Chain Management)” หมายถึง การบริหารจัดการกิจกรรมและ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรที่เกี่ยวข้องกันตั้งแต่ต้นน้ำ (วัตถุดิบ) จนถึงปลายน้ำ (สินค้า สำเร็จรูปหรือบริการ) ซึ่งมีลักษณะยาวต่อเนื่องกันเหมือนโซ่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพตลอด กระบวนการผลิตจนถึงมือผู้บริโภค โดยการให้ความสำคัญต่อการสื่อสาร การวิเคราะห์ข้อมูล และนำไปใช้ร่วมกัน เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มในการดำเนินงานและเป็นการสร้างความได้เปรียบ ในการแข่งขันอย่างยั่งยืน” (Logisticskpru, 2557: ระบบออนไลน์)

1.3 ความสำคัญของการบริหารจัดการโซ่อุปทาน (Importance of Supply Chain Management)

หลังจากที่การแข่งขันทางธุรกิจได้ทวีความรุนแรงมากขึ้นในทศวรรษที่ผ่านมา ผู้บริหารที่ต่างตกอยู่ภายใต้แรงกดดันที่จะต้องทำให้องค์กรมีการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ มากขึ้น การแข่งขันทางธุรกิจมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก การตอบสนองต่อความ ต้องการที่รวดเร็วทันตามความเปลี่ยนแปลงของลูกค้า และอยู่บนพื้นฐานของต้นทุนการผลิต ต่ำ กำไรสูงสุด โดยผลิตในปริมาณที่พอเหมาะ ดังนั้นการนำเครื่องมือเข้ามาช่วยในการบริหาร ภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง และเครื่องมือที่สามารถช่วย ผู้ประกอบการในสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันได้เป็นอย่างดีก็คือ ระบบการบริหารจัดการ โซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ซึ่งเป็นระบบการบริหารที่มีแนวคิดที่มุ่งเน้นความ สอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบการบริหารที่สนองความต้องการของลูกค้าอย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยการบริหารจัดการให้หน่วยงานทั้งภายในและภายนอก สามารถส่งมอบสินค้าหรือชิ้นงานให้กับหน่วยงานถัดไปได้อย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งผลิตเป็น สินค้าที่มีคุณภาพ ส่งถึงมือลูกค้าได้ตามที่ลูกค้าต้องการ แนวคิดนี้แสดงให้เห็นว่าองค์กรไม่ สามารถแข่งขันได้โดยลำพังอีกต่อไปแล้ว แต่จะต้องแข่งขันกันในรูปแบบของโซ่อุปทาน (Supply Chain) หรือการแข่งขันที่เป็นแบบเครือข่าย ซึ่งองค์กรที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมี โครงสร้างที่เหมาะสม และสามารถสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานในเครือข่ายเพื่อเสนอสิ่งที่ ดีกว่าและรวดเร็วกว่าให้กับลูกค้าของตน ในอดีตที่ผ่านมาส่วนใหญ่องค์กรมักยึดหลักการ

บริหารแบบที่เน้นการปฏิบัติงานอยู่แต่ภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด แต่ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับผู้ส่งมอบและลูกค้าเท่าใดนัก ซึ่งรูปแบบทางธุรกิจขององค์กรดังกล่าวเป็นลักษณะ“ซื้อขายกันเท่านั้น” คือสินค้าและบริการจะถูกซื้อและขายไปใกล้ ๆ ตัวในโซ่อุปทาน (Supply Chain) หรือที่เรียกว่าหลักการใกล้ช่วงแขน (arm-length basis) โดยละเลยความสัมพันธ์ระยะยาวและผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่อยู่ไกลออกไปในโซ่อุปทาน (Supply Chain) ผลที่ได้ก็คือลูกค้าซึ่งอยู่ปลายสุดของโซ่อุปทาน (Supply Chain) ได้รับสินค้าและบริการที่มีต้นทุนสูงและคุณภาพต่ำ ขณะที่เงินทุนและทรัพยากรในการบริหารเริ่มหายากขึ้นเรื่อย ๆ ผู้บริหารองค์กรจึงตื่นตัวและเริ่มตระหนักว่าต่อไปนี้ไม่จำเป็นที่องค์กรจะต้องทำงานทุกอย่างด้วยตนเอง บ่อยครั้งที่พบว่า มีหน่วยงานอื่นนอกองค์กรที่มีทรัพยากรและเทคนิคเฉพาะที่สามารถทำงานเฉพาะอย่างได้ดีกว่าตนเองหรือแม้ว่าองค์กรนั้นเองจะมีทรัพยากรและเทคนิคที่สามารถทำได้ก็ตาม แต่ก็อาจจะไม่อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมในโซ่อุปทาน (Supply Chain) การคิดแบบนี้หนทางที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนในยุคปัจจุบันนั้นคือการบริหารความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของหลายหน่วยธุรกิจ ซึ่งแต่ละหน่วยธุรกิจก็จะเสนอขายสินค้าและบริการของตน แต่ในที่สุดก็ต้องประกอบกันเป็นสินค้าและบริการสุดท้ายให้มีต้นทุนต่ำกว่า และมีมูลค่าเพิ่มมากกว่าให้แก่ลูกค้า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของแนวคิดนี้คือวิธีการทำให้ความสัมพันธ์ของทุกหน่วยงาน ไม่ว่าจะพันธมิตร (alliances) หรือผู้ส่งมอบหล่อหลอมเข้าด้วยกันเพื่อบรรลุผลประโยชน์ของทุกฝ่าย (สาริต พะเนียงทอง, 2548)

อุตสาหกรรมที่สำคัญต่าง ๆ ในประเทศ เช่น อุตสาหกรรมสิ่งทอเครื่องนุ่งห่ม เครื่องหนังและรองเท้า และอุตสาหกรรมอาหาร เป็นต้น อุตสาหกรรมเหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีลักษณะที่เหมาะสมต่อการนำระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain) เข้ามาช่วยในการบริหารธุรกิจ เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง ความต้องการสินค้าของลูกค้าที่มีความหลากหลาย ผลิตภัณฑ์มีวงจรชีวิตสั้นและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะเห็นได้ว่าการนำระบบ (Supply Chain Management: SCM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมดังกล่าว ถือได้ว่าเป็นเรื่องที่ดีอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก โดยเฉพาะการแข่งขันเพื่อครองตลาดต่างประเทศให้ได้ในอนาคต ซึ่งปัจจัยหลักของความสำเร็จในการบริหารจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain) ได้แก่ สินค้าคงคลัง ต้นทุน ข้อมูล การให้บริการลูกค้า ความสัมพันธ์ที่ดีและการร่วมมือกันระหว่างคู่ค้า ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่สำคัญในการนำมาใช้กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain) ได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ (Coyle, et al., 2003 อ้างใน Logisticskpru, 2557: ระบบออนไลน์) โดยวัตถุประสงค์หลักของ Supply Chain Management (SCM) ก็เพื่อลดต้นทุนการถือครองสินค้าให้มากที่สุด ซึ่งทุกกิจกรรมต้องการลดต้นทุนในการถือครองสินค้าภายใต้การคงประสิทธิภาพการส่งมอบโดยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ไม่มีมูลค่าเพิ่มและกิจกรรมที่ส่งผลกระทบต่อการเพิ่มของสินค้าคงคลัง (ชนิต โสรรัตน์, 2550)

1.4 กระบวนการที่สำคัญในโซ่อุปทาน

วัตถุประสงค์สำคัญของ Supply Chain Management (SCM) จะมุ่งเสริมสร้างผลผลิต (Productivity) และศักยภาพที่เหนือกว่า (Core Competency) โดยสามารถนำไปใช้ในระบกกฤษฎ์ที่เป็น Action Plan ขององค์กร โดยมีเป้าประสงค์ ดังต่อไปนี้

- 1.4.1 มีเป้าหมายเพื่อความพอใจของลูกค้า
- 1.4.2 ใช้เป็นกลยุทธ์ในการลดต้นทุนและสร้างกำไร
- 1.4.3 เป็นกลยุทธ์เพื่อมุ่งเพิ่มศักยภาพการผลิตและบริการ
- 1.4.4 ใช้เป็นกลยุทธ์ในการเติบโตที่มีเสถียรภาพขององค์กร

ความมุ่งหมายที่สำคัญของ SCM ก็เพื่อให้ลูกค้ามีความพอใจสูงสุด ซึ่งเป็นหัวใจของการจัดการสมัยใหม่ ซึ่งถือว่าลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Center) และโลกปัจจุบันเป็น Globalization คือ โลกรธุรกิจที่มีการเชื่อมต่อกัน การจัดการ SCM จึงต้องมีรูปแบบที่ต้องเป็นแบบบูรณาการ (Integration) ซึ่งได้รวมกิจกรรมของ Logistics เข้าไว้ด้วยกันแล้ว โดยในการบริหารจัดการจะต้องมีการทำ Balance Scorecard โดยมีดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicators : KPI) ในทุกกระบวนการของ SCM การที่จะนำ SCM ไปใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องนำไปใช้หรือไปจัดการในกระบวนการ (Procedure) ดังต่อไปนี้

- 1) การคาดคะเนยอดขาย (Sale Forecasting) และกระบวนการสนับสนุนส่งเสริมการตลาด (Market Supporting Management) จะเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับคู่แข่งในอาณาบริเวณของตลาด
- 2) การจัดการกระบวนการจัดซื้อ (Procurement) จะเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกับคู่ค้า
- 3) การจัดการขนส่งในโซ่อุปทาน (Carriage / Transportation) เป็นการจัดการที่เกี่ยวข้องกับความเร็ว

4) การจัดการคลังสินค้า (Inventory Management) เป็นการจัดการเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน

5) กระบวนการสนับสนุนการผลิต (Manufacturer Supporting Management) เป็นการจัดการในด้านลดต้นทุน

6) กระบวนการกระจายสินค้า (Distribution Management) เป็นการจัดการเกี่ยวกับเงื่อนไขเวลา Speed

7) การจัดการเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศในโซ่อุปทาน เป็นการจัดการเครือข่ายและข้อมูล

8) กระบวนการ Logistics ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อทำหน้าที่ส่งมอบและเคลื่อนย้ายสินค้า (Moving)

การนำ Supply Chain Management (SCM) เข้าไปครอบงำ (Dominant) หรือเข้าไปจัดการในกระบวนการต่าง ๆ ที่กล่าวถึงข้างต้นทั้ง 8 กระบวนการ (ในข้อเท็จจริงจะมีกระบวนการที่มากกว่านี้) เป็นกระบวนการซึ่งต่างก็มีกิจกรรมส่งเสริมการตลาดและการผลิต โดยลักษณะที่เป็นการแยกส่วน คือ ต่างดำเนินกิจกรรมของตนอย่างอิสระ (Independency) เพื่อที่จะให้กิจกรรมเหล่านั้นสอดคล้องประสานเป็นหนึ่งเดียวแบบบูรณาการ และนำการจัดการแบบโซ่อุปทานซึ่งยึดถือลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Center) เข้าไปครอบงำในทุกกระบวนการ ให้สอดคล้องประสานกันเป็นโซ่อุปทาน (Supply Chain) โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและ Logistics เข้าไปประสานเป็นห่วงโซ่ เพื่อให้ทุกกระบวนการสามารถขับเคลื่อนเกิดเป็นปฏิสัมพันธ์เชิงวงแหวนแบบบูรณาการ (Integration) โดยทั้งหมดล้วนมีเป้าหมาย (Goal) เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ (Customer Satisfaction) และเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน (Core Competitiveness) (Logisticspru, 2557: ระบบออนไลน์)

2. ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

2.1 ความหมายของห่วงโซ่คุณค่า

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2558: ระบบออนไลน์) ได้อธิบายความหมาย ห่วงโซ่คุณค่า ว่าเป็นระบบของกระบวนการทำงานที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน ซึ่งความเชื่อมโยงนี้หมายถึง กระบวนการและกิจกรรมต่าง ๆ จะมีผลกระทบซึ่งกันและกัน และมีผลต่อต้นทุน ประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพของกระบวนการหรือกิจกรรมอื่นด้วย กระบวนการ เปรียบเทียบการทำงานและผลลัพธ์ของแต่ละกระบวนการมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้แน่ใจว่า ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ของกระบวนการต่าง ๆ สามารถสร้างผลิตภาพ (Productivity) และ ความยั่งยืนขององค์กร (Sustainability)

บรูณะศักดิ์ มาดหมาย (2552: ระบบออนไลน์) ได้กล่าวไว้ว่า ห่วงโซ่คุณค่า หมายถึง ระบบของกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์ และเชื่อมโยงกัน ความเชื่อมโยงนี้ หมายถึง เมื่อดำเนินกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งไป จะมีผลกระทบต่อต้นทุนหรือประสิทธิภาพของกิจกรรมอื่นด้วย ความเชื่อมโยงของกิจกรรมต่าง ๆ จึงต้องมีการเปรียบเทียบ (trade-offs) ในการทำงานของแต่ละกิจกรรม เพื่อให้แน่ใจว่ากิจกรรมโดยรวมของบริษัทจะเกิดประโยชน์สูงสุด เช่น หากต้นทุนในการออกแบบสินค้ามีราคาสูง และวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตมีราคาแพง ก็จะทำให้ต้นทุนหลังการขายลดลงด้วย เพราะสินค้าได้รับการออกแบบมาอย่างดีและผลิตด้วยวัตถุดิบที่มีคุณภาพ ปัญหาที่ติดตามมาย่อมจะน้อยลงด้วย ปัญหาจึงอยู่ที่บริษัทด้วยว่าจะพิจารณาในเรื่องการเปรียบเทียบ (trade-offs) นี้อย่างไรจึงจะเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันใน Porter's Value Chain ซึ่งเป็นที่หนึ่งของ Porter นั้นความสามารถในการแข่งขัน (competitiveness) ขององค์กรสามารถสร้างได้ด้วย 2 วิธีหลัก คือ

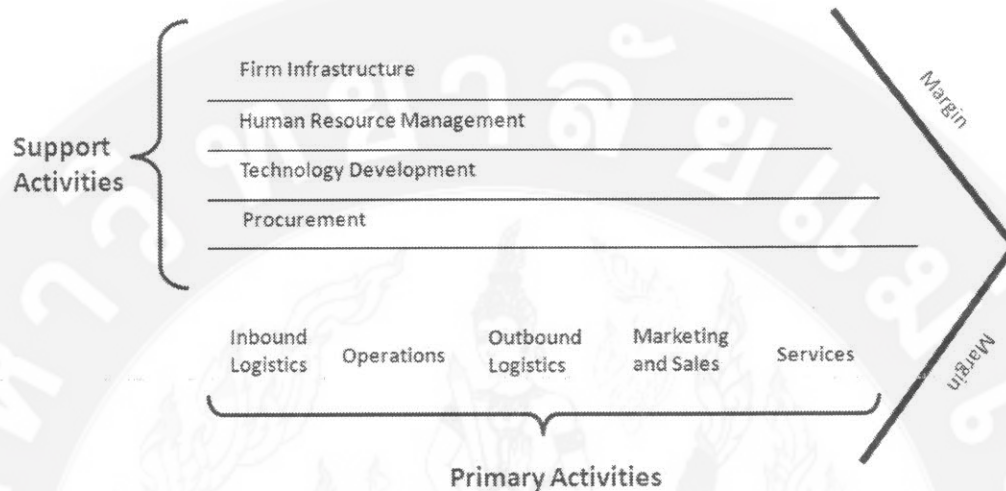
- 1) การทำให้ต้นทุนในการผลิตและการให้บริการที่ต่ำกว่าคู่แข่ง (low relative cost)
- 2) การทำให้สินค้าและบริการของตนเองแตกต่างจากคู่แข่ง (differentiation) เพื่อจะสามารถตั้งราคาสูง (premium price) ได้

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2558: ระบบออนไลน์) กล่าวว่า การจัดการห่วงโซ่คุณค่า เป็นการจัดการโดยมีเป้าหมายในการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการ (Willing to pay) เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการผลิตแต่ละกระบวนการย่อมสร้างคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม การจัดทำห่วงโซ่คุณค่าทำให้ทราบถึงความเชื่อมโยงแต่ละกระบวนการ ทำให้ทราบถึงกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนของผลิตภัณฑ์และบริการหลัก ความเชื่อมโยง (Linkages) เป็นอีกส่วนหนึ่งที่สร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน ความเชื่อมโยงของกระบวนการต่าง ๆ ภายใน Value Chain ขององค์กร เป้าหมายของ Value Chain คือการเพิ่มความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กรภายใต้กรอบของกลยุทธ์การแข่งขันที่องค์กรยึดถือ ทั้งการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำและสร้างความแตกต่าง

2.2 ทฤษฎีห่วงโซ่คุณค่า

พอร์เตอร์ (Porter, 1985 อ้างใน ศตวรรษ สติชัยเพียรศิริ, 2554: ระบบออนไลน์) ได้อธิบายถึงแนวคิดนี้ โดยแบ่งกิจกรรมภายในองค์กร เป็น 2 กิจกรรม คือ กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) โดยกิจกรรมทุกประเภทมีส่วนในการช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการของบริษัท

THE VALUE CHAIN M.E. Porter (1980)



ภาพที่ 1 Value Chain

ที่มา: Michael E.Porter (1980)

2.2.1 กิจกรรมหลัก (Primary Activities) มี 5 กิจกรรม เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการ การตลาดและการขนส่งสินค้าหรือบริการไปยังผู้บริโภค ประกอบด้วย

2.2.1.1 กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับ (Inbound Logistics) เป็นกิจกรรมที่มีการนำวัตถุดิบหรือส่วนประกอบที่จะใช้สำหรับการผลิตเข้ามาเพื่อทำการเตรียมความพร้อมประกอบไปด้วยการรับเข้า การจัดเก็บ และการวางแผนการผลิต ยกตัวอย่างในอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ Inbound Logistics คือการรับชิ้นส่วนต่าง ๆ เข้ามาเพื่อประกอบให้เป็นคอมพิวเตอร์ชิ้นต่อไป

2.2.1.2 กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูป (Operations) เป็นขั้นตอนของการผลิตสินค้าและรวมถึงทุกกระบวนการในการเปลี่ยนสภาพของวัตถุดิบหรือส่วนประกอบดังกล่าวเป็นสินค้าหรือ Final Product ในที่นี้ก็คือการประกอบชิ้นส่วนต่าง ๆ เข้าเป็นเครื่องคอมพิวเตอร์ กิจกรรมดังกล่าวยังรวมถึง การบรรจุหีบห่อ การควบคุมคุณภาพของสินค้าให้ตรงตามมาตรฐานและการบำรุงรักษาเครื่องจักรให้พร้อมใช้งานอย่างสม่ำเสมออีกด้วย

2.2.1.3 กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ (Outbound Logistics) คือการจัดเก็บและจัดส่งสินค้าสู่ผู้ซื้อ สำหรับตัวอย่างนี้ก็คือการจัดเก็บเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ได้ประกอบและผลิตแล้วในคลังสินค้า และการจัดส่งสินค้าให้กับผู้แทนจำหน่าย

2.2.1.4 กิจกรรมที่เกี่ยวกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ (Marketing and Sales) คือกระบวนการของการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า และสนองความต้องการเพื่อให้บริษัทสามารถขายสินค้าได้ สร้างรายได้ให้กับบริษัท

2.2.1.5 กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า (After-Sale Services) เป็นขั้นตอนหลังการขายสินค้าแล้วบริษัทจะต้องมีบริการหลังการขายเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และเป็นโอกาสที่ดีในการสร้างการขายครั้งต่อไป เช่นการรับประกันสินค้า บริการตรวจสอบและซ่อมแซม ศูนย์บริการ เป็นต้น

2.2.2 กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) เป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้ ประกอบด้วย

2.2.2.1 กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm infrastructure) คือกิจกรรมหลัก ๆ ที่บริษัทจำเป็นต้องมี เช่นการบริหารการเงิน การวางแผนกลยุทธ์ โครงสร้างการบริหารจัดการ เป็นต้น

2.2.2.2 กิจกรรมที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management) คือการคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรในองค์กร รวมถึงการบริหารจัดการทั้งหมดเกี่ยวกับบุคลากร เช่น นโยบายการจ้างงานและการบริหารค่าตอบแทน

2.2.2.3 กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) ซึ่งครอบคลุมถึงเทคโนโลยีที่จะสนับสนุนการดำเนินการของกิจกรรมหลักทั้งหมด เช่นระบบการบริหารจัดการคลังสินค้าและสินค้าคงคลัง

2.2.2.4 กิจกรรมในการจัดซื้อ-จัดหา (Procurement) คือการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบและเครื่องจักรสำหรับการผลิต

กล่าวโดยสรุป คือ การดำเนินธุรกิจเป็นกิจกรรมที่สร้างสรรค์คุณค่าอย่างต่อเนื่องและสัมพันธ์กันเหมือนลูกโซ่ กระบวนการดำเนินธุรกิจแต่ละกิจกรรม ตั้งแต่การนำเข้าวัตถุดิบ (Input) เข้าสู่กระบวนการ (Process) จนกระทั่งเสร็จสิ้นกระบวนการได้ผลลัพธ์ (Output) เป็นสินค้าสำเร็จรูป การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าตามตัวแบบการวิเคราะห์ของ Michael E.Porter จะเป็นตัวช่วยสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้กับสินค้าและบริการ ก่อนจะส่งมอบผลผลิตให้กับลูกค้า โดยกิจกรรมตามตัวแบบการวิเคราะห์ของ Michael E.Porter จะประกอบไปด้วย 2 ส่วน

คือ ส่วนที่ 1 กิจกรรมหลัก เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าและบริการโดยตรง ประกอบไปด้วยกิจกรรมย่อย 5 กิจกรรม ได้แก่

- 1) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้าวัตถุดิบในการผลิต (Inbound Logistics)
- 2) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตสินค้า (Operations)
- 3) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำสินค้าออกจำหน่าย (Outbound Logistics)
- 4) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตลาดและการขาย (Marketing and Sales)
- 5) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริการ (Services)

ส่วนที่ 2 กิจกรรมรอง เป็นกิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนการทำงานของกิจกรรมหลักให้มีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วยกิจกรรมย่อย 4 กิจกรรม ได้แก่

- 1) กิจกรรมโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm infrastructure)
- 2) กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management)
- 3) กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development)
- 4) กิจกรรมในการจัดซื้อ-จัดหา (Procurement)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการค้นหางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับการวิเคราะห์การจัดการเทคโนโลยี ด้านห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมน้ำพริกแกง ก็ยังไม่ปรากฏการทำวิจัยในเรื่องดังกล่าว แต่มีเรื่อง การเกี่ยวกับวิธีการผลิตพริกแกงในสูตรต่างๆ การแปรรูปน้ำพริก และผู้วิจัยได้ทำการค้นหางานวิจัยเกี่ยวกับห่วงโซ่ โลจิสติกส์อาหารเกี่ยวข้อง ดังนี้

การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน มีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการในยุคการค้าที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง โดยมีมุ่งหวังตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็วและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าด้วยต้นทุนที่เหมาะสม นั้น (Stock and Lambert , 2001) ดังนั้น การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการองค์การขององค์กรมีผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการส่งออก อาทิเช่น การวางแผนกลยุทธ์ การจัดการกระบวนการผลิต การจัดการแรงงานการผลิตการจัดการวัตถุดิบ การจัดการการตลาด การจัดการกระบวนการบริหารภายใน เป็นต้น หากมีการเชื่อมโยงตั้งแต่กิจกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ (Bourlakis and weightman , 2004 ; Kamonporn and Kitikorn, 2008) การเชื่อมโยงเชิงกิจกรรมในห่วงโซ่อุปทานตลอดสายของอุตสาหกรรมต้นน้ำถึงปลายน้ำ (Network) และการ

เชื่อมโยงในเชิงความร่วมมือในลักษณะเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster) ซึ่งจะผลักดันให้เกิดความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพในแง่ของการส่งมอบปัจจัยการผลิต Supplier นอกจากนี้การร่วมมือกันในเครือข่ายอุตสาหกรรมเองและการร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการกับภาครัฐ ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอีกด้วย การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันไม่ใช่แข่งขันกันเพื่อลดต้นทุนการดำเนินงานเท่านั้น แต่จำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันตลอดจนสร้างความแตกต่างและความโดดเด่นให้กับสินค้า (Hugo et al ,2004) โซ่อุปทานเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจและเป็นพื้นฐานสำคัญในการแข่งขันทางธุรกิจ (Cohen S, Rousell J, 2005) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ทางการตลาดและความต้องการของลูกค้ารวมทั้งกลยุทธ์การวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ในเศรษฐกิจโลก กลยุทธ์ห่วงโซ่อุปทานเปรียบเทียบความสามารถในการแข่งขันของบริษัทผ่านความต้องการของลูกค้าและการตอบสนองความต้องการด้วยผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัท (Chopra S, Meindl P, 2007) ทั้งนี้จะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในเรื่องของทำเลที่ตั้ง การเลือกซัพพลายเออร์ สถานที่ตั้งของสิ่งอำนวยความสะดวกและช่องทางการจัดจำหน่าย ดังนั้น กลยุทธ์ห่วงโซ่อุปทานควรได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและสภาวะการณ์ทางการตลาดที่เหมาะสม (Christopher M, 2005 and Bart Vogels, 2008) ในขณะที่ การจัดการผลิตภัณฑ์ อาทิเช่น การจัดการคุณภาพ Drucker, Peter F, 1984 เสนอว่าการป้องกันสงครามราคา (price wars) แต่ละอุตสาหกรรมต้องจัดการคุณภาพโดยสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ (product differentiation) และความแตกต่างในด้านตลาด (market differentiation)

งานวิจัยเรื่อง น้ำพริกแกงกะหรี่สำเร็จรูป ของ วิภาวัน จุลยาและ รุ่งทิภา วงศ์ไพศาลฤทธิ์ (2558) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากรรมวิธีการผลิตแกงกะหรี่สำเร็จรูปโดยคัดเลือกสูตรมาตรฐานของน้ำพริกแกงกะหรี่จากสูตรน้ำพริกแกงกะหรี่ 3 สูตร แล้วนำมาทดสอบลักษณะทางประสาทสัมผัสด้านสี กลิ่น รสชาติ เนื้อสัมผัสและความชอบรวม ใช้ผู้ทดสอบชิมจำนวน 50 คน ให้คะแนน 9 point Hedonic Scale พบว่าน้ำพริกแกงกะหรี่ปรุงสำเร็จที่ได้รับการยอมรับจากผู้ชิมมากที่สุดประกอบด้วย พริกแห้งเม็ดใหญ่ 100 กรัม หัวหอมแดง 15 กรัม กระเทียม 30 กรัม จิงหั่นหยาบ 15 กรัม ผงกะหรี่ 10 กรัม ลูกผักชีคั่ว 10 กรัม ยี่ห่วยั่ว 5 กรัม เกลือ 10 กรัม น้ำมันพืช 50 กรัม จากนั้นนำพริกแกงกะหรี่ที่ปรุงสำเร็จแล้วมาบรรจุลงในบรรจุภัณฑ์ 2 ชนิด คือ ขวดแก้วปิดผนึกและถุงพลาสติกชนิดหนา ในสภาวะสุญญากาศ แล้วนำไปทดสอบการยอมรับของกลุ่มผู้บริโภคจำนวน 200 คน พบว่ากลุ่มผู้บริโภคให้การยอมรับผลิตภัณฑ์ที่บรรจุในขวดแก้วปิดผนึกมากกว่าโดยคิดเป็น 63% และ 37% ตามลำดับ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบทางเคมีพบว่า

น้ำพริกแกงกะหรี่มีความชื้น 33.75% เถ้า 2.72% โปรตีน 0.92% ไขมัน 20.53% เส้นใย 3.14% คาร์โบไฮเดรต 38.94% และน้ำพริกแกงกะหรี่ 100 กรัม ได้พลังงาน 353.01 กิโลแคลอรี จากการศึกษาอายุการเก็บรักษาผลิตภัณฑ์โดยเก็บไว้ที่อุณหภูมิห้องพบว่าสามารถเก็บรักษาได้นาน 7 สัปดาห์ และจากการทดสอบการยอมรับของกลุ่มผู้บริโภคจำนวน 200 คน พบว่าให้การยอมรับผลิตภัณฑ์ โดยมีคะแนนเฉลี่ยด้านความชอบรวมเท่ากับ 7.64 ซึ่งอยู่ในระดับชอบปานกลาง

ห่วงโซ่คุณค่าของอาหารฮาลาลไทย มีผู้ทำวิจัยหลากหลายท่านที่ได้ผลการวิจัยเป็นที่น่าสนใจการกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน ดังเช่น จูติมา วงศ์อินตา และคณะ (2558) ได้เสนอแนวทางในการยกระดับห่วงโซ่คุณค่าของอาหารฮาลาลไทย โดยผู้ประกอบการควรมีการรวมกลุ่มเพื่อเพิ่มจำนวนผู้ประกอบการที่ได้รับการรับรองตราฮาลาล และมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพตลอดห่วงโซ่ ส่วนหน่วยงานที่ให้การรับรอง หน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจรับรองและผู้กำกับตรวจตรา ควรแยกกันทำงานอย่างชัดเจนเพื่อให้เกิดความโปร่งใสรวดเร็ว และเพิ่มความน่าเชื่อถือ นอกจากนี้ ระบบวิทยาศาสตร์ฮาลาล เป็นระบบที่มีส่วนสำคัญในการเพิ่มความน่าเชื่อถือ ทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ สำหรับปิยะพงศ์ เสนิย์รัตนประยูร และคณะ, 2558 ได้เสนอ ฮาลาลโลจิสติกส์เป็นกระบวนการจัดการไหลของสินค้าและข้อมูลตลอดห่วงโซ่อุปทานให้เป็นไปตามกระบวนการที่ไม่ขัดกับหลักการที่กำหนดในวิถีมุสลิม การไหลของสินค้าที่ครอบคลุมตั้งแต่ผู้ผลิตจนถึงมือผู้บริโภค มีการไหลของข้อมูลที่ครอบคลุมในห่วงโซ่อุปทาน เช่น ข้อมูลผลิตภัณฑ์ ข้อมูลความต้องการและระบบการขนส่งสินค้า โดยต้องมีป้ายชื่อหรือรหัสติดไว้ที่สินค้า ซึ่งเป็นระบบพื้นฐานที่มีการตรวจสอบแหล่งที่มาของสินค้าได้ (นันทิยา กัมพลานนท์, 2543) แนวคิดของฮาลาล โลจิสติกส์ มี 2 องค์ประกอบ คือ 1) ผู้ผลิตสามารถตรวจสอบให้แน่ใจว่าได้มีการออกแบบห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ถูกต้องตามข้อกำหนดด้านฮาลาล และ 2) ผู้บริโภคสามารถตรวจสอบห่วงโซ่อุปทานได้จากมุมมองของฮาลาล เช่นเดียวกับการตรวจสอบอื่น ๆ (เดวิยน วิทยา และคณะ, 2552) กิจกรรมสนับสนุนกระบวนการไหลของสินค้าฮาลาลตามแนวคิดของฮาลาล โลจิสติกส์ คือกิจกรรมที่มีกระบวนการกระจายสินค้าฮาลาล ได้แก่ การจัดการคลังสินค้า การขนส่ง การบรรจุหีบห่อการจัดซื้อจัดหา การจัดการวางสินค้า และการจัดการด้านสินค้า

บทที่ 3 วิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์การจัดการเทคโนโลยีด้านห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรม น้ำพริกแกง ตราแม่อำพร ตำบลหนองแห้ง อำเภอสนทราย จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งผู้วิจัยมีความสนใจที่จะค้นหาคำตอบของคำถามการวิจัยที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ เพื่อให้ได้ผลของการศึกษาวิจัยที่มีความสมบูรณ์ และได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎี โดยทำการอธิบายข้อมูลการวิจัยเพื่อค้นหาคำตอบที่สามารถวัดผลได้ อธิบายข้อมูลได้ด้วยการค้นหาข้อเท็จจริงจากสภาพแวดล้อม สถานการณ์ต่าง ๆ และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในสังคม ตามลักษณะการดำเนินงานของประชากรกลุ่มเป้าหมายในการวิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนมีความน่าเชื่อถือและทันสมัย เหมาะสมกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมไทย ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการศึกษาตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ขั้นตอนในการศึกษา
2. ประชากรและกลุ่มเป้าหมายในการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล
7. การสรุปผลการวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ โดยใช้แบบการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อสรุปถึงปัญหา และแนวทางในการพัฒนาระบบกระบวนการจัดการเทคโนโลยีด้านห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร ด้วยแบบจำลองอ้างอิงกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน

ขั้นตอนในการศึกษา

ในการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 2 การสร้าง

เครื่องมืองานวิจัย ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนที่ 4 การสรุปข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล และขั้นตอนที่ 5 การสรุปผลและการอภิปรายผล ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง แนวคิดและทฤษฎี

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้าและเก็บรวบรวมข้อมูลในเบื้องต้นจากแหล่งที่มาต่าง ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ ข้อมูลที่มีผู้เก็บรวบรวมไว้แล้วในเบื้องต้น โดยทำการศึกษาข้อมูล ทบทวนแนวคิดและทฤษฎี รวมถึงวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อมูลเกี่ยวข้องกับเทคนิคและหลักการการจัดการสมัยใหม่ การจัดการเชิงกลยุทธ์สมัยใหม่ การจัดการโซ่อุปทาน การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การพัฒนาอย่างยั่งยืน และเครื่องมือการจัดการต่าง ๆ เพื่อเป็นความรู้พื้นฐานในการดำเนินการตามกระบวนการและระเบียบวิธีวิจัยต่อไป

นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลทุติยภูมิ จากเอกสารและข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาคเอกชน และนักวิชาการ ที่ได้รวบรวมองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเทคโนโลยีด้านห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร ตำบลหนองแห้ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีผลการวิจัย ดังนี้

ศึกษาข้อมูลผู้ประกอบการและผู้บริหาร การจัดการเทคโนโลยีด้านห่วงโซ่อุปทาน อุตสาหกรรมน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร ตำบลหนองแห้ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้แบบการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อสรุปถึงปัญหา และแนวทางในการพัฒนาระบบกระบวนการจัดการเทคโนโลยีด้านห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร

สัมภาษณ์ผู้ประกอบการและผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน อุตสาหกรรมน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร ตำบลหนองแห้งจำนวน 8 คน เครื่องขายผู้ผลิตวัตถุดิบ จำนวนทั้งสิ้น 16 ราย ผู้บริโภคสินค้าที่คู่ค้าส่ง-ปลีก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร ตำบลหนองแห้ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 40 ราย เพื่อยืนยันร่างกระบวนการจัดการเทคโนโลยีด้านห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร ตำบลหนองแห้ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ด้วยแบบจำลองอ้างอิงกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างเครื่องมืองานวิจัย

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องในขั้นตอนที่ 1 นำมาซึ่งข้อมูล เพื่อนำมาใช้ประกอบการศึกษาวิจัยเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ตามแต่ละประเด็นที่

ศึกษา หลังจากที่ได้เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยแล้ว ได้นำเครื่องมือไปตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ก่อนนำไปใช้จริง เครื่องมือที่สร้างขึ้นเป็นแบบสัมภาษณ์นำไปใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับ ผู้ประกอบการน้ำพริก ตราแม่อำพร เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนตามที่ผู้วิจัยต้องการ

ขั้นตอนที่ 4 การสรุปผลการศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 3 ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาสรุปผลแยกตาม วัตถุประสงค์ของการวิจัยและกรอบแนวคิดที่ได้ศึกษา ทำการสรุปในรูปแบบของการบรรยายเชิง พรรณนา การสรุปผลในรูปแบบของตาราง แผนภาพและแผนผังต่างๆ เพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจและการ นำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ การวิเคราะห์ข้อมูลตามกระบวนการจัดการสมัยใหม่ (Modern Management) ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้นำมาถอดบทเรียนด้วยวิเคราะห์กระบวนการ จัดการเชิงกลยุทธ์สมัยใหม่ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์บริบทของกิจการเพื่อสังคม การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (SWOT Analysis) จากนั้นผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์กลยุทธ์การ จัดการสมัยใหม่ เพื่อทำการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับธุรกิจและระดับปฏิบัติการ เพื่อแสดง ความเชื่อมโยงการจัดการตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ทั้งในส่วนของตน น้ำ กลางน้ำและปลายน้ำ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ซึ่งทำให้ ทราบภาพรวมของกลยุทธ์การจัดการสมัยใหม่ (Modern Management Strategy) ที่มีความเหมาะสม กับบริบทของความยั่งยืนในการทำเกษตรอินทรีย์และการดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise) โดยมีข้อมูลอย่างครบถ้วนตามความต้องการศึกษา เพื่อนำเสนอข้อสรุปเชิงทฤษฎีที่ เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์สมัยใหม่ จากนั้นจึงนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล ในขั้นตอนที่ 5 ต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 การสังเคราะห์ข้อมูลและอภิปรายผลการศึกษา

จากการสรุปผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 4 ข้อมูลที่ได้ผู้วิจัยได้นำมา สังเคราะห์ผลการศึกษาว่า ผลที่ได้จากการวิจัยสามารถตอบคำถามของการวิจัยและวัตถุประสงค์ อย่างครบถ้วนทุกประเด็น และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล และอภิปรายผลถึงความ สอดคล้องกับงานวิจัย หรือสอดคล้องกับหลักทฤษฎีที่ศึกษา อันจะนำมาซึ่งความน่าเชื่อถือของการ วิจัย และการประยุกต์ใช้ทฤษฎีในทางปฏิบัติ เพื่อกำหนดเป็นข้อเสนอแนะของการวิจัยและ ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไปสำหรับผู้ศึกษาและผู้สนใจทั่วไป

ประชากรและกลุ่มเป้าหมายในการวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการวิจัยวิจัยเชิงคุณภาพ ทำการศึกษากลยุทธ์การจัดการสมัยใหม่ของกิจการเพื่อสังคมเพื่อให้ได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎี ดังนั้นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง คือ ผู้ประกอบการ ศูนย์ศึกษาเกษตรอินทรีย์น้ำพริก ตราแม่อำพร จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการสุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้โดยใช้การสุ่มแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) ทำการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposing Sampling) โดยทำการศึกษาเฉพาะผู้ประกอบการเท่านั้น ซึ่งเป็นการกำหนดตัวอย่างเชิงทฤษฎี (Theoretical Sampling) ด้วยคุณสมบัติ คือ เป็นผู้ประกอบการที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการทำงานด้านเกษตรอินทรีย์และข้าวอินทรีย์ทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติการ สามารถให้คำอธิบายและให้ข้อมูลในการวิจัยได้ดี เป็นบุคคลที่มีผลงานทางวิชาการเชิงประจักษ์ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดำรงตำแหน่งในการบริหารจัดการองค์กรหลายภาคส่วนและเป็นบุคคลที่ได้รับรางวัลเกียรติคุณทางการเกษตร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการสมัยใหม่ของกิจการเพื่อสังคม กรณีศึกษา ศูนย์ศึกษาและพัฒนาเกษตรอินทรีย์น้ำพริก ตราแม่อำพร จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการศึกษาเพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ 3 แนวทาง ดังนี้

- 1) การศึกษาข้อมูลจากเอกสารและทบทวนเอกสารต่าง ๆ ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ จากหนังสือ ตำราหรือเอกสารต่าง ๆ และเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ที่มีผู้เก็บรวบรวมข้อมูลไว้แล้ว รวมถึงวิดิทัศน์ที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องหรือประเด็นที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา
- 2) การศึกษาโดยวิธีการสังเกตการณ์ (Observation) ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation) ทำการศึกษากลุ่มเป้าหมาย โดยผู้วิจัยจะไม่เข้าไปใช้ชีวิตหรือทำกิจกรรมร่วมกับกลุ่มเป้าหมาย ทำการสังเกตพฤติกรรม การกระทำ กิจกรรมการดำเนินงานของศูนย์ศึกษาและพัฒนาเกษตรอินทรีย์น้ำพริก ตราแม่อำพร จังหวัดเชียงใหม่
- 3) การศึกษาโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ (Interview) ผู้วิจัยได้กำหนดลักษณะของการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) สำหรับการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการน้ำพริก ตราแม่อำพร เนื่องจากเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญเป็นอย่างดีในศาสตร์ที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา ทั้งในด้านของคุณวุฒิและวัยวุฒิ ซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้สร้างแบบสัมภาษณ์ขึ้นเอง (Interview form) จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาแบบสอบถามจากประเด็นที่เคยมีผู้

ศึกษาไว้ โดยลักษณะของการสัมภาษณ์ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ใช้ลักษณะของข้อคำถามแบบผสมผสานระหว่างคำถามปลายปิด เพื่อให้ได้คำตอบที่แน่ชัดและลักษณะของข้อคำถามแบบปลายเปิด ให้กลุ่มเป้าหมายได้แสดงความคิดเห็นอย่างไม่มีข้อจำกัด ซึ่งในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือเพื่อช่วยในการศึกษา ทั้งวิธีการจดบันทึก การบันทึกเสียง และกล้องบันทึกภาพ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย (Assessment of Research Tools) เพื่อสร้างความมั่นใจว่าเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยนั้นมีความน่าเชื่อถือ สามารถนำไปใช้ได้โดยตรงประเด็น มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา ดังนั้นก่อนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1) การสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือหรือการสร้างแบบสัมภาษณ์ภายใต้กรอบแนวคิดของการวิจัยและวัตถุประสงค์ที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา โดยผู้วิจัยได้ออกแบบคำถามจากการศึกษาเอกสาร หนังสือ ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การทบทวนแนวคิดและทฤษฎี จากนั้นจึงสร้างแบบสัมภาษณ์โดยมีการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิให้ตรวจสอบความถูกต้องของภาษา และประเมินความตรงประเด็นของเนื้อหา (Content) กับวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษาวิจัย และทำการปรับปรุงเครื่องมือตามคำแนะนำก่อนนำแบบสัมภาษณ์ไปใช้ในการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลตรงตามที่ผู้วิจัยต้องการและมีความเหมาะสมสำหรับการวิจัย

2) การตรวจสอบข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้การตรวจสอบข้อมูลในการวิจัยด้วยวิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation Method) ของ Denzin (1970 อ้างใน สุภางค์ จันทวานิช, 2539: 129 -130) เพื่อยืนยันความน่าเชื่อถือของข้อมูล ประกอบไปด้วยการตรวจสอบข้อมูลที่ผู้วิจัยเลือกใช้ 2 ส่วน ซึ่งได้แก่ ส่วนที่ 1 การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) ทำการตรวจสอบข้อมูลด้านเวลา สถานที่ บุคคลผู้ให้การสัมภาษณ์ ด้วยการสัมภาษณ์รายบุคคล เพื่อการตรวจสอบข้อมูลว่า เมื่อเปลี่ยนเวลา สถานที่ และบุคคลผู้ให้การสัมภาษณ์แล้ว ข้อมูลที่ได้มีความสอดคล้องกันหรือไม่ ถ้าสอดคล้องแสดงว่าข้อมูลที่ได้มีความน่าเชื่อถือ ส่วนที่ 2 การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) เป็นการตรวจสอบข้อมูลด้วยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่

ต่างกัน เช่น การศึกษาจากเอกสาร ข้อมูลในส่วนทฤษฎี การสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วผลที่ได้มีความเหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไร นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความตรง (Validation) ตามที่เสนอของ Creswell (2009), Willis (2007), Locke (2001), Leedy and Ormrod (2001) ทำการตรวจสอบความตรงของข้อมูลจากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยในลักษณะที่เรียกว่า “Member Checks” และนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์โดยอาศัยความไวต่อทฤษฎี (Theoretical Sensitivity) ทำการเปรียบเทียบข้อมูลกับทฤษฎีที่ศึกษาค้นคว้าในบทที่ 2 ว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ อย่างไร เพื่อให้ได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีที่สมบูรณ์มีความน่าเชื่อถือ

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การจัดการสมัยใหม่ของกิจการเพื่อสังคม กรณีศึกษา ศูนย์ศึกษาและพัฒนาเกษตรอินทรีย์น้ำพริก แม่อำพรจังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ประเภท ได้แก่ ข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มเป้าหมายในการวิจัย โดยใช้แบบสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลจากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความน่าเชื่อถือ ทำการเปรียบเทียบข้อมูลกับทฤษฎีซึ่งเป็นข้อมูลทุติยภูมิโดยอาศัยความไวต่อทฤษฎี (Theoretical Sensitivity)

2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ วรรณกรรมต่าง ๆ หนังสือ ตำรา วารสาร นิตยสาร และข้อมูลจากสื่อออนไลน์ เช่น เว็บไซต์ต่าง ๆ (Website) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

จากการเก็บรวบรวมข้อมูล (Data) ในเบื้องต้น เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการศึกษาเอกสารงานวิจัย (Document Research) โดยคำนึงถึงบริบทและสภาพแวดล้อมของข้อมูลที่ใช้ประกอบในการวิเคราะห์ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการบรรยายเพื่อตีความข้อมูล (Interpretation) ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์และการสังเกตการณ์ โดยทำการบรรยาย (Descriptive) เพื่อ

ตอบคำถามของการวิจัยที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ โดยทำการตีความข้อมูล (Interpretation) ทำการบรรยายเพื่อตีความในหลายลักษณะ ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบและเชื่อมโยงข้อมูล ทั้งข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง แบบสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย ซึ่งสามารถอธิบายประเด็นในการวิเคราะห์ข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้ในตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ (Glaser and Strauss, 1967; Strauss and Corbin, 1990)

1. การเปิดรหัส (Open Coding) ผู้วิจัยได้ทำการเปิดรหัสให้ได้มากที่สุด การเปิดรหัสเป็นไปแบบประโยคต่อประโยคหรือย่อหน้าต่อย่อหน้าโดยแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

1.1 การเปิดรหัสข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (substantive Code) โดยผู้วิจัยพยายามหาสาระของบทสัมภาษณ์ว่าเป็นอย่างไรในแต่ละบรรทัดหรือแต่ละย่อหน้า

1.2 การเปิดรหัสข้อมูลตามข้อบ่งชี้ทางทฤษฎี (Theoretical Code) โดยผู้วิจัยได้อาศัยความไวต่อทฤษฎี จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีในบทที่ 2 เพื่อเพิ่มความไวต่อมโนทัศน์ (Concept) จากข้อมูล และทำการเปรียบเทียบความคงที่ในการเปิดรหัส (Constant Comparative Method) ในแต่ละหน่วยข้อมูลภายในบทสัมภาษณ์

2. การสร้างหัวข้อ (Category) ผู้วิจัยได้พิจารณาจัดหมวดหมู่ของรหัสที่มีความคล้ายกันหรือมีความเกี่ยวข้อง สัมพันธ์กัน (shared attribute) ทั้งในส่วนของบริบท (Context) เงื่อนไข (Condition) หรือผลลัพธ์ (Consequences) ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้วิจัยได้มองเห็นกระบวนการ (Process) ของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงได้อย่างชัดเจน

3. การเปิดรหัสสัมพันธ์ (Axial coding) ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างหัวข้อที่ได้กับบริบทที่เกิดขึ้น เพื่อให้ได้หัวข้อหลักและหัวข้อย่อย ตลอดจนใจความสำคัญของเนื้อหา (Central Concept)

4. การนำหัวข้อหลักและหัวข้อย่อยตลอดจนใจความสำคัญไปตรวจเช็คข้อมูลอีกครั้งกับผู้ประกอบการน้ำพริก ตราแม่อำพร โดยการทำสัมภาษณ์อีกครั้ง เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

การสรุปผลการวิจัย

งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ในการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการสมัยใหม่ของศูนย์ศึกษาและพัฒนาเกษตรอินทรีย์น้ำพริก ตราแม่อำพร จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎี การสรุปผลการศึกษาวิจัยที่ได้ ผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลการวิจัยโดยวิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ ในรูปแบบของการพรรณนาและการบรรยายเชิง

พรรณนา การใช้ตารางในการสรุปผลภาพรวมของการจัดการเชิงกลยุทธ์สมัยใหม่ (Modern Strategic Management) ใช้แผนภาพและแผนผังต่าง ๆ ทำการสรุปผลการดำเนินงานตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ เพื่อแสดงถึงความเชื่อมโยงของข้อมูลเป็นสายโซ่ที่ร้อยเรียงกัน มีความสัมพันธ์กัน เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ทราบกลยุทธ์การจัดการสมัยใหม่ และนำเสนอเป็นเรื่องราวเชิงบรรยาย (Narrative Form)



บทที่ 4 ผลการวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ โดยใช้แบบการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อสรุปถึงปัญหา และแนวทางในการพัฒนาร่างระบบกระบวนการจัดการเทคโนโลยีด้านห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร สัมภาษณ์ผู้ประกอบการและผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน อุตสาหกรรมน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร ตำบลหนองแห้งจำนวน 8 คน เครื่องมือผู้ผลิตวัตถุดิบ จำนวนทั้งสิ้น 16 ราย ผู้บริโภคสินค้าที่คู่ค้าส่ง-ปลีก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร ตำบลหนองแห้ง อำเภอสนทราย จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 40 ราย และยืนยันแบบจำลองอ้างอิงกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ประกอบการและผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการอุตสาหกรรมน้ำพริกแกง จำนวน 9 ราย ผู้วิจัยได้ทำการพัฒนาร่างระบบกระบวนการจัดการเทคโนโลยีด้านห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร และนำร่างที่ออกแบบไปนำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ประกอบการและผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการอุตสาหกรรมน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร ตำบลหนองแห้ง อำเภอสนทราย จังหวัดเชียงใหม่ โดยวิธีทำ Focus group เพื่อยืนยันร่างกระบวนการจัดการเทคโนโลยีด้านห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร ตำบลหนองแห้ง อำเภอสนทราย จังหวัดเชียงใหม่ ด้วยแบบจำลองอ้างอิงกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน โดยมีผลการวิจัย ดังนี้

ผลการศึกษาผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทานน้ำพริกแกงแม่อำพร

ความสัมพันธ์ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทานโรงงานน้ำพริกแกงแม่อำพรประกอบด้วย 4 กลุ่ม คือ โรงงานน้ำพริกแกง ผู้ค้าส่งรายย่อย รายใหญ่ภายในประเทศและต่างประเทศ ผู้บริโภค และผู้บริการด้านการขนส่ง โดยที่เจ้าของโรงงานจะจัดส่งให้กับผู้ค้าส่งรายย่อย ตามห้างสรรพสินค้า การ

จัดส่งภายในจังหวัดเชียงใหม่ทางโรงงานจะจัดส่งเองแต่ถ้าเป็นจัดส่งให้ตัวแทนจำหน่ายหรือลูกค้าต่างจังหวัดจะใช้บริการด้านการขนส่งให้แทน และสำหรับลูกค้าต่างประเทศทางโรงงานก็จะใช้บริการขนส่งผ่านทางเรือ เพื่อให้ตัวแทนจำหน่าย ผู้ค้าส่งรายย่อยภายในประเทศและต่างประเทศ จำหน่ายน้ำพริกแกงให้ผู้บริโภค

ผลการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินงานโดย SCOR

SCOR ระดับที่ 1 ของโรงงานน้ำพริกแกงแม่อำพรมีความแตกต่างจากโรงงานน้ำพริกแกงอื่นในจังหวัดเชียงใหม่ คือ โรงงานน้ำพริกแกงแม่อำพรเป็นโรงงานเดียวที่ได้จำหน่ายสินค้าไปต่างประเทศ จะไม่มีกระบวนการส่งคืนน้ำพริกแกงให้กับทางโรงงานเนื่องจากโรงงานน้ำพริกแกงแม่อำพรได้รับมาตรฐานกับรับรองจากหน่วยงานต่างๆ และก่อนการจัดส่งทางโรงงานก็จะตรวจสอบสินค้าพริกแกงอย่างเคร่งครัด และเนื่องด้วยที่ทางโรงงานขายสินค้าให้กับผู้ค้ารายใหญ่เป็นหลักได้มีการทำข้อตกลงทำสัญญาเรื่องการส่งของคืน ทำให้การส่งคืนสินค้าไม่ค่อยเกิดปัญหานี้ขึ้น จากผู้ให้สัมภาษณ์ (จากการสัมภาษณ์เจ้าของโรงงาน) กล่าวว่า เราไม่มีปัญหาเรื่องการส่งคืนสินค้าทั้งภายในประเทศและต่างประเทศเพราะเราได้มีการจดบันทึกข้อมูลการจัดส่งต่างๆ และข้อตกลงการส่งสินค้า การรับสินค้าไว้ทุกครั้ง จึงไม่มีปัญหาด้านการส่งคืนน้ำพริกแกง

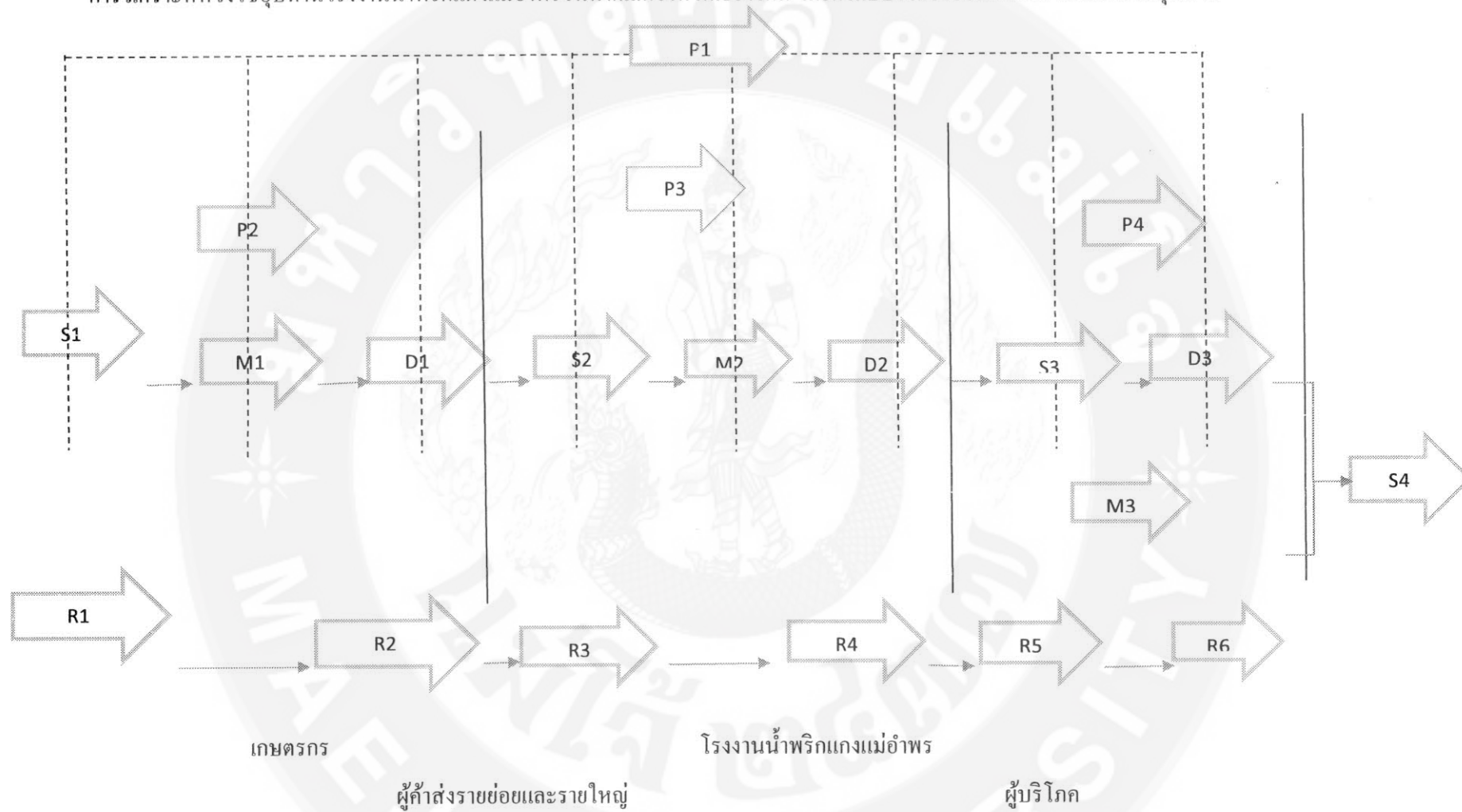
SCOR ระดับที่ 2 มีกระบวนการหลัก ที่ควรปรับปรุงได้แก่ การวางแผนโซ่อุปทาน (P1)กระบวนการจัดส่งเพื่อจำหน่าย(D1) และกระบวนการกำลังการผลิต (M1) ของโรงงานพริกแกงแม่อำพร และกระบวนการจัดหาวัตถุดิบ(S1)และการประเมินประสิทธิภาพในการผลิต(R1) ส่วนกระบวนการสนับสนุนที่ควรปรับปรุงได้แก่ (P.4)การวางแผนจัดหาวัตถุดิบ การประเมินประสิทธิภาพในการจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตน้ำพริกแกง (S.2) การจัดการขนส่งน้ำพริกแกงให้กับผู้ค้าส่ง(D.6) ดังภาพที่ 1

SCOR ระดับที่ 3 ศึกษาส่วนประกอบกระบวนการหลักที่ความปรับปรุง จาก SCOR ระดับที่ 2

กระบวนการวางแผนโซ่อุปทาน (P1) ปัญหาที่พบคือกิจกรรมระบุและลำดับความต้องการโซ่อุปทานรวม ซึ่งปัญหาเริ่มจากการจัดการความต้องการลูกค้า โดยจะมีผลต่อการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าให้สอดคล้องกับปริมาณการขายน้ำพริกแกงและกำลังการผลิตของโรงงานน้ำพริกแกงแม่อำพร ดังภาพที่ 2



การวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทานโรงงานน้ำพริกแกงแม่อำพรขนาดเล็กรัฐเชียงใหม่ โดยตัวแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน



Materials Flow
Information

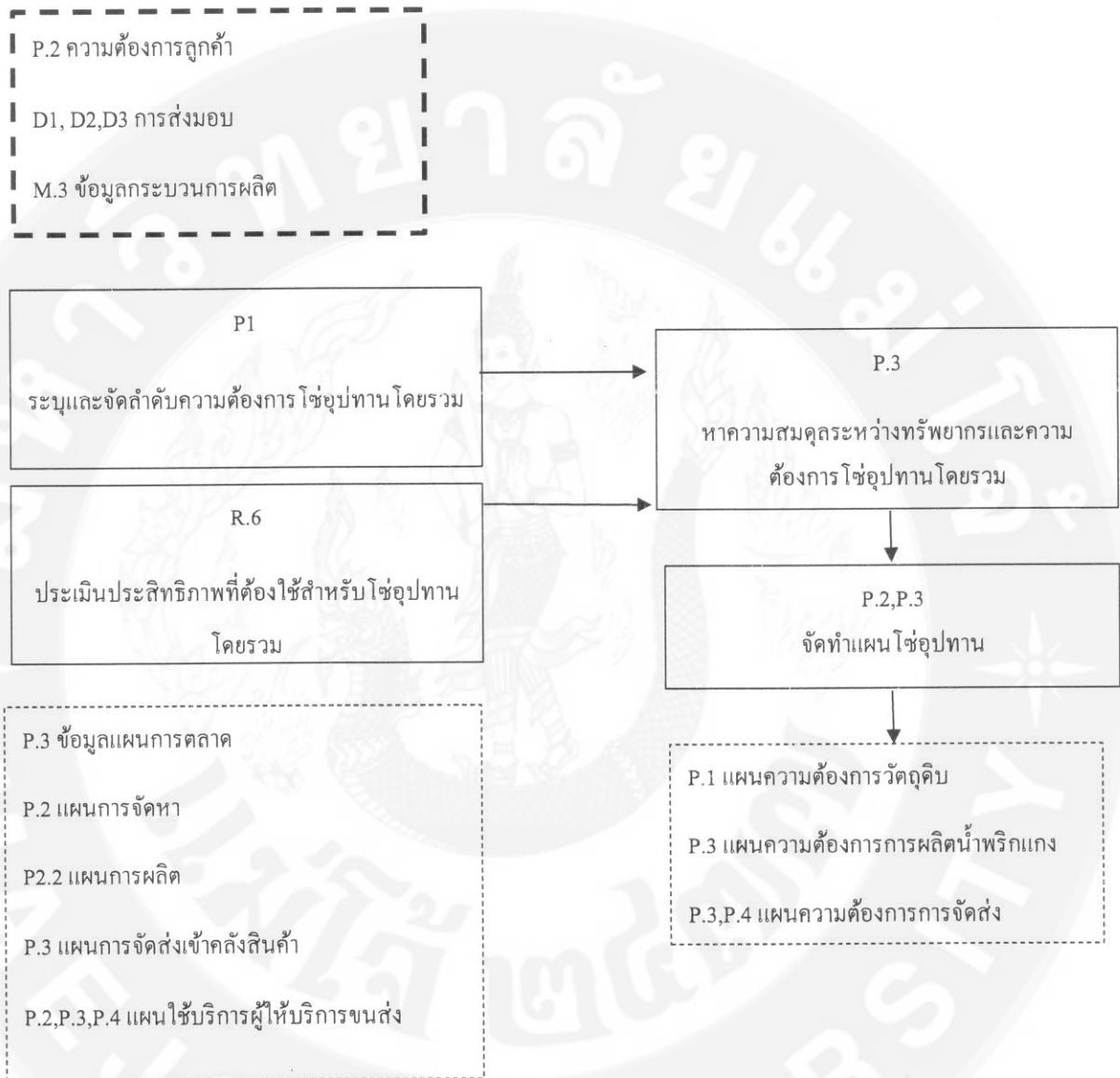
- กระบวนการสนับสนุน
- P กระบวนการวางแผนโซ่อุปทาน
- M กระบวนการกำลังการผลิต
- D กระบวนการจัดส่งเพื่อจำหน่าย

ภาพที่ 1 ผลการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินงาน โดย SCOR ของโรงงานน้ำพริกแกงแม่อำพรขนาดเล็ก

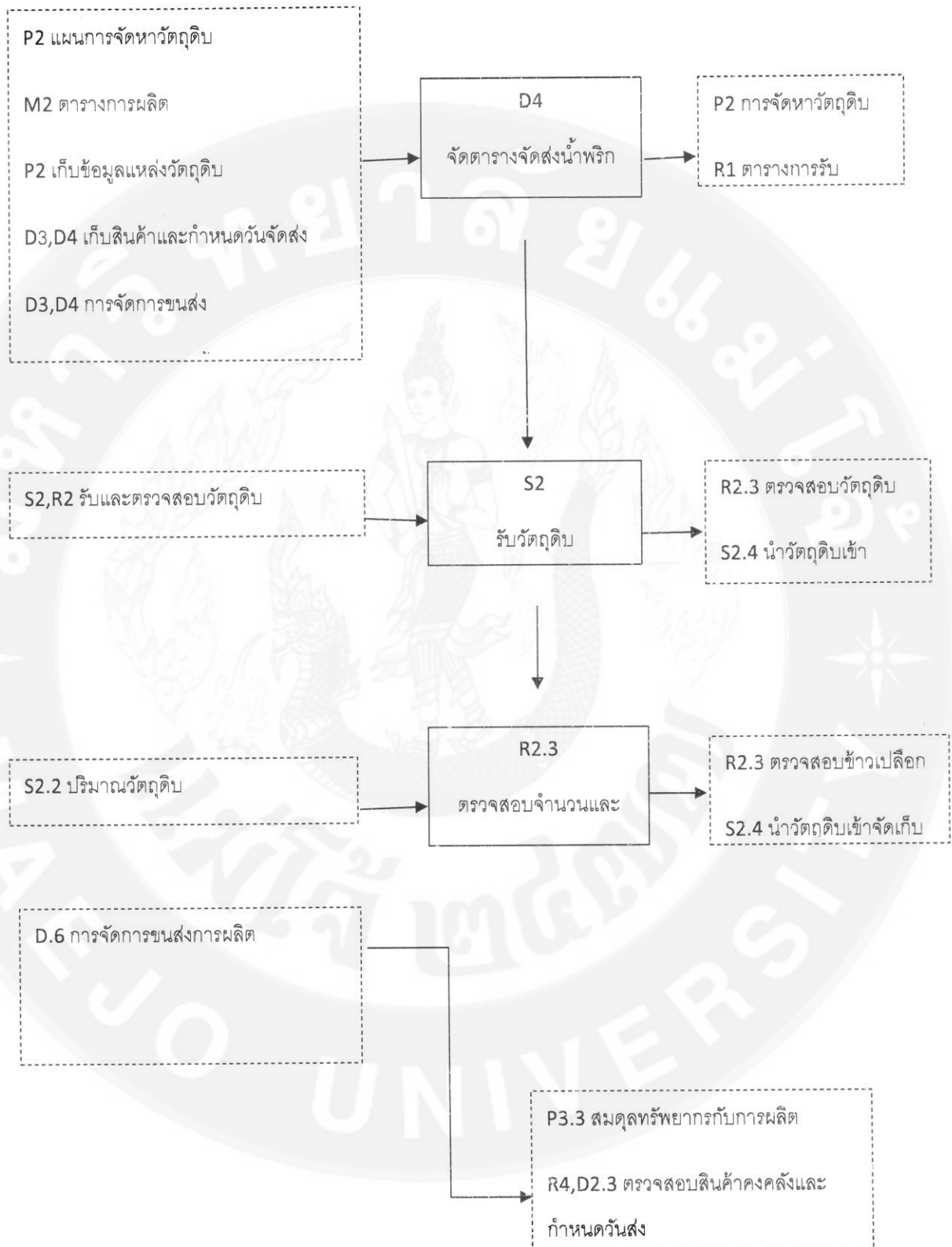
SCOR ระดับที่ 3 ศึกษาส่วนประกอบกระบวนการหลักที่ความปรับปรุง จาก SCOR ระดับที่ 2

กระบวนการวางแผนโซ่อุปทาน (P1) ปัญหาที่พบคือกิจกรรมระบุและลำดับความต้องการโซ่อุปทานโดยรวม(P1) ซึ่งปัญหาเริ่มจากการจัดการความต้องการลูกค้า(P2) โดยจะมีผลต่อการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าให้สอดคล้องกับปริมาณการขายน้ำพริกแกงและกำลังการผลิตของโรงงานน้ำพริกแกงแม่อำพร ดังภาพที่ 2

กระบวนการจัดหาวัตถุดิบตามคำสั่งซื้อ(S1)ปัญหาที่พบ คือ กิจกรรมจัดตารางจัดส่งน้ำพริกแกง (S2) ปัญหามาจาก ประสิทธิภาพของผู้ขายน้ำพริกแกง (S2) เนื่องจากผู้ขายวัตถุดิบให้กับโรงงานน้ำพริกแกงแม่อำพรเป็นเกษตรกรในชุมชน (S1) ซึ่งขาดการควบคุมทั้งปริมาณและคุณภาพของน้ำพริกแกง ดังภาพที่3

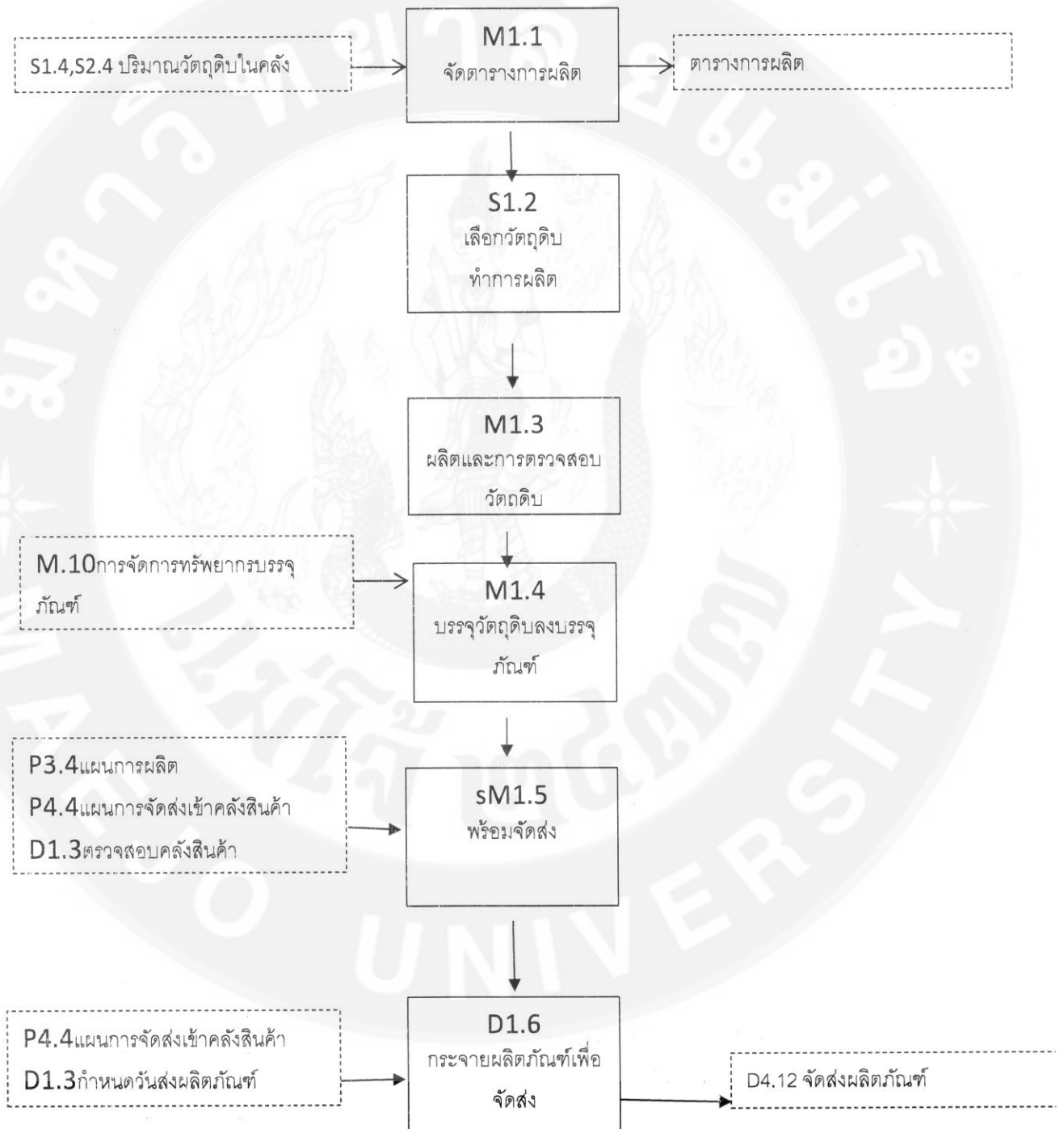


ภาพที่ 2 กิจกรรมกระบวนการวางแผน ให้อุปทาน (sP1) ของโรงงานน้ำพริกแกงแม่อำพร



ภาพที่ 3 กิจกรรมกระบวนการจัดหาวัตถุดิบตามคำสั่งซื้อ S1 ของโรงงานน้ำพริกแกงแม่อำพร

กระบวนการกำกับการผลิต(M1)ปัญหาที่พบ คือ กิจกรรมการจัดตารางการผลิต (M1) สืบเนื่องจากแผนการผลิต (P1)และกำหนดรับวัตถุดิบ(S1)ของเกษตรกรไม่แน่นอน จึงหาวัตถุดิบจากเกษตรกรรายอื่นที่ได้สำรองไว้



ภาพที่ 4 กิจกรรมกระบวนการผลิตเพื่อจัดเก็บบรรจจำหน่าย(sM1)ของโรงงานน้ำพริกแกงแม่อำพร

กระบวนการจัดส่งเพื่อเก็บ(D1)ในส่วนของเกษตรกรส่งวัตถุดิบให้กับโรงงานซึ่งเกษตรกรไม่มีกระบวนการตามหลักการอ้างอิงโซ่อุปทาน แต่ปัญหาที่พบ คือ การวางแผนจัดการพาหนะขนส่ง (D1.5) และกิจกรรมการบรรทุกวัตถุดิบและออกเอกสารการจัดส่ง(D1.11)เป็นผลจากปริมาณวัตถุดิบในคลัง(M1.6)มีปริมาณไม่สมดุลกับยานพาหนะที่จัดส่งอีกทั้งเกษตรกรมักใช้ยานพาหนะร่วมกับการขนส่งสินค้าอื่นจึงทำให้มีสิ่งปนเปื้อนมากับวัตถุดิบในระหว่างการขนส่งจากการศึกษาส่วนประกอบกิจกรรม SCOR ระดับที่ 3 สามารถสรุปปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดการโซ่อุปทานโรงงานน้ำพริกแกงแม่อำพรขนาดเล็ก และแนวทางการแก้ไขดังแสดงในตารางที่ 2



ตารางที่ 1 ปัญหาและแนวทางการแก้ไข

กระบวนการ	ปัญหา	แนวทางการแก้ไข
กระบวนการหลัก		
การวางแผนโซ่อุปทาน (P1)	ไม่มีการเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อวางแผนการขายส่งให้กับลูกค้า ทำให้ไม่สามารถพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า	ควรทำการพยากรณ์ความต้องการ (Forecast demand) ของลูกค้าเพื่อวางแผนการผลิต
การผลิตตามคำสั่งซื้อ (S2)	ปริมาณน้ำพริกแกงไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าส่งรายใหญ่บางรายแต่เพียงแค่ 2%	ควรมีการประเมินประสิทธิภาพการส่งน้ำพริกแกง รวมถึงการจัดซื้อตกลงและ กำหนดการส่งมอบน้ำพริกแกงให้ชัดเจน จัดระบบการได้รับคำสั่งซื้อน้ำพริก หลังจากวางเงินมัดจำ 50% ถึงจะเริ่มดำเนินการผลิตได้ ส่วนการวางแผนการผลิตดูว่าลูกค้าสั่งมาก็ก็โกกรัมเราก็สั่งวัตถุดิบตามที่ลูกค้าสั่ง เพื่อให้ได้สินค้าตามที่กำหนด
การผลิตเพื่อจำหน่าย (M1)	สภาพอากาศแปรปรวนทำให้ไม่ได้วัตถุดิบประเภทตามที่ต้องการเพื่อนำมาน้ำพริกแกงตามคำสั่งซื้อ	ควรวางแผนการผลิตรวมให้เหมาะสมกับกำลังการผลิตน้ำพริกแกงและเครื่องจักร วางแผนการทำงานของแรงงานให้ทำหน้าที่แต่ละฝ่ายอย่างเหมาะสม

ตารางที่ 1 ปัญหาและแนวทางการแก้ไข(ต่อ)

กระบวนการสนับสนุน		
กระบวนการ	ปัญหา	แนวทางการแก้ไข
การประเมินประสิทธิภาพในการจัดหาวัสดุ (S.2)	การจัดซื้อวัสดุจะต้องรอวัสดุจากเกษตรกรเจ้าประจำซึ่งบางครั้งวัสดุไม่มีเพียงพอ ไม่ทันเวลา หรือไม่ได้ตามข้อกำหนด เช่น วัสดุเน่าเสียก่อนถึงมือโรงงาน	ทางโรงงานควรมีแหล่งการจัดหาวัสดุที่สำรองหรือจากเกษตรกรรายอื่นทดแทนรายเดิมที่จัดหาวัสดุให้ ไม่ทันเวลาและไม่ได้ตามข้อกำหนด หรือมีวิธีการแก้ไขและวิธีป้องกันปัญหาการส่งคืนวัสดุคืนกลับจากผู้จำหน่ายคือ พุดคุยกับผู้จัดส่งว่า วัสดุเสียหาย ทางผู้จัดส่งต้องคัดแต่่วัสดุใหม่ๆมาให้

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล เรื่อง การวิเคราะห์การจัดการเทคโนโลยีด้านห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร ตำบลหนองแห้ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ด้วยแบบจำลองอ้างอิงกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน เป็นวิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลการศึกษาในรูปแบบของการพรรณนาและการบรรยายเชิงพรรณนา ในการสรุปผลภาพรวมของการจัดการเชิงกลยุทธ์สมัยใหม่ (Modern Management Strategy) เพื่อสร้างคุณค่าต่อกิจการ ตั้งแต่กระบวนการต้นน้ำถึงปลายน้ำ ตลอดจนการวิเคราะห์และสังเคราะห์กลยุทธ์การจัดการสมัยใหม่ของน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาวิจัยทำให้ได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีของการวิจัย โดยสามารถจำแนกได้ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัยและการอภิปราย
 - 1.1 บริบทของกิจการเพื่อสังคมและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
 - 1.2 การนำกลยุทธ์การจัดการสมัยใหม่ไปปฏิบัติ
 - 1.3 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์การจัดการสมัยใหม่
 - 1.4 ข้อสรุปเชิงทฤษฎีจากการวิจัย
2. ข้อเสนอแนะ
 - 2.1 ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี
 - 2.2 ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติ
 - 2.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

สรุปผลการศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลการศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์การจัดการเทคโนโลยีด้านห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรม ภูมิศึกษา น้ำพริกแกง ตราแม่อำพรจังหวัดเชียงใหม่ การมีเครือข่ายเกษตรกรกระจายอยู่ทั่วภาคเหนือ ทำให้งานวิจัยด้านนี้มีความน่าสนใจและจำเป็นต้องศึกษา ในด้านการถอดองค์ความรู้และการประยุกต์ใช้เครื่องมือการจัดการสมัยใหม่หลายๆเครื่องมือมาช่วยในการศึกษานี้

ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีทางด้านการบริหารจัดการควบคู่ไปกับการใช้เครื่องมือการจัดการสมัยใหม่ เพื่อในงานวิจัยนี้มีความสมบูรณ์และทันสมัย ผู้วิจัยได้ทบทวนทฤษฎีและเครื่องมือการจัดการสมัยใหม่ ที่องค์กรธุรกิจทั่วโลกได้ให้ความสำคัญและมีการพิสูจน์ให้เห็นว่า เครื่องมือที่ผู้วิจัย

เลือกใช้มีความทันสมัยและสามารถนำมาศึกษาในงานวิจัยชั้นนี้ได้เป็นอย่างดี จากกรอบทบทวนแนวคิดและทฤษฎี (Darrell K. Rigby, 2015) พบว่า ผลการสำรวจของบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการธุรกิจชั้นนำของโลก ได้ทำการสำรวจบริษัทชั้นนำทั่วโลกและจัดอันดับเครื่องมือทางการจัดการสมัยใหม่ที่บริษัททั่วโลกนำไปใช้ในภาคธุรกิจ ในปี ค.ศ. 2015 ซึ่งมีหลากหลายเครื่องมือ ผู้วิจัยได้เลือกใช้เครื่องมือ Strategic Planning เป็นหลักในการศึกษาวิจัย โดยประยุกต์ใช้เครื่องมือย่อย เช่น Mission & Vision Statements และ Supply Chain Management ทำการศึกษาภายใต้เครื่องมือหลัก นอกจากนี้ยังได้ใช้เครื่องมือการจัดการอื่นๆ ในลักษณะผสมผสาน ทำการเลือกใช้เครื่องมือทางการจัดการให้มีความเหมาะสมกับกิจการเพื่อสังคมโดยอาศัยความไวต่อทฤษฎี (Theoretical Sensitivity) เช่น SWOT Analysis, Value Chain, Tipple bottom line, Action Plan เป็นต้น

ผลการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ กลยุทธ์การจัดการสมัยใหม่ของกิจการเพื่อสังคมกรณีศึกษา ศูนย์ศึกษาและพัฒนาเกษตรที่เป็นน้ำพริกน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร จังหวัดเชียงใหม่ คือ “กลยุทธ์การพัฒนากิจการเพื่อสังคมอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Strategy of Social Enterprise)” ซึ่งผ่านกระบวนการสังเคราะห์จากการศึกษา บริบทของกิจการเพื่อสังคมและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ วิสัยทัศน์และพันธกิจของกิจการเพื่อสังคม การจัดการเชิงกลยุทธ์สมัยใหม่ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ สามารถสรุปผลการวิจัยเชิงทฤษฎีจากผลการวิจัยในบทที่ 4 ได้ดังนี้

ตารางที่ 2 ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ข้อมูล

บริบทของชุมชนและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ	การบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์สมัยใหม่
1.บริบทของชุมชน	1. กลยุทธ์ระดับองค์กร
1.1 ความเป็นมาของกิจการ	1.1 กลยุทธ์การเจริญเติบโตแบบกระจุกตัว
1.2 ผู้ประกอบการเพื่อสังคม	1.2 กลยุทธ์การพัฒนาตลาด
1.3 แนวคิดการดำเนินธุรกิจ	2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ
1.4 ปัญหาและอุปสรรค	2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน
1.5 ลักษณะการดำเนินงานเพื่อสังคม	2.2 กลยุทธ์การมุ่งเน้นความแตกต่าง
2.สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ	3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ
2.1 สภาพแวดล้อมภายใน	3.1 กลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน
2.2 สภาพแวดล้อมภายนอก	4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
	4.1 การประยุกต์ใช้การจัดการโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน
	5. การวัดผลและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ 3 มิติ หรือ (Triple Bottom Line)
	5.1 ด้านเศรษฐกิจ
	5.2 ด้านสังคม
	5.3 ด้านสิ่งแวดล้อม

1. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

ผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (SWOT Analysis) นำมาสังเคราะห์เป็น TOWS Matrix ทำให้ทราบกลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงรับ กลยุทธ์เชิงป้องกันและกลยุทธ์เชิงแก้ไข ดังนี้

2.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)

กิจการต้องร่วมมือกับภาครัฐในการขับเคลื่อนเกษตรที่เป็นน้ำพริกและการสร้างเครือข่ายภายในจังหวัดให้เพิ่มขึ้น การขยายกลุ่มเครือข่ายให้เกิดแนวร่วม มีการจ้างแรงงานต่างชาติเพื่อรองรับการขยายตัวของกิจการ ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการให้ความรู้และร่วมกันแก้ไขปัญหาสังคมอย่างยั่งยืน ตลอดจนการขยายสินค้าสู่ตลาดนัดเกษตรที่เป็นน้ำพริกให้เพิ่มขึ้น

2.2 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)

กิจการควรมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเกษตรกรเครือข่ายที่มีอยู่เดิมให้เกิดความเข้มแข็ง มีการสร้างเครือข่ายเกษตรกรร่วมกับพื้นที่อื่น เพื่อแก้ไขปัญหาสังคมด้านอื่น ๆ รวมทั้งมีการปรับเปลี่ยนการปลูกวัตถุดิบเป็นการปลูกพืชหมุนเวียนหรือพืชที่ใช้น้ำน้อย ลดการใช้น้ำและใช้น้ำที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถควบคุมได้

2.3 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)

กิจการควรสร้างร่วมมือกับภาครัฐในการประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างการรับรู้และตระหนักถึงการบริโภคสินค้าที่เป็นน้ำพริกเพื่อสุขภาพ รวมถึงการสร้างการรับรู้ผลิตภัณฑ์ผ่านสื่อต้นทุนต่ำและเน้นการทำ Content Marketing

2.4 กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)

กิจการควรมีการแปรรูปเพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายดึงดูดความสนใจของผู้บริโภค รวมทั้งมีการทำวิจัยเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และการวิจัยทางด้านตลาด

3. วิสัยทัศน์และพันธกิจ

วิสัยทัศน์เพื่อสังคม คือ “เราจะทำเกษตรที่เป็นน้ำพริกเพื่อคนในท้องถิ่น”

พันธกิจของน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร ประกอบไปด้วย

- 1.1 เป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับชุมชนในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านการเกษตร
- 1.2 การวิจัยและพัฒนากระบวนการทำเกษตรกรรมเพื่อเกษตรกรและชุมชน
- 1.3 เป็นคนกลางทางการตลาด สำหรับการช่วยเหลือการทำเกษตรของเกษตรกร
- 1.4 การแก้ไขปัญหาการทำเกษตรกรรมของเกษตรกรให้มีคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น
- 1.5 การเผยแพร่องค์ความรู้ทางด้านเกษตรที่เป็นน้ำพริก การผลิตและแปรรูปน้ำพริก การแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

4. กลยุทธ์การจัดการสมัยใหม่ตามกระบวนการห่วงโซ่คุณค่า

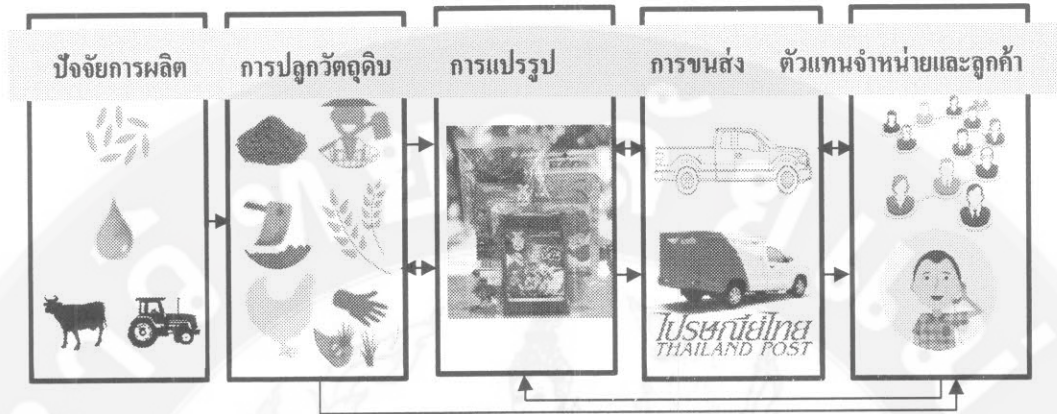
กลยุทธ์การจัดการสมัยใหม่ของกิจการ ที่ทำให้ศูนย์ศึกษาและพัฒนาเกษตรที่เป็นน้ำพริก น้ำพริกแกง ตราแม่อำพร จังหวัดเชียงใหม่ ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน คือ “กลยุทธ์การพัฒนากิจการเพื่อสังคมอย่างยั่งยืน” (Sustainable Development Strategy of Social Enterprise) เป็นกลยุทธ์หลักที่ถูกล้อมรวมจากกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ อย่างสอดคล้องและสมดุล ประกอบไปด้วย กลยุทธ์ระดับองค์กร, กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ซึ่งกลยุทธ์แต่ละระดับ สามารถ

จำแนกได้เป็นกลยุทธ์ย่อยอีกหลายรูปแบบที่เหมาะสมกับการดำเนินกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

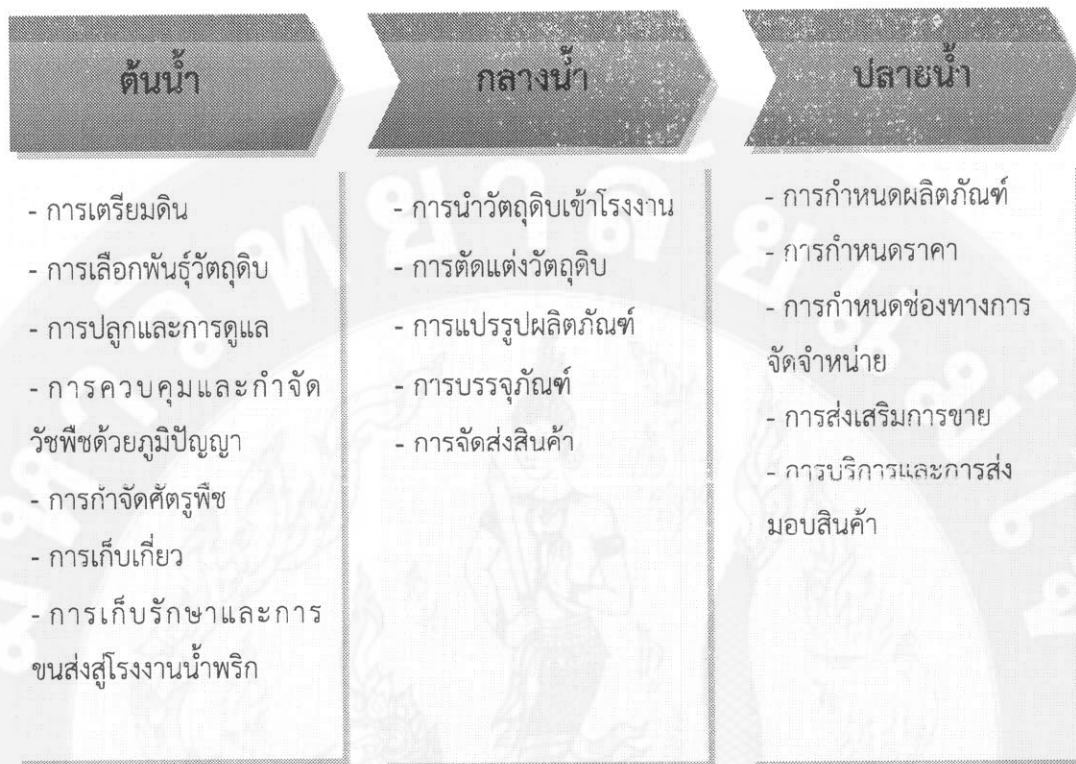
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) คือ กลยุทธ์การเจริญเติบโตแบบการกระจุกตัว (Intensive Growth Strategy) ซึ่งน้ำพริกแกง ตราแม่อำพรเน้นการเพิ่มยอดขายและสร้างกำไรจากผลิตภัณฑ์และบริการเดิมในตลาดเดิม การมุ่งเน้นการทำตลาดเพื่อสังคมควบคู่กับการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน และยังใช้กลยุทธ์การพัฒนาคาด (Market Development Strategy) ด้วยการมุ่งเน้นการแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียว การตอบสนองลูกค้าในตลาดปัจจุบัน โดยการใช้ผลิตภัณฑ์เดิมขององค์กร การมุ่งที่ทรัพยากรขององค์กร เพื่อให้เกิดการเติบโตในผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เกี่ยวข้อง

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Corporate Level Strategy) น้ำพริกแกง ตราแม่อำพรได้ใช้แนวคิด “การระเบิดจากข้างใน” คือ การมุ่งเน้นการขายสินค้าที่เป็นน้ำพริกเพื่อท้องถิ่น ด้วยวิธีการกระตุ้นความต้องการจากภายใน ได้แก่ ตลาดระดับท้องถิ่น ตลาดสดทั่วไป และค่อย ๆ ขยายตัวธุรกิจให้เติบโตขึ้นตามปริมาณความต้องการของลูกค้าที่ทำการกระจายสินค้าไปยังตลาดสดขนาดกลาง ตลาดนัดสีเขียวและซูเปอร์มาร์เก็ต ห้างสรรพสินค้าขนาดเล็กต่าง ๆ ภายในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งน้ำพริกแกง ตราแม่อำพรได้ดำเนินงานจนประสบความสำเร็จ ทำให้จังหวัดเชียงใหม่กลายเป็น “จังหวัดที่บริโภคสินค้าที่เป็นน้ำพริกมากที่สุดในประเทศไทย” น้ำพริกแกง ตราแม่อำพรได้ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) ในการมุ่งเน้นการประหยัดขนาดจากการผลิต การลดต้นทุนจากการขนส่ง การลดต้นทุนจากสินค้าคงเหลือ การมุ่งเน้นการลดความสูญเปล่าเกี่ยวกับน้ำพริกแกง ตราแม่อำพรและใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นความแตกต่าง (Differentiation Focus) มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่างด้านรูปร่างผลิตภัณฑ์ การสร้างความแตกต่างด้านการผลิตและการบริการ การสร้างความแตกต่างด้านนวัตกรรมเทคโนโลยี

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Corporate Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการพัฒนาอย่างบูรณาการตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ในส่วนของต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ เพื่อต่อยอดความเป็นกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise) ผลการวิจัยได้ขยายองค์ความรู้หรือทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีอยู่เดิม ซึ่งกลยุทธ์นี้เป็นการมองภาพรวมของการดำเนินงานในมุมมองของผู้ผลิต ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์กระบวนการไหลของปัจจัยการผลิต จนกระทั่งเป็นสินค้า และการกระจายสินค้า ทำการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า เป็นดังนี้



ภาพที่ 6 แผนภาพแสดงการไหลของโซ่อุปทานของน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร
 จากนั้นผู้วิจัยได้สรุปกิจกรรมการจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืนของศูนย์ศึกษาและ
 พัฒนาเกษตรที่เป็นน้ำพริก น้ำพริกแกง ตราแม่อำพร จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบไปด้วยกิจกรรมการ
 ดำเนินงานต้นน้ำ กลางน้ำและปลายน้ำ ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปกิจกรรมและอธิบายรายละเอียดของ
 กิจกรรมได้ดังนี้



ภาพที่ 7 ภาพรวมกิจกรรมโซ่อุปทานต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ของน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร

4.3.1 การจัดการห่วงโซ่อุปทานในส่วนต้นน้ำ การจัดการโซ่อุปทานต้นน้ำ น้ำพริกแกง ตราแม่อำพรเน้นการเสริมสร้างความเข้มแข็งของเกษตรกรในส่วนของต้นน้ำ โดยการรวมกลุ่มกันระหว่างเกษตรกรที่เพาะปลูกน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร เพื่อป้องกันโรงงานที่มีคุณภาพ ควบคู่ไปกับการแก้ไขปัญหาความยากจน อันเป็นผลกระทบที่มาจากการทำเกษตรเคมี การสร้างและขยายขอบเขตของการรวมกลุ่มเกษตรกรเพื่อรองรับกับปริมาณและความต้องการสินค้าที่เพิ่มสูงขึ้น

สรุปขั้นตอนการดำเนินงานในส่วนต้นน้ำ การเพาะปลูกวัตถุดิบป้องกันโรงงานน้ำพริกแกง ตราแม่อำพรตามการส่งเสริมของศูนย์ศึกษาและพัฒนาเกษตรที่เป็นน้ำพริกน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร ประกอบไปด้วยกิจกรรมทั้งหมด 7 กิจกรรมรายละเอียดพอสรุปวิธีการปลูกวัตถุดิบเพื่อผลิตน้ำพริกในส่วนต้นน้ำ ซึ่งผู้วิจัยไม่ได้ลงลึกถึงการเก็บข้อมูลแต่ละส่วนของการเพาะปลูกวัตถุดิบ

4.3.2 การจัดการห่วงโซ่อุปทานในส่วนกลางน้ำ น้ำพริกแกง ตราแม่อำพรเน้นในส่วนของ วัตถุประสงค์ที่ป้องกันการทำน้ำพริก การผลิตและการแปรรูป โดยทำการส่งเสริมการแปรรูปผลิตภัณฑ์เพื่อ เพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ด้วยการแปรรูปเป็นชนิดผง การเพิ่มมูลค่าสินค้าจากผลพลอยได้จาก กระบวนการผลิต นอกจากนี้ในส่วนกลางน้ำน้ำพริกแกง ตราแม่อำพรยัง เน้นการพัฒนา นวัตกรรมทางสังคม (Social Innovation) คือ การพัฒนาระบบการทำเกษตรเพื่อป้อนโรงงานน้ำพริก การแก้ไขปัญหาจากกระบวนการผลิตผลผลิตทางการเกษตร การแก้ไขปัญหาคุณภาพดินที่ได้รับ ผลกระทบมาจากระบบการทำเกษตรเคมีที่มีต้นทุนสูงขึ้น การแก้ไขปัญหาแหล่งน้ำ การพัฒนา เกษตรกรให้ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตลอดจนการวิจัยและพัฒนาเพื่อขับเคลื่อนการทำเกษตร ที่เป็นน้ำพริกในระดับท้องถิ่นและภูมิภาค ซึ่งการพัฒนานวัตกรรมทางสังคม (Social Innovation) จะเน้นการพัฒนาใน 3 รูปแบบ ได้แก่

1. การศึกษาและวิจัยเพื่อพัฒนาศักยภาพ อันจะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้เรื่องน้ำพริก ให้กับเกษตรกรเครือข่าย 310 ราย ในพื้นที่ จังหวัดเชียงใหม่ พร้อมติดตามการเพาะปลูกกลับมาทำ วิจัยต่อไป

2. การเป็นศูนย์กลางในการรวบรวมผลผลิตมาแปรรูปและจำหน่ายน้ำพริก

3. โครงการเยาวชนชุมชน แหล่งเรียนรู้อย่างยั่งยืน คือ การนำเยาวชนมาเรียนรู้เพื่อการสืบ ทอดอาชีพชาวนา เช่น การปลูกวัตถุดิบ เพื่อปลูกจิตสำนึกให้ตระหนักถึงคุณค่าของวัตถุดิบและ อาชีพเกษตรกร

สรุปขั้นตอนการดำเนินงานในส่วนกลางน้ำ คือ การนำเข้าวัตถุดิบสู่โรงงานน้ำพริก ของ เกษตรกรและศูนย์ศึกษาและพัฒนาเกษตร ตราแม่อำพร เพื่อแปรรูปปัจจัยการผลิตให้เป็นผลผลิตที่ เป็นน้ำพริกที่ผ่านการจัดสีแล้วและผลิตภัณฑ์แปรรูปต่างๆ กิจกรรมการดำเนินงานในส่วนกลางน้ำ ประกอบไปด้วยกิจกรรมทั้งหมด 6 กิจกรรม สามารถสรุปรายละเอียดวัตถุดิบที่เป็นน้ำพริกและการ แปรรูปผลิตภัณฑ์ในส่วนกลางน้ำ ได้ดังนี้

ตารางที่ 3 กิจกรรมขั้นตอนการดำเนินงานของการแปรรูปที่เป็นน้ำพริก ในโรงงานน้ำพริก ตราแม่ อำพร

กิจกรรม	รายละเอียดของกิจกรรม
1. การนำเข้าวัตถุดิบ	<ul style="list-style-type: none"> - การติดต่อและทำความตกลง - การรับซื้อหรือว่าจ้างส่วนวัตถุดิบ - การนำเข้าโรงงานน้ำพริก
2. การเตรียมวัตถุดิบ	<ul style="list-style-type: none"> - การทำความสะอาดวัตถุดิบ - การจัดการเปลือก และปรับแต่ง

- | | |
|-----------------------|---|
| 3. การแปรรูปผลิตภัณฑ์ | - การทำน้ำพริก |
| 4. การบรรจุภัณฑ์ | - การบรรจุกระปุก/ซอง/ขวด
- การบรรจุใส่ถุงแบบสุญญากาศ
- การบรรจุใส่กล่อง
- การบรรจุใส่ขวด |
| 5. การจัดส่งสินค้า | - การประสานงานกับตัวแทนจำหน่าย
- การจัดส่งสินค้าเอง |

จากตารางเบื้องต้นสามารถอธิบายกิจกรรมขั้นตอนการดำเนินงานของศูนย์ศึกษาและพัฒนาเกษตรที่เป็นน้ำพริก น้ำพริกแกง ตราแม่อำพร ที่ทำการแปรรูปผลิตภัณฑ์ในส่วนของ การจัดการห่วงโซ่อุปทานกลางน้ำ ได้ดังนี้

กิจกรรมที่ 1 การนำเข้าวัตถุดิบ ต้องมีการวางแผน การติดต่อและทำความเข้าใจระหว่างเกษตรกรและประธานศูนย์ฯ จะให้น้ำพริกแกง ตราแม่อำพร ทำการรับซื้อวัตถุดิบ หลังจากทำความเข้าใจแล้วก็จะนำวัตถุดิบเข้าสู่โรงงานน้ำพริก

กิจกรรมที่ 2 การสีวัตถุดิบ จะต้องผ่านกระบวนการทำความสะอาดวัตถุดิบ จากนั้นจะเข้าสู่กระบวนการการกระเทาะเปลือก ตัดแต่งวัตถุดิบ และเข้าสู่กระบวนการสุดท้าย คือ การคัดขนาดของเมล็ดวัตถุดิบ

กิจกรรมที่ 3 การแปรรูปผลิตภัณฑ์ด้วย แปรรูปน้ำพริกในสูตรต่างๆ ซึ่งกิจกรรมนี้ น้ำพริกแกง ตราแม่อำพร ผลิตที่โรงงานเป็นหลัก

กิจกรรมที่ 4 การบรรจุภัณฑ์ มี 4 แบบ คือ การบรรจุกระปุก/ซอง/ขวดหรือรอการแปรรูปและบรรจุภัณฑ์ต่อไป การบรรจุน้ำพริกใส่ถุงแบบสุญญากาศเพื่อให้เก็บได้นานขึ้น การบรรจุใส่กล่องเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าระดับบนจะมีการบรรจุแพ็คเกจที่สวยงาม และการบรรจุใส่ขวด แล้วบรรจุลงกล่องอีกครั้ง

กิจกรรมที่ 5 การจัดส่งสินค้าการประสานงานกับตัวแทนจำหน่าย หรือการจัดส่งเอง

4.3.3 การจัดการห่วงโซ่อุปทานในส่วนปลายน้ำ น้ำพริกแกง ตราแม่อำพรเน้นการขายตลาดการขายสินค้าและผลิตภัณฑ์ในระดับท้องถิ่นเข้าสู่ตลาด เน้นการออกแบบพัฒนาบรรจุภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าหลายระดับ และการทำการตลาดเพื่อสังคมให้ครอบคลุมพื้นที่ตลาดในท้องถิ่นและค่อยๆขยายตลาดตามจำนวนและปริมาณความต้องการสินค้าของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น แหล่งจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายทั่วจังหวัดเชียงใหม่ เช่น ตลาดนัดสี่แยก

ห้างสรรพสินค้าต่างๆ อีกทั้งยังมีการใช้สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) มาช่วยในการประชาสัมพันธ์และการให้ข้อมูลสินค้าและบริการ เพื่อเป็นช่องทางในการเข้าถึงสินค้าและบริการของลูกค้าได้โดยตรง เนื่องจากมีต้นทุนต่ำ และสามารถทำการสื่อสารการดำเนินงานขององค์กรได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว

สรุปขั้นตอนการดำเนินงานในส่วนปลายน้ำ คือ การทำการตลาดน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร เพื่อส่งมอบคุณค่าของสินค้า ผลผลิตวัตถุดิบที่เป็นน้ำพริกที่ผ่านกระบวนการทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ ทำการส่งมอบผลิตภัณฑ์สู่ลูกค้าที่เป็นตัวแทนจำหน่ายและผู้บริโภคในลำดับสุดท้ายในส่วนของปลายน้ำ ประกอบไปด้วยกิจกรรมทั้งหมด 5 กิจกรรม สามารถสรุปรายละเอียดของการทำการตลาดเพื่อสังคมและการส่งมอบสินค้าและบริการในส่วนปลายน้ำ ได้ดังนี้

ตารางที่ 4 กิจกรรมขั้นตอนการดำเนินงานด้านการตลาดและการส่งมอบสินค้า

กิจกรรม	รายละเอียดของกิจกรรม
1. การกำหนดผลิตภัณฑ์	<ul style="list-style-type: none"> - ผลิตภัณฑ์หลัก คือ น้ำพริก - ผลพลอยได้จากการทำเกษตรแบบผสมผสาน เช่น (ปลา : จากการเลี้ยงปลาในนา, สัตว์ต่างๆ จากการทำปศุสัตว์ที่เป็นน้ำพริก, ไข่และเป็ด : ผลผลิตจากเป็ดเลี้ยง, ทุเรียน : การทำทุเรียนหมักจากเศษอาหาร เศษวัชพืช) - การสร้างแบรนด์โดยตัวแทนจำหน่าย
2. การกำหนดราคา	<ul style="list-style-type: none"> - การตั้งราคาสูง - การตั้งราคาตามท้องตลาด
3. การกำหนดช่องทางการจำหน่าย	<ul style="list-style-type: none"> - ช่องทางการจัดจำหน่ายทางตรง - ช่องทางการจัดจำหน่ายทางอ้อม
4. การส่งเสริมการขาย	<ul style="list-style-type: none"> - การส่งเสริมการขายผ่านตัวแทนจำหน่าย - การส่งเสริมการขายผ่านเว็บไซต์และโซเชียลมีเดีย - การส่งเสริมการขายในรูปแบบการคืนกำไรสู่สังคม
5. การบริการ	<ul style="list-style-type: none"> - การส่งมอบสินค้าและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า - การบริการหลังการขาย

จากตารางเบื้องต้นสามารถอธิบายกิจกรรมขั้นตอนการดำเนินงานของศูนย์ศึกษาและพัฒนาเกษตรที่เป็นน้ำพริก น้ำพริกแกง ตราแม่อำพร ที่ทำการตลาดเพื่อสังคม ในส่วนของการจัดการห่วงโซ่อุปทานปลาได้ดังนี้

กิจกรรมที่ 1 การกำหนดผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์หลัก คือ น้ำพริก ผลิตภัณฑ์รอง ผลพลอยได้จากการทำเกษตรแบบผสมผสาน เช่น (ปลา : จากการเลี้ยงปลาในนา, สัตว์ต่างๆ จากการทำปศุสัตว์ที่เป็นน้ำพริก, ไข่และเป็ด : ผลผลิตจากเป็ดเลี้ยง, ทุเรียน : การทำทุเรียนหมักจากเศษอาหาร เศษวัชพืช) การสร้างแบรนด์โดยทำสัญญากับตัวแทนจำหน่าย

กิจกรรมที่ 2 การกำหนดราคาของน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร มี 2 วิธี คือ การตั้งราคาสูงสำหรับตลาดระดับบน การตั้งราคาตามท้องตลาดสำหรับตลาดระดับล่าง

กิจกรรมที่ 3 การกำหนดช่องทางการจัดจำหน่าย มี 2 ระดับ คือ ช่องทางการจัดจำหน่ายทางตรง คือทางน้ำพริกแกง ตราแม่อำพรและโทรศัพท์ และช่องทางการจัดจำหน่ายทางอ้อม คือผ่านตัวแทนจำหน่าย ตลาดสดทั่วไป เป็นต้น

กิจกรรมที่ 4 การส่งเสริมการขาย ได้แก่ การส่งเสริมการขายผ่านตัวแทนจำหน่าย การส่งเสริมการขายผ่านฟรีเว็บไซต์และโซเชียลมีเดีย การส่งเสริมการขายในรูปแบบการคืนกำไรสู่สังคม

กิจกรรมที่ 5 การบริการและการส่งมอบสินค้า ให้กับตัวแทนจำหน่าย หรือการจัดส่งสินค้าเอง เน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า อีกทั้งมีการให้บริการหลังการขาย เช่น การจัดส่งฟรี การปรับเปลี่ยนสินค้ากรณีชำรุดจากการขนส่ง เป็นต้น

4.5 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์การจัดการสมัยใหม่ ในส่วนของการควบคุมและการประเมินผล (Control and Evaluation) กลยุทธ์การพัฒนากิจการเพื่อสังคมอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Strategy of Social Enterprise) ตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ได้แก่ กิจกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ของกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise) ซึ่งต้องประเมินและควบคุมกลยุทธ์ การดำเนินกิจกรรมที่สามารถสร้างคุณค่า (Value) ใน 3 มิติ หรือ Triple Bottom Line ได้แก่ ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Profit) ปัจจัยทางด้านสังคม (People) และปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม (Planet) ตามการดำเนินกิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) อันเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จของการดำเนินกิจการเพื่อสังคมอย่างยั่งยืน ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสรุปการดำเนินงานของกิจการที่ได้สร้างคุณค่า (Value) ในมิติต่างๆดังนี้

4.5.1 กลยุทธ์การขนส่งขาเข้า

ด้านเศรษฐกิจ ธุรกิจมีการใช้จ่ายอย่างจำเป็น คำนึงถึงความคุ้มค่า ลดค่าใช้จ่ายจากการจัดหา และนำเข้าปัจจัยการผลิต เช่น ปุ๋ยหรือสารเคมี มีการป้องกันความเสี่ยงโดยมีการซื้อขายและสต็อกสินค้าในโกดัง มีการกำหนดราคาแก่ผู้จัดส่งปัจจัยการผลิต (Suppliers) อย่างเหมาะสม สูงกว่าท้องตลาดทั่วไป

ด้านสังคม การวัตถุดิบนำเข้าปัจจัยการผลิตมาจากสมาชิกที่เป็นเครือข่ายเกษตรกรที่เป็นน้ำพริก ธุรกิจมีการส่งเสริมเกษตรกรเครือข่ายลดการ ละ เลิกการพึ่งพาสารเคมี เนื่องจากทำให้ต้นทุนสูง และลดหนี้สินครัวเรือน การกู้ยืมเงินจากแหล่งภายนอก ธุรกิจมีการเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกันชุมชน คนในสังคมอย่างยั่งยืน

ด้านสิ่งแวดล้อม ผลผลิตต้องมาจากการทำเกษตรที่เป็นน้ำพริก กิจกรรมการปลูกวัตถุดิบที่เป็นน้ำพริก ไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ไม่ทำให้เกิดมลพิษทางอากาศ สารเคมีตกค้างในที่ดิน และแหล่งน้ำ ธุรกิจมีการส่งเสริมและทำกิจกรรมการฟื้นฟูและรักษาความอุดมสมบูรณ์ของดินและคุณภาพแหล่งน้ำด้วยที่เป็นน้ำพริกวัตถุ การดำเนินกิจกรรมขององค์กรเป็นการป้องกันและหลีกเลี่ยงการปฏิบัติที่ทำให้เกิดมลพิษต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงการรักษาความหลากหลายทางชีวภาพของระบบการทำเกษตรและระบบนิเวศ

4.5.2 กลยุทธ์การปฏิบัติการ

ด้านเศรษฐกิจ กระบวนการผลิตก่อให้เกิดผลพลอยได้ที่หลากหลายและยังก่อให้เกิดวัสดุที่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ ทำให้ได้ผลผลิตที่ได้มีต้นทุนต่ำ ธุรกิจมีการคำนึงถึงการจัดการอย่างยั่งยืน ทั้งยังช่วยสร้างรายได้ให้เกษตรกรเครือข่ายอย่างเป็นธรรม กระตุ้นระบบเศรษฐกิจชุมชนและการหมุนเวียนของเงินในระบบเศรษฐกิจชุมชน มีการพัฒนาการทำเกษตรไปสู่แนวทางเกษตรแบบผสมผสาน ความหลากหลายของพืชและสัตว์ พัฒนาระบบการผลิตแบบพึ่งพาตนเอง วัตถุและธาตุอาหารภายในฟาร์ม รวมถึงการรักษาความเป็นที่เป็นน้ำพริกตลอดห่วงโซ่การผลิต

ด้านสังคม การดำเนินอยู่ของกิจการทำให้เกษตรกรที่เป็นสมาชิกกว่า 310 ราย มีสุขภาพและคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ทั้งยังช่วยสร้างรายได้ให้กับเกษตรกรจากการปลูกวัตถุดิบที่เป็นน้ำพริกเพิ่มขึ้น ช่วยลดหนี้สินครัวเรือน การดำเนินอยู่ของกิจการช่วยให้เกษตรกร จากการหยุดการพึ่งพาปัจจัยการผลิตจากภายนอก กิจการมีการส่งเสริมการแบ่งปันองค์ความรู้ด้านเกษตรและน้ำพริก เป็นแหล่งเรียนรู้ต้นแบบช่วยให้ผู้สนใจทั่วไปสามารถพัฒนาขยายองค์ความรู้ บุคคลที่สนใจสามารถเข้ามาเรียนรู้และฝึกทำน้ำพริกได้

ด้านสิ่งแวดล้อม ผลกระทบหลัก คือ น้ำพริก จากกระบวนการทำเกษตรที่เป็นน้ำพริก ผลผลิตไม่มาจากการตัดแปลงพันธุกรรมหรือการฉายรังสี กระบวนการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ไม่มีการใช้สารเคมี ธุรกิจมีการจัดการทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์สูงสุด การใช้อย่างชาญฉลาดและรอบคอบ มีการปลูกจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อม ทำให้สภาพแวดล้อมของชุมชนดีขึ้น ธุรกิจเกษตรที่เป็นน้ำพริกถือเป็นแหล่งพลังงานธรรมชาติในระบบการพึ่งพิงธรรมชาติ สร้างความสมดุลของสิ่งแวดล้อมท้องถิ่น ระบบนิเวศในฟาร์มและความยั่งยืนของระบบนิเวศโดยรวม กิจกรรมหลังการเก็บเกี่ยว การแปรรูปด้วยวิธีการตามธรรมชาติ ช่วยประหยัดพลังงานและมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด

4.5.3 กลยุทธ์การขนส่งขาออก

ด้านเศรษฐกิจ ธุรกิจมีการกระจายสินค้าในตลาดหลายระดับ เน้นการขยายตลาดท้องถิ่นสู่ระดับจังหวัดและภูมิภาคตามสถานะการเติบโตของธุรกิจ เน้นการกระจายสินค้าให้ครอบคลุมทั่วทั้งจังหวัด

ด้านสังคม สินค้าที่มีปัญหาจากกระบวนการขนส่ง ธุรกิจมีความรับผิดชอบโดยการเปลี่ยนให้ใหม่ ไม่มีค่าใช้จ่ายเป็นการแสดงความรับผิดชอบและการให้บริการเหนือความคาดหมาย

ด้านสิ่งแวดล้อม ธุรกิจมีการวางแผนการจัดส่งเพื่อลดมลภาวะบนทางถนนและการใช้เชื้อเพลิง

4.5.4 กลยุทธ์การตลาด

ด้านเศรษฐกิจ ผลกระทบน้ำพริกมีมากถึง 9 รายการ เริ่มต้นที่ กิโลกรัมละ 18 บาท การสร้างความแตกต่างและจำหน่ายสินค้าให้กลุ่มลูกค้าหลายระดับ ช่องทางการจัดจำหน่ายเน้นตลาดในท้องถิ่น ตลาดสดทั่วไปและอาคารพาณิชย์ การกระจายสินค้าไปยังร้านค้าที่มีศักยภาพ กระตุ้นเศรษฐกิจในระดับท้องถิ่นและจังหวัดสถานที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำพริก เช่น สาขาตลาดสดรวมโชค สาขาตลาดสันผีเสื้อ สาขาตลาดท่าเตียน จังหวัดเชียงใหม่ สินค้ามีวางจำหน่ายในตลาดสีเขียวที่กระจายอยู่ทั่วเชียงใหม่ จำนวน 13 จุด มีการใช้วิธีแลกเปลี่ยนสินค้าโดยไม่ใช้เงินสด ช่วยลดค่าใช้จ่ายของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ด้านต้นทุนและปัจจัยการผลิตจากภายนอก เพิ่มรายได้ขายสินค้าได้ในราคาที่สูงขึ้น

ด้านสังคม คนในสังคมได้บริโภคน้ำพริกที่มีมาตรฐาน สะอาด ถูกสุขอนามัยปลอดภัย คุณภาพของสินค้าดีกว่าผลผลิตตามท้องตลาด มีการประกันราคา ช่วยเหลือให้กับเกษตรกร การส่งเสริมการตลาดในรูปแบบของการคืนกำไรสู่สังคม การจูงใจผู้ช่วยงาน ตัวแทนจำหน่ายให้

แนะนำสินค้าไปยังกลุ่มลูกค้าที่มีประสิทธิภาพโดยให้ผลตอบแทนอีกร้อยละ 2 จากยอดขาย
ผลิตภัณฑ์ช่วยลดความเสี่ยงของสุขภาพของคนในชุมชน เน้นการเสริมสร้างภาพลักษณ์ด้วย
การตลาดเพื่อสังคม

ด้านสิ่งแวดล้อม สินค้าที่ตอบสนองกลุ่มลูกค้าระดับล่าง จะเน้นแบบเรียบง่ายลดการใช้วัสดุ
บรรจุภัณฑ์ที่ไม่จำเป็น

4.5.5 กลยุทธ์การบริการ

ด้านเศรษฐกิจ เน้นการพัฒนาทุนทางด้านปัญญา การให้ข้อมูลสินค้าหรือผลิตภัณฑ์และ
คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ

ด้านสังคม เน้นการพัฒนานวัตกรรมทางสังคม การเป็นแหล่งเรียนรู้เกษตรที่เป็นน้ำพริก
ให้กับผู้สนใจทั่วไป การวิจัยและพัฒนา การนำผลวิจัยถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับเกษตรกร การ
เสริมสร้างเครือข่ายเกษตรกรที่เข้มแข็งในการทำเกษตรที่เป็นน้ำพริก การเผยแพร่องค์ความรู้ทาง
วิชาการด้านเกษตรที่เป็นน้ำพริกในระดับชาติและนานาชาติอย่างกว้างขวาง

ด้านสิ่งแวดล้อม เน้นพัฒนาแหล่งเรียนรู้ เพื่อสร้างนวัตกรรม การสร้างฝายชะลอน้ำด้วยวัสดุ
ธรรมชาติ กิจการมีการจัดทำโครงการมากกว่า 20 โครงการต่อปี เพื่อให้ผู้สนใจมาศึกษาเรียนรู้ได้

4.5.6 กลยุทธ์โครงสร้างพื้นฐานขององค์การ

ด้านเศรษฐกิจ เน้นการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การพึ่งตนเอง การดำเนิน
กิจการอย่างระมัดระวัง รอบคอบ การมีเงินออม แบ่งปันผู้อื่น หรือการทำบุญ การดำเนินธุรกิจอย่าง
มีคุณธรรม เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาความยากจนของเกษตรกร ดำเนินธุรกิจอย่างมีความ
รับผิดชอบและยุติธรรม

ด้านสังคม เน้นการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับครัวเรือน เกษตรกรและชุมชน การสร้าง
ความสามัคคีภายในเครือข่ายเกษตรกร มีการพัฒนาและเผยแพร่ข้อมูลด้านการทำเกษตรที่เป็น
น้ำพริกอย่างกว้างขวาง

ด้านสิ่งแวดล้อม การวางแผนการดำเนินงานของกิจการสามารถลดปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม
สารตกค้าง การปนเปื้อนของสารเคมีในดินและแหล่งน้ำ การแก้ไขปัญหาและดูแลสิ่งแวดล้อม
คุณภาพดินแหล่งน้ำและเกษตรกรที่ได้รับผลกระทบจากสารเคมี

4.5.7 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์

ด้านเศรษฐกิจ มีการกำหนดอัตราค่าจ้าง ค่าเงินและผลตอบแทนที่เป็นธรรม ส่งเสริมความรอบรู้ต่อยอดความคิด ในเชิงวิชาการและปฏิบัติกรอย่างรอบคอบ ตามหลักของคุณธรรมและจริยธรรมการดำเนินธุรกิจ กิจกรรมมีการส่งเสริมด้านเศรษฐกิจ การส่งออก ข้อมูลที่จำเป็นแก่สมาชิก มีการสนับสนุนการนำคนดีเข้ามาทำงานในองค์กร เป็นภูมิคุ้มกันในองค์กร ทำการจัดสรรบุคคลเข้าทำงานอย่างพอประมาณกับกำลังการผลิต หากคำสั่งการผลิตมีมากก็กระจายการผลิตให้กับสมาชิก

ด้านสังคม ธุรกิจมีการประกันราคาวัตถุดิบให้สูงกว่าเอกชนทั่วไป การสร้างอาชีพ สร้างงานให้แก่คนในชุมชน เน้นการช่วยเหลือ เกื้อกูลแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกร การส่งเสริมสิทธิมนุษยชนและความเท่าเทียม ส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในงาน การจูงใจเกษตรกรที่เป็นสมาชิกและบุคลากรในการทำงานด้านเกษตรที่เป็นน้ำพริก

ด้านสิ่งแวดล้อม เน้นกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการมีสุขอนามัยและความปลอดภัยของการทำเกษตรและการดำเนินงาน ธุรกิจมีการจัดการผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ การเรียนรู้ภายนอกองค์กร

4.5.8 กลยุทธ์การพัฒนาเทคโนโลยี

ด้านเศรษฐกิจ การใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตอบโจทย์กับกลุ่มลูกค้าหลายระดับ การเป็นศูนย์กลางในการรวบรวมผลผลิตมาแปรรูปและจำหน่ายน้ำพริกขาวเหนือ

ด้านสังคม เน้นการพัฒนาเทคโนโลยีจากภูมิปัญญาของชาวบ้าน การศึกษาวิจัยเพื่อการพัฒนาศักยภาพอันนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้เรื่องน้ำพริก ให้กับเครือข่ายเกษตรกร การติดตามผลการวิจัยเพื่อรับทราบปัญหาและนำกลับมาทำวิจัยต่อไป การปลูกจิตสำนึกเพื่อตระหนักถึงคุณค่าของน้ำพริกและอาชีพชาวนา การนำเยาวชนมาเรียนรู้และลงมือปลูกวัตถุดิบ

ด้านสิ่งแวดล้อม ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมต่อความต้องการและสภาพแวดล้อมหรือภูมิสังคม การอนุรักษ์สายพันธุ์วัตถุดิบทุกชนิดแบบพื้นบ้าน การปรับปรุงสายพันธุ์ที่เหมาะสมกับพื้นที่ปลูกเพื่อผลผลิตเพียงพอ

4.5.9 กลยุทธ์การจัดหาทรัพยากร

ด้านเศรษฐกิจ การทำข้อตกลง/ข้อปฏิบัติตรงเชื่อมโยงแปลงเพื่อการทำเกษตรธรรมชาติต่อไป

ด้านสังคม ทำการจัดหาน้ำพริกแกลง ตราแม่อำพรหลักกับเกษตรกรที่เป็นเครือข่ายเกษตรสันทราย เชียงใหม่เท่านั้น

ด้านสิ่งแวดล้อม น้ำพริกแกง ตราแม่อำพร ทรัพยากรที่ใช้ต้องมาจากการผลิตในระบบเกษตรผู้ปลูกวัตถุดิบ

4.5.10 กลยุทธ์การแบ่งสัดส่วนของผลกำไร

ด้านเศรษฐกิจ การจัดสรรกำไรเพื่อการต่อยอดธุรกิจให้สามารถพัฒนาด้านเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน การจัดสรรเป็นค่าชดเชยดอกเบี้ยเงินกู้ระยะสั้นหลังการเก็บเกี่ยว

ด้านสังคม การแบ่งกำไรเป็นส่วนของการฝึกอบรมเกษตรกรทั่วไปและนักเรียน นักศึกษา ผู้สนใจทั่วไป การจัดสรรกำไรไว้สำหรับการจัดอบรมปีละประมาณ 20 ครั้ง เพื่อสร้างทัศนคติของการเป็นองค์กรเพื่อสังคมและการจูงใจให้เข้ามาเป็นเครือข่ายเกษตรกร การช่วยเหลือเกษตรกรในด้านการประกันราคาวัตถุดิบในปีถัดไป

ด้านสิ่งแวดล้อม การเดินทางตรวจเยี่ยมแปลงที่ทำเกษตรที่เป็นน้ำพริก การเดินทางเพื่อไปแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมของชุมชนอื่น โครงการอื่นๆ เช่น การแก้ไขปัญหาป่าต้นน้ำ และการลดการเผาบนพื้นที่สูง

อภิปรายผล

จังหวัดเชียงใหม่ เป็นจังหวัดที่มีขนาดของพื้นที่และประชากรมากที่สุดในภาคเหนือของประเทศไทย ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม ทำการเพาะปลูกวัตถุดิบมากที่สุดเนื่องด้วยสภาพภูมิอากาศและขนาดของพื้นที่ ทำให้มีความได้เปรียบในการเพาะปลูกวัตถุดิบ ซึ่งเป็นภูมิภาคที่มีการปลูกวัตถุดิบมากที่สุดเป็นอันดับ 2 ของประเทศไทย โดยเฉพาะวัตถุดิบสำหรับแปรรูปที่เป็นน้ำพริก ถือเป็นพืชเศรษฐกิจที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในตลาดน้ำพริกของประเทศ

อำเภอแมริม มีประชากรรวมทั้งสิ้น 70,069 คน (ประชากรตามทะเบียนราษฎร ณ เดือนพฤษภาคม 2557) เป็นชาย 35,439 คน เป็นหญิง 34,630 คน ความหนาแน่นเฉลี่ย 147 คนต่อตารางกิโลเมตร 22,300 ครัวเรือนราษฎรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพด้านกสิกรรม มีพื้นที่ทางการเกษตรประมาณ 47,920 ไร่ ได้อาศัยน้ำในการเกษตรจากชลประทานแม่แตง และชลประทานแม่แฝก มีการใช้ประโยชน์ของที่ดินในการทำนามากที่สุด ในจำนวนประมาณ 21,367 ไร่ อำเภอแมริมเป็นที่ตั้งของศูนย์ศึกษาและพัฒนาเกษตรที่เป็นน้ำพริกน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร ซึ่งเป็นแหล่งเรียนรู้และสร้างการรับรู้ในการบริโภคน้ำพริกที่สำคัญของจังหวัดเชียงใหม่ (สำนักงานเกษตรอำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่, 2556: ระบบออนไลน์)

ศูนย์ศึกษาและพัฒนาเกษตรที่เป็นน้ำพริกน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร จังหวัดเชียงใหม่ ดำเนินธุรกิจในรูปแบบของกิจการเพื่อสังคม ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการวิจัยและพัฒนาการเพาะปลูกวัตถุดิบสู่โรงงานน้ำพริก เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2540 ทำการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์แก่เกษตรกรในเครือข่าย จำนวน 310 ราย ในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ แพร่ ลำปาง เชียงราย แม่ฮ่องสอนและลำพูน เป็นศูนย์รวบรวมผลผลิตนำมาแปรรูปและจัดจำหน่าย ประกันรายได้ให้กับสมาชิก โรงงานน้ำพริกแกง ตราแม่อำพรได้ สอดคล้องกับ อชิรญา เลี้ยงรักษา (2546) กล่าวว่า การรับซื้อผลผลิตทุกครั้งจะมีการวางแผนการรับซื้อวัตถุดิบได้พอเพียงกับกำลังการผลิตและความต้องการของลูกค้า และสอดคล้องกับ ยุทธพงศ์ ทองทับ (2557) ที่ว่า หลังจากที่รวบรวมน้ำพริกแกง ตราแม่อำพรได้แล้ว สหกรณ์ก็จะรวมสินค้าเข้าคลัง เพื่อรอการผลิตต่อไป เป้าหมายที่สำคัญ คือ ความปลอดภัยของผู้ปลูกและผู้บริโภค รายได้ยังนำกลับมาเป็นทุนวิจัยต่อไป ซึ่งลักษณะการดำเนินงานสอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ (2552) ที่กล่าวว่า ธุรกิจเพื่อสังคมมีเป้าหมายรวมมุ่งเน้นในการสร้างคุณค่าทั้งในด้านของการพัฒนาสร้างสรรค์สังคมและสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปกับการสร้างผลกำไร และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ มณีนวษ์ หอมหวาน (2556) ที่ได้กล่าวเกี่ยวกับโครงการหลวงว่า เป็นการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคมอย่างแท้จริง เช่น การทำการเกษตรโดยไม่ใช้สารเคมี รักษาสิ่งแวดล้อม มีกระบวนการผลิตที่เชื่อมโยงกับชุมชน ให้ความรู้แก่ประชาชนในการทำเกษตร การสร้างเข้มแข็งของประชาชนที่เป็นเครือข่ายให้มีรายได้ มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น สอดคล้องกับ ชาลิสสา สิงห์สถิตย์ (2552) พบว่า การจัดการกลุ่มเครือข่ายมีผลต่อสมาชิกด้านสังคม คือ ความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มดีขึ้น ความขัดแย้งลดลง มีความเอื้อเฟื้อช่วยเหลือกันมีความร่วมมือทำงานแก้ปัญหา

ผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (SWOT Analysis) ทำให้ทราบกลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงรับ กลยุทธ์เชิงป้องกันและกลยุทธ์เชิงแก้ไข (TOWS Matrix) ซึ่งการดำเนินกลยุทธ์เชิงรุกกิจการต้องร่วมมือกับภาครัฐในการขับเคลื่อนเกษตรที่เป็นน้ำพริกและการสร้างเครือข่ายภายในจังหวัดให้เพิ่มขึ้น การขยายกลุ่มเครือข่ายให้เกิดแนวร่วม มีการจ้างแรงงานต่างชาติ เพื่อรองรับการขยายตัวของกิจการ ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการให้ความรู้และร่วมกันแก้ไขปัญหาสังคมอย่างยั่งยืน ตลอดจนการขยายสินค้าสู่ตลาดนคเกษตรที่เป็นน้ำพริกให้เพิ่มขึ้น การดำเนินกลยุทธ์เชิงป้องกัน กิจการควรมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเกษตรกรเครือข่ายที่มีอยู่เดิมให้เกิดความเข้มแข็งมีการสร้างเครือข่ายเกษตรกรร่วมกับพื้นที่อื่น เพื่อแก้ไขปัญหาสังคมด้านอื่น ๆ รวมทั้งมีการปรับเปลี่ยนการปลูกวัตถุดิบเป็นการปลูกพืชหมุนเวียนหรือพืชที่ใช้น้ำน้อย ลดการใช้น้ำและใช้น้ำที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถควบคุมได้ การดำเนินกลยุทธ์เชิงแก้ไข กิจการควรสร้างร่วมมือกับภาครัฐในการประชาสัมพันธ์

เพื่อสร้างการรับรู้และตระหนักถึงการบริโภคสินค้าที่เป็นน้ำพริกเพื่อสุขภาพ รวมถึงการสร้างการรับรู้ผลิตภัณฑ์ผ่านสื่อต้นทุนต่ำและเน้นการทำ Content Marketing การดำเนินกลยุทธ์เชิงรับกิจการควรมีการแปรรูปเพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายดึงดูดความสนใจของผู้บริโภค รวมทั้งมีการทำวิจัยเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และการวิจัยทางด้านตลาด สอดคล้องกับ จารูวรรณ ชมพูนุตร (2553) ที่เสนอว่า ให้มีการดำเนินกลยุทธ์การชักชวนให้เกษตรกรนำวัตถุดิบมาจำหน่าย การรับซื้อวัตถุดิบจากสมาชิกที่สูงกว่าราคาตลาด ซึ่งต้องมีการปรับลดส่วนต่างระหว่างราคาวัตถุดิบที่ศูนย์ส่งเสริมและผลิตวัตถุดิบชุมชนรับซื้อไม่ให้แตกต่างกันมากนัก เพื่อเป็นการลดภาระต้นทุนค่าวัตถุดิบลง และยังสอดคล้องในประเด็นที่ว่า ธุรกิจควรทำการขยายกลุ่มลูกค้าให้หลากหลายขึ้น ควรร่วมมือกับภาครัฐเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ และใช้ประโยชน์จากการสร้างความเข้มแข็งของกลุ่มเครือข่าย เป็นต้น

วิสัยทัศน์เพื่อสังคม คือ “เราจะทำเกษตรที่เป็นน้ำพริกเพื่อคนในท้องถิ่น” พันธกิจเพื่อสังคมของน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร กำหนดเป้าหมายหรือภารกิจในการดำเนินงานไว้ว่า จะเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับชุมชนในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านการเกษตร การวิจัยและพัฒนาระบบการทำเกษตรกรรมเพื่อเกษตรกรและชุมชน เป็นคนกลางทางการตลาด สำหรับการช่วยเหลือการทำเกษตรของเกษตรกร การแก้ไขปัญหาการทำเกษตรกรรมของเกษตรกรให้มีคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น การเผยแพร่องค์ความรู้ทางด้านเกษตรที่เป็นน้ำพริก การผลิตและแปรรูปน้ำพริกการแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับ อชิรญา เลียงรักษา (2546) พบว่า วัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งโรงงานน้ำพริก ก็เพื่อทำการแปรรูปเพิ่มมูลค่าวัตถุดิบเป็นแหล่งรวบรวม แปรรูปและจำหน่ายในราคายุติธรรม เพื่อเป็นแหล่งสร้างงานในชุมชน โดยมีวิสัยทัศน์คือการดำเนินงานจะต้องคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักและต้องสามารถแข่งขันในเชิงธุรกิจได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จารูวรรณ ชมพูนุตร (2553) พบว่า ภารกิจขององค์กรคือ การพัฒนากลุ่มให้มีความเข้มแข็งยั่งยืน ฟังตนเองได้ พัฒนาโรงงานให้เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านบริการเกษตรกรแบบครบวงจรทั้งการผลิตและการกระจายเมล็ดพันธุ์, บัณฑิตการผลิต, การแปรรูปและการตลาด ซึ่งเป็นการส่งเสริมรายได้ ลดรายจ่ายให้กับสมาชิกและชุมชน

กลยุทธ์การจัดการสมัยใหม่ของกิจการเพื่อสังคมที่ให้น้ำพริกแกง ตราแม่อำพร ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน คือ “กลยุทธ์การพัฒนากิจการเพื่อสังคมอย่างยั่งยืน” ซึ่งถูกหลอมรวมจากกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ ประกอบไปด้วย กลยุทธ์ระดับองค์กร, กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) คือ กลยุทธ์การเจริญเติบโตแบบการกระจุกตัว (Intensive Growth Strategy) และกลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development

Strategy) สอดคล้องกับ ทวินันท์ จริยะนันตกุล (2553) ทำการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์และการจัดการห่วงโซ่คุณค่า บริษัท ไร่เงาะง้วน จำกัด พบว่า การกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาตลาดและผลประกอบการในธุรกิจผลิตและจำหน่าย คือ กลยุทธ์การเติบโต และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสอดคล้องกับ อชิรญา เลี้ยงรักษา (2546) พบว่า การหาช่องทางขยายตลาดในการขายส่งน้ำพริกจะช่วยให้โรงงานน้ำพริกมีผลตอบแทนที่สูงขึ้น ขณะเดียวกันจะต้องรักษาฐานลูกค้ากลุ่มเดิมไว้

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Corporate Level Strategy) น้ำพริกแกง ตราแม่อำพร ได้ใช้แนวคิด “การระเบิดจากข้างใน” คือ การมุ่งเน้นการขายสินค้าที่เป็นน้ำพริกเพื่อท้องถิ่น ด้วยวิธีการกระตุ้นความต้องการจากภายใน ได้แก่ ตลาดระดับท้องถิ่น ตลาดสดทั่วไป และค่อย ๆ ขยายตัวของธุรกิจให้เติบโตขึ้นตามปริมาณความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น น้ำพริกแกง ตราแม่อำพร ได้ใช้ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) และกลยุทธ์การมุ่งเน้นความแตกต่าง (Differentiation Focus) สอดคล้องกับ จารุวรรณ ชมพูนุตร (2553) พบว่า ธุรกิจควรทำการขยายกลุ่มลูกค้าให้หลากหลายขึ้น ด้วยการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้กับตัวสินค้า โดยการสร้างเอกลักษณ์เฉพาะให้กับตัวสินค้า เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่นิยมบริโภคอาหารเพื่อสุขภาพ สอดคล้องกับ อชิรญา เลี้ยงรักษา (2546) และชาลิสสา สิงห์สถิตย์ (2552) ที่มีสรุปผลของการวิจัยคล้ายกันว่า การมุ่งเน้นด้านต้นทุนต่ำ โรงงานน้ำพริกควรใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพสูง มาใช้ในการเกษตร จะช่วยเพิ่มปริมาณการผลิต คุณภาพของผลผลิตและใช้แรงงานควบคุมเครื่องจักรน้อย

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Corporate Level Strategy) จากการพัฒนาทฤษฎีเดิมที่มุ่งเน้นเฉพาะหน้าที่ทางการบริหารจัดการธุรกิจ ด้วยประยุกต์ใช้ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ พบว่า กิจกรรมต้นน้ำ ได้แก่ การเตรียมดินนาดำ การเลือกพันธุ์ การปลูกและการดูแล การควบคุมและกำจัดวัชพืชด้วยภูมิปัญญา การกำจัดศัตรูพืช การเก็บเกี่ยววัตถุดิบ และการเก็บรักษาและการขนส่งน้ำพริก กิจกรรมการนำ ได้แก่ การนำเข้าวัตถุดิบ การสีวัตถุดิบ การแปรรูปผลิตภัณฑ์ การบรรจุภัณฑ์ การจัดส่งสินค้า กิจกรรมปลายน้ำ ได้แก่ การกำหนดผลิตภัณฑ์ การกำหนดราคา การกำหนดช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการขาย การบริการและการส่งมอบสินค้า ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวมีส่วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธในลักษณะของสายโซ่ที่ร้อยเรียงกัน เริ่มจากการนำปัจจัยการผลิตเข้าสู่กระบวนการผลิตในส่วนของต้นน้ำ จากนั้นจึงนำผลผลิตที่ได้เข้าสู่กิจการในส่วนของกลางน้ำเพื่อผลิตและแปรรูป ทำการขนส่งและกระจายสินค้าให้กับลูกค้าและตัวแทนจำหน่าย ในส่วนของปลายน้ำ สอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ที่ว่า การจัดการต้นน้ำมักจะมาจาก

ทรัพยากรธรรมชาติ ผ่านกระบวนการแปรรูปในส่วนกลางน้ำโดยมนุษย์ โดยมีการเคลื่อนย้ายสินค้า และสุดท้ายสินค้าก็ถูกส่งถึงมือผู้บริโภคปลายน้ำ (วิกิพีเดีย, 2555: ระบบออนไลน์)และยังสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกิจการเพื่อสังคม (กิจการเพื่อสังคมในศักราช, 2557) ที่ว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินกิจการ

1. การนำกลยุทธ์การจัดการสมัยใหม่ไป

เพื่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมตามเป้าหมายที่วางไว้ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการเป็นกิจการเพื่อสังคมที่มีการดำเนินงานและมีการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน นอกจากแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่ผู้วิจัยจัดทำแล้ว กิจการควรมีการปรับปรุงแผนปฏิบัติการอยู่เสมอ ตลอดจนการนำแผนไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานจริง ปรับใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะงาน เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานของศูนย์ศึกษาและพัฒนาเกษตรที่เป็นน้ำพริกน้ำพริกแกง ตราแม่อำพร ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์สมัยใหม่ของกิจการเพื่อสังคม เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ซึ่งผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวทางในการนำกลยุทธ์ไปใช้ตามแนวทางของ (Thomson and Strickland, 1998: 271 อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542) ได้กำหนดองค์ประกอบของการปฏิบัติการตามกลยุทธ์ 8 ประการ ดังนี้

- 1.1 การสร้างองค์กรด้วยความสามารถและทรัพยากรเพื่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ เช่น การสรรบุคลภายนอกหรือพนักงานมาช่วยในการนำแผนการปฏิบัติงานไปใช้หรือนำไปพัฒนาจุดแข็งขององค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
- 1.2 การจัดสรรทรัพยากรเพื่อกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ด้วยการกำหนดสิ่งที่จำเป็นต้องใช้เพื่อการทำกิจกรรมตามแผนที่วางไว้ การจัดเตรียมความพร้อมก่อนการดำเนินงาน
- 1.3 การกำหนดคนนโยบาย สิ่งที่ต้องกระทำปฏิบัติให้สนับสนุน มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์
- 1.4 การปฏิบัติการและการปรับปรุงแผนการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย
- 1.5 การจัดการและการสื่อสารให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เพื่อช่วยให้องค์กรดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้เร็วขึ้น
- 1.6 การให้รางวัลและสิ่งจูงใจในการทำงานแก่ตนเองและพนักงาน เป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติการ
- 1.7 การวางแผนด้านสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมขององค์กร โดยให้พนักงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องยึดถือปฏิบัติอย่างเป็นแบบแผน

1.8 การใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในการดำเนินงานชั้นนำ ชักจูงให้พนักงานปฏิบัติงานเพื่อองค์กรตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่องค์กรตั้งไว้

2. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์การจัดการสมัยใหม่

การควบคุมและการประเมินผล (Control and Evaluation) กลยุทธ์การพัฒนากิจการเพื่อสังคมอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Strategy of Social Enterprise) ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดการพัฒนาสู่ความยั่งยืน (Sustainable Development) ที่มุ่งสร้างคุณค่าทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อประเมินผลกิจกรรมการดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise) ตามขีดความสามารถและการดำเนินงานตามกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) สอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาอย่างยั่งยืนของ John Elkington (1997 อ้างใน สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน, 2556) ได้นำเสนอแนวคิดแนวคิด Triple Bottom Line ในหนังสือ Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business โดยพัฒนามาจากแนวคิดเดิมที่ Brundtland Commission ขององค์การสหประชาชาติได้กำหนดไว้เมื่อปี ค.ศ. 1987 โดยเน้นเรื่อง มนุษย์ (People) โลก (Planet) และกำไร (Profit) คือ ให้ความสำคัญกับการมองคุณค่าและประเมินความสำเร็จขององค์กรอย่างสมดุลทั้ง 3 ด้าน คือ ทั้งด้านเศรษฐกิจ (การทำให้ธุรกิจเติบโต) ด้านสังคม (การเกื้อกูลสังคมรอบข้าง) และด้านสิ่งแวดล้อม (การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม)

การศึกษาการจัดการโซ่คุณค่า (Value Chain Management) เป็นการมองภาพรวมของการดำเนินงานในมุมมองของลูกค้าหรือผู้บริโภค ซึ่งส่วนใหญ่ผู้บริโภคหรือลูกค้า จะคำนึงถึงคุณภาพของสินค้าเป็นหลัก ความคุ้มค่าในการซื้อสินค้า รวมไปถึงกระบวนการในการผลิตและแปรรูปจนมาเป็นผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ ขั้นตอนการผลิตต่าง ๆ และคุณสมบัติประโยชน์ที่ผู้บริโภคหรือลูกค้าจะได้รับ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ประยุกต์ใช้หลักการจัดการโซ่คุณค่า (Value Chain Management) เพื่อที่จะทำให้ทราบการปฏิบัติงานในทุกกิจกรรมขององค์กรที่สามารถเพิ่มคุณค่า (Value) ให้กับระบบเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อประเมินผลกลยุทธ์การดำเนินงานของศูนย์ศึกษาและพัฒนาเกษตรที่เป็นน้ำพริก น้ำพริกแกง ตราแม่อำพร จังหวัดเชียงใหม่ ตลอดทั้งโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) อันเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จของการดำเนินกิจการเพื่อสังคมอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีการจัดการห่วงโซ่อุปทานและโซ่คุณค่า (Supply Chain & Value Chain Management) ที่ว่าโซ่อุปทานมีความเกี่ยวข้องกับโซ่คุณค่า (Value Chain) แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันตามกระบวนการตั้งแต่ต้นน้ำสู่ปลายน้ำ (วิกิพีเดีย, 2555: ระบบออนไลน์)

ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ตามปัจจัยของการจัดการโซ่คุณค่า (Value Chain Management) ได้แก่ กลยุทธ์การขนส่งขาเข้า (Inbound logistics Strategy) กลยุทธ์การปฏิบัติการ (Operations Strategy) กลยุทธ์การขนส่งขาออก Out bound logistics Strategy กลยุทธ์การตลาดและการขาย (Marketing and Sales Strategy) กลยุทธ์การบริการ (Services Strategy) กลยุทธ์โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure Strategy) กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy) กลยุทธ์การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development Strategy) กลยุทธ์การจัดซื้อ-จัดหาทรัพยากร (Procurement Strategy) และกลยุทธ์การแบ่งสัดส่วนของผลกำไรเพื่อสังคม ผลการประเมิน พบว่า กิจการมีการดำเนินงานครบทั้ง 3 มิติ คือ มิติด้านเศรษฐกิจ มิติด้านสังคมและมิติด้านสิ่งแวดล้อม โดยกิจการมุ่งเน้นการดำเนินกิจกรรมไปที่มิติด้านสังคมและมิติด้านเศรษฐกิจ อาจเนื่องด้วยรูปแบบการดำเนินธุรกิจผลิตน้ำพริกและการแปรรูปผลิตภัณฑ์ มุ่งเน้นการให้ความสำคัญด้านสิ่งแวดล้อมอยู่แล้ว ทั้งนี้ลักษณะการดำเนินธุรกิจในหลากหลายกิจกรรมสามารถประยุกต์ใช้หลักการอื่นๆ ในการสร้างสรรค์กิจกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อมได้ เช่น หลักการ 3R (Reduce, Reuse, Recycle), หลักการสร้างอุปนิสัยสีเขียว 7 ประการ (7 Green Habits), การบริหารจัดการโครงการสีเขียว (Green Project), หลักการธรรมาภิบาลสีเขียว (Green Governance) เป็นต้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามกลยุทธ์ของกิจการ สอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกิจการเพื่อสังคม (กิจการเพื่อสังคมไนส์คอร์ป, 2557) ที่ว่า การสร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงบวกให้กับสังคม ไม่อาจปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยวิธีการและแนวคิดทางธุรกิจทั่วไปได้ ความคิดสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการที่ปรากฏในรูปของนวัตกรรม จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง และยังสอดคล้องกับแนวคิดการทำเกษตรที่เป็นน้ำพริก ของศูนย์พัฒนาเกษตรที่เป็นน้ำพริก สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช (2553: ระบบออนไลน์) ที่ว่า การทำเกษตรที่เป็นน้ำพริกนั้นเป็นระบบการเกษตรที่มีลักษณะเป็นองค์รวม ที่ให้ความสำคัญในเบื้องต้นกับการอนุรักษ์และฟื้นฟูระบบนิเวศการเกษตรและทรัพยากรธรรมชาติ แต่ขณะเดียวกันก็ไม่ได้ละเลยมิติด้านสังคมและเศรษฐกิจ เพราะความยั่งยืนทางด้านสิ่งแวดล้อมไม่อาจดำรงอยู่ได้ โดยแยกออกจากความยั่งยืนทางสังคมและเศรษฐกิจ

ข้อเสนอแนะ

1. น้ำพริกแกง ตราแม่อำพรควรมีการพัฒนานวัตกรรมให้มีความหลากหลาย โดยมุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนาทางการตลาด โดยเน้นที่การสร้างแบรนด์ เพื่อประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ ในการสร้างความยั่งยืนทางด้านเศรษฐกิจและการผลิตที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า

2. นำพริกแกง ตราแม่อำพรควรมีการวางแผนการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์และต้องปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ ควรติดตามตรวจสอบและประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อสังคม เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สมัยใหม่

3. การวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์สมัยใหม่ของกิจการเพื่อสังคม ควรมีการวางแผนการจัดการกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการและควรมุ่งเน้นการวางแผนให้ครอบคลุมการดำเนินงานใน 3 มิติ ตลอดจนการควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ในมิติด้านเศรษฐกิจ มิติด้านสังคมและมิติด้านสิ่งแวดล้อม



เอกสารอ้างอิง

จรินทร์ อาสาทรงธรรม. (2553). เทคโนโลยีสำหรับโลจิสติกส์ยุคใหม่ (The Technology for New Era Logistics). วารสารนักบริหาร. ปีที่ 31 ฉบับที่ 4 (ต.ค.-ธ.ค. 2554) หน้า 8-14.

โชคชัย ชัยรัตน์ และ พรธิภา องค์กรักษ์. (2554). การจัดการเทคโนโลยีด้านโซ่อุปทานอาหารและ
เกษตร:

แบบจำลองอ้างอิงกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน กรณีศึกษา: บริษัทผลิตภัณฑ์นมข้น
หวาน. ม.ป.ท : ม.ป.พ. ค้นเมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2561.

https://kukr.lib.ku.ac.th/proceedings/index.php?KURDI-EX/search_detail/result/309344

ฐาปนา บุญหล้า และนงลักษณ์ นิมิตรภูวคณ. (2555). การจัดการโลจิสติกส์ : มิติซัพพลายเชน (Logistics management a supply chain perspective). กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ฐิติมา วงศ์อินตา และคณะ. (2558). การวิเคราะห์โซ่คุณค่าอาหารฮาลาล. Journal of Transportation and Logistics 8(8): 1-11.

ประจวบ กล่อมจิตร. (2556). โลจิสติกส์-โซ่อุปทาน : การออกแบบและจัดการเบื้องต้น, ซีเอ็ดยูเคชั่น ,
กรุงเทพฯ.

ปิยะพงศ์ เสนีย์รัตน์ประยูร และคณะ (2559). กลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานอุตสาหกรรมอาหารฮาลาล
ของไทย: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมอาหารทะเล Vol 14 No 1 (2016): มกราคม - มิถุนายน 2559
เดวียน วิทยา, ปิยรัตน์ ศิริวงศ์ไพศาล และจริยา สุขจันทร์. (2552). รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์
โครงการพัฒนาระบบการจัดการความปลอดภัยตามมาตรฐาน GMP และ HACCP แก่
อุตสาหกรรมอาหารฮาลาล ระดับชุมชน และขนาดกลางขนาดย่อม. ทุนสนับสนุนจาก
งบประมาณแผ่นดิน ปีงบประมาณ 2548- 2550

ทวินนท์ จริยะนันทกุล. 2553. การจัดการเชิงกลยุทธ์และการจัดการห่วงโซ่คุณค่าเพื่อพัฒนาตลาดและ
ผลประกอบการในธุรกิจผลิตจำหน่ายฟองเต้าหู้ กรณีศึกษา บริษัท โจ้วเจงจ้วน จำกัด. การ
ค้นคว้าอิสระปริญญาโท. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

ธนพรรณ ธานี. 2540. การศึกษาชุมชน. ของแก่น: เพ็ญพรีนติ้ง.

- ชนิด โสรรัตน์. 2550. การประยุกต์ใช้โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน. กรุงเทพฯ: ประชุมทอง พรินต์ติ้ง.
- นันทิยา กัมพลานนท์. (2543). การตลาดอุตสาหกรรมอาหารมุสลิมภายใต้เครื่องหมาย “ฮาลาล”. วิทยานิพนธ์ธุรกิจอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. ปิยะพงศ์ เสนีย์รัตน์ประยูร และคณะ. (2558). เทคโนโลยีสำหรับโลจิสติกส์ยุคใหม่ (The Technology for New Era Logistics). วารสารนักบริหาร. ปีที่ 31 ฉบับที่ 4 (ต.ค.-ธ.ค. 2554) หน้า 8-14.
- ไพรัช พิบูลย์รุ่งโรจน์. (2555). พจนานุกรมการจัดการและเศรษฐศาสตร์ว่าด้วยโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน (Dictionary of Logisitics and Supply Chain Management and Economics). คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ค้นเมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม 2561. <https://pairach.com/supplychaindictionary/>
- วิทยา สหฤตดำรง. (2545). การจัดการโซ่อุปทาน. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- วลัย หุดะโกวิท และคณะ. (2550). การพัฒนาผลิตภัณฑ์พริกแกงสำเร็จรูปเพื่ออุตสาหกรรมส่งออก. ค้นเมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2561. http://fst.hec.rmutp.ac.th/?page_id=262e
- วิภาวัน จุลยาและ รุ่งทิวา วงศ์ไพศาลฤทธิ์. (2558). รายงานการวิจัยโครงการ น้ำพริกแกงกะหรี่สำเร็จรูป. คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ. ค้นเมื่อวันที่ 12 มกราคม 2562.
- อดิศักดิ์ ธีรานูพัฒนา, (2552). การพัฒนาแบบจำลองการวัดสมรรถนะโซ่อุปทาน โดยประยุกต์ใช้วิธีการวัดของ Chan and Qi กับกรอบการทำงาน
- ทวินนท์ จริยะนันต์กุล. 2553. การจัดการเชิงกลยุทธ์และการจัดการห่วงโซ่อุปทานเพื่อพัฒนาตลาดและผลประกอบการในธุรกิจผลิตจำหน่ายฟองเต้าหู้ กรณีศึกษา บริษัท โจ้วเจงจ้วน จำกัด. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ชนพรรณ ธานี. 2540. การศึกษาชุมชน. ของแก่น: เพ็ญพรินต์ติ้ง.
- ชนิด โสรรัตน์. 2550. การประยุกต์ใช้โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน. กรุงเทพฯ: ประชุมทอง พรินต์ติ้ง.
- นิตนา ฐานิตชนกร. Social enterprise: ธุรกิจแห่งการสร้างสรรค์สังคม. นักบริหาร, (31), 31-32.

- นุชนาถ ชุติโรดม. 2548. การศึกษาบริบทชุมชนแหล่งท่องเที่ยวในเขตตำบลกุมภวาปี อำเภอกุมภวาปี จังหวัดอุดรธานีเพื่อเป็นแนวทางการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน. รายงานการวิจัย. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- บุรณะศักดิ์ มาดหมาย. 2552. บริหารโซ่แห่งคุณภาพ (value chain) อย่างไรให้เกิดผล. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.tpa.or.th/publisher/pdfFileDownloadS/FQ%20139%20p35-39.pdf> (19 ตุลาคม 2558).
- บุรุษพงศ์ ทองทับ. 2557. การวิเคราะห์โซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมสมุนไพรไทย: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมขมิ้นชันในจังหวัดนครราชสีมา. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.
- วิกิพีเดีย. 2555. ห่วงโซ่อุปทาน. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://th.wikipedia.org/wiki/ห่วงโซ่อุปทาน> (29 ตุลาคม 2558).
- ศตวรรษ สถิตเพียรศิริ. 2554. Value Chain ห่วงโซ่คุณค่า. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.tps10.org/index.php?option=com_content&view=article&id=126&Itemid=185 (29 ตุลาคม 2558).
- Benavides, L., Eskinazis, V. D., & Swan, D. (2012). Six steps to successful supply chain collaboration. Washington: CSCMP's Supply Chain Quarterly.
- Hwang, D.Y., Lin, Y.C. and Lyu, J. (2008). "The performance evaluation of SCOR sourcing process – The case study of Taiwan's TFT-LCD industry" International Journal of Production Economics. 115, 411-23.
- Porter, M.E. (1985) Competitive Advantage, Free Press, New York, 1985.
- Lambert, Douglas M., James R. Stock, and Lisa M. Ellram (1998), Fundamentals of Logistics Management, Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill, Chapter 14.
- Nair, Prashant R., Venkitaswamy Raju, and S. P. Anbuudayashankar. "Overview of information technology tools for supply chain management." CSI Communications 33.9 (2009): 20-27.
- Supply Chain Council. 2010. <http://supply-chain.org/f/downloads/726710733/SCOR10.pdf>. Retrieved September 23, 2018,

Supply Chain Council. (2006). Supply – Chain Operation Reference Model Version 8.0. Retrieved September 21, 2018, from <http://www.supply-chain.org>.

The Council of Supply Chain Management Professional. (2013). Supply Chain Management Terms and Glossary. Retrieved September 23, 2018,

Simchi-levi, David , Philip Kaminsky and Edith Simchi-levi (2003), “Managing The Supply Chain: The Definitive Guide For The Business Professional, (Hardcover - 12-2003).





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์



แบบสัมภาษณ์

เรื่อง กลยุทธ์การจัดการสมัยใหม่ของกิจการเพื่อสังคม กรณีศึกษา ศูนย์ศึกษาและพัฒนาเกษตรอินทรีย์เรนโบว์ฟาร์ม จังหวัดเชียงใหม่

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้ จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการศึกษาวิจัยของนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยทำการศึกษา เรื่อง กลยุทธ์การจัดการสมัยใหม่ของกิจการเพื่อสังคม กรณีศึกษา ศูนย์ศึกษาและพัฒนาเกษตรอินทรีย์เรนโบว์ฟาร์ม จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการให้ข้อมูลเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยและการพัฒนาอุตสาหกรรมข้าวอินทรีย์ต่อไปในอนาคต

ข้อคำถามเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทานการผลิตน้ำพริกแกง

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

- 1.1 ท่านชื่ออะไร นายเทิดศักดิ์ แสงพระเวส (ประธานกลุ่มวิสาหกิจ) / นางสาวอัมทิศา แสงพระเวส (ผู้จัดการ)
- 1.2 ท่านมีอายุเท่าใด อายุ 68 ปี / อายุ 40 ปี

- 1.3 ระดับการศึกษาสูงสุดที่ท่านจบ ชื่อวุฒิการศึกษาและสถาบันที่จบ จบการศึกษา ม.6 รร.คุรุเมตรวิทยา จ.ชัยภูมิ / จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
- 1.4 ท่านมีตำแหน่งอะไรในกิจการนี้ ประธานกลุ่มวิสาหกิจ/ผู้จัดการ
- 1.5 กิจการนี้ได้มีการจัดตั้งมาเป็นระยะเวลาานเท่าใด เริ่มตั้งแต่ปี 2545-ปัจจุบัน
- 1.6 สมาชิกภายในกลุ่มมีจำนวนเท่าใด มีทั้งหมด 7 คน
- 1.7 ท่านมีวิธีการจัดการดำเนินการผลิตน้ำพริกของกลุ่มอย่างไร (ผลิตตามคำสั่งซื้อ 100%, ผลิตเพื่อรอจำหน่าย, ผลิตตามคำสั่งซื้อและผลิตเพื่อรอจำหน่าย ผลิตตามคำสั่งซื้อและผลิตเพื่อรอจำหน่าย
- 1.8 หากมีวิธีการจัดการดำเนินการผลิตด้วยวิธีผลิตตามคำสั่งซื้อและผลิตเพื่อรอจำหน่าย โดยเฉลี่ยใน 1 ปี ท่านมีการผลิตตามคำสั่งซื้อคิดเป็นร้อยละเท่าใด และท่านมีการผลิตเพื่อรอจำหน่ายคิดเป็นร้อยละเท่าใด : ผลิตวันละ 200 กก. / วัน เฉลี่ยเป็นร้อยละ 30 / ปี
- 1.9 คณะกรรมการหรือสมาชิกภายในกลุ่มเคยได้รับการอบรมจากหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนหรือไม่ อย่างไร : เคย
- 1.10 จากข้อ 9 หาก เคย คณะกรรมการหรือสมาชิกภายในกลุ่มเคยได้รับการอบรมจากหน่วยงานใดบ้าง หลักสูตรอะไร หน่วยงานจาก OTOP อุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ สาธารณะสุขจังหวัด หลักสูตรที่ได้อบรม ตั้งแต่การผลิตจนถึงมาตรฐานของสินค้า การออกแบบผลิตภัณฑ์
- 1.11 กลุ่มของท่านเคยได้รับความช่วยเหลือทางด้านเครื่องมือหรืออุปกรณ์จากหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนหรือไม่ อย่างไร ไม่เคย ซื้อเองทั้งหมด
- 1.12 จากข้อ 11 หาก “เคย” ท่านได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานใดบ้าง ได้รับอะไรบ้าง เป็นจำนวนเท่าใด ไม่เคย

2. วัตถุดิบในการผลิตน้ำพริกแกง

2.1 ท่านมีการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุดิบไว้หรือไม่ เช่น วันที่สั่ง ปริมาณที่สั่ง จำนวนวัตถุดิบที่มีอยู่ วันที่จะได้รับวัตถุดิบ ฯลฯ เคยมีการบันทึกไว้อยู่

ตลอด

2.2 จากข้อ 13 หาก “มี” เพราะเหตุใดท่านจึงบันทึกข้อมูลดังกล่าว เพราะเป็นหลักฐานในการแก้ปัญหา ว่าต้นเหตุมาจากไหน

รายการ	ชื่อวัตถุดิบ :				
	ชื่อผู้จำหน่าย (กรณีซื้อจาก หลายรายให้ ระบุสัดส่วน แต่ละราย)	วิธีชำระค่าวัตถุดิบ		เวลาที่จะได้รับ วัตถุดิบ นับตั้งแต่วัน สั่งซื้อ (วัน)	ผู้จ่ายค่าขนส่ง
		เงินสด	เครดิต (ระบุ ระยะเวลา)		
1. แหล่งที่รับมา	ตลาดเมือง ใหม่	50	50	1 อาทิตย์	เสียค่าขนส่งทั้ง 2 ฝ่าย
2. หลักเกณฑ์การเลือกผู้จำหน่าย	มีวัตถุดิบให้ตลอดเวลาและมีมาตรฐาน				
3. อธิบายกระบวนการวางแผน สั่งซื้อ	ใช้เวลาในการสั่งซื้อ 1 อาทิตย์ เช่น วันนี้วัตถุดิบเหลือ 50 กก. อีกวันต้องสั่งวัตถุดิบเพิ่ม 150 กก. ไม่มีซื้อสต็อกไว้เพราะวัตถุดิบเหล่านี้สต็อกยาก แต่ถ้าสินค้าไม่มีหรือหมดทางเจ้าของก็มีแหล่งวัตถุดิบสำรอง				
4. ความถี่ในการสั่งซื้อ (ครั้ง/ เดือน)	4 ครั้ง/เดือน				
5. ปริมาณการสั่งซื้อ	วัตถุดิบแต่ละชนิดต้องสั่งซื้อให้ได้เท่าปริมาณการผลิต คือ 200 กก./วัน				

รายการ	ชื่อวัตถุดิบ :				
	ชื่อผู้จำหน่าย (กรณีซื้อจาก หลายราย ให้ ระบุสัดส่วน แต่ละราย)	วิธีชำระค่าวัตถุดิบ		เวลาที่จะได้รับ วัตถุดิบ นับตั้งแต่วัน สั่งซื้อ (วัน)	ผู้จ่ายค่าขนส่ง
		เงินสด	เครดิต (ระบุ ระยะเวลา)		
6. วัตถุดิบที่ได้รับตรงตามคำสั่งซื้อหรือไม่ อย่างไร (ปริมาณ/ชนิด)	ได้ตามคำสั่งซื้อ				
7. วิธีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบที่สั่งซื้อ	เวลาไปซื้อวัตถุดิบต้องตรวจดูดีๆก่อนเลือกซื้อ หรือเวลาวัตถุดิบมาส่งตรวจดูวัตถุดิบก่อนเสมอเพื่อเวลาวัตถุดิบนำเสี่ยจะสามารถส่งคืนได้				
8. อัตราการเสียของวัตถุดิบที่สั่งซื้อ	ร้อยละ 5 /ปี				
9. วิธีการจัดการกับวัตถุดิบที่เสียจากการสั่งซื้อ	ส่งคืน				
10. วิธีการจัดเก็บวัตถุดิบ	เอาไว้ในสต็อก				
11. ปริมาณวัตถุดิบโดยเฉลี่ยในส	วัตถุดิบแต่ละชนิดปริมาณ โดยเฉลี่ย 100 กก./สัปดาห์				

รายการ	ชื่อวัตถุดิบ :				
	ชื่อผู้จำหน่าย (กรณีซื้อจาก หลายรายให้ ระบุสัดส่วน แต่ละราย)	วิธีชำระค่าวัตถุดิบ		เวลาที่จะได้รับ วัตถุดิบ นับตั้งแต่วัน สั่งซื้อ (วัน)	ผู้จ่ายค่าขนส่ง
		เงินสด	เครดิต (ระบุ ระยะเวลา)		
ต็อก					
12. อัตราวัตถุดิบเสียในระหว่าง การเก็บสต็อก					ร้อยละ 2 / ปี
13. ปัญหา/วิธีการแก้ปัญหา เกี่ยวกับวัตถุดิบ (ขาดแคลน, คุณภาพ, ฯลฯ)					แจ้งคนส่งวัตถุดิบทางคนส่งวัตถุดิบก็นำสินค้าใหม่มาส่งให้ และไปหาซื้อเอาเองบ้าง

3. กระบวนการผลิตน้ำพริกแกง

- 3.1 กรณีที่ผลิตตามคำสั่งซื้อ กระบวนการผลิตน้ำพริกแกงเริ่มต้นขึ้นภายหลังจากได้รับคำสั่งซื้อน้ำพริกจากลูกค้าเป็นระยะเวลาเท่าใด ท่านกรุณาอธิบายวิธีการวางแผนผลิต ภายหลังจากได้รับคำสั่งซื้อน้ำพริก หลังจากวางเงินมัดจำ 50% ถึงจะเริ่มดำเนินการผลิต ส่วนการวางแผนการผลิตคิดว่าลูกค้าสั่งมาถี่กี่โกกรัมเราก็ตั่งวัตถุดิบตามที่ลูกค้าสั่ง
- 3.2 กรณีผลิตตามคำสั่งซื้อ กระบวนการผลิตใดที่ท่านสามารถผลิตไปก่อนได้โดยไม่ต้องรอคำสั่งซื้อ ท่านกรุณาอธิบายแนวทางการวางแผนผลิต ในกระบวนการที่ผลิตโดยไม่รอคำสั่งซื้อ คือสินค้าที่ต้องทำเป็นประจำอยู่แล้วคือการทำน้ำพริกแกง 200 กก./วัน จัดส่งห้าง นอกเหนือจากการจัดส่งห้างต้องสั่งวัตถุดิบเพิ่ม
- 3.3 กรณีที่ผลิตเพื่อเก็บไว้รอจำหน่าย ท่านกรุณาอธิบายแนวทางในการวางแผนการผลิต ทุกๆวันทางเจ้าของจะต้องผลิต 200 กก./วันอยู่แล้ว
- 3.4 ท่านมีคู่มือหรือเอกสารแสดงวิธีการผลิตให้กับผู้ที่มีหน้าที่ทำการผลิตหรือพนักงานที่มีหน้าที่ทำการผลิตหรือไม่ ไม่มีคู่มือ มีแต่การอบรม
- 3.5 จากข้อ 3.4 หากมี ท่านมีเอกสารหรือคู่มืออะไรบ้าง
- 3.6 จากข้อ 3.5 ท่านแสดงเอกสารดังกล่าวให้ผู้ที่มีหน้าที่ทำการผลิตหรือพนักงานที่มีหน้าที่ทำการผลิตหรือไม่ เพราะเหตุใด
- 3.7 จากข้อ 3.4 หากไม่มี ท่านกรุณาอธิบายถึงเหตุผลที่ไม่ได้มีการจัดทำเอกสารคู่มือหรือเอกสารแสดงวิธีการผลิต คู่มือหรือเอกสารไม่มีความจำเป็น เพราะแค่ฝึกอบรมสอนงานพนักงานก็ทำเป็นแล้ว
- 3.8 ท่านมีการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการผลิตน้ำพริกแกงหรือไม่ (เช่น วันที่ผลิต ปริมาณที่วางแผนผลิต ปริมาณที่ผลิตได้จริง ปริมาณของเสีย ค่าใช้จ่าย ปัญหา ฯลฯ) มีการบันทึกอยู่ทุกวัน

3.9 จากข้อ 3.8 หากมีการบันทึกข้อมูล ข้อมูลใดบ้างที่ท่านทำการบันทึกและเพราะเหตุใดท่านจึงบันทึกข้อมูลดังกล่าว บันทึกทุกอย่างเพื่อไม่ให้มีปัญหา ภายหลังหรือเวลามีปัญหาอะไรสามารถนำข้อมูลเหล่านี้มาแก้ไขปัญหาได้

3.10 จากข้อ 3.8 หากไม่มีการบันทึกข้อมูล เพราะเหตุใดท่านจึงไม่ได้บันทึก

รายการ	การคัดเลือก วัตถุดิบ	การปกปิด/เปลี่ยน/ เติบข้าว/ทำความสะอาด	การบด/หั่น	การโหลกผสม วัตถุดิบน้ำพริกแกง	การบรรจุ	
					ซอง	กระป๋อง
1. ปริมาณการผลิตต่อครั้ง	100 กก./ครั้ง	100 กก./ครั้ง	100 กก./ครั้ง	100 กก./ครั้ง	✓	✓
2. ความถี่ในการผลิต (ครั้ง/สัปดาห์)	ผลิต 6 วัน/ สัปดาห์	ผลิต 6 วัน/ สัปดาห์	ผลิต 6 วัน/ สัปดาห์	ผลิต 6 วัน/สัปดาห์		
3. ระยะเวลาในการผลิตต่อครั้ง (ชั่วโมง)	3 ชม./หม้อ	3 ชม./หม้อ	3 ชม./หม้อ	3 ชม./หม้อ		
4. จำนวนคนงานในการผลิตต่อครั้ง	1 คน/ 3 ชม.	1 คน/ 3 ชม.	1 คน/ 3 ชม.	1 คน/ 3 ชม.		
5. จำนวนคนงานที่สามารถผลิตในชั้นตอนนี้ได้	1	1	1	1	3	
6. กำลังการผลิตต่อสัปดาห์	1200 / สัปดาห์					
7. วิธีตรวจสอบคุณภาพ	ดูสี ดูกลิ่น ความหนืด					

รายการ	การคัดเลือก วัตถุดิบ	การปกปิดเปลือก/ เด็ดขั้ว/ทำความสะอาด	การبرد/หั่น	การโหลกผสม วัตถุดิบนำพริกแกง	การบรรจุ	
					ซอง	กระป๋อง
8. อัตราของเสีย (%)	ร้อยละ 1					
9. วิธีจัดการเมื่อมีของเสียในการผลิต	ทิ้งขยะ					
10. งานที่ผลิตเสร็จต้องเก็บไว้รอที่วันจึงนำไปผลิตใน ขั้นตอนต่อไป	1 วัน					
11. ปริมาณงานโดยเฉลี่ยที่เก็บรอไว้เพื่อผลิตขั้นตอน ต่อไป	200 กก.					
12. อุปกรณ์ในการผลิต	กะละมัง หม้อ	มีด กรรไกร ถูง มือ	เครื่องโม่	เครื่องจักรผสม วัตถุดิบ		
13. นโยบายการบำรุงรักษาอุปกรณ์	เมื่อใช้งานเสร็จ ต้องทำความสะอาด สะอาดทุกวัน อุปกรณ์เสียหาย หากก็ส่งซ่อม					
14. ปัญหาในการผลิตและวิธีการแก้ปัญหา (ต้นทุน,	แรงงาน					

รายการ	การคัดเลือก วัตถุดิบ	การปกปิดเปลือก/ เด็ดขั้ว/ทำความสะอาด	การบด/หั่น	การโหลกผสม วัตถุดิบน้ำพริกแกง	การบรรจุ	
					ซอง	กระป๋อง
แรงงาน, คุณภาพ ฯลฯ)	แก้ปัญหาโดย การหาคนใน ชุมชนมา ทำงานแทน					

4. วิธีการจัดส่งผลิตภัณฑ์

- 4.1 ท่านกรุณาอธิบายวิธีการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า ผ่านการสั่งซื้อออนไลน์ทั้ง E-mail,line,facebook,websiteขายสินค้า / การโทรศัพท์สั่งซื้อ / การสั่งซื้อผ่านตัวแทนจำหน่าย
- 4.2 ท่านมีลูกค้าประจำหรือไม่ หากมี คิดเป็นร้อยละเท่าใดจากลูกค้าทั้งหมด มีลูกค้าต่างประเทศและในประเทศเป็นลูกค้าประจำ ร้อยละ 70
- 4.3 โดยเฉลี่ยท่านจะนัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าหลังจากรับคำสั่งซื้อในระยะเวลาเท่าใด (กี่วัน/กี่สัปดาห์) 1 วัน
- 4.4 อัตราการส่งสินค้าให้ลูกค้าได้ตรงตามเวลานัดหมาย ปริมาณและคุณภาพคิดเป็นร้อยละเท่าใด ร้อยละ 95
- 4.5 ท่านเคยมีกรณีที่ส่งสินค้าให้ลูกค้าไม่ตรงตามเวลานัดหมายหรือไม่ เพราะเหตุใด ไม่เคย

- 4.6 จากข้อ 4.5 หากเคยมีกรณีเกิดขึ้น ท่านมีวิธีการจัดการในการแก้ไขปัญหาอย่างไร
- 4.7 ท่านมีวิธีการคัดเลือกวิธีการขนส่งอย่างไร (เกณฑ์ในการเลือกวิธีการขนส่ง) ดูด้านราคาและความรวดเร็วและการมารับสินค้าถึงที่ร้าน
- 4.8 ท่านมีวิธีการคัดเลือกผู้ขนส่งอย่างไร (เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ขนส่ง) ดูความเสียหายน้อยที่สุดเพราะก่อนที่จะส่งสินค้าทางเจ้าของ ได้มีข้อตกลงกับ
ทางผู้ขนส่ง
- 4.9 ระยะเวลาในการขนส่งสินค้าไปถึงลูกค้าใช้ระยะเวลาเท่าใด ในแต่ละวิธีการขนส่ง ขนส่งทางเคอร์รี่ประมาณ 2-3 วัน
- 4.10 ใครเป็นผู้ชำระค่าขนส่ง (ผู้ขาย/ลูกค้า) ถ้าส่งให้จำแทนจำหน่ายทางตัวแทนจะเป็นฝ่ายจ่ายค่าขนส่ง
- 4.11 โดยเฉลี่ยจะส่งสินค้าให้ลูกค้าครั้งละเท่าใด ลูกค้าในประเทศ 200 กก./วัน ลูกค้าต่างประเทศ 900 กก. 1 ครั้ง/เดือน
- 4.12 ท่านส่งสินค้าให้กับลูกค้าเดือนละกี่ครั้ง ด้วยวิธีการขนส่งใดบ้าง มีการจัดส่งทุกวันภายในประเทศขนส่งผ่านทางเคอร์รี่ ส่วนต่างประเทศ จัดส่ง
สินค้า 1 ครั้ง/เดือน ขนส่งผ่านทางเรือ
- 4.13 ท่านเสียค่าใช้จ่ายในการขนส่งครั้งละเท่าใด ไม่เสีย ตัวแทนจำหน่ายและลูกค้าเป็นผู้ออกค่าขนส่ง
- 4.14 ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งประมาณครั้งละเท่าใด ได้แก่อะไรบ้าง ไม่มี
- 4.15 ท่านมีการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับการขนส่งสินค้าของท่านหรือไม่ (เช่น วันที่ส่ง ปริมาณที่ส่ง ค่าขนส่ง ปัญหาในการขนส่ง ฯลฯ) มีการบันทึกอยู่ตลอด
- 4.16 จากข้อ 4.15 หากมีการบันทึก ท่านบันทึกข้อมูลอะไรบ้างและเพราะเหตุใดท่านจึงบันทึกข้อมูลนั้น ๆ บันทึกข้อมูล วันที่ส่ง ปริมาณที่ส่ง เพื่อที่จะ
เกิดปัญหาอะไรสามารถนำข้อมูลเหล่านี้มาแก้ปัญหาได้
- 4.17 จากข้อ 4.15 หากไม่มีการบันทึก เพราะเหตุใดท่านจึงไม่มีการบันทึกข้อมูล
- 4.18 ท่านมีปัญหาเกี่ยวกับการขนส่งหรือไม่ และท่านมีวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อย่างไร ไม่มี

5. การตีกลับสินค้าหรือการส่งคืนสินค้าจากลูกค้า

- 5.1 ท่านมีการส่งคืนวัตถุดิบคืนกลับจากผู้จำหน่ายที่ท่านซื้อมาหรือไม่ หากมีคิดเป็นร้อยละเท่าใด มี ร้อยละ 5
- 5.2 วัตถุดิบใดบ้างที่เคยมีการส่งคืนผู้จำหน่าย เพราะเหตุใด หอมแดง เพราะเกิดการเน่าเสีย
- 5.3 ท่านมีวิธีการส่งคืนวัตถุดิบให้กับผู้จำหน่ายอย่างไร ให้ผู้จัดส่งวัตถุดิบนำวัตถุดิบมาเปลี่ยนถึงที่
- 5.4 ท่านมีวิธีการแก้ไขและวิธีป้องกันปัญหาการส่งคืนวัตถุดิบคืนกลับจากผู้จำหน่ายอย่างไร พูดคุยกับผู้จัดส่งว่าวัตถุดิบเสีย ทางผู้จัดส่งต้องคัดแต่วัตถุดิบใหม่ ๆ มาให้
- 5.5 ท่านมีการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับการส่งคืนวัตถุดิบคืนกลับจากผู้จำหน่ายหรือไม่ เช่น ชื่อผู้ขาย ชื่อวัตถุดิบ ปริมาณ จำนวนเงิน วันที่ส่งคืน ฯลฯ มีการบันทึกตลอด
- 5.6 จากข้อ 1.5 หากมี ข้อมูลใดบ้างที่ท่านมีการบันทึก และเพราะเหตุใดท่านจึงบันทึกข้อมูลดังกล่าว เพื่อจะได้มีข้อมูลในการแก้ปัญหา
- 5.7 จากข้อ 1.5 หากไม่มีการบันทึกข้อมูล เพราะเหตุใดท่านจึงไม่บันทึกข้อมูล

ด้านสารสนเทศ

1. ในกระบวนการวางแผนการผลิตพริกแกง ท่านมีการจัดเก็บข้อมูลหรือสารสนเทศอะไรบ้าง (เช่น ข้อมูลผู้ขายวัตถุดิบ แหล่งวัตถุดิบ ราคา ระยะเวลาในการขนส่ง วิธีการขนส่ง วัตถุดิบที่ผลิต ปริมาณวัตถุดิบที่ผลิตได้ ฯลฯ) เพราะเหตุใด และใครเป็นผู้รับผิดชอบในการบันทึกข้อมูลหรือสารสนเทศเหล่านี้ เก็บแค่ชื่อผู้ขาย และราคาไม่ได้เจาะลึกขนาดนั้น ผู้จัดการเป็นคนรับผิดชอบบันทึกข้อมูลทั้งหมด
2. ในกระบวนการจัดซื้อ จัดหา วัตถุดิบ สินค้าและบริการสำหรับทำพริกแกง ท่านมีการจัดเก็บข้อมูลหรือสารสนเทศใดบ้าง เพราะเหตุใด และใครเป็นผู้รับผิดชอบในการบันทึกข้อมูลหรือสารสนเทศเหล่านี้ เก็บแค่รายชื่อบริษัทพลายเออร์ หาข้อมูลการผลิตบรรจุภัณฑ์ว่าที่ไหนให้ราคาถูกและผลิตเร็ว ผู้จัดการเป็นคนรับผิดชอบบันทึกข้อมูลทั้งหมด
3. ท่านมีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบที่ได้มาแล้วหลังจากที่ผู้จำหน่ายนำมาส่งก่อนการนำเข้ามาทำการผลิตหรือไม่ หากมี ท่านมีวิธีการตรวจสอบอย่างไร และใครเป็นผู้รับผิดชอบในการบันทึกข้อมูลหรือสารสนเทศเหล่านี้ ไม่ได้ตรวจสอบอะไร เพราะส่วนใหญ่คุณภาพเหมือนกันเกือบทุกที่ ผู้จัดการเป็นคนรับผิดชอบบันทึกข้อมูลทั้งหมด
4. หากท่านพบว่าวัตถุดิบที่สั่งมามีคุณภาพไม่ตรงตามความต้องการ ท่านมีวิธีการจัดการกับวัตถุดิบนั้นอย่างไร และใครเป็นผู้รับผิดชอบในการบันทึกข้อมูลหรือสารสนเทศเหล่านี้ แจ้งบริษัทพลายเออร์ ส่งวัตถุดิบคืน ผู้จัดการเป็นคนรับผิดชอบบันทึกข้อมูลทั้งหมด
5. จากข้อ 4 หากไม่มีการตรวจสอบ โปรดให้เหตุผลว่าเพราะเหตุใดท่านจึงไม่มีการตรวจสอบวัตถุดิบเหล่านั้น

6. ในกระบวนการผลิตน้ำพริกแกง ท่านมีการจัดเก็บข้อมูลหรือสารสนเทศในแต่ละขั้นตอนอย่างไรบ้าง และใครเป็นผู้รับผิดชอบในการบันทึกข้อมูลหรือสารสนเทศเหล่านี้ เก็บเป็นแฟ้มข้อมูลทั่วไป ทั้งในคอมและเอกสาร ข้อมูลต้องอัปเดตอยู่ตลอดเวลา ผู้จัดการเป็นคนรับผิดชอบบันทึกข้อมูลทั้งหมด
7. สารสนเทศที่ได้จากข้อ 3 สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อกิจการของท่านอย่างไรบ้าง
8. ท่านมีการตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่ผลิตได้ก่อนการจัดส่งหรือไม่ อย่างไร และใครเป็นผู้รับผิดชอบในการบันทึกข้อมูลหรือสารสนเทศเหล่านี้ ไม่มีการตรวจสอบ เพราะส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีปัญหา
9. จากข้อ 8 หากท่านมีการตรวจสอบคุณภาพสินค้าแล้วและพบว่าสินค้าที่ผลิตได้ไม่ตรงกับมาตรฐานที่วางไว้ ท่านมีวิธีการจัดการกับปัญหาเหล่านี้อย่างไร และใครเป็นผู้รับผิดชอบในการบันทึกข้อมูลหรือสารสนเทศเหล่านี้
10. ในกระบวนการจัดส่งสินค้า ท่านมีกระบวนการจัดส่งสินค้าแบบใดบ้าง เช่น ผ่านการสั่งซื้อออนไลน์ การโทรศัพท์สั่งซื้อ การสั่งซื้อผ่านตัวแทนจำหน่าย ฯลฯ ผ่านการสั่งซื้อออนไลน์ทั้ง E-mail, line, facebook, website ขายสินค้า / การ โทรศัพท์สั่งซื้อ / การสั่งซื้อผ่านตัวแทนจำหน่าย
11. จากข้อ 10 ท่านต้องใช้ข้อมูลหรือสารสนเทศใดบ้างเพื่อทำให้การจัดส่งสินค้าเป็นไปตามใบสั่งซื้ออย่างถูกต้อง ทั้ง E-mail , line , facebook , website ขายสินค้า แล้วกรอกลงโปรแกรม microsoft excel
12. ในกระบวนการจัดการสั่งซื้อสินค้า ท่านต้องใช้ข้อมูลหรือสารสนเทศใดบ้างเพื่อทำให้การผลิตเป็นไปตามแผนที่วางไว้ ส่วนใหญ่ลูกค้าติดต่อผ่านอินเตอร์เน็ตอยู่แล้ว

13. ในกระบวนการจัดการการขนส่ง (เช่น ไปรษณีย์ เคอร์รี่ นิคมขนส่ง รถทัวร์ เครื่องบิน ฯลฯ) และ ท่านมีวิธีการตัดสินใจในการจัดส่งสินค้าให้ถึงมือลูกค้าในแต่ละแบบอย่างไร ท่านต้องใช้ข้อมูลหรือสารสนเทศใดบ้างเพื่อให้สินค้าไปถึงมือของลูกค้าอย่างสมบูรณ์ คู่ค้าราคาและความรวดเร็วเป็นหลักฐานใหญ่จัดส่งทางเคอร์รี่
14. ท่านมีการผลิตสินค้าเพื่อจัดเก็บไว้ที่แหล่งผลิตเพื่อรอการส่งขายหรือไม่ หากมี ท่านมีวิธีการบริหารจัดการสินค้าในสต็อกเพื่อการจัดเก็บอย่างไร เก็บไว้ในห้องสต็อกกับผลิตภัณฑ์ที่เสร็จแล้ว ส่วนใหญ่หมุนเวียน 1 สัปดาห์สินค้าก็ออกขายหมดแล้ว
15. จากข้อ 8 ท่านใช้สารสนเทศใดบ้างในการบริหารจัดการพื้นที่สำหรับการจัดเก็บและการจัดการสินค้าที่อยู่ในสต็อก
16. ท่านเคยได้รับการส่งคืนสินค้าจากลูกค้า หรือลูกค้าที่สั่งซื้อสินค้าจากท่านบ้างหรือไม่ หากมี ท่านมีวิธีการบริหารจัดการกับปัญหาเหล่านี้อย่างไร เคยเพราะบรรจุภัณฑ์แตก(อาจมาจากการกระแทกระหว่างขนส่ง) ทางเจ้าของก็จัดส่งสินค้าให้ใหม่เลย
17. ท่านเคยได้รับการร้องเรียนจากลูกค้า หรือไม่ หากมี ท่านมีวิธีในการรับสินค้าและการตรวจสอบสินค้าที่ลูกค้าร้องเรียนอย่างไร มีแต่เรื่องบรรจุภัณฑ์แตก
18. จากข้อ 10 / 11 หากไม่เคยมีเหตุการณ์เหล่านี้เกิดขึ้น ท่านมีแผนในการรับมือหรือแก้ไขปัญหานี้อย่างไร มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องเหล่านี้หรือไม่ อย่างไร
19. ในแหล่งผลิตนี้ท่านใช้อุปกรณ์เครือข่ายอะไรบ้าง (เช่น ไวไฟ อินเทอร์เน็ต คอมพิวเตอร์ กล้องวงจรปิด วิทยุสื่อสาร โทรศัพท์มือถือ ฯลฯ) ไวไฟ อินเทอร์เน็ต คอมพิวเตอร์ กล้องวงจรปิด วิทยุสื่อสาร โทรศัพท์มือถือ ครบ

20. อุปกรณ์เหล่านี้มีประโยชน์ต่อท่านอย่างไร ไม่ต้องเสียเวลาในการเดินทาง เพิ่มความสะดวกสบายในหลายๆด้าน
21. ในแหล่งผลิตนี้ท่านมีเครื่องจักรที่ช่วยในการผลิตของท่านบ้างหรือไม่ หากมี เครื่องจักรนั้นคืออะไร วัตถุประสงค์ในการใช้งานคืออะไร ท่านได้รับประโยชน์จากการใช้งานอย่างไร มีเครื่องมือ เครื่องผสมวัตถุดิบ เพื่อให้การผสมวัตถุดิบเข้ากันมากกว่าการใช้แรงงานคน ประหยัดเวลาการผลิต
22. หลังจากใช้อุปกรณ์เหล่านี้ ท่านคิดว่าสิ่งเหล่านี้ทำให้ท่านทำงานได้ง่ายขึ้น ประหยัดขึ้น ทำงานได้ไวขึ้น ได้ผลผลิตที่ดีขึ้น ขายได้มากขึ้น มีความปลอดภัยเพิ่มขึ้น สามารถบริหารจัดการแรงงานได้ดีขึ้น ฯลฯ หรือไม่ อย่างไร การมีเครื่องจักรไว้ใช้ในการผลิตบางอย่างต้องดีกว่าใช้แรงงานคนอยู่แล้วเพราะช่วยทั้งในเรื่องความละเอียดในการไม่ บด ขนและประหยัดเวลา
23. ในขณะนี้ท่านใช้โปรแกรมอะไรเป็นเครื่องมือในการช่วยทำให้ท่านบริหารจัดการธุรกิจของท่านบ้าง ไม่ใช่
24. แต่ละโปรแกรมท่านใช้สำหรับงานอะไร
25. ในแต่ละกิจกรรมการผลิต ท่านมีการจัดเก็บข้อมูลอะไรบ้าง เพราะเหตุใด ปริมาณการผลิต ผลผลิตที่ได้และผลผลิตแต่ละส่วนทำอะไรบ้าง เพื่อต้องการรู้ข้อมูลการผลิตในแต่ละวัน

ความแตกต่างการบริหารจัดการระหว่างรุ่นพ่อสู่รุ่นลูก

- จากที่เมื่อก่อนน้ำพริกมีแค่ 4 สูตร พอมาถึงรุ่นลูกมีเพิ่ม 16 สูตร จนถึงปัจจุบันมี 20 สูตร
- มีการอัปเดตเพิ่มมากขึ้นจากที่เมื่อก่อนมีแค่ น้ำพริกกับขนมจีน แต่ปัจจุบันมีไลน์การผลิตภัณฑ์ ส่วนประกอบผลิตภัณฑ์เพิ่มมากขึ้น

- เปลี่ยนบรรจุภัณฑ์ เครื่องจักรการผลิตใหม่ และปัจจุบันเป็นโรงงานรุ่นใหม่ทั้งหมด
- สิ่งที่ยากพัฒนาในอนาคต คือ การเปลี่ยนขนาดบรรจุภัณฑ์ใหม่ และเปลี่ยนโลโก้ใหม่ แต่หน้าตาแบรนด์ยังเหมือนเดิม

