

รูปแบบจำลองธุรกิจเพื่อการแข่งขันของระบบโลจิสติกส์ต้นน้ำ ในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันของประเทศไทย

ปาณิยา เพชรพลอย¹ เรืองเดช เร่งเพียร² และนพวรรณ วิเศษสินธุ์³

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัญหาของระบบโลจิสติกส์ต้นน้ำในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันของประเทศไทย และ 2) เพื่อศึกษารูปแบบจำลองธุรกิจเพื่อการแข่งขันของระบบโลจิสติกส์ต้นน้ำในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันของประเทศไทย วิธีวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 2 กลุ่ม คือ กลุ่ม 1 ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน และกลุ่ม 2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 29 คน การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่ม 1 พบว่า ระบบโลจิสติกส์ต้นน้ำในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันของประเทศไทย ขาดประสิทธิภาพในด้านการจัดการเก็บเกี่ยวผลปาล์ม และการเคลื่อนย้ายผลปาล์มมายังโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบ และขาดความร่วมมือที่ดีในการดำเนินการร่วมกันระหว่างเกษตรกรและโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้รูปแบบจำลองธุรกิจตามนิยามของ Johnson et. al. (2008) มาใช้ในการพัฒนารูปแบบธุรกิจโลจิสติกส์ต้นน้ำ ประกอบด้วย 1) ข้อเสนอคุณค่า คือ ผลปาล์มน้ำมันสดที่เพียงพอ และสุกตามมาตรฐานของโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบ 2) ทรัพยากรหลัก คือ สวนปาล์มน้ำมันลานเท โรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบ ที่ต้องการจัดการที่เหมาะสม 3) กระบวนการหลัก คือ การปฏิบัติในการเก็บเกี่ยว และการขนส่งผลผลิตปาล์มน้ำมัน และ 4) สูตรกำไร คือ การบริหารผลกำไรในรูปแบบจำลองธุรกิจของโลจิสติกส์ต้นน้ำในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่ม 2 ทำให้ได้แบบจำลองธุรกิจโลจิสติกส์ต้นน้ำของจังหวัดกระบี่ เพื่อใช้ในการพัฒนารูปแบบจำลองธุรกิจของระบบโลจิสติกส์ต้นน้ำ อุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันของประเทศไทย โดยที่รูปแบบธุรกิจโลจิสติกส์ต้นน้ำที่พัฒนา จะให้สูตรกำไร เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก ดังนั้นแบบจำลองธุรกิจนี้แสดงให้เห็นถึงการเชื่อมโยงห่วงโซ่อุปทานในระบบให้เกิดความสมดุลในแง่อุปสงค์และอุปทาน การใช้กลยุทธ์ผสมผสานการจัดการทรัพยากรหลักและกระบวนการหลักร่วมกัน จะทำให้เกิดการพัฒนาการส่งมอบผลปาล์มที่มีคุณภาพแก่โรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบได้ดียิ่งขึ้น

คำสำคัญ : รูปแบบจำลองธุรกิจ ระบบโลจิสติกส์ต้นน้ำปาล์มน้ำมัน ผลปาล์มสด

¹นักศึกษา สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

²อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

³อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

Competitive Business Model for Inbound Logistics in Thailand Palm Oil Industry

Panisa Phetploy¹ Ruangdech Rengpian² and Noppawan Wisedsind³

Abstract

The purpose of this article is 1) to study the inbound logistics system in the oil palm industry in Thailand and 2) to develop a competitive business model of the inbound logistics system in Thai oil palm industry. Research method is qualitative research. The data were collected by in-depth interviews with 3 group of key informants, consisting of 6 experts, 29 stakeholders and 5 MRICOP executives. The data analysis is used content analysis techniques.

In-depth interview, the 6 key informants in group 1 found that the inbound logistics system Thai palm oil industry is ineffective in managing FFB (Fresh fruit bunch) harvesting and relocation of FFB to the Palm Oil mill. High cost of FFB harvesting and low quality of FFB. The FFB production is insufficient to meet the requirement of the Palm oil mill. There is a lack of good cooperation between farmers and the palm oil mill. The researcher has applied a business model by definition of Johnson et al. (2008) to develop the inbound logistic business model included 1) The value proposition is a sufficient and mature ripe FFB 2) The key resource is palm oil plantation, ramp, palm oil mill 3) The key process is the practice of FFB harvesting and transporting and 4) The profit formula is the profit-maximizing management in inbound logistics in the oil palm industry.

In-depth interview Key informants in Group 2 was created the inbound logistics business model in Krabi Province to develop a business model of inbound logistics in Thai oil palm industry. It was found that this inbound logistics business model will provide a profit formula as the priority and included 2 more components is the Vision and the Oil Palm Policy Committee. Therefore, this business model has shown the supply chain linkages in the system to balance supply and demand in the supply chain as well. The application of strategy, to integrate the key resource management and key processes management, will lead to the development of higher FFB quality to the mill.

Keywords: Business model, Inbound Logistic, Palm Oil, FFB (Fresh Fruit bunch)

ความสำคัญและปัญหา

ปาล์มน้ำมันเป็นพืชเศรษฐกิจที่สำคัญชนิดหนึ่งของประเทศไทย การเปิดเสรีการค้าภายใต้กรอบประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asian Economics Community; AEC) ส่งผลกระทบต่อ ภาคการเกษตร โดยเฉพาะด้านอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันของประเทศไทยเกษตรกรของประเทศไทยจำเป็นต้องเตรียมรับมือกับการแข่งขันกับประเทศมาเลเซียที่เป็นผู้ผลิตน้ำมันปาล์มรายใหญ่ที่สุดของโลก และเป็นผู้ครองตลาด (Market leader) และมีความสามารถในการผลิตต่ำกว่า (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. 2558) ซึ่งประเทศไทยควรต้องเร่งการพัฒนาอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันในเชิงการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. 2558) เพื่อความอยู่รอดที่ประเทศไทยมีกำลังการผลิตจริงเพียงร้อยละ 54.85 ส่วนด้านอัตราการสกัดน้ำมันปาล์มดิบของประเทศไทยผลิตได้ร้อยละ 20.07 ขณะที่ประเทศไทยผลิตได้ร้อยละ 17.54 แสดงให้เห็นถึงคุณภาพผลปาล์มสดที่ป้อนเข้าโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบ โดยเฉลี่ยของประเทศไทยจะดีกว่าประเทศไทย ทั้งนี้ เนื่องจากคุณภาพผลปาล์มสดจะมีผลโดยตรงกับอัตราการสกัดน้ำมันปาล์มในโรงงาน

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน มาเลเซีย – ไทย พ.ศ. 2556

รายการ	มาเลเซีย	ไทย	ผลต่าง
สัดส่วนพื้นที่เก็บเกี่ยวต่อโรงงาน (ไร่/โรงงาน)	64.885	26,000	38,885
กำลังการผลิตของโรงงานสกัด(ร้อยละ)	91.19	54.85	36.34
อัตราการสกัดน้ำมันปาล์มดิบ (ร้อยละ)	20.07	17.54	2.53

ที่มา: สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (2559)

ปัญหาที่ทำนายในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันของประเทศไทย คือ การพัฒนารูปแบบจำลองธุรกิจที่เหมาะสมต่อการแข่งขัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่ศึกษาปัญหาระบบโลจิสติกส์ต้นน้ำในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันของประเทศไทย และศึกษารูปแบบจำลองธุรกิจเพื่อการแข่งขันของระบบโลจิสติกส์ต้นน้ำในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันของประเทศไทย

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระบบโลจิสติกส์ต้นน้ำในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษารูปแบบจำลองธุรกิจของระบบโลจิสติกส์ต้นน้ำเพื่อการแข่งขันของอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันของประเทศไทย

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตการวิจัยแบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่

1. ด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 2 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) ผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน จำนวน 6 คน จากหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 4 คน ได้แก่ ตัวแทนสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร ตัวแทนสำนักงานเกษตรจังหวัด ตัวแทนพาณิชย์จังหวัด ตัวแทนอุตสาหกรรมจังหวัด และจากภาคองค์กรอิสระที่หน่วยงานของรัฐให้การสนับสนุน จำนวน 2 องค์กร ได้แก่ ตัวแทนสภาเกษตรกรแห่งชาติ จำนวน 1 คน และตัวแทนคณะกรรมการปาล์มน้ำมันแห่งชาติ จำนวน 1 คน 2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน จังหวัดกระบี่ จำนวน 29 คน ประกอบด้วยเกษตรกร จำนวน 17 คน โดยใช้เกณฑ์ประสบการณ์การทำสวนปาล์มตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป ผู้ประกอบการลานเท จำนวน 7 คน โดยใช้

หลักเกณฑ์ของประสบการณ์การประกอบธุรกิจ ลานเท และมีความรู้เรื่องคุณภาพผลผลิตปาล์ม น้ำมันอย่างน้อย 5 ปีขึ้นไป และผู้ประกอบการ โรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบ โดยใช้หลักเกณฑ์ ดังนี้ มาจากโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบที่ผลิต น้ำมันปาล์มดีคุณภาพสูง เป็นบริษัทมหาชน และ กลับน้ำมันบริสุทธิ์ จำนวน 1 คน มาจากโรงงาน สกัดน้ำมันปาล์มดี ผลิตน้ำมันปาล์มดีคุณภาพสูง แต่ไม่กลับน้ำมันบริสุทธิ์ จำนวน 1 คน โรงงาน สกัดน้ำมันปาล์ม ผลิตน้ำมันปาล์มดีคุณภาพสูง จำนวน 2 คน และโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบ ผลิตน้ำมันปาล์มดีคุณภาพต่ำ จำนวน 1 คน

2. ด้านเนื้อหาศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และออกแบบสำหรับรูปแบบจำลองธุรกิจของ ระบบโลจิสติกส์ต้นน้ำในอุตสาหกรรมปาล์ม น้ำมัน และการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

3. ด้านระยะเวลาศึกษา ในช่วงเดือน ตุลาคม 2557-สิงหาคม 2559

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ศึกษาแบบโลจิสติกส์ต้นน้ำในอุตสาหกรรม ปาล์มน้ำมันของประเทศไทย โดยการศึกษาทฤษฎี แนวคิด เอกสาร วารสาร และบททบทวนวรรณกรรม ที่เกี่ยวข้อง เพื่อการพัฒนาแบบสัมภาษณ์ สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรม ปาล์มน้ำมัน (กลุ่มที่ 1) จำนวน 6 คน

2. ศึกษาแบบจำลองธุรกิจของระบบ โลจิสติกส์ต้นน้ำเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม ปาล์มน้ำมันของประเทศไทย โดยการศึกษา ทฤษฎี แนวคิด เอกสาร วารสาร และบททบทวน วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบจำลองธุรกิจ สำหรับการพัฒนารูปแบบจำลองธุรกิจ เพื่อใช้

เป็นแนวทางในการพัฒนาแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน ของจังหวัดกระบี่ (กลุ่มที่ 2) จำนวน 29 คน

การรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเก็บ รวบรวม ข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มผู้ให้ ข้อมูลสำคัญจำนวน 2 กลุ่ม รวมจำนวนทั้งสิ้น 35 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 1 จำนวน 6 คน เพื่อให้ทราบระบบโลจิสติกส์ ในอุตสาหกรรม ปาล์มน้ำมันของประเทศไทย และการสัมภาษณ์ แบบกึ่งโครงสร้าง กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2 จำนวน 29 คน เพื่อให้ทราบรูปแบบจำลองธุรกิจ ของระบบโลจิสติกส์ต้นน้ำในอุตสาหกรรมปาล์ม น้ำมันของจังหวัดกระบี่ โดยใช้วิธีการเลือก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง (Purposive sampling) ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด

สำหรับแนวทางการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ตั้ง แนวคำถามสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้าที่มีความ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย 2 ข้อ และ วิธีการสังเกตการณ์ (Observation) จากการเข้าไป ยังสวนปาล์มลานเท และโรงงานสกัดน้ำมัน ปาล์มดิบ เพื่อสังเกต ชักถาม สภาพทั่วไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำเก็บข้อมูล สัมภาษณ์เชิงลึก และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content analysis) ไปพร้อมๆ เพื่อให้แน่ใจว่า ข้อมูลที่ได้จากแหล่งต่างๆ สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ ของการวิจัยหากข้อมูลใดไม่สมบูรณ์

ผู้วิจัยจะดำเนิน การเก็บข้อมูลเพิ่มเติม ก่อนที่กระบวนการวิจัย จะสิ้นสุดลงจากนั้นการสรุปข้อมูล และนำเสนอผล การวิจัย ในรูปแบบของการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive analysis)

ผลการวิจัย

1. ระบบโลจิสติกส์ต้นน้ำในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันของประเทศไทย

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 จำนวน 6 คน พบว่า ระบบโลจิสติกส์ต้นน้ำประกอบด้วย 2 กิจกรรมหลัก คือ การเก็บเกี่ยว และการเคลื่อนย้าย หรือส่งมอบมายังลูกค้า สำหรับกิจกรรมแรก ด้านการเก็บเกี่ยว จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า เกษตรกรส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนการเก็บเกี่ยว เกษตรกรมีแรงงานไม่เพียงพอ ทำให้เกิดการจ้างแรงงานเก็บเกี่ยว และพบว่า แรงงานที่จ้างเก็บเกี่ยวขาดความรู้ ความเข้าใจในการเก็บเกี่ยว ส่งผลให้กระบวนการเก็บเกี่ยวขาดคุณภาพ มีต้นทุนค่าเก็บเกี่ยวสูง ด้านการเคลื่อนย้าย จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ผลผลิตปาล์มน้ำมันส่วนใหญ่จะถูกส่งมาที่ ลานเท และลานเทจะยังไม่ส่งจำหน่ายให้โรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบ โดยทันที แต่จะเก็บพักไว้ก่อนเพื่อให้มีปริมาณมากพอในการขนส่ง ทำให้มีการสูญเสียน้ำหนักน้ำมันปาล์มในระหว่างรอคอย นอกจากนั้น ลานเทมีการแยกผลปาล์มร่วง และปาล์มทะลายส่งจำหน่ายโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบ โดยการนำปาล์มทะลายที่แยกผลปาล์มร่วงที่ไม่ได้มาตรฐานส่งจำหน่ายโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบที่มีปริมาณปาล์มน้อย ด้านปัญหาตลาด พบว่า ระหว่างลานเทด้วยกัน ระหว่างโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบด้วยกัน

ระหว่างลานเท และโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบ มีการแย่งซื้อ การต่อรองราคา การตัดราคา การขายข้ามเขต หรือข้ามจังหวัด ส่งผลต่อต้นทุนการขนส่งปาล์มน้ำมันสูงขึ้น และคุณภาพปาล์มน้ำมันมีคุณภาพต่ำ

ในภาพรวม พบว่า ด้านอุปสงค์ของโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบมากกว่าอุปทานของตลาด หมายถึง ผลผลิตปาล์มน้ำมันมีไม่เพียงพอกับความต้องการของโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบ เนื่องจากการลงทุนในทรัพยากรของระบบเพิ่มสูงขึ้น เช่น โรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบมีการขยายกำลังการผลิตอย่างต่อเนื่อง แต่ความสามารถในการใช้ประโยชน์ของโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบมีเพียงร้อยละ 50 ขณะเดียวกันมีลานเทกระจายอยู่จำนวนมาก เกษตรกรเลือกจะส่งผลผลิตมาที่ลานเทมากกว่าไปยังโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบโดยตรง ทำให้ผลผลิตปาล์มน้ำมันมากกว่าร้อยละ 60 จะถูกขายให้ลานเท

นอกจากนั้น การแบ่งปันผลประโยชน์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบยังขาดความเป็นธรรม ทำให้ขาดความร่วมมือที่ดีในการดำเนินการร่วมกันระหว่างเกษตรกร และโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบ

2. รูปแบบจำลองธุรกิจของระบบโลจิสติกส์ต้นน้ำเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันของประเทศไทย

จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด เอกสารวารสาร และบททวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รูปแบบจำลองธุรกิจเพื่อจัดทำแบบจำลองธุรกิจที่ใช้ในงานวิจัย ได้แก่ Osterwalder et.al (2004) Morris et.al. (2005) Shafer et.al (2005) Chesbrough (2007) Johnson et.al. (2008) ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้รูปแบบจำลองธุรกิจตาม

นิยามของ Johnson. et. al. (2008) โดยเห็นว่าระบบโลจิสติกส์ต้นน้ำในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันเป็นรูปแบบจำลองธุรกิจที่ไม่ซับซ้อน ผลปาล์มสดมีตลาดรองรับแน่นอน และมีการรับซื้อทั้งปี ในระบบโลจิสติกส์ต้นน้ำ มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก เพียง 3 กลุ่ม คือ เกษตรกร ผู้ประกอบการลานเท และผู้ประกอบการโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบ องค์ประกอบของรูปแบบจำลองธุรกิจ มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ข้อเสนอคุณค่า ทรัพยากรหลัก กระบวนการหลัก และสูตรกำไร แต่ละองค์ประกอบจะมีการเชื่อมโยงแบบอิสระต่อกัน

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 จำนวน 6 คน และกลุ่มที่ 2 จำนวน 29 คน ได้รูปแบบจำลองธุรกิจของระบบโลจิสติกส์ต้นน้ำในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันของจังหวัดกระบี่ ที่มีโครงสร้างคล้ายคลึงกัน โดยที่ความเชื่อมโยง ขององค์ประกอบทั้ง 4 ของรูปแบบจำลองธุรกิจมีลักษณะหมุนตามเข็มนาฬิกาเริ่มต้นจาก ทรัพยากรหลักตามด้วยกระบวนการหลัก คุณค่าที่นำเสนอและสูตรกำไร กล่าวคือ 1) ทรัพยากรหลักขาดการจัดการเชิงองค์รวม และโครงสร้างพื้นฐานจากภาครัฐที่ควรจะมีบทบาทโดยตรงทำให้ทรัพยากรที่เป็นห่วงโซ่คุณค่า มิได้มีถูกจัดเรียงอย่างเป็นระบบทรัพยากรอยู่อย่างกระจัดกระจาย เริ่มจากเกษตรกรส่วนใหญ่ เป็นเกษตรกรรายย่อยมสวนปาล์มขนาดเล็กที่อยู่กระจัดกระจายขาดการรวมกลุ่ม ทำให้การรวบรวมผลปาล์มป้อนเข้าโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบต้องพึ่งพาลานเท ซึ่งลานเทรับซื้อผลปาล์มน้ำมันเกิดขึ้นจำนวนมาก และอยู่กระจัดกระจายรอบๆ สวนปาล์มในรัศมีไม่เกิน 10 กิโลเมตร โรงงาน

สกัดน้ำมันปาล์มดิบขาดการวางแผน และประสานงานกับกลุ่มเกษตรกร ในการรับซื้อผลปาล์มให้เพียงพอต่อความต้องการของโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบ ส่วนใหญ่จะเป็นการพึ่งพาผู้ประกอบการลานเทที่เป็นพ่อค้าคนกลางมากกว่า 2) กิจกรรมหลัก เป็นขั้นตอนการเก็บเกี่ยวและส่งมอบผลปาล์มที่เก็บเกี่ยว ได้ไปยังโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบ โดยการเก็บเกี่ยวกลุ่มเกษตรกร จะพึ่งแรงงานภายนอก และบางครั้งให้ผู้ประกอบการลานเทมารับเหมาไปด้วย (กว่าร้อยละ 60) จะถูกส่งมาจำหน่ายที่ลานเทเนื่องจากความสะดวก และคล่องตัวของเกษตรกร และได้เงินสดจากลานเทในราคาที่ไม่ได้เปรียบกับโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบรับซื้อทำให้ลานเทเป็นผู้กำหนด และมีอิทธิพลต่อราคารับซื้อผลปาล์ม ก่อนที่ผลปาล์มจะถูกขายต่อให้กับโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบ นอกจากนั้นลานเทส่วนใหญ่จะมีการแสวงหากำไรเพิ่มเติมจากการแยกผลปาล์มร่วงจำนวนหนึ่งไปขายในราคาที่ต่ำกว่า ก่อนผลปาล์มที่เหลือพร้อมทะเลาะจะถูกส่งขายต่อให้โรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบ ทำให้โรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบไม่สามารถได้คุณภาพผลปาล์มตามต้องการ 3) คุณค่าที่นำเสนอ คือ ผลปาล์มสดจากเกษตรกรถึงโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบ ย่อมไม่ได้คุณภาพตามต้องการ และ 4) สูตรกำไร ที่เป็นผลตอบแทนในระบบโดยเฉพาะ เกษตรกร พบว่า ต้นทุน โลจิสติกส์ต้นน้ำของ ระบบสูง เนื่องจากแรงงาน ก็ต้องจ้างและการขาย ผลผลิตต้องผ่านพ่อค้าคนกลาง

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 2 กลุ่ม เพื่อสังเคราะห์เป็นรูปแบบจำลองธุรกิจของระบบโลจิสติกส์ต้นน้ำเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันของ

ประเทศไทย จะได้รูปแบบจำลองธุรกิจที่องค์ประกอบของรูปแบบจำลองธุรกิจจะมีลักษณะหมุนตามเข็มนาฬิกา โดยเริ่มจากสูตรกำไร ตามด้วยทรัพยากรหลัก กระบวนการหลัก และคุณค่าที่นำเสนอ กล่าวคือ 1) สูตรกำไร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่ม 2 มีความเห็นว่า หากโครงสร้างราคามีการออกแบบใหม่ และให้เหมาะสม ในการประยุกต์ใช้ให้มีเกณฑ์แบ่งปันที่เป็นธรรม จะทำให้สร้างความมีส่วนร่วมเกิดการรวมกลุ่มในการจัดการทรัพยากร และกระบวนการโลจิสติกส์ใหม่ที่คุ้มทุน และคุ้มค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบ 2) ทรัพยากรหลัก ปัญหาหลัก อุปสงค์ คือ ความต้องการผลปาล์ม น้ำมันมากกว่าอุปทาน คือ ผลปาล์ม น้ำมันที่ป้อนเข้าโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบ ดังนั้น ต้องมีการจัดสมดุลของทรัพยากรใหม่ โดยการจัดให้เกิดการประหยัดทั้งขนาดและขอบเขต (Economic of scope and scale) เช่น การทำโซนนึงปาล์มเพื่อทำให้การจัดการห่วงโซ่อุปทานของระบบแบบครบวงจร 3) กิจกรรมหลัก ควรมีการจัดการแบบสิ้น โดยการขจัดกิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่าออกไป เช่น การมีพ่อค้าคนกลาง การทำงานซ้ำซ้อน เกษตรกรควรมีการรวมกลุ่มเพื่อจัดการให้มีการเก็บเกี่ยว และส่งมอบผลปาล์มสดให้โรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบ ด้วยผลปาล์มที่มีคุณภาพมาตรฐานในต้นทุนที่ต่ำสุด และ 4) ข้อเสนอคุณค่า โดยวิธีการทบทวนโครงสร้างราคาใหม่ จะส่งผลต่อความพึงพอใจกับผลประโยชน์ที่เป็นธรรม การรวมกลุ่มเกษตรกรจะมีความเข้มแข็ง ส่งผลต่อต้นทุนโลจิสติกส์ต่ำ และคุณภาพผลปาล์มที่ดีป้อนให้โรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบ

อภิปรายผลการวิจัย

1. ระบบโลจิสติกส์ต้นน้ำในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันของประเทศไทย

ระบบโลจิสติกส์ต้นน้ำในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันของประเทศไทย ถือว่าขาดประสิทธิภาพในการจัดการ อย่างทรัพยากร และกระบวนการทำงาน (วิทยา สุหฤทธดำรง. 2546; อ้างถึงใน Porter. 1985) ดังนั้น ในการจัดการต้นทุนโลจิสติกส์ต่ำ จะต้องมีการจัดการห่วงโซ่อุปทานให้ได้ผลโดยเริ่มจากการสร้างความร่วมมือ และรวมกลุ่มเกษตรกรรายย่อย ในการจัดการทรัพยากร และลดต้นทุน ไม่ใช่ต่างคนต่างทำ อย่างปัจจุบัน แนวทางแก้ไขปัญหามีหลายวิธี เช่น การกำหนดปฏิทินการเก็บเกี่ยวผลปาล์มร่วมกัน เพื่อกระจายทรัพยากรในการเก็บเกี่ยวผลผลิตในแต่ละช่วงให้เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นแรงงาน หรือยานพาหนะ เพื่อลดผลกระทบด้านความผันผวนของราคา และเพื่อรักษาคุณภาพของผลผลิตปาล์มน้ำมันของเกษตรกรให้ได้

2. การศึกษารูปแบบจำลองธุรกิจของระบบโลจิสติกส์ต้นน้ำเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันของประเทศไทย

โอกาส และความเป็นได้ของการจัดทำรูปแบบจำลองธุรกิจ 2 จะขึ้นกับ 2 เงื่อนไข คือ เงื่อนไขของโอกาสการจัดทำ และเงื่อนไขด้านการแข่งขันในด้านโอกาสการจัดทำนั้นจากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนจะให้ความสำคัญ กับการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกันเป็นอันดับแรก โดยองค์ประกอบที่ 1 สูตรกำไร จะต้องมีการออกแบบที่เหมาะสม และเป็นธรรม เช่น การนำค่าของคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของการตั้งราคารับซื้อผลปาล์ม เพื่อป้องกันการแย่งซื้อ

และแย่งขายผลปาล์ม รวมถึงการมีกองทุน ปาล์มน้ำมันในการสนับสนุน และสร้างความเข้มแข็งในการรวมกลุ่มเกษตรกร ด้านการแข่งขัน ควรต้องทำให้เกิดการลดต้นทุนกิจกรรมจากการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม จากตารางที่ 1 มีการเปรียบเทียบประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันระหว่างประเทศมาเลเซีย และประเทศไทย โดยมีการอ้างอิงจากตัวชี้วัด 3 ค่าด้วยกัน คือ 1) สัดส่วนพื้นที่เก็บเกี่ยวต่อโรงงาน 2) การใช้กำลังการผลิตจริงของโรงงานสกัด น้ำมันปาล์มดิบ 3) อัตราการสกัดน้ำมันปาล์ม พบว่า ประเทศไทยมีประสิทธิภาพต่ำกว่าประเทศมาเลเซียมาก ดังนั้น รูปแบบจำลองธุรกิจของระบบโลจิสติกส์ต้นน้ำเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน จะช่วยให้มีการจัดการทรัพยากรหลัก และกระบวนการทำงานในระบบมีการปรับสมดุลที่ดีขึ้น โดยที่องค์ประกอบที่ 2 การจัดการทรัพยากรจะต้องทำให้เกิด การประหยัดต่อขนาด (Economic of scale) ตามแนวทาง Krugman (1980) โดยต้องทำให้สัดส่วนพื้นที่เก็บเกี่ยวต่อโรงงานมากที่สุดเพื่อให้เกิดการใช้กำลังการผลิตจริงของโรงงานมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนรดา อินทรีย์ และคณะ (2556) และเบญจวรรณ คงชน (2548) ที่แสดงให้เห็นว่า แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร สามารถดำเนินการได้โดยการผลิต ที่ก่อให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economic of scale) สำหรับองค์ประกอบที่ 3 กระบวนการหลัก เป็นการจัดการระบบโลจิสติกส์ต้นน้ำให้เกิดต้นทุนต่ำ โดยแนวคิดแบบสิ้นวิทยา สุหฤทธดำรง. 2552) กล่าวคือ เกษตรกรรายย่อยจะมี การรวมกลุ่มในรูปแบบต่างๆ จะ ทำให้เกษตรกร มีความเข้มแข็งมีโอกาสในการใช้ทรัพยากรร่วมกันสอดคล้องกับงานวิจัย

ของ Singh.et.al. (2013) ที่เห็นว่าแนวคิดแบบสิ้นจะมีบทบาทชัดเจนขึ้นในการเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขัน ส่งผลต่อองค์ประกอบที่ 4 การส่งมอบคุณค่า คือ ผลปาล์มสดที่มีคุณภาพ ราคาดี อัตราการสกัดน้ำมันของโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบดีขึ้น และต้นทุนของระบบลดต่ำลง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการปฏิบัติ

รูปแบบจำลองธุรกิจของระบบโลจิสติกส์ต้นน้ำเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน สามารถประยุกต์ใช้เชิงพื้นที่ และในสภาพแวดล้อมที่เฉพาะ ที่เรียกว่าโซนนิ่งปาล์ม (Palm zoning) ในโซนนิ่งปาล์มจะออกแบบโดยใช้โรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบเป็นศูนย์กลาง ในโซนนิ่งปาล์ม กำหนด 1 โรงงานต่อ 1 โซนนิ่ง ถือว่าเหมาะสมต่อการลงทุน และมีแนวคิด 3 ประการ ด้วยกัน คือ 1) สัดส่วนพื้นที่เก็บเกี่ยวต่อโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบมากที่สุด 2) การใช้กำลังการผลิตจริงของโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบมากที่สุด 3) อัตราการสกัดน้ำมันปาล์มมากที่สุด จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ได้แนวคิดขนาดโซนนิ่ง ดังนี้ 1 โรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบ (กำลังการผลิต ประมาณ 45 ตันต่อชั่วโมง) ต่อพื้นที่ปลูกปาล์ม 100,000 ไร่ และลานเท 30 ลานเท จะทำให้โรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบมีโอกาสใช้กำลังการผลิตกว่าร้อยละ 90 มีโอกาส รวมศูนย์แรงงานประมาณ จำนวน 60 คน หรือ 1 คนต่อ 50 ไร่ มารองรับการใช้แรงงานเก็บเกี่ยว ขนส่งในระบบที่ 3,000 ไร่ต่อลานเท

ในโซนนิ่ง มีการวางแผนการเก็บเกี่ยวมีการตัดปาล์มสุก และมีการส่งมอบผลปาล์มสดให้ถึงโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบได้ภายใน 24 ชั่วโมง

นอกจากนั้น ในโซนนิ่ง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรจัดการให้มีการทำพันธสัญญาเกษตร (Contract farming) เพื่อความร่วมมือที่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิติพีร์ รวมเมฆ (2557) เพื่อร่วมมือทางการค้ากับโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบในการสร้างเสถียรภาพด้านราคาต้นทุนการผลิต ความมั่นคงและคุณภาพของวัตถุดิบ ทั้งนี้จะส่งผลให้เกษตรกรมีความมั่นใจในการขยายพื้นที่เพาะปลูก และเพิ่มผลผลิตปาล์มน้ำมัน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

นำรูปแบบจำลองธุรกิจเพื่อการแข่งขันของระบบโลจิสติกส์ต้นน้ำในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันของประเทศไทย ที่ได้จากการพัฒนาไปตรวจสอบและประเมินผลความเป็นไปได้โดยการสนทนากลุ่มย่อยกับผู้เชี่ยวชาญโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เพื่อการสนทนากลุ่มย่อย โดยให้มีการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค และแนวทางการปรับปรุงรูปแบบจำลองธุรกิจไปสู่การปฏิบัติและการนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อการแข่งขันและปรับใช้ให้เหมาะสมในแต่ละพื้นที่

เอกสารอ้างอิง

ชนรดา อินเทียะ และคณะ. (2543). สถาบัน

เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ Safety:

ความปลอดภัย. (พิมพ์ครั้งที่ 2).

กรุงเทพฯ : บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.

เบญจวรรณ คงชน. (2548). การวิเคราะห์

การประหยัดต่อขนาดและการประหยัด

จากการขยายขอบเขตการผลิตของ

เกษตรทฤษฎีใหม่ในจังหวัดอุดรธานี.

ปิติพีร์ รวมเมฆ. (2557). **รูปแบบและปัจจัย**

แห่งความสำเร็จของ Contract Farming

ในประเทศไทย: กรณีศึกษา Contract

Farming สุกร.

_____. (14 กันยายน 2553).

การกระจายสินค้าแบบลิ้น.

<http://www.logisticsdigest.com>

วิทยา สุฤทธดำรง. (2546). **โลจิสติกส์และ**

การจัดการโซ่อุปทาน. กรุงเทพฯ:

ซีเอ็ดยูเคชั่น.

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2558).

ข้อมูลพื้นฐานเศรษฐกิจการเกษตรปี

2557. กรุงเทพฯ : สำนักงานเศรษฐกิจ

การเกษตร.

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2558).

ศูนย์สารสนเทศการเกษตร: เขตเกษตร

เศรษฐกิจ. <http://www.oae.go.th/>

Chesbrough, H. (2007). **Why companies**

should have open business models,

MIT sloan management review, winter.

Johnson, M. W., Christensen, C. M.

&Kagermann, H. (2008), **“Reinventing**

your business model”, Harvard

Business Review, December 2008.

Morris M, Schindehutte M and Alle J. (2005).

“The entrepreneur’s business model:

toward a unified perspective”. *Journal*

of business Research

Osterwalder, A. (2004). **The business**

model ontology – a proposition in a design science approach.

Universite de Lausanne.

Shafer, S.M., Smith, H.J., & Linder, J. (2005).
The power of business models,
Business Horizons

Sing.et.al. (2013). **Application of Lean and
JIT Principles in Supply Chain
Management.**