

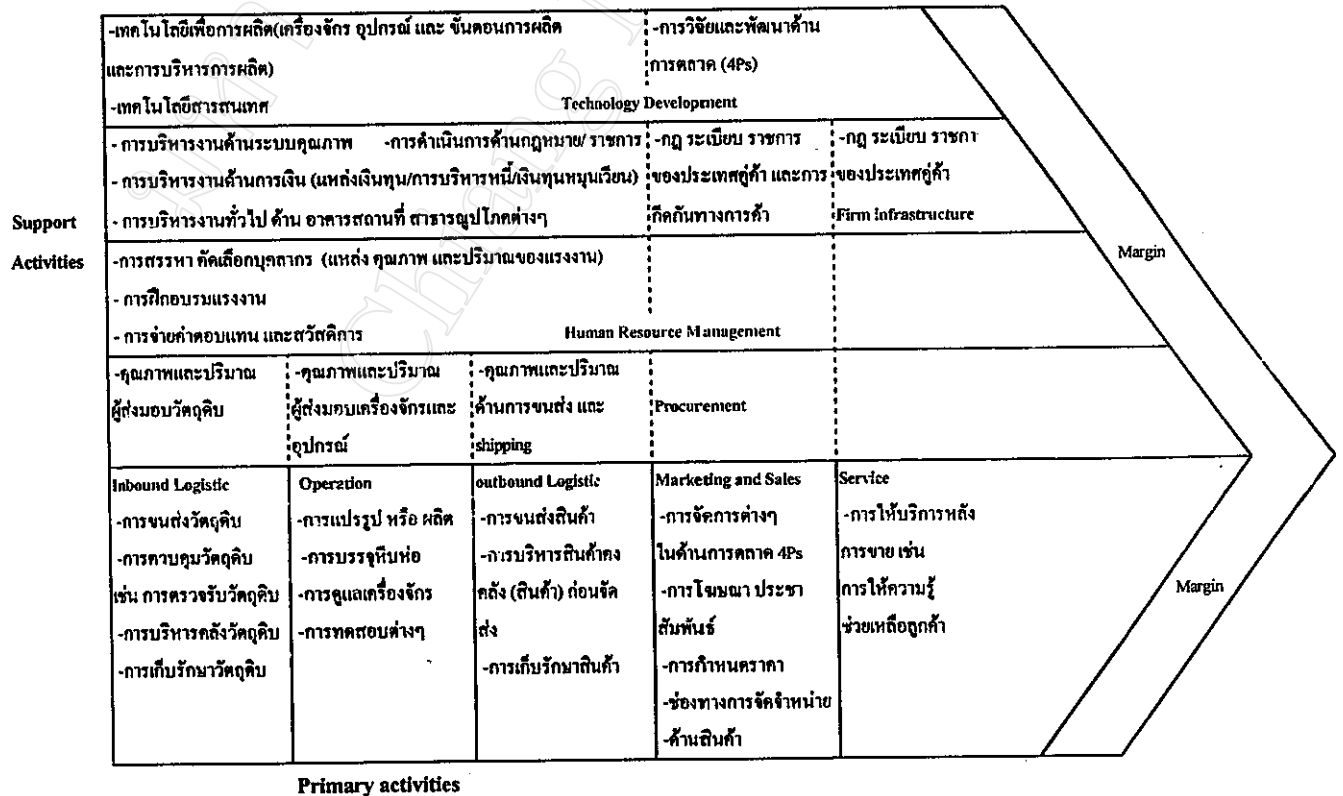
บทที่ 4

รายงานผลการศึกษา

การศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของผู้ส่งออกลำไยอบแห้ง ตามตัวแบบลูกโซ่แห่งคุณค่าของผู้ส่งออกในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดลำพูน ในลักษณะของการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) ใช้แบบสัมภาษณ์ปลายเปิดโดยนำตัวแบบลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Model) ของ Michael E. Porter เป็นกรอบในการสัมภาษณ์ ทำการศึกษาผู้ส่งออกลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดลำพูน ซึ่งขึ้นทะเบียนกับสำนักงานส่งเสริมการส่งออกจังหวัดเชียงใหม่ทั้งสิ้น 25 ราย แต่จากการเข้าสัมภาษณ์พบปัญหาผู้ส่งออกลำไยอบแห้งบางรายไม่ให้เข้าสัมภาษณ์ ทำให้สามารถสัมภาษณ์ผู้ส่งออกลำไยอบแห้งได้ทั้งหมด 7 ราย

ผู้ทำการศึกษาได้นำเอาผลการสัมภาษณ์มาทำการสรุปและนำเสนอผลการศึกษาเป็น 2 ตอน โดยนำเสนอตามกรอบแนวคิดลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Model) ของผู้ส่งออกลำไยอบแห้งซึ่งแสดงในแผนภาพที่ 4-1

แผนภาพที่ 4-1 แสดงตัวแบบลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Model) ของผู้ส่งออกลำไยอบแห้ง



ตอนที่ 1 ปัญหาและอุปสรรค ด้านกิจกรรมหลักของผู้ส่งออกลำไยอบแห้ง

(Primary Activities)

ตอนที่ 2 ปัญหาและอุปสรรค ด้านกิจกรรมสนับสนุนของผู้ส่งออกลำไยอบแห้ง

(Support Activities)

ซึ่งรายละเอียดของการศึกษาแสดงผลได้ดังต่อไปนี้

4.1 ตอนที่ 1 ปัญหาและอุปสรรค ด้านกิจกรรมหลักของผู้ส่งออกลำไยอบแห้ง (Primary Activities)

ด้าน Inbound Logistic

ในด้าน Inbound Logistic ของผู้ประกอบการส่งออกลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่ และ ลำพูนสามารถแยกเป็น 2 ลักษณะงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะการผลิต โดย Inbound Logistic ในลักษณะแรกเป็นการตรวจรับวัตถุดิบและการจัดการวัตถุดิบคือ ลำไยสดซึ่งจะใช้ในการทำลำไยอบแห้ง ประการที่สอง เป็นการตรวจรับ และจัดการลำไยอบแห้งซึ่งอบโดยเกษตรกรรายย่อยเพื่อนำไปบรรจุและขายต่อในนามของผู้ส่งออก ผู้ประกอบการส่งออกลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูนยังประสบปัญหาต่างๆ ในด้าน Inbound Logistic ดังนี้

การจัดการลำไยสด

- ด้านการขนส่ง พบว่า การขนส่งวัตถุดิบในการผลิต คือ ลำไยสด เกษตรกรจะนำผลผลิตที่ได้จากสวนมาขายยังบริเวณจุดรับซื้อของโรงงาน ซึ่งส่วนใหญ่จะตั้งอยู่หน้าโรงงาน หรือ ในบางกรณีทางโรงงานจะมีการประสานกับพ่อค้าคนกลางในการรับตั้งจุดรับซื้อ โดยค่าใช้จ่ายในการขนส่งทั้งหมดจะเป็นภาระค่าใช้จ่ายของเกษตรกร หรือ พ่อค้าคนกลาง ทำให้ผู้ประกอบการส่งออกไม่ต้องรับภาระในด้านนี้

1. ลำไยสดเสียหายจากระยะเวลาในการขนส่งจากประสบการณ์ของผู้ประกอบการส่งออกลำไยอบแห้งส่วนใหญ่จะพบว่า แหล่งลำไยสดที่ทำกรอบแล้วมีคุณภาพลำไยอบแห้งที่ดีอยู่ในจังหวัดลำพูนและจังหวัดเชียงใหม่ ทั้งนี้เนื่องมาจากโรงงานอบลำไยของผู้ประกอบการตั้งอยู่ในเขตจังหวัดลำพูนและจังหวัดเชียงใหม่ ทำให้ลำไยสดจากจังหวัดอื่นๆ เช่น แพร่ น่าน เชียงราย พะเยา ฯลฯ ต้องใช้เวลาในการขนส่งค่อนข้างนานกว่าจะมาถึงแหล่งผลิต ทำให้เกิดการเน่าเสีย

2. ลำไยสดเสียหายจากการเก็บเกี่ยวที่เร่งรีบ และความไม่ระมัดระวังในการขนส่งนอกจากนี้การเก็บเกี่ยวที่เร่งรีบ ไม่ระมัดระวังของเกษตรกรตลอดจน ความไม่ระมัดระวังในการขนส่ง ทำให้ลำไยสดที่มายังโรงงานมีการแตกเสียหาย ทำให้ผู้ประกอบการต้องเสียต้นทุนในการคัดแยก ซึ่งต้องใช้แรงงานในการคัดแยก อันเป็นผลทำให้ต้นทุนในส่วนนี้เพิ่มมากขึ้น และหากการคัดแยกวัตถุดิบในลักษณะการแตกเสียหายไม่ดี ยังก่อให้เกิดความเสียหายในกระบวนการอบแห้ง ในลักษณะที่ทำให้เปลือกของผลที่ดีเป็นชิ้นซึ่งเรียกกันว่า “น้ำเชื่อม” ซึ่งต้องมีการล้างและทำการอบใหม่

● การตรวจรับ และการคัดแยก

1. การปลอมปนของลำไยพันธุ์อื่นนอกจากพันธุ์อีค้อ ในการตรวจรับและการคัดแยกพันธุ์ลำไย ลำไยซึ่งผู้ส่งออกนำไปอบแห้งคือลำไยพันธุ์ อีค้อ เนื่องจากเป็นลำไยพันธุ์ที่ให้เนื้อหลังการอบมาก ในการตรวจรับยังประสบปัญหาการปลอมปนของลำไยพันธุ์อื่นอยู่บ้าง เช่น อีแก้ว เนื่องจากการที่เกษตรกรนำมาปนกัน เพราะลำไยบางพันธุ์เช่น อีแก้ว ไม่เป็นที่นิยมในการรับประทาน และไม่เป็นที่ต้องการของโรงงานในการอบแห้งเนื่องจากเปลือกบาง ผลแตกเสียหายระหว่างการอบมีมาก แต่เนื่องจากปริมาณในการรับซื้อแต่ละครั้งมีปริมาณมาก ทำให้การตรวจสอบพันธุ์ของลำไยทำได้ยาก
2. ผลผลิตลำไยสดซึ่งใช้สารโปรแตสเชื่อมคลอเรท อีกปัจจัยหนึ่งซึ่งเป็นปัญหาในด้านการวัตถุดิบคือ การเติมสารโปรแตสเชื่อมคลอเรท เพื่อกระตุ้นการติดผลลำไย ของเกษตรกรทำให้ผลลำไยมีลักษณะมีน้ำมาก ซึ่งเมื่อนำมาอบจะมีอัตราผลผลิตหลังอบต่ำกว่าลำไยที่ไม่ได้เติมสารโปรแตสเชื่อมคลอเรท ซึ่งการตรวจสอบลำไยสดว่ามีสารโปรแตสเชื่อมคลอเรททำได้ยาก
3. สิ่งปลอมปน ในการตรวจรับและคัดแยกลำไยสดพบสิ่งปนเปื้อนจำพวกเศษใบไม้ กิ่งไม้ และการแตกเสียหายของผล ในการตรวจผลที่เสียหายและคัดแยกสิ่งปลอมปนยังคงต้องใช้แรงงาน และความชำนาญของ

พนักงานเพียงอย่างเดียวซึ่งทำให้ต้นทุนแรงงานในการคัดแยกเป็นต้นทุนหลักของการตรวจรับลำไยสด

- การจัดเก็บลำไยสดก่อนการอบแห้ง ในปัจจุบันผู้ประกอบการส่งออกลำไยอบแห้งจะไม่มี การซื้อลำไยสดเก็บไว้เพื่อรออบ อันเนื่องมาจากความสดของลำไยจะส่งผลต่อคุณภาพของลำไยอบแห้ง จึงทำให้ผู้ประกอบการส่งออกทำการรับซื้อลำไยสดให้พอดีกับกำลังการผลิตในแต่ละวัน

การจัดการลำไยอบแห้งที่รับซื้อจากผู้ผลิตรายย่อย

- การตรวจรับและคัดแยก
 1. สิ่งปลอมปน ผู้ส่งออกลำไยอบแห้งพบว่าการซื้อลำไยอบแห้งที่มาจากผู้ผลิตรายย่อยจะมีสิ่งปลอมปนประเภทกิ่งไม้ หรือ ใบไม้ปนมากับลำไยอบแห้ง ทำให้ต้องใช้แรงงานในการคัดแยกสิ่งปลอมปนเหล่านี้ออก
 2. ปัญหาความชื้นของลำไยอบแห้งไม่ได้มาตรฐาน ในการรับซื้อลำไยอบแห้งจากผู้ผลิตรายย่อยจะพบปัญหาความชื้นของลำไยอบแห้งไม่ได้ตามมาตรฐาน ซึ่งต้องนำไปอบซ้ำ เพื่อป้องกันปัญหาเชื้อรา แต่ปัญหานี้พบไม่มากนักเนื่องจากผู้ผลิตรายย่อยส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการอบลำไยที่ดีแล้ว

ด้าน Operation

ในด้านการผลิต ผู้ส่งออกในแต่ละรายจะมีเทคนิคการผลิตเป็นของตนเอง และมีการพัฒนาคุณภาพของลำไยอบแห้งอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ทางหน่วยงานราชการได้เข้ามาให้ความรู้ และส่งเสริมเทคนิคในการผลิตต่างๆ เป็นอย่างดี แต่อย่างไรก็ยังมีปัญหาที่ผู้ส่งออกพบในการดำเนินการอบลำไย ผู้ส่งออกลำไยอบแห้งส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์ในการอบลำไยและส่งออกลำไยอบแห้งมาแล้วประมาณ 5-10 ปี ทำให้มีเทคนิคที่ดีในการผลิต แต่อย่างไรก็ตามในการดำเนินการด้านการผลิต ผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกยังประสบปัญหาในบางขั้นตอน ดังนี้

- การจัดเตรียมวัตถุดิบในการอบและการจัดการแผนการผลิต ในปัจจุบันผู้ผลิตลำไยอบแห้งจะทำการซื้อลำไยสดให้พอดีกับกำลังการผลิตของเตาอบในแต่ละวันโดยไม่มี การจัดเก็บลำไยสด และวัตถุดิบลำไยสดมีปริมาณมากใน

ห้องตลาดทำให้ผู้ส่งออกไม่ประสบปัญหาในการจัดเตรียมวัตถุดิบและการจัดการแผนการผลิต

- การอุปถัมภ์โยบแห่ง ผู้ส่งออกถั่วเหลืองมีประสบการณ์ในการผลิตถั่วเหลืองมาเป็นเวลานาน ทำให้มีเทคนิค และวิธีการในการอบที่ดีจึงไม่ประสบปัญหาในด้านการควบคุมคุณภาพในการอบ อย่างไรก็ตามผู้ส่งออกถั่วเหลืองยังพบปัญหาในส่วนของต้นทุน และระยะเวลาที่ใช้ในการอบถั่วเหลืองดังนี้

1. ด้านเวลาในการอบ ระยะเวลาในการอบปัจจุบันอยู่ที่ประมาณ 48 ชั่วโมง หากมีการลดระยะเวลาให้สั้นลงได้ก็จะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากในการแข่งขัน
2. ราคาน้ำมันที่แพงขึ้น เนื่องจากสภาวะการณ์ในปัจจุบันราคาน้ำมันมีแนวโน้มสูงขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิต อันเนื่องมาจากน้ำมันเป็นเชื้อเพลิงหลักในการผลิตถั่วเหลือง ดังนั้นจึงควรมีการพัฒนากระบวนการผลิตให้ใช้เชื้อเพลิงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือมีการพัฒนาและวิจัยเพื่อหาเชื้อเพลิงชนิดอื่นมาใช้แทนน้ำมัน ในการอบถั่วเหลือง

- ด้านเครื่องจักร อุปกรณ์ ในการผลิต และการบำรุงรักษา เครื่องจักร และอุปกรณ์การผลิตที่ผู้ส่งออกถั่วเหลืองในลำพูนและเชียงใหม่ใช้ มีหลายชนิด เช่น เตาอบไอน้ำที่ผลิตในประเทศไต้หวัน เตากระบะที่ใช้แก๊สในการอบซึ่งผลิตในประเทศไทย หรือ แม้แต่เตาอบแบบไอน้ำซึ่งนำแบบมาจากไต้หวันแล้วนำมาผลิตในประเทศไทยโดยผู้ส่งออกเอง ซึ่งเตาในแต่ละแบบก็มีปัญหาในการจัดการและบำรุงรักษาที่แตกต่างกัน

1. เตาอบแบบใช้ไอน้ำ เตาอบแบบนี้จะให้ผลผลิตที่มีคุณภาพดี ผลิตถั่วที่อบได้มีความสม่ำเสมอตลอดทั้งเตา แต่เตาในลักษณะนี้มีราคาแพง ซึ่งทำให้เกิดปัญหาในการลงทุนในตอนแรกของการดำเนินการ ประกอบกับใช้ไอน้ำในการอบ ทำให้ต้องใช้ Boiler ซึ่งในภาคเหนือยังขาดผู้เชี่ยวชาญในการซ่อมบำรุง ทำให้หากมีชำรุดเสียหายของเตาอบ จะต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญ จากกรุงเทพฯ ซึ่งต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง และเสียเวลานาน นอกจากนี้บุคลากรภายในท้องถิ่นยังขาดความรู้ความชำนาญในการบำรุง

รักษาเท่าที่ควร ทำให้การบำรุงรักษากระทำได้ในลักษณะง่ายๆ เท่านั้น นอกจากนี้เตาที่ประกอบในได้หวั่นบางรุ่น อะไหล่ยังหายากและมีราคาแพงอีกด้วย

2. เตาอบแบบกระบะ เตาอบในลักษณะนี้จะมีต้นทุนที่ไม่สูงนักในการจัดหา และการดูแลทำได้ง่ายกว่า เตาอบแบบใช้ไอน้ำ แต่คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ได้จะด้อยกว่าเตาอบแบบใช้ไอน้ำ ในปัจจุบันเตาอบลำไยที่ผลิตในประเทศไทยจากผู้ผลิตบางรายมีคุณภาพไม่ดี เนื่องจาก การผลิตยังไม่ได้มาตรฐาน และผู้ผลิตเตาอบขาดความรู้ด้านการออกแบบเตาอบ ทำให้คุณภาพของลำไยอบแห้งที่ได้ไม่ดี

ในการดูแลรักษาเครื่องจักรในปัจจุบันผู้ส่งออกส่วนใหญ่จะมีการกำหนดผู้รับผิดชอบเฉพาะ แต่โดยส่วนใหญ่ยังขาดการบำรุงรักษาในเชิงป้องกัน ซึ่งทำให้ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาสูงหากมีการชำรุดเสียหายของเครื่องจักร และอุปกรณ์

- ด้านการตรวจสอบคุณภาพ วิธีการในการตรวจสอบคุณภาพของลำไยอบแห้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตรวจสอบความชื้นยังไม่มีมาตรฐาน คือ ในการตรวจสอบจะใช้ประสบการณ์และความชำนาญของผู้ตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบไม่ใช่เครื่องมือในการตรวจสอบความชื้นเนื่องจากไม่สะดวกในการใช้งาน ทำให้การตรวจสอบคุณภาพยังไม่เป็นมาตรฐาน
- ด้านการบรรจุหีบห่อ ในด้านการบรรจุหีบห่อ ในอดีตมีการบรรจุหีบห่อในหลายขนาด เช่น 20 กิโลกรัม 15 กิโลกรัม แต่ในปัจจุบันมีการบรรจุเพียงขนาดเดียว คือ 10 กิโลกรัมต่อกล่อง ซึ่งเป็นผลมาจาก ปัญหาในการขนส่ง เนื่องจากการบรรจุลำไยอบแห้งกล่องละ 20 กิโลกรัม หรือ 15 กิโลกรัม กล่องจะมีขนาดใหญ่ และ หนัก ทำให้ไม่สะดวกในการขนส่ง โยกย้าย เกิดความเสียหายเนื่องจากคนงานโยนกล่องลงกับพื้น ทำให้เกิดความเสียหายขึ้น นอกจากนี้การบรรจุให้มีบรรจุภัณฑ์ที่เล็กลงยังเป็นการสะดวกต่อการจัดจำหน่ายอีกด้วย แต่อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนขนาดของกล่องทำให้ต้นทุนในการบรรจุเพิ่มขึ้นเล็กน้อยอันเนื่องมาจากค่าแรงงานที่เพิ่มขึ้น ปัญหาหลักในด้านหีบห่อ คือ ในปัจจุบัน กล่องที่ผลิตในภาคเหนือยังมีราคาสูง และคุณภาพไม่สามารถแข่งขันกับกล่องหรือ บรรจุภัณฑ์จากกรุงเทพฯได้ ทำให้

ผู้ประกอบการต้องซื้อกล่องจากกรุงเทพฯ ซึ่งต้องใช้เวลาในการเดินทาง และหากเกิดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบรรจุภัณฑ์จะติดต่อประสานงาน เพื่อแก้ไขได้ยาก และไม่คล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ

ด้าน Outbound Logistic

ในด้าน Outbound Logistic เป็นกิจกรรมหลักของธุรกิจที่เน้นถึงการจัดเก็บสินค้าก่อนการจัดส่งไปยังลูกค้า การขนส่ง การดำเนินงานด้านเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดส่ง ซึ่งในการดำเนินงานของผู้ส่งออกลำไยอบแห้งในจังหวัดลำพูน และ เชียงใหม่ ทำการส่งลำไยอบแห้งไปยังประเทศต่างๆ หลายประเทศ เช่น จีน ไต้หวัน สิงคโปร์ ฮองกง มาเลเซีย โดยลูกค้าที่สำคัญที่สุดคือประเทศจีน ในการขนส่งสินค้าไปยังประเทศคู่ค้าเป็นการขนส่งทางเรือ เป็นหลัก โดยผ่านทางท่าเรือในจังหวัดเชียงราย คือ ทางอำเภอเชียงแสน และ ทางท่าเรือในกรุงเทพมหานคร โดยท่าเรือในจังหวัดเชียงรายจะเป็นการขนส่งไปยังประเทศจีน เป็นหลัก และ ท่าเรือในกรุงเทพมหานคร เป็นการขนส่งไปยังประเทศคู่ค้า อื่นๆ เช่น ไต้หวัน สิงคโปร์ ฮองกง และ มาเลเซีย จากประสบการณ์การดำเนินงานในด้านการส่งออกลำไยอบแห้งของผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกลำไยอบแห้งในจังหวัด เชียงใหม่ และ ลำพูนที่ทำการศึกษาพบว่า

- **ด้านการจัดเก็บสินค้า** การเก็บรักษาสินค้าลำไยอบแห้งก่อนการจัดจำหน่ายไม่ค่อยพบปัญหามากนัก หากมีการอบที่ดี ได้มาตรฐาน และ ความชื้นต่ำตลอดจนมีการจัดทำบรรจุภัณฑ์ที่ดี ปัญหาที่พบในการจัดเก็บลำไยอบแห้งคือ
 1. สีของลำไยจะเปลี่ยนไปเมื่อระยะเวลาในการเก็บนานขึ้น จากสีทอง สีจะมีลักษณะเข้มขึ้น ซึ่งทำให้ลูกค้าอาจมองได้ว่าเป็นสินค้าที่มีคุณภาพต่ำลง นอกจากนี้ หากต้องการรักษาคุณภาพ ของลำไยอบแห้งให้มีคุณภาพดีเพื่อรอให้ราคาสูงขึ้น อาจจะต้องเก็บลำไยอบแห้งไว้ในห้องเย็น ซึ่งในปัจจุบันนี้อัตราค่าเช่าห้องเย็นอยู่ในระดับราคาที่ค่อนข้างสูง คือ คิดเป็นต้นทุนที่เพิ่มขึ้นประมาณ กิโลกรัมละ 1 บาท
 2. ปัญหาเชื้อราอันเกิดมาจากความชื้นก็เป็นอีกปัญหาหนึ่ง แม้ว่าผู้ประกอบการจะไม่พบปัญหานี้มากนักในปัจจุบัน เพราะกระบวนการผลิตในปัจจุบัน สามารถผลิตลำไยอบแห้งที่มีความชื้นต่ำ และมีคุณภาพดีระดับหนึ่ง

3. ในด้านการจัดการสินค้าคงคลังบริษัทส่วนใหญ่ยังขาดการนำระบบการควบคุมสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพเข้ามาใช้ ทำให้ต้นทุนในส่วนของสินค้าคงคลังสูง
- ด้านการขนส่งไปยังท่าเรือ การทำการค้าในปัจจุบันระหว่างผู้ส่งออกลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดลำพูน กับ ลูกค้าชาวต่างประเทศจะกระทำในหลายลักษณะแล้วแต่ความสะดวกของแต่ละบริษัทฯ แต่โดยส่วนใหญ่การทำในลักษณะของการขายขาด ทำให้ลักษณะการขนส่งที่ผู้ส่งออกลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดลำพูนจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องจะเป็นในลักษณะของการขนส่งจากโรงงานไปยังท่าเรือ โดยความรับผิดชอบในการขนส่งจะทำในลักษณะ การค้าแบบ FOB (Free On Board) หรือ C&F โดยแล้วแต่กรณีของลูกค้า ซึ่งทำให้ภาระของผู้ส่งออกลำไยอบแห้งในการดูแลสินค้าสิ้นสุดที่ท่าเรือ การขนส่งลำไยอบแห้งไปยังท่าเรือนี้ ผู้ส่งออกลำไยอบแห้งจะว่าจ้างบริษัท Shipping ให้ดำเนินการให้ทั้งหมด ซึ่งปริมาณ และ คุณภาพของบริษัท Shipping ที่มีอยู่ในปัจจุบันถือว่าเพียงพอ และการให้บริการอยู่ในระดับที่ดี รวมถึงราคาในการให้บริการก็ไม่สูงเกินไป ด้านการติดต่อกับทางราชการของประเทศคู่ค้าจะเป็นหน้าที่ของลูกค้าทั้งหมด ทำให้ผู้ส่งออกลำไยอบแห้งไม่พบปัญหาอันเกิดจากการติดต่อกับราชการของประเทศคู่ค้า ในการขนส่งสินค้า แต่ในกรณีที่ทำการค้าในลักษณะ C&F ผู้ส่งออกลำไยอบแห้งพบว่าอัตราภาษีของประเทศคู่ค้าบางประเทศยังอยู่ในอัตราที่สูง เช่น ประเทศ จีน อันเป็นผลทำให้ต้นทุนในการประกอบการสูงขึ้นด้วย

ด้าน Marketing and Sale

ในด้านการตลาดและการขาย เนื่องจากในขณะนี้สินค้าลำไยอบแห้งมีลักษณะความต้องการสินค้าของตลาดมากกว่ากำลังการผลิตที่ผลิตได้ ทำให้ไม่มีการแข่งขันทางการตลาดที่รุนแรงนัก ปัญหาที่พบในด้านการตลาดและการขายประกอบด้วย

- **ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย**

1. ช่องทางการจัดจำหน่ายลดลงจากการขยายกำลังการผลิตของประเทศจีนและเวียดนาม ซึ่งเป็นประเทศคู่แข่งที่สำคัญในการส่งออกลำไยอบแห้ง แม้ว่าในขณะนี้ คุณภาพลำไยอบแห้งของเวียดนามและจีนจะยังไม่สามารถแข่งขันกับลำไยอบแห้งจากประเทศไทยได้ แต่เนื่องจากทางประเทศจีนเองมีการ ส่งเสริมการปลูกลำไย และ พัฒนาพันธุ์ลำไยอย่างต่อเนื่อง และ รัฐบาลจีนก็มีนโยบายที่ชัดเจนในการส่งเสริมการผลิตลำไยเพื่อบริโภคให้เพียงพอภายในประเทศ ทำให้ในอนาคตอาจเกิดอุปสรรคในการส่งออกลำไยอบแห้งไปยังประเทศจีน ซึ่งเป็นลูกค้ารายใหญ่ที่สุด นอกจากนี้ประเทศเวียดนามซึ่งมีชายแดนติดต่อกับประเทศจีนก็ได้รับค่าลดหย่อนด้านภาษีศุลกากรจากประเทศจีน ทำให้ต้นทุนและราคาลำไยอบแห้งของเวียดนามต่ำกว่าของประเทศไทย หากประเทศเวียดนามมีการพัฒนาคุณภาพสินค้าให้มีคุณภาพดีขึ้นได้ อาจจะเป็นคู่แข่งที่สำคัญอีกประเทศหนึ่งของไทยในการส่งออกลำไยอบแห้ง

2. ช่องทางการจัดจำหน่ายลดลงอันเนื่องมาจากพ่อค้าชาวจีนเข้ามาตั้งจุดรับซื้อและตั้งโรงงานผลิตภายในประเทศไทย เพื่อลดต้นทุน ทำให้เกิดคู่แข่งทางการค้าของเนื้อลำไยอบแห้ง (ลำไยเนื้อ สีทอง) ส่งผลให้ผู้ประกอบการส่งออกเนื้อลำไยอบแห้งประสบปัญหาการลดลงของคำสั่งซื้อลำไยอบแห้งชนิดเนื้อ โดยในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมาปริมาณการส่งออกเนื้อลำไยอบแห้งสีทอง มากกว่าครึ่งหนึ่ง

- **ด้านตราสินค้า** เนื่องจากสินค้าลำไยอบแห้งผลิตมาจากหลายแหล่ง ซึ่งคุณภาพของลำไยอบแห้งในแต่ละแหล่งผลิตก็จะแตกต่างกันตามกรรมวิธี และการควบคุมคุณภาพ นอกจากนี้ลูกค้ายังให้ความสำคัญกับระดับคุณภาพ โดยจะยอมซื้อสินค้าที่มีราคาสูงกว่าเล็กน้อยหากมั่นใจว่าสินค้านั้นมีคุณภาพดีกว่า ทำให้เกิดการลอกเลียนแบบตราสินค้า โดยเฉพาะบรรจุกุณธ์์ ของบางบริษัท ซึ่งทำให้ภาพลักษณ์ของสินค้าลำไยอบแห้งบางยี่ห้อในสายตาของลูกค้าแย่ลง ซึ่งส่งผลกระทบต่อราคาขาย และการยอมรับสินค้าของตลาด

- **ด้านการกำหนดราคา การเจรจาต่อรอง และการให้สินเชื่อ**
 1. การตัดราคา การตัดราคากันระหว่างผู้ขายจะมีไม่มากในสินค้าลำไยอบแห้งเนื่องจากเป็นภาวะที่ความต้องการสูงกว่าความสามารถในการผลิต แต่ในปีที่ผลผลิตลำไยออกสู่ตลาดมากๆ การแข่งขันทางด้านราคาจะสูงขึ้น นอกจากนี้การประสานงานกันระหว่างกลุ่มผู้ส่งออกลำไยทำได้ค่อนข้างน้อย
 2. ขาดข้อมูลของบริษัทคู่ค้า เนื่องจากประเทศจีนเป็นประเทศหลักในการส่งออกลำไยอบแห้งของไทย ทำให้ผู้ส่งออกลำไยอบแห้งต้องมีการติดต่อกับคู่ค้าชาวจีนเป็นจำนวนมาก ในกรณีของการค้าขายลำไยอบแห้ง จะเป็นการค้าโดยไม่มีการออก L/C อันเนื่องมาจากระบบการค้าของจีนยังไม่สนับสนุน และ พ่อค้าชาวจีนไม่นิยมในการทำธุรกิจโดยการออก L/C และต้องมีการส่งสินค้าก่อนการชำระเงิน ทำให้การค้าต้องอาศัยความเชื่อถือเพียงอย่างเดียว ในกรณีที่เป็นลูกค้ารายใหม่ๆ ผู้ส่งออกลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูนที่ทำการศึกษา ประสบปัญหาการหาข้อมูลทางการเงิน และ ฐานะทางธุรกิจของคู่ค้า ทำให้การค้าขายมีความเสี่ยงสูงขึ้น หรือ อาจเสียโอกาสในการขยายตลาด
- **การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และตัวแทนขาย** ผู้ส่งออกลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดลำพูนจะทำการค้ากับลูกค้าเก่าซึ่งเป็นคู่ค้าที่ทำการค้าขายกันมาเป็นระยะเวลาาน แต่ก็จะมีลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ บ้าง ซึ่งการติดต่อจะเป็นในลักษณะที่ลูกค้าจะเป็นผู้เข้ามาติดต่อ จะไม่มีการส่งตัวแทนขายไปตระเวนหาลูกค้าเอง โดยลูกค้ารายใหม่จะถูกแนะนำโดยลูกค้าเก่า หรือมีนายหน้าเป็นผู้แนะนำ ซึ่งนายหน้าจะได้รับค่านายหน้าเป็นการตอบแทน นอกจากนี้ในกรณีที่ลูกค้าพอใจในคุณภาพสินค้าของบริษัทซึ่งมีวางขายอยู่ในตลาดก็จะทำการติดต่อมาตามที่อยู่ที่ระบุไว้ในบรรจุภัณฑ์ หรือ การทำการค้าในลักษณะที่เป็นเครือข่ายกัน ซึ่งผู้ส่งออกลำไยอบแห้งไม่มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์

ด้าน Service

ในด้านการให้บริการหลังการขายสำหรับผู้ประกอบธุรกิจส่งออกลำไยอบแห้งใน

จังหวัดเชียงใหม่ และ จังหวัดลำพูนที่ทำการศึกษ ไม่พบปัญหาเนื่องจาก ธุรกิจการส่งออกลำไยอบแห้งมีลักษณะการค้าขายเป็นแบบขายขาดให้กับลูกค้า และส่วนมากไม่มีการให้บริการหลังการขายแก่ลูกค้า จะมีการรับประกันคุณภาพของสินค้าบ้างในบางราย แต่ไม่พบปัญหาเนื่องจากคุณภาพของลำไยอบแห้งของประเทศไทยในปัจจุบันอยู่ในระดับที่สูงกว่าคู่แข่ง นอกจากนี้ผู้ส่งออกลำไยอบแห้งบางรายมีการติดต่อและให้ความช่วยเหลือลูกค้า โดยการเป็นตัวแทนในการจัดหาผลิตภัณฑ์อื่นๆ ที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นสินค้าประเภทเกษตร หรือ สินค้าเกษตรแปรรูป เช่น น้ำผึ้ง กระเทียมดอง ฯลฯ ทำให้เกิดการเป็นพันธมิตรที่ดีในการค้าขาย

ตารางที่ 4-1 แสดงปัญหาและอุปสรรคของผู้ส่งออกลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดลำพูน ด้านกิจกรรมหลัก (Primary Activities) ของตัวแบบลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Model)

กิจกรรมหลัก	ปัญหาและอุปสรรค
Inbound Logistic	<p>การจัดการลำไยสด</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การขนส่ง <ol style="list-style-type: none"> 1. ลำไยสดเสียหายจากระยะเวลาในการขนส่งยาวนาน 2. ลำไยสดเสียหายจากการเก็บเกี่ยวและการขนส่งที่ไม่ระมัดระวัง ● การตรวจรับและคัดแยก <ol style="list-style-type: none"> 1. การปลอมปนของลำไยพันธุ์อื่นนอกเหนือจากพันธุ์อีดอ 2. การคัดแยกลำไยที่มีสารโปรแตสซีมคลอเรท 3. การคัดแยกสิ่งปลอมปน เช่น กิ่ง ไม้ ใบไม้ ● การจัดเก็บลำไยสด ไม่พบปัญหา <p>การจัดการลำไยอบแห้งที่รับซื้อจากผู้ผลิตรายย่อย</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การตรวจรับ และคัดแยก <ol style="list-style-type: none"> 1. การคัดแยกสิ่งปลอมปน 2. ความชื้นของลำไยอบแห้งไม่ได้มาตรฐาน
Operation	<ul style="list-style-type: none"> ● การจัดเตรียมวัตถุดิบในการอบและการจัดการแผนการผลิต ไม่พบปัญหา

ตารางที่ 4-1 แสดงปัญหาและอุปสรรคของผู้ส่งออกลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดลำพูน ด้านกิจกรรมหลัก (Primary Activities) ของตัวแบบลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Model) (ต่อ)

กิจกรรมหลัก	ปัญหาและอุปสรรค
Operation (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> ● การอบลำไยอบแห้ง <ol style="list-style-type: none"> 1. ระยะเวลาในการอบนาน 2. น้ำมันเชื้อเพลิงราคาแพง ● เครื่องจักร อุปกรณ์ และการบำรุงรักษา <ol style="list-style-type: none"> 1. เตาอบไอน้ำมีราคาแพง และขาดความรู้ในการบำรุงรักษา 2. เตาอบกระเพาะที่ผลิตในประเทศไทยคุณภาพไม่ดี ● การตรวจสอบคุณภาพ พบปัญหาการตรวจสอบความชื้นไม่ได้มาตรฐาน อุปกรณ์ตรวจสอบความชื้นไม่สะดวกต่อการใช้ ● การบรรจุหีบห่อ พบปัญหาดันทุ่นเพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากการเปลี่ยนขนาดกล่องจาก 20 กิโลกรัม มาเป็น 10 กิโลกรัม
Outbound Logistic	<ul style="list-style-type: none"> ● การจัดเก็บสินค้า <ol style="list-style-type: none"> 1. สีของลำไยอบแห้งเปลี่ยนแปลงหากเก็บไว้นาน 2. ลำไยอบแห้งเป็นเชื้อราเนื่องจากความชื้น 3. ระบบการจัดการสินค้าคงคลังไม่มีประสิทธิภาพ ● การขนส่งไปยังท่าเรือ ไม่พบปัญหาเนื่องจากการขยายขนาดและบริษัทขนส่งมีการรับประกันด้านความเสียหาย
Marketing and Sales	<ul style="list-style-type: none"> ● ช่องทางการจัดจำหน่าย <ol style="list-style-type: none"> 1. ช่องทางการจัดจำหน่ายลดลงเนื่องจากประเทศจีนและเวียดนามขยายกำลังการผลิต 2. ช่องทางการจัดจำหน่ายลดลงเนื่องจากพ่อค้าชาวจีนเข้ามาตั้งจุดรับซื้อในประเทศไทย

ตารางที่ 4-1 แสดงปัญหาและอุปสรรคของผู้ส่งออกลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดลำพูน ด้านกิจกรรมหลัก (Primary Activities) ของตัวแบบลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Model) (ต่อ)

กิจกรรมหลัก	ปัญหาและอุปสรรค
Marketing and Sales (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> ● ตราสินค้า <ol style="list-style-type: none"> 1. มีการปลอมแปลงตราสินค้า ● การกำหนดราคา เจรจาต่อรอง และการให้สินเชื่อ <ol style="list-style-type: none"> 1. การตัดราคาระหว่างผู้ส่งออก 2. ขาดข้อมูลลูกค้า ทำให้เกิดความเสียหายในการให้สินเชื่อ ● การโฆษณาประชาสัมพันธ์ ไม่พบปัญหา
Service	<ul style="list-style-type: none"> ● ไม่พบปัญหาเนื่องจากไม่มีการให้บริการหลังการขายมากนัก

4.2 ตอนที่ 2 ปัญหาและอุปสรรค ด้านกิจกรรมสนับสนุนของผู้ส่งออกลำไยอบแห้ง (Support Activities)

ด้าน Firm Infrastructure

กิจกรรมสนับสนุนในด้าน Firm Infrastructure เป็นกิจกรรมการบริหารงาน โดยทั่วไปขององค์กร เช่น การวางแผน การบัญชี และการเงิน รวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องทางด้านกฎหมาย หรือ กฎระเบียบของทางราชการ โดยการจัดการในองค์กรผู้ส่งออกลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่ และ ลำพูน ที่ได้ทำการศึกษา พบว่า มีการจัดองค์กรในหลาย ลักษณะ โดยมีทั้งในแบบการจัดองค์กรแบบง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน ไปจนถึงมีการแบ่งงานกันอย่างชัดเจน แต่เนื่องจากลักษณะขององค์กร เป็นองค์กรที่มีขนาดไม่ใหญ่มากทำให้การบริหารงานยังไม่ซับซ้อน โดยผู้กลยุทธ์ส่วนใหญ่ของผู้ประกอบการจะเน้น ด้านการรักษาระดับคุณภาพให้อยู่ในขั้นดี และพยายามในการลดต้นทุนเพื่อให้สามารถแข่งขันทางด้านราคาได้กับผู้ผลิตรายอื่นๆ โดยปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ประกอบการพบในการบริหารจัดการในด้าน Firm Infrastructure ประกอบด้วย

- กฎ ระเบียบ การดำเนินงานของราชการ และชุมชน ในการติดต่อกับหน่วยงานราชการเพื่อดำเนินงานในด้านต่างๆ เพื่อการส่งออกปัญหาหลักๆ ที่ผู้ประกอบการพบเมื่อมีการติดต่อกับราชการคือ

1. การดำเนินงานที่ล่าช้าของบางหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระยะเวลาในการตรวจสอบคุณภาพ หรือ สารเจือปนต่างๆ จะใช้เวลานานในการตรวจสอบ และมีหน่วยราชการที่สามารถดำเนินการตรวจสอบสารตกค้าง หรือ ตรวจตัวอย่างสินค้า จำนวนน้อยเกินไปซึ่งไม่สามารถรองรับกับสถานการณ์ทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
 2. นอกจากนี้ค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างจะสูงเกินไปในกรณีของการส่งตัวอย่างเข้าตรวจสอบกับหน่วยงานราชการ หากมีการลดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ลงได้จะเป็นสิ่งที่ดีต่อการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ค่าธรรมเนียมต่างๆ ในหน่วยราชการที่ต่างกัน แม้จะปฏิบัติงานเดียวกัน เช่น การส่งตัวอย่างเพื่อตรวจสอบในหน่วยงานที่ต่างกัน แม้จะมีหัวข้อในการตรวจสอบเดียวกัน ก็จะไม่เสียค่าใช้จ่ายไม่เท่ากัน
 3. ความซ้ำซ้อนของหน่วยงานราชการที่ต้องทำการติดต่อในการดำเนินงาน โดยจะพบว่าในการดำเนินงานจะต้องติดต่อกับหน่วยราชการหลายๆ หน่วยเพื่อขออนุญาตในเรื่องเดียวกัน ซึ่งในแต่ละส่วนราชการมีอำนาจคาบเกี่ยวกันอยู่ เช่น การขออนุญาตตั้งโรงงาน ต้องติดต่อกับ องค์การบริหารส่วนตำบล และ กระทรวงอุตสาหกรรม แม้ว่ากระทรวงอุตสาหกรรมจะอนุญาตให้มีการตั้งโรงงาน แต่หากองค์การบริหารส่วนตำบลไม่อนุญาตก็จะไม่สามารถตั้งโรงงานได้ เป็นต้น ซึ่งหากมีการประสานงานกันในระหว่างหน่วยงานของรัฐก็จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว รวดเร็วยิ่งขึ้น
 4. ชุมชนและแหล่งที่ตั้ง เนื่องจากผู้ประกอบการส่งออกลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดลำพูนที่ได้ทำการศึกษา บางส่วนได้ตั้งโรงงานอยู่ในเขตชุมชนใกล้แหล่งวัดตฤคิพ ซึ่งไม่ได้อยู่ในเขตอุตสาหกรรมทำให้เกิดปัญหาในด้านมุมมองของคนในชุมชนต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในลักษณะที่มีกลุ่มคน บางกลุ่ม หรือ บางคน เกิดความไม่เข้าใจและมีทัศนคติในแง่ลบโดยเห็นว่าผู้ส่งออกได้รับผลประโยชน์โดยไม่มีการตอบแทนให้กับชุมชน
- การบริหารงานด้านนโยบายคุณภาพ ในการบริหารงานด้านคุณภาพ ลักษณะการควบคุมคุณภาพส่วนใหญ่เป็นลักษณะการสุ่มตรวจคุณภาพของลำไยสด มี

การคัดแยกขนาด และสิ่งเจือปนต่างๆ รวมทั้งผลที่เสียหาย เพื่อป้องกันความเสียหาย ซึ่งปัญหาในการดำเนินการด้านนี้ได้กล่าวไว้แล้วในเรื่องปัญหาของการตรวจรับสินค้า และในส่วนของ การผลิตในบางบริษัทมีการนำระบบการบริหารคุณภาพที่เป็นที่ยอมรับมาปฏิบัติ เช่น ระบบ HACCP ซึ่งเกิดจากความ ต้องการของลูกค้าบางส่วนที่ต้องการให้บริษัทผู้ส่งออกลำไยอบแห้งผ่านการรับรองระบบคุณภาพเหล่านี้ พร้อมกับนี้รัฐบาลยังให้การส่งเสริมด้านความรู้ อีกด้วย แต่อย่างไรก็ตามในการนำระบบเหล่านี้มาปฏิบัติในบริษัทของผู้ส่ง ออกลำไยอบแห้ง ยังพบปัญหาในการดำเนินงานดังนี้

1. ปัญหาด้านการยอมรับในการเปลี่ยนระบบการจัดการของคนในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บุคลากรที่มีอายุการทำงานยาวนาน คู่ขนานกับระบบการทำงานแบบเก่า จะไม่ค่อยยอมรับระเบียบ และ วิธีการทำงานแบบใหม่ เนื่องจากคิดว่า การทำงานแบบเก่าคืออยู่แล้ว และ การ นำระบบบริหารด้านคุณภาพมาใช้จะเป็นการเพิ่มภาระงานให้กับตนเอง
2. การขาดความรู้ความเข้าใจของคนในองค์กร เนื่องจากระบบการบริหารจัดการคุณภาพเป็นเรื่องใหม่ ในธุรกิจการส่งออกลำไยอบแห้งทำให้บุคลากรในองค์กรที่มีความรู้ความเข้าใจในระบบการบริหารจัดการคุณภาพ ยังมีน้อย นอกจากนี้ระดับความรู้ของพนักงานที่ทำงานอยู่ในโรงงานผลิตลำไยอบแห้ง ของผู้ส่งออกลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่ และ ลำพูน ซึ่งเป็นชาวบ้านในพื้นที่ยังอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ คือ ประถมศึกษา หรือ มัธยมศึกษาตอนต้น ทำให้การตอบรับและ การทำความเข้าใจในระบบการบริหารคุณภาพยังทำได้ยาก
3. ทุนในการปรับหรือโครงสร้างของกระบวนการผลิตให้สอดคล้องกับระบบในการบริหารจัดการคุณภาพ เนื่องมาจากกระบวนการผลิตที่มีมาก่อนหน้า การเข้าสู่ระบบการบริหารจัดการด้านคุณภาพยังขาดประสิทธิภาพ และไม่สอดคล้อง และสนับสนุนต่อการเข้าสู่ระบบการบริหารจัดการคุณภาพอย่าง HACCP ทำให้ต้องมีการลงทุนเพิ่มในส่วน of กระบวนการผลิต ซึ่งต้องใช้ทุนสูง
4. การขาดความตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ และขาดความกระตือรือร้นของพนักงาน ซึ่งโดยปกติพนักงานที่เป็นแรงงานในท้องถิ่นจะทำงานโดย

ขาดความตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อคุณภาพ และ ยังมองไม่เห็นความสำคัญของคุณภาพมากนัก ทำให้เป็นการยากที่จะนำเอาระบบบริหารและจัดการด้านคุณภาพมาใช้

- การบริหารงานด้านการเงิน เนื่องจากในการส่งออกลำไยจะเป็นในลักษณะที่ต้องส่งของให้กับลูกค้าก่อน และมีการชำระเงินในภายหลัง และมูลค่าการซื้อขายในแต่ละครั้งอยู่ในวงเงินที่สูง ทำให้ ต้องใช้เงินทุนหมุนเวียน และ ดำเนินการ จำนวนมาก โดยส่วนใหญ่ผู้ประกอบการจะระดมทุนโดยเป็นส่วนของผู้ประกอบการ และ หนี้สินระยะสั้นจากธนาคารพาณิชย์ เพื่อเพิ่มสภาพคล่อง โดยผู้ประกอบการให้มุมมองว่าในปัจจุบัน การอนุมัติสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์มีการมองหลักการมากขึ้น เน้นความเป็นไปได้ของโครงการ และมีการให้บริการที่ดี เข้ามาช่วยลูกค้าในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ประกอบกับอัตราดอกเบี้ยอยู่ในอัตราที่ค่อนข้างต่ำ ซึ่งเอื้อต่อการลงทุน นอกจากนี้ยังมีเงินช่วยเหลือจากรัฐบาลบางส่วนที่ให้ในรูปแบบของ โครงการช่วยเหลือเกษตรกร ในการบริหารงานด้านการเงินของผู้ส่งออกลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่ และ ลำพูน ที่ได้ทำการศึกษาประกอบด้วย

1. ระยะเวลาในการเก็บหนี้ยาวนาน การทำธุรกิจการส่งออกลำไยอบแห้งเป็นการทำธุรกิจลักษณะที่ลูกค้าไม่มีการเปิด L/C (Letter of Credit) เนื่องจากพ่อค้าชาวจีน ซึ่งเป็นลูกค้าหลักไม่นิยมการทำธุรกิจโดยการเปิด L/C เนื่องจากต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น และ ระบบการธนาคาร และ ระเบียบราชการของจีนยังไม่สนับสนุนระบบการค้าแบบเสรี เท่าที่ควร ทำให้การค้าเป็นไปได้ในลักษณะที่ ผู้ส่งออกลำไยอบแห้ง ต้องส่งสินค้าไปยังประเทศจีนก่อน โดยไม่มีสัญญาซื้อขายที่ชัดเจน ซึ่งระยะเวลาในการเดินทางของสินค้ากว่าจะถึงมือผู้รับ ก็ใช้เวลาเป็นสัปดาห์ หรือ มากกว่า ซึ่งกว่าจะผ่านกระบวนการทางศุลกากร และ มีการชำระหนี้ก็ต้องใช้เวลาหลายสัปดาห์ ยิ่งไปกว่านั้น ในบางรายที่ลูกค้าซึ่งเป็นผู้ขายส่งยังไม่สามารถเก็บหนี้จากผู้ค้าปลีกอย่างในประเทศจีนซึ่งมีพื้นที่อาณาเขตกว้างใหญ่ได้ก็จะส่งผลทำให้การชำระหนี้ของลูกค้ายาวนานยิ่งขึ้น ซึ่งปัญหานี้ทำให้ผู้ส่งออกลำไยอบแห้งต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนในการทำธุรกิจสูงขึ้นอีก

อันจะส่งผลต่อต้นทุนที่เพิ่มขึ้นในรูปของดอกเบี้ย และการเสียโอกาสในการลงทุนในช่วงฤดูลำไยที่มีอยู่ในระยะสั้น

2. ผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยน เนื่องจากการทำการค้าส่วนใหญ่ มีการตกลงซื้อขายกันเป็นเงินสกุล ดอลลาร์สหรัฐ เพราะความสะดวกในการซื้อขายแลกเปลี่ยน แต่ผลที่ตามมาจากการใช้เงินสกุลดอลลาร์สหรัฐในการซื้อขายก็คือ ผลกระทบจากการขึ้นลงของอัตราแลกเปลี่ยนเงินสกุลดอลลาร์สหรัฐ ต่อเงินบาท เนื่องจากวันที่ทำการตกลงซื้อขาย และ วันที่มีการชำระเงินเป็นคนละวัน หรือ อาจจะต่างกันเป็นสัปดาห์ ทำให้ผู้ประกอบการส่งออกลำไยอบแห้งเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากอัตราแลกเปลี่ยน แม้ว่าในฤดูกาลผลิตที่ผ่านมาผู้ประกอบการจะไม่ได้รับผลกระทบในลักษณะนี้มากนักก็ตาม

3. เงินทุนช่วยเหลือจากรัฐบาลมีระเบียบปฏิบัติมากเกินไป ทำให้เงินทุนไม่ตกมาถึงทันเวลาที่ต้องการใช้ เนื่องจากรัฐบาลมีนโยบายในการให้ความช่วยเหลือชาวสวนและผู้ผลิตลำไยอบแห้ง จึงได้มีโครงการช่วยเหลือต่างๆ และ ให้เงินสนับสนุน แต่อย่างไรก็ตามอาจเกิดจากระเบียบปฏิบัติ หรือ การบริหารงานที่ล่าช้าของภาคราชการ ทำให้งบประมาณและความช่วยเหลือเกิดความล่าช้าในขั้นตอนของการดำเนินงาน ทำให้นโยบายการช่วยเหลือต่างๆ ไม่สามารถผลเท่าที่ควร

● **การจัดการด้านสาธารณสุขปศุสัตว์และสารสนเทศ** ในการดำเนินการผลิตและส่งออกลำไยอบแห้งของผู้ประกอบการในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน โดยส่วนมากจะมีการใช้สาธารณสุขปศุสัตว์ต่างๆที่รัฐมีการจัดเตรียมให้ โดยสาธารณสุขปศุสัตว์ต่างๆ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการผลิต การคัดแยก การบรรจุผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการขนส่ง โดยปัญหาที่ผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดลำพูน ประสบอันเกิดจากสาธารณสุขปศุสัตว์และสารสนเทศประกอบด้วย

1. ไฟฟ้าดับบ่อยในบางพื้นที่ เนื่องจากผู้ประกอบการส่งออกลำไยอบแห้งส่วนใหญ่มีการผลิตลำไยอบแห้งด้วยตนเอง โดยมีจำนวนเตาอบลำไยจำนวนมาก คือ ประมาณ 70-150 เตา ในแต่ละบริษัท ทำให้ต้องใช้ไฟฟ้าในการเดินเครื่องจักร และในบางพื้นที่บางเขต ซึ่งอยู่ในพื้นที่ที่ค่อนข้าง

ชนบท และ อยู่ส่วนปลายของการส่งแรงดันไฟฟ้าจะพบปัญหาไฟฟ้าดับบ่อย เช่น ต.นครเจดีย์ จังหวัดลำพูน จะพบปัญหาการดับของไฟฟ้าบ่อยมากในช่วงของฤดูการผลิตลำไยอบแห้ง ซึ่งส่งผลทำให้ คนงานว่างงาน ต้องมีการสตาร์ทเครื่องใหม่ซึ่งจะส่งผลต่อค่าไฟฟ้าที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้ผลผลิตเสียหาย และ ตารางการผลิตคลาดเคลื่อนไป

2. ค่าไฟฟ้าแพง ผู้ประกอบการส่งออกลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูนส่วนใหญ่จะตั้งในรูปของโรงงานอุตสาหกรรม ประกอบกับการผลิตในช่วงฤดูการผลิตลำไยอบแห้งมีการเดินเครื่องจักร ตลอด 24 ชั่วโมง ทำให้ทางโรงงานต้องเสียค่าใช้จ่ายในส่วน of ค่าไฟฟ้าในอัตราที่สูงมากขึ้น
3. ขาดการประสานงานที่ดีระหว่างเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ และ ผู้ประกอบการ ในบางพื้นที่ที่คาบเกี่ยวระหว่างความรับผิดชอบของหน่วยงานราชการ เช่น เขตรอยต่อระหว่างอำเภอ จะพบปัญหาการประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่ของหน่วยราชการที่รับผิดชอบพื้นที่กับ ผู้ประกอบการ โดยในบางครั้งการขาดการประสานงานที่ดีอาจทำให้เกิดความเสียหาย เช่น ไฟฟ้าดับอันเกิดจากการดำเนินงานของการไฟฟ้าซึ่งมีแผนงานอยู่แล้วแต่ไม่ได้มีการแจ้งให้ผู้ประกอบการทราบ ทำให้เกิดความเสียหายในการผลิต หรือ แม้แต่คนงานว่างงานไม่มีงานทำ
4. ราคาอุปกรณ์ด้านสารสนเทศยังมีราคาแพงอยู่ อันเนื่องมาจากการกำหนดภาษีที่อาจจะแพงเกินไปสำหรับอุปกรณ์สารสนเทศ ทำให้โอกาสที่จะนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรเป็นไปได้น้อย
5. บุคลากรที่มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรมีน้อย ทำให้การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้งานไม่เกิดประโยชน์เท่าที่ควร
6. ค่าใช้จ่ายในการทำธุรกิจทาง website หรือ E-commerce ยังอยู่ในอัตราสูง ถ้าเป็นการเช่าพื้นที่ของเอกชน ทำให้ไม่กล้าลงทุนมากนักในการทำธุรกิจบน Internet นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังขาดความรู้ที่เพียงพอในการทำธุรกิจ

ด้าน Human Resource Management

ในการดำเนินงานด้านการส่งออกลำไยอบแห้งของผู้ประกอบการในจังหวัด

เชียงใหม่ และจังหวัดลำพูนในปัจจุบัน ทุกขั้นตอนของการตรวจรับ คัดแยก การผลิต การบรรจุ กล่อง หรือ แม้แต่การขนย้าย จะใช้แรงงานจากคนเป็นสำคัญ ทำให้การบริหารจัดการด้านทรัพยากร มนุษย์เป็นอีกส่วนงานที่มีความสำคัญมากโดยการจ้างแรงงานจะมีการว่าจ้างใน 2 ลักษณะคือ พนักงานประจำ และพนักงานชั่วคราว ซึ่งจะว่าจ้างเข้ามาเสริมกำลังการผลิตในช่วงฤดูกาลการผลิต ลำไยอบแห้ง โดยผู้ประกอบการจะให้สวัสดิการต่างๆพอสมควร อาทิ ให้ที่พักอยู่ในโรงงาน หน้า กากกันฝุ่น การปฐมพยาบาลในกรณีบาดเจ็บเล็กน้อย ปัญหาที่ผู้ประกอบการธุรกิจการส่งออกลำไย อบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่ และ ลำพูนพบในการดำเนินการประกอบด้วย

- การสรรหา และจ้างงาน

1. ปริมาณแรงงานในพื้นที่ที่ไม่เพียงพอ อันเนื่องมาจากในฤดูกาลการผลิต แรงงานจะหลั่งไหลเข้าสู่ภาคการเกษตร ซึ่งใช้ในการเก็บเกี่ยวผลผลิต ลำไย ซึ่งแรงงานในพื้นที่ส่วนใหญ่จะเป็นเกษตรกรอยู่แล้ว ทำให้เกิด ปัญหาแรงงานในพื้นที่ไม่เพียงพอต่อการผลิตลำไยอบแห้งซึ่งจำเป็นต้อง ใช้แรงงานในจำนวนมากเช่นเดียวกัน ทำให้ต้องมีการว่าจ้างแรงงานจาก แหล่งอื่น ผลจากการขาดแคลนแรงงานในการผลิตนี้เองทำให้ผู้ผลิตต้อง เสียค่าใช้จ่ายในการจ้างแรงงานในอัตราที่สูงขึ้น หรือ อย่างน้อยที่สุดก็เท่ากับอัตราค่าแรงขั้นต่ำ และต้องมีการจ้างงานในลักษณะล่วงเวลา ซึ่งเสียค่า ใช้จ่ายเพิ่มขึ้น
2. คุณภาพของแรงงานที่ใช้ในการผลิตลำไยอบแห้ง แรงงานส่วนใหญ่เป็น แรงงานที่มาจากเกษตรกรในพื้นที่ หรือ เป็นแรงงานที่มาจากต่างจังหวัด ซึ่งจะมีอายุอยู่ระหว่าง 20-45 ปี ซึ่งผู้ประกอบการพบว่า แรงงานที่มีอายุ ก่อนข้างมากจะมีความผิดพลาดในการทำงานมากกว่า เช่น การคัดแยก เกรดลำไยผิด หรือ การใส่ลำไยผิดกล่อง เป็นต้น นอกจากนี้การเรียนรู้ใน แรงงานกลุ่มนี้ยังช้ากว่ากลุ่มที่มีอายุน้อย แรงงานที่มาจากภาคตะวันออก เฉียงเหนือจะมีความขยันขันแข็งกว่าในแรงงานในภาคเหนือ

- การฝึกอบรม

1. ในกลุ่มพนักงานประจำที่เป็นพนักงานความรู้มีการส่งออกไปฝึกอบรม กับสถาบันภายนอกบ้างเป็นครั้งคราว แต่การนำเอาความรู้กลับมาปฏิบัติ ยังไม่ดีเท่าที่ควร

2. กลุ่มพนักงานชั่วคราวซึ่งถูกว่าจ้างในช่วงฤดูกาลผลิตจะถูกฝึกสอนใน ส่วนของวิธีการปฏิบัติงาน พบว่า คนงานที่เป็นผู้หญิงจะสามารถเรียนรู้ได้ เร็วกว่าแรงงานชาย แต่เนื่องจากระดับการศึกษาพื้นฐานค่อนข้างต่ำทำให้ พนักงานกลุ่มนี้เรียนรู้ในเรื่องระบบการควบคุมคุณภาพได้ช้า

- การบริหารค่าจ้างและสวัสดิการ ในการจ้างงานต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจ้าง งานค่อนข้างสูงเนื่องจากการขาดแคลนแรงงานในฤดูกาลผลิต มีการให้สวัสดิ การแก่พนักงานบ้างในลักษณะ การให้ที่อยู่อาศัยในฤดูกาลผลิตแก่แรงงานที่ มาจากท้องถิ่นอื่น ให้การรักษาพยาบาลในกรณีที่เจ็บป่วยเล็กน้อย โดยการ บริหารจัดการด้านค่าจ้างและสวัสดิการไม่ประสบปัญหาในการดำเนินการ
- แรงงานสัมพันธ์ เนื่องจากในช่วงฤดูกาลการผลิตจำเป็นต้องใช้แรงงานเป็น จำนวนมากทำให้ในการทำงานอาจเกิดกรณีพิพาทระหว่างพนักงานขึ้นบ้าง แต่ไม่มากมายนัก โดยพบว่ากรณีพิพาทส่วนใหญ่จะเกิดจากความอิจฉาริษยา กันในการทำงาน เรื่องคุณภาพของของงาน และ ความลำเอียงของหัวหน้างาน โดยพนักงานที่เป็นผู้หญิงจะมีปัญหาการเกิดกรณีพิพาทมากกว่าชาย ซึ่งโดย ทั่วไปเจ้าของกิจการจะไม่ได้ให้ความสำคัญกับกรณีพิพาทระหว่างพนักงาน มากนัก จะมีผู้ประกอบการน้อยรายที่พยายามจะเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหาล่าช้า นี้ อย่างจริงจัง

ด้าน Technology Development

ในการประกอบธุรกิจการส่งออกลำไยอบแห้งในปัจจุบันนี้ มีการใช้เทคโนโลยี แบบง่ายๆ ซึ่งสะดวกต่อการใช้งาน และการบำรุงรักษาด้วยตนเอง ยังไม่มีการนำเทคโนโลยีขั้นสูง มาใช้ในการดำเนินการมากนัก ไม่ว่าจะเป็นในด้านการผลิต หรือ ในการบริหารและการจัดการ อัน เนื่องมาจากต้นทุน และ ค่าใช้จ่ายที่สูง ประกอบกับความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรยังไม่เอื้ออำนวยต่อการใช้เทคโนโลยีที่สูงมากนัก ผู้ประกอบการส่งออกลำไยอบแห้งในปัจจุบันไม่มีการลงทุนในด้านการพัฒนาและวิจัย ทำให้ไม่พบปัญหาในการดำเนินการ โดยเทคโนโลยี และ ข้อมูลการวิจัยต่างๆ ผู้ส่งออกลำไยอบแห้งจะได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล และหน่วยงานราชการ

ด้าน Procurement

ในด้านการจัดซื้อโดยส่วนใหญ่ผู้ประกอบการจะจัดให้มีเจ้าหน้าที่เฉพาะที่รับผิดชอบในการติดต่อประสานงาน ในด้านการจัดซื้อ ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วคุณภาพการให้บริการและสินค้าของผู้ส่งมอบโดยภาพรวมจัดว่าอยู่ในระดับที่น่าพอใจสำหรับผู้ประกอบการ และจำนวนผู้ส่งมอบก็ถือว่าเพียงพอ แต่อย่างไรก็ตามในการดำเนินการของผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดลำพูน ในด้านการจัดซื้อก็ยังประสบปัญหาบ้าง แม้จะไม่มากนัก ซึ่งปัญหาที่ผู้ประกอบการพบเป็นดังนี้คือ

• ด้านคุณภาพของผู้ส่งมอบ

1. คุณภาพของลำไยอบแห้งที่รับซื้อจากผู้ผลิตรายย่อย เนื่องจากผู้ส่งออกลำไยอบแห้งจะดำเนินธุรกิจในลักษณะที่มีการผลิตลำไยอบแห้งเอง และมีการจัดซื้อลำไยอบแห้งจากผู้ผลิตรายย่อย จากการศึกษาพบว่าผู้ส่งออกลำไยอบแห้งทุกรายเป็นผู้ผลิตเอง และพบปัญหาด้านการผลิตจะไม่มากนัก แต่จะพบปัญหาคุณภาพของลำไยอบแห้งที่รับซื้อจากผู้ผลิตรายย่อย บางราย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ผลิตรายใหม่ๆ คุณภาพของลำไยอบแห้งจะยังไม่ดี ทั้งนี้เนื่องมาจากยังขาดประสบการณ์ในการทำการผลิต อีกทั้งการอบลำไยอบแห้งของผู้ผลิตรายย่อย เป็นการอบลำไยในลักษณะคละเกรด ทำให้การควบคุมการผลิตทำได้ยากยิ่งขึ้นทำให้การควบคุมคุณภาพโดยรวมของผู้ประกอบการทำได้ค่อนข้างยาก ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการสร้างความน่าเชื่อถือในคุณภาพของตราสินค้า
2. การให้บริการหลังการขายของเตาอบลำไยไม่ดี ผู้ผลิตเตาอบลำไยจะขายเตาอบลำไยให้กับผู้ผลิตในลักษณะการขายขาดโดยไม่มีการออกมาให้บริการ หรือช่วยเหลือเครื่องจักรอุปกรณ์ ซึ่งหากเกิดปัญหา ผู้ผลิตจะต้องนำเตาอบไปให้ผู้ขายช่วยตรวจสอบ และอาจเสียเวลานานในการดำเนินงาน

• การสรรหาผู้ส่งมอบ ในจัดการด้านการสรรหา สินค้าและบริการบางประเภท เพื่อสนับสนุนในการดำเนินการของกิจกรรมหลักยังประสบปัญหาการขาดแคลนผู้ส่งมอบสินค้า และบริการบางประเภท ซึ่งสามารถจำแนกได้ดังนี้

1. บริการบำรุงรักษา หรือ ตรวจสอบ Boiler ในภาคเหนือ ยังขาดหน่วยงานและผู้ให้บริการที่มีความสามารถ ซึ่งทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงในการว่า

จ้างผู้เชี่ยวชาญจากกรุงเทพฯ มาทำการซ่อมบำรุง นอกจากนี้ยังเสียเวลานานในการซ่อมบำรุงอีกด้วย

2. ผู้ส่งมอบบรรจุภัณฑ์ในภาคเหนือยังมีราคาในการจัดจำหน่ายที่ค่อนข้างสูง ทำให้ผู้ประกอบการส่งออกลำไยอบแห้งต้องสั่งซื้อบรรจุภัณฑ์จากกรุงเทพฯ ซึ่งก่อให้เกิดความไม่คล่องตัวในการติดต่อ และ แก้ไขปัญหาในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น และทำให้ผู้ประกอบการต้องมีการจัดเก็บ สต็อกของบรรจุภัณฑ์เหล่านี้

ตารางที่ 4-2 แสดงปัญหาและอุปสรรคของผู้ส่งออกลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดลำพูน ด้านกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ของตัวแบบลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Model)

กิจกรรมสนับสนุน	ปัญหาและอุปสรรค
Firm Infrastructure	<ul style="list-style-type: none"> ● กฎ ระเบียบ การดำเนินงานของราชการและชุมชน <ol style="list-style-type: none"> 1. การตรวจสอบตัวอย่างสินค้าใช้เวลานาน 2. ค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบสินค้าสูง 3. หน่วยราชการที่ต้องติดต่อทำงานซ้ำซ้อนกัน 4. ชุมชนบางแห่งมีทัศนคติว่าแรงงานหาผลประ โยชน์เพียงอย่างเดียว ● การบริหารงานด้านนโยบายคุณภาพ <ol style="list-style-type: none"> 1. บุคลากรไม่ยอมรับการนำเอาระบบ HACCP มาใช้ 2. บุคลากรขาดความรู้ในเรื่องระบบคุณภาพ 3. เงินลงทุนในการนำระบบคุณภาพ HACCP มาใช้สูง 4. พนักงานขาดความตระหนักในความรับผิดชอบด้านคุณภาพ ● การบริหารงานด้านการเงิน <ol style="list-style-type: none"> 1. ระยะเวลาเก็บหนี้ยาวนาน 2. ผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยน 3. เงินช่วยเหลือจากรัฐบาลล่าช้า และระเบียบการมาก

ตารางที่ 4-2 แสดงปัญหาและอุปสรรคของผู้ส่งออกลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดลำพูน ด้านกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ของตัวแบบลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Model) (ต่อ)

กิจกรรมสนับสนุน	ปัญหาและอุปสรรค
Firm Infrastructure (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> ● การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศ <ol style="list-style-type: none"> 1. ไฟฟ้าดับบ่อยในบางพื้นที่เช่น ต.นครเจดีย์ จังหวัดลำพูน 2. ค่าไฟฟ้าแพง 3. ขาดการประสานงานระหว่างราชการกับผู้ส่งออกในการงัดให้บริการกระแสไฟฟ้า 4. อุปกรณ์ด้านสารสนเทศมีราคาแพง 5. บุคลากรขาดความรู้ในด้านสารสนเทศ 6. การทำพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์เสียค่าใช้จ่ายสูง
Human Resource Management	<ul style="list-style-type: none"> ● การสรรหาและการจ้างงาน <ol style="list-style-type: none"> 1. ปริมาณแรงงานไม่เพียงพอในฤดูกาลผลิต 2. แรงงานสูงอายุมีความผิดพลาดในการทำงานสูง ● การฝึกอบรม <ol style="list-style-type: none"> 1. พนักงานประจำนำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาใช้น้อย 2. พนักงานชั่วคราวเรียนรู้ยากในเรื่องระบบคุณภาพ ● การบริหารค่าจ้างและสวัสดิการ ไม่พบปัญหา ● แรงงานสัมพันธ์ พบปัญหาการพิพาทกันระหว่างแรงงานอันเนื่องมาจากการไม่พอใจการทำงานของผู้ควบคุมงาน
Technology Development	ไม่พบปัญหาเนื่องจากผู้ส่งออกลำไยอบแห้งไม่มีการลงทุนและดำเนินการในด้าน Technology Development
Procurement	<ul style="list-style-type: none"> ● คุณภาพของผู้ส่งมอบ <ol style="list-style-type: none"> 1. ลำไยอบแห้งที่รับซื้อจากผู้ผลิตลำไยอบแห้งรายย่อยบางรายยังมีคุณภาพไม่ดี 2. การให้บริการหลังการขายของผู้ส่งมอบดู่อบลำไยไม่ดี

ตารางที่ 4-2 แสดงปัญหาและอุปสรรคของผู้ส่งออกลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดลำพูน ด้านกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ของตัวแบบลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Model) (ต่อ)

กิจกรรมสนับสนุน	ปัญหาและอุปสรรค
Procurement (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> ● การสรรหาผู้ส่งมอบ <ol style="list-style-type: none"> 1. ไม่มีผู้ส่งมอบในด้านการซ่อมบำรุงเตอบลำไยแบบใช้ไอน้ำในภาคเหนือ 2. บรรจุภัณฑ์ในภาคเหนือมีราคาแพง