

รูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนของสวนป่าองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
ภาคเหนือบน

VALUE CHAIN MANAGEMENT MODEL FOR THE MANUFACTURE OF TEAK TIMBER
AT FOREST PLANTATION OF UPPER NORTHERN FORESTRY INDUSTRY
ORGANIZATION

กุสุมา พรหมยานนท์¹ จงกลบดินทร์ แสงอาสภวิริยะ² ปรีดา ศรีนฤวรรณ³ และประภัสสร วรรณสถิตย์⁴

¹ นักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยแม่โจ้

^{2 3 4} คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานและรูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อน และพัฒนารูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อน งานวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือแบบสัมภาษณ์แบบเป็นทางการในการเก็บข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม แบ่งเป็นกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตไม้สักท่อน จำนวน 20 รายและกลุ่มลูกค้า จำนวน 50 ราย จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์กิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนของห่วงโซ่คุณค่าและนำมาพัฒนารูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อน

ผลการศึกษาพบว่า จากการศึกษากิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนตามแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า ของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ประกอบด้วย กิจกรรมหลัก 5 กิจกรรม ได้แก่ 1) การนำเข้าวัตถุดิบ 2) การผลิตและปฏิบัติการ 3) การขนส่ง 4) การตลาดและการขาย 5) การบริการลูกค้า และกิจกรรมสนับสนุน 2 กิจกรรม ได้แก่ 1) การพัฒนาเทคโนโลยี 2) กระบวนการจัดหา ซึ่งการเพิ่มคุณค่าใน 5 กิจกรรมหลักและ 2 กิจกรรมสนับสนุนในห่วงโซ่คุณค่า ช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับทุกกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยเป็นประโยชน์ต่อแนวทางการพัฒนาการวางแผนการดำเนินงานในการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าของหน่วยงาน ในการลดต้นทุนและการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

คำสำคัญ : ห่วงโซ่คุณค่า, ไม้สัก

Abstarct

This qualitative study aimed to investigate operation and value chain management model for the manufacture of teak timber at forest plantation of Upper Norther Forestry Industry Organization. A structured interview schedule was used for data collection administered with two sample groups: 20 concerned personnel and 50 clients. Obtained data were analyzed based on main and supporting activities of each step of the value chain. Then, it was developed to be a value chain management model for the manufacture of teak timber.



Results of the study revealed that main activities in accordance with the concept of the value chain comprised 5 main activities : 1) input of raw materials, 2) production and operation, 3) transportation, 4) marketing and distribution, and 5) customer services. For the supporting activities, it consisted of technology development and procurement process. The value added in the main and supporting activities helped increase value of all activities in the value chain management model for the manufacture of teak timber. Results of the study would be beneficial to a guideline for developing the operational planning for the manufacture of teak timber of Upper Northern Forest Industry Organization in terms of production cost reduction and responsiveness to needs of clients.

บทนำ

ไม้สักเป็นไม้ที่มีคุณค่าทางเศรษฐกิจ และได้รับความนิยมนับเป็นอย่างมากในการนำไปผลิตเครื่องเรือนเครื่องใช้ ก่อสร้างและตกแต่งบ้านเรือน เนื่องจากเนื้อไม้มีความสวยงามและแข็งแรงทนทาน คุณสมบัติของไม้สักที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือภายในเนื้อไม้สักส่วนแก่นมีสารที่ป้องกันมอดและปลวก จึงมีความคงทนและมีอายุการใช้งานที่ยาวนาน ดังนั้นไม้สักจึงเป็นไม้ที่มีคุณค่าและราคาสูงกว่าไม้ชนิดอื่นๆ (ประวุฒิ จีนา, 2556) ซึ่งในอดีตไม้สักเป็นสินค้าส่งออกที่สำคัญของประเทศไทย รองจากข้าวและดีบุก รัฐบาลจึงเล็งเห็นความสำคัญของการปลูกสร้างสวนป่าไม้สักเพื่อใช้ประโยชน์ทางเศรษฐกิจเพื่อแก้ปัญหาการใช้ไม้สักจากธรรมชาติ รัฐบาลจึงได้มีการส่งเสริมให้ภาคเอกชนปลูกต้นไม้ โดยการออกพระราชบัญญัติสวนป่า พ.ศ. 2535 ปัจจุบันได้มีการปรับปรุงพระราชบัญญัติสวนป่า (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2558 เพื่อเอื้ออำนวยและส่งเสริมให้มีการปลูกสร้างสวนป่ามากขึ้น ปัจจุบันมีการรับขึ้นทะเบียนที่ดินสวนป่าตามพระราชบัญญัติสวนป่า พ.ศ. 2535 แล้ว จำนวน 43,325 ราย เนื้อที่ 1,090,844 ไร่

นอกจากนี้จากการกำหนดทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ได้จัดทำกรอบแนวคิดและหลักการในการวางแผนเกี่ยวกับทรัพยากรธรรมชาติ โดยมองว่าในปัจจุบันนั้นทรัพยากรธรรมชาติส่วนใหญ่ถูกนำมาใช้เป็นจำนวนมาก ก่อให้เกิดความเสื่อมโทรมอย่างต่อเนื่องและเกิดปัญหาความขัดแย้งในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติมากขึ้น เมื่อจำนวนประชากรเพิ่มมากขึ้น พื้นที่ป่าไม้จึงลดลงเพื่อนำพื้นที่เหล่านั้นไปใช้ประโยชน์เพื่อการอยู่อาศัย ผลิตผลทางการเกษตรและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการดำรงชีพมากขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2558) จึงเป็นอีกหนึ่งทางเลือกที่สำคัญของผู้บริโภคในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรตามทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ซึ่งในปัจจุบันปริมาณความต้องการใช้ไม้ในอุตสาหกรรมไม้ประเภทต่างๆ ภายในประเทศและอุตสาหกรรมที่ใช้ไม้สักเป็นวัตถุดิบขึ้นพื้นฐานในการผลิต เพื่อการส่งออกยังคงเพิ่มสูงขึ้น ในขณะที่ปริมาณการผลิตไม้ในประเทศยังมีปริมาณที่น้อย สังเกตได้จากภาพรวมการผลิตไม้สักท่อนภายในประเทศไทยตามข้อมูลทางสถิติของกรมป่าไม้ ที่มีปริมาณการผลิตโดยเฉลี่ยประมาณปีละ 59,163.53 ลูกบาศก์เมตร แต่ในขณะเดียวกันอัตราการผลิตไม้สักสวนป่ามีอัตราการผลิตที่ลดลงทุกปี ซึ่งสวนทางกับความต้องการใช้ไม้ที่มีสูงถึง 3,230,300 ลูกบาศก์เมตร ทำให้ต้องนำไม้เข้าจากต่างประเทศ (ไพโรจน์ สันป่าเป้า, 2553)

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน สังกัดองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ภายใต้กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีพันธกิจหลักในการพัฒนาที่ดินสวนป่าให้เป็นสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน รวมไปถึงการส่งเสริมให้มีการปลูกป่าและการใช้ประโยชน์จากไม้สวนป่าทดแทนไม้จากธรรมชาติ มีผลการดำเนินงานการผลิตและจำหน่ายไม้สักสวนป่าส่วนใหญ่มาจากภาคเหนือ โดยในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2555 – 2559) มีผลผลิตไม้สักท่อนเฉลี่ยปีละ 43,332.48 ลูกบาศก์เมตร โดยมีมูลค่าการจำหน่ายไม้สักท่อนเฉลี่ยปีละ 59,163.53 ล้านบาทต่อปี (องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน, 2558) จากยอดการจำหน่ายไม้สักสวนป่าจะเห็นได้ว่าไม้สักยังคงเป็นวัตถุดิบสำคัญที่มีความต้องการใช้ของผู้ประกอบการธุรกิจด้านอุตสาหกรรมไม้ โดยส่วนใหญ่จะใช้ในการผลิตเฟอร์นิเจอร์ การซ่อมแซมต่อเติมหรือสร้างบ้านใหม่ แม้ว่า องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน มีการผลิตและจำหน่ายไม้สักท่อนสวนป่าอย่างต่อเนื่องเพื่อนำวัตถุดิบเข้าสู่อุตสาหกรรมไม้ แต่ที่ผ่านมามีต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคหลายประการที่สำคัญ นับตั้งแต่สวนป่าที่อยู่ในเขตป่าสงวนแห่งชาติ การดำเนินการทุกขั้นตอนต้องขออนุญาตจากกรมป่าไม้ ไม่ว่าจะเป็นการใช้พื้นที่ การจัดการบำรุงรักษา การทำไม้และการจำหน่ายไม้ ทำให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนไม่สามารถบริหารงานและดำเนินงานสวนป่าให้เป็นไปตามหลักวิชาการได้ด้วยดี ทำให้การเจริญเติบโตของ ต้นสักอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่น่าพึงพอใจ ส่งผลให้มีผลผลิตต่อไร่ต่ำ และผลิตไม้ออกมาไม่ตรงกับความต้องการของตลาด และยังส่งผลให้การจัดจำหน่ายไม่หมดในบางครั้งเกิดต้นทุนในการเก็บรักษา ดังนั้นการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักสวนป่า จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การสร้างคุณค่าให้กับไม้สักท่อนจากสวนป่าตั้งแต่กระบวนการปลูกไปจนถึงขั้นตอนการตัดไม้เพื่อจำหน่ายเข้าสู่อุตสาหกรรมไม้ ขออนุญาตทำไม้จากกรมป่าไม้ ไปจนถึงการประมวลและส่งมอบไม้สักท่อนให้แก่ผู้ประกอบการด้านอุตสาหกรรมไม้

ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า โดยทำการวิเคราะห์กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ซึ่งครอบคลุมภาพรวมความเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ ทั้งหมดของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ตั้งแต่กิจกรรมที่อยู่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ซึ่งมีกิจกรรมหลักเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิต การขายและการส่งมอบผลิตภัณฑ์ขององค์กรให้แก่ลูกค้า รวมไปถึงการให้ความช่วยเหลือด้านต่างๆ ภายหลังจากการขาย และกิจกรรมสนับสนุน โดยกิจกรรมดังกล่าวจะให้การสนับสนุนด้านวัตถุดิบ เทคโนโลยี ทรัพยากรมนุษย์ และงานต่างๆ ให้แก่หน่วยงานทั้งองค์กรการสร้างคุณค่าเพื่อเพิ่มความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน การออกแบบและปรับเปลี่ยนรูปแบบห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เพื่อพัฒนารูปแบบที่เหมาะสมในการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนให้กับองค์กร ในการสร้างโอกาสการพัฒนาสินค้าและบริการให้ตอบสนองต่อความต้องการของอุตสาหกรรมไม้ที่ดีขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการดำเนินงาน และรูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าของสวนป่าในสังกัดองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าของสวนป่าในสังกัดองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. **สถานที่และระยะเวลาดำเนินการวิจัย** สถานที่ดำเนินการวิจัย ได้แก่ ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน จำนวน 5 สวนป่า ในพื้นที่จังหวัดแพร่ จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดลำปาง และดำเนินการวิจัยและเก็บข้อมูลระหว่าง เดือนมกราคม พ.ศ. 2560 – กันยายน พ.ศ. 2560

2. **ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มย่อย ได้แก่ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานและวางแผน และกลุ่มลูกค้าที่ติดต่อซื้อไม้สักท่อนสวนป่าเป็นประจำ

3. **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาลักษณะทั่วไปและกระบวนการดำเนินงานของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ตลอดจนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และปัจจัยสู่ความสำเร็จ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จากแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือแบบสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured Interview of Formal Interview) ในการเก็บข้อมูลเชิงลึก (In-depth interview) การสนทนาพูดคุย และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) เพื่อศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าในการจัดการห่วงโซ่คุณค่าออกเป็น 2 ชุด คือ ชุดที่ 1 สำหรับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานและวางแผน และชุดที่ 2 สำหรับกลุ่มลูกค้าที่ติดต่อซื้อไม้สักท่อนสวนป่าเป็นประจำ

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการร่างรูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้ศึกษาร่วมกับทฤษฎีแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

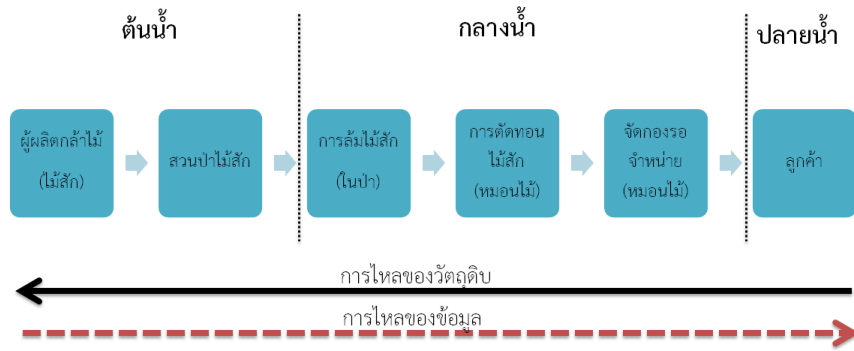
4. **วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล** คือ การนำข้อมูลที่ได้จากเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 มาทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และร่างรูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าไม้สักท่อนสวนป่า และวิเคราะห์ถึงโซ่คุณค่าของไม้สักท่อนโดยผ่านกิจกรรมต่างๆ ของโซ่คุณค่า

ผลการศึกษาและการอภิปรายผล

ผลการศึกษา

การวิเคราะห์สภาพทั่วไปและการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งที่สำคัญคือ ปลูกสร้างสวนป่าในพื้นที่ป่าเศรษฐกิจ เพื่อผลิตไม้สักท่อนเข้าสู่อุตสาหกรรมไม้ มีพื้นที่ในการปลูกต้นสักครอบคลุมพื้นที่ 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน ทั้งหมด 369,567.613 ไร่



ภาพที่ 1 ห่วงโซ่อุปทานของการผลิตไม้สักก่อนสวนป่า

จากโซ่อุปทานของการผลิตไม้สักก่อนสวนป่า จะเห็นได้ว่าการผลิตไม้สักก่อนสวนป่ามีการไหลของวัตถุดิบตั้งแต่ต้นน้ำ คือ กระบวนการจัดหากล้าไม้ ไปจนกระทั่งผลิตเป็นไม้สักก่อนส่งไปถึงลูกค้า ซึ่งเป็นส่วนปลายน้ำของโซ่อุปทานในการผลิตไม้สักก่อน และในขณะเดียวกันก็มีการส่งกลับข้อมูลในการผลิตและความต้องการของลูกค้ากลับมาถึงหน่วยผลิตตลอดโซ่อุปทาน เพื่อทำการพยากรณ์และวางแผนการผลิตไม้สักก่อนสวนป่าให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคสูงสุด รวมไปถึงการบริการหลังการขายและการปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันมากที่สุด

จากการศึกษาการบริหารจัดการและการดำเนินงานการผลิตไม้สักก่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน โดยทำการศึกษาวิจัยจะมุ่งเน้นศึกษากระบวนการกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในส่วนกระบวนการโซ่อุปทานของการผลิตไม้สักก่อน ตามแนวคิดของห่วงโซ่อุปทานที่เป็นแบบแผนรูปกิจกรรมทั้งหมดที่สวนป่าส่งมอบคุณค่าของการผลิตไม้สักก่อนจากสวนป่าลูกค้าไปยังผู้บริโภคปลายทาง เริ่มต้นจากการนำเข้าวัตถุดิบ (Inbound Logistic) สู่วัสดุกระบวนการสร้างมูลค่าโดยการนำเข้ากล้าไม้และการเพาะปลูก (Operation) จนออกมาเป็นไม้สักก่อนที่พร้อมส่งมอบให้กับลูกค้า ผ่านช่องทางการจัดจำหน่าย จากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องในการผลิตไม้สักก่อนสวนป่า ด้านกิจกรรมหลักซึ่งประกอบด้วย การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิตและการปฏิบัติการ การขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า และการให้บริการลูกค้า มีรายละเอียดดังนี้

1. การนำเข้าวัตถุดิบ (Inbound Logistics) เริ่มตั้งแต่การเตรียมพื้นที่เพื่อปลูกสร้างสวนป่า เมื่อทำการสำรวจพื้นที่ที่จะใช้ในการปลูกสร้างสวนป่า ทั้งการสำรวจด้วยสายตาและใช้ข้อมูลพื้นฐานอื่นๆ ประกอบ แล้วจัดทำแผนที่สำรวจหาข้อมูลพื้นฐานต่างๆ เพื่อนำมากำหนดแบบแผนการดำเนินงาน การเตรียมกล้าไม้ เกิดจากการคัดเลือกต้นแม่พันธุ์ที่มีลักษณะดี มีคุณภาพ ลำต้นเปลาตรง และกิ่งก้านน้อย นำมาเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อหรือเพาะจากเหง้า แล้วนำกล้าที่ได้มาเพาะปลูกในพื้นที่สวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน บำรุงดูแลรักษาตามหลักวิชาการเพื่อให้ได้ต้นสักที่มีคุณภาพดีและลักษณะที่ดีตามความต้องการของตลาด เมื่อทำการปลูกแล้วเสร็จจะมีการสำรวจต้นที่ตายและปลูกทดแทนต้นที่ตายภายใน 1 เดือน เพื่อให้ต้นกล้าเจริญเติบโตได้ทันกัน หลังจากนั้นจึงทำการดูแลรักษาต้นกล้าตามหลักทฤษฎีในด้านการใส่ปุ๋ยและกำจัดวัชพืช เมื่อกล้าเจริญเติบโตได้ครบ 1 ปี จึงทำการสำรวจอัตราการรอดตายอีกครั้ง เพื่อบันทึกข้อมูลในฐานข้อมูลของสวนป่า เพื่อใช้ในการวางแผนงานในการผลิตไม้สักก่อนต่อไป

2. การผลิตและปฏิบัติการ (Operation) การผลิตไม้สักท่อนขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน เมื่อมีการนำเข้าวัตถุดิบซึ่งก็คือกล้าไม้จากแปลงเพาะชำ ไปปลูกในพื้นที่สวนป่าที่ได้เตรียมไว้ และบำรุงดูแลรักษาต้นสักตามหลักวิชาการจนมีขนาดความโตที่สามารถเป็นสินค้าได้และถึงรอบอายุตัดฟัน ต้นสักเหล่านั้นจะเข้าสู่กระบวนการผลิตเพื่อผลิตเป็นไม้สักท่อน ได้แก่ การวางแผนการทำไม้ การคัดเลือกต้นสักที่จะทำการตัดเพื่อทำเป็นไม้สักท่อน การขออนุญาตตามขั้นตอนของทางการป่าไม้ การลี้มนไม้สักในป่าและทำการชักลากมาเก็บไว้ที่หมอนไม้ โดยหมอนไม้ที่ทำการเก็บรักษาไม้สักท่อนที่ได้จากการตัดต้นสักออกมาจากในป่าและชักลากมาเก็บไว้ที่หมอนไม้ ซึ่งหมอนไม้ที่ใช้ในการจัดเก็บไม้สักท่อนของแต่ละสวนป่าจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามพื้นที่ที่ทำไม้ในป่า โดยจะเลือกทำเลที่ตั้งของหมอนไม้ที่ใกล้เคียงกับพื้นที่ที่ตัดไม้ในป่าให้มากที่สุด เพื่อลดต้นทุนในการชักลากไม้จากในป่าออกมายังหมอนไม้

โดยทุกขั้นตอนการผลิตมีการใช้แรงงานคนร่วมกับเครื่องจักรอุปกรณ์ และทุกกิจกรรมในการผลิตมีความสัมพันธ์แบบเป็นระบบ มีการวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบและดำเนินการตามขั้นตอนที่ได้วางแผนไว้ เพื่อให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุดจากการผลิตไม้ท่อนและไม้แปรรูปต่างๆ

3. การขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า (Outbound Logistics) หลังจากการขั้นตอนการทำไม้สักท่อนสวนป่าในกระบวนการผลิตไม้สักท่อนสิ้นสุดลง จะมีการหมายวัดตัดทอนเพื่อให้ได้ขนาดความยาวตามความต้องการของท้องตลาด สวนป่าผู้ผลิตไม้สักท่อนจะต้องดำเนินการ “จัดทำบัญชีไม้” เพื่อให้ง่ายต่อการคำนวณหาปริมาณไม้ ราคาจำหน่ายไม้ โดยขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นอีกหนึ่งขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะเริ่มเข้าสู่กระบวนการจำหน่ายให้กับลูกค้าและสามารถตรวจสอบย้อนกลับไปยังที่มาของไม้สักท่อนที่ลูกค้าได้รับซื้อไป เมื่อจัดทำบัญชีไม้เสร็จเรียบร้อยแล้ว จะมีการเชิญเจ้าหน้าที่ป่าไม้ดำเนินการตรวจสอบไม้ ซึ่งเป็นการตรวจสอบร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่ป่าไม้และเจ้าหน้าที่สวนป่า เพื่อดำเนินการจัดทำบัญชีรายละเอียดไม้ในการชำระค่าภาคหลวงและค่าบำรุงป่าให้กับทางการป่าไม้ หลังจากนั้นจึงดำเนินการรายงานสต็อกไม้ หรือไม้สักท่อนทั้งหมดที่ได้ทำการผลิตให้กับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตทราบก่อนดำเนินการจำหน่ายให้กับลูกค้า เพื่อง่ายต่อการวางแผนจำหน่ายและแผนผลิตไม้สักท่อนในภาพรวมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

4. การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) หลังจากการดำเนินการตามขั้นตอนทางระเบียบและกฎหมายเรียบร้อยแล้ว สวนป่าจะดำเนินการจัดกองไม้เพื่อเตรียมการจำหน่ายให้กับลูกค้า โดยดำเนินการภายใต้หลักเกณฑ์การจำหน่ายขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้โดยแบ่งการจำหน่ายออกเป็น 3 วิธี ได้แก่

1. วิธีการจำหน่ายในท้องถิ่น (ขายตรง) ลูกค้าจะดำเนินการคัดเลือกไม้ในแต่ละงวดพร้อมจัดทำคำขอซื้อไม้ สวนป่าดำเนินการกำหนดราคาไม้ที่ขอซื้อ รายงานอนุมัติจำหน่ายไปที่องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขต เมื่อได้รับการตรวจสอบพิจารณาอนุมัติเรียบร้อยแล้ว สวนป่าจึงสามารถจำหน่ายไม้สักท่อนดังกล่าวให้กับลูกค้าได้

2. วิธีการจำหน่ายแบบตลาดกลางค้าไม้ (ประมูล) สวนป่าดำเนินการจัดกองไม้จัดทำบัญชีไม้ รายงานองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตและแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบคุณภาพไม้และกำหนดราคาไม้เพื่อการจำหน่ายแบบตลาดกลางค้าไม้ เมื่อได้รับการตรวจสอบพิจารณาอนุมัติวันที่ประมูลและราคาจำหน่ายเรียบร้อยแล้ว สวนป่าจึงจัดการประมูลตามวันเวลาที่ได้รับการอนุมัติตามกำหนดให้กับลูกค้าต่อไป

3. วิธีการจัดส่งไม้สักท่อนสวนป่าให้หน่วยงานในสังกัดองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ทำการแปรรูปเพื่อเพิ่มมูลค่า

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ได้มีการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานสากล หรือ FSC (Forest Stewardship Council) เพื่อเป็นการเพิ่มความโดดเด่นให้กับไม้สักท่อน และมีการรับรองที่ได้มาตรฐานระดับสากล ราคาไม้สักขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน จึงมีราคาสูงกว่าเอกชน และเป็นข้อได้เปรียบทางการขายขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน แต่ในขณะเดียวกันก็จัดว่าเป็นข้อเสียอีกอย่างหนึ่ง เพราะการขายส่วนใหญ่จะเป็นการขายแบบไม่มีการส่งเสริมการขายหรือโฆษณาใดๆ ซึ่งจัดได้ว่าเป็นจุดอ่อนที่กลุ่มลูกค้าใหม่ไม่สามารถเข้าถึงตลาดได้โดยตรง และถูกกดราคาจากกลุ่มลูกค้าเดิมได้ นอกจากนี้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ยังมีช่องทางในการจัดจำหน่ายหลายช่องทางเพื่อประชาสัมพันธ์ให้กับลูกค้าและหน่วยงานภายนอกได้รับทราบถึงการจัดจำหน่ายไม้สักท่อนสวนป่า ทั้งทาง Facebook เว็บไซต์ของหน่วยงาน และป้ายประชาสัมพันธ์ต่างๆ

5. การให้บริการลูกค้า (services) โดยทั่วไปการจำหน่ายไม้สักแก่ลูกค้า จะแบ่งลูกค้าออกเป็น 2 ประเภท คือ กลุ่มลูกค้าที่มารับไม้เองที่สวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน และกลุ่มลูกค้าที่องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนจัดส่งไม้สักท่อนให้ ซึ่งลูกค้าทั้งสองกลุ่มจะได้รับอำนวยความสะดวกในการยกไม้สักท่อนขึ้นรถและการขอใบอนุญาตนำไม้เคลื่อนที่พร้อมบัญชีรายการไม้ ก่อนทำการชักลากไม้ออกจากสวนป่า เจ้าหน้าที่และผู้ชักลากต้องร่วมกันตรวจสอบและนับจำนวนไม้สักที่จะทำการเคลื่อนย้ายทั้งหมด เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ยังมีกล่องรับความคิดเห็นและข้อร้องเรียนของลูกค้าไม้ เพื่อนำความคิดเห็นและข้อร้องเรียนที่ได้รับดังกล่าว มาปรับปรุงคุณภาพและการบริการในการผลิตไม้สักท่อนต่อไป

จากการศึกษาการบริหารจัดการและการดำเนินงานการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ในด้านการจัดการกิจกรรมสนับสนุนของห่วงโซ่คุณค่า 4 กิจกรรม มีรายละเอียดดังนี้

1. โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructures) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน เป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีโครงสร้างองค์กรและการบริหารงานที่ซับซ้อน และจากการสัมภาษณ์พบว่ามีปัญหาด้านการเงิน เนื่องจากเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ต้องประกอบกิจการเพื่อหาเงินลงทุนด้วยตัวองค์กรเอง กอปรกับไม้สักนั้นเป็นพืชที่มีรอบตัดฟันยาวนาน ต้องใช้ระยะเวลาประมาณ 15 ปี จึงจะทำการตัดครั้งแรกเพื่อจำหน่าย หน่วยงานจึงต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายจำนวนมาก แต่ในขณะเดียวกันองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนมีการวางแผนลงทุนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่คุ้มกับการลงทุนมากที่สุด และตอบสนองต่อนโยบายของรัฐและความต้องการของลูกค้า

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนเป็นหน่วยงานที่มีความชำนาญทางด้านปลูกป่า ดังนั้นบุคลากรในองค์กรจึงมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการปลูกป่าและการทำไม้ออกตามความเหมาะสมของสภาพพื้นที่ นอกจากนี้องค์กรยังมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการอบรมและศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมในด้านการปลูกป่า การทำไม้ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการป่าไม้ รวมไปถึงการจัดการกิจกรรมอบรมด้านต่างๆ เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร และยังมีกร

ประเมินผลการดำเนินงานประจำปี เป็นการควบคุมและสอบถามพนักงานหรือบุคลากรที่ต้องการพัฒนาตนเองเพื่อองค์กร แต่ในขณะเดียวกันการดำเนินงานประสบปัญหาขาดแคลนแรงงานในการเพาะปลูก และในหมอนไม้ที่ทำการคัดเลือกและจัดกองไม้ เนื่องจากต้องใช้แรงงานในท้องถิ่น เมื่อถึงฤดูเก็บเกี่ยวผลผลิตทางการเกษตรแรงงานเหล่านั้นมักจะไปทำการเกษตรซึ่งให้ค่าตอบแทนสูงกว่า

3. การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) ในด้านการเพาะปลูกต้นสักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนได้มีการนำเทคโนโลยีการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อจากต้นแม่พันธุ์ที่ลำต้นเปลาตรงและมีกิ่งน้อย เพื่อให้ต้นสักที่โตเต็มที่พร้อมที่จะนำมาใช้ประโยชน์มีส่วนที่เป็นสินค้าได้มีความยาวประมาณ 6 เมตร เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มมูลค่าให้กับต้นสักที่จะทำการตัดขายในอนาคต และในส่วนของการทำงานได้มีการใช้เครื่องมือและเครื่องจักรเข้ามาช่วยในการตัดไม้แทนการใช้แรงงานคนในอดีต นอกจากนี้ยังมีการนำเครื่องจักรใหญ่ เช่น รถแทรกเตอร์ล้อยาง รถสีกัดเตอร์ รถจอบหนั เป็นต้น มาทำการตัดแปลงในการช่วยขนไม้ออกจากแปลงปลูกป่าและการจัดกองไม้เตรียมจำหน่ายแทนการใช้แรงงานจากช้างเหมือนในอดีตที่ผ่านมา

4. กระบวนการจัดหา (Procurement) เนื่องจากองค์การเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ การจัดซื้อจัดหาเครื่องจักรที่ใช้ในกระบวนการผลิตไม้สัก จึงต้องดำเนินการตามระเบียบพัสดุของทางราชการ ในบางขั้นตอนอาจมีความล่าช้าในการจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งบางครั้งไม่ทันต่อความจำเป็นในการทำงาน และการผลิตกล้าสักขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนเพื่อนำมาปลูกเป็นวัตถุดิบสำคัญในกระบวนการผลิตในอนาคตนั้น เป็นการปลูกแบบพืชเชิงเดี่ยว จึงมักประสบปัญหาโรคและแมลงทำให้มูลค่าในอนาคตของไม้สักลดลง เนื่องจากไม้เป็นรูปที่เกิดจากแมลงรบกวน ทำให้ไม้สักท่อนมีตำหนิและส่งผลต่อราคาในการจำหน่าย

จากการวิเคราะห์กิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน ทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของแต่ละกิจกรรมในการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนในการจัดการโซ่คุณค่า ดังแผนภาพต่อไปนี้

กิจกรรมสนับสนุน	โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructures)				
	มีการวางแผนลงทุนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ในการลงทุนให้ทุนกับการลงทุนมากที่สุด และตอบสนองนโยบายของรัฐและความต้องการของลูกค้า โครงสร้างขององค์กรมีขนาดใหญ่ มีลำดับชั้นบังคับบัญชามาก ประสบปัญหาสภาพคล่องในการลงทุน เนื่องจากเป็นการประกอบธุรกิจที่ให้ผลผลิตที่ไม่แน่นอน				
	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)				
	บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการปลูกป่าและการทำไม้ออกตามความเหมาะสมของสภาพพื้นที่ มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการอบรมและศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมในด้านการปลูกป่า การทำไม้ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการป่าไม้				
	การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development)				
มีการนำเทคโนโลยีการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อจากต้นแม่พันธุ์ที่ลำต้นเปลาตรงและมีกิ่งน้อย มีการใช้เครื่องและเครื่องจักรเข้ามาช่วยในการตัดไม้แทนการใช้แรงงานคน เครื่องจักรอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตไม้สักท่อนมีอายุการใช้งานที่ยาวนาน ไม่มีการใช้เทคโนโลยีช่วยในการจัดจำหน่าย และวางระบบต่างๆ ในการปฏิบัติงานทำไม้ได้					
กระบวนการจัดหา (Procurement)					
การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ ต้องดำเนินการตามระเบียบพัสดุของทางราชการ ในบางขั้นตอนอาจมีความล่าช้าของเอกสารในการจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งบางครั้งอาจไม่ทันต่อความจำเป็นในการใช้งาน					
การนำเข้าวัตถุดิบ (Inbound Logistics)	การผลิตและปฏิบัติการ (Operation)	การขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า (Outbound Logistics)	การตลาดและการขาย (Marketing and Sales)	การให้บริการลูกค้า (services)	โซ่คุณค่า
แหล่งที่มาของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตไม้สักนั้น เกิดจากการปลูกต้นสักในพื้นที่สวนป่า ซึ่งได้รับอนุญาตให้ใช้พื้นที่ในการปลูกสร้างอย่างถูกต้อง	กระบวนการผลิตเริ่มต้นด้วยการเพาะเมล็ดให้เป็นกล้า การดูแลรักษาต้นสักจนถึงรอบอายุตัดฟัน ซึ่งสามารถลดต้นทุนในการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าได้ โดยทุกขั้นตอนการผลิตมีการใช้แรงงานคนร่วมกับเครื่องจักรอุปกรณ์ และทุกขั้นตอนในกิจกรรมมีความสัมพันธ์กันแบบเป็นระบบ มีการวางแผนการดำเนินงานรอบรอบ เพื่อให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุดจากการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า	ในส่วนของการผลิตไม้สักท่อนที่ได้ ทำการตัดออกมาจากแปลงและทำการตัดท่อนตามขนาดความยาวที่ลูกค้าต้องการตามขั้นตอนการผลิต ส่วนป่าจะทำการเก็บไม้สักท่อนที่ได้ขึ้นไว้บริเวณหมอนไม้ มีการจัดทำบัญชีและจัดกองไม้ตามคุณภาพของเนื้อไม้ เพื่อออกจำหน่ายให้แก่ลูกค้า หรือส่งเข้ากระบวนการแปรรูปไม้และเฟอร์นิเจอร์ ก่อนทำการส่งต่อไปยังลูกค้า	มีการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานสากล หรือ FSC (Forest Stewardship Council) เพื่อเป็นการเพิ่มความโดดเด่นให้กับไม้สักท่อน และมีการรับรองที่ได้มาตรฐานระดับสากลราคาไม้สักท่อนของสวนป่า จึงมีราคาสูงกว่าเอกชน	- มีการอำนวยความสะดวกในการออกใบนำส่งและใบนำไม้เคลื่อนที่ พร้อมบัญชีรายการไม้ ก่อนทำการชักลากไม้ออกจากสวนป่า - สวนป่ามีการบริการขนส่งไม้สักท่อน ยังไม่ครอบคลุมทั่วทุกพื้นที่	
กิจกรรมหลัก					

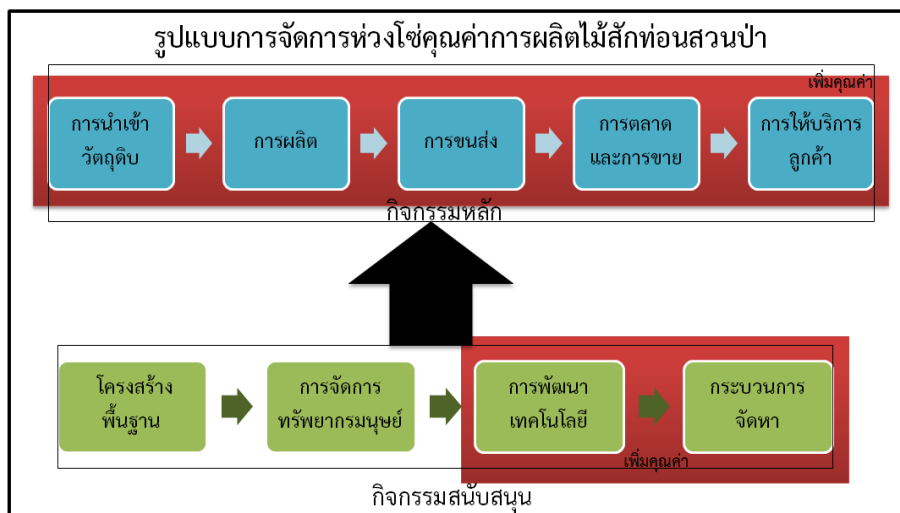
ภาพที่ 2 การวิเคราะห์โซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า

จากการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าในภาพที่ 2 จะเห็นได้ว่า กิจกรรมที่ช่วยสร้างคุณค่าในโซ่อุปทานของการผลิตไม้สักท่อน จะเริ่มตั้งแต่กระบวนการเพาะปลูกกล้าที่ได้คุณภาพ นำมาปลูกสร้างสวนป่าและบำรุงดูแลรักษาให้ไม้สักที่ได้มีรูปทรงและคุณลักษณะที่เหมาะสมตามความต้องการของตลาด จากนั้นจึงทำการวางแผนและตัดฟันต้นสัก เพื่อทำการผลิตเป็นไม้สักท่อนที่มีขนาดความโตและความยาวที่ต้องการ ทุกขั้นตอนสามารถตรวจสอบย้อนกลับถึงที่มาของไม้ท่อนได้ จากนั้นจึงทำการคัดแยกไม้ตามขนาดและคุณภาพของเนื้อไม้ เพื่อจัดจำหน่ายและขนส่งไปยังลูกค้าได้อย่างถูกต้องตามกฎหมายกำหนด

รูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

จากการศึกษาข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปจุดอ่อน จุดแข็ง ปัญหาและโอกาส กระบวนการในห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ที่ได้จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า มาทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเชื่อมโยงประกอบเข้าด้วยกัน แล้วมาสร้างข้อสรุปมาร่างเป็นรูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า

รูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ตั้งแต่กระบวนการจัดการคุณค่าตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ในโซ่อุปทานประกอบด้วย 5 กิจกรรมหลัก และ 4 กิจกรรมสนับสนุน ตามแนวคิดของการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของProf. Michael E. Porter โดยนำกิจกรรมในห่วงโซ่อุปทาน เข้ามาช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้กับรูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ซึ่งการพัฒนากระบวนการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนจะเน้นการเพิ่มมูลค่า ในกิจกรรมหลักทั้ง 5 กิจกรรม และกิจกรรมสนับสนุน 2 กิจกรรมมีรายละเอียดดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 3 รูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

การพัฒนากระบวนการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า เพื่อการเพิ่มคุณค่าในแต่ละขั้นตอนของกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนของห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า โดยใช้แนวคิดกิจกรรมหลัก 5 กิจกรรมในห่วงโซ่อุปทานเป็นตัวช่วยในการเพิ่มมูลค่าให้กับห่วง

ใช้คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

1. การนำเข้าวัตถุดิบและอุปกรณ์ : จากการศึกษาข้อมูลการดำเนินงานการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าในประเด็นการปลูกสร้างสวนป่า พบว่าวัตถุดิบที่เป็นปัจจัยสำคัญคือ ต้นสัก สวนป่าทุกแห่งให้สังกัดองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนมีการบำรุงดูแลรักษาต้นสักให้ถูกต้องตามหลักวิชาการ เพื่อให้ได้เนื้อไม้ที่ดีและมีคุณภาพเป็นที่ต้องการของตลาด แต่ในขณะเดียวกันการปลูกไม้สักต้องใช้ระยะเวลายาวนานในการปลูกจนกระทั่งเติบโตจนสามารถเป็นสินค้าได้ ต้นกล้าที่นำมาปลูกนั้น ต้องได้มาจากต้นแม่พันธุ์ที่มีลักษณะดี ประกอบกับการดูแลรักษาที่ดี ก็จะนำมาซึ่งต้นสักที่ลำต้นเปลาตรง ไม่มีกิ่งก้านเยอะ ปราศจากโรคและแมลงรบกวนเนื้อไม้ ก็จะช่วยให้ต้นสักที่ได้เจริญเติบโตเหมาะแก่การผลิตเป็นไม้สักท่อนที่มีคุณภาพสูงในอนาคต

ดังนั้นการเพิ่มคุณค่าให้แก่การผลิตไม้สักท่อน ในขั้นตอนของการนำเข้าวัตถุดิบ ต้องใช้กิจกรรมการจัดการให้ห่วงโซ่อุปทานเข้ามาช่วย ในการจัดหาต้นสักที่มีลักษณะที่ดีและมีคุณภาพ ในการพัฒนาสายพันธุ์ให้ได้คุณลักษณะตามความต้องการของท้องตลาด หากการนำเข้าวัตถุดิบมีคุณภาพตั้งแต่กระบวนการเริ่มปลูกและเติบโตจนเป็นต้นสักที่มีขนาดความโตเป็นสินค้า มีลักษณะที่ดีตามที่ต้องการนั้น เป็นการลดต้นทุนการผลิตและช่วยย่นระยะเวลาในการลงทุนให้สั้นลง ทำให้องค์กรได้รับผลกำไรมากขึ้นในอนาคต

2. การผลิต : การผลิตในความหมายของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า คือ การปลูกสร้างสวนป่าไม้สักจากต้นกล้า ดำเนินการบำรุงดูแลรักษาตามหลักวิชาการ เมื่อครบกำหนดรอบตัดฟัน ทำการตัดไม้ที่ได้จากการปลูกนั้น มาตัดทอนให้ได้ไม้สักท่อนตามขนาดและความยาว ตามที่ผู้บริโภคต้องการ จากการศึกษาข้อมูลในการผลิตไม้สักท่อนสวนป่านั้น พบว่า การดำเนินงานในการผลิตไม้สักท่อนจะตัดต้นสักในป่าและชักลากไม้สักท่อนที่ได้จากการตัดซึ่งอยู่ในป่า มากกองรวมกันบริเวณข้างทางหรือถนนป่าไม้ จากนั้นจึงชักลากต่อมาไว้ยังหมอนไม้ เพื่อจัดรวมกองและตัดทอนให้ได้ความยาวตามที่ลูกค้าต้องการ

3. การขนส่งสินค้า : การขนส่งสินค้าไปยังลูกค้าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน คือการจัดกองไม้สักท่อนเพื่อรอจำหน่ายให้กับลูกค้า โดยการเคลื่อนย้ายไม้หลังจากหมายวัดตัดทอน จัดลำดับความโตและความยาวของไม้สักท่อนให้มีขนาดใกล้เคียงกันมากที่สุดแล้วนำมารวมกองเพื่อจำหน่าย ในการคัดเลือกขนาดความโตและความยาวของไม้สักท่อนนั้น สวนป่ามีการจัดให้มีขนาดเท่ากันมากที่สุด เพื่อให้ไม้สักท่อนเป็นหมวดหมู่เดียวกันเพื่อเพิ่มมูลค่าในการจำหน่ายให้กับไม้ที่มีขนาดใหญ่และมีความยาวเป็นที่ต้องการของท้องตลาด ในบางครั้งมีการสุ่มตรวจคุณภาพไม้ก่อนทำการขาย และจัดทำบัญชีให้เห็นอย่างเด่นชัดเพื่อง่ายต่อการตรวจสอบข้อมูล และเป็นฐานข้อมูลในการวางแผนการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าในครั้งต่อไป

การเพิ่มมูลค่าให้กับห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าในกิจกรรมการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า ต้องใช้หลักการการจับเก็บในกิจกรรมหลักของห่วงโซ่อุปทานเข้ามาช่วยในการจัดเก็บสินค้าคงคลัง ซึ่งในที่นี้คือการจัดกองไม้เพื่อจำหน่าย ในระหว่างที่มีการรอเพื่อจำหน่ายไม้สักท่อนสวนป่าไปยังลูกค้า นั้น มีขั้นตอนในการจัดกองไม้และการจัดเก็บสินค้าไม้สักท่อนรวมกองไว้ในหมอนไม้ หากกระบวนการจัดเก็บสินค้าไม่เป็นไปตามระบบและไม่มีควมรัดกุม อาจเกิดการปะปนกันของสินค้าได้ เนื่องจากไม้สักท่อนนั้นมีปริมาณมากและเป็นสินค้าชนิดเดียวที่ได้จัดเก็บไว้ในหมอน

ไม้ ดังนั้น การดำเนินงานในขั้นตอนนี้จึงจำเป็นต้องอาศัยการจัดเก็บที่เป็นระบบและสามารถตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอน

4. การตลาดและการขาย : การจำหน่ายไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่การจำหน่ายโดยตรงให้กับลูกค้า และการจัดกองประมูลตามระเบียบราชการ มีการเลือกลูกค้ากลุ่มเป้าหมายและมีการประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์ แต่ยังคงได้รับความสนใจมากนัก ส่วนใหญ่ลูกค้าที่เข้ามาทำการซื้อไม้สักท่อนหรือทำการประมูลมักเป็นลูกค้ากลุ่มเดิมที่เข้ามาทำการซื้อขายอยู่เป็นประจำ ดังนั้น การเพิ่มมูลค่าในด้านการตลาดและการขาย องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนจึงควรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและช่องทางการจำหน่ายแบบออนไลน์เข้ามาช่วยในด้านการส่งเสริมการขายและประชาสัมพันธ์ให้บุคคลภายนอก หรือลูกค้ากลุ่มอื่นนอกเหนือจากกลุ่มลูกค้าที่เข้ามาซื้อเป็นประจำ โดยการประชาสัมพันธ์ให้ทราบถึงกิจกรรมของสวนป่า ภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีต่อชุมชนรอบข้างและการจำหน่ายไม้สักท่อนที่ได้มาตรฐานและถูกกฎหมาย โดยใช้ช่องทางต่างๆ เช่น Facebook Instagram เป็นต้น มุ่งเน้นการทำการตลาดเชิงรุกเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอื่นๆ ได้ง่ายขึ้น

5. การให้บริการลูกค้า : ในส่วนของการให้บริการลูกค้า สวนป่าในสังกัดองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีกลุ่มเป้าหมายลูกค้าที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับขนาดของสวนป่า และคุณภาพของไม้สักท่อนที่แตกต่างกัน เมื่อเกิดความแตกต่างในด้านคุณภาพไม้ การให้บริการจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึง แต่ในปัจจุบันการดำเนินงานของสวนป่าในสังกัดองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ยังคงการดำเนินงานภายใต้มาตรฐานเดียวกันในทุกพื้นที่ ถึงแม้คุณภาพไม้ที่จำหน่ายในแต่ละพื้นที่จะแตกต่างกันก็ตาม ดังนั้น การจะเพิ่มมูลค่าในด้านการบริการลูกค้าของสวนป่าที่มีไม้สักท่อนคุณภาพปานกลางควรมีการบริการลูกค้าที่แตกต่างออกไปจากสวนป่าที่มีไม้สักท่อนคุณภาพดีราคาสูง เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในการบริการและเลือกซื้อไม้สักท่อนคุณภาพปานกลางจากสวนป่าที่มีการบริการที่ดีกว่าเพื่อเป็นการเพิ่มยอดขาย ลดสินค้าคงเหลือและลดต้นทุนในการจัดเก็บสินค้าคงคลัง การบริการที่สร้างความประทับใจเช่น การให้โอกาสในการเลือกและตัดสินใจในการซื้อไม้แต่ละกอง การให้ลูกค้าจองไม้สักท่อนแต่ละกองก่อนชำระเงิน การบริการขนส่งให้กับลูกค้า เป็นต้น

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

1. โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructures) : องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การดำเนินงานของรัฐ เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรจึงเป็นไปได้ยาก ดังนั้นการเพิ่มมูลค่าให้โซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าในส่วนกิจกรรมสนับสนุนในข้อนี้จึงเป็นไปได้ยาก เพราะต้องผ่านกระบวนการต่างๆ ทางด้านระเบียบและกฎหมาย ซึ่งเป็นนโยบายในภาพรวมของหน่วยงาน ระบบการดำเนินงานต่างๆ เช่น ระบบทรัพยากรมนุษย์ ระบบบัญชี ระบบสารสนเทศ เป็นต้น ล้วนมาจากหน่วยงานส่วนกลางจึงยากที่จะดำเนินการเพิ่มมูลค่า

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) : การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน มีการคัดเลือกผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ในการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่ และมีการประสานงานที่ติดต่อกันภายในหน่วยงาน ดังนั้นการเพิ่มมูลค่าในส่วนนี้ จึงเน้นไปที่การพัฒนาพนักงานใหม่ที่เข้ามาโดยการสอนงานและถ่ายทอดงานเป็นรายบุคคลเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้หน่วยงานยังมีการสนับสนุนให้พนักงานหรือบุคลากรได้มีการฝึกอบรมและศึกษาเพิ่มเติมในด้านการปลูกสร้างสวนป่า การทำไม้ กฎหมายที่

เกี่ยวข้องกับการทำไม้ รวมไปถึงจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร

3. การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) : องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน มีการนำเทคโนโลยีด้านต่างๆ เข้ามาใช้ในการผลิตไม้สักท่อนหลายด้าน เช่น การเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อจากต้นแม่พันธุ์ที่มีคุณลักษณะดี การใช้เครื่องจักรอุปกรณ์ช่วยในการดำเนินงานด้านต่างๆ ทั้งด้านการทำไม้ การผลิตไม้สักท่อน และการปลูกสร้างสวนป่า แต่ในขณะเดียวกันก็ยังมีส่วนที่ต้องดำเนินการเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับไซ้คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อน จึงจำเป็นต้องใช้การจัดการในไซ้อุปทานเข้ามาช่วยในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้มีความเพียงพอต่อความต้องการในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน เพราะถึงแม้ว่าจะมีเครื่องจักรอุปกรณ์อยู่แล้ว แต่ด้วยระยะเวลาและอายุการใช้งานที่ยาวนาน จึงทำให้เครื่องจักรอุปกรณ์เหล่านั้นเกิดความชำรุดเสียหายและต้องมีการซ่อมแซม ทำให้เกิดภาระต้นทุนที่สูงขึ้น การจัดหาเครื่องจักรอุปกรณ์ที่มีความทันสมัยมากขึ้นและเพียงพอต่อการใช้งานอย่างครอบคลุม จึงเป็นการช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายต้นทุนและเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับไซ้คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าอีกช่องทางหนึ่งด้วย

4. กระบวนการจัดหา (Procurement) : องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงทรัพยากรแห่งชาติ ดังนั้นการดำเนินงานในด้านจัดหาจัดซื้อจัดจ้างต่างๆ จึงอยู่ภายใต้ระเบียบการดำเนินงานของภาครัฐ ซึ่งมีขั้นตอนที่ยุ่งยากและใช้ระยะเวลายาวนานในการดำเนินงานกว่าจะแล้วเสร็จ ดังนั้น การเพิ่มมูลค่าในส่วนของการจัดหาจึงเป็นไปได้ยากหากต้องการความรวดเร็ว องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนจึงควรมีขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นแบบแผน วางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับระยะเวลาในการจัดหาเพื่อลดระยะเวลาของความล่าช้าลง หากมีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนและดำเนินการได้ตามแผนที่วางไว้ การดำเนินงานในด้านการจัดหาจะราบรื่นและมีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น

อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าตามแนวคิดการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ในครั้งนี้ มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย ดังต่อไปนี้

1. ห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า

การจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนประกอบด้วย 2 ขั้นตอนหลัก คือ ขั้นตอนการปลูกสร้างสวนป่า และขั้นตอนการทำไม้สวนป่า กิจกรรมทั้งหมดที่สวนป่าส่งมอบคุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนจากสวนป่าปลูกไปยังผู้บริโภคปลายทาง เริ่มต้นจากการนำเข้าวัตถุดิบ (Inbound Logistic) สู่กระบวนการสร้างมูลค่าโดยการนำเข้ากล้าไม้และการเพาะปลูก (Operation) จนออกมาเป็นไม้สักท่อนพร้อมส่งมอบให้กับลูกค้า ผ่านช่องทางการจัดจำหน่าย โดยกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนประกอบด้วย กิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน 9 กิจกรรม ตามหลักการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ของ Michael E. Porter (1985) โดยแบ่งเป็น กิจกรรมหลัก ได้แก่ 1) การนำเข้าวัตถุดิบและอุปกรณ์ 2) การผลิตและปฏิบัติการ 3) การขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า 4) การตลาดและการขาย 5) การให้บริการลูกค้า กิจกรรมสนับสนุน ได้แก่ 1) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร 2) การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ 3) การพัฒนาเทคโนโลยี 4) กระบวนการจัดหา ซึ่งสอดคล้องกับ (ณัฐพัชญ์ เอกสิริชัยกุล, 2556)

ที่ได้จำแนกกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่ 1)การนำเข้าวัตถุดิบ 2)การผลิต 3)การส่งผลิตภัณฑ์ออก 4) การตลาดและการขาย และ 5)การให้บริการ แต่ห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อน ไม่มีในส่วนของ การส่งออกผลิตภัณฑ์ เนื่องจากเป็นการจำหน่ายวัตถุดิบให้กับผู้ประกอบการนำไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ ไม้สักท่อนสวนป่าจึงจัดเป็นวัตถุดิบส่วนกลางน้ำที่ยังไม่สิ้นสุดกระบวนการ

การพัฒนารูปแบบห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ตั้งแต่กระบวนการจัดการคุณค่าตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ประกอบด้วย 5 กิจกรรมหลักและ 4 กิจกรรมสนับสนุน โดยการพัฒนารูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน เน้นการเพิ่มคุณค่าในกิจกรรมหลัก 5 กิจกรรม และกิจกรรมสนับสนุน 2 กิจกรรม ดังนี้

กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

1. การนำเข้าวัตถุดิบและอุปกรณ์ เน้นการเพิ่มคุณค่าโดยการนำกระบวนการจัดหาให้ห่วงโซ่อุปทานช่วยในการจัดหาวัตถุดิบและอุปกรณ์ ในการจัดหาต้นสักที่มีคุณภาพดี ลำต้นเปลาตรง มีอัตราการเจริญเติบโตที่ดี เพื่อเติบโตเป็นสินค้าไม้สักท่อนที่ดีในอนาคต รวมไปถึงกระบวนการจัดหาเครื่องจักรอุปกรณ์ต่างๆ ในการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

2. การผลิต ในความหมายขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน หมายถึง การตัดต้นสักเพื่อทำเป็นสินค้าไม้สักท่อน ในขั้นตอนของการผลิตไม้สักท่อนนี้ต้องอาศัยความชำนาญของพนักงานที่ตัดฟัน เพื่อให้ได้ขนาดและความยาวตามที่ต้องการของท้องตลาดและไม่เกิดความชำรุดเสียหายต่อเนื้อไม้สักท่อน รวมไปถึงการดำเนินงานภายใต้ระเบียบข้อบังคับกฎหมายต่างๆ ที่ต้องการความละเอียดรอบคอบ ไปจนถึงการขนส่งเพื่อนำไปเก็บรักษาไว้ยังหมอนไม้เพื่อรอจำหน่ายต่อไป

3. การขนส่งสินค้า ไม้สักท่อนมีการขนส่งจากแหล่งผลิตไปยังสถานที่จัดเก็บก่อนการจำหน่ายคือ หมอนไม้ ซึ่งมีขั้นตอนในการตรวจสอบและเก็บรักษาเพื่อรอจำหน่าย โดยการตัดทอนให้ได้ขนาดความโตและความยาว จัดแยกกองตามคุณภาพของเนื้อไม้ หลังจากนั้นจึงเข้าสู่กระบวนการซื้อขายและจัดส่งให้กับลูกค้าต่อไป การเพิ่มคุณค่าในขั้นตอนนี้จึงเน้นที่การเก็บรักษาสินค้าไม้สักท่อนในหมอนไม้ ให้สามารถตรวจสอบได้ และการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง โดยใช้กิจกรรมการจัดเก็บในห่วงโซ่อุปทานเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ

4. การตลาดและการขาย องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ดังนั้นขั้นตอนในการจำหน่ายไม้สักท่อน จึงมีความยุ่งยากและล่าช้า อีกทั้งยังขาดการประชาสัมพันธ์ รวมไปถึงการเข้าหากลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งกลุ่มลูกค้าที่ดำเนินการติดต่อซื้อไม้สักท่อนนั้น ส่วนใหญ่เป็นลูกค้ากลุ่มเดิม การเพิ่มคุณค่าในกิจกรรมนี้จึงต้องเน้นการประชาสัมพันธ์ทางการตลาด และการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางสื่อต่างๆ เพื่อให้ลูกค้ากลุ่มอื่นๆ เข้าถึงการจำหน่ายไม้สักท่อนมากขึ้น

5. การให้บริการลูกค้า องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ยังไม่มีการให้บริการลูกค้าอย่างทั่วถึงในด้านของการขนส่งสินค้าไม้สักท่อน มีให้บริการเพียงบางพื้นที่เท่านั้น การเพิ่มคุณค่าด้านการบริการหลังการขายจึงต้องคำนึงถึงความประทับใจของลูกค้าเป็นหลัก และควรมีการบริการลูกค้าที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละพื้นที่ เช่น การให้โอกาสในการเลือกและตัดสินใจใน

การซื้อไม้ การให้ลูกค้าจองไม้สักก่อนการชำระเงิน การบริการขนส่งให้กับลูกค้าในระยะทางที่กำหนด เป็นต้น

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

1. การพัฒนาเทคโนโลยี เน้นการเพิ่มคุณค่าด้านการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้งานร่วมกับแรงงานคน การเลือกใช้เครื่องจักรอุปกรณ์ที่มีความทันสมัย เนื่องจากเครื่องจักรอุปกรณ์ที่องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนใช้งานในปัจจุบัน มีอายุการใช้งานที่ยาวนานเกิดความชำรุดเสียหาย การเพิ่มคุณค่าจึงเน้นการจัดการเครื่องจักรอุปกรณ์ เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานให้มีความรวดเร็ว ลดต้นทุนในการซ่อมแซมเครื่องจักรอุปกรณ์อีกช่องทางหนึ่ง

2. กระบวนการจัดหา เนื่องจากองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ การดำเนินงานต่างๆ อยู่ภายใต้ระเบียบ ข้อบังคับของทางภาครัฐ การจัดหาจัดซื้อจัดจ้างต่างๆ ต้องดำเนินการตามระเบียบของทางราชการด้วย จึงเกิดความล่าช้าในกระบวนการทำงานต่างๆ ดังนั้น การเพิ่มคุณค่าในกิจกรรมนี้จึงต้องเน้นการวางแผนและปฏิบัติตามแผนงานที่ได้วางไว้อย่างเคร่งครัดเพื่อให้สอดคล้องกับระยะเวลาในการใช้งาน ลดระยะเวลาของความล่าช้าลง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว

2. การสร้างคุณค่าในห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า

การสร้างคุณค่าในห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับไม้สักท่อนสวนป่า ต้องมุ่งเน้นการวิเคราะห์คุณค่าเพิ่มที่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นในแต่ละลำดับขั้นตอนของแต่ละกิจกรรมที่เกิดขึ้นในห่วงโซ่คุณค่า ซึ่งจะเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจด้วยสอดคล้องกับ ภูธร เขียววิริยะกุล (2552) ที่ได้ศึกษาความพึงพอใจของผู้ประกอบการผลิตเฟอร์นิเจอร์และผู้ออกแบบเฟอร์นิเจอร์ในเขตกรุงเทพมหานครที่มีต่อไม้สักสวนป่า กล่าวว่า ผู้ประกอบการและผู้ออกแบบเฟอร์นิเจอร์ มีความพึงพอใจในด้านลักษณะเนื้อไม้ สดสวย ความสวยงาม ขนาด และความคงทนต่อไม้สักธรรมชาติมากกว่าไม้สักท่อนจากสวนป่า แต่ในด้านราคานั้นไม้สักสวนป่าจะได้เปรียบกว่าเนื่องจากราคาซื้อขายในท้องตลาดที่ถูกกว่า การสร้างคุณค่าให้กับไม้สักท่อนในทุกกิจกรรมตลอดทั้งสายของห่วงโซ่คุณค่า คุณภาพของไม้สักท่อนสวนป่าจะขึ้นอยู่กับทุก ส่วนงานมิได้ขึ้นอยู่กับหน่วยงานใดโดยเฉพาะ

การสร้างคุณค่าจึงสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำของห่วงโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าเน้นการเพิ่มคุณค่าในกิจกรรมหลัก 5 กิจกรรม และกิจกรรมสนับสนุน 2 กิจกรรม ได้แก่ 1) การนำเข้าวัตถุดิบและอุปกรณ์ 2) การผลิตและปฏิบัติการ 3) การขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า 4) การตลาดและการตลาด 5) การให้บริการลูกค้า กิจกรรมสนับสนุน ได้แก่ 1) การพัฒนาเทคโนโลยี 2) กระบวนการจัดหา ซึ่งหากมีการลงมือทำจะช่วยลดต้นทุนในการผลิตและเพิ่มกำไรมากขึ้น และหากมีการทำการตลาดและเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายให้เป็นที่รู้จักของกลุ่มลูกค้าทั่วไปก็จะช่วยเสริมสร้างให้องค์กรเข้มแข็งขึ้นและเติบโตได้อย่างยั่งยืน โดยใช้หลายมิติของการสร้างคุณค่าผนวกเข้าด้วยกัน

แนวทางการยกระดับโซ่คุณค่าที่เหมาะสมของการผลิตไม้สักท่อนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางออกเป็น 4 รูปแบบ คือ 1) การยกระดับผลิตภัณฑ์ (Product Upgrading) 2)การยกระดับกระบวนการ (Process Upgrading) 3)การยกระดับหน้าที่ (Function Upgrading) และ 4) การยกระดับโซ่ (Chain Upgrading) ซึ่งสอดคล้อง

กับ นงนุช ศรีลาพัฒน์ (2553) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการห่วงโซ่อุปทานมังคุดเพื่อการส่งออกไปประเทศญี่ปุ่น ที่ระบุในข้อเสนอแนะว่า ทุกส่วนของห่วงโซ่อุปทานควรมีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับปริมาณความต้องการของผู้บริโภค และตรวจสอบคุณภาพอย่างเข้มงวด นอกจากนี้ภาครัฐควรจะสนับสนุนให้มีการวิจัยเพื่อเพิ่มปริมาณและคุณภาพ เพื่อกำหนดทิศทางในการวางแผนผลิต

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ เป็นการนำเสนอแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและนำไปประกอบการพิจารณาในการหาแนวทางในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ควรนำเอกลักษณ์และคุณสมบัติที่โดดเด่นของไม้สักออกมานำเสนอและเผยแพร่สู่สาธารณชน สร้างเอกลักษณ์ให้กับไม้สักเพื่อสร้างความแตกต่าง อันเป็นการสร้างคุณค่าและเพิ่มมูลค่าให้กับไม้สักท่อนสวนป่า

2. องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนควรนำเทคโนโลยีมาใช้ให้มากขึ้น โดยเฉพาะเทคโนโลยีทางการสื่อสาร ที่ช่วยในการสื่อสารกับลูกค้าได้รวดเร็ว และช่วยในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ง่ายขึ้น อีกทั้งยังช่วยในการประชาสัมพันธ์ลูกค้าอื่นๆ ให้รู้จักอย่างกว้างขวาง โดยผ่านทางเว็บไซต์และสื่อสังคม (Social Media) ที่น่าสนใจ

3. องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ควรมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และต้องถ่ายทอดความรู้ให้กับพนักงานในองค์กรและอบรมพนักงานเป็นประจำ เพื่อส่งเสริมให้การผลิตไม้สักท่อนมีศักยภาพในการแข่งขันและสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

4. องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ควรนำรูปแบบการจัดการโซ่คุณค่าการผลิตไม้สักท่อนที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา นำไปศึกษาและพัฒนาต่อยอดการจัดการโซ่คุณค่าของการผลิตไม้สักท่อนให้ครอบคลุมในทุกกิจกรรมของห่วงโซ่คุณค่า เพื่อสร้างคุณค่าและเพิ่มมูลค่าให้กับไม้สักท่อนมากยิ่งขึ้น โดยอาจทำการศึกษาแบบแยกประเด็นในแต่ละกิจกรรมให้มีความเชื่อมโยงกันมากยิ่งขึ้น

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาและการแนะนำอย่างดียิ่งจากคณาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ โดยเฉพาะ รองศาสตราจารย์ ดร.จกกลดินทร์ แสงอาสาทวีริยะ ที่ให้ความกรุณาในการเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ในการให้คำแนะนำด้านต่างๆ ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง และขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีดา ศรีนถาวรณ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประภัสสร วรณสกลิตย์ ที่ให้ความกรุณาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมและกรุณาให้คำปรึกษา รวมถึงข้อเสนอแนะต่างๆ รวมทั้งคณาจารย์ในหลักสูตรทุกท่านที่ได้ ถ่ายทอดวิชาความรู้ ตลอดระยะเวลาที่ศึกษา ขอขอบพระคุณหน่วยงานองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน เจ้าหน้าที่และผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่เกี่ยวข้องกับการผลิตไม้สักท่อนสวนป่า ที่ให้ความอนุเคราะห์สถานที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคำแนะนำ และให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ขอขอบคุณเพื่อน

ร่วมชั้นเรียนหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ และอีกหลายท่าน ซึ่งไม่สามารถกล่าวชื่อนามได้ทั้งหมดในที่นี้จึงขอขอบพระคุณทุกท่านไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับทุนอุดหนุนการทำกิจกรรมส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยประเภททุนบัณฑิตศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ประจำปี 2561 ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์และสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูแก่เวทีแก่ครอบครัว ครูบาอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

เอกสารอ้างอิง

กรมป่าไม้. 2558. **ข้อมูลสถิติกรมป่าไม้**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา

<http://forestinfo.forest.go.th/55/Content.aspx?id=10284> (12 กันยายน 2560).

ชนิตา พันธุ์มณี และ อัมรินทร์ ศิริแก้ว. 2557. **แนวทางการพัฒนาศักยภาพของเกษตรกรผู้ปลูก**

กาแพอราบิก้าอินทรีย์ในภาคเหนือของประเทศไทย : การประยุกต์ใช้แนวคิดห่วงโซ่

คุณค่า.

เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

ณัฐพัชญ์ เอกสิริชัยกุล. 2556. **รูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าธุรกิจการจัดเลี้ยงจังหวัดนครปฐมตามแนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์**. คุษฎ์นิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ทศพล ไหมสุวรรณ. 2556. **การวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทานและโลจิสติกส์การผลิตมะม่วงส่งออกของสหกรณ์**

ชมรมชาวสวนมะม่วง จังหวัดฉะเชิงเทรา. วารสารสมาคมส่งเสริมการวิจัย, 6(1), 1-7.

นงนุช ศรีลาพัฒน์. 2553. **การจัดการห่วงโซ่อุปทานมังคุดเพื่อส่งออกไปประเทศญี่ปุ่น**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท.

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ประจวบ กล่อมจิตร. 2556. **โลจิสติกส์-โซ่อุปทาน : การออกแบบและการจัดการเบื้องต้น**.

กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด

ยูเคชั่น

ประวุฒิ จีนา. 2556. **ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อไม้สักสวนป่าของกลุ่มอุตสาหกรรมไม้ขนาดเล็ก**

ในจังหวัดลำปาง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

ไพโรจน์ สันป่าเป้า. 2553. **ปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการไม้สักจากสวนป่าองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้**

ของอุตสาหกรรมไม้ในจังหวัดแพร่. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ภูธร เขียววิริยะกุล. 2552. **ความพึงพอใจต่อไม้สักสวนป่าของผู้ประกอบการผลิตเฟอร์นิเจอร์ และผู้ออกแบบเฟอร์นิเจอร์ ในกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท.

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เริงชัย ต้นสุชาติ, อารีย์ เชื้อเมืองพาน, ธรรมชนก คาแก้ว และ ชนิตา พันธุ์มณี. 2556. **ห่วงโซ่คุณค่าของปลา**

นิลในจังหวัดเชียงใหม่และเชียงราย. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

วลัยลักษณ์ อัครีรวงศ์ และ วัชรวิ จันทระประกายกุล. 2549. **การจัดการและออกแบบโซ่อุปทาน-Designing**

& Managing The Supply Chain. กรุงเทพฯ: ท็อป.

ศุภชัย เกตุหิรัญกนกกุล. 2557. **การจัดการห่วงโซ่คุณค่าชา บริษัท ชาอุยฟง จำกัด.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโท.

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2558. **เอกสารประกอบการระดมความคิดเห็น**

ทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สุรัชย์ บุญเจริญ. 2550. **การจัดการห่วงโซ่อุปทานควาย อาเภอทัพพัน จังหวัดอุทัยธานี.**

นครสวรรค์: คณะ

วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

เสาวพร จารุสวัสดิ์. 2559. **การจัดการห่วงโซ่คุณค่าของหญ้าหวานในพื้นที่อำเภอสะเมิง จังหวัดเชียงใหม่.**

วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

แสงจันทร์ ศรีประเสริฐ. 2551. **การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ชุมชนท้องถิ่น OTOP**

ประเภทผ้า ด้วยการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทานในจังหวัดมหาสารคาม. มหาสารคาม: สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้. 2548. **คู่มือการปลูกสร้างสวนป่าไม้สัก พ.ศ. 2548.** กรุงเทพฯ: องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้.

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน. 2558. **รายงานประจำปี 2558.** เชียงใหม่: องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้.

_____. 2559. **รายงานประจำปี 2559.** เชียงใหม่: องค์การอุตสาหกรรม.

United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). 2009. **Agro-Value Chain**

Analysis And Development : The UNIDO Approach. Vienna: United Nations Industrial Development Organization.