

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องการจัดการความเสี่ยงโซ่อุปทานมุ่งจุดเพื่อการส่งออกไปประเทศจีน ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าทฤษฎี เอกสาร องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาวิเคราะห์ และวิจัยปัญหาเพื่อให้ทราบถึงลักษณะของปัญหาอย่างมีหลักการ เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา เพื่อนำผลที่ได้จากผลการวิจัยไปเป็นแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพการส่งออกในงานวิจัย โดยมีทฤษฎีในการวิจัยดังนี้

- 2.1 ทฤษฎีโซ่อุปทาน
- 2.2 การบริหารจัดการโซ่อุปทาน
- 2.3 กลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทาน
- 2.4 ความเสี่ยงในโซ่อุปทาน
- 2.5 การบริหารการจัดการความเสี่ยง
- 2.6 การประเมินความเสี่ยง
- 2.7 ทฤษฎีการวิเคราะห์โซ่อุปทาน
- 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

2.1 ทฤษฎีโซ่อุปทาน

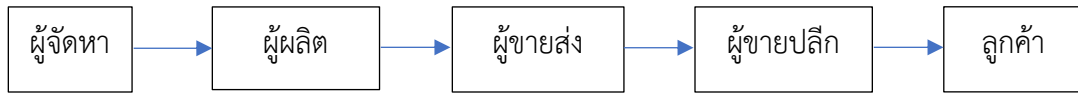
ความหมายของโซ่อุปทาน

วิทยา สุฤทธดำรง บุญทรัพย์ พานิชการและอติศานย์ วายเทพ (2553) โซ่อุปทานคือ เครือข่ายของกระบวนการและจุดจัดเก็บที่มุ่งเน้นเป้าหมายที่ถูกใช้เพื่อส่งมอบสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้า

กฤษณ์ ชาคริตส ฒ วัฒนประเสริฐ (2558) ได้ให้ความหมายของโซ่อุปทาน หมายถึง การเอื้ออำนวยกระบวนการธุรกิจในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคู่ค้าและลูกค้าตั้งแต่ต้นน้ำไป จนถึงปลายน้ำที่เป็นผู้บริโภคคนสุดท้าย

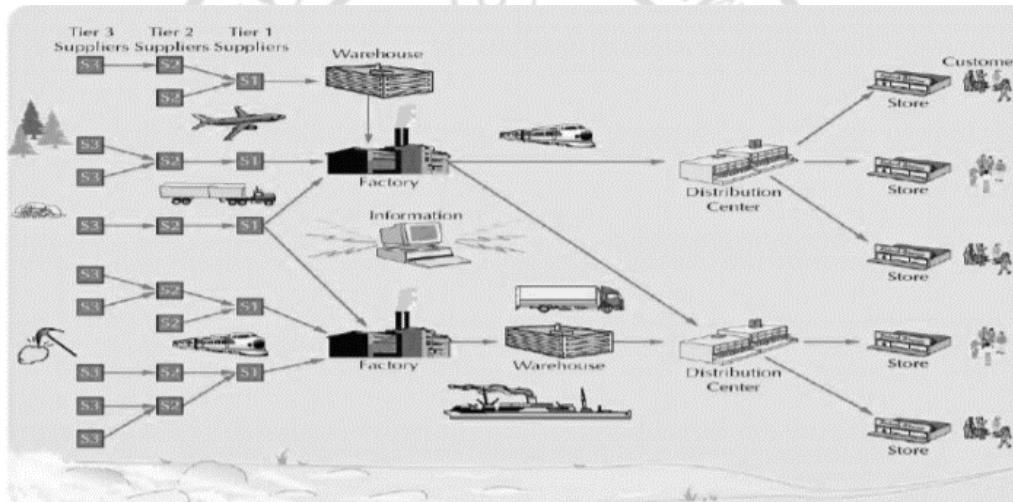
วันชัย รัตนวงษ์ (2554) ให้ความหมายของโซ่อุปทานว่าเป็น การบริหารจัดการที่มีความสัมพันธ์กันหลาย ๆ ส่วนในองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เช่น ความสำคัญของกำลังคน ข้อมูลข่าวสาร เงินทุนและการบริหารจัดการเป็นการเชื่อมโยงระหว่างองค์กรและลูกค้า เครือข่าย กระจายสินค้าและเครือข่ายผู้จำหน่ายวัตถุดิบเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางด้านธุรกิจ เป็นโครงสร้างสำคัญที่ทำให้ ระบบโลจิสติกส์เชื่อมประสานกันอย่างเต็มรูปแบบ โดยการให้บริการตั้งแต่ขนส่งพื้นฐานการรวบรวมการรับการบรรจุหีบห่อ การจัดเตรียมสินค้า การบริการพิเศษ และอื่น ๆ ตามที่ลูกค้าต้องการโดยนำเอาระบบเทคโนโลยีมาบริหารงานเพื่อประสิทธิภาพการทำงาน โดยสรุปโซ่อุปทานหมายถึง การบริหารจัดการและการผลิตตั้งแต่จุดเริ่มต้นจาก การจัดหาวัตถุดิบ การผลิต การเคลื่อนย้ายและจัดส่งสินค้าหรือการบริการ รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องจนถึงปลายทาง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพได้ประโยชน์สูงสุด ตรงตามความต้องการของลูกค้า

ชุตีระ ระบอบ (2553) กล่าวถึง การดำเนินงานของโซ่อุปทานมีบุคคลที่เป็นองค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1. ผู้จัดหาวัตถุดิบ (Suppliers) 2. ผู้ผลิต (Manufacturers) 3. ผู้ขายส่ง/ผู้กระจายสินค้า (Wholesales / Distributors) 4. ผู้ขายปลีก (Retailers) 5. ลูกค้า (Customers) การออกแบบโซ่อุปทานที่เหมาะสมจะขึ้นอยู่กับความต้องการของลูกค้าและบทบาทของหน่วยธุรกิจในแต่ละขั้นตอนที่จะสามารถตอบสนองความต้องการนั้นได้ในบางกรณี เช่น ผู้ผลิตอาจสั่งซื้อวัตถุดิบโดยตรง เป็นลักษณะผลิตตามคำสั่งซื้อจากลูกค้าเท่านั้น คือลูกค้ามีคำสั่งซื้อสินค้าตรงไปยังโรงงานผลิต เนื่องจากในกรณีนี้ไม่มีผู้ขายปลีก ผู้ขายส่ง หรือผู้กระจายสินค้า อีกกรณีหนึ่งเช่น ผู้ผลิตไม่ได้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยตรง กล่าวคือ บริษัทมีคลังเก็บสินค้าไว้สำหรับจัดส่งให้กับลูกค้าตามใบสั่งซื้อโดยตรง อาจมีหน่วยงานอื่นที่เข้ามาเกี่ยวข้องมากขึ้นระหว่างลูกค้า และผู้ผลิตในกรณีร้านค้าปลีกขนาดเล็ก โซ่อุปทานอาจมีเพียงผู้ค้าส่ง ผู้จัดจำหน่ายอยู่ระหว่างผู้ผลิต และห้างสรรพสินค้า แสดงผู้เกี่ยวข้องในโซ่อุปทานตามภาพที่ 2.1 และแสดงองค์ประกอบในโซ่อุปทาน ตามภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.1 ผู้เกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน

ที่มา : (ชุตีระ ระบอบ, 2553)



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบในโซ่อุปทาน

ที่มา : (โครงการศูนย์บริการข้อมูลโลจิสติกส์, 2556)

สำนักโลจิสติกส์ กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ (2557) ได้นำเสนอข้อมูลกิจกรรมในโซ่อุปทาน ประกอบไปด้วย 4 ส่วนหลักดังนี้

1. การจัดหา (Procurement) เป็นการจัดหาวัตถุดิบหรือวัสดุที่ป้อนเข้าไปยังจุดต่าง ๆ ในสายของโซ่อุปทาน
2. การขนส่ง (Transportation) เป็นกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่าของสินค้าในแง่ของการย้ายสถานที่อีกประการหนึ่งคือ หากการขนส่งไม่ดี สินค้าอาจจะได้รับความเสียหายระหว่างทาง จะเห็นว่าการขนส่งก็มีผลต่อต้นทุนโดยตรง
3. การจัดเก็บ (Warehousing) เป็นกิจกรรมที่มีได้เพิ่มคุณค่าให้กับตัวสินค้าเลย แต่เป็นกิจกรรมที่ต้องมีเพื่อรองรับกับความต้องการของลูกค้าที่ไม่คงที่ รวมทั้งประโยชน์ในด้านของการประหยัดเมื่อมีการ

ผลิตของจำนวนมากในแต่ละครั้ง หรือผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรที่มีปริมาณ วัตถุดิบที่ไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับฤดูกาลและสภาพลม ฟ้า อากาศ

4. การกระจายสินค้า (Distribution) เป็นกิจกรรมช่วยกระจายสินค้าจากจุดจัดเก็บสินค้าแล้วส่งไปยังร้านค้าปลีกและลูกค้า

2.2 การบริหารจัดการโซ่อุปทาน

คำจำกัดความของการบริหารจัดการโซ่อุปทาน ผู้วิจัยได้รวบรวมคำจำกัดความเกี่ยวกับโซ่อุปทานจากหนังสือวิชาการต่าง ๆ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์ (2550) กล่าวถึงความหมายของการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ว่าเป็นวิธีที่บูรณาการหน่วยงานต่าง ๆ ตั้งแต่ผู้จัดส่งสินค้าหรือวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์ ผู้ผลิต คลังสินค้าและร้านค้าเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้การผลิต การกระจายสินค้าดำเนินไปอย่างถูกต้องในแง่ของปริมาณ (Right Quantities) สถานที่ (Right Place) และเวลา (Right Time) โดยมีเป้าหมายเพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายของทั้งระบบให้ต่ำที่สุดและยังคงสามารถตอบสนองต่อระดับ การบริการที่ลูกค้าที่ต้องการได้

ธนิต โสรัตน์ (2550, หน้า 68) กล่าวถึงการจัดการโซ่อุปทานว่า เป็นกระบวนการในการบูรณาการเกี่ยวกับการจัดการความสัมพันธ์ (Relationship) ระหว่างคู่ค้า (Suppliers) และลูกค้า ตั้งแต่ต้นน้ำ ซึ่งเป็นแหล่งกำเนิดของสินค้าวัตถุดิบ (Origin Upstream) จนสินค้าหรือวัตถุดิบนั้นได้มีการเคลื่อนย้ายจัดเก็บและส่งมอบในแต่ละช่วงของโซ่อุปทานจนสินค้าได้ส่งมอบไปถึงผู้รับ 20 คนสุดท้าย (Customer Downstream) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งในเชิงต้นทุนและระยะเวลาในการส่งมอบ

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (2552) กล่าวว่า การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) คือ กระบวนการที่กล่าวถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่แสดงถึงการไหลของสินค้า ตั้งแต่ยังเป็นวัตถุดิบจนกระทั่งกลายเป็นสินค้าที่ผลิตเสร็จจนถึงมือผู้บริโภคคนสุดท้าย นอกจากนี้ การจัดการโซ่อุปทานยังกล่าวถึงการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารจากผู้บริโภค คนสุดท้ายย้อนกลับไปยังซัพพลายเออร์รายแรก

วิทยา สุหฤทธดำรง (2546) การจัดการโซ่อุปทาน คือการประสานรวมกระบวนการทางธุรกิจที่ครอบคลุมจากผู้จัดส่งวัตถุดิบ ผ่านระบบธุรกิจอุตสาหกรรมไปสู่ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย ซึ่งมีการส่งผ่านผลิตภัณฑ์ การบริการและข้อมูลสารสนเทศควบคู่กันไป อันเป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มในตัวผลิตภัณฑ์ และนำเสนอสิ่งเหล่านี้ สู่มือผู้บริโภคขั้นสุดท้าย

กมลชนก สุทธิวาหนฤพุดิ (2546) การจัดการโซ่อุปทาน หมายถึง การบูรณาการของกระบวนการทางธุรกิจที่เริ่มต้นจากผู้บริโภคชั้นสุดท้ายผ่านไปจนกระทั่งถึงผู้จัดจำหน่ายชั้นแรกสุดที่ทำหน้าที่จัดหาสินค้า บริการ และสารสนเทศ เพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้บริโภค การจัดการโซ่อุปทานเป็นแนวคิดเชิงบูรณาการที่รวบรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการไหลของวัสดุ บริการ และสินค้าตั้งแต่หน่วยงานต้นทาง (Inbound / Upstream) และหน่วยงานปลายทาง (Outbound / Upstream)

Stock and Lambert (2001) กล่าวว่า การจัดการโซ่อุปทานเป็นการรวมกลุ่มกันของแต่ละกระบวนการจากผู้จัดหาวัตถุดิบจนถึงผู้ใช้คนสุดท้ายที่ทำให้สินค้าและบริการมีมูลค่ากับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโซ่อุปทาน

โครงการศูนย์บริการข้อมูลโลจิสติกส์ (2556) ได้กล่าวถึงการจัดการโซ่อุปทานว่า กระบวนการ (Supply Chain Management/SCM) เป็นกระบวนการของการบริหารทุกขั้นตอน นับตั้งแต่การนำเข้าวัตถุดิบสู่กระบวนการผลิต กระบวนการสั่งซื้อ จนกระทั่งส่งสินค้าถึงมือลูกค้า ให้มีความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมกับสร้างระบบให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูล ที่ทำให้เกิดกระบวนการทำงานของแต่ละหน่วยงานส่งผ่านไปทั่วทั้งองค์กร การไหลเวียนของข้อมูลยังรวมไปถึงลูกค้าและผู้จัดส่งวัตถุดิบด้วย

กระบวนการ Supply Chain Management มีส่วนสำคัญที่ช่วยให้องค์กรยกระดับความสามารถในการบริหาร เช่น การลดสินค้าคงคลัง การเพิ่มผลิตภาพหรือการลดความสูญเปล่าในกระบวนการทำงาน ส่งเสริมความเติบโตของธุรกิจ เช่น การเพิ่มโอกาสในการออกสินค้าใหม่ให้เร็วขึ้น การเปิดตลาดใหม่ ๆ การสร้างความพอใจแก่ลูกค้ามากขึ้น ส่งเสริมความยั่งยืนของธุรกิจ เช่น การลดต้นทุนของธุรกิจ การบริหารเงินทุนหมุนเวียน เป็นต้น

Supply Chain Management (SCM) คือ กระบวนการโดยรวมของการไหลของวัสดุ สินค้า ตลอดจนข้อมูลและธุรกรรมต่าง ๆ ผ่านองค์กรที่เป็นผู้ส่งมอบ ผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย ไปจนถึงลูกค้า หรือผู้บริโภคที่องค์กรต่าง ๆ เหล่านี้มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจต่อกัน

2.3 กลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทาน

1. ให้ถือว่าโซ่อุปทานเป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ โดยบอกแบบโซ่อุปทานบนพื้นฐานและสภาพแวดล้อมที่สามารถแข่งขันในเชิงกลยุทธ์เพื่อตอบรับธุรกิจโดยรวม โซ่อุปทานที่ดีต้องประกอบด้วย 4 เภณฑลพื้นฐาน ได้แก่ สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า สอดคล้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโซ่อุปทานขององค์กร และสามารถปรับตัวได้

2. พัฒนากระบวนการแบบครบวงจร (Develop an End – to – End Process Architecture) การพัฒนากระบวนการโซ่อุปทานแบบบูรณาการและระบบที่สามารถเชื่อมต่อกับส่วนอื่นขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทดสอบมี 4 วิธีที่ได้ประสิทธิภาพได้แก่ กลยุทธ์ที่เหมาะสมการมุ่งเน้นแบบ ครบวงจร กระบวนการที่ยังไม่ซับซ้อน ระบบที่สมบูรณ์

3. ออกแบบองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ (Design Organization for Performance) พัฒนา และรักษาโครงสร้างองค์กรและทักษะในการกำหนดคุณภาพของการจัดการโซ่อุปทาน เพื่ออนาคต มี 4 กฎของกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กร รู้เติบโตรักษาความสามารถหลักการจัดการกับทักษะที่คุณ ต้องการไม่ใช่ทักษะที่คุณมีในทุก ๆ กระบวนการต้องการความรับผิดชอบ

4. สร้างรูปแบบที่ถูกต้องในการทำงานร่วมกัน (Build the Right Collaborative Model) เข้าใจ ความสามารถหลักและเลือกคู่ค้าที่สามารถมุ่งเน้นการทำให้กำไรมากขึ้น 4 รูปแบบขั้นพื้นฐานในการทำงาน ร่วมกันคือ การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพในการทำธุรกิจระหว่างคู่ค้า ความร่วมมือ ในการแบ่งปันข้อมูล การประสานงานโดยมีความเชื่อมั่นในแต่ละบุคคลทำให้ข้อมูลตรงกัน

5. การใช้ดัชนีชี้วัดเพื่อผลักดันในธุรกิจประสบความสำเร็จ (Use Metrics to Drive Business Success) ใช้ตัวชี้วัดเพื่อวัดสุขภาพของแต่ละกระบวนการโซ่อุปทานหลักและระบบในส่วนที่มีปัญหา

2.4 ความเสี่ยงในโซ่อุปทาน

สำหรับธุรกิจที่เป็นหุ้นส่วนในโซ่อุปทานทุกองค์กร มีโอกาสที่จะต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่มาจาก ภายนอกและภายในโซ่อุปทาน ซึ่งได้ความหมายของความเสี่ยงทั้ง 2 ประเภทดังนี้

1. ความเสี่ยงภายนอก (External Risks) เป็นความเสี่ยงที่ถูกผลักดันให้เกิดขึ้นได้จากเหตุการณ์ ทั้งในส่วนที่เป็นสายโซ่สัมพันธ์ขึ้นด้านบน หรือลงด้านล่างของโซ่อุปทาน

2. ความเสี่ยงภายใน (Internal Risks) เป็นความเสี่ยงที่ถูกผลักดันจากปัจจัยภายในระบบ การควบคุมขององค์กร

หลักการวิเคราะห์ความเสี่ยงแบ่งตามประเภทของความเสี่ยง ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม สถานการณ์โลก ภาวะผู้นำ กลไกตลาด เป็นต้น

2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับ การปฏิบัติงาน เช่น ระบบงานขององค์กร กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี บุคลากร ข้อมูลข่าวสาร

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับทางด้าน การเงิน

เช่น อัตราการแลกเปลี่ยนเงินตรา อัตราดอกเบี้ย งบประมาณ สภาพคล่อง เป็นต้น

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมาย (Compliance Risk : C) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมาย เช่น ระเบียบ กฎหมาย พระราชกฤษฎีกา ระเบียบข้อบังคับ ข้อกำหนดของทางการ นโยบายของรัฐ เป็นต้น

5. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย (Hazardous Risk : H) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการด้านความปลอดภัย เช่น ข้อกำหนดด้านความปลอดภัยภายในองค์กร อาคาร หรือสถานที่ ที่จะต้องเป็นไปตามมาตรฐานกำหนด

2.5 การบริหารการจัดการความเสี่ยง

องค์กรพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ (2652) กล่าวไว้ว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง เป็นกระบวนการบริหารจัดการให้โอกาสและผลกระทบที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธีดังนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่า ในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

2. การลดหรือการควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ให้อยู่ในระดับองค์กรที่ยอมรับได้

3. การกระจายความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่น ช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

4. การเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการหรือกิจการนั้น

หลักการบริหารความเสี่ยง

หลักการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยพื้นฐาน 2 ประการ คือ หลักการ ORCA และปัจจัยที่ทำให้การนำกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ หรือ หลักการบริหารความเสี่ยง = หลักการ ORCA + ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จ

1. หลักการ ORCA

คำย่อของ ORCA คือ Objective – วัตถุประสงค์ Risk – ความเสี่ยง Control- การควบคุมภายใน และ Alignment – ความสอดคล้องกัน ซึ่งเป็นแนวทางที่มีเหตุผลดังนี้

1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ที่ชัดเจนขององค์กร

1.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk) ที่อาจทำให้บรรลุวัตถุประสงค์

1.3 สร้างการควบคุมภายใน (Control) ที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงขององค์การ

1.4 ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องกัน (Alignment) ระหว่างวัตถุประสงค์ ความเสี่ยงและควบคุมทั่วทั้งองค์การ

2. ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยสำคัญ 8 ประการ เพื่อช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยง ประสบความสำเร็จ มีดังนี้

ปัจจัยที่ 1 : การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์การ จะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนาธรรมการสนับสนุน การมีส่วนร่วม และความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงใน องค์การ คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงขององค์การทั่วไปต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนให้ทุกคน ใน องค์การเข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์การ มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ การบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มต้นจากการที่กรรมการผู้จัดการ หรือผู้นำสูงสุดขององค์การ ต้องการให้ระบบนี้เกิดขึ้น โดยกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติ รวมถึง การกำหนดให้ผู้บริหาร ต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการตัดสินใจและบริหารงาน เป็นต้น

ปัจจัยที่ 2 : ความเข้าใจความหมายความเสี่ยงตรงกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง และกำหนดความเสี่ยงที่เหมาะสม

ปัจจัยที่ 3 : กระบวนการบริหารความเสี่ยง ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

การที่องค์การทั่วไปจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้นั้น รูปแบบการบริหารความเสี่ยงขององค์การจะต้องมีการกำหนดขึ้น และเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหาร ในทุกระดับที่จะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติได้อย่างทั่วไต้องค์การ และ ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

ปัจจัยที่ 4 : การบริหารการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการชี้แจง

ในการนำเอากระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ จำเป็นต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหาร ความเสี่ยงขององค์การให้เข้ากับทุกระดับขององค์การและต้องให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้ ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและผลที่องค์การและแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น

องค์ประกอบที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง

1. กำหนดความคาดหวังที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ
2. กำหนดระยะเวลาของกระบวนการเปลี่ยนแปลงและสื่อให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ
3. กำหนดลักษณะและระดับของความพยายามที่ต้องการ
4. ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่ามีการสื่อสารไปยังทุกฝ่ายที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง
5. ระบุปัญหา อุปสรรคที่ต้องดำเนินการแก้ไขตั้งแต่เริ่มแรก

ปัจจัยที่ 5 : การสื่อสารที่มีคุณภาพเชื่อมโยงกับกลยุทธ์

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมั่นใจได้ว่า

1. ผู้บริหารได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ถูกต้องและทันเวลา
2. ผู้บริหารสามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญหรือตามการเปลี่ยนแปลง

หรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ได้ทันท่วงที

3. มีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการบริหารองค์กร และจัดการความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้องค์กรมีโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากที่สุด

ปัจจัยที่ 6 : การวัดผลการบริหารความเสี่ยง ควบคู่กับกระบวนการด้านบุคลากร

การวัดความเสี่ยงในรูปแบบของผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินการให้กระบวนการทั้งหมดเกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และความเสี่ยงที่องค์การยอมรับ

ปัจจัยที่ 7 : การฝึกอบรม ความรู้ ความรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง

กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในองค์กร ควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยง เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง การฝึกอบรมในองค์กรควรต้องคำนึงถึงประเด็น ดังต่อไปนี้

1. ความแตกต่างกันของระดับความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง
2. ความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วในองค์กร
3. พนักงานใหม่ทุกคน ควรได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้มีความเข้าใจในความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยเช่นกัน

4. ระบบการประเมินผลการดำเนินงาน ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการส่งเสริม ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล

5. ความรับผิดชอบและการสนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกรอบการบริหารความเสี่ยงที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กร

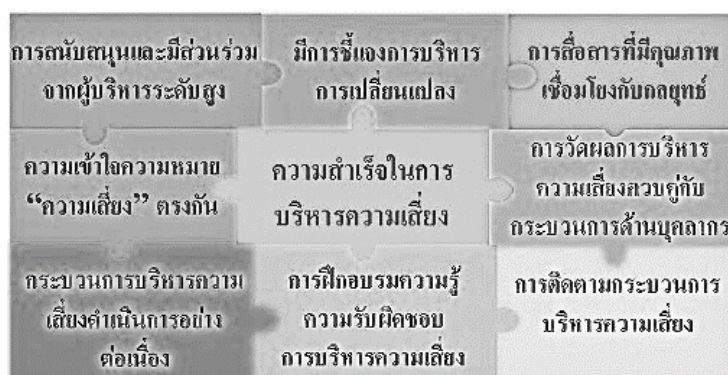
6. การวัดระดับของความเสี่ยงที่บุคคลนั้น เป็นผู้รับผิดชอบว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

ปัจจัยที่ 8 : การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง

การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

1. การรายงาน และสอบถามขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
2. ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วม และความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
3. บทบาทของผู้นำในการสนับสนุน และติดตามการบริหารความเสี่ยง
4. การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง



ภาพที่ 2.3 จิ๊กซอว์ของความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงภายใต้การกำกับดูแลกิจการและ

การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี

ที่มา : (เมธา สุวรรณสาร, 2552)

2.6 การประเมินความเสี่ยง

การวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของ ผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของส่วนงานหรือ หน่วยงานภายในส่วนงาน

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยงได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงแต่ละส่วนงานและหน่วยงานภายในส่วนงานจะต้อง กำหนดเกณฑ์ของหน่วยงาน เป็นเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ 5 ระดับ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูล สภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการและฝ่ายบริหาร

เกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะสมกับความเสี่ยงที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับความเสี่ยงที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ ตัวอย่างการกำหนดเกณฑ์การประเมิน

ตารางที่ 2.1 ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ในเชิงปริมาณ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	2-3 ปีต่อครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง

ที่มา : (ฝ่ายแผนงาน สำนักงานมหาวิทยาลัย, 2555)

ตารางที่ 2.2 ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ในเชิงคุณภาพ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อยครั้ง
1	น้อยมาก	มีโอกาสดังกล่าวในกรณียกเว้น

ที่มา : (ฝ่ายแผนงาน สำนักงานมหาวิทยาลัย, 2555)

ตารางที่ 2.3 ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหายเชิงปริมาณ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	> 10 ล้านบาท
4	สูง	> 2.5 ล้านบาท – 10 ล้านบาท
3	ปานกลาง	> 50,000 – 2.5 ล้านบาท
2	น้อย	> 10,000 – 50,000 บาท
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท

ที่มา : (ฝ่ายแผนงาน สำนักงานมหาวิทยาลัย, 2555)

ตารางที่ 2.4 ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหายเชิงคุณภาพ

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	รุนแรงสูง	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
4	ค่อนข้างรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	การสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
1	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

ที่มา : (ฝ่ายแผนงาน สำนักงานมหาวิทยาลัย, 2555)

ระดับความเสี่ยง (Risk Level) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการ ประเมินโอกาสและ ผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงกำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย ดังตาราง แสดงระดับความเสี่ยงต่อไปนี้

		ผลกระทบจากความเสียหาย					
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	5	5	10	15	20	25	
	4	4	8	12	16	20	
	3	3	6	9	12	15	
	2	2	4	6	8	10	
	1	1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	

1-3 มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงต่ำ	4-9 มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงปานกลาง
10-15 มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสูง	16-25 มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสูงมาก

ภาพที่ 2.4 ตารางบอกระดับความเสี่ยง
ที่มา : (ฝ่ายแผนงาน สำนักงานมหาวิทยาลัย, 2555)

2. การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัดโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น

3. การวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาส / ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใดตามตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่ต้องบริหารจัดการก่อน

4. การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วให้นำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงเพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง ซึ่งจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และหรือสูง มาจัดทำแผนการบริหาร/จัดการความเสี่ยงก่อน

2.7 ทฤษฎีการวิเคราะห์โซ่อุปทาน

ระบบต้นน้ำ SCM (Supply Chain Management) ระบบต้นน้ำหรือ SCM คือกระบวนการบริหารจัดการวัตถุดิบในห่วงโซ่การผลิต จุดประสงค์เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าที่อยู่ปลายน้ำ CRM โดยให้มีต้นทุนในการบริหารจัดการที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมืออย่างใกล้ชิดจากผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบที่จะสนองความต้องการของการผลิต เสมือนหนึ่งผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรในกระบวนการผลิตสินค้า Flow การบริหารงานของระบบ SCM สามารถแบ่งออกได้ดังนี้

1. การไหลการผลิต (Product Flow)
2. การไหลสารสนเทศ (Information Flow)
3. การไหลการเงิน (Finances Flow)

Flow การผลิตจะรวมเอาการเคลื่อนย้ายของสินค้าจากผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) ไปยังลูกค้า (Customer) Flow สารสนเทศ จะเกี่ยวข้องกับการส่งผ่านใบสั่งซื้อสินค้าและการเปลี่ยนแปลงสถานะ ในขณะที่มีการจัดส่ง Flow การเงิน ประกอบด้วยระยะเวลาของการให้เครดิต การชำระเงินและการส่งมอบสินค้า โดยการแบ่งปันข้อมูลขององค์กรกับทางผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบและลูกค้าขององค์กร ระบบ SCM ช่วยลดค่าใช้จ่ายและร่นระยะเวลาที่นำสินค้าจะเข้าสู่ตลาด และทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง

ทั้งหมดที่อยู่ในห่วงโซ่การผลิตสามารถบริหารจัดการทรัพยากรในปัจจุบันและวางแผนความต้องการใช้ทรัพยากร ในอนาคต ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ระบบกลางน้ำ M/S (Marketing and Sales) ระบบ ERP เป็นระบบสารสนเทศขององค์กรที่สามารถบูรณาการ (integrate) รวมงานหลัก (core business process) ต่างๆ ในองค์กรทั้งหมด ได้แก่ การจัดซื้อจัดจ้าง การผลิต การตลาดการขาย การเงินการบัญชี และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เข้าด้วยกัน เป็นระบบที่สัมพันธ์กันและสามารถเชื่อมโยงกันอย่างเรียลไทม์ (real time) โดยส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบกลางน้ำของระบบ ERP คือระบบการตลาดและการขาย M/S ที่ทำหน้าที่รับ คำสั่งซื้อจากลูกค้าและทำให้เกิดการนำวัตถุดิบมาผลิตเป็นสินค้าที่จะส่งมอบให้กับลูกค้าต่อไป

ระบบปลายน้ำ CRM (Customer Relationship Management) ระบบความสัมพันธ์กับลูกค้า หรือ CRM ถือเป็นระบบย่อยของ M/S มีจุดประสงค์เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าหลังการขายรวมถึงการสร้างสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า เป็นระบบที่มีจุดประสงค์เพื่อให้องค์กรสามารถระบุความต้องการของลูกค้า และสามารถใช้อินโฟลว์ข้อมูลดังกล่าวนำมาสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ ระบบ CRM นอกจากจะช่วยให้องค์กรเข้าใจความต้องการของลูกค้าแล้ว ยังช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับลูกค้าโดยการส่งมอบสินค้าที่มีความเหมาะสมกับลูกค้ามากที่สุด และเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการกับลูกค้า ระบบ CRM จะรวมระบบหน้าร้าน (Front Office) กับระบบหลังร้าน (Back Office) เข้าด้วยกันเพื่อสร้างฐานข้อมูล การติดต่อกับลูกค้า เช่น การสั่งซื้อสินค้าของลูกค้า การให้บริการสนับสนุนทางด้านเทคนิค การนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ๆ ให้แก่ลูกค้า ฐานข้อมูลนี้ช่วยให้องค์กรสามารถรวบรวมการให้บริการในด้านต่างๆ สำหรับลูกค้าให้เป็นหนึ่งเดียว และช่วยปรับปรุงคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ในขณะเดียวกันระบบ CRM ก็เปิดให้ลูกค้าสามารถปรับปรุงข้อมูลบางอย่างของลูกค้าในระบบด้วยตนเองได้ผ่านทางระบบออนไลน์

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พิมพ์ พันธุ์ (2548) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ปัญหาการส่งออกของผู้ส่งออกมั่งคุด ในประเทศจีน. พบว่า แนวทางการพัฒนาการส่งออกมั่งคุด ประกอบด้วย 1. ภาครัฐ และเอกชน ควรชี้แจงถึงปัญหาในการส่งออก เพื่อให้เกษตรกรพัฒนากระบวนการผลิตให้ได้คุณภาพ และมาตรฐาน เพื่อไม่ให้ถูกกีดกันทางการค้า 2. หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องควรจัดอบรม เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ของแต่ละบริษัทส่งออกผลไม้อ้อยในระดับเดียวกัน และ 3. ควรพัฒนาเทคโนโลยีที่สามารถทำให้มั่งคุดมีคุณภาพ และมาตรฐานตามที่ตลาดต้องการ

มานิต บุญเอื้อ (2548) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลกระทบต่ออุปสงค์ส่งออกมังคุดของประเทศไทย พบว่า แนวทางการพัฒนามังคุดเพื่อการส่งออกของประเทศไทย ประกอบด้วย 1. การส่งออกผลผลิตไปยังประเทศจีน ควรลดต้นทุนค่าการตลาด เช่น การจัดงานแสดงสินค้าผลไม้ บรรจุกฎที่มีรูปร่างสวยงาม ส่วนการส่งออกผลผลิตไปประเทศญี่ปุ่น การลดราคาไม่ใช่ทางเลือกที่ดี เนื่องจากความต้องการผลผลิตขึ้นอยู่กับรายได้ 2. ภาครัฐ ควรประชาสัมพันธ์ถึงคุณประโยชน์ และวิธีการรับประทาน รวมถึงการออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้ สวยงาม เพื่อปรับภาพลักษณ์ผลผลิตให้น่าสนใจ และเป็นที่ยึดถือของต่างชาติ และ 3. ภาครัฐควรเร่งเจรจาการค้าระหว่างประเทศ โดยเร่งขั้นตอนการตรวจสอบสินค้าให้รวดเร็วขึ้น เพื่อลดการเน่าเสียของผลผลิต และยังทำให้ถึงมือผู้บริโภคได้เร็วขึ้น

สายชล สุโขทัย (2550) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการส่งออกมังคุดของประเทศไทยไปสาธารณรัฐประชาชนจีน พบว่า แนวทางการพัฒนาเพื่อการส่งออก ประกอบด้วย 1. เกษตรกรควรพัฒนาทักษะการผลิตมังคุดร่วมกับการรับเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิต โดยควรใช้สารอินทรีย์ที่จะทำให้ลดต้นทุนการผลิต และทำให้ผลผลิตปลอดภัยทั้งผู้ผลิตและผู้บริโภค 2. บริษัทส่งออกมังคุดควรปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ข้อกำหนด ระเบียบของการส่งออกผลผลิตไปยังประเทศจีน เพื่อไม่ให้เป็นข้อกีดกันทางการค้า 3. ภาครัฐควรเร่งเจรจาระบบการกระจายสินค้าจากประเทศไทยไปจีนให้มีประสิทธิภาพ เพราะการส่งออกผลผลิตทางการเกษตร ต้องผ่านการตรวจสอบหลายขั้นตอน ซึ่งใช้ระยะเวลาอันยาวนานทำให้ผลผลิตเกิดการเน่าเสีย และ 4. ภาครัฐ และภาคเอกชนควรสนับสนุนการส่งออกผลผลิตอย่างต่อเนื่อง และแก้ปัญหาด้านมาตรการที่ไม่ใช่ภาษีของจีน เพื่อสนับสนุนมูลค่าการส่งออกของผลผลิตให้เพิ่มขึ้น

ธัญญา วสุศรี (2550) ได้ศึกษา การจัดการโซ่อุปทานสับปะรดไทย พบว่า สับปะรดมีแหล่งเพาะปลูกสำคัญอยู่ที่จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ นอกนั้นกระจายอยู่แถบจังหวัดระยอง ชลบุรี เพชรบุรี กาญจนบุรี และราชบุรี โดยมีศักยภาพในการปลูก 1.2 ล้านไร่ มีพื้นที่ปลูก 4-6 แสนไร่ และมีผลผลิต 2.0-2.2 ล้านตัน เฉลี่ยประมาณ 3.5 ตันต่อไร่ สับปะรดกระป๋อง เป็นผลิตภัณฑ์สับปะรด ส่งออกสำคัญของไทย ปัจจุบันไทยเป็นผู้ผลิตสับปะรดกระป๋องรายใหญ่ที่สุดของโลก จากข้อมูลทางสถิติจาก FAO (Food agricultural organization of the united nations) พบว่า ในปี 2004 ประเทศไทยส่งออกสับปะรดกระป๋องปริมาณ 478,080 ตัน คิดเป็นมูลค่า 302,147 พันล้านเหรียญสหรัฐ ทั้งนี้ มูลค่าการส่งออกสับปะรดกระป๋อง และน้ำสับปะรด ตลอดจนสับปะรดแปรรูปของไทยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตลอดตั้งแต่ปี 2002 ถึงปี 2005 โดยปริมาณการส่งออกสับปะรดแปรรูปทั้งหมดในปี 2005 เท่ากับ 641,371 ตัน คิดเป็นมูลค่า 18,102 ล้านบาท ประเทศไทยมีการส่งออกสับปะรดกระป๋องมากที่สุดของโลก ดังนั้น

บทความนี้จึงมุ่งเน้นให้เห็นถึงลักษณะโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมสัปรดกระป๋องของไทยและประเด็นปัญหาที่ควรได้รับการแก้ไข เพื่อให้มีความแข็งแกร่งและยั่งยืนต่อไปในอนาคต

ตติยา กองกิจ (2550) ได้ศึกษา วิเคราะห์ระบบโลจิสติกส์เชิงวิศวกรรมการค้าทางพาราผ่านชายแดนไทยสู่ประเทศจีน พบว่า การประยุกต์ใช้ SCOR Model กับกระบวนการดำเนินงานของโรงงานแปรรูปเบื้องต้นสามารถนำ SCOR Model ในระดับกำหนดแนวทาง หรือ Configuration Level (Process categories) และระดับองค์ประกอบของกระบวนการ หรือ Process Element Level (Decompose Process) และได้ใช้มาตรวัดประสิทธิภาพของโซ่อุปทาน โดยวัดมาตรวัดตามแบบ SCOR Model ที่จะนำมาใช้เพื่อประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงงานแปรรูปยางพารา เป็นมาตรวัดที่มีคุณลักษณะของสมรรถนะ (Performance Attributes) อยู่ 5 ประการด้วยกัน คือ ความเชื่อมั่น ความเร็วการตอบสนอง ความยืดหยุ่น ต้นทุนและสินทรัพย์ โดยผลการประเมินด้านโลจิสติกส์ภายในโรงงานแปรรูปยางเบื้องต้น โดยการประยุกต์ใช้ SCOR Model พบว่ากลุ่มโรงงานตัวอย่างที่ทำการประเมินมีผลการดำเนินการที่ใกล้เคียงกันในแต่ละด้าน ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการในการแปรรูปยางมีขั้นตอนที่ไม่ซับซ้อน ดังนั้นผลการศึกษาจึงอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งหากจะมองการทำงานในแต่ละด้านโดยละเอียดแล้ว พบว่า การจัดเก็บสินค้าสำเร็จรูปและการกระจายสินค้าสินค้ามีผลการดำเนินการอยู่ในเกณฑ์สูง เนื่องจากสินค้าที่ได้ไม่ต้องมีการป้องกันความเสียหายมากนัก เนื่องจากสินค้าประเภทที่คงทนไม่อ่อนแอ ต่อสภาวะแวดล้อม มีการเคลื่อนย้ายโดยไม่ต้องอาศัยความระมัดระวังมาก เนื่องจากสินค้าเป็นยาง จึงไม่ต้องกลัวการขีดข่วน หรือแตกหัก สำหรับการกระจายสินค้าเนื่องจากสินค้า เป็นสินค้าขนาดใหญ่ และการขนส่งได้ปริมาณน้อย ง่ายต่อการตรวจเช็ค อีกทั้งเส้นทางการขนส่งมีน้อย ดังนั้นกระบวนการของการกระจายสินค้าจึงไม่มีปัญหาอุปสรรคมาก ซึ่งจากการศึกษาพบว่าผลการประเมินที่มีการดำเนินการอยู่ในระดับต่ำ ได้แก่ การจัดซื้อการจัดเก็บวัตถุดิบ และด้านระบบข้อมูล ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการจัดซื้อจะต้องดำเนินการร่วมกับผู้ส่งมอบ ในหลายรูปแบบ ทั้งชาวสวน พ่อค้าคนกลาง ตลาดกลางยางพารา เป็นต้น ซึ่งผู้ส่งมอบแต่ละรูปแบบก็มีความแตกต่างกัน ดังนั้น วัตถุดิบที่ได้จึงมีความแตกต่างกันซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบการตรวจรับการชำระเงินที่แตกต่างกันจึงทำให้มีผลการดำเนินการที่ต่ำ สำหรับขั้นตอนการจัดเก็บวัตถุดิบก็เช่นกัน เพราะโรงงานแปรรูปยางรับวัตถุดิบยางมาหลายรูปแบบ ทั้งนี้ยาง ยางกันถ้วย ยางแผ่นดิบ ซึ่งจะต้องมีการเก็บรักษาที่ต่างกันโดยเฉพาะ

นันทพร บัวเอี่ยม (2553) ได้ศึกษา การจัดโซ่อุปทานมังคุดเพื่อการส่งออกในจังหวัดจันทบุรี พบว่าแนวทางการพัฒนาเพื่อการส่งออก ประกอบด้วย 1. หน่วยธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจมังคุดเพื่อการส่งออก เช่น หอการค้าจังหวัด องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น สมาคมผู้ส่งออกผลไม้ ควรมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้ เกษตรกรรวมตัวกันเป็นเครือข่าย และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน เพื่อ

แลกเปลี่ยนความรู้กระบวนการผลิต การดูแลรักษา ตามหลักของ GAP 2. ภาครัฐควรเข้มงวดต่อ การรับรองแปลง GAP มังคุด เพื่อสร้างความมั่นใจให้ ผู้บริโภค 3. ภาครัฐและเอกชนควรมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ในด้านธุรกิจทางการเกษตรเพื่อให้เกษตรกรนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการผลิตมังคุด 4. ภาครัฐควรปรับปรุงแบบฟอร์มการจดบันทึกให้ง่ายขึ้น และให้รู้ถึง คุณประโยชน์ในการจดบันทึกตามระบบ GAP และ 5. ภาครัฐควรแสดงให้เห็นว่าผลผลิตที่ขายไปนั้น มีส่วนแบ่งการตลาดเท่าไร ได้รับส่วนแบ่งที่เหมาะสมหรือไม่ และมีการแก้ไขอย่างไร เพื่อให้เกษตรกรปฏิบัติตามระบบ GAP อย่างจริงจัง

อาเฟนตี ทำสอน (2555) ได้ศึกษา การวิเคราะห์ความเสี่ยงของโซ่อุปทานสำหรับแผ่นยางพาราดิบไม่เรียบ กรณีศึกษานราธิวาส. โดยการใช้การสำรวจข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ หลังจากนั้นวิเคราะห์ข้อมูล และจัดระดับประเภทความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยการคำนวณจาก ค่าโอกาสการเกิดความเสี่ยงและระดับความรุนแรง ผลวิจัยพบว่า ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในโซ่อุปทาน ที่ส่งผลกระทบต่อหรือก่อให้เกิดความเสียหายต่อการดำเนินงาน ได้แก่ ความไม่แน่นอนของราคายางพารา ในอนาคต สภาวะความต้องการของเศรษฐกิจโลกในอนาคต และเสถียรภาพทางการเมือง

ภูริชยา สัจจาเฟื่องกิจการ และ ธนัญญา วสุศรี (2555) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ความเสี่ยงในโซ่อุปทานกิจการผลิตผักกาดดองบรรจุกระป๋อง พบว่าความเสี่ยงด้านการจัดหาวัตถุดิบมีระดับความเสี่ยงสูง ประกอบด้วย ความเสี่ยง ด้านปริมาณวัตถุดิบไม่เพียงพอต่อความต้องการ ความเสี่ยงด้านราคาวัตถุดิบสูง และความเสี่ยงด้านคุณภาพ วัตถุดิบไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด จึงทำการวิเคราะห์ สาเหตุที่สามารถก่อให้เกิดความเสี่ยง และจากการทดสอบ ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่สามารถส่งผลกระทบต่อปริมาณวัตถุดิบมี 5 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ ได้แก่ จำนวนพื้นที่ที่ทำการเพาะปลูก ร้อยละของน้ำหมักผักที่มี 3 กาบ ร้อยละของผักเน่า ร้อยละของผักออกดอก และร้อยละของผักไม่ห่อหัว ดังนั้นหลังจากการอบรมส่งเสริมการเกษตรแล้ว ควรมีการสุ่มตรวจเกษตรกรระหว่างการเพาะปลูกอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง และมีการบันทึกข้อมูลลงในฐานระบบ เพื่อลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากขั้นตอนการเพาะปลูก และการเก็บผลผลิตหลังการเก็บเกี่ยว ที่สามารถส่งผลกระทบต่อคุณภาพและทำให้มีปริมาณวัตถุดิบไม่ตรง ตามปริมาณการรับซื้อที่ องค์กรได้วางแผนไว้

ชิติพัทธ์ จินาบุญ (2555) ได้ศึกษา การจัดการโซ่อุปทานมังคุดเพื่อการส่งออก บทบาทขององค์กรทางสังคมและโซ่อุปทานสมัยใหม่.พบว่า สมาชิกมีเนื้อที่ในการเพาะปลูกมังคุดส่วนใหญ่มี เนื้อที่ประมาณ 6-10 ไร่ ร้อยละ 41 มีประสบการณ์ในการทำสวนมังคุดมากกว่า 20 ปี ร้อยละ 48 และสมาชิกส่วนมากเป็นสมาชิกของกลุ่ม มากกว่า 3 ปี ถึงร้อยละ 44 โดย สมาชิกของกลุ่มยังต้องการเป็นสมาชิกของกลุ่มเพื่อรับข้อมูลในการผลิตมังคุดคุณภาพ เพื่อการส่งออก ซึ่งสมาชิกมีความเชื่อมั่นต่อการจัดการของ

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่ม มังคุด ศูนย์การเรียนรู้การเกษตรท่ามะพล่าสามารถทำให้สมาชิกสามารถขายผลผลิตได้ในราคาที่ดีกว่าท้องตลาด โดยที่ปัญหาในการจัดการดำเนินงานของกลุ่ม วิสาหกิจชุมชนกลุ่ม มังคุดศูนย์การเรียนรู้การเกษตรท่ามะพล่าในเรื่องของสถานที่ การเสียเวลาในการคัดคุณภาพ ร้อยละ 36 และการจัดการภายในของคณะกรรมการ ทำให้ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มมังคุด ศูนย์การเรียนรู้การเกษตรท่ามะพล่า ร้อยละ 48.36 แต่ในภาพรวมการบริหารจัดการของกลุ่มยังอยู่ในระดับปัญหาน้อย โดยมีการจัดการของ กลุ่มที่มีรูปแบบสมัยเก่า ที่ไม่ทันสมัย คิดเป็นร้อยละ 66 และจากผู้ประกอบการพบว่า ผู้ประกอบการที่มาประมูลผลผลิตที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มมังคุดศูนย์การเรียนรู้ การเกษตรท่ามะพล่า เป็นผู้ประกอบการที่เป็นผู้ประกอบการส่งออกมังคุดออกนอก ประเทศ ร้อยละ 46.66 โดยมีประเทศ ซึ่งประเทศจีนเป็นฐานในการรับผลผลิต และ ผู้ประกอบการที่มีฐานตลาดภายในประเทศของผลผลิต คิดเป็นร้อยละ 29.17 โดยมี การขายสู่พ่อค้าขายปลีก เข้าสู่ตลาดสี่มุมเมือง และตลาดไท ร้อยละ 20.83 และเข้าสู่ ตลาด Modern Trade ร้อยละ 8.34โดยที่ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการ มีเกณฑ์ เฉลี่ยของระดับปัญหาที่ ระดับ 2.5 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง โดยมีระดับของปัญหาที่ ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการ คือ ในด้านการขนส่งและสถานที่ของกลุ่ม มีระดับ ปัญหาสูงที่สุด ระดับ 3.3 และในด้านการแข่งขันของผู้ประกอบการที่ระดับปัญหา แต่ผู้ประกอบการมีความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มมังคุด ศูนย์การเรียนรู้การเกษตรท่ามะพล่า

จุฑามาศ พรหมมนตรี (2556) ได้ศึกษา การจัดการโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูปและการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบในกระบวนการผลิต. งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. เพื่อศึกษารูปแบบ การจัดการโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป 2. เพื่อหาสาเหตุของการเกิดข้อบกพร่องของผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราแปรรูป 3. เพื่อหาแนวทางการป้องกันการเกิดข้อบกพร่องของผลิตภัณฑ์ ไม้ยางพาราแปรรูป โดยผ่านความเชื่อมโยงห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่เกษตรกรจนถึง โรงงานแปรรูป ไม้ยางร่วมกับวิเคราะห์อาการขัดข้องและผลกระทบ (Failure Mode and Effect Analysis : FMEA) พบลักษณะข้อบกพร่องที่มีเปอร์เซ็นต์สูงมีจำนวน 3 ข้อบกพร่อง 1. ลายดำ 2. เปลือกยาว 3. ตาหลายจุด

ศรินทร์ ทองอินทร์ (2558) ได้ศึกษา ปัญหาและอุปสรรคในการส่งออกมะม่วงน้ำดอกไม้ไปยังสาธารณรัฐประชาชนจีน: กรณีศึกษา ผู้ประกอบการในจังหวัดฉะเชิงเทรา. พบว่าปัจจุบัน ความต้องการมะม่วงน้ำ ดอกไม้ของตลาดในสาธารณรัฐ ประชาชนจีนยังคงมีปริมาณสูง แต่ความสามารถในการผลิตมะม่วงน้ำ ดอกไม้ของเกษตรกรชาวสวน มะม่วงยังไม่เพียงพอต่อความต้องการดังกล่าวอีกทั้งปัญหาจากด้านปัจจัยการผลิต โดยเฉพาะเรื่อง แรงงานคนที่ไม่เพียงพอในการรองรับการขยายตัวของความต้องการ แต่ปัญหายังคงมีอีกหลาย ประเด็น ซึ่งเกษตรกรชาวสวนมะม่วงและผู้ประกอบการส่งออกยังประสบกับ

ปัญหาเหล่านั้น โดยสามารถอธิบายผ่านทางทฤษฎี Diamond model ได้ในทุกประเด็น ได้แก่ 1. เงื่อนไขทางด้านปัจจัย การผลิต 2. เงื่อนไขทางด้านความต้องการหรืออุปสงค์ 3. อุตสาหกรรมที่สนับสนุนและเกี่ยวเนื่อง 4. กลยุทธ์โครงสร้างและสภาพการแข่งขันของผู้ผลิต 5. รัฐบาล และ 6. เหตุสุทธวิสัย หรือโอกาส จากการศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ให้ความสำคัญและพยายามติดตามแก้ไขพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผลผลิตมะม่วงน้ำดอกไม้เพื่อการส่งออกไปยังสาธารณรัฐประชาชนจีนสามารถผลิตมะม่วงน้ำดอกไม้และส่งออกตามความต้องการของตลาดได้อย่างทันท่วงที โดยยังคงเน้นเรื่องคุณภาพ ช่วงเวลาและความสะอาดปลอดภัยของผลผลิตมะม่วงน้ำดอกไม้

ดนวัต สีสุสุข (2558) ได้การศึกษา การจัดการความเสี่ยงในโซ่อุปทานกะปิปลา ในพื้นที่ลุ่มน้ำปากพนัง โดยการสัมภาษณ์ผู้ผลิตกะปิปลาในพื้นที่ เพื่อบรรวบรวมข้อมูลเชิงลึก ในการประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดยการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและการหาสาเหตุของความเสี่ยง เพื่อใช้ในการจัดทำแผนหรือแนวทางในการบรรเทาความเสี่ยงผ่าน 5 กิจกรรมหลักในโซ่อุปทาน ผลจากการวิเคราะห์โดยการจัดลำดับความเสี่ยงผ่านตารางการประเมินความเสี่ยง (Risk Measurement 20 Matrix) จะได้ผลการจัดอันดับความสำคัญของความเสี่ยงในโซ่อุปทานกะปิปลาที่มีความสำคัญที่สุดอันดับแรก คือ ความเสี่ยงจากปริมาณวัตถุดิบไม่เพียงพอต่อการผลิต โดยเมื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุและผลกระทบจากความเสี่ยงดังกล่าวพบว่า สาเหตุหลักของการเกิดความเสี่ยง มาจาก 2 ปัจจัย คือปัจจัยภายในอันได้แก่ ตัวของเกษตรกรเองที่เกี่ยวข้องกับการจับปลาผิดวิธี และปัจจัยภายนอกอันได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการเปิดปิดประตูระบายน้ำ น้ำเปรี้ยวจากป่าพรุ การขยายตัวของวัชพืช การพัฒนาทางด้านเกษตรและประมงที่เกี่ยวข้องกับการใช้สารเคมีในนาข้าวและไร่นาสวนผสม การใช้สารเคมีในนาุ้ง ดังนั้นผู้วิจัยได้สร้างแนวทางในการจัดการความเสี่ยง เพื่อช่วยให้กลุ่มผู้ผลิต กะปิปลาสามารถเข้าใจในเรื่องของความเสี่ยงที่เป็นเรื่องใกล้ตัวและสามารถบริหารความเสี่ยงและ ป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้

สุรเดช เลิศสมบูรณ์ (2558) ได้ศึกษา ปัจจัยเสี่ยงต้นทุนของฟาร์มเห็ด เพื่อวิเคราะห์สาเหตุและระดับความเสี่ยงของธุรกิจ ฟาร์มเห็ด โดยเฉพาะด้านต้นทุนการขนส่งซึ่งนับว่าเป็นต้นทุนที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุน โลจิสติกส์โดยรวม ตลอดจนประสิทธิภาพการดำเนินงานของห่วงโซ่อุปทานและขีดความสามารถ การแข่งขันทางธุรกิจ ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม และนำหลักการ Failure Modes and Effect Analysis : (FMEA) มาใช้เพื่อให้เห็นถึงคุณลักษณะของความเสียหายและผลกระทบที่ตามมาโดยเลือกหัวข้อที่มีความเสี่ยงสูงมาวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงหรือหาสาเหตุและสถานการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับธุรกิจด้วยการวิเคราะห์แผนผังเหตุและผล (ผังก้างปลา) จากนั้นจึงกำหนดระดับปัจจัยเสี่ยงที่มีความสำคัญที่สุดมาวิเคราะห์สาเหตุ ผู้วิจัยได้นำมา

แก้ไขปรับปรุง ซึ่งทำให้พบว่า ธุรกิจฟาร์มเห็ดนี้สามารถควบคุมต้นทุนการขนส่งได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และ ลดการสูญเสีย ทั้งเวลาในการจัดการส่งตลอดจนน้ำมันเชื้อเพลิงได้

สุนทรีย์ กมลสิริภาส (2560) ได้ศึกษา การบริหารความเสี่ยงในซัพพลายเชน บริบท อุตสาหกรรมการผลิตก๊อกรน้ำ กรณีศึกษา บริษัทผลิตก๊อกรน้ำแห่งหนึ่ง โดยระบุปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดได้ 55 ประเด็นแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มคือ บุคลากรกระบวนการ และเครื่องมือจากนั้น ทำการประเมินความเสี่ยงโดยสอบถามจากหน่วยงานต่างๆ และนำข้อมูลวิเคราะห์ผลในเชิงคุณภาพ ผลการประเมินพบว่า ประเด็นความเสี่ยงทั้ง 55 ประเด็น มีความเสี่ยงสูงที่ส่งผลให้การจัดการสินค้าล่าช้า คือ ความไม่รอบคอบและขาดความระมัดระวังของบุคลากร ตลอดจนขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงาน ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากร และปัญหาด้านนโยบายขององค์กรที่ไม่มีความชัดเจนในการจัดการระบบเพียงพอ

ฉัตรฤดี จงสุริยภาส และ ธนพร จนาพิระกนิษฐ (2562) ได้ศึกษา ความเสี่ยงในการส่งออกผลไม้แปรรูปไปยังตลาดประเทศอินเดียของ SME ไทย.พบว่า ผู้ประกอบการที่ไม่เคยส่งออกเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม (Small-sized Enterprise) ทั้งหมด เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Kljucnikov and Popesko (2017: 27-35) ที่พบว่า วิสาหกิจขนาดเล็กที่เพิ่งเริ่มต้นธุรกิจมักจะให้ความสำคัญกับตลาดในประเทศเป็นหลัก และยังไม่มีแนวคิดที่จะส่งออก นอกจากนี้ผลการศึกษา ยังพบว่า ผู้ประกอบการกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ การส่งออกนิยมส่งออกผลไม้แปรรูปของตนไปยังตลาดประเทศจีน แต่ไม่มีผู้ประกอบการรายใดเคยส่งออกไปยังประเทศอินเดียซึ่งเป็นตลาดใหม่มาก่อน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Breckova (2016: 84-92) ที่ระบุว่า SME มักส่งออกไปยังประเทศละแวกใกล้เคียงที่เป็นตลาดหลัก โดยหากจะต้องส่งออกไปยังตลาดประเทศอินเดีย ปัจจัยที่ SME ไทย มีความกังวลมากที่สุดคือ ปัจจัยเสี่ยงด้านตลาด (Market risk) กล่าวคือวัฒนธรรมการบริโภคของชาวอินเดียและความพึงพอใจของผู้บริโภคต่อสินค้าเป็นประเด็นความเสี่ยงที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญที่สุด สอดคล้องกับจำนวนงานวิจัยด้านพฤติกรรมผู้บริโภคอินเดียสมัยใหม่ที่มีน้อยและค่อนข้างล้าสมัย ทำให้ผู้ประกอบการไม่ทราบข้อมูลวัฒนธรรมการบริโภคผลไม้แปรรูปในประเทศต่าง ๆ เช่น ชาวอินเดียชอบหรือไม่ชอบ ผลไม้แปรรูปอะไร ชอบบริโภครสชาติ (Flavour) หรือเนื้อสัมผัส (Texture) แบบใด นิยมซื้อผลไม้ แปรรูปเป็นของฝากหรือบริโภคเอง ชาวอินเดียนิยมบริโภคผลไม้แปรรูปในบรรจุภัณฑ์ลักษณะใด นิยมบริโภคปริมาณเท่าใด เป็นต้น เมื่อไม่ทราบข้อมูลด้านวัฒนธรรมการบริโภค ก็ส่งผลถึงการพยากรณ์ ปริมาณความต้องการของผู้บริโภคอินเดีย ซึ่งเป็นหนึ่งในประเด็นความเสี่ยงของ การส่งออกด้วยเช่นเดียวกัน

ประสพโชค พูลปั้น และสุภาวดี สายสนิท (2562) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานทุเรียน กรณีศึกษา สวนยายละมัย พบว่า ความเสี่ยงด้านการขนส่งที่ไม่ทันเวลา มีค่าคะแนน (RPN) สูงที่สุด จึงทำการวิเคราะห์สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยใช้แผนผังก้างปลา

และสามารถสรุปได้ดังนี้ 1. พนักงานขาดทักษะในการทำงาน 2. พนักงานไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนในการทำงาน 3. ขาดการติดต่อสื่อสารประสานงานกัน 4. ไม่มีการส่งมอบสินค้าในวันหยุด 5. การส่งมอบสินค้าครั้งละหลายๆจุด 6. เทคโนโลยีที่ใช้ในการขนส่งไม่มีการอัปเดต หรือล้าสมัย เนื่องจากต้องลงทุนสูง และ 7. สภาพแวดล้อมที่มีข้อจำกัดกฎหมายในการให้บริการขนส่ง



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี