

การวิเคราะห์โซ่อุปทานและความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการส่งออกของผลไม้สดไทยไปยังตลาดสหภาพเมียนมาร์*

Supply Chain Analysis and Competitive Advantage on Thai Fresh Fruit Export to Myanmar Market

สุวีรัตน์ ศรีทะแก้ว**

สุเทพ นิมมสาย***

บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์รูปแบบโซ่อุปทานผลไม้สดของไทย และศึกษาถึงโอกาสและอุปสรรคทางธุรกิจในการส่งออกผลไม้สดไปยังตลาดสหภาพเมียนมาร์ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการแข่งขันทางการตลาด ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสังเกตและสัมภาษณ์เชิงลึกแบบเจาะจงกับผู้ที่อยู่ในโซ่อุปทาน ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ รวมถึงหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง โดยใช้การวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Analysis) เพื่อให้เห็นภาพของผู้ที่อยู่ในโซ่อุปทานผลไม้สดของไทยได้อย่างชัดเจน และในการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรคและการคาดการณ์ผลกระทบทางธุรกิจที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยใช้วิธีวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ศักยภาพการแข่งขัน การวางแผนกลยุทธ์เชิงปฏิบัติการ ได้แก่ การวิเคราะห์โซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) ร่วมกับการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) และแบบจำลองเพชรแห่งความได้เปรียบ (Diamond Model) ผลการศึกษายพบว่า โซ่อุปทานผลไม้สดของไทยเพื่อการส่งออกสู่ตลาดสหภาพเมียนมาร์ยังไม่มีประสิทธิภาพมากนัก โดยเฉพาะความเชื่อมโยงของระบบการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานระหว่างภาครัฐ

* บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งจากวิทยานิพนธ์เรื่อง “โอกาสทางธุรกิจและแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการโซ่อุปทานผลไม้สดของไทยเพื่อการส่งออกสู่ตลาดสหภาพเมียนมาร์”

** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ โลจิสติกส์และซัพพลายเชน สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (2556)

*** Ph.D. Food Economics and Marketing (Food Supply Chain Management), University of Reading, United Kingdom. (2012) ปัจจุบันเป็นอาจารย์ประจำ สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

และเอกชน รวมไปถึงหน่วยงานสนับสนุน แต่ในขณะเดียวกัน ก็มีโอกาสด้านการค้าเกิดขึ้น เนื่องจากผู้บริโภคในสหภาพเมียนมาร์นั้นมีพฤติกรรมชอบบริโภคผลไม้ของไทย จึงมีแนวโน้มและทิศทางการส่งออกที่ดี โดยเฉพาะหากมีการก้าวเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จะส่งผลให้ขนาดของตลาดเพิ่มขึ้น และผู้ประกอบการไทยสามารถเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของผู้ได้ประโยชน์จากประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยมีภาครัฐคอยให้ความช่วยเหลือในการลดอุปสรรคและข้อจำกัดต่าง ๆ รวมถึงควรสนับสนุนด้านโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ

คำสำคัญ : วิเคราะห์โซ่อุปทาน/วิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน/การส่งออกผลไม้สดไทย

Abstract

The aims of this research were to study not only the supply chain system, but also the obstacles faced in exporting the Thai fresh fruits to Myanmar market for creating the business opportunities and challenges in the fresh fruit marketing. An in-depth interview was used in this research by random sampling method with the concerned people working in the supply chain's business. The supply chain process started from the upstream until the downstream. The sample groups comprised the fresh fruit producers involving in public and private sectors. This study applied the supply chain analysis to clearly have the perspective of the fresh fruit producers in the Myanmar market. Moreover, the qualitative analyses; Value Chain Analysis, SWOT Analysis, and Diamond Model, were used to describe the business opportunities, treats, and effects into the fresh fruit market. The findings showed that the supply chain of Thai fresh fruit export in Myanmar market was somewhat inefficient, especially in the linkage between logistic management system and supply chain belonging to the public sectors, private sectors, and supporting organizations. However, the trading opportunities were generally occurred in the market since the Myanmar consumer's behaviors probably like to eat Thai fresh fruit. Consequently, the exporting trend was in a positive direction. This will be benefit a lot in Asian Economic Community (AEC). The marketing sizes will be expanded unlimitedly.

The Thai entrepreneurs are able to take the advantages from being the AEC. The government should find the best way to eliminate all limitations and other conditions for the fresh fruit export. The contributions should include the international logistics though.

Keywords : Competitive Advantage Analysis /Supply Chain Analysis /Thai Fresh Fruit Export

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ไทยเป็นประเทศเกษตรกรรมมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ด้วยทำเลภูมิประเทศและภูมิอากาศที่เหมาะสมแก่การเพาะปลูกจึงทำให้ไทยกลายเป็นประเทศเกษตรกรรมที่มีผลผลิตทางการเกษตรอุดมสมบูรณ์และหลากหลายชนิด ในบางฤดูผลผลิตล้นตลาดจนเกษตรกรระบายผลผลิตไม่ทันและบางฤดูผลผลิตก็ขาดตลาดไม่เพียงพอสำหรับการจำหน่ายทั้งในและต่างประเทศ อีกทั้งยังมีปัญหาการแข่งขันกันเองของพ่อค้าคนกลาง/ผู้ประกอบการเพื่อทำการกระจายสินค้าไปสู่ผู้บริโภค ซึ่งขาดระบบการจัดการที่ดี

ทั้งนี้ ในปี พ.ศ. 2558 ประเทศไทยกำลังจะก้าวเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) จึงกลายเป็น "ความท้าทาย" ของผู้ประกอบการไทยในเรื่องของตลาดที่มีขนาดใหญ่ขึ้นและการแข่งขันทางการตลาดที่ทวีความรุนแรงขึ้นเช่นกัน ขณะเดียวกันก็ถือเป็น "โอกาส" ที่มีมากขึ้นจากประตูการค้าที่เปิดกว้าง โดยเฉพาะเส้นทางการค้าทางภาคเหนือของไทยที่ผ่านสหภาพเมียนมาร์จนถึงประเทศจีน ซึ่งจีนถือว่าเป็นประเทศคู่ค้าที่สำคัญของไทย ทั้งยังเป็นตลาดใหญ่ที่สุดในเอเชียเนื่องจากมีประชากรจำนวนมาก และจากการสำรวจพบว่าประชากรจีนมีพฤติกรรมชอบบริโภคผลไม้ไทยค่อนข้างสูง โดยผลไม้ที่นิยมบริโภคคือ ทุเรียน และมังคุด อีกทั้งประชากรในสหภาพเมียนมาร์เองบางส่วนก็เป็นคนจีนที่เข้ามาลงทุนในสหภาพเมียนมาร์ ดังนั้นตลาดสหภาพเมียนมาร์จึงเป็นตลาดที่น่าสนใจ เพราะนอกจากจะมีประชากรจีนและชาวเมียนมาร์ที่ชอบบริโภคผลไม้ไทยแล้ว สหภาพเมียนมาร์ยังเป็นเส้นทางขนส่งสินค้าไปสู่ประเทศจีนได้อีกด้วย จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาวิเคราะห์โซ่อุปทานและความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการส่งออกผลไม้สดของไทยไปยังตลาดสหภาพเมียนมาร์ อันจะส่งผลให้เกษตรกรและผู้ประกอบการส่งออกสามารถวางแผนในการดำเนินธุรกิจได้ ทั้งยังทราบถึงโอกาสทางการตลาด และหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปวางแผนกลยุทธ์ในการส่งออกเพื่อรองรับการขยายตลาดในอนาคต

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Concept)

ห่วงโซ่คุณค่า เป็นกรอบในการวิเคราะห์ถึงจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรประกอบภายในขององค์กรภายใต้กิจกรรมขององค์กร โดยแบ่งกิจกรรมภายในองค์กรออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. กิจกรรมพื้นฐาน เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการ การตลาดและการขนส่งสินค้าหรือบริการ ไปยังผู้บริโภค ประกอบด้วย

1.1 โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับการขนส่ง การจัดเก็บ และแจกจ่ายวัตถุดิบ

1.2 โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้า และบริการ ไปยังลูกค้า

1.3 การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) เป็นการชักจูงลูกค้าให้ตัดสินใจซื้อ

1.4 การบริการหลังการขาย (After-Sales Services) การบริการในขณะที่ขาย ตลอดจนการบริการหลังการขาย

2. กิจกรรมสนับสนุน เป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่ให้การสนับสนุนกิจกรรมหลักให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น ประกอบด้วย

2.1 การจัดซื้อ-จัดหา (Procurement) เป็นกิจกรรมในการจัดซื้อ จัดหาปัจจัยนำเข้า เพื่อใช้ในกิจกรรมหลัก

2.2 การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) การพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการ

2.3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการสรรหาและคัดเลือกประเมินผลพัฒนา ฝึกอบรม ระบบเงินเดือนค่าจ้าง และแรงงานสัมพันธ์

2.4 โครงสร้างพื้นฐานองค์กร (Firm Infrastructure) ได้แก่ระบบบัญชี ระบบการเงิน การบริหารจัดการองค์กร

วสันต์ กาญจนมุกดา (2549) ห่วงโซ่คุณค่า หมายถึง การเชื่อมโยงของมูลค่าเกิดขึ้นของกิจกรรมในการผลิตสินค้าหรือบริการ ในการสร้างสรรค์จากวัตถุดิบพื้นฐานสู่การควบคุมผลิตภัณฑ์ที่ผลิตเสร็จ และขายให้กับผู้บริโภค

อักษรศรี พานิชสาส์น (2552) ได้กล่าวในงานวิจัยว่า แนววิเคราะห์โซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) เป็นวิธีการที่ใช้อธิบายและนำเสนอถึงคุณค่า (Value) ซึ่งถูกสร้างขึ้นในรูปของสินค้า/ผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่ได้รับการแปรรูปจากวัตถุดิบขั้นต้นจนกระทั่งถึงการส่งมอบสินค้า/ผลิตภัณฑ์ให้กับผู้ใช้งานสุดท้าย โดยทั่วไปลักษณะเฉพาะของโซ่คุณค่าของแต่ละสินค้า/ผลิตภัณฑ์จะแตกต่างกันออกไปตามลักษณะเฉพาะของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์นั้น ๆ

จากแนวคิดห่วงโซ่คุณค่าข้างต้น กล่าวได้ว่าการทำการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) คือทำให้ผู้ที่นำเครื่องมือนี้ไปใช้ได้รู้ว่า คุณค่าที่ถูกเพิ่มในผลิตภัณฑ์หรือการบริการนั้นอยู่ตรงส่วนไหนขององค์กรหรืออุตสาหกรรม

แนวคิดแบบจำลองเพชรแห่งความได้เปรียบ (Diamond Model)

Diamond Model (Porter M. E., 1985) คือ เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ หรือกรอบแนวคิดสำหรับการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของเครือข่ายวิสาหกิจ โดยเป็นการพิจารณาและประเมินสภาวะการณ์ปัจจุบันของปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจที่สำคัญ 4 ด้าน ที่จะมีความกระทบต่อความสามารถในการเพิ่มผลผลิต (Productivity) ของบริษัทที่อยู่ในเครือข่ายวิสาหกิจ อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของเครือข่ายวิสาหกิจนั้น ๆ โดยรวมในท้ายที่สุดปัจจัยเหล่านั้นมีลักษณะที่จะเป็นการเอื้อหรือจะเป็นอุปสรรคต่อการปรับปรุงหรือพัฒนาผลผลิตของธุรกิจในเครือข่ายวิสาหกิจนั้น ๆ หรือไม่ อย่างไร และมากน้อยเพียงใด รวมไปถึงบทบาทของภาครัฐที่จะมีผลต่อปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งปัจจัย 4 ด้านที่นำมาวิเคราะห์ประกอบด้วย

1. เงื่อนไขด้านปัจจัยการผลิต (Input Factor Conditions)

เป็นการวิเคราะห์ด้านปัจจัยการผลิต (Factor of Production) คือ ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการผลิตและบริการในเรื่องนั้น ๆ ได้แก่ ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ทักษะการผลิต ทรัพยากรธรรมชาติ เงินทุน รวมไปถึงโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ (Economic Structure) เช่น ระบบไฟฟ้า ระบบประปา ระบบการสื่อสาร และการคมนาคม เป็นต้น และปัจจัยที่ส่งเสริมในระบบมหภาค เช่น มาตรการทางการเงิน (เช่น อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย) การคลัง กฎหมาย (เช่น พรบ. ส่งเสริมการลงทุนฯ) ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น

2. เงื่อนไขด้านอุปสงค์ (Demand Conditions)

เป็นการวิเคราะห์ภาวะอุปสงค์ คือ การมีความต้องการภายในประเทศที่เพียงพอ และมีความต้องการของผู้บริโภคต่างประเทศที่จะกระตุ้นให้เกิดขึ้น กลุ่มเป้าหมาย

ขนาดตลาด สัดส่วนในตลาด และศักยภาพของตลาด โดยพิจารณาจากปัจจัยดังนี้ เช่น ทัศนคติของผู้บริโภค ระดับความต้องการของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้า ภาพลักษณ์ของตราสินค้า เป็นต้น

3. บริบทด้านการแข่งขันและกลยุทธ์ของธุรกิจ (Strategy and Rivalry Context)

เป็นการพิจารณากลยุทธ์ของบริษัทและคู่แข่งทางการตลาด โดยมีปัจจัยต่าง ๆ ในธุรกิจ เช่น จำนวนของผู้ประกอบการในตลาด การแข่งขันด้านราคาและการตลาด เครือข่ายการค้าของบริษัท เงินลงทุน กลยุทธ์ทางการค้าของคู่แข่ง ลักษณะของการแข่งขันที่มีผลกระทบต่อบริษัท และการปรับปรุงประสิทธิภาพ เป็นต้น

4. อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนกัน (Related and Supporting Industries)

เป็นการวิเคราะห์อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง และอุตสาหกรรมสนับสนุนว่ามีการส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันภายในตลาดในประเทศ ได้แก่ การมีอยู่ของธุรกิจที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะ Supplier และบริษัทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และการเชื่อมโยงกันในช่วงโซ่อุปทาน ระดับของความร่วมมือระหว่างบริษัท เช่น แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ฯลฯ

ปัจจัยทั้ง 4 ข้างต้น จะเป็นสิ่งกำหนดที่ทำให้เกิดความได้เปรียบด้านการแข่งขันหรือที่เรียกว่า Diamond of National Competitive โดยในทัศนะของ Porter นั้นปัจจัยทั้ง 4 ประการ จะหมุนเวียนกันไปมาโดยจะเริ่มต้นปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งก่อน แล้วจะผลักดันให้เกิดปัจจัยอื่น ๆ ตามมาและการที่ประเทศจะได้เปรียบด้านการแข่งขันอย่างยาวนานและยั่งยืนนั้น ควรจะต้องมีปัจจัยเกื้อหนุนทั้ง 4 ประการอย่างครบถ้วน ไม่ควรได้เปรียบเพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเท่านั้น

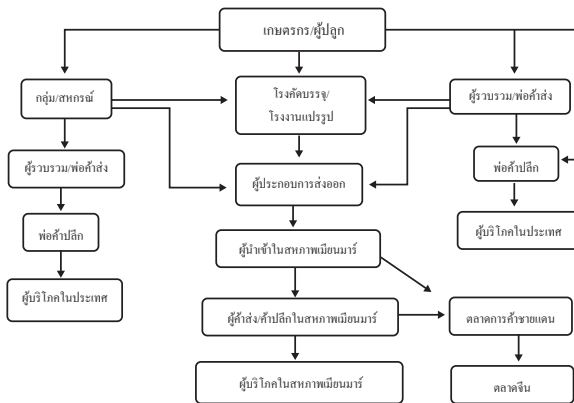
วิธีการศึกษา

ในการศึกษารั้วนี้ ทำการศึกษาผลไม่เศรษฐกิจสำคัญของไทย คือ ทูเรียน และมังคุด ที่ทำการส่งออกไปยังตลาดสหภาพเมียนมาร์ โดยใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) ซึ่งมุ่งเน้นศึกษาผู้ที่เกี่ยวข้องในโซ่อุปทานอุตสาหกรรมการส่งออกผลไม้สดของไทย ได้แก่ เกษตรกรชาวสวนผลไม้ (ต้นน้ำ) ในแต่ละภาคของประเทศไทย (โดยวิธี Purposive Sampling) จำนวน 22 ราย ผู้ประกอบการส่งออก-นำเข้า/ผู้ขายผลไม้ในตลาดสหภาพเมียนมาร์ (กลางน้ำ) (โดยวิธี Snowball Sampling) จำนวน 5 ราย และผู้บริโภคในตลาดสหภาพเมียนมาร์ (ปลายน้ำ) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มได้แก่ 1) ผู้บริโภครายย่อย คือ

ซื้อเพื่อบริโภค ซึ่งซื้อในปริมาณน้อย (โดยวิธี Purposive Sampling) จำนวน 20 ราย 2) พ่อค้าผู้รับซื้อ คือซื้อเพื่อขายต่อ ซึ่งซื้อในปริมาณมาก (โดยวิธี Snowball Sampling) จำนวน 7 ราย รวมถึงหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยได้ทำการสังเกต และสัมภาษณ์เชิงลึกแบบเจาะจงกับผู้ที่อยู่ในโซ่อุปทานดังกล่าว ซึ่งใช้การวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Analysis) เพื่อให้เห็นภาพผู้ที่อยู่ในโซ่อุปทานผลไม้สดของไทยได้อย่างชัดเจน โดยในการศึกษาโซ่อุปทานนั้นได้ประยุกต์การวิเคราะห์ตามแนวทางของ Kaplinsky and Morris (2000) และในการวิเคราะห์ศักยภาพการแข่งขันการวางแผนกลยุทธ์เชิงปฏิบัติการได้แก่ การวิเคราะห์โซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) ร่วมกับการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) และแบบจำลองเพชรแห่งความได้เปรียบ (Diamond Model)

ผลการศึกษา

จากการศึกษารูปแบบห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Analysis) ผลไม้สดของไทยเพื่อการส่งออกสู่ตลาดสหภาพเมียนมาร์ สามารถจำแนกการดำเนินงานของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทานผลไม้สดตามลำดับการไหลของสินค้า ของหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน อาทิ เกษตรกร ผู้รวบรวมผลผลิต (สั่ง) บริษัทขนส่งและตัวแทนผู้ส่งออกของไทย สหกรณ์ นายหน้า ตัวแทนนำเข้าผลไม้จากสหภาพเมียนมาร์ พ่อค้าปลีก พ่อค้าส่ง และผู้บริโภคในสหภาพเมียนมาร์ โดยจากการศึกษาสามารถเขียนแผนภาพห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Mapping) อุตสาหกรรมส่งออกผลไม้สดเพื่อการส่งออกของไทยได้ดังนี้



รูปที่ 1 Supply Chain Mapping ของอุตสาหกรรมส่งออกผลไม้สดของไทยเพื่อการส่งออกสู่สหภาพเมียนมาร์

จากรูปที่ 1 แสดงให้เห็นถึงลักษณะสำคัญของการมีส่วนร่วมของผู้ที่อยู่ในแต่ละภาคส่วนของโซ่อุปทานผลไม้สดไทย ซึ่งสามารถอธิบายถึงโซ่อุปทานผลไม้สดในภาพรวมของไทยและความเชื่อมโยงของโซ่อุปทานในตลาดสหภาพเมียนมาร์ เพื่อให้เห็นถึงลักษณะการกระจายสินค้าตั้งแต่เกษตรกรผู้ผลิตจนถึงผู้บริโภคในตลาดสหภาพเมียนมาร์อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งส่งผลกระทบต่อระดับของประโยชน์ที่แต่ละภาคส่วนจะได้รับ

จากการศึกษาและสำรวจพฤติกรรมตลาดและผู้บริโภคผลไม้ในสหภาพเมียนมาร์พบว่าในด้านพฤติกรรมตลาดนั้น ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังนิยมขายผลไม้ไทย โดยจะนำเข้ามาผ่านด่านชายแดนที่สำคัญต่าง ๆ อาทิ ด่านแม่สาย จังหวัดเชียงราย ด่านแม่สอด จังหวัดตาก เป็นต้น ซึ่งเป็นการนำเข้ามาเพื่อการจำหน่ายภายในประเทศและนำเข้าเพื่อส่งออกไปยังประเทศจีน (ที่มีชายแดนติดกับสหภาพเมียนมาร์) นอกจากนี้จากการศึกษาและสำรวจตลาดยังพบว่า ปัจจุบันผลไม้จากประเทศจีนได้เข้ามามีบทบาทในตลาดผลไม้ของสหภาพเมียนมาร์มากขึ้น อีกทั้งปัจจุบันรัฐบาลสหภาพเมียนมาร์ได้มีนโยบายลดการนำเข้าผลไม้สดจากต่างประเทศ โดยมีนโยบายส่งเสริมการบริโภคผลไม้ภายในประเทศ แต่จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ พบว่า ผู้บริโภคส่วนใหญ่ยังนิยมบริโภคและให้ความเชื่อมั่นต่อผลไม้ไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งทุเรียน และมังคุด ในการศึกษาถึงพฤติกรรมผู้บริโภคและทัศนคติของชาวเมียนมาร์ที่มีต่อผลไม้ไทยนั้น พบว่า ผู้บริโภคในตลาดสหภาพเมียนมาร์สามารถแบ่งออกเป็นผู้บริโภคในตลาดบน และตลาดล่าง โดยผู้บริโภคในตลาดบนนั้นจะเน้นที่คุณภาพของผลไม้ และตลาดล่างจะเน้นที่ราคาของผลไม้เป็นหลัก ซึ่งพฤติกรรมผู้บริโภคของคอนสหภาพเมียนมาร์ยังสะท้อนหรือเป็นการแสดงถึงฐานะทางสังคมอีกด้วย ในการนี้จากการสำรวจและการสัมภาษณ์ผู้บริโภคชาวเมียนมาร์ พบว่า ผู้บริโภคมีความเชื่อว่าทานผลไม้ไทย โดยเฉพาะทุเรียนไทยนั้นเป็นการแสดงถึงฐานะที่ดี ทั้งนี้ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการที่ผู้บริโภคชาวเมียนมาร์ได้รับข้อมูลจากสื่อไทย เช่น ทีวีไทย และข้อมูลจากชาวเมียนมาร์ที่มาทำงานในประเทศไทยแล้วได้มีการนำข้อมูลผลไม้ไทยไปเผยแพร่ในเมียนมาร์ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริโภคชาวเมียนมาร์ในตลาดล่างซึ่งเน้นราคาของผลไม้เป็นหลักยังเป็นลูกค้ากลุ่มใหญ่ของตลาดผลไม้สดในสหภาพเมียนมาร์

ผลการศึกษาเพื่อนำไปสู่กลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมส่งออกผลไม้สดไทยไปยังตลาดสหภาพเมียนมาร์ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์โซ่คุณค่าของผลไม้สดไทย (Value Chain Analysis)

จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทานผลไม้สดของไทยเพื่อการส่งออก สามารถนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ถึงกิจกรรมในการจัดการโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมต้นน้ำตามแนวคิดโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) ดังนี้

กิจกรรมหลัก (Primary Activities) มีรายละเอียด ดังนี้

1. โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) แหล่งที่มาของวัตถุดิบที่ใช้ในการปลูกผลไม้เศรษฐกิจนั้น เกษตรกรจะขอกู้ยืมเงินจากสหกรณ์/ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ (ธกส.) เพื่อลงทุนในการเพาะปลูก โดยซื้อวัตถุดิบที่ใช้ในการเพาะปลูกจากร้านจำหน่ายสินค้าเกษตรทั่วไปหรือซื้อผ่านสหกรณ์/ ธกส. ซึ่งอาจซื้อได้ในราคาที่ถูกลงกว่าร้านทั่วไป โดยจุดแข็งคือ เกษตรกรมีความรู้ ความชำนาญและทักษะในการเพาะปลูกผลไม้เป็นอย่างดี แต่อ่อนคือ เกษตรกรยังไม่มีความรู้หรือข้อมูลที่ถูกต้องเหมาะสมในการให้ปุ๋ยหรือยาฆ่าแมลง

2. โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics) ในการกระจายสินค้ามีผู้ทำหน้าที่ในการจัดเก็บ รวบรวม จำหน่ายสินค้าและบริการไปยังลูกค้าหลายภาคส่วน ดังนี้ คือ 1) ผู้ประกอบการ/ส่ง (ผู้รวบรวมผลผลิตจากเกษตรกร) โดยทั่วไปจะมีหน้าที่ในการรวบรวมผลผลิตจากเกษตรกรโดยตรง หรืออาจจะมียานพาหนะในแต่ละหมู่บ้านติดต่อกับเกษตรกรโดยตรง สิ่งจะกระจายผลผลิตไปยังผู้ค้าส่งในตลาดกรุงเทพฯ ผู้ค้าต่างจังหวัด โดยที่สิ่งจะดำเนินการคัดแยก คัดเกรดเพื่อบริโภคภายในประเทศหรือการส่งออก จัดเรียงลงตะกร้า และส่งมอบเองทั้งหมด 2) นายหน้า (Broker/Supplier) ปัจจุบันมี 2 ประเภทหลักๆ คือ นายที่เป็นคนท้องถิ่นหรือตัวแทนจากบริษัทหรือผู้รับซื้อเพื่อส่งออก และนายหน้าที่เป็นบริษัทต่างชาติที่ทำการรับซื้อผลผลิตและส่งออกไปยังต่างประเทศซึ่งนายหน้าส่วนใหญ่นิยมใช้สัญญาซื้อขายล่วงหน้าในรูปแบบการทำสัญญากับสวน (Contract Farming) ซึ่งส่งผลให้มีผลผลิตเพียงพอต่อความต้องการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ดี 3) สหกรณ์หรือกลุ่มเกษตรกร จากการศึกษาและสำรวจด้านการตลาดผลไม้สดในภาคตะวันออกของไทยพบว่า ปัจจุบันสหกรณ์การเกษตรได้เข้ามามีบทบาทมากขึ้นในการช่วยเหลือเกษตรกรทั้งด้านการจัดการโซ่อุปทานและการตลาดผลไม้สด โดยสหกรณ์ต่างๆ มีรูปแบบการดำเนินการแตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม รวมถึงข้อจำกัดด้านการดำเนินงานต่างๆ ทั้งนี้ยังพบว่า สหกรณ์ส่วนใหญ่จะทำหน้าที่เหมือนตัวกลางในการส่งเสริมการตลาดเท่านั้น แต่บางแห่งจะมีการนำหลักการจัดการด้านการตลาดและการจัดการโซ่อุปทานเข้ามาใช้ในการดำเนินการ รวมถึงความร่วมมือกับห้างสรรพสินค้า ผู้ประกอบการส่งออก หรือโรงงานคัดบรรจุเพื่อส่งต่อไปกับผู้ค้าส่งออกต่อไป

3. การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) ด้วยทุเรียนและมังคุดถือว่าเป็นผลไม้เศรษฐกิจที่สำคัญของไทย เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคทั้งในและต่างประเทศว่ามีคุณภาพและรสชาติดี ส่งผลให้มีแนวโน้มในการส่งออกต่างประเทศสูงมาก จึงเป็นการขายแบบไม่มีการส่งเสริมการขายหรือโฆษณาใด ๆ ซึ่งนี่คือจุดอ่อนที่สำคัญผลไม้ไทย ไทยจึงควรสร้างเอกลักษณ์และตราสินค้าของผลไม้ไทยให้มีความโดดเด่น เพื่อให้ผู้บริโภคจดจำได้ง่าย

4. การบริการหลังการขาย (After-Sales Services) โดยทั่วไปในการส่งออกผลไม้ไทยไปต่างประเทศ มีเพียงผู้ประกอบการบางราย (รายใหญ่) เท่านั้นที่จะทำการตรวจสอบกับทางผู้นำเข้าหรือพ่อค้าส่งในเมียนมาร์ถึงคุณภาพของผลไม้ที่ได้รับ เช่นคุณภาพของผลไม้ตรงตามความต้องการหรือไม่ เกิดความเสียหายต่อผลไม้ระหว่างการขนส่งหรือไม่ เป็นต้น ซึ่งจุดอ่อนคือ ผู้ประกอบการไม่มีการรับหรือสำรวจ feedback จากผู้นำเข้า/พ่อค้า

กิจกรรมสนับสนุน มีรายละเอียด ดังนี้

1. การจัดซื้อ-จัดหา (Procurement) เกษตรกรจะจัดซื้อวัตถุดิบและอุปกรณ์ต่างๆ ในการเพาะปลูกจากเกษตรกรด้วยกันหรือร้านจำหน่ายสินค้าเกษตรทั่วไป บางครั้งอาจซื้อจากสหกรณ์/ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์เนื่องจากได้ราคาที่ถูกกว่า จากการศึกษาพบว่า จุดแข็งคือ เกษตรกรเน้นจัดซื้อวัตถุดิบ (ปุ๋ย สารเคมีที่จำเป็น) ที่เคยใช้มาก่อนเท่านั้น จุดอ่อนคือ เกษตรกรไม่ยอมใช้วัตถุดิบชนิดอื่น (ยี่ห้อใหม่) ที่อาจทำให้ได้ผลผลิตมากขึ้นและมีคุณภาพ

2. การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) มีเพียงเกษตรกรบางกลุ่มที่มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการเพาะปลูกและดูแลผลผลิต เช่น เทคนิคการตัดแต่งดอก เทคนิคในการเร่ง/กระตุ้นผลผลิต เป็นต้น เกษตรกรบางกลุ่มได้รับข้อมูลความรู้จากสหกรณ์/หรือสำนักงานเกษตรจังหวัดที่ให้คำแนะนำในการเพาะปลูก ดูแลลำต้น เพื่อเพิ่มผลผลิตและผลผลิตได้คุณภาพ รวมทั้งการลดต้นทุนการผลิต พบว่าจุดแข็งคือ เกษตรกรบางกลุ่มที่ได้รับความรู้เหล่านั้นนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาผลผลิตของตน จุดอ่อนคือ เกษตรกรบางกลุ่มเข้าไม่ถึงหรือไม่ได้รับข้อมูลความรู้เหล่านั้น

3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) แรงงานในการดูแลสวนและเก็บเกี่ยวหาขาย ในบางช่วงขาดแคลนแรงงาน เช่น ฤดูการทำนา ทั้งยังมีปัญหาค่าตอบแทนที่เพิ่มสูงขึ้น โดยจะจ้างแรงงานจากในหมู่บ้านใกล้เคียงหรือคนต่างถิ่น (ส่วนน้อย) ซึ่งพบจุดแข็ง คือ แรงงานในการเก็บเกี่ยวไม่จำเป็นต้องมีความรู้ใน

การเพาะปลูกและการเก็บเกี่ยวมากนัก จึงสามารถเปลี่ยนแรงงานใหม่ได้ ส่วนจุดอ่อนนั้น แรงงานมีจำนวนน้อย หายากและค่าจ้างแพง

4. โครงสร้างพื้นฐานองค์กร (Firm Infrastructurd) ด้านการเงิน เกษตรกรส่วนใหญ่จะกู้เงินจากสหกรณ์/ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ (ธกส.) ในการซื้อต้นกล้าและวัตถุดิบในการเพาะปลูกต่างๆ เช่น ต้นกล้า ปุ๋ย ยาฆ่าแมลง สารเคมีที่จำเป็น ฯลฯ โดยเกษตรกรจะจ่ายเงินกู้และดอกเบี้ยคืนให้สหกรณ์เมื่อนำผลผลิตไปขายให้สหกรณ์ หรือขายผ่านพ่อค้าคนกลาง/ผู้รวบรวมได้ (ในบางครั้งอาจถูกผู้รวบรวมรายใหญ่ และจ่ายเงินด้วยวิธีการหักจากยอดที่ขายได้) จุดแข็ง พบว่า ผลไม้สามารถขายได้แน่นอน มีผู้ซื้อ/แหล่งรับซื้อที่มั่นคง จุดอ่อนคือ เกษตรกรต้องนำทรัพย์สินมาค้ำประกันและเสียดอกเบี้ยให้กับผู้กู้ ในด้านระบบข้อมูล เกษตรกรได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ในการเพาะปลูกจากสหกรณ์ที่เข้าร่วม หรือจากผู้ประกอบการส่งออกรายใหญ่ที่เข้ามาทำสัญญา Contract Farming หรือจากภาครัฐ เช่น สำนักงานเกษตรจังหวัด แต่เกษตรกรยังไม่ได้ข้อมูลข่าวสารด้านราคาที่ครบถ้วน รวมถึงข้อมูลความต้องการของตลาด และด้านการจัดการทั่วไป เกษตรกรไม่มีการรวมกลุ่มหรือสร้างเครือข่ายในการเรียกร้องสิทธิประโยชน์ต่างๆ จากพ่อค้าคนกลาง/ผู้รวบรวม/สหกรณ์หรือจากภาครัฐ มีเพียงเกษตรกรบางกลุ่มเท่านั้นที่มีการรวมกลุ่มแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ต่อกัน

จากข้อมูลข้างต้น สามารถสรุปเป็นแผนภาพการวิเคราะห์โซ่คุณค่าเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับผลไม้ไทยได้ดังนี้

ระดับ ขั้นต้น	<ol style="list-style-type: none"> 1. เกษตรกรรวบรวมกลุ่ม/เครือข่าย ทั้งกลุ่มผู้ปลูกและกลุ่มผู้รับซื้อ เพื่อต่อรองราคา และมีประโยชน์ร่วมกัน 2. เกษตรกรควรหาความรู้ในการพัฒนาคุณภาพของผลผลิตให้ได้มาตรฐาน เพื่อการส่งออกที่มากขึ้น 3. เกษตรกรต้องพัฒนาและปรับปรุงพันธุ์ในการเพาะปลูก เพื่อลดความเสี่ยงระหว่างการผลิต 4. เกษตรกรมีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาด 	แผนภูมิ
ระดับ กลาง	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับมาตรฐานความปลอดภัย รวมถึงการตรวจสอบย้อนกลับ เช่น GMP / Q 2. ผู้ประกอบการควรทำการสำรวจพฤติกรรมของตลาดและผู้บริโภค 3. ผู้ประกอบการควรเข้าไปมีบทบาทหรือมีส่วนร่วมในการค้าสมัยใหม่ (ห้างสรรพสินค้า) 4. ผู้ประกอบการให้ความร่วมมือระหว่างโซ่อุปทาน และนำเทคโนโลยีด้านโลจิสติกส์มาใช้ 5. เร่งพัฒนาศึกษาภาวะระบบขนส่งสินค้าเกษตรกรแบบครบวงจร 6. สร้างภาพลักษณ์หรือเพิ่มมูลค่า เช่น สร้างตราสินค้าไทยให้มีความโดดเด่นและจดจำง่าย 	
ระดับ ปลาย	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความสอดคล้องของ Product flow, Information flow, Relationship flow 2. ความพึงพอใจของลูกค้า และจงรักภักดีต่อสินค้า 3. สร้างคุณค่าของผลไม้ไทย 	

รูปที่ 2 การวิเคราะห์โซ่คุณค่าผลไม้สดไทยเพื่อหาแนวทางในการเพิ่มมูลค่า

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของอุตสาหกรรมการส่งออกผลไม้สดของไทยไปยังตลาดสหภาพเมียนมาร์

จากการศึกษาโซ่อุปทานผลไม้สดของไทย รวมถึงแนวโน้มพฤติกรรมธุรกิจและผู้บริโภคในตลาดสหภาพเมียนมาร์พบว่า ประเทศไทยยังต้องให้ความสำคัญกับการนำการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมส่งออกผลไม้สดในเชิงยุทธศาสตร์เพื่อมาใช้ในการเสริมสร้างโอกาสทางการค้าและเพิ่มประสิทธิภาพของโซ่อุปทานในการส่งออกผลไม้สดของไทย ในส่วนนี้จึงใช้การวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อประเมินหาแนวทางการแก้ไขในด้านที่เป็นจุดอ่อนและอุปสรรคของโซ่อุปทาน โดยสามารถสรุปในแต่ละด้านดังนี้

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของโซ่อุปทานการส่งออกผลไม้สดของไทยไปยังตลาดสหภาพเมียนมาร์

1. จุดแข็ง (Strengths)		ทุเรียน	มังคุด
ต้นน้ำ	1. ภูมิประเทศและภูมิอากาศของประเทศไทยเหมาะสมสำหรับปลูกผลไม้เมืองร้อนที่สำคัญทางเศรษฐกิจของตลาดโลก ทำให้ผลผลิตผลไม้เมืองร้อนของประเทศไทยนั้นมีคุณภาพและปริมาณที่ดีกว่าประเทศอื่นในอาเซียน ทั้งในและนอกฤดูกาล	✓	✓
	2. เกษตรกรที่ทำการเพาะปลูกผลไม้ในไทยมีความรู้ประสบการณ์และความชำนาญในการจัดการดูแลสวนผลไม้เป็นอย่างดี เนื่องจากเกษตรกรส่วนใหญ่ทำเกษตรแบบรุ่นสู่รุ่นมานานทำให้มีทักษะความชำนาญค่อนข้างสูง	✓	✓
	3. มีระบบการคัดแยกคุณภาพและการบรรจุภัณฑ์ที่อยู่ในเกณฑ์ดี จึงสามารถเพิ่มมูลค่าให้แก่ผลไม้ได้ และง่ายต่อการขนส่งในปริมาณมาก	✓	✓
	4. มีวิธีหรือเทคโนโลยีการเก็บเกี่ยวผลผลิตที่ดี ทำให้ผลไม้ไม่มีความเสียหายจากการเก็บเกี่ยวต่ำ	✓	✓

ตารางที่ 1 (ต่อ)

1. จุดแข็ง (Strengths)		ทุเรียน	มังคุด
	5. มีการจัดตั้งกลุ่มสหกรณ์หรือกลุ่มเกษตรกร ทำให้สามารถช่วยเพิ่มอำนาจในการต่อรอง	✓	✓
	6. ผลไม้ไทยได้รับมาตรฐานและการยอมรับของผู้บริโภคทั้งในและต่างประเทศว่ามีคุณภาพดี	✓	✓
กลางน้ำ	1. เส้นทางขนส่งภายในประเทศถือว่ามีศักยภาพอยู่ในเกณฑ์ที่ดี ทำให้การขนส่งทำได้ง่ายอีกทั้งยังทำให้เกิดการเสียหายจากการขนส่งของผลไม้ต่ำ	✓	✓
	2. มีโรงงานแปรรูปที่หลากหลาย ทำให้สามารถเพิ่มมูลค่าของผลไม้ได้และยังเป็นที่ยอมรับของผลไม้ที่มีเกรดต่ำกว่าเกรดที่สามารถส่งออกได้	✓	✓
	3. มีพ่อค้าคนกลางมารับซื้อสินค้าจากสวน โดยตรงทำให้เกษตรกรสะดวกในการขายผลไม้ อีกทั้งการเก็บเกี่ยวส่วนมากทางพ่อค้าจะเป็นคนจัดหาคนงานมาทำการเก็บเกี่ยวด้วยตนเอง	✓	✓
	4. ทางภาครัฐมีการกำหนดเกณฑ์คุณภาพของผลไม้ที่จะส่งออกมาให้แก่เกษตรกรและมีการเผยแพร่วิธีปลูกผลไม้ให้มีคุณภาพเพื่อการส่งออกทำให้เกษตรกรได้รับข้อมูลสำหรับการวางแผนด้านการจัดการ ได้ดียิ่งขึ้น	✓	✓
ปลายน้ำ	1. ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงผลไม้ได้ง่าย	✓	✓
	2. ผู้บริโภคทั้งในประเทศและต่างประเทศมีความต้องการที่สูง	✓	✓
	3. ผู้บริโภคมีความเชื่อมั่นในผลไม้ไทย	✓	✓

ตารางที่ 1 (ต่อ)

2. จุดอ่อน (weakness)	ทุเรียน	มังคุด	
ต้นน้ำ	1. เกษตรกรส่วนใหญ่ไม่ได้รับข่าวสารเกี่ยวกับการเกษตรอย่างเพียงพอ โดยเฉพาะในเรื่องพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภค	✓	✓
	2. พื้นที่ทางการเกษตรของผลไม้บางชนิด มีจำนวนลดลงในทุกปี	✓	✓
	3. เกษตรกรไม่มีการพัฒนาหรือวางแผนการเพาะปลูกอย่างเป็นระบบ	✓	✓
	4. มีความซ้ำซ้อนในการปลูกผลไม้ชนิดเดียวกันทำให้ผลไม่มีมากและราคาถูกกว่าที่ควรจะเป็น	✓	✓
	5. ปัจจุบันเกษตรกรส่วนใหญ่ยังไม่ได้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้มากนัก	✓	✓
	6. ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน	✓	✓
	7. เนื่องจากพื้นที่เพาะปลูกส่วนใหญ่อยู่ใกล้กันหากเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติหรือโรคระบาดของผลไม้จะทำให้สูญเสียอย่างมาก	✓	✓
	8. ผลไม้บางชนิดนั้นต้องใช้สารเคมีในการเก็บรักษาเกิดค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น	✓	✓
	9. ใช้ระยะเวลาในการปลูกจนถึงระยะเก็บเกี่ยวใช้เวลานาน	✓	✓
	10. ผลไม้บางชนิดมีโรคร้ายแรงที่อาจทำให้ผลผลิตเสียหายอย่างมาก	✓	✓
	11. ต้นทุนปัจจัยการผลิตที่จำเป็นมีราคาสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง	✓	✓
	12. เกษตรกรส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความสามารถในการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานอย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓

ตารางที่ 1 (ต่อ)

2. จุดอ่อน (weakness) (ต่อ)		ทุเรียน	มังคุด
กลางน้ำ	1. พ่อค้าคนกลางยังขาดความรู้และความเข้าใจในพฤติกรรมและการเลือกซื้อและทัศนคติของผู้บริโภคในตลาดต่างประเทศต่อผลไม้ของไทย	✓	✓
	2. รัฐบาลไม่มีการกำหนดราคากลางของผลไม้	✓	✓
	3. ขาดแคลนแรงงาน (โดยเฉพาะฤดูกาลเพาะปลูก คนงานจะกลับไปทำการเกษตรที่บ้าน)	✓	✓
	4. ไม่มีการควบคุมปริมาณหรือพื้นที่การผลิตทำให้ผลไม้ล้นตลาดหรือขาดตลาดในบางปี	✓	✓
	5. การขนส่งทางบกโดยรถบรรทุกนั้นมีค่าใช้จ่ายที่สูง	✓	✓
	6. ปัญหาข้อจำกัดด้านการให้บริการของด่านชายแดนทั้งในประเทศและด่านคู่ค้า	✓	✓
	7. การวิจัยเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ในผลไม้เศรษฐกิจยังมีไม่มากนัก	✓	✓
	8. ขาดความรู้ความสามารถในการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานอย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓
	9. โอกาสที่ผลผลิตจะเน่าเสียก่อนถึงมือผู้บริโภคมีมากขึ้น (จากปัจจัยต่าง ๆ)	✓	✓
ปลายน้ำ	1. ผลไม้นอกฤดูกาลยังไม่มีเสถียรภาพด้านปริมาณและราคาจึงมีผลต่อการวางแผนด้านการตลาด	✓	✓
	2. ผลไม้จากต่างประเทศ อาทิ ประเทศจีนเข้ามาแข่งขันในตลาดเป็นอย่างมากในปัจจุบัน	✓	✓
	3. ราคาผลไม้จากสวนจนถึงผู้บริโภคมีความแตกต่างกันมาก	✓	✓

ตารางที่ 1 (ต่อ)

2. จุดอ่อน (weakness) (ต่อ)		ทุเรียน	มังคุด
	4. ปัญหาด้านการจัดการโลจิสติกส์ขาออก	✓	✓
	5. มีการปลอมปนของผลไม้เกรดไม่ดีมาในผลไม้เกรดดี		✓
3. โอกาส (Opportunities)			
ต้นน้ำ	1. เกษตรกรในสหภาพเมียนมาร์ยังขาดความรู้และทักษะในการเพาะปลูก	✓	✓
	2. พื้นที่เพาะปลูกและคุณภาพของดินในสหภาพเมียนมาร์มีข้อจำกัดในการเพาะปลูกผลไม้ ทั้งยังมีอยู่อย่างจำกัดอีกด้วย	✓	✓
กลางน้ำ	1. ในการส่งออกผลไม้สู่สหภาพเมียนมาร์มีโอกาสมากขึ้นในการส่งออกไปยังผู้บริโภคประเทศจีนและเพื่อผู้บริโภคในเมียนมาร์	✓	✓
	2. ปัจจุบันมีเส้นทางการค้าที่เชื่อมต่อสู่ประเทศเพื่อนบ้านหลายเส้นทาง	✓	✓
	3. ตลาดหลักในการส่งออกผลไม้ของไทยคือจีน โดยเส้นทางขนส่งทางถนนต้องผ่านสหภาพเมียนมาร์จึงเป็นโอกาสทางการค้าที่น่าสนใจ	✓	✓
ปลายน้ำ	1. ผู้บริโภคในตลาดเมียนมาร์มีความเชื่อมั่นในคุณภาพผลไม้ของไทย	✓	✓
	2. การค้าสมัยใหม่ อาทิ Supermarket เริ่มมีบทบาทมากขึ้นในเมืองเศรษฐกิจหรือเมืองการค้าที่สำคัญในเมียนมาร์ จึงถือเป็นโอกาสที่ดีในการขยายตลาดผลไม้สู่สหภาพเมียนมาร์	✓	✓

ตารางที่ 1 (ต่อ)

3. โอกาส (Opportunities) (ต่อ)		ทุเรียน	มังคุด
	3. ผู้บริโภคจากสหภาพเมียนมาร์ได้รับข้อมูลข่าวสารจากสื่อโดยเฉพาะทีวีไทยและวิทยุไทย รวมถึงชาวเมียนมาร์ที่มาทำงานในประเทศไทยทำให้สินค้าไทยเป็นที่นิยมในระดับหนึ่ง	✓	✓
	4. จากข้อมูลการส่งออกผลไม้พบว่าผลไม้ส่วนใหญ่มีแนวโน้ม ต้องการของผู้บริโภคในทั้งตลาดภายในประเทศและตลาด re-export ของสหภาพเมียนมาร์เพิ่มขึ้น	✓	✓
	5. เมื่อเปิดประชาคมอาเซียน (AEC) มีโอกาสที่ตลาดผู้บริโภคจะขยายตัวมากขึ้น โดยมีกรอบการค้าเสรีเป็นตัวสนับสนุนการค้า	✓	✓
4. อุปสรรค (Threats)			
ต้นน้ำ	1. รัฐบาลของสหภาพเมียนมาร์มีนโยบายและโครงการในการพัฒนา ส่งเสริมการผลิตและการตลาดผลไม้เศรษฐกิจในเชิงพาณิชย์มากขึ้น	✓	✓
	2. ขาดการเพิ่มมูลค่าของไทย เช่น ตราสินค้า	✓	✓
กลางน้ำ	1. ถนนที่ใช้เชื่อมต่อในการค้าชายแดนของไทยระหว่างและสหภาพเมียนมาร์ยังไม่ได้มาตรฐานทำให้ผลไม้เสียหายใช้เวลาในการขนส่งนานขึ้น	✓	✓
	2. ปัญหาข้อจำกัดด้านการให้บริการของด่านชายแดนทั้งในประเทศและด่านคู่ค้าที่ปัจจุบันระบบการจัดการโลจิสติกส์ยังขาดความเป็นสากล (มาตรฐานความปลอดภัย การเรียกเก็บค่าคุ้มครอง)	✓	✓

ตารางที่ 1 (ต่อ)

4. อุปสรรค (Threats) (ต่อ)		ทุเรียน	มังคุด
	3. สหภาพเมียนมาร์มีมาตรการในการจำกัดปริมาณนำเข้าสินค้าเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดดุลการค้าทำให้มูลค่าและปริมาณการส่งออกไม่แน่นอน	✓	✓
	4. การเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุนอาจส่งผลให้ชาวต่างชาติเข้ามาเปิดจุดรับซื้อในประเทศ ทำให้เกษตรกรมีช่องทางจำหน่ายมากขึ้น แต่ส่งผลเสียต่อผู้ประกอบการจอร์ับซื้อที่มีอยู่แล้วในประเทศไทย	✓	✓
	5. มีการแข่งขันจากประเทศคู่แข่ง เช่น ผลไม้จากจีน	✓	✓
ปลายน้ำ	1. ผลไม้ที่นำเข้าจากจีนมีราคาถูกกว่าผลไม้ที่นำเข้าจากประเทศไทย	✓	✓
	2. ข้อมูลพฤติกรรมผู้บริโภคในสหภาพเมียนมาร์ยังไม่ชัดเจนมากนัก	✓	✓
	3. สหภาพเมียนมาร์มีการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษี (NTB) เช่น นโยบายส่งเสริมการบริโภคผลไม้ภายในประเทศ	✓	✓

สามารถสรุปการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคข้างต้นได้ว่า ไซ่อุปทานผลไม้สดของไทยยังไม่มีประสิทธิภาพมากนัก โดยเฉพาะความเชื่อมโยงระบบการจัดการโลจิสติกส์และไซ่อุปทานระหว่างภาครัฐและเอกชน รวมไปถึงหน่วยงานสนับสนุนแต่ในขณะเดียวกันก็มีโอกาสการค้าเกิดขึ้น โดยเฉพาะขนาดของตลาดที่เพิ่มขึ้นส่งผลให้ผู้ประกอบการไทยสามารถเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของผู้ได้ประโยชน์จากการเป็นประชาคมอาเซียน โดยมีภาครัฐคอยให้ความช่วยเหลือในด้านการลดอุปสรรคและข้อจำกัดดังกล่าว

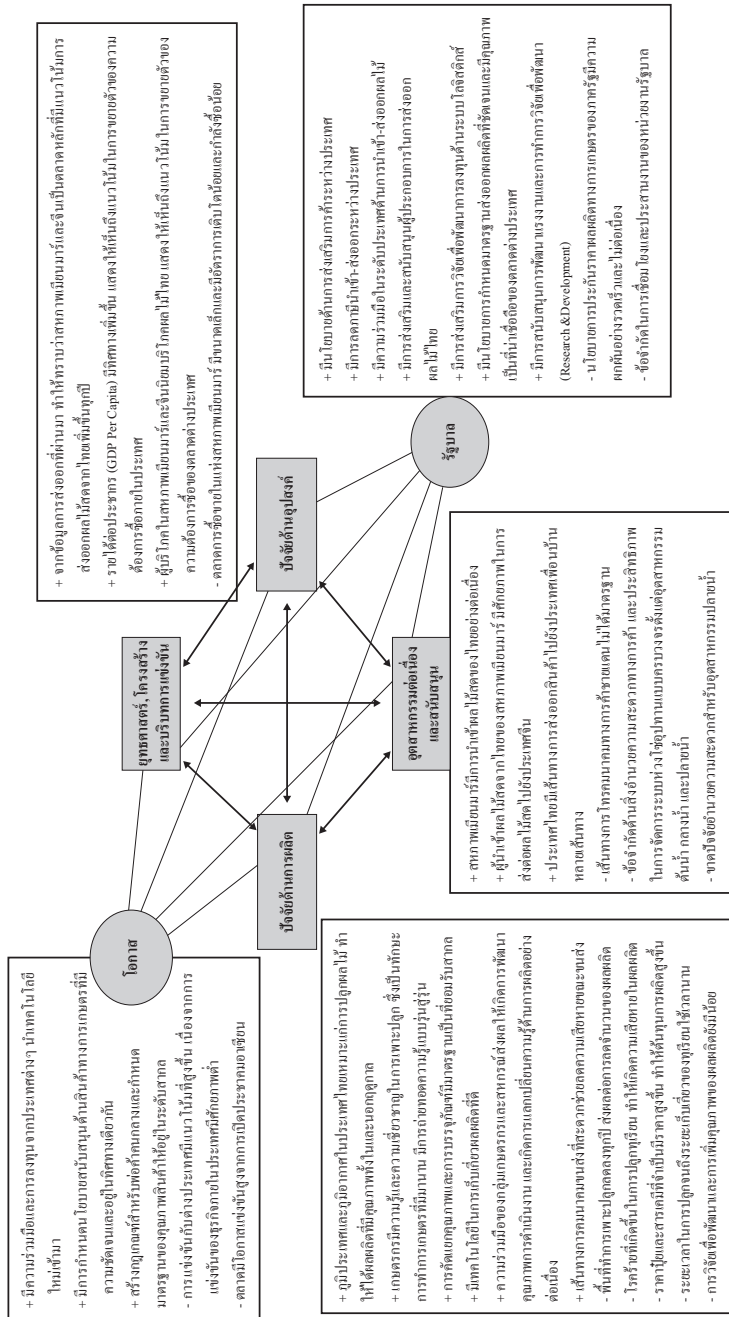
ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมการส่งออกผลไม้สดของไทยไปยังตลาดสหภาพเมียนมาร์ โดยใช้ Diamond Model

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทานผลไม้สดของไทยในการส่งออก เพื่อรวบรวมความคิดเห็นมาประกอบการวิเคราะห์ศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้เห็นถึงโอกาสความได้เปรียบและแนวทางการปรับตัวของผู้ที่อยู่ในแต่ละภาคส่วนของโซ่อุปทาน รวมถึงนโยบายและบทบาทของภาครัฐในการช่วยเหลือ ซึ่งในการประเมินความสามารถครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบจำลองการวิเคราะห์ Diamond Model ของ Micheal E.Porter โดยกรอบการวิเคราะห์แบบจำลอง Diamond Model ที่นำมาใช้ในครั้งนี้เพื่อประเมินหาสภาพการณ์ปัจจุบันของปัจจัยแวดล้อมที่สำคัญของอุตสาหกรรมส่งออกผลไม้สดของไทย ซึ่งใช้เกณฑ์การวิเคราะห์องค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่

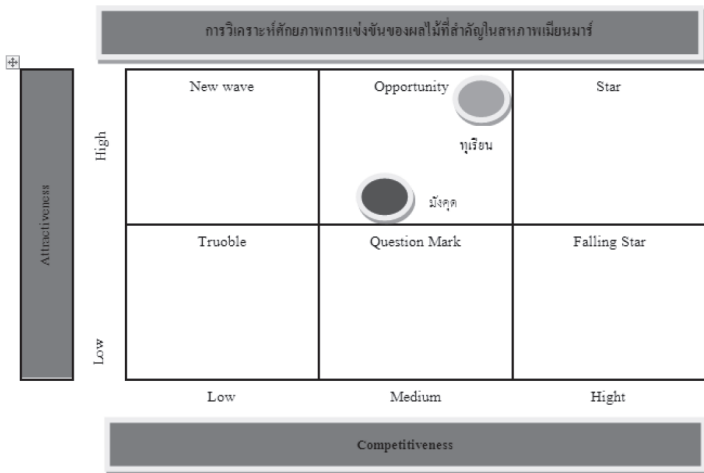
- 1) องค์ประกอบด้านปัจจัยการผลิต (Factor Condition)
- 2) องค์ประกอบด้านอุปสงค์ (Demand Conditions)
- 3) อุตสาหกรรมเชื่อมโยงและการสนับสนุน (Related and Supporting Industries)
- 4) บริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Context for Firm strategy and Rivalry)
- 5) นโยบายจากภาครัฐ (Government Policy)

จากการวิเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขันในครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบอุตสาหกรรมส่งออกผลไม้สดของไทยในตลาดสหภาพเมียนมาร์ โดยเป็นผลการศึกษาที่ได้จากการลงพื้นที่สำรวจ เก็บข้อมูล และทบทวนวรรณกรรม ซึ่งสามารถสรุปตามองค์ประกอบต่าง ๆ ได้ดังนี้

รูปที่ 3 ผลสรุปการวิเคราะห์แบบจำลองเพชรของโซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์เพื่อการส่งออกสู่ตลาดสหภาพเม็กซิโคมาร์



ทั้งนี้ จากการศึกษาโอกาสและอุปสรรคผลไม้สดของไทยในตลาดสหภาพเมียนมาร์ และการวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมส่งออกผลไม้สดของไทยไปยังตลาดสหภาพเมียนมาร์ โดยใช้ Diamond Model ดังที่กล่าวข้างต้น ทำให้สามารถสรุปถึงแนวโน้มและโอกาสในการส่งออกผลไม้สดไทยได้ว่า ทูเรียนของไทยถือเป็นผลไม้ที่อยู่ในเกณฑ์ที่มีโอกาสและทิศทางการส่งออกที่ดี สามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้สูง แต่สำหรับมังคุดของไทยนั้น ถึงแม้แนวโน้มในการส่งออกไปสู่ตลาดสหภาพเมียนมาร์จะลดลงอย่างต่อเนื่อง แต่แนวโน้มในการส่งออกประเทศจีนกลับเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งเป็นสัญญาณที่ดีในการส่งออกมังคุดสดของไทย ดังรูปที่ 4



รูปที่ 4 การวิเคราะห์ศักยภาพการส่งออกผลไม้สดของไทยในตลาดสหภาพเมียนมาร์

สรุป และข้อเสนอแนะจากการศึกษา

การศึกษาค้างนี้ ได้ทำการศึกษารูปแบบโซ่อุปทานผลไม้สดของไทยในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อทำการส่งออกผลไม้สดของไทยสู่ตลาดสหภาพเมียนมาร์ โดยสามารถสรุปแนวทางของผู้เกี่ยวข้องในแต่ละโซ่อุปทาน ได้ดังนี้

ระดับต้นน้ำ ในระดับต้นน้ำพบว่า แนวทางในการสร้างความสามารถในการแข่งขันนั้น ควรส่งเสริมการรวมกลุ่มของเกษตรกร/ผู้ปลูกให้มีความเข้มแข็ง เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต สร้างอำนาจต่อรองในราคาขาย ทั้งยังช่วยลดต้นทุนการผลิต และควรส่งเสริมให้เกษตรกร/ผู้ปลูกมีความรู้เรื่อง

ความต้องการของตลาดมากขึ้น เพื่อให้ผู้ปลูกสามารถคาดการณ์การผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดเพื่อป้องกันปัญหาเดิม ๆ ที่เกิดจากการผลิตจนล้นตลาดหรือขาดตลาดในบางปี ภาครัฐหรือหน่วยงานสนับสนุนควรเข้ามาให้ความช่วยเหลือด้านการปรับปรุงพัฒนาพันธุ์และการลดต้นทุนในการเพาะปลูก ทั้งเกษตรกร/ผู้ปลูกเองควรให้ความสนใจในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของผลผลิตให้ได้คุณภาพตรงตามมาตรฐานการส่งออกและควรกำหนดราคากลางในการซื้อขายให้เหมาะสมคุณภาพและความต้องการของตลาด

ระดับกลางน้ำ พ่อค้าคนกลาง/ผู้รวบรวม/สหกรณ์/ผู้ประกอบการส่งออก-นำเข้า ซึ่งเป็นระดับกลางน้ำนั้น ควรเร่งสร้างมาตรฐานความปลอดภัย รวมถึงพัฒนาระบบตรวจสอบการย้อนกลับไปยังเกษตรกรเพื่อสร้างความเชื่อถือต่อลูกค้า/ผู้บริโภค อีกทั้งควรเร่งพัฒนาและเพิ่มศักยภาพความสามารถด้าน Logistics ทั้งระบบเพื่อยกระดับคุณภาพมาตรฐานและเป็นการช่วยลดต้นทุนการขนส่ง และผู้ประกอบการพัฒนาภาพลักษณ์สร้างมูลค่าของผลไม้ให้ผู้บริโภคมีความพึงพอใจ จัดจำได้ง่ายเพื่อรักษาลูกค้ารายเก่าและสร้างฐานลูกค้ารายใหม่ทั้งยังต้องเร่งปรับปรุง/เพิ่มมูลค่าให้กับผลไม้ไทยเพื่อหนีตลาดสินค้าที่สามารถทำราคาได้ต่ำกว่าแต่คือมาตรฐานมากกว่า เช่น ผลไม้จากจีน และควรทำการตลาดเชิงรุกเพื่อรักษาฐานหรือส่วนแบ่งการตลาดทั้งในและต่างประเทศเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน โดยทำการสำรวจความต้องการของตลาดธุรกิจและผู้บริโภค

ระดับปลายน้ำ ระดับปลายน้ำซึ่งประกอบด้วย ผู้นำเข้าในสหภาพเมียนมาร์และผู้บริโภคชาวเมียนมาร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มนี้ ประเทศไทยควรป้องกันจุดอ่อนของผลไม้อันเนื่องมาจากการบรรจุและการขนส่งที่ไม่มีประสิทธิภาพส่งผลเสียหายให้กับผลไม้ ควรสนับสนุนให้มีการแปรรูปหรือเพิ่มมูลค่าแบบใหม่แต่ต้องสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคแต่ละประเทศ และที่สำคัญต้องทำการสำรวจความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละตลาดเพื่อที่จะสามารถวางแผนในการผลิตและการส่งออกได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการ (Demand) ของผู้บริโภค และควรกำหนดราคากับคุณภาพของผลไม้ให้เหมาะสมกัน ที่สำคัญควรมีการสนับสนุนจากภาครัฐในการขยายตัวการส่งออกสู่ตลาดประเทศที่ 3

และในการศึกษาถึงโอกาสทางธุรกิจ และศักยภาพในการแข่งขันเพื่อการส่งออกผลไม้สดของไทยไปยังตลาดสหภาพเมียนมาร์ รวมถึงศึกษานโยบายและมาตรการทางการค้าของรัฐบาลและข้อตกลงทางการค้าที่เกี่ยวข้องพบว่า ไซ่อุปทานผลไม้สดของไทยยังไม่มีประสิทธิภาพมากนัก โดยเฉพาะความเชื่อมโยงของระบบการจัดการ

โลจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทานระหว่างภาครัฐและเอกชนรวมไปถึงหน่วยงาน สนับสนุน แต่ในขณะเดียวกันก็มีโอกาสการค้าเกิดขึ้น เนื่องจากผู้บริโภคในตลาดสหภาพ เมียนมาร์ซึ่งมีผู้บริโภคชาวจีนรวมอยู่ด้วยนั้นมีพฤติกรรมชอบบริโภคผลไม้ของไทย จึงมี แนวโน้มและทิศทางในการส่งออกที่ดีขึ้น ถึงแม้รัฐบาลเมียนมาร์จะมีความพยายามในการ พัฒนาการเพาะปลูก เช่น การเอาคนไทยที่มีความรู้ในการเพาะปลูกมังคุดเข้าไปทำการ เพาะปลูกให้ แต่ผลผลิตที่ได้ก็ยังไม่ดีและไม่ได้อาณาฐานอย่างมังคุดของไทย อย่างไรก็ตาม หากมีการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 จะส่งผลให้ขนาดของตลาด เพิ่มขึ้นผู้ประกอบการไทยสามารถเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของผู้ได้ประโยชน์จากการเป็น ประชาคมอาเซียนนี้โดยมีภาครัฐคอยให้ความช่วยเหลือในด้านการลดอุปสรรคและ ข้อจำกัดต่าง ๆ รวมถึงควรสนับสนุนด้าน โลจิสติกส์ระหว่างประเทศ

ข้อเสนอแนะ

จากข้อสรุปและข้อค้นพบของการศึกษาการจัดการโซ่อุปทานการส่งออก ผลไม้สดของไทยไปยังตลาดสหภาพเมียนมาร์นั้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการปรับตัวของ ผู้ที่อยู่ในห่วงโซ่อุปทานแต่ละภาคส่วน ดังนี้

1. เกษตรกร/ผู้ปลูก : เกษตรกรต้องเตรียมความพร้อมในด้านการผลิตและการตลาดแบบมีมาตรฐานมากขึ้น โดยเฉพาะระบบ GAP เพื่อให้ผลผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐานและมีความปลอดภัยตาม Demand ของลูกค้า
2. พ่อค้าคนกลาง/ผู้รวบรวม : ต้องเข้าใจในระบบการจัดการโซ่อุปทานเพื่อที่จะ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหมาะสม โดยควรสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีกับภาคีและเครือข่ายในโซ่อุปทานแบบยั่งยืน
3. ผู้ประกอบการขนส่ง : ควรร่วมกันพัฒนาในระบบโซ่อุปทานให้ทำงาน ร่วมกันทั้งระบบ อาจจัดตั้งเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมส่งออกทุเรียนของไทย และควรพัฒนา และสร้างนวัตกรรมเพื่ออำนวยความสะดวกและลดต้นทุนด้าน Logistics เช่น เทคโนโลยี ในการสื่อสาร ระบบการขนส่ง ระบบการจัดเก็บ บรรจุภัณฑ์
4. ผู้ประกอบการส่งออก : ต้องมีการวางแผนการผลิตและการตลาดเพื่อพัฒนา ห่วงโซ่คุณค่าในโซ่อุปทานให้สอดคล้องกับ Demand โดยต้องคำนึงถึง Product Flow, Information Flow และ Relationship Flow
5. ภาครัฐ : ร่วมพัฒนากับภาคีและเครือข่ายทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาทั้งระบบ Logistics and Supply chain

รายการอ้างอิง

- กรมการค้าต่างประเทศ. (2556). รายงานสถิติการค้าชายแดนไทยกับพม่า. สืบค้นเมื่อ 4 มิถุนายน 2556, จาก http://bordertrade.dft.go.th/DFT/Report/4.7.2.Detail.asp?Country_Code=MM
- กรมการค้าระหว่างประเทศ. (2556). สถานการณ์การค้าชายแดนไทย-เมียนมาร์. สืบค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2556, จาก http://bts.dft.go.th/btsc/files/Border%20Trade%20Service%20Center/2.The%20%20trade/2.Myanmar/2555/10_The_trade_Myanmar_2555_Janbary-October.PDF
- กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (2555). การใช้ประโยชน์ทางการค้าของไทยบนเส้นทาง R3A (เชียงใหม่-พม่า-จีน). สืบค้นเมื่อ 17 มิถุนายน 2556, จาก http://www.dtn.moc.go.th/vt1_upload_file/1279786152796/การใช้ประโยชน์บนเส้นทางR3A.pdf
- กรมวิชาการเกษตร. (2552ก). ทุเรียน. สืบค้นเมื่อ 10 มิถุนายน 2556, จาก <http://it.doa.go.th/vichakan/news.php?newsid=7>
- กรมวิชาการเกษตร. (2552ข). มังคุด. สืบค้นเมื่อ 10 มิถุนายน 2556, จาก <http://it.doa.go.th/vichakan/news.php?newsid=41>
- กรมส่งเสริมการเกษตร. (2556). ทุเรียน. สืบค้นเมื่อ 18 มิถุนายน 2556, จาก <http://www.doae.go.th/library/html/putsetakit/durian.pdf>
- กรมศุลกากร. (2556). สถิติการนำเข้า-ส่งออก. สืบค้นเมื่อ 12 พฤษภาคม 2556, จาก <http://www.customs.go.th/>
- กระทรวงพาณิชย์. (2556). ข้อมูลประเทศสหภาพเมียนมาร์. สืบค้นเมื่อ 10 พฤษภาคม 2556, จาก <http://www.apecthai.org/apec/th/profile1.php?continentid=2&country=b8>
- ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์. (2550). การจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย. (2555). ความท้าทายและโอกาสของไทยในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. สืบค้นเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2556, จาก <http://isdc.rsu.ac.th/kmweblog.php?page=detail&id=26>
- วันดี กาญจนมูดา. (2549). สายโซ่คุณค่ากับความอยู่รอดของธุรกิจ. วารสารเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 (ก.ค.-ธ.ค. 49) หน้า 23-29, สืบค้นเมื่อ 7 มีนาคม 2556, จาก <http://opac.psu.ac.th/BibDetail.aspx?bibno=302931>

- สุเทพ นิ่มสาย และคณะ. (2555). โอกาสและอุปสรรคของผลไม้ไทยในอาเซียน: กรณี การนำเข้า-ส่งออกระหว่างไทยสหภาพเมียนมาร์ และสปป.ลาว. รายงานฉบับ สมบูรณ์. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- สำนักงานเกษตรจังหวัดจันทบุรี. (2553). สรุปสถานการณ์ผลิทุเรียนเงาะ มังคุด ลองกอง ปี 2552 จังหวัดจันทบุรี. สืบค้นเมื่อ 29 พฤษภาคม 2556, จาก http://www.chanthaburi.doae.go.th/report1/harvest_53/report%202552%20.pdf
- สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ. (2554). ขั้นตอนการส่งออกผลไม้ หรือทุเรียนไปจีน. สืบค้นเมื่อ 22 เมษายน 2556, จาก <http://www.acfs.go.th/acfsboards/detail.php?id=336>
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงการเกษตรและสหกรณ์. (2549). การจัดการ โลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทานของทุเรียนภาคตะวันออก กรณีศึกษาห่วงโซ่การผลิตในช่วงการรวบรวมและกระจายสินค้า. สืบค้นเมื่อวันที่ 11 เมษายน 2556, จาก http://www.oae.go.th/ewtadmin/ewt/oae_baer/download/article/article_20100819131011.pdf
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงการเกษตรและสหกรณ์. (2550). ระบบโลจิสติกส์ และห่วงโซ่อุปทานผลไม้สดภาคตะวันออก. สืบค้นเมื่อวันที่ 11 เมษายน 2556, จาก http://www.oae.go.th/ewtadmin/ewt/oae_baer/download/article/article_20100819132336.pdf
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2555, มิถุนายน). สถิติ การค้าสินค้าเกษตรไทยกับต่างประเทศปี 2554. หน้า 26-28. สืบค้นเมื่อ 2 พฤษภาคม 2556, จาก <http://www.oae.go.th/download/journal/trade-eco54.pdf>
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2556, มีนาคม). สถิติการค้า สินค้าเกษตรไทยกับต่างประเทศ ปี 2555. หน้า 27-28. สืบค้นเมื่อ 2 พฤษภาคม 2556, จาก <http://www.oae.go.th/download/journal/statistics55.pdf>
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2556, มีนาคม). สถิติ การเกษตรของประเทศไทยปี 2555. หน้า 55-62. สืบค้นเมื่อ 2 พฤษภาคม 2556, จาก http://www.oae.go.th/download/download_journal/yearbook55.pdf
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2554). สถานการณ์ตลาดผลไม้ไทยในประเทศและ ต่างประเทศในฤดูกาลผลิต ปี พ.ศ. 2554. สืบค้นเมื่อวันที่ 9 เมษายน 2554, จาก <http://webhost.cpd.go.th/>

- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2550). **คู่มือการกำกับการลงทุนใน สหภาพเมียนมาร์**. สืบค้นเมื่อ 7 พฤษภาคม 2556, จาก <http://www.sme.go.th/Documents/2553/tt/research/invest-Myanmar.pdf>
- องค์การสหประชาชาติ. (2555). **General map: Myanmar**. สืบค้นเมื่อ 2 พฤษภาคม 2556, จาก <http://www.un.org/depts/Cartographic/map/profile/myanmar.pdf>
- อักษรศรี พานิชสาส์น. (2552). **แนววิเคราะห์โซ่คุณค่า: กรณีศึกษาบางแปรรูปไปตลาดเงินและประเทศเพื่อนบ้าน**. สืบค้นเมื่อ 13 พฤษภาคม 2556, จาก http://tpsso.moc.go.th/userfiles/10_TPSO_Rev-Final_Reference_v2.pdf
- Global Trade Atlas. (2013). **Trade Statistics**. Retrieved March 22, 2013, from <http://www.gtis.com/GTA>
- International Trade Centre. (2013). **Export impacted for good**. Retrieved May 2, 2013, from <http://www.intracen.org/>
- Kaplinsky.R. and Morris M., (2001). **A handbook for value chain research**. Working Paper Prepared for the IDRC, Brighton, UK, Institute for Development Studies.
- Lambert.D., Stock, R. J., Ellram& M. L., (2004). **การจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์**. กรุงเทพฯ: ทัอป จำกัด
- Porter M. E. (1985). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. The Free Press, NewYork.