

## การจัดการห่วงโซ่อุปทานโดยวิสาหกิจชุมชนผลิตข้าวอินทรีย์ในเขตภาคกลางของประเทศไทย

ธันยธร ตินภพ<sup>1\*</sup> ศิริลักษณ์ เมฆสังข์<sup>2</sup> ฉันทนา จันทร์บรรจง<sup>3</sup>

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยงานนี้มีวัตถุประสงค์คือ 1.เพื่อสำรวจสภาพและปัญหาของการจัดการห่วงโซ่อุปทานในวิสาหกิจชุมชนผลิตข้าวอินทรีย์ในเขตภาคกลาง โดยพิจารณาจากกระบวนการจัดการแบบ SCOR Model 2.เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทาน กับภูมิปัญญาท้องถิ่น ในวิสาหกิจชุมชนผลิตข้าวอินทรีย์ในเขตภาคกลางที่ประสบความสำเร็จ 3.เพื่อเสนอแนวทางการจัดการห่วงโซ่อุปทานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตข้าวอินทรีย์ ในเขตภาคกลาง โดยบูรณาการกับภูมิปัญญาท้องถิ่นและปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยวิเคราะห์กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานกับสภาพการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตข้าวอินทรีย์ ในเขตภาคกลางของประเทศไทยกับภูมิปัญญาท้องถิ่นและแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ(Qualitative Research) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก(In-Depth Interview) กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตข้าวอินทรีย์ในเขตภาคกลาง จำนวน 3 กลุ่ม จำนวน 15 ท่าน รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน และปราชญ์ด้านการเกษตร จำนวน 20 ท่าน

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการจัดการห่วงโซ่อุปทานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตข้าวอินทรีย์เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการด้านการเกษตรได้อย่างเข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้ภายใต้พื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น และการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินชีวิตแล้ว ผู้วิจัยได้ศึกษาของประกอบที่เป็นปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการห่วงโซ่อุปทานของการผลิตข้าวอินทรีย์ ได้แก่กลุ่มปัจจัย 6 กลุ่มดังนี้ 1.กลุ่มปัจจัย 8 S ได้แก่ Story, System, Skill, Staff, Situation, Standard, Satisfaction, Sustainable 2.กลุ่มปัจจัย 5 P ได้แก่ Product, Packaging, Perception, Publicize, Policy 3.กลุ่มปัจจัย 3 C ได้แก่ Customer, Creditable, Culture 3.กลุ่มปัจจัย 1 N ได้แก่ Network 4.กลุ่มปัจจัย 1 B ได้แก่ Brand 5.กลุ่มปัจจัย 1 M ได้แก่ Management

**คำสำคัญ :** การจัดการห่วงโซ่อุปทาน วิสาหกิจชุมชน ข้าวอินทรีย์

<sup>1</sup> หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ จังหวัดพิษณุโลก

<sup>2</sup> หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ จังหวัดพิษณุโลก

<sup>3</sup> หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ จังหวัดพิษณุโลก

\*ผู้นิพนธ์หลัก E-mail: newjaky55@yahoo.com

## SUPPLY CHAIN MANAGEMENT BY COMMUNITY ENTERPRISE PRODUCING ORGANIC RICE IN THE CENTRAL REGION OF THAILAND

Thanyathon Tinnaphop<sup>1\*</sup> Sirilak Meksang<sup>2</sup> Chantana Chanbanchong<sup>3</sup>

### Abstract

The research objective of this work was three fold: First, to explore the issue of supply chain management in community produce organic rice in the central region. Process management based on SCOR Model. Second, to study the relationship of supply chain management processes with local knowledge Community in rice production in the central region to succeed and Third, Guidelines for the management of the supply chain community enterprise producing organic rice in the central region by integrating with local wisdom,

The researchers used a qualitative study by analyze the supply chain management with the implementation of community enterprise producing organic rice in the central region of Thailand and local wisdom and the concept of sufficiency economy by using Qualitative Research with in-depth interviews with a community enterprise producing organic rice in the Central Region of the third group of 15 persons, including experts in supply chain management, agricultural and philosopher of 20 persons.

The results showed that Guidelines for the Management of Community rice production can be used to operate in agriculture has a strong and self-reliant under the basis of local wisdom and adoption of the concept of sufficiency economy used in everyday life. The study found that the factors promoting success in managing the supply chain of organic rice production is the six factors include the following: 1. 8 S factors include Story, System, Skill, Staff, Situation, Standard, Satisfaction, Sustainable 2. The 5 P factors include Product, Packaging, Perception, Publicize, Policy 3. 3 C factors include Customer, Creditable, Culture 4. the factors include 1 N Network 5. 1 B factors include Brand 6. factors include: 1 M Management.

**Keywords :** Supply Chain Management, Community enterprise, Organic Rice

---

<sup>1</sup> Doctor of Education Program in Educational Administration, Naresuan University, Phitsanulok 65000 Thailand,

<sup>2</sup> Doctor of Education Program in Educational Administration, Naresuan University, Phitsanulok 65000 Thailand,

<sup>3</sup> Doctor of Education Program in Educational Administration, Naresuan University, Phitsanulok 65000 Thailand,

\* Corresponding author, e-mail: newjaky55@yahoo.com

## บทนำ

ด้วยแผนพัฒนาการเกษตรของประเทศไทยเป็นการดำเนินการภายใต้คณะกรรมการนโยบายและแผนพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ซึ่งเป็นไปตามบทบัญญัติของพระราชบัญญัติเศรษฐกิจการเกษตร พ.ศ. 2522 โดยแผนพัฒนาการเกษตรดังกล่าวจะกำหนดให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนพัฒนาการเกษตรในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (ปี 2560 - 2564) ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ คือ 1. สร้างความเข้มแข็งให้กับเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร 2. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสินค้าเกษตรตลอดโซ่อุปทาน 3. เพิ่มความสามารถในการแข่งขันภาคการเกษตรด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม และ 4. การบริหารจัดการทรัพยากรการเกษตรและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน จากแผนพัฒนาด้านการเกษตรดังกล่าวส่งผลให้ภาคเกษตรต้องปรับตัวและสร้างความเข้มแข็งในเครือข่ายเกษตรกรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป สำหรับประเทศไทยภาคเกษตรถือว่ามีความท้าทายยิ่งต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมากเป็นแหล่งผลิตอาหารเลี้ยงชาวโลกก่อให้เกิดความมั่นคงด้านอาหารเป็นฐานวัตถุดิบให้กับภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการในการสร้างรายได้ให้กับประเทศ รวมทั้งยังเป็นวิถีชีวิตแหล่งภูมิปัญญาและวัฒนธรรมที่สืบทอดกันมานาน การพัฒนาภาคเกษตรให้ยั่งยืนจึงถือเป็นหัวใจของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

อย่างไรก็ดีระยะ 15 ปีที่ผ่านมาภาคเกษตรประสบปัญหาในด้านต่างๆ กับกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจและสภาพภูมิอากาศส่งผลต่อโอกาสการพัฒนาโดยรวมสืบเนื่องจากแผนพัฒนาการเกษตรในช่วงแผนพัฒนาฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันในมิติต่างๆ ที่ครอบคลุมด้านการเกษตรภาพรวมทั้งหมดได้แก่การพัฒนาคุณภาพชีวิตเกษตรกรการพัฒนาขีดความสามารถในการผลิตการจัดการสินค้าเกษตรและความมั่นคงด้านอาหารและการพัฒนาทรัพยากรการเกษตรอย่างมีประสิทธิภาพสมดุลและยั่งยืน รวมทั้งกำหนดกระบวนการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการเกษตรสู่การปฏิบัติให้ความสำคัญต่อการเชื่อมโยงให้พื้นที่ท้องถิ่นและชุมชนมีความเข้าใจในยุทธศาสตร์การพัฒนาการเกษตรที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ท้องถิ่นและชุมชนให้ชัดเจนยิ่งขึ้นโดยใช้แนวคิดและทิศทางการพัฒนาประเทศสู่ความยั่งยืนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงต่อเนื่องจากแผนพัฒนาการเกษตรในช่วงแผนพัฒนาฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 - 2554) โดยเกษตรกรต้องมีการจัดการจากต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ด้วยกระบวนการบริหารจัดการ 5 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การจัดหาวัตถุดิบ การผลิต การจัดส่ง การคืนสินค้า ซึ่งเรียกว่าห่วงโซ่อุปทานหรือซัพพลายเชนนั่นเอง การทำงานของแต่ละกระบวนการสามารถเพิ่มคุณค่าและลดต้นทุนได้ ภายใต้การเสนอผลิตภัณฑ์ที่ดีมีคุณภาพให้กับผู้บริโภค ซึ่งกลุ่มผู้ผลิตชาวอินทรีย์ต้องมีความเข้มแข็งในกลุ่มผู้ผลิต สร้างอำนาจต่อรอง และสร้างเครือข่ายของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตชาวอินทรีย์โดยบูรณาการกับความรู้ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่นและปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้วยความใส่ใจสิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศ

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อสำรวจสภาพและปัญหาของการจัดการห่วงโซ่อุปทานในวิสาหกิจชุมชนผลิตชาวอินทรีย์ในเขตภาคกลาง โดยพิจารณาจากกระบวนการจัดการแบบ SCOR Model
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทาน กับภูมิปัญญาท้องถิ่น ในวิสาหกิจชุมชนผลิตชาวอินทรีย์ในเขตภาคกลางที่ประสบความสำเร็จ
3. เพื่อเสนอแนวทางการจัดการห่วงโซ่อุปทานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตชาวอินทรีย์ ในเขตภาคกลาง โดยบูรณาการกับภูมิปัญญาท้องถิ่นและปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การจัดการซัพพลายเชนของวิสาหกิจชุมชนผลิตข้าวอินทรีย์ ในเขตภาคกลาง (ประเทศไทย) ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีจุดมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้ 1. เพื่อสำรวจสภาพและปัญหาของการจัดการห่วงโซ่อุปทานในวิสาหกิจชุมชนผลิตข้าวอินทรีย์ของภาคกลาง โดยพิจารณาจากกระบวนการจัดการแบบ SCOR Model 2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานกับภูมิปัญญาท้องถิ่นในวิสาหกิจชุมชนผลิตข้าวอินทรีย์ในเขตภาคกลางที่ประสบความสำเร็จ 3. เพื่อเสนอแนวทางการจัดการห่วงโซ่อุปทานของวิสาหกิจชุมชนผลิตข้าวอินทรีย์ในเขตภาคกลาง โดยบูรณาการกับภูมิปัญญาท้องถิ่นและปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัย

ผู้วิจัย ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสำรวจภาคสนาม การสังเกตสภาพแวดล้อมและกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทาน การวิเคราะห์เอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนผลิตข้าวอินทรีย์ ในเขตภาคกลางของประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของข้อมูลด้วยการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) (Mathers, Fox and Hunn, 1998 ; Denzin and Lincoln, 2005 ; Yeasmin and Rahman, 2012) โดยทำการเลือกผู้ให้ข้อมูล ให้มีความหลากหลายที่สุด (Maximal Variation Sampling) (ขจรศักดิ์ บัวระพันธ์, 2554) และนำผลที่ได้มาอภิปรายผลและเสนอแนะเพิ่มเติมในงานวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนของการวิจัยดังต่อไปนี้

ขอบเขตเชิงเนื้อหา ขั้นตอนที่ 1 เป็นการสำรวจสภาพและปัญหาการจัดการห่วงโซ่อุปทานในวิสาหกิจชุมชนผลิตข้าวอินทรีย์ในเขตภาคกลาง ตามกรอบแนวคิดของ SCOR Model ได้แก่ (1) การวางแผน (2) การจัดซื้อจัดหาและขนส่ง (3) การผลิตและการจัดการคลังสินค้าสำเร็จรูป (4) การขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า (5) การรับคืนสินค้ากลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ประธานกลุ่ม รองประธานกลุ่ม และสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตข้าวอินทรีย์ ในเขตภาคกลางที่มีการผลิตข้าวอินทรีย์เพื่อจำหน่าย จังหวัดละ 1 กลุ่ม รวม 3 กลุ่ม คัดเฉพาะกลุ่มที่สมัครใจให้ข้อมูล และเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการผลิตข้าวอินทรีย์เป็นอย่างดี แต่ละจังหวัดมีผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ภูมิปัญญาท้องถิ่นในกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานของวิสาหกิจชุมชนผลิตข้าวอินทรีย์ในเขตภาคกลางที่ประสบความสำเร็จ เป็นการศึกษาความคิดเห็นของเกษตรกรในท้องถิ่น เกี่ยวกับภูมิปัญญาท้องถิ่นที่พบหรืออาจจะพบได้ในกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานของวิสาหกิจชุมชนผลิตข้าวอินทรีย์ในเขตภาคกลางที่ประสบความสำเร็จ กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ เกษตรกรผู้ผลิตข้าวอินทรีย์ ในท้องถิ่นภาคกลาง ที่เป็นผู้ผลิตข้าวอินทรีย์ให้แก่วิสาหกิจชุมชนต้นแบบ และสมัครใจเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) และเป็นผู้มีความรู้หรือภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งนักวิจัยสุ่มแบบบังเอิญด้วยเทคนิคสโนบอล (Snowball Technique) หรือโดยการประชุมระดมสมอง และขั้นตอนที่ 3 การเสนอแนวทางการจัดการห่วงโซ่อุปทานในวิสาหกิจชุมชนผลิตข้าวอินทรีย์ ในเขตภาคกลาง โดยบูรณาการกับภูมิปัญญาท้องถิ่นและปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นการศึกษาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับแนวทางที่เป็นไปได้และเพิ่มคุณค่า โดยบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นและปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานของวิสาหกิจชุมชนผลิตข้าวอินทรีย์ ในเขตภาคกลาง กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 กลุ่ม นักวิชาการหรือผู้รู้และมีประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการวิสาหกิจชุมชน การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ราชภัฏหรือผู้เชี่ยวชาญด้านเกษตรอินทรีย์ โดยการบูรณาการกับภูมิปัญญาท้องถิ่น จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) อรุณี อ่อนสวัสดิ์2551) ซึ่งทำหน้าที่ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้และความเหมาะสมของแนว

ทางการจัดการห่วงโซ่อุปทานในวิสาหกิจชุมชนผลิตข้าวอินทรีย์ในเขตภาคกลาง โดยบูรณาการกับภูมิปัญญาท้องถิ่นและปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ได้แก่ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตข้าวอินทรีย์ที่เป็นชุมชนต้นแบบ จำนวน 3 กลุ่ม และคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์จะใช้แนวทางของ SCOR Model ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวัดผลของกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทาน โดยประกอบด้วยกระบวนการบริหารจัดการ 5 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การจัดซื้อจัดหาและขนส่ง การผลิตและการจัดการคลังสินค้าสำเร็จรูป การจัดส่งสินค้าไปยังลูกค้า และการรับคืนสินค้าจากลูกค้า ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความเหมาะสมและคุณภาพข้อคำถามโดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาข้อคำถามในการสัมภาษณ์ให้ครอบคลุม และเนื้อหาครบถ้วน ถูกต้องตรงตามโครงสร้าง ภาษาที่ใช้เหมาะสมกับผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้ผลการศึกษามีความถูกต้อง เพียงตรง และเชื่อถือได้ (รัตนะ บัวสนธ์, 2554 ; ขจรศักดิ์ บัวระพันธ์, 2554 ; ปรีชา เจริญกิจจจร, 2555 ; เอี่ยมพร หลินเจริญ, 2555 ; สุภางศ์ จันทวานิช, 2557)

### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์การจัดการห่วงโซ่อุปทานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตข้าวอินทรีย์ทั้ง 3 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดนครสวรรค์ ลพบุรี นครปฐม ซึ่งมีบริบทที่แตกต่างกัน และเมื่อใช้ข้อสรุปประกอบของ SCOR Model มาวิเคราะห์จะพบกระบวนการที่แต่ละกลุ่มใช้ในการผลิตข้าวอินทรีย์ที่มีลักษณะเดียวกัน ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลในการดำเนินงานของทั้ง 3 กลุ่มมาวิเคราะห์ตามตัวแบบเพื่อวัดประสิทธิภาพการจัดการห่วงโซ่อุปทาน และพบว่ากลุ่มผู้ผลิตข้าวมีกระบวนการจัดการที่เกี่ยวข้องกันตั้งแต่ต้นทาง(ผู้ผลิต)ไปถึงปลายทาง(ลูกค้า) มีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกลุ่มที่เกี่ยวข้อง เป็นการกำหนดกระบวนการบูรณาการวางแผน การจัดหา การผลิต การจัดส่ง และการคืนสินค้า ให้เกิดการไหลของสินค้า การไหลของงานและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องเพื่อลดต้นทุนให้ต่ำสุด สร้างความพอใจสูงสุดให้ผู้บริโภค และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันแบบยั่งยืน (Supply-Chain Council.Inc.2003, Pittsburgh,U.S.A. อ้างถึงใน ฐาปนา บุญหล้า, 2549: หน้า 122) เมื่อพิจารณาจากกระบวนการทำงานของกลุ่มผู้ผลิตข้าวแล้วจะเห็นการประสานงานของสมาชิกในการวางแผนและจัดซื้อจัดหาปัจจัยการผลิต และนำปัจจัยการผลิตนั้นเข้าสู่กระบวนการผลิต และแปรรูป ส่งไปยังลูกค้า และการรับคืนสินค้าจากลูกค้า เป็นการร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การดำเนินงานลื่นไหล สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนิศา มณีรัตน์รุ่งโรจน์(2555) ศึกษาเรื่องการจัดการห่วงโซ่อุปทานของสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ประเภทผ้าไหม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการวางแผนการจัดหาการผลิตการส่งมอบและการส่งคืนสินค้ากลับของสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ประเภทผ้าไหมทอเมื่อผลการวิจัยพบว่า กลุ่มอาชีพมีการวางแผนเพื่อการทำงานประจำวันจากประสบการณ์โดยพิจารณาจากความสามารถในการทอผ้าเป็นหลัก จากนั้นจึงวางแผนสั่งซื้อวัตถุดิบและเตรียมการผลิต รวมทั้งไม่มีการตั้งเป้าหมายในการดำเนินการและไม่มีการวางแผนจัดบันทึก ข้อมูลใดๆ และพบว่ากลุ่มอาชีพส่วนใหญ่จัดซื้อวัตถุดิบด้วยเงินสดจากผู้จำหน่ายภายในท้องถิ่น และโชคชัย ชัยรัตน์ และ ผศ.ดร.พรธิภา องค์กรคุณารักษ์ ศึกษาเรื่องการจัดการเทคโนโลยีด้านห่วงโซ่อุปทานอาหารและเกษตร : แบบจำลองอ้างอิงกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน กรณีศึกษาบริษัทผลิตภัณฑ์นมชั้นหวาน กรณีศึกษานี้ได้ประยุกต์ใช้แบบจำลองอ้างอิงกระบวนการห่วงโซ่อุปทานหรือ Supply Chain Operation Reference-Model (SCOR-Model) เพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานของบริษัทผลิตภัณฑ์นมชั้นหวาน กลุ่มที่ขายภายในประเทศ

สรุปผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

1. วิเคราะห์สภาพและปัญหาของการจัดการห่วงโซ่อุปทานของวิสาหกิจชุมชนผลิตข้าวอินทรีย์ในเขตภาคกลาง โดยพิจารณาจากกระบวนการจัดการแบบ SCOR Model จะพบว่ามีความเชื่อมโยงของกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตข้าวตั้งแต่ต้นน้ำแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงของหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเกษตรกรผู้ผลิตข้าว(ต้นน้ำ) ต้องวางแผนการจัดการป้จจัยการผลิตจากทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานเพื่อนำเข้าสู่กระบวนการผลิต และส่งไปแปรรูปยังโรงสี(กลางน้ำ) และสุดท้ายคือการส่งมอบให้กับลูกค้า(ปลายน้ำ) จะเห็นได้ว่าทุกกระบวนการมีการวางแผนอย่างเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ และเมื่อนำข้อมูลมาสรุปสภาพและปัญหาของการจัดการห่วงโซ่อุปทานพบว่ากระบวนการจัดการโดยใช้ SCOR Model ของทั้ง 3 จังหวัดในเขตภาคกลาง มีลักษณะการจัดการและปัญหาที่เหมือนกันและแตกต่างกัน ซึ่งสรุปแยกตามจังหวัด ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงการสรุปผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาของการจัดการห่วงโซ่อุปทานด้วย SCOR Model

สรุปผลการวิเคราะห์การจัดการห่วงโซ่อุปทานด้วย SCOR Model			
1.การสำรวจสภาพและปัญหาของการจัดการห่วงโซ่อุปทานโดยวิสาหกิจชุมชนผลิตข้าวอินทรีย์ในเขตภาคกลาง โดยใช้ SCOR Model ประกอบไปด้วย 5 กระบวนการจัดการหลัก คือ			
กระบวนการจัดการ	การจัดการห่วงโซ่อุปทาน		
	นครสวรรค์	ลพบุรี	นครปฐม
1.Plan การวางแผน	-มีการวางแผนจัดหาป้จจัยการผลิต ได้แก่ ดิน แหล่งน้ำ เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ย ยากำจัดศัตรูพืช	-มีการวางแผนจัดหาป้จจัยการผลิต ได้แก่ ดิน แหล่งน้ำ เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ย ยากำจัดศัตรูพืช	-มีการวางแผนจัดหาป้จจัยการผลิต ได้แก่ ดิน แหล่งน้ำ เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ย ยากำจัดศัตรูพืช
	ปัญหา		
	- ไม่พบปัญหา	- ไม่พบปัญหา	- บางพื้นที่ยังคงใช้เคมี
2. Source การจัดหาซื้อจัดหาและการขนส่งวัตถุดิบ	- มีแหล่งวัตถุดิบและเครือข่าย	- มีแหล่งวัตถุดิบและเครือข่าย	- มีแหล่งวัตถุดิบและเครือข่าย
	ปัญหา		
	- ไม่พบปัญหา	- ไม่พบปัญหา	- ไม่พบปัญหา
3. Make การผลิตและการจัดการคลังสินค้าสำเร็จรูป	- มีกระบวนการผลิตด้วยระบบเกษตรอินทรีย์ - ใช้เครื่องมือสมัยใหม่ - จัดเก็บผลผลิตในถังฉางของสมาชิกและโรงเรือนชุมชน	- กระบวนการผลิตด้วยระบบเกษตรอินทรีย์ - ใช้เครื่องมือสมัยเก่าผสมผสานกับสมัยใหม่ - จัดเก็บผลผลิตในถังฉางของสมาชิกเอง	- มีแหล่งวัตถุดิบและเครือข่าย - ใช้เครื่องมือสมัยใหม่ - จัดเก็บผลผลิตในถังฉางของสมาชิกเองและโรงเรือนชุมชน
	ปัญหา		
	- ผลผลิตไม่พอกับยอดสั่งซื้อของลูกค้ารายใหญ่จากต่างประเทศ จึงเสียโอกาส	- ผลผลิตไม่พอกับยอดสั่งซื้อของเครือข่ายที่ต้องการนำไปจำหน่ายและแปรรูป	- ผลผลิตในแต่ละปีมีปริมาณไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับสภาพอากาศ

สรุปผลการวิเคราะห์การจัดการห่วงโซ่อุปทานด้วย SCOR Model (ต่อ)			
1.การสำรวจสภาพและปัญหาของการจัดการห่วงโซ่อุปทานโดยวิสาหกิจชุมชนผลิตข้าวอินทรีย์ในเขตภาคกลาง โดยใช้ SCOR Model ประกอบไปด้วย 5 กระบวนการจัดการหลัก คือ			
กระบวนการจัดการ	การจัดการห่วงโซ่อุปทาน		
	นครสวรรค์	ลพบุรี	นครปฐม
	- ส่งด้วยรถรับจ้างสาธารณะ เมื่อได้รับคำสั่งซื้อจะจัดส่งสินค้าทันที ค่าขนส่งลูกค้าเป็น ผู้จ่ายปลายทาง คิดตามน้ำหนักและระยะทาง -จัดส่งทางไปรษณีย์ค่าจัดส่งลูกค้าเป็นผู้จ่ายปลายทาง คิดตามน้ำหนักสินค้าและจัดส่งฟรีเมื่อมียอดสั่งซื้อตั้งแต่ 1,500 บาทขึ้นไป -ลูกค้านัดหมายมารับสินค้าเองที่กลุ่มผู้ผลิต	- ส่งด้วยรถส่งสินค้าของกลุ่ม โดยรวมคำสั่งซื้อจากลูกค้า และส่งรวมเที่ยวเดียว ในเส้นทางเดียวกันเพื่อลดต้นทุนค่าขนส่ง -จัดส่งทางไปรษณีย์ ค่าจัดส่งลูกค้าเป็นผู้จ่ายปลายทาง คิดตามน้ำหนักสินค้า -ลูกค้านัดหมายมารับสินค้าเองที่กลุ่มผู้ผลิต	- ส่งด้วยรถรับจ้างสาธารณะ โดยรวมคำสั่งซื้อจากลูกค้า และส่งรวมเที่ยวเดียวคิดค่าขนส่งกับลูกค้าจากน้ำหนักข้าว กิโลกรัมละ 5 บาท -จัดส่งทางไปรษณีย์ค่าจัดส่งลูกค้าเป็นผู้จ่ายปลายทาง คิดตามน้ำหนักสินค้า -ลูกค้านัดหมายมารับสินค้าเองที่กลุ่มผู้ผลิต
	ปัญหา		
	- ไม่พบปัญหา	- กรณีร้านค้าชุมชนสั่งเติมสินค้าจะมียอดสั่งซื้อที่จำกัดแต่ต้องส่งทันที	- ไม่พบปัญหา
5. Return การรับคืนสินค้าจากลูกค้า	- มีการรับคืนสินค้าจากร้านค้าที่ไปวางจำหน่าย โดยร้านค้าจะส่งคืนทางไปรษณีย์ และผู้ผลิตจะจัดส่งสินค้าใหม่ไปทดแทน โดยจะต้องรับผิดชอบค่าขนส่งทั้งหมด	- มีการรับคืนสินค้ากรณีที่สินค้าเสียหายหรือชำรุดในระหว่างการขนส่ง หรือก่อนถึงมือผู้บริโภค	- มีการรับคืนสินค้ากรณีที่สินค้าเสียหายหรือชำรุดในระหว่างการขนส่ง หรือก่อนถึงมือผู้บริโภค
	ปัญหา		
	-ร้านค้าที่นำสินค้าไปจำหน่ายมักส่งสินค้าที่หมดอายุคืนมา ทำให้ผู้ผลิตต้องเป็นผู้จ่ายค่าขนส่ง	- ไม่พบปัญหา	- ไม่พบปัญหา

2. ความสัมพันธ์ของกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทาน กับภูมิปัญญาท้องถิ่น ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตข้าวอินทรีย์ในเขตภาคกลางที่ประสบความสำเร็จพบว่า มีการนำภูมิปัญญามาใช้ในแต่ละกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทาน พบว่า ในการผลิตข้าวอินทรีย์ได้มีการนำภูมิปัญญาความรู้ที่สั่งสมมาจากประสบการณ์ในอดีตของคนรุ่นก่อนถ่ายทอดสู่คนรุ่นหลังโดยเฉพาะความรู้ในด้านการเกษตรซึ่งเป็นความรู้และประสบการณ์ที่ใช้ในการดำเนินชีวิตเป็นประสบการณ์ของชาวบ้านที่ใช้ในการดำเนินชีวิตให้เป็นสุขโดยได้รับการถ่ายทอด สั่งสมกันมาผ่านกระบวนการพัฒนาให้สอดคล้องกับกาลสมัย(อังกุล สมคะเนย์,2535:37) และกล่าวได้ว่าภูมิปัญญาไทยหมายถึงองค์ความรู้ ความสามารถและทักษะของคนไทยอันเกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ที่ผ่านมา เรียนรู้

พัฒนาและถ่ายทอดสืบทอดกันมาเพื่อใช้แก้ปัญหาและพัฒนาวิถีชีวิตของคนไทยให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและเหมาะสมกับยุคสมัย(รุ่ง แก้วแดง, 2543:204)จากการศึกษาวิจัยได้พบความสัมพันธ์ของความเชื่อในการจัดหาเมล็ดพันธุ์ข้าวจากการจัด “ผ้าป่าเมล็ดพันธุ์” งานนี้ทำให้เกิดการรวมตัวกันของเครือข่ายและได้รับเมล็ดพันธุ์จากหลายจังหวัด เป็นการเริ่มต้นที่จะรวบรวมพันธุ์ข้าวพื้นถิ่นและร่วมมือกันขยายพันธุ์ข้าว การจัดงานบุญจึงเป็นความสัมพันธ์และความเชื่อทางศาสนา ในการแบ่งปัน ช่วยเหลือกัน ผู้วิจัยได้พบกลุ่มผู้ผลิตข้าวที่ใช้ประเพณีในการสร้างขวัญและกำลังใจในการผลิตข้าวด้วยการทำบุญโรงสี งานนี้เป็นการรวมตัวของสมาชิกมาทำบุญร่วมกันเกิดความสัมพันธ์และความสามัคคีจากการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยประยุกต์ความรู้ ทัศนะ ความเชื่อและพฤติกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างคนกับคน คนกับธรรมชาติแวดล้อม และคนกับสิ่งเหนือธรรมชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, (2540:1) และผู้วิจัยยังได้ข้อมูลของการใช้ประเพณีการทำขวัญข้าวในขั้นตอนการผลิตข้าว ซึ่งได้รับการถ่ายทอดและบอกเล่าในด้านความเชื่อ ความสัมพันธ์ของประเพณีกับวิถีชีวิต ซึ่งการทำขวัญข้าวด้วยการนำขนมต้มแดง ขนมต้มขาว ใส่กระทง นำไปไหว้ หรือผลไม้ 3 อย่าง ใส่ชะลอมไปแขวนไว้ ซึ่งประเพณีและการสืบทอดจะเปลี่ยนไปตามยุคสมัย ซึ่งเป็นความฉลาดของคนโบราณที่จะเป็นอุบายให้ผู้ปลูกข้าวต้องเอาใจใส่และไปดูแลนาข้าวอย่างใกล้ชิดโดยเฉพาะช่วงที่ข้าวตั้งท้องเพราะช่วงนี้เป็นช่วงที่ต้องให้ปุ๋ยและน้ำอย่างพอดีพอเหมาะพอดีจึงจะทำให้ได้ผลผลิตดี เมื่อเก็บเกี่ยวผลผลิตแล้วก็จะมีการบอกกล่าวเชิญแม่โพสพในการนำข้าวเข้าไปเก็บในยุ้งข้าวด้วยซึ่งพบประเพณีการก่อเจดีย์ข้าวเปลือก ของชุมชนชาวบ้านวังโป่ง เป็นประเพณีที่สืบทอดกันมายาวนาน โดยมีความเชื่อว่าการเก็บเกี่ยวข้าวขึ้นสู่ยุ้งฉาง โดยถือคติความเชื่อที่ว่า เมื่อนำข้าวในนาขึ้นสู่ยุ้งฉางควรมีการสรรเสริญบูชาและบวงสรวงคุณข้าว คุณน้ำ อันเป็นความเชื่อเกี่ยวกับเทพเจ้าหรือเทพอารักษ์ โดยเรียกเทพเจ้าองค์นี้ว่า “แม่โพสพเป็นเทวีแห่งข้าว” ซึ่งก่อนการลงมือทำนาหรือระหว่างการตกกล้าจนถึงการเก็บเกี่ยวข้าว และนำข้าวมากองไว้กลางลานนวดแล้วทำพิธีบายศรีข้าวหรือเมื่อนวดข้าวเสร็จจะได้ข้าวเปลือกกองใหญ่กลางลานนวด และจะทำพิธีปฏิบัติของบรรพชนเรียกว่า “พิธีรับขวัญข้าว”(กระทรวงวัฒนธรรม,2557)ความเชื่อเหล่านี้มีความสัมพันธ์ต่อจิตใจของท้องถิ่นและชุมชนอย่างต่อเนื่องมายาวนานเกิดขึ้นจากวิถีชีวิต ซึ่งภูมิปัญญาจะมีทั้งเป็นรูปธรรม ได้แก่ วัตถุประสงค์การทำทั้งหลาย เช่น การเกษตร หัตถกรรม ศิลปดนตรี และนามธรรม คือความรู้ ความเชื่อหรือแนวทางในการแก้ปัญหาและป้องกันปัญหา รวมทั้งการสร้างสงบสุขให้กับชีวิตมนุษย์ (ถวัลย์ มาตจรัส, 2543:37) สอดคล้องกับอังกูล สมคะเนย์ (2535:37) ได้จำแนกภูมิปัญญาชาวบ้านในเรื่องเกี่ยวกับคติ ความคิด ความเชื่อ ทั้งที่เป็นการประกอบพิธีกรรม การปลูกพืช การเลี้ยงสัตว์และการใช้แรงงานตนเอง รวมถึงการหาผลผลิตต่างๆ ที่มีอยู่ในธรรมชาติมาใช้ประโยชน์เพื่อการยังชีพประกอบกับความเชื่อทางศาสนา จะเห็นได้ว่าวิถีชีวิตด้านการเกษตรมีความสัมพันธ์กับภูมิปัญญาชาวบ้านมาโดยกำเนิด เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ การถ่ายทอด สู่การพัฒนาตามยุคสมัยเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้โดยยังคงรักษาความเป็นเอกลักษณ์ควบคู่กับความรู้ที่สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างมีคุณค่า

ภูมิปัญญาท้องถิ่นจึงมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญเพราะเมื่อนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในกระบวนการห่วงโซ่อุปทานการผลิตข้าวอินทรีย์ จะพบว่าสามารถนำภูมิปัญญาไปใช้ได้อย่างมีคุณค่าทั้งการวางแผนการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ การผลิตและคลังสินค้าสำเร็จรูป การจัดส่งสินค้าไปยังลูกค้า และการรับคืนสินค้าจากลูกค้า จะสร้างคุณค่าให้กับการจัดการห่วงโซ่อุปทานได้อย่างมาก

3. แนวทางการจัดการห่วงโซ่อุปทานของวิสาหกิจชุมชนผลิตข้าวอินทรีย์ ในเขตภาคกลาง โดยบูรณาการกับภูมิปัญญาท้องถิ่นและปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า แนวทางในการจัดการห่วงโซ่อุปทานของวิสาหกิจชุมชน ผู้ผลิตข้าวอินทรีย์ต้องสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้บริโภคได้ทราบถึงประโยชน์ของข้าวอินทรีย์ และมีความเชื่อมั่นในคุณภาพของข้าวอินทรีย์ มีเรื่องราวของวัฒนธรรมการกินข้าว กระบวนการ



ผลิตข้าวซึ่งล้วนแต่ใส่ใจด้านความปลอดภัยซึ่งอาจจะต้องใช้บรรจุภัณฑ์เป็นตัวอธิบายบนฉลาก ที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางโภชนาการ การรับรองความปลอดภัยและมาตรฐานการผลิตจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สร้างความแข็งแกร่งด้วยตราสินค้าที่เป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม และด้วยขณะนี้ภาครัฐเองก็ให้การสนับสนุนและส่งเสริมการเกษตรอย่างจริงจังและติดตามผลอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและกลุ่มผู้ผลิตข้าวควรที่จะมองเห็นคุณค่าของมีการนำมีปัญหาท้องถิ่นมาผสมผสานกับการจัดการห่วงโซ่อุปทานทั้งด้านการวางแผน การจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ การผลิตและการจัดการคลังสินค้าสำเร็จรูป การจัดส่งสินค้าไปยังลูกค้า การรับคืนสินค้าจากลูกค้า องค์กรประกอบทั้ง 5 นี้ จะต้องมีการบูรณาการทำงานที่เป็นระบบ มีการวางแผน ทุกกระบวนการ รวมทั้งการสร้างเครือข่ายกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตข้าวอินทรีย์ให้เป็นกลุ่มใหญ่เพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลกันทั้งในด้านปัจจัยการผลิต หรือการรวมผลผลิตเพื่อให้เพียงพอต่อการสั่งซื้อจากลูกค้าทั้งรายย่อยและรายใหญ่ โดยกำหนดราคาได้เอง มีอำนาจต่อรองเรื่องราคา และไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าคนกลาง สามารถพึ่งพาตนเองได้และดำรงอยู่ด้วยวิถีชีวิตของเกษตรกรอินทรีย์ที่มีความสุข มีคุณค่าและมีความยั่งยืน

## สรุป

นโยบายภาครัฐ (Policy) มีความสำคัญในการจัดการห่วงโซ่อุปทานของการผลิตข้าวอินทรีย์ ภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 และฉบับที่ 12 ภาครัฐได้ให้การสนับสนุนและส่งเสริมปัจจัยการผลิต การอบรมให้ความรู้ด้านการพัฒนากระบวนการผลิต ด้วยเทคโนโลยีใหม่ๆ และให้ความช่วยเหลือเยียวยาเกษตรกรในยามที่เกิดภัยธรรมชาติ อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการหาช่องทางจัดการจำหน่ายสินค้าให้กับเกษตรกรผู้ผลิตด้วยการจัดงานแสดงสินค้าตามเทศกาลต่างๆ การขายทางสื่อออนไลน์ เช่น Facebook, Line, E-mail เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุทิศ สังขรัตน์และธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร(2556) ที่ได้ศึกษาแนวทางในการกำหนดนโยบายภาครัฐเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเขตลุ่มทะเลสาบสงขลา ผลการศึกษาพบว่า หน่วยงานภาครัฐมีภารกิจที่สำคัญในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ทั้งในด้านการให้ความรู้ การพัฒนาทักษะด้านต่างๆ การสนับสนุนด้านการตลาด ซึ่งสอดคล้องกับปราชญ์ด้านเกษตรอินทรีย์ท่านหนึ่งได้กล่าวไว้ในการสนทนากลุ่ม(Focus Group) ว่า “หน่วยงานภาครัฐควรให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งในด้านการให้ความช่วยเหลือยามเกิดภัยแล้ง หรือให้การสนับสนุนเรื่องเงินทุน และจัดหาตลาดเพื่อจำหน่ายสินค้าให้มากขึ้น”

ด้านการบริหารจัดการ (Management) นอกจากความช่วยเหลือจากนโยบายภาครัฐแล้ว ผู้ผลิตข้าวอินทรีย์ยังต้องมีการบริหารจัดการที่ดี โดยมีการวางแผนการทำงานไว้ล่วงหน้า มีการจัดโครงสร้างบุคลากรภายในกลุ่มที่เหมาะสม มีการมอบหมายงานที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ มีการตรวจสอบและควบคุมงานให้เป็นไปตามแผน เมื่อมีการจัดการที่ดีภายในกลุ่มแล้ว ต้องพัฒนาการจัดการห่วงโซ่อุปทานของการผลิตข้าวอินทรีย์ ตั้งแต่การวางแผนการเตรียมปัจจัยการผลิต กระบวนการผลิต การเก็บเกี่ยวผลผลิตทุกขั้นตอนต้องทำด้วยระบบเกษตรอินทรีย์ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้บริโภคในด้านความปลอดภัย ดังนั้นการพัฒนาการผลิตข้าวอินทรีย์ต้องให้ความสำคัญกับระบบการผลิตที่ดีและการจัดเก็บข้าวในโรงเก็บ การแปรรูป และการส่งสินค้าให้ลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกันนี้ต้องพัฒนาเกษตรกรให้มีความรู้และทักษะในการทำเกษตรอินทรีย์ ใช้เทคนิคการผลิตที่ทันสมัยมีกระบวนการจัดส่งสินค้าให้ลูกค้าที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาสมาชิกในกลุ่มให้สามารถประสานความร่วมมือในการทำงานของสมาชิกภายในกลุ่ม และขยายความร่วมมือไปยังเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับการทำเกษตรอินทรีย์ ทั้งนี้เพื่อการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในด้านปัจจัยการผลิต กระบวนการผลิต การแบ่งปันความรู้ด้านการเกษตรอินทรีย์ การรวบรวมผลผลิตเพื่อจัดส่งให้เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค การจัดหา

ช่องทางการจัดจำหน่าย ซึ่งสอดคล้องกับงาน อีราวัฒน์ ชมระกา (2551) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการเครือข่ายสำหรับชุมชนพึ่งตนเองของกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าทอในเขตภาคเหนือตอนบนของไทย ซึ่งพบองค์ความรู้ใหม่สำหรับการจัดการเครือข่ายคือปัจจัยความสำเร็จของรูปแบบการจัดการเครือข่ายคือต้องมีองค์ความรู้การจัดการทำงานเป็นทีม และการมีจิตสำนึกเพื่อส่วนรวม การเรียนรู้และเปิดรับเทคโนโลยีและการเชื่อมโยงกับองค์กรที่เกี่ยวข้อง ข้าวที่ผลิตด้วยกระบวนการเกษตรอินทรีย์จะไม่มีสารปนเปื้อนสารเคมีตั้งแต่ปัจจัยการผลิต กระบวนการผลิต การเก็บเกี่ยว การแปรรูป ซึ่งมีความปลอดภัยต่อสุขภาพของผู้ผลิตและลูกค้า ผู้ผลิตข้าวอินทรีย์จึงต้องหาวิธีนำเสนอจุดเด่นของข้าวอินทรีย์ที่แตกต่างจากข้าวที่มีจำหน่ายทั่วไปในความแตกต่างกันด้านคุณภาพและความปลอดภัยโดยการสร้างตราสินค้าให้ลูกค้ารู้จัก และจำจดให้ได้ ประชาสัมพันธ์ข้อมูลแหล่งผลิต ข้าวอินทรีย์ลงบนฉลากที่ติดบนบรรจุภัณฑ์ซึ่งผู้ผลิตข้าวอินทรีย์ต้องสื่อสารวิถีชีวิต วัฒนธรรม ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น กับการออกแบบบรรจุภัณฑ์เพื่อให้เกิดความแตกต่างและสร้างความสวยงาม มีเอกลักษณ์โดดเด่นง่ายแก่การจดจำ เมื่อลูกค้าจดจำตราสินค้าได้จะทำให้ลูกค้ากลับมาซื้อซ้ำ ซึ่งส่วนประกอบเหล่านี้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าได้

ด้านประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับ (Customer Experience) การทำให้ข้าวอินทรีย์เป็นที่สนใจและเพิ่มอรรถรสให้กับลูกค้า นั้น ผู้ผลิตข้าวอินทรีย์จะต้อง นำประวัติศาสตร์ข้าวไทย การค้นพบเมล็ดข้าว เรื่องราวหรือตำนานต่างๆ ที่นำเสนอต่อผู้บริโภคให้เกิดความสนใจ ด้วยช่องทางประชาสัมพันธ์ทางสื่อสังคมออนไลน์ เช่น Facebook, Line, E-mail, วารสารต่างๆ เพื่อให้ลูกค้าได้ทราบความเป็นมา ประเพณี วัฒนธรรมของการกินข้าว ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เพื่อสร้างวัฒนธรรมการกินข้าว ซึ่งปราชญ์ท่านหนึ่งได้กล่าวไว้ในการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ว่า *“ทำอย่างไรให้คนไทยกินข้าวอย่างรู้คุณค่า รู้ถึงที่มา สร้างเรื่องราวและตำนานให้การกินข้าวเป็นวัฒนธรรม”* เมื่อลูกค้าได้บริโภคข้าวอินทรีย์ที่ปลอดภัยและมีประโยชน์ต่อสุขภาพในระยะยาวจะเป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภคซึ่งประสบการณ์ที่ดีจะสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภคและเกิดพฤติกรรมการซื้อซ้ำๆ และอาจช่วยประชาสัมพันธ์สินค้าให้กับลูกค้าใหม่ซึ่งส่งผลต่อผู้ผลิตที่จะมีฐานลูกค้าเดิมที่มีความภักดีต่อสินค้าและยังช่วยหาลูกค้าใหม่ให้กับผู้ผลิตอีกทางหนึ่งโดยไม่เสียต้นทุนค่าใช้จ่าย แต่กลับสร้างยอดขายและผลตอบแทนอย่างต่อเนื่องและเกิดความยั่งยืนในที่สุด

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยระดับนโยบาย

ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตข้าวอินทรีย์ได้รับการช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐในด้านปัจจัยการผลิตในแต่ละช่วงการผลิต ซึ่งมีการจัดตั้งหน่วยงานย่อยๆ ลงมาควบคุมดูแลและให้ความรู้แก่ผู้ผลิตข้าวอินทรีย์ และสนับสนุนเครื่องมือทางการเกษตรแต่ก็น้อยมาก ซึ่งเกษตรกรเองจะเป็นผู้จัดหาโดยการร่วมทุนกันเอง และกลุ่มผู้ผลิตข้าวอินทรีย์ต้องการให้ภาครัฐช่วยส่งเสริมและสนับสนุนด้านการตลาดเพื่อให้เกิดการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายมากขึ้น ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐจึงควรมีการประสานความร่วมมือจากหลายภาคส่วนเพื่อช่วยเหลือและพัฒนาภูมิวิสาหกิจผู้ผลิตข้าวอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เป็นตัวเชื่อมระหว่างเครือข่ายภายในชุมชน และขยายเครือข่ายไปในระดับจังหวัด และระดับภาค เพื่อให้เกษตรกรได้มีเครือข่ายในการช่วยเหลือกัน โดยมีภาครัฐเป็นผู้ประสานงานและส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการช่วยเหลือแบ่งปันและเป็นการสร้างความแข็งแกร่งให้กับกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตข้าวอินทรีย์ให้สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน

### ข้อเสนอแนะระดับปฏิบัติการ

กลุ่มผู้ผลิตข้าวอินทรีย์จะต้องพัฒนาการจัดการห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่มีคำสั่งซื้อจากลูกค้าโดยการวางแผนอย่างเป็นระบบตั้งแต่กระบวนการจัดซื้อจัดหาปัจจัยการผลิต กระบวนการผลิต จนกระทั่งจัดส่งสินค้าไปยังลูกค้า และกระบวนการรับคืนสินค้าจากลูกค้า ให้เกิดความต่อเนื่องและเป็นระบบโดยมีการสร้างเครือข่ายใกล้เคียงที่ผลิตข้าวอินทรีย์เหมือนกัน เพื่อสนับสนุนกันทั้งด้านปัจจัยการผลิต ถ่ายทอดความรู้ในการผลิตข้าวอินทรีย์ที่มีคุณภาพ และช่วยเหลือกันด้านการตลาดเพื่อให้มีสินค้าเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า และผู้ผลิตข้าวสามารถกำหนดราคาขายได้อย่างยุติธรรม ภายใต้ความมั่นใจและความเชื่อใจของลูกค้าต่อสินค้าเกษตรอินทรีย์ โดยใช้กระบวนการผลิตแบบเกษตรอินทรีย์ทุกขั้นตอน ใช้ความจริงใจในการส่งมอบคุณค่าของสินค้า และรักษาระดับคุณภาพด้วยมาตรฐานด้านการผลิต

บรรจุกภัณฑ์ของผลิตภัณฑ์ข้าวอินทรีย์ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะบอกถึงคุณค่าและประโยชน์ของการบริโภคข้าวอินทรีย์ให้กับลูกค้า ผู้ผลิตข้าวอินทรีย์จึงควรที่จะใส่ใจและเพิ่มข้อมูลในส่วนนี้ให้ลูกค้าได้รับรู้และมองเห็นคุณค่าของการบริโภคข้าวอินทรีย์ที่มีผลดีต่อสุขภาพในระยะยาว ซึ่งนอกจากจะทำให้ลูกค้าได้เข้าใจถึงคุณประโยชน์แล้วยังสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าอีกทางหนึ่งด้วย

ผู้ผลิตข้าวอินทรีย์ควรมองหาตลาดและช่องทางการจำหน่ายสินค้าที่หลากหลายมากขึ้นโดยจำหน่ายทางสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆ หรือจัดทำระบบสมาชิกให้แก่ลูกค้า เพื่อจะได้สั่งซื้อเป็นประจำโดยให้สิทธิพิเศษในโอกาสต่างๆ หรือร่วมมือกับเครือข่ายเพื่อออกร้านในงานสำคัญๆ ที่จัดโดยหน่วยงานของราชการ

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยเรื่องการจัดการห่วงโซ่อุปทานโดยวิสาหกิจชุมชนผลิตข้าวอินทรีย์ ในเขตภาคกลางของประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทราบถึงสภาพและปัญหาของการจัดการห่วงโซ่อุปทานของผู้ผลิตข้าวอินทรีย์ และศึกษาความสัมพันธ์ของการนำภูมิปัญญามาประยุกต์ใช้ร่วมกันแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง และยังมีประเด็นอื่นๆ ที่น่าศึกษาอีก ซึ่งผู้วิจัยสนใจที่จะพัฒนางานวิจัยโดยศึกษาสินค้าเกษตรอินทรีย์ชนิดอื่นๆ และเพิ่มกลุ่มการวิจัยเชิงคุณภาพให้ครอบคลุมในพื้นที่ภาคอื่นของประเทศไทย เพื่อศึกษาความเป็นไปของแต่ละกระบวนการเพื่อให้เกิดองค์ความรู้และเกิดประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนากิจการด้านเกษตรอินทรีย์ต่อไป

### กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีด้วยความกรุณาของ ดร.ศิริลักษณ์ เมฆสังข์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ท่านได้เสียสละเวลาในการให้คำปรึกษา ช่วยเหลือและแนะนำด้วยความเอาใจใส่เสมอมาตลอดระยะเวลาที่ทำวิทยานิพนธ์ และขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์.ดร.ฉันทนา จันทร์บรรจง กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ช่วยเหลือ ตรวจสอบ สนับสนุน และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนวิทยานิพนธ์สำเร็จสมบูรณ์ และ ดร.วสิษฐ์ พรหมบุตร ประธานการสอบวิทยานิพนธ์ และ ดร.สิทธิชัย พรหมสุวรรณ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ แก้ไขเพิ่มเติมให้วิทยานิพนธ์มีความชัดเจนสมบูรณ์มากขึ้น

ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญด้านเกษตรอินทรีย์ ปราชญ์เกษตรอินทรีย์ เกษตรกรดีเด่นทุกท่าน ที่ได้เสียสละเวลาในการให้ข้อมูลที่ เป็นประโยชน์และได้ให้ความอนุเคราะห์ยืนยันการสรุปผลการศึกษาเพื่อให้งานวิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์มากขึ้น ขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์.ดร.ฐาปนา บุญหล้า ดร.นงลักษณ์ นิมิตรภูวดล ผศ.ดร.ภิญญาพัชญ์ นาคภิบาล ดร.ธีรธนิษฐ์ ศิริโวหาร ดร.กรรณิกา อัมพฤษ คุณรุ่งรดา ปกิจเพ็องฟู ที่ได้กรุณาตรวจสอบเครื่องมือในการศึกษาให้คำแนะนำเพื่อการปรับปรุงแก้ไข และขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.

สมบัติ คชสิทธิ์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ที่ให้ทุนสนับสนุนในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

### เอกสารอ้างอิง

- กลุ่มงานพัฒนาวิสาหกิจเกษตรชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร. (2549). วิสาหกิจชุมชนหนทางพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน. สืบค้นเมื่อ
- กันต์กนิษฐ์ พงศ์กระพันธุ์. (2552). ปัญหาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน. สุราษฎร์ธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยาและปรียานุช พิบูลสรารุช. (2554). ตามรอยพ่อ ชีวิตพอเพียง...สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: ศูนย์การพิมพ์เพชรรุ่ง.
- บุญดิษฐ์ วรินทร์รักษ์ (2550). รูปแบบการผลิตพืชข้าวหอมมะลิไทยอินทรีย์ กรมการข้าว กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
- ฐาปนา บุญหล้า. คู่มือสัมมนาโลจิสติกส์และการจัดการซัพพลายเชน. กรุงเทพมหานคร : บริษัทมิสเตอร์ ก๊อบปี (ประเทศไทย) จำกัด, 2551
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม (2550). การประยุกต์ใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียง
- มูลนิธิชัยพัฒนา. (2550). เศรษฐกิจพอเพียงและทฤษฎีใหม่. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- Ahumada, O., & Villalobos, J. R. (2009). Application of planning models in the agri-food supply chain: A review. *European journal of Operational research*, 196(1), 1-20.
- Beamon, B. M., 1999, "Measuring supply chain performance", *Journal of operations & Production Management*, Vol. 19, 275-292.
- Chopra, sunil, and Peter Meindl, 2001, "Supply Chain Management : Strategy, Planning and Operations", Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Palevich, F.R., 1999, Supply chain management, *Hospital Material Management Quarterly*, Vol. 20 No. 3, pp. 54-63