

# การจัดการระบบโลจิสติกส์ของวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชน ข้าวหอมมะลิอินทรีย์ จังหวัดสุรินทร์

## Management of a Logistics System at Community Enterprises: A Case Study of Organic Jasmine Rice Communities in Surin Province

ชนม์ณัฐชา กังวานศุภพันธ์<sup>1</sup>, เพ็ญนฤมล จะระ<sup>2</sup>

Chonnatcha Kungwansupaphan<sup>1</sup>, Pennarumon Chara<sup>2</sup>

Received: 1 January 2018

Revised: 23 March 2018

Accepted: 19 April 2018

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบ สภาพการณ์ปัจจุบัน ปัญหาอุปสรรค และประสิทธิภาพ การจัดการระบบโลจิสติกส์ของวิสาหกิจชุมชนข้าวหอมมะลิอินทรีย์ของจังหวัดสุรินทร์ โดยใช้วิธีการวิจัย เชิงคุณภาพและเก็บข้อมูลจากกรณีศึกษา 10 แห่ง ที่เป็นวิสาหกิจชุมชนข้าวหอมมะลิอินทรีย์ที่จดทะเบียน และตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดสุรินทร์ซึ่งเป็นจังหวัดต้นแบบในการผลิตข้าวหอมมะลิอินทรีย์ ผลการศึกษาพบว่า วิสาหกิจชุมชนข้าวหอมมะลิอินทรีย์ทุกกลุ่มมีรูปแบบการดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์คล้ายคลึงกัน ในกิจกรรมการจัดซื้อจัดหาปัจจัยการผลิต การดำเนินการผลิต การจัดการสินค้าคงคลัง บรรจุกัญห การเคลื่อนย้ายและขนส่ง การบริการลูกค้า การติดต่อสื่อสาร การพยากรณ์ความต้องการ และโลจิสติกส์ ย้อนกลับ การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการจัดการโลจิสติกส์พบว่ากิจกรรมที่ต้องปรับปรุงด้านต้นทุน ได้แก่ การดำเนินการผลิต การจัดซื้อจัดหาปัจจัยการผลิตเมล็ดพันธุ์ การเคลื่อนย้ายและขนส่งมี และการ บรรจุกัญห กิจกรรมโลจิสติกส์ที่ต้องปรับปรุงคุณภาพในการดำเนินงาน ได้แก่ การจัดหาปัจจัยการผลิต เมล็ดพันธุ์ที่มีคุณภาพ การขาดสถานที่เหมาะสมและเพียงพอในการตากและจัดเก็บผลผลิต และการรับรอง มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ และกิจกรรมโลจิสติกส์ที่ต้องปรับปรุงการดำเนินงานให้ทันเวลา ได้แก่ การจัดหา ปัจจัยการผลิตเมล็ดพันธุ์ให้ทันความต้องการผลิตในฤดูแล้งหรือกรณีเมล็ดพันธุ์มีปัญหาคุณภาพ และ การวางแผนการผลิตให้ดำเนินงานได้ทันเวลากรณีมีการเพาะปลูกหลายพื้นที่และปลูกข้าวหลายสายพันธุ์

**คำสำคัญ :** โลจิสติกส์ วิสาหกิจชุมชน ข้าวหอมมะลิอินทรีย์ ประสิทธิภาพโลจิสติกส์

<sup>1</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์, สถาบันวิจัยและพัฒนา, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

<sup>2</sup> อาจารย์คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

<sup>1</sup> Assistant Professor, Research and Development Institute, Surindra Rajabhat University

<sup>2</sup> Lecturer, Management Science Faculty, Surindra Rajabhat University

## Abstract

A detailed study of logistics management systems at organic jasmine rice community enterprises was undertaken to evaluate the patterns, current situation, problems, obstacles, and analyze the efficiency of the systems. The study used the qualitative method and collected data from ten organic jasmine rice community enterprises registered and located in Surin province which is often regarded as the model province in organic rice production. The findings indicated that all enterprises conducted similar logistics activities: purchasing and procurement, production, inventory management, packaging, transportation, customer services, communication, forecasting and reversed logistics. The analysis of logistics showed the production process, purchasing and procurement, transportation and packaging needed to improve efficiency of cost management. In terms of quality dimension, activities that needed quality improvement consist of purchasing and procurement and obtaining organic agricultural standard certification. Time management of purchasing and procurement of rice seeds needed improvement, especially during the draught season, when facing low quality rice seeds, planning and managing production, when there are paddy fields located in different areas and grow different types of rice.

**Keywords:** Logistics, Community Enterprises, Organic Jasmine Rice, Logistics Efficiency

## บทนำ

เศรษฐกิจในปัจจุบันมีการพัฒนาและเติบโตอย่างต่อเนื่องอันเนื่องมาจากการค้าแบบทุนนิยมและตลาดเสรีระหว่างประเทศที่เปิดกว้างมากขึ้น ประเทศต่างๆ มีการรวมกลุ่มเป็นประชาคมต่างๆ เพื่อสร้างความร่วมมือทางเศรษฐกิจการค้าระหว่างกัน เช่น การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community) ซึ่งเปิดเสรี 12 สาขาอุตสาหกรรม ได้แก่ เกษตร ประมง ผลิตรถยนต์ยาง ผลิตภัณฑ์ไม้ สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม อิเล็กทรอนิกส์ ยานยนต์ การขนส่งทางอากาศ สุขภาพ การท่องเที่ยว และโลจิสติกส์ ส่งผลให้การแข่งขันทางธุรกิจมีมากขึ้น ประเทศไทยต้องพยายามปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่เข้ามามีผลกระทบรวมทั้งความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่ต้องเผชิญซึ่งมาพร้อมกับการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ โลจิสติกส์เป็นกิจกรรมสำคัญ

ทางธุรกิจและเป็นต้นทุนหลักในการดำเนินงานของทุกองค์กร รวมทั้งภาคเกษตรกรรม ต้นทุนโลจิสติกส์ในบางองค์กรอาจสูงถึงร้อยละ 40 ของต้นทุนทั้งหมด รายงานโลจิสติกส์ของประเทศไทยประจำปี 2558 ระบุถึงต้นทุนโลจิสติกส์และโซ่อุปทานของสินค้าเกษตรสำคัญ 5 ชนิด ได้แก่ ข้าว มันสำปะหลัง ยางพารา หน่อไม้ฝรั่ง และทุเรียน ว่ามีต้นทุนโลจิสติกส์ต่อยอดขาย คิดเป็นร้อยละ 34.47 โดยเป็นต้นทุนจากการขนส่งมากที่สุดร้อยละ 15.25 ที่เหลือเป็นต้นทุนบริหารคลังสินค้า การถือครองสินค้า และการบริหารจัดการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2558) การมีระบบจัดการโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพมีผลต่อการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร ช่วยให้สามารถส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าได้ทันเวลาและเป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนด ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าและการเติบโตของธุรกิจในระยะยาว ดังนั้น ถ้าองค์กรต่างๆ สามารถลดต้นทุน

โลจิสติกส์ก็จะช่วยให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ และนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของประเทศ โลจิสติกส์จึงเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์หลักที่รัฐบาลไทยต้องการเร่งดำเนินการพัฒนาและเตรียมความพร้อมเพื่อรับการแข่งขันในยุคของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และมีเป้าหมายให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์อาเซียน (ASEAN Logistic Hub) โดยใช้ข้อได้เปรียบทางภูมิศาสตร์ของประเทศที่มีพรมแดนติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้านในหลายๆ ด้านและมีช่องทางการเข้าสู่ตลาดประเทศเพื่อนบ้านหลายช่องทางเปรียบเสมือนเป็นศูนย์กลางของอาเซียน

อย่างไรก็ตาม การจัดการโลจิสติกส์ในประเทศไทยยังมีปัญหาในหลายๆ ด้านและในทุกระดับของธุรกิจ โดยเฉพาะในระดับฐานรากที่เป็นวิสาหกิจชุมชน ปัจจุบันมีวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนจำนวนมากและกระจายอยู่ในจังหวัดต่างๆ ของประเทศไทยโดยเฉพาะวิสาหกิจชุมชนผู้เพาะปลูกและผลิตข้าวซึ่งเป็นพืชเศรษฐกิจที่มีการเพาะปลูกมากที่สุดของประเทศ

ทั้งนี้วิสาหกิจชุมชนเป็นองค์กรระดับชุมชนที่จัดตั้งขึ้นเพื่อตอบสนองความจำเป็นพื้นฐานของคนในชุมชน สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ ทำให้ชุมชนมีรายได้ ลดการซื้อจากภายนอก เชื่อมโยงทุนการผลิต และตลาด เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจของชุมชนให้พึ่งพาตนเองได้ ดังนั้น ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนจึงมีความสำคัญและมีผลกระทบต่อการพัฒนาของชุมชนนั้นๆ อย่างไรก็ตาม วิสาหกิจชุมชนส่วนมากยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบโลจิสติกส์ การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ยังไม่มีประสิทธิภาพและการขาดการจัดการที่ดี ไม่สามารถเชื่อมโยงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของกิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินงานอยู่ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและต้นทุนโดยรวม

งานวิจัยนี้ตระหนักถึงความสำคัญของโลจิสติกส์ที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของ

วิสาหกิจชุมชนจึงได้ศึกษาการจัดการระบบโลจิสติกส์ของวิสาหกิจชุมชนโดยเลือกศึกษาวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตข้าวหอมมะลินทรีย์ จังหวัดสุรินทร์ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาระบบโลจิสติกส์และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน โดยเลือกศึกษาวิสาหกิจชุมชนข้าวหอมมะลินทรีย์ที่อยู่ในจังหวัดสุรินทร์เนื่องจากเป็นจังหวัดที่มีชื่อเสียงในการผลิตข้าวหอมมะลิที่มีคุณภาพระดับโลกเป็นหนึ่งในห้าจังหวัดที่มีพื้นที่เกษตรอินทรีย์ที่ได้รับการรับรองมากที่สุดในประเทศไทย และเป็นจังหวัดต้นแบบในการผลิตข้าวหอมมะลินทรีย์เพื่อจำหน่ายทั้งในตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศ ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ความต้องการข้าวหอมมะลินทรีย์มีแนวโน้มสูงขึ้นแต่การผลิตและจำหน่ายข้าวหอมมะลินทรีย์กลับยังไม่แพร่หลายและขยายตัวไปเท่าที่ควร ปัจจัยหนึ่งที่เป็นอุปสรรคในการเติบโตและการกระจายสินค้าไปยังตลาดก็อาจเนื่องมาจากระบบโลจิสติกส์ที่ประกอบด้วยกิจกรรมตั้งแต่ต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำที่ยังขาดประสิทธิภาพ การศึกษาระบบโลจิสติกส์ของวิสาหกิจชุมชนข้าวหอมมะลินทรีย์จึงเป็นการศึกษาเพื่อหาแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานโลจิสติกส์ให้ดีขึ้น ผลการวิจัยสามารถนำไปเป็นต้นแบบและเป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการระบบโลจิสติกส์เพื่อสร้างศักยภาพการดำเนินงานให้กับวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ในพื้นที่อื่นๆ นำไปสู่การจัดการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

## บททวนวรรณกรรม

### 1. แนวคิดการจัดการโลจิสติกส์

โลจิสติกส์ เป็นกิจกรรมงานที่มีความสำคัญมากต่อการดำเนินงานของธุรกิจต่างๆ แต่เดิมกิจกรรมโลจิสติกส์มักถูกจำกัดอยู่แค่กิจกรรมการขนส่ง แต่ด้วยบริบทสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

และการแข่งขันในปัจจุบัน งานทางด้านโลจิสติกส์ จึงได้ถูกขยายขอบเขตให้ครอบคลุมการเคลื่อนย้าย ในกิจกรรมการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กร (Stock and Lambert, 2001) มาร์ติน (Martin, 2011) กล่าวว่า โลจิสติกส์เป็นกระบวนการในเชิงกลยุทธ์ เพื่อการจัดหาจัดซื้อ การจัดเก็บ และการเคลื่อนย้ายสิ่งต่างๆ ซึ่งรวมถึงวัสดุ ชิ้นส่วน สินค้าผลิตเสร็จ และข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง ไปยังช่องทางการตลาดต่างๆ โดยคำนึงถึงการตอบสนองคำสั่งซื้อของลูกค้า การได้มาซึ่งผลกำไรสูงสุดและประสิทธิภาพทางด้านต้นทุน ส่วนสภาวิชาชีพการจัดการโซ่อุปทานของประเทศสหรัฐอเมริกา (The Council of Supply Chain Management Professional, 2017) ให้ความหมายการจัดการโลจิสติกส์ว่าคือส่วนหนึ่งของการจัดการโซ่อุปทานซึ่งมีกระบวนการในการวางแผน การนำไปปฏิบัติ และการควบคุมประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการไหลทั้งไปข้างหน้าและย้อนกลับ การเก็บรักษาสินค้า การบริการ และสารสนเทศที่เกี่ยวข้องระหว่างจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่งในการบริโภคเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า จึงอาจกล่าวได้ว่า โลจิสติกส์เป็นกระบวนการในการดำเนินงานเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการ และส่งมอบไปยังลูกค้าหรือแหล่งที่มีความต้องการได้ทันเวลา ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวจึงต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายกลุ่มตั้งแต่ต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำ ได้แก่ ผู้ขายปัจจัยการผลิต ผู้ผลิต โรงงานแปรรูป ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก และผู้บริโภค และต้องอาศัยกิจกรรมงานหลายอย่างบูรณาการร่วมกัน

วิทยา สุหฤทธดำรง (2546) กล่าวว่า โลจิสติกส์ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญต่างๆ ได้แก่ การสื่อสารและการดำเนินงานที่ประสานกันเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ได้เปรียบเหนือคู่แข่งในการแข่งขันและสามารถสร้างผลกำไรให้กับองค์กร ในการจัดการโลจิสติกส์เกี่ยวข้องกับการจัดการการไหลของวัตถุดิบจากผู้จัดส่งเคลื่อนย้ายวัตถุดิบเข้าสู่ตัวองค์กรผ่าน

การดำเนินการภายในองค์กรจนเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป จากนั้นผลิตภัณฑ์จะถูกเคลื่อนย้ายไปจัดเก็บในคลังสินค้าหรือจัดส่งผ่านกิจกรรมการขนส่งในรูปแบบต่างๆ ไปจนถึงมือลูกค้า ส่วน แกรนท์ และคณะ (Grant et al., 2006) จำแนกกิจกรรมโลจิสติกส์โดยพิจารณาจากมุมมองด้านการบริหารจัดการและลักษณะกิจกรรมในการดำเนินการว่าประกอบด้วย การให้บริการลูกค้า การจัดซื้อและจัดหา การสื่อสารและการสั่งซื้อ การขนส่ง การเลือกสถานที่และการจัดเก็บสินค้า การพยากรณ์ความต้องการและการวางแผน การจัดการสินค้าคง การจัดการวัตถุดิบและการบรรจุ และโลจิสติกส์ย้อนกลับ กิจกรรมต่างๆ ของโลจิสติกส์ที่กล่าวมาทำหน้าที่ในการจัดการการไหลของสิ่งต่างๆ ซึ่งรวมถึงวัตถุดิบ ชิ้นส่วน และส่วนประกอบต่างๆ จากจุดเริ่ม ต้นจุดหนึ่งไปยังจุดที่มีความต้องการใช้ และมีปลายทางอยู่กับการส่งมอบไปยังลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า

การจัดการโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อองค์กรและมีส่วนต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การวัดประสิทธิภาพโลจิสติกส์ได้มีการกล่าวถึงแนวทางในการดำเนินการหลายแนวทาง Keebler et al. (1999) ได้จำแนกตัวชี้วัดที่ใช้ในการวัดประสิทธิภาพโลจิสติกส์เป็น 4 มิติ ได้แก่ ตัวชี้วัดในมิติทางด้านเวลา ตัวชี้วัดในมิติทางด้านต้นทุน ตัวชี้วัดในมิติทางด้านคุณภาพ และตัวชี้วัดในมิติทางด้านอื่นๆ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, (ม.ป.ป.) ระบุว่า การวัดผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ต้องให้ความสำคัญกับการวัดผลใน 3 ด้าน ได้แก่ การดำเนินงานด้านคุณภาพ ด้านเวลา และด้านต้นทุน โดยในด้านคุณภาพเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการและความพึงพอใจของลูกค้าวัดจากด้านความน่าเชื่อถือ (reliability) ในการส่งมอบสินค้าและข้อมูลที่ตรงเวลา (on-time) และครบจำนวน (in-full) ด้านเวลาวัดจากเวลาที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้ทันตามกำหนด และ

ด้านต้นทุนวัดจากสัดส่วนต้นทุนของกิจกรรมโลจิสติกส์ เปรียบเทียบกับยอดขายประจำปีของกิจการ

## 2. บทบาทของโลจิสติกส์ในภาคเกษตรกรรม

โลจิสติกส์มีบทบาทในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและผลิภาพการผลิตโดยกิจกรรมเริ่มตั้งแต่การจัดการการไหลของวัตถุดิบ สินค้าระหว่างการผลิต สินค้าสำเร็จรูป ตลอดจนข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งมอบสินค้าไปยังลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพทันตามความต้องการ และเป็นไปตามเงื่อนไขที่ตกลงกันไว้ ในระดับต้นทุนที่ต่ำที่สุด ช่วยให้การดำเนินการเพื่อผลิตสินค้าและบริการมีความรวดเร็วยิ่งขึ้น ช่วยในการลดต้นทุนของธุรกิจ ทำให้การติดต่อทางการค้ามีความสะดวก รวดเร็ว แนวคิดการจัดการด้านโลจิสติกส์จึงถูกนำมาประยุกต์ใช้ในหลากหลายภาคส่วนรวมทั้งภาคเกษตรกรรม เช่น การศึกษาของกันต์ อินทวงศ์ (2556) ที่ศึกษากลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตเม็ดมะม่วงหิมพานต์ อำเภอท่าปลา จังหวัดอุตรดิตถ์ พบว่าการจัดการกิจกรรมที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ตั้งแต่กระบวนการจัดเตรียมวัตถุดิบจนเป็นผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย รวมทั้งมีระบบการจัดเก็บที่ดี สะดวกต่อการเคลื่อนย้ายไปยังผู้บริโภค ทำให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าได้ นิพนธ์ พัวพงศกร และคณะ (2553) ศึกษากระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานสินค้าเกษตรไทยและ พบว่าสินค้าบางชนิดมีการเปลี่ยนการจัดการจากระบบดั้งเดิมมาเป็นระบบการจัดการสมัยใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการบริโภคอาหารที่มีคุณค่าทางโภชนาการและปลอดภัยของผู้บริโภคในประเทศและในตลาดโลก รวมทั้งมีการปรับเปลี่ยนสู่การจัดการห่วงโซ่อุปทานสมัยใหม่เพื่อการเพิ่มมูลค่าการผลิต หรือการลดต้นทุน ส่งผลให้เกษตรกรและผู้ประกอบการมีศักยภาพสูงขึ้น สามารถขายสินค้าที่มีคุณภาพในราคาที่สูงกว่าสินค้าทั่วไป

อย่างไรก็ตาม แนวคิดโลจิสติกส์เป็นเรื่องใหม่สำหรับภาคเกษตรกรรมของประเทศไทย โดยเฉพาะในระดับวิสาหกิจชุมชน เกษตรกรซึ่งเป็นสมาชิกวิสาหกิจชุมชนยังคงดำเนินกิจกรรมเพื่อให้ได้ผลผลิตโดยใช้รูปแบบการจัดการแบบเดิมซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและการแข่งขันในปัจจุบัน ส่งผลให้มีต้นทุนการผลิตสูง ผลผลิตลดลง และไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ศิริพร เลิศยิ่งยศ (2554) ศึกษากิจกรรมด้านโลจิสติกส์ของกลุ่มสตรีสหกรณ์บ้านคิมมะฮะสวนหม่อน จังหวัดนครราชสีมา พบว่าปัญหาที่มีมากที่สุด คือ ไม่มีการนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้อย่างชัดเจน ทั้งในเรื่องของการรับ-ส่งข้อมูล ทำให้การเชื่อมโยงของข้อมูลตั้งแต่ต้นจนถึงมือผู้บริโภคไม่สมบูรณ์และพบความผิดพลาดบ่อยครั้ง อีกทั้งไม่มีการพยากรณ์และวางแผนการสั่งซื้อของลูกค้า หรือการจำหน่ายสินค้าไว้ล่วงหน้าจึงไม่สามารถคำนวณการสั่งซื้อวัตถุดิบได้อย่างถูกต้อง ไม่มีการจัดระบบการจัดเก็บและจัดกลุ่มสินค้าอย่างชัดเจน คลังสินค้าเป็นเสมือนที่พักสินค้าเท่านั้น ส่วนสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (2553) ได้ศึกษาและวิเคราะห์ประเด็นปัญหาของระบบโลจิสติกส์ชาวไทยพบว่า มีข้อจำกัดที่ก่อให้เกิดการด้อยประสิทธิภาพในหลายๆ เรื่องและทำให้เกิดการสูญเสียและต้นทุน ได้แก่ ปัญหาการจราจร ระบบโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกในการขนส่ง การจัดการการขนส่งที่ไม่มีประสิทธิภาพ และต้นทุนสูง ประสิทธิภาพการขนส่ง การขาดแคลนเทคโนโลยีในการรักษาคุณภาพ และการจัดทำฐานข้อมูลและการเชื่อมโยงข้อมูลในทุกระดับ สอดคล้องกับการศึกษาของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2556) ที่ศึกษาด้านต้นทุนโลจิสติกส์ของสินค้าเกษตร คือ ข้าวมันสำปะหลัง ยางพารา ผักและผลไม้ ตั้งแต่กิจกรรมการเก็บเกี่ยวผลผลิตไปจนถึงการเตรียมสินค้าเพื่อเคลื่อนย้ายออกจากโรงงานแปรรูป และวิเคราะห์ต้นทุนโลจิสติกส์ พบว่า ต้นทุนโลจิสติกส์

โดยภาพรวมในสินค้าส่วนใหญ่ของเกษตรกรอยู่ในระดับสูงโดยเฉพาะต้นทุนค่าแรงและต้นทุนค่ายานพาหนะซึ่งเป็นผลจากการใช้ทรัพยากรอย่างไม่มีประสิทธิภาพ เช่น การขนส่งไม่เต็มคันรถ การใช้แรงงานมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น

ด้วยเหตุที่การจัดการโลจิสติกส์ในภาคเกษตรยังคงเผชิญกับปัญหาประสิทธิภาพการดำเนินงานหลากหลายรูปแบบ สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรจึงได้จัดทำร่างแผนแม่บทการพัฒนาโลจิสติกส์และโซ่อุปทานภาคการเกษตร ปี 2560 - 2564 โดยกำหนดแนวทางการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานภาคการเกษตรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มขีดความสามารถในการเก็บเกี่ยวมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจให้แก่เกษตรกร สถาบันเกษตรกรและผู้ประกอบการ ด้วยการเพิ่มทักษะและองค์ความรู้ในด้านการบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์สินค้าเกษตรตั้งแต่ระดับฟาร์มจนถึงส่งมอบผู้บริโภค การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ พัฒนาสถาบันเกษตรกรเป็นกลไกหลักในการสร้างเครือข่ายพันธมิตรในการผลิต การตลาดและการบริการโลจิสติกส์สินค้าเกษตรที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน รวมทั้งการพัฒนาโซ่คุณค่าสินค้าเกษตร (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2560) แผนแม่บทดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับการพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์ในระดับฐานรากซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนของชุมชนต่อไป

## วิธีการดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีวิจัยเชิงกรณีศึกษา (Case Study Research Method) ซึ่งเป็นระเบียบวิธีวิจัยที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในการวิจัยเชิงธุรกิจ เนื่องจากเป็นวิธีวิจัยที่มุ่งตอบคำถามหาเหตุผลหรือกระบวนการที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมที่เกิด

ขึ้นจริงทางธุรกิจ (Yin, 2013) สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อให้ทราบรูปแบบการจัดการกิจกรรมโลจิสติกส์ทั้ง 9 กิจกรรมหลัก ตามแนวคิดของ Grant et al. (2006) ได้แก่ การจัดซื้อจัดหาปัจจัยการผลิต การดำเนินการผลิต การจัดการสินค้าคงคลัง บรรจุภัณฑ์ การเคลื่อนย้ายและขนส่ง การบริการลูกค้า การติดต่อสื่อสาร การพยากรณ์ความต้องการ และโลจิสติกส์ย้อนกลับ ประสิทธิภาพการจัดการใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านต้นทุน ความเร็ว และคุณภาพ ปัญหา อุปสรรค รวมทั้งแนวทางการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการระบบโลจิสติกส์ของวิสาหกิจชุมชน คณะผู้วิจัยได้สร้างแบบสัมภาษณ์จากการศึกษาข้อมูล เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในพื้นที่เพื่อให้ได้ข้อมูลมาเป็นแนวทางในการกำหนดประเด็นและขอบเขตของคำถามให้สอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์ของงานวิจัย การเก็บข้อมูลเก็บจากวิสาหกิจชุมชนข้าวหอมมะลิอินทรีย์ที่จัดทะเบียนและตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดสุรินทร์ และมีการดำเนินงานมาไม่ต่ำกว่า 2 ปี จำนวน 10 กลุ่มซึ่งมีการผลิตข้าวหอมมะลิอินทรีย์มาอย่างต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 5 ปี โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ได้แก่ ประธาน รองประธาน หรือเหรัญญิกกลุ่มซึ่งประธานได้มอบหมายให้เป็นผู้ให้ข้อมูลแก่คณะผู้วิจัย ข้อมูลทุติยภูมิที่เก็บรวบรวมได้จากเอกสารต่างๆ และข้อมูลปฐมภูมิจากการสำรวจ การสังเกต และการสัมภาษณ์ คณะผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์และใช้วิธีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ของเดนซิน (Denzin, 1970) โดยตรวจสอบความเชื่อถือได้ของข้อมูลจากแหล่งที่แตกต่างกัน ได้แก่ การตรวจสอบแหล่งที่มาของข้อมูลโดยพิจารณาเรื่องเวลา สถานที่ และบุคคล ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงไปข้อมูลที่ได้อาจยังคงเหมือนเดิมหรือไม่ การตรวจสอบ



ผู้ศึกษาวิจัย และการตรวจสอบด้านทฤษฎี (สุภาวงศ์ จันทวานิช, 2547 : 129-130) รวมทั้งใช้การเปรียบเทียบข้อมูลภายในกรณีศึกษา (Within-case Analysis) และเปรียบเทียบข้อมูลกับกรณีศึกษาอื่นที่เทียบเคียงกัน (Cross-case Analysis)

## ผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูลหลักของวิสาหกิจชุมชนทั้งสิบกลุ่มที่เป็นกรณีศึกษาในงานวิจัยนี้เป็นประธานกลุ่มและส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 60 ส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 80 และมีการศึกษาสูงสุด คือ มัธยมศึกษาหรืออนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 60 ทุกกลุ่มจดทะเบียนจัดตั้งในช่วงพ.ศ. 2552-2558 กลุ่มขนาดเล็ก มีสมาชิก 15-23 คน มีจำนวน 4 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 40 กลุ่มขนาดกลาง มีสมาชิก 31-56 คน จำนวน 3 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 30 และ กลุ่มขนาดใหญ่ มีสมาชิก 60-114 คน จำนวน 3 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 30 รูปแบบการเพาะปลูกของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนนิยมทำนาหว่านมากที่สุดและทำในทุกลกลุ่ม นาหยอดทำเป็นอันดับสองควบคู่ไปกับการทำนาหว่าน และนาดำทำน้อยที่สุด ทั้งสิบกลุ่มมีผลผลิตข้าวของกลุ่มโดยเฉลี่ยประมาณ 400-500 กิโลกรัมต่อไร่ต่อปี พันธุ์ข้าวที่นิยมปลูก ได้แก่ มะลิ 105 ไรซ์เบอร์รี่ มะลินิลสุรินทร์ สังข์หยด ไรซ์เบอร์รี่ กข 15 หอมนิล ข้าวเหนียวดำ รวมทั้งข้าวพันธุ์พื้นเมือง เช่น ผกาอัมปิล เมียงกวง เป็นต้น ผลผลิตที่ได้จำหน่ายเป็นข้าวเปลือกสดและแห้ง และข้าวแปรรูป มี 5 กลุ่มที่ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวเพื่อจำหน่าย คิดเป็นร้อยละ 50 ผลผลิตจำหน่ายให้ สหกรณ์การเกษตรในพื้นที่ เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน โรงสีมูลนิธิชัยพัฒนา เครือข่ายผู้ผลิตข้าวอินทรีย์ ผู้ส่งออก และสมาคมที่ดำเนินงานเกี่ยวกับการเกษตร รวมทั้งการขายปลีกให้กับลูกค้ารายย่อย การดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์ของวิสาหกิจชุมชนแต่ละกลุ่มคล้ายคลึงกันเนื่องจากผลิตข้าว

หอมมะลิอินทรีย์เหมือนกัน แต่กลุ่มที่มีใบรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ มีความเข้มข้นในการปฏิบัติตามแนวทางเกษตรอินทรีย์และมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ ทำให้การจัดกิจกรรมโลจิสติกส์ต่างๆ เป็นระบบและมีการบริหารจัดการกลุ่มได้อย่างเข้มแข็งมากกว่า วิสาหกิจชุมชนทุกกลุ่มมีการจัดการกิจกรรมโลจิสติกส์ ดังนี้

ในการจัดหาปัจจัยการผลิต สมาชิกกลุ่มมีทั้งที่ผลิตเองและจัดซื้อจัดหาจากภายนอก การผลิตเองช่วยลดต้นทุนในการเพาะปลูกและเพื่อให้มั่นใจในคุณภาพ โดยสมาชิกจะผลิตในปริมาณที่เพียงพอสำหรับการใช้ของตนเอง แต่บางรายมีการผลิตเพื่อจำหน่ายเนื่องจากมีความสามารถผลิตปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกคนอื่นๆ หลายกลุ่มไม่ได้ผลิตเมล็ดพันธุ์และปุ๋ยเองด้วยเหตุผลหลายประการ ได้แก่ มีทัศนคติเชิงลบต่อการผลิตเมล็ดพันธุ์ว่ามีความยุ่งยากและต้องอาศัยความประณีตมาก ไม่มีความชำนาญในการผลิตเมล็ดพันธุ์ มีความเสี่ยงในเรื่องคุณภาพของเมล็ดพันธุ์ที่ผลิต รวมทั้งเชื่อว่าการใช้ปุ๋ยอินทรีย์ที่ผลิตโดยผู้เชี่ยวชาญจะได้ประโยชน์มากกว่าการผลิตเองโดยใช้สูตรที่เหมือนๆ กันกับทุกพื้นที่ ในการดำเนินการผลิตเริ่มจากการเตรียมดินก่อนเพาะปลูกโดยใช้การไถดะ ไถแปร และไถคราด นาหว่านเป็นรูปแบบที่นิยมทำมากที่สุดเพราะมีขั้นตอนการทำยุ่งยากน้อยกว่าการทำนาแบบอื่น ประหยัดเวลาและเหมาะกับพื้นที่ๆ พื้งพำน้ำฝนธรรมชาติเป็นหลัก รองลงมาคือนาหยอด ซึ่งเริ่มเป็นที่นิยมเนื่องจากใช้ปริมาณเมล็ดพันธุ์ต่อไร่่น้อย ในขณะที่นาดำมีต้นทุนสูงที่สุดจึงไม่เป็นที่นิยม การให้ปุ๋ยและกำจัดวัชพืชมักใช้แรงงานภายในครอบครัวเป็นหลักและมีการผลิตปุ๋ยอินทรีย์ใช้เอง การเก็บเกี่ยวผลผลิตใช้แรงงานจากในครอบครัวและจ้างแรงงานเพิ่มเติมเนื่องจากแรงงานในครอบครัวไม่เพียงพอและต้องจ้างรถเกี่ยวข้าวเพื่อให้เก็บเกี่ยวได้เร็ว การเกี่ยวข้าวอินทรีย์ต้องเกี่ยวออกก่อน 1-2 กระสอบเพื่อเป็นการล้างรถเกี่ยวและป้องกันการปนเปื้อน

จากการข้าวที่ไม่ใช่ข้าวอินทรีย์ จากนั้นข้าวเปลือกจะถูกนำไปตากข้าวโดยใช้พื้นที่บริเวณใกล้แปลงนาหรือบ้านพักอาศัย การตากข้าวนิยมใช้เวลา 2-5 วัน หรือนานกว่านั้นขึ้นอยู่กับสภาพอากาศ ผลผลิตที่ตากเสร็จแล้วถูกแบ่งเป็นสามส่วน ได้แก่ เก็บไว้บริโภคเอง เก็บไว้จำหน่าย และเก็บไว้ทำพันธุ์

ในการจัดการสินค้าคงคลัง ผลผลิตถูกจัดเก็บในยุ้งหรือสถานที่จัดเก็บซึ่งมักอยู่ในพื้นที่ใกล้บ้านเพื่อสะดวกต่อการดูแลและนำผลผลิตมาใช้บริโภค สมาชิกวิสาหกิจฯ นิยมสร้างสถานที่จัดเก็บขึ้นเดียวไว้ใช้แทนยุ้งซึ่งไม่สะดวกในการจัดเก็บหรือเคลื่อนย้ายผลผลิตกระสอบพลาสติกสานหลากหลายขนาด กระสอบป่าน และถุงปุ๋ย เป็นบรรจุภัณฑ์ที่นิยมใช้เพื่อเก็บผลผลิต รักษาคุณภาพรวมและแบ่งผลผลิต และเพื่อสะดวกในการเคลื่อนย้ายและขนส่ง ผลผลิตแปรรูปมีการใช้บรรจุภัณฑ์ในรูปแบบต่างๆ เช่น ถุงพลาสติก ถุงกระดาษ และบรรจุภัณฑ์พลาสติก สมาชิกบางรายมีการออกแบบบรรจุภัณฑ์เพื่อประโยชน์ทางการตลาด แต่ส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ในเรื่องดังกล่าว การดำเนินกิจกรรมการเคลื่อนย้ายผลผลิตและปัจจัยการผลิตมักเป็นระยะทางสั้นๆ โดยใช้ทั้งแรงงานคน อุปกรณ์และยานพาหนะ ส่วนการขนส่งผลผลิตของวิสาหกิจชุมชนใช้การขนส่งทางถนนเป็นหลัก ยานพาหนะที่นิยมใช้ ได้แก่ รถอีแต๋น รถกระบะ และรถบรรทุกหกล้อ มีทั้งที่ใช้ยานพาหนะของตนเองและจ้างรถผู้อื่นให้ขนส่งให้ ค่าใช้จ่ายในการขนส่งมี 3 รูปแบบ ได้แก่ ผู้ขายเป็นผู้รับผิดชอบค่าขนส่งผลผลิตเพื่อส่งมอบให้กับผู้ซื้อ ผู้ซื้อรับผิดชอบค่าขนส่ง และผู้ขายและผู้ซื้อรับผิดชอบค่าขนส่งร่วมกัน

การบริการลูกค้าเป็นกิจกรรมที่สอดคล้องไปกับการกิจกรรมอื่นๆ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารและประสานงานกับผู้ซื้อ การรับคำสั่งซื้อ และการทำข้อตกลงซื้อขาย วิสาหกิจชุมชน มีการปรับเปลี่ยนสินค้าตามที่ผู้ซื้อต้องการโดยเฉพาะผลผลิตแปรรูป

การบริการลูกค้ายังสอดคล้องไปกับการส่งมอบผลผลิตให้กับผู้ซื้อ การติดตามการขนส่งผลผลิต/สินค้า และการติดต่อสอบถามถึงปัญหาและความพึงพอใจของผู้ซื้อหลังการส่งมอบผลผลิตให้กับผู้ซื้อ วิสาหกิจชุมชนมีการติดต่อสื่อสารเกิดขึ้นในสองลักษณะ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มแบบไม่เป็นทางการและการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องซึ่งมักทำผ่านตัวแทนกลุ่มคือประธานกลุ่มหรือற்றுญิก มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ เคลื่อนที่ และแอปพลิเคชันเพื่อการสื่อสารในแต่ละปีการผลิต วิสาหกิจชุมชนมีการพยากรณ์ความต้องการของผู้ซื้อและตลาดโดยใช้วิธีพื้นฐานจากการอ้างอิงข้อมูลปริมาณผลผลิตที่ผลิตได้ ยอดขาย และปัญหาและอุปสรรคในการผลิตในปีที่ผ่านมา และอาศัยความรู้และประสบการณ์ในการเพาะปลูกของตนเอง รวมทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ข่าวสารจากสื่อต่างๆ จากผู้ซื้อและหน่วยงานภาครัฐ ส่วนกิจกรรมโลจิสติกส์ย้อนกลับ ไม่มีการส่งผลผลิตกลับคืนจากผู้ซื้อ แต่มีการรับซื้อผลผลิตในราคาที่แตกต่างกันไปตามคุณภาพผลผลิตจากผู้ซื้อ ในขณะที่การจัดการกับของเสียหรือของเหลือจากกระบวนการผลิต เช่น ฟาง เศษหญ้า แกลบ เศษอาหารและมูลสัตว์ จะถูกนำกลับไปใช้แปรรูปเป็นปัจจัยการผลิตหรือถูกจำหน่ายเพื่อสร้างรายได้

## การอภิปรายผล

งานวิจัยนี้ศึกษาการจัดการกิจกรรมโลจิสติกส์ของวิสาหกิจชุมชนข้าวหอมมะลินทรีย์ จังหวัดสุรินทร์ และประสิทธิภาพการจัดการโลจิสติกส์ในสามมิติ ดังนี้

### มิติด้านต้นทุนของกิจกรรมโลจิสติกส์

กิจกรรมโลจิสติกส์ที่ยังคงมีต้นทุนสูงและต้องปรับปรุงการดำเนินงาน ได้แก่ การดำเนินการผลิตซึ่งเป็นกิจกรรมที่มีต้นทุนสูงที่สุด โดยประเมิน



จากค่าใช้จ่ายในแต่ละขั้นตอนของตั้งแต่การเตรียมดิน การเก็บเกี่ยว การตาก และการสี ต้นทุนหลักมาจากค่าแรงงานที่มีการจ้างแรงงานเพิ่มเนื่องจากแรงงานในครอบครัวไม่เพียงพอ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนหลายรายพยายามลดต้นทุนการจ้างแรงงานโดยจัดซื้อเครื่องมืออุปกรณ์มาใช้แทน แต่ก็มีต้นทุนเกิดขึ้นคือต้นทุนในการจัดซื้อเครื่องมืออุปกรณ์และต้นทุนอื่นๆ เช่น ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา ค่าเสื่อมสภาพ และค่าเชื้อเพลิง ต้นทุนการจัดซื้อจัดหาปัจจัยการผลิตเกิดขึ้นจากการที่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนไม่สามารถผลิตเมล็ดพันธุ์เองได้ ทำให้ต้องจัดซื้อเมล็ดพันธุ์โดยมาจากสองแหล่ง ได้แก่ จากสมาชิกภายในกลุ่มเดียวกันซึ่งมีต้นทุนต่ำกว่าจัดซื้อจากนอกกลุ่ม และเป็นในลักษณะการช่วยเหลือซึ่งกันและกันและการให้ยืมเมล็ดพันธุ์ระหว่างกัน และจากภายนอกกลุ่มซึ่งมีต้นทุนสูงกว่า โดยมักจัดซื้อจากกลุ่มหรือองค์กรที่มีการผลิตเมล็ดพันธุ์จำหน่ายในพื้นที่ใกล้เคียง ส่วนปุ๋ยอินทรีย์ถ้าผลิตใช้เองมีต้นทุนวัตถุดิบที่ใช้เพิ่มเติม เช่น หัวเชื้อ จุลินทรีย์ ปากน้ำตาล ไข่ไก่ นมเปรี้ยว แกลบ และสารเร่งพด. ถ้าจัดซื้อปุ๋ยอินทรีย์จากนอกกลุ่ม สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะรวมกันซื้อในปริมาณมากเพื่อช่วยลดต้นทุนในการจัดซื้อและขนส่งรูปแบบการเพาะปลูกก็ส่งผลต่อต้นทุนปัจจัยการผลิต นาหว่านต้องใช้เมล็ดพันธุ์ปริมาณมากและต้องสำรองเมล็ดพันธุ์ไว้เผื่อการสูญเสีย ในขณะที่นาหยอดใช้เมล็ดพันธุ์น้อยกว่า ช่วยประหยัดต้นทุนเมล็ดพันธุ์ได้ แต่มีต้นทุนการจ้างเครื่องหยอดเมล็ดพันธุ์ ในขณะที่นาดำใช้ปริมาณเมล็ดพันธุ์ต่ำแต่มีต้นทุนค่าแรงสูง ส่วนการใช้ปุ๋ยอินทรีย์เมื่อมีการทำนาอินทรีย์ในระยะยาว ปริมาณการใช้ปุ๋ยจะลดลงทุกปีเนื่องจากดินมีความอุดมสมบูรณ์ขึ้น

ต้นทุนการเคลื่อนย้ายและขนส่งของวิสาหกิจชุมชนเกิดจากค่าเหมารถขนส่ง ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง และค่าบำรุงรักษายานพาหนะ ต้นทุนจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับ 1) ขนาดของยานพาหนะซึ่งยานพาหนะขนาดเล็กใช้เคลื่อนย้ายผลผลิตและ

ปัจจัยการผลิตในระยะทางสั้นและในปริมาณไม่มากนัก ยานพาหนะขนาดใหญ่มีต้นทุนสูงกว่าและใช้ขนส่งผลผลิตไปยังผู้ซื้อหรือขนส่งปัจจัยการผลิตจากภายนอกเข้ามายังกลุ่ม 2) ปริมาณและความถี่ในการเคลื่อนย้ายและขนส่ง สมาชิกวิสาหกิจมีทางเลือกสองทางคือใช้ยานพาหนะของตนเองซึ่งส่วนใหญ่มักเป็นรถกระบะในการเคลื่อนย้ายผลผลิตและปัจจัยการผลิตซึ่งต้องดำเนินการถี่กว่าหรือต้องทำหลายรอบ หรือจ้างเหมารถกล้อที่ขนส่งผลผลิตปริมาณมากได้และไม่ต้องส่งหลายรอบ และ 3) รูปแบบความรับผิดชอบในการขนส่ง ได้แก่ ผู้ขายรับผิดชอบค่าการขนส่ง ผู้ซื้อรับผิดชอบค่าขนส่ง และผู้ขายและผู้ซื้อมีส่วนร่วมรับผิดชอบค่าขนส่ง ต้นทุนอื่นๆ ที่เกิดขึ้นจากการเคลื่อนย้ายและขนส่ง ได้แก่ ต้นทุนจากการสูญหายหรือเสียหายของผลผลิตในขณะขนส่งไปยังผู้ซื้อ สอดคล้องกับงานวิจัยโดยสัทยชัย ลั้งแท้กุล และ เจษฎา นกน้อย (2559) ซึ่งพบว่าการขนส่งผลผลิตของเกษตรกรมีทั้งเป็นผู้รับผิดชอบขนส่งเองและกลุ่มผู้แปรรูปมารับซื้อเปลือกจากเกษตรกรเอง โดยนำข้าวเปลือกบรรจุกระสอบแล้วขนส่งด้วยรถยนต์กระบะ ส่วนใหญ่พบปัญหาสินค้าชำรุดเสียหายระหว่างการขนส่งเพียงเล็กน้อย โดยเกษตรกรมีความเห็นว่าการขนส่งในการขนส่งมีความเหมาะสม เพราะมีระยะทางในการขนส่งใกล้

ส่วนต้นทุนบรรจุภัณฑ์และหีบห่อของวิสาหกิจชุมชนมาจากประเภทบรรจุภัณฑ์และปริมาณบรรจุภัณฑ์ที่ใช้ บรรจุภัณฑ์ตามมาตรฐานเกษตรอินทรีย์มักใช้กระสอบพลาสติกสานสีขาวราคาขึ้นอยู่กับขนาด คุณภาพความหนา-บาง ของกระสอบ และเป็นของใหม่หรือผ่านการใช้งานมาแล้ว รวมทั้งมีการเคลือบกราเวียร์ การติดตราหรือพิมพ์ลาย นอกจากนั้นยังมีการใช้กระสอบปานแบบดั้งเดิมร่วมด้วย ส่วนผลผลิตแปรรูป ต้นทุนบรรจุภัณฑ์ขึ้นอยู่กับประเภทบรรจุภัณฑ์ที่ใช้ การจัดซื้อบรรจุภัณฑ์มักต้องซื้อปริมาณมากในแต่ละครั้งเนื่องจากเป็นข้อกำหนดของผู้จำหน่ายบรรจุภัณฑ์

วิสาหกิจชุมชนยังขาดความรู้ในเรื่องของการเลือกประเภทบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์และต้นทุนที่รับได้ ทำให้การเลือกใช้บรรจุภัณฑ์มุ่งที่ราคาต่ำที่สุดไว้ก่อนโดยไม่ไดวางแผนการจัดซื้อและคำนึงถึงคุณภาพมากนัก

#### มิติด้านคุณภาพของกิจกรรมโลจิสติกส์

กิจกรรมโลจิสติกส์ของวิสาหกิจชุมชนที่ต้องปรับปรุงคุณภาพในการดำเนินงาน ได้แก่ การจัดหาปัจจัยการผลิตซึ่งมีปัญหาอยู่ที่คุณภาพเมล็ดพันธุ์และสมาชิกวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ไม่ผลิตเมล็ดพันธุ์เองเพราะมีทัศนคติต่อการผลิตเมล็ดพันธุ์ว่าเป็นกระบวนการที่ยุ่งยากและมีรายละเอียดมาก แต่การจัดซื้อจากผู้อื่นก็มีความเสี่ยงเรื่องคุณภาพเมล็ดพันธุ์ อัตราการงอก และการปนเปื้อน สอดคล้องกับงานวิจัยโดย อภิชาติ พงษ์ศรีหตุลชัย และคณะ (2556) ที่ระบุว่าชาวนาส่วนมากเคยชินกับแนวปฏิบัติแบบเดิมในการใช้เมล็ดพันธุ์ คือ การหว่านเผื่อไม่งอก เผื่อโดนแมลง นก และหนู ชาวนาส่วนใหญ่ยังพบปัญหาเมล็ดพันธุ์มีอัตราการงอกต่ำ มีสิ่งเจือปนมาก และขาดอุปกรณ์ในการคัดและทำความสะอาดเมล็ดพันธุ์ นอกจากนี้ วิสาหกิจฯ ต้องมีใบรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ในการจำหน่ายผลผลิตให้ลูกค้าต้องแจ้งแหล่งที่มาของเมล็ดพันธุ์ให้ชัดเจน อย่างไรก็ตาม วิสาหกิจชุมชนส่วนมากเห็นว่าการรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์เป็นเรื่องยุ่งยากและมีค่าใช้จ่ายในขอรับรอง จึงมีวิสาหกิจฯ จำนวนไม่มากนักที่มีการดำเนินการเพื่อขอใบรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ นอกจากนั้น การตากผลผลิตหลังจากเก็บเกี่ยวขาดสถานที่ๆ เหมาะสมและเพียงพอในการตาก ส่งผลต่อความชื้นและคุณภาพของข้าว ส่วนการจัดการสินค้าคงคลังและการจัดเก็บผลผลิตมีการใช้พื้นที่เพื่อการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ แยกเก็บผลผลิตไม่ให้ปะปนกันหรือใกล้กับสารเคมีและป้องกันการปนเปื้อนของผลผลิตและปัจจัยการผลิต แต่หลายกลุ่มมีพื้นที่ในการจัด

เก็บผลผลิตไม่เพียงพอ ทำให้ไม่สามารถจัดเก็บผลผลิตไว้ได้และต้องเร่งขายผลผลิตแม้ว่าต้องขายในช่วงที่ราคาผลผลิตต่ำ

#### มิติด้านความทันเวลาของกิจกรรมโลจิสติกส์

กิจกรรมโลจิสติกส์ที่ต้องปรับปรุงการดำเนินงานให้ทันเวลามากขึ้น ได้แก่ การจัดหาปัจจัยการผลิต ในบางฤดูกาลที่ประสบกับปัญหาภัยแล้งส่งผลให้การเพาะปลูกต้องใช้เมล็ดพันธุ์มากกว่าที่คาดการณ์ไว้หรือเมล็ดพันธุ์มีปัญหาอัตราการงอกไม่ดีและต้องจัดหาเมล็ดพันธุ์มาใช้เพิ่มเติม โดยมักใช้วิธีหีบยืมหรือซื้อเมล็ดพันธุ์จากสมาชิกในกลุ่มเดียวกันและจัดซื้อจากแหล่งภายนอกที่ผลิตเมล็ดพันธุ์จำหน่าย แต่อาจประสบปัญหาขาดแคลนเมล็ดพันธุ์เนื่องจากความต้องการเมล็ดพันธุ์มีสูงในช่วงเวลาเดียวกัน ทำให้การจัดหาจัดซื้อล่าช้าและไม่ทันเวลาที่ต้องการใช้ สอดคล้องกับสัญญา ลั้งแท้กุล และ เจษฎา นกน้อย (2559) ที่พบว่าการจัดซื้อจัดหาปัจจัยการผลิตของเกษตรกรชาวอินทรีย์สังขยัด ไม่เพียงพอซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากเกษตรกรผลิตได้น้อยกว่าความต้องการสมาชิกวิสาหกิจชุมชนบางรายสามารถดำเนินการผลิตได้เร็วขึ้นโดยการลงทุนจัดซื้อเครื่องจักรกลการเกษตรมาใช้เอง เช่น รถไถ ทำให้การไถเป็นไปตามเวลาที่กำหนดไถได้เร็วขึ้นและไม่ต้องรอคิว วิสาหกิจชุมชนที่มีนาหลายแปลงและไม่ได้อยู่ในพื้นที่เดียวกัน รวมทั้งมีการปลูกข้าวหลายพันธุ์ที่ต้องระมัดระวังการปนเปื้อนระหว่างเก็บเกี่ยว ต้องอาศัยการวางแผนและจัดตารางการดำเนินการผลิตแต่ละอย่างในแต่ละช่วงเวลาให้ดีมีเช่นนั้นอาจประสบกับปัญหาการจัดหาแรงงานและรถเก็บเกี่ยวมาดำเนินงานได้ทันเวลา หลังจากเก็บเกี่ยว ปัญหาที่ตามมาคือการขาดพื้นที่ในการตากข้าวและต้องพึ่งพาสภาพอากาศเป็นหลัก ทำให้บางครั้งการตากข้าวไม่ทันเวลาและไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้

**ตารางที่ 1** ประสิทธิภาพการจัดการโลจิสติกส์ของวิสาหกิจชุมชนข้าวหอมมะลินทรีย์ จังหวัดสุรินทร์

| กิจกรรมโลจิสติกส์         | ประสิทธิภาพที่ต้องปรับปรุง |        |      |
|---------------------------|----------------------------|--------|------|
|                           | ต้นทุน                     | คุณภาพ | เวลา |
| จัดซื้อจัดหาปัจจัยการผลิต | O                          | O      | O    |
| ดำเนินการผลิต             | O                          | O      | O    |
| สินค้าคงคลัง              | P                          | O      | P    |
| บรรจุภัณฑ์                | O                          | P      | P    |
| เคลื่อนย้ายและขนส่ง       | O                          | P      | P    |
| บริการลูกค้า              | P                          | P      | P    |
| ติดต่อสื่อสาร             | P                          | P      | P    |
| พยากรณ์ความต้องการ        | P                          | P      | P    |
| โลจิสติกส์ย้อนกลับ        | P                          | P      | P    |

## สรุปผลและข้อเสนอแนะ

วิสาหกิจชุมชนข้าวหอมมะลินทรีย์ จังหวัดสุรินทร์ มีการดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์ครบถ้วนทั้ง 9 กิจกรรม ได้แก่ การจัดหาปัจจัยการผลิต การดำเนินการผลิต การจัดการสินค้าคงคลัง การบรรจุภัณฑ์และหีบห่อ การเคลื่อนย้ายและการขนส่ง การบริการลูกค้า การติดต่อ สื่อสาร การพยากรณ์ความต้องการ และโลจิสติกส์ย้อนกลับ กิจกรรมโลจิสติกส์ของวิสาหกิจชุมชนยังคงมีปัญหาในเรื่องประสิทธิภาพในการจัดการในมิติด้านต้นทุน คุณภาพ และความทันเวลาในการดำเนินงาน โดยวิสาหกิจชุมชนมีความต้องการสูงในการใช้เมล็ดพันธุ์ที่มีคุณภาพ แต่สมาชิกวิสาหกิจฯ ส่วนใหญ่ไม่สามารถผลิตเมล็ดพันธุ์ที่มีคุณภาพได้เองทำให้มีต้นทุนการจัดซื้อเมล็ดพันธุ์และความเสี่ยงเรื่องคุณภาพเมล็ดพันธุ์ อีกทั้งมีทัศนคติในเชิงลบต่อการผลิตเมล็ดพันธุ์ว่าเป็นกระบวนการที่ยุ่งยากและมีรายละเอียดในการทำมาก กระบวนการผลิตมีต้นทุนสูงจากการจ้างแรงงานและเครื่องจักรกลในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนตั้งแต่การเตรียมดิน การเก็บเกี่ยว การตาก และการสี การเคลื่อนย้ายและขนส่งมีต้นทุนจากค่าเหมารถขนส่ง ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง และค่าบำรุงรักษายานพาหนะ การขาดความรู้ในเรื่องการบรรจุภัณฑ์ทำให้มีปัญหาการ

เลือกใช้บรรจุภัณฑ์ทางโลจิสติกส์และการตลาด วิสาหกิจชุมชนส่วนมากยังไม่เห็นความสำคัญของการรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์เท่าที่ควร ปัญหาพื้นที่ในการตากข้าวไม่เพียงพอและเหมาะสมทำให้มีผลต่อคุณภาพและความทันเวลาในการดำเนินงาน วิสาหกิจฯ หลายรายมีปัญหาในการวางแผนและการจัดการการผลิตให้รวดเร็วและทันเวลาเพราะมีนาหลายแปลง ในพื้นที่ต่างๆ และมีการปลูกข้าวหลายสายพันธุ์ นอกจากนั้น การไม่มีการรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ของวิสาหกิจชุมชนมีผลต่อความเชื่อมั่นของผู้ซื้อเนื่องจากในตลาดมีการจำหน่ายข้าวอินทรีย์ที่ไม่ได้มาตรฐานการผลิตอยู่มาก

การจัดการกิจกรรมโลจิสติกส์ของวิสาหกิจชุมชนข้าวหอมมะลินทรีย์ จังหวัดสุรินทร์ ให้มีประสิทธิภาพต้องดำเนินการไปพร้อมๆ กันทั้งในมิติด้านต้นทุน คุณภาพ และเวลา โดยวิสาหกิจชุมชนและหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องต้องให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์ให้สามารถลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพและความทันเวลาในการดำเนินกิจกรรม เช่น ส่งเสริมการผลิตเมล็ดพันธุ์ให้มีคุณภาพ สนับสนุนเครื่องมือทางการเกษตรเพื่อทดแทนการขาดแคลนแรงงานในภาคการเกษตรและช่วยลดต้นทุนแรงงาน การวางแผนจัดหาปัจจัยการผลิตในแต่ละฤดูกาล

การสนับสนุนให้มีพื้นที่ในการตากผลผลิตหรือมีเครื่องอบข้าว รวมทั้งยังอาจหรือโซลสำหรับการจัดเก็บผลผลิตของกลุ่มหรือเป็นของชุมชนซึ่งมีมาตรฐานเป็นไปตามแนวทางการดำเนินงานเกษตรอินทรีย์ และเร่งพัฒนาระบบการรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ให้มีช่องทางที่เกษตรกรสามารถเข้าถึงความช่วยเหลือได้ง่ายและมีค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความอนุเคราะห์จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณสถาบันวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ และสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติที่ได้สนับสนุนงานวิจัยนี้จากงบประมาณแผ่นดิน ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์และทำให้งานวิจัยนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

- กันต์ อินทวงศ์. (2556). การศึกษาบริบทของห่วงโซ่อุปทานแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มเกษตรกรธุรกิจอุตสาหกรรมเม็ดมะม่วงหิมพานต์เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน. *วารสารการวิจัยเพื่อการพัฒนาชุมชน*, 5,2.
- คณะบริหารธุรกิจ มหาลัยเกษตรศาสตร์. (2556). *ต้นทุนโลจิสติกส์สินค้าเกษตรที่สำคัญของประเทศไทย กรณีศึกษา: ข้าว ยางพารา มันสำปะหลัง ผักและผลไม้*. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- นิพนธ์ พัวพงศกร และคณะ. (2553). *การจัดการห่วงโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ของสินค้าเกษตร*. สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- วิทยา สุฤทธดำรง. (2546). *โลจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทาน*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ศิริพร เลิศยิ่งยศ. (2554). การศึกษาสภาพวิสาหกิจชุมชนทางด้านการบริหารจัดการโลจิสติกส์ กรณีศึกษา กลุ่มสตรี สหกรณ์บ้านคึมมะอุ-สวนหมอน ต.หนองหว้า กิ่งอำเภอบัวลาย จังหวัดนครราชสีมา. *วารสารมหาวิทยาลัยนเรศวร*, 18(1).
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2553). *โครงการศึกษาแนวทางการจัดการห่วงโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ของสินค้าเกษตร ภายใต้โครงการการศึกษาวิจัยตลอดจนติดตามประเมินผลเพื่อเสนอแนวทางนโยบายการปรับโครงสร้างภาคการผลิต การค้า และการลงทุน*. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (ม.ป.ป.). *คู่มือวินิจฉัยความสามารถด้านโลจิสติกส์ของผู้ประกอบการธุรกิจ*. ม.ป.ท
- สัญญาชัย ลั้งแทกุล และ เจษฎา นกน้อย. (2559). การจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์อุตสาหกรรมการผลิตข้าวสังข์หยดเมืองพัทลุง ระดับชั้นเกษตรกรและกลุ่มวิสาหกิจแปรรูป. *วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต*. 4(1): 33-46.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2547). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2560). *เปิดร่างแผนแม่บทโลจิสติกส์และโซ่อุปทานภาคเกษตร ปี 60-64 ยกระดับเพิ่มมูลค่า พัฒนาตลอดห่วงโซ่*. สืบค้นเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2560, จาก [http://www.oae.go.th/ewt\\_news.php?nid=25148&filename=index](http://www.oae.go.th/ewt_news.php?nid=25148&filename=index)

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2558). *รายงานโลจิสติกส์ของประเทศไทย ประจำปี 2558*. สิงหาคม 2559.
- อภิชาติ พงษ์ศรีหตุลชัย, จุลมณี ไพฑูรย์เจริญลาภ, พรศิริ เสนากัสป์, ขจร เราประเสริฐ, พรณิ ทองเกตุ, และกรณิศ ตั้งคณาทรัพย์. (2556). *แผนงานการศึกษาภาวะเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ปัญหา และความต้องการของชาวนา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ และสำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (องค์การมหาชน).
- Christopher, M. (1998). *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service 2<sup>nd</sup> ed.* New Jersey: Financial Times-Prentice Hall.
- Council of Supply Chain Management Professionals. (2017). *CSCMP's Definition of Logistics Management*. Retrieved November 5, 2017 from <https://cscmp.org/>
- Denzin, N. (1970). *The research act in sociology*. Chicago: Aldine
- Grant, D.B., Lambert, D.M., Stock, J.R., & Ellram, L.M. (2006). *Fundamentals of Logistics Management: European Edition*. Maidenhead UK: McGraw-Hill Education.
- Keebler, J.S., Manrodt, K.B., Durtsche, D.A., & Ledyard, M.D. (1999). *Keeping Score*. Oakbrook, IL: Council of Logistics Management.
- Martin, C. (2011). *Logistics and Supply Chain Management. 4<sup>th</sup> ed.*, Prentice Hall.
- Stock, J.R., & Lambert, D.M. (2001). *Strategic Logistics Management. 4<sup>th</sup> ed.*, New York: McGraw-Hill.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.