

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยเรื่อง การปรับปรุงสมรรถนะการจัดการโซ่อุปทานของวิสาหกิจชุมชนข้าว ในจังหวัดนนทบุรี โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ สามารถสรุปผล และอภิปรายผล ได้ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลจากการศึกษาสมรรถนะการจัดการโซ่อุปทานของวิสาหกิจชุมชนข้าว ในจังหวัดนนทบุรีมี 3 ประเด็นใหญ่ดังนี้

##### 5.1.1 การจัดการโซ่อุปทานตามองค์ประกอบ SCOR Model ของวิสาหกิจชุมชนข้าวในจังหวัดนนทบุรี

วิสาหกิจชุมชนข้าวในจังหวัดนนทบุรี มีการจัดการโซ่อุปทานตามองค์ประกอบของ Score Model ทั้ง 5 ด้าน ด้านแรก การวางแผน วิสาหกิจชุมชนข้าวในจังหวัดนนทบุรี จะมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารและแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังมีการกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงาน โดยกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ด้านที่ 2 การจัดหาแหล่งวัตถุดิบ เกษตรผู้ซึ่งเป็นสมาชิกในวิสาหกิจชุมชนข้าว จะได้รับคำแนะนำจากผู้นำวิสาหกิจชุมชนข้าวว่า ควรเลือกใช้พันธ์ข้าวใดในการปลูก ด้านที่ 3 การผลิต เกษตรกรผู้ซึ่งเป็นสมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจจะได้รับคำแนะนำจากผู้นำวิสาหกิจชุมชนข้าวว่า ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงดิน การใช้ปุ๋ยและสารเคมีปราบศัตรูพืช หรือพันธ์ข้าวที่ใช้ ส่วนกระบวนการปลูกข้าวนั้นขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของเกษตรกรแต่ละคน ทางวิสาหกิจชุมชนข้าวฯ จะไม่เข้าไปก้าวก่าย ด้านที่ 4 การจัดส่ง วิสาหกิจชุมชนข้าวฯ ส่วนใหญ่ยังไม่มีขั้นตอน ระเบียบ วิธีการจัดส่ง ที่แน่นอน อาจมีให้บริการในลักษณะเป็นการช่วยเหลือพึ่งพาซึ่งกันและกันมากกว่า และสำหรับเกษตรกรบางรายที่ต้องการส่งข้าวไปสีที่โรงสีของวิสาหกิจชุมชนข้าวฯ ทางเกษตรกรต้องดำเนินการด้วยตนเองทั้งไปและกลับ และด้านสุดท้าย การส่งคืน ทางวิสาหกิจชุมชนจึงยังไม่มีขั้นตอน ระเบียบ วิธีการส่งคืน และการบริหารค่าใช้จ่ายในการส่งคืนเช่นกัน

##### 5.1.2 การวัดและเปรียบเทียบสมรรถนะการจัดการโซ่อุปทานและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนข้าวภายในจังหวัดนนทบุรี

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกข้าวบ้านนาหลวง จะมีสมรรถนะการจัดการโซ่อุปทานสูงเป็นอันดับที่ 1 ทั้งด้านการวางแผน การจัดหาแหล่งวัตถุดิบ การผลิต การจัดส่ง และการส่งคืน โดยเฉพาะด้าน

การวางแผน ด้านการจัดหาแหล่งวัตถุดิบ และการผลิต มีคะแนนในระดับมากที่สุด คือ 4.36 4.36 และ 4.35 ตามลำดับ ด้านการจัดส่ง และการส่งคืน โดยได้คะแนนระดับมากที่สุด คือ 3.97 วิสาหกิจที่มีสมรรถนะการจัดการโซ่อุปทานรองลงมาคือ วิสาหกิจชุมชนศูนย์ข้าวชุมชนต.บ้านใหม่ โดยมีคะแนนด้านการผลิตในระดับมากที่สุดคือ 4.25 สำหรับการวางแผน และการจัดหาแหล่งวัตถุดิบ จะอยู่ในระดับมากที่สุดคือ 4.18 และ 4.04 ตามลำดับ สำหรับด้านการจัดส่ง และการส่งคืน ได้คะแนนระดับมากที่สุด คือ 3.96 และ 3.94 ตามลำดับ วิสาหกิจที่มีสมรรถนะการจัดการโซ่อุปทานลำดับสุดท้ายคือ วิสาหกิจชุมชนศูนย์ผลิตข้าวชุมชน ต.บางคูรัด โดยมีคะแนนด้านการวางแผน การจัดหาแหล่งวัตถุดิบ การผลิต การจัดส่งและการส่งคืน ในระดับมากที่สุด คือ 3.94 3.91 3.88 3.56 และ 3.54 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาแยกย่อยในแต่ละด้าน พบว่า วิสาหกิจชุมชนข้าวทั้ง 3 แห่ง มีความโดดเด่นทางด้านการวางแผน การจัดหาแหล่งวัตถุดิบ และการผลิต และด้านที่เป็นข้อจำกัดได้แก่ ด้านการจัดส่ง และการส่งคืน

### 5.1.3 ผลสมรรถนะการจัดการโซ่อุปทานต่อผลลัพธ์การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนข้าวภายในจังหวัดนนทบุรี

ผลลัพธ์การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนบ้านนาหลวงมีคะแนนผลลัพธ์การดำเนินงานสูงกว่าวิสาหกิจชุมชนข้าวฯ อื่นๆ ในทุกด้าน โดยมีผลลัพธ์การดำเนินงานรวมเท่ากับ 4.28 สำหรับวิสาหกิจชุมชนต.บ้านใหม่นั้นได้ผลลัพธ์การดำเนินงานรวมเป็นอันดับ 2 มีผลลัพธ์การดำเนินงานรวมเท่ากับ 4.15 วิสาหกิจชุมชนที่ได้คะแนนอันดับสุดท้ายคือ วิสาหกิจชุมชน ต.บางคูรัด ผลลัพธ์การดำเนินงานรวมเท่ากับ 3.95 โดยวิสาหกิจชุมชนบ้านนาหลวง จะมีความโดดเด่นในด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน ในขณะที่วิสาหกิจชุมชน ต.บ้านใหม่ และวิสาหกิจชุมชน ต.บางคูรัด จะมีความโดดเด่นในด้านประสิทธิผลตามภารกิจ ส่วนข้อจำกัดของวิสาหกิจชุมชนบ้านนาหลวงและวิสาหกิจชุมชน ต.บางคูรัด คือการพัฒนาชุมชนส่วนวิสาหกิจชุมชน ต.บ้านใหม่มีข้อจำกัดด้านคุณภาพสินค้า

เมื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างวิสาหกิจชุมชนข้าวในจังหวัดนนทบุรีที่มีต่อสมรรถนะการจัดการโซ่อุปทานพบว่า วิสาหกิจชุมชนข้าวในจังหวัดนนทบุรีมีสมรรถนะการจัดการโซ่อุปทานแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แต่ละวิสาหกิจชุมชนข้าวในจังหวัดนนทบุรีมีสมรรถนะด้านการจัดการต้นทุนและการจัดการสินทรัพย์ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสมรรถนะด้านการจัดการต้นทุนระหว่างวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกข้าวบ้านนาหลวงและวิสาหกิจชุมชนศูนย์ผลิตข้าวชุมชน ต.บางคูรัด แตกต่างกันอย่างมากที่สุดคือ 0.489 รองลงมาคือสมรรถนะด้านการจัดการสินทรัพย์ระหว่างวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกข้าวบ้านนาหลวงและวิสาหกิจชุมชนศูนย์ผลิตข้าว

ชุมชน ต.บางคูรัด คือ 0.37933 ลำดับที่ 3 ได้แก่ สมรรถนะด้านการจัดการต้นทุนระหว่างวิสาหกิจชุมชน กลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกข้าวบ้านนาหลวงและวิสาหกิจชุมชนศูนย์ข้าวชุมชน ต.บ้านใหม่ คือ 0.26833

นอกจากนี้สมรรถนะการจัดการโซ่อุปทาน ทั้ง 5 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะด้านความน่าเชื่อถือ ( $X_1$ ) สมรรถนะด้านการตอบสนอง ( $X_2$ ) สมรรถนะด้านความยืดหยุ่น ( $X_3$ ) สมรรถนะด้านการจัดการต้นทุน ( $X_4$ ) และสมรรถนะด้านการจัดการสินทรัพย์ ( $X_5$ ) สามารถนำไปพยากรณ์ผลลัพธ์การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนข้าวในจังหวัดนนทบุรี ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเรียงลำดับความสำคัญในการพยากรณ์จากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดคือ สมรรถนะด้านการจัดการต้นทุน (Beta =0.641) สมรรถนะด้านการจัดการสินทรัพย์ (Beta =0.223) สมรรถนะด้านความยืดหยุ่น (Beta =0.057) สมรรถนะด้านความน่าเชื่อถือ (Beta =0.056) และสมรรถนะด้านการตอบสนอง (Beta =0.031) ตามลำดับ และเขียนเป็นสมการพยากรณ์ได้คือ

$$Z_{\hat{y}} = 0.056 Z_{X_1} + 0.031 Z_{X_2} + 0.057 Z_{X_3} + 0.641 Z_{X_4} + 0.223 Z_{X_5}$$

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาการจัดการโซ่อุปทานของวิสาหกิจชุมชนพบว่า การวัดผลประสิทธิภาพด้วยตัวชี้วัดสมรรถนะของโซ่อุปทาน ตามหลักการของ SCOR Model ไว้ 5 ด้าน ของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ สอดคล้องกับการประเมินผลลัพธ์วิสาหกิจชุมชน ทำให้สมรรถนะการจัดการโซ่อุปทาน ทั้ง 5 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะด้านความน่าเชื่อถือ สมรรถนะด้านการตอบสนอง สมรรถนะด้านความยืดหยุ่น สมรรถนะด้านการจัดการต้นทุน และสมรรถนะด้านการจัดการสินทรัพย์ สามารถนำไปพยากรณ์ผลลัพธ์การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนข้าวในจังหวัดนนทบุรี ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Stank et al. (2001) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของโซ่อุปทาน โดยการนำเอาข้อมูลด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบโดยตรงต่อโซ่อุปทานมาศึกษาและนำเอา SCOR Model 4.0 ซึ่งประกอบด้วย ด้านการวางแผน การจัดหาวัตถุดิบ ด้านการผลิต และด้านการขนส่ง มาวัดประสิทธิภาพของโซ่อุปทาน

จากการศึกษาการจัดการโซ่อุปทานวิสาหกิจชุมชนข้าวในจังหวัดนนทบุรี พบว่า สอดคล้องกับการจัดการโซ่อุปทานในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนของอัญชลี หิรัญแพทย์ ปี 2559 ที่ว่า การจัดการโซ่อุปทานในกลุ่มวิสาหกิจต้องเริ่มตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ คือเริ่มตั้งแต่เมล็ดพันธ์ ต้นกล้า หรือพันธ์สัตว์ ปุ๋ย สารฆ่าแมลง หรืออื่น ๆ เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์มาเพื่อการจำหน่าย การเพิ่มมูลค่าสินค้า การจัดจำหน่าย การหาเครือข่ายเพื่อจำหน่ายสินค้า

เมื่อนำการจัดการโซ่อุปทานวิสาหกิจชุมชนข้าวในจังหวัดนนทบุรีมาเปรียบเทียบกับระดับของ SCOR Model แล้วจะพบว่า การจัดการโซ่อุปทานวิสาหกิจชุมชนข้าวในจังหวัดนนทบุรี อยู่ใน SCOR ระดับที่ 1 ซึ่งเป็นระดับบนสุด กล่าวคือ วิสาหกิจชุมชนข้าวในจังหวัดนนทบุรี มีการวิเคราะห์ถึงการแข่งขันในธุรกิจ มีการวางแผน มีการกำหนดเป้าหมายเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน อันเป็นผลจากการดำเนินงานในส่วนของการวางแผน, การจัดหาแหล่งวัตถุดิบ, การผลิตและการจัด ที่เหมาะสมกับธุรกิจและอุตสาหกรรมนั้น แต่ยังคงขาดการกำหนดโครงสร้างของกระบวนการปฏิบัติงานในส่วนการวางแผน การจัดหาแหล่งวัตถุดิบ, การผลิตและการจัดส่ง ที่มีขอบข่ายการปฏิบัติงานทั้งในส่วนการปฏิบัติงานภายในและระหว่างธุรกิจ จึงทำให้วิสาหกิจชุมชนข้าวในจังหวัดนนทบุรี อยู่ใน SCOR ระดับที่ 1 เท่านั้น

นอกจากนี้ ผลงานวิจัยในด้านผลสมรรถนะการจัดการโซ่อุปทานต่อผลลัพธ์การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนข้าวภายในจังหวัดนนทบุรี ที่ได้สมการ  $Z_y = 0.056 Z_{x1} + 0.031 Z_{x2} + 0.057 Z_{x3} + 0.641 Z_{x4} + 0.223 Z_{x5}$  แสดงให้เห็นว่า สมรรถนะการจัดการโซ่อุปทานจะส่งผลกระทบต่อสมรรถนะด้านการจัดการต้นทุนมากที่สุด และรองลงมาคือ สมรรถนะด้านการจัดการสินทรัพย์ ซึ่งจะสอดคล้องกับ Bolstorff และ Rosenbaum (2003) ที่ได้แสดงให้เห็นถึงประโยชน์ในการนำ SCOR model มาใช้ในธุรกิจ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อด้านต้นทุน ผลตอบแทนในสินทรัพย์ และผลกำไร และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสัญญาชัย ลั้งแท้กุล และเจษฎา นกน้อย (2557) ที่ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบโซ่อุปทานและประสิทธิภาพการจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์อุตสาหกรรมการผลิตข้าวสังข์หยดเมืองพัทลุง: หากมีการจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ที่ดีจะส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตต่อไร่และการลดความสูญเสีย สุดท้ายยังสอดคล้องกับชุดิเดช วิชาลภิตติ (2555) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดการโซ่อุปทานของสินค้า ผักปลอดภัยในเขตอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า หลังจากการศึกษากระบวนการจัดการโซ่อุปทานโดยใช้แบบจำลอง SCOR (Supply Chain Operation Reference Model) สามารถปรับปรุงสายพันธ์ของโซ่อุปทานกระบวนการใช้เวลาลดลงเหลือเพียง 50 ชั่วโมง และส่งผลทำให้สินค้ามีคุณภาพมากขึ้น สามารถขนส่งได้รวดเร็วขึ้น เป็นการลดของเสียทำให้บริษัทมีกำไรเพิ่มขึ้น

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้สอดคล้องกับประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัยนี้ที่ต้องการให้วิสาหกิจชุมชนข้าวและสำนักงานเกษตรจังหวัดในจังหวัดนนทบุรีมีตัวชี้วัดสมรรถนะการจัดการโซ่อุปทานเพื่อเป็นเกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน และสามารถนำไปเสนอแนะแนวทางปรับปรุงสมรรถนะการจัดการโซ่อุปทานของวิสาหกิจชุมชนข้าวในจังหวัดนนทบุรี ได้อย่างถูกต้องตรงจุด และตัววิสาหกิจชุมชนเองสามารถนำแนวทางไปปรับปรุงตนเองได้อีกทางหนึ่งด้วย จึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

### 5.3.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1) ควรวิเคราะห์ห้องศึประกอบเชิงยืนยันซึ่งเป็นการตรวจสอบความกลมกลืนกับโมเดลที่กำหนดจากพื้นฐานทางทฤษฎีเพิ่มเติม เพื่อทำให้เกิดความน่าเชื่อถือทางวิชาการว่า ตัวชี้วัดสมรรถนะการจัดการโซ่อุปทานที่ค้นพบนั้นได้รับการยืนยันจากกลุ่มตัวอย่างที่ใกล้เคียงกับที่เป็นกลุ่มใหม่ด้วย

2) ควรตรวจสอบคุณภาพของตัวชี้วัดสมรรถนะการจัดการโซ่อุปทาน โดยการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของตัวชี้วัดสมรรถนะการจัดการโซ่อุปทานที่ค้นพบ เพื่อให้มั่นใจว่า ไม่เกิด “อคติ” ในการวัด

3) เผยแพร่ผลงานวิจัยขึ้นไปยังวิสาหกิจชุมชนข้าวและสำนักงานเกษตรจังหวัดในจังหวัดนนทบุรีและจังหวัดอื่นๆ เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนา และให้เห็นแนวทางการนำไปใช้ และยอมรับตัวชี้วัดสมรรถนะการจัดการโซ่อุปทาน ทั้งในด้านความน่าเชื่อถือ ด้านการตอบสนอง ด้านความยืดหยุ่น ด้านต้นทุน และด้านการจัดการสินทรัพย์ ไปใช้ในการวัดผลความสามารถในการจัดการโซ่อุปทาน เพื่อทราบปัญหา และนำไปใช้ในการทำ PDCA ต่อไป

4) นำปัญหาการจัดการโซ่อุปทานวิสาหกิจชุมชนข้าว ในจังหวัดนนทบุรีมาทำการปรับปรุงสมรรถนะการจัดการโซ่อุปทานของวิสาหกิจชุมชนข้าวในจังหวัดนนทบุรี ตามขั้นตอนต่อไปนี้

- การวางแผน ควรเพิ่มสมรรถนะการจัดการโซ่อุปทานด้านความน่าเชื่อถือ โดยมีการกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานในรูปของกำไร ยอดขาย หรือส่วนแบ่งทางการตลาด นอกเหนือจากการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพียงอย่างเดียว

- การจัดหาแหล่งวัตถุดิบ ควรเพิ่มสมรรถนะการจัดการโซ่อุปทานด้านความน่าเชื่อถือ โดยให้มีการดำเนินการสรรหา คัดเลือก ผู้ขายวัตถุดิบที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ยังสามารถเพิ่มสมรรถนะการจัดการโซ่อุปทานด้านการตอบสนองและด้านความยืดหยุ่น โดยการจัดทำบัญชีรายชื่อผู้ขายวัตถุดิบไว้เพื่อง่ายต่อการ จัดซื้อจัดหา และสามารถเพิ่มสมรรถนะการจัดการโซ่อุปทานด้านต้นทุนได้โดยการรวมตัวกันซื้อเพื่อได้ราคาที่ดีกว่าการแยกกันซื้อ

- การผลิต เพื่อเพิ่มสมรรถนะการจัดการโซ่อุปทานด้านความน่าเชื่อถือ จึงควรมีการอบรม แลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องของกระบวนการทำนา ตั้งแต่ ดำนา ไถหว่าน การดูแล การเก็บเกี่ยว และการจัดเก็บ นอกจากนี้ระหว่างวิสาหกิจชุมชนข้าวด้วยกัน สามารถแลกเปลี่ยนหรือให้เช่าอุปกรณ์ เครื่องยนต์ เครื่องจักร เพื่อเวียนกันใช้ได้ เพื่อเป็นการเพิ่มสมรรถนะด้านการจัดการสินทรัพย์

- การจัดส่งและการส่งคืน ควรคำนึงถึงขั้นตอนการจัดส่ง และส่งคืน ด้วยการจัดให้มีขั้นตอนระเบียบ วิธีการจัดส่ง และส่งคืน เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และเป็นการเพิ่มสมรรถนะการจัดการโซ่อุปทานด้านการตอบสนอง และด้านความน่าเชื่อถืออีกด้วย

- ภาครัฐควรเข้าไปมีบทบาทเป็นตัวกลางในการประสานงานระหว่างวิสาหกิจชุมชนในแต่ละอำเภอ เนื่องจากแต่ละวิสาหกิจชุมชนข้าว มีเอกลักษณ์ ความรู้ ความสามารถ และสินทรัพย์ แตกต่างกัน หากมีตัวกลางเชื่อมโยงให้วิสาหกิจชุมชนข้าว มารวมตัวกันและบูรณาการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ร่วมกันได้ จะเกิดประโยชน์อย่างสูงสุด

- ควรจัดให้มีการทำ Benchmark และ หา Best Practice เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาาร่วมกัน

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1) ผู้ที่จะศึกษาต่อไปสามารถศึกษาเพิ่มเติมในมุมมองของปัญหาและอุปสรรคในการจัดการโซ่อุปทานของวิสาหกิจชุมชน เพื่อที่จะพัฒนาขีดความสามารถของวิสาหกิจชุมชนให้มีความสามารถทางการแข่งขันมากขึ้น

2) นอกจากจะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะการจัดการโซ่อุปทานของวิสาหกิจชุมชนข้าวในจังหวัดนนทบุรีแล้ว ควรเพิ่มการทำ Benchmark เพื่อหา Best Practice

3) ควรเพิ่มกลุ่มเป้าหมายโดยเลือกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการประเมินว่าอยู่ในระดับดี เพื่อพัฒนาสมรรถนะกลุ่มวิสาหกิจชุมชนข้าวให้ดีขึ้น

