



ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้ประกอบการกับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน
ของธุรกิจค้าส่งผลไม้

วินุสรา แยมอ่วม

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

พ.ศ. 2559



THE RELATIONSHIP BETWEEN THE CHARACTERISTICS OF ENTREPRENEURS
AND THE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT OF THE WHOLESALE FRUIT BUSINESS

WINUSSARA YAEMOUM

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
IN BUSINESS ADMINISTRATION
GRADUATE SCHOOL
VALAYA ALONGKORN RAJABHAT UNIVERSITY
UNDER THE ROYAL PATRONAGE PATHUM THANI

2016

ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ	ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้ประกอบการ กับการจัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจค้าส่งผลไม้
ชื่อนักศึกษา	วินุสรา แยม่อวม
รหัสประจำตัว	53B53180306
ปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ
ประธานที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	รองศาสตราจารย์วรุณี เขาวนัสขุม
กรรมการที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	รองศาสตราจารย์ดวงตา สราญรัมย์

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาคุณลักษณะของผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ 2) ศึกษาระดับความสำคัญในการจัดการห่วงโซ่อุปทานของผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือผู้ประกอบการธุรกิจการค้าส่งผลไม้ในพื้นที่ตลาดไท ได้มาโดยคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของสูตรทาโร ยามาเน่ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 346 ราย ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า การวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1) คุณลักษณะของผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย 199 คน มีอายุ 31-40 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และมีระยะเวลาในการดำเนินกิจการมากกว่า 11 ปี ขึ้นไป ระดับคุณลักษณะผู้ประกอบการ พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจขายผลไม้ในตลาดไท มีคุณลักษณะผู้ประกอบการโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า มีความรู้เกี่ยวกับกิจการดี อยู่ในระดับมาก และการกล้าเสี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง

2) ระดับความสำคัญในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจขายผลไม้ในตลาดไท มีการจัดการห่วงโซ่อุปทานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า ด้านการจัดการหามีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการคืนสินค้ามีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับปานกลาง

3) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน พบว่า คุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อยู่ในระดับต่ำ คือ 0.49

Independent Study Title	The Relationship between the Characteristics of Entrepreneurs and the Supply Chain Management of the Wholesale Fruit Business
Student	Winussara Yaemoum
Student ID	53B53180306
Degree	Master of Business Administration
Field of Study	Business Administration
Independent Study Advisor	Associate Professor Warunee Chouwasukum
Independent Study Co-Advisor	Associate Professor Duangta Saranrom

ABSTRACT

The objectives of this research were 1) to study the characteristics of wholesale fruit entrepreneurs, 2) to study the importance of the supply chain management of the wholesale fruit business, and 3) to study the relationship between the characteristics of the entrepreneurs and the supply chain management of the wholesale fruit business. The sample of this study consisted of 346 respondents who were entrepreneurs in the wholesale fruit business in Talaadthai market. The sample size was calculated using Taro Yamane's formula, and it was selected by multi-stage sampling. The research instrument was a rating scale questionnaire. The data were analyzed by percentage, mean, standard deviation and the testing was done using Pearson's product moment correlation coefficient.

The research results were as follows:

1) The characteristics of the wholesale fruit entrepreneurs, as classified by personal factors, revealed that the majority of the sample was male (199 persons), between 31-40 years old, had a bachelor degree or equivalent and had more than 11 years of business experience. Overall, the characteristics of the entrepreneurs was at a high level. Considering each aspect individually, good knowledge of the business was at a high level and risk challenge was at a moderate level.

2) The importance of the supply chain management was found to be, overall, at a moderate level. Considering each aspect individually, procurement was at a moderate level and return of products was also at a moderate level.

3) The relationship between the characteristics of the entrepreneurs and the supply chain management was found to be positively correlated at a low level ($r = 0.49$) at the significance level of 0.05.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลงด้วยดี ด้วยการได้รับการสนับสนุนและคำปรึกษาแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่าน บุคลากรขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลรวมทั้งกำลังใจในการทำวิจัย ผู้วิจัยจึงขอขอบคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์วรุณี เขาวนัสสุขุม ประธานที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ และรองศาสตราจารย์ดวงตา สราญรมย์ กรรมการที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะแนวทางการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลและช่วยแนะนำตรวจสอบแก้ไข ปรับปรุงข้อบกพร่องของการทำการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ให้ถูกต้องจนสมบูรณ์ รวมทั้งขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วงศ์ธีรา สุวรรณิน ผู้ช่วยศาสตราจารย์เจษฎา ความคั่นเคย และ อาจารย์ ดร.ธเนศ เตชะเสน ที่ให้ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์สำหรับการศึกษาค้นคว้าข้อมูลการค้นคว้าอิสระฉบับนี้

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดา มารดา และผู้ที่เกี่ยวข้องทุก ๆ ท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้วิจัยที่มีได้กล่าวถึงในที่นี้ โดยผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อสาธารณชน สมดังเจตนาของทุก ๆ ท่าน ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์และเป็นกำลังใจในการทำการค้นคว้าอิสระฉบับนี้เสมอมา

วิญสุรา แยมอ่วม

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ข
กิตติกรรมประกาศ.....	ค
สารบัญ.....	ง
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ช
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	4
1.4 สมมติฐานของการวิจัย.....	4
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	5
1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	6
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
2.1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับผู้ประกอบการ.....	9
2.2 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการค้าส่ง.....	29
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการตลาดสินค้าเกษตร.....	32
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับโซ่อุปทาน และการจัดการโซ่อุปทาน.....	39
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน (SCOR-model).....	42
2.6 ข้อมูลตลาดไท.....	46
2.7 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	47
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	53
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	53
3.2 ตัวแปรที่ศึกษา.....	54
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	54
3.4 ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ.....	55

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	57
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	57
3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
4.2 ตัวแปรต้นที่ศึกษา.....	59
4.3 ตัวแปรตามที่ศึกษา.....	60
4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	77
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	77
5.2 อภิปรายผล.....	78
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	80
บรรณานุกรม.....	85
ภาคผนวก	88
ภาคผนวก ก แบบสอบถามการวิจัย.....	89
ประวัติผู้วิจัย.....	95

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
3.1	แสดงจำนวนโชนผลไม้ที่เป็นกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	54
3.2	ค่า IOC.....	56
3.3	ค่าความเชื่อมั่น (Reliability).....	57
4.1	แสดงความถี่ และร้อยละของผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้.....	60
4.2	แสดงค่าเฉลี่ยคุณลักษณะผู้ประกอบการ ด้านมีความเป็นผู้นำ.....	61
4.3	แสดงค่าเฉลี่ยคุณลักษณะผู้ประกอบการ ด้านการกล้าเสี่ยง.....	62
4.4	แสดงค่าเฉลี่ยคุณลักษณะผู้ประกอบการ ด้านพร้อมที่จะทำงานหนัก.....	62
4.5	แสดงค่าเฉลี่ยคุณลักษณะผู้ประกอบการ ด้านมีมนุษยสัมพันธ์ดี.....	63
4.6	แสดงค่าเฉลี่ยคุณลักษณะผู้ประกอบการ ด้านมีความรู้เกี่ยวกับกิจการดี.....	63
4.7	แสดงค่าเฉลี่ยคุณลักษณะผู้ประกอบการ ด้านต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่ง.....	64
4.8	แสดงค่าเฉลี่ยคุณลักษณะผู้ประกอบการ ด้านมีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อลูกค้า..	64
4.9	แสดงค่าเฉลี่ยคุณลักษณะผู้ประกอบการ สรุปโดยรวม.....	65
4.10	แสดงค่าเฉลี่ยระดับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการวางแผน.....	65
4.11	แสดงค่าเฉลี่ยระดับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการจัดการ.....	66
4.12	แสดงค่าเฉลี่ยระดับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการผลิต.....	66
4.13	แสดงค่าเฉลี่ยระดับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการจัดส่ง.....	67
4.14	แสดงค่าเฉลี่ยระดับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการคืนสินค้า.....	68
4.15	แสดงค่าเฉลี่ยระดับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน โดยรวม.....	68
4.16	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน.....	69
4.17	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการวางแผน จำแนกตามคุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้.....	70
4.18	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการจัดการ จำแนกตามคุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้....	71
4.19	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการผลิต จำแนกตามคุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้.....	72

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.20	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการจัดส่ง จำแนกตามคุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้...	73
4.21	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการคืนสินค้า จำแนกตามคุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้..	74
4.22	สรุปความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน...	75

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
2.1	ระบบตลาดสินค้าเกษตร.....	35
2.2	ระบบการตลาดสินค้าการเกษตร 3 ฝ่าย.....	36
2.3	แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทาน (Supply-Chain Council., 2004).....	42
2.4	โครงสร้างของคณะกรรมการบริษัท.....	47

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สินค้าเกษตรถือเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญต่อระบบเศรษฐกิจโดยส่วนรวมของประเทศ ประเทศไทยพึ่งพิงการเกษตรมาตั้งแต่ดั้งเดิม หรือเรียกว่าเป็นสังคมเกษตรกรรมดั้งเดิม ประชากรส่วนใหญ่ของประเทศอาศัยอยู่ในชนบท และประกอบอาชีพทางการเกษตร การเกษตรนั้นจึงเป็นทั้งแหล่งอาชีพและรายได้ที่สำคัญที่สุดของประชากรไทย นอกจากผลิตเพื่อการบริโภคในครัวเรือนและจำหน่ายภายในประเทศแล้ว ส่วนหนึ่งยังส่งออกไปประเทศต่าง ๆ สร้างรายได้กลับเข้าสู่ประเทศไม่น้อยอีกด้วย ประเทศไทยมีรายได้จากการส่งออกผลไม้เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะ ทุเรียน มังคุด เงาะ มะม่วง ลำไย และลิ้นจี่ ในปี 2554 มีปริมาณการส่งออก 1,045,682 ตัน คิดเป็นมูลค่า 25,315 ล้านบาท ในปี 2555 มีปริมาณการส่งออก 1,223,964 ตัน มูลค่า 33,441 ล้านบาท โดยมีมูลค่าเพิ่มขึ้น 8,126 ล้านบาท และนำเงินตราเข้าสู่ประเทศไทยในแต่ละปีเป็นจำนวนมาก แต่การผลิตผลไม้ของเกษตรกรไทย มักประสบปัญหาราคาผลผลิตตกต่ำแทบทุกปี เนื่องจากเป็นพืชที่ให้ผลผลิตเป็นฤดูกาลและมีผลผลิตออกมาในช่วงเวลาใกล้เคียงกัน ประกอบกับมีอายุการเก็บรักษาไม่นาน ทำให้เกิดภาวะผลไม้ล้นตลาดในช่วงที่ผลไม้ออกพร้อม ๆ กัน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการผลผลิตให้สอดคล้องและตรงกับความต้องการของตลาดและผู้บริโภคในประเทศ ผลไม้เป็นสินค้าเกษตรที่สำคัญของประเทศไทย มีพื้นที่ปลูกไม่ต่ำกว่า 8.176 ล้านไร่ ผลผลิต 7.486 ล้านตัน มูลค่าผลผลิตรวม 90,361 ล้านบาท โดยมีผลไม้เศรษฐกิจหลัก 6 ชนิด คือ ลำไย ทุเรียน มังคุด เงาะ มะม่วง และลองกอง ส่งออกไปจำหน่ายที่ต่างประเทศไม่ต่ำกว่าปีละ 29,685 ล้านบาท ปัญหาสำคัญของการผลิตผลไม้ คือ การกระจุกตัวของผลไม้ในช่วงฤดูให้ผล กระบวนการเก็บรักษาผลไม้ และการแปรรูปผลไม้ ทำให้เป็นปัญหาการตลาดด้านผลไม้ซ้ำทุกปี ซึ่งส่งผลให้รัฐต้องสูญเสียงบประมาณในการแทรกแซงราคาเป็นจำนวนมากจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการผลิตที่ดี เพื่อเกษตรกรจะขายผลผลิตได้ในราคาไม่ต่ำกว่าต้นทุนการผลิต ซึ่งรัฐบาลถือเป็นนโยบายเร่งด่วนในการยกระดับรายได้เกษตรกร และต้องการให้เกษตรกรมีความมั่นคงและแน่นอนในราคาผลผลิตที่ขาย ทั้งนี้ การจะให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้นั้นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เพื่อให้เกิดการพัฒนาวงการผลไม้ให้เข้มแข็งทั้งด้านการผลิตและการตลาด จนทำให้ประเทศไทยเป็นผู้นำในการผลิตและการตลาดผลไม้เมืองร้อนของโลกในอนาคต (ที่มา: กระทรวงเกษตรและสหกรณ์)

ในปี 2556 นี้ คณะกรรมการนโยบายและมาตรการช่วยเหลือเกษตรกร (คชก.) ได้อนุมัติงบประมาณในภาพรวม จำนวนทั้งสิ้น 462,879,500 บาท เพื่อป้องกันแก้ไขปัญหาผลไม้หลายชนิด เช่น ทุเรียน มังคุด เงาะ ลองกอง ลิ้นจี่ และลำไย ซึ่งเป็นกลุ่มผลไม้เศรษฐกิจ ที่มักมีปัญหาราคาตกต่ำ โดยกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ร่วมกับจังหวัดแหล่งผลิตจัดทำแผนเพื่อป้องกันแก้ไขปัญหของจังหวัด เพื่อสนับสนุนกลไกตลาดให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีความคล่องตัวยิ่งขึ้น ด้วยการบริหารจัดการผลผลิตช่วงที่ออกสู่ตลาดมากภายใต้ 4 มาตรการหลัก คือ

1. มาตรการพัฒนาคุณภาพผลผลิตซึ่งใช้เฉพาะการป้องกันปรามทุเรียนอ่อนเข้าสู่ตลาด
2. มาตรการเร่งรัดกระจายผลผลิตออกนอกแหล่งผลิต ด้วยการสนับสนุนเงินจ่ายขาดแก่กลุ่มเกษตรกร สหกรณ์ วิสาหกิจชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเป็นค่าขนส่ง และค่าเช่ารถบรรทุกจากแหล่งผลิตสู่ตลาดปลายทางอัตรา 2.50 บาทต่อกิโลกรัม เป็นค่าขนส่ง 1.50 บาท และค่าการตลาดเช่าจ่าย 1.00 บาท
3. มาตรการส่งเสริมการแปรรูปโดยจะสนับสนุนเงินชดเชยอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 3 ต่อปีให้แก่เกษตรกรและวิสาหกิจชุมชน เพื่อกู้ยืมจากแหล่งทุนต่าง ๆ เช่น ธนาคารเพื่อการเกษตร ธนาคารกรุงไทย และเอสเอ็มอี เพื่อใช้เป็นทุนหมุนเวียนในการแปรรูป
4. มาตรการประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการบริโภค ด้วยการจัดงานรณรงค์การบริโภคผลไม้ร่วมกับจังหวัดปลายทาง พร้อมประชาสัมพันธ์ผลไม้ไทยในตลาดต่างประเทศด้วย

นอกจากนี้แล้วกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ยังมีนโยบายเร่งส่งเสริมให้เกษตรกรปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตเพื่อให้ได้ผลผลิตมีคุณภาพได้มาตรฐาน และมีความปลอดภัยมากขึ้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภคทั้งภายในและต่างประเทศ ทั้งยังเน้นให้พัฒนากระบวนการหลังการเก็บเกี่ยวเพื่อยืดอายุการเก็บรักษาผลไม้ และส่งเสริมการแปรรูปผลิตภัณฑ์ผลไม้ให้มีความหลากหลาย เพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าและเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันทางการค้าด้วย คาดว่าจะช่วยลดภาระภาครัฐในการแทรกแซงราคา และสามารถช่วยประหยัดงบประมาณของประเทศได้ค่อนข้างมาก

ธุรกิจการเกษตร หมายถึง กระบวนการทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสาขาเกษตรและสาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งครอบคลุมถึงการผลิตพืช การเลี้ยงสัตว์ การเพาะเลี้ยงสัตว์ และจับสัตว์น้ำ รวมทั้งการผลิตปัจจัยการผลิตธุรกิจ การรวบรวมสินค้าจากเกษตรกร การแปรรูป การขายปลีก การขายส่ง การเก็บรักษา การขนส่งสินค้าไปสู่ผู้บริโภค และผู้ใช้ภายในประเทศและต่างประเทศ และรวมถึงสินเชื่ออีกด้วย (www.geocities.ws/economic_stou/docks/po13.ppt) ซึ่งสินค้าทางการเกษตรส่วนใหญ่มีข้อจำกัดทางด้านการผลิต ทางด้านกายภาพ รวมทั้งทางด้านการตลาด สินค้าทางการเกษตรส่วนใหญ่นั้นมักถูกจัดให้เป็นสินค้าที่มีลักษณะเน่าเสียได้ง่าย ทำให้ไม่สามารถควบคุมปริมาณและคุณภาพที่แน่นอนได้ นอกจากนี้แล้วการผลิตสินค้าเกษตรหรือกระบวนการผลิตสินค้าเกษตรแต่ละชนิดกินระยะเวลาานาน ดังนั้นการผลิตสินค้าเกษตรจึงต้องมีการวางแผนล่วงหน้าก่อนที่จะมีการเก็บเกี่ยวผลผลิต ดังนั้นเมื่อความต้องการสินค้าเพิ่มขึ้น ปริมาณสินค้าที่มีอยู่ก็ไม่สามารถตอบสนองความต้องการนั้น ๆ ได้เพียงพอ ทำให้สูญเสียโอกาสทางธุรกิจ ในขณะเดียวกันเมื่อความต้องการในสินค้าทางการเกษตรปรับตัวลดลงในขณะที่ปริมาณการผลิตสินค้าเกษตรเหล่านั้นมีมาก พ่อค้าแม่ค้าก็ต้องลดราคาของสินค้าทางการเกษตรเหล่านั้นเพื่อกระจายสินค้าเหล่านั้นออกไป ซึ่งบางครั้งการลดราคาให้ถูกลงก็ทำให้พ่อค้าแม่ค้าขาดทุน หรือถ้าไม่ลดราคาก็จะทำให้สินค้าเหล่านั้นตกค้างและไม่สามารถขายได้หมด (กมลชนก สุทธิวาหนฤพุดิ, 2547) ผลผลิตทางการเกษตรมักจะถูกรวบรวมไว้ในตลาดระดับท้องถิ่นในแหล่งผลิตก่อนเสมอ ซึ่งเป็นการรวบรวมซื้อขายสินค้าของพ่อค้าประจำท้องที่ในแหล่งผลิตก่อนที่ผลผลิตเหล่านั้นจะถูกเคลื่อนย้ายมายังแหล่งกระจายสินค้านั้นเอง และเกษตรกรเองก็ไม่นิยมจัดแบ่งคุณภาพผลผลิตก่อนการขาย จึงเป็นโอกาสของพ่อค้าคนกลางที่จะรับซื้อผลผลิตในราคา

ค่อนข้างต่ำ แล้วนำผลผลิตเหล่านั้นไปจัดคุณภาพก่อนการจัดจำหน่าย การได้รับข่าวสารอย่างล่าช้า ประกอบกับการขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดจำหน่าย และการดำรงชีวิตแบบต่างคนต่างผลิต ต่างคนต่างขาย ไม่มีการพึ่งพากัน ไม่ได้รวมตัวกันเป็นสถาบันเกษตรกรผู้ผลิต และผู้จำหน่ายผลผลิต เกษตรกรจึงไม่มีอำนาจในการต่อรองราคาหรือกำหนดราคาผลผลิตได้ จึงเป็นโอกาสหรือหน้าที่ของพ่อค้าคนกลางที่จะเข้ามากำหนดราคาสินค้าทางการเกษตรเหล่านั้น

การประกอบธุรกิจให้ประสบความสำเร็จนั้น ธุรกิจจำเป็นต้องอาศัยแนวคิดและเครื่องมือทางการจัดการเข้ามาช่วยในการบริหารธุรกิจให้มีประสิทธิภาพและดำเนินงานได้ดียิ่งขึ้น เพื่อความสามารถในการพัฒนาให้ทันต่อการแข่งขันทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อีกทั้งเป็นการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ปัจจุบัน ระบบโลจิสติกส์ (Logistic) ได้ก้าวเข้ามาสนับสนุนเพื่อสร้างมาตรฐานสินค้าเกษตรให้ดียิ่งขึ้น จะเน้นในเรื่องการลดความเสียหายของสินค้าเกษตรก่อนถึงตลาดปลายทาง อีกทั้งช่วยให้สินค้าเกษตรไปสู่ตลาดและถึงมือผู้บริโภคเร็วขึ้น นอกจากนี้แนวคิดหรือวิธีหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้นั้น คือ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ซึ่งจะมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนา และการจัดการทั้งภายในและภายนอกธุรกิจมากขึ้น โดยแนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพ ความรวดเร็วในการดำเนินงาน รวมทั้งการจัดการต้นทุน และคุณภาพการบริการ (ธนิต โสรัตน์, 2550) ซึ่งการจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นระบบการดำเนินงานที่มีความสัมพันธ์ ตั้งแต่ผู้ขายปัจจัยการผลิต (Supplier) ผู้ผลิต ไปจนถึงลูกค้า (Customer) โดยแต่ละส่วนจะมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน ก่อให้เกิดเป็นห่วงโซ่อุปทาน

แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Operation Reference Model หรือ SCOR-model) เป็นแนวคิดที่ถูกคิดค้นและพัฒนาขึ้นโดย Supply Chain Council (SCC) เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ซึ่ง SCOR-model สามารถอธิบายถึงรูปแบบการดำเนินงานการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่แสดงให้เห็นถึงกิจกรรมทางธุรกิจของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ที่ทำงานร่วมกัน อีกทั้ง SCOR-model จะสามารถแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของห่วงโซ่อุปทานทั้งสั้น ไม่ว่าส่วนงานนั้นจะเชื่อมต่อกันหรือไม่ นอกจากนี้ SCOR-model จะมีการกำหนดกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ให้มีมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งจะทำให้หน่วยธุรกิจต่าง ๆ ในห่วงโซ่อุปทานเส้นนั้น เกิดความเข้าใจที่สอดคล้องกัน และสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ง่าย และสอดคล้องกันมากยิ่งขึ้น

ห่วงโซ่อุปทานของผู้ประกอบธุรกิจขายผลไม้นั้นประกอบไปด้วยหน่วยธุรกิจหลัก ๆ อันได้แก่ เกษตรกร คนกลาง และผู้บริโภค การนำการจัดการห่วงโซ่อุปทานภายใต้แนวคิด SCOR-model เข้ามาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจนั้นจะทำให้หน่วยธุรกิจต่าง ๆ ในห่วงโซ่อุปทานทำงานร่วมกันอย่างมีระบบมากขึ้น เนื่องด้วยผู้ประกอบการเปรียบเสมือนจุดศูนย์กลางของการแลกเปลี่ยน ไม่ว่าจะเป็นสินค้า บริการ การเงิน หรือแม้กระทั่งข้อมูล การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารจากเกษตรกร หรือคนกลาง การค้าต่าง ๆ ที่จัดหาสินค้ามาป้อนให้แก่ธุรกิจ รวมทั้งการรับรู้ข้อมูลจากลูกค้าผู้บริโภค ในส่วนของความต้องการในตัวสินค้าและบริการ หรือข้อมูลอื่น ๆ ที่จะป็นประโยชน์แก่การดำเนินธุรกิจ การแลกเปลี่ยนข้อมูลดังกล่าวจะทำให้ข้อมูลการค้าได้ไหลเวียนไปทั่วทั้งห่วงโซ่อุปทาน ทำให้สามารถ

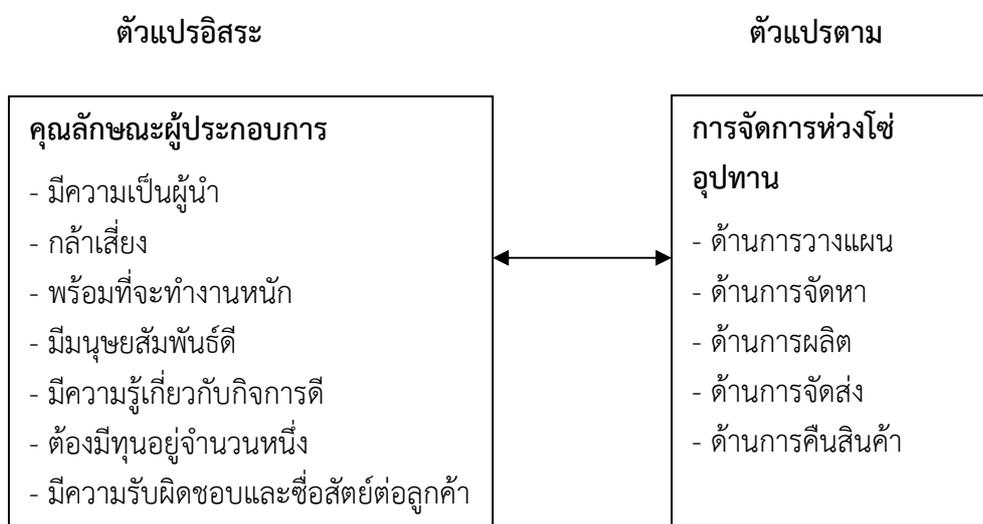
ดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ สอดคล้อง และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยสาเหตุที่กล่าวมาข้างต้น จึงเป็นที่มาของการศึกษาเรื่อง ความพร้อมของผู้ประกอบการขายผลไม้ในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ภายใต้แนวคิด SCOR-model ผลการศึกษาจะเป็นแนวทางให้แก่ผู้ประกอบการ หน่วยงานธุรกิจต่าง ๆ ในโซ่อุปทาน ให้สามารถดำเนินธุรกิจร่วมกันอย่างเป็นระบบ

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1.2.1 เพื่อศึกษาคูณลักษณะของผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้
- 1.2.2 เพื่อศึกษาระดับความสำคัญในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ของผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้
- 1.2.3 เพื่อศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

1.3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีกรอบแนวคิดที่มุ่งศึกษา คุณลักษณะของผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานในการศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วยคุณลักษณะของผู้ประกอบการ (สมคิด บางโม, 2553) และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ภายใต้แนวคิด SCOR-model โดยมีกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้ (สภาโซ่อุปทานประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ Supply Chain Council: SCC)



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.4 สมมติฐานของการวิจัย

คุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

ในการทำวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ภายใต้แนวคิด SCOR-model โดยกำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ ดังต่อไปนี้

1.5.1 เป็นการศึกษาในรูปแบบในการจัดการห่วงโซ่อุปทานช่วงกลางน้ำ โดยมุ่งศึกษาผู้ประกอบการขายสินค้าประเภทผลไม้ ซึ่งเป็นหน่วยธุรกิจที่มีความสำคัญหน่วยหนึ่งในห่วงโซ่อุปทาน ผู้ประกอบการขายผลไม้ทำหน้าที่เป็นจุดศูนย์กลางของการแลกเปลี่ยนที่จะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของสินค้า บริการ ข้อมูล และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ระหว่างเกษตรกร คนกลางการค้า และลูกค้า ผู้วิจัยเห็นควรว่าการศึกษารูปแบบการจัดการห่วงโซ่อุปทานในหน่วยธุรกิจนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

1.5.2 พื้นที่ในการวิจัย คือ ตลาดกลางค้าส่งสินค้าเกษตรตลาดไท บริเวณตลาดผลไม้รวม

1.5.3 จำนวนตัวอย่างของกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ บริเวณตลาดผลไม้รวมในตลาดกลางค้าส่งสินค้าเกษตรขนาดใหญ่ตลาดไท จำนวน 2,528 ราย (สถิติเมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2553 จาก www.talaadthai.com) ขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้การคำนวณตามสูตรของทาโร ยามาเน่ (Yamane, 1973) เท่ากับ 346 ราย และการเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) โดยแบ่งออกเป็นขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) การเลือกโดยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Proportional Stratified Random Sampling) โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างที่จะสุ่มเป็นสัดส่วนตามโซนผลไม้

2) การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างโดยถือว่าทุก ๆ หน่วยมีโอกาสจะถูกเลือกเท่า ๆ กัน วิธีการคือ ใช้การจับฉลากโดยทำเลขที่แผงค้าในตลาดผลไม้แต่ละโซน และทำการจับฉลากจนได้กลุ่มตัวอย่างครบตามต้องการ

1.5.4 การศึกษาในครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตเนื้อหา คือ คุณลักษณะของผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ในการเตรียมความพร้อมการจัดการห่วงโซ่อุปทาน โดยประยุกต์ใช้แนวความคิดแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในห่วงโซ่อุปทาน (SCOR-model) โดยศึกษาความพร้อมในการดำเนินงานในการจัดการห่วงโซ่อุปทานด้านต่าง ๆ ดังนี้ การวางแผน การจัดหา การผลิต การจัดส่ง และการคืนสินค้า

ตัวแปรที่ศึกษา

1) ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่ คุณลักษณะของผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ ได้แก่ ความเป็นผู้นำ กล้าเสี่ยง พร้อมทั้งจะทำงานหนัก มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรู้เกี่ยวกับกิจการ ต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่ง และมีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อลูกค้า

2) ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่ การจัดการห่วงโซ่อุปทานภายใต้แนวความคิดแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในห่วงโซ่อุปทาน (SCOR-model) ประกอบไปด้วยความพร้อมใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดหา ด้านการผลิต ด้านการจัดส่ง และด้านการคืนสินค้า

1.5.5 ระยะเวลาของการศึกษาตั้งแต่เดือนมกราคม 2557 ถึงเดือนมิถุนายน 2558

1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1.6.1 ผู้ประกอบการ หมายถึง ผู้ประกอบธุรกิจขายผลไม้ในปริมาณครั้งละ 10 กิโลกรัมขึ้นไป นั่นคือ พ่อค้าแม่ค้าที่ดำเนินธุรกิจจำหน่ายสินค้าประเภทผลไม้ ในตลาดกลางค้าส่งสินค้าเกษตร ตลาดไท บริเวณตลาดผลไม้รวม

1.6.2 คุณลักษณะของผู้ประกอบการ หมายถึง ลักษณะทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการ ซึ่งประกอบไปด้วย

- ความเป็นผู้นำ หมายถึง มีความเชื่อมั่นในตนเอง รักความเป็นอิสระ ไม่อยากเป็นลูกจ้างใคร มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองให้รอบด้าน กล้าที่จะลองสิ่งใหม่แม้จะล้มเหลวก็ไม่ย่อท้อ แก้ไขแล้วสู้ต่อไปไม่ละทิ้ง มองการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาส รู้จักนำการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์

- กล้าเสี่ยง หมายถึง กล้าตัดสินใจในสภาวะการณ์ต่าง ๆ ธุรกิจกับความเสี่ยงเป็นของคู่กัน ผู้ประกอบการจึงต้องวางแผนให้การดำเนินงานตั้งอยู่บนพื้นฐานความเสี่ยงที่น้อยลง และต้องตั้งตนอยู่ในความไม่ประมาท การประกอบการอาจสำเร็จหรือล้มเหลวได้ต้องตัดสินใจบนข้อมูลที่ถูกต้อง

- พร้อมที่จะทำงานหนัก หมายถึง มีความอดทนขยันหมั่นเพียร มีความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน เสียสละความสุขสบายส่วนตัวเพื่อมาทุ่มเทเวลา และความพยายามให้กับการพัฒนาธุรกิจของตน อีกทั้งทำงานเกินเวลาได้อย่างไม่ย่อท้อ เพราะการประกอบธุรกิจต้องสนใจ และเอาใจใส่ตลอดเวลา

- มีมนุษยสัมพันธ์ดี หมายถึง การยิ้มแย้มแจ่มใส พูดจาสุภาพอ่อนหวาน เกรงใจผู้อื่น ไม่พูดมาก และเป็นผู้ฟังที่ดี รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นตามความสามารถและความเหมาะสม ไม่ทำตัวเหนือคนอื่น ไม่เห็นแก่ตัว มองคนอื่นในแง่ดี เคารพศักดิ์ศรี และให้เกียรติผู้อื่นเสมอ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ คือการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล และองค์กร ทำให้เกิดการยอมรับนับถือ การให้ความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ และทำกิจกรรมร่วมกันให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้

- มีความรู้เกี่ยวกับกิจการ หมายถึง การมีความรู้ความชำนาญทั้งในทักษะด้านวิชาชีพ และทักษะด้านบริหาร ประสบการณ์นั้น มักได้จากการลงมือทำจริงที่นำไปสู่การเกิดความรู้ และทักษะ กลายเป็นความรู้สะสมอยู่ในตัวบุคคลแต่ละคน ประสบการณ์ในการทำธุรกิจจึงมักนำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจได้มากกว่าความเก่ง หรือการมีความรู้ทางด้านทฤษฎีแต่เพียงอย่างเดียว และผู้ประกอบการที่จะประสบความสำเร็จ ต้องหมั่นแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอเพื่อปรับปรุง และพัฒนากิจการของตน

- ต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่ง ไม่ใช่กู้จากสถาบันการเงินทั้งหมด หมายถึง การนำเงินส่วนตัวมาลงทุนในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ในกิจการ ส่วนใหญ่มาจากการออม เป็นเงินที่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ หากเงินจำนวนนี้หายไปหรือขาดทุน ก็จะไม่กระทบกับชีวิตประจำวัน เนื่องจากทุนส่วนตัวไม่มีต้นทุนและภาระ (ต้นทุนคือดอกเบี้ยจากการกู้ ภาระคือมีความจำเป็นต้องชำระ) เงินแบบนี้สมควรนำมากลงทุนมากที่สุด เพราะไม่ทำให้กิจการเกิดค่าใช้จ่ายที่เรียกว่าดอกเบี้ยนั่นเอง

- มีความรับผิดชอบต่อลูกค้า หมายถึง การดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับจริยธรรม และจรรยาบรรณ ซึ่งปัจจุบันมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการดำเนินธุรกิจ เพราะเป็นสิ่งที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อส่วนรวม โดยถ้ามีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องแล้วก็จะได้รับการยอมรับจากลูกค้า ผู้เกี่ยวข้อง และสังคม จึงจะทำให้สถานประกอบการเจริญรุ่งเรืองและยั่งยืน

1.6.4 แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทาน (Supply Chain Operation Reference Model หรือ SCOR-model) หมายถึง ตัวแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทาน ซึ่งเป็นแนวคิดที่ถูกพัฒนาขึ้นโดย Supply Chain Council (SCC) เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนบริษัทหรือองค์กรที่สนใจด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ตามการปฏิบัติงานในบริษัทหรือองค์กรของตน SCOR-model สามารถอธิบายลักษณะการดำเนินงานในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน และแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมทางธุรกิจต่าง ๆ ในโซ่อุปทานทั้งหมด โดยมีจุดประสงค์ในการมุ่งตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งผู้วิจัยจะขอเรียกสั้น ๆ ว่า SCOR-model

1.6.5 การจัดการห่วงโซ่อุปทานของผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ ภายใต้แนวคิด SCOR-model หมายถึง การที่ผู้ประกอบการนำการจัดการห่วงโซ่อุปทานมาใช้ประกอบการดำเนินธุรกิจประกอบไปด้วยความพร้อมใน 5 ด้าน ดังนี้ ด้านการวางแผน ด้านการจัดหา ด้านการผลิต ด้านการจัดส่ง และด้านการคืนสินค้า

- ด้านการวางแผน หมายถึง การวางแผนจัดหาวัตถุดิบ การจัดอันดับความสำคัญในสายการผลิต การวางแผนจัดคลังสินค้า การวางแผนการผลิต การจัดการสาธารณูปโภคที่จำเป็น และออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ

- ด้านการจัดหา หมายถึง กระบวนการจัดหาวัตถุดิบ เพื่อการป้อนเข้าไปยังจุดต่าง ๆ ในสายของห่วงโซ่อุปทาน การจัดหาสินค้าของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ โดยเฉพาะสินค้าเกษตรนับว่าเป็นสิ่งสำคัญมาก เนื่องจากปริมาณของสินค้านั้นต้องจัดหาสินค้าให้ได้เพียงพอทั้งในด้านของปริมาณและด้านของคุณภาพในระยะเวลาที่เหมาะสม และด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุดด้วย

- ด้านการผลิต หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการแปลงสภาพวัตถุดิบ และตรวจสอบคุณภาพของสินค้าที่ผลิต รวมทั้งการเบิกจ่าย และรับวัตถุดิบ การบรรจุหีบห่อ การจัดเก็บ และการเบิกจ่ายสินค้าสำเร็จรูป

- ด้านการส่งมอบ หมายถึง กิจกรรมในการเพิ่มคุณค่าของสินค้าในแง่ของการเคลื่อนย้ายสถานที่ ยกตัวอย่างเช่น หากส้มเขียวหวานถูกขายอยู่หน้าสวนส้ม ส้มเขียวหวานเหล่านั้นก็อาจจะขายไม่ได้เนื่องจากไม่มีลูกค้ามาซื้อ นอกจากนี้ถ้าการขนส่งส้มเขียวหวานเป็นไปด้วยความประมาท และไม่ระมัดระวัง สินค้าก็อาจจะได้รับความเสียหาย เห็นได้ชัดเจนว่าการขนส่งนี้ส่งผลกระทบต่อต้นทุนโดยตรง หลังจากการผลิตไม่ผลแล้วต้องมีการเก็บเกี่ยว เก็บรักษา บรรจุหีบห่อ แล้วต้องมีการขนส่งผลผลิต แล้วต้องมีการขนส่งผลผลิต ถือว่าการขนส่งเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง การจัดส่งต้องมีความรวดเร็ว มีการบริการด้านต่าง ๆ อย่างครบถ้วน เพื่อป้องกันผลผลิตเสียหายก่อนที่จะถึงมือผู้บริโภค โดยมีรูปแบบหรือกระบวนการต่าง ๆ ในการขนส่งที่แตกต่างกันออกไปแล้วแต่สภาพของผลผลิตหรือสภาพทางธรรมชาติอื่น ๆ

- ด้านการส่งคืน หมายถึง การรับคืนสินค้าที่ลูกค้าซื้อไปแล้วกลับมายังผู้ผลิต หรือผู้จำหน่าย อันเนื่องจากการส่งสินค้าผิดสถานที่ สินค้าชำรุด แตก เสื่อมสภาพ สินค้าไม่ตรงตามคำสั่งซื้อของลูกค้า

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 เพื่อทราบถึงคุณลักษณะของผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ในตลาดกลางค้าส่งสินค้าเกษตรตลาดไท ซึ่งจะเป็นแนวทางให้แก่กลุ่มผู้ประกอบการในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องขององค์กรตนเอง

1.7.2 เพื่อทราบถึงระดับความพร้อมของผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ในด้านการจัดการระบบห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการบริหารจัดการระบบต่าง ๆ เช่น การวางแผน จัดหา ผลิต และจัดส่ง ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ปรับปรุงและกำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน การดำเนินงานต่าง ๆ ต่อไปได้อย่างยั่งยืน

1.7.3 เพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจได้ทราบและเข้าใจในการดำเนินงานระบบห่วงโซ่อุปทานของผู้ประกอบการขายผลไม้ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา และผลงานวิจัยต่าง ๆ เพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์หาข้อสรุปในการประเมิน ซึ่งแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถนำมาสรุปได้ ดังนี้

- 2.1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับผู้ประกอบการ
- 2.2 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการค้าส่ง
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการตลาดสินค้าเกษตร
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับโซ่อุปทาน และการจัดการโซ่อุปทาน
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน (SCOR-model)
- 2.6 ข้อมูลตลาดไท
- 2.7 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับผู้ประกอบการ

ในการจัดการธุรกิจ ผู้ประกอบการมีบทบาทต่อทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจเป็นอย่างมาก เพราะผู้ประกอบการเป็นทั้งผู้ลงทุนและผู้บริหารพร้อมกันทั้งสองหน้าที่

คำว่า “ผู้ประกอบการ” หรือ “Entrepreneur” มาจากภาษาฝรั่งเศส ซึ่งหมายถึง “การรับผิดชอบ” ดังนั้น ความหมายอย่างกว้าง ๆ ของผู้ประกอบการ จึงหมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการจัดตั้งองค์การธุรกิจ การจัดการดำเนินงาน และรับผิดชอบต่อ ยินดียอมรับความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจนั้น (พิบูล ทีปะपाल, 2554)

ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) คือ ผู้ลงทุนจัดตั้งธุรกิจเพื่อหวังกำไร โดยยอมรับความเสี่ยงที่จะขาดทุน ดำเนินการและควบคุมการทำธุรกิจด้วยตนเอง ผู้ประกอบการก็คือ “เจ้าแก” ในความหมายดั้งเดิมนั้นเอง ดังนั้นผู้ประกอบการก็คือผู้ประกอบการธุรกิจ และส่วนใหญ่จะเป็นธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs) (สมคิด บางโม, 2553)

คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ดี

จากการศึกษาผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จจำนวนมากพบว่า มีคุณสมบัติที่คล้ายคลึงกัน ดังต่อไปนี้

1. มีความเป็นผู้นำ มีความเชื่อมั่นในตนเอง รักความอิสระ ไม่อยากเป็นลูกจ้างใคร แม้จะล้มเหลวก็ไม่ย่อท้อ แก่ไขแล้วสู้ต่อไปไม่ละทิ้ง
2. กล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจ การประกอบการอาจสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ต้องตัดสินใจบนข้อมูลที่ถูกต้อง
3. พร้อมที่จะทำงานหนัก อดทน ขยันหมั่นเพียร เพราะการประกอบธุรกิจต้องสนใจ และเอาใจใส่ตลอดเวลา

4. มีมนุษยสัมพันธ์ดี อัจฉริยะดี ยิ้มแย้มแจ่มใส พุดจาไพเราะ สนใจบุคคลทั่วไปโดยเฉพาะลูกค้า
5. มีความรู้เกี่ยวกับกิจการที่ตนประกอบการ และหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อปรับปรุงกิจการของตน
6. ต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่งในการประกอบการ ไม่ใช่กู้จากสถาบันการเงินทั้งหมด
7. มีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อลูกค้า ผู้เกี่ยวข้องและสังคม จึงจะทำให้สถานประกอบการเจริญรุ่งเรืองและยั่งยืน

จากแนวคิดของสมคิด บางโม (2553) ได้ให้ความหมายของผู้ประกอบการว่าเป็นผู้ลงทุนประกอบกิจการธุรกิจเพื่อหวังกำไร และก็พร้อมที่จะยอมรับความเสี่ยงที่จะขาดทุนได้ตลอดเวลาเช่นกัน จึงแสดงให้เห็นว่าการทำธุรกิจใด ๆ ต่างมีความเสี่ยงและปัญหาต่าง ๆ หรือการจัดการที่ล้มเหลวของผู้ลงทุนเองก็ได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและนำไปสู่การขาดทุนธุรกิจได้ ดังนั้นเพื่อเป็นการป้องกันการขาดทุน หรือลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจนั้นผู้ประกอบการควรจะต้องมีคุณลักษณะที่ดี 7 ประการ คือ 1) ความเป็นผู้นำ ที่เชื่อมั่นในตนเองแม้จะล้มเหลวก็ไม่ย่อท้อแก้ไขแล้วสู้ต่อไปไม่ละทิ้ง 2) กล้าเสี่ยง และตัดสินใจบนข้อมูลที่ถูกต้อง 3) พร้อมที่จะทำงานหนัก เพราะการประกอบธุรกิจต้องเอาใจใส่ตลอดเวลา 4) มีมนุษยสัมพันธ์ดี อัจฉริยะดี สนใจบุคคลทั่วไป โดยเฉพาะลูกค้า 5) มีความรู้เกี่ยวกับกิจการที่ตนประกอบการ ปรับปรุงกิจการของตนอยู่เสมอ 6) ต้องมีทุนที่ได้กู้จากสถาบันการเงินทั้งหมด และ 7) มีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องทุกส่วนงาน เมื่อผู้ประกอบการใดมีคุณลักษณะที่ดีดังกล่าวนี้อย่างครบถ้วนแล้วจะส่งผลดีต่อธุรกิจของตนเช่นกัน

คุณลักษณะผู้ประกอบการที่ดี

1. ความเป็นผู้นำ มีความเชื่อมั่นในตนเอง รักความอิสระ ไม่อยากเป็นลูกจ้างใคร แม้จะล้มเหลวก็ไม่ย่อท้อแก้ไขแล้วสู้ต่อไปไม่ละทิ้ง

1.1 ความเป็นผู้นำ

ในองค์กรหนึ่ง ๆ การปฏิบัติงานของพนักงานหรือคนงานจะเป็นไปได้ด้วยความราบรื่นไร้ปัญหาให้วิตกกังวลหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการเป็นผู้นำที่มีความเฉียบคมมากน้อยเพียงใด หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำหรือมีความเป็นผู้นำอยู่ในตัวเอง การบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นไปได้ด้วยความเต็มใจ และสมัครใจ แต่หากผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำน้อย อาจต้องเผชิญกับปัญหาความขัดแย้ง รวมทั้งการทำทนายอำนาจการบังคับบัญชาจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นเราจึงควรเรียนรู้เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ในตัวเรา หรือเป็นพรสวรรค์ที่มีเฉพาะบางคนที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำเท่านั้น

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการทำบุคคลอื่นปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การที่ผู้นำจะทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามดังที่กล่าวได้มากน้อยหรือประสบผลสำเร็จเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ อาทิ ผู้นำคนดังกล่าวมีอำนาจ (Power) อะไร และเลือกใช้อำนาจใดในการทำงาน ผู้นำมีคุณลักษณะของผู้นำที่ดีครบสมบูรณ์หรือไม่ มีคุณลักษณะใดที่ยังบกพร่องอยู่และต้องพัฒนาให้ดีขึ้น ผู้นำมีพฤติกรรม

อย่างไรและต้องแสดงพฤติกรรมได้เหมาะสมเพียงไร และผู้นำเลือกวิธีที่ใช้ในแต่ละสถานการณ์ได้ถูกต้องหรือไม่ ดังนั้น ผู้ที่ประสงค์จะพัฒนาภาวะผู้นำของตนจำเป็นต้องเรียนรู้ประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ และนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับตนเองให้มากที่สุด (สาคร สุขศรีสงค์, 2554)

1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

นักคิดและนักวิชาการตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันพยายามศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ตลอดจนคิดค้นแนวทางที่เป็นไปได้ในการพัฒนาภาวะผู้นำให้มากขึ้นในหมู่ผู้บริหาร การศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง จนในปัจจุบันสามารถสรุปรวมและจัดแบ่งทฤษฎีว่าด้วยภาวะผู้นำออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ (สาคร สุขศรีสงค์, 2554)

1. ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ
2. ทฤษฎีว่าด้วยพฤติกรรม
3. ทฤษฎีว่าด้วยผู้นำตามสถานการณ์

1.2.1 ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait Theory)

ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำเกิดจากความพยายามของนักคิดและนักวิชาการที่จะศึกษาลักษณะเฉพาะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จว่ามีคุณลักษณะอย่างไร ผู้บริหารที่ประสงค์จะพัฒนาภาวะผู้นำของตนให้สูงขึ้นอาจทำได้โดยสร้างและปรับปรุงคุณลักษณะเฉพาะของตนในด้านต่าง ๆ ดังนี้

(1) คุณลักษณะทางความคิดและสติปัญญา (Conceptual Characteristics) หมายถึง ความฉลาดหลักแหลมของผู้นำ สามารถคิดวิเคราะห์ และคาดการณ์ได้อย่างเป็นระบบ แม้ปัญหาที่มีความซับซ้อนก็สามารถสังเกตเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และกำหนดแนวทางตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม

(2) คุณลักษณะทางความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Characteristics) หมายถึง การมีทักษะในการติดต่อสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น มีทัศนคติที่ดีเป็นที่ยอมรับ และเป็นตัวอย่างที่ดีกับสังคมโดยทั่วไป

(3) คุณลักษณะทางด้านการทำงาน (Technical Characteristics) หมายถึง การเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถปฏิบัติการ สามารถแก้ไขปัญหาในหน้าที่เกิดขึ้น รู้จักวิธีในการถ่ายทอดและสอนงาน เป็นต้น

(4) คุณลักษณะส่วนตัว (Personal Characteristics) หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวโดยทั่วไป อาทิ มั่นใจในตนเอง มั่นคงทางอารมณ์ สามารถเก็บความรู้สึกในโอกาสอันควร รักษาความลับ มีความรับผิดชอบสูง มีความทะเยอทะยาน มีความรอบคอบ มีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นตั้งใจไม่ย่อท้อ และมีความเสมอต้นเสมอปลาย เป็นต้น

(5) คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) อาทิ อายุ ส่วนสูง พละกำลัง น้ำหนัก และโหงวเฮ้ง เป็นต้น ซึ่งคุณลักษณะทางกายภาพเหล่านี้ แม้จะขาดข้อมูลจากการวิจัยเชิงประจักษ์ในการสนับสนุน แต่ในบางสังคมก็ยังได้รับการยอมรับเป็นแนวปฏิบัติ เช่น ในประเทศจีน ผู้ที่จะได้รับความเชื่อถือในการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้นำที่สำคัญของประเทศ มักเป็นผู้ที่มีวัยวุฒิสูง ทั้งนี้ฝ่ายที่สนับสนุนแนวคิดนี้ได้ให้เหตุผลประกอบว่า ผู้ที่มีวัยวุฒิสูงย่อมมีประสบการณ์

สูงด้วยเช่นกัน ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่งของผู้นำประเทศ นอกจากนี้ ในประเทศไทยยังปรากฏว่ามีองค์กรบางแห่งซึ่งคัดเลือกผู้บริหารจากลักษณะทางกายภาพ 5 ประการ ได้แก่ คิ้ว หู ตา จมูก และปาก โดยพิจารณาว่ามีลักษณะตรงตามตำราหรือไม่

(6) คุณลักษณะทางพื้นฐานสังคม (Social Background Characteristics) เช่น ฐานะของครอบครัว ชื่อเสียงของวงศ์ตระกูล และประวัติการศึกษา เป็นต้น ผู้ที่มีพื้นฐานทางสังคมดีไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำที่ดีเสมอไป แต่ผู้ที่มีพื้นฐานทางสังคมที่ดีมักจะได้รับการยอมรับจากสังคม จึงมีโอกาสที่ได้รับความไว้วางใจให้เป็นผู้นำ ความเชื่อดังกล่าวอาจจะถูกหรือผิดก็ได้ เช่น สังคมอาจเคยเชื่อว่าหากได้ผู้นำทางการเมืองที่มีฐานะดีจะเป็นประโยชน์กับบ้านเมืองในการแก้ปัญหาครอบครัวขึ้น เนื่องจากรวยแล้วคงไม่โกง แต่ในปัจจุบันความเชื่อดังกล่าวปรากฏข้อพิสูจน์แก่สังคมเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ว่าไม่เป็นจริงเสมอไป เป็นต้น

คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำดังที่กล่าวข้างต้น แม้จะไม่ครบทุกประเด็นของคุณลักษณะผู้นำที่ดี เนื่องจากยังคงมีคุณลักษณะและปัจจัยอื่นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำให้แก่บุคคลหนึ่ง ๆ แต่การศึกษาคุณลักษณะเฉพาะทั้ง 6 ด้านดังกล่าว เป็นพื้นฐานที่ดีที่จะทำให้เข้าใจถึงโอกาสและแนวโน้มของบุคคลที่มีลักษณะดังกล่าวกับศักยภาพในการเป็นผู้นำที่ดีได้ ผู้ที่ต้องการพัฒนาภาวะผู้นำของตนจึงควรศึกษาและเปรียบเทียบคุณลักษณะของตนกับคุณลักษณะตามทฤษฎีที่ระบุไว้ เพื่อให้เห็นถึงช่องว่างและโอกาสในการพัฒนาคุณลักษณะของตนให้มีเพิ่มขึ้น ซึ่งย่อมจะทำให้ตนเองมีศักยภาพในการเป็นผู้นำที่ดีได้มากขึ้นด้วยนั่นเอง

1.2.2 ทฤษฎีว่าด้วยพฤติกรรม (Behavioral Theories)

นอกจากคุณลักษณะเฉพาะซึ่งส่งผลต่อภาวะผู้นำของบุคคลแล้วจากการวิจัยพบว่า ผู้นำที่ดีหรือประสบความสำเร็จมักจะมีพฤติกรรมไปในแนวทางใดแนวทางหนึ่ง ซึ่งแตกต่างจากผู้นำที่ล้มเหลว ทั้งพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการแสดงออก การตัดสินใจ การสื่อสารกับสมาชิกขององค์กร การให้ความสนใจกับความรู้สึกของคน การใส่ใจในงานที่รับผิดชอบ และการมอบหมายงาน เป็นต้น การวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมจึงมีอย่างต่อเนื่องจนสรุปได้เป็นทฤษฎีซึ่งนำมาเรียนรู้ และวิเคราะห์แยกแยะได้อย่างลึกซึ้ง ผู้บริหารที่ประสงค์จะพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง จึงควรศึกษาทฤษฎีเหล่านี้ เพื่อให้เห็นถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และฝึกฝนตนเองให้มีพฤติกรรมในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จแล้วนั้นด้วย

(1) ภาวะผู้นำ 3 ประเภท ตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa's 3 Types of Leadership) นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยไอโอวาศึกษาและพบว่าสามารถจัดแบ่งภาวะผู้นำออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่

1.1) ผู้นำแบบอัตนิยม (Autocratic) จะมีพฤติกรรม ดังนี้

- ผู้นำตัดสินใจเองผู้เดียว
- กำหนดวิธีปฏิบัติงานเอง แล้วแจ้งให้สมาชิกกลุ่มปฏิบัติตาม
- จำกัดการแจ้งข้อมูลข่าวสารให้กับกลุ่ม
- ไม่ค่อยให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ ยกเว้นกรณีที่ได้บังคับบัญชาทำงาน

ผิดพลาด

1.2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) จะมีพฤติกรรม ดังนี้

- ผู้นำเข้าไปมีส่วนร่วมกับกลุ่มในการตัดสินใจ
- อนุญาตให้กลุ่มเป็นผู้กำหนดวิธีปฏิบัติงาน
- แจ้งให้กลุ่มทราบถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น อาทิ เป้าหมายขององค์กร
- ใช้ข้อมูลย้อนกลับเป็นโอกาสในการฝึกฝนสมาชิกกลุ่ม

1.3) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire) จะมีพฤติกรรม ดังนี้

- ผู้นำมอบอำนาจให้กลุ่มตัดสินใจได้โดยเสรี
- ไม่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิธีปฏิบัติงาน แต่คอยดูแลอยู่ห่าง ๆ
- ไม่ค่อยติดต่อกับกลุ่ม แต่จะเข้ามาเกี่ยวข้องเฉพาะเพื่อ

ตอบข้อซักถาม

- หลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลย้อนกลับ

นักวิจัยศึกษาพฤติกรรม และผลงานของผู้นำทั้ง 3 แบบ เพื่อหาว่า ผู้นำแบบใดเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จหรือมีผลการดำเนินงานดีที่สุด และผู้นำแบบใดสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกกลุ่มสูงสุด จากการวิจัยพบว่า ผู้นำแบบอัตนียม และผู้นำแบบประชาธิปไตยสามารถสร้างผลงานให้แก่องค์กรได้สูงในระดับเดียวกัน ขณะที่ผู้นำแบบเสรีนิยมสร้างผลงานได้ต่ำที่สุด

ส่วนสมาชิกในองค์กรมีความพึงพอใจกับผู้นำแบบประชาธิปไตยสูงที่สุด ขณะที่ผู้นำอีก 2 แบบ มักไม่ค่อยได้รับความพึงพอใจจากสมาชิก ผลการวิจัยยังพบว่า ผู้นำแบบอัตนียมสามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ดีภายใต้เวลาที่จำกัด ซึ่งแตกต่างจากผู้นำประเภทอื่น ที่จะทำได้ก็ต่อเมื่อมีเวลามากอย่างเพียงพอแล้วเท่านั้น

(2) ทฤษฎีความต่อเนื่องของพฤติกรรมในการใช้อำนาจ (Robert Tannenbaum & Warren H. Schmidt) ผู้บริหารแต่ละคนอาจมีพฤติกรรมใช้อำนาจหน้าที่ที่มากน้อยแตกต่างกันไป ยิ่งผู้บริหารมีพฤติกรรมใช้อำนาจหน้าที่สูง จะทำให้ผู้บริหารมีลักษณะใกล้เคียงกับผู้นำแบบอัตนียมมากขึ้น อาจกล่าวได้อีกอย่างว่าเป็นลักษณะของภาวะผู้นำแบบเน้นผู้นำ หรือหัวหน้าเป็นศูนย์กลาง ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการคิดและการแสดงออกน้อย แต่ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมใช้อำนาจที่ลดลง ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการคิดและการแสดงออกเพิ่มขึ้นตามลำดับ และยังสามารถนำซึ่งความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

(3) พฤติกรรม 2 ด้าน ของผู้นำตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (University of Ohio' Two Dimensional Model of Leader Behaviors) นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยโอไฮโอศึกษาและพบว่าพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำนั้นสามารถจัดแบ่งโดยรวม ออกได้เป็น 2 ด้าน ได้แก่

3.1) พฤติกรรมที่คำนึงถึงผู้อื่น หรือเน้นคน (Consideration) พฤติกรรมเน้นคน หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ให้ความสำคัญกับความคิด และความต้องการของบุคคลอื่นเป็นลำดับแรก

3.2) พฤติกรรมในการริเริ่มโครงสร้างการทำงาน หรือมุ่งงาน (Initiating Structure) พฤติกรรมเน้นงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการทำงาน และ

รายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประสิทธิภาพและความสำเร็จของงาน เช่น การกำหนดวิธีการทำงาน กำหนดเวลาในการทำงาน กำหนดบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงาน เป็นต้น

ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยที่พบข้างต้นมาเตือนใจได้อย่างดีว่า ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสนใจทั้งด้านคนและด้านงาน ซึ่งบ่อยครั้งที่ผู้บริหารแต่ละคนอาจจะเลยด้านใดด้านหนึ่ง และบางครั้งอาจจะเลยทั้ง 2 ด้าน ซึ่งย่อมส่งผลให้ออกาสแห่งความสำเร็จในการทำงานลดลงไป

1.2.3 ทฤษฎีว่าด้วยผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory)

ทฤษฎีว่าด้วยผู้นำตามสถานการณ์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดที่ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้นั้นไม่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะเฉพาะที่ตายตัว และไม่จำเป็นต้องมีการแสดงออกเชิงพฤติกรรมในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเท่านั้น หากแต่ผู้นำจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ก็ต่อเมื่อผู้นำสามารถเลือกใช้วิธีการหรือแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์

ผู้บริหารที่ประสงค์จะประยุกต์ใช้ทฤษฎีว่าด้วยผู้นำตามสถานการณ์ให้เกิดกับประโยชน์กับตนเอง จึงต้องศึกษาว่าสถานการณ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อวิธีการและพฤติกรรมของผู้นำเหล่านั้นมีอะไรบ้าง และแต่ละสถานการณ์ผู้นำควรจะใช้วิธีการใดในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้สูงสุด

นักวิจัยหลายคน อาทิ Fiedler, House, Vroom-Yetto-Jago, Ker-Jermier, Hersey-Blanchard ฯลฯ ได้ค้นคว้าถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ และวิธีการที่ผู้นำเลือกใช้ ในหลายรูปแบบ ซึ่งพอสรุปสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีความสำคัญได้ 7 ประการ ดังต่อไปนี้

(1) ความต้องการของพนักงาน (Employee's Needs) ความต้องการของพนักงานเป็นปัจจัยที่มีส่วนกำหนดวิธีการที่ผู้นำใช้ในการบริหาร กล่าวคือ เมื่อความต้องการของพนักงานแตกต่างกันออกไปย่อมส่งผลให้ผู้นำเลือกใช้วิธีการบริหารงานที่แตกต่างกัน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานคนนั้น ๆ หากพนักงานต้องการชื่อเสียงเกียรติยศ ผู้นำจำเป็นต้องเน้นการให้เกียรติและยกย่องในความสำเร็จของพนักงานมากที่สุด แต่หากพนักงานต้องการความรักและความผูกพันกับสมาชิกในองค์กร ผู้นำต้องเน้นที่ความรู้สึกรักของพนักงานและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกองค์กร เป็นต้น

(2) ลักษณะการตัดสินใจของกลุ่ม (Group Decision Making) กลุ่มแต่ละกลุ่มย่อมมีลักษณะการตัดสินใจที่แตกต่างกัน กลุ่มบางกลุ่มอาจเปิดให้สมาชิกอภิปรายประเด็นที่ตัดสินใจอย่างเสรี แล้วลงคะแนนเสียงเพื่อหาข้อสรุปโดยเสียงข้างมาก ผู้นำที่บริหารจัดการในกลุ่มที่มีการตัดสินใจลักษณะดังกล่าวอาจเข้าร่วมอภิปราย ออกความเห็น และเมื่อประชุมเสร็จตามเวลาสมควรแล้ว ผู้นำอาจสรุปขอให้ที่ประชุมลงคะแนนเสียงได้ทันที แต่บางกลุ่มอาจไม่ต้องการให้มีการลงคะแนนเสียง เนื่องจากเกรงว่าจะเกิดการแตกแยก จึงเน้นให้สมาชิกพยายามโน้มน้าวความเห็นของตนและกันจนทุกคนเห็นชอบแล้วจึงตัดสินใจ ผู้นำที่อยู่ในกลุ่มที่มีการตัดสินใจลักษณะนี้อาจต้องมีความระมัดระวังด้านความรู้สึกของสมาชิกกลุ่ม และผู้นำย่อมไม่สามารถตัดบทการอภิปรายเพื่อลงมติ

หากเห็นว่าสมาชิกกลุ่มยังไม่มีความเห็นเป็นเอกฉันท์ ผู้นำที่ดีจึงจำเป็นต้องศึกษาลักษณะการตัดสินใจของสมาชิกกลุ่มให้ชัดเจน แล้วจึงเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานกลุ่ม

(3) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader/Member Relations) ผู้นำที่เป็นเพื่อนหรือสนิทสนมคุ้นเคยกับสมาชิก ย่อมต้องใช้วิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างจากผู้นำที่ไม่รู้จักสมาชิกเป็นการส่วนตัว อาทิ ในการทำรายงานกลุ่มของนิสิตนักศึกษาในมหาวิทยาลัย แม้จะมีกำหนดให้สมาชิกคนหนึ่งเป็นผู้นำกลุ่ม แต่ผู้นำคนดังกล่าวย่อมไม่สามารถใช้เพียงการออกคำสั่งเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติตามได้ แต่ต้องขอร้องเพื่อนให้ทำงานตามแนวทางที่ประสงค์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกจึงเป็นอีกปัจจัยที่มีผลต่อการชี้นำ อย่างไรก็ตามในองค์กรทั่วไป ผู้นำย่อมสามารถออกคำสั่งให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในหน้าที่ได้

(4) แหล่งที่มาของอำนาจ (Power Sources) ผู้นำที่มีอำนาจจากการชื่นชม มักพบว่าตนเองแทบไม่ต้องใช้วิธีการบังคับหรือขู่จะลงโทษพนักงานเพื่อให้พนักงานทำงานตามเป้าประสงค์ เนื่องจากพนักงานมีความรักชื่นชมและยินยอมพร้อมใจในการทำงานอยู่แล้ว ซึ่งแตกต่างจากผู้นำที่มีเพียงอำนาจในการให้โทษ ย่อมต้องอาศัยการบังคับและขู่เชิญในการลงโทษ จึงจะทำให้พนักงานทำงานตามที่ต้องการได้

(5) ลักษณะงาน (Task Structure) งานที่จำเป็นต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ เช่น งานสร้างโฆษณา ผู้นำจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศการทำงานแบบหลวม ๆ เป็นกันเอง เน้นความรู้สึกของคนมากกว่างานในโรงงานซึ่งเป็นงานที่มีลักษณะชัดเจนตายตัว ที่ผู้นำจำเป็นต้องบริหารงานโดยอาศัยกฎระเบียบ และคำสั่งในการทำงาน

(6) คุณลักษณะเฉพาะ (Traits) การที่แต่ละคนมีลักษณะเฉพาะที่ต่างกันไป ผู้นำจึงควรเลือกวิธีในการบริหารงานให้สอดคล้องกับคุณลักษณะเฉพาะของตนเองด้วย เช่น หากตนเองเป็นคนที่อ่อนไหว ไม่สามารถรับเรื่องกระเทือนใจหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ก็ไม่ควรเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบอัตนนิยมในการบริหาร เนื่องจากการอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างตนเองกับสมาชิกกลุ่มได้ง่าย เป็นต้น

(7) วุฒิภาวะของผู้ตาม (Maturity of Followers) วุฒิภาวะของผู้ตามเป็นอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งมีความสำคัญในการกำหนดวิธีการบริหารของผู้นำ หากผู้ตามมีวุฒิภาวะสูง ผู้นำอาจมอบหมายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการทำงานให้ผู้ตามได้ทั้งหมด ซึ่งตรงข้ามกับผู้นำที่มีวุฒิภาวะต่ำ ผู้นำย่อมไม่ควรมุ่งเน้นที่ผู้ตาม แต่ต้องเน้นที่ตัวผู้นำเอง เพื่อให้การทำงานสามารถสำเร็จตามประสงค์ได้ โดยผู้นำจะต้องกำหนดวิธีการทำงานแล้วออกคำสั่งให้ผู้ตามปฏิบัติ แล้วตรวจติดตามผลอย่างใกล้ชิด

เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard) ได้ศึกษาวิธีการต่าง ๆ ที่ผู้นำควรใช้วุฒิภาวะระดับต่าง ๆ ของผู้ตาม โดยใช้ปัจจัยความสามารถและความตั้งใจของผู้ตามเป็นตัวชี้วัดระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม

1.3 บทบาทหน้าที่ของภาวะผู้นำ (Leadership Roles)

ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่อย่างมากมาย เริ่มตั้งแต่งานบริหารขั้นต่ำสุดจนถึงขั้นสูงสุดขององค์กร ผู้นำในกลุ่มที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะไม่ฟังความเห็นของผู้อื่น ชอบออกคำสั่ง

ในลักษณะเผด็จการ อาจมีบทบาทหน้าที่อย่างหนึ่ง แต่ผู้นำในกลุ่มที่ให้การเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่นในลักษณะแห่งความเป็นประชาธิปไตย อาจมีบทบาทและหน้าที่อีกอย่างหนึ่ง จึงขอสรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำได้โดยทั่ว ๆ ไป ดังนี้ (ยงยุทธ เกษสาคร, 2549)

1.3.1 ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำคือ บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร ซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การในฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้จะคอยช่วยให้งานของผู้ร่วมงานดำเนินไปด้วยดี ผู้นำจะอยู่ในฐานะผู้ควบคุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และรับผิดชอบคอยติดตามให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยครบถ้วนถูกต้อง

1.3.2 ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner) โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงานว่าควรนำเอาวิธีการอะไรมาใช้ และทำอย่างไรการงานจึงจะบรรลุผลตามที่ต้องการ ผู้นำมักทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลด้วยว่ามีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ในลักษณะเช่นนี้ผู้นำจะเป็นผู้เดียวที่ทราบผลการดำเนินงานทั้งหมด บุคคลอื่นในองค์การจะรู้เรื่องในส่วนที่ตนรับมอบหมายเท่านั้น

1.3.3 ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy Maker) บทบาทที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำคือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และการวางนโยบายเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย แหล่งที่มาของนโยบายอาจมาจากสามแหล่ง คือ มาจากเบื้องบนหรือเจ้านายที่มีตำแหน่งที่สูงกว่าผู้นำ มาจากเบื้องล่างโดยคำแนะนำหรือมติของผู้ใต้บังคับบัญชา และมาจากผู้นำกลุ่มเอง

1.3.4 ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The Leader as Expert) ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนมากหวังพึ่งผู้นำ เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะทำหน้าที่คล้ายกับผู้ชำนาญการในงานด้านนั้น ๆ แต่ความจริงแล้วจะทำให้ผู้นำมีความรอบรู้อย่างละเอียดในทุกเรื่องไม่ได้ ผู้นำจึงต้องอาศัยผู้ช่วยและที่ปรึกษาคอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำทางด้านเทคนิคแก่ตนเองอีกทอดหนึ่ง ในองค์การที่ไม่เป็นทางการหรือองค์กรอุปถัมภ์ บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในสายวิชาชีพมักจะมีผู้อื่นมาหาเพื่อปรึกษาหารือ หรือขอคำแนะนำช่วยเหลืออยู่เสมอ โดยเป็นการขอความช่วยเหลือส่วนตัว บุคลากรผู้นั้นจึงกลายเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการอยู่ในองค์การนั้น ๆ

1.3.5 ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (The Leader as External Group Representative) เนื่องมาจากสมาชิกของกลุ่มหรือองค์การใดก็ตาม จะทำการติดต่อกับองค์การภายนอกหมดทุกคนโดยตรงย่อมเป็นไปได้ ผู้นำที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ของกลุ่มมักจะได้รับเลือกให้คอยทำหน้าที่ติดต่อกับองค์การภายนอกแทน ทำให้กลายเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม ต่อมาไม่เพียงแต่จะมีเจ้าหน้าที่เป็นตัวแทนกลุ่มติดต่อกับบุคคลภายนอกเท่านั้น เมื่อบุคคลภายนอกมาติดต่อกับกลุ่มก็ต้องผ่านผู้นำดังกล่าวเสียก่อน ผู้นำประเภทนี้จึงกลายเป็นตัวแทนของกลุ่มหรือองค์การ มีหน้าที่เจรจากับบุคคลภายนอกที่มาติดต่อกับองค์การขององค์การโดยปริยาย

1.3.6 ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (The Leader as Controller of Internal Relations) ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลเรื่องต่าง ๆ ภายในกลุ่มโดยเฉพาะเรื่อง

สำคัญอย่างหนึ่งก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม ในบางกลุ่มไม่ว่าจะมีเรื่องอะไรเกิดขึ้นก็ตาม สมาชิกในกลุ่มก็ต้องเจรจาผ่านผู้นำของตน ในบางกลุ่มผู้นำจะดำเนินงานต่อให้หรือไม่นั้นก็แล้วแต่ ผู้นำของกลุ่มบางคนก็ไม่ค่อยสนใจเอาใจใส่สมาชิกหรือเอาใจใส่เฉพาะบุคคล ทั้งนี้แล้วแต่คุณลักษณะของผู้นำเป็นคน ๆ ไป

1.3.7 ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและให้โทษ (The Leader as Purveyor of Rewards and Punishments) บุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและให้โทษ จะกลายเป็นผู้มีอำนาจสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษที่วันนี้อาจจะเป็นการขึ้นเงินเดือน หรือการมอบหมายงานให้มากขึ้นบ้างน้อยบ้าง หรือให้งานที่ยาก ๆ หรือง่าย ๆ ทำก็ทั้งนั้น

1.3.8 ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (The Leader as Arbitrator and Mediator) เมื่อมีการขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้น บุคลากรคนใดมีความสามารถในการทำให้ข้อขัดแย้งหายไป หรือสามารถทำให้ฝ่ายที่ขัดแย้งเข้าใจกันได้ บุคลากรผู้นั้นมักกลายเป็นผู้นำในเวลาต่อมาให้ฝ่ายที่ขัดแย้งเข้าใจกันได้ บุคลากรผู้นั้นมักจะกลายเป็นผู้นำในเวลาต่อมา

1.3.9 ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leader as Exemplary) บุคลากรที่มีความประพฤติดี หรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์การ มักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรคนสำคัญขององค์การ

1.3.10 ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leader as Symbol of the Group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสำคัญอย่างยิ่งในการอยู่ร่วมกัน แต่การอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมากจะให้ทุกคนมีความสามัคคีกันเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก ดังนั้น ในกลุ่มจึงมักมีบุคคลที่สมาชิกในกลุ่มยกย่องว่าเป็นคนดีที่หาที่ติไม่ได้ สมาชิกในกลุ่มจะมีความรู้สึกที่ดีต่อเขาเสมอ ไม่ว่าจะในโอกาสใด และเขาจะดีด้วยกับทุก ๆ คน ขณะเดียวกันบุคคลนี้จะรักและยึดกลุ่มเป็นสรณะของตนอย่างที่สุด ด้วยทุกคนแน่ใจว่าเขาจะไม่มีทางกระทำการอันใด อันจะเป็นความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสำคัญอย่างยิ่งในการอยู่ร่วมกัน แต่การอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมากจะให้ทุกคนมีความสามัคคีกันเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก ดังนั้น ในกลุ่มจึงมักมีบุคคลที่สมาชิกในกลุ่มยกย่องว่าเป็นคนดีที่หาที่ติไม่ได้ สมาชิกในกลุ่มจะมีความรู้สึกที่ดีต่อเขาเสมอ ไม่ว่าจะในโอกาสใด และเขาจะดีด้วยกับทุก ๆ คน ขณะเดียวกันบุคคลนี้จะรักและยึดกลุ่มเป็นสรณะของตนอย่างที่สุด ด้วยทุกคนแน่ใจว่าเขาจะไม่มีทางกระทำการอันใด อันจะเป็นภัยต่อกลุ่มโดยเด็ดขาด บุคคลนี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นผู้นำทำนองเดียวกับเป็นประมุขของประเทศ คือพระมหากษัตริย์ หรือประธานาธิบดีในบางประเทศ ซึ่งเป็นผู้นำของประเทศ อำนาจที่ผู้นำเหล่านี้มีจึงสูงสุดเหนือจิตใจคนภายในกลุ่ม

1.3.11 ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as Substitute for Individual Responsibility) กลุ่มคนบางกลุ่ม องค์กร หรือหน่วยงาน บางแห่งจะมีผู้นำคนหนึ่งหรือหลายคน อาสาเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่ม หรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนกลุ่มนั้นกระทำลงไป โดยเหตุนี้บางทีในโอกาสต่อมาบุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจกระทำการใด ๆ แทนตนได้ เพื่อป้องกันความผิดพลาด ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องอยู่ในฐานะตัวแทนรับผิดชอบด้วย

1.3.12 ผู้นำในฐานะอุดมคติ (The Leader as Ideologist) ผู้นำบางคนมีความสามารถในการสร้างอุดมคติความเชื่อถือ และความศรัทธาต่าง ๆ แก่บุคคลอื่นตลอดจนกระทั่งการสร้างคุณธรรมประจำใจและขนบธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ ของกลุ่ม อุดมคติดังกล่าวในตอนแรกอาจจะเป็นคำพูดของเขาที่ผู้คนพากันนิยมและปฏิบัติตาม ต่อมาก็กลายเป็นอุดมคติอย่างเป็นทางการของกลุ่มไป ผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นนักพูดและนักคิดที่สมาชิกในกลุ่มให้ความเชื่อถือ

1.3.13 ผู้นำในฐานะบิดามารดาผู้มีแต่ความกรุณา (The Leader as Parent Figure) ผู้นำประเภทนี้วางตัวเป็นผู้ใหญ่มีอาวุโสที่สุดในกลุ่ม และมีบุคลิกลักษณะที่น่านับถือในฐานะเป็นบิดามารดาของกลุ่มหนึ่ง ซึ่งจะดูว่าใครก็ตาม ผู้ที่ถูกดูค่านั้นไม่รู้สึกโกรธ เพราะทุกคนทราบดีว่าเป็นการดูค้ำด้วยความหวังดีเสมอ และผู้นำประเภทนี้จะเป็นที่พึงพอใจแก่สมาชิกทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

1.3.14 ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน (The Leader as Scapegoat) ผู้รับที่รับความผิดชอบและเป็นบิดาของกลุ่มทุกคนมักจะหวังได้ว่า เมื่อมีความเสียหายเกิดขึ้น ตนเองจะต้องรับเป็นผู้ถูกลงโทษแทนสมาชิกในกลุ่ม บุคลากรในกลุ่มคนทุกประเภทต่างก็ไม่ชอบที่จะรับผิดชอบเมื่อมีความผิดเกิดขึ้น จะโยนความรับผิดชอบให้สมาชิกคนอื่น ผู้ที่ถูกปิดความรับผิดชอบให้ก็อาจจะกลายเป็นผู้นำขึ้นมาในภายหลังได้เหมือนกัน เพราะเมื่อเหตุการณ์ร้ายนั้นผ่านไป สมาชิกในกลุ่มก็จะเห็นอกเห็นใจที่เขาเคยได้รับเคราะห์กรรมแทนพวกตนแต่เพียงผู้เดียว

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำทั้ง 14 ประเภทดังกล่าว แตกต่างกันไปโดยลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ หน้าที่ดังกล่าวก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มคนที่เขานำทีม การวางแผน การปฏิบัติงาน และบุคลิกภาพของผู้นำและผู้บริหาร จึงเปรียบเสมือนเป็นกระจกเงาบานใหญ่ส่องให้เห็นถึงลักษณะของสมาชิกในกลุ่มโดยส่วนรวมที่เขาได้เป็นผู้นำ หรือผู้บริหารองค์การนั้น ๆ

2. กล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจ การประกอบการอาจสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ต้องตัดสินใจบนข้อมูลที่ถูกต้อง

2.1 ความเสี่ยงของธุรกิจ

การเกิดความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันและความไม่แน่นอนทางการเมือง ทำให้ธุรกิจและองค์กรต่าง ๆ ได้รับผลกระทบในทุกภาคส่วน นอกเหนือจากประเด็นการปรับลดอัตราการผลิต การปรับอัตราการเจริญเติบโตของยอดขาย การปรับลดต้นทุนการผลิต และการปรับลดอัตราค่าจ้างงานในกลุ่มบริษัทข้ามชาติและบริษัทในประเทศ พิจารณาจากสภาวะทางเศรษฐกิจ การเงิน และความไม่มั่นคงทางการเมือง เป็นปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กรซึ่งยากจะควบคุมได้ ความเสี่ยงคือเหตุการณ์ที่ไม่ต้องการให้เกิด เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดฝัน หรือความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น ธุรกิจต่าง ๆ จะต้องบริหารจัดการเรื่องความเสี่ยงขององค์กรให้ดี ความเสี่ยงถูกนิยามให้มีความหมายแตกต่างกันไป แต่โดยภาพรวมแล้วหมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและไม่เป็นไปตามความคาดหวัง หรือความไม่แน่นอน หรือโอกาสที่จะประสบปัญหา ความสูญเสียจากสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ หรือโอกาสที่บางสิ่งบางอย่างที่เกิดขึ้น เป็นผลลัพธ์ของสิ่งที่เป็นอันตรายหรือคุกคาม และส่งผลกระทบต่อกิจกรรมทางธุรกิจหรือแผนการต่าง ๆ การพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในเชิงธุรกิจประกอบด้วย (เฉลิมขวัญ ครุฑบุญยงค์, 2555)

(1) ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างของเงินทุน การเพิ่มสัดส่วนของเงินทุน

(2) ความเสี่ยงเชิงธุรกิจ (Business Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากการดำเนินธุรกิจโดยตรง เช่น ค่าใช้จ่ายสูง รายได้ต่ำ ความเสี่ยงทางธุรกิจขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการด้วยกัน ดังนี้คือ

2.1) ความผันผวนของความต้องการสินค้า ถ้าความต้องการสินค้าของบริษัทค่อนข้างคงที่ ความเสี่ยงทางธุรกิจนั้นก็ค่อนข้างต่ำ ในทางตรงกันข้าม ถ้าความต้องการสินค้าค่อนข้างไม่คงที่ จะเกิดความเสี่ยงทางธุรกิจที่ค่อนข้างสูง

2.2) ความผันผวนของราคาขาย บริษัทที่มีสินค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงราคาขายขึ้น ๆ ลง ๆ จะมีผลกระทบต่อยอดขายมาก และจะมีความเสี่ยงทางธุรกิจสูง

2.3) ความผันผวนของต้นทุนขาย บริษัทที่ต้นทุนของสินค้าผันผวนมาก จะมีความเสี่ยงทางธุรกิจสูง

2.4) ความสามารถที่จะปรับราคาขาย เมื่อต้นทุนมีการเปลี่ยนแปลง บริษัทที่สามารถปรับราคาขายให้สูงขึ้นได้เมื่อต้นทุนสูงขึ้น ถือว่ามีความเสี่ยงทางธุรกิจต่ำ

2.5) จำนวนของต้นทุนคงที่ ถ้าต้นทุนคงที่มีอัตราส่วนสูง และต้นทุนคงที่นี้จะไม่ลดลง จะทำให้ความเสี่ยงทางธุรกิจเพิ่มขึ้น

การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงทางธุรกิจ จะใช้ธุรกิจที่เราอยู่เป็นตัวตั้ง แล้วมองสิ่งแวดล้อมรอบธุรกิจและตัวธุรกิจเองว่ามีสิ่งใดเป็นจุดสำคัญ และถ้าสิ่งนั้นสำคัญมากจนเกิดผลกระทบอันเลวร้ายกับธุรกิจ จำเป็นที่จะต้องบริหารจัดการความเสี่ยง ธุรกิจจะกำหนดความเสี่ยง โดยตรวจสอบดูว่าในธุรกิจมีสิ่งใดที่เป็นความเสี่ยง และตรวจสอบดูแต่ละด้าน คือ ตรวจสอบด้านการตลาด ตรวจสอบด้านกาผลิต ตรวจสอบด้านการเงิน ตรวจสอบด้านบุคลากร และตรวจสอบด้านอื่น ๆ ถ้าพบว่ามีความมากกว่าที่กล่าวมาข้างต้น เมื่อสามารถระบุจุดวิกฤตหรือความเสี่ยงได้แล้ว ต้องประเมินให้ถึงความรุนแรงของความเสี่ยง เมื่อประเมินถึงความรุนแรงดังกล่าวแล้วต้องกำหนดมาตรการแก้ไขและป้องกันความเสี่ยง คือเมื่อทราบถึงสาเหตุของการเกิดความเสี่ยงนั้น ๆ ศึกษาผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับธุรกิจ ศึกษาถึงปัจจัยที่เกิดความเสี่ยง ศึกษาแนวโน้มของการป้องกันความเสี่ยงดังกล่าว และวางแผนในการหามาตรการเพื่อแก้ไขความเสี่ยงดังกล่าว

2.2 ความเสี่ยงทางการเงิน

ความเสี่ยงทางการเงิน องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นสถาบันการเงินที่บริหารจัดการลงทุนโดยตรง หรือบริษัทเอกชนทั่วไปที่ต้องการจัดการเงินสดคงเหลือผ่านช่องทางการลงทุนต่าง ๆ แล้ว ย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้นด้วยกันทั้งสิ้น โดยนิยามแล้ว ความเสี่ยงทางการเงินสำหรับองค์กร หมายถึง ความไม่แน่นอนของผลลัพธ์ในอนาคต อันเนื่องมาจากการดำเนินกิจกรรมทางการเงินของฝ่ายที่เกี่ยวข้องในองค์กร ที่จะส่งผลกระทบต่อมูลค่าของธุรกิจ

หากมองในเชิงเปรียบเทียบแล้ว ความเสี่ยงทางการเงินสำหรับผู้ลงทุนรายบุคคล มักจะเกิดจากความเสี่ยงด้านภาวะตลาด (Market Risk) เป็นหลัก ซึ่งหมายถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความผันผวนของตลาดเงิน ทำให้ผู้ลงทุนไม่สามารถเชื่อได้อย่างแน่นอนว่าผลตอบแทนที่จะได้รับ

จะเป็นเท่าใด ณ จุดที่สิ้นสุดการลงทุน แต่ความเสี่ยงทางการเงินในระดับองค์กรครอบคลุมปัจจัยที่กว้างกว่า นอกจากความเสี่ยงด้านภาวะตลาดที่องค์กรต้องเผชิญเช่นเดียวกันแล้ว ความเสี่ยงยังเกิดจากความไม่แน่นอนที่อีกฝ่ายหนึ่งจะไม่ชำระราคาหรือชำระหนี้ตามที่ตกลงกันได้ เรียกว่าความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk) และความเสี่ยงที่เกิดจากข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงาน หรือการตรวจสอบเกี่ยวกับธุรกรรมทางการเงิน จนทำให้เกิดความเสียหายขึ้น เรียกว่าความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk)

ทั้งนี้ความเสี่ยงด้านภาวะตลาดและความเสี่ยงด้านเครดิต จัดได้ว่าเป็นความเสี่ยงระยะสั้นที่ก่อให้เกิดความผันผวนต่อมูลค่าการลงทุน ในขณะที่ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการจัดได้ว่าเป็นความเสี่ยงระยะยาวที่ส่งผลต่อการดำเนินงานและมูลค่าของธุรกิจ

2.3 การยอมรับความเสี่ยง

เนื่องจากความเสี่ยงทางการเงินมีหลายประเภท การดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกันจะได้รับความเสี่ยงแต่ละประเภทในระดับที่แตกต่างกัน เช่น ธุรกิจที่เน้นการบริหารการลงทุนจะมีความเสี่ยงด้านภาวะตลาดสูง ส่วนธุรกิจที่เน้นการปล่อยสินเชื่อจะมีความเสี่ยงด้านเครดิตสูง เป็นต้น นอกจากนี้ ความเสี่ยงประเภทเดียวกันในช่วงเวลาที่ต่างกัน อาจมีความสำคัญต่อธุรกิจไม่เท่ากันอีกด้วย เช่น ในช่วงเริ่มต้นของธุรกิจ อาจมีความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการมาก เนื่องจากอยู่ในช่วงที่ระบบการดำเนินการต่าง ๆ ยังไม่เข้าที่ หรือเมื่อต้องการขยายการลงทุนไปยังสินทรัพย์ที่ไม่คุ้นเคย อาจทำให้เผชิญกับความเสี่ยงจากภาวะตลาดเพิ่มขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารควรพิจารณาความเสี่ยงทางการเงินในเชิงภาพรวมและจัดสมดุลให้ดี หากใช้น้ำหนักการบริหารความเสี่ยงประเภทใดประเภทหนึ่งมากเกินไป อาจทำให้ได้รับความเสียหายจากการละเลยความเสี่ยงอีกประเภทหนึ่งได้

2.4 ลักษณะของความเสี่ยง

ลักษณะของความเสี่ยงอาจจะแบ่งได้เป็น 5 ประเภทหลัก

(1) ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับระดับยุทธศาสตร์ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย ตลาด ภาพลักษณ์ ผู้นำ ชื่อเสียง และลูกค้า

(2) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับระดับปฏิบัติงาน เช่น กระบวนการ เทคโนโลยี และคนในองค์กร

(3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงิน เช่น ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ข้อมูลและเอกสารทางการเงิน และการบัญชี เป็นต้น

(4) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน และอาจมีผลการลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติงาน

(5) ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย (Hazard Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน เช่น การสูญเสียชีวิตและทรัพย์สินจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ และการก่อการร้าย

โดยทั่วไปแล้ว แหล่งที่มาของปัจจัยความเสี่ยงสามารถแบ่งออกได้เป็นสองกลุ่มใหญ่ ได้แก่ ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากอิทธิพลภายนอก (External Forces) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความต้องการของลูกค้า เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ กฎหมายและกฎระเบียบราชการ เสถียรภาพของรัฐบาล สภาวะการแข่งขัน ตลาดเงินและตลาดทุน ตลาดซื้อขายและแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ตลาดแรงงาน ธรรมชาติบาล และเหตุการณ์ร้ายแรง และปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากอิทธิพล ปัจจัยที่เกิดขึ้นจากอิทธิพลภายใน ได้แก่ ความเสี่ยงในด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี และความเสี่ยงด้านการเงิน เป็นต้น

2.5 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งขั้นตอนนี้จะเน้นการประเมินโอกาสและความรุนแรงของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อระดับต่ำ แต่บางเหตุการณ์อาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ ซึ่งโดยทั่วไปในการประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งในด้านการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายในและภายนอกองค์กร นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนบริหารจัดการความเสี่ยง และหลังการบริหารจัดการความเสี่ยง

2.6 การบริหารจัดการความเสี่ยง

ธุรกิจมีแนวทางในการบริหารความเสี่ยงที่ประกอบด้วย

(1) การยอมรับความเสี่ยง เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากการไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือควบคุมความเสี่ยง

(2) การลดความเสี่ยง และการควบคุมความเสี่ยง เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

(3) การกระจายหรือการโอนความเสี่ยง เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

(4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เป็นการจัดการความเสี่ยงในระดับที่สูงมาก และหน่วยงานไม่สามารถยอมรับได้ จึงต้องยกเลิกการทำกิจกรรมและโครงการไป

นอกเหนือจากความเสี่ยงทางธุรกิจและองค์กรแล้ว ความเสี่ยงทางด้านทรัพยากรบุคคลก็เป็นอีกประเด็นที่ฝ่ายบริหารงานบุคคลควรเรียนรู้และทำความเข้าใจ โดยความเสี่ยงด้านนี้อาจจะหมายถึง ผลกระทบจากพฤติกรรมของพนักงานและนายจ้าง ตัวอย่างที่น่าสนใจ เช่น ปัจจุบันได้มีความเสี่ยงในด้านทรัพยากรบุคคลเกิดขึ้นและกลายเป็นปัญหาที่สำคัญคือ ความเสี่ยงในเรื่องการปลดพนักงานหรือการเลิกจ้าง เนื่องจากภาวะปัญหาทางการเงินและเศรษฐกิจที่รุนแรงทำให้หลายองค์กรต้องเลิกจ้างพนักงาน โดยการเลิกจ้างพนักงานต้องทำให้ถูกต้องตามขั้นตอนทางกฎหมายและหลักมนุษยธรรม ทั้งนี้ส่วนหนึ่งก็เพื่อเป็นการช่วยลดความเสี่ยงในเรื่องการก่อกบฏ การประท้วง และการร้องเรียนของพนักงาน

3. อุดหนุน ขยันหมั่นเพียร เพราะการประกอบธุรกิจต้องสนใจ และเอาใจใส่ตลอดเวลา

โลกของธุรกิจในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ต่อเนื่อง และมีความไม่แน่นอน ดังนั้นนักบริหารจะต้องมีการตื่นตัวและปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งทำให้นักบริหารจะต้องหาวิธีทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หาวิธีทำงานใหม่ ๆ อุดหนุน ขยันหมั่นเพียร และเอาใจใส่ในงานที่ทำอย่างสม่ำเสมอ (สุทธิชัย ปัญญาโรจน์, 2555)

ผู้ประกอบการหรือนักบริหารที่ดีต้องทำงานด้วยหัวใจ คือมีลักษณะ ดังนี้

(1) ต้องรักงานที่ทำ หรือมีความคิดว่าการทำงานคือชีวิต ชีวิตคืองานบันดาลสุข ถึงกับมีคนเคยกล่าวว่า “ถ้าอยากมีความสุข 1 ชั่วโมง ให้รีบ ถ้าอยากมีความสุข 1 วัน ให้ไปพักผ่อน ถ้าอยากมีความสุข 1 อาทิตย์ ให้ไปปิกนิก แต่ถ้าอยากมีความสุขตลอดไปให้ทำงานที่ตนเองรัก” บุคคลที่จะประสบความสำเร็จมักจะต้องเลือกทำงานในสิ่งที่ตนเองรักเสมอ

(2) ต้องทัศนคติที่ดีในการทำงาน ทัศนคติมีความสำคัญมากในการทำงาน เพราะบุคคลที่จะประสบความสำเร็จมักมีทัศนคติที่ดี มีทัศนคติในด้านบวก คนที่จะทำงานด้วยหัวใจจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง ต่อบริษัทหรือหน่วยงาน และจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อหัวหน้าด้วย

(3) ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ในที่ทำงาน สำหรับคำว่า มนุษยสัมพันธ์ในที่ทำงานคือ ต้องศิลปะในการชักจูงใจให้คนที่ทำงานด้วยเกิดการประสานงาน หรือเกิดการร่วมมือกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน

(4) ต้องมีการพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องบุคลิกภาพ การพูดจา การแต่งกาย บุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงานทุกคน มักเป็นนักพัฒนาตนเองเสมอ อีกทั้งต้องเป็นนักเรียนรู้งาน เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ เพื่อนำมาใช้กับการทำงานให้เหมาะสมและรวดเร็วขึ้น

ดังนั้น คนที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจะต้องเป็นคนทำงานด้วยหัวใจ จะต้องมีความรักในงานที่ตนเองทำ ต้องมีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน และต่อหัวหน้างาน และต้องมีการพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับงานนั้น ๆ เสมอ

4. มีมนุษยสัมพันธ์ดี อธิบายดี ยิ้มแย้มแจ่มใส พุดจาไพเราะ สนใจบุคคลทั่วไปโดยเฉพาะลูกค้า

มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ ซึ่งอาศัยอยู่ในสังคมร่วมกันอย่างมีความสุข ซึ่งนำไปสู่ความเข้าใจอันดีต่อกัน มุ่งให้เกิดความร่วมมือต่อกัน

ดังนั้นมนุษยสัมพันธ์เป็นทั้งศาสตร์และศิลปะในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่ง ความนับถือ ความรัก ความร่วมมือ ความจงรักภักดี และความสัมพันธ์อันดีต่อกัน (ศาสตร์ คือ หลักทฤษฎีองค์ความรู้ ศิลปะ คือ การประยุกต์ใช้ทฤษฎี องค์ความรู้) นักบริหารจึงจำเป็นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งเทคนิคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์มีหลายประการ ดังนี้

(1) ต้องเข้าใจธรรมชาติของคนเรา เพราะมนุษย์เรามีความหลากหลายทั้งในความคิด แง่มุม ความเชื่อ พฤติกรรม เมื่อเรารู้เช่นนี้ เราจะได้หาวิธีการสร้างสัมพันธภาพได้อย่างเหมาะสม เพราะคนเรามีความชอบ มีรสนิยมแตกต่างกัน มีประวัติภูมิหลังแตกต่างกัน

(2) ต้องรู้จักสร้างสัมพันธ์กับคน การที่คนเรามีมนุษยสัมพันธ์ จะต้องใช้เทคนิคและวิธีการสร้างอยู่พอสมควร เช่น เทคนิคในการพูด เทคนิคในการนำเสนอ การพูดของคนเรานี้สำคัญมาก

นักบริหารที่ดีจะพูดให้คนชอบ หรือคนเกลียดก็ได้ นักบริหารที่ดีควรยิ้มแย้มแจ่มใส ซึ่งจะทำให้บรรยากาศในที่ทำงานดียิ่งขึ้น ไม่ใช่ทำหน้าตาเครียดจริงจังตลอดเวลาจนลูกน้องไม่กล้าเข้าใกล้

(3) ต้องสร้างลักษณะของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เช่น การแต่งกาย บุคลิกภาพท่าทางที่ดี มีลักษณะการเข้ากับคนได้ง่าย มีกิจกรรมรยาทเรียบร้อย ตลกขบขันเบิกบาน มีความกระตือรือร้น คือมีชีวิตจิตใจ ไม่เซื่องซึม หรือมีนินชา มีความเบิกบานแจ่มใส

(4) ต้องไม่ทำตัวเด่น หรือด้อยเกินไป การทำตัวเด่นเกินไปทำให้คนอื่นดูด้อยค่า เพราะฉะนั้นนักบริหารไม่ควรทำตัวเด่นเกินไป เพราะจะทำให้คนอื่น ๆ อิจฉา ในขณะที่เดียวกัน ผู้บริหารไม่ควรทำตัวด้อยเกินไป ด้อยจนไร้คุณค่าทำให้ลูกน้องขาดความเชื่อถือ ศรัทธา

(5) ต้องมีอารมณ์หนักแน่น เก็บความรู้สึกได้ ธรรมชาติของคนเรามีความโลภ มีความโกรธ มีความหลง มีความรัก ซึ่งเป็นธรรมชาติของความเป็นมนุษย์ แต่ถ้าเราต้องการเป็นนักบริหารที่ประสบความสำเร็จ เราต้องสามารถควบคุมอารมณ์ ควบคุมความรู้สึกได้ นักบริหารที่เก่งมักควบคุมอารมณ์ต่าง ๆ ได้ เช่น เวลาโกรธก็มักจะไม่แสดงออกอย่างเต็มที่ เพราะถ้าเกิดหลุด เกิดอารมณ์โกรธอย่างรุนแรงแล้ว จะทำให้งานใหญ่เสียได้

(6) ต้องให้ความช่วยเหลือ ให้เกียรติ ให้อภัย ผู้อื่น คนที่จะเป็นผู้บริหาร หรือเป็นคนเหนือคน จะต้องให้ความช่วยเหลือคนอื่น เนื่องจากสังคมจะเจริญก้าวหน้าได้จะต้องให้ความช่วยเหลือคนอื่น เนื่องจากสังคมจะเจริญก้าวหน้าได้ก็ด้วยการช่วยเหลือกันและกัน นักบริหารจะต้องให้เกียรติผู้อื่น ต้องให้เกียรติลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า ในขณะที่เดียวกันต้องรู้จักให้อภัยแก่ผู้อื่น คนทุกคนในโลกนี้ ไม่มีใครไม่เคยทำผิด ดังนั้น เมื่อลูกน้องทำผิด คนอื่นทำผิด นักบริหารจำเป็นจะต้องรู้จักให้อภัยแก่เขา

สรุปได้ว่า นักบริหารหรือผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องอาศัยปัจจัยที่ช่วยให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีคือ การมีบุคลิกภาพทั้งภายนอกและภายในที่ดี การมีทักษะในการติดต่อสื่อสารกับผู้คนทั้งทางภาษาคำพูดและภาษาท่าทาง การมีความเข้าใจธรรมชาติ ความต้องการของคน การควบคุมตัวเอง และมีจิตวิทยาในการบริหาร

5. มีความรู้เกี่ยวกับกิจการที่ตนประกอบการ และหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อปรับปรุงกิจการของตน

“ประสบการณ์บุคคล” คือองค์ความรู้ของกิจการ

องค์การธุรกิจไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ หรือกิจการธุรกิจในระดับเอสเอ็มอี ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจมีผลประกอบการที่ดี มักจะเป็นองค์กรหรือกิจการที่มีบุคคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ และมีประสบการณ์เป็นตัวหลักในการผลักดันให้กิจการเกิดความสำเร็จและก้าวหน้าต่อไป แต่ข้อที่น่าสังเกตก็คือ คุณภาพ หรือ ความรู้ ที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั้น ต้องเป็นคุณภาพหรือความรู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจที่กำลังทำอยู่ ไม่ใช่ใครต่อใครจะสามารถสรรหาคนเก่งเพื่อมาช่วยในการทำธุรกิจ แต่หากความเก่งหรือความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั้นเป็นความรู้ที่ไม่สามารถนำมาใช้ได้กับธุรกิจนั้น ๆ ความรู้หรือความเก่งเหล่านั้นก็จะเป็นความหมายต่อความสำเร็จ หรือไม่สามารถสร้างความเจริญเติบโตให้กับธุรกิจได้ตามที่คิดไว้ ส่วนประสบการณ์นั้น มักจะได้รับการลงมือทำจริงที่นำไปสู่การเกิดความรู้และทักษะ กลายเป็นความรู้สะสมอยู่ในตัวบุคคลแต่ละคน ประสบการณ์ในการทำธุรกิจจึงมักจะนำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจได้มากกว่าความเก่ง หรือการมี

ความรู้ทางด้านทฤษฎีแต่เพียงอย่างเดียว หากกิจการใดสามารถสรรหาหรือสร้างคนที่มีทั้งความรู้และประสบการณ์ขึ้นมาได้ กิจการนั้นก็จะเป็นที่เปรียบทางธุรกิจที่โดดเด่นเหนือคู่แข่งอื่นที่ไม่สามารถหาบุคลากรในระดับนั้นมาเทียบเคียงได้ ประสบการณ์นั้น มักจะได้จากการลงมือทำจริงที่นำไปสู่การเกิดความรู้ และทักษะกลายเป็นความรู้สะสมอยู่ในตัวบุคคลแต่ละคน ประสบการณ์ในการทำธุรกิจจึงมักจะนำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจได้มากกว่าความเก่งหรือการมีความรู้ทางด้านทฤษฎีแต่เพียงอย่างเดียว

การไม่มีประสบการณ์ เป็นปัญหาอีกหนึ่งเรื่องของบริษัทเปิดใหม่มักพบเจอ บริษัทที่เพิ่งจะก่อตั้งใหม่มักไม่ค่อยได้รับความสนใจจากบุคคลทั่วไปซึ่งมีความรู้และประสบการณ์ จึงกลายเป็นหนึ่งในปัญหาที่น่าหนักใจของผู้ประกอบการ ทางแก้ปัญหาคือผู้ประกอบกิจการต้องยอมจ่ายบ้างเพื่อจ้างพนักงานที่มีประสบการณ์ และความรู้ที่เหมาะสมจะเข้ามาทำงานในบริษัท โดยต้องมีข้อเสนอพร้อมทั้งสวัสดิการที่น่าสนใจมากเพียงพอจะดึงดูดให้มาร่วมงานได้ แต่หากบริษัทของผู้ประกอบการติดขัดในเรื่องเงินเดือน ไม่สามารถจ่ายเงินเดือนในระดับดังกล่าวก็ควรพูดคุยกับพนักงานโดยตรง พร้อมทั้งให้สัญญาใจต่อกันว่าจะขึ้นเงินเดือนให้หากผลประกอบการเมื่อสิ้นปีได้ผลบวก และมีกำไรอยู่ในระดับที่น่าพอใจ และเมื่อทำได้แล้วก็ต้องไม่หลงลืมสัญญา เพียงเท่านี้บริษัทก็น่าจะได้สมาชิกใหม่ซึ่งเป็นพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทอย่างแน่นอน ประสบการณ์นั้น มักได้จากการลงมือทำจริงที่นำไปสู่การเกิดความรู้ และทักษะ กลายเป็นความรู้สะสมอยู่ในตัวบุคคลแต่ละคน ประสบการณ์ในการทำธุรกิจจึงมักจะนำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจได้มากกว่าความเก่ง หรือการมีความรู้ทางด้านทฤษฎีแต่เพียงอย่างเดียว

6. ต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่งในการประกอบกิจการ ไม่ใช่กู้จากสถาบันการเงินทั้งหมด

เงินทุนของธุรกิจถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่ผู้บริหารทางการเงินควรวางแผนในการจัดการเงินทุน โดยนำเงินทุนมาสร้างรายได้สูงสุดให้กับองค์กร ซึ่งถือเป็นหน้าที่หลักทางด้านการเงินและทางด้านการผลิต ธุรกิจจำเป็นต้องมีการเตรียมงบประมาณไว้จัดซื้อวัตถุดิบต่าง ๆ เพื่อเข้าสู่กระบวนการผลิต ควรมีการวางแผนการใช้จ่ายเงินล่วงหน้า (การจัดทำงบประมาณ) การดำเนินธุรกิจที่ก่อให้เกิดผลกำไรและมีกำไรส่วนที่เหลือจากการจัดสรรแล้วนั้น ผู้บริหารควรตัดสินใจเกี่ยวกับผลกระทบทางด้านการเงินในระยะยาว โดยมีส่วนร่วมในการศึกษาและวิเคราะห์โครงการลงทุนด้วย

เงินทุนหมุนเวียน

เงินทุนหมุนเวียน หมายถึง เงินทุนที่ธุรกิจมีอยู่เพื่อใช้ในกิจกรรมการดำเนินงานปกติประจำวันของธุรกิจ อันได้แก่ การซื้อสินค้ามาขาย การจ่ายค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน การจ่ายชำระเจ้าหนี้ การขายสินค้า การรับชำระเงินจากลูกค้า การค้า เป็นต้น ความต้องการเงินทุนหมุนเวียนมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจว่าเป็นลักษณะใด ถ้าเป็นธุรกิจที่ซื้อสินค้ามาขายการบริหารเงินทุนหมุนเวียนคือ การขายสินค้า การซื้อสินค้า ตลอดจนเงื่อนไขการซื้อและการขายว่าเป็นเงินสดหรือเงินเชื่อ ถ้าเป็นเงินเชื่อ มีระยะเวลาชำระหนี้เท่าใด ส่วนธุรกิจที่ผลิตสินค้าเพื่อขายหรืออุตสาหกรรมการผลิต การบริหารเงินทุนหมุนเวียนเป็นการบริหารเงินทุนสำหรับการเตรียมวัตถุดิบ การเตรียมแรงงาน และการเตรียมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพื่อการผลิตสินค้า (เฉลิมขวัญ คุรุพัฒน์, 2555)

วัตถุประสงค์ของการบริหารเงินทุนหมุนเวียน ประกอบด้วย

(1) เพื่อให้ธุรกิจมีสภาพคล่องและมีกำไร สภาพคล่อง (Liquidity) หมายถึง การที่ธุรกิจมีความสามารถในการชำระหนี้สิน และชำระรายการต่าง ๆ ที่มีความผูกพัน เช่น เงินเดือน การชำระเงินตามสัญญาเช่า เป็นต้น ส่วนกำไร (Profitability) หมายถึง การได้รับผลตอบแทนจากการดำเนินงาน

(2) เพื่อการถือครองส่วนประกอบสินทรัพย์หมุนเวียนที่เหมาะสม มีความคล่องตัว และมีกำไรในระดับที่พอใจ ถ้าธุรกิจถือสินทรัพย์หมุนเวียนที่มีความคล่องตัวสูง เช่น เงินสด กำไรของธุรกิจก็ลดลง แต่ถ้าธุรกิจถือสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องน้อยกว่าเงินสด เช่น สินค้า ลูกหนี้ กำไรของธุรกิจก็จะสูงขึ้น ทั้งนี้เพราะผลประโยชน์จากการถือเงินสดมีน้อยกว่าผลประโยชน์จากการถือสินค้าและลูกหนี้

(3) เพื่อเน้นการบริหารสินทรัพย์หมุนเวียนและหนี้สินหมุนเวียน เพื่อพิจารณาสัดส่วนระหว่างสินทรัพย์หมุนเวียนและหนี้สินหมุนเวียน หรือในอีกแง่หนึ่งคือ กิจการควรจะใช้เงินทุนระยะสั้น (หนี้สินหมุนเวียน) หรือใช้เงินทุนระยะยาว (หนี้สินระยะยาวและส่วนของผู้ถือหุ้น) มาลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียน จึงจะทำให้ธุรกิจมีความคล่องตัวสูง ความเสี่ยงต่ำ และมีกำไรในระดับที่พอใจ ทั้งนี้เพราะการใช้เงินทุนแต่ละประเภทเพื่อมาลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนจะมีผลกระทบต่อธุรกิจต่างกัน

เงินสด (Cash)

เงินสดถือว่าเป็นสินทรัพย์ที่จำเป็นของธุรกิจ โดยธุรกิจจะต้องจ่ายเงินสดเพื่อซื้อวัตถุดิบมาป้อนในกระบวนการผลิต จ่ายค่าแรง ซื้อเครื่องมือเครื่องจักร จ่ายเงินเดือน และชำระค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพื่อให้ธุรกิจดำเนินการต่อไปได้ตามปกติ แม้ว่าเงินสดเป็นสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้แก่ธุรกิจ แต่เป็นสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องสูงสุด ดังนั้น การบริหารเงินสดที่ดีและมีประสิทธิภาพก็จะทำให้ธุรกิจลดจำนวนเงินสดที่ต้องถือไว้ในมือซึ่งไม่ได้รับประโยชน์ใด ๆ ลงได้ และสามารถที่จะนำเงินสดไปชำระค่าสินค้าเพื่อต้องการส่วนลดเงินสดได้

เงินสดเป็นสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่อง และไม่ก่อให้เกิดรายได้เป็นตัวเงิน ธุรกิจจึงถือเงินสดไว้ในจำนวนที่ต่ำที่สุดเท่าที่จำเป็นไว้สำหรับดำเนินธุรกิจ เพื่อรักษาสภาพคล่องไว้ในระดับที่เหมาะสม และจัดสรรส่วนที่เกินความจำเป็นซึ่งอาจต้องการใช้ในอนาคตไปลงทุนในหลักทรัพย์ในความต้องการของตลาดซึ่งได้ผลตอบแทนบ้าง แต่ควรเป็นหลักทรัพย์ที่มีการเสี่ยงต่ำและเป็นที่ต้องการของตลาด ทั้งนี้เพื่อยอดเงินสดที่ธุรกิจเก็บรักษาไว้ยังสามารถคาดคะเนมูลค่าได้ทันที ดังนั้นจำนวนเงินสดของธุรกิจที่เก็บรักษาไว้จึงเปลี่ยนแปลงและแตกต่างจากจำนวนที่ได้กำหนดขึ้น อันมีผลกระทบทำให้จำนวนเงินลงทุนในหลักทรัพย์ในความต้องการของตลาดเปลี่ยนแปลงไป

ความสำคัญของการถือครองเงินสด

บุคคลหรือธุรกิจมีความจำเป็นต้องถือเงินสดไว้ด้วยเหตุผล 3 ประการ คือ

(1) เพื่อการดำเนินงานตามปกติ (Transaction Motive) ในการดำเนินงานของธุรกิจโดยทั่ว ๆ ไป ธุรกิจจำเป็นต้องมีรายรับและรายจ่ายเกิดขึ้น อันมีผลทำให้เงินสดรับเข้าและจ่ายออกตลอดเวลา เช่น การขายสินค้า การซื้อสินค้า การชำระหนี้ จ่ายเงินเดือนและค่าจ้าง ซื้อสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน เป็นต้น ถ้าธุรกิจใดมีเงินสดรับเข้าเป็นจำนวนมาก หรือเท่ากับจำนวนเงินสดที่ต้องจ่ายออกตลอดเวลา ธุรกิจก็ไม่จำเป็นต้องถือเงินสด สามารถนำเงินสดรับเข้ามาไว้ใช้จ่ายได้ แต่โดยทั่วไปแล้ว

ธุรกิจไม่สามารถบังคับเงินสดเข้าให้พอดีกับเงินสดจ่ายออก และการดำเนินงานตามปกติของธุรกิจก็จำเป็นต้องมีการจ่ายเงินบ้างอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายจ่ายประจำที่ต้องเกิดขึ้นแน่นอน ดังนั้นธุรกิจจำเป็นต้องถือเงินสดไว้ ลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจเป็นปัจจัยที่กำหนดขนาดของเงินสดที่จำเป็นต้องถืออยู่ เช่น กิจการสาธารณูปโภค ซึ่งมีเงินสดรับเข้าค่อนข้างแน่นอนและสม่ำเสมอ ก็สามารถจัดการใช้จ่ายเงินได้ค่อนข้างสมดุลกัน จึงถือเงินสดไว้ต่ำมากเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้และสินทรัพย์ทั้งสิ้นของธุรกิจ ตรงข้ามกับธุรกิจค้าปลีก ซึ่งมีรายได้ไม่แน่นอน แต่รายจ่ายเกิดขึ้นแน่นอนและสม่ำเสมอ จำเป็นต้องถือเงินสดไว้ในอัตราที่สูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่มีรายได้อัปกับฤดูกาล ความแน่นอนสม่ำเสมอของรายได้ยิ่งน้อย ยิ่งต้องถือเงินสดไว้เพื่อการดำเนินงานตามปกติมาก เพื่อให้การบริหารทางการเงินของธุรกิจบรรลุตามเป้าหมาย

(2) เพื่อความปลอดภัยจากเหตุที่คาดไม่ถึง (Precautionary Motive) ธุรกิจถือเงินสดไว้สำหรับความจำเป็นในอนาคตที่จะต้องใช้จ่ายเงินสด อันเป็นผลจากการพยากรณ์หรือคาดคะเนเงินสดรับเข้าหรือเงินสดจ่ายออกนั่นเอง อนาคตเป็นเรื่องของความไม่แน่นอน ธุรกิจอาจต้องประสบปัญหาทางการเงินที่คาดไม่ถึง และต้องใช้จ่ายเงินมากจึงจะดำเนินงานต่อไปได้ เช่น ไฟไหม้ น้ำท่วม เป็นต้น เหตุการณ์ดังกล่าวไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ และมีผลกระทบกระเทือนต่อแผนทางการเงิน ทำให้ต้องจ่ายเงินสดมากเกินปกติและขาดดุลเป็นจำนวนมาก ทำให้การดำเนินธุรกิจต้องหยุดชะงักได้ เพื่อป้องกันมิให้การดำเนินงานต้องประสบปัญหาทางการเงินมากจนต้องหยุดชะงัก ธุรกิจจึงจำเป็นต้องถือเงินสดไว้เพื่อให้ปลอดภัยจากเหตุที่คาดไม่ถึงดังกล่าว โดยทั่วไปมักจะถือเงินสดตามเหตุผลนี้ไว้ในรูปของหลักทรัพย์ในความต้องการของตลาด ซึ่งสามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดทันทีเมื่อมีความจำเป็นต้องใช้จำนวนเงินสดที่ต้องถือไว้เล็กน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความถูกต้องของการพยากรณ์กระแสเงินสด และความสามารถในการหาแหล่งเงินกู้มาใช้ตามที่ต้องการได้ทันทีเพียงไร

(3) เพื่อเก็งกำไร (Speculative Motive) ธุรกิจถือเงินสดไว้ตามเหตุผลนี้ก็เพื่อความคล่องตัวที่จะทำการลงทุนได้ทันทีเมื่อมีโอกาสที่จะลงทุนในสินทรัพย์ที่ผลตอบแทนสูง ๆ ได้ ซึ่งมักจะเกิดขึ้นโดยบังเอิญในขณะใดขณะหนึ่งเท่านั้น เช่น คาดว่าราคาวัตถุดิบจะลดลงชั่วคราวในอนาคตอันใกล้นี้ ธุรกิจก็จะกันเงินสดไว้สำหรับซื้อวัตถุดิบดังกล่าวได้เมื่อราคาลดลง หรือเกิดมีสินทรัพย์ที่จำเป็นสำหรับธุรกิจขายทอดตลาดในราคาที่ถูกลง เป็นต้น ธุรกิจก็สามารถทำกำไรจากเหตุการณ์ดังกล่าวได้ถ้าถือเงินสดไว้ ซึ่งจำนวนจะเล็กน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับความมากน้อยของโอกาสการลงทุนเพื่อเก็งกำไรนั้น

การวางแผนทางการเงิน

การวางแผนทางการเงินเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ผู้จัดการทางการเงินต้องวางแผนล่วงหน้าสำหรับด้านต่าง ๆ เช่น การซื้อเครื่องจักรและอุปกรณ์เพื่อลดต้นทุนการผลิต หรือเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิต การส่งเสริมการจัดจำหน่ายเพื่อเพิ่มการขาย การเพิ่มบุคลากรของแผนกต่าง ๆ เพื่อการขยายงาน เป็นต้น การพยากรณ์เป็นส่วนสำคัญของกระบวนการวางแผน ฝ่ายบริหารจะใช้ทรัพยากรเป็นตัวช่วยชี้ให้เห็นว่า แผนสำหรับอนาคตนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายธุรกิจหรือไม่ หรืออาจใช้การพยากรณ์เพื่อคาดคะเนปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น และจะเป็นหนทางเพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้นด้วย ฝ่ายบริหารควรเขียนแผนงานที่จะปฏิบัติการในอนาคตไว้ในงบประมาณทาง

การเงิน เพราะงบประมาณเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหาร เมื่อพูดถึงงบประมาณแล้ว ควรทำความเข้าใจว่า งบประมาณเป็นแผนงานที่แสดงออกมาในรูปของตัวเงิน ซึ่งได้ผ่านการคิด พิจารณา และตัดสินใจอย่างรอบคอบ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายในช่วงเวลาหนึ่งในอนาคต เช่น งบประมาณเกี่ยวกับการลงทุนแสดงรายจ่าย เกี่ยวกับการจ่ายลงทุนตามโครงการต่าง ๆ ที่ได้วางแผนไว้สำหรับช่วงเวลาของงบประมาณนั้น และ แสดงออกมาในรูปของการเคลื่อนไหวของเงินสดต่าง ๆ ของธุรกิจ และควรรวมถึงแหล่งเงินทุนที่ วางแผนว่าจะได้รับในอนาคต และการใช้เงินทุนด้วย

7. มีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อลูกค้า ผู้เกี่ยวข้องและสังคม จึงจะทำให้สถาน ประกอบการเจริญรุ่งเรืองและยั่งยืน

จรรยาบรรณเป็นสิ่งที่มีค่ามิได้ ในขณะที่ความพร้อมด้านบุคลากร ทรัพยากร วิทยาการ เป็นองค์ประกอบแห่งความสำเร็จ จรรยาบรรณก็คือหนทางแห่งความสำเร็จ ธุรกิจใด ปราศจากซึ่งจรรยาบรรณ ผู้ประกอบการจะพบว่ากิจการของตนเต็มไปด้วยปัญหา และมีแนวโน้มที่จะ หายนะได้ในที่สุด เช่น กลโกงของพ่อค้า การเอาเปรียบ หากธุรกิจใดก่อปรดด้วยจรรยาบรรณย่อม เป็นที่ยอมรับเชื่อถือ ได้รับโอกาส ย่อมได้เปรียบในเชิงธุรกิจ และมีแนวโน้มที่จะรุ่งโรจน์ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2546)

ประโยชน์ของจรรยาบรรณต่อธุรกิจ

(1) จรรยาบรรณก่อให้เกิดความเชื่อถือ (Credit)

(2) จรรยาบรรณก่อให้เกิดความทุ่มเท (Devotion) นำมาซึ่งประสิทธิภาพอันทรง

คุณภาพ

(3) จรรยาบรรณก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี (Good Image) มีผลดีต่อตำแหน่งทางการค้า สร้างความภักดีต่อตราสินค้า มีผลต่อการกำหนดราคา และมีผลต่อยอดขาย

(4) จรรยาบรรณก่อให้เกิดการลดหย่อนทางกฎหมาย

(5) จรรยาบรรณก่อให้เกิดการทำงานอย่างมีความสุข

บทบาทของนักธุรกิจเกี่ยวข้องกับจริยธรรมต่อบุคคลต่อไปนี้

(1) จริยธรรมของผู้ประกอบการต่อลูกค้า ประกอบด้วย

1.1) ฟังขายสินค้าและบริการในราคายุติธรรม กำไรตามสัดส่วนที่เหมาะสม ไม่ค้า

กำไรเกินควร

1.2) ฟังขายสินค้าและบริการที่มีคุณภาพตามที่แจ้งแก่ลูกค้า ในราคาที่ตกลงกันได้

1.3) ฟังดูแลลูกค้าทุกคนเท่าเทียมกัน ใส่ใจในข้อร้องเรียนของลูกค้า

1.4) ฟังงดเว้นการสร้างเงื่อนไขให้ลูกค้าต้องทำตามเพื่อต่อรอง

1.5) ฟังปฏิบัติต่อลูกค้าด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี

(2) จริยธรรมของผู้ประกอบการต่อคู่แข่ง ประกอบด้วย

2.1) ฟังละเว้นการกลั่นแกล้งใส่ร้ายป้ายสี ขายตัดราคาแย่งลูกค้า

2.2) ฟังให้ความร่วมมือในการแข่งขัน ให้ข้อมูลสินค้าในทางที่เป็นประโยชน์

สร้างสรรค์

- 2.3) พึ่งต้อสูด้้วยวิถีทางสันติ
- (3) จริยธรรมของผู้ประกอบการต่อหน่วยงานของรัฐ
- 3.1) ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา ไม่หลีกเลีย้งการกระทำที่กำหนดไว้
 - 3.2) ปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมาย จัดทำบัญชี และเสียภาษีอย่างถูกต้อง
 - 3.3) ละเว้นการติดสินบนเจ้าพนักงานเพื่ออำนวยความสะดวก หรือหลีกเลีย้ง
 - 3.4) ละเว้นการให้ความร่วมมือสนับสนุนข้าราชการที่มีเจตนาทุจริต
 - 3.5) ละเว้นการให้ของขวัญของกำนัลแก่เจ้าพนักงานของรัฐ
 - 3.6) พึ่งให้ความร่วมมือกับหน่วยงานราชการ
 - 3.7) พึ่งมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานราชการ และสร้างศรัทธาต่อประชาชน
- (4) จริยธรรมของผู้ประกอบการต่อพนักงาน
- 4.1) พึ่งให้ค่าจ้าง ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ให้รางวัลเมื่อมี
กำไรมากขึ้น ทุจริตดีขึ้น
 - 4.2) พึ่งเอาใจใส่ในสวัสดิการ จัดหาเครื่องมือป้องกันอันตราย
 - 4.3) พึ่งพัฒนาให้ความรู้เพื่อเพิ่มความชำนาญ
 - 4.4) พึ่งยุติธรรมต่อพนักงานทุกคน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง
 - 4.5) พึ่งศึกษานิสัยใจคอของพนักงานแต่ละคน
 - 4.6) พึ่งเคารพสิทธิส่วนบุคคลของพนักงาน
 - 4.7) พึ่งเชื่อถือไว้วางใจในงานที่มอบหมาย
 - 4.8) พึ่งให้คำแนะนำปรึกษา ช่วยเหลือ
 - 4.9) พึ่งสนับสนุนให้พนักงานประพฤติตนดี ห้ามปรามถ้าพบว่าพนักงานทำไม่ดี
- ความรับผิดชอบของผู้ประกอบการต่อพนักงานลูกจ้างจะต้องมีจริยธรรมต่อพนักงาน
ในด้านต่าง ๆ สำคัญ 3 ด้าน ดังนี้
- 1) ความรับผิดชอบด้านการจ้างงาน (Employment) ทำได้โดยการที่นายจ้างกำหนดค่าตอบแทนในการทำงานให้ตามความเหมาะสมตามที่กฎหมายกำหนด เหมาะสมกับความรู้ความสามารถที่ใช้ในการทำงาน การคุ้มครองการจ้างงานที่สร้างความมั่นคงในการทำงาน ไม่เลิกจ้างโดยปราศจากเหตุผลอันควร หากมีการเลิกจ้างจะต้องจ่ายค่าทดแทนการเลิกจ้าง รวมทั้งการพัฒนาความสามารถของพนักงาน เช่น การฝึกอบรมการพัฒนาทักษะการทำงาน
 - 2) ความรับผิดชอบด้านสภาพการทำงาน (Work Condition) หมายถึง การเอาใจใส่ต่อสถานที่ทำงานที่มีความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ อันอาจเกิดขึ้นแก่พนักงานได้ รวมทั้งการจักหาเครื่องป้องกันอันตราย เช่น หมวกนิรภัย ถุงมือ เครื่องมือป้องกันเสียง เครื่องป้องกันดวงตา การจัดอุปกรณ์ดับเพลิง มาตรการป้องกันอัคคีภัย และจัดหาเครื่องมือป้องกัน การจัดให้มีห้องปฐมพยาบาลในการให้การรักษาเบื้องต้น การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น การจัดหาห้องพัก ห้องทำงานที่มีบรรยากาศเหมาะสมแก่การทำงาน การจัดหาหน้าดื่ม รถรับส่ง และสวัสดิการต่าง ๆ การจัดให้มีประกันสังคม การประกันอุบัติเหตุ การตรวจสุขภาพ

3) ความรับผิดชอบด้านสิทธิส่วนบุคคลของพนักงาน (Human Right) ในการแสดงความคิดเห็น ในการดำเนินชีวิต การรวมกลุ่มกันของพนักงานเป็นสหภาพแรงงานในการเรียกร้องสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งการเคารพและรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของพนักงาน

ข้อกำหนดของกฎหมายที่ผู้ประกอบการพึงจะต้องปฏิบัติต่อพนักงาน ได้แก่ พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พระราชบัญญัติเงินทดแทน พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พระราชบัญญัติประกันสังคม หากไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมาย ผู้ประกอบการมีความผิด และมีโทษตามกฎหมายที่กำหนด

(5) จริยธรรมของผู้ประกอบการต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย

5.1) จริยธรรมของผู้ประกอบการต่อสังคม

5.1.1) ละเว้นการประกอบธุรกิจที่ทำให้สังคมเสื่อม นำความเดือดร้อนมาสู่สังคม ทำลายวัฒนธรรมที่ดีงาม เช่น การเปิดสถานอบายมุขแหล่งมั่วสุ่ม ค่าประเวณี การพนัน รับซื้อของโจร ของเถื่อนหนีภาษี การกระทำอันบั่นทอนศีลธรรมและความเจริญของตัวบุคคล

5.1.2) พึงดูแลเอาใจใส่กิจการของตนไม่ให้เกิดมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การจัดระบบน้ำเสีย สารเคมีไอระเหย กลิ่นเหม็น วัตถุมีพิษ อัคคีภัย

5.1.3) พึงเคารพในทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่นโดยไม่ลอกเลียนแบบโดยไม่ได้รับอนุญาต

5.1.4) พึงให้ความร่วมมือกับชุมชน และสังคม

2.2 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการค้าส่ง

การค้าส่ง (Wholesaling) หมายถึง การขายสินค้าและบริการให้กับผู้ซื้อที่มีวัตถุประสงค์เพื่อขายต่อ หรือซื้อไปใช้ในการประกอบธุรกิจ จากความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การค้าส่งเป็นกิจกรรมทางการขายสินค้าและบริการ ซึ่งผู้ซื้อไม่ได้ซื้อไปเพื่อการอุปโภคบริโภค แต่จะซื้อไปเพื่อการขายต่อ ผู้ซื้อหรือลูกค้าของผู้ค้าส่ง คือ พ่อค้าปลีกเพื่อซื้อสินค้าไปขายให้กับผู้บริโภคคนสุดท้าย หรือผู้ค้าส่งอาจจะเป็นผู้ที่ขายสินค้าให้กับโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่ซื้อสินค้าไปเพื่อใช้ในการประกอบการผลิตสินค้าต่อไป

การค้าส่งมีบทบาทในการกระจายสินค้าในตลาดสินค้าอุตสาหกรรม และตลาดสินค้าอุปโภคบริโภค การค้าส่งจึงมีความสำคัญไม่น้อยกว่าสถาบันอื่น ๆ ในตลาด ซึ่งก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในด้านเศรษฐกิจ และทำให้ผู้บริโภคได้รับความสะดวกสบาย และได้รับความเป็นธรรมในการซื้อหาสินค้าและบริการได้อย่างทั่วถึง

ผู้ค้าส่ง (Wholesalers) หรือที่เรียกว่า ผู้จัดจำหน่าย (Distributors) หมายถึง บุคคล หรือนิติบุคคลที่ทำหน้าที่ด้านการค้าส่ง เป็นผู้ทำหน้าที่ทางการตลาดด้านต่าง ๆ ในระบบการค้าส่ง บุคคลหรือนิติบุคคลดังกล่าวจะทำหน้าที่ซื้อสินค้าจากผู้ผลิต หรือผู้แทนจำหน่าย นำไปขายส่งให้กับผู้ขายปลีก เพื่อขายต่อให้กับผู้บริโภคคนสุดท้าย ซึ่งจะต่างจากผู้ค้าปลีกหลายประการ ประการแรก ผู้ค้าส่งให้ความสำคัญกับทำเลที่ตั้ง การจัดบรรยากาศ และการส่งเสริมการตลาดน้อยกว่าผู้ค้าส่ง เพราะ

ไม่ได้เน้นผู้บริโภคคนสุดท้าย ประการที่สอง การค้าส่งจะมีขนาดใหญ่กว่าการค้าปลีก และจะครอบคลุมพื้นที่กว้างขวางกว่าการค้าปลีกด้วย

สำหรับรูปแบบการค้าส่งแบบดั้งเดิมในประเทศไทยซึ่งเรียกว่า “ยี่ปั้ว” นั้น เป็นกลไกสำคัญสำหรับสินค้าหลายประเภทที่จะกระจายสินค้าให้ครอบคลุมพื้นที่อย่างกว้างขวาง โดยอาศัยร้านค้าส่งเป็นกลไกสำคัญ ตัวอย่างเช่น บริษัทผลิตสินค้าอุปโภคบริโภครายใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นยูนิลีเวอร์ และสหพัฒน์พิบูลย์ เป็นต้น ต่างมียี่ปั้วกระจายอยู่ตามจังหวัดทั่วประเทศ

การแบ่งประเภทผู้ค้าส่ง ผู้ค้าส่งแบ่งออกเป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

1. พ่อค้าส่ง (Merchant Wholesalers) พ่อค้าส่งเป็นกลุ่มผู้ค้าส่งที่มีจำนวนมากที่สุดในระบบการค้าส่ง ซึ่งมีลักษณะสำคัญคือ เป็นเจ้าของธุรกิจ มีกรรมสิทธิ์ในสินค้าหรือบริการ มีจุดประสงค์ของการดำเนินงานคือ ผลกำไร พ่อค้าส่งประเภทนี้จะทำหน้าที่ให้บริการในด้านต่าง ๆ แก่ลูกค้าคือพ่อค้าปลีกมากมาย เช่น ทำหน้าที่เก็บรักษาสินค้า ขนส่งและส่งมอบสินค้า ให้สินเชื่อแก่ลูกค้า ตลอดจนให้ความช่วยเหลือด้านข้อมูล และบริการแก่ลูกค้า นอกจากนี้ยังมีพ่อค้าส่งบางประเภทที่จำกัดหน้าที่ หรือไม่ให้บริการแก่ลูกค้า แต่จะขายสินค้าเป็นเงินสด และให้ลูกค้าขนย้ายสินค้าไปด้วยตัวเอง พ่อค้าส่งประเภทนี้จะขายสินค้าที่จำเป็นในชีวิตประจำวัน เช่น กิจการค้าส่งแม่โคโร เป็นต้น

2. ผู้ค้าส่งที่เป็นสาขาและสำนักงานของผู้ผลิต และผู้ค้าปลีก (Manufacturers and Retailer's Branches and Office) ผู้ผลิตได้จัดตั้งผู้ค้าส่งประเภทนี้ขึ้นให้ทำหน้าที่ขายส่งสินค้าของกิจการผู้ผลิตเพื่อประโยชน์ต่อการควบคุมสินค้าคงเหลือ ทำหน้าที่ส่งเสริมการตลาด เช่น ผู้ค้าส่งที่เป็นสาขาจำหน่ายรถยนต์ยี่ห้อต่าง ๆ หรือสินค้าประเภทเครื่องจักรอุตสาหกรรม ส่วนสำนักงานซื้อของผู้ค้าปลีก เป็นลักษณะการรวมตัวเพื่อทำหน้าที่ซื้อสินค้าให้กับสินค้าปลีก

3. ผู้ค้าส่งประเภทนายหน้า และตัวแทน (Brokers and Agents) ผู้ค้าส่งทำหน้าที่เป็นนายหน้า (Brokers) คือผู้ค้าส่งที่ทำหน้าที่เพียงบางอย่างคือ นำผู้ซื้อและผู้ขายมาพบกัน ไม่มีอำนาจด้านการจัดการสินค้า แต่ทำหน้าที่เจรจาให้มีการซื้อขายเกิดขึ้นเท่านั้น ผลตอบแทนที่ผู้ค้าส่งประเภทนี้ได้รับคือค่านายหน้า (Commission) ส่วนผู้ค้าส่งประเภทตัวแทน (Agency) คือผู้ค้าส่งที่ทำหน้าที่ซื้อขายสินค้าโดยไม่มีการสิทธิ์ในตัวสินค้าที่ทำการซื้อขาย แต่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนให้กับผู้ขาย ได้รับค่านายหน้าเป็นค่าตอบแทน ทำงานเป็นอิสระไม่ได้เป็นลูกจ้างของผู้ผลิต ทำหน้าที่ขายสินค้าทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนของผู้ผลิตตามราคาและเงื่อนไขที่ผู้ผลิตกำหนดไว้

ในช่วงเวลาไม่กี่ปีที่ผ่านมาธุรกิจค้าส่งเผชิญกับภาวะการแข่งขันและแรงกดดันอย่างรุนแรง ไม่ว่าจะเป็น แรงกดดันจากผู้ผลิตซึ่งพยายามเพิ่มการจัดจำหน่ายผ่านช่องทางต่าง ๆ มากขึ้น จนกระทบกระเทือนยอดขายของผู้ค้าส่ง นอกจากนี้ยังต้องเผชิญกับการแข่งขันรูปแบบการค้าส่งการค้าปลีกแบบใหม่ เช่น Discount Store ทำให้แนวโน้มการค้าส่งแบบเดิม ๆ ลดลง

รูปแบบธุรกิจ ขายส่ง

หลายต่อหลายคนอาจจะมองว่า ในยุคปัจจุบันที่ Modern Trade เข้ามามีบทบาทอย่างสูงในชีวิตประจำวันของเรา แล้วยังมีช่องว่างให้ธุรกิจขายส่ง หรือค้าส่งนั้น ยังมีโอกาสให้เติบโตอีกหรือ เพราะคนมักจะมองว่า มันเป็นธุรกิจประเภทตะวันตกดิน เตรียมตัวเจ๊งอย่างเดียว แต่ความคิดเช่นนั้น

เป็นความคิดที่ไม่ถูกต้องนัก เพราะด้วยนโยบายและแนวทางการเติบโตของเศรษฐกิจในประเทศไทย นั้น ขับเคลื่อนด้วยธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ SME นั่นเอง และ SME ส่วนใหญ่ก็คงจะไม่ได้เจรจากับเจ้าของสินค้าโดยตรง ยังคงต้องซื้อสินค้าต่อมาจากธุรกิจค้าส่งอยู่ดี

ธุรกิจค้าส่งนั้น สร้างมูลค่าให้กับธุรกิจอื่นผ่านทาง การเป็น Stock สินค้าให้กับธุรกิจอื่น คงไม่มีธุรกิจ SME ไหนมีคลังสินค้าขนาดใหญ่ เท่ากับธุรกิจค้าส่งอย่างแน่นอน นอกจากนี้ เรายังได้เห็นธุรกิจค้าส่งมีการปรับตัว และมีรูปแบบใหม่ ๆ เช่น เปิดร้านเป็น Modern Trade หรือขยายตัวไปอยู่บนโลก Cyber

รูปแบบของธุรกิจ

1. ขายส่งแบบดั้งเดิม เป็นรูปแบบดั้งเดิมของธุรกิจ ขายส่ง นั่นคือ เป็นคลังสินค้าขนาดใหญ่ ติดต่อกับเจ้าของสินค้า และรับสินค้ามาจากเจ้าของสินค้า และในอีกทางหนึ่งก็ติดต่อกับพวกร้านค้าปลีก หรือโชห่วยต่าง ๆ เพื่อกระจายสินค้า อาจจะมีบริการส่งสินค้าไปถึงร้านของลูกค้าด้วยก็ได้

โดยมากขายส่งแบบดั้งเดิม มักจะไม่มี ความจำเป็นต้องอยู่ในทำเลที่ดีมาก เพราะการติดต่อกับลูกค้ามักจะเป็นแบบ ธุรกิจกับธุรกิจ หรือ Business to Business (B 2 B) ไม่จำเป็นต้องมีการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้ามากนัก เน้นที่การขายราคาถูก กับส่งของให้ตรงเวลามากกว่า

2. Cash & Carry ธุรกิจค้าส่งในรูปแบบนี้ จริง ๆ แล้วก็ไม่ได้เป็นรูปแบบที่ใหม่มากเท่าไร เพราะในต่างประเทศนั้น มีมานานกว่า 40 ปี แล้ว ส่วนในประเทศไทยก็มีมากกว่า 40 ปีแล้ว นั่นคือ MAKRO นั่นเอง รูปแบบนี้ เป็นแบบที่เพิ่มความสะดวกให้กับร้านค้าปลีก ธุรกิจร้านอาหาร หรือ โรงแรมต่าง ๆ ให้เข้ามาเลือกซื้อสินค้าได้ ในแบบ Modern Trade แลกกับการที่ธุรกิจแบบนี้จะไม่มี การส่งสินค้าให้ และไม่ให้อีกต่างหาก ให้คุณมาแบกกลับไปเอง และลดราคาให้คุณเพิ่มอีกนิดหน่อย ในฐานะที่ธุรกิจไม่ต้องแบกรับต้นทุนในส่วนนี้ ส่วนเรื่องทำเลของค้าส่งแบบนี้ ก็เป็นเรื่องที่ไม่มีความจำเป็นเท่าไร แต่คงไม่ใช่ชอยลิก 10 กิโลเมตรอย่างแน่นอน เพราะโดยมากก็ยังคงขายสินค้าให้ลูกค้าแบบ Business to Business เป็นส่วนมากเช่นเดียวกับแบบแรก และลูกค้ากลุ่มนี้คงเลือกที่จะซื้อสินค้าโดยใช้เหตุผล มากกว่าอารมณ์ นั่นคือ ใช้ราคาสินค้าเป็นตัวตัดสิน

3. ขายส่ง Online สุดท้ายที่เราจะพูดถึง คือ ขายส่งแบบ Online หลายต่อหลายคน อาจจะยังงงอยู่ว่า ขายส่งจะขายแบบ Online ได้อย่างไร ส่วนผู้ที่รู้จักกับ Website ที่ชื่อ alibaba.com อยู่แล้ว คงจะถึงบางอ้อ และรู้ว่าขายส่งแบบ Online เป็นอย่างไร alibaba.com เป็น Marketplace ประเภทหนึ่ง เน้นที่การให้คนมาขายส่งผ่าน Website ซึ่งหากคุณเป็นคนหนึ่งที่มีสินค้า อยู่ในมือ และต้องการขายส่ง การเริ่มต้นธุรกิจผ่านทาง alibaba.com ก็เป็นทางเลือกที่ไม่เลว

จุดเด่นของธุรกิจขายส่ง

1. ลูกค้าที่ได้เป็นลูกค้าระยะยาว เมื่อคุณหาลูกค้าได้คนหนึ่งแล้ว หากเขาพอใจกับสินค้า บริการ และเครดิตการค้าที่คุณมอบให้ เขาจะเป็นลูกค้าระยะยาว ที่ซื่อสัตย์และจงรักภักดีกับคุณ เพราะการเปลี่ยน Supplier ใหม่ นั้น สำหรับธุรกิจทั่วไปแล้ว เป็นสิ่งที่สุมเสี่ยงเป็นอย่างมาก

2. คุยกับธนาคารง่าย เนื่องจากคุณมีสินทรัพย์อยู่ในมือ นั่นคือ สินค้าที่คุณรับมาจากผู้ผลิต ทำให้คุณสามารถหาเงินทุนหมุนเวียนจากธนาคารได้ง่าย กู้เงินสะดวก สามารถเอาสินค้าที่มีอยู่ในมือ เป็นตัวค้ำประกันได้ แต่ก็ต้องอย่าลืมจ่ายคืนหนี้ธนาคารด้วย

3. บริหารจัดการเรื่องคนง่าย ธุรกิจค้าส่ง เป็นธุรกิจที่มีการรั่วไหลได้ค่อนข้างยาก และไม่ ต้องใช้แรงงานที่มีฝีมือมากนัก เพราะน้ำหนักส่วนใหญ่จะตกอยู่กับผู้บริหาร หากพนักงานยกของ หรือ เสมียนลาออก ก็หาคนใหม่มาแทนที่ได้ทันที โดยไม่ยาก การซื้อขายก็มีการลงบิล พนักงานจะโกง ก็ยาก จะขโมยไปมันก็อยู่ในกล่อง หรือบรรจุภัณฑ์ขนาดใหญ่

4. ไม่ต้องใช้เงินมากกับการหาทำเลทอง เงินลงทุนของธุรกิจนี้ มักจะจมอยู่ที่สินค้าซะ มากกว่า การที่คุณจะต้องไปจ่ายค่าเช่าแพง ๆ เพื่อเปิดหน้าร้านสวย ๆ ที่มีคนเข้าร้านมาก ๆ ทำให้คุณ ไม่ต้องปวดหัวกับการหาทำเลที่จะเปิดธุรกิจ เพราะมันเปิดที่ไหนก็ได้ ยิ่งค่าเช่าถูกยิ่งดี เพราะว่า คุณจะ ได้ไปลดราคาให้กับลูกค้าได้อีก ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจคุณก็สูงตาม

5. การโฆษณาประชาสัมพันธ์ไม่ต้องทำมาก ธุรกิจค้าส่ง วัดกันที่ การบริหารจัดการล้วน ๆ การตลาดมีความเกี่ยวข้องน้อยมาก เพียงแค่ราคาและบริการล้วน ๆ ไม่จำเป็นต้องเสียเงินจ้างนักการตลาดมือทองมาร่วมงานกับคุณก็ได้ ต้นทุนถูกไว้ก่อนก็มีชัยไปกว่าครึ่ง

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของ ธุรกิจ ขายส่ง

1. สายสัมพันธ์กับผู้ค้าปลีก “ผู้นำที่สูญเสียสายสัมพันธ์กับคนของเค้า อีกไม่นานคงต้อง สูญเสียความสามารถที่จะนำลูกน้องไปด้วย” เป็นคำพูดของ Robert Ley นักการเมือง และนักการทหาร ชาวเยอรมัน สายสัมพันธ์กับร้านค้าปลีก เป็นเหมือนกับเส้นเลือดใหญ่ของธุรกิจค้าส่ง เพราะลูกค้า กลุ่มเป้าหมายคงไม่ใช่ คนที่ซื้อ 1-2 ชิ้น เพื่อเอาไปใช้เอง แต่ต้องเป็นคนที่ซื้อครั้งหนึ่ง เป็นร้อย ๆ ชิ้น เพื่อนำไปขายต่อ ซึ่งกลุ่มลูกค้านี้ ย่อมเป็นลูกค้าธุรกิจค้าปลีก จึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ที่จะต้องรักษา ความสัมพันธ์ที่ดีเอาไว้

2. การบริหาร Stock สินค้า “เราอยากให้เห็นสินค้าในมือของเราหมุนเร็วกว่า การลาออกของ พนักงาน” เป็นคำพูดของ James Sinegal นักธุรกิจ ชาวอเมริกัน ผู้ก่อตั้ง Costco ร้านค้าส่งแบบ Cash & Carry หัวใจสำคัญที่จะซื้อเป็นซั้ตาย ธุรกิจขายส่งนั้น คือ การบริหารสินค้าที่มีอยู่ในมือ ให้ หมุนเร็ว และไม่อยู่ค้าง Stock เพราะสินค้าที่อยู่ค้าง Stock จะกลายเป็นสินค้าเก่า ล้าสมัย หรือขายยาก ทำให้ขาดทุนได้ง่าย ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าสินค้าเป็นแบบเน่าเสียง่าย หรือล้าสมัยเร็ว ยิ่งต้องทำให้ สินค้าหมุนได้เร็ว

3. การบริหารเงินสดในมือ “ในโลกธุรกิจนั้น เราได้รับผลตอบแทนใน 2 รูปแบบ คือ เงินสด กับ ประสพการณ์ จงเลือกที่จะได้รับประสพการณ์ก่อน แล้วเงินสดจะตามมาเอง” เป็นคำพูดของ Harold S. Geneen นักธุรกิจ ชาวอังกฤษ ธุรกิจ ขายส่ง ไม่เหมือนกับ ธุรกิจอื่น ๆ ที่รับเงินสดตั้งแต่ตอนที่ ส่งสินค้า หรือบริการถึงมือลูกค้า ลูกค้าส่วนใหญ่มักจะขอเครดิตการค้า หรือจ่ายช้าออกไป อาจจะ 30-90 วัน และ อย่างที่ทุกคนรู้ว่า ธุรกิจอยู่ได้ด้วยเงินสด ถ้าดูแลการรับจ่ายเงินไม่ได้ หมุนไม่ทัน ก็เตรียมตัวเจ๊งได้เลย

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการตลาดสินค้าเกษตร

การตลาดสินค้าเกษตรกรรมเป็นสิ่งที่ยังคงสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย ด้วยผลผลิตทางการเกษตรนั้นเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำรงชีวิต อีกทั้งในแต่ละพื้นที่นั้นจะมีลักษณะพื้นที่ ที่ต่างกัน และเอื้อต่อความสามารถในการเพาะปลูกผลผลิตการเกษตรที่แตกต่างกันไปตามสภาพ ภูมิประเทศและสภาพภูมิอากาศ ในอดีตมนุษย์ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจถึงความสำคัญของผลผลิตทาง

การเกษตร ไม่รู้จักการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม การเพาะปลูกพืชผลต่าง ๆ นั้นก็เป็นการเพาะปลูกเพื่อบริโภคในครัวเรือนเท่านั้น แต่เมื่อเวลาผ่านไปมนุษยย์ได้เรียนรู้ รวมทั้งได้รู้จักกับการอยู่ร่วมกัน และพึ่งพากัน ผลผลิตที่ผลิตขึ้นได้จากการเพาะปลูกพืชผลต่าง ๆ นั้นจึงไม่เป็นเพียงการบริโภคในครัวเรือนอีกต่อไป แต่เปลี่ยนไปเป็นการแลกเปลี่ยนกันซึ่งผลผลิตที่ตนเองเพาะปลูกได้ และพัฒนาไปเป็นการเพาะปลูกผลผลิตเพื่อการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคหรือเพื่อการจำหน่าย ดังนั้นการตลาดสินค้าเกษตรจึงเกี่ยวข้องกับการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าหรือบริการต่าง ๆ เพื่อการสร้างคุณค่าสูงสุดของสินค้าและบริการให้แก่ผู้บริโภค

การตลาดสินค้าเกษตรมีกระบวนการ และการดำเนินกิจกรรมทั้งหมดเพื่อการไหลเวียนของสินค้าเกษตร โดยสนองตอบกับความต้องการบริโภคหรือประชากรในประเทศ การไหลเวียนของสินค้าในตลาดจึงมีขนาดใหญ่ เนื่องจากผู้บริโภคมียาจำนวนมาก ละมีผู้เกี่ยวข้องในตลาดจำนวนมาก ทั้งรายใหญ่และรายย่อย เช่น คนกลางในตลาด ผู้มีหน้าที่อำนวยความสะดวก และผู้ผลิตในตลาด กิจกรรมย่อยจึงเกิดขึ้นมาก เพื่อการกระจายสินค้าเกษตรไปยังตลาดต่าง ๆ ตอบสนองต่อความพอใจในการบริโภคสินค้าที่มาจากแหล่งผลิตแต่ละสินค้ามีความแตกต่างกัน เช่น ลิ้นจี่ ลำไย ส้ม หรือผลไม้เมืองหนาวมาจากเชียงใหม่ หรือผักหลายประเภทมาจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อกระจายมาสู่การบริโภคในพื้นที่ต่าง ๆ ได้ (Kohls & Downey, 1972)

2.3.1 สินค้าเกษตรและลักษณะเฉพาะของสินค้าเกษตร

สินค้าเกษตร หมายถึง ผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์อันเกิดจากการกสิกรรม การปศุสัตว์ การประมง หรือการป่าไม้ ซึ่งนำมาบริโภคหรือแปรรูปเป็นอาหาร (กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ, 2548) สินค้าเกษตรเป็นสินค้าที่ต้องพึ่งพาธรรมชาติในการผลิต สินค้าเกษตรจึงเป็นสินค้าที่มีข้อจำกัด หรือสามารถเรียกอีกนัยหนึ่งว่าเป็นสินค้าที่มีลักษณะเฉพาะตัว ทำให้ผู้เกี่ยวข้องในการจัดการที่เกี่ยวข้องกับสินค้าเกษตรในทุก ๆ ด้าน มักพบกับปัญหาและความยากลำบาก รวมทั้งความซับซ้อนในการดำเนินงานเป็นอย่างมาก ลักษณะเฉพาะของสินค้าเกษตรประกอบไปด้วยลักษณะ 6 ประการ ดังนี้

- 1) สินค้าเกษตรเป็นวัตถุดิบ (Raw Material)
- 2) สินค้าเกษตรเน่าเสียง่ายและกินเนื้อที่ (Perishable and Bulky Products)
- 3) ปริมาณการผลิตไม่มีเสถียรภาพ (Annual Variability in Production)
- 4) การผลิตสินค้าเกษตรเป็นฤดูกาล (Seasonal Variability in Production)
- 5) การเปลี่ยนแปลงในด้านคุณภาพ (Quality Variation)
- 6) สินค้าเกษตรแต่ละชนิดผลิตได้เฉพาะบางท้องที่ของประเทศเท่านั้น

2.3.2 ลักษณะโครงสร้างธุรกิจการเกษตร

ธุรกิจการเกษตร หมายถึง กระบวนการทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสาขาเกษตรและสาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งครอบคลุมถึงการผลิตพืช การเลี้ยงสัตว์ การเพาะเลี้ยงสัตว์ และจับสัตว์น้ำ รวมทั้งการผลิตปัจจัยการผลิตธุรกิจ การรวบรวมสินค้าจากเกษตรกร การแปรรูป การขายปลีก การขายส่ง การเก็บรักษา การขนส่งสินค้าไปสู่ผู้บริโภค และผู้ใช้ภายในประเทศและต่างประเทศ และรวมถึงสินเชื่ออีกด้วย

ธุรกิจการเกษตร หมายถึง การดำเนินงานทั้งหลายที่เกี่ยวกับการผลิต (Production) และการจัดจำหน่าย ปัจจัยการผลิตสินค้าเกษตร กิจกรรมการผลิตระดับไร่นา การเก็บเกี่ยว การแปรรูป รวมทั้งการจัดจำหน่ายสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์ที่ทำจากผลผลิตเกษตร จากความหมายของธุรกิจการเกษตร ซึ่งให้เห็นว่าลักษณะธุรกิจการเกษตรมีโครงสร้างแบบแนวตั้ง (Vertical Integration) กล่าวคือ สินค้าเกษตรต่าง ๆ เกิดขึ้นได้เนื่องจากการร่วมกันในการประกอบการของหน่วยธุรกิจหลายฝ่ายด้วยกัน เริ่มตั้งแต่เกษตรกรซึ่งเป็นผู้ซื้อปัจจัยการผลิตหรือผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต นำมาประกอบการร่วมกับทรัพยากรและความรู้ความสามารถที่มีอยู่ ทำให้เกิดเป็นผลผลิตการเกษตรเบื้องต้นขึ้นมา ก่อน ผลผลิตการเกษตรเบื้องต้นเหล่านี้จะถูกจำหน่ายให้แก่ผู้ที่ทำหน้าที่การตลาดในระดับต่าง ๆ เพื่อจำหน่ายต่อไปให้แก่ผู้บริโภค แต่สินค้าเกษตรต้องผ่านการแปรรูปมากบ้างน้อยบ้างเสียก่อนขึ้นอยู่กับลักษณะสินค้า ระดับของเทคนิคในการแปรรูปและรสนิยมของผู้บริโภค จึงต้องมีผู้ทำหน้าที่แปรรูปสินค้าเกษตร ยิ่งกว่านั้นสินค้าเกษตรส่วนใหญ่ผลิตได้ตามฤดูกาล แต่การบริโภคมีความต้องการตลอดปี จึงจำเป็นต้องมีการเก็บรักษา จากลักษณะธุรกิจเกษตรดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวได้ว่าการดำเนินงานของธุรกิจการเกษตรจะต้องมีระบบ สามารถแยกออกเป็น 7 ระบบย่อย ตามลักษณะการประสานงานกัน ดังนี้

1) ระบบย่อยปัจจัยการผลิตสินค้าเกษตร (Farm Supply หรือ Agricultural Suppliers Sub-system) หมายถึง ปัจจัยทั้งหลายที่ผู้ผลิตหรือเกษตรกรนำมาใช้ในการผลิตสินค้า เช่น ที่ดิน น้ำ แร่ธาตุ เครื่องจักรกลการเกษตร ปุ๋ย อาหารสัตว์ ยาปราบศัตรูพืช และเมล็ดพันธุ์ เป็นต้น ในสมัยก่อนเกษตรกรมักจะผลิตปัจจัยการผลิตได้เอง เพราะการเกษตรสมัยนั้นยังทำเพื่อเลี้ยงครอบครัว แต่ในปัจจุบันทำการเกษตรแบบการค้า ปัจจัยการผลิตหลายอย่างเกษตรกรต้องหาซื้อมาใช้ เพื่อให้การผลิตมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงมีการใช้ทุนแรงงานในการผลิตและการจำหน่ายปัจจัยเพิ่มมากขึ้น

2) ระบบย่อยการผลิตสินค้าเกษตร (Farming หรือ Agricultural Production Sub-system) หมายถึง กระบวนการที่เกษตรกรนำปัจจัยการผลิตต่าง ๆ มาผลิตพืชและสัตว์ เพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภค การผลิตแบบปัจจุบันเป็นแบบการค้าเนื่องจากวิวัฒนาการทางเทคโนโลยีและการแบ่งงานกันทำ ทำให้เกษตรกรผลิตและจำหน่ายสินค้าที่ผลิตได้ในตลาดมากขึ้น

3) ระบบย่อยการตลาดหรือการจัดหาสินค้าเกษตร (Agricultural Marketing หรือ Procurement Sub-system) หมายถึง การรวบรวมและการให้บริการของคนกลุ่มหนึ่งที่จะเคลื่อนย้ายสินค้าเกษตรจากแหล่งผลิตต่าง ๆ ไปสู่ตลาดท้องถิ่น ตลาดท้องถิ่น และตลาดรวม เพื่อส่งออก การแปรรูป การขายส่ง และการขายปลีก

4) ระบบย่อยการแปรรูปสินค้าเกษตร (Agricultural Process Sub-system) หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนสภาพสินค้าเกษตรให้อยู่ในลักษณะที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค ทั้งภายในประเทศและนอกประเทศในด้านกายภาพ

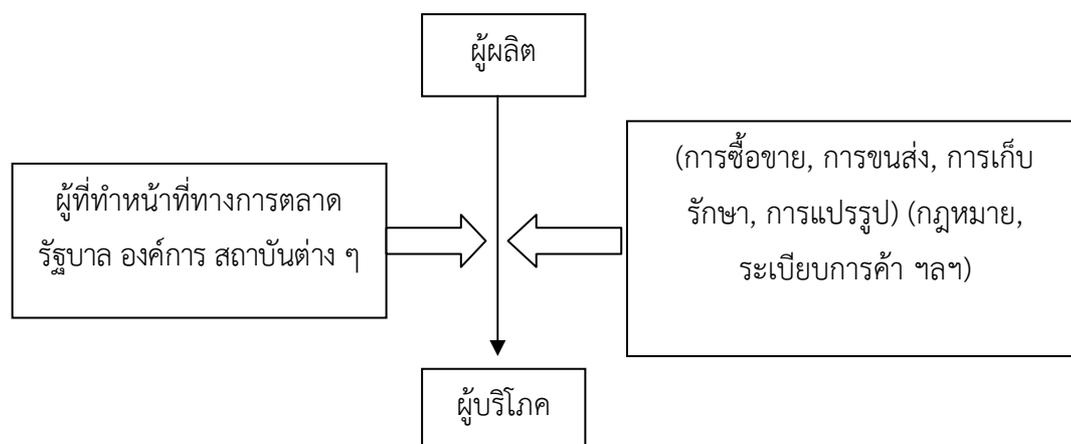
5) ระบบย่อยการจัดจำหน่ายสินค้าเกษตร (Agricultural Distribution Sub-system) หมายถึง การขายส่งและขายปลีกสินค้าเกษตร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ขายปลีกจะมีอยู่ทั่วไปทุกท้องที่

ในบางกรณีผู้ผลิตและผู้ขายปลีกอาจเป็นคนคนเดียวกัน เพราะผลผลิตบางชนิดเคลื่อนย้ายได้ยาก หรือคมนาคมไม่สะดวกหรือจำนวนที่น้อยมาก

6) ระบบย่อยการส่งออกสินค้าเกษตร (Agricultural Export Sub-system) หมายถึง การส่งสินค้าเกษตรไปจำหน่ายต่างประเทศ ระบบย่อยนี้ประกอบไปด้วยผู้ส่งออกสินค้าเกษตรประเภทต่าง ๆ ที่มีการแปรรูปขั้นต้นและที่แปรรูปสำเร็จรูป

7) ระบบย่อยสินเชื่อการเกษตร (Agricultural Credit Sub-system) หมายถึง สินเชื่อที่ให้แก่ระบบย่อยทั้ง 6 ที่กล่าวมาข้างต้น เพราะทุกระบบย่อยดำเนินกิจกรรมแบบธุรกิจ ดังนั้นจึงครอบคลุมทุกระบบย่อย รวมทั้งตัวมันเองด้วย

2.3.3 ระบบตลาดสินค้าเกษตร (System of Marketing for Agricultural Products) ระบบการตลาด หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ของการดำเนินงานทุกชนิดในการตลาด รวมทั้งความสัมพันธ์ของการบริการ ผู้ให้บริการ และผู้รับบริการในตลาด ดังนั้นเมื่อกล่าวถึงระบบตลาดสินค้าเกษตร จึงหมายถึงทั้งในเรื่องของลักษณะการดำเนินกิจกรรมการตลาดสินค้าเกษตร การทำหน้าที่การตลาดของคนกลาง วิธีการตลาดของสินค้านั้น ความสัมพันธ์ขององค์กรต่าง ๆ ในตลาด และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตลาดสินค้าเกษตร ระบบการตลาดสินค้าเกษตร



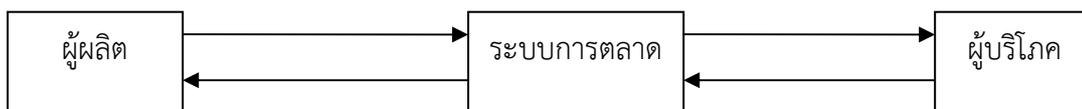
ภาพที่ 2.1 ระบบตลาดสินค้าเกษตร

1) กิจกรรมทางเศรษฐกิจที่มีผลโดยตรงต่อการตลาด ได้แก่ กิจกรรมการซื้อ การแปรรูป การเก็บรักษา และการขนส่ง ซึ่งดำเนินการโดยผู้ทำหน้าที่การตลาด

2) กิจกรรมทางเศรษฐกิจที่มีผลทางอ้อมต่อการตลาด ได้แก่ กิจกรรมที่ดำเนินการโดยหน่วยงานรัฐบาล สถาบันต่าง ๆ และองค์กร เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกและส่งเสริมการควบคุมการดำเนินงานของผู้ทำหน้าที่การตลาด เช่น การออกกฎระเบียบทางการค้าหรือการออกกฎหมาย

โดยทั่วไประบบการตลาดสินค้าเกษตรแต่ละชนิดจะแตกต่างกันตามลำดับของตลาด เช่น ตลาดระดับท้องถิ่นกับตลาดระดับขายปลีกปลายทาง การดำเนินกิจกรรมการตลาด ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างผู้ดำเนินกิจกรรม ได้แก่ พ่อค้า หรือสถาบันของรัฐที่เข้าไปเกี่ยวข้อง อาจจะแตกต่างกัน แต่ผู้ดำเนินกิจกรรมทางการตลาดต่างก็มีความสัมพันธ์ร่วมกันในการทำหน้าที่การตลาด เพื่อให้สินค้าไปถึงยังผู้บริโภค

ระบบการตลาดสินค้าเกษตรจะมีผู้เกี่ยวข้อง 3 ฝ่าย คือ ผู้ผลิต พ่อค้าคนกลาง และผู้บริโภค ซึ่งแสดงให้เห็นได้ ดังนี้



ภาพที่ 2.2 ระบบการตลาดสินค้าการเกษตร 3 ฝ่าย

ผู้ผลิต (Agricultural Producer)

ผู้ผลิตทางด้านเกษตรต้องอาศัยธรรมชาติ จึงไม่สามารถที่จะกำหนดลักษณะและปริมาณของสินค้าที่จะผลิต ส่วนผู้ผลิตจะทำหน้าที่ในการจำหน่ายโดยขายให้พ่อค้าคนกลาง แล้วส่งสินค้าต่อไปยังผู้บริโภค ความต้องการของผู้บริโภคจะสะท้อนกลับโดยผ่านระบบการตลาดไปยังผู้บริโภค โดยดูจากราคาสินค้า ราคาจะเป็นเครื่องชี้ให้ผู้ผลิตรู้ว่าควรจะขายสินค้าที่ไหน เมื่อไร หรือควรจะซื้อสินค้าจากไหน ขายต่อที่ไหน ระบบราคาจะดำเนินไปโดยมีประสิทธิภาพ ถ้าระบบตลาดสามารถสะท้อนความต้องการของผู้บริโภคสู่ผู้ผลิต

ผู้บริโภค (Consumer) ระบบการตลาดต้องถือว่าผู้บริโภคเป็นใหญ่ ผู้ผลิตต้องรู้ว่าผู้บริโภคต้องการอะไร สินค้าอะไร ลักษณะไหน ผู้ผลิตต้องคล้อยตาม เพื่อให้ผู้บริโภคได้รับความพอใจมากที่สุด เพราะเราต้องพยายามศึกษาถึงแนวโน้มของผู้บริโภคว่าต้องการสินค้าอะไร หรือสินค้าไหนที่ผู้บริโภคหรือตลาดไม่ต้องการ พิจารณาทั้งในแง่ของท้องที่ รูปร่างของสินค้า และระยะเวลาที่ต้องการ เราต้องศึกษาถึงแนวโน้มความต้องการของผู้บริโภคของสินค้าแต่ละชนิด ศึกษาว่าถ้ารายได้เพิ่มขึ้น ควรซื้ออย่างน้อยแค่ไหน ฯลฯ จะช่วยให้ระบบการตลาดให้บริการแก่ผู้บริโภคได้มากที่สุด (เบญจวรรณ บวรกุลภา, 2552)

2.3.4 วิธีการตลาดหรือช่องทางการตลาด (Marketing Channel)

วิธีการตลาดสินค้าการเกษตรบางชนิดมีผลผลิตได้เฉพาะท้องถิ่นหนึ่งในขณะที่มีผู้บริโภคกระจัดกระจายทั่วไป จะมีระบบการตลาดแบบกระจายออกจากจุดศูนย์กลาง ส่วนสินค้าเกษตรที่มีแหล่งผลิตกระจัดกระจายและผลผลิตถูกส่งออกเกือบทั้งหมด จะมีลักษณะเป็นระบบการตลาดเข้าหาศูนย์กลาง สำหรับสินค้าเกษตรซึ่งประกอบด้วยผู้ผลิตและผู้บริโภคจำนวนมากมาย ระบบการตลาดจะมีลักษณะประกอบกันทั้งเข้าหาจุดศูนย์กลาง และกระจายออกจากจุดศูนย์กลาง

วิธีการตลาดหรือช่องทางการตลาด หมายถึง แนวทางที่สินค้าชนิดใดชนิดหนึ่งจะถูกเคลื่อนย้ายจากเกษตรกรผู้ผลิตผ่านคนกลางต่าง ๆ ประเภทใดบ้าง ในตลาดระดับใดบ้าง ตามลำดับ

จนกระทั่งมาถึงผู้บริโภคคนสุดท้ายทั้งภายในและภายนอกประเทศ วิธีการตลาดหรือช่องทางการตลาดของสินค้าเกษตรสามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1) วิธีการตลาดแบบรวมเข้าสู่ศูนย์กลาง (Centralization) การตลาดลักษณะนี้สินค้าจะเคลื่อนย้ายจากแหล่งผลิตสินค้าไปยังผู้บริโภคโดยเริ่มตั้งแต่ผู้ผลิตขายสินค้าให้กับผู้ค้าประเทศต่าง ๆ ในแหล่งผลิต จากผู้ค้าในแหล่งผลิตสินค้าจะเข้าสู่ตลาดรวมสินค้าในระดับจังหวัดหรือภูมิภาค จากนั้นก็เข้าสู่ตลาดปลายทางหรือศูนย์กลางในการรวมสินค้าระดับประเทศ เพื่อเป็นการกระจายไปยังแหล่งบริโภคต่าง ๆ แต่ก็มีประสานงานกันในระดับที่เชื่อมโยงกัน ส่วนมากมักจะสนใจในการทำธุรกิจสินค้าเพียงบางชนิด และทำงานเฉพาะบางขั้นตอนของธุรกิจจึงมีความชำนาญเฉพาะอย่าง และเฉพาะสินค้า

2) วิธีการตลาดแบบไม่รวมสินค้าเข้าสู่ส่วนกลาง (Decentralization) ตลาดแบบไม่รวมสินค้าเข้าสู่ส่วนกลาง หมายถึง การเคลื่อนย้ายสินค้าจากผู้ผลิตในแหล่งผลิตไปสู่ผู้ค้าส่ง ผู้แปรรูป หรือผู้ส่งออกในตลาดปลายทางโดยตรง สินค้าไม่ต้องผ่านตลาดในระดับท้องที่หรือท้องถิ่น และตลาดรวมท้องที่ โดยที่ผู้ค้าทำสัญญา หรือตกลงสัญญาวางจาในการรับซื้อสินค้าจากเกษตรกรหรือจากตัวแทนของสถาบันเกษตรกรโดยตรง

อย่างไรก็ดีจากการไหลเวียนของสินค้าเกษตรในระบบตลาด และวิถีทางการเกษตรของสินค้าแต่ละชนิดอาจมีความแตกต่างกัน เนื่องจากมีเหตุปัจจัยจากแหล่งที่มาของแหล่งผลิต และปัจจัยอื่น ๆ รวมถึงต้นทุนการผลิตที่แตกต่างกัน นำมาซึ่งประสิทธิภาพของตลาดที่แตกต่างกัน

ความสัมพันธ์ของธุรกิจการเกษตรมีการทำงานกันเป็นทอด ๆ ตั้งแต่ระบบปัจจัยการผลิตสินค้าเกษตรจนกว่าผลผลิตถึงผู้บริโภค ดังนั้นแต่ละระบบย่อยจึงมีความสัมพันธ์กัน โดยทั่วไปประชากรในประเทศไทยสามารถเลือกทำกิจการของตนเองได้ค่อนข้างอิสระตามที่ตนเองคิดว่าถนัดและเหมาะสม ประกอบกับเกษตรเป็นธุรกิจที่สำคัญของประเทศ มีประชากรประกอบอาชีพนี้กระจายทั่วประเทศ และจากลักษณะของธุรกิจการเกษตรที่กล่าวมาแล้ว แต่ส่วนของธุรกิจการเกษตรจะต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จึงทำให้ธุรกิจชนิดนี้อยู่รอดได้ อย่างไรก็ตาม เมื่อเวลาผ่านไปย่อมมีการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงในส่วนต่าง ๆ เป็นต้นว่า ด้านปัจจัยการผลิต วิศวกรรม การเกษตรอาจประดิษฐ์เครื่องจักรใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อใช้ในการทำฟาร์ม การทำฟาร์มได้ใช้เทคนิคใหม่และปัจจัยการผลิตใหม่ต่าง ๆ มากขึ้น เพื่อที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต นักอุตสาหกรรมนำเอาเครื่องจักรใหม่ ๆ มาใช้ในโรงงานแปรรูปให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการปรับปรุงวิธีการขนส่งแบบใหม่ให้ดีกว่าแบบเก่า ตลอดจนผู้บริโภคหรือผู้ใช้สินค้าเกษตรและผลิตผลพลอยได้ เปลี่ยนแปลงรสนิยมในการบริโภคและการใช้ผลผลิตเหล่านี้ ซึ่งผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตรจะต้องติดตามการเคลื่อนไหวตลอดเวลา เพื่อให้ได้ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ มาประกอบในการตัดสินใจในการทำธุรกิจ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า โครงสร้างอันแท้จริงของธุรกิจการเกษตรจะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ตัดสินใจเพื่อให้

1. การตัดสินใจของตนมีความสัมพันธ์กับส่วนต่าง ๆ ที่ตนเองเกี่ยวข้อง
2. การตัดสินใจนั้นจะต้องสอดคล้องกับนโยบายส่วนรวมที่กำหนดไว้

อย่างไรก็ตาม การที่ผู้ประกอบการธุรกิจจะทราบข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ได้ ก็ต้องการการประสานงานและติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้ทราบการเคลื่อนไหวและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในส่วนต่าง ๆ เพื่อนำข้อมูลความรู้เหล่านี้มาประกอบการตัดสินใจในการปรับปรุงธุรกิจให้เหมาะสมกับ

สถานะที่จะเปลี่ยนแปลงไป ในลักษณะนี้ผู้ตัดสินใจจึงเปรียบเสมือนผู้ประสานงานของระบบโครงสร้างธุรกิจทั้งหมด ซึ่งรวมถึงเจ้าหน้าที่ของรัฐบาลในหน่วยงานบางหน่วยงาน เช่น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการค้นคว้าทดลองและวิจัย หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและเผยแพร่ข้อมูลต่าง ๆ สถาบันการศึกษา สถาบันที่ให้บริการด้านการเงินและการขนส่ง เป็นต้น ตลอดจนผู้จัดการต่าง ๆ ในองค์การธุรกิจซึ่งเป็นส่วนประกอบของระบบธุรกิจด้วย การประสานงานกันอย่างได้ผลนั้น ผู้ประกอบการจะต้องคาดการณ์ว่าอะไรจะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้และที่ไกลออกไป และส่วนประกอบต่าง ๆ ของระบบธุรกิจจะเปลี่ยนแปลงการดำเนินการอย่างไร แสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการและหน่วยธุรกิจที่เกี่ยวข้องนั้น จะต้องได้ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่ถูกต้องมาช่วยในการตัดสินใจ ถ้าตัดสินใจผิดพลาดไปจากความจริง ก็จะเป็นการบั่นทอนระบบธุรกิจการดำเนินงานอยู่ บางครั้งอาจประสบกับความล้มเหลวทางธุรกิจ ซึ่งอาจทำให้ต้องออกจากธุรกิจนั้นไป การตัดสินใจที่ผิดนี้ย่อมกระทบกระเทือนหน่วยธุรกิจอื่น ๆ ที่อยู่ในธุรกิจประเภทเดียวกัน

การดำเนินงานของตลาดสินค้าเกษตรของประเทศไทย สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. การรวบรวมผลผลิต การรวบรวมการซื้อขายผลผลิตทางการเกษตรในตลาดระดับท้องที่ในแหล่งผลิต เป็นการรวบรวมซื้อขายสินค้าของพ่อค้าประจำท้องที่ในแหล่งผลิตในฐานะผู้ซื้อกับเกษตรกรผู้ผลิตในฐานะผู้ขายเป็นส่วนใหญ่ ในปีใดหรือฤดูกาลใดที่เกษตรกรผลิตได้มาก พ่อค้าคนกลางจะเป็นฝ่ายรับซื้อรวบรวมผลผลิตทางการเกษตรเหล่านั้นโดยเกษตรกรจะนำผลผลิตมาขายให้กับพ่อค้าคนกลางในพื้นที่สำนักงานร้านค้าของพ่อค้าแต่ละคน การค้าประเภทนี้เรียกว่า ตลาดของผู้ซื้อ ในทางกลับกัน ตลาดของผู้ขาย คือลักษณะทางการค้าที่เกิดขึ้นเมื่อปีใด หรือฤดูกาลใดที่มีผลผลิตน้อยไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด เกษตรกรจะสามารถจำหน่ายผลผลิตของตนเองที่ไร่นาของตน

2. การจัดชั้นคุณภาพ พฤติกรรม หรือวิธีปฏิบัติของเกษตรกรไทยในด้านการจัดจำหน่ายผลผลิตของตนนั้น ไม่นิยมจัดแบ่งคุณภาพผลผลิตก่อนการขาย เกษตรกรส่วนใหญ่ หรือเกือบทั้งหมดจะนิยมจัดจำหน่ายผลผลิตของตนเป็นแบบ “คละหรือรวม” ด้วยเหตุนี้จึงเป็นโอกาสของพ่อค้าคนกลางที่จะรับซื้อผลผลิตเหล่านั้นในราคาที่ค่อนข้างต่ำจากเกษตรกร แล้วนำผลผลิตเหล่านั้นไปจัดคุณภาพก่อนการจัดจำหน่ายต่อไป ซึ่งเหตุผลที่เกษตรกรไม่นิยมจัดชั้นคุณภาพของผลผลิตก่อนขายนั้น อาจเกี่ยวข้องกับการขาดความรู้ความเข้าใจต่อผลจากการจัดชั้นคุณภาพของผลผลิต อีกทั้งไม่รู้ว่าการจัดชั้นคุณภาพของผลผลิตแต่ละเกรดเป็นอย่างไร หรือไม่ก็อาจจะเป็นเพราะถึงแม้ว่าจะจัดแบ่งคุณภาพแล้ว ราคาที่ขายได้ยังไม่เพิ่มสูงขึ้นหรือแตกต่างไปจากการขายรูปแบบการขายแบบ “คละหรือรวม” ดังนั้นการจัดคุณภาพจึงไม่เป็นสิ่งที่จูงใจให้เกษตรกรจัดชั้นคุณภาพผลผลิตของตน

3. การกำหนดราคา เนื่องจากเกษตรกรส่วนใหญ่ หรือเกือบทั้งหมดได้รับข่าวสารการค้าล่าช้า ประกอบการขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดจำหน่ายเท่ากับพ่อค้าคนกลาง อีกทั้งเกษตรกรยังคงดำรงชีวิตอยู่ในสภาพต่างคนต่างผลิต ต่างคนต่างขาย ไม่มีการพึ่งพากัน ไม่ได้รวมตัวกันเป็นสถาบันเกษตรกรผู้ผลิตและจำหน่ายผลผลิต จึงไม่มีอำนาจในการต่อรองราคา หรือเป็นผู้กำหนดราคาผลผลิตของตนเองได้ ดังนั้นจึงเป็นโอกาสและหน้าที่ของพ่อค้าคนกลางที่จะเข้ามากำหนดราคาสินค้าทางเกษตร

4. ความเคลื่อนไหวของราคา เนื่องจากผลผลิตทางเกษตรกรรมนั้น มีความผันแปรทางด้านฤดูกาล จึงทำให้เกิดความเคลื่อนไหวของราคาตามฤดูกาล และจากพฤติกรรมของเกษตรกรที่มักจะนำผลผลิตออกจำหน่ายโดยเข้าสู่ตลาดพร้อมกันในช่วงฤดูเก็บเกี่ยว ผลผลิตมักจะอยู่ในสภาพล้นตลาด และมีราคาตกต่ำ เมื่อหมดฤดูกาลเก็บเกี่ยว ผลผลิตมีเหลืออยู่ในมือเกษตรกรน้อยหรือไม่มีเหลือเลย เมื่อไม่มีผลผลิตออกสู่ตลาด ราคาจะขยับตัวสูงขึ้นตามกลไกตลาด

5. วิถีตลาด คือการไหลของสินค้าจากไร่นา ผ่านขั้นตอนการตลาดไปยังผู้บริโภค เมื่อพิจารณาถึงการเคลื่อนย้ายผลผลิตทางการเกษตร ตั้งแต่ผ่านมือจากเกษตรกรไปจนถึงมือผู้บริโภค คนสุดท้ายจะพบว่า ผลผลิตทางการเกษตรส่วนใหญ่หรือเกือบจะทั้งหมดจะผ่านมือพ่อค้าคนกลางในแต่ละระดับตลาดเสมอ

จากแนวคิดที่กล่าวไปแล้วข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า เกษตรกรไทยยังคงต้องพึ่งพาคนกลางทางการค้า นั่นเอง ผู้ประกอบการก็เป็นคนกลางทางการค้าเช่นกัน เป็นผู้ที่จะจัดจำหน่ายผลผลิตทางการเกษตร รวมทั้งนำข้อมูลข่าวสารกลับมาบอกยังเกษตรกร หรือคนกลางการค้าอื่น ๆ

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับโซ่อุปทาน และการจัดการโซ่อุปทาน

โซ่อุปทาน (Supply Chain) เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยกิจกรรมทางธุรกิจทั้งหมดไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ไม่เพียงแต่กิจกรรมการผลิต และการจัดหาเท่านั้น แต่ยังหมายความรวมถึงการขนส่ง คลังสินค้า ร้านค้าปลีก และลูกค้า โซ่อุปทานจะมีความหมายรวมหน้าที่ต่าง ๆ ทั้งหมดที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการให้สิ่งที่ลูกค้าต้องการ รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การตลาด การผลิต การกระจายสินค้า การเงิน และการให้บริการแก่ลูกค้า (ชุตีระระบอบ, 2553)

2.4.1 นิยามของโซ่อุปทาน

สภาโซ่อุปทาน (Supply-Chain Council) ได้กล่าวว่า การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) หมายถึง การกำหนดกระบวนการบูรณาการวางแผน การจัดการการผลิต การจัดส่ง และการคืนสินค้า ตั้งแต่ผู้ขายสินค้าทุกระดับจนถึงลูกค้าทุกระดับ รวมทั้งแนวทางกลยุทธ์การปฏิบัติการขององค์การ ให้เกิดการไหลของสินค้า การไหลของงาน และสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง เพื่อลดต้นทุนให้ต่ำที่สุด สร้างความพอใจสูงสุดให้ผู้บริโภค และเกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันแบบยั่งยืน โซ่อุปทานประกอบไปด้วยขั้นตอนทุก ๆ ขั้นตอนโดยรวมที่เกี่ยวข้องต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งในส่วนของผู้ผลิตและผู้จัดส่งวัตถุดิบเท่านั้น ตลอดจนถึงส่วนของผู้ขนส่ง คลังสินค้า พ่อค้าคนกลาง และลูกค้าอีกด้วย

โซ่อุปทาน (Supply Chain) จะประกอบไปด้วยขั้นตอนทุก ๆ ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งไม่เพียงแต่อยู่ในส่วนของผู้ผลิตและผู้จัดส่งวัตถุดิบเท่านั้น แต่รวมถึงส่วนของผู้ขนส่ง คลังสินค้า พ่อค้าคนกลาง และลูกค้าอีกด้วย รวมถึงภายในองค์กรของแต่ละองค์กรเอง (Sunil Chopra & Peter Meindl, 2001)

ผู้วิจัยจึงขอสรุปว่า โซ่อุปทาน หมายถึง เครือข่ายธุรกิจหลายธุรกิจที่ครอบคลุม การดำเนินงานโดยมีกระบวนการและกิจกรรมที่แตกต่างกัน แต่มีความสัมพันธ์กันในการทำกิจกรรมทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อตอบสนองความต้องการแก่ผู้บริโภคให้เกิดความพอใจสูงสุด

2.4.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโซ่อุปทาน

การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SCM) คือการออกแบบ การวางแผนการปฏิบัติการ การควบคุมการติดตามกิจกรรมในห่วงโซ่อุปทาน โดยมีวัตถุประสงค์ในการสร้างคุณค่าในการแข่งขัน และยกระดับงานสากล และการปรับปรุงอุปทาน (Supply) ให้สอดคล้องกับอุปสงค์ (Demand) และการวัดการปฏิบัติงาน (สำนักงานพัฒนาอุตสาหกรรมสนับสนุน กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, 2546)

ตามความหมายของสมาคมการจัดการโซ่อุปทาน แห่งประเทศสหรัฐอเมริกา (Council of Supply Chain Management Professional) คำว่า การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SCM) หมายถึง การจัดสรรวัสดุ ข้อมูลสารสนเทศ และการเงิน ขณะที่เคลื่อนผ่านกระบวนการธุรกิจ เริ่มตั้งแต่ผู้จัดหา ผู้ผลิต ร้านค้าส่ง และร้านค้าปลีก ไปยังลูกค้าในลักษณะของการทำงานร่วมกัน หรือการผสมผสาน เพื่อมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และลดต้นทุนให้ต่ำที่สุด จึงเป็นการศึกษาเริ่มตั้งแต่ต้นน้ำ จนกระทั่งไปถึงปลายน้ำ ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญต่าง ๆ ได้แก่ การจัดหา การจัดซื้อ การจัดการสินค้าคงคลัง การผลิต การจัดเก็บ การเคลื่อนย้ายสินค้า การจัดการคลังสินค้า การขนส่ง การกระจายสินค้า การจัดการสินค้าที่ย้อนกลับ เป็นการไหลของวัตถุดิบ ข้อมูลสารสนเทศ และการไหลของเงิน สิ่ง que เริ่มศึกษาตั้งแต่การทำความเข้าใจในกรอบแนวคิด ความหมาย การออกแบบ การวางแผน การปฏิบัติการของโซ่อุปทาน ไม่ว่าจะ เป็นในระดับกลยุทธ์ ระดับ การวางแผน และระดับปฏิบัติการสำหรับโซ่อุปทานทางธุรกิจ (ชุตีระ ระเบียบ, 2553)

จากสภาพการแข่งขันของธุรกิจที่สูงขึ้นในปัจจุบัน ทำให้เกิดหลักการใหม่ในการบริหารธุรกิจ ตลาด และอุตสาหกรรมขึ้นมาว่า ธุรกิจไม่สามารถดำเนินอยู่ได้เพียงผู้เดียว การดำเนินธุรกิจในยุคนี้จำเป็นต้องหันมาจับธุรกิจรอบตัวไม่ว่าจะเป็นธุรกิจทั้งในแนวตั้งและแนวนราบ ความร่วมมือระหว่างธุรกิจแนวตั้งจะรวมถึงธุรกิจที่ก่อให้เกิดผลผลิตจริงในสายการผลิตของตน ตั้งแต่ผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้จัดส่ง ผู้ผลิต ผู้กระจายสินค้า และลูกค้า ส่วนความร่วมมือในแนวนราบนั้นจะรวมถึงธุรกิจที่มีลักษณะส่งเสริมสนับสนุน หรือเป็นคู่ค้าที่มีประโยชน์ ก่อให้เกิดการเพิ่มผลผลิต หรือยกระดับความสามารถของตนได้ ซึ่งอาจจะเป็นธุรกิจที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน แนวคิดการหันมาจับมือ กับธุรกิจรอบตัวนี้เป็นแนวคิดที่เรียกว่า โซ่อุปทาน (Supply Chain) แนวคิดนี้จะทำให้การดำเนิน ธุรกิจในยุคนี้เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่นมากขึ้น ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการในส่วนต่าง ๆ จะลดลง ปริมาณของคงคลังที่ต้องสำรองเก็บในอุตสาหกรรมลดลง และก่อให้เกิดประโยชน์อีกมากมาย กับทุก ๆ ส่วนของโซ่อุปทาน เมื่อแนวคิดนี้ได้เข้าสู่ประเทศไทย ไม่ว่าจะเข้ามาโดยผ่านทางนโยบาย ของบริษัทข้ามชาติ แรงกดดันจากบริษัทต่างชาติที่มีคู่ค้าในประเทศไทย หรือการเล็งเห็นประโยชน์ ของแนวคิดนี้อย่างแท้จริง ทำให้ธุรกิจและอุตสาหกรรมในประเทศไทยมีความตื่นตัวและหันมาสนใจที่จะนำแนวคิดนี้มาปฏิบัติในองค์กร

ผู้วิจัยขอสรุปว่า การจัดการโซ่อุปทาน คือ การกำหนดกระบวนการบูรณาการ การวางแผน การจัดหา การผลิต การจัดส่ง และการคืนสินค้าตั้งแต่ผู้ขายทุกระดับจนถึงผู้ซื้อทุกระดับ รวมทั้งการปฏิบัติการขององค์กรให้เกิดการไหลของสินค้า และสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง เพื่อลดต้นทุนรวมให้ต่ำที่สุด สร้างความพอใจที่สูงสุดให้แก่ผู้บริโภค และเกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

2.4.3 องค์ประกอบของโซ่อุปทาน

การดำเนินงานของโซ่อุปทานมีบุคคลที่เป็นองค์ประกอบหลัก ได้แก่

- 1) ผู้จัดหาวัตถุดิบ (Suppliers)
- 2) ผู้ผลิต (Manufacturer)
- 3) ผู้ขายส่ง / ผู้กระจายสินค้า (Wholesalers / Distributors)
- 4) ผู้ขายปลีก (Retailers)
- 5) ลูกค้า (Customers)

การออกแบบโซ่อุปทานที่เหมาะสมจะขึ้นอยู่กับความต้องการของลูกค้า และบทบาทของหน่วยธุรกิจในแต่ละขั้นตอนที่จะสามารถตอบสนองความต้องการนั้นได้ ในบางกรณี เช่น ผู้ผลิตอาจสั่งซื้อวัตถุดิบโดยตรง เป็นลักษณะผลิตตามคำสั่งซื้อจากลูกค้าเท่านั้น นั่นคือลูกค้ามีคำสั่งซื้อสินค้าตรงไปยังโรงงานผลิต เนื่องจากในกรณีนี้ ไม่มีผู้ขายปลีก ผู้ขายส่ง หรือผู้กระจายสินค้า เป็นต้น

วัตถุประสงค์หลักที่สำคัญของโซ่อุปทาน คือ การเพิ่มหรือสร้างมูลค่าให้สูงสุด กล่าวคือมูลค่าในโซ่อุปทานจะเกิดความแตกต่างระหว่างสินค้าที่ลูกค้ามองว่ามีคุณค่า และมีความพยายามของแต่ละกิจกรรมในกระบวนการโซ่อุปทานที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้านั้น (ชุตีระ ระบบ, 2553)

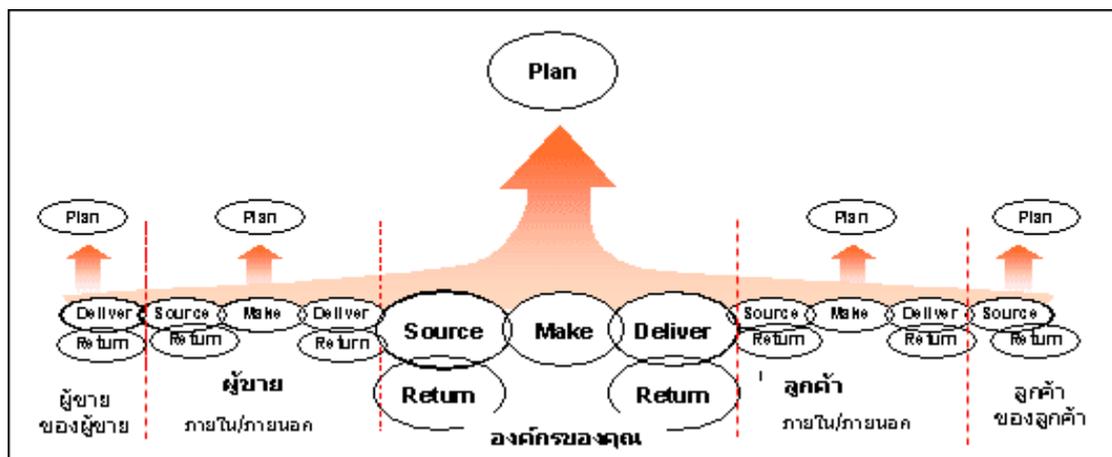
2.4.4 ประโยชน์ของการจัดการโซ่อุปทาน

การจัดการโซ่อุปทานก่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการโซ่อุปทาน ตั้งแต่การจัดซื้อวัตถุดิบ การผลิต การจัดเก็บ และการกระจายสินค้า การจัดการสินค้าคงคลัง การบริการไปยังลูกค้าปลีก และผู้บริโภคคนสุดท้าย การนำการจัดการโซ่อุปทานมาใช้ในการประกอบธุรกิจจะช่วยลดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายเป็นผลทำให้ต้นทุนต่ำลง สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต รวมทั้งสร้างความได้เปรียบในด้านการแข่งขัน โดยประโยชน์ของการจัดการโซ่อุปทาน (ธนิต โสรรัตน์, 2550) ประกอบไปด้วย

- 1) การเพิ่มความรวดเร็วและความไวให้กับธุรกิจ
- 2) การเพิ่มผลตอบแทนจากการลงทุน
- 3) การตัดสินใจทางธุรกิจอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและข่าวสารที่ถูกต้อง
- 4) การเพิ่มเครือข่ายเชื่อมโยงระดับโลก
- 5) การเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจไปสู่การประหยัด จากการที่มีขอบเขตของตลาดและซัพพายเออร์
- 6) การสร้างความพอใจให้กับลูกค้า
- 7) การพัฒนาไปสู่ตลาดแบบบูรณาการ
- 8) การชี้วัดประสิทธิภาพในทุกกระบวนการได้อย่างเที่ยงตรง
- 9) การพัฒนาธุรกิจไปสู่ความเติบโตบนความยั่งยืน

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน (SCOR-model)

ในประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีการก่อตั้งสภาโซ่อุปทาน หรือ Supply Chain Council (SCC) เพื่อศึกษาและพัฒนาแนวคิดระบบแนวคิดการจัดการทรัพยากรในกระบวนการทางธุรกิจ และได้มีการสร้างตัวแบบขึ้นมาเรียกว่า ตัวแบบเชิงปฏิบัติการโซ่อุปทาน (Supply Chain Operations Reference: SCOR Model) มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ แผนงาน (Plan) การจัดหา (Source) การผลิต (Make) การส่งมอบ (Deliver) และการส่งคืน (Return)



ภาพที่ 2.3 แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทาน (Supply-Chain Council, 2004)

1) แผนงาน (Plan) หมายถึง การจัดการกับความต้องการหรืออุปสงค์ (Demand) ของผู้ซื้อ และการผลิตหรืออุปทาน (Supply) ที่เกิดขึ้นในโซ่อุปทาน ได้แก่ การวางแผนจัดหาวัตถุดิบ การจัดอันดับความสำคัญในสายการผลิต การวางแผนจัดคลังสินค้า การวางแผนการผลิต การจัดการสาธารณูปโภคที่จำเป็น และออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ

2) จัดหา (Source) หมายถึง กระบวนการจัดหาวัตถุดิบ รวมทั้งการรับรองของ การตรวจสอบ การจัดเก็บ และเบิกจ่าย การแบ่งระดับคุณภาพวัตถุดิบ การต่อรอง และทำสัญญา

3) การผลิต (Make) หรือการแปรรูป หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวกับการแปลงสภาพวัตถุดิบ และตรวจสอบคุณภาพของสินค้าที่ผลิต รวมทั้งการเบิกจ่าย และรับวัตถุดิบ การบรรจุหีบห่อ การจัดเก็บ และการเบิกจ่ายสินค้าสำเร็จรูป การเปลี่ยนแปลงรูปแบบในกระบวนการผลิต การจัดการอุปกรณ์เครื่องจักรในสายการผลิต การติดตามสถานภาพการผลิต การควบคุมคุณภาพสินค้า และการจัดลำดับสายการผลิต

4) การส่งมอบ (Deliver) หมายถึง กระบวนการจัดระบบคลังสินค้า การเบิกจ่าย บรรจุหีบห่อ คำสั่งซื้อจากลูกค้า การขนส่ง การจัดการเส้นทางขนส่ง การจัดการนำเข้าวัตถุดิบ และส่งออกสินค้า การควบคุมคุณภาพระหว่างการขนส่งสินค้า และการส่งมอบสินค้าไปยังผู้บริโภค

5) การส่งคืน (Return) การนำส่งสินค้าที่ลูกค้าซื้อไปแล้วกลับคืนมายังผู้ผลิต อันเนื่องจากการส่งสินค้าผิดสถานที่ ส่งให้กับบุคคลที่ย้ายที่อยู่ไปแล้ว สินค้าที่ส่งให้กับลูกค้าชำรุด หรือไม่ใช่ของที่ลูกค้าสั่งซื้อ การแตก ชำรุด เสื่อมสภาพ ที่ลูกค้าต้องการส่งคืนนั้นกลับคืน

2.5.1 กระบวนการจัดการโซ่อุปทาน

ในการดำเนินธุรกิจผลิตสินค้าหรือบริการจะมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับขนาด ชนิด และมูลค่าของธุรกิจนั้น ๆ เริ่มตั้งแต่ธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดย่อม ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ซึ่งมีความซับซ้อนแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาถึงภาพรวมของธุรกิจแล้วจะพบว่า มีระบบย่อยหลายระบบ เช่น ระบบการจัดซื้อ ระบบการผลิต ระบบการวางแผนและการควบคุมการผลิต ระบบสินค้าคงคลัง ระบบการจัดจำหน่ายสินค้า ระบบส่งเสริมการขาย ระบบการขนส่ง ระบบการเงิน ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบย่อยเหล่านี้จะถูกรวมกันเข้าเป็นระบบใหญ่ แต่ละระบบย่อยจะมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงเข้าด้วยกัน วงจรการจัดการโซ่อุปทานประกอบด้วยระบบหลักที่สำคัญ 4 ส่วน ดังนี้ (ชุตีระ ระบอบ, 2553)

1) ส่วนของข้อมูลนำเข้าสู่กระบวนการ หมายถึง ข้อมูลความต้องการของลูกค้าที่มีต่อสินค้า และความคาดหวังในสินค้าขององค์กร ผู้บริหารการผลิตจะต้องสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าในด้านต่าง ๆ เพื่อที่จะกำหนดนโยบายทางธุรกิจ หรือแผนธุรกิจสำหรับการผลิตสินค้าในอนาคต การวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่

- ใครคือลูกค้าสำคัญ
- สิ่งที่ลูกค้าต้องการคืออะไร
- ลูกค้าจัดอยู่ในชนิด และประเภทใด
- วัฏจักรของสินค้านานเท่าใด
- การสั่งซื้อสินค้าในลักษณะใด
- รูปแบบของสินค้าเป็นแบบไหน
- รอบเวลาของการสั่งซื้อนานเพียงใด
- ปริมาณสินค้าเท่าใดที่จะต้องผลิต

2) ส่วนของกระบวนการจัดซื้อ และจัดหา หมายถึง ส่วนที่ทำหน้าที่แสวงหา และคัดเลือกผู้ขาย หรือผู้จัดหาวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิต การวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่

- ผู้จัดส่งวัตถุดิบคือใคร
- มีข้อกำหนดในการคัดเลือกอย่างไร
- สถานที่ตั้งแหล่งวัตถุดิบอยู่ที่ใด
- ระยะเวลาในการส่งมอบอยู่ที่ใด
- ปริมาณเท่าไรที่ต้องส่งมอบ
- รูปแบบ/วิธีการขนส่งแบบไหน
- คุณภาพ และราคาในระดับใด
- ระดับวัสดุคงคลังที่เหมาะสมคือเท่าไร
- อบรมการสั่งซื้อ/ผลิตนานแค่ไหน
- การแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งภายใน และ

ภายนอกองค์กรเป็นอย่างไร

3) ส่วนของระบบการผลิต หมายถึง ส่วนที่ทำหน้าที่หลักในการผลิตสินค้า และบริการ การวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่

- อะไรคือนโยบายการผลิตขององค์กร
- กระบวนการผลิตเป็นรูปแบบใด
- ชนิดและประเภทสินค้าที่จะผลิต
- เทคโนโลยีอะไรที่ใช้ในการผลิต
- การวางแผนควบคุมการผลิตอย่างไร
- การควบคุมคุณภาพสินค้าที่ผลิต
- จะทำการปรับกำลังการผลิตให้สอดคล้อง
- สถานที่ตั้งโรงงานเป็นแบบใดกับ
- การพยากรณ์ หรือฝ่ายขายได้อย่างไร

4) ส่วนของกระบวนการจัดจำหน่าย หรือกระจายสินค้า หมายถึง ส่วนที่ทำหน้าที่นำสินค้า หรือบริการออกจำหน่ายยังผู้บริโภคในขั้นตอนสุดท้าย การวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่

- ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าให้ถึงมือผู้บริโภคคนสุดท้ายให้เร็วที่สุด ทั้งช่องทางหลัก และช่องทางสำรองคือช่องทางใด

- ที่ใดถูกกำหนดให้เป็นสถานที่ตั้งคลังสำรองสินค้า
- จะกำหนดองค์ประกอบของคลังสินค้าอะไรบ้าง
- ศูนย์กระจายสินค้าจะตั้งที่ใด
- รูปแบบการเชื่อมโยงระบบคลังสินค้ากับการกระจายสินค้าเป็นอย่างไร
- จะเลือกวิธีใดในการขนส่งสินค้า
- รูปแบบการขนส่งสินค้าเป็นประเภทใด
- รูปแบบการขนส่งเป็นประเภทใด
- การเลือกผู้แทนที่ทำการจัดส่งสินค้ามีวิธีอย่างไร
- จำนวนวัสดุคงคลังสำเร็จรูปที่เหมาะสมคือระดับใด
- อัตราส่วนจำนวนรอบของการหมุนเวียนสินค้าคงคลังโดยเฉลี่ยเป็นอย่างไร
- ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลังระหว่างรอการจำหน่ายจำนวนเท่าไร
- กลยุทธ์การจำหน่ายสินค้าให้แต่ละรายการคืออะไร
- การจัดการสินค้าส่งคืนมีปริมาณมากน้อยเพียงใด
- จะจัดการอุปกรณ์ชิ้นส่วน และอะไหล่สำหรับสินค้าชำรุดรูปแบบใด
- การจัดการด้านบรรจุภัณฑ์สินค้าเป็นแบบไหน
- จะประเมินผล และตรวจสอบผู้แทนจำหน่ายสินค้าด้วยวิธีการใด

2.5.2 ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบการจัดการโซ่อุปทาน ได้แก่

- 1) การจัดเส้นทางการขนส่ง
- 2) การจัดการ การจัดหา และการจัดซื้อ
- 3) การจัดการวัสดุ
- 4) ผลผลิต และคุณภาพ
- 5) การเจรจาต่อรอง และการวิจัย
- 6) กลยุทธ์การขนส่ง และการจัดซื้อ
- 7) การจัดการวัสดุคงคลัง และการพยากรณ์
- 8) การตลาด และการจัดช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่
- 9) การจัดหาสินค้า และการจัดการผู้ขาย
- 10) การออกแบบสินค้า และการออกแบบสินค้าใหม่
- 11) การบริการ และสนับสนุนหลังการขาย
- 12) การจัดจ้างจากภายนอก และพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

ในวงจรชีวิตสินค้า หน่วยธุรกิจไม่สามารถที่จะดำเนินการเองได้ทั้งหมด ทั้งนี้เนื่องจากวงจรดังกล่าวมีจุดเริ่มต้น และสิ้นสุด ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ หลายอย่างที่มีความ

เชื่อมโยงต่อเนื่องกัน เริ่มตั้งแต่ความต้องการของลูกค้า จนกระทั่งลูกค้าได้รับความพึงพอใจจากการบริโภคสินค้านั้น ดังนั้นจึงต้องมีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกองค์กรที่เรียกว่า พันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliance) มีการติดต่อเชื่อมโยงระบบเครือข่ายโซ่อุปทาน โดยมีจุดมุ่งหมายหลัก คือ การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

2.5.3 วัตถุประสงค์การจัดการโซ่อุปทาน

การจัดการโซ่อุปทานมีวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญ ดังนี้ (ชุตีระ ระบอบ, 2553)

1) เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการธุรกิจ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดหา การจัดส่ง การจัดเก็บวัสดุให้มีความถูกต้อง แม่นยำ และสะดวกรวดเร็ว

2) จัดทำฐานข้อมูลการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการใช้ทรัพยากรที่อยู่ในกระบวนการผลิตร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3) จัดการวัสดุคงคลังให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อลดปริมาณวัสดุคงคลัง ลดต้นทุน และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการผลิตสินค้า ทำให้มีการจัดระบบสินค้าคงคลังที่ทันสมัย มีการระบายสินค้าที่รวดเร็ว ลดจำนวนของเสียที่อยู่ในคลังเก็บสินค้า ลดรอบการใช้วัสดุคงคลังที่ทันสมัย และส่งวัสดุจากคลังสินค้าให้สั้นลง

4) สามารถจัดหาวัสดุที่ใช้ในกระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ และราคาถูกจากผู้ขาย หรือผู้จัดส่งวัสดุ มีการส่งมอบที่ทันเวลากับความต้องการ มีจำนวนวัตถุดิบที่พอเพียงสำหรับการผลิต เพื่อให้กระบวนการผลิตเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดชะงักขาดตอน และสินค้าที่ผลิตมีคุณภาพดี โดยอาศัยเครือข่ายการติดต่อเชื่อมโยงระหว่างผู้ขาย และผู้ผลิต

5) ตอบสนองคำสั่งซื้อ และสอบถามข้อมูลจากลูกค้าหรือผู้บริโภคจำนวนมากที่รวดเร็ว มีความถูกต้องและแน่นอน เป็นการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับองค์กร และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้ามากที่สุด

6) เพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ และสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง สามารถลดต้นทุนรวมที่เกิดขึ้น ลดระยะเวลาส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าตามใบสั่งซื้อ การสินค้าใหม่สู่ตลาดที่รวดเร็ว ขยายส่วนแบ่งตลาด ลดระดับสินค้าคงคลังให้ต่ำสุด

2.5.4 ประโยชน์ของ SCOR-model

ธุรกิจที่นำ SCOR-model มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานจะสามารถกำหนดมาตรฐานวัดสมรรถนะของแต่ละกระบวนการของแบบจำลอง จะก่อให้เกิดความสามารถดังนี้ (วิทยา สุฤทธิดำรง, 2546)

1) ความสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier) ทั้งในปัจจุบันและอนาคต
2) ใช้เป็นแบบทดลองในการวางแผน และเป็นเครื่องมือสำหรับการพยากรณ์
3) ความสามารถทั้งมาตรฐานวัดที่มีความคล่องตัวในการใช้งาน และการวัดเทียบ (Benchmarking) เพื่อที่จะกำหนดเป้าหมายของสมรรถนะ กำหนดความสำคัญก่อนหลัง และประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ

4) สามารถเชื่อมโยงฟังก์ชันหน้าที่การงาน และมาตรฐานวัดของกระบวนการ และสมรรถนะของวิสาหกิจอย่างมีระบบและโครงสร้างรับรอง

5) สามารถเข้าใจข้อปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อที่จะได้สมรรถนะที่ดีที่สุด

6) สามารถเข้าใจกระบวนการโซ่อุปทานและการประเมินสมรรถนะ

7) สามารถเลือกใช้ซอฟต์แวร์สำหรับการใช้งานได้อย่างมีระบบ

ในที่สุดแบบจำลองจะเป็นเครื่องมือในการผสมผสานนำความรู้วิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสม จากการปฏิบัติงานโซ่อุปทานของหน่วยธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน จากการปฏิบัติงานในโซ่อุปทานเพื่อที่จะจำลองการปฏิบัติงานของโซ่อุปทาน โดยมีกระบวนการที่เป็นมาตรฐานในการสร้างแบบจำลองเพื่อความเป็นมาตรฐานของการปฏิบัติงาน และการสร้างมาตรฐานวัดสมรรถนะของกระบวนการที่เป็นองค์ประกอบของโซ่อุปทานทำให้เกิดการติดต่อสื่อสาร ซึ่งก่อให้เกิดการทำงานที่สอดคล้อง และการประสานงานทั้งจากภายในและภายนอกโซ่อุปทานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.6 ข้อมูลตลาดไท

จากพื้นที่ว่างเปล่ากว่า 450 ไร่ ได้รับการพัฒนาเป็นตลาดกลางสินค้าเกษตรสมบูรณ์แบบภายใต้ชื่อตลาดไท เริ่มทำการค้าขายใน พ.ศ. 2538 และเปิดให้บริการอย่างเป็นทางการเมื่อ พ.ศ. 2540 โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างตลาดกลางเพื่อให้ผู้ขายและผู้ซื้อได้เข้ามาทำการค้าขายสินค้าเกษตรกันโดยตรง ได้อย่างเสรี ด้วยราคาที่เป็นธรรม ตลาดไทเริ่มต้นจากตลาดส้ม ตลาดผลไม้รวม ตลาดผลไม้ฤดูกาล ตลาดผัก และตลาดสด ตลอดหลายปีที่ผ่านมา ตลาดไทได้ขยายพื้นที่การค้าให้ครอบคลุมสินค้าเกษตรทุกชนิด โดยแบ่งประเภทสินค้าอย่างชัดเจนกว่า 20 ตลาด ส่งผลให้เป็นตลาดกลางค้าส่งสินค้าเกษตรที่ใหญ่ที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

- ตลาดกลางค้าส่งสินค้าเกษตรครบวงจรที่ใหญ่ที่สุดในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
- มีปริมาณการซื้อขายสินค้าวันละกว่า 12,000 ตัน
- ปริมาณการซื้อขายมูลค่ากว่า 180,000 ล้านบาท ต่อปี
- มีผู้ซื้อและผู้ให้บริการด้านต่าง ๆ รวมแล้วกว่า 100,000 คน ต่อวัน

“ตลาดไท” ตั้งอยู่ ทางทิศเหนือจากกรุงเทพมหานครด้วยระยะทางเพียง 40 กิโลเมตร เป็นศูนย์กลางการค้าขายสินค้าเกษตรครบวงจร เพื่ออำนวยความสะดวกทั้งผู้ซื้อ ผู้ขาย และเกษตรกรที่ต้องการซื้อ-ขายสินค้าเกษตรทั้งในและต่างประเทศ โดยมีปริมาณการซื้อขายกว่า 12,000 ตันต่อวัน พร้อมผู้ประกอบการกว่า 3,500 ราย มีมูลค่าการค้ากว่า 180,000 ล้านบาท ต่อปี โดยมีสินค้าหลักที่สำคัญ อาทิ ผัก ผลไม้ เนื้อสัตว์ เนื้อปลา อาหารทะเล ข้าวสาร ธัญพืช ดอกไม้ อาหารแปรรูป สินค้าอุปโภคบริโภค อุปกรณ์สัตว์เลี้ยง และพันธุ์ไม้ต่าง ๆ

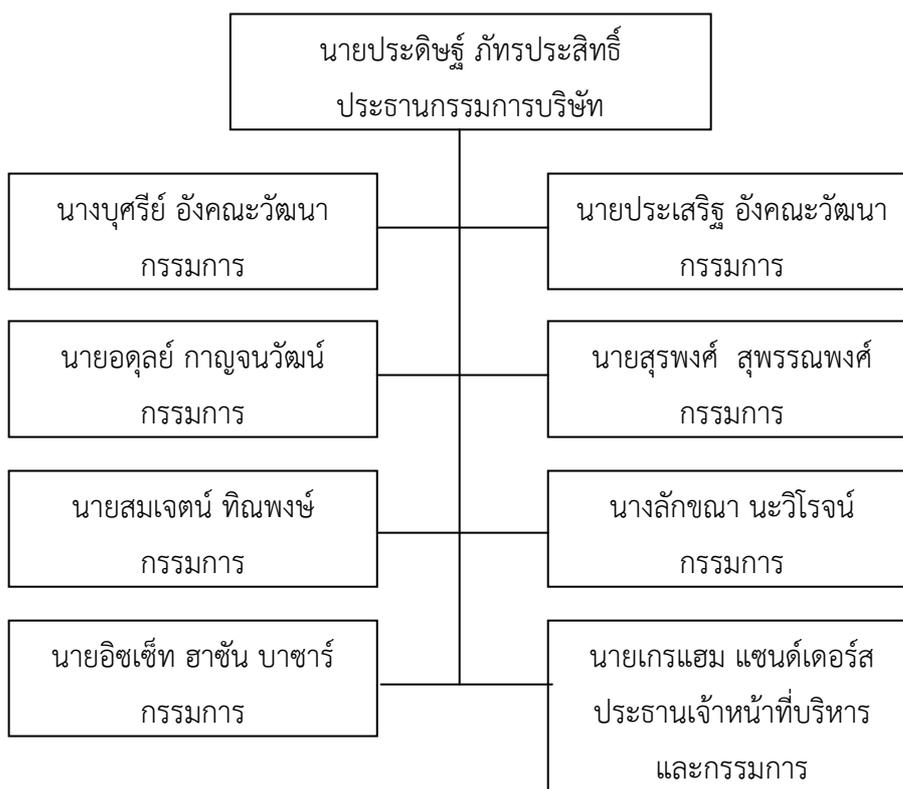
ตลาดไทมีที่ตั้งทางภูมิศาสตร์และการพัฒนาที่เหมาะสมเพื่อเอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจด้านการค้าและกระจายสินค้าเกษตร รวมถึงการลงทุนด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและระบบสาธารณูปโภคต่าง ๆ ซึ่งมีมาตรฐานระดับโลก สร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพของตลาดไท ในฐานะตลาดกลางค้าส่งสินค้าเกษตรและผู้ให้บริการชั้นนำของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

วิสัยทัศน์

มุ่งสู่การเป็นบริษัทผู้ดำเนินธุรกิจตลาดค้าส่ง และซัพพลายเชนสำหรับอาหารสด อันดับ 1 ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เป็นส่วนสำคัญของระบบอาหารสดของประเทศไทย สนับสนุนเกษตรกรให้ได้พบกับผู้ซื้อมากขึ้นและผู้ซื้อสามารถหาผลผลิตที่สดใหม่ในราคาที่ยุติธรรม

พันธกิจ

จัดโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก และบริการมาตรฐานระดับโลก เพื่อสร้างมูลค่าให้ลูกค้าสามารถประกอบธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยต้นทุนต่ำและผลตอบแทนสูงสุด
โครงสร้างของคณะกรรมการบริษัท



ภาพที่ 2.4 โครงสร้างของคณะกรรมการบริษัท

2.7 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นิภา หวังสินทวีกุล (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ห่วงโซ่อุปทานของมะม่วงพันธุ์น้ำดอกไม้เพื่อการส่งออกไปประเทศญี่ปุ่น ในจังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการศึกษาพบว่า เกษตรกรมีการผลิตภายใต้ข้อกำหนดตามโครงการเกษตรกรที่ดีที่เหมาะสม โดยมีรูปแบบในการจัดการผลิตจากการใช้ความรู้เดิมและเพิ่มเติมในการใช้การเคมี ผลผลิตที่เกษตรกรผลิตได้จะทำการจัดส่งไปยังชมรมชาวสวนจังหวัดฉะเชิงเทราเพื่อรวบรวมผลผลิต จากนั้นผู้ประกอบการจะมารับผลผลิตเพื่อนำไปจัดการก่อนการส่งออก เพื่อเพิ่มมูลค่าของผลผลิต เช่น การอบไอน้ำ จากนั้นผู้ประกอบการส่วนมากจะมีการดำเนินงานพิธีการศุลกากรก่อนการจัดส่งไปยังสายการบินในการขนส่งผลผลิตไปประเทศญี่ปุ่น โดยราคาส่งออกมะม่วงน้ำดอกไม้เบอร์ 4 จะสูงกว่าราคาที่ขายภายในประเทศ ทั้งนี้เนื่องจากค่าขนส่งทางอากาศที่สูง การวิเคราะห์ในห่วงโซ่อุปทานมะม่วงน้ำดอกไม้เบอร์ 4 เพื่อการส่งออก พบว่า ระบบห่วงโซ่อุปทานมีการจัดการเพื่อการส่งออกนั้นไม่มีประสิทธิภาพเนื่องจากความไม่สมบูรณ์ของข่าวสาร

ที่มีผลต่อปริมาณผลผลิตคือ ในสภาพความเป็นจริง ปริมาณที่เกษตรกรส่งให้กับชมรมชาวสวนจังหวัดฉะเชิงเทรา มีมากกว่าปริมาณที่ผู้ประกอบการรับซื้อจริง ทำให้ผลผลิตขายในตลาดภายในประเทศได้ราคาต่ำ

วัชรวิ ไหมเจริญ (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมที่ประสบผลสำเร็จในเขตอำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาคุณลักษณะผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมที่ประสบผลสำเร็จในเขตอำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี 2) เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ประกอบการโดยจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือนและประสบการณ์ในการประกอบธุรกิจ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมที่ประสบผลสำเร็จ จำนวน 400 คน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมที่ประสบผลสำเร็จในเขตอำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี โดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) ด้านความกล้าเสี่ยง 3) ด้านความชำนาญ 4) ด้านความมุ่งมั่นทะเยอทะยาน 5) ด้านความขยันขันแข็ง 6) ด้านความเชื่อมั่น 7) ด้านความเอาจริงจังและมีวินัยในการทำงาน 8) ด้านความสามารถหาโอกาสในวิกฤต อยู่ในระดับมาก และพบว่าคุณลักษณะผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมที่ประสบผลสำเร็จในเขตอำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี โดยรวมและรายด้านทั้ง 8 ด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อาณุกภาพ สังข์ศรีอินทร์ (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการโซ่อุปทานผักสดในจังหวัดนครปฐม ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบโซ่อุปทาน มี 2 รูปแบบ คือ รูปแบบที่มีระบบสัญญาผูกพัน และรูปแบบดั้งเดิม เกษตรกรส่วนใหญ่มีปัญหาด้านการผลิตในเรื่องโรคและแมลงศัตรูพืชระบาดด้านการตลาดในเรื่องราคาซื้อผลผลิต และต้องการให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องช่วยเหลือมากที่สุดในเรื่องของการประกันราคา อีกทั้งเกษตรกรมีการรับรู้ในเรื่องคุณภาพของผักทางกายภาพมากกว่าการรับรู้ในเรื่องของความปลอดภัยของอาหาร

ปิยะพร ทรัพย์คำจันทร์ (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ระบบการจัดการโลจิสติกส์ของสับปะรดนางแลภายใต้กรอบการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาโลจิสติกส์ของสับปะรดนางแลในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1. ด้านการวางแผน (Plan) ปัญหาที่เกษตรกรพบมากที่สุด คือ ปัญหาด้านการวางแผนประมาณการใช้เงินลงทุนล่วงหน้า และปัญหาด้านการวางแผนงบประมาณการขนส่ง รวมทั้งปัญหาด้านการวางแผนประมาณการใช้วัตถุดิบ อุปกรณ์ก่อนการเพาะปลูก ตามลำดับ 2. ด้านการจัดหา (Source) ปัญหาที่เกษตรกรพบมากที่สุด คือ ปัญหาด้านความสามารถในการชำระค่าปัจจัยในการผลิตต่าง ๆ เป็นเงินสด และปัญหาด้านการตรวจสอบวัตถุดิบที่ถูกต้องและตรงต่อความต้องการ รวมทั้งปัญหาด้านการกำหนดให้ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตจัดส่งสินค้าให้ตรงทันเวลา และความต้องการในการใช้งาน ตามลำดับ 3. ด้านการผลิต (Make) ปัญหาที่เกษตรกรพบมากที่สุด คือ ปัญหาด้านการได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการให้ความช่วยเหลือในการเพาะปลูก และปัญหาด้านการได้รับความช่วยเหลือในด้านการตลาดจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งปัญหาด้านการเพาะปลูกผลผลิตที่ไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า ตามลำดับ 4. ด้านการจัดส่ง (Deliver) ปัญหาที่เกษตรกรพบมากที่สุด คือ ปัญหาด้านการเป็นผู้เลือกยานพาหนะที่เหมาะสม และปัญหาด้านการจัดรูปแบบการจัดวางสับปะรดในการขนส่ง รวมทั้งปัญหาด้านการกำหนดเส้นทาง

การขนส่งสับปะรดนางแลให้แก่ลูกค้า ตามลำดับ 5. ด้านการคืนสินค้า (Return) ปัญหาที่เกษตรกรพบมากที่สุด คือ ปัญหาด้านการตรวจเช็ควัสดุ อุปกรณ์ที่สั่งจากผู้จำหน่าย และปัญหาด้านการกำหนดขั้นตอนการคืนสินค้าหรือปัจจัยการผลิตให้แก่ผู้จำหน่าย รวมทั้งปัญหาด้านการจัดทำรายการค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการคืนสินค้าหรือปัจจัยการผลิตแก่ผู้จำหน่าย ตามลำดับ

วสุรัตน์ ดั่งสุวรรณ (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาห่วงโซ่อุปทานตลาดผลไม้กรณีศึกษา: มาตรฐานการผลิตของสวนมะปรางจังหวัดนครนายก ผลการศึกษาพบว่า เกษตรกรที่ปลูกมะปรางส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 93.8) มีอายุมากกว่า หรือเท่ากับ 58 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 55.2) มีอาชีพหลักเกษตรกร (ร้อยละ 87.1) มีแรงงานในครัวเรือนอย่างน้อย 2 คน (ร้อยละ 36.9) การจัดการพื้นที่เพาะปลูก สภาพพื้นที่ปลูกมะปราง/มะยงชิด โดยมากเป็นการปลูกแบบสวนไม่ยกทรง (ร้อยละ 93.5) การจัดการปุ๋ยและธาตุอาหาร โดยมากใช้ปุ๋ยเคมีสูตร 8-24-24 (ร้อยละ 85.7) ระบบการให้น้ำ การบำรุงรักษาจะใช้น้ำจากสระน้ำ (ร้อยละ 54.8) ความถี่ในการให้น้ำพืชปลูกใหม่ 3-5 วันต่อครั้ง (ร้อยละ 78.7) การเก็บเกี่ยวผลผลิตจะใช้มือเด็ดขั้ว ผลผลิตที่ได้จากการเก็บเกี่ยวผู้ซื้อมารับไปทันที (ร้อยละ 97.8) มะปรางพันธุ์พืชที่ใช้ปลูกใช้กิ่งพันธุ์ปลูก (ร้อยละ 97.7) มะยงชิดพันธุ์ที่ใช้ปลูกใช้กิ่งพันธุ์ปลูก (ร้อยละ 97.5) การจัดการอบรมเรื่องมาตรฐานตามข้อกำหนดของสมาชิกสมาพันธ์การค้าปลีกในตลาดยุโรป (EUREP GAP) พบว่าสวนที่ได้มาตรฐานตามข้อกำหนดของสมาพันธ์ตลาดค้าปลีกในตลาดยุโรป (EUREP GAP) ทำให้ผู้บริโภคมีความเชื่อถือและไว้วางใจในผลผลิตมากกว่า (ร้อยละ 94.4) การจัดการผลผลิตไปยังผู้บริโภค ผู้บริโภคมาซื้อถึงสวน 1-2 ต้น/ปี (ร้อยละ 88.8)

พรไพลิน จรัสบุญไพศาล (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความพร้อมของผู้ประกอบการธุรกิจขายผลไม้ในการจัดการห่วงโซ่อุปทานภายใต้แนวคิดแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานห่วงโซ่อุปทาน ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจแบบค้าปลีก จัดหาสินค้าจากเกษตรกร ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าประจำและชำระเงินสด ในส่วนของปัจจัยการดำเนินงาน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่รับซื้อสินค้าจากเกษตรกร ใช้บริการจากคนกลางจำนวนน้อยกว่า 3 ราย และมีปริมาณในการรับซื้อสินค้าจำนวนครั้งละ 1-2 ต้น โดยจัดเก็บสินค้าที่เหลือจากการขายไม่หมดด้วยวิธีอื่น ๆ และเก็บสินค้าเอาไว้มากที่สุด 2 วัน ทั้งนี้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่กำหนดราคาโดยใช้ราคากลางของตลาดโดยพิจารณาจากคุณภาพของผลไม้ประกอบกัน และสามารถขายสินค้าโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 2-3 ต้นต่อวัน เมื่อพิจารณาความพร้อมพบว่าในด้านการผลิต การจัดหา การวางแผน การจัดส่ง มีความพร้อมในระดับมากในทุกด้าน ตามลำดับ ยกเว้นด้านการคืนสินค้ามีความพร้อมในระดับปานกลาง

เพียรนิภา หมื่นยา (2554) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ระบบตลาดผลไม้ในเขตภาคเหนือตอนล่าง ผลการศึกษาพบว่า ต้นทุนการผลิตส้มเขียวหวานช่วงที่ยังไม่ให้ผลผลิตเฉลี่ยไร่ละ 15,475 บาทต่อปี และในช่วงที่ส้มเขียวหวานให้ผลผลิตแล้วเฉลี่ยไร่ละ 16,142.12 บาทต่อปี หรือเท่ากับ 5.99 บาทต่อกิโลกรัม ในส่วนของกล้วยไข่มีต้นทุนการผลิตเฉลี่ยไร่ละ 9,910.57 บาทต่อปี เท่ากับ 5.79 บาทต่อกิโลกรัม สำหรับต้นทุนการผลิตส้มโอช่วงที่ยังไม่ให้ผลผลิตเฉลี่ยไร่ละ 8,063.35 บาทต่อปี ส่วนในช่วงที่ให้ผลผลิตแล้วมีต้นทุนการผลิตเฉลี่ยไร่ละ 6,993.90 บาทต่อปี หรือเท่ากับ 2.98 บาทต่อกิโลกรัม

ผลการศึกษาปัญหาของการผลิตผลไม้ทั้ง 3 ชนิด พบว่า ปุ๋ยและสารเคมีเกษตรราคาสูง และปัญหาดินเสื่อมสภาพทำให้ผลผลิตของผลไม้ทั้ง 3 ชนิด ลดลง

ผลการศึกษาระบบตลาด พบว่า ลักษณะการขายส้มเขียวหวาน และส้มโอจะขายแบบคละขนาด ส่วนลักษณะการขายกล้วยไข่ขายแบบคัดขนาด โดยพ่อค้าเป็นผู้กำหนดราคาซื้อ พ่อค้าจะเข้าไปรับซื้อที่สวนของเกษตรกรเป็นส่วนใหญ่ และส่วนมากเกษตรกรรับชำระเงินจากการขายผลผลิตนั้นจากพ่อค้าเป็นเงินสด

สำหรับการคัดเกรด พบว่า การคัดเกรดจากขนาด สี ผิว และน้ำหนัก โดยต้นทุนในการคัดเกรดส้มเขียวหวานกิโลกรัมละ 0.27 บาท โดยเกรดส้มเขียวหวานมี 6 ขนาด ในส่วนของการคัดเกรดกล้วยไข่มีต้นทุนในการคัดเกรดกิโลกรัมละ 0.44 บาท ซึ่งเกรดกล้วยไข่มี 4 ขนาด และการคัดเกรดส้มโอมีต้นทุนในการคัดเกรดกิโลกรัมละ 0.28 บาท และเกรดส้มโอมี 2 ขนาด

ในการบรรจุหีบห่อ พบว่า ในการบรรจุหีบห่อนั้นมีเฉพาะส้มเขียวหวานเท่านั้น โดยมีต้นทุนในการบรรจุหีบห่อส้มเขียวหวานกิโลกรัมละ 0.14 บาท ลักษณะการบรรจุส้มเขียวหวานจะบรรจุในตะกร้าพลาสติก ตะกร้าละ 25 กิโลกรัม

สำหรับการขนส่ง พบว่า การขนส่งคิดตามน้ำหนักต่อระยะทาง ซึ่งการขนส่งผลไม้ในเขตภาคเหนือตอนล่างจะใช้รถบรรทุกขนาด 4 ล้อ โดยที่ส้มเขียวหวานมีต้นทุนกิโลกรัมละ 1.04 บาท ของกล้วยไข่กิโลกรัมละ 1.24 บาท และของส้มโอกิโลกรัมละ 1.03 บาท

ผลการศึกษาส่วนเหลือจากการตลาดและกำไรที่ได้ พบว่า ในส่วนของส่วนเหลือจากการตลาดขายส่งพบว่า ส่วนเหลือจากการตลาดของส้มเขียวหวาน กล้วยไข่ และส้มโอเท่ากับ 4.52, 3.14 และ 3.98 บาทต่อกิโลกรัม ตามลำดับ และในส่วนของส่วนเหลือจากการตลาดระดับขายปลีกพบว่า ส่วนเหลือจากการตลาดระดับขายปลีกของส้มเขียวหวาน กล้วยไข่ และส้มโอเท่ากับ 1.49, 1.74 และ 0.94 บาทต่อกิโลกรัม ตามลำดับ และในส่วนของการศึกษากำไรที่พ่อค้าขายส่งได้รับพบว่า กำไรที่พ่อค้าส่งส้มเขียวหวาน กล้วยไข่ และส้มโอได้รับกิโลกรัมละ 3.07, 1.46 และ 2.67 บาท ตามลำดับ

ผลการศึกษาวิถีการตลาด พบว่า พ่อค้าที่มีบทบาทสำคัญในวิถีการตลาดในเขตภาคเหนือตอนล่างคือพ่อค้าขายส่งต่างจังหวัด โดยส้มเขียวหวานนำไปขายตลาดต่างจังหวัดร้อยละ 98.20 ของผลผลิต ส่วนกล้วยไข่พบว่า กล้วยไข้นำไปขายต่างจังหวัดร้อยละ 91.47 ของผลผลิต และส้มโอนำไปขายต่างจังหวัดร้อยละ 87.73 ของผลผลิต และพบว่าตลาดในภาคกลางเป็นตลาดที่สำคัญของการกระจายผลไม้ในเขตภาคเหนือตอนล่าง

ศุภมาศ ใจห้าว (2554) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาลักษณะการซื้อขายผักและผลไม้: กรณีศึกษาตลาดขายส่งผักและผลไม้สดในเขตเทศบาลเมืองนครสุราษฎร์ธานี ผลการศึกษาพบว่า ตลาดค้าส่งแห่งนี้ตั้งอยู่ที่ตำบลบางกุ้ง อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี มีพื้นที่ประมาณ 20 ไร่ เกิดขึ้นจากการเคลื่อนย้ายของกลุ่มพ่อค้าแม่ค้าผักและผลไม้บริเวณริมเขื่อนแม่น้ำตาปี ในอดีตการซื้อขายสินค้าในตลาดแห่งนี้เป็นการค้าปลีกเกือบทั้งหมด มีสินค้าหลากหลายทั้งผัก ผลไม้ ของแห้ง และของชำ การบริหารเป็นธุรกิจในครัวเรือนยังไม่มีระบบการจัดการมากนัก จนกระทั่งปี พ.ศ. 2540 ได้พัฒนาเป็นตลาดขายส่งผักและผลไม้สดจนถึงปัจจุบัน ตลาดแห่งนี้อยู่ภายใต้กฎหมายที่ควบคุมตลาด เป็นกฎหมายกระทรวงว่าด้วยสุขลักษณะของตลาด พ.ศ. 2551

ผลการศึกษาลักษณะทางสังคมและเศรษฐกิจของผู้ค้าส่ง พบว่า ผู้ค้าส่งส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 41 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาต่ำกว่าชั้นมัธยมศึกษา มีสถานภาพสมรส และมีภูมิลำเนาอยู่

ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีสมาชิกในครัวเรือนเฉลี่ย 4 คน และมีสมาชิกในครัวเรือนที่ช่วยเหลือกิจการเฉลี่ย 2 คน ผู้ค้าส่งส่วนใหญ่ทำการค้าขายเป็นอาชีพหลัก และทำการเกษตรเป็นอาชีพรอง ผู้ค้าส่งส่วนใหญ่มีรายได้สุทธิของครัวเรือน 35,000 บาทต่อเดือน ผู้ค้าส่งร้อยละ 65.9 มีหนี้สิน และมีหนี้สินเฉลี่ย 180,000 บาท โดยส่วนใหญ่กู้เงินจากธนาคารพาณิชย์ และกู้มาเพื่อซื้อทรัพย์สิน ทรัพย์สินหลักที่ใช้ในกิจการค้าส่งคือเงินสดและยานพาหนะ ผู้ค้าส่งร้อยละ 52.5 ขายผลไม้สดอย่างเดียว ร้อยละ 46.3 ขายผักสดอย่างเดียว และมีเพียงร้อยละ 1.2 ขายทั้งผักและผลไม้สด ผู้ค้าส่งขายสินค้าในตลาดแห่งนี้มาแล้วเฉลี่ย 12 ปี สาเหตุที่เลือกมาขายในตลาดแห่งนี้เนื่องจากที่ตั้งของตลาดอยู่ในชุมชนที่เหมาะสมและเป็นตลาดค้าส่งแห่งเดียวของจังหวัด ผู้ค้าส่งส่วนใหญ่ขายสินค้าทุกวัน และสั่งซื้อสินค้ามาขายทุกวันด้วย ช่วงที่มีการซื้อขายมากที่สุดคือ 02.00-06.00 น. มีพื้นที่ขายสินค้าเฉลี่ย 26.5 ตารางเมตร ผักที่นิยมนำมาขายส่ง ได้แก่ แตงกวา มะนาว มันเทศ และกะหล่ำปลี ตามลำดับ ส่วนผลไม้ที่นิยมนำมาขายส่ง ได้แก่ ส้ม แตงโม มะม่วง แอปเปิ้ล และสับปะรด ตามลำดับ ปริมาณผักที่นำมาขายในแต่ละวันจะแตกต่างกันมากในแต่ละชนิด เช่น มันเทศ มะนาว ถั่วฝักยาว มีปริมาณสูงถึง 22.7, 12.6 และ 12.2 ตัน ตามลำดับ ส่วนปริมาณผลไม้ที่นำมาขายในแต่ละวัน เช่น ส้ม แตงโม สับปะรด มีปริมาณ 28.5, 27.0 และ 15.4 ตัน ตามลำดับ ราคาซื้อขายมีความแตกต่างกันตามชนิดและฤดูกาล เช่น แตงกวาและมันเทศ ราคาซื้อและราคาขายเฉลี่ยต่างกัน 3 และ 2 บาทต่อกิโลกรัม ส่วนผลไม้ เช่น ส้ม ราคาซื้อและราคาขายต่างกันสูงถึง 5 บาทต่อกิโลกรัม แหล่งที่มาของสินค้าส่วนใหญ่มาจากภาคกลาง และรับซื้อจากพ่อค้าคนกลาง และพ่อค้าคนกลางจะเป็นผู้จัดการขนส่ง ผู้ค้าส่งส่วนใหญ่กำหนดราคาขายสินค้ามาจากราคาต้นทุนสินค้า และต้นทุนการดำเนินการ มีการชำระเงินทั้งหมดเมื่อส่งมอบสินค้า มีการจัดมาตรฐานสินค้าตลอดการซื้อ-ขายสินค้า หากมีสินค้าเหลือจะเก็บรักษาไว้ในโกดังตลาด กลุ่มลูกค้าที่มาซื้อสินค้าส่วนใหญ่เป็นพ่อค้าปลีกที่มีภูมิลำเนาในจังหวัด ผู้ค้าส่งมีรายได้จากการขายสินค้าเฉลี่ย 57,000 บาทต่อวัน

ในการดำเนินธุรกิจของผู้ค้าส่งในตลาดแห่งนี้พบว่า ปัญหาที่พบส่วนมาก คือ มีผู้ซื้อจำนวนน้อย และไม่มีรายใหม่มาเพิ่ม ราคาสินค้าผันผวน มาตรฐานคุณภาพสินค้าไม่คงที่ ส่วนข้อเสนอแนะจากผู้ค้าส่งในตลาดแห่งนี้คือ ต้องการให้มีการจัดระบบจราจรของผู้เข้ามาทำการซื้อขายสินค้า การเพิ่มช่องทางระบายน้ำ และมีการล้างทำความสะอาดถนนช่วงฤดูฝน

ศรัณยวีร์ คำสี (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทานของผลิตภัณฑ์พริกหวานไฮโดรโปนิกส์เพื่อการส่งออก โครงการวิจัยได้ทำการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลของห่วงโซ่อุปทานผลิตภัณฑ์พริกหวานไฮโดรโปนิกส์ตั้งแต่ขั้นตอนการสั่งซื้อวัตถุดิบไปจนถึงการส่งสินค้าไปยังปลายทาง และทำการวิเคราะห์คุณค่าของกิจกรรมในห่วงโซ่อุปทาน โดยแสดงสถานะปัจจุบัน (As-Is) ของห่วงโซ่อุปทานในรูปแบบของผังกระบวนการทางธุรกิจ IDEFO และผังสายธารคุณค่า เมื่อทำการกำจัดกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าออก (NVA) และปรับลดกิจกรรมที่จำเป็นแต่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า (NNVA) ซึ่งผลที่ได้พบว่ารอบระยะเวลารวมของกระบวนการในห่วงโซ่อุปทานผลิตภัณฑ์พริกหวานลดลง 1.52 % และได้ทำการปรับปรุงห่วงโซ่อุปทาน และแสดงสถานะที่ควรจะเป็น (To-Be) หลังจากนั้นได้ทำการวิเคราะห์ต้นทุนโลจิสติกส์แบบต้นทุนฐานกิจกรรม โดยได้ประยุกต์การเขียน IDEFO ในขั้นตอนการระบุทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง ผลการวิเคราะห์พบว่ากิจกรรมที่ก่อให้เกิดต้นทุนโลจิสติกส์ที่สูง ได้แก่

กิจกรรมการบรรจุกล่องกระดาษลูกฟูก และกิจกรรมการจัดเก็บพริกหวานในห้องเย็น หลังจากการเสนอแนะแนวทางการปรับลดต้นทุนโลจิสติกส์ทำให้สามารถลดต้นทุนการดำเนินงานของกรณีศึกษาได้ 341,389.85 บาทต่อปีคิดเป็น 19.81 % ซึ่งการวิเคราะห์และปรับปรุงดังกล่าวส่งผลทำให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทานตามกลุ่มการประเมินทั้ง 3 ด้าน ซึ่งแบ่งตามดัชนีชี้วัดย่อยได้ดังนี้ โดยกลุ่มการประเมินด้านการดำเนินงานนั้นสามารถเพิ่มประสิทธิภาพได้จากการลดความซ้ำซ้อนของงานคิดเป็น 25.00 % การลดรอบเวลารวมในการดำเนินงานคิดเป็น 1.52 % และการลดสินค้าที่รอการผลิตคิดเป็น 45.73 % ด้านการตอบสนองนั้นสามารถเพิ่มประสิทธิภาพได้จากการลดเวลานำในการสั่งซื้อวัตถุดิบจนถึงการส่งมอบคิดเป็น 28.57 % และการลดเวลานำจากมีคำสั่งซื้อจนถึงสินค้ามีลูกค้าคิดเป็น 3.68 % และสุดท้ายด้านการเงินนั้นสามารถเพิ่มประสิทธิภาพได้จากการลดต้นทุนรวมของห่วงโซ่อุปทานกรณีศึกษาคิดเป็น 5.95 %

ชาร์ุ ชานต์ดา และ แซมเมอร์ คูมาร์ (Charu Chandra & Sameer Kumar, 1998) ได้นำเสนองานวิจัยว่าการนำการจัดการห่วงโซ่อุปทานมาใช้ในอุตสาหกรรมสิ่งทอให้ประสบความสำเร็จจะต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็ว (Quick Response) และต้องตอบสนองอย่างถูกต้อง (Accurate Response) โดยการจะให้ได้มาซึ่งการตอบสนองที่รวดเร็วและตอบสนองอย่างถูกต้องจะต้องมีการนำตัวแบบ SCOR Model (Supply Chain Operations Reference Model) เข้ามาจัดระบบการดำเนินงานระหว่างสมาชิกของห่วงโซ่อุปทาน อันได้แก่ ผู้จัดส่งวัตถุดิบ ผู้ผลิต และลูกค้า ให้มีการดำเนินงานที่แบ่งปันข้อมูลร่วมกันทำให้เกิดการทำงานที่ประสานงาน ร่วมมือกันทำงาน ซึ่งจะเป็นที่มาส่งผลให้เกิดการตอบสนองที่รวดเร็วและถูกต้อง

เฟรช เทรนด์ (Fresh Trends, 2001) ได้ทำการสำรวจ ปัจจัยเบื้องต้นที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อผลไม้สด ใว้ที่น่าสนใจดังนี้ 87 % ความคาดหวังในเรื่องรสชาติ 83 % รูปลักษณ์ทั่วไปของสินค้า 74 % ความสะอาด 70 % ระดับของการสุกงอม 57 % คุณค่าทางโภชนาการ 47 % ราคา 41 % ชนิดตามฤดูกาล 39 % ความรู้เกี่ยวกับมารับประทาน 33 % ภาพลักษณ์ของการจัดเสนอสินค้า 27 % ความสมบูรณ์ 14 % เพาะปลูกจากแหล่งใด 12 % เพาะปลูกแบบเกษตรอินทรีย์

ชาติลอน และคนอื่น ๆ (Cadilhon & et al., 2005) ได้ทำการศึกษาการทำการค้าแบบร่วมมือกันกรณีศึกษา ห่วงโซ่อุปทานผักสดในกรุงโอจิมินห์ ประเทศเวียดนาม พบว่า ในตลาดค้าส่งมีพ่อค้ารายหนึ่ง ซึ่งเป็นรายหลักของพ่อค้าผักกาดหอม ได้ใช้รูปแบบการค้าขายแบบร่วมมือกัน เช่นนี้ในห่วงโซ่อุปทานของผักกาดหอม พ่อค้าจะแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้รวบรวมกับเกษตรกร มีการวางแผนการค้าร่วมกัน ทั้งยังอบรมการเก็บเกี่ยว การบรรจุ และการขนส่งผัก โดยให้ใส่ผักในตะกร้าน้อยลง ไม่ใส่จนเต็ม จัดเรียงหัวสลับท้ายเพื่อจะได้ซ้อนตะกร้ากันได้โดยไม่เกิดการกดทับ เพื่อให้ผักกาดหอมมีคุณภาพสูงสุด การกระทำดังกล่าวนี้ทำให้พ่อค้าขายผักได้ราคาสูง และมีความเสียหายน้อยกว่าพ่อค้ารายอื่นในตลาด สรุปได้ว่า การทำการค้าแบบร่วมมือกันส่งผลดีต่อห่วงโซ่อุปทาน และไม่จำเป็นต้องเกิดจากบุคคลที่มีความรู้ทางธุรกิจระดับสูง หรือผู้จัดการผลิตภัณฑ์ตรายี่ห้อดัง สามารถทำได้โดยผ่านวัฒนธรรมและความสัมพันธ์ดั้งเดิม

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา และผลงานวิจัยต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะผู้ประกอบการขายผลไม้ในการเตรียมความพร้อมการจัดการโซ่อุปทาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 ตัวแปรที่ศึกษา
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ บริเวณตลาดผลไม้รวมในตลาดกลางค้าส่งสินค้าเกษตรขนาดใหญ่ตลาดไท จำนวน 2,528 ราย (สถิติเมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2553 จาก www.talaadthai.com)

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ขนาดกลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษานี้ ใช้การคำนวณตามสูตรของทาโร ยามาเน่ (Yamane, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % และความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ เท่ากับ 0.05

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n คือ จำนวนตัวอย่าง หรือขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N คือ จำนวนหน่วยทั้งหมด หรือขนาดของประชากรทั้งหมด

e คือ ความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่าง

แทนค่าสูตร $n = \frac{2,528}{1 + 2,528 (0.05)^2} = 345.35$ หน่วย

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการเท่ากับ 346 ราย

ผู้วิจัยทำการสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่าง 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเลือกโดยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Proportional Stratified Random Sampling) โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างที่จะสุ่มเป็นสัดส่วนตามโซนผลไม้ ตามตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนโชนผลไม้ที่เป็นกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

โชนผลไม้	ประชากร	%	กลุ่มตัวอย่าง
ส้ม	550	21.76	75
ผลไม้รวม	550	21.76	75
แตงโม	548	21.68	75
ตามฤดูกาล	880	34.81	121
รวม	2528	100.00	346

2. การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างโดยถือว่าทุก ๆ หน่วยมีโอกาสจะถูกเลือกเท่า ๆ กัน วิธีการคือ ใช้การจับฉลากโดยทำเลขที่แฟงค์ในตลาดผลไม้แต่ละโชน และทำการจับฉลากจนได้กลุ่มตัวอย่างครบตามต้องการ

3.2 ตัวแปรที่ศึกษา

3.2.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่ คุณลักษณะของผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ ได้แก่ ความเป็นผู้นำ กล้าเสี่ยง พร้อมทั้งจะทำงานหนัก มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรู้เกี่ยวกับกิจการ ต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่ง และมีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อลูกค้า

3.2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่ การจัดการโซ่อุปทานภายใต้แนวคิดแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทาน (SCOR-model) ประกอบไปด้วยความพร้อมใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดหา ด้านการผลิต ด้านการจัดส่ง และด้านการคืนสินค้า

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ประกอบการในการจัดการโซ่อุปทาน โดยมีโครงสร้างแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ได้แก่ ความเป็นผู้นำ กล้าเสี่ยง พร้อมทั้งจะทำงานหนัก มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรู้เกี่ยวกับกิจการ ต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่ง และมีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อลูกค้า

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการโซ่อุปทาน โดยประยุกต์จากแนวคิด SCOR-model ประกอบไปด้วยความพร้อมใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดหา ด้านการผลิต ด้านการจัดส่ง และด้านการคืนสินค้า

แบบสอบถามส่วนที่ 2 ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตรฐานส่วนประมาณค่าลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) 5 ระดับ ได้แก่

คะแนน		ระดับความสำคัญ
5	หมายถึง	ความสำคัญมากที่สุด
4	หมายถึง	ความสำคัญมาก
3	หมายถึง	ความสำคัญปานกลาง
2	หมายถึง	ความสำคัญน้อย
1	หมายถึง	ความสำคัญน้อยที่สุด

3.4 ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

เพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีคุณภาพและเหมาะสม ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

3.4.1 การสร้างแบบสอบถาม

1) ศึกษารายละเอียดของคุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ในการจัดการโซ่อุปทาน จากงานวิจัย และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจในโครงสร้างด้านเนื้อหา แล้วนำผลที่ศึกษาได้มาสร้างแบบสอบถาม

2) สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ประกอบการ

3) สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความสำคัญของผู้ประกอบการขายผลไม้ในการเตรียมความพร้อมการจัดการโซ่อุปทาน โดยให้ครอบคลุมทุกด้าน

4) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ

3.4.2 การหาค่าความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Validity)

1) นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา

2) นำแบบสอบถาม ที่อาจารย์ตรวจสอบแล้วมาหาค่าดัชนี ความสอดคล้อง (Index of Objection Congruency: IOC) โดยคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปมาใช้ ส่วนข้อที่มีค่า IOC น้อยกว่า 0.5 นำมาปรับปรุงให้เหมาะสมตามคำแนะนำของอาจารย์ ค่าดัชนีความสอดคล้อง มีดังนี้

+1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

-1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ค่า IOC สามารถแสดงได้ ดังนี้

ตารางที่ 3.2 ค่า IOC

องค์ประกอบ	ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Objection Congruency)
คุณลักษณะผู้ประกอบการ	0.86
1. ความเป็นผู้นำ	0.67
2. กล้าเสี่ยง	0.78
3. พร้อมที่จะทำงานหนัก	0.89
4. มีมนุษยสัมพันธ์ดี	0.78
5. มีความรู้เกี่ยวกับกิจการดี	0.89
6. ต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่ง	1.00
7. มีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อลูกค้า	1.00
การจัดการโซ่อุปทาน	0.84
1. ด้านการวางแผน	0.78
2. ด้านการจัดหา	0.89
3. ด้านการผลิต	0.67
4. ด้านการจัดส่ง	0.89
5. ด้านการคืนสินค้า	1.00
รวม	0.85

3.4.3 การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability)

- 1) นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out)
- 2) หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) ของแบบสอบถาม ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α -Coefficient) ทั้ง 30 ฉบับ ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) สามารถแสดงได้ ดังนี้

ตารางที่ 3.3 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

องค์ประกอบ	ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)
คุณลักษณะผู้ประกอบการ	0.92
1. มีความเป็นผู้นำ	0.84
2. กล้าเสี่ยง	0.80
3. พร้อมที่จะทำงานหนัก	0.71
4. มีมนุษยสัมพันธ์ดี	0.77
5. มีความรู้เกี่ยวกับกิจการดี	0.77
6. ต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่ง	0.87
7. มีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อลูกค้า	0.79
การจัดการโซ่อุปทาน	0.88
6. ด้านการวางแผน	0.80
7. ด้านการจัดการ	0.75
8. ด้านการผลิต	0.24
9. ด้านการจัดส่ง	0.80
10. ด้านการคืนสินค้า	0.73
รวม	0.95

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยเตรียมแบบสอบถามจำนวน 384 ชุด และอุปกรณ์ช่วยในการเก็บข้อมูลภาคสนาม ผู้วิจัยได้แนะนำตัวเอง อธิบายให้กลุ่มตัวอย่างเข้าใจในวัตถุประสงค์ และวิธีการกรอกคำตอบในแบบสอบถามโดยละเอียด และรับคืนแบบสอบถามด้วยตนเองทั้งหมด

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

โดยผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

3.6.1 สมบูรณ์ของข้อมูล

3.6.2 การลงรหัสข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ตรวจสอบแล้วมากำหนดใส่รหัส

3.6.3 การวิเคราะห์ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

3.6.4 การแปลความหมายค่าเฉลี่ยคุณลักษณะผู้ประกอบการขายผลไม้ในการเตรียมความพร้อมการจัดการโซ่อุปทาน

ค่าเฉลี่ย		ระดับความสำคัญ
4.21 – 5.00	หมายถึง	ระดับความสำคัญมากที่สุด
3.41 – 4.20	หมายถึง	ระดับความสำคัญมาก
2.61 – 3.40	หมายถึง	ระดับความสำคัญปานกลาง
1.81 – 2.60	หมายถึง	ระดับความสำคัญน้อย
1.00 – 1.80	หมายถึง	ระดับความสำคัญน้อยที่สุด

3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

3.7.1 ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่

- ค่าร้อยละ (Percentage)
- ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean)
- ค่าความเบี่ยงเบน (Standard Deviation)

3.7.2 ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน ได้แก่

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ใช้ในการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นอิสระต่อกัน การคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันหรือบางครั้งเรียกว่า สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple Correlation) โดยใช้สัญลักษณ์ r ข้อมูลหรือระดับการวัดของตัวแปรตั้งแต่มาตราภาคอันดับถึงมาตราอัตราส่วน โดยการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรนั้นมักจะใช้สัญลักษณ์ของตัวแปรเป็น ตัวแปร x และ y โดยค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (r) จะมีคุณสมบัติ ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน จะมีค่าระหว่าง $-1 \leq r \leq +1$ ความหมายของค่า r คือ

- 1) ค่า r เป็นลบแสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม
- 2) ค่า r เป็นบวกแสดงว่า x และ y มีค่าความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน
- 3) ค่า r มีค่าเข้าใกล้ 1 หมายถึง x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์มาก

ความสัมพันธ์มาก

4) ค่า r มีค่าเข้าใกล้ -1 หมายถึง x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม และมีความสัมพันธ์มาก

5) ค่า $r=0$ แสดงว่า x และ y ไม่มีความสัมพันธ์กัน

6) ค่า r มีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์กันน้อย

การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ได้กำหนดไว้ ดังนี้ (Hinkle D.E., 1998)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
± 0.90 ถึง ± 1.00	สูง หรือสูงมาก
± 0.70 ถึง ± 0.90	ค่อนข้างสูง
± 0.50 ถึง ± 0.70	ปานกลาง
± 0.30 ถึง ± 0.50	ต่ำ
± 0.00 ถึง ± 0.30	ต่ำมาก

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้ประกอบการกับการจัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจค้าส่งผลไม้ ผู้วิจัยได้ใช้กลุ่มตัวอย่างคือผู้ประกอบการทำธุรกิจขายผลไม้ ซึ่งมีทั้งหมดจำนวน 2,528 ราย โดยได้ทำการแจกแบบสอบถาม จำนวน 346 ชุด ซึ่งได้รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผลตามลำดับ ดังนี้

- 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.2 ตัวแปรต้นที่ศึกษา
- 4.3 ตัวแปรตามที่ศึกษา
- 4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

N	แทน ผู้ประกอบการธุรกิจขายผลไม้ในตลาดไท จำนวน 2,528 ราย
\bar{X}	แทน ค่าเฉลี่ย
%	แทน อัตราร้อยละ
S.D.	แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
Sig.	แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติในการวิจัยครั้งนี้ใช้ที่ระดับ 0.05
F	แทน ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความแปรปรวนทางเดียว
t	แทน ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานแบบอิสระ
MS	แทน ค่าเฉลี่ยกำลังสอง
SS	แทน ความผันแปร
df	แทน ค่าองศาอิสระ
*	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
n	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 346 ราย
r	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation)
H ₀	แทน สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
H ₁	แทน สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)

4.2 ตัวแปรต้นที่ศึกษา

ตัวแปรต้น ประกอบด้วย

1) คุณลักษณะของผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ ได้แก่ ความเป็นผู้นำ กล้าเสี่ยง พร้อมทั้งจะทำงานหนัก มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรู้เกี่ยวกับกิจการ ต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่ง และมีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อลูกค้า

4.3 ตัวแปรตามที่ศึกษา

ตัวแปรตาม คือ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ภายใต้แนวคิดแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทาน (SCOR-model) ประกอบไปด้วยความพร้อมใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดหา ด้านการผลิต ด้านการจัดส่ง และด้านการคืนสินค้า

4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล โดยแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับคุณลักษณะผู้ประกอบการ โดยค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน โดยค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้ประกอบการค้าส่งผลไม่กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation)

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลโดยแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ

ตารางที่ 4.1 แสดงความถี่ และร้อยละของผู้ประกอบการค้าส่งผลไม่

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	199	57.51
หญิง	147	42.49
รวม	346	100.00
อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	22	6.36
31-40 ปี	131	37.86
41-50 ปี	103	29.77
มากกว่า 50 ปี	90	26.01
รวม	346	100.00
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	47	13.59
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	220	63.58
สูงกว่าปริญญาตรี	79	22.83
รวม	346	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
ระยะเวลาในการดำเนินกิจการ		
ต่ำกว่า 5 ปี	83	24.00
5 – 10 ปี	116	33.52
11 ปี ขึ้นไป	147	42.48
รวม	346	100.00

จากตารางที่ 4.1 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการทำธุรกิจขายผลไม้ในตลาดไทย จำนวน 346 คน ร้อยละ 100.00

เมื่อพิจารณาตามเพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 57.51 และเป็นเพศหญิง ร้อยละ 42.49

เมื่อพิจารณาตามอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.86 รองลงมามีอายุ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.77 ถัดไปคืออายุมากกว่า 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.01 และน้อยที่สุดคืออายุน้อยกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 6.36 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตามระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี หรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 63.58 รองลงมาคือระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 22.83 และระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 13.59 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระยะเวลาในการดำเนินกิจการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการมากกว่า 11 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 42.48 รองลงมาคือระยะเวลา 5 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.52 และน้อยที่สุดคือมีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ ต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.00 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับคุณลักษณะผู้ประกอบการ โดยค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยคุณลักษณะผู้ประกอบการ ด้านมีความเป็นผู้นำ

มีความเป็นผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
- ท่านสามารถควบคุมตนเองได้เป็นอย่างดีขณะที่ลูกค้าสร้าง ความไม่พอใจให้กับท่าน	3.32	0.88	ปานกลาง
- ท่านแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เป็นประโยชน์ต่อกิจการของท่านอยู่เสมอ	3.25	0.78	ปานกลาง
- ท่านมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล	3.69	0.68	มาก
รวม	3.42	0.54	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ระดับคุณลักษณะผู้ประกอบการ ด้านมีความเป็นผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$, S.D. = 0.54) โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = 0.68) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับสูงที่สุด รองลงมา คือ สามารถควบคุมตนเองได้เป็นอย่างดีขณะที่ลูกค้าสร้างความไม่พอใจให้กับท่าน ($\bar{X} = 3.32$, S.D. = 0.88) และต่ำสุดคือ แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เป็นประโยชน์ต่อกิจการของท่านอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.25$, S.D. = 0.78) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยคุณลักษณะผู้ประกอบการ ด้านการกล้าเสี่ยง

การกล้าเสี่ยง	\bar{X}	S.D.	ระดับ
- ท่านกล้าตัดสินใจในสภาวะการณ์ต่าง ๆ ธุรกิจ ได้เองตามลำพัง	3.27	0.67	ปานกลาง
- ท่านกล้าที่จะเปิดตลาดใหม่ สินค้าใหม่ เป็นเจ้าแรก ๆ	2.92	0.67	ปานกลาง
- ท่านวางแผนการดำเนินงานโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานความเสี่ยงที่น้อยลง และต้องตั้งตนอยู่ในความไม่ประมาท	3.66	0.79	มาก
รวม	3.28	0.50	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระดับคุณลักษณะผู้ประกอบการ ด้านการกล้าเสี่ยงในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$, S.D. = 0.50) โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ มีวางแผนการดำเนินงานโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานความเสี่ยงที่น้อยลง และต้องตั้งตนอยู่ในความไม่ประมาท ($\bar{X} = 3.66$, S.D. = 0.79) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับสูงสุด รองลงมาคือกล้าตัดสินใจในสภาวะการณ์ต่าง ๆ ธุรกิจ ได้เองตามลำพัง ($\bar{X} = 3.27$, S.D. = 0.67) และต่ำสุดคือกล้าที่จะเปิดตลาดใหม่ สินค้าใหม่ เป็นเจ้าแรก ๆ ($\bar{X} = 2.92$, S.D. = 0.67) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยคุณลักษณะผู้ประกอบการ ด้านพร้อมที่จะทำงานหนัก

พร้อมที่จะทำงานหนัก	\bar{X}	S.D.	ระดับ
- ท่านพร้อมที่จะเสียสละความสุขสบายส่วนตัวเพื่อมาทุ่มเทเวลา และความพยายามให้กับการพัฒนาธุรกิจของตนเอง	3.37	0.76	ปานกลาง
- ท่านมีความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน	3.57	0.75	มาก
- ท่านพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ในการศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจของท่าน และสามารถนำคอมพิวเตอร์มาใช้เพื่อติดตามข้อมูลต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี	3.38	0.76	ปานกลาง
รวม	3.44	0.51	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับคุณลักษณะผู้ประกอบการ ด้านพร้อมที่จะทำงานหนักในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.44$, S.D. = 0.51) โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ มีความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 0.75) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาคือ พร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ในการศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจของท่าน และสามารถนำคอมพิวเตอร์มาใช้เพื่อติดตามข้อมูลต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.38$, S.D. = 0.76) และต่ำสุดคือ พร้อมที่จะเสียสละความสุขสบายส่วนตัวเพื่อมาทุ่มเทเวลา และความพยายามให้กับการพัฒนาธุรกิจของตนเอง ($\bar{X} = 3.37$, S.D. = 0.76) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยคุณลักษณะผู้ประกอบการ ด้านมีมนุษยสัมพันธ์

มีมนุษยสัมพันธ์ดี	\bar{X}	S.D.	ระดับ
- ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดี แน่นแฟ้น ทำให้มีลูกค้าประจำอย่างต่อเนื่อง	3.43	0.80	มาก
- ท่านมีการติดต่อสื่อสารกับผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์ และความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์ เป็นอย่างดี	3.64	0.68	มาก
- ท่านให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นกันเองและอารมณ์ดีอยู่เสมอขณะให้บริการ	3.51	0.88	มาก
รวม	3.53	0.47	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับคุณลักษณะผู้ประกอบการ ด้านมีมนุษยสัมพันธ์ดีในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = 0.47) โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ มีการติดต่อสื่อสารกับผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์ และความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์ เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 0.68) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมา คือ ให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นกันเองและอารมณ์ดีอยู่เสมอขณะให้บริการ ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = 0.88) และต่ำสุดคือ มีความสัมพันธ์ที่ดี แน่นแฟ้น ทำให้มีลูกค้าประจำอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.43$, S.D. = 0.80) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยคุณลักษณะผู้ประกอบการ ด้านมีความรู้เกี่ยวกับกิจการดี

มีความรู้เกี่ยวกับกิจการดี	\bar{X}	S.D.	ระดับ
- ท่านมีความรู้ด้านการจัดการ การบริหารธุรกิจ และการเงิน เป็นอย่างดี	3.71	0.73	มาก
- ท่านมีความรู้เกี่ยวกับการฝึกอบรมพนักงานภายใต้บังคับบัญชาของท่านเป็นอย่างดี	3.57	0.63	มาก
- ท่านมีความรู้เกี่ยวกับการตลาดของธุรกิจท่านเป็นอย่างดี	4.64	0.48	มากที่สุด
รวม	3.97	0.39	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับคุณลักษณะผู้ประกอบการ ด้านมีความรู้เกี่ยวกับกิจการดีในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.39) โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ มีความรู้เกี่ยวกับการตลาดของธุรกิจท่านเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.64$, S.D. = 0.48) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมา คือ มีความรู้ด้านการจัดการ การบริหารธุรกิจ และการเงิน เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.73) และต่ำสุดคือ มีความรู้เกี่ยวกับการฝึกอบรมพนักงานภายใต้บังคับบัญชาของท่านเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 0.63) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยคุณลักษณะผู้ประกอบการ ด้านต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่ง

ต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่ง	\bar{X}	S.D.	ระดับ
- ท่านได้นำเงินส่วนตัวมาลงทุนในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ในกิจการ โดยปราศจากการกู้เงิน	3.18	0.95	ปานกลาง
- ท่านมีทุนสำรองมากพอที่จะขยายตลาดเพิ่ม หรือมากพอหากธุรกิจติดปัญหาหรือเจอภาวะการขาดทุน	3.43	0.97	มาก
- ถ้าหากธุรกิจของท่านขาดทุน ก็จะไม่มีผลกระทบต่อชีวิตประจำวัน	3.50	0.64	มาก
รวม	3.37	0.48	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับคุณลักษณะผู้ประกอบการ ด้านต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่งในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$, S.D. = 0.48) โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ ถ้าหากธุรกิจของท่านขาดทุน ก็จะไม่มีผลกระทบต่อชีวิตประจำวัน ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = 0.64) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาคือ มีทุนสำรองมากพอที่จะขยายตลาดเพิ่ม หรือมากพอหากธุรกิจติดปัญหาหรือเจอภาวะการขาดทุน ($\bar{X} = 3.43$, S.D. = 0.97) และต่ำสุดคือ ได้นำเงินส่วนตัวมาลงทุนในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ในกิจการ โดยปราศจากการกู้เงิน ($\bar{X} = 3.18$, S.D. = 0.95) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยคุณลักษณะผู้ประกอบการ ด้านมีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อลูกค้า

มีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อลูกค้า	\bar{X}	S.D.	ระดับ
- ท่านนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือสินค้าที่ท่านขายอย่างถูกต้องแก่ลูกค้า	3.52	0.81	มาก
- ท่านตระหนักถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ขายให้แก่ลูกค้าว่าต้องมีคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ	3.47	0.71	มาก
- ท่านคำนึงถึงสุขภาพ และความปลอดภัยของลูกค้าในการบริโภคสินค้าเสมอ	3.52	0.70	มาก
รวม	3.50	0.48	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับคุณลักษณะผู้ประกอบการ ด้านมีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อลูกค้าในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = 0.48) โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือสินค้าที่ท่านขายอย่างถูกต้องแก่ลูกค้า และคำนึงถึงสุขภาพ ความปลอดภัยของลูกค้าในการบริโภคสินค้าเสมอ ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 0.81, 0.70) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด และต่ำสุดคือ ตระหนักถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ขายให้แก่ลูกค้าว่าต้องมีคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = 0.71) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยคุณลักษณะผู้ประกอบการ สรุปโดยรวม

คุณลักษณะผู้ประกอบการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ความเป็นผู้นำ	3.42	0.54	มาก
2. กล้าเสี่ยง	3.28	0.50	ปานกลาง
3. พร้อมที่จะทำงานหนัก	3.44	0.51	มาก
4. มีมนุษยสัมพันธ์ดี	3.53	0.47	มาก
5. มีความรู้เกี่ยวกับกิจการดี	3.97	0.39	มาก
6. ต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่ง	3.37	0.48	ปานกลาง
7. มีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อลูกค้า	3.50	0.48	มาก
รวม	3.50	0.25	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับคุณลักษณะผู้ประกอบการในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = 0.25) โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ มีความรู้เกี่ยวกับกิจการดี ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.39) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาคือมีมนุษยสัมพันธ์ดี ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = 0.47) และต่ำสุดคือกล้าเสี่ยง ($\bar{X} = 3.28$, S.D. = 0.50) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน โดยค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยระดับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการวางแผน

การวางแผน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
- ท่านทราบถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และคาดการณ์จำนวนลูกค้าที่จะเข้ามาใช้จ่ายในตลาดเป็นอย่างดี	3.52	0.85	มาก
- ท่านมีความรู้และติดตามข่าวสารทางเศรษฐกิจของประเทศอยู่เสมอ	3.29	0.71	ปานกลาง
- ท่านวางแผนที่จะปรับปรุงสถานบริการและสินค้าให้ดีขึ้นอยู่เสมอ รวมทั้งออกแบบกระบวนการทางธุรกิจได้เป็นอย่างดี	3.55	0.88	มาก
รวม	3.46	0.46	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ระดับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการวางแผนในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.46$, S.D. = 0.46) โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ วางแผนที่จะปรับปรุงสถานบริการและสินค้าให้ดีขึ้นอยู่เสมอ รวมทั้งออกแบบกระบวนการทางธุรกิจได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = 0.88) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาคือทราบถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และคาดการณ์จำนวนลูกค้าที่จะเข้ามาใช้จ่ายในตลาดเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 0.85) และต่ำสุดคือมีความรู้และติดตามข่าวสารทางเศรษฐกิจของประเทศอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.29$, S.D. = 0.71) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยระดับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการจัดหา

การจัดหา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
- สามารถจัดหาสินค้าได้อย่างเพียงพอทั้งในด้านของปริมาณและด้านของคุณภาพ	3.39	0.72	ปานกลาง
- สามารถจัดหาและเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบในระดับต้นน้ำ ด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด	3.32	0.65	ปานกลาง
- สามารถจัดหาได้อย่างรวดเร็ว ในระยะเวลาที่เหมาะสม	3.74	0.71	มาก
รวม	3.49	0.50	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ระดับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการจัดหาในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = 0.50) โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ สามารถจัดหาได้อย่างรวดเร็ว ในระยะเวลาที่เหมาะสม ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.71) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาคือสามารถจัดหาสินค้าได้อย่างเพียงพอทั้งในด้านของปริมาณและด้านของคุณภาพ ($\bar{X} = 3.39$, S.D. = 0.72) และต่ำสุดคือ สามารถจัดหาและเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบในระดับต้นน้ำ ด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.32$, S.D. = 0.65) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยระดับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการผลิต

การผลิต	\bar{X}	S.D.	ระดับ
- มีระบบการตรวจสอบคุณภาพของสินค้าที่ผลิต และก่อนจะจัดส่งเสมอ	3.55	0.71	มาก
- มีระบบหรือกระบวนการผลิตที่ถูกต้องแม่นยำ ตรวจสอบได้ ทราบถึงต้นทุนการผลิตที่แท้จริง	3.38	0.71	ปานกลาง
- มีการจัดเก็บและการเบิกจ่ายวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป สามารถตรวจจำนวนคงเหลือ และตรวจสอบคุณภาพ เป็นต้น	3.13	0.61	ปานกลาง
รวม	3.35	0.46	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ระดับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการผลิตในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$, S.D. = 0.46) โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ มีระบบการตรวจสอบคุณภาพของสินค้าที่ผลิต และก่อนจะจัดส่งเสมอ ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = 0.71) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาคือมีระบบหรือกระบวนการผลิตที่ถูกต้องแม่นยำ ตรวจสอบได้ ทราบถึงต้นทุนการผลิตที่แท้จริง ($\bar{X} = 3.38$, S.D. = 0.71) และต่ำสุดคือ มีการจัดเก็บและการเบิกจ่ายวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป สามารถตรวจจำนวนคงเหลือ และตรวจสอบคุณภาพ เป็นต้น ($\bar{X} = 3.11$, S.D. = 0.61) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยระดับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการจัดส่ง

การจัดส่ง	\bar{X}	S.D.	ระดับ
- การจัดส่งมีความรวดเร็ว มีการบริการด้านต่าง ๆ อย่างครบถ้วน (เช่น การวางเอกสารต่าง ๆ มีการยืนยันกลับมาที่ต้นทาง เป็นต้น)	3.52	0.73	มาก
- มีระบบป้องกันผลผลิตเสียหายระหว่างการจัดส่ง เช่น การควบคุมอุณหภูมิ การป้องกันการกระแทก เป็นต้น	3.35	0.59	ปานกลาง
- มีระบบตรวจสอบและติดตามความคืบหน้าในการดำเนินการจัดส่ง เช่น GPS รายงานผลระยะทาง เป็นต้น	3.26	0.63	ปานกลาง
รวม	3.38	0.44	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ระดับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการจัดส่งในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$, S.D. = 0.44) โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ การจัดส่งมีความรวดเร็ว มีการบริการด้านต่าง ๆ อย่างครบถ้วน (เช่น การวางเอกสารต่าง ๆ มีการยืนยันกลับมาที่ต้นทาง เป็นต้น) ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 0.73) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาคือมีระบบป้องกันผลผลิตเสียหายระหว่างการจัดส่ง เช่น การควบคุมอุณหภูมิ การป้องกันการกระแทก เป็นต้น ($\bar{X} = 3.35$, S.D. = 0.59) และต่ำสุด คือ มีระบบตรวจสอบและติดตามความคืบหน้าในการดำเนินการจัดส่ง เช่น GPS รายงานผลระยะทาง เป็นต้น ($\bar{X} = 3.26$, S.D. = 0.63) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ยระดับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการคืนสินค้า

การคืนสินค้า	\bar{X}	S.D.	ระดับ
- มีการรับประกันคุณภาพสินค้า มีการเปลี่ยนสินค้าให้ใหม่ ให้แก่ลูกค้าหากสินค้าที่ลูกค้าได้รับไม่เป็นไปตามที่ระบุไว้	2.86	0.73	ปานกลาง
- ลูกค้าสามารถคืนสินค้าได้ หากส่งสินค้าผิดสถานที่ สินค้าชำรุด แตก เสื่อมสภาพ	3.30	0.65	ปานกลาง
- มีระบบยืนยันการจัดส่ง การป้องกันการส่งที่ผิดพลาด เช่น ผิดผู้รับ ผิดสถานที่ เป็นต้น	3.27	0.68	ปานกลาง
รวม	3.14	0.42	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ระดับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการคืนสินค้าในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.14$, S.D. = 0.42) โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ ลูกค้าสามารถคืนสินค้าได้ หากส่งสินค้าผิดสถานที่ สินค้าชำรุด แตก เสื่อมสภาพ ($\bar{X} = 3.30$, S.D. = 0.65) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาคือมีระบบยืนยันการจัดส่ง การป้องกันการส่งที่ผิดพลาด เช่น ผิดผู้รับ ผิดสถานที่ เป็นต้น ($\bar{X} = 3.27$, S.D. = 0.68) และมีการรับประกันคุณภาพสินค้า มีการเปลี่ยนสินค้าให้ใหม่ให้แก่ลูกค้าหากสินค้าที่ลูกค้าได้รับไม่เป็นไปตามที่ระบุไว้ ($\bar{X} = 2.86$, S.D. = 0.73) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ยระดับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน โดยรวม

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านการวางแผน	3.46	0.46	มาก
ด้านการจัดหา	3.49	0.50	มาก
ด้านการผลิต	3.35	0.46	ปานกลาง
ด้านการจัดส่ง	3.38	0.44	ปานกลาง
ด้านการคืนสินค้า	3.14	0.42	ปานกลาง
รวม	3.36	0.24	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ระดับจัดการห่วงโซ่อุปทาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$, S.D. = 0.24) โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการจัดหา ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = 0.50) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาคือด้านการวางแผน ($\bar{X} = 3.46$, S.D. = 0.46) และค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านการคืนสินค้า ($\bar{X} = 3.14$, S.D. = 0.42) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) สมมติฐานการวิจัย คุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

H₀; คุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

H₁; คุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

ผลการวิจัยตามสมมติฐานการวิจัย พบว่า คุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดความสัมพันธ์ ตามตารางที่ 4.16 ดังนี้

ตารางที่ 4.16 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

ความสัมพันธ์	การจัดการห่วงโซ่อุปทาน	
	r	Sig.
คุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้	0.49	0.00*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 พบว่า คุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ มีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 กับ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน หมายความว่า คุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาระดับความสัมพันธ์ พบว่า คุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ในทิศทางเดียวกันโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) อยู่ในระดับต่ำ คือ 0.493

สมมติฐานย่อยที่ 1.1

H₀; คุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการวางแผน

H₁; คุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการวางแผน

ตารางที่ 4.17 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการวางแผน จำแนกตามคุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้

คุณลักษณะผู้ประกอบการ	การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการวางแผน	
	r	Sig
มีความเป็นผู้นำ	0.23	0.00*
กล้าเสี่ยง	0.23	0.00*
พร้อมที่จะทำงานหนัก	-0.11	0.04*
มีมนุษยสัมพันธ์ดี	0.14	0.01*
มีความรู้เกี่ยวกับกิจการดี	0.01	0.80
ต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่ง	0.07	0.18
มีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อลูกค้า	0.09	0.09

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 พบว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการวางแผน มีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 กับคุณลักษณะผู้ประกอบการ ได้แก่ มีความเป็นผู้นำ, กล้าเสี่ยง, พร้อมที่จะทำงานหนัก และมีมนุษยสัมพันธ์ดี จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0 และยอมรับสมมติฐาน H_1 หมายความว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการวางแผน มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้ประกอบการด้านมีความเป็นผู้นำ กล้าเสี่ยง พร้อมที่จะทำงานหนัก และมีมนุษยสัมพันธ์ดี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาระดับความสัมพันธ์ พบว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการวางแผน มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้ประกอบการด้านมีความเป็นผู้นำ กล้าเสี่ยง และมีมนุษยสัมพันธ์ดี ในทิศทางเดียวกันโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระดับต่ำมาก คือ 0.23, 0.23 และ 0.14 ตามลำดับ และพบว่าการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการวางแผน มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้ประกอบการด้านพร้อมที่จะทำงานหนัก ในทิศทางตรงข้ามกันโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระดับต่ำมาก และเนื่องจากค่า r มีค่าติดลบ (-0.11) แสดงให้เห็นว่าเมื่อผู้ประกอบการพร้อมที่จะทำงานหนักมากขึ้น จะทำให้มีการจัดการห่วงโซ่อุปทานด้านการวางแผนลดลง

และพบว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการวางแผน มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 คุณลักษณะผู้ประกอบการ ได้แก่ มีความรู้เกี่ยวกับกิจการดี ต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่ง และมีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อลูกค้า จึงยอมรับสมมติฐานหลัก H_0 และปฏิเสธสมมติฐานรอง H_1 หมายความว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการวางแผน ไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้ประกอบการด้าน มีความรู้เกี่ยวกับกิจการดี ต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่ง และมีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานย่อยที่ 1.2

H_0 ; คุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทานด้านการจัดหา

H_1 ; คุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทานด้านการจัดหา

ตารางที่ 4.18 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการจัดหา จำแนกตามคุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้

คุณลักษณะผู้ประกอบการ	การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการจัดหา	
	r	Sig
มีความเป็นผู้นำ	-0.10	0.06
กล้าเสี่ยง	-0.02	0.71
พร้อมที่จะทำงานหนัก	0.59	0.00*
มีมนุษยสัมพันธ์ดี	0.54	0.00*
มีความรู้เกี่ยวกับกิจการดี	0.07	0.18
ต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่ง	0.12	0.02*
มีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อลูกค้า	0.03	0.54

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 พบว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการจัดหา มีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 กับคุณลักษณะผู้ประกอบการ ได้แก่ พร้อมที่จะทำงานหนัก มีมนุษยสัมพันธ์ดี และต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่ง จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0 และยอมรับสมมติฐาน H_1 หมายความว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทานด้านการจัดหา มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้ประกอบการด้านพร้อมที่จะทำงานหนัก มีมนุษยสัมพันธ์ดี และต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาระดับความสัมพันธ์ พบว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการจัดหา มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้ประกอบการด้านพร้อมที่จะทำงานหนัก มีมนุษยสัมพันธ์ดี และต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่ง ในทิศทางเดียวกันโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระดับปานกลาง คือ 0.59, 0.54 และระดับต่ำมาก 0.12 ตามลำดับ

และพบว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการจัดหา มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 คุณลักษณะผู้ประกอบการ ได้แก่ ความเป็นผู้นำ กล้าเสี่ยง มีความรู้เกี่ยวกับกิจการดี และมีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อลูกค้า จึงยอมรับสมมติฐานหลัก H_0 และปฏิเสธสมมติฐานรอง H_1 หมายความว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการจัดหา ไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้ประกอบการด้านมีความเป็น

ผู้นำ กล้าเสี่ยง มีความรู้เกี่ยวกับกิจการดี และมีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานย่อยที่ 1.3

H_0 : คุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทานด้านการผลิต

H_1 : คุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทานด้านการผลิต

ตารางที่ 4.19 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการผลิต จำแนกตามคุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้

คุณลักษณะผู้ประกอบการ	การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการผลิต	
	r	Sig
มีความเป็นผู้นำ	0.17	0.00*
กล้าเสี่ยง	0.02	0.75
พร้อมที่จะทำงานหนัก	0.31	0.00*
มีมนุษยสัมพันธ์ดี	0.36	0.00*
มีความรู้เกี่ยวกับกิจการดี	0.24	0.00*
ต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่ง	0.25	0.00*
มีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อลูกค้า	0.23	0.00*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 พบว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการผลิต มีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 กับคุณลักษณะผู้ประกอบการ ได้แก่ มีความเป็นผู้นำ พร้อมที่จะทำงานหนัก มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรู้เกี่ยวกับกิจการดี ต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่ง และมีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อลูกค้า จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0 และยอมรับสมมติฐาน H_1 หมายความว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทานด้านการผลิต มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้ประกอบการด้านมีความเป็นผู้นำ พร้อมที่จะทำงานหนัก มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรู้เกี่ยวกับกิจการดี ต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่ง และมีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาระดับความสัมพันธ์ พบว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการผลิต มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้ประกอบการด้านมีความเป็นผู้นำ พร้อมที่จะทำงานหนัก มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรู้เกี่ยวกับกิจการดี ต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่ง และมีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อ

ลูกค่า ในทิศทางเดียวกันโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระดับต่ำมาก คือ 0.17 ระดับต่ำคือ 0.31, 0.36, และระดับต่ำมาก 0.24, 0.25, 0.23 ตามลำดับ

และพบว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการผลิต มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 คุณลักษณะผู้ประกอบการ ได้แก่ กล้าเสี่ยง จึงยอมรับสมมติฐานหลัก H_0 และปฏิเสธสมมติฐานรอง H_1 หมายความว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการผลิตไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้ประกอบการ ด้านกล้าเสี่ยง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานย่อยที่ 1.4

H_0 ; คุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการจัดส่ง

H_1 ; คุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการจัดส่ง

ตารางที่ 4.20 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการจัดส่ง จำแนกตามคุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม่

คุณลักษณะผู้ประกอบการ	การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการจัดส่ง	
	r	Sig.
มีความเป็นผู้นำ	-0.02	0.72
กล้าเสี่ยง	0.08	0.15
พร้อมที่จะทำงานหนัก	0.05	0.32
มีมนุษยสัมพันธ์ดี	0.04	0.42
มีความรู้เกี่ยวกับกิจการดี	-0.02	0.73
ต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่ง	-0.01	0.89
มีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อลูกค้า	0.03	0.61

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 พบว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการจัดส่ง มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 คุณลักษณะผู้ประกอบการ ได้แก่ ความเป็นผู้นำ กล้าเสี่ยง พร้อมที่จะทำงานหนัก มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรู้เกี่ยวกับกิจการดี ต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่ง และมีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อลูกค้า จึงยอมรับสมมติฐานหลัก H_0 และปฏิเสธสมมติฐานรอง H_1 หมายความว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการจัดส่งไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้ประกอบการด้านความเป็นผู้นำ กล้าเสี่ยง พร้อมที่จะทำงานหนัก มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรู้เกี่ยวกับกิจการดี ต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่ง และมีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานย่อยที่ 1.5

H_0 : คุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทานด้านการคืนสินค้า

H_1 : คุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทานด้านการคืนสินค้า

ตารางที่ 4.21 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการคืนสินค้า จำแนกตามคุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้

คุณลักษณะผู้ประกอบการ	การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการคืนสินค้า	
	r	Sig
มีความเป็นผู้นำ	0.18	0.00*
กล้าเสี่ยง	0.00	0.94
พร้อมที่จะทำงานหนัก	0.15	0.00*
มีมนุษยสัมพันธ์ดี	0.08	0.13
มีความรู้เกี่ยวกับกิจการดี	0.06	0.23
ต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่ง	0.17	0.00*
มีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อลูกค้า	0.32	0.00*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 พบว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการคืนสินค้า มีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 กับคุณลักษณะผู้ประกอบการ ได้แก่ ความเป็นผู้นำ พร้อมที่จะทำงานหนัก ต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่ง และมีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อลูกค้า จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0 และยอมรับสมมติฐาน H_1 หมายความว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการคืนสินค้า มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้ประกอบการด้านความเป็นผู้นำ พร้อมที่จะทำงานหนัก ต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่ง และมีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาระดับความสัมพันธ์ พบว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการคืนสินค้า มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้ประกอบการด้านความเป็นผู้นำ พร้อมที่จะทำงานหนัก ต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่ง และมีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อลูกค้า ในทิศทางเดียวกันโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระดับต่ำมาก คือ 0.18, 0.15, 0.17 และระดับต่ำ 0.32

และพบว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการคืนสินค้า มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 คุณลักษณะผู้ประกอบการ ได้แก่ กล้าเสี่ยง มีมนุษยสัมพันธ์ดี และมีความรู้เกี่ยวกับกิจการดี จึงยอมรับสมมติฐานหลัก H_0 และปฏิเสธสมมติฐานรอง H_1 หมายความว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

การคืนสินค้า ไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้ประกอบการด้านกล้าเสี่ยง มีมนุษย์สัมพันธ์ดี และมีความรู้เกี่ยวกับกิจการดี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.22 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม่กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

คุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม่	การจัดการห่วงโซ่อุปทาน				
	ด้านการวางแผน	ด้านการจัดหา	ด้านการผลิต	ด้านการจัดส่ง	ด้านการคืนสินค้า
มีความเป็นผู้นำ	✓		✓		✓
กล้าเสี่ยง	✓				
พร้อมที่จะทำงานหนัก	✓	✓	✓		✓
มีมนุษย์สัมพันธ์ดี	✓	✓	✓		
มีความรู้เกี่ยวกับกิจการดี			✓		
ต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่ง		✓	✓		✓
มีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อลูกค้า			✓		✓

✓ หมายความว่า มีความสัมพันธ์

จากตารางที่ 4.22 คุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม่ ได้แก่

ด้านมีความเป็นผู้นำ มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการวางแผน ด้านการผลิต และด้านการคืนสินค้า และไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการวางแผน ด้านการจัดหา และด้านการจัดส่ง

ด้านกล้าเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการวางแผน และไม่มี ความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการจัดหา ด้านการผลิต ด้านการจัดส่ง และด้านการคืนสินค้า

ด้านพร้อมที่จะทำงานหนัก มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการวางแผน ด้านการจัดหา ด้านการผลิต และด้านการคืนสินค้า และไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการจัดส่ง

ด้านมีมนุษย์สัมพันธ์ดี มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการวางแผน ด้านการจัดหา และด้านการผลิต และไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการจัดส่ง และด้านการคืนสินค้า

มีความรู้เกี่ยวกับกิจการดี มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการผลิต และไม่มี ความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการวางแผน ด้านการจัดหา ด้านการจัดส่ง และด้านการคืนสินค้า

ต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่ง มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการจัดหา ด้านการผลิต และด้านการคืนสินค้า และไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการวางแผน และด้านการจัดส่ง

มีความรับผิดชอบต่อลูกค้า มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการผลิต และด้านการคืนสินค้า และไม่มีสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการวางแผน ด้านการจัดหา และด้านการจัดส่ง

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้ประกอบการกับการจัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจค้าส่งผลไม้ ผู้วิจัยได้ใช้กลุ่มตัวอย่างคือผู้ประกอบการทำธุรกิจขายผลไม้ จำนวน 346 ราย โดยได้ทำการแจกแบบสอบถามและนำมาคำนวณได้รวบรวมผลการวิจัย นำมาสรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการทำธุรกิจขายผลไม้ในตลาดไท จำนวน 346 ราย ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย 199 คน คิดเป็นร้อยละ 57.51 มีอายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.86 มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 63.58 และมีระยะเวลาในการดำเนินกิจการมากกว่า 11 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 42.49

5.1.2 ระดับคุณลักษณะผู้ประกอบการ พบว่า ผู้ประกอบการทำธุรกิจขายผลไม้ในตลาดไท มีคุณลักษณะผู้ประกอบการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า มีความรู้เกี่ยวกับกิจการดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือด้านมีมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ด้านมีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อลูกค้าอยู่ในระดับปานกลาง ด้านพร้อมที่จะทำงานหนักอยู่ในระดับมาก ด้านมีความเป็นผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง ด้านต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ และการกล้าเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับปานกลาง

5.1.3 ระดับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน พบว่า ผู้ประกอบการทำธุรกิจขายผลไม้ในตลาดไทมีจัดการห่วงโซ่อุปทาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า ด้านการจัดการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือด้านการวางแผนอยู่ในระดับมาก ด้านการจัดส่งอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการผลิตอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ และด้านการคืนสินค้ามีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับปานกลาง

5.1.4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน พบว่า คุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) อยู่ในระดับต่ำ คือ 0.49 และเมื่อพิจารณาระดับความสัมพันธ์แต่ละด้าน พบว่า คุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ด้านมีความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการวางแผน ด้านการผลิต และด้านการคืนสินค้า คุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ด้านกล้าเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการวางแผน คุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ด้านพร้อมที่จะทำงานหนัก มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการจัดหา ด้านการผลิต และด้านการคืนสินค้า คุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ด้านมีมนุษยสัมพันธ์ที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการวางแผน ด้านการจัดหา และด้านการผลิต

คุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ด้านมีความรู้เกี่ยวกับกิจการที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการโซ่
ด้านการผลิต คุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ด้านต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่ง มีความสัมพันธ์กับ
การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการจัดหา ด้านการผลิต และด้านการคั้นสินค้า และคุณลักษณะ
ผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ด้านมีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อลูกค้า มีความสัมพันธ์กับการจัดการ
ห่วงโซ่อุปทาน ด้านการผลิต และด้านการคั้นสินค้า

5.2 อภิปรายผล

สรุปผลการวิจัยถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้ประกอบการกับการจัดการ
ห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจค้าส่งผลไม้ มีประเด็นที่น่าสนใจและนำมาอภิปราย ดังนี้

5.2.1 ระดับคุณลักษณะผู้ประกอบการ พบว่า ผู้ประกอบการทำธุรกิจขายผลไม้ในตลาดไท
มีคุณลักษณะผู้ประกอบการโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า มีความรู้เกี่ยวกับ
กิจการดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก และการกล้าเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับปานกลาง
แสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ในตลาดไทมีความรู้ด้านการจัดการ การบริหารธุรกิจ และ
การเงินในธุรกิจของตนเองเป็นอย่างดี ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหากผู้ประกอบการมีความรู้เกี่ยวกับการตลาด
ของธุรกิจเป็นอย่างดีแล้วก็จะสามารถแก้ไขปัญหาทุกอย่างที่เกิดขึ้นในการประกอบธุรกิจนั้น ๆ ให้
สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีตลอด รวมทั้งการฝึกอบรมพนักงานภายใต้บังคับบัญชาที่จะต้องสามารถ
ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานมีการแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล
และรับฟังความคิดของผู้อื่น รับฟังและหาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ส่วน
ในด้านการกล้าเสี่ยงนั้นผู้ประกอบการควรกล้าที่จะผู้นำในการทำสิ่งใหม่เป็นเจ้าแรก เช่น เปิดตลาดใหม่
สินค้าใหม่ เป็นเจ้าแรก ๆ เพราะสิ่งเหล่านี้อาจจะเป็นการสร้างโอกาสทางธุรกิจให้แก่ผู้ประกอบการได้
เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวัชรีย์ ไหมเจริญ (2550) ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะ
ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมที่ประสบผลสำเร็จในเขตอำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี มีความมุ่งหมาย
เพื่อ 1) ศึกษาคุณลักษณะผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมที่ประสบผลสำเร็จในเขตอำเภอเมือง จังหวัด
ลพบุรี 2) เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ประกอบการโดยจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส
ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือนและประสบการณ์ในการประกอบธุรกิจ กลุ่มตัวอย่าง คือ
ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมที่ประสบผลสำเร็จ จำนวน 400 คน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะ
ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมที่ประสบผลสำเร็จในเขตอำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี โดยภาพรวมและ
รายด้านทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) ด้านความกล้าเสี่ยง 3) ด้านความ
ชำนาญ 4) ด้านความมุ่งมั่นทะเยอทะยาน 5) ด้านความขยันขันแข็ง 6) ด้านความเชื่อมั่น 7) ด้าน
ความเอาจริงจังและมีวินัยในการทำงาน 8) ด้านความสามารถหาโอกาสในวิกฤต อยู่ในระดับมาก
สอดคล้องกับงานวิจัยของวสุรัตน์ ดวงสุวรรณ (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาห่วงโซ่อุปทาน
ตลาดผลไม้ กรณีศึกษา: มาตรฐานการผลิตของสวนมะปรางจังหวัดนครนายก ผลการศึกษาพบว่า
เกษตรกรที่ปลูกมะปรางส่วนใหญ่มีความรู้ในการจัดการด้านต่าง ๆ จะทำให้ผู้บริโภคมีความเชื่อถือ
และไว้วางใจในผลผลิตมากกว่าการจัดการผลผลิตไปยังผู้บริโภค และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ
Cadilhon & et al., (2005) ได้ทำการศึกษาการทำการค้าแบบร่วมมือกัน กรณีศึกษา โซ่อุปทาน

ผักสดในกรุงโอจิมินห์ ประเทศเวียดนาม พบว่า ในตลาดค้าส่งของพ่อค้าผักกาดหอม ได้ใช้รูปแบบการค้าขายแบบร่วมมือกัน แลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้รวบรวมกับเกษตรกร มีการวางแผนการค้าร่วมกัน ทั้งยังอบรมการเก็บเกี่ยว การบรรจุ และการขนส่งผัก โดยให้ใส่ผักในตะกร้าน้อยลง ไม่ใส่จนเต็ม จัดเรียงหัวสลบท้ายเพื่อจะได้ซ้อนตะกร้ากันได้โดยไม่เกิดการกดทับ เพื่อให้ผักกาดหอมมีคุณภาพสูงสุด การกระทำดังกล่าวนี้ทำให้พ่อค้าขายผักได้ราคาสูง และมีความเสียหายน้อยกว่าพ่อค้ารายอื่นในตลาด สรุปได้ว่า การทำการค้าแบบร่วมมือกันส่งผลดีต่อโซ่อุปทาน และไม่จำเป็นต้องเกิดจากบุคคลที่มีความรู้ทางธุรกิจระดับสูง หรือผู้จัดการผลิตภัณฑ์รายี่ห้อดัง สามารถทำได้โดยผ่านวัฒนธรรมและความสัมพันธ์ดั้งเดิม

5.2.2 ระดับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน พบว่า ผู้ประกอบการทำธุรกิจขายผลไม้ในตลาดไท มีการจัดการห่วงโซ่อุปทาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า ด้านการจัดหามีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการคืนสินค้ามีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ตลาดไทมีจุดแข็งในด้านการจัดหาวัตถุดิบหรือสินค้าที่รวดเร็ว และทันเวลาต่อการใช้งาน สามารถจัดหาสินค้าได้อย่างเพียงพอทั้งในด้านของปริมาณและด้านของคุณภาพ และสามารถตั้งราคาขายได้สูงกว่าที่อื่น เพราะได้เข้าถึงแหล่งวัตถุดิบในระดับต้นน้ำด้วยต้นทุนที่ต่ำ เป็นต้น และมีจุดอ่อนอยู่ที่การคืนสินค้าและการรับประกันคุณภาพสินค้า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรไพลิน จรัสบุญไพศาล (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความพร้อมของผู้ประกอบการธุรกิจขายผลไม้ในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ภายใต้แนวคิดแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจแบบค้าปลีก จัดหาสินค้าจากเกษตรกรลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าประจำและชำระเงินสด ในส่วนของปัจจัยการดำเนินงาน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่รับซื้อสินค้าจากเกษตรกร ทั้งนี้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่กำหนดราคาโดยใช้ราคากลางของตลาดโดยพิจารณาจากคุณภาพของผลไม้ประกอบกัน เมื่อพิจารณาความพร้อมพบว่าในด้านการผลิต การจัดหา การวางแผน การจัดส่ง มีความพร้อมในระดับมากในทุกด้าน ตามลำดับ ยกเว้นด้านการคืนสินค้ามีความพร้อมในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของปิยะพร ทรัพย์คำจันทร์ (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ระบบการจัดการโลจิสติกส์ของสับปะรดนางแลภายใต้กรอบการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาโลจิสติกส์ของสับปะรดนางแลในด้านการคืนสินค้า (Return) เป็นปัญหาที่เกษตรกรพบมากที่สุด คือ ปัญหาด้านการตรวจเช็ควัสดุ อุปกรณ์ที่ส่งจากผู้จำหน่าย และปัญหาด้านการกำหนดขั้นตอนการคืนสินค้าหรือปัจจัยการผลิตให้แก่ผู้จำหน่าย รวมทั้งปัญหาด้านการจัดทำรายการค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการคืนสินค้าหรือปัจจัยการผลิตแก่ผู้จำหน่าย ตามลำดับ และพบว่าด้านการวางแผน (Plan) และด้านการจัดหา (Source) เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นน้อยที่สุดในภายใต้กรอบการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของนิภา หวังสินทวีกุล (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ห่วงโซ่อุปทานของมะม่วงพันธุ์น้ำดอกไม้เพื่อการส่งออกในประเทศญี่ปุ่น ในจังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการศึกษาพบว่า การจัดส่งมีผลกระทบมากที่สุด และพบว่าระบบห่วงโซ่อุปทานมีการจัดการเพื่อการส่งออกนั้นไม่มีประสิทธิภาพเนื่องจากความไม่สมบูรณ์ของข่าวสารที่มีผลต่อปริมาณผลผลิต คือ ในสภาพความเป็นจริง ปริมาณที่เกษตรกรส่งให้กับชมรมชาวสวน จังหวัดฉะเชิงเทรามีมากกว่าปริมาณที่ผู้ประกอบการรับซื้อจริง ทำให้ผลผลิตขายในตลาดภายในประเทศได้ราคาต่ำ และไม่สอดคล้องกับ

งานวิจัยของอาณูภาพ สังข์ศรีอินทร์ (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ผักสดใน จังหวัดนครปฐม ผลการศึกษาพบว่า เกษตรกรส่วนใหญ่ได้รับผลกระทบจากปัญหาด้านการผลิตมากที่สุด และด้านการตลาดในเรื่องของราคาซื้อขายผลผลิต และต้องการให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องช่วยเหลือมากที่สุดในเรื่องของการประกันราคา อีกทั้งเกษตรกรมีการรับรู้ในเรื่องคุณภาพของผักทางกายภาพมากกว่าการรับรู้ในเรื่องของความปลอดภัยของอาหาร

5.2.3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน พบว่า คุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้มีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) อยู่ในระดับต่ำ คือ 0.49 แสดงให้เห็นว่าเมื่อระดับคุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้เพิ่มสูงขึ้นจะทำให้มีการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่สูงขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Charu Chandra & Sameer Kumar (1998) ได้นำเสนองานวิจัยว่าการนำการจัดการห่วงโซ่อุปทานมาใช้ในอุตสาหกรรมสิ่งทอให้ประสบความสำเร็จจะต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็ว (Quick Response) และต้องตอบสนองอย่างถูกต้อง (Accurate Response) โดยการจะให้ได้มาซึ่งการตอบสนองที่รวดเร็วและตอบสนองอย่างถูกต้องจะต้องมีการนำตัวแบบ SCOR Model (Supply Chain Operations Reference Model) เข้ามาจัดระบบการดำเนินงานระหว่างสมาชิกของห่วงโซ่อุปทาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีณยวีร์ คำสี (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทานของผลิตภัณฑ์พริกหวานไฮโดรโปนิคส์เพื่อการส่งออก โครงการวิจัยได้ทำการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลของห่วงโซ่อุปทานผลิตภัณฑ์พริกหวานไฮโดรโปนิคส์ตั้งแต่ขั้นตอนการสั่งซื้อวัตถุดิบไปจนถึงการส่งสินค้าไปยังปลายทาง และทำการวิเคราะห์คุณค่าของกิจกรรมในห่วงโซ่อุปทาน และปรับลดกิจกรรมที่จำเป็นแต่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า (NNVA) ซึ่งผลที่ได้พบว่า การเพิ่มประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทานตามกลุ่มการประเมินทั้ง 3 ด้าน คือ การลดความซ้ำซ้อนของงาน การลดรอบเวลารวมในการดำเนินงาน การลดสินค้าที่รอการผลิต จะช่วยให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพด้านการตอบสนอง และหากลดต้นทุนรวมของห่วงโซ่อุปทานได้เพิ่มขึ้นมากเท่าไร ก็จะทำให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพด้านการเงินได้เพิ่มขึ้นตาม

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการค้นพบของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ประกอบการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน เพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้ประกอบการนำไปใช้พัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการธุรกิจการค้าของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นดังนี้

5.3.1.1 ระดับคุณลักษณะผู้ประกอบการของผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ในตลาดไท ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้ประกอบการของผู้ประกอบการ มีประเด็นที่ผู้วิจัยเสนอแนะดังนี้

ด้านมีความเป็นผู้นำ ผู้ประกอบการควรแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อนำความรู้ที่ได้รับเหล่านั้นไปใช้ประโยชน์ต่อกิจการของตนอยู่เสมอ ในการทำงานเมื่อเกิดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้สามารถฝ่าฟันอุปสรรคเหล่านั้นไปได้ด้วยดีผู้ประกอบการจะต้อง

สามารถควบคุมตนเองได้เป็นอย่างดี เช่น ขณะที่ลูกค้าสร้างความไม่พอใจให้กับท่าน หรือลูกค้าปฏิบัติงานผิดพลาด เป็นต้น รวมทั้งจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานให้มีผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้

ด้านการกล้าเสี่ยง ผู้ประกอบการควรกล้าที่จะผู้นำในการทำสิ่งใหม่เป็นเจ้าแรก เช่น เปิดตลาดใหม่ สินค้าใหม่ เป็นเจ้าแรก ๆ เพราะสิ่งเหล่านี้อาจจะเป็นการสร้างโอกาสทางธุรกิจให้แก่ผู้ประกอบการได้เป็นอย่างดี และต้องกล้าตัดสินใจในสภาวะการณ์ต่าง ๆ ทางธุรกิจ ได้เองตามลำพัง มีการวางแผนการดำเนินงานโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานความเสี่ยงที่น้อยลง และต้องตั้งตนอยู่ในความไม่ประมาท เพราะในบางครั้งการตัดสินใจทำอะไรที่รวดเร็วและเด็ดขาดจะสามารถสร้างโอกาสในการแข่งขัน และถือเป็นจุดแข็งในการบริหารงานที่ทันเวลาและรวดเร็ว ซึ่งจะสามารถทำให้กระบวนการทำงานนั้น ๆ ไม่ติดขัดหรือต้องหยุดชะงักลง เป็นต้น

ด้านพร้อมที่จะทำงานหนัก ผู้ประกอบการควรพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ในการศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจของท่าน และสามารถนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เช่น คอมพิวเตอร์มาช่วยในการจัดการข้อมูลให้สามารถทำงานได้รวดเร็ว และถูกต้องแม่นยำมากยิ่งขึ้น รวมทั้งจะต้องทุ่มเทเวลาในการพัฒนาธุรกิจของตนเอง มีความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน ถึงแม้จะต้องแลกด้วยเวลาส่วนตัวและเสียสละความสุขสบายส่วนตัวเองก็ต้องยอม เพื่อความสบายในวันข้างหน้าต่อไป

ด้านมีมนุษยสัมพันธ์ดี ผู้ประกอบการควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีแน่นแฟ้นกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นกันเองและอารมณ์ดีอยู่เสมอ เพื่อสร้างลูกค้าประจำในการซื้อขายกัน สามารถทำให้การซื้อขายกันได้ง่ายและสะดวก มีเวลาเหลือในการหาลูกค้าใหม่ ๆ ได้อีกด้วย รวมทั้งจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้จัดการฝ่ายผลิตภัณฑ์ และความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์อยู่ตลอด เพื่อช่วยให้สินค้าที่ขายไม่ขาดตลาด สามารถมีสินค้ามาขายได้ตลอดปี เป็นต้น

ด้านมีความรู้เกี่ยวกับกิจการดี ผู้ประกอบการจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับการฝึกอบรมพนักงานภายใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลและรับฟังความคิดของผู้อื่นที่แตกต่างตน ร่วมรับฟังและหาแนวทางและวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความรู้ด้านการจัดการ การบริหารธุรกิจ และการเงิน เป็นอย่างดี มีความรู้เกี่ยวกับการตลาดของธุรกิจเป็นอย่างดี เพื่อจะทำให้ปัญหาทุกอย่างที่เกิดขึ้นในการประกอบธุรกิจนั้น ๆ สามารถแก้ไขสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีตลอด

ด้านต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่ง ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ในกิจการจะต้องนำเงินส่วนตัวมาลงทุนโดยปราศจากการกู้เงิน และเมื่อต้องการที่จะขยายตลาดเพิ่มจะต้องมีทุนสำรองมากพอ และเมื่อธุรกิจติดปัญหาหรือเจอภาวะการณ์ขาดทุนแล้วก็จะไม่มีผลกระทบกับชีวิตประจำวัน เพราะหากมีการกู้เงินที่มากเกินไปก็จะมีความสามารถชำระเงินต้นและดอกเบี้ยได้แล้ว อาจจะส่งผลให้ธุรกิจเกิดการขาดสภาพคล่องและนำไปสู่การปิดกิจการลงได้

ด้านมีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อลูกค้า ผู้ประกอบการจะต้องตระหนักถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ขายให้แก่ลูกค้าว่าต้องมีคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ เพื่อให้การดำเนิน

ธุรกิจนั้นอยู่รอด และเกิดการซื้อซ้ำและรักษารฐานลูกค้าให้คงอยู่ต่อไป รวมทั้งจะต้องมีการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือสินค้าที่ท่านขายอย่างถูกต้อง คำนึงถึงสุขภาพและความปลอดภัยของลูกค้าในการบริโภคสินค้าเสมอ ให้บริการด้วยความซื่อสัตย์และเต็มใจ เพื่อให้กิจการสามารถประกอบการค้าได้อย่างยั่งยืนต่อไป

5.3.1.2 การจัดการห่วงโซ่อุปทาน มีประเด็นที่ผู้วิจัยเสนอแนะ ดังนี้

ด้านการวางแผน ผู้ประกอบการจะต้องมีความรู้และติดตามข่าวสารทางเศรษฐกิจของประเทศอยู่เสมอ เพื่อติดตามสถานการณ์ต่าง ๆ ของบ้านเมือง รวมทั้งกระแสนิยมในการบริโภคของผู้บริโภคต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในธุรกิจของตน และจะต้องทราบถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และคาดการณ์จำนวนลูกค้าที่จะเข้ามาใช้จ่ายในตลาดเป็นอย่างดี นำไปสู่การวางแผนที่จะปรับปรุงสถานบริการและสินค้าให้ดีขึ้นอยู่เสมอ รวมทั้งออกแบบกระบวนการทางธุรกิจได้เป็นอย่างดี

ด้านการจัดหา ผู้ประกอบการควรมีต้นทุนในการผลิตและการจัดหาที่ต่ำที่สุด เพื่อนำไปสู่การมีกำไรทางการค้า และจะต้องจัดหาสินค้าได้อย่างเพียงพอทั้งในด้านของปริมาณและด้านของคุณภาพ ไม่ขาดสินค้าแม้ในยามที่ของขาดตลาดก็ตาม เพื่อจะนำไปสู่การแข่งขันที่ได้เปรียบและอยู่เหนือคู่แข่งต่อไป หรือแม้กระทั่งเมื่อลูกค้าต้องการสินค้าที่ไม่มีในคลัง ณ เวลาปัจจุบัน ผู้ประกอบการควรที่จะสามารถจัดหาได้อย่างรวดเร็ว ในระยะเวลาที่เหมาะสม เป็นต้น

ด้านการผลิต ผู้ประกอบการควรมีระบบควบคุมคลังสินค้า มีการจัดเก็บและการเบิกจ่ายวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป สามารถตรวจจำนวนคงเหลือ และตรวจสอบคุณภาพได้อย่างรวดเร็วและทันเวลา เพื่อป้องกันการขาดสินค้า เป็นต้น และระบบตรวจสอบกระบวนการผลิต ตรวจสอบคุณภาพของสินค้าที่ถูกต้องแม่นยำเพื่อช่วยให้ทราบถึงต้นทุนการผลิตที่แท้จริง และหากเกิดปัญหาในการผลิตก็จะช่วยให้สามารถแก้ไขได้ตรงจุด และแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว เป็นต้น

ด้านการจัดส่ง ควรมีระบบตรวจสอบและติดตามความคืบหน้าในการดำเนินการจัดส่ง เช่น GPS รายงานผลระยะทาง มีระบบป้องกันผลผลิตเสียหายระหว่างการจัดส่ง เช่น การควบคุมอุณหภูมิ การป้องกันการกระแทก เป็นต้น เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าว่าจะได้รับสินค้าที่ดีมีคุณภาพ และมีการจัดส่งที่รวดเร็ว มีการบริการด้านต่าง ๆ อย่างครบถ้วน (เช่น การวางแผนเอกสารต่าง ๆ มีการยืนยันกลับมาที่ต้นทาง เป็นต้น) ซึ่งนอกจากจะเป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นแก่ลูกค้าแล้วยังเป็นการแสดงถึงความรับผิดชอบของผู้ประกอบการอีกด้วย

ด้านการคืนสินค้า ผู้ประกอบการควรมีการรับประกันคุณภาพสินค้าให้แก่ลูกค้า เช่น มีการเปลี่ยนสินค้าให้ใหม่ให้แก่ลูกค้าหากสินค้าที่ลูกค้าได้รับไม่เป็นไปตามที่ระบุไว้ หรือลูกค้าสามารถคืนสินค้าได้ หากส่งสินค้าผิดสถานที่ สินค้าชำรุด แตก เสื่อมสภาพ โดยจะต้องทำการตกลงกันตั้งแต่การซื้อขายเกิดขึ้น เป็นต้น มีระบบหรือเอกสารยืนยันการจัดส่ง เพื่อเป็นการป้องกันการส่งที่ผิดพลาด เช่น ผิดผู้รับ ผิดสถานที่ เป็นต้น

5.3.1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้ประกอบการค้าส่งผลไม่กับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน มีประเด็นที่ผู้วิจัยเสนอแนะ ดังนี้

ด้านมีความเป็นผู้นำ ผู้ประกอบการควรมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดีไม่ว่าจะเป็นด้านความเชื่อมั่นในตนเอง การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ

อยู่ตลอดเวลา ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวจะเป็นประโยชน์สำคัญและมีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทานด้านการวางแผน ด้านการผลิต และด้านการค้ำสินค้า ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำและสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นต้น

ด้านการกล้าเสี่ยง ผู้ประกอบการควรกล้าที่จะเป็นผู้นำในการทำสิ่งใหม่เป็นเจ้าแรก กล้าตัดสินใจในสภาวะการณ์ต่าง ๆ ทางธุรกิจได้เองตามลำพัง รวดเร็วและเด็ดขาด ซึ่งจะมีความสัมพันธ์และส่งผลที่ดีต่อด้านการวางแผน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนการตลาด การทราบถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และความนิยมในการบริโภค เป็นต้น โดยผู้ประกอบการจะสามารถนำไปต่อยอดการบริการ สถานที่ และสินค้าให้ดีขึ้นอยู่เสมอและสามารถสร้างโอกาสในการแข่งขัน เป็นต้น

ด้านพร้อมที่จะทำงานหนัก ผู้ประกอบการควรมีความอดทน มุ่งมั่นและทุ่มเทเวลาในการพัฒนาธุรกิจของตนเองอย่างมาก เพื่อจะทำให้การจัดการห่วงโซ่อุปทานด้านการวางแผนด้านการจัดหา ด้านการผลิต และด้านการค้ำสินค้า เกิดความสัมพันธ์กันไปในทิศทางที่ดีด้วยนั่นเอง อีกทั้งควรมีการเรียนรู้และนำเทคโนโลยีสิ่งใหม่ ๆ มาช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อธุรกิจของท่าน เพื่อส่งผลต่อการจัดการข้อมูลให้สามารถทำงานได้รวดเร็วและถูกต้องแม่นยำมีประสิทธิภาพสูงสุด

ด้านมีมนุษยสัมพันธ์ดี ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทานด้านการวางแผน ด้านการจัดหา และด้านการผลิต ดังนั้นผู้ประกอบการควรมีคุณลักษณะด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาการ เพื่อเป็นการสร้างความแน่นแฟ้น ความประทับใจ และความเป็นการเองแต่ผู้ติดต่อการค้า สามารถทำให้การเจรจาซื้อขายกันได้ง่ายและสะดวก และเป็นประโยชน์แก่การผลิตสินค้าหรือการจัดหาสินค้าต่าง ๆ ลูกน้องหรือคู่ค้าพร้อมที่จะทำการผลิตสินค้าให้ด้วยความยินดีและเต็มใจช่วยให้สินค้าที่ขายไม่ขาดตลาด เป็นต้น

ด้านมีความรู้เกี่ยวกับกิจการดี พบว่ามีความสัมพันธ์กับการจัดการโซ่ด้านการผลิต ดังนั้นผู้ประกอบการจะมีความรู้ด้านการจัดการเกี่ยวกับการตลาด การบริหารธุรกิจ และการเงินของธุรกิจเป็นอย่างดี เพื่อจะทำให้ปัญหาทุกอย่างที่เกิดขึ้นในการประกอบธุรกิจนั้น ๆ สามารถแก้ไขสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีตลอด และทำให้การผลิตไม่สะดุดได้ รวมทั้งผู้ประกอบการจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับการฝึกอบรมพนักงานภายใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี เพื่อเป็นการสร้างคนและสร้างงาน และยังหาแนวทางและวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหากระบวนการผลิตได้อย่างเป็นระบบ เป็นต้น

ต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่ง ผู้ประกอบการควรมีเงินลงทุนที่ไม่ใช่เงินที่มาจาก การกู้ทั้งหมด หรือทุนอื่น ๆ เช่น อาคารถิ่น และเครื่องจักร เป็นของตนเองอยู่แล้วจำนวนหนึ่ง เพราะจะทำให้ผู้ประกอบการเกิดสภาพคล่องทางการเงินในการดำเนินกิจการ เกิดความคล่องตัวในการบริหารด้านต่าง ๆ เช่น การส่งสินค้า การจัดหาสินค้า เนื่องจากว่าหากมีการสั่งซื้อปริมาณมาก อาจจะทำให้ผู้ประกอบการได้ต้นทุนการผลิตที่ถูกที่สุดได้ รวมทั้งการสต็อกวัตถุดิบเพื่อการผลิต การส่งเคลมสินค้าคืนแก่ลูกค้า ต่างล้วนจำเป็นต้องใช้เงินทุนโดยเฉพาะเงินสดในการหมุนเวียนเพื่อการดำเนินธุรกิจนั่นเอง

มีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อลูกค้า จะพบว่ามีมีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่อุปทานด้านการผลิต และด้านการค้ำสินค้า ดังนั้นผู้ประกอบการควรใส่ใจใน

กระบวนการผลิต ตระหนักถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ขายว่าต้องมีคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ รวมทั้งการรับประกันคุณภาพในด้านการผลิต การส่งมอบ และการส่งคืนหากพบว่าสินค้าหรือบริการนั้นมีปัญหา เพื่อให้การดำเนินธุรกิจนั้นอยู่รอด เกิดการซื้อซ้ำ สามารถขยายตลาดได้อย่างรวดเร็ว และเพื่อให้กิจการสามารถประกอบการค้าได้อย่างยั่งยืนต่อไป

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) เนื่องจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้ทำการศึกษาคูณลักษณะของผู้ประกอบการ และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ของผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ในตลาดไทเท่านั้น ดังนั้น เพื่อให้ผลการวิจัยสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น จึงควรที่จะขยายขอบเขตของกลุ่มประชากรออกไป โดยการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กว้างขึ้น เช่น ตลาดสี่มุมเมือง ตลาดกลางผัก และผลไม้ของแต่ละจังหวัด เป็นต้น เพื่อจะได้นำข้อมูลมาเปรียบเทียบกัน ใช้วิเคราะห์ วางแนวทางการปรับปรุง พัฒนากลยุทธ์การค้าและการตลาด และพัฒนากระบวนการบริหารงานระบบห่วงโซ่อุปทานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นต่อไป

2) ควรทำการศึกษาโดยพิจารณาตัวแปรอื่น ๆ ที่อาจเกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของผู้ประกอบการ และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน เนื่องจากยังมีตัวแปรที่คาดว่าจะมีความเกี่ยวข้องและสามารถพยากรณ์การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ได้ เช่น ส่วนประสมทางการตลาด 4P, 7P ปัจจัยการจัดการทรัพยากรอาคาร การให้บริการของตลาด หรือปัจจัยความต้องการของผู้ซื้อหรือผู้บริโภค เป็นต้น ซึ่งจะทำให้เป็นประโยชน์ต่อวงการวิจัย และเป็นข้อมูลให้แก่กลุ่มสมาชิกผู้ประกอบการการค้าส่งที่สนใจต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กมลชนก สุทธิวาหนฤพุดิ และคนอื่น ๆ. (2547). การจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ท็อป/แมคกรอ-ฮิล.
- เฉลิมขวัญ คุรุทบุญยงค์. (2555). การเงินธุรกิจ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ชุตีระ ระบอบ. (2553). การจัดการโลจิสติกส์. คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ.
- ธนิต โสรรัตน์. (2550). การประยุกต์ใช้โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน. กรุงเทพฯ: วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์.
- นิภา หวังสินทวีกุล. (2550). ห่วงโซ่อุปทานของมะม่วงพันธุ์น้ำดอกไม้ เพื่อการส่งออกไปประเทศญี่ปุ่น ในจังหวัดฉะเชิงเทรา. การค้นคว้าแบบอิสระเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546). การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: บริษัท เซ็นทรัลเอ็กเพรส จำกัด.
- เบญจวรรณ บวรกุลภา. (2552). การตลาดการเกษตร. กรุงเทพฯ: เอกสารโรเนียว.
- ปิยะพร ทรัพย์คำจันทร์. (2552). ระบบการจัดการโลจิสติกส์ของสับปะรดนางแลภายใต้กรอบการจัดการห่วงโซ่อุปทาน. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.
- พรไพลิน จรัสบุญไพศาล. (2553). ความพร้อมของผู้ประกอบการธุรกิจขายผลไม้ในการจัดการโซ่อุปทานภายใต้แนวคิดแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน (SCOR-model). วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยรังสิต.
- พิบูล ทีปะपाल. (2554). การเป็นผู้ประกอบการ. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- เพียรนิภา หมิ่นยา. (2554). ระบบตลาดผลไม้สดในเขตภาคเหนือตอนล่าง. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2549). ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: วี. เจ. พรินต์ติ้ง.
- วสุรัตน์ ดั่งสุวรรณ. (2552). การศึกษาห่วงโซ่อุปทานตลาดผลไม้ กรณีศึกษา: มาตรฐานการผลิตของสวนมะปราง จังหวัดนครนายก. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วัชรีย์ ไหมเจริญ. (2550). คุณลักษณะผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม ที่ประสบผลสำเร็จ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี. ลพบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- วิทยา สุทธิทดำรง. (2546). การจัดการโซ่อุปทาน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น.
- ศรัณยวีร์ คำสี. (2555). การเพิ่มประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทานของผลิตภัณฑ์พริกหวานไฮโดรโปนิคส์เพื่อการส่งออก. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ศุภมาศ ใจห้าว. (2554). การศึกษาลักษณะการซื้อขายผักและผลไม้: กรณีศึกษาตลาดค้าส่งผักและผลไม้สดในเขตเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี. สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

- สมคิด บางโม. (2553). **การเป็นผู้ประกอบการ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: เอส เค บุ๊คส์.
- สาคร สุขศรีสงส์. (2554). **การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: บริษัท เจ. พี. ไชเบอร์พรินท์ จำกัด.
- สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมสนับสนุน กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม. (2546). **แบบแผนการสนับสนุนทางการเงิน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ: กระทรวงอุตสาหกรรม.
- สุทธิชัย ปัญญโรจน์. (2555). **ครบเครื่องเรื่องนักบริหาร**. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาบุคลากร.
- อานุกาพ สังข์ศรีอินทร์. (2551). **การจัดการโซ่อุปทานผักสดในจังหวัดนครปฐม**. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Cadilhon, & et al. (2005). Collaborative commerce or just common sense?: insights from vegetable supply chains in Ho Chi Minh City. **Supply Chain Management: An International Journal**. 10(3), 147-149.
- Charu Chandra & Sameer Kumar. (1998). Taxonomy of inventory policies for supply-chain effectiveness. **Proceedings - Annual Meeting of the Decision Sciences Institute**. 2(3), 1501-1503.
- Fresh Trends. (2001). **Corporate Social Responsibility at Nine Multinational Electronics Firms in Thailand: A Preliminary Analysis**. Report to the California Global Corporate Accountability Project, Natural Heritage Institute, USA.
- Hinkle, D.E. (1998). **Applied Statistics for the Behavior Sciences**. 4th ed. New York: Houghton Mifflin.
- Kohls & Downey. (1972). Marketing of Agricultural Products. **Supply Chain Management: An International Journal**. 3(1), 381-386.
- Sunil Chopra & Peter Meindl. (2001). **Supply Chain Management**. 4/E Northwestern University.
- Taro Yamane. (1973). **Statistics, an Introductory Analysis**. Singapore: Harper International.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามการวิจัย

แบบสอบถามการวิจัย
ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้ประกอบการกับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน
ของธุรกิจค้าส่งผลไม้

คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้
 ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะเฉพาะบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
 ส่วนที่ 2 ข้อมูลคุณลักษณะผู้ประกอบการ
 ส่วนที่ 3 ข้อมูลการจัดการห่วงโซ่อุปทาน
2. แบบสอบถามนี้เป็นการเก็บข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการวิจัย จึงขอความกรุณาทุกท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงเพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาและค้นคว้าวิจัย
3. ข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับ ดังนั้นจึงไม่ต้องลงชื่อบุคคลหรือชื่อบริษัทใด ๆ ทั้งสิ้น

วินุสรา แยมอ่วม

นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

ส่วนที่ 1: ข้อมูลลักษณะเฉพาะบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

ชาย หญิง

2. อายุ

น้อยกว่า 30 ปี 31-40 ปี
 41- 50 ปี มากกว่า 50 ปี

3. ระดับการศึกษาขั้นสูงสุดในปัจจุบัน

ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี / เทียบเท่า สูงกว่าปริญญาตรี

4. ระยะเวลาในการดำเนินกิจการ

1-5 ปี 6-10 ปี 11 ปี ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 : คุณลักษณะผู้ประกอบการ

องค์ประกอบคุณลักษณะผู้ประกอบการ	ระดับลักษณะผู้ประกอบการ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
มีความเป็นผู้นำ					
- ท่านสามารถควบคุมตนเองได้เป็นอย่างดีขณะที่ลูกค้าสร้างความไม่พอใจให้กับท่าน					
- ท่านแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เป็นประโยชน์ต่อกิจการของท่านอยู่เสมอ					
- ท่านมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล					
กล้าเสี่ยง					
- ท่านกล้าตัดสินใจในสภาวะการณ์ต่าง ๆ ธุรกิจ ได้เองตามลำพัง					
- ท่านกล้าที่จะเปิดตลาดใหม่ สินค้าใหม่ เป็นเจ้าแรก ๆ					
- ท่านวางแผนการดำเนินงานโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานความเสี่ยงที่น้อยลง และต้องตั้งตนอยู่ในความไม่ประมาท					

องค์ประกอบคุณลักษณะผู้ประกอบการ	ระดับลักษณะผู้ประกอบการ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
พร้อมที่จะทำงานหนัก					
- ท่านพร้อมที่จะเสียสละความสุขสบายส่วนตัวเพื่อมาทุ่มเทเวลา และความพยายามให้การพัฒนารูธุรกิจของตนเอง					
- ท่านมีความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน					
- ท่านพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ในการศึกษา ค้นคว้า ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจของท่าน และสามารถนำคอมพิวเตอร์มาใช้เพื่อติดตามข้อมูลต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี					
มีมนุษยสัมพันธ์ดี					
- ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดี แน่นแฟ้น ทำให้มีลูกค้าประจำอย่างต่อเนื่อง					
- ท่านมีการติดต่อสื่อสารกับผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์ และความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์ เป็นอย่างดี					
- ท่านให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นกันเองและอารมณ์ดีอยู่เสมอขณะให้บริการ					
มีความรู้เกี่ยวกับกิจการดี					
- ท่านมีความรู้ด้านการจัดการ การบริหารธุรกิจ และการเงิน เป็นอย่างดี					
- ท่านมีความรู้เกี่ยวกับการฝึกอบรมพนักงานภายใต้บังคับบัญชาของท่านเป็นอย่างดี					
- ท่านมีความรู้เกี่ยวกับการตลาดของธุรกิจท่านเป็นอย่างดี					
ต้องมีทุนอยู่จำนวนหนึ่ง					
- ท่านได้นำเงินส่วนตัวมาลงทุนในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ในกิจการ โดยปราศจากการกู้เงิน					
- ท่านมีทุนสำรองมากพอที่จะขยายตลาดเพิ่ม หรือมากพอหากธุรกิจติดปัญหาหรือเจอภาวะการขาดทุน					
- ถ้าหากธุรกิจของท่านขาดทุน ก็จะไม่มีผลกระทบต่อชีวิตประจำวัน					

องค์ประกอบคุณลักษณะผู้ประกอบการ	ระดับลักษณะผู้ประกอบการ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
มีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อลูกค้า					
- ท่านนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือสินค้าที่ท่านขายอย่างถูกต้องแก่ลูกค้า					
- ท่านตระหนักถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ขายให้แก่ลูกค้าว่าต้องมีคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ					
- ท่านคำนึงถึงสุขภาพ และความปลอดภัยของลูกค้าในการบริโภคสินค้าเสมอ					

ส่วนที่ 3: การจัดการโซ่อุปทาน

องค์ประกอบการจัดการโซ่อุปทาน	ระดับการจัดการโซ่อุปทาน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านการวางแผน					
- ท่านทราบถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และคาดการณ์จำนวนลูกค้าที่จะเข้ามาใช้จ่ายในตลาดเป็นอย่างดี					
- ท่านมีความรู้และติดตามข่าวสารทางเศรษฐกิจของประเทศอยู่เสมอ					
- ท่านวางแผนที่จะปรับปรุงสถานบริการและสินค้าให้ดีขึ้นอยู่เสมอ รวมทั้งออกแบบกระบวนการทางธุรกิจได้เป็นอย่างดี					
ด้านการจัดหา					
- สามารถจัดหาสินค้าได้อย่างเพียงพอทั้งในด้านของปริมาณและด้านของคุณภาพ					
- สามารถจัดหาและเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบในระดับต้นทุนที่ต่ำที่สุด					
- สามารถจัดหาได้อย่างรวดเร็ว ในระยะเวลาที่เหมาะสม					

ส่วนที่ 3: การจัดการโซ่อุปทาน (ต่อ)

องค์ประกอบการจัดการโซ่อุปทาน	ระดับการจัดการโซ่อุปทาน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านการผลิต					
- มีระบบการตรวจสอบคุณภาพของสินค้าที่ผลิต และก่อนจะจัดส่งเสมอ					
- มีระบบหรือกระบวนการผลิตที่ถูกต้องแม่นยำ ตรวจสอบได้ ทราบถึงต้นทุนการผลิตที่แท้จริง					
- มีการจัดเก็บและการเบิกจ่ายวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป สามารถตรวจจำนวนคงเหลือ และตรวจสอบคุณภาพ เป็นต้น					
ด้านการจัดส่ง					
- การจัดส่งมีความรวดเร็ว มีการบริการด้านต่าง ๆ อย่างครบถ้วน (เช่น การวางแผนต่าง ๆ มีการยืนยันกลับมาที่ต้นทาง เป็นต้น)					
- มีระบบป้องกันผลผลิตเสียหายระหว่างการจัดส่ง เช่น การควบคุมอุณหภูมิ การป้องกันการกระแทก เป็นต้น					
- มีระบบตรวจสอบและติดตามความคืบหน้าในการดำเนินการจัดส่ง เช่น GPS รายงานผลระยะทาง เป็นต้น					
ด้านการคืนสินค้า					
- มีการรับประกันคุณภาพสินค้า มีการเปลี่ยนสินค้าให้ใหม่ให้แก่ลูกค้าหากสินค้าที่ลูกค้าได้รับไม่เป็นไปตามที่ระบุไว้					
- ลูกค้าสามารถคืนสินค้าได้ หากส่งสินค้าผิดสถานที่ สินค้าชำรุด แตก เสื่อมสภาพ					
- มีระบบยืนยันการจัดส่ง การป้องกันการส่งที่ผิดพลาด เช่น ผิดผู้รับ ผิดสถานที่ เป็นต้น					

*** ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ***

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - นามสกุล	วิบุษรา แยมอ่วม
วัน เดือน ปี ที่เกิด	23 ธันวาคม 2526
สถานที่เกิด	จังหวัดลำปาง
ที่อยู่ปัจจุบัน	32/165 หมู่ 9 ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12120
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2548	ปริญญาตรี สาขาวิชาการจัดการทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2549 - ปัจจุบัน	ค้าส่งผลไม้คัดเกรด
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	เจ้าของกิจการ
ที่ทำงานปัจจุบัน	32/165 หมู่ 9 ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12120