

อิทธิพลของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบที่มีต่อผลการดำเนินการ ด้านการจัดซื้อจัดหาผักและผลไม้สดในร้านค้าปลีกสมัยใหม่ในประเทศไทย

INFLUENTIAL FACTORS OF SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT TO FRESH FRUIT AND VEGETABLE PROCUREMENT PERFORMANCE IN MODERN TRADE OF THAILAND

กิริณา แก้วสุน¹
ไกรจิต สุตะเมื่อง²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ เกี่ยวกับการปัจจัยการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินการด้านการจัดซื้อจัดหาผักและผลไม้สดในร้านค้าปลีกสมัยใหม่ โดยคำนึงถึงการจัดการความเสี่ยงและเพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขันในโซ่อุปทานอาหารสด ที่มีโอกาสเกิดจากความไม่แน่นอนโดยเฉพาะในผลผลิตทางการเกษตร ทั้งปัจจัยจากการขนส่ง ขั้นตอนการบรรจุ ฤดูกาล สภาพอากาศและคุณลักษณะเฉพาะของผักและผลไม้สด ที่มีอายุสั้น เสียหายง่าย จึงมีการศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของการจัดการความสัมพันธ์ผู้จัดหาวัตถุดิบในร้านค้าปลีกสมัยใหม่ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับมาทั้งหมด 172 ตัวอย่างจากทั้งหมด 317 ตัวอย่าง ซึ่งเป็นตัวแทนร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่จำหน่ายอาหารสด จากฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายปฏิบัติการหรือสาขาที่มีพื้นที่อยู่ในกรุงเทพมหานคร แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปสัมภาษณ์กับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อยืนยันผลการวิเคราะห์ ผลการศึกษา พบว่า ตัวแปรที่มีผลสำคัญทางสถิติจำนวน 6 ปัจจัยของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้จัดหาวัตถุดิบ นโยบายของผู้ซื้อ ขั้นตอนการสั่งซื้อ ความขัดแย้งระหว่างผู้ซื้อและผู้จัดหาวัตถุดิบ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินการด้านการจัดซื้อจัดหา

คำสำคัญ: การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบ ผลการดำเนินการด้านการจัดซื้อจัดหา ห้างค้าปลีกสมัยใหม่

¹ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต
E-mail: Nui279@gmail.com

² อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต E-mail: Dr.krichit@gmail.com

Abstract

This paper explores influential factors involved in supplier relationship management in the procurement performance of fresh fruit and vegetables in modern trade in Thailand. It is focussed on risk management and increasing competitive advantage in the fresh food supply chain. There is uncertainty in agricultural products. Several factors impact on transportation, such as packing processing, seasonal variation, weather and product characteristics of fresh fruit and vegetable as perishable goods which have a short life and are easily susceptible to damage. Consequently, there is interest in studying significant aspects of supplier relationship management in modern trade. This is quantitative research: completed questionnaires were received from 172 examples from 317 sources from modern trade in commercial support and operations who have available fresh food outlets in Bangkok. The results of data analysis using MRA have been adopted to reconfirm what professional retail path interviews indicated. Research results have proved significant with at least 1 influential factor in the supplier relationship management with the buyer and supplier relationship, buyer policy, buyer processing, conflict between buyer and supplier, supplier development and product development.

Keywords: Supplier Relationship Management, Procurement Performance, Modern Trade

บทนำ

การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบ (Supplier Relationship Management หรือ SRM) ได้รับการยอมรับในรอบทศวรรษที่ผ่านมา ที่นำมาช่วยทางด้านลดต้นทุน ลดความเสี่ยง และสร้างความต่อเนื่อง (Lambert & Schwieterman, 2012) ปัญหาที่เกิดจากความไม่แน่นอน ในสถานการณ์แข่งขันสูง หากผู้ประกอบการมีข้อมูลหรือความรู้น้อยกว่าคู่แข่ง จะส่งผลให้สูญเสียความได้เปรียบทางการแข่งขัน จึงมีการบริหารความเสี่ยงด้านการจัดหา (Supply risk management) เพื่อลดและป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนในความเสี่ยงทางธุรกิจ โดยเฉพาะสินค้าเกษตรหรือสินค้าอาหารสดที่มีความหลากหลายในประเทศไทย อาทิ เนื้อสัตว์ ประมง สินค้าแปรรูปจากเนื้อสัตว์ ผักและผลไม้ ซึ่งมีปริมาณการผลิตและความต้องการของตลาดที่ไม่แน่นอน ผนวกกับสินค้ามีอายุการเก็บรักษาสั้น ไม่คงทน และง่ายต่อการสูญเสียหรือบูบสลาย (Perishable goods) จึงต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว เพื่อจัดการด้านต้นทุนความต่อเนื่องในการจัดหาวัตถุดิบแบบยั่งยืน

ธุรกิจอาหารสดของไทยมีปริมาณความต้องการที่เพิ่มขึ้นทั้งในและต่างประเทศ สาเหตุหนึ่งมาจากการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกและค้าส่งภายในประเทศ สำหรับในต่างประเทศก็มีการขยายความร่วมมือทางเศรษฐกิจในภูมิภาคใกล้เคียงมากขึ้น ส่งผลให้มีการขยายพื้นที่เพาะปลูกเพิ่มขึ้น เพื่อเร่งผลิตสินค้าให้เพียงพอต่อความต้องการของตลาด โดยเฉพาะตลาดการค้าผลไม้ภายในประเทศ ซึ่งมีทั้งค้าส่งและค้าปลีกที่มีการสร้างรายได้และเงินในระบบหมุนเวียนในระบบจำนวนมาก รวมถึงห้างร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern trade) ที่มีสาขาอยู่ทั่วประเทศ เช่น Tesco, Big C, Super Cheap และ MAKRO แต่มักประสบปัญหาจากหลายปัจจัยที่

ส่งผลกระทบต่อในด้านปริมาณและกระบวนการผลิต เช่น ฤดูกาล สภาพอากาศ โรคระบาดในพืช ราคา การขนส่งและอื่นๆ ซึ่งเป็นปัญหาต่อการจัดการโซ่อุปทาน (Supply chain management) จากความไม่แน่นอนที่ส่งผลกระทบต่อทั้งปริมาณสินค้าและกระบวนการผลิตที่ไม่สามารถส่งต่อให้ลูกค้าได้ตรงตามความต้องการ และปัญหานี้มีแนวโน้มปรับเปลี่ยนเรื่อยๆ ตัวขับเคลื่อนอื่นที่มีบทบาทต่อการจัดการความเสี่ยงในโซ่อุปทาน เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้จัดหาวัตถุดิบกระบวนการจัดซื้อ ข้อขัดแย้งระหว่างผู้ซื้อและผู้จัดหาวัตถุดิบ และการพัฒนาผู้จัดหาวัตถุดิบ

จากเหตุผลข้างต้น จะเห็นได้ว่า การศึกษาถึงการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบ ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการด้านการจัดซื้อจัดหาของอาหารสดในร้านค้าปลีกสมัยใหม่ การศึกษานี้ มีความสำคัญต่อกลุ่มผู้ผลิตอาหารสดหรือเกษตรกรผู้ผลิตผักและผลไม้ เนื่องจากเป็นการส่งเสริมรายได้กลุ่มเกษตรกรผู้ส่งสินค้าให้กับร้านค้าปลีกและเพิ่มรายได้ในชุมชนตัวเอง ในขณะที่ร้านค้าปลีกสมัยใหม่นั้น จะมีการเตรียมความพร้อมในการจัดการความเสี่ยงทุกสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของการวัดค่าในมุมมองการจัดการด้านการจัดซื้อจัดหา (Procurement performance) ในส่วนของสินค้าอาหารสด ที่มีอายุการเก็บรักษาสั้น สูญเสียเร็ว และง่ายต่อการบอบสลาย (Perishable goods) เพื่อให้ธุรกรรมต่างๆไหลลื่นไปมาตามวงจรแต่ละระดับนั้น ต้องมีการจัดการความเสี่ยงให้ครบทั้งกระบวนการตั้งแต่ต้นน้ำ (Upstream) ไปตลอดจนเสร็จสิ้นที่ปลายน้ำ (Downstream) ต้องอาศัยความร่วมมือจากการสร้างความสัมพันธ์ผู้จัดหาวัตถุดิบเพื่อเตรียมความพร้อมและหวังผลให้เป็นไปตามการคาดการณ์ที่แม่นยำหรือใกล้เคียงกับผลลัพธ์ที่คาดการณ์ล่วงหน้าไว้

จากปัญหาเรื่องความเสี่ยงด้านการจัดหาของผักและผลไม้สดที่มีลักษณะเฉพาะ อายุสั้น เสียหายง่ายในประเทศไทยที่ได้ชื่อว่าเป็นมีรากเหง้าจากกสิกรรม มีผลผลิตเป็นที่รู้จักไปทั่วโลก ยังพบกับปัญหาอุปสงค์และอุปทานไม่สมดุลกัน ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการโดยเฉพาะฝ่ายจัดซื้อจัดหาที่ต้องหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในธุรกิจค้าปลีกซึ่งเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมบริการที่ต้องอาศัยการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบ เพื่อจะสร้างโอกาสและความได้เปรียบในการแข่งขัน จากการมีสินค้าจำหน่ายอย่างต่อเนื่อง

การทบทวนวรรณกรรม

รูปแบบการค้าปลีกของไทย (Retail model of Thailand)

รูปแบบการค้าปลีกของไทยในปัจจุบันมี 2 แบบคือธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมและธุรกิจค้าปลีกแบบสมัยใหม่

1. ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Traditional trade) ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมคือร้านค้าขายสินค้าเข้าถึงผู้บริโภคโดยผ่านบุคคลที่เป็นเจ้าของธุรกิจไม่มีระบบการจัดการบริหารงานมีรูปแบบที่หลากหลายขายสินค้าในพื้นฐานความจำเป็นในการดำรงชีวิตลักษณะการดำเนินงานแสดงถึงลักษณะวัฒนธรรมและความเป็นอยู่ของประชาชนในถิ่นนั้นมีการเจรจาต่อรองความเป็นมิตรความเห็นอกเห็นใจกันและความเป็นกันเองตลอดจนมีการดำเนินธุรกิจแบบพอเพียงรูปแบบธุรกิจดั้งเดิมปัจจุบันพอจะแบ่งได้ 6 ประเภทดังนี้

1) ร้านค้าส่งเอเยนต์ เป็นตัวแทนของสินค้ารับสินค้ามาจากบริษัทโดยตรงแล้วกระจายสินค้าออกไปส่วนมากทำหน้าที่ค้าส่งพร้อมการกระจายสินค้าให้กับผู้ผลิตมีร้านค้าส่วนมากอยู่ในเมืองใหญ่ๆที่มีการค้าขายดี

2) ร้านค้าปลีก มีการดำเนินธุรกิจแบบค้าส่งเพื่อนำไปขายให้กับลูกค้ารายย่อยมีอยู่ในพื้นที่นอกเมืองผู้ค้าขายซื้อสินค้าจากผู้ค้าส่งหลักไปขายต่อให้ร้านค้าโชห่วยอีกทอดหนึ่งโดยปกติลูกค้าจะเข้ามาซื้อสินค้าเอง

3) โชว์ห่วยเป็นร้านที่ขายเครื่องอุปโภคบริโภคโดยมีหลักแหล่งที่แน่นอนอยู่ในพื้นที่ชุมชนจำหน่ายสินค้าทั่วไปที่มีความจำเป็นต้องใช้ประจำวันโดยมีการขายสินค้าทั่วไปเป็นหลักและอาจมีสินค้าจำพวกอาหารสด

4) ร้านชำเป็นร้านที่ขายเครื่องอุปโภคบริโภคโดยมีหลักแหล่งที่แน่นอนส่วนมากอยู่ในตลาดสดเน้นการขายสินค้าอาหารสดและขายสินค้าทั่วไปที่จำเป็นต้องใช้ประจำวันจำนวนไม่มากนัก

5) กองคาราวานสินค้า (ตลาดนัด) เป็นสถานที่รวมของผู้ค้าปลีกดั้งเดิมทุกประเภทอาจจะจัดได้ทั้งในอาคารและที่โล่งซึ่งมีกำหนดเวลาแน่นอน

6) ร้านค้าเริ่มมีลักษณะการนำสินค้าไปขายในที่ชุมชนหมู่บ้านโดยมีลักษณะการนำส่งสินค้าถึงผู้บริโภคที่บ้านและไม่มีความแน่นอนในการนำไปขายในแต่ละที่

2. ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern trade) ปัจจุบันร้านค้าปลีกลูกโซ่สมัยใหม่ที่เกิดขึ้นในประเทศไทยแต่ละแบบมีลักษณะเฉพาะแตกต่างกันไปเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและผลการดำเนินการเป็นหลักซึ่งปัจจุบันจำนวนร้านค้าเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วมากและสามารถแบ่งประเภทของร้านค้าปลีกลูกโซ่สมัยใหม่ได้เป็น 7 ประเภทคือ

1) ซูเปอร์เซ็นเตอร์ (Super center) ไฮเปอร์มาร์ท (Hyper mart) ร้านค้าปลีกเน้นสินค้าราคาถูก (Discount store) สินค้าที่จำหน่ายเป็นกลุ่มสินค้าแบบประหยัดเน้นราคาถูกมีระบบศูนย์ กระจายสินค้า (Distribution center) เช่น บิ๊กซี เทสโกโลตัส เป็นต้น

2) ห้างสรรพสินค้า (Department store) ขายสินค้าหลากหลายมักตั้งอยู่กลางใจเมืองเน้นสินค้ากลุ่มที่มีคุณภาพดีราคาค่อนข้างสูงมีทั้งสินค้านำเข้าจากต่างประเทศและผลิตในประเทศสินค้าจะมีราคาค่อนข้างสูงกว่า เช่น ห้างเซ็นทรัล โรบินสัน เป็นต้น

3) ซูเปอร์มาร์เก็ต (Supermarket) จำหน่ายสินค้ากลุ่มอาหารและของใช้ประจำวันเป็นหลักเช่นเนื้อสัตว์ผักสดผลไม้สดอาหารสำเร็จรูปของแห้งของใช้ส่วนตัว เช่น ท็อปซูเปอร์มาร์เก็ต โฮมเฟรชมาร์ทของเดอะมอลล์ เป็นต้น

4) ร้านสะดวกซื้อ (Convenience store หรือ Gas store) เป็นร้านค้าปลีกประเภทบุคคลทั่วไปมีพื้นที่ขนาดเล็กที่สุด

5) ร้านค้าปลีกในรูปแบบการขายส่ง (Cash and carry) รูปแบบการขายปลีกแบบต้องเป็นสมาชิกมีเพียงแห่งเดียว คือ ห้างแม็คโคร

6) ร้านค้าปลีกขายสินค้าเฉพาะอย่างหรือสินค้าพิเศษ (Specialty store หรือ Brand specialty) เน้นขายสินค้าเฉพาะด้านที่มีคุณภาพราคาสูงบางร้านขายสินค้าเฉพาะ Brand ของตนเอง เช่น บุ๊ทวัตสัน ฟิเฟิลเฮลธ์แคร์ ซุปเปอร์สปอร์ต เป็นต้น

7) ร้านค้าปลีกเฉพาะอย่างเน้นราคาถูก (Category killer หรือ Low price specialty store) ร้านค้าประเภทนี้คล้ายๆกับประเภทที่ 6 แต่เน้นราคาถูกสินค้าจะหลากหลายในประเภทของสินค้าหมวดหมู่เดียวกัน เช่น แม็คโครออฟฟิศ เพาเวอร์บาย ออฟฟิศดีโป เป็นต้น

โมเดลการจัดซื้อในการแบ่งประเภทของผู้จัดหาวัตถุดิบ (The Kraljic matrix) ระหว่างความเสี่ยงด้านการจัดหา (Supply risk)

รูปแบบการแบ่งประเภทของผู้จัดหาวัตถุดิบ (Portfolio model) เป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยมในการวางแผนกลยุทธ์ในด้านต่างๆ แนวคิดพื้นฐานของ Portfolio Model คือการวิเคราะห์ปัญหาที่มีความซับซ้อน โดยการแบ่งกลุ่มวัตถุดิบประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการศึกษาโดยมองใน 2 มิติ และกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการในแต่ละกลุ่มวัตถุดิบประสงค์หรือเป้าหมายนั้น จากแนวคิดพื้นฐานดังกล่าว Portfolio Model

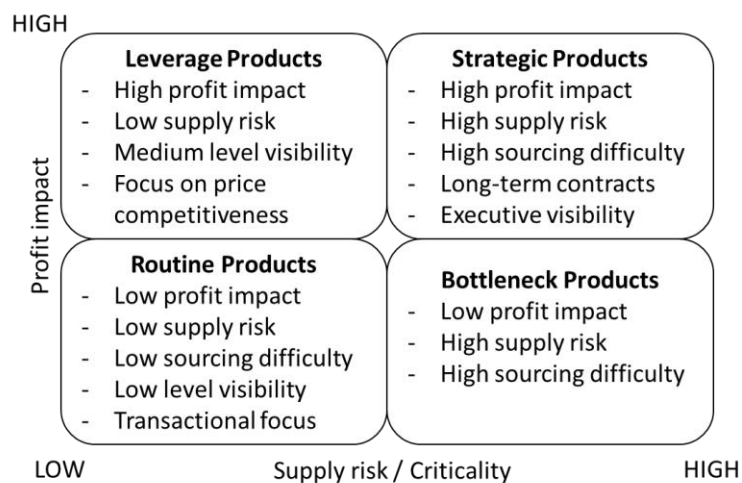
จึงถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการในด้านการตลาดและการจัดซื้ออย่างแพร่หลาย ในปีค.ศ.1983 Kraljic ได้พัฒนา Portfolio Model ในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้จัดหาวัตถุดิบ โดยการแบ่งกลุ่มผู้จัดหาวัตถุดิบบนพื้นฐานของอำนาจในการซื้อ จากนั้นมีทฤษฎีต่างๆ ที่ประยุกต์ใช้และพัฒนา Portfolio Model ตามมามาก ตัวอย่างเช่น

Kraljic (1983) ได้พัฒนา Portfolio Model ในการจัดกลุ่มสินค้าและนำเสนอแนวทางในการบริหารจัดการความสัมพันธ์ของผู้จัดหาวัตถุดิบ โดยมีพื้นฐานจากอำนาจในการจัดซื้อของผู้ซื้อ ซึ่ง Kraljic (1983) พัฒนา Portfolio Model โดยมองใน 2 มิติ ได้แก่

1) มิติด้านผลกระทบต่อผลกำไร (Profit impact)

2) มิติด้านความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk)

จากแนวคิดดังกล่าว สามารถแบ่งกลุ่มวัตถุดิบออกเป็น 4 กลุ่ม คือ ไม่อยู่ในภาวะวิกฤติ (Non-Critical/Routine) อำนาจต่อรองขึ้นกับผู้ซื้อ (Leverage) อำนาจต่อรองขึ้นกับผู้จัดหาวัตถุดิบ(Bottleneck) และระดับกลยุทธ์ (Strategic) ดังแสดงในรูปที่ 1



ภาพที่1 ที่มา: Kraljic (1983) Portfolio Model

การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบ

Burnes (1998) ความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบ คือ การที่ลูกค้าและผู้จัดหาวัตถุดิบมีการพัฒนาความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดและในระยะยาวร่วมกันแบบพันธมิตร (Partnership) สิ่งสำคัญระหว่างสมาชิกคือ ต้องมีความไว้วางใจระหว่างกันและกัน ในการแลกเปลี่ยนข้อมูล และแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกันและร่วมมือกันในการจัดการความเสี่ยง การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบมักจะเชื่อมโยงในระบบการจัดการการเงิน การประเมินกับผู้จัดหาวัตถุดิบ และการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน (รุธิร์ พนมยงค์ และคณะ, 2550; วิชัย ไชยมิ, 2552)

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้จัดหาวัตถุดิบ (Buyer and supplier relationship) มีการวิจัยของ Lambert and Schwieterman (2012) เกี่ยวกับการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบในขั้นตอนการดำเนินงานของธุรกิจขนาดใหญ่ โดยการนำเสนอโครงสร้างความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบ เช่น การพัฒนาการรักษาไว้ รวมถึงการปฏิบัติตามข้อตกลง (Product Service Agreement : PSAs) ระหว่างองค์กรและผู้จัดหาวัตถุดิบ การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบ (Supplier Relationship Management : SRM) ต้องร่วมกันกับ การจัดการความสัมพันธ์ของลูกค้า (Customer Relationship Management : CRM) เพื่อ

เชื่อมโยงให้ครบทั้งโซ่อุปทาน (Supply chain) ระหว่างความเกี่ยวข้อง ความสัมพันธ์ ที่ส่งผลต่อผลประกอบการขององค์กร

นโยบายของผู้ซื้อ (Buyer policy) การสั่งซื้อมีการแบ่งตามความเหมาะสม เช่น การนำส่งผ่านส่วนกลาง (Centralization purchase) การแยกกระจายสั่ง (Decentralization purchase) และการผสมระหว่างส่วนกลางและการกระจายขึ้นกับสถานการณ์และโอกาส โดยการจัดซื้อจัดหาจากผู้จัดหาวัตถุดิบรายเดียวหรือแหล่งเดียวต่อสินค้า (Single source) หรือมีทางเลือกจากหลายแหล่ง (Multiple source)

ขั้นตอนการสั่งซื้อ (Purchasing process) การจัดการและลำดับขั้นตอนในการสั่งซื้อสินค้า จากการเสนอราคา เปรียบเทียบคุณภาพ ระบุข้อตกลง และเงื่อนไขการชำระเงินแล้ว หากแต่ยังเกี่ยวข้องกับ วงจรชีวิตของผู้จัดหาวัตถุดิบในลำดับต้นๆ สุดท้ายก็ต้องตายจากหลุดจากวงจรนี้ไป แล้วก็เกิดผู้จัดหาวัตถุดิบรายใหม่ขึ้นมา จากการศึกษาของ Moeller, Fassnacht and Klose (2006) ที่มีการจัดระเบียบวงจรของผู้จัดหาวัตถุดิบที่ส่งผลต่อระดับความสัมพันธ์ของผู้จัดหาวัตถุดิบ

ความขัดแย้งระหว่างจัดซื้อกับผู้จัดหาวัตถุดิบ (Conflict between buyer and supplier) ความเห็นพ้องที่ไม่ตรงกัน Zaefarian and Zaefarian (2012) กล่าวในการวิจัย ทฤษฎีความยุติธรรมตามกระบวนการที่ได้กำหนดไว้ (Fairness theory) ประกอบไปด้วย ความเชื่อ (Trust) คำสัญญา (Commitment) และข้อขัดแย้ง (Conflict) จะเกิดขึ้นระหว่างผู้จัดหาวัตถุดิบและองค์กร หากมีความขัดแย้งมาก ความเชื่อก็จะลดลง ส่งผลต่อปัญหาที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระยะยาว

การพัฒนาผู้จัดหาวัตถุดิบ (Supplier development) เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งจะร่วมด้วยกลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development) ในงานวิจัยของ (Choy, et al., 2004) การออกแบบระบบการจัดการความสัมพันธ์ผู้จัดหาวัตถุดิบอัจฉริยะ เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากการเลือกผู้จัดหาวัตถุดิบที่มีโอกาสได้รับการพัฒนาในลำดับต้นๆ

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development) ผลิตภัณฑ์ใหม่ (New products) ในทางการตลาดประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ที่ไม่เคยมีในตลาด เรียกว่า นวัตกรรม (Innovation) ผลิตภัณฑ์ที่ปรับปรุงใหม่ (Product improvement) และผลิตภัณฑ์ที่ผู้ผลิตทำขึ้นมาลักษณะเหมือนผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งที่มีจำหน่ายในตลาดแล้ว (Mee-too products) ดังนั้นที่มาของผลิตภัณฑ์ใหม่น่าจะเกิดจากการต้องการเป็นผู้บุกเบิก (Pioneer)

ผลการดำเนินการด้านการจัดซื้อจัดหา

วัตถุประสงค์การจัดซื้อจัดหา อุดลย์ จาตุรงค์กุล (2547) กล่าวว่า ตามความคิดสมัยดั้งเดิมนั้น วัตถุประสงค์ของการจัดซื้อก็เพื่อทำการซื้อวัสดุ และบริการให้มีคุณภาพที่ถูกต้องในปริมาณที่ถูกต้องโดยมีราคาที่ถูกต้องจากแหล่งขายที่ถูกต้องและในเวลาที่ต้องการ ในปัจจุบันวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อมุ่งไปที่การบริหารทั่วไป สิทธิชัย ฝรั่งทอง (2557) ปัจจุบันการจัดซื้อไม่เพียงแต่ซื้ออย่างเดียว หากต้องมีความซับซ้อนเพื่อตอบสนองความต้องการของหน่วยงานเพิ่ม ฝ่ายจัดซื้อ (Procurement) ต้องตระหนักถึงคุณสมบัติและคุณภาพของสินค้า วัตถุดิบให้ตรงตามแหล่งที่มา การคัดเลือกผู้ขาย เป็นต้น จะเห็นได้ว่าฝ่ายจัดซื้อเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบทำให้ต้นทุนขององค์กรลดต่ำลง เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขัน และยังสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value added) ให้กับองค์กรในการซื้อวัตถุดิบหรือสินค้าเข้าสู่องค์กร สิทธิชัย ฝรั่งทอง (2557) กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่ถือเป็นปัจจัยสำคัญของงานจัดซื้ออยู่ 8 ประการ หรือเรียกว่า 7R's 1V ดังนี้ 1) การซื้อให้ได้คุณภาพตามความต้องการ (Right quality) 2) การซื้อสินค้าให้ได้ปริมาณ จำนวน ตามความต้องการ (Right quantity) 3) ส่งสินค้าให้ได้ในเวลาที่ต้องการ (Right time) 4) การซื้อสินค้าที่ได้ราคายุติธรรมเหมาะสม

(Right price) 5) ส่งสินค้าได้ตามสถานที่ที่ต้องการ (Right place) 6) การซื้อสินค้าจากแหล่งขายที่เชื่อถือได้ (Right source) 7) คุณภาพการบริการเป็นที่น่าเชื่อถือ (Right service) 8) การเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและบริการ (Value added)

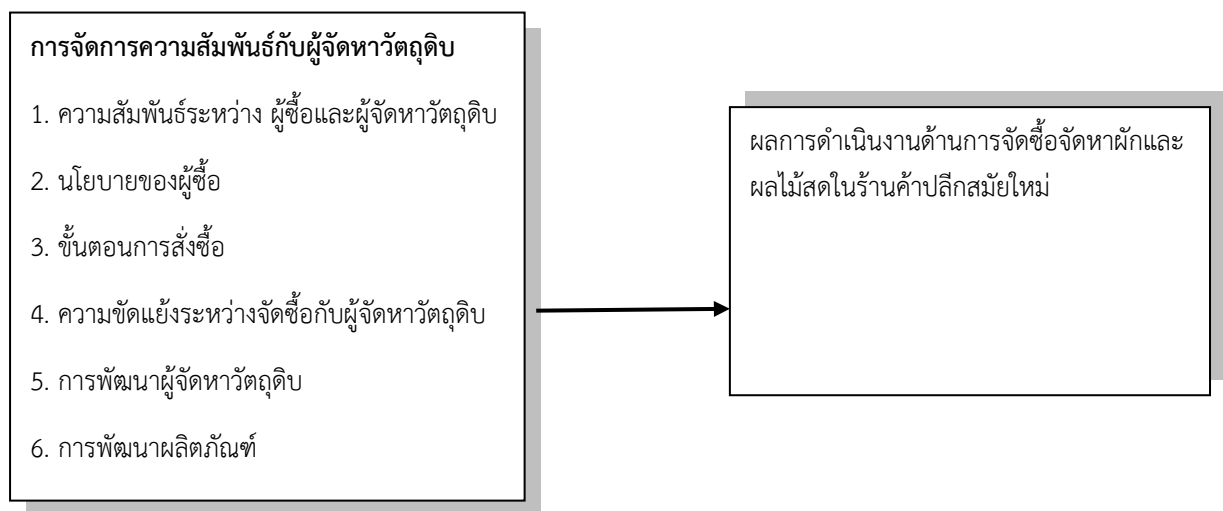
วัตถุประสงค์การวิจัย

ปัจจัยการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดการวัตถุดิบมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินการด้านการจัดซื้อจัดหาผักและผลไม้สดในร้านค้าปลีกสมัยใหม่

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)

ตัวแปรตาม (Dependent Variable)



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัยที่ว่า H: การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดการวัตถุดิบแบ่งได้เป็น a) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้จัดการวัตถุดิบ b) นโยบายผู้ซื้อ c) ขั้นตอนการสั่งซื้อ d) ความขัดแย้งระหว่างจัดซื้อและผู้จัดการวัตถุดิบ e) การพัฒนาผู้จัดการวัตถุดิบ f) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินการด้านการจัดซื้อจัดหาผักและผลไม้สดในร้านค้าปลีกสมัยใหม่

วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 317 ชุดกลุ่มตัวอย่างคือ ตัวแทนจากห้างร้านค้าปลีก ในฝ่ายจัดซื้อ และฝ่ายปฏิบัติการหรือสาขา จำนวน 10 บริษัท 12 ตราสินค้า ได้รับมาอย่างสมบูรณ์จำนวน 172 ตัวอย่าง ซึ่งจำหน่ายผักและผลไม้สดที่มีพื้นที่อยู่ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัย

วิเคราะห์ปัจจัยการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบที่มีอิทธิพลผลการดำเนินการจัดซื้อจัดหาผักและผลไม้สดในร้านค้าปลีกสมัยใหม่ โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis: MRA) โดยวิธีทางตรง (Enter) ระดับความเชื่อมั่นทางสถิติที่ใช้ในการทดสอบคือ 95 % ($\alpha=0.05$) ได้ผลการวิจัยดังนี้

ตารางที่ 1 การทดสอบสถานะ Multicollinearity โดยการหา Correlation Matrix ของตัวแปรอิสระที่ใช้ในการวิจัย (n=172)

ตัวแปร	การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบ					
	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อ	นโยบายของผู้ซื้อ	ขั้นตอนการสั่งซื้อ	ความขัดแย้ง	การพัฒนาผู้จัดหาวัตถุดิบ	การพัฒนาผลิตภัณฑ์
ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันโปรดักซ์โมเมนต์ (Pearson Product Moment Correlation : r)						
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อ	1.000					
นโยบายของผู้ซื้อ	0.753*	1.000				
ขั้นตอนการสั่งซื้อ	0.419*	0.558*	1.000			
ความขัดแย้ง	0.622*	0.747*	0.531*	1.000		
การพัฒนาผู้จัดหาวัตถุดิบ	0.662*	0.768*	0.565*	0.724*	1.000	
การพัฒนาผลิตภัณฑ์	0.457*	0.504*	0.392*	0.478*	0.614*	1.000

*p<0.05

จากตารางที่ 1 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่ใช้ในการวิจัยทุกตัวแปร อันได้แก่ การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบในด้านความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้ซื้อและผู้จัดหาวัตถุดิบ นโยบายของผู้ซื้อขั้นตอนการสั่งซื้อความขัดแย้งระหว่างจัดซื้อกับผู้จัดหาวัตถุดิบการพัฒนาผู้จัดหาวัตถุดิบ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ อยู่ระหว่าง 0.392 ถึง 0.768 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ($p<0.05$) ซึ่งมีความสัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำถึงปานกลางทำให้เกิดปัญหาสถานะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) ทำให้ตัวแปรอิสระดังกล่าวทุกตัวมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis: MRA) จากตารางที่ 2 พบว่า ค่า Tolerance มากกว่า 0.10 และ VIF มีค่าไม่เกิน 10 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรอิสระแต่ละตัวเป็นอิสระต่อกัน นอกจากนี้ยังให้ค่า Durbin-Watson ไม่ต่างจาก 2 ทำให้ค่าความคลาดเคลื่อน (Error) ที่ได้เป็นอิสระต่อกันด้วย (Belsley et al., 1980) จึงสรุปได้ว่า แบบจำลองปัจจัยมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินการจัดซื้อจัดหาอาหารสดในร้านค้าปลีกสมัยใหม่นี้ ไม่เกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity)

ตารางที่ 2 ผลการทดสอบปัจจัยมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินการจัดซื้อจัดหาอาหารสดในร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (n=172)

ตัวแปร	B	S.E.	Beta	t	P	Tolerance	VIF
ค่าคงที่ (Constant)	1.773	0.309		5.731*	0.000		
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อ	0.037	0.088	0.143	3.416*	0.000	0.411	2.435
นโยบายของผู้ซื้อ	0.233	0.123	0.249	2.893*	0.000	0.259	3.865
ขั้นตอนการสั่งซื้อ	0.015	0.082	0.115	2.180*	0.000	0.628	1.593
ความขัดแย้ง	0.095	0.076	0.135	2.242*	0.000	0.378	2.645
การพัฒนาผู้จัดหาวัตถุดิบ	0.054	0.100	0.167	2.542*	0.000	0.293	3.410
การพัฒนาผลิตภัณฑ์	0.342	0.088	0.330	3.883*	0.000	0.616	1.624

Durbin-Watson = 1.940 R = 0.514, R² = 0.264, F-test=9.870*, P = 0.000

*p<0.05

จากตารางที่ 2 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานด้วย Multiple Regression Analysis (MRA) โดยวิธีทางตรง (Enter) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (p<0.05) พบว่า ตัวแปรการจัดการความสัมพันธ์ผู้จัดหาวัตถุดิบทุกตัวแปรต่างมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินการด้านการจัดซื้อจัดหาในร้านค้าปลีกสมัยใหม่ โดยมีอิทธิพลทางบวกเรียงตามลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ รองลงมา นโยบายของผู้ซื้อ การพัฒนาผู้จัดหาวัตถุดิบ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้จัดหาวัตถุดิบ ความขัดแย้งระหว่างจัดซื้อกับผู้จัดหาวัตถุดิบและขั้นตอนการสั่งซื้อตามลำดับ นั่นคือ ถ้าร้านค้าปลีกสมัยใหม่แบบลูกโซ่มีการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบที่ดีในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ นโยบายของผู้ซื้อ การพัฒนาผู้จัดหาวัตถุดิบความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้จัดหาวัตถุดิบความขัดแย้งระหว่างจัดซื้อกับผู้จัดหาวัตถุดิบหรือขั้นตอนการสั่งซื้อ ย่อมส่งผลให้มีการจัดการความเสี่ยงของโซ่อุปทานอาหารสดได้ดีด้วย

นอกจากนี้ตัวแปรการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบทุกตัวแปรสามารถร่วมกันอธิบายการผันแปรของการจัดการความเสี่ยงของโซ่อุปทานในผลการดำเนินการจัดซื้อจัดหาอาหารสดในร้านค้าปลีกสมัยใหม่แบบลูกโซ่ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (P<0.05) ซึ่งให้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R=0.514) และมีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 26.4 (R²=0.264x100) และค่า adjust R² = 0.237. ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

การจัดการความเสี่ยง = 0.330*การพัฒนาผลิตภัณฑ์+ 0.249*นโยบายของผู้ซื้อ + 0.167*การพัฒนาผู้จัดหาวัตถุดิบ+ 0.143*ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้จัดหาวัตถุดิบ + 0.135*ความขัดแย้งระหว่างผู้ซื้อและผู้จัดหาวัตถุดิบ+ 0.115*ขั้นตอนการสั่งซื้อ

สรุปได้ว่า ปัจจัยทั้ง 6 ด้านของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบ ได้แก่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ นโยบายของผู้ซื้อ การพัฒนาผู้จัดหาวัตถุดิบ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้จัดหาวัตถุดิบ ความขัดแย้งระหว่างผู้ซื้อและผู้จัดหาวัตถุดิบ และขั้นตอนการสั่งซื้อเรียงลำดับจากมากไปน้อย ที่มีอิทธิพลการ

จัดการความเสี่ยงของโซ่อุปทานในผลการดำเนินการจัดซื้อจัดหาอาหารสดในร้านค้าปลีกสมัยใหม่แบบลูกโซ่
จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

ตารางที่ 3 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน	
	อิทธิพล	ยอมรับ/ปฏิเสธ
H: การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบ แบ่งได้เป็น a) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้จัดหาวัตถุดิบ b) นโยบายผู้ซื้อ c) ขั้นตอนการสั่งซื้อ d) ความขัดแย้งระหว่างจัดซื้อและผู้จัดหาวัตถุดิบ e) การพัฒนาผู้จัดหาวัตถุดิบ f) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินการด้านการจัดซื้อจัดหาผักและผลไม้สดในร้านค้าปลีกสมัยใหม่		<i>ยอมรับ</i>
Ha- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้จัดหาวัตถุดิบ	Beta=0.143*	<i>ยอมรับ</i>
Hb- นโยบายของผู้ซื้อ	Beta=0.249*	<i>ยอมรับ</i>
Hc- ขั้นตอนการสั่งซื้อ	Beta=0.115*	<i>ยอมรับ</i>
Hd- ความขัดแย้งระหว่างผู้ซื้อและผู้จัดหาวัตถุดิบ	Beta=0.135*	<i>ยอมรับ</i>
Hg- การพัฒนาผู้จัดหาวัตถุดิบ	Beta=0.167*	<i>ยอมรับ</i>
Hf- การพัฒนาผลิตภัณฑ์	Beta=0.330*	<i>ยอมรับ</i>

* $p < 0.05$

สรุปและอภิปรายผล

จากการศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบที่มีผลต่อผลการดำเนินการด้านการจัดซื้อจัดหาผักและผลไม้สดในร้านค้าปลีกสมัยใหม่ สามารถสรุปได้ ดังต่อไปนี้

การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบมีความสำคัญเป็นอย่างมากในร้านค้าปลีกสมัยใหม่ เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมบริการ ไม่เน้นกระบวนการการผลิต จึงต้องอาศัยความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายที่แตกต่างกันในองค์กรตามโมเดลการจัดซื้อของ Krajic (1983) และความสัมพันธ์ที่ติระหว่างจัดซื้อและผู้จัดหาวัตถุดิบเพื่อลดข้อขัดแย้งหรือความไม่เข้าใจระหว่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Zaefarian and Zaefarian (2012) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้จัดหาวัตถุดิบมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินการสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lambert and Schwieterman (2012) และควรมีการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าร่วมด้วย การส่งเสริมและพัฒนาผู้จัดหาวัตถุดิบ เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการจัดการความเสี่ยงสำหรับการป้องกันหรือลดผลกระทบ ซึ่งผู้จัดหาวัตถุดิบที่ได้รับการพัฒนาแล้วจะมีมาตรฐานเทียบเท่าระดับที่พร้อมก้าวหน้าไปพร้อมกับองค์กร ทั้งนี้ ยังสามารถนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขันที่ยังจุดสำคัญในธุรกิจค้าปลีกที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง จากการที่ได้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกันซึ่งในแต่ละปัจจัยนั้นมีอิทธิพลส่งผลต่อผลการดำเนินการด้านการจัดซื้อจัดหาของห้างร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Choy et al., (2014) ที่กล่าวมาในข้างต้น ขั้นตอนการสั่งซื้อนั้นมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินการเป็นไปในทิศทาง

เดียวกันกับงานวิจัยของ Moeller, Fassnacht and Klose (2006) ทั้งนี้ ผลการวิจัยนั้น มีการยืนยันข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญกับผู้ประกอบการและนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปฏิบัติจริง

แนวทางในการป้องกันความเสี่ยงและลดผลกระทบจากความเสี่ยงในโซ่อุปทานอาหารสดของห้างร้านค้าปลีกสมัยใหม่ กล่าวคือ จะต้องมีความพร้อมในการรองรับความเสี่ยง ซึ่งความพร้อมนี้ประกอบไปด้วยความรู้และทักษะของพนักงานที่รับผิดชอบสำหรับอาหารสด ซึ่งมีความหลากหลายของผลผลิตที่แตกต่างกันและมีลักษณะเฉพาะของสินค้าชิ้นๆ ซึ่งมีการกำหนดกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ในเพิ่มประสิทธิภาพผลการดำเนินการด้านการจัดซื้อจัดหา รวมถึงสามารถนำข้อมูลจากการวิเคราะห์นั้น ไปสู่การวางแผนรับมือกับความเสี่ยงต่างๆ และนำสู่กลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขัน นำสู่การเพิ่มประสิทธิภาพผลการดำเนินการด้านจัดซื้อจัดหาในร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ซึ่งสามารถสรุปแนวทางได้ ดังนี้

1. มีความคล่องแคล่วว่องไว (Agility) ในการตอบสนองความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในวงจรธุรกิจค้าปลีกมีการเคลื่อนไหวที่รวดเร็วมาก ยิ่งโดยเฉพาะอาหารสดต้องสร้างความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา เพราะผลิตภัณฑ์อาหารสด จะเสื่อมคุณภาพไปตามเวลาอันรวดเร็ว ตัวอย่างเช่น สตอเบอร์รี่สด หากพบว่ามียารอยเชื้อหรือรา สินค้าจะขยายความสูญเสียไปอย่างรวดเร็ว หากไม่มีการคัดแยกหรือเร่งระบายสินค้าโดยเฉพาะข้อมูลต้องมีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้ซื้อและผู้จัดหาวัตถุดิบตลอดเวลา เพื่อให้ทันกับการปรับตัวและแสวงหาโอกาสทางการค้าร่วมกัน

2. ควรมีตัวแทนผู้ประกอบการหรือผู้จัดหาวัตถุดิบได้ร่วมแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะทางเลือก เมื่อมีเหตุการณ์อันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายหรือมาตรการของภาครัฐ เป็นต้น ที่จะส่งผลกระทบต่อจัดการความเสี่ยงโซ่อุปทานอาหารสดของร้านค้าปลีกสมัยใหม่แบบลูกโซ่ ตัวอย่างเช่น โครงการประชารัฐ ซึ่งรัฐบาลไทยได้นำมาส่งเสริมในปี พ.ศ.2558 ที่ต้องมีความร่วมกันทั้งสามฝ่าย คือ ฝ่ายรัฐบาล ฝ่ายเอกชนผู้รับซื้อสินค้าและกลุ่มเกษตรกร ที่ต้องได้รับการส่งเสริมจากหน่วยงานราชการทั้งด้านความรู้ เงินทุน และการจัดการเพื่อนำเสนอสินค้าที่มาตรฐานนำเสนอขายต่อภาคเอกชนหรือร้านค้าปลีกสมัยใหม่แบบลูกโซ่ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและหาแนวทางแก้ปัญหาและหาแนวทางในการตอบสนองต่อนโยบายนี้ในทันที จะทำให้เป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรือข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้

3. ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการร้านค้าปลีกสมัยใหม่กับผู้จัดหาวัตถุดิบหรือกลุ่มเกษตรกร เพื่อร่วมกันวางแผนจำนวนผลผลิตและฤดูกาลที่เหมาะสม เพื่อร่วมวิเคราะห์สถานการณ์ในการเตรียมความพร้อม และร่วมกันพัฒนาผลผลิตที่มีคุณภาพออกสู่ตลาด ซึ่งเป็นการเพิ่มโอกาสทางการค้าในการตอบสนองกลุ่มตลาดใหม่ๆ จากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ได้ทำร่วมกัน เช่น ผลผลิตระดับพิเศษทั้งรสชาติ น้ำหนัก ความปลอดภัยที่ได้รับการยอมรับพร้อมสามารถตรวจสอบย้อนกลับที่มาของผลผลิตนั้นๆ ยกตัวอย่างเช่น ผลไม้ภายใต้ชื่อ Gourmet ของห้างเดอะมอลล์ Makro Quality Product หรือ MQP ของห้างแม็คโคร และ Bic C Quality Line หรือ BQL ของห้างบิ๊กซี

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) นำไปประยุกต์ใช้ในกรณีศึกษาอื่นๆเพิ่มเติม กล่าวคือ สามารถนำกรอบแนวคิดการวิจัยนี้ ไปใช้ทดลองและประยุกต์ใช้ในกรณีศึกษาอื่นๆ ที่อยู่ในอาหารสดแต่เป็นผลิตภัณฑ์อื่นๆ เช่น เนื้อสัตว์ ไข่ อาหารทะเล สัตว์น้ำ อาหารแช่แข็ง ซึ่งมีคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละสายผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะการบรรจุและการเก็บรักษาที่แตกต่างกัน รวมไปถึงผลิตภัณฑ์อื่นๆที่วางจำหน่ายในร้านค้าปลีกสมัยใหม่

2) ควรทำการศึกษาตัวแปรด้านใดด้านหนึ่งอย่างละเอียดและมีความเจาะจงมากขึ้น เพื่อความชัดเจน และสามารถเสนอแนวทางในการปรับปรุงการทำงานให้เป็นสิ่งจูงใจในการทำงานของพนักงานได้อย่างเหมาะสมมากขึ้น

3) การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาในธุรกิจค้าปลีก สำหรับร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ซึ่งงานวิจัยครั้งต่อไป ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบกับภาคธุรกิจอื่นๆ

เอกสารอ้างอิง

รุจิร พนมยงค์ และคณะ. (2550). **การจัดการและการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบในโซ่อุปทาน**.

กรุงเทพฯ: Logistics Book.

วิชัย ไชยมณี. (2552). **การจัดการโซ่อุปทานและดำเนินงาน**. นนทบุรี: ทีพีไอเอ็ม.

สิทธิชัย ฝรั่งทอง. (2557). **7 R's ที่นักจัดซื้อควรรู้**. เข้าถึงได้จาก <http://www.busandtruckmedia.com/page.php?a=10&n=126&cno=2248>

อดุลย์ จาตุรงค์กุล. (2547). **การจัดซื้อ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

Belsley, D. A., Kuh, E. & Welsch, R. E. (1980). **Regression diagnostics: identifying influential data and sources of collinearity**. New York: John Wiley & Sons.

Burnes, B. (1998). **Working in partnership: best practice in customer-supplier relations**. Hampshire: Gower Publishing Limited.

Choy, K., Lee, W. B., Lau, H., Lu, D. & Lo, V. (2004). Design of an intelligent supplier relationship management system for new product development. **International Journal of Computer Integrated Manufacturing**, 692-715.

Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. **Harvard Business Review**, 61(5), 109-117.

Lambert, D. M. & Schwieterman, M. A. (2012). Supplier Relationship Management as a Macro Business Process. **Supply Chain Management: An International Journal**, 17, 337-352.

Moellera, S., Fassnachta, M. & Klose, S. (2006). A Framework for supplier relationship management. **Journal of Business-to-Business Marketing**, 13, 69-94.

Zaefarian, T. & Zaefarian, R. (2012). Complaint management and suppliers engagement in long-term relationship : a conceptual model based on fairness theory. **Business and Economic Research**, (2), 1-15.