

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารกิจกรรมพื้นฐาน
ของห่วงโซ่คุณค่าและผลการดำเนินงานของสหกรณ์
การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรในประเทศไทย

ชมพูนุท ดั่งจันทร์

ดร., อาจารย์

คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

chompunoot.d@psu.ac.th

กรุณา พุ่มเอี่ยม

กัลยรัตน์ ช่างอินทร

จิราวรรณ คล้ายประสงค์

ศุภเชษฐ์ พะสิริ

อรลดา เรืองฤทธิ์

รวิสรา อินทรเทศ

นักศึกษาปริญญาตรี

คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

รับบทความ: 18 มกราคม 2564

แก้ไขบทความ: 2 มีนาคม 2564

ตอบรับบทความ: 25 มีนาคม 2564

บทคัดย่อ

งานวิจัยส่วนใหญ่จะวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานกับองค์กรขนาดใหญ่ แต่ยังมีประเด็นที่น่าสนใจในการนำมาวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานกับกลุ่มสหกรณ์การเกษตรซึ่งเป็นองค์กรขนาดเล็ก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารกิจกรรมพื้นฐานของห่วงโซ่คุณค่าที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรในประเทศไทย โดยใช้การเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ประธานหรือผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรดีเด่นและ/หรือติดอันดับ top 10 ในการบริหารจัดการของประเทศไทย มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 27 กลุ่ม สถิติที่ใช้ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า การบริหารกิจกรรมพื้นฐานของห่วงโซ่คุณค่าส่วนใหญ่ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและประสิทธิภาพการแข่งขันกับสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกร อาจเนื่องมาจากเป็นองค์กรขนาดเล็กจึงไม่ได้มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการกิจกรรมพื้นฐานของห่วงโซ่คุณค่า แต่มีเพียงด้านการบริการที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ซึ่งอาจเป็นผลมาจากเป็นกิจกรรมที่ต้องเข้าถึงลูกค้า จึงเป็นกิจกรรมที่ควรใส่ใจ

คำสำคัญ: ห่วงโซ่คุณค่า, ประสิทธิภาพ, สหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกร

The Relationship between the Primary Activities of Value Chain and Performance of Agriculture Sector Cooperatives and Farmer Groups in Thailand

Chompunoot Duangjan

Ph.D., Lecturer,

Faculty of Liberal Arts and Management Sciences,

Prince of Songkla University

chompunoot.d@psu.ac.th

Karuna Phumeaim

Kanyarat Changintorn

Jirawan Klayprasong

Supphachet Pasari

Orada Ruangrit

Ravisara Intarathed

Bachelor's Degree, Student,

Faculty of Liberal Arts and Management Sciences,

Prince of Songkla University

Received: January 18, 2021

Revised: March 2, 2021

Accepted: March 25, 2021

Abstract

The most previous researches preferred to measure the operational efficiency of large organizations. Hence, there has been an interesting issue on the efficiency measurement regarding the operation of agricultural cooperatives, which is a small organization. Thus, this research being aimed to study the primary activities of value chain management affecting agricultural cooperatives and farmer groups in Thailand was conducted by collecting information through questionnaire being completed by 27 sampling groups who were the agricultural cooperatives chairpersons or managers as well as outstanding and top ten farmers in their management. The statistics used for data analysis included frequency, percentage, mean, standard deviation and multiple regressions. The findings showed that the majority of primary activities had no effect towards the operational efficiency and competitiveness of the cooperatives and farmer groups. The reason could be because the sampling groups were members of small organizations that they paid less attention to the primary activities on value chain management. Instead, they focused on the services being affected to the operational efficiency because such services were immediate activities in approaching customers that they were considered a performance of the highest interest.

Keywords: Value chain, Effective, Agriculture sector cooperatives and Farmer Groups

บทนำ

ประเทศไทยได้จัดตั้งสหกรณ์ตั้งแต่ปี 2459 สหกรณ์ในประเทศไทยแบ่งเป็นทั้งหมด 7 ประเภท ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์นิคม สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, 2560) ข้อมูลจากระบบจดทะเบียนสหกรณ์ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 มีสหกรณ์ทั้งสิ้น 8,129 สหกรณ์ โดยสหกรณ์ที่มีจำนวนมากที่สุด คือ สหกรณ์การเกษตร จำนวน 4,376 สหกรณ์ (เรวัตร ก่อวงศ์กาญจน์, 2562) สหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรจัดตั้งขึ้นโดยมีสมาชิกส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรวม วัตถุประสงค์เพื่อช่วยสมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การดำเนินงานของสหกรณ์มีการขยายตัวเพิ่มมากขึ้นทำให้สหกรณ์ส่วนใหญ่มีผลกำไรจากการดำเนินงาน จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าหากสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรซึ่งเป็นคนกลุ่มจำนวนไม่น้อยในประเทศมีการดำเนินงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพย่อมจะส่งผลดีต่อเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของประเทศ ซึ่งการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพนั้นมีอยู่ด้วยกันหลายปัจจัย จากงานวิจัยของ อนุชา ฐิริพันธุ์บุญโญ (2561) ที่ทำการศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ประสิทธิภาพและปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของสหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่ภาคกลางตอนบนของประเทศไทยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่ภาคกลางตอนบน ได้แก่ ปัจจัยด้านเงินทุน อุปกรณ์ การจัดการ การตลาด และสิ่งจูงใจ แนวทางที่ใช้ในกระบวนการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่ภาคกลางตอนบน ได้แก่ การเพิ่มทุนสะสมของสหกรณ์ การพัฒนาระบบการขนส่งสินค้าเกษตร การตรวจสอบกิจการภายในสหกรณ์อย่างมีระบบและคุณภาพ และการให้ความสำคัญและฝึกอบรมแก่สมาชิกของสหกรณ์

นอกจากนี้แนวทางที่น่าสนใจในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรในการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่เกิดจากการวิเคราะห์กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าเพื่อพิจารณาถึงความสามารถขององค์กร โดยการศึกษาถึงกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงแต่ละกิจกรรมขององค์กรเพื่อที่จะสร้างคุณค่าในกิจกรรมต่าง ๆ (Value-added activities) ซึ่งจะเชื่อมโยงกับคู่ค้าในโซ่อุปทานด้วยการเชื่อมโยงกิจกรรมที่เกิดขึ้นทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร (Porter, 1985) ซึ่งแนวคิดนี้ทำให้องค์กรมีการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานตลอดห่วงโซ่ โดยการศึกษาและวิเคราะห์ถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้องตั้งแต่เริ่มกระบวนการจัดท้าวัตถุดิบจนถึงการนำส่งสินค้าถึงมือผู้บริโภคคนสุดท้ายจะมุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์ในแต่ละกระบวนการเพื่อหาช่องทางในการสร้างมูลค่า (Value creation) ให้กับสินค้าเพื่อให้ผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจ ซึ่งการวัดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจากมุมมองการบริหารจัดการห่วงโซ่คุณค่าของสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรดีเด่นและ/หรือติดอันดับ top 10 ในการบริหารจัดการของประเทศไทยมีความน่าสนใจ โดยจะพิจารณาในส่วนของกิจกรรมพื้นฐานของห่วงโซ่คุณค่าสินค้าเกษตร เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าและบริการโดยตรง

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารกิจกรรมพื้นฐานของห่วงโซ่คุณค่าและผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรในประเทศไทยที่ดีเด่นในการบริหารจัดการ โดยยังไม่ได้มีงานวิจัยนำแนวคิดห่วงโซ่คุณค่ามาวิเคราะห์การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกร ซึ่งเป็นการศึกษากิจกรรมพื้นฐานของห่วงโซ่คุณค่า ได้แก่ การรับวัตถุดิบ การผลิต การจัดส่งสินค้า การตลาดและการขาย และการให้บริการลูกค้า เพื่อทำให้ทราบถึงปัจจัย

ทางด้านกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกร อันนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการช่วยเหลือให้สหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรอื่น ๆ ให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

การทบทวนวรรณกรรม

ในการศึกษาการบริหารกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรในประเทศไทยนั้น ยังไม่มีการศึกษาไว้อย่างชัดเจน ในที่นี้จึงได้ทำการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า ดังนี้

1. แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

ห่วงโซ่คุณค่า หมายถึง การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับกิจกรรมในโซ่คุณค่าที่สร้างคุณค่าให้กับกิจการนั้นโดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ กิจกรรมพื้นฐาน และกิจกรรมสนับสนุน ซึ่งกิจกรรมพื้นฐาน หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้า ตลอดจนการขายและส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า และการบริการหลังการขาย ซึ่งประกอบไปด้วย การรับวัตถุดิบ การผลิต การจัดส่งสินค้า การตลาดและการขาย และการบริการให้กับลูกค้า สำหรับกิจกรรมสนับสนุน หมายถึง กิจกรรมภายในองค์กรที่สนับสนุนการทำกิจกรรมพื้นฐานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งประกอบไปด้วย การจัดซื้อ การพัฒนาทางเทคโนโลยี การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร โดยมุ่งสร้างความสามารถการแข่งขันทางธุรกิจและองค์กร ด้วยการวิเคราะห์คุณค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนของกิจกรรมเพื่อเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ดังนั้นโซ่คุณค่าจึงเป็นการเชื่อมโยงแต่ละกิจกรรมของ

องค์กรเพื่อที่จะสร้างคุณค่าในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งจะเชื่อมโยงกับคุณค่าในโซ่อุปทาน ด้วยการเชื่อมโยงกิจกรรมที่เกิดขึ้นทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร (Porter, 1985) ซึ่งแนวคิดนี้ทำให้องค์กรมีการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของทั้งห่วงโซ่ ทำให้เกิดกรอบการวัดประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร จากประสิทธิภาพการดำเนินงานและประสิทธิภาพการแข่งขัน

จากการทบทวนวรรณกรรมของ ขวัญฤทัย เทพพิทักษ์ (2559) ให้ความสำคัญกับกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าตั้งแต่การจัดการแหล่งวัตถุดิบ การแปรรูป ตลอดจนกระบวนการส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าของธุรกิจ ส่งออกผลไม้แปรรูปของผู้ประกอบการไทยในตลาดโลก นอกจากนี้ ศิริมาศ จินศิริวานิชย์ (2549) พบว่าในความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขัน กิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า ส่วนใหญ่จะใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนเป็นหลักในการดำเนินกิจการ ซึ่งมุ่งเน้นในด้านการทำให้ต้นทุนต่ำด้าน และกิจกรรมพื้นฐานที่สำคัญคือการบริการมากที่สุด ในการให้บริการที่รวดเร็ว และมีการรับประกันสินค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและเชื่อมั่นในสินค้าขององค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และ อุบลวรรณ สุวรรณภูสิทธิ์, อติลล่ำ พงศ์ยี่เหล้า, และชิตชนัด ศิริพานิช (2559) พบว่า การบริหารกิจกรรมพื้นฐานของห่วงโซ่คุณค่ามีผลต่อการดำเนินงานของโอท็อป กลุ่มเอในประเทศไทย

สรุปได้ว่า กิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์และบริหารเพื่อสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่เกิดจากมูลค่าเพิ่มในแต่ละกิจกรรมโดยเฉพาะกิจกรรมพื้นฐานของธุรกิจด้วยการเชื่อมโยงกิจกรรมพื้นฐานภายในห่วงโซ่คุณค่าตั้งแต่การรับวัตถุดิบ การผลิต การจัดส่งสินค้า การตลาดและการขาย และการบริการให้กับลูกค้า เพื่อสร้างความสามารถการแข่งขันที่เกิดจากคุณค่าเพิ่มแต่ละกิจกรรม ดังนั้นผู้วิจัยจึง

เลือกกิจกรรมพื้นฐานเพียง 5 ด้านมาเป็นตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรในประเทศไทย

2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

ในด้านการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรนับว่าเป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากองค์กรต่าง ๆ มุ่งมั่นที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและประสิทธิภาพขององค์กรที่เหนือกว่า โดยงานวิจัยทางด้านห่วงโซ่อุปทานจะให้ความสำคัญของการจัดการห่วงโซ่อุปทานเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า นักวิจัยทางด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานมักจะวัดผลการดำเนินงานขององค์กรว่าประกอบด้วยมิติการดำเนินงานและประสิทธิภาพการแข่งขัน (Fawcett et al., 2007; Yu et al., 2013; Rajaguru & Matanda Margaret, 2019) ดังนั้น ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงแบ่งผลการดำเนินงานขององค์กร แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือประสิทธิภาพการดำเนินงาน และประสิทธิภาพการแข่งขัน ดังนี้

ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ตามคำจำกัดความของ วศิน เหลี่ยมปรีชา (2557) หมายถึง แนวคิดในการสร้างความเชื่อมโยงตั้งแต่เป้าหมายการปฏิบัติ งานขององค์กรทุกระดับเพื่อให้ผลการดำเนินงานในองค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยองค์กรจะมุ่งไปที่ผลการปฏิบัติงานหรือการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีความเป็นรูปธรรมให้ความสัมพันธ์กับทุก ๆ ด้านภายในองค์กรอย่างเท่าเทียมและผลลัพธ์ที่ชัดเจน สามารถวัดผลได้จริง มีความโปร่งใสและเป็นธรรม ทั้งนี้เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายที่องค์กรต้องการสามารถนำไปปรับใช้กับองค์กรเพื่อให้ได้มีประสิทธิภาพภายในองค์กรที่ดียิ่งขึ้น จากการทบทวนวรรณกรรมของ ขวัญฤทัย เทพพิทักษ์ (2559) พบว่าห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการประกอบธุรกิจส่งออกผลไม้แปรรูปด้วยการเชื่อมโยง

กิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าตั้งแต่การจัดหาแหล่งวัตถุดิบการแปรรูปตลอดจนกระบวนการส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้า อุตสาหกรรมสุวรรณภูมิ และคณะ (2559) การบริหารกิจกรรมพื้นฐานของห่วงโซ่คุณค่าความสามารถเชิงนวัตกรรมกับผลการดำเนินงานของ OTOP มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลรวมต่อผลการดำเนินงาน หากมีการเปลี่ยนด้านการตลาดและการขายก็จะส่งผลให้การดำเนินงานก็เปลี่ยนแปลงไปด้วย

ประสิทธิภาพการแข่งขัน ตามคำจำกัดความของ Porter (1985) หมายถึง ความสามารถในการทำกำไรผ่านคุณลักษณะและทรัพยากรที่จะดำเนินการในระดับที่สูงกว่าคนอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือตลาด Porter ได้พัฒนากลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบคู่แข่งขันในอุตสาหกรรมโดยยึดถือแนวคิดด้านการวางแผนการตลาดที่สำคัญ 2 ประการ คือ แนวคิดด้านขอบข่ายการแข่งขัน: เป้าหมายกว้าง หรือเป้าหมายแคบ และแนวคิดด้านการวางแผนด้าน “ความได้เปรียบทางการแข่งขัน” การเป็นผู้ประกอบการด้านต้นทุน และการสร้างความแตกต่าง จากการทบทวนวรรณกรรมของ ศิริมาศ จินศิริวานิชย์ (2549) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขันและกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่านั้น กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าทุกด้าน ยกเว้นด้านการตลาดและการขาย และการบริการ โดยส่วนใหญ่จะใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนเป็นหลักในการดำเนินกิจการ ซึ่งมุ่งเน้นในด้านการทำให้ต้นทุนต่ำ เพื่อเพิ่มกำไรได้มากขึ้นจากการมีต้นทุนต่ำ ขวัญฤทัย เทพพิทักษ์ (2559) ผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกผลไม้แปรรูปให้ความสำคัญเกี่ยวกับห่วงโซ่คุณค่าด้านปัจจัยนำเข้า มีการให้ความสำคัญกับการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารสินค้าคงคลังช่วยเสริมศักยภาพการทำงาน และช่วยให้ระบบการทำงานผิดพลาดน้อยที่สุด และห่วงโซ่คุณค่าด้านปัจจัยนำออก

การจัดส่งสินค้าไปถึงมือผู้บริโภคที่มีประสิทธิภาพจะช่วยลดทุนในการจัดจำหน่าย ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้นำตัวแปรกิจกรรมพื้นฐานของห่วงโซ่คุณค่า 5 ปัจจัย ได้แก่ การรับวัตถุดิบ การผลิต การจัดส่งสินค้า การตลาดและการขาย และการบริการ และตัวแปรที่วัดผลการดำเนินงาน ได้แก่ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และประสิทธิภาพการแข่งขัน มาวิเคราะห์เพื่อทำให้ทราบถึงปัจจัยทางด้านกิจกรรมพื้นฐานของห่วงโซ่คุณค่าที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการแข่งขันและประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรเพื่อให้ผู้นำองค์กรในสหกรณ์การเกษตรได้นำข้อมูลจากการศึกษาไปพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพของสินค้าและบริการให้สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งสามารถแยกได้เป็น 2 สมมติฐาน ดังภาพที่ 1

สมมติฐานการวิจัยที่ 1 การบริหารกิจกรรมพื้นฐานของห่วงโซ่คุณค่ามีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรในประเทศไทย

ผลที่ได้จากการศึกษาห่วงโซ่คุณค่า (Porter, 1985) คือ แบบจำลองที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับห่วงโซ่คุณค่า ตั้งแต่การรับวัตถุดิบ การผลิต การจัดส่งสินค้า การตลาดและการขาย และการบริการลูกค้า โดยสามารถแข่งขันทางธุรกิจและองค์กรด้วยคุณค่าที่เพิ่มขึ้นในแต่ละขั้นตอนของกิจกรรมเพื่อเชื่อมโยงกับกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อุบลวรรณ สุวรรณภูสีธิ และคณะ (2559) พบว่า ตัวแปรด้านการตลาดและการขายมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน หากมีการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลโดยตรงที่ทำให้ผลการดำเนินงานก็เปลี่ยนแปลงไปด้วย

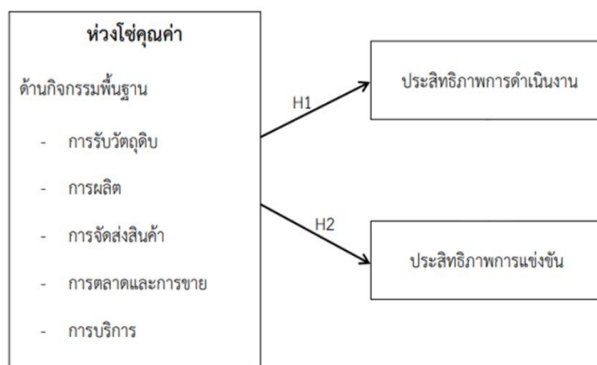
และงานวิจัยของศิริมาศ จินศิริวานิชย์ (2549) พบว่า ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับห่วงโซ่คุณค่าการบริหารกิจกรรมพื้นฐานในทุกด้าน โดยให้ความสำคัญกับการบริการมากที่สุด ด้านความรวดเร็วในการให้บริการ และมีการรับประกันสินค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและเชื่อมั่นในสินค้า รองลงมา คือ ด้านการนำเข้าวัตถุดิบ มีการคัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพ ด้านการผลิต การมีพนักงานที่มีความชำนาญในการผลิต ทำให้สินค้าที่ผลิตออกมามีคุณภาพช่วยสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้า ด้านการตลาดและการขาย มีการมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ สร้างความหลากหลายของสินค้า และด้านการจัดส่งสินค้าตามลำดับ สรุปได้ว่า การบริหารจัดการห่วงโซ่คุณค่าด้านกิจกรรมพื้นฐานที่มีกระบวนการจัดการที่ดี ส่งผลให้กิจการมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ดี จึงคิดว่าหากมีการบริหารจัดการห่วงโซ่คุณค่าด้านกิจกรรมพื้นฐานที่มีกระบวนการจัดการที่ดี มีแนวโน้มว่าจะส่งผลต่อสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ดีเช่นกัน

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 การบริหารกิจกรรมพื้นฐานของห่วงโซ่คุณค่ามีผลต่อประสิทธิภาพการแข่งขันของสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรในประเทศไทย

ผลที่ได้จากการศึกษาห่วงโซ่คุณค่า (Porter, 1985) ที่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าตั้งแต่การจัดหาแหล่งวัตถุดิบ การแปรรูป ตลอดจนถึงกระบวนการส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าเพื่อสร้างความสามารถแข่งขันที่เกิดจากคุณค่าเพิ่มแต่ละกิจกรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ จีราวัฒน์ มันทรา (2559) เรื่องการศึกษาศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการ: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมผ้าไหมในอำเภอชนบทจังหวัดขอนแก่น พบว่า ผลการดำเนินงานกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าของผู้ประกอบการ

ในอำเภอชนบทมีผลการดำเนินงานกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่ากิจกรรมพื้นฐานด้านการบริการมากที่สุด รองลงมาคือด้านนำเข้าวัตถุดิบ ด้านการผลิต ด้านการตลาดและการขาย ด้านการบริการ และด้านการส่งผลิตภัณฑ์ออก ตามลำดับ ซึ่งกระบวนการเหล่านี้สามารถสร้างประสิทธิภาพการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่งรายอื่นได้ การเจรจาต่อรองการสั่งซื้อวัตถุดิบในราคาที่ถูกลงและมีคุณภาพที่ดี สามารถตอบสนองความต้องการของฝ่ายผลิตได้อย่างทันเวลา ลดปริมาณวัตถุดิบที่ไม่ได้มาตรฐาน ทำให้สินค้ามีคุณภาพ เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ให้กับธุรกิจ ซึ่งจะทำให้ลูกค้าได้รู้จักมากยิ่งขึ้น ลูกค้าจะเกิดความพึงพอใจและมั่นใจในสินค้าและการบริการที่สามารถสร้างความได้เปรียบจากคู่แข่งรายอื่นได้ สรุปได้ว่า การบริหารจัดการห่วงโซ่คุณค่าด้านกิจกรรมพื้นฐานที่มีกระบวนการจัดการที่ดี ส่งผลให้ศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ดี จึงคิดว่าหากมีการบริหารจัดการห่วงโซ่คุณค่าด้านกิจกรรมพื้นฐานที่มีกระบวนการจัดการที่ดี มีแนวโน้มว่าจะส่งผลต่อสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรให้มีประสิทธิภาพในการแข่งขันที่ดีเช่นกัน

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

เพื่อศึกษาการบริหารกิจกรรมพื้นฐานของห่วงโซ่คุณค่าที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและประสิทธิภาพการแข่งขันของสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรในประเทศไทย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารกิจกรรมพื้นฐานของห่วงโซ่คุณค่าและผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรในประเทศไทย ใช้การออกแบบสำหรับการวิจัยในลักษณะการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยมีขั้นตอนวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ศึกษา คือ ประธานหรือผู้จัดการของสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกร จากรายชื่อสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรดีเด่นและ/หรือติดอันดับ Top 10 ในการบริหารจัดการของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2561 จำนวน 122 กลุ่ม (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, 2561) ใช้วิธีการสุ่มเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling method) โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ตอบแบบสอบถามดังนี้ คือ 1) เป็นประธานหรือผู้จัดการของสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรดีเด่นและ/หรือติดอันดับ Top 10 และ 2) เป็นผู้เต็มใจในการตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่าง คือ ประธานหรือผู้จัดการของสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรดีเด่นและ/หรือติดอันดับ Top 10 ในการบริหารจัดการของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2561 จำนวน 27 กลุ่ม

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ได้จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากบทความวิทยานิพนธ์ รายงานที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ได้จากการใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผ่านการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์จากรายชื่อสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรดีเด่นและ/หรือติดอันดับ Top 10 ในการบริหารจัดการของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2561 จำนวน 122 กลุ่ม ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามเพียง 27 กลุ่ม

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามปลายปิด (Close-Ended Questionnaire) โดยผู้ทำวิจัยได้ออกแบบสอบถามที่สร้างจากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยจากหลาย ๆ แหล่ง ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการบริหารกิจกรรมพื้นฐานของห่วงโซ่คุณค่า และส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและประสิทธิภาพการแข่งขัน โดยใช้เกณฑ์การวัดแบบประมาณค่า (Rating scale) ของ Likert Scale เป็นการวัดแบบเรียงลำดับความสำคัญ (Interval scale) แบ่งเป็น 5 สเกล และผู้วิจัยมีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดที่กำหนดขึ้น 2 ลักษณะ คือ การตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) และการตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

การตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยได้นำเสนอแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นเพื่อตรวจสอบความครบถ้วน ความสอดคล้องของเนื้อหา (Content validity) และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ โดยอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ของแบบสอบถามที่ตรงกับหัวข้อที่ศึกษา

จากนั้นคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง (Index of Concordance: IOC) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ซึ่งจากแบบประเมินของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.66-1.00 ดังนั้น ผู้วิจัยจึงถือว่าแบบสอบถามมีความตรงเชิงเนื้อหาที่ดีพอในการวิจัย

การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดสอบเพื่อให้แน่ใจว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจะมีความเข้าใจตรงกันและตอบคำถามได้ตามความเป็นจริงทุกข้อ รวมทั้งข้อคำถามมีความเชื่อมั่นทางสถิติ โดยการนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรในประเทศไทย หลังจากนั้นจึงวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สถิติและพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) สำหรับคำถามในแต่ละด้านพบว่า ทุกข้อคำถามมีค่าความเชื่อมั่นมากกว่า 0.80 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมดอยู่ที่ 0.954 ดังนั้น แบบสอบถามจึงมีความน่าเชื่อถือและเหมาะสมที่จะใช้ในการศึกษา ดังตารางที่ 1

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ โดยการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณทำให้ทราบว่าตัวแปรอิสระใดที่มีอิทธิพลหรือไม่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม

**ตารางที่ 1 ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของปัจจัยพื้นฐานของห่วงโซ่
คุณค่าและผลการดำเนินงาน**

ปัจจัย	Cronbach's Alpha	ข้อคำถาม
การรับวัตถุดิบ	0.82	6
การผลิต	0.90	6
การจัดส่งสินค้า	0.78	6
การตลาดและการขาย	0.80	8
การบริการ	0.70	3
ประสิทธิภาพการดำเนินงาน	0.90	8
ประสิทธิภาพการแข่งขัน	0.89	6
	0.954	43

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลกิจกรรมพื้นฐานห่วงโซ่คุณค่า ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และประสิทธิภาพการแข่งขัน และส่วนที่ 3 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ มีรายละเอียดดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 51 ถึง 60 ปี มีระดับการศึกษาส่วนใหญ่ คือ ระดับปริญญาตรี ตำแหน่งในองค์กรส่วนใหญ่ คือ ผู้จัดการ มีระยะเวลาของการทำงานในองค์กรส่วนใหญ่ คือ มากกว่า 10 ปี

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกิจกรรมพื้นฐานห่วงโซ่คุณค่า ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และประสิทธิภาพการแข่งขัน

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการบริหารกิจกรรมพื้นฐานของห่วงโซ่คุณค่าด้านการรับวัตถุดิบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.56) ด้านการผลิตมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.31) ด้านการจัดส่งสินค้ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.35) ด้านการตลาดและการขายมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 3.84) ด้านการบริการมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.32) ประสิทธิภาพการดำเนินงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.22) และประสิทธิภาพการแข่งขันมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.00) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของกิจกรรมพื้นฐานห่วงโซ่คุณค่า
ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และประสิทธิภาพการแข่งขัน

ตัวแปรต้น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	แปลผล
การรับวัตถุดิบ	4.56	0.63	มากที่สุด
การผลิต	4.31	0.96	มาก
การจัดส่งสินค้า	4.35	0.89	มาก
การตลาดและการขาย	3.84	1.09	มาก
การบริการ	4.32	0.70	มาก
ประสิทธิภาพการดำเนินงาน	4.22	0.75	มาก
ประสิทธิภาพการแข่งขัน	4.00	0.84	มาก

3. ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ

3.1 ความสัมพันธ์ของห่วงโซ่คุณค่าด้านกิจกรรมพื้นฐานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์พบว่า การบริหารกิจกรรมพื้นฐานของห่วงโซ่คุณค่าที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานทั้ง 5 ด้าน (การรับวัตถุดิบ การผลิต การจัดส่งสินค้า การตลาดและการขาย และการบริการ) ซึ่งพบว่าปัจจัยที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีเพียงด้านการบริการที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน นั่นคือสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรมีการให้ความสำคัญกับความรวดเร็วในการบริการลูกค้า ระบบการให้บริการที่อำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 กิจกรรมพื้นฐานของห่วงโซ่คุณค่าที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ตัวแปรต้น	B	Beta	t	Sig.
(Constant)	0.28		0.42	0.68
การรับวัตถุดิบ	0.13	0.11	0.76	0.46
การผลิต	-0.004	-0.01	-0.04	0.97
การจัดส่งสินค้า	0.05	0.07	0.24	0.81
การตลาดและการขาย	0.19	0.24	1.46	0.16
การบริการ	0.55	0.61	3.68	0.001*

3.2 ความสัมพันธ์ของห่วงโซ่คุณค่าด้านกิจกรรมพื้นฐานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการแข่งขันของสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์พบว่า การบริหารกิจกรรมพื้นฐานของห่วงโซ่คุณค่าที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการแข่งขันทั้ง 5 ด้าน (การรับวัตถุดิบ การผลิต การจัดส่งสินค้า การตลาดและการขาย และการบริการ) ซึ่งพบว่าไม่มีปัจจัยใดเลยที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 กิจกรรมพื้นฐานของห่วงโซ่คุณค่าที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการแข่งขัน

ตัวแปรต้น	B	Beta	t	Sig.
(Constant)	-0.08		-0.08	0.94
การรับวัตถุดิบ	0.14	0.10	0.51	0.61
การผลิต	0.10	0.12	0.58	0.57
การจัดส่งสินค้า	-0.02	-0.02	-0.06	0.96
การตลาดและการขาย	0.38	0.41	1.81	0.09
การบริการ	0.38	0.36	1.61	0.12

การอภิปรายผล

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารกิจกรรมพื้นฐานของห่วงโซ่คุณค่าที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและประสิทธิภาพการแข่งขันของสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรในประเทศไทย โดยสรุปรายละเอียดได้ดังนี้

1. จากการบริหารกิจกรรมพื้นฐานของห่วงโซ่คุณค่าทั้ง 5 ด้าน (การรับวัตถุดิบ การผลิต การจัดส่งสินค้า การตลาดและการขาย และการบริการ) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน พบว่า ตัวแปรโดยส่วนใหญ่ ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรในประเทศไทย อาจเนื่องมาจากสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรที่เก็บข้อมูลเป็นองค์กรขนาดเล็ก จึงไม่ได้เน้นให้ความสำคัญกับกิจกรรมพื้นฐานของห่วงโซ่คุณค่า ซึ่งแสดงให้เห็นได้ว่าผู้นำของสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรยังไม่ให้ความสำคัญกับห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการประกอบธุรกิจ ถึงแม้กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้จะเป็นสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรดีเด่นและ/หรือติดอันดับ top 10 ในการบริหารจัดการของประเทศไทย แต่จะมุ่งเน้นการบริหารจัดการกลุ่มเพื่อให้สหกรณ์การเกษตรที่มีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับจากงานวิจัยของ ประสพชัย พสุนนท์ และพิทักษ์ ศิริวงศ์ (2556) ที่ทำการศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพและกุญแจแห่งความสำเร็จในการดำเนินการสหกรณ์การเกษตร พบว่า ในการดำเนินงานสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จนั้นมีปัจจัยที่สำคัญในที่เรียกว่า “กุญแจแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร” เป็นกระบวนการหรือการจัดการที่ดีที่จะนำไปสู่การเป็นสหกรณ์การเกษตรที่มีประสิทธิภาพ โดยไม่ได้มุ่งเน้นในผลิตภัณฑ์และบริการเป็นหลัก อย่างไรก็ตามมีเพียงปัจจัยด้านการบริการที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน อาจเนื่องมาจากเป็นกิจกรรมใกล้ชิดกับลูกค้า ซึ่งต้องเข้าถึงลูกค้า จึงมองว่าเป็นกิจกรรมที่ควรใส่ใจมากที่สุด ทั้งด้านความรวดเร็วในการให้บริการ ระบบการให้บริการที่อำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า และมีการรับประกันสินค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและเชื่อมั่นในสินค้า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริมาศ จินศิริวานิชย์ (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์

ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขันกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จากการศึกษาพบว่า ด้านกิจกรรมพื้นฐานให้ความสำคัญกับการบริการมากที่สุด ในการให้บริการที่รวดเร็ว และมีการรับประกันสินค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและเชื่อมั่นในสินค้า รองลงมา คือ ด้านการนำเข้าวัตถุดิบ มีการคัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพได้รับมาตรฐานตรงตามความต้องการ ทำให้การผลิตเกิดความสิ้นเปลือง ลดระยะเวลาในการผลิต ในกรณีที่วัตถุดิบเกิดความเสียหาย ลำดับที่สาม คือ ด้านการผลิต การมีพนักงานที่มีความชำนาญในการผลิต ผู้ชำนาญในการควบคุมการผลิต จะทำให้สินค้าที่ผลิตออกมามีคุณภาพ ลดปริมาณของเสียได้ และการผลิตมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลำดับที่สี่ คือ ด้านการตลาด และการขาย มีการมุ่งเน้นสร้างความหลากหลายของสินค้า โดยใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทางด้านการขาย มีการขายผ่านช่องทางออนไลน์ และสุดท้าย คือ ด้านการจัดส่งสินค้า ลูกค้ามีการติดต่อสั่งซื้อสินค้าทางโทรศัพท์มากกว่าอิเล็กทรอนิกส์ แต่ในอนาคตคำสั่งซื้อทางอิเล็กทรอนิกส์น่าจะมีความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากมีต้นทุนที่ค่อนข้างต่ำ สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างรวดเร็ว เช่นเดียวกับงานวิจัยของ อุบลวรรณ สุวรรณกุลสิทธิ์ และคณะ (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการบริหารกิจกรรมพื้นฐานของห่วงโซ่คุณค่า และความสามารถเชิงนวัตกรรมกับผลการดำเนินงานของกิจกรรมหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) กลุ่มเอในประเทศไทย จากการศึกษาพบว่า การบริการลูกค้ามีความสัมพันธ์ในเชิงบวก และมีผลต่อผลการดำเนินงานของโอท็อปกลุ่มเอในประเทศไทย

2. สำหรับการบริหารกิจกรรมพื้นฐานของห่วงโซ่คุณค่าทั้ง 5 ด้าน (การรับวัตถุดิบ การผลิต การจัดส่งสินค้า การตลาดและการขาย และการ

บริการ) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการแข่งขันพบว่า ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพการแข่งขันของสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรในประเทศไทย อาจเนื่องมาจากเป้าหมายที่แท้จริงในการก่อตั้งสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกร คือ เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินธุรกิจร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้นทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม เพราะเป็นเรื่องยากที่เกษตรกรจะแก้ปัญหาทุกอย่างได้ด้วยลำพัง หากต้องการประสบความสำเร็จนั้นเกษตรกรจะต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาโดยการรวมกลุ่มเป็นสหกรณ์ แก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก เช่น ขาดแคลนเงินทุน ขาดแคลนที่ดินทำกิน ขาดความรู้เกี่ยวกับการผลิตสมัยใหม่ที่ต้อง ขาดปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็น ถูกเอารัดเอาเปรียบ ไม่ได้มุ่งเน้นที่จะแข่งขันกับองค์กรอื่น จึงไม่ค่อยให้ความสำคัญกับกิจกรรมพื้นฐานของห่วงโซ่คุณค่า สำหรับผลต่อประสิทธิภาพการแข่งขันจะเป็นการวัดที่เกี่ยวข้องกับทางด้านความสามารถในการแข่งขันทางการตลาด นั้นแสดงให้เห็นว่าสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรไม่ได้ให้ความสำคัญทางด้านความสามารถในการแข่งขัน ตรงกันข้ามกับงานวิจัยของ อุบลวรรณ สุวรรณภูสิทธิ์ และคณะ (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการบริหารกิจกรรมพื้นฐานของห่วงโซ่คุณค่ากับผลการดำเนินงานของกิจกรรมหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) กลุ่มเอในประเทศไทย พบว่าให้ความสำคัญทางด้านการตลาดและการขายเป็นส่วนสำคัญเพื่อสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร และตรงกันข้ามกับงานวิจัยของ ขวัญฤทัย เทพพิทักษ์ (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาห่วงโซ่คุณค่าที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการประกอบธุรกิจส่งออกผลไม้แปรรูปของผู้ประกอบการไทยในตลาดโลกพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกผลไม้แปรรูปให้ความสำคัญเกี่ยวกับห่วงโซ่คุณค่าที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการประกอบ

ธุรกิจทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และตรงกันข้ามกับงานวิจัยของ ศิริมาศ จินศิริวานิชย์ (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขันกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า และผลดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมพบว่า ด้านกิจกรรมหลักให้ความสำคัญกับการบริการในด้านกิจกรรมหลักมากที่สุด ในการให้บริการที่รวดเร็ว และมีการรับประกันสินค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและเชื่อมั่นในสินค้า

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อใช้ประโยชน์จากผลการวิจัย

จากการศึกษาพบว่า การบริหารกิจกรรมพื้นฐานของห่วงโซ่คุณค่าประกอบด้วย การรับวัตถุดิบ การผลิต การจัดส่งสินค้า การตลาดและการขาย และการให้บริการลูกค้า ไม่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน และประสิทธิภาพการแข่งขัน มีเพียงด้านการบริการที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานที่มองว่าเป็นกิจกรรมที่ควรใส่ใจเพราะเป็นกิจกรรมใกล้ชิดที่ต้องเข้าถึงลูกค้า จากข้อค้นพบนี้ทำให้เล็งเห็นถึงความสำคัญว่าควรมีการพัฒนากิจกรรมพื้นฐานของห่วงโซ่คุณค่าให้มากขึ้น โดยมุ่งเน้นการอบรมให้ความรู้ สร้างความเข้าใจแก่ผู้บริหารและสมาชิกสหกรณ์เพื่อให้เกิดการยอมรับและเห็นความสำคัญในการบริหารจัดการห่วงโซ่คุณค่า จนนำไปสู่การดำเนินงานในองค์กรอย่างจริงจังได้ อีกทั้งมีการส่งเสริมและสนับสนุนจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ภาครัฐ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรเข้ามาช่วยผลักดันการทำงานขององค์กรเพื่อให้สหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรที่ยังมีปัญหาและต้องการปรับปรุงการบริหารจัดการในองค์กร นำความรู้ดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งจัดตั้งกลุ่ม

หรือเครือข่ายสหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจเหมือนกัน ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ เพราะอาจจะทำให้มีการพัฒนาไปเป็นองค์กรที่มีศักยภาพมากขึ้น

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

2.1 ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกร

2.2 นำกรอบแนวคิดดังกล่าวไปเป็นแนวทางในการศึกษาขององค์กรอื่นๆ เพื่อศึกษารอบแนวคิดนี้สามารถนำไปใช้ได้หรือไม่ ในองค์กรดังกล่าวและผลที่ได้มีความเหมือนหรือความแตกต่างอย่างไร

เอกสารอ้างอิง

- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. (2556). *สารสนเทศความรู้ทางการเงิน*. ค้นเมื่อ 25 มกราคม 2563, จาก https://www.cad.go.th/more_ebook.php?EGID=19&filename=ebook
- ขวัญฤทัย เทพพิทักษ์. (2559). *การศึกษาห่วงโซ่คุณค่าที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการ ประกอบธุรกิจส่งออกผลไม้แปรรูปของผู้ประกอบการไทยในตลาดโลก*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- จิราวัฒน์ มันทรา. (2563). การศึกษาศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการ: กรณีศึกษา อุตสาหกรรมผ้าไหมใน อำเภอนบพ จังหวัดขอนแก่น. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 16(3), 527-543.
- ประสพชัย พสุนนท์, และพิทักษ์ ศิริวงศ์. (2556). ประสิทธิภาพและคุณภาพแห่งความสำเร็จในการดำเนินการสหกรณ์การเกษตร: การศึกษา

เพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก. วารสาร *Veridian E-Journal*,
Silpakorn University (มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ),
6(1), 610-628.

เรวัตร ก่อวงศ์กาญจน์. (2562). *วันสหกรณ์นักเรียน ปลุกฝังแนวคิดเพื่อ
สร้างสรรค์ทรัพยากรบุคคลเป็นกำลังพัฒนาสังคมไทย*. ค้นเมื่อ 6
กุมภาพันธ์ 2563, จาก [https://www.77kaoded.com/news/
rewatr/553266](https://www.77kaoded.com/news/rewatr/553266)

วศิน เหลี่ยมปรีชา. (2557). ประสิทธิภาพการดำเนินงานกับบทบาทกระบวนการ
จัดการความรู้. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร*, 34(2), 81-107.

ศิริมาศ จินศิริวานิชย์. (2549). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การ
แข่งขันกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าและผลการดำเนินงานของ
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

อนุชา ภูริพันธุ์ภิญโญ. (2560). *การวิเคราะห์ประสิทธิภาพและปัจจัยที่มีผล
ต่อประสิทธิภาพของสหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่ภาคกลาง
ตอนบนของประเทศไทย* (รายงานผลการวิจัย). นนทบุรี:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

อุบลวรรณ สุวรรณภูสิทธิ์, อติลล่ำ พงศ์ยี่หล้า, และพาชิตชนันต์ ศิริพานิช.
(2559). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการบริหารกิจกรรม
พื้นฐานของห่วงโซ่คุณค่าและความสามารถในการแข่งขันนวัตกรรมกับผลการ
ดำเนินงานของกิจการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (โอท็อป) กลุ่มเอใน
ประเทศไทย. *วารสารเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏ
อุบลราชธานี*, 6(2), 51-62.

- Fawcett, S. E., Osterhaus, P., Magnan, G. M., Brau, J. C., & McCarter, M. W. (2007). Information sharing and supply chain performance: the role of connectivity and willingness. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12(5), 358-368.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Rajaguru, R., & Matanda, M. J. (2019). Role of compatibility and supply chain process integration in facilitating supply chain capabilities and organizational performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 24(2), 301-316.
- Yu, W., Jacobs, M. A., Salisbury, W. D., & Enns, H. (2013). The effects of supply chain integration on customer satisfaction and financial performance: An organizational learning perspective. *International Journal of Production Economics*, 146(1), 346-358.