

การจัดการห่วงโซ่อุปทานและเครือข่ายธุรกิจที่มีอิทธิพล
ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า
(ช.ก.ส.) ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย

**Effect of Supply Chain Management Business Networking
toward Operational Performance of Agricultural Marketing
Cooperatives (AMCs) in Upper Northern Thailand**

อดิگان อินตะวัง*

บุญทวารธรรม วิงวอน**

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาการจัดการห่วงโซ่อุปทาน เครือข่ายธุรกิจและผลการดำเนินงาน ตลอดจนการจัดการห่วงโซ่อุปทานและเครือข่ายธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ช.ก.ส. ภาคเหนือตอนบน เครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถาม ประชากร คือ เจ้าหน้าที่/สมาชิกและคณะกรรมการ สกต. ภาคเหนือตอนบน จำนวน 361 คน เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้สถิติพรรณนาวิเคราะห์ ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนสติดีอนูมานวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) โดยเทคนิค Smart PLS 2.0 M3

ผลการวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายอายุระหว่าง 31-40 ปี สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาปริญญาตรี สังกัดสาขาจังหวัดเชียงใหม่มากที่สุด มีตำแหน่งงานเป็นกรรมการ มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี เงินเดือนที่ได้รับไม่เกิน 15,000 บาท มีความคิดเห็นต่อการจัดการห่วงโซ่อุปทาน เครือข่ายธุรกิจ และผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกปัจจัย

* นักศึกษาลัทธิบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

** รองศาสตราจารย์ ดร. ประธานหลักสูตร Ph.D. และ M.B.A สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างพบว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทานมีอิทธิพลทางตรงต่อเครือข่ายธุรกิจมากที่สุดรองลงมาคือเครือข่ายธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน และการจัดการห่วงโซ่อุปทานมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานโดยอ้อมผ่านเครือข่ายธุรกิจ

คำสำคัญ : การจัดการห่วงโซ่อุปทาน เครือข่ายธุรกิจ และผลการดำเนินงาน

Abstract

The purpose of research was to study supply chain management, business networking, and operational performance, as well as to effect of supply chain management and business networking toward operational performance of agricultural marketing cooperatives (AMCs) in upper northern region of Thailand. A questionnaire approach was used as an instrument for data collection. A sample of 361 respondents included staffs and board committees (AMCs) in upper northern region. A survey research model was applied using descriptive statistical method to analyze data with percentage and standard deviation techniques. An inferential statistical analysis was performed for structural equation modeling (SEM) by Smart PLS 2.0 M3.

The demographic data showed that the majority of respondents were male, aged between 31-40 years, having marital status, with education level of Bachelor's degree, working at AMC branches in Chiang Mai. Most of them were committee members with their period of being less than 5 years of work experience, and their salaries were almost less than 15,000 baht. The respondents' level of opinions reviewed that the supply chain management, business networks, and operational performance were at high levels in all areas.

The structural equation modeling analysis indicated that the influence of supply chain management on business networks was at a highest level, and a minimal effect on operational performance.

Keyword : Supply Chain Management, Business Networking

บทนำ

สหกรณ์ในประเทศไทยมีการก่อตั้งขึ้นเนื่องจากประเทศไทยมีการติดต่อค้าขายกับต่างประเทศมากขึ้นตั้งแต่สมัยกรุงรัตนโกสินทร์ ทำให้ระบบเศรษฐกิจของชนบทเริ่มเปลี่ยนจากระบบเศรษฐกิจแบบเพื่อเลี้ยงตัวเองมาสู่ระบบเศรษฐกิจแบบเพื่อการค้า ความต้องการเงินทุนในการขยายการผลิตและการครองชีพจึงมีเพิ่มขึ้น ชาวนาที่ไม่มีทุนรอนของตนเองก็หันไปกู้ยืมเงินจากบุคคลอื่นทำให้ต้องเสียดอกเบี้ยในอัตราสูง และยิ่งถูกเอาเปรียบจากพ่อค้านายทุนทุกวิถีทางอีกด้วย ชาวนาจึงตกเป็นฝ่ายเสียเปรียบอยู่ตลอดเวลา ทำนาได้ข้าวเท่าใด ก็ต้องขายไปใช้หนี้เกือบหมด นอกจากนี้การทำนายังคงมีผลผลิตที่ไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับสภาพดินฟ้าอากาศ ถ้าปีไหนผลผลิตเสียหายก็จะทำให้หนี้สินพอกพูนมากขึ้นเรื่อยๆ จนลูกหนี้บางรายต้องโอนกรรมสิทธิ์ในที่ดินให้แก่เจ้าหนี้ และกลายเป็นผู้เช่านา หรือต้องเร่ร่อนไม่มีที่ดินทำกินไปในที่สุด ในปัจจุบันมีธุรกิจและองค์กรเกิดขึ้นมากมายเพื่อรองรับและตอบสนองความต้องการของมนุษย์ซึ่งแต่ละองค์กรที่เกิดขึ้นนั้นมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่นเดียวกับสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. หรือที่เรียกว่า สกต. ที่ดำเนินงานร่วมกับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ก่อตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือเกษตรกรลูกค้าได้ซื้อวัสดุอุปกรณ์การเกษตร (วก.) จากผู้ผลิตหรือผู้จำหน่ายโดยตรงในราคาที่เป็นธรรม และรวบรวมผลิตผลทางการเกษตรของสมาชิกเพื่อจำหน่าย หรือเพื่อแปรรูปจำหน่ายผลิตผลทางการเกษตร

สกต. มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก โดยวิธีช่วยตนเอง รวมถึงช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักสหกรณ์ ส่งเสริมและเผยแพร่อาชีพให้กับเกษตรกร ไม่ว่าจะเป็นหัตถศึกษา อุตสาหกรรม ในครัวเรือน หรือการประกอบอาชีพอย่างอื่นในหมู่สมาชิกเกษตรกร รวมทั้งส่งเสริมความรู้ในการผลิตทางอุตสาหกรรมเพื่อให้สมาชิกมีอาชีพและรายได้ที่มั่นคง จัดหาวัสดุอุปกรณ์การเกษตรและเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิกด้วยการรวบรวมผลิตผลทางการเกษตรและผลิตภัณฑ์ของสมาชิกมาจัดการขายหรือแปรรูปออกมาจำหน่ายจัดให้มีห้างหรือโรงเรียนการเกษตรเพื่อเก็บรักษาผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์ จัดให้มียานพาหนะขนส่ง เครื่องมือ เครื่องจักรกลหรือปศุสัตว์ เกี่ยวกับการผลิตทางการเกษตร สำหรับให้บริการแก่สมาชิก จัดให้มีเงินกู้หรือสินเชื่อแก่สมาชิก เพื่อการประกอบอาชีพหรือการใช้จ่ายที่จำเป็น จัดหาทุนเพื่อกิจการตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์รับฝากเงินจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่นและให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงิน มุ่งเน้นการให้สวัสดิการและ

การส่งเสริมให้ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัว ส่งเสริมกิจกรรมของกลุ่มสมาชิกและให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก (สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส.นครสวรรค์ จำกัด, 2556, ออนไลน์)

ในปัจจุบัน สกต. มีอยู่ทั่วประเทศ ทั้งนี้เพื่อเป็นการรองรับการให้บริการสมาชิกที่เป็นเกษตรกรอย่างเพียงพอ ทำให้ผู้บริหารของสกต. จำเป็นต้องมีการวางแผนและบริหารองค์กรให้พัฒนาและสอดคล้องกับความต้องการของเครือข่ายธุรกิจของสกต. สำหรับสกต. ในเขตภาคเหนือตอนบนนั้นประกอบไปด้วย 8 จังหวัด คือ เชียงราย แม่ฮ่องสอน เชียงใหม่ ลำพูน ลำปาง พะเยา แพร่ และน่าน โดยที่ สกต.แต่ละจังหวัดนั้นมีผลการดำเนินงานที่ไม่แน่นอน ทำให้สกต. ไม่มีความมั่นคงในด้านผลกำไร ซึ่งสาเหตุที่ผลการดำเนินงานขาดทุนมีดังนี้ (สามารถ มีเพียร, 2556, สัมภาษณ์) (1) สหกรณ์บริหารสินค้าคงเหลือที่ผิดพลาด สินค้าเกษตรเกิดความเสียหาย เนื่องจากไม่สำรวจความต้องการของลูกค้า มีการนำระบบการจัดการโซ่อุปทานมาใช้ในการดำเนินงานแต่ยังไม่มีความครอบคลุมในทุกกระบวนการเท่าใด เนื่องจากเป็นการดำเนินงานเชิงระบบโดยที่ผ่านมา สกต. มีการดำเนินงานไม่เป็นระบบเท่าที่ควร (2) สมาชิกของสกต. อยู่กระจัดกระจายในอำเภอต่าง ๆ การติดต่อประสานงาน การประชาสัมพันธ์ข้ามมาก เจ้าหน้าที่สหกรณ์บริการหรือติดต่อได้ไม่ทั่วถึง จึงทำให้สมาชิกขาดข้อมูลข่าวสารและจะเห็นได้ว่าสมาชิกสหกรณ์นั้นมีฐานลูกค้ามาจาก ธกส. ลูกค้า ซึ่งลูกค้า ธกส. มีจำนวนมากแต่ลูกค้าส่วนน้อยที่ใช้บริการในการซื้อวัสดุอุปกรณ์ทางการเกษตรกับหน่วยงาน สกต. ในระดับน้อย หรือมีลูกค้าบ้างแต่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เท่าที่ควร แต่หันไปใช้บริการกับร้านค้าและพ่อค้าคนกลางมากกว่า ทำให้การบริหารจัดการขาดประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานในเชิงระบบแบบการจัดการห่วงโซ่อุปทานตามหน้าที่ของหน่วยงาน สกต. (จรรยา พุทรวงศ์, 2556, สัมภาษณ์) และ (3) เจ้าหน้าที่ สกต. ขาดทักษะและความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน ทำให้แนวคิดและวิธีปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ที่ไม่มีมาตรฐานขาดการดำเนินงานในลักษณะเครือข่ายอย่างแท้จริง ซึ่งที่ผ่านมามีสมาชิกของสกต. มีจำนวนมากที่ขึ้นทะเบียนกับหน่วยงาน ธกส. แต่ไม่มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างคุ้มค่า สมาชิก สกต. มีการสื่อสารซึ่งกันและกันน้อย ท้ายที่สุดการไม่ให้ความสำคัญต่อระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทานและการเกาะเกี่ยวเครือข่ายแบบหลวม ๆ หรือมองข้ามการดำเนินงานในเชิงเครือข่ายย่อมส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธกส. ทำให้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. ภาคเหนือตอนบน (สกต.), 2556, ออนไลน์) เพราะเครือข่ายธุรกิจนำมาซึ่งต้นทุน

การดำเนินงานที่ต่ำลงและช่วยเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กร หากผู้บริหารสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. ภาคเหนือตอนบน (สกต.) มีความตระหนักถึงการจัดการห่วงโซ่อุปทานและเครือข่ายธุรกิจแล้วย่อมนำมาซึ่งความสามารถในการทำกำไรเชิงพาณิชย์มากขึ้น

ดังนั้น จากสภาพปัญหาข้างต้นจะเห็นได้ว่าการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. หรือที่เรียกว่า สกต. ที่ผ่านมานั้นมีปัญหาในหลาย ๆ ด้าน ที่ได้กล่าวมาข้างต้น ตลอดจนงานวิจัยที่ผ่านมาศึกษาตัวแปรหลายด้าน อาทิ ผลการดำเนินงานกับความสำเร็จ แต่ยังไม่ได้ศึกษาในลักษณะของความเชื่อมโยงผ่านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน จึงเป็นสาเหตุทำให้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีการจัดการห่วงโซ่อุปทาน เครือข่ายธุรกิจ และแนวคิดผลการดำเนินงานเป็นพื้นฐานและแนวทางในการทำวิจัยในครั้งนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาการจัดการห่วงโซ่อุปทาน เครือข่ายธุรกิจ และผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส.ภาคเหนือตอนบน
2. ศึกษาการจัดการห่วงโซ่อุปทานและเครือข่ายธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. ภาคเหนือตอนบน

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

การวิจัยเชิงสำรวจครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องสรุปตัวแปรได้ดังนี้

1. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) คือ การเริ่มต้นของสินค้าที่เริ่มตั้งแต่ยังเป็นวัตถุดิบ ไปยังผู้ผลิต ผู้ขนส่ง ผู้ค้าปลีกไปจนถึงผู้บริโภค หรือสายโซ่อุปทานในการบริการสินค้า ซึ่งเป็นการออกแบบ การวางแผนปฏิบัติ การควบคุมติดตามกิจกรรมในห่วงโซ่อุปทานโดยมีวัตถุประสงค์ในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน และยกระดับงานสากล และการปรับปรุงทานให้สอดคล้องกับอุปสงค์และการวัดการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังใช้แนวทางที่ผสมผสานของการใช้เทคโนโลยีที่ประยุกต์วิทยาการจัดการแนวใหม่ ในการร่วมมือของคู่ค้าหรือการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างกัน ทั้งนี้ในอดีตจะมีการผลัดภาระให้กับคู่ค้าแต่ปัจจุบันมีการร่วมมือทางการค้า ซึ่งมีประสิทธิภาพที่รวดเร็ว ประหยัดต้นทุนและได้ประโยชน์ร่วมกัน โดยห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ประกอบด้วย

ขั้นตอนต่างๆ ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีผลต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้ามีลักษณะการเคลื่อนที่แบบพลวัตรที่เกี่ยวข้องกับการไหลที่สม่ำเสมอของข้อมูลผลิตภัณฑ์และเงินลงทุนระหว่างขั้นตอนต่างๆ โดยแต่ละขั้นตอนของห่วงโซ่อุปทานจะมีกระบวนการที่แตกต่างกันไป และมีความเกี่ยวข้องกับขั้นตอนอื่นๆ ของห่วงโซ่อุปทาน (Handfield, Ernest and Nichols, 2003)

ดังนั้น ห่วงโซ่อุปทานส่วนใหญ่เกือบทั้งหมดจะมีลักษณะเป็นเครือข่าย โดยจะเกี่ยวข้องกับขั้นตอนต่างๆ ที่หลากหลายโดยประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้ (1) ลูกค้า (2) ผู้ค้าปลีก (3) ตัวแทนจำหน่ายหรือผู้กระจายสินค้า (4) ผู้ผลิต และ (5) ผู้จัดส่ง ส่วนประกอบและวัตถุดิบ

อย่างไรก็ตามการจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นการประสานกันของการผลิตสินค้าคงคลัง สถานที่และการขนส่งระหว่างผู้ที่มีส่วนร่วมในห่วงโซ่อุปทาน เพื่อให้ได้ส่วนผสมที่ดีที่สุดระหว่างความเร็วและประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของตลาด (วิชา สุหฤตดำรง, 2545) การจัดการโลจิสติกส์ (logistics management) ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงแต่กระบวนการวางแผน การดำเนินการ การควบคุมประสิทธิภาพและประสิทธิผลการเคลื่อนย้าย การจัดเก็บสินค้าการบริการ และสารสนเทศจากจุดเริ่มต้น ไปยังจุดที่มีการใช้งานของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคโดยที่การจัดการห่วงโซ่อุปทานมีอิทธิพลต่อเครือข่ายธุรกิจ (Handfield, Ernest and Nichols, 2003; ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์, 2550; สุรมศวร์ พิริยะวัฒน์, 2554, ออนไลน์) ดังสมมติฐานที่ 1 ต่อไปนี้

H₁ : การจัดการห่วงโซ่อุปทานมีอิทธิพลต่อเครือข่ายธุรกิจ

2. เครือข่ายธุรกิจ

บุญทวารณ วิงวอน (2555, หน้า 436 - 440) ได้สรุปว่าเครือข่ายเป็นรูปแบบหนึ่งของการประสานงานของบุคคล กลุ่ม หรือองค์กรหลายๆ หน่วยงาน มีเป้าหมายและวิธีการทำงานที่ต่างกัน โดยมีการบูรณาการอย่างเป็นระบบและมีระยะเวลาอันยาวนาน มีรูปแบบของความสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่มที่มีอุดมการณ์และเป้าหมายร่วมกัน อีกทั้งเป็นการติดต่อสัมพันธ์ที่สร้างความเชื่อมโยงกันขึ้นระหว่างบุคคล กลุ่มคน ด้วยการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิด ข้อมูล ข่าวสาร และทรัพยากรระหว่างกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดการให้ได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสารร่วมกัน และสร้างสรรค์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ภายใต้สมาชิกกลุ่มที่มีความคิดเห็นตรงกันและอุดมการณ์เดียวกัน อีกทั้งแนวคิดของบาร์นส์ (Barnes, 1972) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับเครือข่ายว่าเป็นความสัมพันธ์

ทางสังคมที่ก่อให้เกิดเครือข่ายรวม (Total-Network) และเครือข่ายย่อย (Partial Network) ทั้งนี้เครือข่ายย่อยเป็นความสัมพันธ์ส่วนหนึ่งในหลายๆ ส่วนของเครือข่ายรวม โดยที่เครือข่ายย่อยนั้นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานหลักเกณฑ์เดียวกันกับเครือข่ายรวม หรืออีกนัยหนึ่งคือเครือข่ายรวมเปรียบเสมือนกับระบบสังคมใหญ่และเครือข่ายย่อยเปรียบเสมือนกับระบบย่อย

สรุปได้ว่า เครือข่ายทางธุรกิจจำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร มีความสัมพันธ์และการเชื่อมโยงระหว่างบุคคล กลุ่ม กิจการ หรือองค์กรที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งถ้าหากเป็นความสัมพันธ์ที่ดีก็จะสามารถทำให้บุคคลในองค์กรมีการเชื่อมโยงประสานงานกันและกันที่ดีขึ้น รวมทั้งสามารถดึงหรือบูรณาการทรัพยากรของแต่ละองค์กรมาประสานเชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพร้อมทั้งขยายไปสู่บุคคลกลุ่มหรือองค์กรอื่นๆ เพื่อเสริมสร้างพลังในการทำงานหรือผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (บุญทวารณ วิงวอน, 2555, หน้า 436 - 440; Barnes, 1972) ดังสมมติฐานที่ 2 ต่อไปนี้

H₂ : การจัดการห่วงโซ่อุปทานมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน

3. ผลการดำเนินงาน

การประเมินผลการดำเนินงานขององค์การในภาพรวมจำแนกได้ 3 รูปแบบ ได้แก่ (1) การประเมินด้วยตัวชี้วัดทางบัญชี เป็นการประเมินโดยคำนวณจากอัตราส่วนทางการเงิน เป็นการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเน้นถึงการจัดการ การปฏิบัติงานที่วิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้าและปัจจัยนำออกที่เป็นรูปของตัวเงิน (2) การประเมินด้วยตัวชี้วัดด้านการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เป็นความสามารถขององค์การที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างสมดุลท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ผันผวน ้องค์การอยู่ในตำแหน่งที่สามารถแข่งขันได้ทั้งในเชิงรุกและเชิงรับเพื่อสอดคล้องกับเป้าหมายของ้องค์การ โดยมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน ได้แก่ ผลสำเร็จของงาน การจัดหาทรัพยากร ความสามารถในการปรับเปลี่ยน ความสามารถในการใช้นวัตกรรม และการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ยอดขายที่เพิ่มขึ้น และส่วนแบ่งทางการตลาด รวมถึงความพึงพอใจของพนักงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Gibson, et al., 1997) และ (3) การประเมินด้วยตัวชี้วัดหลายด้านเป็นการประเมินความสามารถองค์การทั้งด้านปริมาณและคุณภาพที่มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในแต่ละช่วงเวลา และประกอบด้วยตัวชี้วัดหลายด้าน ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

อันหมายถึงอัตราส่วนระหว่างค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์โดยเปรียบเทียบผ่านตัวป้อน คือ ทรัพยากรที่มีอยู่ อาทิ ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน อุปกรณ์ เครื่องมือ โดยเปรียบเทียบกับ ผลผลิตที่ได้รับ ซึ่งมีทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เป็นต้น (Gibson, et al., 1997)

นอกจากนั้นแนวคิดของ Kaplan and Norton (1992) ได้กล่าวไว้ว่าเครื่องมือที่ใช้วัด ประสิทธิภาพขององค์กรแบบเก่านั้นมีจุดอ่อน จึงได้พยายามคิดค้นเครื่องมือใหม่ที่ช่วยให้ ผู้บริหารเข้าใจสถานะขององค์กรในหลายๆ มิติภายใต้สภาวะแวดล้อมทางการแข่งขัน ที่รุนแรง ซึ่งเรียกว่ามาตรวัดดุลยภาพ (Balanced Scorecard) โดยมองผ่านมุมมองของระบบ การวัดและประเมินผลใน 4 ด้านหลัก คือ (1) มุมมองด้านการเงิน (2) มุมมองด้านลูกค้า (3) มุมมองด้านการดำเนินการภายในและ (4) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ โดย เครื่องข่ายธุรกิจมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน (Gibson, et al., 1997; Kaplan and Norton, 1992) ดังสมมติฐานที่ 3 ต่อไปนี้ H3: เครื่องข่ายธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน

สรุปได้ว่าเกณฑ์ในการประเมินผลการดำเนินงานของธุรกิจมีความสำคัญยิ่งและ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในแต่ละสถานการณ์แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับสภาวะการณ์ของ การแข่งขันของแต่ละองค์กรว่ามีความรุนแรงมากน้อยเพียงใด ผู้บริหารสามารถตรวจสอบ ผลการดำเนินงานขององค์กรได้ตามมาตรวัดที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ที่ได้กำหนดไว้

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการ เก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มประชากร คือ เจ้าหน้าที่ สมาชิก และคณะกรรมการ สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. ภาคเหนือตอนบน หรือที่เรียกว่า สมาชิก สกต. ครอบคลุมพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน เชียงราย เชียงใหม่ ลำพูน ลำปาง พะเยา แพร่ และน่าน จำนวน 363 คนและได้รับกลับมา 361 คน คิดเป็นร้อยละ 99.45 การวิเคราะห์ ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนาวิเคราะห์ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนสถิติ ออนุมานวิเคราะห์สมการ โครงสร้าง (SEM) โดยเทคนิค Smart PLS 2.0 M3 (Christian and Alexander, 2012, online)

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของกลุ่มประชากร

ผลการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายอายุระหว่าง 31-40 ปี

มีจำนวนมากที่สุดรองลงมาอายุ 20-30 ปี มีสถานภาพสมรส ระดับการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุด รองลงมาระดับ ปวช./ปวส./อนุปริญญา สังกัดสาขาจังหวัดเชียงใหม่มีจำนวนมากที่สุด รองลงมาสังกัดสาขาเชียงราย สาขาจังหวัดน่าน สาขาจังหวัดลำปาง สาขาจังหวัดแพร่ สาขาจังหวัดพะเยา สาขาจังหวัดลำพูน และสาขาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ส่วนใหญ่มียี่ตำแหน่งงานเป็นกรรมการ/สมาชิก มีจำนวนมากที่สุด รองลงมาเป็น พนักงานฝ่ายดำเนินการ พนักงานฝ่ายธุรกิจขาย พนักงานฝ่ายธุรกิจซื้อ พนักงานฝ่ายธุรกิจบริการ ผู้ช่วยผู้จัดการผู้จัดการ และหัวหน้างาน ประสบการณ์การทำงานในองค์กรนี้ต่ำกว่า 5 ปีจำนวนมากที่สุด รองลงมา 5-10 ปี อายุ 11-15 ปี อายุ 16-20 ปี และอายุ 21-25 ปี เงินเดือนที่ได้รับไม่เกิน 15,000 บาท จำนวนมากที่สุด รองลงมาเงินเดือน 15,001-20,000 บาท เงินเดือนมากกว่า 25,000 บาท และเงินเดือน 20,001-25,000 บาท

2. ผลการวิเคราะห์ระดับความความคิดเห็นโดยรวมด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน เครื่องขายธุรกิจและผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. ภาคเหนือตอนบน

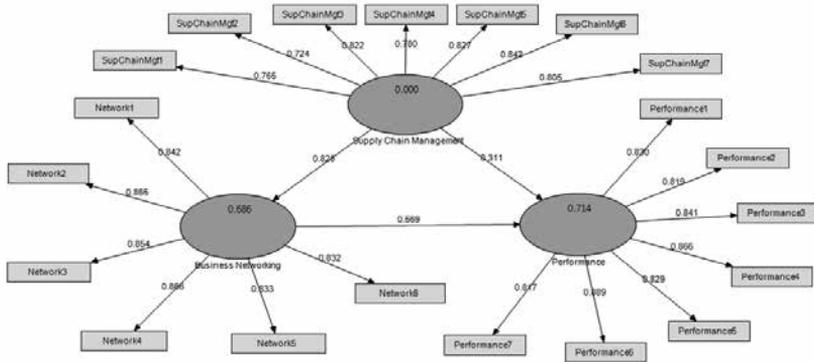
ตารางที่ 2 ระดับความความคิดเห็นด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน เครื่องขายธุรกิจและผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. ภาคเหนือตอนบน

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน	3.48	.677	มาก
2. ด้านเครื่องขายธุรกิจ	3.53	.717	มาก
3. ด้านผลการดำเนินงาน	3.50	.725	มาก

ตารางที่ 2 พบว่า ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านเครื่องขายธุรกิจ และด้านผลการดำเนินงาน โดยรวมมีเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกปัจจัย โดยเรียงจากมากไปหาน้อยคือ ด้านเครื่องขายธุรกิจ โดยที่กลุ่มเจ้าหน้าที่ สมาชิกและคณะกรรมการสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. ภาคเหนือตอนบนมีความเห็นว่ามีค่าเฉลี่ย หากมีเครื่องขายด้านการเกษตรที่หลากหลายหรือจำนวนมากแล้ว ย่อมมีผลเชิงบวกต่อการดำเนินงานโดยมีค่าเฉลี่ย 3.53 รองลงมา คือ ด้านผลการดำเนินงานในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากหรือค่อนข้างดีเป็นไปตามเป้าหมายของสกต. โดยมีค่าเฉลี่ย 3.50 และด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานมีความเห็นว่าการดำเนินงานของสกต.ต้องมีความตระหนัก

ในด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานเนื่องจากมีการปฏิบัติงานที่เป็นระบบในทุกขั้นตอนและทุกกิจกรรมจะมีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.48 ตามลำดับ

ผลการทดสอบสมมติฐานและความสัมพันธ์ตัวแบบสมการโครงสร้าง



ภาพประกอบที่ 1 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการ โครงสร้าง

ที่มา : ผลการทำโปรแกรม Smart PLS 2.0 M3

หมายเหตุ : Supply Chain Management = การจัดการห่วงโซ่อุปทาน, Business Networking = เครือข่ายธุรกิจ,

Performance = ผลการดำเนินงาน

ภาพประกอบที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการ โครงสร้าง (Structure Equation Model) พบว่าการจัดการห่วงโซ่อุปทานมีอิทธิพลต่อทางตรงเครือข่ายธุรกิจ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมากที่สุด เท่ากับ 0.828 มีค่า R² เท่ากับ 0.686 รองลงมา เครือข่ายธุรกิจ มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.569 มีค่า R² เท่ากับ 0.714 ลำดับต่อมาการจัดการห่วงโซ่อุปทานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.311 มีค่า R² เท่ากับ 0.714 อันดับสุดท้ายการจัดการห่วงโซ่อุปทานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงาน โดยอ้อมผ่านเครือข่ายธุรกิจมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.471

การทดสอบสมมติฐาน

จากการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการจัดการห่วงโซ่อุปทานเครือข่ายธุรกิจ และผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส.ภาคเหนือตอนบน สรุปผลการทดสอบ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงอิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวม

ตัวแปรตาม	R ²	อิทธิพล	ตัวแปรอิสระ	
			การจัดการห่วงโซ่อุปทาน	เครือข่ายธุรกิจ
ผลการดำเนินงาน	0.714	DE	0.311	0.569
		IE	0.471	0.000
		TE	0.782	0.569
เครือข่ายธุรกิจ	0.686	DE	0.828	N/A
		IE	0.000	N/A
		TE	0.828	N/A

หมายเหตุ : TE= Total Effect, DE = Direct Effect, IE= Indirect Effect, N/A = Not Applicable

ตารางที่ 3 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานจากสมการ โครงสร้าง โดยการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงอิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวม

การจัดการห่วงโซ่อุปทานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน เท่ากับ 0.311 และการจัดการห่วงโซ่อุปทานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงาน เท่ากับ 0.471 และการจัดการห่วงโซ่อุปทานมีอิทธิพลรวมต่อผลการดำเนินงาน เท่ากับ 0.782

การจัดการห่วงโซ่อุปทานมีอิทธิพลทางตรงกับเครือข่ายธุรกิจ เท่ากับ 0.828 และการจัดการห่วงโซ่อุปทานมีอิทธิพลรวมต่อเครือข่ายธุรกิจ เท่ากับ 0.828

เครือข่ายธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน เท่ากับ 0.569 และเครือข่ายธุรกิจ มีอิทธิพลรวมต่อผลการดำเนินงาน เท่ากับ 0.569

ตารางที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย	สัมประสิทธิ์ เส้นทาง	t-stat	สรุปผล
H1: การจัดการห่วงโซ่อุปทานมีอิทธิพลต่อ เครือข่ายธุรกิจ	0.828	22.188	สนับสนุน
H2: การจัดการห่วงโซ่อุปทานมีอิทธิพลต่อ ผลการดำเนินงาน	0.311	2.095	สนับสนุน
H3: เครือข่ายธุรกิจมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน	0.569	4.690	สนับสนุน

หมายเหตุ : $t\text{-stat} \geq 1.96$ แสดงว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานในการวิเคราะห์อิทธิพลด้านต่างๆ สามารถอ่านผลได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การจัดการห่วงโซ่อุปทานมีอิทธิพลต่อเครือข่ายธุรกิจ

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทานมีอิทธิพลต่อเครือข่ายธุรกิจ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.828 ค่า t-stat เท่ากับ 22.188 ซึ่งสนับสนุนตามสมมติฐาน ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

สมมติฐานที่ 2 การจัดการห่วงโซ่อุปทานมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทานมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.311 ค่า t-stat เท่ากับ 2.095 ซึ่งสนับสนุนตามสมมติฐาน ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

สมมติฐานที่ 3 เครือข่ายธุรกิจมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เครือข่ายธุรกิจมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.569 ค่า t-stat เท่ากับ 4.690 ซึ่งสนับสนุนตามสมมติฐาน ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

อภิปรายผล

ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษาการจัดการห่วงโซ่อุปทาน เครือข่ายธุรกิจ และผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส.ภาคเหนือตอนบนสรุปได้ดังนี้

1. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน กลุ่มเกษตรกร คือ คณะกรรมการและสมาชิกของ สกต. มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละประเด็นของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน พบว่า สกต.มีโกดังเก็บสินค้าที่เพียงพอและปลอดภัย ลูกค้าให้ความเชื่อถือและความมั่นใจในหน่วยงานสกต. อีกทั้งมีผลิตภัณฑ์และบริการที่เพียงพอต่อลูกค้า มีแหล่งจัดหาวัตถุดิบที่เชื่อถือได้ มีระบบการขนส่งที่พอเพียงกับจำนวนสินค้าและทันต่อเวลาที่ลูกค้าต้องการมีการคาดการณ์ในการจัดหาสินค้าแต่ละปีอย่างเพียงพอ และ สกต. มีประสิทธิภาพการทำงานภายในองค์กร ดังแนวคิดของวิชา สุทธิศาสตร์(2545) ได้ให้ความเห็นว่าจุดมุ่งหมายของการจัดการห่วงโซ่อุปทานเพื่อจัดสรรสินค้าหรือผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อให้มีความเพียงพอต่ออุปสงค์หรือความต้องการของลูกค้า โดยมีการวางแผนในการพิจารณาถึงตลาดที่จะป้อนสินค้า เพิ่มสินค้าคลังตามนโยบายที่ถูกกำหนด

2. เครือข่ายธุรกิจของ สกต. กลุ่มเกษตรกร คือ คณะกรรมการและสมาชิกของ สกต. มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละประเด็นของเครือข่ายธุรกิจ พบว่า สกต.มีความสัมพันธ์กับเครือข่ายธุรกิจเป็นอย่างดี สกต.มีการปรึกษาหารือกันระหว่างเพื่อนร่วมธุรกิจ สกต.ได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินการจากเครือข่ายธุรกิจ และ สกต. มีการแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสารระหว่างเครือข่ายธุรกิจที่เพียงพอ มีการรวมตัวกันเพื่อผลประโยชน์สมาชิกในกลุ่มที่ดีและ สกต. มีการกำหนดแนวทางร่วมกันระหว่างเครือข่ายธุรกิจเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของประหยัด จตุพรพิทักษ์กุล(2548, หน้า 32) ได้นำเสนอว่าเครือข่ายเป็นรูปแบบของความสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่มที่มีอุดมการณ์และเป้าหมายร่วมกัน อีกทั้งเป็นการติดต่อสัมพันธ์ที่สร้างความเชื่อมโยงกันขึ้นระหว่างบุคคล กลุ่มคน ด้วยการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิด ข้อมูล ข่าวสาร และทรัพยากรระหว่างกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดการให้ได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสารร่วมกัน และสร้างสรรค์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ภายใต้สมาชิกกลุ่มที่มีความคิดเห็นตรงกัน และอุดมการณ์เดียวกัน การสร้างเครือข่ายธุรกิจหรือสายสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียจะสร้างความเปลี่ยนแปลงให้ธุรกิจก้าวไปสู่การบริหารสมัยใหม่ได้มีความชำนาญพิเศษ มีความคิดริเริ่มจากการเป็นธุรกิจที่จ่ายค่าแรงงานต่ำไปสู่ธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูง และคุณภาพสูง จากการเป็นธุรกิจที่เน้นเฉพาะการผลิตพัฒนา ไปสู่ธุรกิจเน้นการบริการ จากการเป็นธุรกิจในครอบครัว ไปสู่ธุรกิจที่บริหารอย่างมืออาชีพ จากการเป็นธุรกิจที่ห่างแต่เรื่องรักษาความลับของตน ไปสู่การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่กว้างขวาง และจากการเป็นธุรกิจ

ที่อยู่โคดเคียว ไปสู่การรวมเครือข่ายธุรกิจในเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลทำให้การดำเนินงาน ธุรกิจประสบผลสำเร็จในอนาคต

3. ผลการดำเนินงานของ สกต. กลุ่มเกษตรกร คือ คณะกรรมการและสมาชิกของสกต. มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมากโดยมีการจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐานให้กับลูกค้า สกต.มีผลกำไรและยอดขายเพิ่มขึ้นในแต่ละปี สกต. มีเงินทุนหรือมูลค่าหุ้นสูงขึ้น และ สกต.มีการจัดการที่มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเป้าหมายสกต.มีการปรับเปลี่ยนการทำงานอย่างต่อเนื่องตามสภาพแวดล้อม รวมถึงมีความเป็นผู้นำด้านการตลาดทำให้สกต.มีการเติบโตด้วยการขยายกิจการเพิ่มมากขึ้น ดังแนวคิดของKaplan and Norton (1992); วีระศักดิ์ ทุมมานนท์ และธีรยุทธ วัฒนาสุโขท (2554) ที่ได้กล่าวว่าการประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับกรอบการยอมรับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง แต่ส่วนใหญ่แล้วจะมีการประเมินผลการดำเนินงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยเน้นผลสำเร็จของงาน การจัดหาทรัพยากร ความสามารถในการปรับเปลี่ยน ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ยอดขายที่เพิ่มขึ้นและส่วนแบ่งทางการตลาด รวมถึงความพึงพอใจของพนักงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

อีกทั้งผลการวิจัยของบุญทวารณ วิงวอนและณัฐวิพัฒน์โพธิ์ (2556) ที่สรุปว่า ผลการดำเนินงานของธุรกิจจะสำเร็จได้ต้องมาจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย โดยบูรณาการเป้าหมายให้เป็นในทิศทางเดียวกันในการที่จะตอบสนองถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจโดยเน้นการปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการไปสู่ระดับนโยบาย และมีผลกระทบทุกปัจจัยคือ การจัดการห่วงโซ่อุปทานและเครือข่ายธุรกิจ ผ่านการประสานงานระดับชาติและนานาชาติ การรับรู้ด้านภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องผลการดำเนินงานด้านปฏิบัติการมักเป็นเรื่องของการลดต้นทุน การเพิ่มผลผลิตภาพ การเพิ่มกำไร การเพิ่มความพึงพอใจแก่ลูกค้า หากองค์กรร่วมมือกันเป็นอย่างดีกับองค์กรในห่วงโซ่อุปทาน มีการแบ่งปันข้อมูลความรู้ ข่าวสารและพบปะกันเสมอๆ เกื้อกูลกันเป็นปกติผลการปฏิบัติงานด้านปฏิบัติการก็จะดีขึ้น หรือมีประสิทธิผลมากขึ้น

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 การจัดการห่วงโซ่อุปทานและเครือข่ายธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส.ภาคเหนือตอนบน สรุปได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างพบว่าการจัดการห่วงโซ่อุปทานมีอิทธิพลต่อทางตรงเครือข่ายธุรกิจ สอดคล้องกับแนวคิดของวิชา สุหฤตดำรง (2545) ที่นำเสนอว่าการจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นการประสานกันของการผลิตสินค้าคงคลัง สถานที่และการขนส่งระหว่างผู้ที่มีส่วนร่วมในห่วงโซ่อุปทานเพื่อให้องค์กรเกิดความสมดุลมากที่สุดระหว่างความรวดเร็วและประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของตลาดซึ่งในปัจจุบันตั้งอยู่บนฐานความคาดหวังและความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

รองลงมาเครือข่ายธุรกิจ มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานซึ่งผลการวิจัย สอดคล้องกับแนวคิดของ บุญทวารธน์ วิงวอน (2555, หน้า 436 - 440) ได้สรุปว่าเครือข่ายเป็นรูปแบบหนึ่งของการประสานงานของบุคคล กลุ่ม หรือองค์กรหลายๆ หน่วยงาน มีเป้าหมายและวิธีการทำงานที่ต่างกัน โดยมีการบูรณาการอย่างเป็นระบบและมีระยะเวลาอันยาวนาน และมีรูปแบบของความสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่มที่มีอุดมการณ์และเป้าหมายร่วมกัน อีกทั้งเป็นการคิดต่อสัมพันธ์ที่สร้างความเชื่อมโยงกันขึ้นระหว่างบุคคล กลุ่มคน ด้วยการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิด ข้อมูล ข่าวสาร และทรัพยากรระหว่างกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดการให้ได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสารร่วมกัน และสร้างสรรค์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่

การจัดการห่วงโซ่อุปทานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานซึ่งผลการวิจัย สอดคล้องกับแนวคิดของ Handfield, Ernest and Nichols (2003); ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์ (2550); สุรเมศวร์ พิริยะวัฒน์(2554) ได้สรุปว่าการจัดการห่วงโซ่อุปทานจะมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเร่งปรับปรุงทั้งด้านระดับการบริการลูกค้าและประสิทธิภาพการทำงานภายในองค์กรต่างๆ ในห่วงโซ่อุปทานไปพร้อมๆ กัน ทั้งนี้ระดับการบริการลูกค้า หมายถึงความสม่ำเสมอทางด้านอัตราการเติมเต็มคำสั่งซื้อสูง อัตราการจัดส่งแบบทันเวลาสูง ขณะที่ม้อัตรการส่งผลิตภัณฑ์คืนจากลูกค้า ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใดอย่างไรก็ตามก็มีรูปแบบพื้นฐานที่จะนำมาใช้จัดการห่วงโซ่อุปทานได้ในทางปฏิบัติแม้ว่าแต่ละห่วงโซ่อุปทานจะมีความต้องการหรือ “อุปสงค์” ของตลาดและความท้าทายจากการปฏิบัติงานที่มีลักษณะเฉพาะตัวที่ถือเป็นสาระสำคัญเหมือนกันในทุกๆ รายด้วย

อันดับสุดท้ายการจัดการห่วงโซ่อุปทานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานโดยอ้อมผ่านเครือข่ายธุรกิจซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของบุญทวารธน์ วิงวอน (2555) และสุรเมศวร์ พิริยะวัฒน์ (2554) ได้สรุปว่าการจัดการห่วงโซ่อุปทานขององค์กรธุรกิจในปัจจุบัน ยังใช้แนวทางที่ผสมผสานของการใช้เทคโนโลยีที่ประยุกต์วิทยาการ

จัดการแนวใหม่ ในการร่วมมือของคู่ค้าหรือการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างกัน ทั้งนี้ ในอดีตจะมีการผลักรถให้กับคู่ค้าแต่ปัจจุบันมีการร่วมมือทางการค้ากับเครือข่ายธุรกิจ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งมีประสิทธิภาพที่รวดเร็ว ประหยัดต้นทุนและได้ประโยชน์ร่วมกันในการสร้างผลกำไรให้กับธุรกิจ

ดังนั้น สรุปได้ว่าทุกปัจจัย คือ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน เครือข่ายธุรกิจมีอิทธิพล ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. ภาคเหนือตอนบน ของประเทศไทยซึ่งผลการวิจัยนี้ได้สนับสนุนตามสมมติฐาน ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ปัญหาและข้อเสนอแนะอื่นๆ พบว่า สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. ภาคเหนือตอนบน ควรมีการพัฒนาระบบการทำงานให้ได้มาตรฐาน และเนื่องจากลูกค้าที่เป็นสมาชิกส่วนใหญ่ยังไม่ค่อยรู้จัก สกต. เท่าที่ควร จะทราบโดยผ่านการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. เท่านั้น ดังนั้น จึงควรสร้างภาพลักษณ์ให้สกต. เป็นที่รู้จักกับสมาชิก ทั้งนี้เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นอีกด้วย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยครั้งต่อไปควรมีการนำผลการวิจัยที่ได้ในครั้งต่อไปเป็นข้อเสนอแนะ ต่อการทำงานของสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. (สกต.) โดยเฉพาะ ข้อค้นพบในประเด็นของการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่สนับสนุนให้ผลการดำเนินงาน มีประสิทธิภาพมากขึ้น ควรยึดเป็นแนวทางเพื่อพัฒนามาตรฐานการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และภาคีเครือข่ายอื่นๆ

รายการอ้างอิง

- จรรยา พุทธวงษ์. (2556). การดำเนินงาน สกต. . **สัมภาษณ์**, วันที่ 26 มีนาคม 2556.
- ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์. (2550). การจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ธีรยุทธ วัฒนาศุกโชค.(2554). ความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ระหว่างBalanced Scorecard, Key Performance Indicators (KPIs), Economic Value Added (EVA) กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน : ศึกษาค้นคว้าสำคัญของการพัฒนามูลค่าเพิ่มขององค์กร.
- บุญทวารณ วิงวอน. (2555). การเป็นผู้ประกอบการ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- บุญทวารณ วิงวอน, ชัยยุทธ เลิศพาชิน และจรรยา วงศ์วิราช. (2554). การจัดการห่วงโซ่อุปทานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผักปลอดสารพิษของ อำเภอห้วยจักร จังหวัดลำปาง. การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ “แม่โจ้-แพร์ วิจัย ครั้งที่ 2”วันที่ 1-2 กันยายน 2554.
- บุญทวารณวิงวอน และณัฐวิดิพัฒน์โพธิ์. (2556). ท้าวมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. วารสารสังคมศาสตร์วิชาการ, ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 เดือนกุมภาพันธ์-พฤษภาคม, หน้า 123-146
- ประหยัด จตุพรพิทักษ์กุล.(2548). เครื่องข่ายการเรียนรู้เกี่ยวกับระบบเกษตรกรรมกับทางเลือกของชุมชน. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- วิทยา สุหฤทธดำรง. (2545). การจัดการห่วงโซ่อุปทาน. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส.ลำปาง จำกัด. (2557). รายงานประจำปีบัญชี 2557. ลำปาง :สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส.ลำปาง.
- _____. (2557). ประวัติสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. [Online]Available :<http://www.sktbaacmarket.com/about/>. [2557, มกราคม 16].
- สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้าธ.ก.ส.นครสวรรค์ จำกัด. (2556). การก่อตั้งสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้าธ.ก.ส.จำกัด. [Online]Available :<http://amc-nakhonsawan.com/NP-17892>. [2557, มกราคม 16].
- สามารถ มีเพียร. (2556). การดำเนินงานของ สกต. . **สัมภาษณ์**, วันที่ 26 มีนาคม 2556.
- สุรเมศวร์ พิริยะวัฒน์. (2554). โลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทาน. [Online]Available : http://www.surames.com/images/column_1227454933/chapter%209%20introduction%20of%20logistics%20and%20supply%20chains.pdf. [2557, กุมภาพันธ์ 7].

- Barnes, R. (1972). **Learning System for the Future**. Indiana : The Phi Delta Kappa Educational Foundation.
- Christian, S. , & Alexander. (2012). **Program Smart PLS Version: 2.0.M3**. [Online] Available : <http://www.smartpls.de>. [2014, September 28].
- Gibson, et al. (1997). “**The Three-dimensional Coronal Magnetic Field during Whole Sun Month**”. [Online] Available : <http://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=ajarnben&month=12-2010&date=16&group=24&gblog=1>. [2013, December 23].
- Handfield, R. B. , & Nichols, E. L. (2003). **Supply Chain**. [Online] Available : http://utcc2.utcc.ac.th/localuser/lrcappl/lrc/lrc_Howto_Detail.php?id=2008010005. [2014, January 20].
- Kaplan, R. S., & Norton. D.P. (1992). Using the balance scorecard as a strategic Management system. **Harvard Business Review**, 70(1): 71-79.