

การศึกษาความสัมพันธ์ของกลยุทธ์โลจิสติกส์และโซ่อุปทานกับ ความพอใจในผลการดำเนินงานของธุรกิจผู้ส่งออกข้าวไทย

The Study of Relationship between Logistics and Supply Chain Strategies and Satisfaction on Business Performance of Thai Rice Exporters

สิริอร เศรษฐมานิต*



บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำกลยุทธ์โลจิสติกส์และโซ่อุปทานมาใช้ในธุรกิจผู้ส่งออกข้าวไทย และผลกระทบของการใช้กลยุทธ์ดังกล่าวต่อระดับความพอใจในผลการดำเนินงานทั้งด้านผลตอบแทนทางการเงินและต้นทุน โดยประชากรที่ศึกษาคือ ผู้ประกอบการธุรกิจขายส่งข้าวและผลิตภัณฑ์จากโรงสีข้าว ที่มีรายชื่ออยู่ในรายชื่อผู้ส่งออกข้าวหอมมะลิไทยที่ได้รับอนุญาตให้ใช้เครื่องหมายรับรองข้าวหอมมะลิไทย จากการวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่าง 150 บริษัท พบว่าในภาพรวมนั้นธุรกิจในอุตสาหกรรมข้าวมีความพอใจในผลการดำเนินงานของธุรกิจทั้งในด้านผลตอบแทนทางการเงินและด้านต้นทุน ยกเว้นในด้านต้นทุนค่าขนส่งสินค้า ในส่วนของกลยุทธ์ที่องค์กรใช้นั้น พบว่า

คำสำคัญ : กลยุทธ์โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ความพอใจในผลการดำเนินงาน ผลตอบแทนด้านการเงิน การจัดการต้นทุน การศึกษาความสัมพันธ์ ธุรกิจผู้ส่งออกข้าว

* อาจารย์ประจำภาควิชาพาณิชยศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ระดับองค์กรที่มีการใช้มากที่สุดคือกลยุทธ์การจัดซื้อ/จัดหา/การผลิตจากภายในองค์กร ส่วนกลยุทธ์ระดับธุรกิจนั้นพบว่า กลยุทธ์ด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของตลาดและกลยุทธ์ด้านต้นทุนมีการใช้มากที่สุด สำหรับกลยุทธ์ด้านการดำเนินงานนั้นพบว่า กลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์และการนำระบบการจัดการคลังสินค้า (WMS) มีการนำมาใช้มากที่สุด อย่างไรก็ตามจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์

ระหว่างกลยุทธ์ที่ใช้กับความพอใจในผลการดำเนินงานนั้นพบว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การจัดซื้อ/จัดหา/การผลิตจากองค์กรภายนอก กลยุทธ์การบูรณาการในแนวดิ่งหรือกลยุทธ์การบูรณาการในแนวราบจะมีความพอใจในผลการดำเนินงานมากกว่าองค์กรที่ไม่ได้ใช้ สำหรับกลยุทธ์ด้านการดำเนินงานนั้นพบว่า มีเพียงการใช้กลยุทธ์ด้านการจัดซื้อเท่านั้นที่ส่งผลกระทบต่อความพอใจในผลการดำเนินงาน



Abstract

The objectives of this research is to study the use of logistics and supply chain strategies of Thai rice exporters and to investigate the relationship between the usage of such strategies and the performance of business both in financial returns and costs. The population of this study is wholesale businesses of rice and rice mill products which are listed in the List of Company Licensed by Department of Foreign Trade for “Thai Hom Mali Rice Certification”. From the analysis of 150 respondents, it was found that overall businesses in this industry are satisfied with their financial returns and costs except transportation costs. Regarding the strategy used, In-sourcing strategy is the most used strategy at the organization level. At business

level, speed/quick response strategy and cost leadership strategy are the most used. For operations strategy, supplier relationship management (SRM) and Warehouse Management System (WMS) are used more often than other strategies. Nevertheless, the analysis of the relationship between the satisfaction on business performance and the strategy used shows that businesses that use Outsourcing strategy, Vertical integration strategy, or Horizontal integration strategy are more satisfied with their performances than the one that does not use such strategies. Furthermore, for operations strategy, only strategy related to purchasing and procurement has positive impact on performance satisfaction.

Keywords : Logistics and Supply Chain Strategy, Performance Satisfaction, Financial Returns, Cost Management, Relationship Study, Thai Rice Exporters



1. บทนำ

“ข้าว” เป็นทั้งพืชอาหารหลักและพืชเศรษฐกิจที่สำคัญที่สุดของประเทศไทย โดยประเทศไทยเป็นผู้ผลิตข้าวอันดับ 6 ของโลก ในปี พ.ศ. 2550/51 มีปริมาณผลผลิตข้าวรวม 19.4 ล้านตันข้าวสาร คิดเป็นร้อยละ 4.41 ของผลผลิตข้าวโลก แต่ส่วนใหญ่ประเทศไทยเป็นผู้ผลิตรายสำคัญจะผลิตเพื่อเป็นการบริโภคในประเทศ ปัจจุบันประเทศไทยครองส่วนแบ่งการตลาดข้าวโลกเป็นอันดับ 1 ด้วยสัดส่วนร้อยละ 30.48 (ศูนย์วิจัยระยะเพื่ออุตสาหกรรมอาหาร, 2551) แนวโน้มในการส่งออกข้าวและผลิตภัณฑ์แปรรูปของไทยยังคงขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง ปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงคือ พฤติกรรมผู้บริโภคในตลาดโลกมีแนวโน้มในการบริโภคข้าวเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะข้าวคุณภาพดี อย่างไรก็ตาม การแข่งขันในตลาดโลกมีความรุนแรงมากขึ้นทั้งในตลาดข้าวคุณภาพต่ำซึ่งไทยต้องแข่งขันกับประเทศผู้ส่งออกที่มีต้นทุนต่ำกว่า และตลาดข้าวคุณภาพสูงที่ประเทศไทยต้องเผชิญกับคู่แข่งรายใหม่ เช่น เวียดนามและจีนซึ่งกำลังพยายามขยายการผลิตและส่งออกข้าวคุณภาพดีมากขึ้น

การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานนับได้ว่าเป็นบทบาทอย่างมากต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของธุรกิจในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการลดต้นทุนหรือการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เช่น การสร้างความแตกต่าง และความสามารถในการตอบสนองลูกค้า เป็นต้น ปัจจุบันต้นทุนโลจิสติกส์ของภาคการเกษตร สูงถึงร้อยละ 21-25 ของ GDP ซึ่งสูงกว่าประเทศที่พัฒนาแล้วเป็นอย่างมาก (ธนิต โสรัตน์, 2550) ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ที่ถูกต้อง เหมาะสมจะส่งผลให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของสมาชิกทั้งหมดตลอดสายโซ่อุปทาน และส่งผลให้เกิดมูลค่าเพิ่มหรือคุณค่าเพิ่มแก่ลูกค้าได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนเหนือคู่แข่งอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับโครงสร้างโซ่อุปทานของข้าวไทยนั้น มีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องค่อนข้างมากและหลากหลาย

โดยเริ่มจากเกษตรกรผู้ปลูกข้าว คนกลางอันได้แก่ พ่อค้าข้าวเปลือก ตัวแทน/นายหน้า ทำข้าว สถาบันเกษตรกรและสถาบันรัฐบาล ซึ่งทำหน้าที่ส่งผ่านข้าวเปลือกจากเกษตรกรเพื่อไปแปรสภาพเป็นข้าวสารที่โรงสี จากนั้นข้าวสารจะถูกส่งไปยังผู้ส่งออก หรือผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกในกรณีขายในประเทศ นอกจากนี้ยังมีหญิงซึ่งทำหน้าที่เป็นคนกลางในการรวบรวมและประสานงานข้อมูลการซื้อขายข้าวสารระหว่างโรงสีและผู้ส่งออกหรือผู้ค้าส่งอีกด้วย (พงษ์ชัย อธิคมรัตนกุล, 2550) จากความซับซ้อนของโซ่อุปทาน ประกอบกับระดับต้นทุนโลจิสติกส์ของข้าวไทยในปัจจุบันซึ่งสูงถึงร้อยละ 19 ของมูลค่าการค้าข้าวและการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นจากประเทศผู้ส่งออกรายอื่น ทำให้ผู้ประกอบการไทยต้องเร่งปรับตัวและนำกลยุทธ์ทางโลจิสติกส์และโซ่อุปทานมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาโซ่อุปทานของข้าวและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

โครงการวิจัยนี้จึงมุ่งที่จะศึกษาถึงกลยุทธ์โลจิสติกส์และโซ่อุปทานที่นำมาใช้ในธุรกิจข้าว และศึกษาถึงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ดังกล่าวต่อความพอใจในผลการดำเนินงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกข้าวไทย

2. กรอบวรรณกรรม

การทบทวนวรรณกรรมแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์โลจิสติกส์และโซ่อุปทานเพื่อรวบรวมกลยุทธ์ที่มีความสำคัญเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาแบบสอบถาม วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการดำเนินงาน และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์และโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมข้าวของประเทศไทย เพื่อศึกษาสภาพของการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมดังกล่าว รวมถึงการระบุช่องว่างหรือประเด็นที่สำคัญที่จะช่วยในการพัฒนาผู้ประกอบการที่มีความได้เปรียบและประสบความสำเร็จในการแข่งขัน

2.1 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน

การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานถือได้ว่าเป็นความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรในการพัฒนาการดำเนินงาน ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นองค์กรจึงควรต้องมีความเข้าใจในกลยุทธ์หรือวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อให้สามารถแข่งขันและเพิ่มผลกำไรในการดำเนินงานได้ (Tan, Lyman & Wisner 2002) Council of Supply Chain Management Professionals ได้ให้คำจำกัดความของการจัดการโซ่อุปทานไว้ว่า “การจัดการโซ่อุปทานครอบคลุมถึง การวางแผนและการจัดการ กิจกรรมทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ การจัดจ้าง การจัดหา การแปรรูป และการจัดการโลจิสติกส์ สิ่งที่สำคัญก็คือ การจัดการโซ่อุปทานนั้น รวมไปถึงการทำงานประสานกันและการร่วมมือกัน ระหว่างองค์กรต่างๆ ที่อยู่ในโซ่อุปทานนั้นๆ ซึ่งจะประกอบไปด้วย ผู้จัดการคนกลาง ผู้ให้บริการที่สาม และลูกค้า การจัดการโซ่อุปทานจำเป็นต้องบูรณาการ การจัดการอุปสงค์และอุปทานทั้งภายในและภายนอกองค์กร” จากนิยามดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่ากลยุทธ์โซ่อุปทานในระดับองค์กรจะมุ่งเน้นไปที่ภาพรวมหรือความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรที่อยู่ในโซ่อุปทานเป็นหลัก กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กลยุทธ์การจัดซื้อ/จัดหา/การผลิตจากภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร (Dolon, 1996; Leavy, 2006; Heizer & Render 2009) กลยุทธ์กิจการร่วมค้า (Tokman, Elmadag, Uray & Richey, 2007; Ling, 2007) กลยุทธ์การเป็นพันธมิตร (Stuart, 1997; Simchi-Levi, Kaminski & Simchi-Levi, 2008; Langley, Coyle, Gibson, Novack & Bardi, 2009) กลยุทธ์การบูรณาการ (Frohlich & Westbrook, 2001; Tan, Kannan & Handfield, 1998; Tan et al., 2002; Leavy, 2006) กลยุทธ์โครงสร้างขององค์กร

(Dyer & Hatch, 2004; Wisne, Tan & Leong, 2008) และกลยุทธ์ความสัมพันธ์ซื้อขายแบบครั้งต่อครั้ง (Simchi-Levi et al., 2008; Langley et al., 2009) ในส่วนของกลยุทธ์ระดับธุรกิจนั้น Heizer และ Render (2009) ได้สรุปไว้ว่ามี 3 แนวคิดที่ช่วยให้องค์กรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนี้ การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) และความรวดเร็วในการตอบสนอง (Response) โดยธุรกิจอาจเลือกใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งหรือใช้หลายกลยุทธ์ควบคู่กันไปได้ ขึ้นกับความสามารถของธุรกิจนั้น (Porter, 1980; Hambrick & Fredrickson, 2005) และในระดับการดำเนินงานนั้น Wisner et al. (2008) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดซื้อจัดหา (Purchasing) การดำเนินงาน (Operations) และการกระจายสินค้า (Distribution) ถือเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการจัดการโซ่อุปทาน ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่ากลยุทธ์ระดับการดำเนินงานที่สำคัญจะครอบคลุมถึง กลยุทธ์ด้านการจัดซื้อ กลยุทธ์ด้านการผลิต กลยุทธ์ด้านการขนส่ง และกลยุทธ์ด้านคลังสินค้าและสินค้าคงคลัง ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์โซ่อุปทานที่ได้ระบุไว้ใน Chopra และ Meindl (2007)

2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการดำเนินงาน

โดยทั่วไปนั้นการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นเป็นการวัดความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายทางการเงินและเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการตลาด (Yamin, Gunasekruan & Mavondo, 1999) ซึ่งในส่วนของจัดการโซ่อุปทานนั้นมักมีเป้าหมายในระยะสั้นที่จะเพิ่มผลผลิต (Productivity) ลดปริมาณสินค้าคงคลัง ลดระยะเวลาดำเนินงาน ในขณะที่เป้าหมาย ระยะยาวจะมุ่งเน้นไปที่การสร้างผลกำไรให้กับสมาชิกในโซ่อุปทาน (Tan et al., 1998) ตัวชี้วัดทางการเงินมักถูกนำมาใช้

เป็นเครื่องมือวัดและประเมินความสามารถและพฤติกรรมขององค์กร ซึ่งตัวชี้วัดทางการเงินที่ถูกนำมาใช้วัดความสามารถขององค์กร ได้แก่ อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (ROI) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) กำไรสุทธิต่อยอดขายสุทธิ (Vickery, Calantone & Droge, 1999; Stock, Greis & Kasarda, 2000; Vickery, Jayanth, Cornelia & Roger, 2003; Suhong, Bhanu, Ragu-Nathan & Subba Raob, 2006) นอกจากนี้ตัวชี้วัดทางการเงินที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น ต้นทุนในการดำเนินงานก็ถือได้ว่าเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญในการประเมินความสามารถขององค์กรโดยเฉพาะในด้านการจัดการโซ่อุปทาน ดังจะเห็นได้จากตัวชี้วัด ใน Level 1 ที่กำหนดใน SCOR (Supply Chain Operations Reference) Version 10.0¹ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ด้านคือ ด้านความน่าเชื่อถือ (Supply Chain Reliability) ด้านความรวดเร็วในการตอบสนอง (Supply Chain Responsiveness) ด้านความคล่องตัว (Supply Chain Agility) ด้านต้นทุน (Supply Chain Costs) และด้านการบริหารสินทรัพย์ (Supply Chain Asset Management) ทั้งนี้ในการวิจัยนี้จะวัดผลการดำเนินงานในประเด็นด้านต้นทุนและด้านการเงินซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถในการบริหารสินทรัพย์ เช่น ROA ส่วนใน 3 ประเด็นแรกนั้นอยู่นอกเหนือขอบเขตเนื่องจากเป็นตัวชี้วัดที่ค่อนข้างใหม่และเฉพาะเจาะจง ผู้ประกอบการอาจมิได้มีการวัดผล ซึ่งจะทำให้ข้อมูลที่ได้ไม่สมบูรณ์

นอกจากนี้ในส่วนของความสัมพันธ์ของการจัดการโซ่อุปทานกับผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่าการจัดการโซ่อุปทานมีผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินและการตลาดขององค์กร (Narasimhan & Jayaram, 1998; Prasad & Tata, 2000) โดยคาดว่าจะช่วยเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและอัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (ROI) นอกจากนี้ยังสามารถเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันในภาพรวมให้กับองค์กรได้อีกด้วย (Carr & Person, 1999; Stanley & Wisner, 2001) จากการศึกษาของ Gunasekarana, Patel, และ McGaughey (2004) พบว่า ร้อยละ 76 ขององค์กรที่มีการนำกลยุทธ์โซ่อุปทานมาใช้มีอัตราผลตอบแทนต่อการลงทุนเพิ่มขึ้นในระดับที่คาดหวังไว้ และองค์กรที่มีการนำกลยุทธ์โซ่อุปทาน เช่น การสร้างความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ การใช้การหน่วงเวลา (Postponement) และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ช่วยพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นในด้านต้นทุน คุณภาพ ความน่าเชื่อถือ และความยืดหยุ่นขององค์กร (Suhong, L. et al. 2006) ซึ่งข้อมูลดังกล่าวนี้เป็นที่มาของสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 5 ครอบคลุมแนวคิดการวิจัย โดยการวิจัยนี้จะมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ของกลยุทธ์โซ่อุปทานทั้งหมดที่มีการนำมาใช้ เนื่องจากสภาพแวดล้อมและสภาพอุตสาหกรรมในประเทศไทยมีความแตกต่างจากงานวิจัยข้างต้น จึงยังไม่ทราบแน่ชัดว่าผลกระทบของกลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรจะเป็นอย่างไร

¹ พัฒนาโดย Supply Chain Council ซึ่งเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ พัฒนาตัวแบบเพื่อช่วยปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน

2.3 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์และโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมข้าวของไทย

ในการศึกษากิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์และโซ่อุปทานของข้าวไทย โดยเฉพาะกระบวนการเคลื่อนย้าย จัดเก็บ รวบรวม กระจาย ภายหลังจากการเก็บเกี่ยวข้าวเปลือก จนถึงการแปรรูปเป็นข้าวสารพร้อมจำหน่ายหรือบริโภคนั้นพบว่า ประเทศไทยมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการค่อนข้างต่ำ โดยประเทศไทยมีต้นทุนโลจิสติกส์ของข้าวโดยเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณร้อยละ 19 ของมูลค่าการค้าข้าวในแต่ละปี โดยกว่าครึ่งเป็นค่าขนส่งและค่าเก็บรักษาสินค้าคงคลัง (พงษ์ชัย อธิคมรัตน์กุล, 2550) และจากการศึกษาโครงสร้างและระบบโลจิสติกส์ของข้าวไทยนั้นพบว่ายังมีปัญหาในด้านการขนส่งโดยปัจจุบันเน้นที่ทางถนนเป็นหลัก ซึ่งส่งผลให้ต้นทุนสูง ปัญหาในด้านการสีและการบรรจุซึ่งยังมีสมรรถนะไม่เพียงพอและปัญหาในด้านการเก็บรักษา เนื่องจากขาดการบริการคลังสินค้าที่มีประสิทธิภาพ ประกอบกับข้าวซึ่งมีอายุค่อนข้างจำกัดและไวต่อความชื้น ทำให้เสียหายได้ง่าย (มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี, 2548 อ้างถึงในบรมัตถ์พงษ์ พลเยี่ยม, 2552)

จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมข้าวส่วนมากนั้นเน้นไปที่การศึกษาและพัฒนาาระบบโลจิสติกส์และโซ่อุปทานในภาพรวม ซึ่งมีความสำคัญในเชิงนโยบายระดับชาติและเกี่ยวข้องการพัฒนาสาธารณูปโภคในระยะยาว แต่ยังไม่มีการศึกษาในระดับธุรกิจถึงการนำกลยุทธ์โลจิสติกส์และโซ่อุปทานมาใช้ รวมถึงการศึกษาผลกระทบของกลยุทธ์ดังกล่าวที่มีต่อผลการดำเนินงานในธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรของตน ซึ่งงานวิจัยนี้จึงได้เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองต่อประเด็นดังกล่าว

3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย มี 2 ข้อคือ

1) เพื่อศึกษากลยุทธ์โลจิสติกส์และโซ่อุปทานที่ธุรกิจผู้ส่งออกข้าวไทยนำมาใช้และศึกษาระดับความพอใจในผลการดำเนินงาน

2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์โลจิสติกส์และโซ่อุปทานกับระดับความพอใจในผลการดำเนินงานของธุรกิจผู้ส่งออกข้าวไทย

4. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้สำรวจข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจขายส่งข้าว และผลิตภัณฑ์จากโรงสีข้าวที่มีรายชื่ออยู่ในรายชื่อผู้ส่งออกข้าวหอมมะลิไทยที่ได้รับอนุญาตให้ใช้เครื่องหมายรับรองฯ (<http://www.thairiceexporters.or.th/Frameset-information.htm>) จากเว็บไซต์ของสมาคมผู้ส่งออกข้าวไทย โดยทำการเก็บข้อมูลระหว่างเดือนมกราคมถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554

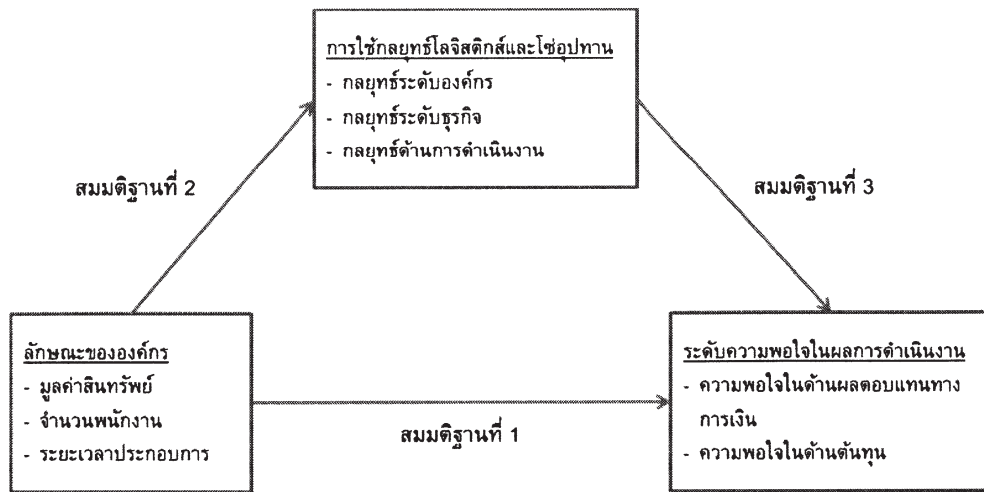
5. กรอบแนวคิดการวิจัย

รูปที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัยที่พัฒนาขึ้นสำหรับงานวิจัยนี้ ซึ่งกรอบแนวคิดนี้เสนอว่าระดับความพอใจในผลการดำเนินงานและการใช้กลยุทธ์โลจิสติกส์และโซ่อุปทานขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร โดยระดับความพอใจในผลการดำเนินงานประกอบด้วย ความพอใจในผลตอบแทนทางการเงินและความพอใจในต้นทุน ในส่วนของกลยุทธ์โลจิสติกส์และโซ่อุปทานจะประกอบด้วยกลยุทธ์ 3 ระดับคือ ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับการดำเนินงาน โดยระดับการดำเนินงานสามารถ

แยกออกได้เป็น 4 ด้าน คือ ด้านการจัดซื้อ ด้านการผลิต ด้านการขนส่ง และด้านคลังสินค้าและสินค้าคงคลัง สำหรับลักษณะขององค์กรนั้น ประกอบด้วยมูลค่าของสินทรัพย์ จำนวนพนักงาน และระยะเวลาประกอบการ นอกจากนี้

กรอบแนวคิดนี้ยังเสนอว่าการใช้กลยุทธ์ที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะมีผลกระทบต่อระดับความพอใจในผลการดำเนินงานอีกด้วย

รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



จากกรอบแนวคิดข้างต้น สามารถสรุปสมมติฐานในการวิจัยได้ 3 สมมติฐานหลัก ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ระดับความพอใจในผลการดำเนินงานขึ้นกับลักษณะขององค์กร

สมมติฐานที่ 2 การใช้กลยุทธ์โลจิสติกส์และโซ่อุปทานขึ้นกับลักษณะขององค์กร

สมมติฐานที่ 3 ระดับความพอใจในผลการดำเนินงานขององค์กรที่ใช้กลยุทธ์โลจิสติกส์และโซ่อุปทานสูงกว่าระดับความพอใจในผลการดำเนินงานขององค์กรที่ไม่ใช้กลยุทธ์โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน

6. วิธีการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- การรวบรวมข้อมูลกลยุทธ์โลจิสติกส์และโซ่อุปทานและการวัดผลการดำเนินงาน

การรวบรวมข้อมูลกลยุทธ์โลจิสติกส์และโซ่อุปทานนั้นเป็นการเก็บข้อมูลทุติยภูมิ จากหนังสือ วารสารทางวิชาการ และการวิจัยต่างๆ และข้อมูลปฐมภูมิจากการสอบถามผู้เชี่ยวชาญด้านโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน

เพื่อระบุกลยุทธ์โลจิสติกส์และโซ่อุปทานที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาหรือปรับปรุงความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร สำหรับข้อมูลการวัดผลการดำเนินงานนั้น ได้ทำการเก็บรวบรวมทั้งข้อมูลทุติยภูมิและปฐมภูมิจากการสอบถามผู้ประกอบการว่าตัวชี้วัดใดมีความสำคัญในการวัดผลการดำเนินงานทั้งในด้านผลตอบแทนทางการเงินและด้านต้นทุน

● เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามในการออกแบบสอบถามนั้นผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิในขั้นต้น โดยแบบสอบถามสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ 1) ลักษณะขององค์กร

เช่น มูลค่าของสินทรัพย์ จำนวนพนักงาน ระยะเวลาประกอบการ เป็นต้น 2) กลยุทธ์ที่ใช้ โดยแบ่งกลยุทธ์เป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน และ 3) ระดับความพอใจในผลการดำเนินงาน โดยแบ่งออกเป็นด้านผลตอบแทนทางการเงิน (ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ผลตอบแทนต่อเงินการลงทุน ผลตอบแทนต่อเงินลงทุนของเจ้าของ กำไรสุทธิต่อยอดขายสุทธิ) และด้านต้นทุน (ต้นทุนสินค้าขาย ต้นทุนค่าขนส่ง ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง ต้นทุนคลังสินค้า เป็นต้น) ซึ่งระดับความพอใจจะวัดเป็นเกณฑ์ 7 ระดับ (Likert Scale) โดยในการแปรความหมายของคะแนนด้านความพอใจสามารถคำนวณค่าความกว้างอันตรภาคชั้นดังนี้

ช่วงคะแนน	ระดับความพอใจ	ช่วงคะแนน	ระดับความพอใจ
1.00 – 1.85	มีความไม่พอใจมากที่สุด	4.44 – 5.29	มีความพอใจ
1.85 – 2.71	มีความไม่พอใจมาก	5.30 – 6.15	มีความพอใจมาก
2.72 – 3.57	มีความไม่พอใจ	6.16 – 7.00	มีความพอใจมากที่สุด
3.58 – 4.43	เฉยๆ		

การวัดผลตอบแทนทางการเงินและต้นทุนนั้นเป็นการวัดระดับความพอใจโดยการให้คะแนนด้วยดุลยพินิจ (Subjective Rating) มิได้ใช้ตัวเลขผลประกอบการจริง เนื่องจากเป็นข้อมูลที่อ่อนไหวและเป็นความลับของบริษัท ผู้ตอบแบบสอบถามไม่เต็มใจที่จะเปิดเผยข้อมูล ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าวิธีการวัดผลการดำเนินงานด้านการเงินโดยการให้คะแนนนั้น มีการใช้แพร่หลายในการศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Study) เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามไม่ต้องการเปิดเผยข้อมูล และได้รับการยอมรับว่าการให้คะแนนโดยผู้บริหารนั้นได้ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับตัวเลขผลการดำเนินงานที่ได้จากภายในองค์กร (Objective Internal Performance) (Dess

& Robinson, 1984; Vickery, Droge & Markland, 1994) และสอดคล้องกับข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากแหล่งภายนอก (External Secondary Data) (Venkatraman & Ramanujam, 1986)

● ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของการวิจัยนี้คือ ผู้ประกอบการธุรกิจขายส่งข้าว และผลิตภัณฑ์จากโรงสีข้าว ที่มีรายชื่ออยู่ในรายชื่อผู้ส่งออกข้าวหอมมะลิไทยที่ได้รับอนุญาตให้ใช้เครื่องหมายรับรองฯ จำนวน 233 บริษัท ซึ่งจากการคำนวณขนาดตัวอย่างจากสูตรสำหรับข้อมูลเชิงปริมาณกรณีประชากรมีขนาดเล็ก ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2554) จะได้ขนาดตัวอย่างทั้งหมด

146 บริษัท สำหรับการสุ่มตัวอย่างจะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling)

- การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ในการวิจัยครั้งนี้ได้มีการทดสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ ด้วยการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของเครื่องมือเพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่ครอบคลุมและตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (Sarantakos, 2005; Saunders, Thornhill & Lewis, 2003) โดยได้มีการสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญทั้งในด้านโลจิสติกส์และโซ่อุปทานและผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของเนื้อหาในแบบสอบถาม นอกจากนี้ยังมีการให้ผู้ประกอบการทดลองทำแบบสอบถามในเบื้องต้นและให้ความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับความเข้าใจและความชัดเจนของแบบสอบถามเพื่อนำมาปรับปรุงให้ชัดเจนและมีความกระชับมากขึ้น

- การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ที่มีความรับผิดชอบสูงสุดในหน่วยงานโลจิสติกส์ของบริษัทที่ประกอบการในธุรกิจขายส่งข้าว และผลิตภัณฑ์จากโรงสีข้าว โดยจัดส่งทางไปรษณีย์หรือทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เป็นจำนวน 180 ชุด ได้รับการตอบกลับ 150 ชุด คิดเป็นร้อยละ 83.33

- การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนั้นแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) และการวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) โดยสถิติที่ใช้ได้แก่ สถิติทดสอบ t (t-test) สถิติทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และสถิติทดสอบเพียร์สันไคสแควร์ (Pearson Chi-Square)

7. ผลการศึกษา

ผลการวิจัยสามารถแบ่งได้เป็น 4 ส่วน คือ ข้อมูลทั่วไป ระดับความพอใจในผลการดำเนินงาน กลยุทธ์โลจิสติกส์และโซ่อุปทานที่ธุรกิจนำมาใช้ และผลการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

7.1 ข้อมูลทั่วไป

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์เพื่อการประมวลผลกลับมาเป็นจำนวน 150 ชุด โดยผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความน่าเชื่อถือด้วยสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ในเรื่องความพอใจในผลตอบแทนทางการเงินและความพอใจในต้นทุน และพบว่าความพอใจในผลตอบแทนทางการเงินและความพอใจในต้นทุนมีค่าความน่าเชื่อถือสูงกว่า 0.70 (0.907 และ 0.869 ตามลำดับ)

สำหรับลักษณะขององค์กรที่ตอบแบบสอบถามนั้น ส่วนใหญ่มีขนาดเล็ก กล่าวคือมีจำนวนพนักงานไม่เกิน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 82 ตามด้วย 50-200 คน คิดเป็นร้อยละ 16 ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีมูลค่าของสินทรัพย์ไม่เกิน 50 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 50 ตามด้วย 50-200 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 22 ในส่วนของระยะเวลาประกอบการนั้น ส่วนใหญ่ประกอบการมานานกว่า 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 52.7 ตามด้วย 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.7

7.2 ระดับความพอใจในผลการดำเนินงานของธุรกิจ

จากการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงบรรยายพบว่า ในภาพรวมนั้นธุรกิจมีความพอใจในผลการดำเนินงานของธุรกิจทั้งในด้านผลตอบแทนทางการเงินและด้านต้นทุน โดยในส่วนของผลตอบแทนด้านการเงินนั้นธุรกิจมีความพอใจในผลตอบแทนต่อการลงทุนมากที่สุด ตามด้วยผลตอบแทนต่อสินทรัพย์และผลตอบแทนต่อเงินลงทุน

ของเจ้าของ ในส่วนของต้นทุนนั้น ธุรกิจมีความพอใจในต้นทุนการบริหารงานมากที่สุด ตามด้วยต้นทุนการดูแลข้อมูล ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง และต้นทุน

คลังสินค้าอย่างไรก็ดีต้นทุนค่าขนส่งสินค้าเป็นต้นทุนเดียวที่ธุรกิจรู้สึกเฉยๆ (ไม่มีความพอใจแต่ก็มีได้ไม่พอใจ) รายละเอียดระดับความพอใจแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ระดับความพอใจในผลการดำเนินงาน

	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความพอใจ
ผลตอบแทนด้านการเงิน			
ผลตอบแทนต่อการลงทุน (ROI)	5.02	1.48	มีความพอใจ
ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)	4.98	1.50	มีความพอใจ
ผลตอบแทนต่อเงินลงทุนของเจ้าของ (ROE)	4.93	1.55	มีความพอใจ
กำไรสุทธิต่อยอดขายสุทธิ	4.88	1.52	มีความพอใจ
ต้นทุน			
ต้นทุนการบริหารงาน	5.27	1.24	มีความพอใจ
ต้นทุนการดูแลข้อมูล	5.21	1.19	มีความพอใจ
ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง	4.94	1.42	มีความพอใจ
ต้นทุนคลังสินค้า	4.87	1.45	มีความพอใจ
ต้นทุนวัตถุดิบ	4.74	1.68	มีความพอใจ
ต้นทุนสินค้าขาย (Cost of goods sold)	4.70	1.59	มีความพอใจ
ต้นทุนค่าขนส่งสินค้า	4.35	1.82	เฉยๆ

7.3 กลยุทธ์โลจิสติกส์และโซ่อุปทานที่นำมาใช้ในธุรกิจ

สำหรับกลยุทธ์โลจิสติกส์และโซ่อุปทานที่ใช้ในธุรกิจข้าวนั้น พบว่ากลยุทธ์ระดับองค์กรที่มีการใช้มากที่สุดคือ กลยุทธ์การจัดซื้อ/จัดหา/การผลิตจากภายในองค์กร (In-sourcing Strategy) คิดเป็นร้อยละ 63.3 ตามด้วยกลยุทธ์การเป็นพันธมิตร (Strategic Alliance) คิดเป็นร้อยละ 58.7 สำหรับกลยุทธ์ที่ธุรกิจไม่ใช้มากที่สุดคือ โครงข่ายองค์กร (Network Organization) คิดเป็น

ร้อยละ 71.8 นอกจากนี้ยังมีธุรกิจที่ไม่รู้จักกลยุทธ์การบูรณาการแนวตั้งและกลยุทธ์การบูรณาการแนวนอนสูงถึงร้อยละ 26

สำหรับกลยุทธ์ระดับธุรกิจนั้น กลยุทธ์ด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของตลาด (Speed /Quick Response) มีการใช้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 76.7 ตามด้วยกลยุทธ์ด้านต้นทุน (Cost Leadership) คิดเป็นร้อยละ 74 ในทางกลับกันกลยุทธ์ที่ธุรกิจไม่ใช้

มากที่สุดคือ กลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ (Differentiation) คิดเป็นร้อยละ 33.3

ในส่วนของกลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน ผู้วิจัยได้แบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 4 ด้าน คือ กลยุทธ์ด้านการจัดซื้อ กลยุทธ์ด้านการผลิต กลยุทธ์ด้านการขนส่ง และกลยุทธ์ด้านคลังสินค้าและสินค้าคงคลัง จากการวิเคราะห์พบว่า กลยุทธ์ด้านการจัดซื้อที่มีการใช้มากที่สุดคือ การจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management) คิดเป็นร้อยละ 54.4 ตามด้วยการสั่งซื้อแบบกระจาย (Decentralized) และจุดสั่งซื้อ (Reorder Point) คิดเป็นร้อยละ 54 และ 53.3 ตามลำดับ สำหรับกลยุทธ์ด้านการผลิตนั้นมีการใช้ค่อนข้างน้อย โดยกลยุทธ์ที่ใช้มากที่สุดคือ การวิเคราะห์สายธารคุณค่า (Value Stream Analysis) คิดเป็นเพียงร้อยละ 30.9 เท่านั้น ในส่วนของกลยุทธ์ด้านการขนส่งนั้นมีการใช้กลยุทธ์การขนส่งที่ยาวกลับ (Backhaul) คิดเป็นร้อยละ 46.3 แต่ในขณะที่เดียวกันกลยุทธ์ดังกล่าวก็มีธุรกิจที่ไม่ใช้สูงสุดเช่นกัน โดยคิดเป็นร้อยละ 46.3 เช่นกัน นอกจากนี้ธุรกิจยังไม่รู้จักการขนส่งแบบ Milk Run และการรวมการขนส่ง (Consolidation) เป็นจำนวนถึงร้อยละ 24 และ 20.7 ตามลำดับ สำหรับกลยุทธ์ด้านคลังสินค้าและสินค้าคงคลังนั้น พบว่าระบบการจัดการคลังสินค้า (Warehouse Management System, WMS) มีการนำมาใช้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 66.5 ตามด้วยการจัดความสำคัญของสินค้า (ABC Classification) คิดเป็นร้อยละ 60.7 และกลยุทธ์ที่ไม่มีการใช้มากที่สุดคือ กลยุทธ์สินค้าคงคลังที่ซัพพลายเออร์เป็นผู้จัดการ (Vendor

Managed Inventory, VMI) โดยมีธุรกิจที่ไม่ใช้สูงถึงร้อยละ 70.5 ผลสรุปของกลยุทธ์โลจิสติกส์ โซ่อุปทานที่รู้จักและมีการนำไปใช้ได้แสดงไว้ในตารางที่ 2

7.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐานนั้นแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน ดังนี้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1

สมมติฐานที่ 1 ระดับความพอใจในผลการดำเนินงานขึ้นกับลักษณะขององค์กร

การทดสอบสมมติฐานที่ 1 นั้นใช้สถิติทดสอบความแปรปรวนทางเดียว โดยมีลักษณะขององค์กรเป็นตัวแปรอิสระ และระดับความพอใจในผลการดำเนินงาน (ด้านผลตอบแทนทางการเงินและด้านต้นทุน) เป็นตัวแปรตาม ซึ่งระดับความพอใจในผลการดำเนินงานในแต่ละด้านจะคิดจากค่าเฉลี่ยของระดับความพอใจย่อยในแต่ละด้าน โดยในขั้นต้นผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความแปรปรวนของระดับความพอใจในแต่ละกลุ่มและพบว่า ค่าความแปรปรวนไม่แตกต่างกัน จึงทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติทดสอบ F ผลการทดสอบพบว่า ระดับความพอใจในด้านผลตอบแทนทางการเงินและระดับความพอใจในด้านต้นทุน ไม่ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร ไม่ว่าจะจำนวนพนักงาน ระยะเวลาประกอบการ หรือมูลค่าของสินทรัพย์ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 2 กลยุทธ์โลจิสติกส์และโซ่อุปทานที่รู้จักและมีการนำไปใช้

	ใช่	ไม่ใช่	ไม่รู้จัก	ไม่เกี่ยวข้อง
กลยุทธ์ระดับองค์กร	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ
กลยุทธ์การจัดซื้อ/จัดหา/การผลิตจากภายในองค์กร (In-sourcing Strategy)	63.3	30.7	2.0	4.0
กลยุทธ์การจัดซื้อ/จัดหา/การผลิตจากองค์กรภายนอก (Out-sourcing Strategy)	32.0	61.3	2.0	4.7
กลยุทธ์กิจการร่วมค้า (Joint Venture Strategy)	35.3	51.4	10.0	3.3
กลยุทธ์การเป็นพันธมิตร (Strategic Alliance)	58.7	29.3	9.3	2.7
กลยุทธ์การบูรณาการแนวตั้ง (Vertical Integration Strategy)	26.0	44.7	26.7	2.6
กลยุทธ์การบูรณาการแนวนอน (Horizontal Integration Strategy)	24.7	44.7	26.0	4.6
โครงข่ายองค์กร (Network Organization)	17.4	71.8	7.4	3.4
ความสัมพันธ์ซื้อขายแบบครึ่งต่อครึ่ง (Arm's length Relationships)	46.0	48.7	5.3	0.0
กลยุทธ์ระดับธุรกิจ				
กลยุทธ์ด้านต้นทุน (Cost Leadership)	74.0	16.0	8.7	1.3
กลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ (Differentiation)	62.7	33.3	2.7	1.3
กลยุทธ์ด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Speed /Quick Response)	76.7	21.3	2.0	0.0
กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน				
กลยุทธ์ด้านการจัดซื้อ				
เทอมการจัดซื้อ (Incoterms)	33.4	40.0	25.3	1.3
จุดสั่งซื้อ (Reorder Point)	53.3	38.0	6.7	2.0
การสั่งซื้ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Procurement)	21.3	64.0	2.7	12.0
การสั่งซื้อแบบช่วงเวลา (Periodic Procurement)	44.3	53.0	2.0	0.7
การสั่งซื้อแบบรวมศูนย์ (Centralized)	40.7	55.3	4.0	0.0
การสั่งซื้อแบบกระจาย (Decentralized)	54.0	42.7	2.7	0.6
การจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management)	54.4	38.3	6.7	0.6
การทำสัญญาสั่งซื้อล่วงหน้า (Forward Buying)	39.3	60.0	0.0	0.7
กลยุทธ์ด้านการผลิต				
การหน่วงเวลา (Postponement)	27.5	43.0	24.2	5.3
เทคนิคดีลีน (Lean Production Strategy)	30.2	29.5	36.3	4.0
การวิเคราะห์สายธารคุณค่า (Value Stream Analysis)	30.9	25.5	38.9	4.7
กลยุทธ์ด้านการขนส่ง				
การขนส่งสินค้าที่ยากกลับ (Backhaul)	46.3	46.3	4.7	2.7
การขนส่งแบบ Milk Run	32.7	41.3	24.0	2.0
การรวมการขนส่ง (Consolidation)	38.0	40.7	20.7	0.6
กลยุทธ์ด้านคลังสินค้าและสินค้าคงคลัง				
สินค้าคงคลังที่ซัพพลายเออร์เป็นผู้จัดการ (Vendor Managed Inventory, VMI)	18.1	70.5	8.7	2.7
ระบบการจัดการคลังสินค้า (Warehouse Management System, WMS)	66.5	31.5	2.0	0.0
การรวมความเสี่ยง (Risk Pooling)	50.0	42.0	8.0	0.0
การจัดความสำคัญของสินค้า (ABC Classification)	60.7	32.0	7.3	0.0
การส่งสินค้าผ่านคลัง (Cross Docking)	48.0	45.3	6.0	0.7

ตารางที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์กรและระดับความพอใจในผลการดำเนินงาน

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	ความแปรปรวน	F	Welch	p-value	ความหมาย
จำนวนพนักงาน	ระดับความพอใจในผลตอบแทนทางการเงิน	เท่ากัน	0.422	-	0.657	ไม่มีผล
ระยะเวลาประกอบการ	ระดับความพอใจในผลตอบแทนทางการเงิน	เท่ากัน	0.502	-	0.502	ไม่มีผล
มูลค่าของสินทรัพย์	ระดับความพอใจในผลตอบแทนทางการเงิน	เท่ากัน	1.970	-	0.144	ไม่มีผล
จำนวนพนักงาน	ระดับความพอใจในต้นทุน	เท่ากัน	1.031	-	0.359	ไม่มีผล
ระยะเวลาประกอบการ	ระดับความพอใจในต้นทุน	เท่ากัน	0.326	-	0.806	ไม่มีผล
มูลค่าของสินทรัพย์	ระดับความพอใจในต้นทุน	เท่ากัน	0.993	-	0.373	ไม่มีผล

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2

สมมติฐานที่ 2 การใช้กลยุทธ์โลจิสติกส์และโซ่อุปทานขึ้นกับลักษณะขององค์กร

การทดสอบสมมติฐานที่ 2 นั้นใช้สถิติทดสอบเพียร์สันไคสแควร์ โดยมีลักษณะขององค์กรเป็นตัวแปรอิสระ และการใช้กลยุทธ์โลจิสติกส์และโซ่อุปทานเป็นตัวแปรตาม ผลการทดสอบพบว่า สำหรับกลยุทธ์ในระดับองค์กรนั้น มูลค่าของสินทรัพย์มีความสัมพันธ์กับการใช้กลยุทธ์การจัดซื้อ/จัดหา/การผลิตจากภายในองค์กรที่ระดับนัยสำคัญ .05 ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวัดระดับความ

สัมพันธ์ด้วยค่า Contingency Coefficient แล้วพบว่าระดับความสัมพันธ์เป็น 0.324 และจากการวิเคราะห์ตาราง Cross Tabulation พบว่าองค์กรที่มีมูลค่าของสินทรัพย์มากกว่า 50 ล้านบาท มีแนวโน้มที่จะใช้กลยุทธ์ดังกล่าวมากกว่าองค์กรที่มีมูลค่าของสินทรัพย์ไม่เกิน 50 ล้านบาท ส่วนกลยุทธ์ระดับองค์กรอื่นๆ ไม่มีความสัมพันธ์กับลักษณะขององค์กร ดังแสดงในตารางที่ 4 ในส่วนของกลยุทธ์ระดับธุรกิจพบว่า ลักษณะขององค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับการใช้กลยุทธ์ธุรกิจทั้งสามประเภท ดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์กรและกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ใช้

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	Pearson Chi-Square	P-value	ความสัมพันธ์
จำนวนพนักงาน	การใช้กลยุทธ์การจัดซื้อ/จัดหา/การผลิตจากภายในองค์กร (In-sourcing Strategy)	3.049	0.803	ไม่มีความสัมพันธ์
ระยะเวลาประกอบการ		12.435	0.190	ไม่มีความสัมพันธ์
มูลค่าของสินทรัพย์		14.812	0.022	มีความสัมพันธ์
จำนวนพนักงาน	การใช้กลยุทธ์การจัดซื้อ/จัดหา/การผลิตจากองค์กรภายนอก (Out-sourcing Strategy)	4.626	0.593	ไม่มีความสัมพันธ์
ระยะเวลาประกอบการ		3.342	0.949	ไม่มีความสัมพันธ์
มูลค่าของสินทรัพย์		5.542	0.476	ไม่มีความสัมพันธ์
จำนวนพนักงาน	การใช้กลยุทธ์กิจการร่วมค้า (Joint Venture Strategy)	6.183	0.403	ไม่มีความสัมพันธ์
ระยะเวลาประกอบการ		4.290	0.891	ไม่มีความสัมพันธ์
มูลค่าของสินทรัพย์		3.002	0.809	ไม่มีความสัมพันธ์
จำนวนพนักงาน	การใช้กลยุทธ์การเป็นพันธมิตร (Strategic Alliance)	10.899	0.092	ไม่มีความสัมพันธ์
ระยะเวลาประกอบการ		6.644	0.674	ไม่มีความสัมพันธ์
มูลค่าของสินทรัพย์		5.763	0.450	ไม่มีความสัมพันธ์
จำนวนพนักงาน	การใช้กลยุทธ์การบูรณาการแนวตั้ง (Vertical Integration Strategy)	4.783	0.572	ไม่มีความสัมพันธ์
ระยะเวลาประกอบการ		10.591	0.305	ไม่มีความสัมพันธ์
มูลค่าของสินทรัพย์		8.035	0.236	ไม่มีความสัมพันธ์
จำนวนพนักงาน	การใช้กลยุทธ์การบูรณาการแนวนอน (Horizontal Integration Strategy)	5.943	0.430	ไม่มีความสัมพันธ์
ระยะเวลาประกอบการ		9.413	0.400	ไม่มีความสัมพันธ์
มูลค่าของสินทรัพย์		5.825	0.443	ไม่มีความสัมพันธ์
จำนวนพนักงาน	ใช้โครงข่ายองค์กร (Network Organization)	6.029	0.420	ไม่มีความสัมพันธ์
ระยะเวลาประกอบการ		6.482	0.691	ไม่มีความสัมพันธ์
มูลค่าของสินทรัพย์		6.961	0.324	ไม่มีความสัมพันธ์
จำนวนพนักงาน	ใช้ความสัมพันธ์ซื้อขายแบบครึ่งต่อครึ่ง (Arm's Length Relationships)	2.316	0.678	ไม่มีความสัมพันธ์
ระยะเวลาประกอบการ		1.817	0.936	ไม่มีความสัมพันธ์
มูลค่าของสินทรัพย์		1.489	0.829	ไม่มีความสัมพันธ์

ตารางที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่ใช้

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	Pearson Chi-Square	P-value	ความสัมพันธ์
จำนวนพนักงาน	การใช้กลยุทธ์ด้านต้นทุน (Cost Leadership)	5.957	0.428	ไม่มีความสัมพันธ์
ระยะเวลาประกอบการ		9.652	0.379	ไม่มีความสัมพันธ์
มูลค่าของสินทรัพย์		4.696	0.583	ไม่มีความสัมพันธ์
จำนวนพนักงาน	การใช้กลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ (Differentiation)	6.814	0.338	ไม่มีความสัมพันธ์
ระยะเวลาประกอบการ		3.446	0.944	ไม่มีความสัมพันธ์
มูลค่าของสินทรัพย์		3.211	0.782	ไม่มีความสัมพันธ์
จำนวนพนักงาน	การใช้กลยุทธ์ด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของตลาด (Speed /Quick Response)	2.320	0.677	ไม่มีความสัมพันธ์
ระยะเวลาประกอบการ		8.269	0.219	ไม่มีความสัมพันธ์
มูลค่าของสินทรัพย์		2.756	0.599	ไม่มีความสัมพันธ์

สำหรับกลยุทธ์ด้านการดำเนินงานนั้น ในส่วนของกลยุทธ์ด้านการจัดซื้อพบว่า จำนวนพนักงานและมูลค่าของสินทรัพย์มีผลต่อการใช้กลยุทธ์เทอมการจัดซื้อ (Incoterms) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 และพบว่าค่า Contingency Coefficient ของจำนวนพนักงานกับการใช้กลยุทธ์เทอมการจัดซื้อเท่ากับ 0.298 ส่วนของมูลค่าของสินทรัพย์เป็น 0.307 จึงสรุปได้ว่าการใช้กลยุทธ์เทอมการจัดซื้อมีความสัมพันธ์กับมูลค่าของสินทรัพย์มากกว่าจำนวนพนักงาน จากการวิเคราะห์ตาราง Cross Tabulation พบว่าองค์กรที่มีมูลค่าของทรัพย์สินมากมีแนวโน้มที่จะใช้กลยุทธ์เทอมการจัดซื้อมากกว่าองค์กรที่มีมูลค่าของทรัพย์สินน้อย และองค์กรที่มีมูลค่าของทรัพย์สินน้อยมีแนวโน้มที่จะไม่รู้จักรูปแบบกลยุทธ์ดังกล่าวมากกว่าองค์กรที่มีมูลค่าของทรัพย์สินมาก นอกจากนี้จำนวนพนักงานและมูลค่าของสินทรัพย์ยังมีผลต่อการใช้การสั่งซื้อแบบช่วงเวลา (Periodic Procurement) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 และพบว่าค่า Contingency Coefficient ของจำนวนพนักงานกับการใช้กลยุทธ์เทอมการจัดซื้อเท่ากับ 0.378 ส่วนของมูลค่าของสินทรัพย์เป็น 0.339 จึงสรุปได้ว่าการใช้การสั่งซื้อแบบช่วงเวลามีความสัมพันธ์กับจำนวนพนักงานมากกว่ามูลค่าของ

สินทรัพย์ จากการวิเคราะห์ตาราง Cross Tabulation พบว่าองค์กรที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 50 คนมีแนวโน้มที่จะไม่ใช้การสั่งซื้อแบบช่วงเวลามากกว่าองค์กรที่มีพนักงานมากกว่า 50 คน ในส่วนของการใช้การจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management) นั้นพบว่ามูลค่าของสินทรัพย์มีผลต่อการใช้ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 และมีค่า Contingency Coefficient เท่ากับ 0.387 จากการวิเคราะห์ตาราง Cross Tabulation พบว่าองค์กรที่มีมูลค่าของทรัพย์สินมากมีแนวโน้มที่จะใช้กลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์มากกว่าองค์กรที่มีมูลค่าของทรัพย์สินน้อย นอกจากนี้จำนวนพนักงานและมูลค่าของสินทรัพย์ยังมีผลต่อการใช้การทำสัญญาสั่งซื้อล่วงหน้า (Forward Buying) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 และพบว่าค่า Contingency Coefficient ของจำนวนพนักงานกับการใช้การทำสัญญาสั่งซื้อล่วงหน้าเท่ากับ 0.254 ส่วนของมูลค่าของสินทรัพย์เป็น 0.297 จึงสรุปได้ว่าการทำสัญญาสั่งซื้อล่วงหน้ามีความสัมพันธ์กับมูลค่าของสินทรัพย์มากกว่าจำนวนพนักงาน และจากการวิเคราะห์ตาราง Cross Tabulation พบว่าองค์กรที่มีมูลค่าของทรัพย์สินมากมีแนวโน้มที่จะใช้

การทำสัญญาสั่งซื้อล่วงหน้ามากกว่าองค์กรที่มีมูลค่า ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้กลยุทธ์ด้านการจัดซื้อและของทรัพย์สินน้อย ตารางที่ 6 แสดงผลการทดสอบ ลักษณะขององค์กร

ตารางที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์กรและกลยุทธ์ด้านการจัดซื้อและด้านการผลิตที่ใช้

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	Pearson Chi-Square	P-value	ความสัมพันธ์
กลยุทธ์ด้านการจัดซื้อ				
จำนวนพนักงาน	การใช้เทอมการจัดซื้อ (Incoterms)	14.610	0.024	มีความสัมพันธ์
ระยะเวลาประกอบการ		10.786	0.291	ไม่มีความสัมพันธ์
มูลค่าของสินทรัพย์		13.139	0.041	มีความสัมพันธ์
จำนวนพนักงาน	การใช้จุดสั่งซื้อ (Reorder Point)	7.703	0.261	ไม่มีความสัมพันธ์
ระยะเวลาประกอบการ		7.994	0.535	ไม่มีความสัมพันธ์
มูลค่าของสินทรัพย์		9.220	0.162	ไม่มีความสัมพันธ์
จำนวนพนักงาน	การใช้การสั่งซื้ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Procurement)	10.874	0.092	ไม่มีความสัมพันธ์
ระยะเวลาประกอบการ		9.173	0.422	ไม่มีความสัมพันธ์
มูลค่าของสินทรัพย์		3.198	0.784	ไม่มีความสัมพันธ์
จำนวนพนักงาน	การใช้การสั่งซื้อแบบช่วงเวลา (Periodic Procurement)	24.862	0.000	มีความสัมพันธ์
ระยะเวลาประกอบการ		8.091	0.525	ไม่มีความสัมพันธ์
มูลค่าของสินทรัพย์		16.326	0.012	มีความสัมพันธ์
จำนวนพนักงาน	การใช้การสั่งซื้อแบบรวมศูนย์ (Centralized)	7.040	0.134	ไม่มีความสัมพันธ์
ระยะเวลาประกอบการ		6.891	0.323	ไม่มีความสัมพันธ์
มูลค่าของสินทรัพย์		9.248	0.055	ไม่มีความสัมพันธ์
จำนวนพนักงาน	การใช้การสั่งซื้อแบบกระจาย (Decentralized)	9.977	0.126	ไม่มีความสัมพันธ์
ระยะเวลาประกอบการ		7.715	0.563	ไม่มีความสัมพันธ์
มูลค่าของสินทรัพย์		6.566	0.363	ไม่มีความสัมพันธ์
จำนวนพนักงาน	การใช้การจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management)	7.689	0.262	ไม่มีความสัมพันธ์
ระยะเวลาประกอบการ		13.761	0.131	ไม่มีความสัมพันธ์
มูลค่าของสินทรัพย์		21.996	0.001	มีความสัมพันธ์
จำนวนพนักงาน	การใช้การทำสัญญาสั่งซื้อล่วงหน้า (Forward Buying)	10.376	0.035	มีความสัมพันธ์
ระยะเวลาประกอบการ		4.574	0.599	ไม่มีความสัมพันธ์
มูลค่าของสินทรัพย์		12.203	0.016	มีความสัมพันธ์
กลยุทธ์ด้านการผลิต				
จำนวนพนักงาน	การใช้การหน่วงเวลา (Postponement)	12.370	0.054	ไม่มีความสัมพันธ์
ระยะเวลาประกอบการ		9.817	0.365	ไม่มีความสัมพันธ์
มูลค่าของสินทรัพย์		10.855	0.093	ไม่มีความสัมพันธ์
จำนวนพนักงาน	การใช้เทคนิคลีน (Lean Production Strategy)	14.081	0.029	มีความสัมพันธ์
ระยะเวลาประกอบการ		12.550	0.184	ไม่มีความสัมพันธ์
มูลค่าของสินทรัพย์		7.433	0.283	ไม่มีความสัมพันธ์
จำนวนพนักงาน	การใช้การวิเคราะห์สายธารคุณค่า (Value Stream Analysis)	10.997	0.088	ไม่มีความสัมพันธ์
ระยะเวลาประกอบการ		10.158	0.338	ไม่มีความสัมพันธ์
มูลค่าของสินทรัพย์		8.832	0.183	ไม่มีความสัมพันธ์

สำหรับกลยุทธ์ด้านการผลิตนั้น พบว่ามีเพียงการใช้เทคนิคลีน (Lean Production Strategy) เท่านั้นที่ขึ้นกับจำนวนพนักงาน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยมีค่า Contingency Coefficient เท่ากับ 0.294 และจากการวิเคราะห์ตาราง Cross Tabulation พบว่าองค์กรที่มีพนักงานจำนวน 50-200 คน มีแนวโน้มที่จะใช้เทคนิคลีนมากกว่าองค์กรที่มีพนักงานไม่เกิน 50 คน หรือมากกว่า 200 คน นอกจากนี้ยังพบว่า องค์กรที่มีพนักงานไม่เกิน 50 คน มีแนวโน้มที่จะไม่รู้จักเทคนิคลีนมากกว่าองค์กรขนาดอื่น

ในส่วนของกลยุทธ์ด้านการขนส่งพบว่า มีเพียงการใช้การรวมการขนส่ง (Consolidation) เท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับมูลค่าของสินทรัพย์ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยมีค่า Contingency Coefficient เท่ากับ 0.340 และจากการวิเคราะห์ตาราง Cross Tabulation พบว่า องค์กรที่มีมูลค่าของทรัพย์สินมากมีแนวโน้มที่จะใช้การรวมการขนส่งมากกว่าองค์กรที่มีมูลค่าของทรัพย์สินน้อย

และสำหรับกลยุทธ์ด้านคลังสินค้าและสินค้าคงคลังนั้น พบว่าระยะเวลาประกอบการและมูลค่าของสินทรัพย์ มีความสัมพันธ์กับการใช้ระบบการจัดการคลังสินค้า (Warehouse Management System, WMS) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 และพบว่าค่า Contingency Coefficient ของระยะเวลาประกอบการกับการใช้ระบบการจัดการคลังสินค้าเท่ากับ 0.301 ส่วนของมูลค่าของสินทรัพย์ เป็น 0.292 จึงสรุปได้ว่าการใช้ระบบการจัดการคลังสินค้าขึ้นกับระยะเวลาประกอบการมากกว่ามูลค่าของสินทรัพย์ และจากการวิเคราะห์ตาราง Cross Tabulation พบว่า องค์กรที่มีระยะเวลาประกอบการน้อยมีแนวโน้มที่จะใช้ระบบการจัดการคลังสินค้ามากกว่าองค์กรที่มีระยะเวลาประกอบการมาก ยกเว้นกรณีองค์กรที่มีอายุมากกว่า 15 ปี ซึ่งมีการใช้ระบบการจัดการคลังสินค้าสูงถึงร้อยละ 76.9 ตารางที่ 7 แสดงผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้กลยุทธ์ด้านการขนส่งและกลยุทธ์ด้านคลังสินค้าและสินค้าคงคลังกับลักษณะขององค์กร

ตารางที่ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์กรและกลยุทธ์ด้านการขนส่งและด้านคลังสินค้าและสินค้าคงคลังที่ใช้

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	Pearson Chi-Square	P-value	ความสัมพันธ์
กลยุทธ์ด้านการขนส่ง				
จำนวนพนักงาน	การใช้การขนส่งสินค้าเที่ยวกลับ (Backhaul)	2.997	0.809	ไม่มีความสัมพันธ์
ระยะเวลาประกอบการ		8.494	0.485	ไม่มีความสัมพันธ์
มูลค่าของสินทรัพย์		7.362	0.289	ไม่มีความสัมพันธ์
จำนวนพนักงาน	การใช้การขนส่งแบบ Milk Run	9.622	0.141	ไม่มีความสัมพันธ์
ระยะเวลาประกอบการ		8.521	0.483	ไม่มีความสัมพันธ์
มูลค่าของสินทรัพย์		6.127	0.409	ไม่มีความสัมพันธ์
จำนวนพนักงาน	การใช้การรวมการขนส่ง (Consolidation)	10.175	0.117	ไม่มีความสัมพันธ์
ระยะเวลาประกอบการ		11.922	0.218	ไม่มีความสัมพันธ์
มูลค่าของสินทรัพย์		16.524	0.011	มีความสัมพันธ์
กลยุทธ์ด้านคลังสินค้าและสินค้าคงคลัง				
จำนวนพนักงาน	สินค้าคงคลังที่ซัพพลายเออร์เป็นผู้จัดการ (Vendor Managed Inventory, VMI)	10.346	0.111	ไม่มีความสัมพันธ์
ระยะเวลาประกอบการ		8.571	0.478	ไม่มีความสัมพันธ์
มูลค่าของสินทรัพย์		3.705	0.716	ไม่มีความสัมพันธ์
จำนวนพนักงาน	ระบบการจัดการคลังสินค้า (Warehouse Management System, WMS)	5.874	0.209	ไม่มีความสัมพันธ์
ระยะเวลาประกอบการ		14.821	0.022	มีความสัมพันธ์
มูลค่าของสินทรัพย์		11.682	0.200	มีความสัมพันธ์
จำนวนพนักงาน	การรวมความเสี่ยง (Risk Pooling)	2.734	0.603	ไม่มีความสัมพันธ์
ระยะเวลาประกอบการ		5.175	0.522	ไม่มีความสัมพันธ์
มูลค่าของสินทรัพย์		4.083	0.395	ไม่มีความสัมพันธ์
จำนวนพนักงาน	การจัดความสำคัญของสินค้า (ABC Classification)	2.973	0.562	ไม่มีความสัมพันธ์
ระยะเวลาประกอบการ		4.516	0.607	ไม่มีความสัมพันธ์
มูลค่าของสินทรัพย์		1.165	0.884	ไม่มีความสัมพันธ์
จำนวนพนักงาน	การส่งสินค้าผ่านคลัง (Cross Docking)	4.251	0.643	ไม่มีความสัมพันธ์
ระยะเวลาประกอบการ		12.937	0.165	ไม่มีความสัมพันธ์
มูลค่าของสินทรัพย์		7.764	0.256	ไม่มีความสัมพันธ์

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3

สมมติฐานที่ 3 ระดับความพอใจในผลการดำเนินงานขององค์กรที่ใช้กลยุทธ์โลจิสติกส์และโซ่อุปทานสูงกว่าระดับความพอใจในผลการดำเนินงานขององค์กรที่ไม่ใช้กลยุทธ์โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน

การทดสอบสมมติฐานที่ 3 นั้นใช้สถิติทดสอบ t โดยมีตัวแปรอิสระคือ การใช้กลยุทธ์โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน และระดับความพอใจในผลการดำเนินงาน (ด้านผลตอบแทนทางการเงินและด้านต้นทุน) เป็นตัวแปรตาม ซึ่งระดับความพอใจในผลการดำเนินงานในแต่ละด้านจะคิดจากค่าเฉลี่ยของระดับความพอใจย่อยในแต่ละด้าน โดยในขั้นต้นผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความแปรปรวนของระดับความพอใจในแต่ละกลุ่มก่อนเพื่อเลือกใช้ค่า t ที่เหมาะสม ผลการทดสอบในส่วนของกลยุทธ์ระดับองค์กรพบว่า องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การจัดซื้อ/จัดหา/การผลิตภายในองค์กร (Insourcing Strategy) มีระดับความพอใจในผลตอบแทนทางการเงินน้อยกว่าองค์กรที่ไม่ใช้กลยุทธ์ดังกล่าว ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยมีค่าเฉลี่ยความพอใจที่ 4.84 และ 5.32 ตามลำดับ และสำหรับกลยุทธ์การจัดซื้อ/จัดหา/การผลิตจากองค์กรภายนอก (Outsourcing Strategy) มีผลการทดสอบที่สอดคล้องกันกล่าวคือ องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การจัดซื้อ/จัดหา/การผลิตจากองค์กรภายนอก มีระดับความพอใจในผลตอบแทนทางการเงินมากกว่าองค์กรที่ไม่ใช้กลยุทธ์ดังกล่าว ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยมีค่าเฉลี่ยความพอใจที่ 5.34 และ 4.84 ตามลำดับ นอกจากนี้้องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การบูรณาการแนวตั้ง (Vertical Integration Strategy) และองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การบูรณาการแนวนอน (Horizontal Integration Strategy) มีระดับความพอใจในทั้งผลตอบแทนทางการเงินและต้นทุนสูงกว่าองค์กรที่

ไม่ใช้กลยุทธ์ดังกล่าว ที่ระดับนัยสำคัญ .05 กล่าวคือ องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การบูรณาการแนวตั้งมีค่าเฉลี่ยความพอใจ ในผลตอบแทนทางการเงินที่ 5.29 และใน ด้านต้นทุนที่ 5.27 ในขณะที่องค์กรที่ไม่ใช้กลยุทธ์ดังกล่าวมีค่าเฉลี่ยความพอใจในผลตอบแทนทางการเงินที่ 4.77 และในด้านต้นทุนที่ 4.64 ในทางเดียวกัน องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การบูรณาการแนวนอนมีค่าเฉลี่ยความพอใจในผลตอบแทนทางการเงินที่ 5.50 และใน ด้านต้นทุนที่ 5.21 ในขณะที่องค์กรที่ไม่ใช้กลยุทธ์ดังกล่าวมีค่าเฉลี่ยความพอใจในผลตอบแทนทางการเงินที่ 4.67 และในด้านต้นทุนที่ 4.70 ผลการทดสอบด้วยสถิติทดสอบ t แสดงในตารางที่ 8

ในส่วนของกลยุทธ์ระดับธุรกิจนั้นพบว่า องค์กรที่ใช้กลยุทธ์ด้านต้นทุน (Cost Leadership) และองค์กรที่ใช้กลยุทธ์ด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของตลาด (Speed/Quick Response) มีระดับความพอใจในต้นทุนสูงกว่าองค์กรที่ไม่ได้ใช้กลยุทธ์ดังกล่าว ที่ระดับนัยสำคัญ .05 กล่าวคือ องค์กรที่ใช้กลยุทธ์ด้านต้นทุนมีค่าเฉลี่ยความพอใจในด้านต้นทุนที่ 5.00 ในขณะที่องค์กรที่ไม่ใช้กลยุทธ์ดังกล่าวมีค่าเฉลี่ยความพอใจเพียง 4.53 และสำหรับองค์กรที่ใช้กลยุทธ์ด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของตลาดมีค่าเฉลี่ยความพอใจในด้านต้นทุนที่ 4.96 ในขณะที่องค์กรที่ไม่ใช้กลยุทธ์ดังกล่าวมีค่าเฉลี่ยความพอใจเพียง 4.53 อย่างไรก็ตามองค์กรที่ใช้กลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ (Differentiation) มีระดับความพอใจในผลตอบแทนทางการเงินมากกว่าองค์กรที่ไม่ใช้กลยุทธ์ดังกล่าว ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยมีค่าเฉลี่ยความพอใจที่ 5.10 และ 4.64 ตามลำดับ รายละเอียดผลการทดสอบด้วยสถิติทดสอบ t แสดงในตารางที่ 9

ตารางที่ 8 ผลกระทบของการใช้กลยุทธ์ระดับองค์กรต่อระดับความพอใจในการดำเนินงาน

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	t	p-value	ระดับความพอใจ
การใช้กลยุทธ์การจัดซื้อ/จัดหา/การผลิตจากภายในองค์กร (Insourcing Strategy)	ระดับความพอใจในผลตอบแทนทางการเงิน	-2.037	0.044	น้อยกว่า
	ระดับความพอใจในต้นทุน	-0.923	0.358	ไม่แตกต่าง
การใช้กลยุทธ์การจัดซื้อ/จัดหา/การผลิตจากองค์กรภายนอก (Outsourcing Strategy)	ระดับความพอใจในผลตอบแทนทางการเงิน	2.176	0.031	มากกว่า
	ระดับความพอใจในต้นทุน	0.461	0.645	ไม่แตกต่าง
การใช้กลยุทธ์กิจการร่วมค้า (Joint Venture Strategy)	ระดับความพอใจในผลตอบแทนทางการเงิน	1.125	0.263	ไม่แตกต่าง
	ระดับความพอใจในต้นทุน	0.651	0.517	ไม่แตกต่าง
การใช้กลยุทธ์การเป็นพันธมิตร (Strategic Alliance)	ระดับความพอใจในผลตอบแทนทางการเงิน	1.756	0.082	ไม่แตกต่าง
	ระดับความพอใจในต้นทุน	0.808	0.421	ไม่แตกต่าง
การใช้กลยุทธ์การบูรณาการแนวตั้ง (Vertical Integration Strategy)	ระดับความพอใจในผลตอบแทนทางการเงิน	1.990	0.049	มากกว่า
	ระดับความพอใจในต้นทุน	3.015	0.003	มากกว่า
การใช้กลยุทธ์การบูรณาการแนวนอน (Horizontal Integration Strategy)	ระดับความพอใจในผลตอบแทนทางการเงิน	3.220	0.002	มากกว่า
	ระดับความพอใจในต้นทุน	2.402	0.018	มากกว่า
การใช้โครงข่ายองค์กร (Network Organization)	ระดับความพอใจในผลตอบแทนทางการเงิน	0.541	0.590	ไม่แตกต่าง
	ระดับความพอใจในต้นทุน	0.488	0.626	ไม่แตกต่าง
การใช้ความสัมพันธ์ซื้อขายแบบครั้งต่อครั้ง (Arm's Length Relationships)	ระดับความพอใจในผลตอบแทนทางการเงิน	1.022	0.309	ไม่แตกต่าง
	ระดับความพอใจในต้นทุน	0.782	0.435	ไม่แตกต่าง

ตารางที่ 9 ผลกระทบของการใช้กลยุทธ์ระดับธุรกิจต่อระดับความพอใจในการดำเนินงาน

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	t	p-value	ระดับความพอใจ
การใช้กลยุทธ์ด้านต้นทุน (Cost Leadership)	ระดับความพอใจในผลตอบแทนทางการเงิน	0.700	0.2425	ไม่แตกต่าง
	ระดับความพอใจในต้นทุน	1.929	0.028	มากกว่า
การใช้กลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ (Differentiation)	ระดับความพอใจในผลตอบแทนทางการเงิน	1.880	0.031	มากกว่า
	ระดับความพอใจในต้นทุน	1.521	0.0655	ไม่แตกต่าง
การใช้กลยุทธ์ด้านความเร็วในการตอบสนองความต้องการของตลาด (Speed/Quick Response)	ระดับความพอใจในผลตอบแทนทางการเงิน	1.305	0.097	ไม่แตกต่าง
	ระดับความพอใจในต้นทุน	1.928	0.028	มากกว่า

ส่วนผลกระทบของการใช้กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน นั้นพบว่า มีเพียงกลยุทธ์ด้านการจัดซื้อเท่านั้นที่องค์กรที่ใช้มีความพอใจในผลการดำเนินงานมากกว่าองค์กรที่ไม่ใช่ ส่วนการใช้หรือไม่ใช้กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน

ไม่ว่าจะเป็นในด้านการผลิต ด้านการขนส่ง และด้านคลังสินค้าและสินค้าคงคลัง ไม่มีผลต่อความพอใจในผลการดำเนินงาน ดังแสดงในตารางที่ 10 และ 11

ตารางที่ 10 ผลกระทบของการใช้กลยุทธ์ด้านการจัดซื้อและด้านการผลิตต่อระดับความพอใจในการดำเนินงาน

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	t	p-value	ระดับความพอใจ
กลยุทธ์ด้านการจัดซื้อ				
การใช้เทอมการจัดซื้อ (Incoterms)	ระดับความพอใจในผลตอบแทนทางการเงิน	0.785	0.434	ไม่แตกต่าง
	ระดับความพอใจในต้นทุน	1.506	0.135	ไม่แตกต่าง
การใช้จุดสั่งซื้อ (Reorder Point)	ระดับความพอใจในผลตอบแทนทางการเงิน	1.801	0.074	ไม่แตกต่าง
	ระดับความพอใจในต้นทุน	2.410	0.017	มากกว่า
การใช้การสั่งซื้ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Procurement)	ระดับความพอใจในผลตอบแทนทางการเงิน	0.018	0.986	ไม่แตกต่าง
	ระดับความพอใจในต้นทุน	-0.685	0.495	ไม่แตกต่าง
การใช้การสั่งซื้อแบบช่วงเวลา (Periodic Procurement)	ระดับความพอใจในผลตอบแทนทางการเงิน	0.736	0.463	ไม่แตกต่าง
	ระดับความพอใจในต้นทุน	1.143	0.255	ไม่แตกต่าง
การใช้การสั่งซื้อแบบรวมศูนย์ (Centralized)	ระดับความพอใจในผลตอบแทนทางการเงิน	1.417	0.159	ไม่แตกต่าง
	ระดับความพอใจในต้นทุน	0.212	0.832	ไม่แตกต่าง
การใช้การสั่งซื้อแบบกระจาย (Decentralized)	ระดับความพอใจในผลตอบแทนทางการเงิน	-0.279	0.781	ไม่แตกต่าง
	ระดับความพอใจในต้นทุน	0.31	0.757	ไม่แตกต่าง
การใช้การจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management)	ระดับความพอใจในผลตอบแทนทางการเงิน	3.998	0.000	มากกว่า
	ระดับความพอใจในต้นทุน	2.497	0.014	มากกว่า
การใช้การทำสัญญาสั่งซื้อล่วงหน้า (Forward Buying)	ระดับความพอใจในผลตอบแทนทางการเงิน	2.938	0.007	มากกว่า
	ระดับความพอใจในต้นทุน	2.228	0.027	มากกว่า
กลยุทธ์ด้านการผลิต				
การใช้การหน่วงเวลา (Postponement)	ระดับความพอใจในผลตอบแทนทางการเงิน	-1.245	0.216	ไม่แตกต่าง
	ระดับความพอใจในต้นทุน	-1.424	0.157	ไม่แตกต่าง
การใช้เทคนิคคลีน (Lean Production Strategy)	ระดับความพอใจในผลตอบแทนทางการเงิน	-1.887	0.063	ไม่แตกต่าง
	ระดับความพอใจในต้นทุน	-0.275	0.784	ไม่แตกต่าง
การใช้การวิเคราะห์สายธารคุณค่า (Value Stream Analysis)	ระดับความพอใจในผลตอบแทนทางการเงิน	-0.788	0.433	ไม่แตกต่าง
	ระดับความพอใจในต้นทุน	0.007	0.994	ไม่แตกต่าง

ตารางที่ 11 ผลกระทบของการใช้กลยุทธ์ด้านการขนส่งและด้านคลังสินค้าและสินค้าคงคลังต่อระดับความพอใจในการดำเนินงาน

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	t	p-value	ระดับความพอใจ
กลยุทธ์ด้านการขนส่ง				
ส่งสินค้าที่ยาวกลับ (Backhaul)	ระดับความพอใจในผลตอบแทนทางการเงิน	0.698	0.486	ไม่แตกต่าง
	ระดับความพอใจในด้านทุน	0.380	0.705	ไม่แตกต่าง
การใช้การขนส่งแบบ Milk Run	ระดับความพอใจในผลตอบแทนทางการเงิน	0.936	0.371	ไม่แตกต่าง
	ระดับความพอใจในด้านทุน	1.254	0.213	ไม่แตกต่าง
การใช้การรวมการขนส่ง (Consolidation)	ระดับความพอใจในผลตอบแทนทางการเงิน	0.039	0.969	ไม่แตกต่าง
	ระดับความพอใจในด้านทุน	0.912	0.364	ไม่แตกต่าง
กลยุทธ์ด้านคลังสินค้าและสินค้าคงคลัง				
การใช้สินค้าคงคลังที่ซัพพลายเออร์เป็นผู้จัดการ (Vendor Managed Inventory, VMI)	ระดับความพอใจในผลตอบแทนทางการเงิน	-0.464	0.644	ไม่แตกต่าง
	ระดับความพอใจในด้านทุน	-1.142	0.255	ไม่แตกต่าง
การใช้ระบบการจัดการคลังสินค้า (Warehouse Management System, WMS)	ระดับความพอใจในผลตอบแทนทางการเงิน	1.398	0.164	ไม่แตกต่าง
	ระดับความพอใจในด้านทุน	1.208	0.229	ไม่แตกต่าง
การใช้การรวมความเสี่ยง (Risk Pooling)	ระดับความพอใจในผลตอบแทนทางการเงิน	0.166	0.869	ไม่แตกต่าง
	ระดับความพอใจในด้านทุน	0.325	0.746	ไม่แตกต่าง
การใช้การจัดความสำคัญของสินค้า (ABC Classification)	ระดับความพอใจในผลตอบแทนทางการเงิน	0.361	0.719	ไม่แตกต่าง
	ระดับความพอใจในด้านทุน	0.419	0.676	ไม่แตกต่าง
การใช้การส่งสินค้าผ่านคลัง (Cross Docking)	ระดับความพอใจในผลตอบแทนทางการเงิน	-0.464	0.644	ไม่แตกต่าง
	ระดับความพอใจในด้านทุน	-1.142	0.255	ไม่แตกต่าง

ในส่วนของกลยุทธ์ด้านการจัดซื้อพบว่า องค์กรที่ใช้จุดสั่งซื้อ (Reorder Point) มีระดับความพอใจในผลตอบแทนทางการเงินมากกว่าองค์กรที่ไม่ใช้กลยุทธ์ดังกล่าว ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยมีค่าเฉลี่ยความพอใจที่ 5.15 และ 4.72 ตามลำดับ นอกจากนี้องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management) และองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การทำสัญญาสั่งซื้อล่วงหน้า (Forward Buying) มีระดับความพอใจในทั้งผลตอบแทนทางการเงินและต้นทุนสูงกว่าองค์กรที่ไม่ใช้กลยุทธ์ดังกล่าว ที่ระดับนัยสำคัญ .05 กล่าวคือ องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การจัดการ

ความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ มีค่าเฉลี่ยความพอใจในผลตอบแทนทางการเงินที่ 5.36 และในด้านต้นทุนที่ 5.07 ในขณะที่องค์กรที่ไม่ใช้กลยุทธ์ดังกล่าวมีค่าเฉลี่ยความพอใจในผลตอบแทนทางการเงินที่ 4.42 และในด้านต้นทุนที่ 4.58 ในทางเดียวกันองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การทำสัญญาสั่งซื้อล่วงหน้ามีค่าเฉลี่ยความพอใจในผลตอบแทนทางการเงินที่ 5.32 และในด้านต้นทุนที่ 5.11 ในขณะที่องค์กรที่ไม่ใช้กลยุทธ์ดังกล่าวมีค่าเฉลี่ยความพอใจในผลตอบแทนทางการเงินที่ 4.70 และในด้านต้นทุนที่ 4.69

8. อภิปรายและสรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ว่าในภาพรวมนั้นธุรกิจใ
อุตสาหกรรมข้าวมีความพอใจในผลการดำเนินงานของ
ธุรกิจทั้งในด้านผลตอบแทนทางการเงินและด้านต้นทุน
ยกเว้นในด้านต้นทุนค่าขนส่งสินค้าซึ่งเป็นต้นทุนเดียวที่
ธุรกิจรู้สึกเฉยๆ (ไม่มีความพอใจแต่ก็มีได้ไม่พอใจ)
กล่าวคือ มีเพียงร้อยละ 56 ของบริษัททั้งหมดที่มีความ
พอใจในต้นทุนค่าขนส่งสินค้า ซึ่งสอดคล้องกับปัญหา
ด้านการขนส่งที่สำคัญของประเทศไทย คือ ปัญหา
รถเที่ยวเปล่าซึ่งส่งผลให้ต้นทุนค่าขนส่งสูงกว่าที่ควรจะเป็น
และผลลัพธ์นี้ก็แสดงให้เห็นว่าธุรกิจยังคงต้องมีการ
ปรับปรุงพัฒนาเพิ่มขึ้นเพื่อเพิ่มระดับความพอใจให้อยู่ใน
ระดับพอใจมากหรือมากที่สุดได้อีก

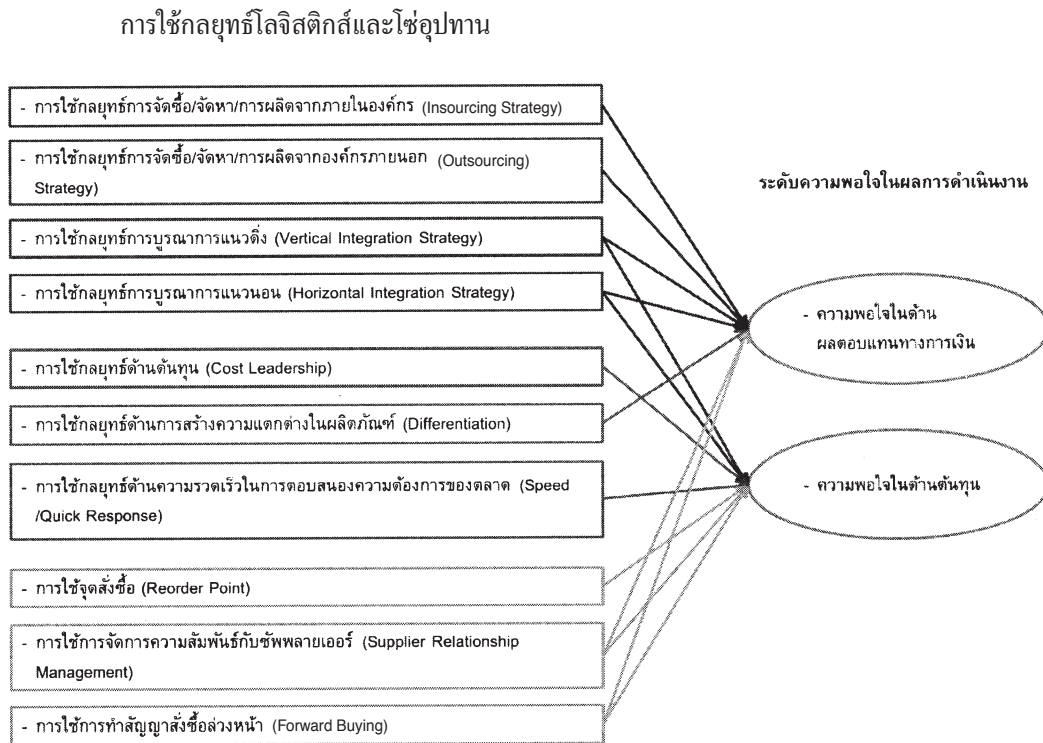
ในส่วนของกลยุทธ์ที่องค์กรใช้นั้นพบว่า กลยุทธ์
ระดับองค์กรที่มีการใช้มากที่สุดคือกลยุทธ์การจัดซื้อ/
จัดหา/การผลิตจากภายในองค์กร ส่วนกลยุทธ์ระดับ
ธุรกิจนั้นพบว่า กลยุทธ์ด้านความรวดเร็วในการตอบสนอง
ความต้องการของตลาดมีการใช้มากที่สุดซึ่งแสดงให้เห็นว่า
ผู้ประกอบการไทยได้พยายามหาวิธีการในการสร้างความ
ได้เปรียบในการแข่งขันนอกเหนือไปจากการแข่งขัน
ทางด้านราคา สำหรับกลยุทธ์ด้านการดำเนินงานนั้นพบว่า
กลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์และ
การนำระบบการจัดการคลังสินค้า (WMS) มีการนำมาใช้
มากที่สุดสำหรับกลยุทธ์ด้านการจัดซื้อและกลยุทธ์ด้าน
คลังสินค้าและสินค้าคงคลัง ส่วนกลยุทธ์ด้านการผลิต
และด้านการขนส่งนั้น มีจำนวนองค์กรที่ใช้ค่อนข้างน้อย
(น้อยกว่า ร้อยละ 50) ในทุกกลยุทธ์ ซึ่งสาเหตุหนึ่งที่
กลยุทธ์ด้านการจัดซื้อมีความสำคัญกว่ากลยุทธ์ด้านอื่นนั้น
เพราะผู้ประกอบการในกลุ่มตัวอย่างนั้นเป็นผู้ส่งออก
ซึ่งเน้นธุรกิจการค้าเป็นหลัก ดังนั้นการควบคุมการซื้อ
วัตถุดิบและการสร้างความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์
จึงน่าจะเป็นเรื่องที่สำคัญกว่าการผลิตหรือการขนส่ง

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ลักษณะของ
องค์กรไม่มีผลต่อระดับความพอใจในผลการดำเนินงาน
ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ทุกองค์กรมีโอกาสที่จะมีผลการ
ดำเนินงานที่ดีได้ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่มีขนาดเล็กหรือใหญ่
มีสินทรัพย์มากหรือน้อย ถ้ามีการเลือกใช้กลยุทธ์ที่
เหมาะสม และผลที่ได้จากการทดสอบสมมติฐานที่ 3
แสดงให้เห็นว่า การใช้กลยุทธ์โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
บางกลยุทธ์ส่งผลต่อระดับความพอใจในผลการดำเนินงาน
กล่าวคือ ในกลยุทธ์ระดับองค์กรนั้น พบว่าองค์กรที่ใช้
กลยุทธ์การจัดซื้อ/จัดหา/การผลิตจากองค์กรภายนอก
ส่งผลให้มีความพอใจในผลตอบแทนทางการเงินมากกว่า
องค์กรที่ไม่ใช้ และองค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์การจัดซื้อ/
จัดหา/การผลิตจากภายในองค์กร จะมีความพอใจใน
ผลตอบแทนทางการเงินน้อยกว่าองค์กรที่ไม่ใช้ ซึ่งผล
การทดสอบทั้งสองประเด็นนี้สอดคล้องกับแนวความคิด
ในปัจจุบันที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่มักเน้นในกิจกรรมที่
ตนเองถนัดและ Outsource กิจกรรมที่ไม่ถนัดให้กับ
องค์กรภายนอกเพื่อประโยชน์ในด้านการควบคุมต้นทุน
และลดการลงทุนในสินทรัพย์ (Simchi-Levi, Kaminski
& Simchi-Levi, 2008; Heizer & Render, 2009;
Langley & Capgemini, 2010) นอกจากนี้ยังพบว่า
องค์กรที่มีการใช้กลยุทธ์การบูรณาการแนวตั้งหรือใน
แนวราบจะมีความพอใจทั้งในผลตอบแทนทางการเงิน
และต้นทุนมากกว่าองค์กรที่ไม่ได้ใช้ ซึ่งดูแล้วเหมือน
จะขัดแย้งกับข้อสรุปที่พบในเบื้องต้นในเรื่องของการ
Outsource แต่ด้วยลักษณะของอุตสาหกรรมข้าวนี้เป็น
อุตสาหกรรมที่มีผู้เกี่ยวข้องจำนวนมาก ซึ่งบางครั้งทำให้
ยากต่อการควบคุมดูแลส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องพยายาม
บูรณาการกิจกรรมต่างๆ ทั้งในแนวตั้งและแนวราบเท่าที่
จะสามารถทำได้ อย่างไรก็ตามจากการศึกษาพบว่า องค์กร
ที่มีความสามารถในการใช้กลยุทธ์บูรณาการนั้นมีจำนวน
ค่อนข้างน้อย คือประมาณร้อยละ 25 ขององค์กรทั้งหมด
ที่ตอบแบบสอบถามเท่านั้น

สำหรับกลยุทธ์ในระดับธุรกิจนั้น พบว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์ด้านต้นทุนและองค์กรที่ใช้กลยุทธ์ด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของตลาดมีความพอใจในผลการดำเนินงานด้านต้นทุนมากกว่าองค์กรที่ไม่ได้ใช้ และองค์กรที่ใช้กลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์มีความพอใจในผลตอบแทนทางการเงินมากกว่าองค์กรที่ไม่ได้ใช้ จึงอาจสรุปได้ว่าองค์กรสามารถเลือกใช้กลยุทธ์ธุรกิจใดก็ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กร

ในส่วนของกลยุทธ์ด้านการดำเนินงานนั้นพบว่า มีเพียงกลยุทธ์ด้านการจัดซื้อเท่านั้นที่ส่งผลกระทบต่อความพอใจในผลการดำเนินงาน กล่าวคือองค์กรที่มีการใช้จุดสั่งซื้อมีระดับความพอใจด้านต้นทุนมากกว่าองค์กรที่ไม่ได้ใช้ และองค์กรที่มีการใช้การจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์หรือใช้การทำสัญญาสั่งซื้อล่วงหน้ามีความพอใจทั้งในผลตอบแทนทางการเงินและต้นทุนมากกว่าองค์กรที่ไม่ได้ใช้ รูปที่ 2 สรุปกลยุทธ์ที่มีผลกระทบต่อความพอใจในผลการดำเนินงาน

รูปที่ 2 กลยุทธ์ที่มีผลกระทบต่อความพอใจในผลการดำเนินงาน



9. ประโยชน์ที่ได้รับและการประยุกต์ใช้

ผลจากการวิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในเชิงวิชาการและในเชิงธุรกิจ กล่าวคือ ในเชิงวิชาการนั้น ทำให้ทราบว่ากลยุทธ์โลจิสติกส์และโซ่อุปทานกลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมสำหรับธุรกิจในการอุตสาหกรรมข้าว และส่งผลในด้านบวกต่อความพอใจในผลการดำเนินงาน กลยุทธ์ใดที่ภาคธุรกิจยังขาดความรู้ความเข้าใจ ส่วนในเชิงธุรกิจนั้น ทำให้ธุรกิจทราบว่ากลยุทธ์ที่ใช้ในปัจจุบันมีความเหมาะสมหรือไม่ ธุรกิจควรปรับใช้กลยุทธ์ใดเพิ่มเติมหรือยกเลิกกลยุทธ์ใด เพื่อพัฒนาความสามารถในการดำเนินงานและสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ตัวอย่างเช่น กลยุทธ์การจัดซื้อ/จัดหา/การผลิตจากภายในนั้น เป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจนิยมใช้มากที่สุด แต่กลับเป็นกลยุทธ์ที่ส่งผลในด้านลบต่อความพอใจในผลการดำเนินงาน ดังนั้นจึงควรมีการให้ความรู้และส่งเสริมให้ธุรกิจปรับมาใช้กลยุทธ์การจัดซื้อ/จัดหา/การผลิตจากองค์กรภายนอก สำหรับกิจกรรมที่ตนเองไม่ถนัดเพื่อพัฒนาความสามารถในการดำเนินงานต่อไป หรือในประเด็นของการใช้กลยุทธ์บูรณาการว่าส่งผลในเชิงบวกต่อความพอใจในผลการดำเนินงาน เนื่องจากอุตสาหกรรมข้าวนี้มีผู้เกี่ยวข้องจำนวนมาก การควบคุมดูแลเป็นเรื่องที่สำคัญไม่ว่าจะเป็นตั้งแต่ชาวนา พ่อค้าข้าวเปลือก ทำข้าว โรงสี และหุง เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจว่าจะได้สินค้าที่มีคุณภาพและปริมาณเพียงพอ การบูรณาการจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น แต่ในปัจจุบันมีธุรกิจที่รู้จักหรือใช้กลยุทธ์ดังกล่าวเป็นจำนวนน้อยมาก ในส่วนของกลยุทธ์ด้านการดำเนินงานนั้นจะเห็นได้ว่าผู้ประกอบการไทยยังมีจุดอ่อนในเรื่องของการขนส่ง เนื่องจากไม่ให้ความสำคัญกับการใช้กลยุทธ์ที่จะช่วยลดต้นทุนในการขนส่งทำให้มีปัญหาเรื่องต้นทุนสูง ดังนั้นจึงควรมีการให้ความรู้และส่งเสริมให้ใช้กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น กลยุทธ์การขนส่งสินค้าเที่ยวกลับ การขนส่งแบบ Milk

Run และการรวมการขนส่งเป็นต้น เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถนำไปปรับใช้และลดต้นทุนได้ ส่วนในด้านการจัดซื้อควรมีการส่งเสริมให้ใช้การจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์และการทำสัญญาสั่งซื้อล่วงหน้าเพิ่มขึ้น เพราะช่วยส่งเสริมความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร

10. ข้อจำกัดของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษาเฉพาะธุรกิจที่มีรายชื่ออยู่ในรายชื่อผู้ส่งออกข้าวหอมมะลิไทยที่ได้รับอนุญาตให้ใช้เครื่องหมายรับรองฯ ดังนั้นข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาครั้งนี้ไม่สามารถยืนยันได้ว่าจะสะท้อนถึงภาพรวมของธุรกิจทั้งหมดในระดับประเทศได้ นอกจากนี้ข้อมูลผลการดำเนินงานที่ใช้นั้นเป็นเพียงแค่ระดับความพอใจในผลการดำเนินงานเท่านั้นไม่ได้เป็นตัวเลขผลประกอบการจริง เนื่องจากข้อมูลดังกล่าวเป็นความลับของบริษัท ดังนั้นข้อมูลที่ได้รับอาจจะขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม แต่อย่างไรก็ดีผู้วิจัยเชื่อว่าผลที่ได้จากการวิจัยนี้ถือเป็นจุดเริ่มต้นในการทำความเข้าใจกับการนำกลยุทธ์โลจิสติกส์และโซ่อุปทานมาใช้ รวมถึงผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

11. กิตติกรรมประกาศ

โครงการวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยเรื่องการสำรวจระดับชาติเรื่องการประเมินผลลัพธ์ของกลยุทธ์โลจิสติกส์และโซ่อุปทานที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจในประเทศไทย ซึ่งได้รับการสนับสนุนเพื่อการดำเนินการวิจัยจากโครงการส่งเสริมการทำงานวิจัยเชิงลึกในสาขาวิชาที่มีศักยภาพสูง กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช และกองทุนเพื่อสนับสนุนการวิจัย คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2554, **สถิติสำหรับงานวิจัย**, บริษัท ธรรมสาร จำกัด, กรุงเทพฯ.

ธนิต โสรัตน์. 2550, **โซ่อุปทานโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมผลิตอาหาร**. Logistics Digest, เว็บไซต์: <http://www.logisticsdigest.com/article/opinion.html>

บรมัตถ์พงษ์ พลเยี่ยม. 2552, **การศึกษาต้นทุนและเวลาในการขนส่งข้าวรูปแบบต่างๆ: กรณีศึกษาเส้นทางการขนส่งจังหวัดนครสวรรค์-ส่งออกต่างประเทศ**. กรุงเทพฯ. สหสาขาวิชาการจัดการด้านโลจิสติกส์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พงษ์ชัย อธิคมรัตน์กุล. 2550, **Breakthrough: ประสิทธิภาพโลจิสติกส์ข้าวไทย**. Transport Journal. 25 มิถุนายน - 1 กรกฎาคม.

พงษ์ชัย อธิคมรัตน์กุล. 2550, **Breakthrough: โครงสร้างระบบโลจิสติกส์ข้าวไทย (ตอนที่ 1)**. Transport Journal. 22-28 ตุลาคม.

พงษ์ชัย อธิคมรัตน์กุล. 2550, **Breakthrough: โครงสร้างระบบโลจิสติกส์ข้าวไทย (ตอนที่ 2)**. Transport Journal. 29 ตุลาคม-4 พฤศจิกายน.

ศูนย์วิจัยเพื่ออุตสาหกรรมอาหาร. 2551, **ข้อมูลอุตสาหกรรมอาหาร 12 สาขา**. วันที่ค้นข้อมูล 20 มกราคม 2555, จากสถาบันอาหาร เว็บไซต์: <http://fic.nfi.or.th/th/thaifood/product52-rice.asp>

องค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์ และศูนย์ความเป็นเลิศด้านโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี. 2548, **โครงการศึกษาศักยภาพระบบโลจิสติกส์ข้าวสำหรับข้าวไทย**.

ภาษาอังกฤษ

Carr, A.S. and Person, J.N. 1999, Strategically managed buyers-seller relationships and performance outcomes. **Journal of Operations Management**. Vol.17, no.5, pp.497-519.

Chopra, S. and Meindl, P. 2007, **Supply Chain Management: Strategy, Planning & Operations**. 3rd edition. Pearson Prentice Hall.

Dess, G.S. and Robinson, R.B., 1984. Measuring organizational performance in the absence of objective measures. **Strategic Management Research**. Vol.5, no.3, pp.265-273.

Donlon, J.P. 1996, Maximizing value in the supply chain. **Chief Executive**. Vol.117, pp.54-63.

Dyer, J.H. and Hatch, N.W. 2004, Using supplier networks to learn faster. **Sloan Management Review**. Vol.45, no.3, pp.57-63.

- Frohlich, M.T. and Westbrook, R. 2001, Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. **Journal of Operations Management**. Vol.19, pp.185–200.
- Gunasekarana, A., Patel, C., McGaughey, R.E. 2004, A framework for supply chain performance measurement. **International Journal of Production Economics**. Vol. 87, pp. 333–347.
- Hambrick, D.C. and Fredrickson, J.W. 2005, Are you sure you have a strategy? **Academy of Management Executive**. Vol.19, no.4, pp. 51-62.
- Heizer, J. and Render, B. 2009, **Operations Management**, 9th edition, Pearson Education.
- Langley, C.J., Coyle, J.J., Gibson, B.J., Novack, R.A., Bardi, E.J. 2009, **Managing Supply Chains: A Logistics Approach**. 8th edition, South Western.
- Langley, C.J. and 2010, **The 15th Annual Third-Party Logistics Study**.
- Leavy, B. 2006, Supply chain effectiveness: strategy and integration. **Handbook of Business Strategy**. Vol. 7, no.1, pp. 331-336.
- Ling L., 2007. **SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: CONCEPTS, TECHNIQUES AND PRACTICES: Enhancing Value through Collaboration**. World Scientific Publishing Company.
- Narasimhan, R. and Jayaram, J. 1998, Causal linkage in supply chain management: an exploratory study of North American manufacturing firms. **Decision Science**. Vol.29, no.3, pp.579–605.
- Porter, M.E. 1980, **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. Free Press, New York.
- Prasad, S. and Tata, J. 2000, Information investment in supply chain management. **Logistics Information Management**. Vol.13, no.1, pp.33–38.
- Sarantakos, S. 2005, **Social research**, Palgrave Macmillan, New York.
- Saunders, M., Thornhill, A. & Lewis, P. 2003, **Research methods for business students**, 3rd ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Simchi-Levi, D., Kaminski, P. and Simchi-Levi, E. 2008, **Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, Case Studies**, 3rd edition, McGraw-Hill.
- Stanley, L.L. and Wisner, J.D. 2001, Service quality along the supply chain: implications for purchasing. **Journal of Operations Management**. Vol.19, no.3, pp.287–306.

- Stock, G., Greis, N., Kasarda, J. 2000, Enterprise logistics and supply chain structure: the role of fit. **Journal of Operations Management**. Vol.18, no.5, pp.531-547.
- Stuart, FI. 1997, Supply-chain strategy: organizational influence through supplier alliances. **British Academy of Management**. Vol.8, no.3, pp.223-236.
- Suhong, L., Bhanu, R., T.S. Ragu-Nathan, and Subba Raob, S. 2006, The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. **Omega**. Vol.34, no.2, pp.107-124.
- Tan, K.C., Kannan, V.R., Handfield, R.B. 1998, Supply chain management: supplier performance and firm performance. **International Journal of Purchasing and Materials Management**. Vol.34, no.3, pp. 2-9.
- Tan, K.C., Lyman, S.B., Wisner, JD. 2002, Supply chain management: a strategic perspective. **International Journal of Operations and Production Management**. Vol. 22, no.6, pp.614-631.
- Tokman, M., Elmadag, A.B., Uray, N., Richey, R.G. 2007, Exploring the development of supply chain international joint ventures. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. Vol. 37, no. 6, pp. 442-453.
- Venkatraman, N. and Ramanujam, V., 1986. Measurement of business performance in the absence of objective measures. **Strategic Management Review**. Vol.11, no.4, pp.801-814.
- Vickery, S., Droge, C., Markland, R., 1994. Strategic production competence: convergent, discriminant, and predictive validity. **Production and Operations Management**. Vol.3, no.4, pp.308-319.
- Vickery, S., Calantone, R., Droge C. 1999, Supply chain flexibility: an empirical study. **Journal of Supply Chain Management**. Vol.35, no.3, pp.16-24.
- Vickery, S., Jayanth, J., Cornelia, D. and Roger, C. 2003, The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: an analysis of direct versus indirect relationships. **Journal of Operations Management**. Vol.21, pp.523-539.
- Wisner, J.D., Tan, K.C. and Leong, G.K. 2008, **Principles of Supply Chain Management: A Balanced Approach**, 2nd edition, South-Western Cengage Learning.
- Yamin, S., Gunasekruan, A., Mavondo, FT. 1999, Relationship between generic strategy, competitive advantage and firm performance: an empirical analysis. **Technovation**. Vol.19, no.8, August 1999, pp.507-518.