



การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ขาย: กรณีศึกษาโรงงานผลิตน้ำตาลแห่งหนึ่ง

ในอำเภอบ่อพลอย จังหวัดกาญจนบุรี

Supplier Relationship Management: A Case Study of a Sugar Cane

Factory in Bo Phloi District, Kanchanaburi Province

ยงยุทธ เกตุแก้ว¹ เดชา โลจนศิริศิลป์²**บทคัดย่อ**

อุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลเป็นอุตสาหกรรมเกษตรที่สำคัญของประเทศไทย นำรายได้เข้าประเทศในแต่ละปีเป็นจำนวนมากทำให้ประเทศไทยเป็นหนึ่งในผู้นำการผลิตและส่งออกน้ำตาลระดับโลก โรงงานน้ำตาลกรณีศึกษาดำเนินงานอยู่ในจังหวัดกาญจนบุรี มีกำลังการผลิตระหว่าง 2.5 ถึง 3 ล้านตันต่อปี การจัดซื้อวัตถุดิบอ้อยเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินงานของธุรกิจ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษานโยบายและการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ขายอ้อยให้กับโรงงานน้ำตาลกรณีศึกษา 2) เพื่อสำรวจความคิดเห็นของผู้ขายอ้อยต่อนโยบายด้านต่างๆ กับความสัมพันธ์กับผู้ขายอ้อยที่ตัดสินใจขายอ้อยให้โรงงาน และ 3) เพื่อเสนอเป็นแนวทางการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ขายอ้อยของโรงงานน้ำตาลกรณีศึกษา ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เกษตรกรผู้ขายอ้อยในอำเภอบ่อพลอย จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 360 คน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) เพื่อแจกแบบสอบถาม และผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดหาวัตถุดิบของโรงงานน้ำตาลกรณีศึกษา เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) และทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square Test) ซึ่งเป็นสถิติแบบไร้พารามิเตอร์ (Nonparametric Statistics)

ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารมีนโยบายเพื่อบริหารความสัมพันธ์อันดีกับผู้ขายอ้อยให้กับโรงงานประกอบด้วย นโยบายสนับสนุนทางการเงิน นโยบายสนับสนุนทางวิชาการ นโยบายสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์เครื่องจักร และนโยบายด้านการจัดการสถานที่รับซื้อ ผลการสำรวจความคิดเห็นของเกษตรกรผู้ขายอ้อยต่อนโยบายด้านต่างๆ พบว่า นโยบายสนับสนุนทางการเงิน นโยบายการสนับสนุนทางวิชาการ นโยบายการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ และนโยบายการจัดการสถานที่รับซื้อ มีความสัมพันธ์กับ ความตั้งใจนำอ้อยมาขายโรงงานให้กับโรงงาน ด้วยนัยสำคัญทางสถิติที่ค่า $p < .05$ คำแนะนำฝ่ายบริหารจากการวิจัย ฝ่ายบริหารควรดำเนินการตามนโยบายที่วางไว้ต่อไปเพราะนโยบายทั้งสี่ด้านมีความสัมพันธ์ทำให้เกษตรกรมีความตั้งใจนำอ้อยมาขายให้โรงงานต่อไปในอนาคต

คำสำคัญ: การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ขาย, โรงงานน้ำตาล, เกษตรกรขายอ้อย

¹ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม yongyuth@kslgroup.com

² อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม deja008@gmail.com



**NMCCON
2021**

การประชุมวิชาการระดับชาติ วิทยาลัยนครราชสีมา

ครั้งที่ 8 ประจำปี พ.ศ.2564

"สู่ชีวิตวิถีใหม่ ด้วยงานวิจัยทางสุขภาพและการบริการ"

27 มีนาคม พ.ศ. 2564

Abstract

Sugar cane industry is an important agricultural industry of Thailand, bringing a lot of income into the country each year, making Thailand one of the world's leading sugar producers and exporters. The sugar cane factory in case study had a production capacity between 2.5 and 3 million tons per year hence the procurement of raw sugar cane is essential to the operations of the business. The objectives of this research were 1) to study the policy and management of relationships with sugarcane sellers to the mills in case study; 2) to survey opinions of sugarcane sellers on regarding the policies and the relationship with the intention to sell the raw sugar cane to the mill; and 3) to propose a guideline for the management to improve the relationship management with the sugarcane seller. Population and sample groups were sugarcane farmers in Bo Ploy District Kanchanaburi Province, 360 people by using Taro Yamane sample size calculation (Yamane, 1973), using Accidental Sampling method to distribute questionnaires. The key contributors in this research were sugar mill managers and staff. It's a semi-structured interview. The statistics used in this research were Descriptive statistics by using frequency (Percentage). And test the Chi-Square (Chi-Square Test), which is a non-parametric statistics (Nonparametric Statistics).

The research found that management had policies to manage the relationship with the sugarcane sellers namely the financial support policy; academic support policy; materials and production means support; equipment and machinery; and having a nice and comfortable buying center. The results of the survey found that the financial support policy; academic support; material support; and the comfortable buying center having relationship with the intention to bring sugarcane to sell to the factories with a significance statistic value ($p < .05$). The recommendations to management were management should continue to implement the policies that have been laid down because all four policies were related to the farmers' satisfaction and intention to sell raw sugar cane to the factory.

Keywords: Supplier Relationship Management, Sugar Cane, Sugar Cane Farmers

ความสำคัญและที่มาของปัญหาวิจัย

อุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลเป็นอุตสาหกรรมเกษตรที่สำคัญของประเทศไทยโดยนำรายได้เข้าประเทศในแต่ละปีเป็นจำนวนมาก ประเทศไทยเป็นหนึ่งในผู้นำการผลิตและส่งออกน้ำตาลระดับโลก ในปี พ.ศ. 2557 ไทยเป็นประเทศผู้ส่งออกน้ำตาลเป็นอันดับ 2 ของโลกรองจากบราซิล โดยมีปริมาณผลผลิต 11.3 ล้านตัน และปริมาณส่งออก 7.3 ล้านตัน คิดเป็นมูลค่ากว่า 102,067 ล้านบาท น้ำตาลส่วนใหญ่ผลิตได้ในประเทศไทย คือ น้ำตาลดิบ น้ำตาลทรายขาว น้ำตาลทรายขาวบริสุทธิ์ และกากน้ำตาล ซึ่งมีอ้อยเป็นวัตถุดิบที่ป้อนเข้าโรงงานใช้ในการผลิต จึงนับว่าอ้อยเป็นพืชอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศไทยมาก ปัจจุบันพื้นที่ปลูกอ้อยในปีการผลิต 2557/58 ประเทศไทยมีพื้นที่ปลูกอ้อย 10.5 ล้านไร่ ให้ผลผลิตอ้อยรวม 111 ล้าน (สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย, 2558)



ในปี 2561 ประเทศไทยมีโรงงานน้ำตาลที่เดินเครื่องผลิตจำนวน 54 โรง (ไม่รวมโรงงานที่ไม่ดำเนินงานและใบอนุญาตใหม่ที่ยังไม่ได้ก่อสร้างโรงงาน) มีการทึบอ้อยรวมประมาณ 93 ล้านตันอ้อย/ปี ผลิตน้ำตาลประมาณ 10 ล้านตันน้ำตาลตัวเลขประมาณการ ณ ปิดทึบ ในส่วนของการละลายนอกรถทางราชการไม่ได้ประกาศตัวเลข แต่ปริมาณต้องลดลงเพราะมีการสูญเสียจากการแปรสภาพน้ำตาลทรายดิบเป็นขาว (ขึ้นอยู่กับปริมาณ และคุณภาพอ้อยเข้าทึบแต่ละปี) โดยมีระยะเวลาการทึบอ้อยในแต่ละปีประมาณ 4 - 5 เดือนเท่านั้น (นับจากวันแรกที่มีโรงงานเปิดทึบและจบที่โรงงานสุดท้ายปิดทึบ) ฤดูกาลทึบอ้อยจะเริ่มประมาณเดือนพฤศจิกายนของแต่ละปีจนถึงประมาณต้นเดือนเมษายน จำนวนของโรงงานน้ำตาล ปัจจุบันถูกควบคุมจากทางภาครัฐโดยผู้ประกอบการโรงงานน้ำตาลต้องได้รับอนุญาตจากคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย และกรมโรงงาน กระทรวงอุตสาหกรรมก่อน ถึงจะขยายกำลังการผลิต หรือย้ายฐานการผลิต หรือสร้างโรงงานน้ำตาลแห่งใหม่ได้ ในปี 2560 ประเทศไทยมีโรงงานน้ำตาลที่เดินเครื่องผลิตจำนวน 54 โรงสามารถแบ่งเป็นกลุ่มโรงงานน้ำตาลซึ่งเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ของประเทศไทยได้เป็น 6 กลุ่มใหญ่ ที่เหลือเป็นผู้ผลิตรายย่อย โดยกลุ่มโรงงานน้ำตาลขอนแก่นถือว่าเป็นกลุ่มผู้ผลิตที่มีปริมาณอ้อยเข้าทึบเป็นอันดับ 4 มีส่วนแบ่งตลาดประมาณร้อยละ 8 ปัจจุบันมีโรงงานทั้งหมด 5 โรง ตั้งอยู่ใน 3 ภูมิภาค คือภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (2 โรง) ภาคตะวันตก (2 โรง) และภาคตะวันออก (1 โรง) (สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย, 2561)

สำหรับพื้นที่ในเขตอำเภอบ่อพลอย จังหวัดกาญจนบุรี เป็นเขตพื้นที่หนึ่งที่มีการปลูกอ้อยเป็นจำนวนมาก มีเกษตรกรมากกว่า 2,000 ราย ที่ส่งอ้อยให้กับโรงงานน้ำตาลในเขตจังหวัดกาญจนบุรี และจังหวัดใกล้เคียง มีพื้นที่ปลูกอ้อยในการผลิต 2556/57 ทั้งหมด 201,473ไร่ ได้ผลผลิตรวม 2,015,711 ตัน เฉลี่ย 10 ตันต่อไร่ ไร่อ้อยจึงเป็นพืชเศรษฐกิจที่สำคัญของอำเภอบ่อพลอย จังหวัดกาญจนบุรี ปัญหาในปัจจุบัน การทำไร่อ้อยของเกษตรกรได้ประสบปัญหาด้านการผลิต สภาพพื้นดินเสื่อมคุณภาพ เนื่องจากได้ปลูกอ้อยในพื้นที่มาเป็นเวลานาน ไม่มีการปรับปรุงดินหรือพักหน้าดิน พื้นดินแห้งแล้งขาดการจัดการผลิตและการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม อ้อยเป็นวัตถุดิบหลักที่ป้อนเข้าสู่โรงงานและเป็นสินค้าส่งออกที่สำคัญที่ทำรายได้ให้แก่ประเทศไทยอีกทั้งโรงงานน้ำตาลมีจำนวนมากขึ้นและมีการขยายกำลังการผลิตมากขึ้น ทำให้โรงงานน้ำตาลมีความต้องการอ้อยเป็นจำนวนมากตามไปด้วย จึงทำให้เกิดการแข่งขันและแย่งแย่งอ้อยกันระหว่างโรงงานน้ำตาล กลยุทธ์ในการจัดซื้ออ้อย จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในธุรกิจปัจจุบันทุกๆองค์กรจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการจัดซื้อ (สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย, 2561)

ในยุคนี้การจัดซื้อ (Purchasing) หรือการจัดหา (Procurement) จะเป็นเรื่องที่ไม่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจอีกต่อไปแล้ว เพราะวาทะของฝ่ายจัดซื้อจะต้องเปลี่ยนเป็นการจัดซื้อและซัพพลาย (Purchasing and Supply : P & S) ซึ่งปัจจัยภายนอกนั้นส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นสภาพเศรษฐกิจที่ขึ้น-ลงถึงแม้ว่าในประเทศไทยการเมืองจะไม่นิ่งต่อการดำเนินธุรกิจ แต่ทุกธุรกิจก็มองโลกในแง่ดี มีเหตุผลและมองรอบด้านประกอบการตัดสินใจในการทำให้ต้นทุนต่ำ จึงนับว่าเป็นเรื่องที่ทำหายในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก ซึ่งการที่จะทำได้เช่นนั้น ฝ่ายจัดซื้อจะต้องสร้างความเข้าใจต่อการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับซัพพลายเออร์ต่อการส่งมอบวัตถุดิบหรือส่งผ่านให้แก่ลูกค้าด้วย(Burnes and Dale, 1998) กล่าวไว้ว่า “SRM as where customers and suppliers develop a close and long-term relationship work together as partners.” ซึ่งก็คือ “จุดที่ลูกค้าและซัพพลายเออร์มีการพัฒนาความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดและเป็นการทำงานร่วมกันในระยะยาวในฐานะหุ้นส่วน” ซึ่งอาจสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ว่าเป็นการทำงานร่วมกันในระยะยาวในฐานะหุ้นส่วนนั้นหมายรวมถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลเทคโนโลยี ตลอดจนการพัฒนาหรือการออกแบบผลิตภัณฑ์ร่วมกันอันที่จะก่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่ายนั่นเอง อย่างไรก็ตามการจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ในแต่ละห่วงโซ่จะมีความไม่แน่นอนเพิ่มมากขึ้น ซึ่งฝ่าย



หรือแผนการจัดซื้อและซัพพลาย (Purchasing and Supply : P & S) ขององค์กรจะมีขอบเขตงานที่กว้างเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย รวมทั้งยังจะต้องมีทักษะในการบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management : SRM) เพิ่มขึ้นอีก ดังนี้ 1) การสร้างความไว้วางใจ (Trust) ระหว่างกัน คือจะต้องแสดงความไว้วางใจต่อกันได้ มีศักดิ์ศรี ให้เกียรติซึ่งกันและกันในการทำธุรกิจร่วมกัน มีใจ จ้องแต่จะทำกำไรหรือผลประโยชน์ 2) ให้คุณค่าต่อกัน (Value to both) ในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันจะต้องมีความแม่นยำ จำได้ สัญญาชัดเจน ติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ ไม่ใช่เป็นการติดต่อกันในลักษณะทวงของหรือสั่งของเท่านั้น แต่คนกันควรเป็นแบบเสมอภาค หรือ วางฟอร์มกดหัวซัพพลายเออร์ เพราะต่างคนต่างมีดี 3) คบกันระยะยาว (A Long-Turn Hori) SRM ไม่ได้แปลว่า นุ่มนวลหรือง่าย ๆ ในการสร้างความสัมพันธ์หรือยอมทุกอย่าง แต่การคบกันกับซัพพลายเออร์ก็เปรียบเหมือนกับการคบแฟนเพื่อเลือกที่จะพิจารณาดูในแต่ละช่วงเวลาตั้งแต่เพิ่งรู้จัก นัดพบ เริ่มทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด จนกระทั่งแต่งงานและใช้ชีวิตคู่ไปด้วยกันตลอดชีวิต 4) เป็นนักเจรจาต่อรอง โดยจะต้องเปลี่ยนจากจุดที่บริษัทมีจุดอ่อนในเรื่องการเจรจากับซัพพลายเออร์เป็นข้อได้เปรียบหรือสานสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เช่น มียอดสั่งซื้อน้อย จะต้องเปลี่ยนเป็น คราวหน้าทางบริษัทจะมีโครงการใหม่อีก ราคาลดลงได้ไหม? รวมทั้งให้มองหาเพื่อนในวงการเดียวกันรวมคำสั่งกันให้เกิดอำนาจในการเจรจาต่อรองโดยให้บริษัทที่มีอำนาจจับเป็นคนเจรจาแทนหรือไม่ก็ให้ใช้วิธีการทำสัญญาระยะสั้น ๆ (Burnes and Dale, 1998)

จากที่กล่าวข้างต้น แม้ผลผลิตอ้อยดังกล่าวจะมีปริมาณมาก แต่ปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบอ้อยเพื่อการผลิตยังคงมีอยู่ ด้วยเหตุดังกล่าวเกษตรกรผู้ผลิตอ้อยมีทางเลือกในการขายอ้อยให้กับโรงงานที่มีความพึงพอใจได้ โรงงานผลิตน้ำตาลจึงจำเป็นต้องมีการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ขายอ้อย เพื่อให้ได้วัตถุดิบอ้อยเพื่อการผลิต จากเหตุผลข้างต้นผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงจึงสนใจที่จะศึกษาเรื่องการบริหารความสัมพันธ์ของผู้ขายอ้อยกับโรงงานน้ำตาล Supplier Relationship Management (SRM) เพื่อให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรค และนำไปปรับปรุงการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ขายอ้อยอันจะยังประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษานโยบายและการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ขายอ้อยให้โรงงานน้ำตาลกรณีศึกษา
2. เพื่อสำรวจความคิดเห็นของผู้ขายอ้อยต่อการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ขายอ้อย
3. เพื่อเสนอแนวทางในการปรับปรุงการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ขายอ้อยของโรงงานน้ำตาลกรณีศึกษา

สมมติฐานการวิจัย

H1: นโยบายการสนับสนุนทางการเงิน ไม่มีความสัมพันธ์ กับ ความสำเร็จของการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ขายอ้อยของโรงงานน้ำตาลกรณีศึกษา

H2: นโยบายการสนับสนุนด้านวิชาการ ไม่มีความสัมพันธ์ กับ ความสำเร็จของการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ขายอ้อยของโรงงานน้ำตาลกรณีศึกษา

H3: นโยบายการสนับสนุนด้านวัสดุ ไม่มีความสัมพันธ์ กับ ความสำเร็จของการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ขายอ้อยของโรงงานน้ำตาลกรณีศึกษา

H4: นโยบายด้านสถานที่รับซื้อ ไม่มีความสัมพันธ์ กับ ความสำเร็จของการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ขายอ้อยของโรงงานน้ำตาลกรณีศึกษา



วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในงานวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ เกษตรกรผู้ขายอ้อยในอำเภอบ่อพลอย จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 2,908 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ เกษตรกรผู้ขายอ้อยในอำเภอบ่อพลอย จังหวัดกาญจนบุรี โดยใช้วิธีการคำนวณขนาดตัวอย่างของ Taro Yamane (Yamane, 1973) ได้กลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ 360 คน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) เพื่อแจกแบบสอบถาม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดหาวัตถุดิบของโรงงานน้ำตาลกรณีศึกษา เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ในประเด็นเกี่ยวกับการบริหารความสัมพันธ์ของผู้ขายอ้อยกับโรงงานน้ำตาล เพื่อให้มีวัตถุดิบเพียงพอในการผลิตน้ำตาล (สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย, 2560)

2. ตัวแปรที่วิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยนี้ ได้แก่ ตัวแปรต้น คือ นโยบายบริหารความสัมพันธ์กับผู้ขายอ้อย ประกอบด้วย ด้านการสนับสนุนทางการเงิน ด้านการสนับสนุนด้านวิชาการ ด้านการสนับสนุนด้านวัสดุ ด้านสถานที่รับซื้อ และตัวแปรตาม คือ ความสำเร็จของการบริหารความสัมพันธ์ของโรงงานน้ำตาลกรณีศึกษา

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถาม เพื่อสำรวจความคิดเห็นของผู้ขายอ้อยต่อการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ขายอ้อย แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส รายได้ และตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ขายอ้อยต่อการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ขายอ้อย ประกอบด้วย ด้านการส่งเสริมการผลิตอ้อย ด้านสถานที่ซื้อขาย ด้านการเงินและบัญชี และด้านเจ้าหน้าที่ โดยกำหนดตัวเลือก (Item) ไว้ 4 ตัวเลือก ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ข้อมูลความคิดเห็นเป็นข้อมูลประเภทนามบัญญัติแต่ละคำถามมีคำตอบให้เลือกตอบเป็นตัวเลือก 4 ตัวเลือก โดยในแต่ละคำถามจะแบ่งระดับความสำคัญ ออกเป็น 4 ตัวเลือก ซึ่งเป็นระดับการวัดข้อมูลแบบมาตราวัดนามบัญญัติ (Nominal Scale)

ส่วนที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ เพื่อสัมภาษณ์

4. ขั้นตอนการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ทำการสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัย ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

4.1. การวิจัยเชิงปริมาณ

4.1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและตำราต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดขอบเขตและโครงสร้างของเนื้อหาในการสร้างข้อคำถาม สร้างแบบสอบถาม

4.1.2 รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการศึกษาทั้งหมด สร้างเป็นแบบสอบถาม ฉบับร่าง 1 ชุด

4.1.3 นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามให้ครอบคลุมรายละเอียดของเนื้อหาตามวัตถุประสงค์

4.1.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขและผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) หาความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย และความชัดเจนของภาษา



4.1.5 นำค่าคะแนนของอาจารย์ทั้ง 3 ท่าน ในแต่ละข้อมารวมกันเพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) จากสูตร $IOC = R/N$ ผลการตรวจสอบเครื่องมือของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ค่า IOC มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 1.0 แสดงว่าข้อคำถามมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือได้

4.1.6 นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลองใช้ (Try Out) ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ โดยการหาความเที่ยงตรงหรือความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม (Reliability) แบบครอนบัค (Alpha Coefficients) ความคิดเห็นของผู้ชายอ้อยต่อการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ชายอ้อย จำนวน 24 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.6 ได้ค่าเที่ยงตรงที่เชื่อถือได้และสามารถนำข้อมูลไปใช้ได้จริงจากนั้นปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ 1.7 นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบสมบูรณ์แล้วไปใช้ในการเก็บข้อมูล

4.2. การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยตั้งคำถามใช้เป็นแนวทางการสัมภาษณ์แบบ กึ่งโครงสร้าง สำหรับสัมภาษณ์ผู้จัดการและฝ่ายจัดหาดูแลของโรงงานน้ำตาลกรณีศึกษา มีขั้นตอนดังนี้ 1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและตำราต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง 2) สร้างแบบการสัมภาษณ์ 3) ตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมกับกรอบความคิดโดยปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาปรับแก้ไขให้ถูกต้องและปรับทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์ 4) นำแบบสัมภาษณ์ไปสัมภาษณ์ ผู้จัดการ และฝ่ายจัดหาดูแลของโรงงานน้ำตาลกรณีศึกษา

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทำการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 360 ชุด ไปทำการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มประชากรที่ศึกษา โดยผู้ศึกษาได้ดำเนินการแจกแบบสอบถาม และเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง และนำแบบสอบถามที่ได้รับมาตรวจดูความเรียบร้อย และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

ส่วนที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ดำเนินการนัดหมายเวลาในการเข้าไปสัมภาษณ์ ผู้จัดการ และฝ่ายจัดหาดูแลของโรงงานน้ำตาลกรณีศึกษา เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง)

6. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เลือกสถิติที่ใช้ในการวิจัยดังนี้ 1) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยนำเสนอในรูปความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) 2) ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ชายอ้อยต่อการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ชายอ้อย โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) โดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage) จากข้อมูลข้างต้นทำให้ผู้วิจัยเลือกใช้การทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square Test) ซึ่งเป็นสถิติแบบไร้พารามิเตอร์ (Nonparametric Statistics) เป็นสถิติที่ไม่คำนึงถึงลักษณะการแจกแจงของประชากร

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า เป็นเพศหญิงจำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 53 เป็นเพศชาย จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 47 มีอายุ 36-50 ปี จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 39 รองลงมา คือ ช่วงอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 34 ช่วงอายุ 21-35 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 21 และ ช่วงอายุน้อยกว่า 20 จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 5 มีระดับการศึกษาประถมศึกษา จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 5 ระดับมัธยมศึกษา จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 26 ระดับ ปวช/ปวส จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 16 ระดับ



ปริญญาตรี จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 32 และระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 21 และมีรายได้ต่อปี ต่ำกว่า 100,000 บาท จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 23 มีรายได้ต่อไป 100,001-500,000 บาท จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 34 รายได้มากกว่า 500,000 บาท ต่อไป จำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 53 และมีระยะเวลาที่ทำอาชีพปลูกอ้อยน้อยกว่า 3 ปีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3 ระยะเวลาที่ทำอาชีพปลูกอ้อย 4-6 ปี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 29 ระยะเวลาที่ทำอาชีพปลูกอ้อย 5-10 ปี จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 45 ระยะเวลาที่ทำอาชีพปลูกอ้อยมากกว่า 10 ปี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 23

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ขายอ้อยต่อนโยบายด้านต่างๆ กับความสัมพันธ์กับผู้ขายอ้อยที่ตัดสินใจมาขายอ้อยให้โรงงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า นโยบายสนับสนุนทางการเงิน ตอบเห็นด้วย ร้อยละ 65 ตอบไม่เห็นด้วย ร้อยละ 35 นโยบายสนับสนุนด้านวิชาการ ตอบเห็นด้วย ร้อยละ 60 ตอบไม่เห็นด้วย ร้อยละ 40 นโยบายสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ ตอบเห็นด้วย ร้อยละ 68.5 ตอบไม่เห็นด้วย ร้อยละ 31.5 นโยบายเกี่ยวกับสถานที่รับซื้อ ตอบเห็นด้วย ร้อยละ 60.75 ตอบไม่เห็นด้วย ร้อยละ 39.25 สำหรับคำถามเกี่ยวกับความตั้งใจจะขายอ้อยให้กับโรงงานต่อไป ตอบเห็นด้วย ร้อยละ 87 ตอบไม่เห็นด้วย ร้อยละ 13

ตอนที่ 3 การพิสูจน์สมมติฐานความสัมพันธ์ของนโยบายกับการขายอ้อยให้โรงงานต่อไปในอนาคต

สมมติฐาน Ho1: นโยบายสนับสนุนทางการเงิน ไม่มีความสัมพันธ์กับ ความตั้งใจจะขายอ้อยให้กับโรงงาน มีหลักฐานเพียงพอที่จะปฏิเสธสมมติฐานและยอมรับว่า นโยบายสนับสนุนทางการเงิน กับ ความตั้งใจจะขายอ้อยให้กับโรงงานต่อไปมีความสัมพันธ์ที่นัยทางสถิติที่ค่า $p < .05$

สมมติฐาน Ho2: นโยบายการสนับสนุนทางวิชาการ ไม่มีความสัมพันธ์กับ ความตั้งใจนำอ้อยมาขายโรงงานให้กับโรงงาน มีหลักฐานเพียงพอที่จะปฏิเสธสมมติฐานและยอมรับว่า นโยบายสนับสนุนทางวิชาการ กับ ความตั้งใจจะขายอ้อยให้กับโรงงานต่อไปมีความสัมพันธ์ที่นัยทางสถิติที่ค่า $p < .05$

สมมติฐาน Ho3: นโยบายการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ ไม่มีความสัมพันธ์กับ ความตั้งใจนำอ้อยมาขายโรงงานให้กับโรงงาน มีหลักฐานเพียงพอที่จะปฏิเสธสมมติฐานและยอมรับว่า นโยบายสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ กับ ความตั้งใจจะขายอ้อยให้กับโรงงานต่อไปมีความสัมพันธ์ที่นัยทางสถิติที่ค่า $p < .05$

สมมติฐาน Ho4: นโยบายการจัดการสถานที่รับซื้อ ไม่มีความสัมพันธ์กับ ความตั้งใจนำอ้อยมาขายโรงงานให้กับโรงงาน มีหลักฐานเพียงพอที่จะปฏิเสธสมมติฐานและยอมรับว่า นโยบายจัดการสถานที่รับซื้อ กับ ความตั้งใจจะขายอ้อยให้กับโรงงานต่อไปมีความสัมพันธ์ที่นัยทางสถิติที่ค่า $p < .05$

ตอนที่ 4 ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับนโยบายการตลาดและการบริหารจากผู้บริหาร

ในภาพรวมผู้บริหารที่เกี่ยวข้องให้ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้นโยบายเพื่อบริหารความสัมพันธ์อันดีกับผู้ขายอ้อยให้โรงงาน ประกอบด้วย นโยบายสนับสนุนทางการเงินโดยให้เงินยืมล่วงหน้าและทำสัญญาเพื่อให้เกษตรกรนำอ้อยมาขายให้โรงงาน หากผิดสัญญาต้องคืนเงินและเสียดอกเบี้ยซึ่งไม่แพง มีนโยบายสนับสนุนทางวิชาการ โดยเชิญนักวิชาการเกษตรมาให้ความรู้และแก้ปัญหาในพื้นที่ของเกษตรกร มีนโยบายสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์เครื่องจักร เช่น ให้พินอ้อยเนื่องจากเป็นพินอ้อยที่ได้คัดเลือกจากบริษัทแล้ว มีให้ยืมเครื่องจักร และนโยบายด้านการจัดการสถานที่รับซื้อให้มีความสะดวก มีความน่าเชื่อถือ เป็นต้น



อภิปรายผล

จากผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับนโยบายสนับสนุนทางการเงิน ตอบเห็นด้วย ร้อยละ 65 ตอบไม่เห็นด้วย ร้อยละ 35 นโยบายสนับสนุนด้านวิชาการ ตอบเห็นด้วย ร้อยละ 60 ตอบไม่เห็นด้วย ร้อยละ 40 นโยบายสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ ตอบเห็นด้วย ร้อยละ 68.5 ตอบไม่เห็นด้วย ร้อยละ 31.5 นโยบายเกี่ยวกับสถานที่รับซื้อ ตอบเห็นด้วย ร้อยละ 60.75 ตอบไม่เห็นด้วย ร้อยละ 39.25 สำหรับคำถามเกี่ยวกับความตั้งใจจะขายอ้อยให้กับโรงงานต่อไป ตอบเห็นด้วย ร้อยละ 87 ตอบไม่เห็นด้วย ร้อยละ 13 ซึ่งแตกต่างกับงานวิจัยของเกรียงศักดิ์ กังวาลไพโรสสรณ์ (2557) ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการซัพพลายเชนกับประสิทธิภาพของการดำเนินงานของธุรกิจสถานพยาบาลในประเทศไทย ผลการศึกษา พบว่า กระบวนการบริหารจัดการซัพพลายเชน ได้แก่ การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าและซัพพลายเออร์ การบริหารกระบวนการให้บริการ การจัดการข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการกำลังการให้บริการและทรัพยากร และการจัดการด้านข้อมูลลูกค้าส่งผลในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการซัพพลายเชนโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญ แต่เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพการบริหารจัดการแยกในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า มีเพียงกระบวนการด้านการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าและซัพพลายเออร์ การจัดการข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการกำลังการให้บริการและทรัพยากร ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการซัพพลายเชนครบทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านต้นทุน และด้านความยืดหยุ่นอย่างมีนัยสำคัญ แต่สำหรับด้านการบริหารกระบวนการให้บริการนั้นจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการซัพพลายเชนในด้านคุณภาพการให้บริการและด้านความยืดหยุ่น เท่านั้น และสุดท้าย กระบวนการด้านการจัดการข้อมูลลูกค้านั้นจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการซัพพลายเชนในด้านต้นทุนเพียงอย่างเดียว

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารมีนโยบายเพื่อบริหารความสัมพันธ์อันดีกับผู้ขายอ้อยให้กับโรงงาน ประกอบด้วย นโยบายสนับสนุนทางการเงิน นโยบายสนับสนุนทางวิชาการ นโยบายสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักร และนโยบายด้านการจัดการสถานที่รับซื้อ ผลการสำรวจความคิดเห็นของเกษตรกรผู้ขายอ้อยก่อนนโยบายด้านต่างๆ พบว่า นโยบายสนับสนุนทางการเงิน นโยบายการสนับสนุนทางวิชาการ นโยบายการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ และนโยบายการจัดการสถานที่รับซื้อ มีความสัมพันธ์กับ ความตั้งใจนำอ้อยมาขายโรงงานให้กับโรงงาน ด้วยนัยสำคัญทางสถิติที่ค่า $p < .05$ คำแนะนำฝ่ายบริหารจากการวิจัย ฝ่ายบริหารควรดำเนินการตามนโยบายที่วางไว้ต่อไปเพราะนโยบายทั้งสี่ด้านมีความสัมพันธ์ทำให้เกษตรกรมีความตั้งใจนำอ้อยมาขายให้โรงงานต่อไปในอนาคต สอดคล้องกับงานวิจัยของกริณา แก้วสุ่น (2559) ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบที่มีต่อผลการดำเนินการ ด้านการจัดซื้อจัดหาผักและผลไม้สดในร้านค้าปลีกสมัยใหม่ในประเทศไทย พบว่า การจัดการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ขายวัตถุดิบมีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานของกิจการอย่างมาก และงานวิจัยของอนุพงศ์ อวิรุทธา และเกวลี วัตพงษ์แก้ว (2560) ทำการศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารความสัมพันธ์และการพัฒนาความสัมพันธ์ของผู้ซื้อและผู้ส่งมอบที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการดำเนินงานการบริหารความสัมพันธ์ กรณีศึกษา บริษัท ลาซาต้า จำกัด (ประเทศไทย) นอกจากนี้การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ขายอ้อยยังช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ทางธุรกิจของโรงงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Tran Thanh Ha (2015) ได้ศึกษากรณีศึกษาการสร้างกระบวนการจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์เชิงบูรณาการ และพบว่า กระบวนการจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์จะช่วยแก้ปัญหาการขาดมาตรฐานการขาดการประสานกันในการส่งข้อมูลตลอดจนการขาดภาพรวมเชิงกลยุทธ์ในองค์กร กระบวนการนี้ควรประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดจากหน้าที่ต่างๆใน บริษัท โดยมีการจัดหาที่กึ่งกลางของวง นอกจากนี้ยังเสนอ



ว่าวิธีการสำรวจความพึงพอใจที่ดำเนินการทั้งกับซัพพลายเออร์และผู้ซื้อมีความจำเป็นในการวัดความสัมพันธ์และความสำเร็จของกระบวนการ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1) จากการวิจัยครั้งนี้ ผลการวิจัยแนะนำว่าฝ่ายบริหารควรดำเนินการตามนโยบายที่ได้ทำไว้ต่อไปเนื่องจากผลการศึกษาพบว่าการดำเนินการตามนโยบายทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย การสนับสนุนทางการเงิน การให้ความรู้ทางวิชาการ การให้การสนับสนุนด้านพันธ์อ้อยและเครื่องจักรอุปกรณ์ และการจัดสถานที่จัดซื้อให้มีความสะดวกสบายมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจนำอ้อยมาขายให้โรงงานต่อไปในอนาคต

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) สำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติมโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับเกษตรกรที่นำอ้อยมาขาย เพื่อให้ทราบถึงความจริงเชิงลึกของเกษตรกรแต่ละราย

เอกสารอ้างอิง

- กิริณา แก้วสุน. (2559). อิทธิพลของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบที่มีต่อผลการดำเนินการ ด้านการจัดซื้อจัดหาผักและผลไม้สดในร้านค้าปลีกสมัยใหม่ในประเทศไทย. *วารสารวิชาการ RMUTT Global Business and Economics Review*, 11(2), 32-38.
- เกรียงศักดิ์ กังวาฬไพโรสสรค์. (2557). การศึกษาความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการซัพพลายเชนกับประสิทธิภาพของการดำเนินงานของธุรกิจสถานพยาบาลในประเทศไทย. (การค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย. (2558). รายงานประจำปี 2558 สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย.
- สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย. (2561). รายงานประจำปี 2561 สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย.
- อนุพงศ์ อวิรุทธา และเกวลี วัตพงษ์แก้ว. (2560). ทักษะการบริหารความสัมพันธ์และการพัฒนาความสัมพันธ์ของผู้ซื้อและผู้ส่งมอบที่ส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพการดำเนินงานการบริหารความสัมพันธ์ กรณีศึกษา บริษัท ลาชาต้า จำกัด (ประเทศไทย). *Veridian E-Journal Silpakorn University*, 10(2), 20-25.
- Bernard Burnes and Barrie Dale. (1998). *Working in Partnership: Best Practice in customer-supplier relations*. Hampshire: Gower Publishing Limited.
- Taro Yamane.(1973). *Statistics: An Introductory Analysis*. (3rdEd) . New York.Harper and Row Publications.
- Tran Thanh Ha. (2015). *A Case Study of Integrative Creation of Supplier Relationship Management Process*. (thesis in Information and Service Management, Aalto University).