

เอกสารคำสอน

ชุดวิชา 94464 การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานในธุรกิจการเกษตร
หน่วยที่ 3 การจัดการความสัมพันธ์และความร่วมมือในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภาวัต เจียมจิณณวัตร

สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี
โทรศัพท์ 02 504 8046 – 9

คำนำ

ชุดวิชาการจัดการการตลาดสินค้าเกษตรเป็นชุดวิชาในหมวดวิชาเฉพาะสำหรับนักศึกษาในหลักสูตรเกษตรศาสตรบัณฑิต (การจัดการการเกษตร) วิชาเอกธุรกิจการเกษตรและการประกอบการ หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2565 ของสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ เอกสารการสอนของชุดวิชานี้ประกอบด้วยเนื้อหา 15 หน่วย แบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 เล่ม เอกสารเล่มที่ 1 ประกอบด้วยเนื้อหาหน่วยที่ 1-5 โดยกล่าวถึงแนวคิดและการพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานในธุรกิจการเกษตรโดยภาพรวม และยังกล่าวถึงการจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจการเกษตรในด้านการจัดการความสัมพันธ์ กระบวนการ และการวัดสมรรถนะ เอกสารเล่มที่ 2 ประกอบด้วยเนื้อหาหน่วยที่ 6-10 กล่าวถึง การจัดการในกิจกรรมต่างๆ ด้านโลจิสติกส์ในธุรกิจการเกษตร ได้แก่ การพยากรณ์ การจัดหา การจัดการสินค้าคงคลัง การจัดการคลังสินค้า และการจัดการขนส่ง ส่วนเอกสารเล่มที่ 3 ประกอบด้วยเนื้อหาหน่วยที่ 11-15 ซึ่งกล่าวถึงกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การจัดการด้านบรรจุภัณฑ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ รวมทั้งกรณีตัวอย่างของการประยุกต์การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานสำหรับสินค้าเกษตร

โดยเนื้อหาในหน่วยที่ 3 นำเสนอเกี่ยวกับการจัดการความสัมพันธ์และความร่วมมือในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร โดยเริ่มจากแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร ตั้งแต่ความหมายและความสำคัญของความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร การบูรณาการโซ่อุปทานสินค้าเกษตร การจัดการความสัมพันธ์ทั้งด้านซัพพลายเออร์และด้านลูกค้า ตลอดจนความร่วมมือระหว่างองค์การธุรกิจการเกษตร และการเป็นผู้นำในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร ดังนั้นเนื้อหาในหน่วยที่ 3 นี้ จึงเหมาะสำหรับผู้เรียน นักศึกษา ผู้ประกอบธุรกิจการเกษตรตลอดโซ่อุปทานสินค้าเกษตร และผู้สนใจทั่วไปที่ต้องการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความสัมพันธ์และความร่วมมือในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร

สารบัญ

คำนำ.....	2
สารบัญ	3
รายละเอียดชุดวิชา.....	4
แผนผังแนวคิดหน่วยที่ 3	6
แผนการสอนประจำหน่วย	7
แบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนหน่วยที่ 3	9
ตอนที่ 3.1 แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร	12
ตอนที่ 3.2 การจัดการความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร	20
ตอนที่ 3.3 ความร่วมมือและการเป็นผู้นำในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร	25
แนวตอบกิจกรรมหน่วยที่ 3	32
แบบประเมินผลตนเองหลังเรียนหน่วยที่ 3.....	36
เฉลยแบบประเมินผลตนเองหน่วยที่ 3	39
บรรณานุกรม	40

รายละเอียดชุดวิชา

94464 การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานในธุรกิจการเกษตร (Management of Logistics and Supply Chains in Agribusiness)

คำอธิบายชุดวิชา

แนวคิดโครงสร้างพื้นฐานที่เป็นปัจจัยสนับสนุนการบริหารจัดการกิจกรรมและการปฏิบัติการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ความต้องการและการบริการลูกค้า การจัดหาและการจัดส่ง การควบคุมสินค้าคงคลัง การคลังสินค้า การขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ ความสัมพันธ์คู่ค้าและลูกค้า การออกแบบเครือข่าย การวัดผลปฏิบัติงาน ระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง การประเมินสถานภาพและศักยภาพการแข่งขันเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของธุรกิจในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพิ่มความปลอดภัยและสร้างความเชื่อมั่น ตลอดจนการนำไปสู่การลดต้นทุนโดยอาศัยกิจกรรมโลจิสติกส์

ผลลัพธ์การเรียนรู้ของชุดวิชา

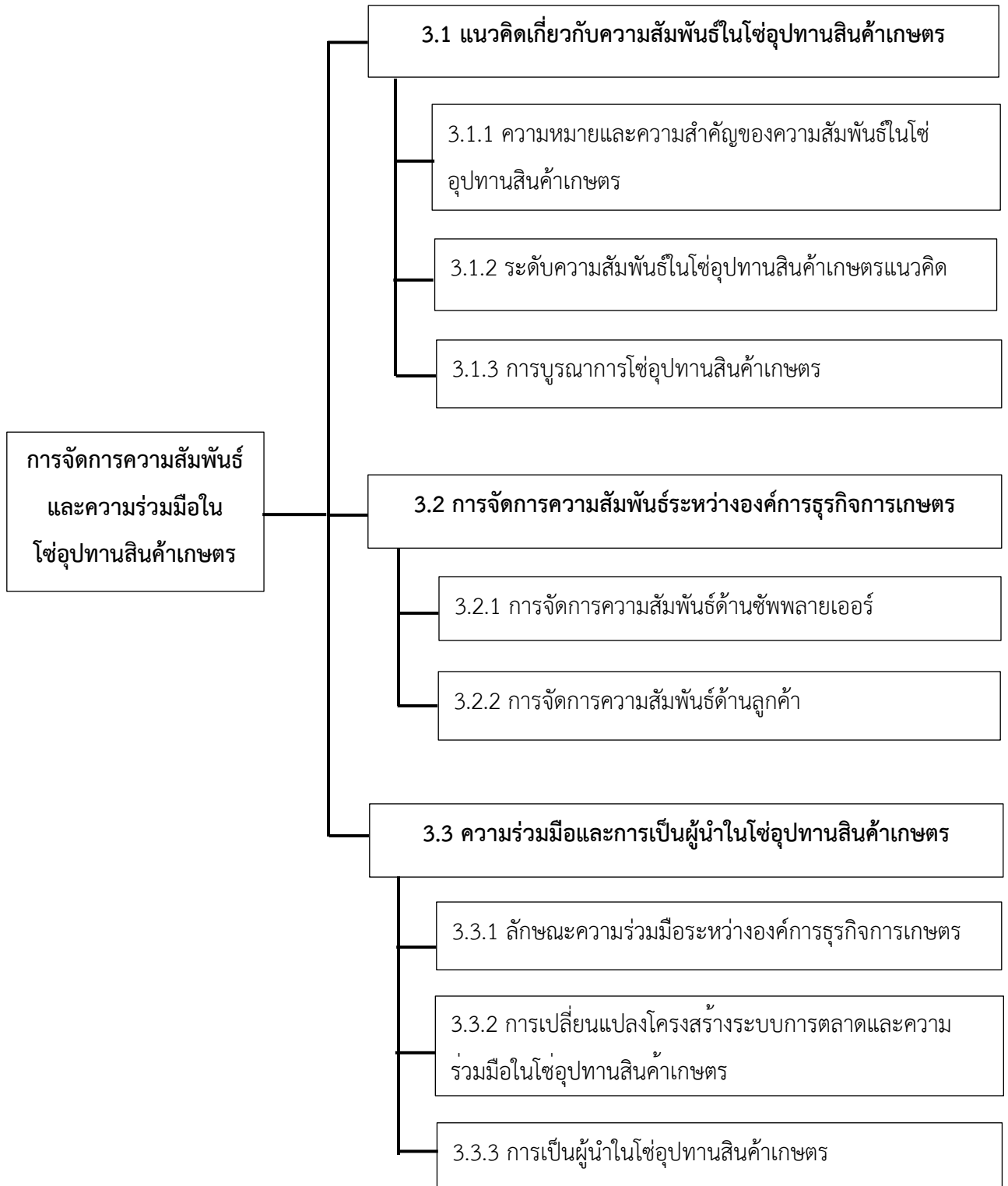
1. เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์
2. เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการโซ่อุปทาน
3. เพื่อให้สามารถนำความรู้มาประยุกต์กับการดำเนินงานธุรกิจการเกษตร

รายชื่อหน่วยการสอน

- | | |
|-------------|--|
| หน่วยที่ 1 | แนวคิดการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานในธุรกิจการเกษตร |
| หน่วยที่ 2 | พัฒนาการและยุทธศาสตร์ด้านโลจิสติกส์และโซ่อุปทานสินค้าเกษตรไทย |
| หน่วยที่ 3 | การจัดการความสัมพันธ์และความร่วมมือในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร |
| หน่วยที่ 4 | กระบวนการจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจการเกษตร |
| หน่วยที่ 5 | การวัดประสิทธิภาพของโซ่อุปทานและการจัดการทางการเงิน |
| หน่วยที่ 6 | การพยากรณ์เพื่อการจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ในธุรกิจการเกษตร |
| หน่วยที่ 7 | การจัดหาในธุรกิจการเกษตร |
| หน่วยที่ 8 | การจัดการสินค้าคงคลังในธุรกิจการเกษตร |
| หน่วยที่ 9 | การจัดการคลังสินค้าในธุรกิจการเกษตร |
| หน่วยที่ 10 | การจัดการขนส่งในธุรกิจการเกษตร |
| หน่วยที่ 11 | การออกแบบและการจัดการด้านบรรจุภัณฑ์สินค้าเกษตร |
| หน่วยที่ 12 | เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานสินค้าเกษตร |

- หน่วยที่ 13 โลจิสติกส์ระหว่างประเทศสำหรับธุรกิจการเกษตร
- หน่วยที่ 14 การประยุกต์การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานสำหรับสินค้าเกษตรสด
- หน่วยที่ 15 การประยุกต์การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานสำหรับสินค้าเกษตรแปรรูป

แผนผังแนวคิดหน่วยที่ 3



แผนการสอนประจำหน่วย

หน่วยที่ 3 การจัดการความสัมพันธ์และความร่วมมือในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร

เค้าโครงเนื้อหา

ตอนที่ 3.1 แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร

เรื่องที่ 3.1.1 ความหมายและความสำคัญของความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร

เรื่องที่ 3.1.2 ระดับความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร

เรื่องที่ 3.1.3 การบูรณาการโซ่อุปทานสินค้าเกษตร

ตอนที่ 3.2 การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างองค์การธุรกิจการเกษตร

เรื่องที่ 3.2.1 การจัดการความสัมพันธ์ด้านซัพพลายเออร์

เรื่องที่ 3.2.2 การจัดการความสัมพันธ์ด้านลูกค้า

ตอนที่ 3.3 ความร่วมมือและการเป็นผู้นำในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร

เรื่องที่ 3.3.1 ลักษณะความร่วมมือระหว่างองค์การธุรกิจการเกษตร

เรื่องที่ 3.3.2 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างระบบการตลาดและความร่วมมือในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร

เรื่องที่ 3.3.3 การเป็นผู้นำในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร

แนวคิด

1. ความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร ซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีนั้นจะก่อให้เกิดความร่วมมือในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคสินค้าเกษตร ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และช่วยลดความเสี่ยงทั้งในด้านราคา ปริมาณ คุณภาพ และความปลอดภัย ความสัมพันธ์ของโซ่อุปทานสินค้าเกษตรมี 4 ระดับ ประกอบด้วย ระดับสื่อสาร ระดับประสานงาน ระดับร่วมมือ และระดับร่วมมือร่วมใจ ในการจัดการความสัมพันธ์นั้นจะต้องอาศัยการบูรณาการโซ่อุปทาน ซึ่งประกอบด้วย การดำเนินงานใน 3 ระดับ ได้แก่ การบูรณาการระดับปฏิบัติการ ระดับยุทธวิธี และระดับกลยุทธ์

2. การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างองค์การธุรกิจการเกษตร ประกอบด้วย การจัดการด้านซัพพลายเออร์ และด้านลูกค้า การจัดการความสัมพันธ์ด้านซัพพลายเออร์มี 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ การประเมินซัพพลายเออร์ การตอบสนองและการปรับปรุงการดำเนินงาน และการรับเข้าร่วมความสัมพันธ์ ส่วน การจัดการความสัมพันธ์ด้านลูกค้าจะพิจารณาถึงการให้บริการลูกค้าทั้ง ก่อนการทำธุรกรรม ระหว่างการทำธุรกรรม และหลังการทำธุรกรรม ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ามีองค์ประกอบ คือ การวิเคราะห์ลูกค้า การสร้างความสัมพันธ์ และการจัดการ

3. องค์การธุรกิจการเกษตรสามารถทำความร่วมมือกันได้ทั้งการเชื่อมโยงแนวนอนและการเชื่อมโยงแนวตั้ง ซึ่งความร่วมมือนี้เป็นปัจจัยที่จำเป็นในการจัดการโซ่อุปทาน เนื่องการเปลี่ยนแปลงของระบบการตลาดสินค้าเกษตร ทำให้สมาชิกในโซ่อุปทานมีการดำเนินงานที่แตกต่างกันตามระดับของการพัฒนา เกิดโซ่อุปทานสินค้าเกษตร

สมัยใหม่ที่ต้องอาศัยความร่วมมือเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงาน นอกจากนี้การเป็นผู้นำในโซ่อุปทานสินค้าเกษตรยังเป็นประเด็นที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมทั้งในระดับผู้ผลิต ผู้แปรรูป และผู้จำหน่ายสินค้าเกษตร ตลอดจนความร่วมมือในการสร้างนวัตกรรม

ผลลัพธ์การเรียนรู้ของหน่วยที่ 3

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 3 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายแนวคิดการกำหนดราคาสินค้าเกษตรได้
2. อธิบายวิธีการกำหนดราคาสินค้าเกษตรของกิจการได้
3. อธิบายกลยุทธ์ราคาสินค้าเกษตรและการจัดการได้

กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนหน่วยที่ 3
2. ศึกษาเอกสารการสอนตอนที่ 3.1 – 3.3
3. ปฏิบัติกิจกรรมตามที่ได้รับมอบหมายในเอกสารการสอน
4. ฟังรายการซีดีเสียงประกอบชุดวิชา (ถ้ามี)
5. ชมรายการสอนเสริมทางไกลผ่านดาวเทียมและอินเทอร์เน็ต (ถ้ามี)
6. ทำกิจกรรมประจำชุดวิชา (ถ้ามี)
7. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนหน่วยที่ 3

สื่อการสอน

1. เอกสารการสอน
2. แบบฝึกปฏิบัติ
3. รายการซีดีเสียง (ถ้ามี)
4. รายการสอนเสริมทางไกลผ่านดาวเทียมและอินเทอร์เน็ต (ถ้ามี)
5. กิจกรรมประจำชุดวิชา (ถ้ามี)
6. สื่ออื่น ๆ (ถ้ามี)

การประเมินผล

1. ประเมินผลจากแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน
2. ประเมินผลจากกิจกรรมและแนวตอบท้ายเรื่อง
3. ประเมินผลจากกิจกรรมประจำชุดวิชา (ถ้ามี)
4. ประเมินผลจากการสอบไล่ประจำภาคการศึกษา

เมื่ออ่านแผนการสอนแล้ว ขอให้ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนหน่วยที่ 3
ในแบบฝึกปฏิบัติแล้วจึงศึกษาเอกสารการสอนต่อไป

แบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนหน่วยที่ 3

วัตถุประสงค์ เพื่อประเมินความรู้เดิมของนักศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “การจัดการความสัมพันธ์และความร่วมมือในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร”

คำแนะนำ ขอให้นักศึกษาอ่านคำถามแล้วเขียนวงกลมล้อมรอบข้อคำตอบที่ถูกต้องที่สุด

1. ความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร หมายถึง การทำงานร่วมกันระหว่างองค์การซัพพลายเออร์ ลูกค้า และข้อใด
ก. ผู้บริโภคสินค้าเกษตร
ข. รัฐบาล
ค. ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร
ง. ผู้สนับสนุนโซ่อุปทานสินค้าเกษตร
จ. ชุมชนเกษตร
2. ความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานสินค้าเกษตรก่อให้เกิดความร่วมมือในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคสินค้าเกษตร เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และข้อใด
ก. เพิ่มราคาสินค้า
ข. เพิ่มช่องทางการตลาด
ค. มีผลผลิตคงที่
ง. ลดจำนวนผู้ขาย
จ. ลดความเสี่ยงด้านคุณภาพ
3. การดำเนินงานในข้อใดตรงกับหลักความสัมพันธ์ระดับ Cooperation
ก. การสื่อสารระหว่างกัน
ข. การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน
ค. การดำเนินกิจกรรมร่วมกัน
ง. การใช้ทรัพยากรร่วมกัน
จ. การสร้างความสามารถร่วมกัน
4. การดำเนินงานในข้อใดเป็นการบูรณาการโซ่อุปทานระดับปฏิบัติการ
ก. การรักษาความสัมพันธ์
ข. การปรับตัวทางวัฒนธรรม
ค. การวางแผน การพยากรณ์ และการปรับปรุงให้สมบูรณ์
ง. การประเมินสมรรถนะ

- จ. การจัดการความสัมพันธ์ด้านซัพพลายเออร์
5. ในกระบวนการจัดการความสัมพันธ์ด้านซัพพลายเออร์เริ่มจากการดำเนินงานในข้อใด
- ก. การประเมินซัพพลายเออร์
 - ข. การกำหนดวัตถุประสงค์
 - ค. การตอบกลับและปรับปรุง
 - ง. การเพิ่มสมรรถนะ
 - จ. การรับเข้าร่วมความสัมพันธ์
6. ข้อใดเป็นกิจกรรมหลังการทำธุรกรรมในการให้บริการลูกค้า
- ก. การกำหนดนโยบายการให้บริการลูกค้า
 - ข. การจัดองค์การเพื่อการบริการลูกค้า
 - ค. การจัดการรอบการสั่งซื้อของลูกค้า
 - ง. การจัดระบบรับคำร้องเรียนและข้อแนะนำ
 - จ. การจัดส่งสินค้า
7. ความร่วมมือแบบเป็นทางการในข้อใดเป็นความร่วมมือกันในการดำเนินกิจการทางธุรกิจในลักษณะพึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อประโยชน์เชิงกลยุทธ์ร่วมกัน
- ก. วิสาหกิจชุมชน
 - ข. องค์กรของผู้ดำเนินงานธุรกิจประเภทเดียวกัน
 - ค. กิจการร่วมดำเนินงาน
 - ง. การให้สิทธิ
 - จ. หุ้นส่วนคุณค่า
8. ข้อใดเป็นลักษณะความร่วมมือในโซ่อุปทานของตลาดในเมืองที่ทันสมัย
- ก. ความร่วมมือถูกขับเคลื่อนโดยอุปทานการผลิต
 - ข. ความร่วมมือถูกขับเคลื่อนโดยอุปสงค์การบริโภค และนำโดยผู้ส่งออก
 - ค. ความพยายามสร้างความร่วมมือเพื่อคุณภาพ ความปลอดภัย และความเชื่อถือได้ของสินค้า
 - ง. การเน้นความร่วมมือตามความสัมพันธ์เชิงธุรกรรม
 - จ. การใช้ความร่วมมือเพื่อประโยชน์ของเกษตรกรใหญ่และกลุ่มผู้บริโภคนในเมือง
9. การเป็นผู้นำในโซ่อุปทานตามอำนาจเชิงเปรียบเทียบนั้น ข้อใดกล่าวไม่ถูกต้องเกี่ยวกับสถานการณ์ที่ผู้ซื้อมีโอกาส
- ก. ผู้ซื้อที่มีจำนวนน้อย ในขณะที่ซัพพลายเออร์มีจำนวนมาก
 - ข. ผู้ซื้อครองส่วนตลาดมาก
 - ค. ซัพพลายเออร์มีต้นทุนในการเปลี่ยนผู้ซื้อสูง

- ง. สินค้าที่ซัพพลายเออร์เสนอขายเป็นสินค้าที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ
 - จ. ซัพพลายเออร์ไม่มีข้อมูลทางธุรกิจที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ซื้อ
10. นวัตกรรมความร่วมมืออย่างยั่งยืนประกอบด้วย 3 ระบบ ได้แก่ ระบบอุตสาหกรรม ระบบการศึกษาและวิจัย และข้อใด
- ก. ระบบเศรษฐกิจ
 - ข. ระบบสังคม
 - ค. ระบบกฎหมาย
 - ง. ระบบการเมือง
 - จ. ระบบสิ่งแวดล้อม

ตอนที่ 3.1

แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 3.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 3.1.1 ความหมายและความสำคัญของความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร
- 3.1.2 ระดับความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร
- 3.1.3 การบูรณาการโซ่อุปทานสินค้าเกษตร

แนวคิด

1. ความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร หมายถึง การทำงานร่วมกันระหว่างองค์การธุรกิจการเกษตรกับซัพพลายเออร์ ลูกค้า ตลอดจนการทำงานร่วมกันทั้งหมดของผู้ที่เกี่ยวข้องในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร เพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่เหมาะสม และสามารถปรับตัวต่อสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจได้ โดยการจัดการความสัมพันธ์ที่ดีนั้นจะก่อให้เกิดความร่วมมือในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคสินค้าเกษตรที่มีความเฉพาะเจาะจง ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการควบคุมต้นทุนการดำเนินงาน และยังช่วยลดความเสี่ยงในด้านต่างๆ เช่น ความเสี่ยงในด้านราคา ปริมาณ คุณภาพ และความปลอดภัย

2. ความสัมพันธ์ของโซ่อุปทานสินค้าเกษตรมี 4 ระดับ ประกอบด้วย 1) ระดับสื่อสาร ที่มุ่งเน้นด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูล 2) ระดับประสานงาน มุ่งเน้นการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน 3) ระดับร่วมมือ มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรร่วมกัน และ 4) ระดับร่วมมือร่วมใจ มุ่งเน้นการสร้างความสามารถร่วมกัน

3. การบูรณาการโซ่อุปทาน การบูรณาการโซ่อุปทานสินค้าเกษตรประกอบด้วยการทำงานใน 3 ระดับ ได้แก่ 1) การบูรณาการระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วย การบูรณาการภายในองค์การ การจัดการความสัมพันธ์ด้านซัพพลายเออร์ และการจัดการความสัมพันธ์ด้านลูกค้า 2) การบูรณาการระดับยุทธวิธี ประกอบด้วย การวางแผนการพยากรณ์ และการปรับปรุงให้สมบูรณ์ และการประเมินสมรรถนะ และ 3) การบูรณาการระดับกลยุทธ์ ประกอบด้วย การรักษาความสัมพันธ์ และการปรับตัวทางวัฒนธรรม

ผลลัพธ์การเรียนรู้ตอนที่ 3.1

เมื่อศึกษาตอนที่ 3.1 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

- 1 ระบุความหมายและความสำคัญของความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานสินค้าเกษตรได้
- 2 จำแนกระดับความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานสินค้าเกษตรได้
- 3 อธิบายการบูรณาการโซ่อุปทานสินค้าเกษตรได้

ตอนที่ 3.1

แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร

3.1.1 ความหมายและความสำคัญของความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร

1. ความหมายของความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร

ความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร หมายถึง การทำงานร่วมกันระหว่างองค์การธุรกิจการเกษตรกับซัพพลายเออร์ ลูกค้า ตลอดจนการทำงานร่วมกันทั้งหมดของผู้ที่เกี่ยวข้องในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร เพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่เหมาะสม และสามารถปรับตัวต่อสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจได้

2. ความสำคัญของความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร

การทำงานร่วมกันของสมาชิกในโซ่อุปทานสินค้าเกษตรจึงมีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานของโซ่อุปทานทั้งหมด (supply chain performance) โดยมีความสำคัญดังนี้

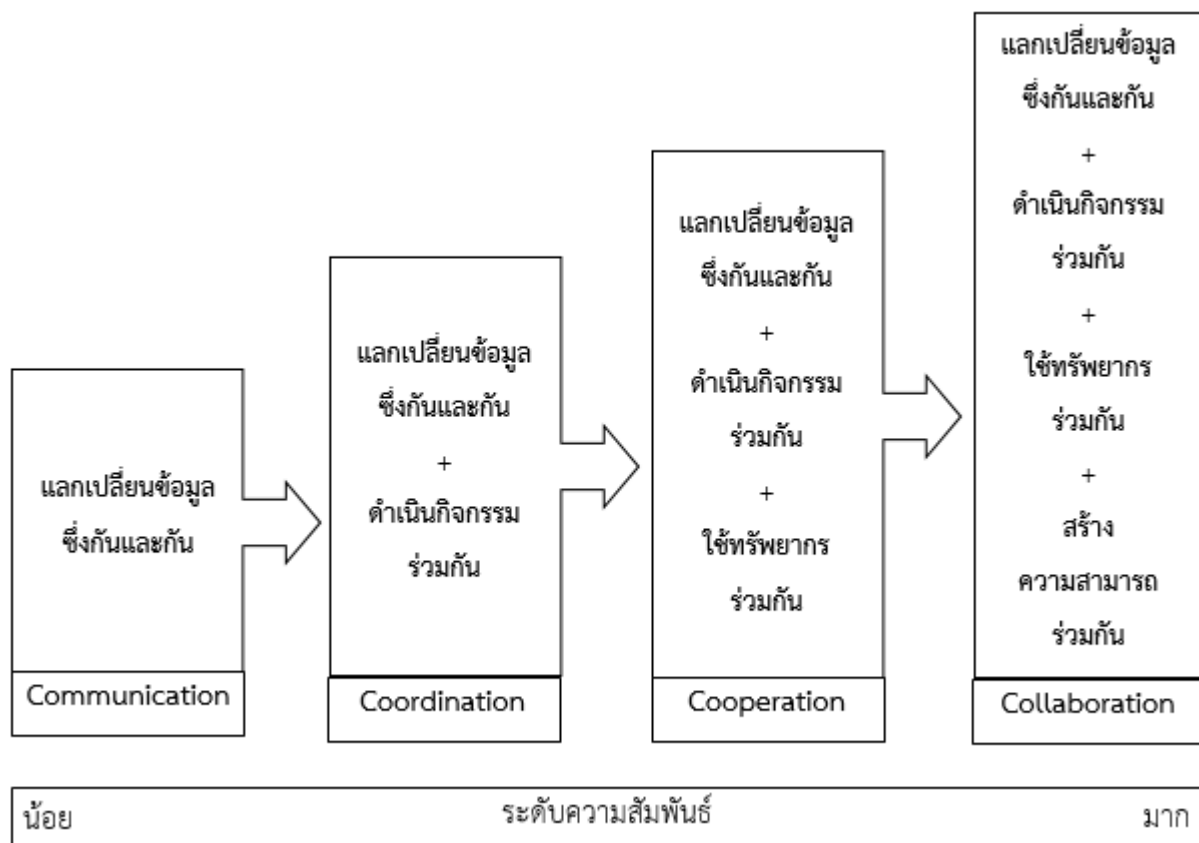
2.1 การตอบสนองต่อความต้องการที่เฉพาะของผู้บริโภคสินค้าเกษตร การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดการโซ่อุปทานจะช่วยให้การตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่มีความหลากหลาย เฉพาะเจาะจง และไม่หยุดนิ่ง ได้ทัน่วงที

2.2 การเพิ่มประสิทธิภาพและการควบคุมต้นทุน การจัดการความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานจะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในโซ่อุปทาน ทำให้เกิดประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น

2.3 การลดความเสี่ยงทั้งในด้าน ราคา ปริมาณ คุณภาพ และความปลอดภัย การจัดการความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานจะช่วยลดความผันผวนในด้านต่างๆ ทั้งในด้านของราคา ปริมาณ คุณภาพ และความปลอดภัยของสินค้าเกษตร

3.1.2 ระดับความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร

ระดับความสัมพันธ์ของสมาชิกในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร มี 4 ระดับ หรือเรียกว่า 4 Cs ได้แก่ 1) Communication (ระดับสื่อสาร) 2) Coordination (ระดับประสานงาน) 3) Cooperation (ระดับร่วมมือ) และ 4) Collaboration (ระดับร่วมมือร่วมใจ) แสดงดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 ระดับความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร

ที่มา: ปรับปรุงจาก ภาวัต เจียมจิณฉัตร (2561, น.5-46)

การสร้างความสัมพันธ์ในแต่ละระดับของสมาชิกในโซ่อุปทานสินค้าเกษตรสามารถเปรียบเทียบได้ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 เปรียบเทียบลักษณะความสัมพันธ์แต่ละระดับของสมาชิกในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร

ลักษณะ	ระดับความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร			
	Communication	Coordination	Cooperation	Collaboration
จุดมุ่งเน้น	การแลกเปลี่ยนข้อมูล	การดำเนินกิจกรรมร่วมกัน	การใช้ทรัพยากรร่วมกัน	การสร้างความสามารถร่วมกัน
การกำหนดเป้าหมาย	แต่ละองค์การเป็นผู้กำหนด	กำหนดเป้าหมายร่วมกันเฉพาะบางกิจกรรม	กำหนดเป้าหมายองค์การที่สอดคล้องกัน	มีเป้าหมายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ลักษณะ	ระดับความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร			
	Communication	Coordination	Cooperation	Collaboration
ความเป็นทางการ	ไม่เป็นทางการ	เป็นทางการ	เป็นทางการ	เป็นทางการ
การใช้เวลาร่วมกัน	ครั้งคราว	ช่วงดำเนินกิจกรรมร่วมกัน	ใช้เวลาส่วนใหญ่ร่วมกัน	ใช้เวลาร่วมกันในทุกขั้นตอนของการทำงาน
ตัวอย่างความสัมพันธ์	การแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านการตลาดและเทคนิคการผลิต	การวางแผนเพื่อกำหนดปริมาณการผลิต เจือปนไซด์ด้านราคา และคุณภาพร่วมกัน	การสนับสนุนเงินทุนและบุคลากรในการพัฒนาความรู้และเทคโนโลยีร่วมกัน	การจัดตั้งองค์การและการกำหนดกลยุทธ์ และการดำเนินงานของโซ่อุปทานสินค้าเกษตรเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดที่เฉพาะเจาะจง

3.1.3 การบูรณาการโซ่อุปทานสินค้าเกษตร

การบูรณาการโซ่อุปทาน (supply chain integration) เป็นรูปแบบของการจัดการองค์การซึ่งเกิดจากความร่วมมือกันของสมาชิกในโซ่อุปทาน ในการนำทรัพยากรต่างๆ ไปสู่การดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันแบบไร้รอยต่อ (seamless connection) เพื่อการปรับปรุงความสามารถทางการแข่งขันของทั้งโซ่อุปทาน การบูรณาการโซ่อุปทานสินค้าเกษตรประกอบด้วยการทำงานใน 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับปฏิบัติการ (operational level) 2) ระดับยุทธวิธี (tactical level) และ 3) ระดับกลยุทธ์ (strategic level) ดังภาพที่ 3.2

ทรัพยากรและปัจจัยการผลิตสินค้าเกษตร	การบูรณาการระดับกลยุทธ์	ระดับปฏิบัติการ
	การรักษาความสัมพันธ์ การปรับตัวทางวัฒนธรรม	
	การบูรณาการระดับยุทธวิธี	
	การวางแผน การพยากรณ์ และการปรับปรุงให้สมบูรณ์ การประเมินสมรรถนะ	
	การบูรณาการระดับปฏิบัติการ	
	การบูรณาการภายในองค์กร การจัดการความสัมพันธ์ด้านซัพพลายเออร์ การจัดการความสัมพันธ์ด้านลูกค้า	

ภาพที่ 3.2 การบูรณาการโซ่อุปทานสินค้าเกษตร

ที่มา: ดัดแปลงจาก Huo et al. (2008, p.217)

1. การบูรณาการระดับปฏิบัติการ

การบูรณาการโซ่อุปทานสินค้าเกษตรในระดับปฏิบัติการเกี่ยวข้องกับกระบวนการทั้งหมดตั้งแต่การจัดการปัจจัยการผลิตเพื่อตอบสนองต่อคำสั่งซื้อของลูกค้าและความต้องการบริโภคสินค้าเกษตร ประกอบด้วย การดำเนินงานต่างๆ ต่อไปนี้

1.1 การบูรณาการภายในองค์กร (internal integration) เป็นการประสานรหว่างหน้าที่การดำเนินงานภายในองค์กรตั้งแต่การจัดการ การผลิต โลจิสติกส์ และการตลาด ซึ่งส่งผลต่อสมรรถนะการดำเนินงานที่ดีขึ้น

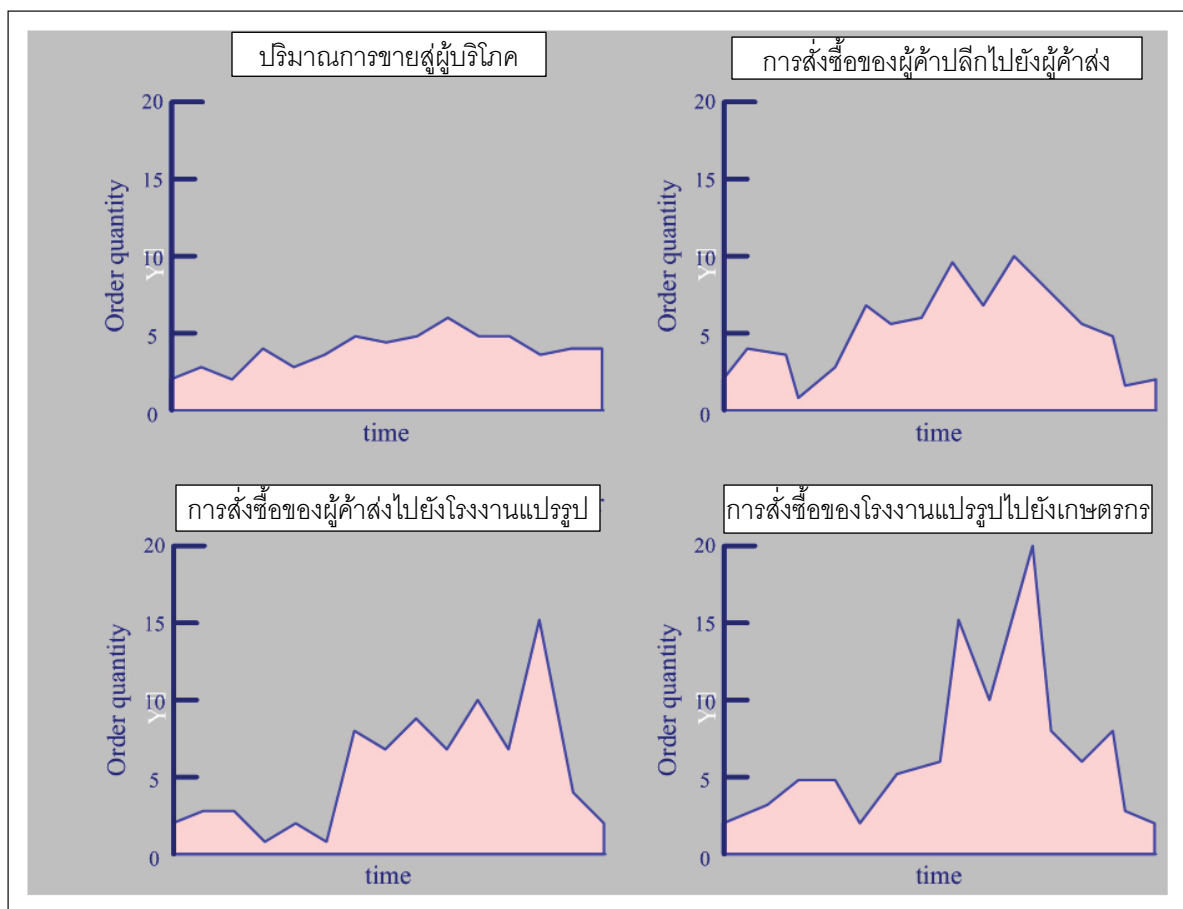
1.2 การจัดการความสัมพันธ์ด้านซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management; SRM) เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดหา ซึ่งองค์กรจะต้องวิเคราะห์ วางแผน การทำสัญญาข้อตกลง การชำระเงิน การติดตาม และการประเมินผลสมรรถนะของซัพพลายเออร์

1.3 การจัดการความสัมพันธ์ด้านลูกค้า (Customer Relationship Management; CRM) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในระยะยาว ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุนในด้านการตลาดได้มากกว่าการเพิ่มหาลูกค้ารายใหม่ๆ

2. การบูรณาการระดับยุทธวิธี

การบูรณาการโซ่อุปทานสินค้าเกษตรในระดับยุทธวิธีจะช่วยสนับสนุนให้เกิดการดำเนินงานในระดับปฏิบัติการที่เป็นเลิศ โดยการวางแผนและประเมินผลการดำเนินงานเชิงบูรณาการ การบูรณาการยุทธวิธีอาศัยการจัดการดังนี้

2.1 การวางแผน การพยากรณ์ และการปรับปรุงให้สมบูรณ์ (Collaborative Planning Forecasting and Replenishment; CPFR) การจัดการสารสนเทศโดยการวางแผน การพยากรณ์ และการปรับปรุงให้สมบูรณ์ เป็นการจัดการบูรณาการโซ่อุปทานที่สำคัญเนื่องจากข้อมูลที่ไม่ชัดเจนจะ ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของโซ่อุปทานเป็นอย่างมากที่เรียกว่า ปรากฏการณ์แส้ม้า (bullwhip effect) ดังภาพที่ 3.3



ภาพที่ 3.3 ลักษณะของปรากฏการณ์แส้ม้า

ที่มา: ดัดแปลงจาก Huo et al. (2008, p.227)

2.2 การประเมินสมรรถนะ (performance evaluation) เป็นการสะท้อนถึงความสำเร็จของการบูรณาการโซ่อุปทาน โดยตัวแบบที่นิยมใช้ในการประเมินสมรรถนะของโซ่อุปทาน ได้แก่ ตัวแบบการอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน (Supply Chain Operational Reference; SCOR model) ซึ่งเป็นการประเมินในกระบวนการจัดการ

โซ่อุปทานตั้งแต่ การวางแผน (plan) การจัดหาปัจจัยการผลิต (source) การปฏิบัติการ (make) การส่งมอบ (deliver) และการย้อนกลับ (return)

3. การบูรณาการระดับกลยุทธ์

การบูรณาการโซ่อุปทานสินค้าเกษตรที่ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนและทักษะในด้านการจัดการซึ่งมาจากพื้นฐานด้านวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกันระหว่างสมาชิกในโซ่อุปทาน ซึ่งเป็นการจัดการในระดับนโยบายหรือระดับกลยุทธ์ดังนี้

3.1 การธำรงรักษาความสัมพันธ์ (relationship maintaining) เป็นการกำหนดนโยบายของกิจการซึ่งยึดแนวคิดในด้านการรักษาความเป็นหุ้นส่วน (partnership) ระหว่างกัน ซึ่งหุ้นส่วนนั้นจะต้องมีแนวคิดทางการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบเดียวกัน และมีแนวคิดในการสนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อการสร้างสมรรถนะหลัก (core competencies) ให้แก่โซ่อุปทาน

3.2 การปรับตัวทางวัฒนธรรม (cultural adaptation) วัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยมร่วมกันที่เกิดจากการพัฒนาขององค์การที่เป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์การ การปรับตัวทางวัฒนธรรมเป็นประเด็นเชิงกลยุทธ์หลักของการบูรณาการโซ่อุปทาน ซึ่งแบ่งเป็น 1) วัฒนธรรมภายในองค์การ และ 2) วัฒนธรรมระหว่างองค์การ

กิจกรรม 3.1

1. ความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานสินค้าเกษตรหมายถึงอะไร
2. ความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานสินค้าเกษตรมีความสำคัญอย่างไร
3. ความสัมพันธ์ของโซ่อุปทานสินค้าเกษตรมีกี่ระดับ และจุดมุ่งเน้นของความสัมพันธ์ในแต่ละระดับมีอะไรบ้าง
4. การบูรณาการโซ่อุปทานสินค้าเกษตรคืออะไร
5. การบูรณาการโซ่อุปทานสินค้าเกษตรประกอบด้วยการทำงานอะไรบ้าง

บันทึกคำตอบกิจกรรม 3.1

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3.2

การจัดการความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 3.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

3.2.1 การจัดการความสัมพันธ์ด้านซัพพลายเออร์

3.2.2 การจัดการความสัมพันธ์ด้านลูกค้า

แนวคิด

1. การจัดการความสัมพันธ์ด้านซัพพลายเออร์มี 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ที่สอดคล้องกับยุทธวิธีและกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทาน 2) การประเมินซัพพลายเออร์ เพื่อชี้วัดสมรรถนะของซัพพลายเออร์ โดยมีการกำหนดเนื้อหาการประเมิน และการจัดแบ่งประเภทซัพพลายเออร์ตามผลการประเมิน 3) การตอบสนองถึงผลการประเมินสมรรถนะไปยังซัพพลายเออร์เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการดำเนินงาน และ 4) การรับเข้าร่วมความสัมพันธ์ โดยการวางแผนและการกำหนดกิจกรรมในการพัฒนาซัพพลายเออร์

2. การจัดการความสัมพันธ์ด้านลูกค้าจะพิจารณาถึงการให้บริการลูกค้าทั้ง ก่อนการทำธุรกรรม ระหว่างการทำธุรกรรม และหลังการทำธุรกรรม ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ามีองค์ประกอบ คือ 1) การวิเคราะห์ลูกค้า โดยการจัดแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่ม 2) การสร้างความสัมพันธ์ โดยการสร้างความสัมพันธ์อย่างรวดเร็ว การสร้างประสบการณ์เชิงบวก และอื่นๆ และ 3) การจัดการซึ่งครอบคลุมถึง การบริหารการติดต่อกับลูกค้า การเก็บข้อมูลลูกค้า การให้ข้อเสนอเมื่อติดต่อกับลูกค้า และการประเมินผลกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์

ผลลัพธ์การเรียนรู้ตอนที่ 3.2

เมื่อศึกษาตอนที่ 3.2 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

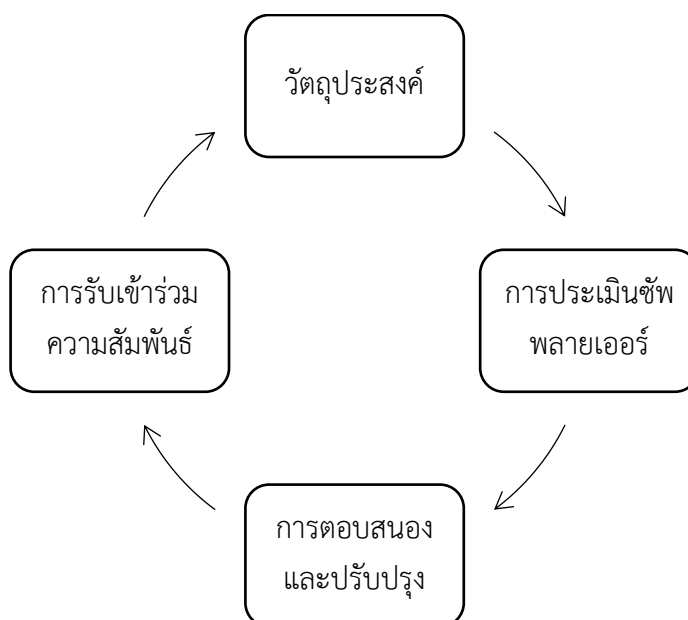
1. อธิบายการจัดการความสัมพันธ์ด้านซัพพลายเออร์ได้
2. อธิบายการจัดการความสัมพันธ์ด้านลูกค้าได้

ตอนที่ 3.2

การจัดการความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร

3.2.1 การจัดการความสัมพันธ์ด้านซัพพลายเออร์

การจัดการความสัมพันธ์ด้านซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management; SRM) ประกอบด้วยกระบวนการจัดการใน 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (objective setting) การประเมินซัพพลายเออร์ (supplier evaluation) การตอบสนองและปรับปรุง (feedback and improvement) และการรับเข้าร่วมความสัมพันธ์ (relationship admission) แสดงดังภาพที่ 3.4



ภาพที่ 3.4 กระบวนการจัดการความสัมพันธ์ด้านซัพพลายเออร์

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับยุทธวิธีและกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกับให้เข้าใจตรงกัน เช่น การควบคุมต้นทุนร่วมกัน การสร้างระบบการวัดสมรรถนะเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

2. การประเมินซัพพลายเออร์ โดยมีการกำหนดเนื้อหาการประเมิน และการจัดแบ่งประเภทซัพพลายเออร์ตามผลการประเมินดังนี้

2.1 การกำหนดเนื้อหาการประเมิน ประกอบด้วยการประเมินด้านคุณภาพ การส่งมอบ การสนับสนุนทางเทคนิค ความร่วมมือร่วมใจ และต้นทุน

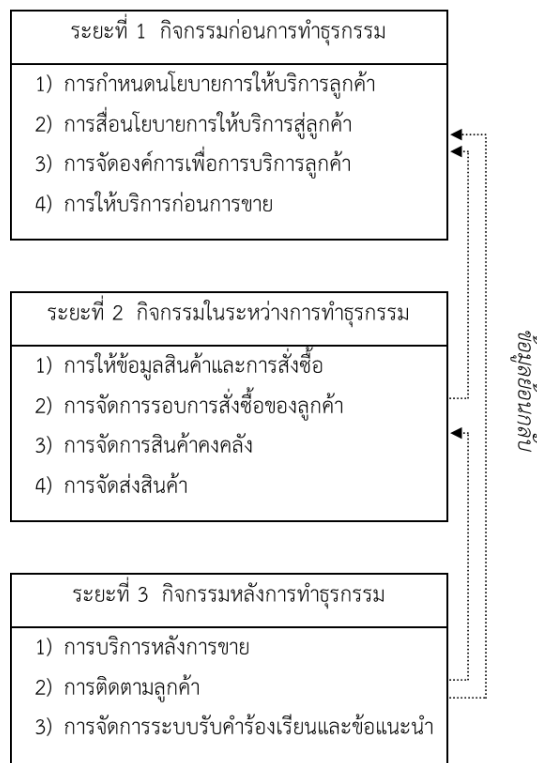
2.2 การแบ่งประเภทซัพพลายเออร์ตามผลการประเมิน

- 1) หุ้นส่วน (partners) เป็นซัพพลายเออร์ที่มีผลประเมินสมรรถนะสูงสุด ซึ่งเป็นซัพพลายเออร์ที่มีบทบาทสำคัญต่อการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า
- 2) ซัพพลายเออร์สำคัญ (key suppliers) เป็นซัพพลายเออร์ที่มีผลประเมินสมรรถนะในระดับสูง และมีศักยภาพในการเป็นซัพพลายเออร์ในระดับความเป็นหุ้นส่วนในอนาคต
- 3) ซัพพลายเออร์ที่มีคุณสมบัติ (qualified suppliers) เป็นซัพพลายเออร์ที่ผ่านผลการประเมิน ซึ่งต้องการพัฒนาให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 4) ซัพพลายเออร์ขาดคุณสมบัติ (in-qualified suppliers) เป็นซัพพลายเออร์ที่ยังไม่ผ่านการประเมินสมรรถนะขั้นต่ำ ซึ่งอาจถูกปฏิเสธในการมีส่วนร่วมในโซ่อุปทาน

3.2.2 การจัดการความสัมพันธ์ด้านลูกค้า

การจัดการความสัมพันธ์ด้านลูกค้า (Customer Relationship Management; CRM) เป็นกระบวนการดำเนินงานขององค์การร่วมกับหุ้นส่วนโซ่อุปทานหรือซัพพลายเออร์ในการให้บริการลูกค้าเพื่อรักษาความสัมพันธ์ของลูกค้าในโซ่อุปทาน ประกอบด้วย การบริการลูกค้า และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

1. การให้บริการลูกค้า ครอบคลุมการให้บริการลูกค้าใน 3 ระยะ ดังภาพที่ 3.5



ภาพที่ 3.5 ขั้นตอนการให้บริการลูกค้า

1.1 กิจกรรมก่อนการทำธุรกรรม เป็นกิจกรรมในช่วงเริ่มต้นในการวางนโยบาย การสื่อสารภายในองค์กร การสื่อสารนโยบายการบริการขององค์กรไปสู่ลูกค้า การวางแผนงานและกระบวนการในการบริการลูกค้า

1.2 กิจกรรมในระหว่างการทำธุรกรรม เป็นกิจกรรมการติดต่อกับลูกค้า ซึ่งต้องมีการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลาในการปรับกิจกรรมต่างๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ได้แก่ การให้ข้อมูลค่าและการสั่งซื้อ การจัดการรอบการสั่งซื้อของลูกค้า การจัดการสินค้าคงคลัง และการจัดส่ง

1.3 กิจกรรมหลังการทำธุรกรรม เป็นกิจกรรมที่จะช่วยรักษาลูกค้า และโอกาสในการได้ลูกค้ารายใหม่ๆ จากการแนะนำของลูกค้ารายเดิม ได้แก่ การบริการหลังการขาย การติดตามลูกค้า และการจัดระบบรับคำร้องเรียน และข้อเสนอแนะ

2. การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า ประกอบด้วยขั้นตอนการวิเคราะห์ลูกค้า การสร้างความสัมพันธ์ และการจัดการ

2.1 การวิเคราะห์ลูกค้า เป็นการค้นหาว่าลูกค้าของกิจการคือใคร มีลักษณะอย่างไร มีความต้องการและความคาดหวังอะไร เพื่อกิจการจะได้กลับมาพิจารณาว่าจะสามารถตอบสนองต่อความต้องการอะไรได้บ้าง

2.2 การสร้างสัมพันธ์ สามารถใช้วิธีการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าได้ดังนี้

- 1) การสร้างสัมพันธ์อย่างรวดเร็ว เป็นการให้ข้อเสนอที่จูงใจเพื่อให้มาเป็นสมาชิก
- 2) การสร้างประสบการณ์เชิงบวก การจัดการกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างความรู้หรือประสบการณ์เชิงบวกต่างๆ
- 3) การจับคู่ระหว่างปฏิสัมพันธ์และข้อเสนอทางการตลาด การพิจารณาจะใช้ความแตกต่างของลูกค้าที่มีต่อปัจจัย 2 อย่างคือ ความต้องการการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และความต้องการความแตกต่างของข้อเสนอทางการตลาด

4) การสร้างมูลค่าต่อหัวลูกค้าให้สูงขึ้น ลูกค้าของกิจการมีหลายประเภทหลายสถานะ การพัฒนาลูกค้าจึงควรพิจารณาว่าลูกค้าอยู่ในสถานะความพร้อมในแต่ละระดับ

2.3 การจัดการ เป็นส่วนของการจัดการความสัมพันธ์ที่กิจการได้สร้างขึ้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการตอบสนองความต้องการลูกค้ารวมถึงผลประโยชน์ที่กิจการจะได้รับ การจัดการมีดังนี้

1) การบริหารการติดต่อกับลูกค้า เป็นการดูแลการติดต่อกับลูกค้าเพื่อรักษาความสัมพันธ์และเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดประสบการณ์เชิงลบ

2) การเก็บข้อมูลลูกค้า ทำให้ทราบว่าลูกค้ามีสถานะความภักดีมากน้อยเพียงใด และเพื่อวิเคราะห์มูลค่าและกำไรต่อหัวของลูกค้า วิเคราะห์กลุ่มลูกค้าที่สำคัญ ลักษณะความต้องการของลูกค้า

3) การให้ข้อเสนอเมื่อติดต่อกับลูกค้า ควรต้องเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าก่อนซื้อ ขณะซื้อ หรือหลังซื้อ และต้องมีการสื่อสารถึงลูกค้าอย่างเหมาะสมเพื่อสร้างความเข้าใจก่อนซื้อ ขณะซื้อ และหลังซื้อ

4) การประเมินผลกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้ผลดีเพียงใด โดยพยายามหาสาเหตุและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเพื่อปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

ตอนที่ 3.3

ความร่วมมือและการเป็นผู้นำในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 3.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 3.3.1 ลักษณะความร่วมมือระหว่างองค์การธุรกิจการเกษตร
- 3.3.2 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างระบบการตลาดและความร่วมมือในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร
- 3.3.3 การเป็นผู้นำในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร

แนวคิด

1. ความร่วมมือระหว่างองค์การธุรกิจการเกษตรมี 2 ประเภท ได้แก่ 1) การเชื่อมโยงแนวนอน เป็นการสร้างความสัมพันธ์หรือความร่วมมือระหว่างองค์การระดับเดียวกันในโซ่อุปทาน และ 2) การเชื่อมโยงแนวตั้ง เป็นการสร้างความสัมพันธ์หรือความร่วมมือขององค์การต่างระดับในโซ่อุปทานเดียวกัน นอกจากนี้ยังมีรูปแบบของความร่วมมือที่เป็นทั้งแบบไม่เป็นทางการ และแบบที่เป็นทางการ

2. การเปลี่ยนแปลงโซ่อุปทานสินค้าเกษตรเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของระบบการตลาดสินค้าเกษตร ทำให้สมาชิกในโซ่อุปทานมีการดำเนินงานที่แตกต่างกันตามระดับของการพัฒนา สมาชิกในโซ่อุปทานสินค้าเกษตรแบบดั้งเดิมมีมักเป็นกิจการรายเล็ก โดยมีผู้ค้าส่งศูนย์กลาง ส่วนโซ่อุปทานสินค้าเกษตรสมัยใหม่พบมากในระบบการตลาดแบบพัฒนาแล้ว ประกอบด้วยผู้ผลิต ผู้แปรรูปรายใหญ่ และผู้ค้าปลีกสมัยใหม่ ซึ่งความร่วมมือของสมาชิกในโซ่อุปทานสินค้าเกษตรสมัยใหม่ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงาน

3. การเป็นผู้นำในโซ่อุปทานตามอำนาจเชิงเปรียบเทียบระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ จำแนกได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่ การเป็นอิสระต่อกัน การพึ่งพาซึ่งกันและกัน ซัพพลายเออร์มีอิทธิพล และผู้ซื้อมีอิทธิพล ส่วนการเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมนั้นเกิดจากปัจจัยต่างๆ ทั้งปัจจัยด้านความยั่งยืน และปัจจัยดำเนินงาน โดยผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นได้ทั้งผู้ผลิต ผู้แปรรูป และผู้จำหน่ายสินค้าเกษตร นอกจากนี้ยังเกิดจากความร่วมมือในการสร้างนวัตกรรม ทั้งความร่วมมือในโซ่อุปทาน และความร่วมมืออย่างยั่งยืน

ผลลัพธ์การเรียนรู้ตอนที่ 3.3

เมื่อศึกษาตอนที่ 3.3 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายลักษณะความร่วมมือระหว่างองค์การธุรกิจการเกษตรได้
2. อธิบายการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างระบบการตลาดและความร่วมมือในโซ่อุปทานสินค้าเกษตรได้
3. อธิบายการเป็นผู้นำในโซ่อุปทานสินค้าเกษตรได้

ตอนที่ 3.3

ความร่วมมือและการเป็นผู้นำในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร

3.3.1 ลักษณะความร่วมมือระหว่างองค์การธุรกิจการเกษตร

1. ประเภทความร่วมมือระหว่างองค์การธุรกิจการเกษตร

ความร่วมมือระหว่างองค์การธุรกิจการเกษตรมี 2 ประเภท ได้แก่

1.1 การเชื่อมโยงแนวนอน (Horizontal linkage) เป็นการสร้างความสัมพันธ์หรือความร่วมมือระหว่างองค์การระดับเดียวกันในโซ่อุปทาน การเชื่อมโยงแนวนอนทำให้องค์การธุรกิจที่เข้าร่วมมีความเข้มแข็งและลดการแข่งขันลง สามารถลดอุปสรรคที่เกิดจากการเป็นองค์การขนาดเล็ก เป็นการเพิ่มขีดความสามารถของการดำเนินงานขององค์การธุรกิจการเกษตรประเภทเดียวกัน โดยมีเป้าหมายดังนี้

- 1) เพิ่มโอกาสทางการตลาด
- 2) ลดต้นทุนปัจจัยการผลิต
- 3) เข้าถึงความรู้และบริการ

1.2 การเชื่อมโยงแนวตั้ง (Vertical linkage) เป็นการสร้างความสัมพันธ์หรือความร่วมมือขององค์การต่างระดับในโซ่อุปทานเดียวกัน เป็นความร่วมมือที่มุ่งเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเสนอคุณค่าที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาด โดยมีเป้าหมายดังนี้

- 1) เพื่อการปรับปรุงคุณภาพ
- 2) เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพ
- 3) เพื่อการพัฒนาความแตกต่างของผลิตภัณฑ์

2. รูปแบบความร่วมมือ

ความร่วมมือระหว่างองค์การอาจจำแนกออกเป็นรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ และรูปแบบที่เป็นทางการ ดังนี้

2.1 ความร่วมมือแบบไม่เป็นทางการ เป็นความร่วมมือที่เกิดขึ้นเองระหว่างองค์การสองแห่งขึ้นไปตามความสมัครใจและไม่มีข้อผูกมัดใดๆ เช่น การตกลงด้วยวาจา ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะยกเลิกความร่วมมือเมื่อใดก็ได้

2.2 ความร่วมมือแบบเป็นทางการ หมายถึงความร่วมมือขององค์การตั้งแต่สองแห่งขึ้นไปโดยมีข้อผูกมัด (commitments) ระหว่างกัน มีการทำสัญญาอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร และ/หรือการจดทะเบียนจัดตั้งเป็นองค์การเพื่อดำเนินการร่วมกัน ความร่วมมือแบบเป็นทางการมี 4 ลักษณะ ได้แก่

- 1) องค์การของผู้ดำเนินงานธุรกิจประเภทเดียวกัน
- 2) กิจการร่วมดำเนินงาน หรืออาจเรียกว่า กิจการร่วมค้า (Joint venture)
- 3) การให้สิทธิ์ (Licensing arrangements)

4) ทุนส่วนโซ่คุณค่า (Value-chain partnership) เป็นการร่วมมืออย่างหนึ่งที่องค์การหนึ่งได้ทำสัญญา ระยะยาวกับซัพพลายเออร์หรือผู้จำหน่ายรายสำคัญ

3. ประโยชน์ของความร่วมมือ

องค์การทางธุรกิจการเกษตรทั้งในระดับปัจจัยการผลิต การผลิต การแปรรูป และการจำหน่าย อาจมีการ เชื่อมโยงกันทั้งแนวนอนและแนวตั้ง เพื่อให้ได้ประโยชน์ร่วมกันดังนี้

3.1 ได้รับความรู้ความสามารถใหม่ ความร่วมมือระหว่างองค์การก่อให้เกิด ความรู้และความสามารถ ใหม่ ๆ จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างองค์การ

3.2 เข้าถึงปัจจัยการผลิต การสร้างความร่วมมือเป็นวิธีการที่ทำให้องค์การได้ปัจจัยการผลิตตามที่ต้องการ ทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ และความสม่ำเสมอ

3.3 เข้าถึงตลาด ความร่วมมือกันยังทำให้สามารถเข้าถึงตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการมีตลาดที่ แน่นหนาทำให้องค์การสามารถวางแผนการผลิตทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ และความสม่ำเสมอได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับความต้องการซื้อ

3.4 ลดความเสี่ยง การที่องค์การสามารถเข้าถึงปัจจัยการผลิตและตลาดทำให้สามารถวางแผนได้อย่าง ถูกต้องเหมาะสม ช่วยลดความเสี่ยงจากการดำเนินงาน (operational risks) และหากมีการลงทุนร่วมกันย่อมทำให้ มีลดความเสี่ยงทางการเงิน (financial risks)

3.3.2 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างระบบการตลาดและความร่วมมือในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างระบบการตลาดสินค้าเกษตร

โครงสร้างโซ่อุปทานสินค้าเกษตรทั้งในระดับประเทศและในระดับโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาตาม พัฒนาการทางเศรษฐกิจและสังคม

1.1 การเปลี่ยนแปลงไปสู่โซ่อุปทานสินค้าเกษตรสมัยใหม่ สมาชิกในโซ่อุปทานมีการดำเนินงานที่แตกต่าง กันตามระดับของการพัฒนา เกิดช่องทางการตลาดใหม่ๆ และเกิดความสัมพันธ์ระหว่างโซ่อุปทานแบบดั้งเดิมและ สมัยใหม่

1.1.1 ระดับการพัฒนาของระบบการตลาดสินค้าเกษตร สามารถจำแนกได้ 3 ระดับ ได้แก่

- 1) ระบบการตลาดแบบดั้งเดิม (traditional marketing system)
- 2) ระบบการตลาดแบบปรับโครงสร้าง (structured marketing system)
- 3) ระบบการตลาดแบบพัฒนาแล้ว (industrialized marketing system)

1.1.2 ความสัมพันธ์ของโซ่อุปทานสินค้าเกษตรแบบดั้งเดิมกับโซ่อุปทานสินค้าเกษตรสมัยใหม่

1) โซ่อุปทานสินค้าเกษตรแบบดั้งเดิม พบมากในระบบการตลาดแบบดั้งเดิมซึ่งผู้ผลิต ผู้แปรรูป และผู้ค้าปลีกมักเป็นกิจการรายเล็กหรือรายย่อย โดยผู้ค้าส่งมีบทบาทเป็นศูนย์กลางระหว่างผู้ผลิต ผู้แปรรูป และผู้ค้าปลีก

2) โซ่อุปทานสินค้าเกษตรสมัยใหม่ ประกอบด้วยโซ่อุปทานสมัยใหม่ภายในประเทศ และโซ่อุปทานสมัยใหม่เพื่อการส่งออก ซึ่งพบมากในระบบการตลาดแบบพัฒนาแล้ว

1.2 สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงไปสู่โซ่อุปทานสินค้าเกษตรสมัยใหม่ แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงโซ่อุปทานสินค้าเกษตรจากแบบดั้งเดิมไปสู่โซ่อุปทานสมัยใหม่เกิดจากสาเหตุที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่

1.2.1 การขยายตัวของเมือง (urbanization) เป็นสาเหตุที่ทำให้รูปแบบการบริโภค (consumption pattern) เกิดการเปลี่ยนแปลง

1.2.2 การขยายตัวของการลงทุน (investment) การลงทุนทั้งจากภายในประเทศและจากต่างประเทศที่เข้ามาลงทุนโดยตรง (Foreign Direct Investment; FDI) ทำให้เกิดการพัฒนาอุตสาหกรรมทางการเกษตร การค้าปลีก และการส่งออก นำมาซึ่งการขยายตัวของโซ่อุปทานสินค้าเกษตรสมัยใหม่

2. การเปลี่ยนแปลงความร่วมมือในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร

2.1 ความร่วมมือในโซ่อุปทานสินค้าเกษตรตามประเภทของตลาด ธนาคารโลกได้แบ่งประเภทตลาดสินค้าเกษตรในประเทศกำลังพัฒนาออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1) ตลาดท้องถิ่นแบบดั้งเดิม (traditional local markets) เกิดจากลักษณะการผลิตที่ขับเคลื่อนโดยอุปทานของสินค้า ความสามารถในการแข่งขันในตลาดขึ้นอยู่กับความสามารถในการลดต้นทุนการผลิต เกษตรกรรายย่อยส่วนมากจะเข้าสู่ตลาดในส่วนนี้

2) ตลาดในเมืองที่ทันสมัย (modern urban markets) เป็นตลาดที่เกิดขึ้นจากการตระหนักถึงความสำคัญในประเด็นด้านความปลอดภัยของอาหาร เกษตรกรหรือผู้ผลิตที่ได้รับรองมาตรฐานสามารถเข้าสู่ตลาดในส่วนนี้ได้

3) ตลาดส่งออกมาตรฐานสูง (high-standard export markets) เกิดจากลักษณะการผลิตที่ขับเคลื่อนโดยอุปสงค์ของสินค้า ความสามารถในการแข่งขันในตลาดขึ้นกับคุณภาพ ปริมาณ ความยืดหยุ่น และนวัตกรรม เกษตรกรที่มีบูรณาการร่วมกับโซ่อุปทานเป็นอย่างดีจะสามารถเข้าสู่ตลาดในส่วนนี้

2.2 ระบบการจัดการด้านอุปทานตามระดับของการเปลี่ยนแปลง แบ่งออกเป็น 5 ระบบ ได้แก่

1) ระบบดั้งเดิม (most traditional system) เป็นระบบการจัดการด้านอุปทานได้จากตลาดซื้อขายทันที (spot markets) และตลาดค้าส่งแบบดั้งเดิม

2) ระบบที่เริ่มเปลี่ยนแปลง (early transitional system) มีการใช้ผู้ค้าส่งที่ให้บริการในด้านการจัดหาผลผลิต การจัดชั้นคุณภาพผลผลิต การบรรจุลงเพื่อขนส่ง การแปรรูปขั้นต้น และการส่งมอบ ณ ตลาดค้าส่ง

3) ระบบที่กำลังเปลี่ยนแปลงให้ทันสมัย (modernizing transitional system) เป็นระบบการจัดการที่ผู้ค้าส่งเริ่มมีความเชี่ยวชาญเฉพาะ (specialized wholesalers) ในการประสานกับโซ่อุปทานสินค้าเกษตรมูลค่าสูง

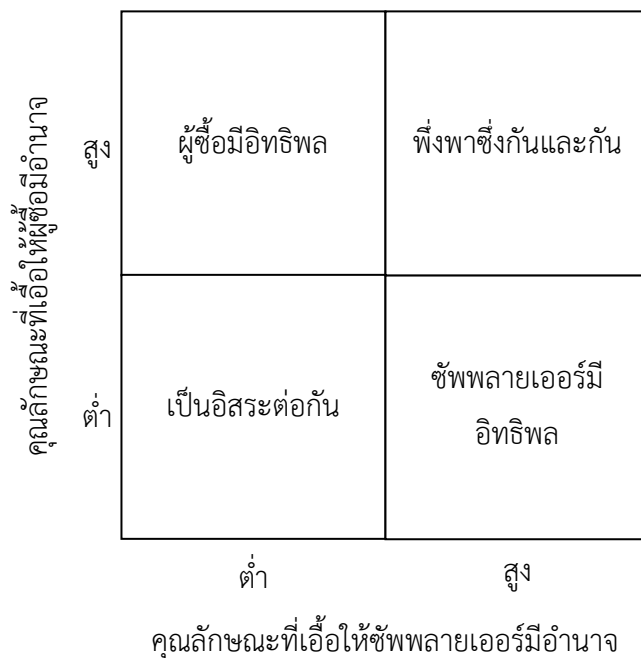
4) ระบบเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ความทันสมัย (transitional modern system) เป็นระบบที่ผู้ค้าส่งที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะมีการดำเนินงานที่แยกจากตลาดค้าส่ง มีการจัดหาผลผลิตที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน

5) ระบบสมัยใหม่ (most modern system) เป็นระบบที่มีการจัดการโดยใช้ความร่วมมือในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร มีระบบการบริหารจัดการด้านคุณภาพและมาตรฐานเป็นอย่างดี

3.3.3 การเป็นผู้นำในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร

1. การเป็นผู้นำเชิงอำนาจในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร

การเป็นผู้นำในโซ่อุปทานที่เกิดจากอำนาจในการจัดการและการควบคุมโซ่อุปทาน โดยจำแนกตามอำนาจเชิงเปรียบเทียบระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ หรือเมทริกซ์แห่งอำนาจ (The power matrix) ดังแสดงในภาพที่ 3.6



ภาพที่ 3.6 เมทริกซ์แห่งอำนาจ

ที่มา ดัดแปลงจาก Cox (2001, p.14)

1.1 การเป็นอิสระต่อกัน (independence) เป็นสถานการณ์ที่มีคุณลักษณะหรือปัจจัยที่ไม่เอื้อให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีอำนาจในการควบคุมโซ่อุปทานเหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง

1.2 การพึ่งพาซึ่งกันและกัน (interdependence) เป็นสถานการณ์ที่มีคุณลักษณะต่างๆ ที่เอื้ออำนวยให้ทั้งสองฝ่ายมีอำนาจในการควบคุมโซ่อุปทานสูง

1.3 ซัพพลายเออร์มีอิทธิพล (supplier dominance) เป็นสถานการณ์ที่มีคุณลักษณะต่างๆ ที่เอื้ออำนวยให้ซัพพลายเออร์มีอำนาจในการควบคุมโซ่อุปทาน

1.4 ผู้ซื้อใช้อิทธิพล (buyer dominance) เป็นสถานการณ์ที่มีคุณลักษณะต่างๆ ที่เอื้ออำนวยให้ผู้ซื้ออำนาจในการควบคุมโซ่อุปทาน

2. การเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร

2.1 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร ประกอบด้วยปัจจัยด้านความยั่งยืน และปัจจัยดำเนินงานของโซ่อุปทาน

2.1.1 ปัจจัยด้านความยั่งยืน เป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นปัจจัยทั่วไปที่เกิดขึ้นทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ หรือระดับโลก และส่งผลต่อการดำเนินงานของโซ่อุปทานสินค้าเกษตรให้เกิดการปรับตัวและการพัฒนานวัตกรรมที่สอดคล้องต่อการ

2.1.2 ปัจจัยดำเนินงานของโซ่อุปทาน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่สมาชิกในโซ่อุปทานสินค้าเกษตรควรมีความตระหนัก

1) ปัจจัยดำเนินงานของผู้ผลิต เช่น การจัดการทรัพยากรฟาร์ม การปรับปรุงกระบวนการผลิต การพยากรณ์อุปสงค์และอุปทานสินค้าเกษตร เป็นต้น

2) ปัจจัยดำเนินงานของผู้แปรรูป เช่น การปฏิบัติที่ดี การจัดการเงินทุน การจัดการโลจิสติกส์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต และการใช้บรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

3) ปัจจัยดำเนินงานของผู้จำหน่าย เช่น การจัดการการค้าปลีกสมัยใหม่ การกระจายสินค้าที่คำนึงประสิทธิภาพของการใช้พลังงาน และการติดตามแนวโน้มทางเศรษฐกิจสังคม เป็นต้น

2.2 ลักษณะนวัตกรรมในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร แบ่งได้เป็น 4 ลักษณะดังนี้

2.2.1 นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ จะสร้างความหลากหลาย และเป็นการสร้างมูลค่าของตลาดเพิ่มขึ้น

2.2.2 นวัตกรรมทางการตลาด นวัตกรรมส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากโจทย์ด้านความต้องการของตลาด

2.2.3 นวัตกรรมกระบวนการ เป็นนวัตกรรมที่มุ่งด้านกระบวนการจัดการ

2.2.4 นวัตกรรมอื่น เป็นนวัตกรรมยังได้จากอุตสาหกรรมอื่นๆ ด้วย เช่น นวัตกรรมด้านสารสนเทศและการสื่อสาร นวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการโซ่อุปทานเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการดำเนินงานได้

2.3 นวัตกรรมกรรมที่นำโดยสมาชิกในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร นวัตกรรมสามารถนำโดยผู้ที่เกี่ยวข้องในโซ่อุปทานสินค้าเกษตรในแต่ละส่วนได้ดังนี้

2.3.1 นวัตกรรมที่นำโดยผู้ผลิต (producer-led innovation) โดยมุ่งพัฒนาปัจจัยผลิตที่ช่วยเพิ่มผลิตภาพการผลิต

2.3.2 นวัตกรรมที่นำโดยผู้แปรรูป (manufacturer-led innovation) โดยการประยุกต์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมาสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรม

2.3.3 นวัตกรรมที่นำโดยผู้จำหน่าย (retailer-led innovation) โดยมุ่งไปสู่การพัฒนากระบวนการต่างๆ เพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานของโซ่อุปทานและโลจิสติกส์

2.4 นวัตกรรมที่นำโดยความร่วมมือ เป็นนวัตกรรมที่เกิดจากความร่วมมือของสมาชิกในโซ่อุปทานและองค์การสนับสนุนอื่นๆ

2.4.1 นวัตกรรมที่นำโดยความร่วมมือในโซ่อุปทาน (collaborative-led innovation) เป็นการสร้างนวัตกรรมที่นำโดยตลาด (market-led innovation) ซึ่งเกิดจากความร่วมมือของสมาชิกในโซ่อุปทานทั้งหมดในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม

แนวตอบกิจกรรมหน่วยที่ 3

แนวตอบกิจกรรมที่ 3.1

1. ความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร หมายถึง การทำงานร่วมกันระหว่างองค์การธุรกิจการเกษตรกับซัพพลายเออร์ ลูกค้า ตลอดจนการทำงานร่วมกันทั้งหมดของผู้ที่เกี่ยวข้องในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร เพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่เหมาะสม และสามารถปรับตัวต่อสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจได้
2. ความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานสินค้าเกษตรมีความสำคัญคือ ก่อให้เกิดความร่วมมือกันในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคสินค้าเกษตรที่มีความเฉพาะเจาะจง ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการควบคุมต้นทุนการดำเนินงาน และยังช่วยลดความเสี่ยงในด้านต่างๆ เช่น ความเสี่ยงในด้านราคา ปริมาณ คุณภาพ และความปลอดภัย ความสำคัญของความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร
3. ความสัมพันธ์ของโซ่อุปทานสินค้าเกษตรมี 4 ระดับ ได้แก่
 - 1) Communication หรือระดับสื่อสาร มุ่งเน้นด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูล
 - 2) Coordination หรือระดับประสานงาน มุ่งเน้นการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน
 - 3) Cooperation หรือระดับร่วมมือ มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรร่วมกัน
 - 4) Collaboration หรือระดับร่วมมือร่วมใจ มุ่งเน้นการสร้างความสามารถร่วมกัน
4. การบูรณาการโซ่อุปทาน เป็นรูปแบบของการจัดการองค์การซึ่งเกิดจากความร่วมมือกันของสมาชิกในโซ่อุปทานในการนำทรัพยากรต่างๆ ไปสู่การดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันแบบไร้รอยต่อ เพื่อการปรับปรุงความสามารถทางการแข่งขันของทั้งโซ่อุปทาน
5. การบูรณาการโซ่อุปทานสินค้าเกษตรประกอบด้วยการทำงานใน 3 ระดับ ได้แก่
 - 1) การบูรณาการระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วย การบูรณาการภายในองค์การ การจัดการความสัมพันธ์ด้านซัพพลายเออร์ (SRM) และการจัดการความสัมพันธ์ด้านลูกค้า (CRM)
 - 2) การบูรณาการระดับยุทธวิธี ประกอบด้วย การวางแผน การพยากรณ์ และการปรับปรุงให้สมบูรณ์ (CPFR) และการประเมินสมรรถนะ
 - 3) การบูรณาการระดับกลยุทธ์ ประกอบด้วย การรักษาความสัมพันธ์ และการปรับตัวทางวัฒนธรรม

แนวตอบกิจกรรมที่ 3.2

1. การจัดการความสัมพันธ์ด้านซัพพลายเออร์มี 4 ขั้นตอน ได้แก่
 - 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับยุทธวิธีและกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทาน และสื่อสารไปยังซัพพลายเออร์ให้เข้าใจตรงกัน

2) การประเมินชีพฟลายเออร์ เป็นขั้นตอนของการประเมินชีพฟลายเออร์ที่มีคุณสมบัติและสร้างระบบการประเมินเพื่อชี้วัดสมรรถนะของชีพฟลายเออร์ โดยมีการกำหนดเนื้อหาการประเมิน และการจัดแบ่งประเภทชีพฟลายเออร์ตามผลการประเมิน

3) การตอบสนองและปรับปรุง โดยการตอบสนองถึงผลการประเมินสมรรถนะไปยังชีพฟลายเออร์เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการดำเนินงาน

4) การรับเข้าร่วมความสัมพันธ์ เป็นการวางแผนและการกำหนดกิจกรรมในการพัฒนาชีพฟลายเออร์เพื่อกำหนดระดับความสัมพันธ์ตามผลการประเมินสมรรถนะ การตอบสนองและปรับปรุง

3. การให้บริการลูกค้าประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ซึ่งจำแนกได้ 3 ระยะ ได้แก่

1) กิจกรรมก่อนการทำธุรกรรม ได้แก่ การกำหนดนโยบายการให้บริการลูกค้า การสื่อสารนโยบายการให้บริการสู่ลูกค้า การจัดการเพื่อการบริการลูกค้า และการให้บริการก่อนการขาย

2) กิจกรรมในระหว่างการทำธุรกรรม ได้แก่ การให้ข้อมูลสินค้าและการสั่งซื้อ การจัดการรอบการสั่งซื้อของลูกค้า การจัดการสินค้าคงคลัง และการจัดส่งสินค้า

3) กิจกรรมหลังการทำธุรกรรม ได้แก่ การบริการหลังการขาย การติดตามลูกค้า และการจัดการระบบรับคำร้องเรียนและข้อเสนอแนะ

4. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ามี 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1) การวิเคราะห์ลูกค้า เป็นการค้นหาว่าลูกค้าของกิจการคือใคร มีลักษณะอย่างไร มีความต้องการและความคาดหวังอะไร โดยการแบ่งลูกค้าออกเป็นประเภทต่างๆ

2) การสร้างความสัมพันธ์ เป็นการใช้วิธีการต่างๆ ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ได้แก่ การสร้างสัมพันธ์อย่างรวดเร็ว การสร้างประสบการณ์เชิงบวก การจัดคู่ระหว่างปฏิสัมพันธ์และข้อเสนอทางการตลาด และการสร้างมูลค่าต่อหัวลูกค้าให้สูงขึ้น

3) การจัดการ เป็นส่วนของการจัดการความสัมพันธ์ที่กิจการได้สร้างขึ้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการตอบสนองความต้องการลูกค้ารวมถึงผลประโยชน์ที่กิจการจะได้รับ โดยการบริหารการติดต่อกับลูกค้า การเก็บข้อมูลลูกค้า การให้ข้อเสนอเมื่อติดต่อกับลูกค้า และการประเมินผลกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์

แนวตอบกิจกรรมที่ 3.3

1. ความร่วมมือระหว่างองค์การธุรกิจการเกษตรมี 2 ประเภท ได้แก่

1) การเชื่อมโยงแนวนอน เป็นการสร้างความสัมพันธ์หรือความร่วมมือระหว่างองค์การระดับเดียวกันในโซ่อุปทาน

2) การเชื่อมโยงแนวตั้ง เป็นการสร้างความสัมพันธ์หรือความร่วมมือขององค์การต่างระดับในโซ่อุปทานเดียวกัน

2. ความร่วมมือระหว่างองค์การธุรกิจการเกษตรอาจจำแนกออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่

1) ความร่วมมือแบบไม่เป็นทางการ เป็นความร่วมมือที่เกิดขึ้นเองระหว่างองค์การสองแห่งขึ้นไปตามความสมัครใจและไม่มีข้อผูกมัดใดๆ หรืออาจเป็นข้อผูกมัดที่ไม่เป็นทางการ

2) ความร่วมมือแบบเป็นทางการ เป็นความร่วมมือขององค์การตั้งแต่สองแห่งขึ้นไปโดยมีข้อผูกมัด (commitments) ระหว่างกัน มีการทำสัญญาอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร และ/หรือการจดทะเบียนจัดตั้งเป็นองค์การเพื่อดำเนินการร่วมกัน

3. ประโยชน์ของความร่วมมือระหว่างองค์การธุรกิจการเกษตร ได้แก่ การได้รับความรู้ความสามารถใหม่ การเข้าถึงปัจจัยการผลิต การเข้าถึงตลาด และการลดความเสี่ยง

4. ลักษณะของโซ่อุปทานสินค้าเกษตรแบบดั้งเดิมและแบบสมัยใหม่มีความแตกต่างกันคือ โซ่อุปทานสินค้าเกษตรแบบดั้งเดิม พบมากในระบบการตลาดแบบดั้งเดิมซึ่งผู้ผลิต ผู้แปรรูป และผู้ค้าปลีกมักเป็นกิจการรายเล็กหรือรายย่อย โดยผู้ค้าส่งมีบทบาทเป็นศูนย์กลางระหว่างผู้ผลิต ผู้แปรรูป และผู้ค้าปลีก ส่วนโซ่อุปทานสินค้าเกษตรสมัยใหม่ประกอบด้วยโซ่อุปทานสมัยใหม่ภายในประเทศ และโซ่อุปทานสมัยใหม่เพื่อการส่งออก ซึ่งพบมากในระบบการตลาดแบบพัฒนาแล้ว ประกอบด้วยผู้ผลิต ผู้แปรรูปรายใหญ่ และผู้ค้าปลีกสมัยใหม่ โดยผู้ค้าส่งมีบทบาทเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการจัดหาและกระจายสินค้าจากผู้ผลิตรายใหญ่หรือองค์การเกษตรกรไปสู่ผู้ค้าปลีกสมัยใหม่ ผู้แปรรูปขนาดใหญ่ และผู้ส่งออกที่มีมาตรฐานสูง

5. ความร่วมมือในโซ่อุปทานสินค้าเกษตรในตลาดท้องถิ่นแบบดั้งเดิม ตลาดในเมืองที่ทันสมัย และตลาดส่งออกมาตรฐานสูง มีความแตกต่างกันคือ

1) ความร่วมมือในโซ่อุปทานสินค้าเกษตรในตลาดท้องถิ่นแบบดั้งเดิม ขับเคลื่อนโดยอุปทานการผลิต ความสัมพันธ์เป็นแบบเชิงธุรกรรม

2) ความร่วมมือในโซ่อุปทานสินค้าเกษตรในตลาดในเมืองที่ทันสมัย มีความพยายามในสร้างความร่วมมือจากผู้แปรรูปและผู้ค้าปลีกเพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพ ปลอดภัย และเชื่อถือได้

3) ความร่วมมือในโซ่อุปทานสินค้าเกษตรในตลาดส่งออกมาตรฐานสูง ขับเคลื่อนโดยอุปสงค์การบริโภค มีการสร้างความร่วมมือที่นำโดยผู้ส่งออกโดยระบบพันธสัญญา

6. การเป็นผู้นำในโซ่อุปทานตามอำนาจเชิงเปรียบเทียบระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ จำแนกได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่

1) การเป็นอิสระต่อกัน เป็นสถานการณ์ที่มีคุณลักษณะหรือปัจจัยที่ไม่เอื้อให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีอำนาจในการควบคุมโซ่อุปทานเหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง

2) การพึ่งพาซึ่งกันและกัน เป็นสถานการณ์ที่มีคุณลักษณะต่างๆ ที่เอื้ออำนวยให้ทั้งสองฝ่ายมีอำนาจในการควบคุมโซ่อุปทานสูง

3) ซัพพลายเออร์มีอิทธิพล เป็นสถานการณ์ที่มีคุณลักษณะต่างๆ ที่เอื้ออำนวยให้ซัพพลายเออร์มีอำนาจในการควบคุมโซ่อุปทาน

- 4) ผู้ซื้อสิทธิพล เป็นสถานการณ์ที่มีคุณลักษณะต่างๆ ที่เอื้ออำนวยให้ผู้ซื้ออำนาจในการควบคุมโซ่อุปทาน
7. การเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมในลักษณะของความร่วมมือสามารถดำเนินการได้ดังนี้
- 1) นวัตกรรมที่นำโดยความร่วมมือในโซ่อุปทาน เกิดจากความร่วมมือของสมาชิกในโซ่อุปทานทั้งหมดในการสร้างและพัฒนา นวัตกรรม
 - 2) นวัตกรรมความร่วมมืออย่างยั่งยืน ประกอบด้วยความร่วมมือใน 2 ระบบ ได้แก่ ระบบอุตสาหกรรม ระบบการศึกษาและวิจัย และระบบการเมือง

แบบประเมินผลตนเองหลังเรียนหน่วยที่ 3

วัตถุประสงค์ เพื่อประเมินความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของนักศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “การจัดการความสัมพันธ์และความร่วมมือในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร”

คำแนะนำ ขอให้นักศึกษาอ่านคำถามแล้วเขียนวงกลมล้อมรอบข้อคำตอบที่ถูกต้องที่สุด

1. ความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร หมายถึง การทำงานร่วมกันระหว่างองค์การในข้อใด
 - ก. ผู้บริโภคและผู้จำหน่ายสินค้าเกษตร
 - ข. เกษตรกรและรัฐบาล
 - ค. ซัพพลายเออร์ ลูกค้า และผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในโซ่อุปทานสินค้าเกษตร
 - ง. ธุรกิจการเกษตร และผู้สนับสนุนโซ่อุปทานสินค้าเกษตร
 - จ. ชุมชนเกษตร และผู้เคลื่อนย้ายสินค้าเกษตร
2. ความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานสินค้าเกษตรก่อให้เกิดความร่วมมือในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคสินค้าเกษตร ลดความเสี่ยงด้านคุณภาพ และข้อใด
 - ก. เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
 - ข. เพิ่มช่องทางการตลาด
 - ค. มีผลผลิตคงที่
 - ง. ลดจำนวนผู้ขาย
 - จ. ลดราคาสินค้า
3. การดำเนินงานในข้อใดตรงกับหลักความสัมพันธ์ระดับ Coordination
 - ก. การสื่อสารระหว่างกัน
 - ข. การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน
 - ค. การดำเนินกิจกรรมร่วมกัน
 - ง. การใช้ทรัพยากรร่วมกัน
 - จ. การสร้างความสามารถร่วมกัน
4. การดำเนินงานในข้อใดเป็นการบูรณาการโซ่อุปทานระดับปฏิบัติการ
 - ก. การรักษาความสัมพันธ์
 - ข. การปรับตัวทางวัฒนธรรม
 - ค. การวางแผน การพยากรณ์ และการปรับปรุงให้สมบูรณ์
 - ง. การประเมินสมรรถนะ

- จ. การจัดการความสัมพันธ์ด้านลูกค้า
5. ในกระบวนการจัดการความสัมพันธ์ด้านซัพพลายเออร์เริ่มจากกำหนดวัตถุประสงค์และตามด้วยข้อใด
- ก. การประเมินซัพพลายเออร์
 - ข. การกำหนดมาตรฐาน
 - ค. การตอบกลับและปรับปรุง
 - ง. การเพิ่มสมรรถนะ
 - จ. การรับเข้าร่วมความสัมพันธ์
6. ข้อใดเป็นกิจกรรมหลังการทำธุรกรรมในการให้บริการลูกค้า
- ก. การจัดระบบรับคำร้องเรียนและข้อแนะนำ
 - ข. การให้ข้อมูลสินค้าและการสั่งซื้อ
 - ค. การจัดการรอบการสั่งซื้อของลูกค้า
 - ง. การกำหนดนโยบายการให้บริการลูกค้า
 - จ. การจัดส่งสินค้า
7. ความร่วมมือแบบเป็นทางการในข้อใดเป็นความร่วมมือที่องค์การหนึ่งได้ทำสัญญาระยะยาวกับซัพพลายเออร์หรือลูกค้ารายสำคัญ
- ก. วิสาหกิจชุมชน
 - ข. องค์กรของผู้ดำเนินงานธุรกิจประเภทเดียวกัน
 - ค. กิจกรรมร่วมดำเนินงาน
 - ง. การให้สิทธิ
 - จ. หุ้นส่วนคุณค่า
8. ข้อใดเป็นลักษณะความร่วมมือในโซ่อุปทานของตลาดส่งออกมาตรฐานสูง
- ก. ความร่วมมือถูกขับเคลื่อนโดยอุปทานการผลิต
 - ข. ความร่วมมือถูกขับเคลื่อนโดยอุปสงค์การบริโภค และนำโดยผู้ส่งออก
 - ค. ความพยายามสร้างความร่วมมือเพื่อคุณภาพ ความปลอดภัย และความเชื่อถือได้ของสินค้า
 - ง. การเน้นความร่วมมือตามความสัมพันธ์เชิงธุรกรรม
 - จ. การใช้ความร่วมมือเพื่อประโยชน์ของเกษตรกรใหญ่และกลุ่มผู้บริโภคนในเมือง
9. การเป็นผู้นำในโซ่อุปทานตามอำนาจเชิงเปรียบเทียบนั้น ข้อใดกล่าวไม่ถูกต้องเกี่ยวกับสถานการณ์ที่ซัพพลายเออร์มีอิทธิพล
- ก. ผู้ซื้อจำนวนมาก ในขณะที่ซัพพลายเออร์มีจำนวนน้อย
 - ข. ผู้ซื้อครองส่วนตลาดน้อย
 - ค. ซัพพลายเออร์มีต้นทุนในการเปลี่ยนผู้ซื้อสูง

- ง. สินค้าที่ซัพพลายเออร์เสนอขายเป็นสินค้าที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ
 - จ. ซัพพลายเออร์มีข้อมูลทางธุรกิจที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ซื้อ
10. องค์ประกอบเชิงระบบของนวัตกรรมความร่วมมืออย่างยั่งยืนในข้อใดเป็นระบบสนับสนุนระบบการศึกษาและวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนระบบอุตสาหกรรม
- ก. ระบบเศรษฐกิจ
 - ข. ระบบสังคม
 - ค. ระบบกฎหมาย
 - ง. ระบบการเมือง
 - จ. ระบบสิ่งแวดล้อม

เฉลยแบบประเมินผลตนเองหน่วยที่ 3

ก่อนเรียน

1. ค.
2. จ.
3. ง.
4. จ.
5. ข.
6. ง.
7. ค.
8. ค.
9. ง.
10. ง.

หลังเรียน

1. ค.
2. ก.
3. ค.
4. จ.
5. ก.
6. ง.
7. จ.
8. ข.
9. ค.
10. ง.

บรรณานุกรม

- ภวัต เจียมจิณฉัตร (2561). หน่วยที่ 5 กลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจการเกษตร ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาธุรกิจการเกษตรและสหกรณ์ หน่วยที่ 1-5*. นนทบุรี: สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ยุทธนา ธรรมเจริญ (2547). การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการห่วงโซ่อุปทานและร้านค้าสมัยใหม่* หน่วยที่ 10 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สถาพร โอภาสานนท์ (2554). VMI: Vendor Managed Inventory (2). *วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์* 34(131), 5-10.
- Arnold, E. and Kuhlman, S. (2001). *RNC in the Norwegian Research and Innovation System*. Background Report No, 12 in the evaluation of the Research Council of Norway, Brighton, Techopolis, 47 pp.
- Chandrasekaran, N. and Raghuram G. (2014). *Agribusiness Supply Chain Management*. Boca Raton, FL: CRC Press Taylor & Francis Group.
- Christopher, M. (2005). *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-added Networks*. 3rd ed. Harlow, UK: FT Prentice Hall.
- Cox, A. (2001). Understanding buyer and supplier power: a framework for procurement and supply competence. *The Journal of Supply Chain Management*, 37(2), 8-15.
- Crandall R. E., Crandall W. R. and Chen C. C. (2015). *Principles of Supply Chain Management*. Boca Raton, FL: CRC Press Taylor & Francis Group.
- Humphries, A. S. and McComie, L. (2010). Performance measurement in the management of food supply chain relationships. In C. Mena and G. Stevens (Eds.), *Delivering Performance in Food Supply Chains* (pp.19-36). Cambridge, UK: Woodhead Publishing Limited.
- Huo, Y., Jiang, X., Jia, F. and Li, B. (2008). A framework and key techniques for supply chain integration. In Y. Huo and F. Jia (Eds.) *Supply Chain, The Way to Flat Organisation* (pp.215-236). Viena, Austria: I-Tech.
- McCullough, E. B., Pingali, P. L., & Stamoulis, K. G. (Eds.). (2008). *The transformation of agri-food systems: Globalization, supply chains and smallholder farmers*. Rome; London; Sterling, VA: Food and Agriculture Organization of the United Nations.

- Reardon, T., Timmer, C. P., & Minten, B. (2012). Supermarket revolution in Asia and emerging development strategies to include small farmers. *Proceedings of The National Academy of Sciences of the United States of America*, 109(31)
- Ruben, R., Boselie, D., & Lu, H. (2007). Vegetables procurement by Asian supermarkets: A transaction cost approach. *Supply Chain Management, An International Journal*, 12(1), 60-68.
- Sheth, J. N. and Sisodia, R. (2002). Marketing productivity: issues and analysis. *Journal of Business Research*, 55(5), 349-362.
- World Bank. (2006). *China's compliance with food safety requirements for fruits and vegetables: Promoting food safety, competitiveness and poverty reduction*. Retrieved from http://siteresources.worldbank.org/INTRANETTRADE/Resources/Topics/Standards/CHINA_Jan06part1.pdf