



การวัดผลการดำเนินงานเพื่อการประเมินสถานะสำหรับ  
ธุรกิจบริการในประเทศไทย

โดย

นางสาวชนัฐตา อมรภูมิโรจน์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การวัดผลการดำเนินงานเพื่อการประเมินสถานะสำหรับ  
ธุรกิจบริการในประเทศไทย

โดย

นางสาวชนัญฐิตา อมรรุฒิโรจน์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



MEASURING PERFORMANCE TO EVALUATE SUPPLY CHAIN  
MANAGEMENT OF THE THAI SERVICE INDUSTRY

BY

MISS CHANUTDA AMORNWUTIROJ

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF  
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF  
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY  
THAMMASAT UNIVERSITY  
ACADEMIC YEAR 2015  
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวชนัฐดา อมรภูมิโรจน์

เรื่อง

การวัดผลการดำเนินงานเพื่อการประเมินสถานะสำหรับธุรกิจบริการในประเทศไทย

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เมื่อวันที่ 24 มิ.ย. 2559 .....

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

  
(อาจารย์ ดร. พานวงศ์ คัมภีร์รักษ์)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศากุน บุญอิต)

คณบดี

  
(ศาสตราจารย์ ดร. ศิริลักษณ์ โรจนกิจอำนวย)

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การวัดผลการดำเนินงานเพื่อการประเมินสถานะสำหรับ ธุรกิจบริการในประเทศไทย
ชื่อผู้เขียน	นางสาวชนัญฐิตา อมรรุฒิโรจน์
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะ/มหาวิทยาลัย	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	รองศาสตราจารย์ ดร. ศากุน บุญอิต
ปีการศึกษา	2558

### บทคัดย่อ

งานวิจัยฉบับนี้ศึกษาถึงผลการดำเนินงานในกระบวนการด้านการจัดการซัพพลายเชนของอุตสาหกรรมบริการในประเทศไทย โดยขอบเขตของงานวิจัยและกลุ่มตัวอย่าง คือ ธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมบริการในประเทศไทย โดยใช้ตัวชี้วัดอ้างอิงจากแนวคิดกระบวนการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการ หรือ IUE-SSC Model ของ Baltacioglu et al. (2007) ได้แก่ การจัดการความต้องการ การบริหารจัดการกำลังการผลิตและทรัพยากร การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ การบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ การบริหารจัดการคำสั่งซื้อ การจัดการประสิทธิภาพการบริการ และการจัดการข้อมูลและระบบสารสนเทศ โดยเก็บข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการระบบซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการภายในช่วงเดือนมีนาคม 2559 โดยใช้แบบสอบถามอ้างอิงจากงานวิจัยของชนิดา พงษ์พานารัตน์ (2554) แบ่งการประเมินเป็น 5 ระดับตามวิธีของลิเคิร์ต (5-point Likert's scale) และนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS พร้อมนำเสนอค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานในรูปแบบของเรดาร์ ชาร์ท (Radar Chart)

จากการเก็บข้อมูลจากตัวอย่าง จำนวน 155 ตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่าธุรกิจใ่อุตสาหกรรมภาคการบริการในประเทศไทย มีค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ สูงที่สุด รองลงมาคือด้านการจัดการประสิทธิภาพการบริการ และด้านการบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานน้อยที่สุดได้แก่ ด้านการจัดการความต้องการ และด้านการจัดการข้อมูลและระบบสารสนเทศตามลำดับ ทั้งนี้ ผู้วิจัยคาดว่าประโยชน์ในงานวิจัยนี้จะช่วยให้ผู้ประกอบการธุรกิจใ่อุตสาหกรรมบริการในประเทศไทยสามารถทราบถึงค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมบริการ และสามารถนำผลของการวิจัยไปใช้ในการวางแผน และพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานแต่ละกระบวนการบริหารจัดการซัพพลายเชนให้

สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการมากยิ่งขึ้น รวมถึงเป็นประโยชน์ในการสร้างฐานข้อมูล และต่อยอดการทำวิจัยเกี่ยวกับตัวชี้วัดและผลการดำเนินงานของกระบวนการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมภาคบริการต่อไปในอนาคต

**คำสำคัญ:** การวัดผล, กระบวนการบริหารจัดการซัพพลายเชน, อุตสาหกรรมบริการ



Independent Study Title	MEASURING PERFORMANCE TO EVALUATE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT OF THE THAI SERVICE INDUSTRY
Author	Miss Chanutda Amornwutiroj
Degree	Master of Business Administration
Faculty/University	Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Associate Professor Sakun Boon-itt, Ph.D.
Academic Years	2015

### ABSTRACT

To study supply chain management (SCM), the management of the flow of goods and services in the Thai services industry, different elements were examined. These include demand management, production capacity and resources management, customer relationship management, supplier relationship management, order process management, services performance management and information flow and technology management refer to the IUE-SSC Model by Baltacioglu et al. (2007). Sample were management-level employees in the Thai services sector and collected data during March, 2016. The survey using questionnaire which designed by Chanida Pongpanarat (2011) with 5-point Likert scale then analyze the data using SPSS program and report the result as radar chart.

Based on surveys of 155 questionnaires, results were that customer relationships management had the most influence on SCM, followed by services performance management and supplier relationship management. The least influential aspects were demand management and information flow and technology management. These finding may help entrepreneurs in the Thai services industry improve result to better fulfill customer needs. A research database of performance

indicators in Thai services industry SCM might be useful project for future research on specific services industry.

Keywords : Performance measurement, Supply chain management, Services industry





## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยในครั้งนี้สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์จาก รองศาสตราจารย์ ดร.ศากุน บุญอิต อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการให้ คำปรึกษา คำแนะนำต่างๆ และขอขอบพระคุณ ดร. พาณูวงศ์ คัมภีร์รักษ์ ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่า ในการให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะเพื่อให้งานวิจัยในครั้งนี้สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณอาจารย์ทุกท่านในคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้ในแขนงต่างๆ เพื่อเป็นประโยชน์ในการดำเนินการ ศึกษาวิจัย ขอขอบคุณครอบครัวที่คอยให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจให้เสมอมา ขอขอบคุณพี่ๆ เพื่อนๆ ที่ทำงานและเพื่อนๆ โครงการปริญญาโทด้านบริหารธุรกิจที่ช่วยเหลือในการเก็บข้อมูลการวิจัย และขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าและให้ความร่วมมือในการวิจัยใน ครั้งนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

นางสาวชนัฐดา อมรวิโรจน์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญตาราง	(9)
สารบัญภาพ	(10)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ปัญหาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	3
1.3 ขอบเขตงานวิจัย	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.5 โครงสร้างงานวิจัย	4
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	7
2.1.1 การบริหารจัดการระบบโซ่อุปทานหรือซัพพลายเชน	7
2.1.1.1 ความหมายของการบริหารจัดการระบบโซ่อุปทานหรือซัพพลายเชน	8
2.1.2 แบบจำลองที่เกี่ยวข้องกับจัดการระบบโซ่อุปทานหรือซัพพลายเชน	9
2.1.2.1 แบบจำลอง Hewlett-Packard (HP Model)	9
2.1.2.2 แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทาน หรือ SCOR Model	10
(1) การวางแผน (Plan)	11

	(7)
(2) การจัดหาแหล่งวัตถุดิบ (Source)	11
(3) การผลิต (Make)	12
(4) การจัดส่ง (Delivery)	12
(5) การส่งคืน (Return)	12
2.1.2.3 แบบจำลองการบริหารโซ่อุปทาน หรือ GSCF Model	13
2.1.3 การบริการและระบบโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมบริการ	15
2.1.3.1 ความหมายและคุณลักษณะของการบริการ	15
2.1.3.2 ระบบการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการ	17
2.1.4 แบบจำลองการบริหารซัพพลายเชนอุตสาหกรรมบริการ	19
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	21
2.2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารซัพพลายเชนอุตสาหกรรมบริการ	21
2.2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวชี้วัด	24
2.3 กรอบแนวคิดงานวิจัย	27
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	30
3.1 การออกแบบงานวิจัย	30
3.2 ปัจจัยที่ใช้ในการวิจัย	31
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย	31
3.4 วิธีการเก็บข้อมูล	35
3.5 การประเมินความเที่ยงและความตรงของเครื่องมือ	36
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	36
3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา	37
3.6.2 การจัดทำค่าเฉลี่ยของผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมภาคบริการ ในประเทศไทยและนำเสนอในรูปแบบเรดาร์ ชาร์ท	37
บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล	38
4.1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม	38
4.2 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวแปรโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ปัจจัย	43

4.2.1 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ	43
4.2.2 การกำหนดกลุ่มปัจจัยย่อยที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยของการบริหารจัดการ ซึ่งพยายาเซนในอุตสาหกรรมบริการ	44
4.3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรม ภาคการบริการในประเทศไทย	48
4.3.1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวชี้วัด	49
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	63
5.1 สรุปผลการวิจัย	64
5.2 ข้อเสนอแนะ	67
5.2.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้	67
5.2.2 ข้อจำกัดงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยต่อไป	68
รายการอ้างอิง	69
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก แบบประเมินการวัดผลการดำเนินงานเพื่อการประเมินสถานะ สำหรับธุรกิจบริการในประเทศไทย	74
ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวแปรโดยวิธีการวิเคราะห์ปัจจัย	82
ประวัติผู้เขียน	88

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
2.1	เปรียบเทียบคำจำกัดความของอุตสาหกรรมบริการตามแนวคิดของสำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแนวคิดของ GATs	18
3.1	เกณฑ์การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนสำหรับระดับความเห็นและผลการปฏิบัติงานต่างๆ	34
4.1	ลักษณะข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม	39
4.2	องค์ประกอบและตัวชี้วัดภายหลังจากจัดกลุ่มโดยการวิเคราะห์ปัจจัย	45
4.3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวชี้วัด	49
4.4	ค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการ ในประเทศไทย	59

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 โครงสร้างสัดส่วนมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวม (GDP) ของประเทศไทย	3
2.1 แบบจำลอง Hewlett-Packard (HP Model)	10
2.2 แบบจำลอง SCOR Model	11
2.3 ขั้นตอนหลักในการพัฒนาโซ่อุปทานขององค์กรโดยแบบจำลอง SCOR Model	12
2.4 แบบจำลอง GSCF Model	15
2.5 แบบจำลองการบริหารจัดการซัพพลายเชน	21
2.6 แบบจำลองการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการ	22
2.7 กรอบการวิจัยของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานสำหรับกระบวนการบริหารซัพพลายเชน ในอุตสาหกรรมภาคการบริการในประเทศไทย	29
4.1 ตำแหน่งภายในบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถาม	40
4.2 ประเภทของธุรกิจบริการที่ผู้ตอบแบบสอบถามทำงานอยู่	41
4.3 ระยะเวลาที่ผู้ตอบแบบสอบถามทำงานอยู่ในบริษัท	41
4.4 จำนวนพนักงานในบริษัทที่ผู้ตอบแบบสอบถามทำงานอยู่	42
4.5 กราฟแสดงค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานด้านการจัดการความต้องการ	53
4.6 กราฟแสดงค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการกำลังการผลิตและทรัพยากร	54
4.7 กราฟแสดงค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์	55
4.8 กราฟแสดงค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานด้านการบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์	56
4.9 กราฟแสดงค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการคำสั่งซื้อ	57
4.10 กราฟแสดงค่าเฉลี่ยผลดำเนินงานด้านการจัดการประสิทธิภาพการบริการ	58
4.11 กราฟแสดงค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานด้านการจัดการข้อมูลและระบบสารสนเทศ	59
4.12 กราฟแสดงภาพรวมของค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานการบริหารจัดการซัพพลายเชน ในอุตสาหกรรมบริการในประเทศไทย	61

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ปัญหาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงด้านสังคม ความเชื่อมโยงของเศรษฐกิจโลก หรือแนวโน้มพฤติกรรมของผู้บริโภค เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อการทำงานของภาคธุรกิจใอุตสาหกรรมต่างๆทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยที่มีทั้งธุรกิจที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรมการผลิต และอุตสาหกรรมบริการ โดยอุตสาหกรรมภาคการบริการ ถือว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทยเป็นอย่างมาก เนื่องจากสามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศและดึงดูดนักลงทุน หรือนักท่องเที่ยวจากต่างชาติ เช่น อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว โรงแรม ภัตตาคาร โรงพยาบาล การค้าปลีก-ค้าส่ง เป็นต้น นอกจากนี้อุตสาหกรรมภาคการบริการเหล่านี้จะสามารถสร้างรายได้โดยช่วยในการดึงดูดนักท่องเที่ยว หรือนักลงทุนให้เข้ามาในประเทศแล้ว ยังสามารถสร้างการจ้างงานให้กับแรงงานภายในประเทศได้อีกด้วย โดยการที่อุตสาหกรรมภาคการบริการจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือผู้บริโภคได้นั้น จะต้องมีหน่วยธุรกิจย่อยประกอบรวมกันขึ้นเป็นระบบโซ่อุปทาน หรือซัพพลายเชน (Supply Chain) เพื่อจัดการกระบวนการตั้งแต่ต้นน้ำ ได้แก่ การจัดหาแหล่งวัตถุดิบ การผลิตสินค้า หรือบริการ ไปจนถึงกระบวนการปลายน้ำ คือการขนส่งสินค้า หรือบริการนั้นๆให้แก่ผู้บริโภค ดังนั้นการศึกษาระบบการจัดการซัพพลายเชนภายในอุตสาหกรรมบริการ รวมถึงการสร้างตัววัดผลการดำเนินงานเพื่อนำมาจัดทำเป็นค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม จะทำให้ภาคธุรกิจต่างๆทราบถึงสถานะ และประสิทธิภาพในการบริหารของธุรกิจของตนเอง และเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการจัดการด้านซัพพลายเชนให้ทัดเทียม หรือได้เปรียบคู่แข่งขั้นเพื่อดึงดูดลูกค้าในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการได้อีกด้วย

การศึกษากระบวนการบริหารจัดการซัพพลายเชนทั้งในอุตสาหกรรมการผลิต และอุตสาหกรรมบริการเริ่มต้นในช่วงปี 1990 ที่อุตสาหกรรมต่างๆมีการแข่งขันกันสูง ทำให้ธุรกิจต้องเผชิญกับการแข่งขันด้านต้นทุน และจำเป็นต้องมีการปรับปรุงการบริหารงานเพื่อลดค่าใช้จ่าย โดยไม่ให้ส่งผลกระทบต่อลูกค้า ดังนั้นจึงเกิดการพัฒนาระบบการจัดการระบบโซ่อุปทาน หรือซัพพลายเชน (Supply Chain Management) เพื่อบริหารจัดการกำลังการผลิต หรือการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า โดยที่การบริหารจัดการกระบวนการซัพพลายเชนที่มี

ประสิทธิภาพ จะช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นของลูกค้าต่อองค์กร เพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารงาน และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ (ชนิดา พงษ์พานารัตน์, 2554)

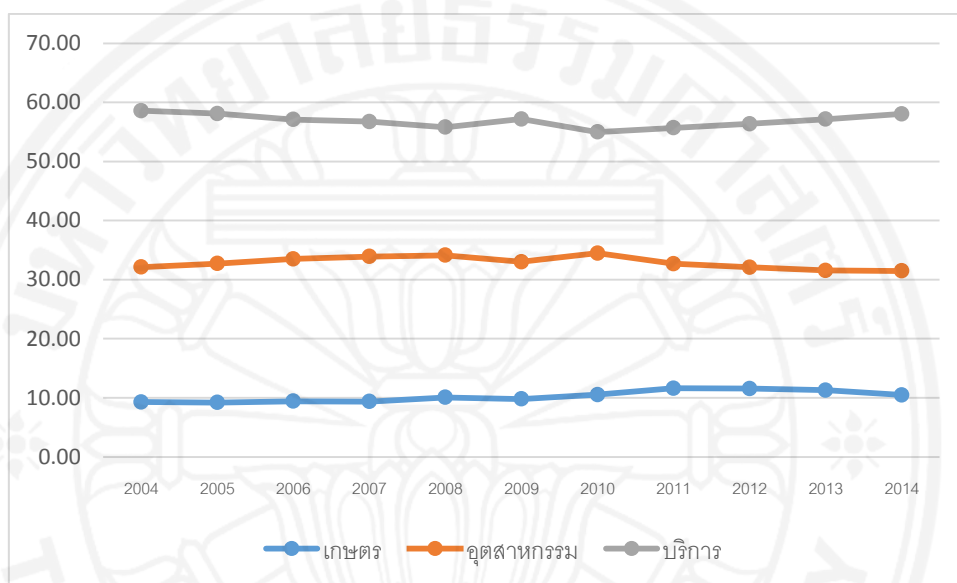
เนื่องจากอุตสาหกรรมการผลิต และอุตสาหกรรมบริการมีลักษณะของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน โดยอุตสาหกรรมบริการนั้น ไม่สามารถจับต้อง ดมกลิ่น หรือสัมผัสได้ (Lovelock, 1981; Parasuraman et al., 1985) ดังนั้นในการวางแผนเพื่อการบริหารจัดการกำลังการผลิต ให้มีความเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าจึงเป็นไปได้ยาก เนื่องจากไม่สามารถผลิตและเก็บเป็นสินค้าคงคลังได้เช่นเดียวกับสินค้าอื่นทั่วไป อีกทั้งการที่บริการไม่สามารถจับต้องได้ ทำให้การวัดผลการปฏิบัติงานทำได้ยาก และไม่มีทำให้เป็นมาตรฐาน (Sampson, 2000) ซึ่งจากเหตุผลดังกล่าว ทำให้มีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการ รวมถึงมีการศึกษาตัวชี้วัดกระบวนการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการ แต่อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีผู้นำตัวชี้วัดที่ทำการศึกษามาใช้ในการวัดและประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการ

สำหรับประเทศไทย ธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมผลิตและอุตสาหกรรมบริการนับว่ามีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศมาอย่างยาวนานตั้งแต่ช่วงปี 2000 ซึ่งแม้ว่าเศรษฐกิจของประเทศ จะมีการพัฒนาจากการส่งออกสินค้าในภาคการเกษตร แต่รายได้หลักของประเทศกลับมาจากภาคอุตสาหกรรมและภาคการบริการ (Pracha, 2013) โดยในปัจจุบัน อุตสาหกรรมภาคการบริการมีโครงสร้างสัดส่วนต่อมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวม (GDP) มากที่สุดคือในปี 2557 มีมูลค่ารวม 7,632,316 ล้านบาท หรือมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 58 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประเทศ ซึ่งมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมของภาคบริการกว่าครึ่งหนึ่งมาจาก 2 สาขาหลัก ได้แก่ สาขาค้าส่ง-ค้าปลีก และสาขาขนส่งและการสื่อสาร โดยมีสัดส่วนร้อยละ 13.9 และ 7.1 ตามลำดับ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2558) โดยมีแนวโน้มที่จะเติบโตขึ้นอีกในอนาคต ซึ่งในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงด้านสังคม ความเชื่อมโยงของเศรษฐกิจโลก หรือแนวโน้มพฤติกรรมของผู้บริโภค เป็นต้น ส่งผลกระทบต่อการวางยุทธศาสตร์ในการดำเนินธุรกิจของภาคอุตสาหกรรมต่างๆ รวมไปถึงอุตสาหกรรมภาคการบริการ

ดังนั้นการศึกษาถึงกระบวนการระบบโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมบริการ จะสามารถทำให้ธุรกิจภาคอุตสาหกรรมบริการมีความเข้าใจในกระบวนการบริหารจัดการในแต่ละขั้นตอนของระบบโซ่อุปทานมากยิ่งขึ้น และการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการดำเนินงาน รวมทั้งการเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานในแต่ละกระบวนการเพื่อนำมาจัดทำเป็นค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม จะทำให้ธุรกิจสามารถมองเห็นถึงสถานการณ์และประสิทธิภาพในการจัดการซัพพลายเชนของ



อุตสาหกรรมบริการ รวมถึงสามารถประเมินตำแหน่งหรือสถานะของตนเองในอุตสาหกรรม เพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม และทันเวลา รวมถึงสามารถปรับปรุงและพัฒนาความสามารถในด้านต่างๆ เพื่อช่วยสร้างโอกาสในการแข่งขันในอุตสาหกรรมด้วยการสร้างสรรค์คุณค่าให้กับสินค้าและบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค



ภาพที่ 1.1 โครงสร้างสัดส่วนมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวม (GDP) ของประเทศไทย (สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2558)

## 1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานในกระบวนการด้านการจัดการซัพพลายเชนของอุตสาหกรรมบริการในประเทศไทย

## 1.3 ขอบเขตงานวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการจัดการระบบโซ่อุปทานหรือซัพพลายเชนของอุตสาหกรรมบริการในประเทศไทย เพื่อให้ทราบถึงค่าเฉลี่ยของผลการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการ เพื่อให้ธุรกิจที่อยู่ภายในอุตสาหกรรมภาคบริการทราบถึงตำแหน่ง และสามารถประเมินสถานะของหน่วยธุรกิจภายในซัพพลายเชน โดยประชากรที่ใช้

ในการวิจัยคือ กลุ่มธุรกิจภายในอุตสาหกรรมบริการในประเทศไทย และกำหนดกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจบริการในประเทศไทย

#### 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในปัจจุบัน ธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมภาคการบริการของประเทศไทยมีอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งธุรกิจเหล่านี้มีส่วนในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างมาก แต่อย่างไรก็ตามองค์กรในธุรกิจบริการส่วนใหญ่ยังไม่ทราบรูปแบบของกระบวนการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการ นอกจากนี้ยังไม่ได้มีผู้ทำการศึกษาตัวชี้วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในกระบวนการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมภาคการบริการมากนัก รวมถึงการศึกษาวิธีการและปัจจัยที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะก่อให้เกิดความเข้าใจในรูปแบบการจัดการกระบวนการโซ่อุปทาน หรือซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมภาคการบริการ รวมถึงมีการศึกษาตัวชี้วัดการบริหารจัดการซัพพลายเชนภายในอุตสาหกรรมภาคการบริการในประเทศไทย พร้อมกับนำตัวชี้วัดเหล่านั้นมาทำการเก็บข้อมูล เพื่อใช้ประเมินผลการดำเนินงานในอุตสาหกรรมบริการในประเทศไทย และนำเสนอค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมในปัจจุบัน ในรูปแบบของเรดาร์ ชาร์ท (Radar Chart) เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลให้ผู้ประกอบการสามารถนำข้อมูลจากการประเมินสถานะ และประสิทธิภาพในการบริหารงานของสถานประกอบการในแต่ละตัวชี้วัด มาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมภาคการบริการในประเทศไทย และนำไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานและการให้บริการให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ การวางแผนพัฒนากลยุทธ์ในการแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่นๆ รวมไปถึงการใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับผู้ที่ต้องการจะศึกษา หรือทำการต่อยอดงานวิจัยในด้านการพัฒนาปรับปรุงตัวชี้วัดการบริหารจัดการระบบโซ่อุปทาน หรือซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมภาคการบริการ หรือในกลุ่มธุรกิจอื่นๆต่อไป

#### 1.5 โครงสร้างงานวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้ประกอบไปด้วยเนื้อหาทั้งหมด 5 บท ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้  
บทที่ 1 บทนำ นำเสนอเกี่ยวกับที่มาและความสำคัญของงานวิจัย วัตถุประสงค์ของงานวิจัย รวมถึงขอบเขตการวิจัยและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย

บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำเสนอเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยได้แก่แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการซัพพลายเชน และค่านิยมของการบริการ รวมถึงแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ศึกษาบทความหรืองานวิจัยที่ผ่านมาเพื่อนำมาใช้เป็นแนวคิดในการอ้างอิงและพัฒนาต่อยอด

บทที่ 3 วิธีการวิจัย นำเสนอเกี่ยวกับวิธีและขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัยตั้งแต่การออกแบบงานวิจัย ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องและวิธีการนำเสนอผลการวิจัย

บทที่ 4 ผลการวิจัย นำเสนอเกี่ยวกับผลการวิจัยโดยพิจารณาจากปัจจัยที่ใช้เป็นตัวแปรในการวัดประสิทธิภาพการบริหารจัดการระบบซัพพลายเชน และนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม และนำเสนอในรูปแบบของเรดาร์ ชาร์ต (Radar Chart) เพื่อให้สถานประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรมทราบถึงสถานการณ์ปัจจุบันของกระบวนการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการในประเทศไทยและนำไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงระบบการบริหารจัดการซัพพลายเชนของตนเองต่อไป

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ นำเสนอเกี่ยวกับข้อสรุปของผลการวิจัย รวมถึงข้อเสนอแนะที่พบจากการศึกษาวิจัยเพื่อให้เกิดประโยชน์กับผู้ที่จะนำผลการวิจัยมาใช้ในการอ้างอิงหรือพัฒนารูปแบบงานวิจัยในอนาคต

## บทที่ 2

### วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาแนวคิด หลักการและกระบวนการระบบโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมภาคการบริการในประเทศไทย และสร้างตัววัดผลการดำเนินงาน โดยนำเสนอในรูปแบบเรดาร์ ชาร์ต (Radar chart) เพื่อใช้ในการประเมินสถานะของธุรกิจภาคการบริการในประเทศไทย ซึ่งผลการศึกษจะทำให้ทราบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการจัดการระบบโซ่อุปทานหรือซัพพลายเชน (Supply chain Management) ของอุตสาหกรรมภาคการบริการ ซึ่งถือเป็นอุตสาหกรรมหลัก เมื่อเปรียบเทียบกับสัดส่วนของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวม (GDP) ของประเทศไทย ช่วยให้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมภาคการบริการสามารถประเมินสถานะของตนเองเทียบกับค่าเฉลี่ย และนำข้อบกพร่องที่พบไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงระบบการบริหารจัดการซัพพลายเชนภายในธุรกิจบริการของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 การบริหารจัดการระบบโซ่อุปทานหรือซัพพลายเชน (Supply Chain Management)

2.1.2 แบบจำลองที่เกี่ยวข้องกับการจัดการระบบโซ่อุปทานหรือซัพพลายเชน (Supply Chain Management Model)

2.1.3 การบริการและระบบโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมบริการ (Service and Service Supply Chain)

2.1.4 แบบจำลองการบริหารซัพพลายเชนอุตสาหกรรมบริการ (Service Supply Chain Management Model)

#### 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.3 กรอบแนวคิดงานวิจัย

## 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

### 2.1.1 การบริหารจัดการระบบโซ่อุปทานหรือซัพพลายเชน (Supply Chain Management)

แนวคิดในการบริหารจัดการซัพพลายเชน (Supply Chain Management) เริ่มนำมาใช้ในประเทศแถบอเมริกา และยุโรป โดยมีบริษัทจำนวนมากที่มีการปรับรูปแบบการไหลของวัตถุดิบตั้งแต่การนำเข้ากระบวนการผลิต จนแปรรูปเป็นสินค้า รวมถึงมีการสร้างความสัมพันธ์รูปแบบใหม่กับซัพพลายเออร์ (Supplier) ไปจนถึงลูกค้า ซึ่งความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับบริษัทักษ์ใหญ่ที่มีการนำรูปแบบการบริหารงานในลักษณะนี้ไปประยุกต์ใช้ ทำให้เกิดการยอมรับการบริหารจัดการซัพพลายเชนว่าทำให้กระบวนการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากกว่าการบริหารงานแบบเดิม ซึ่งเป็นการบริหารงานที่กระจัดกระจาย (ชนิดา พงษ์พานารัตน์, 2554)

Russell (2007) กล่าวถึงวิวัฒนาการของการบริหารจัดการซัพพลายเชนไว้ว่า เดิมใช้เพียงแคในระบบการทหาร โดยจุดเริ่มต้นของการนำระบบซัพพลายเชนมาใช้ในเชิงพาณิชย์มาจากวารสารที่ตีพิมพ์ในปี 1911 โดย Frederick Taylor ที่มุ่งเน้นในเรื่องของการเพิ่มผลผลิตภายในโรงงานอุตสาหกรรมเป็นหลัก หลังจากนั้นจึงได้มีการศึกษาวิจัยอย่างต่อเนื่องในเรื่องของประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ได้แก่ประสิทธิภาพการผลิต และประสิทธิภาพการบริการ ต่อมาในช่วงศตวรรษที่ 1950 เริ่มมีแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิวัติตลาดทุน (Capital Market) และการจัดการด้านการเงิน (Financial Management) โดยมาในช่วงศตวรรษที่ 1960 การศึกษาจะมุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์ระบบกระจายสินค้า และการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค ช่วงศตวรรษที่ 1970 มีการประยุกต์ใช้แนวคิดโลจิสติกส์ที่ใช้กับการทหารเข้ามาใช้ในภาคเอกชนมากยิ่งขึ้น รวมถึงเกิดแนวความคิดใหม่ทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขึ้น ต่อมาในช่วงศตวรรษที่ 1980 องค์กรต่างๆเริ่มให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลมากขึ้นในฐานะที่เป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และในศตวรรษที่ 1990 ถือเป็นช่วงที่เริ่มมีการพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์สำหรับการดำเนินงานของภาคเอกชนอย่างจริงจัง โดยมุ่งเน้นการกำหนดคุณภาพ และการสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจในด้านประสิทธิภาพของโลจิสติกส์ โดยเฉพาะการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้สามารถควบคุมกระบวนการผลิตให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนถึงช่วงปี 2000 ซึ่งถือเป็นยุคโลกาภิวัตน์ และเศรษฐศาสตร์ถูกขับเคลื่อนด้วยกลไกทางด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็วและไร้พรมแดน ดังนั้นแนวคิดในการบริหารจัดการซัพพลายเชน (Concept of Supply Chain Management) จึงมีความสำคัญมากยิ่งขึ้นต่อการดำเนินธุรกิจ และถูกพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของกล

ยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัทยักษ์ใหญ่หลายแห่งทั่วโลกในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันมาจนถึงยุคปัจจุบัน (ชนิดา พงษ์พานารัตน์, 2554)

### 2.1.1.1 ความหมายของการบริหารจัดการระบบโซ่อุปทานหรือซัพพลายเชน

กระบวนการจัดการระบบโซ่อุปทาน หรือ การจัดการซัพพลายเชน เป็นการนำกลยุทธ์ วิธีการ หรือแนวทางปฏิบัติเข้ามาใช้ในกระบวนการจัดการงานทุกขั้นตอน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้า ตั้งแต่กระบวนการต้นน้ำถึงปลายน้ำ เช่น กระบวนการจัดซื้อ จัดหาวัตถุดิบ การผลิต การจัดเก็บ การขนส่ง และการจัดจำหน่ายสินค้าหรือบริการไปยังลูกค้า จากการศึกษา ทบทวนวรรณกรรมพบว่า ได้มีผู้ศึกษาและให้คำนิยามของการบริหารจัดการซัพพลายเชนไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยได้คัดเลือกบางส่วนมาแสดงดังต่อไปนี้

วิธีการที่บูรณาการ (Integrate) หน่วยงานต่างๆ ตั้งแต่ผู้จัดส่งสินค้าหรือวัตถุดิบ ผู้ผลิต คลังสินค้า และร้านค้าเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การผลิตและกระจายสินค้าดำเนินไปอย่างถูกต้องในแง่ของปริมาณ สถานที่ และเวลา โดยมีเป้าหมายเพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายของทั้งระบบให้ต่ำที่สุด และยังสามารถตอบสนองต่อระดับบริการที่ลูกค้าต้องการ (วลัยลักษณ์ อัครธีรวงศ์, 2549)

เครือข่ายของสิ่งอำนวยความสะดวก โดยเริ่มตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ แปรสภาพเป็นสินค้าขั้นกลาง จนกลายเป็นสินค้าสำเร็จรูป และส่งต่อสินค้าไปยังลูกค้าผ่านระบบการกระจายสินค้า (Lee and Billington, 1995)

การบูรณาการ และจัดการห่วงโซ่ระหว่างองค์กร และกิจกรรมต่างๆ โดยการร่วมมือกันของแต่ละองค์กรซึ่งมีกระบวนการทางธุรกิจที่ใช้ร่วมกันอยู่ และมีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารระหว่างกันในระดับที่สูง เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ระบบปฏิบัติการ ซึ่งจะทำให้ทุกองค์กรที่เกี่ยวข้องภายในห่วงโซ่มีความได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืน (Handfield et al., 1999)

เป็นความสัมพันธ์กันเชิงระบบ ที่เกิดจากการสร้างยุทธศาสตร์ความร่วมมือกันระหว่างองค์กรธุรกิจที่มีหน้าที่ต่างๆ และสร้างกลยุทธ์ขึ้นระหว่างธุรกิจ ทำให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงผลการดำเนินงานของแต่ละองค์กรในระยะยาวให้ดีขึ้น (Mentzer et al., 2001)

การบูรณาการกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ ตั้งแต่ผู้บริโภคในขั้นสุดท้ายไปจนถึงผู้จัดส่งวัตถุดิบ หรือซัพพลายเออร์ (Supplier) ชั้นแรก เพื่อส่งมอบสินค้า บริการ และสารสนเทศที่มีคุณค่าให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (Lambert et al., 2005)

กล่าวโดยสรุปจากคำจำกัดความข้างต้น สามารถให้คำนิยามของการบริหารจัดการซัพพลายเชนได้ว่า การบริหารจัดการซัพพลายเชนเป็นการนำกลยุทธ์ วิธีการ แนวปฏิบัติ หรือทฤษฎี มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ การส่งต่อวัตถุดิบ สินค้า หรือบริการจากหน่วย

หนึ่งในระบบโซ่อุปทานไปยังอีกหน่วยหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดการผลิตสินค้า หรือบริการ ที่ส่งไปถึงลูกค้าได้อย่างถูกต้องทั้งในแง่ของปริมาณ สถานที่ และเวลา โดยใช้ต้นทุนรวมในระบบซัพพลายเชนให้ต่ำที่สุด นอกจากนี้ ยังมีการสร้างความร่วมมือกันในการแบ่งปันและกระจายข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้ทราบถึงความต้องการที่แท้จริงของแต่ละหน่วยงาน อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการส่งต่อของวัตถุดิบ สินค้า หรือการบริการนี้ นำไปสู่การได้รับผลประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่าย และทำให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

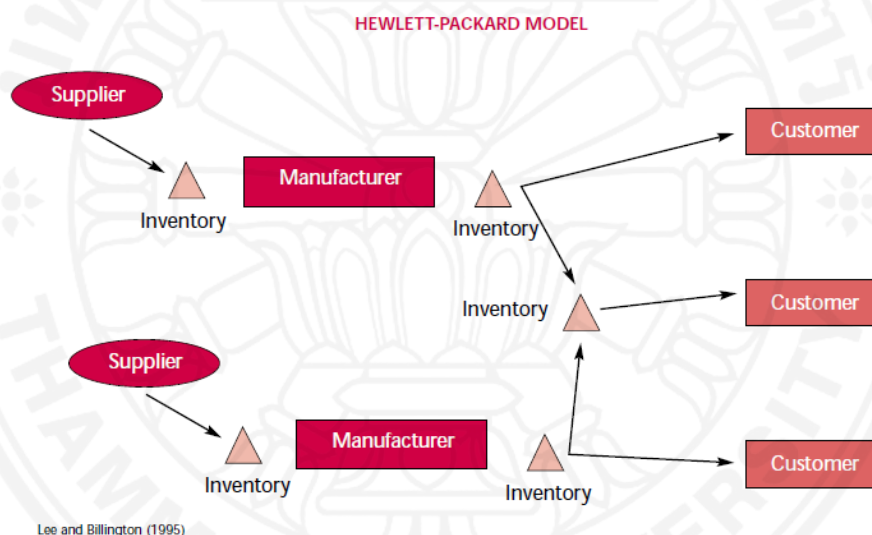
### 2.1.2 แบบจำลองที่เกี่ยวข้องกับการจัดการระบบโซ่อุปทานหรือซัพพลายเชน (Supply Chain Management Model)

ในหลายองค์กรที่ประสบปัญหาในการบริหารจัดการระบบโซ่อุปทาน หรือซัพพลายเชน เริ่มเห็นความสำคัญ และนำเอาระบบการจัดการซัพพลายเชนเข้ามาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร รวมถึงองค์กรอื่นๆที่อยู่ในระบบซัพพลายเชนตั้งแต่ต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำ เพื่อให้การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยลดต้นทุน ลดการเก็บสินค้าคงคลัง ลดระยะเวลาการจัดส่งสินค้า รวมถึงลดความไม่แน่นอนของความต้องการของลูกค้า (Naslund, 2010) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรต่างๆที่มีการนำระบบการจัดการซัพพลายเชนมาประยุกต์ใช้สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นจึงมีผู้คิดค้นแบบจำลองระบบการจัดการซัพพลายเชนขึ้นมา เพื่อเป็นกรอบแนวคิดสำหรับเป็นแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กร โดยแบบจำลองที่ผู้วิจัยเลือกมานำเสนอ ได้แก่ แบบจำลอง Hewlett-Packard (HP Model) แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน (SCOR Model) และแบบจำลองการบริหารจัดการซัพพลายเชน (GSCF Model) ตามการศึกษาวิจัยของ Ellram et al. (2004)

#### 2.1.2.1 แบบจำลอง Hewlett-Packard (HP Model)

จากงานวิจัยของ Lee and Billington (1995) ได้กล่าวถึงการพัฒนาแบบจำลอง Hewlett-Packard หรือ HP Model ไว้ว่า บริษัท Hewlett-Packard ผู้ผลิตสินค้าเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ รวมถึงการถ่ายโอนข้อมูลข่าวสาร ประสบปัญหาเกี่ยวกับการจัดการสินค้าคงคลังที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก และสินค้าที่มีอยู่นั้นไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้าในช่วงปลายศตวรรษที่ 1980 ทำให้ส่งผลกระทบต่อการจัดส่งและความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่ง John Young ผู้บริหารของบริษัท หรือ CEO ในขณะนั้น ได้เสนอหนทางที่จะช่วยแก้ปัญหาเรื่องของสินค้าคงคลังที่มีอยู่เป็นจำนวนมากโดยใช้ระบบการจัดการซัพพลายเชนที่มีประสิทธิภาพเข้ามาใช้งาน ซึ่งต่อมา Lee and Billington ได้เข้ามาร่วมแก้ไขปัญหาสินค้าคงคลังที่เกิดขึ้น โดยอาศัยการจัดการระบบการผลิตร่วมกับการออกแบบผลิตภัณฑ์ กล่าวคือ ให้ทางโรงงานผลิตเครื่องพิมพ์ในลักษณะที่เกือบสำเร็จรูปโดยส่วนใหญ่ แล้วจึงส่งให้ผู้จัดจำหน่ายในแต่ละพื้นที่ประกอบส่วนอื่นๆ เช่น

แหล่งจ่ายไฟ ซอฟต์แวร์ (software) ถาด กระดาษ และบรรจุภัณฑ์ที่เหมาะสมกับการจำหน่ายในพื้นที่แต่ละประเทศ เพื่อที่จะทำให้ทางโรงงานสามารถผลิตเครื่องพิมพ์รูปแบบมาตรฐานได้โดยไม่มีควมจำเป็นต้องเก็บสินค้าคงคลังไว้เป็นจำนวนมาก เนื่องจากสามารถผลิตสินค้าที่มีลักษณะเป็นมาตรฐานเก็บไว้ล่วงหน้าได้ (Made to stock) จนกว่าจะมีคำสั่งซื้อเข้ามาจึงนำสินค้ารูปแบบมาตรฐานไปประกอบเป็นสินค้าสำเร็จรูปแล้วจึงส่งให้ลูกค้าซึ่งมีความต้องการที่แตกต่างกัน ซึ่งการนำวิธีการนี้มาปฏิบัติ นอกจากจะทำให้สามารถลดจำนวนสินค้าคงคลังได้แล้ว ยังทำให้การผลิตมีความยืดหยุ่น และสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งเป็นการปรับปรุงการบริการที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย



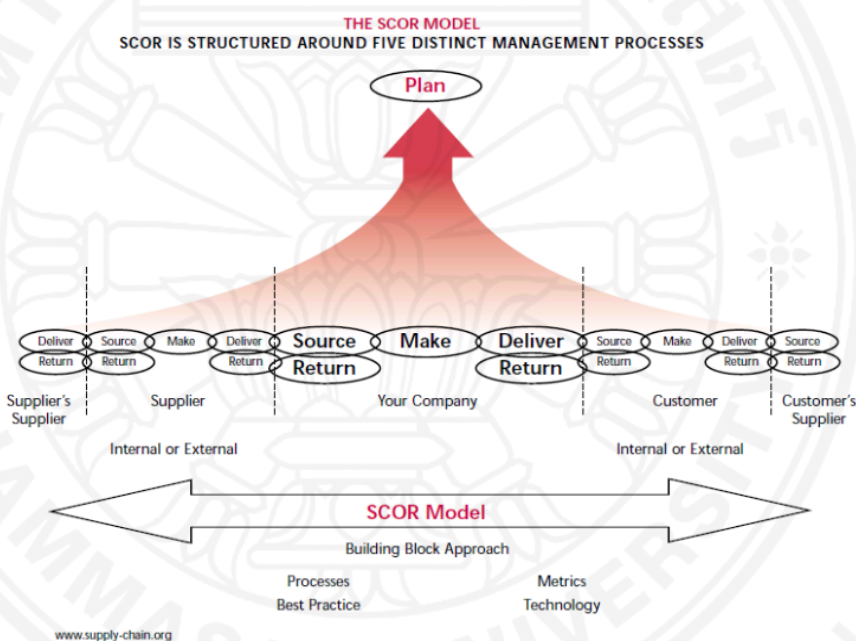
ภาพที่ 2.1 แบบจำลอง Hewlett-Packard (HP Model) (Lee and Billington, 1995)

### 2.1.2.2 แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทานหรือ SCOR model (Supply Chain Operation Reference-Model)

แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทานหรือ SCOR Model ถูกพัฒนาขึ้นตั้งแต่ปี 1996 เพื่ออธิบายลักษณะและแสดงให้เห็นกิจกรรมทางธุรกิจทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า และช่วยแก้ปัญหาการขาดมาตรฐานและสร้างกรอบการทำงานเดียวกันในการพัฒนาโซ่อุปทาน SCOR Model ถูกพัฒนามาจากความร่วมมือระหว่าง Supply Chain Council (SCC) ซึ่งเป็นองค์กรอิสระร่วมกับบริษัทอุตสาหกรรมต่างๆมากกว่า 700 บริษัท โดยมีจุดประสงค์เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนบริษัท หรือองค์กรที่สนใจในการจัดการโซ่อุปทานและการนำไปปฏิบัติ ซึ่ง SCOR Model ที่ถูกพัฒนาขึ้นมา มีส่วนประกอบของแบบจำลองอ้างอิงที่



ช่วยแก้ปัญหาเหล่านี้ คือ มีการกำหนดกระบวนการทำงานต่างๆให้เป็นมาตรฐานเดียวกันและมีโครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการ นอกจากนี้ในแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานยังมีการกำหนดตัวชี้วัด (Metric) สำหรับวัดประสิทธิภาพในแต่ละกระบวนการ เพื่อกำหนดให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และยังมีการเสนอวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best practice) ในแต่ละกระบวนการเพื่อที่จะให้บริษัทหรือองค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ (Supply-Chain Council, 2004) สำหรับSCOR model จะประกอบไปด้วย 5 กระบวนการจัดการหลัก (รูกาภา นันทโพธิ์เดช และคณะ, 2549) โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 2.2 แบบจำลอง SCOR Model (Lee and Billington, 1995)

(1) การวางแผน (Plan) เกี่ยวข้องกับการวางแผนด้านต่างๆ เช่น แผนการจัดการข้อมูล แผนการผลิต การจัดการสินค้าคงคลัง แผนการเงินรวมถึงการบริหารจัดการด้านอื่นๆโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายทางการเงินของแต่ละองค์กร

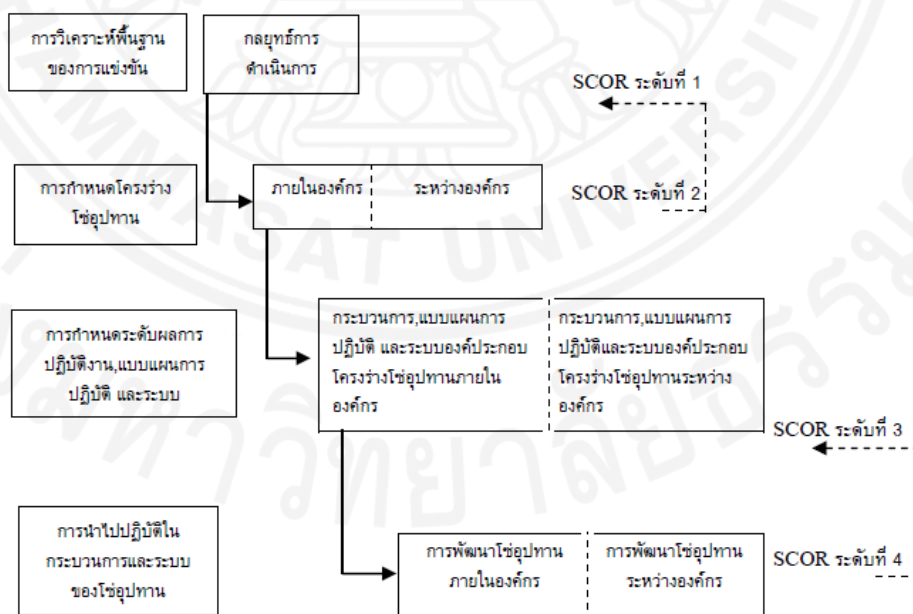
(2) การจัดหาแหล่งวัตถุดิบ (Source) เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ จัดหา และการขนส่งวัตถุดิบ ซึ่งในที่นี้หมายถึงทั้งสถานที่ และผลิตภัณฑ์ การจัดหาซัพพลายเออร์ที่มีความน่าเชื่อถือ และมีสมรรถนะในการผลิตที่เพียงพอ การจัดหาสถานที่ในการรับส่งสินค้าให้เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการ เป็นต้น

(3) **การผลิต (Make)** เกี่ยวข้องกับการผลิตและการจัดการคลังสินค้าสำเร็จรูป สามารถแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ การผลิตเพื่อจัดเก็บ (Made to stock) การผลิตตามคำสั่งของลูกค้า (Made to order) และการผลิตตามการออกแบบทางวิศวกรรม โดยกระบวนการผลิตประกอบด้วยการทำงานประเภทสินค้าที่จะผลิตตามรูปแบบขั้นต้น ทดลองผลิตสินค้า ผลิตสินค้าให้ได้ปริมาณและคุณภาพตามความต้องการของลูกค้า จัดส่งสินค้าภายในระยะเวลาที่กำหนดเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

(4) **การจัดส่ง (Delivery)** เกี่ยวข้องกับการจัดการในกระบวนการขนส่ง โดยขนส่งสินค้าตามรูปแบบของการผลิต เช่น การผลิตเพื่อจัดเก็บ จะขนส่งสินค้าไปยังคลังสินค้า แต่หากเป็นการผลิตตามคำสั่งของลูกค้า จะขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า เป็นต้น ซึ่งในการจัดส่งสินค้าต้องมีการวางแผนโดยคำนึงถึงเส้นทางในการขนส่ง ยานพาหนะที่ใช้ในการขนส่ง จำนวนสินค้า เป็นต้น

(5) **การส่งคืน (Return)** เกี่ยวข้องกับส่งวัตถุดิบคืนกลับผู้ขายหรือผู้ส่งมอบ และรับสินค้าคืนจากลูกค้าในกรณีที่มีความเสียหายเกิดขึ้น หรือสินค้ามีคุณภาพไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด

เพื่อให้เกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน แบบจำลอง SCOR Model ได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนาโซ่อุปทานเป็น 4 ระดับ ดังแสดงในภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ขั้นตอนหลักในการพัฒนาโซ่อุปทานขององค์กรโดยแบบจำลอง SCOR Model (รูกานานันท์โพธิ์เดช และคณะ, 2549)

SCOR ในระดับที่ 1 ระดับสูงสุดหรือ Top Level (Process Type) เป็นการกำหนดขอบเขตโดยอ้างอิงแบบจำลองกระบวนการโซ่อุปทานในกระบวนการหลัก ได้แก่ การวางแผน (Plan) การจัดหาวัตถุดิบ (Source) การผลิต (Make) การจัดส่ง (Deliver) และการส่งคืน (Return) เพื่อใช้ในการวัดสมรรถนะของซัพพลายเชนโดยรวมของทั้งองค์กร รวมไปถึงการตั้งเป้าหมายในการปรับปรุงประสิทธิภาพ

SCOR ในระดับที่ 2 การศึกษาในระดับกำหนดแนวทางหรือ Configuration Level (Process Categories) แบบของกระบวนการที่จะช่วยให้สามารถสร้างแบบจำลองซัพพลายเชนของตนเองได้โดยพิจารณาจากลักษณะของกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ สภาพแวดล้อมองค์กรเปรียบเทียบกับแบบจำลอง SCOR Model

SCOR ในระดับที่ 3 การศึกษาในระดับองค์ประกอบของกระบวนการหรือ Process Element Level (Decompose Process) เป็นขั้นตอนการแยกองค์ประกอบของกระบวนการ โดยในแต่ละกระบวนการจะมีวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice) เสนอไว้ องค์กรสามารถวิเคราะห์ประสิทธิภาพแต่ละขั้นตอนในซัพพลายเชนเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงพัฒนา

SCOR ในระดับที่ 4 การศึกษาในระดับการประยุกต์ใช้หรือ Implementation Level (Decompose Process Element) เป็นการนำสิ่งที่ได้กำหนดมาไปปฏิบัติให้เกิดผล โดยแต่ละองค์กรจะต้องกำหนดกิจกรรมย่อยในกระบวนการธุรกิจของตนเองโดยให้มีความสอดคล้องกับระดับที่ 3

กล่าวโดยสรุป SCOR Model นั้นเป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร โดยการจำลองการปฏิบัติงานของซัพพลายเชนเพื่อนำมาวิเคราะห์ และปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้การติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้มีระบบที่สามารถตรวจวัด จัดการและควบคุมประสิทธิภาพการผลิตได้

### 2.1.2.3 แบบจำลองการบริหารระบบโซ่อุปทาน หรือ GSCF Model (Global Supply Chain Forum)

เป็นแบบจำลองระบบการบริหารจัดการซัพพลายเชนที่ถูกพัฒนาขึ้นและถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวาง โดย Croxton et al. (2001) กล่าวถึงกรอบแนวคิดของซัพพลายเชนว่าประกอบด้วย 3 ส่วนหลักได้แก่ กระบวนการดำเนินธุรกิจ (The Business Process) ส่วนของการบริหาร (The Management Components) และ โครงสร้างของระบบโซ่ (The Structure of the Chain) GSCF Model ประกอบด้วย 8 กระบวนการจัดการหลัก (Lambert et al., 2005) เพื่อให้การบริหารจัดการซัพพลายเชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแบ่งองค์ประกอบได้ดังนี้ 1.การบริหาร

ลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) 2. การบริหารการบริการลูกค้า (Customer Service Management) 3. การบริหารความต้องการ (Demand Management) 4. การเติมเต็มคำสั่งซื้อ (Order Fulfillment) 5. การบริหารการไหลของการผลิต (Manufacturing Flow Management) 6. การบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management) 7. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการทำการค้า (Product Development and Commercialization) และ 8. การจัดการกับสินค้าที่มีการส่งคืน (Return Management)

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) เป็นกระบวนการสร้าง และพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว มีผลทำให้ลดความแปรปรวนของความต้องการของลูกค้า รวมถึงสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้

การบริหารการบริการลูกค้า (Customer Service Management) เป็นการนำเสนอแหล่งข้อมูลให้กับลูกค้า โดยข้อมูลมาจากแหล่งเดียว และเป็นจุดติดต่อที่สำคัญที่ทำให้ลูกค้าทราบข้อมูลของสินค้าและบริการ

การบริหารความต้องการ (Demand Management) เป็นกระบวนการสร้างความสมดุลของความต้องการของลูกค้าที่มีต่อความสามารถในซัพพลายเชน รวมถึงการลดความแปรปรวนของความต้องการ และเพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารซัพพลายเชน

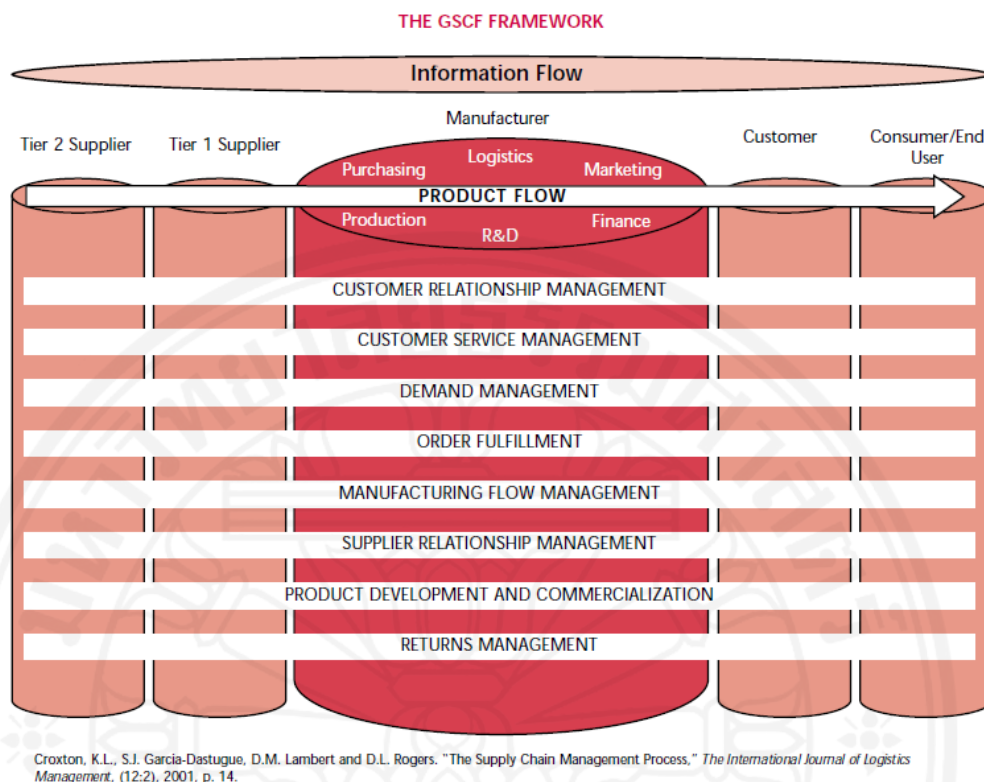
การเติมเต็มคำสั่งซื้อ (Order Fulfillment) คือกิจกรรมทั้งหมดที่จำเป็นในการกำหนดความต้องการของลูกค้า

การบริหารการไหลของการผลิต (Manufacturing Flow Management) คือกิจกรรมทั้งหมดที่จำเป็นในการจัดการผลิตภัณฑ์ ความยืดหยุ่นในการผลิตและการเคลื่อนย้ายผ่านซัพพลายเชน

การบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management) เป็นกระบวนการจัดการและพัฒนาซัพพลายเออร์เพื่อให้มีความสามารถที่จะสนับสนุนการผลิตและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยแบ่งซัพพลายเออร์เป็นกลุ่มและเน้นความสัมพันธ์ระยะยาวกับสมาชิกภายในห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งมีผลทำให้เกิดการสื่อสารที่รวดเร็ว ช่วยลดระยะเวลาและต้นทุนในการจัดซื้อ

การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการทำการค้า (Product Development and Commercialization) เป็นกระบวนการในการพัฒนาและนำสินค้าใหม่ออกสู่ตลาด โดยร่วมมือกันกับลูกค้าและซัพพลายเออร์

การจัดการกับสินค้าที่มีการส่งคืน (Return Management) เป็นกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการส่งคืนสินค้าหรือโลจิสติกส์ย้อนกลับ (Backward Logistic)



ภาพที่ 2.4 แบบจำลอง GSCF Model (Lee and Billington, 1995)

สำหรับบริษัทส่วนใหญ่มักจะให้ความสำคัญกับกิจกรรมภายในของบริษัทตนเองเท่านั้น เช่น กระบวนการจัดหา การผลิต การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น แต่สำหรับกรอบแนวคิดของการบริหารจัดการซัพพลายเชนแล้ว บริษัทจะต้องมองกิจกรรมในลักษณะที่เป็นแนวนอน ตามภาพที่ 2.4 คือกิจกรรมต่างๆที่เกิดขึ้น จะต้องได้รับความร่วมมือ โดยจะต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันตั้งแต่ต้นน้ำหรือซัพพลายเออร์ ไปจนถึงปลายน้ำหรือลูกค้าตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน เพื่อให้การบริหารซัพพลายเชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.1.3 การบริการและระบบโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมบริการ (Service and Service Supply Chain)

#### 2.1.3.1 ความหมายและคุณลักษณะของการบริการ

Khrystyna Shkliar (2013) กล่าวถึงอุตสาหกรรมบริการว่ามีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วในช่วงหลายปีที่ผ่านมา จนกลายเป็นส่วนสำคัญ หรือแรงขับเคลื่อนหลักของเศรษฐกิจในหลายประเทศนอกเหนือจากอุตสาหกรรมการผลิต และจากข้อมูลทางสถิติในปี 2012 พบว่าร้อยละ 63.6 ของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวม (GDP) ในเศรษฐกิจโลกมาจากภาคการบริการ ในขณะที่อุตสาหกรรมการผลิตมีเพียงร้อยละ 30.5 (Central Intelligence Agency, 2012)

จากงานวิจัยของ Chen Xinping (2013) ได้กล่าวถึงความแตกต่างของโครงสร้างของซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการว่ามีความแตกต่างจากสินค้าเนื่องจากการบริการมีลักษณะที่เฉพาะ ทำให้การดำเนินงานแตกต่างกัน ซึ่งคุณลักษณะที่สำคัญของการบริการที่แตกต่างจากการดำเนินงานในอุตสาหกรรมอื่นๆ ประกอบไปด้วยคุณลักษณะ 5 ประการดังนี้ (Khrystyna Shkliar, 2013)

ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangibility) การบริการไม่สามารถจับต้องหรือสัมผัสได้ก่อนที่จะมีการซื้อเหมือนสินค้าอื่นทั่วไป แต่ต้องอาศัยประสบการณ์เดิมที่ได้รับประกอบการซื้อบริการนั้นๆ

ไม่สามารถเก็บไว้ได้ (Time-perishability) การบริการไม่สามารถเก็บได้เหมือนสินค้าทั่วไป และเมื่อไม่มีความต้องการใช้บริการจะเกิดเป็นความสูญเปล่า การบริการจึงมีความสูญเสียค่อนข้างสูง ขึ้นกับความต้องการการใช้บริการในแต่ละช่วงเวลา ถ้ามีความต้องการใช้บริการที่สม่ำเสมอก็จะมีปัญหาในการให้บริการ ตัวอย่างเช่น การที่มีที่นั่งว่างบนเครื่องบิน หรือการมีห้องว่างในโรงแรม เท่ากับเป็นการเสียโอกาสสำหรับบริษัทนั้นๆ (Fitzsimmons, 2008)

การจูงใจของลูกค้า (Customer Influence) เกี่ยวพันกับปฏิภริยาและการมีส่วนร่วมของลูกค้าในกระบวนการให้บริการ

ไม่สามารถแบ่งแยกการให้บริการได้ (Inseparability of production and consumption) การบริการไม่สามารถแบ่งแยกการผลิตและการบริโภคที่เกิดขึ้นพร้อมกันได้ ทำให้ไม่สามารถจัดเก็บในคลังสินค้า แล้วนำไปจัดส่งให้ผู้บริโภคเมื่อเกิดการตัดสินใจซื้อได้เหมือนกับสินค้าอื่น ๆ ทั่วไป (Sampson & Spring, 2012)

การจัดทำมาตรฐานการบริการเป็นไปได้ยาก (Heterogeneity) ซึ่งเป็นผลทำให้การบริการมีความหลากหลาย และยังมีความเกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนในกระบวนการให้บริการที่ค่อนข้างสูง ดังนั้นการบริการส่วนใหญ่จึงมีความจำเพาะเจาะจง และปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละราย (Sampson, 2000)

Sopimpa (2015) กล่าวถึงธุรกิจการบริการว่าเป็นธุรกิจที่อาศัยการแลกเปลี่ยนโดยอาจจะเกี่ยวข้องกับการขายสินค้าหรือไม่ก็ได้ โดยสามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะคือ ธุรกิจที่ขายบริการอย่างเดียว เช่น ธุรกิจสปา ร้านอาหาร เป็นต้น และธุรกิจที่ขายสินค้าควบคู่ไปด้วย เช่น ร้านอาหาร เป็นต้น ซึ่งการวัดผลการบริการนั้นสามารถได้ในรูปแบบเชิงคุณภาพ หรือรูปแบบความคาดหวังของลูกค้า โดยคุณภาพของธุรกิจบริการประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

สิ่งที่สัมผัสได้ (Tangibles) เกี่ยวข้องกับเครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ สถานที่พนักงานที่ปฏิบัติงาน เป็นต้น

ความเชื่อถือและไว้วางใจ (Reliability) เกิดจากการที่สามารถตอบสนองลูกค้าได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการบริการ หรือการทำสัญญาหรือข้อตกลงไว้กับลูกค้า

ความรวดเร็ว (Responsiveness) เกิดจากการที่ผู้ให้บริการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และทันเวลา

การรับประกัน (Assurance) เป็นการสร้างความมั่นใจเรื่องของมาตรฐานการบริการและความปลอดภัยให้กับผู้รับบริการ

ความเอาใจใส่ต่อลูกค้า (Empathy) เกิดจากความพยายามในการเข้าใจ และให้ความช่วยเหลือลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละราย

กล่าวโดยสรุปการบริการเป็นการนำเสนอสินค้าในรูปแบบที่ไม่สามารถจับต้องได้ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยมีความแตกต่างจากสินค้าทั่วไปที่ผลิตออกมา คือมีโครงสร้างของกระบวนการผลิตที่ไม่ซับซ้อน แต่อย่างไรก็ตาม การบริการมีความเกี่ยวข้องกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งมีความแตกต่างกันในลูกค้าแต่ละราย ทำให้การบริการมีความไม่แน่นอน และระยะเวลาของกระบวนการให้บริการ รวมถึงคุณภาพของการให้บริการสามารถจัดทำให้เป็นมาตรฐานได้ยาก เนื่องจากต้องอาศัยความตั้งใจ และจริงจังของผู้ให้บริการที่ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอกต่างๆ และไม่สามารถทำให้เป็นรูปแบบอัตโนมัติได้

### 2.1.3.2 ระบบการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการ

การจากการศึกษาของ Pracha (2013) แสดงให้เห็นว่าอุตสาหกรรมภาคบริการมีความหลากหลาย ครอบคลุมตั้งแต่การบริการระดับต้น เช่น ร้านค้าแผงลอยตามท้องถนน จนถึงการบริการขั้นสูงในภาคการเงินและอาชีพ โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้กำหนดคำนิยามของอุตสาหกรรมบริการว่าเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่อยู่นอกเหนือจากภาคการเกษตร ภาคการผลิต และการทำเหมืองแร่ ทำให้ภาคบริการมีความหมายที่ค่อนข้างกว้าง ในช่วงปี 1991 ได้มีการกำหนดนิยามอุตสาหกรรมบริการขึ้น รวมทั้งระบุประเภทธุรกิจบริการที่อยู่ในภาคบริการไว้ในข้อตกลงทางการค้าในภาคบริการ (The General Agreement on Trade in Services: GATs) ซึ่งนิยามของ GATs ได้รับความนิยม และมีการใช้อย่างแพร่หลาย รวมถึงการใช้เป็นมาตรฐานในทางวิชาการ นอกจากนี้ได้มีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับคำจำกัดความของอุตสาหกรรมภาคบริการและนำมาเปรียบเทียบไว้ดังแสดงในตารางที่ 2.1

## ตารางที่ 2.1

เปรียบเทียบคำจำกัดความของอุตสาหกรรมบริการตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการ  
พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแนวคิดของ GATs

แนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	แนวคิดของ GATs
1. การไฟฟ้า ก๊าซและน้ำ	1. ธุรกิจบริการ
2. การก่อสร้าง	2. ธุรกิจการสื่อสาร
3. การค้าส่งและค้าปลีก การซ่อมบำรุง เครื่องยนต์ งานซ่อมแซมบ้าน	3. ธุรกิจก่อสร้างและธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับ วิศวกรรม
4. โรงแรมและภัตตาคาร	4. ธุรกิจจัดจำหน่าย
5. การขนส่ง คลังสินค้าและการสื่อสาร	5. ธุรกิจการศึกษา
6. ตัวกลางทางการเงิน	6. ธุรกิจสิ่งแวดล้อม
7. อสังหาริมทรัพย์ บ้านเช่า	7. ธุรกิจการเงิน
8. งานสาธารณะและการป้องกัน	8. ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพและด้านสังคม
9. การศึกษา	9. ธุรกิจท่องเที่ยวและที่เกี่ยวข้อง
10. สุขภาพและงานเพื่อสังคม	10. ธุรกิจสหนาการ วัฒนธรรมและกีฬา
11. กิจกรรมชุมชน สังคม และการบริการส่วน บุคคล	11. ธุรกิจคมนาคมขนส่ง
12. งานบ้าน	12. ธุรกิจบริการอื่นๆ ที่ไม่ได้ระบุข้างต้น

หมายเหตุ. จาก *A Turning Point for the Service Sector in Thailand* (page 3), โดย  
Koonathamdee, Pracha. (2013). ADB Economics Working Paper Series, 353.

การบริหารจัดการซัพพลายเชนเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการคาดการณ์ วางแผนในการ  
ดำเนินการ และควบคุมกระบวนการ โดยเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนข้อมูล และทำงานร่วมกันทั้ง  
ภายในองค์กร และหน่วยงานภายนอกองค์กร เช่น ซัพพลายเออร์ เป็นต้น เพื่อให้สามารถตอบสนอง  
ต่อความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับประเทศไทย



อุตสาหกรรมในภาคการบริการคิดเป็นสัดส่วนกว่าร้อยละ 50 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) (สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ) และยังทำให้เกิดการจ้างงาน จึงอาจกล่าวได้ว่าธุรกิจในภาคการบริการมีความสำคัญต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างมาก

#### 2.1.4 แบบจำลองการบริหารซัพพลายเชนอุตสาหกรรมบริการ (Service Supply Chain Management Model)

โครงสร้างของซัพพลายเชนอุตสาหกรรมบริการมีความซับซ้อน ประกอบไปด้วย 3 ส่วนหลักได้แก่ ซัพพลายเออร์ (Supplier) ผู้ให้บริการ (Service Provider) และลูกค้า (Customer) (Baltacioglu et al., 2007) โดยในปัจจุบันได้มีการพัฒนาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการ ซึ่งแบบจำลองที่ผู้วิจัยเลือกมานำเสนอเป็นแบบจำลองการบริหารซัพพลายเชนอุตสาหกรรมบริการ (Service Supply Chain Management Model) ที่ศึกษาโดย Ellram et al. (2004) โดยต่อยอดพัฒนามาจากแนวคิดการบริหารจัดการซัพพลายเชนของ Hewlett-Packard Model, SCOR Model และ GSCF Model โดยทำการปรับปรุงรูปแบบของแบบจำลองให้มีความเหมาะสมกับคุณลักษณะเฉพาะของการบริการ ซึ่งประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ 1. การไหลของข้อมูล (Information Flow) 2. การจัดการกำลังการผลิตและทักษะ (Capacity and Skill Management) 3. การจัดการความต้องการ (Demand Management) 4. การบริหารความสัมพันธ์ของลูกค้า (Customer Relationship Management) 5. การบริหารความสัมพันธ์ซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management) 6. การจัดการการให้บริการ (Service Delivery Management) และ 7. กระแสเงินสด (Cash Flow)

การไหลของข้อมูล (Information Flow) การไหลของข้อมูลและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากการแลกเปลี่ยนข้อมูล และการตัดสินใจต่างๆ สามารถทำได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งทางด้านการระบุความต้องการของลูกค้า การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างธุรกิจ การสร้างความเข้าใจในเรื่องการให้บริการ และยังเป็นส่วนสำคัญในการทวนสอบข้อมูลย้อนกลับเพื่อควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน

การจัดการกำลังการผลิตและทักษะ (Capacity and Skill Management) ระบบการบริหารจัดการการให้บริการที่มีประสิทธิภาพมีความจำเป็นในการสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน เนื่องจากองค์กรมีเงินทุน และพนักงานที่มีทักษะอยู่อย่างจำกัด ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการเลือกลูกค้าให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าและทรัพยากรที่มีอยู่

การจัดการความต้องการ (Demand Management) เน้นการสร้างความต้องการของลูกค้า และการบริหารจัดการผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงความต้องการ

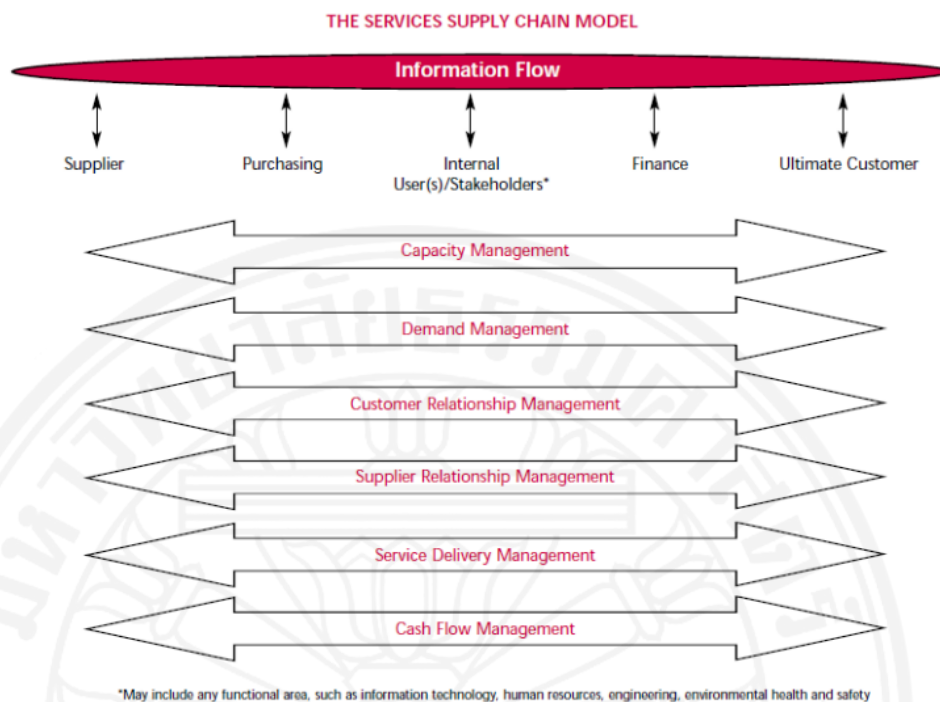
เนื่องจากอุตสาหกรรมบริการมีความยืดหยุ่นน้อยกว่าอุตสาหกรรมการผลิต ไม่สามารถเก็บสินค้าบริการในรูปแบบของสินค้าคงคลังเช่นเดียวกับอุตสาหกรรมการผลิตได้ ดังนั้นผู้ให้บริการจึงต้องเข้าใจในศักยภาพของตนเองและวางแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า

การบริหารความสัมพันธ์ของลูกค้า (Customer Relationship Management) การสร้างความเข้าใจและพัฒนาสิ่งที่ลูกค้าต้องการ รวมถึงการแบ่งส่วนของลูกค้าและมีการตรวจสอบความสัมพันธ์โดยพิจารณาจากความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

การบริหารความสัมพันธ์ซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management) ถือเป็นส่วนสำคัญในการบริหารจัดการแบบมีอาชีพ โดยเริ่มจากการกำหนดความต้องการในการซื้อสินค้าให้ชัดเจนและทำการเลือกซัพพลายเออร์ที่มีศักยภาพในการจัดหาและจัดส่งสินค้าขึ้นมาเพื่อทำข้อตกลงร่วมกันในเรื่องของระดับการให้บริการ ซึ่งข้อตกลงหรือสัญญาที่ดีควรจะลดความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการให้บริการได้

การจัดการการให้บริการ (Service Delivery Management) เกี่ยวกับการทำข้อตกลงหรือสัญญากับลูกค้าเพื่อให้เกิดความชัดเจนในเรื่องของระดับการให้บริการ ทำให้ผู้ให้บริการสามารถทำงานได้ตามขอบเขตที่วางไว้และสามารถติดตาม ประเมินผลประสิทธิภาพการให้บริการเปรียบเทียบกับสัญญาได้

กระแสเงินสด (Cash Flow) เป็นหลักสำคัญที่สามารถเชื่อมหน่วยย่อยภายในซัพพลายเชน โดยการชำระเงินจะแบ่งเป็นระยะๆและขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการให้บริการ



ภาพที่ 2.5 แบบจำลองการบริหารจัดการซัพพลายเชน (Ellram et al., 2004)

## 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

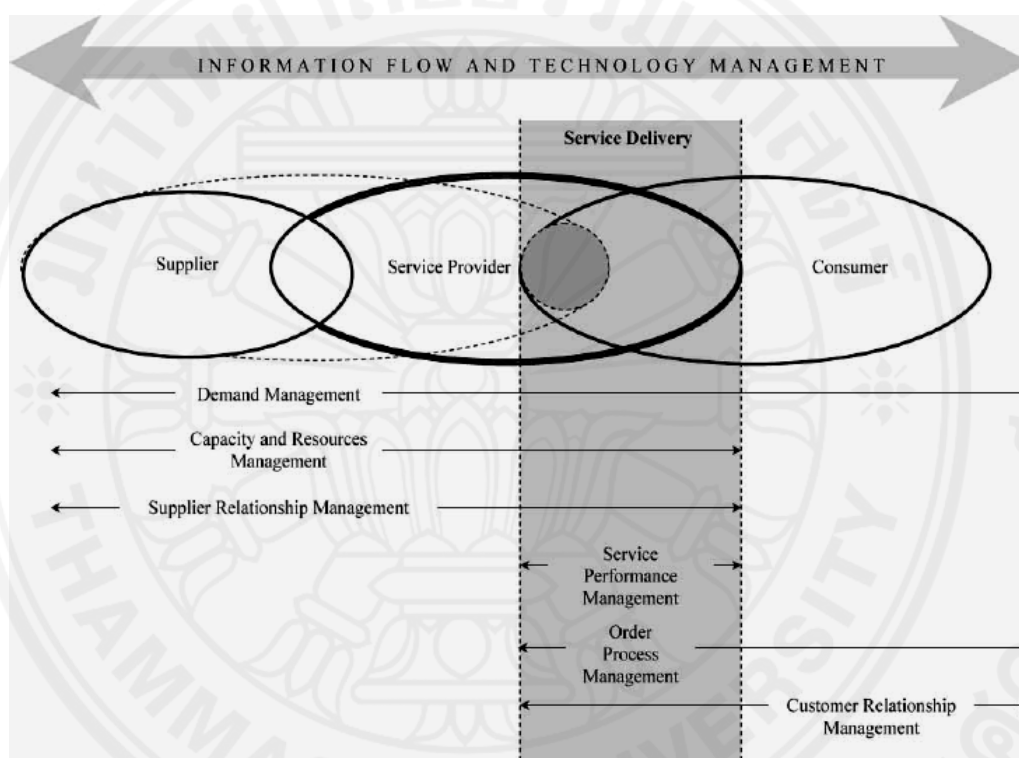
### 2.2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรม

#### บริการ

จากการศึกษาโดยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า ขั้นตอนและกระบวนการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมภาคการบริการนั้น สามารถใช้อ้างถึงแนวคิดแบบจำลองการบริหารซัพพลายเชนอุตสาหกรรมบริการ (IUE-SSC Model) ได้ เนื่องจากแบบจำลองดังกล่าว มีความสอดคล้องกับสถานการณ์การบริหารจัดการซัพพลายเชนในสถานการณ์ปัจจุบัน โดย Baltacioglu et al. (2007) ผู้สร้างแบบจำลองการบริหารจัดการซัพพลายเชน ได้ให้นิยามการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการไว้ว่า เป็นการจัดการข้อมูล กระบวนการ กำลังการบริการ และประสิทธิภาพการบริการจากผู้จัดส่งวัตถุดิบคนแรกไปยังลูกค้าคนสุดท้าย นอกจากนี้การบริหารจัดการซัพพลายเชน อาจระบุได้ว่าเป็นพันธมิตรผู้ให้บริการเครือข่ายของผู้ให้บริการ ลูกค้าและผู้มีส่วนให้บริการอื่นที่มีการถ่ายโอนทรัพยากรไปยังบริการและส่งมอบให้กับลูกค้า

ตามหลักการและแนวคิดของ Baltacioglu et al. (2007) กำหนดให้แบบจำลองของการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการประกอบไปด้วย 7 กระบวนการหลัก ดังนี้

1. การจัดการความต้องการ (Demand Management)
2. การบริหารจัดการกำลังการผลิตและทรัพยากร (Capacity and Resources Management)
3. การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management)
4. การบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management)
5. การบริหารจัดการคำสั่งซื้อ (Order Process Management)
6. การจัดการประสิทธิภาพการบริการ (Service Performance Management)
7. การจัดการข้อมูลและระบบสารสนเทศ (Information Flow and Technology Management)



ภาพที่ 2.6 แบบจำลองการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการ (IUE-SSC Model) (Baltacioglu et al., 2007)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าตัวชี้วัดการบริหารจัดการซัพพลายเชนมีหลายองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่รวบรวมมา ควรจะมีความครอบคลุมทั้งซัพพลายเชนเพื่อให้ได้ตัวชี้วัดที่สมบูรณ์ ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปโดยมีรายละเอียดดังนี้

การจัดการความต้องการ (Demand Management) เป็นการจัดการความต้องการที่เป็นตัวชี้วัดพื้นฐานของกระบวนการบริหารจัดการซัพพลายเชน Handfield et al. (1999) กล่าวถึงการจัดการความต้องการว่าเป็นการดำเนินงาน การจัดการข้อมูลความต้องการ ไม่เพียงแต่เป็นการพยากรณ์เท่านั้นแต่ต้องรวมถึงการจัดการและนำข้อมูลมาใช้ต้องมีความทันสมัยอยู่เสมอ และแนวคิดของ Klassen and Rohleder (2001) กล่าวว่าในอุตสาหกรรมบริการ การจัดการความต้องการมีความสำคัญต่อความสำเร็จเนื่องจากปัญหาที่เกิดขึ้นสำหรับอุตสาหกรรมบริการ คือมี

คุณลักษณะเฉพาะที่มีรูปแบบของความต้องการที่ไม่แน่นอน ซึ่งความแน่นอนนี้ไม่สามารถบริหารจัดการโดยการเก็บเป็นสินค้าคงคลังได้

การจัดการกำลังการผลิตและทรัพยากร (Capacity and Resource Management) จากงานวิจัยของ Armistead and Clark (1994) กล่าวว่า การจัดการกำลังการผลิต คือความสามารถในการควบคุมสมดุลระหว่างความต้องการของลูกค้าและความสามารถของระบบการส่งมอบบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า แนวคิดของ Baltacioglu et al. (2007) กล่าวว่ากำลังการผลิตของบริษัทไม่ได้ขึ้นอยู่กับแรงงานเพียงเท่านั้นแต่ยังขึ้นอยู่กับทรัพยากรอื่นๆที่สามารถเข้าถึงได้ของบริษัทอีกด้วย

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) จากงานวิจัยของ Bitner (1995) กล่าวว่า การจัดการความสัมพันธ์คือการพัฒนาความเข้าใจในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ เป็นความพยายามที่มุ่งเน้นต่อการตอบสนองต่อความต้องการเหล่านั้น

การบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management) จากงานวิจัยของ Tennyson et al. (2000) ระบุถึงความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ว่าเป็นการร่วมมือกันระหว่างสองบริษัทขึ้นไป ซึ่งเห็นชอบที่จะทำงานร่วมกันเพื่อมุ่งสู่การดำเนินงานที่ยั่งยืน การทำธุรกิจลักษณะนี้ต้องมีการแลกเปลี่ยนความเสี่ยงและผลประโยชน์ร่วมกัน รวมถึงมีการประเมินและทบทวนการดำเนินงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างความยั่งยืนในการดำเนินงาน

การบริหารคำสั่งซื้อ (Order Process Management) จากแนวคิดของ Lambert et al. (1998) กล่าวว่ากระบวนการตอบสนองคำสั่งซื้อของธุรกิจคือกระบวนการทำงานที่เป็นระบบเชื่อมโยงทั้งองค์กรตั้งแต่ได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้า ตรวจสอบสถานะการสั่งซื้อ การติดต่อสื่อสารกับลูกค้าจนสินค้าส่งถึงมือลูกค้า ณ จุดส่งมอบที่กำหนด

การจัดการประสิทธิภาพการบริการ (Service Performance Management) จากงานวิจัยของ Edis (1995) ระบุว่า การจัดการประสิทธิภาพหมายถึงการบูรณาการแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และส่งเสริมภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้น นอกจากนี้งานวิจัยของ Armstrong and Baron (1998) ระบุว่าประสิทธิภาพที่กำหนดไว้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งการจัดการ การวัดประสิทธิภาพ การปรับปรุงและให้รางวัลผลการทำงานรายบุคคล ความเป็นผู้นำ การทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นระบบประกอบเข้าด้วยกัน

การจัดการข้อมูลและระบบสารสนเทศ (Information Flow and Technology Management) Sasser and Fulmer (1990) กล่าวว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวกในการประสานงานระหว่างภายในองค์กรของกิจกรรมและการประมวลผลข้อมูลอย่างรวดเร็ว จะช่วยสร้างบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า Radstaak and Ketelaar (1998) กล่าวว่าเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของซัพพลายเชนโดยการให้ข้อมูลแบบทันต่อเวลา

(Real time) เกี่ยวกับการจำหน่ายสินค้า ระดับสินค้าคงคลัง สถานการณ์ขนส่งและการผลิต รวมถึงความต้องการ

จากการศึกษางานวิจัยและการทบทวนวรรณกรรมในเรื่องการพัฒนากรอบแนวคิดการดำเนินการบริหารซัพพลายเชนของอุตสาหกรรมบริการพบว่ามีการพัฒนาเป็นลำดับขั้น โดยอาศัยแบบจำลองหลักในการพัฒนาคือ The IUE-SSC Model ซึ่งผู้วิจัยจะนำไปใช้เป็นโครงสร้างกรอบแนวคิดกระบวนการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการสำหรับงานวิจัยฉบับนี้ต่อไป

### 2.2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวชี้วัด

จากผลงานวิจัยในอดีต มีผู้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวคิด และทฤษฎีการปฏิบัติงานในซัพพลายเชน รวมถึงการประเมินประสิทธิภาพในซัพพลายเชน ซึ่งถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนา ปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสม ให้สามารถปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจ เพื่อให้แข่งขันกับคู่แข่ง อีกทั้งยังช่วยให้เกิดความเข้าใจและสามารถประเมินสถานการณ์ระหว่างองค์กรต่างๆภายในอุตสาหกรรม สามารถใช้เป็นเครื่องมือวัดความก้าวหน้าของการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างสม่ำเสมอ

การวัดผลคุณภาพของการบริการโดยส่วนใหญ่จะอ้างอิงจากสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง จากงานวิจัยของ Parasuraman et al. (1990) กล่าวถึงการสร้างความประทับใจ และสิ่งที่สามารถดึงดูดลูกค้า โดยองค์กรควรคำนึงถึงคุณลักษณะ 10 ประการ ได้แก่ 1. ความเป็นรูปธรรมของการบริการ (Tangibles) คือ สภาพที่ปรากฏให้เห็นหรือจับต้องได้ในการให้บริการ เช่น เครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ใช้อำนวยความสะดวก เครื่องแบบพนักงาน การตกแต่งภายใน เพราะการวัดความเป็นนามธรรมทำได้ยาก จึงจำเป็นต้องสร้างให้เกิดรูปธรรมผ่านสิ่งต่างๆ 2. ความน่าเชื่อถือ (Reliability) เป็นความสามารถในการนำเสนอบริการตามคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้อย่างตรงไปตรงมาและถูกต้อง มีความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ 3. ความกระตือรือร้น (Responsiveness) เป็นการแสดงความพร้อมที่จะให้บริการแก่ลูกค้าได้ทันที รวดเร็วทันใจ และมีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือ 4. ความเชี่ยวชาญ (Competence) ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานบริการที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเชี่ยวชาญในการบริการที่ถูกต้องและเหมาะสม 5. ความมีอัธยาศัยนอบน้อม (Courtesy) ความมีเมตริจิตที่สุภาพอ่อนน้อมเป็นกันเอง รู้จักให้เกียรติผู้อื่น จริงใจ มีน้ำใจ และเป็นมิตรของผู้ปฏิบัติงานบริการ โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานที่จะต้องปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการ 6. ความน่าเชื่อถือ (Credibility) คือความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นด้วยความซื่อตรงและซื่อสัตย์สุจริตของผู้ปฏิบัติงานบริการ 7. ความปลอดภัย (Security) เป็นสภาพที่ปราศจากอันตราย ความเสี่ยงภัยและปัญหาต่างๆ 8. การเข้าถึงบริการ (Access) หมายถึง การติดต่อเข้ารับบริการด้วยความสะดวกไม่ยุ่งยาก 9. การ

ติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์และสื่อความหมายได้ชัดเจน ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายและรับฟังผู้ใช้บริการ และ 10. ความเข้าใจลูกค้า (Understanding customer) หมายถึง ความพยายามในการค้นหาและทำความเข้าใจกับความต้องการของลูกค้า รวมทั้งการให้ความสนใจตอบสนองความต้องการดังกล่าว ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย

จากงานวิจัยของ Gunasekaran et al. (2003) กล่าวถึงการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ว่าเป็นส่วนที่สำคัญของกลยุทธ์การแข่งขันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลกำไรให้กับองค์กร โดยในช่วงที่ผ่านมากการวัดประสิทธิภาพขององค์กรเริ่มได้รับความสนใจมากขึ้นจากนักวิจัยและผู้ปฏิบัติงาน โดยที่การวัดประสิทธิภาพและตัวชี้วัดมีบทบาทสำคัญสำหรับการตั้งวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานและการกำหนดแผนการดำเนินงานในอนาคต แต่อย่างไรก็ตามการวัดประสิทธิภาพและตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารจัดการซัพพลายเชนอาจยังไม่ได้รับความสนใจอย่างเพียงพอจากนักวิจัยหรือผู้ปฏิบัติงาน Gunasekaran et al. (2003) ได้พัฒนากรอบการทำงานเพื่อส่งเสริมให้เห็นถึงความสำคัญของการวัดประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการซัพพลายเชน โดยอ้างอิงจากการทบทวนวรรณกรรม และผลการศึกษาเชิงประจักษ์ (Empirical Study) ของบริษัทสัญชาติอังกฤษ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ซึ่งแบบสอบถามจะแบ่งเป็น 4 ส่วนได้แก่ การวางแผนรวมถึงกลยุทธ์ต่าง การจัดซื้อจัดหา การผลิตและการจัดส่งไปยังลูกค้า

Yang et al. (2005) ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดคุณภาพของการบริการ ตามการรับรู้ของข้อมูลที่น่าเสนอ มีการพัฒนาโครงสร้างของตัวชี้วัดโดยอาศัยขั้นตอนต่อไปนี้ได้แก่ การหากรอบตัวชี้วัด การสร้างตัวชี้วัด การสร้างแบบสอบถามเพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล การเก็บข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบเจาะจงทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 300 กลุ่มตัวอย่าง การวิเคราะห์ผลและยืนยันในตัวชี้วัดที่สร้างขึ้น ซึ่งในขั้นตอนการวิเคราะห์ผลประกอบไปด้วยการวิเคราะห์หองค์ประกอบ เชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) และการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปลิสเรล โดยผลที่ได้มีความสอดคล้องกับแบบจำลองการพัฒนาตัวชี้วัดคุณภาพของการบริการตามการรับรู้ของข้อมูลที่น่าเสนอกับข้อมูลเชิงประจักษ์

Sharma and Bhagwat (2007) ศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลการบริหารจัดการซัพพลายเชนโดยใช้เครื่องมือ Balance Scorecard (BSC) และการตัดสินใจด้วยวิธีวิเคราะห์เชิงลำดับขั้น (Analytical Hierarchy Process (AHP)) ซึ่งพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องของการประเมินผลการดำเนินงานในการบริหารจัดการซัพพลายเชนโดยมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานการบริหารจัดการซัพพลายเชนผ่าน 4 มุมมองได้แก่ ด้านการเงิน ด้าน

ลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต โดยสร้างเครื่องมือ Balanced Scorecard ร่วมกับการใช้ AHP เพื่อจัดลำดับขั้นของการวัดผลในแต่ละองค์กร และนำมาประเมินประสิทธิภาพผ่าน 3 กรณีศึกษา โดยเป็นการประเมินประสิทธิภาพในบริษัทขนาดกลาง 2 แห่ง และบริษัทขนาดเล็ก 1 แห่ง โดยการประเมินโดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ การประสานงาน และการตรวจสอบ สามารถทำให้เป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ของระบบซัพพลายเชนได้

Mehrparvar et al. (2014) ศึกษาเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของซัพพลายเชนการบริการผ่านรูปแบบของซัพพลายเชนการบริการที่หลากหลาย ซึ่งตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทุกตัวจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับกระบวนการในซัพพลายเชนการบริการ และตัวชี้วัดจะถูกจำแนกออกตามลักษณะการไหลของกระบวนการ (Input and Output) ซึ่งจะทำการประเมินภายในกระบวนการมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ดร.วิทยา สุหฤทธิดำรง และคณะ (2550) ทำการศึกษาเกี่ยวกับโครงการการพัฒนาแบบจำลองโซ่อุปทานในการทำงานร่วมกันระหว่างธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก และการพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานของธุรกิจการค้าปลีก มีการพัฒนาโครงสร้างโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลักคือส่วนหน้า และส่วนหลัง โดยส่วนหน้าประกอบด้วยการระบุทฤษฎี และคำจำกัดความของโครงสร้าง การสร้างเครื่องมือโดยใช้การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การทดสอบเบื้องต้นโดยการตัดสินใจและให้คะแนนของผู้ค้าปลีก-ค้าส่งเพื่อนำผลที่ได้ไปปรับปรุงเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ส่วนหลังประกอบด้วยการพัฒนาแบบสอบถาม การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อยืนยันในเครื่องมือที่สร้างขึ้น และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ชนิดา พงษ์พานรัตน์ (2554) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาและทดสอบความตรงของตัวชี้วัดกระบวนการบริหารซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมการบริการ โดยมีโครงสร้างงานวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลักคือส่วนหน้า และส่วนหลัง โดยส่วนหน้าประกอบด้วยการระบุทฤษฎี และคำจำกัดความของโครงสร้าง การสร้างเครื่องมือโดยใช้การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การทดสอบเบื้องต้นโดยการตัดสินใจและให้คะแนนของผู้เชี่ยวชาญโดยใช้วิธีการจัดเรียงแบบคิว (Q-sort) เพื่อนำผลที่ได้ไปปรับปรุงเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ส่วนหลังประกอบด้วยการพัฒนาแบบสอบถาม การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อยืนยันในเครื่องมือที่สร้างขึ้น และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อตรวจสอบความเป็นเอกมิติ (Unidimensionality) และความตรง (Validity) ของตัวชี้วัดทั้ง 28 ตัว



ณัฐนนท์ นิยมญาติ (2556) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของห่วงโซ่อุปทานเชิงสิ่งแวดล้อมของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ โดยมีโครงสร้างการวิจัยแบ่งเป็น 2 ส่วนหลักคือส่วนหน้าและส่วนหลัง โดยส่วนหน้าประกอบด้วยการระบุทฤษฎี และคำจำกัดความของโครงสร้าง การสร้างเครื่องมือโดยใช้การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ส่วนหลังประกอบด้วยการพัฒนาแบบสอบถาม การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลได้แก่แบบสอบถาม โดยข้อมูลในแบบสอบถามอ้างอิงจากปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระบบห่วงโซ่อุปทานและระบบห่วงโซ่อุปทานเชิงสิ่งแวดล้อมทั้งหมด 5 ปัจจัยหลัก และ 28 ปัจจัยย่อย โดยใช้การให้คะแนน 1-5 แบบลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) ข้อมูลจากการประเมินจะนำมาหาค่าความน่าเชื่อถือด้วยวิธีการสัมประสิทธิ์ (Cronbach's Alpha) และคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของจำนวนแบบประเมินโดยใช้เครื่องมือ Taro Yamane และใช้เทคนิคการทำ Factor Analysis ในโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และสรุปผลการวิจัยโดยนำเสนอในรูปแบบของเรดาร์ ชาร์ท (Radar Chart) เพื่อแสดงคะแนนเฉลี่ยของแต่ละปัจจัยจากการประเมิน

### 2.3 กรอบแนวคิดงานวิจัย

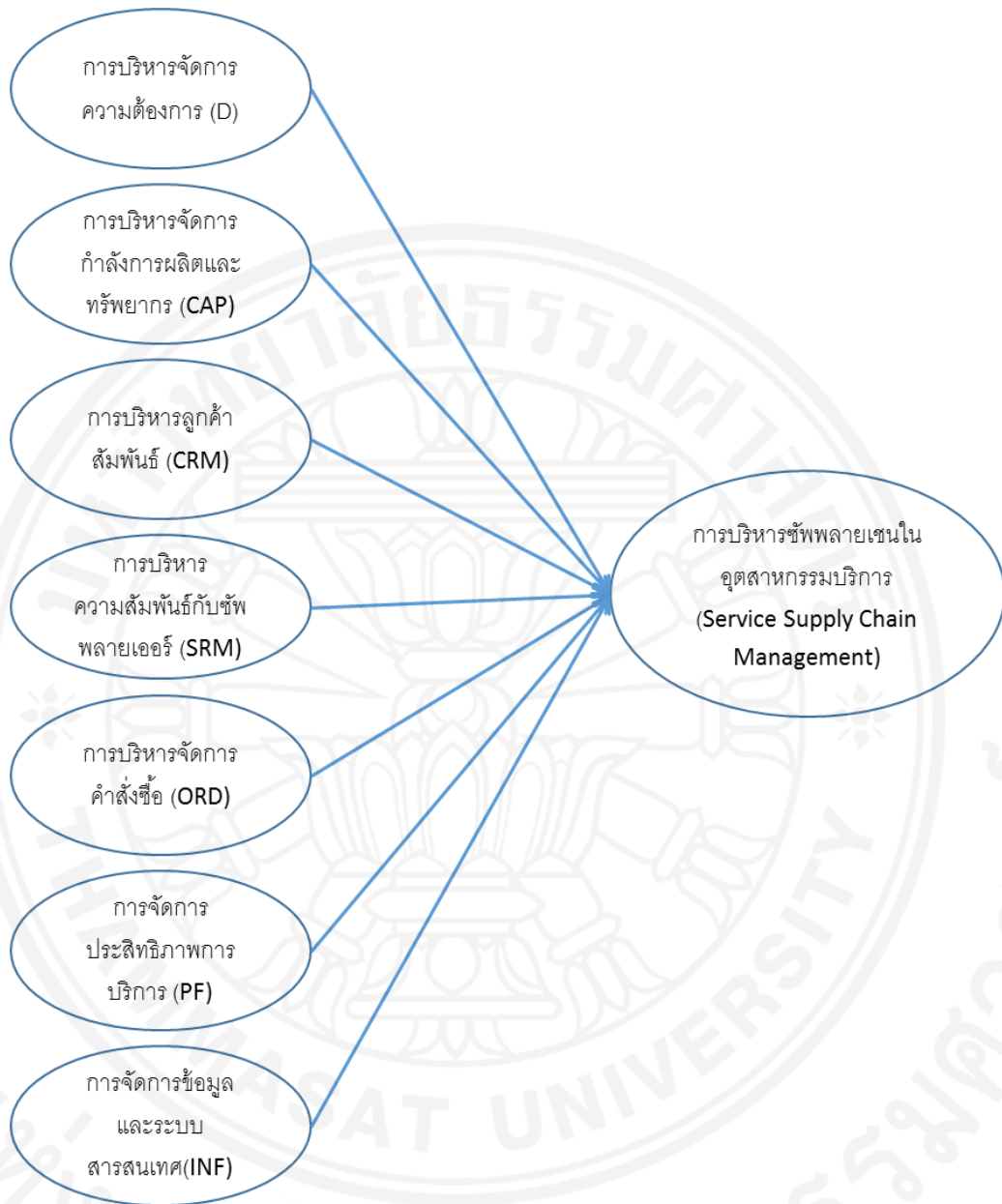
จากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทั้งเรื่องของการบริหารจัดการระบบซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมภาคการบริการ การวัดผลการดำเนินงาน และการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้พัฒนาตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการดำเนินงาน และสถานะสำหรับธุรกิจบริการในประเทศไทย โดยอ้างอิงแนวคิดจาก The IUE-SSC Model (Baltacioglu et al., 2007) ซึ่งกระบวนการในการบริหารจัดการระบบซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการ (Service Supply Chain) ประกอบไปด้วย 7 กระบวนการสำคัญ ดังนี้

1. การจัดการความต้องการ (Demand Management – D)
2. การบริหารจัดการกำลังการผลิตและทรัพยากร (Capacity and Resources Management - CAP)
3. การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management - CRM)
4. การบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management - SRM)
5. การบริหารจัดการคำสั่งซื้อ (Order Process Management – ORD)
6. การจัดการประสิทธิภาพการบริการ (Service Performance Management – PF)

## 7. การจัดการข้อมูลและระบบสารสนเทศ (Information Flow and Technology Management – INF)

สำหรับองค์ประกอบแต่ละตัวของซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการจะมีตัวชี้วัด หรือ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบนั้นๆ ซึ่งผู้วิจัยได้เขียนโครงสร้าง ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบและตัวชี้วัดออกมาในรูปแบบของกรอบการวิจัยดังภาพที่ 8 โดยจาก กรอบการวิจัยดังกล่าว จะนำไปสู่ขั้นตอนการสร้างค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมสำหรับแต่ละตัวชี้วัดใน รูปแบบของเรดาร์ชาร์ท (Radar Chart) ต่อไป





ภาพที่ 2.7 กรอบการวิจัยของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานสำหรับกระบวนการบริหารซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมภาคการบริการในประเทศไทย (ชนิดา พงษ์พานารัตน์, 2554)

### บทที่ 3

#### วิธีการวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิด หลักการและกระบวนการ การบริหารจัดการระบบโซ่อุปทานหรือซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมภาคบริการในประเทศไทย รวมถึง การสร้างตัววัดผลการดำเนินงานในการประเมินประสิทธิภาพด้านการจัดการซัพพลายเชนของ อุตสาหกรรมบริการในประเทศไทยโดยนำเสนอในรูปแบบของเรดาร์ ชาร์ท (Radar Chart) โดยผู้วิจัย ได้ทำการศึกษาค้นคว้าตามขั้นตอน ดังนี้ 3.1 การออกแบบงานวิจัย 3.2 ปัจจัยที่ใช้ในงานวิจัย 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย 3.4 วิธีการเก็บข้อมูล 3.5 การประเมินความเที่ยงและความตรงของ เครื่องมือ 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 การออกแบบงานวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิด หลักการและกระบวนการบริหารจัดการ ระบบโซ่อุปทานหรือซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการในประเทศไทย รวมถึงการกำหนดตัว วัดผลสำหรับวัดผลการดำเนินงานเพื่อการประเมินสถานะสำหรับธุรกิจบริการในประเทศไทย โดย นำเสนอในรูปแบบของเรดาร์ ชาร์ท (Radar Chart) โดยมีองค์ประกอบที่ใช้ในการศึกษาตาม The IUE-SSC Model ซึ่งประกอบไปด้วย 7 กระบวนการ ได้แก่ 1. การจัดการความต้องการ (Demand Management) 2. การบริหารกำลังการผลิตและทรัพยากร (Capacity and Resource Management) 3. การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) 4. การ บริหารความสัมพันธ์ซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management) 5. การบริหาร กระบวนการคำสั่งซื้อ (Order Process Management) 6. การบริหารประสิทธิภาพอุตสาหกรรม บริการ (Service Performance Management) และ 7. การจัดการข้อมูลระบบสารสนเทศ (Information Flow and Technology Management) โดยการศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และใช้วิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การประมวลผล จากโปรแกรมสำเร็จรูป จากนั้นจึงทำการสรุปผลการวิจัย เพื่อนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบของ ตาราง เรดาร์ ชาร์ท (Radar Chart) และการบรรยายประกอบ

### 3.2 ปัจจัยที่ใช้ในการวิจัย

ปัจจัยที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้อ้างอิงตามกระบวนการหลักของซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมภาคการบริการตาม The IUE-SSC Model เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการ และค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมของธุรกิจบริการในประเทศไทย โดยแบ่งปัจจัยออกเป็น 7 กลุ่มหลัก ดังนี้ 1. การจัดการความต้องการ (Demand Management) 2. การบริหารกำลังการผลิตและทรัพยากร (Capacity and Resource Management) 3. การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) 4. การบริหารความสัมพันธ์ซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management) 5. การบริหารกระบวนการคำสั่งซื้อ (Order Process Management) 6. การบริหารประสิทธิภาพอุตสาหกรรมบริการ (Service Performance Management) และ 7. การจัดการข้อมูลและระบบสารสนเทศ (Information Flow and Technology Management)

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อศึกษาการวัดผลการปฏิบัติงานของธุรกิจบริการ โดยอ้างอิงแบบสอบถามจากงานวิจัยของชนิดา พงษ์พานารัตน์ (2554) และนำมาปรับปรุงข้อมูลในแบบสอบถามให้มีความเหมาะสม โดยแบ่งส่วนแบบสอบถามออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ประเภทธุรกิจ ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งปัจจุบัน จำนวนพนักงานในองค์กร โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check-List)

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานของธุรกิจบริการในประเทศไทย โดยอ้างอิงจาก The IUE-SSC Model เนื่องจากมีความสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยโดยนำมาปรับปรุง และตั้งคำถามสำหรับประเมินประสิทธิภาพการจัดการ ซึ่งแบ่งออกเป็น 7 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การจัดการความต้องการ (D) มีตัวชี้วัดจำนวน 5 ข้อ ได้แก่
  - 1.1 ความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่จะนำไปใช้สำหรับการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า (D1)
  - 1.2 ความสามารถในการคาดคะเนล่วงหน้า วางแผนและ กำหนดเป้าหมายของความต้องการของลูกค้าได้อย่างแม่นยำ (D2)

- 1.3 ความสามารถที่จะจำลองสถานการณ์ความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกันได้ (D3)
- 1.4 ความสามารถในการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ความต้องการของลูกค้าไม่แน่นอน (D4)
- 1.5 ความสามารถในการเพิ่มหรือลดความต้องการของลูกค้าเพื่อให้สอดคล้องกับความสามารถในการให้บริการได้ (D5)
2. การบริหารกำลังการผลิตและทรัพยากร (CAP) มีตัวชี้วัดจำนวน 6 ข้อ ได้แก่
  - 2.1 สามารถระบุกำลังการผลิตที่มีอยู่ได้ (Cap1)
  - 2.2 มีระบบในการติดตามผลเพื่อแสดงกำลังการผลิตที่ไม่สอดคล้องตามความต้องการลูกค้าได้ (Cap2)
  - 2.3 สามารถปรับกำลังการทำงานในการให้บริการเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าได้ (Cap3)
  - 2.4 สามารถบริหารทรัพยากรที่จับต้องได้ (เช่น เงินทุน สถานที่ วัตถุดิบ) ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ (Cap4)
  - 2.5 สามารถบริหารทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (เช่น เวลา ทรัพยากรบุคคล) ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Cap5)
  - 2.6 ความสามารถในการจัดการกำลังการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในสถานะที่ความต้องการผันผวนได้ (Cap6)
3. การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มีตัวชี้วัดจำนวน 7 ข้อ ได้แก่
  - 3.1 ความสามารถในการพัฒนาความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า (Crm1)
  - 3.2 การจำแนกและจัดลำดับความสำคัญของลูกค้าแต่ละราย (Crm2)
  - 3.3 มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลักเพื่อให้เป็นศูนย์กลางกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร (Crm3)
  - 3.4 ความสามารถในการสื่อสารข้อมูลด้านบวกขององค์กรให้กับลูกค้าได้รับทราบ (Crm4)
  - 3.5 ความสามารถในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อสร้างความประทับใจก่อนและหลังการบริการ (Crm5)
  - 3.6 ความสามารถในการมุ่งเน้นไปที่ความต้องการของลูกค้าและการบริการลูกค้าเพื่อใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการบริการ (Crm6)
  - 3.7 ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเพื่อเพิ่มความจงรักภักดีในตราสินค้า (Crm7)

4. การบริหารความสัมพันธ์ซัพพลายเออร์ (SRM) มีตัวชี้วัดจำนวน 5 ข้อ ได้แก่
  - 4.1 ความสามารถในการพัฒนาความสัมพันธ์ระยะยาวกับซัพพลายเออร์ (Srm1)
  - 4.2 ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับซัพพลายเออร์ (Srm2)
  - 4.3 ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และผลการให้บริการของซัพพลายเออร์ (Srm3)
  - 4.4 ความสามารถในการให้ความสำคัญกับซัพพลายเออร์ที่สำคัญเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพการบริการ (Srm4)
  - 4.5 ความสามารถในการพัฒนาความร่วมมือกับซัพพลายเออร์ เพื่อประโยชน์ในการบริการในห่วงโซ่อุปทานทั้งหมด (Srm5)
5. การบริหารกระบวนการคำสั่งซื้อ (ORD) มีตัวชี้วัดจำนวน 6 ข้อ ได้แก่
  - 5.1 ความสามารถในการสื่อสารได้อย่างถูกต้อง ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการสั่งซื้อการบริการ (Ord1)
  - 5.2 สามารถลดขั้นตอนกระบวนการส่งบริการโดยให้เหลือเฉพาะขั้นตอนกระบวนการส่งบริการที่จำเป็น (Ord2)
  - 5.3 มุ่งเน้นในการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าที่เกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการบริการ (Ord3)
  - 5.4 ขั้นตอนกระบวนการการส่งบริการที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็วเพื่อให้การส่งมอบบริการอย่างมีคุณภาพ (Ord4)
  - 5.5 ความสามารถในการบริหารสัญญาที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการกับลูกค้า (Ord5)
  - 5.6 ความสามารถในการทำงานร่วมกับลูกค้าที่สำคัญเพื่อปรับปรุงกระบวนการให้บริการให้มีคุณภาพ (Ord6)
6. การบริหารประสิทธิภาพการบริการ (PF) มีตัวชี้วัดจำนวน 7 ข้อ ได้แก่
  - 6.1 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจัดการผลการดำเนินงานด้านการบริการ (Pf1)
  - 6.2 ความสามารถในการจัดการตารางเวลาในการทำงานของพนักงาน และสามารถกระตุ้นความตั้งใจในการให้บริการของพนักงานได้ (Pf2)
  - 6.3 ศักยภาพในการให้บริการที่ถูกต้อง และมีความน่าเชื่อถือภายใต้ขั้นตอนกระบวนการการให้บริการ (Pf3)
  - 6.4 ความสามารถในการให้บริการให้กับลูกค้าที่ถูกต้อง ในสถานที่ที่เหมาะสม และในเวลาที่เหมาะสม (Pf4)

- 6.5 ความสามารถที่จะนำเสนอบริการอย่างมีมาตรฐานภายใต้ข้อจำกัดในการให้บริการ (Pf5)
- 6.6 ความสามารถในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ (Pf6)
- 6.7 ระบบติดตามความสามารถในการให้บริการภายในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ (Pf7)
7. การจัดการข้อมูลระบบสารสนเทศ (INF) มีตัวชี้วัดจำนวน 7 ข้อ ได้แก่
- 7.1 ความสามารถในการสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพในการจัดการข้อมูลร่วมกันระหว่างภายในบริษัทและระหว่างซัพพลายเออร์และลูกค้า (Inf1)
- 7.2 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกับลูกค้า (Inf2)
- 7.3 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกับซัพพลายเออร์ (Inf3)
- 7.4 มีความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ในทุกเวลา ผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Inf4)
- 7.5 มีความสามารถในการติดตามข้อมูลที่ต้องการภายในห่วงโซ่อุปทานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Inf5)
- 7.6 ใช้ข้อมูลที่ทันสมัยเพื่อช่วยในการตัดสินใจผ่านการจัดการข้อมูลและเทคโนโลยี (Inf6)
- 7.7 มีการใช้เทคโนโลยีใหม่สำหรับการเพิ่มช่องทางที่หลากหลาย เพื่อให้ลูกค้าสามารถติดต่อกับองค์กรได้สะดวกมากยิ่งขึ้น (Inf7)

คำถามในส่วนที่ 2 นี้มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งมีเกณฑ์การกำหนดค่าน้ำหนักของการประเมินแบ่งเป็น 5 ระดับตามวิธีของลิเคิร์ท (Five-Point Likert Scales) ดังแสดงในตารางที่ 3.1 รายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3.1

เกณฑ์การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนสำหรับระดับความเห็นและผลการปฏิบัติงานต่างๆ

ระดับความเห็น	ผลการปฏิบัติงาน	ค่าน้ำหนักคะแนนของตัวเลือกตอบ
เห็นด้วยมากที่สุด	ดีมาก	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน
เห็นด้วยมาก	ดี	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน



## ตารางที่ 3.1

เกณฑ์การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนสำหรับระดับความเห็นและผลการปฏิบัติงานต่างๆ (ต่อ)

ระดับความเห็น	ผลการปฏิบัติงาน	ค่าน้ำหนักคะแนนของตัวเลือกตอบ
เห็นด้วยปานกลาง	ปานกลาง	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน
เห็นด้วยน้อย	พอใช้	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	ควรปรับปรุง	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

ผู้ตอบแบบสอบถามจะต้องอ่านรายละเอียดของแต่ละตัวชี้วัดสำหรับแต่ละองค์ประกอบ แล้วจึงทำการวิเคราะห์และประเมินสถานะการบริหารจัดการธุรกิจบริการของตนเองว่ามีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับคะแนนที่เท่าไร โดยผู้ตอบแบบสอบถามจะต้องตอบให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เพื่อให้ผลการวิจัยสามารถระบุค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานในแต่ละองค์ประกอบของการกระบวนการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการได้อย่างแท้จริง โดยรายละเอียดของแบบประเมินเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานเพื่อการประเมินสถานะสำหรับธุรกิจบริการในประเทศไทยสามารถดูได้จาก ภาคผนวก ก

### 3.4 วิธีการเก็บข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การวัดผลการดำเนินงานเพื่อการประเมินสถานะสำหรับธุรกิจบริการในประเทศไทย โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของเรดาร์ ชาร์ท (Radar Chart) กำหนดประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ สถานประกอบการบริการในประเทศไทย โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าคือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานบริการในประเทศไทย ผู้วิจัยจะรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของตัวแทนผู้ประกอบการธุรกิจบริการในประเทศไทย โดยนำแบบสอบถามไปดำเนินการสอบถามกับกลุ่มเป้าหมายในการประชุมเชิงปฏิบัติการที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการ รวมถึงการส่งแบบสอบถามไปยังผู้ประกอบการในธุรกิจบริการผ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นวิธีที่เข้าถึงกลุ่มตัวอย่างได้เป็นจำนวนมากพอที่จะวิเคราะห์ผลในระยะเวลาที่จำกัด โดยมีระยะเวลาในการดำเนินการศึกษาวิจัยภายในเดือนมีนาคม 2559

### 3.5 การประเมินความเที่ยงและความตรงของเครื่องมือ

งานวิจัยนี้ได้มีการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสอบถามก่อนนำไปใช้งานจริง โดยผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคำถามในแบบสอบถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของงานวิจัย แล้วจึงทดลองใช้แบบสอบถาม (Pilot Survey) กับผู้ประกอบการธุรกิจในการบริการในประเทศไทย เพื่อทดสอบความเข้าใจในตัวแบบสอบถามและนำข้อเสนอแนะต่างๆ มาปรับปรุงแบบสอบถามเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน หลังจากนั้นผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการ เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา การจัดเรียงคำถาม ลักษณะของคำถาม รวมถึงภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม พร้อมทั้งได้มีการปรับปรุงแก้ไขและเพิ่มเติมคำถามในแบบสอบถามให้สามารถวัดในประเด็นที่ต้องการ และให้มีความสอดคล้องกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ก่อนจัดส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มเป้าหมายเพื่อทำการเก็บข้อมูลและนำไปประเมินผลต่อไป

หลังจากเก็บข้อมูลจากตัวแทนของสถานประกอบการในอุตสาหกรรมบริการจะนำข้อมูลมารวบรวมและวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการในประเทศไทยโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และเทคนิค Factor Analysis มาวิเคราะห์จัดกลุ่มปัจจัยเพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์และการจัดกลุ่มของปัจจัยในแบบประเมิน ซึ่งปัจจัยทั้งหมดที่ใช้ในการวิเคราะห์มีด้วยกันทั้งสิ้น 7 ปัจจัยหลักตามแนวคิดการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการของ The IUE-SSC Model โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ซึ่งเป็นค่าที่ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลตัวอย่างที่จะนำมาวิเคราะห์โดยเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย ซึ่งเป็นดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบขนาดของผลรวมของค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ที่ได้จากข้อมูลกับค่าของผลรวมของสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์เชิงส่วน เพื่อตรวจสอบแบบประเมินว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ถ้ามีความสัมพันธ์กันแสดงว่าแบบประเมินนั้นมีความเหมาะสมเพียงพอสำหรับใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัยขั้นนี้ เพื่อนำเสนอประสิทธิภาพของการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการในประเทศไทย และตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการในประเทศไทย สามารถแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา และการจัดทำค่าเฉลี่ยของผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมภาคบริการในประเทศไทย และนำเสนอในรูปแบบของเรดาร์ ชาร์ต (Radar Chart)

### 3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic)

สำหรับอธิบายลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง โดยศึกษาและนำเสนอในรูปแบบของตารางแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

### 3.6.2 การจัดทำค่าเฉลี่ยของผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมภาคบริการในประเทศไทยและนำเสนอในรูปแบบเรดาร์ ชาร์ต (Radar Chart)

โดยนำตัวแปรแต่ละตัวมาวิเคราะห์ และหาค่าเฉลี่ย โดยนำเสนอในรูปแบบของเรดาร์ ชาร์ต (Radar Chart) เพื่อให้สถานประกอบการบริการแต่ละแห่ง สามารถเปรียบเทียบสถานะของตนเองผ่านการประเมินผลการดำเนินงานของตนเองเทียบกับค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมภาคบริการในประเทศไทย โดยผลการวิจัยประกอบไปด้วยเรดาร์ ชาร์ต (Radar Chart) ทั้งหมด 8 กราฟ ดังนี้ 1. กราฟแสดงปัจจัยในเรื่องของการจัดการความต้องการ (Demand Management) 2. กราฟแสดงปัจจัยในเรื่องของการบริหารจัดการกำลังการผลิตและทรัพยากร (Capacity and Resources Management) 3. กราฟแสดงปัจจัยในเรื่องของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) 4. กราฟแสดงปัจจัยในเรื่องของการบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management) 5. กราฟแสดงปัจจัยในเรื่องของการบริหารจัดการคำสั่งซื้อ (Order Process Management) 6. กราฟแสดงปัจจัยในเรื่องของการจัดการประสิทธิภาพการบริการ (Service Performance Management) 7. กราฟแสดงปัจจัยในเรื่องของการจัดการข้อมูลและระบบสารสนเทศ (Information Flow and Technology Management) และ 8. กราฟแสดงภาพรวมของการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการในประเทศไทย มีทั้งหมด 7 ตัวแปรอ้างอิงจาก IUE-SSC Model

## บทที่ 4

### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิด หลักการ และกระบวนการการบริหารจัดการระบบโซ่อุปทาน หรือซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมภาคบริการในประเทศไทย รวมถึงการนำเสนอตัววัดผลการดำเนินงานเพื่อแสดงค่าเฉลี่ยสถานะของธุรกิจบริการเพื่อใช้เป็นแหล่งอ้างอิงให้กับธุรกิจ ในอุตสาหกรรมภาคบริการในประเทศไทย โดยอ้างอิงตัวชี้วัดจากแบบจำลอง The IUE-SSC Model ของ Baltacioglu et al. (2007) และอ้างอิงแบบสอบถามจากงานวิจัยของชนิดา พงษ์พานรัตน์ (2554) ซึ่งมีการวัดประสิทธิภาพของการจัดการซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบทั้งสิ้น 7 องค์ประกอบ ได้แก่ การจัดการความต้องการ (Demand Management) การบริหารกำลังการผลิต และทรัพยากร (Capacity and Resource Management) การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) การบริหารความสัมพันธ์ซัพพลายเออร์ (Suppliers Relationship Management) การบริหารกระบวนการสั่งซื้อ (Order Process Management) การบริหารประสิทธิภาพอุตสาหกรรมบริการ (Service Performance Management) การจัดการข้อมูลระบบสารสนเทศ (Information and Technology Management)

จากขั้นตอนวิธีการวิจัยดังกล่าวมาในบทที่ 3 ในบทนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอผลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลมาทำการประมวลผล วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และนำเสนอข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยแบ่งผลการวิเคราะห์ออกเป็นส่วนต่างๆดังนี้

- 4.1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวแปรโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)
- 4.3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมภาคบริการในประเทศไทย

#### 4.1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกเก็บแบบสอบถามจากผู้ที่มีประสบการณ์ และมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานบริการ หรือมีตำแหน่งในระดับบริหารงานในอุตสาหกรรมภาคบริการ โดยใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมแบบสอบถามประมาณ 4 สัปดาห์ (16 กุมภาพันธ์ ถึง 16 มีนาคม 2559) โดยใช้วิธีการส่งแบบสอบถามไปยังผู้ประกอบการในธุรกิจบริการผ่านจดหมาย

อิเล็กทรอนิกส์ ทั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ทั้งหมด 155 ชุด โดยแสดงลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างได้ตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1

ลักษณะข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

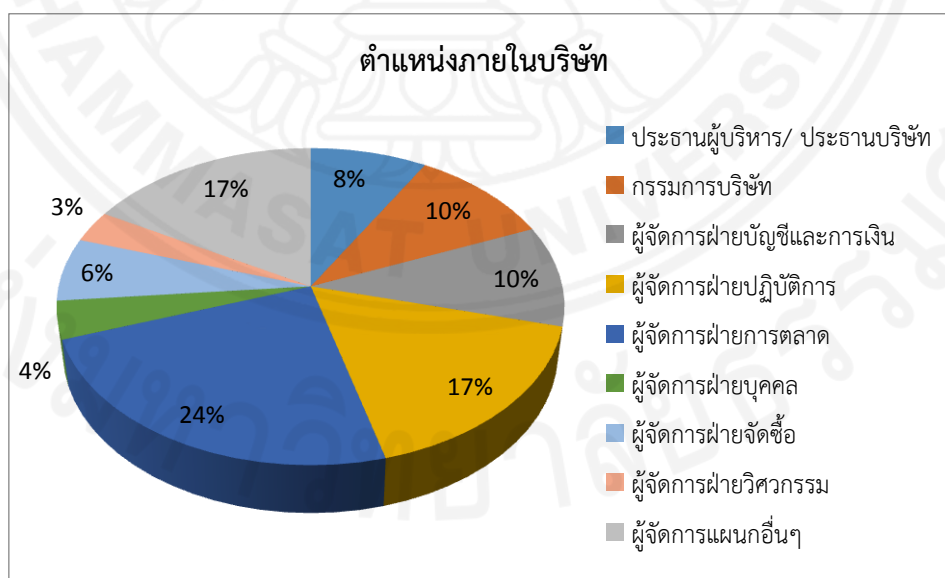
ลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ร้อยละสะสม
1. ตำแหน่งภายในบริษัท			
ประธานผู้บริหาร/ ประธานบริษัท	13	8.4	8.4
กรรมการบริษัท	16	10.3	18.7
ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน	16	10.3	29.0
ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ	26	16.8	45.8
ผู้จัดการฝ่ายการตลาด	37	23.9	69.7
ผู้จัดการฝ่ายบุคคล	6	3.9	73.5
ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ	10	6.5	80.0
ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม	5	3.2	83.2
ผู้จัดการแผนกอื่นๆ	26	16.8	100.0
2. ประเภทธุรกิจ			
ค้าส่ง/ ค้าปลีก	32	20.6	20.6
โรงแรม รีสอร์ท และร้านอาหาร	15	9.7	30.3
ประกันภัย	12	7.7	38.1
การศึกษา	11	7.1	45.2
ขนส่งและจัดเก็บ	19	12.3	57.4
สุขภาพ และโรงพยาบาล	15	9.7	67.1
ธนาคาร	32	20.6	87.7
อื่นๆ	19	12.3	100.0
3. ช่วงเวลาที่ทำงานในบริษัท			
น้อยกว่า 2 ปี	31	20.0	20.0
2 – 5 ปี	39	25.2	45.2
6 – 10 ปี	30	19.4	64.6

ตารางที่ 4.1

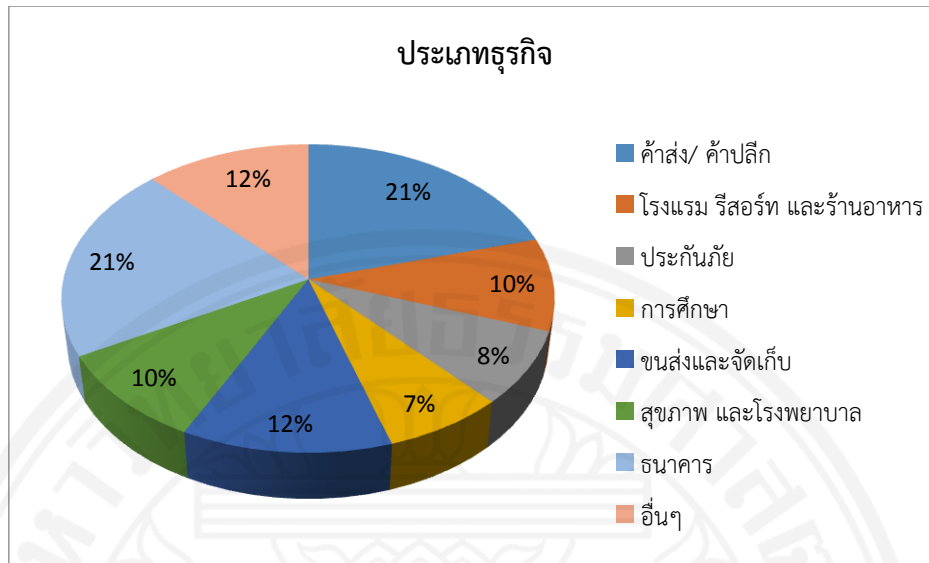
ลักษณะข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ร้อยละสะสม
มากกว่า 10 ปี	52	33.4	100.0
4. จำนวนพนักงานในบริษัท			
น้อยกว่า 250 คน	70	45.2	45.2
251 – 500 คน	19	12.3	57.4
501 – 1,000 คน	16	10.3	67.7
มากกว่า 1,000 คน	50	32.3	100.0

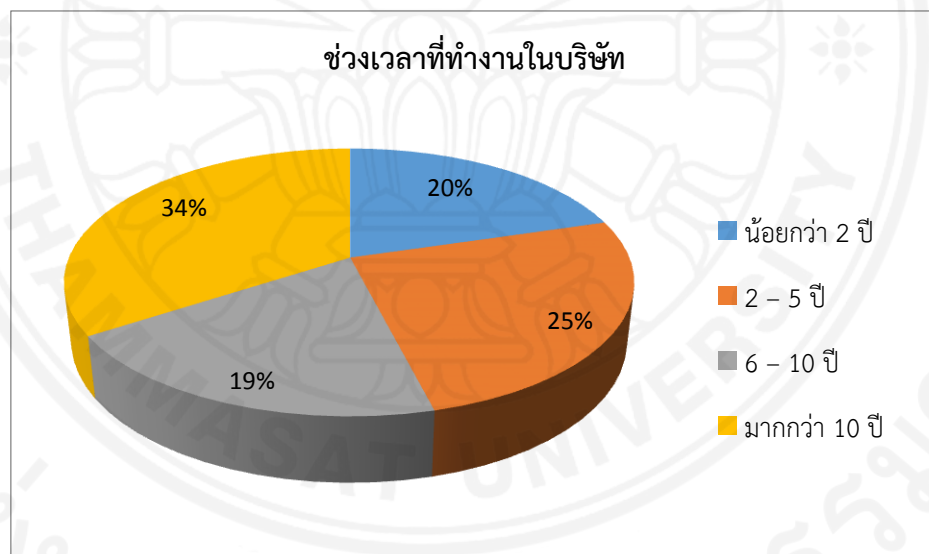
จากตารางแสดงให้เห็นถึงข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจใ  
อุตสาหกรรมภาคการบริการซึ่งมีทั้งผู้ที่เป็นเจ้าของกิจการ ประธานผู้บริหาร ประธานบริษัท กรรมการ  
บริษัท ผู้จัดการจากฝ่ายต่างๆในอุตสาหกรรมบริการในประเทศไทย โดยรวมทั้งสิ้น 155 คน ซึ่ง  
สามารถจำแนกรายละเอียดได้ดังนี้



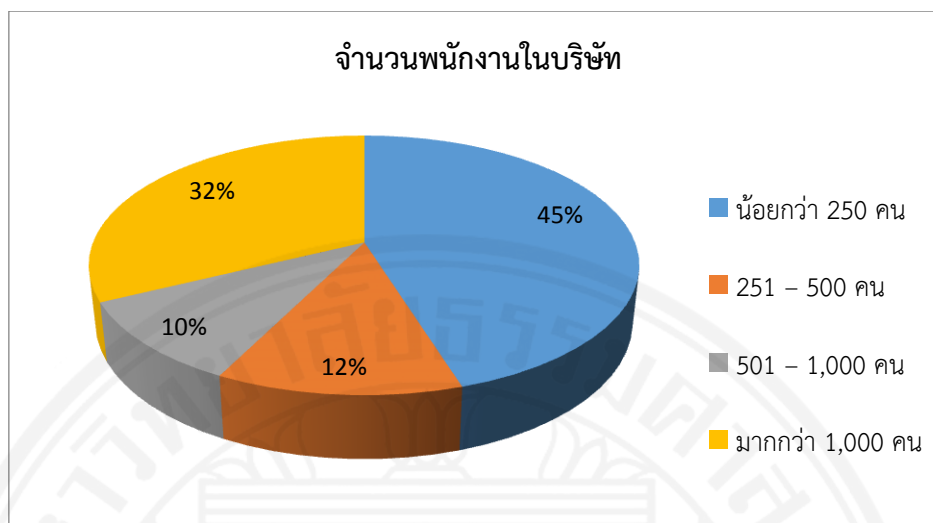
ภาพที่ 4.1 ตำแหน่งภายในบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถาม



ภาพที่ 4.2 ประเภทของธุรกิจบริการที่ผู้ตอบแบบสอบถามทำงานอยู่



ภาพที่ 4.3 ระยะเวลาที่ผู้ตอบแบบสอบถามทำงานอยู่ในบริษัท



ภาพที่ 4.4 จำนวนพนักงานในบริษัทที่ผู้ตอบแบบสอบถามทำงานอยู่

จากภาพที่ 4.1 - ภาพที่ 4.4 พบว่าผู้ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายการตลาด จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 23.9 รองลงมาคือ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ และผู้จัดการแผนกอื่นๆ โดยมีผู้ทำงานอยู่ในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 16.8 และมีผู้ทำงานอยู่ในตำแหน่งผู้จัดการแผนกอื่นๆจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 16.8 กรรมการบริษัท และผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน มีผู้ตอบแบบสอบถามในสัดส่วนที่เท่ากัน โดยมีผู้ทำงานอยู่ในตำแหน่งกรรมการบริษัทจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3 และมีผู้ทำงานอยู่ในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงินจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3 ประธานผู้บริหาร/ประธานบริษัท จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 8.4 ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 6.5 ผู้จัดการฝ่ายบุคคลจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.9 และผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรมจำนวน 5 คน คิดเป็น ร้อยละ 3.2 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในประเภทธุรกิจเรียงตามลำดับดังนี้คือ ทำงานอยู่ในธุรกิจค้าส่ง/ค้าปลีก จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 20.6 และธุรกิจธนาคารจำนวน 32 คน ซึ่งมีสัดส่วนที่เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 20.6 รองลงมาคือ ธุรกิจขนส่งและจัดเก็บจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 12.3 และธุรกิจอื่นๆจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 12.3 ธุรกิจโรงแรม รีสอร์ท และร้านอาหาร และธุรกิจสุขภาพและโรงพยาบาลมีผู้ตอบในสัดส่วนที่เท่ากันที่จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 9.7 ธุรกิจประกันภัย จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 7.7 และธุรกิจการศึกษาจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 7.1 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ทำงานอยู่ในบริษัทปัจจุบันเรียงตามลำดับดังนี้ คือ ทำงานอยู่ในธุรกิจปัจจุบันมากกว่า 10 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 33.4 ทำงานใน



ธุรกิจปัจจุบันเป็นระยะเวลา 2-5 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 25.2 ทำงานอยู่ในธุรกิจปัจจุบันเป็นระยะเวลาน้อยกว่า 2 ปีมีจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 20 และมีผู้ทำงานอยู่ในธุรกิจปัจจุบันเป็นระยะเวลา 6-10 ปีเป็นจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 19.4 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่ปัจจุบันมีจำนวนพนักงานเรียงตามลำดับดังนี้คือ มีจำนวนพนักงานอยู่ในบริษัทที่น้อยกว่า 250 คน จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 45.2 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด มีจำนวนพนักงานอยู่ในบริษัทมากกว่า 1,000 คนจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 32.3 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีจำนวนพนักงานในบริษัทที่ 251-500 คน มีจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 12.3 และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีจำนวนพนักงานในบริษัทที่ 501-1,000 คน มีจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3 ตามลำดับ

#### 4.2 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวแปรโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)

การวิเคราะห์และจัดกลุ่มปัจจัยสำหรับแต่ละองค์ประกอบของการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการในประเทศไทย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) ด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) มาวิเคราะห์และจัดกลุ่มปัจจัย โดยมีการวิเคราะห์ผลแบบอิสระ ซึ่งเป็นวิธีการทางสถิติที่ใช้ในการลดองค์ประกอบจากตัวแปรหลายๆตัวแปร โดยมีการรวมกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันเป็นองค์ประกอบเดียวกัน และตัวแปรที่อยู่ในองค์ประกอบเดียวกันจะมีความสัมพันธ์กันมาก โดยที่ความสัมพันธ์อาจเป็นบวก หรือลบก็ได้ สำหรับตัวแปรที่อยู่คนละองค์ประกอบจะไม่มีความสัมพันธ์กัน หรือมีความสัมพันธ์กันน้อย ซึ่งเกณฑ์การเลือกตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบจะพิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) ที่มากกว่า 1.00 และใช้ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นมีค่าตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป อ้างอิงจากงานวิจัยของ ชนิตา พงษ์พานารัตน์ (2554) นิธิเดช คูหาทองสัมฤทธิ์ (2557) และ Gaskin et al. (2014) ที่มีการอ้างอิงการใช้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.6 สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีจำนวนตัวอย่างไม่น้อย หรือไม่สามารถระบุจำนวนตัวอย่างได้ ซึ่งการกำหนดค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) เป็นการพิจารณาค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยต่างๆ เพื่อแยกว่าตัวแปรย่อยใด ควรจะอยู่ในองค์ประกอบกลุ่มใด โดยเลือกค่าที่มากที่สุดของตัวแปรในการจัดกลุ่ม

##### 4.2.1 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) และ Bartlett's Test of Sphericity ในการวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวแปรที่จะใช้ในการสกัดปัจจัย ซึ่งหากค่า KMO สูง

แสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสมในการนำการวิเคราะห์ปัจจัยมาใช้ โดยค่าที่ยอมรับคือ 0.5 - 1 และในทางกลับกันที่ค่า KMO น้อยกว่า 0.5 แสดงว่าข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัย ส่วนการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity เป็นการทดสอบว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์ระหว่างกันหรือไม่ โดยมีการตั้งสมมติฐานคือ

$H_0$ : ตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน

$H_1$ : ตัวแปรมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน กำหนด  $\alpha = 0.05$

จากผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า ค่า KMO เท่ากับ 0.856 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.5 และลู่เข้าสู่ 1 แสดงว่าข้อมูลที่รวบรวมมา มีความสอดคล้องกัน และเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยในระดับดี และเมื่อทำการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity พบว่าค่า Chi-square มีค่าเท่ากับ 2923.142 และมีค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญในการทดสอบ ดังนั้นจึงปฏิเสธ  $H_0$  แสดงว่าค่าถามในแต่ละปัจจัยมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน และสามารถนำไปวิเคราะห์ปัจจัยต่อไปได้

#### 4.2.2 การกำหนดกลุ่มปัจจัยย่อยที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยของการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการ

จากการทดสอบและวิเคราะห์ค่า KMO และ Bartlett's Test of Sphericity สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยย่อยต่างๆ มีความเหมาะสมที่จะใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) ขึ้นต่อไป ผู้วิจัยได้ทำการสกัดปัจจัย (Extraction) แบบ Principle Component Analysis และเพื่อให้น้ำหนักขององค์ประกอบของปัจจัยที่สกัดได้มีความชัดเจนมากขึ้น จึงใช้วิธีการหมุนแกนปัจจัยแบบ Varimax และใช้เกณฑ์ในการตัดสินจำนวนปัจจัยที่เหมาะสมจากการพิจารณา ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) ที่มากกว่า 1 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัววัดในปัจจัยต้องไม่น้อยกว่า 0.6 อ้างอิงจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวชี้วัดของกระบวนการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการของชนิดา พงษ์พานรัตน์ (2554) นิธิเดช คูหาทองสัมฤทธิ์ (2557) และ Gaskin et al. (2014) ซึ่งตัววัดแต่ละตัวต้องไม่มีค่า Factor Loading สูงใกล้เคียงกันในปัจจัยมากกว่า 1 ปัจจัย จากผลการวิเคราะห์พบว่า เมื่อพิจารณาค่า Initial Eigenvalue สามารถจัดกลุ่มปัจจัยได้เป็น 7 กลุ่ม ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรอิสระเดิมทั้งหมดได้ร้อยละ 70.891 และเมื่อพิจารณาพร้อมกับค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ที่มากกว่า 0.6 ภายหลังกหมุนแกนแบบ Varimax สามารถลดจำนวนตัวชี้วัดจาก 43 ปัจจัยย่อย เหลือเพียง 30 ปัจจัยย่อย โดยปัจจัยที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ในเกณฑ์ในแต่ละด้าน สามารถแบ่งได้เป็น 7 องค์ประกอบ ได้แก่ การจัดการความต้องการ (Demand Management) การจัดการกำลังการผลิตและทรัพยากร (Capacity and Resource

Management) การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) การบริหารความสัมพันธ์ซัพพลายเออร์ (Suppliers Relationship Management) การบริหารกระบวนการให้บริการ (Order Process Management) การจัดการประสิทธิภาพอุตสาหกรรมบริการ (Service Performance Management) การจัดการข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Flow and Technology Management) ซึ่งสามารถจัดกลุ่มตัวชี้วัดใหม่ที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย ดังแสดงในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2

องค์ประกอบและตัวชี้วัดภายหลังจัดกลุ่มโดยการวิเคราะห์ปัจจัย

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
1. การจัดการความต้องการ (Demand Management - D)	<p>1.2 ความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้า วางแผน และ กำหนดเป้าหมายของความต้องการของลูกค้าได้อย่างแม่นยำ (D2)</p> <p>1.3 ความสามารถที่จะจำลองสถานการณ์ความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกันได้ (D3)</p> <p>1.4 ความสามารถในการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้องโดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ความต้องการของลูกค้าไม่แน่นอน (D4)</p> <p>1.5 ความสามารถในการเพิ่มหรือลดความต้องการของลูกค้าเพื่อให้สอดคล้องกับความสามารถในการให้บริการได้ (D5)</p>
2. การบริหารจัดการกำลังการผลิตและทรัพยากร (Capacity and Resources Management – CAP)	<p>2.4 สามารถบริหารทรัพยากรที่จับต้องได้ (เช่น เงินทุน สถานที่ วัตถุดิบ) ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ (Cap4)</p> <p>2.5 สามารถบริหารทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (เช่น เวลา, ทรัพยากรบุคคล) ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Cap5)</p> <p>2.6 ความสามารถในการจัดการกำลังการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในสถานะที่ความต้องการผันผวนได้ (Cap6)</p>

## ตารางที่ 4.2

องค์กรประกอบและตัวชี้วัดภายหลังจัดกลุ่มโดยการวิเคราะห์ปัจจัย (ต่อ)

องค์กรประกอบ	ตัวชี้วัด
<b>3. การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management - CRM)</b>	3.3 มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลักเพื่อให้เป็นศูนย์กลางกิจกรรมต่างๆขององค์กร (Crm3) 3.4 ความสามารถในการสื่อสารข้อมูลด้านบวกขององค์กรให้กับลูกค้าได้รับทราบ (Crm4) 3.5 ความสามารถในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อสร้างความประทับใจก่อนและหลังการบริการ (Crm5) 3.6 ความสามารถในการมุ่งเน้นไปที่ความต้องการของลูกค้าและการบริการลูกค้าเพื่อใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการบริการ (Crm6) 3.7 ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเพื่อเพิ่มความจงรักภักดีในตราสินค้า (Crm7)
<b>4. การบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management – SRM)</b>	4.1 ความสามารถในการพัฒนาความสัมพันธ์ระยะยาวกับซัพพลายเออร์ (Srm1) 4.2 ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับซัพพลายเออร์ (Srm2) 4.3 ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานและผลการให้บริการของซัพพลายเออร์ (Srm3) 4.4 ความสามารถในการให้ความสำคัญกับซัพพลายเออร์ที่สำคัญเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพการบริการ (Srm4) 4.5 ความสามารถในการพัฒนาความร่วมมือกับซัพพลายเออร์ เพื่อประโยชน์ในการบริการในห่วงโซ่อุปทานทั้งหมด (Srm5)

## ตารางที่ 4.2

องค์ประกอบและตัวชี้วัดภายหลังจัดกลุ่มโดยการวิเคราะห์ปัจจัย (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
5. การบริหารคำสั่งซื้อ (Order Process Management – ORD)	5.1 ความสามารถในการสื่อสารได้อย่างถูกต้อง ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการสั่งซื้อการบริการ (Ord1) 5.2 สามารถลดขั้นตอนกระบวนการสั่งซื้อบริการโดยให้เหลือเฉพาะขั้นตอนกระบวนการสั่งซื้อบริการที่จำเป็น (Ord2) 5.4 ขั้นตอนกระบวนการการสั่งซื้อบริการที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็วเพื่อให้การส่งมอบบริการอย่างมีคุณภาพ (Ord4) 5.5 ความสามารถในการบริหารสัญญาที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการกับลูกค้า (Ord5)
6. การจัดการประสิทธิภาพการบริการ (Service Performance Management – PF)	6.3 ศักยภาพในการให้บริการที่ถูกต้อง และมีความน่าเชื่อถือภายใต้ขั้นตอนกระบวนการการให้บริการ (PF3) 6.4 ความสามารถในการให้บริการให้กับลูกค้าที่ถูกต้องในสถานที่ที่เหมาะสม และในเวลาที่เหมาะสม (PF4) 6.5 ความสามารถที่จะนำเสนอบริการอย่างมีมาตรฐานภายใต้ข้อจำกัดในการให้บริการ (PF5)
7. การจัดการข้อมูลระบบสารสนเทศ (Information Flow and Technology Management - INF)	7.2 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกับลูกค้า (Inf2) 7.3 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกับซัพพลายเออร์ (Inf3) 7.4 มีความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วในทุกเวลา ผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Inf4) 7.5 มีความสามารถในการติดตามข้อมูลที่ต้องการภายในห่วงโซ่อุปทานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Inf5)

## ตารางที่ 4.2

องค์ประกอบและตัวชี้วัดภายหลังจากจัดกลุ่มโดยการวิเคราะห์ปัจจัย (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
	<p>7.6 ใช้ข้อมูลที่ทันสมัยเพื่อช่วยในการตัดสินใจผ่านการจัดการข้อมูลและเทคโนโลยี (Inf6)</p> <p>7.7 มีการใช้เทคโนโลยีใหม่สำหรับการเพิ่มช่องทางที่หลากหลาย เพื่อให้ลูกค้าสามารถติดต่อกับองค์กรได้สะดวกมากยิ่งขึ้น (Inf7)</p>

#### 4.3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมภาคการบริการในประเทศไทย

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในธุรกิจภาคการบริการในประเทศไทย เมื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ห่องค์ประกอบเชิงสำรวจและศึกษาความเหมาะสมของปัจจัยที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ห่องค์ประกอบ สามารถลดจำนวนตัวชี้วัดจาก 43 ปัจจัยย่อย เหลือเพียง 30 ปัจจัยย่อยที่สามารถใช้อธิบายความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในแต่ละกลุ่ม โดยผลจากการวิเคราะห์ปัจจัย สามารถแบ่งกลุ่มตัวชี้วัดได้ทั้งหมด 7 กลุ่ม ตามองค์ประกอบของกระบวนการบริหารจัดการระบบซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการ โดยผู้วิจัยได้นำค่าเฉลี่ยของตัวชี้วัดที่ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) มากกว่า 0.6 มาใช้ในการประเมินสถานะของธุรกิจภาคการบริการในประเทศไทย พร้อมกับนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของเรดาร์ ชาร์ท (Radar Chart) เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นถึงคะแนนเฉลี่ยในแต่ละองค์ประกอบ และปัจจัยย่อย และให้สถานประกอบการบริการแต่ละแห่งสามารถเปรียบเทียบสถานะของตนเองผ่านการประเมินผลการดำเนินงานของตนเองเทียบกับค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมภาคการบริการในประเทศไทย ซึ่งประกอบไปด้วยเรดาร์ ชาร์ท (Radar Chart) ทั้งหมด 8 ชาร์ท ดังนี้

1. กราฟแสดงปัจจัยในเรื่องของการจัดการความต้องการ (Demand Management)
2. กราฟแสดงปัจจัยในเรื่องของการบริหารจัดการกำลังการผลิตและทรัพยากร (Capacity and Resources Management)

3. กราฟแสดงปัจจัยในเรื่องของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management)
4. กราฟแสดงปัจจัยในเรื่องของการบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management)
5. กราฟแสดงปัจจัยในเรื่องของการบริหารจัดการคำสั่งซื้อ (Order Process Management)
6. กราฟแสดงปัจจัยในเรื่องของการจัดการประสิทธิภาพการบริการ (Service Performance Management)
7. กราฟแสดงปัจจัยในเรื่องของการจัดการข้อมูลและระบบสารสนเทศ (Information Flow and Technology Management)
8. กราฟแสดงภาพรวมของการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการในประเทศไทย มีทั้งหมด 7 ตัวแปรอ้างอิงจาก IUE-SSC Model

#### 4.3.1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวชี้วัด

จากข้อมูลที่ได้จากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 155 ชุด สามารถสรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นด้านประสิทธิภาพในการจัดการซัพพลายเชนของอุตสาหกรรมบริการในประเทศไทยในแต่ละตัวชี้วัดที่มีความสัมพันธ์กันภายหลังจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ซึ่งมีทั้งหมด 7 องค์ประกอบตาม The IUE-SSC Model สามารถสรุปผลค่าเฉลี่ยของปัจจัยในแต่ละตัวชี้วัดได้ดังนี้

ตารางที่ 4.3

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
<b>1. การจัดการความต้องการ (Demand Management - D)</b>		<b>ค่าเฉลี่ย = 3.35</b>
1.2 ความสามารถในการคาดคะเนล่วงหน้า วางแผนและ กำหนดเป้าหมายของความต้องการของลูกค้าได้อย่างแม่นยำ (D2)	3.45	0.666
1.3 ความสามารถที่จะจำลองสถานการณ์ความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกันได้ (D3)	3.35	0.754

## ตารางที่ 4.3

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวชี้วัด (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
1.4 ความสามารถในการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้องโดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ความต้องการของลูกค้าไม่แน่นอน (D4)	3.23	0.810
1.5 ความสามารถในการเพิ่มหรือลดความต้องการของลูกค้าเพื่อให้สอดคล้องกับความสามารถในการให้บริการได้ (D5)	3.37	0.884
<b>2. การบริหารจัดการกำลังการผลิตและทรัพยากร (Capacity and Resources Management – CAP)</b> ค่าเฉลี่ย = 3.53		
2.4 สามารถบริหารทรัพยากรที่จับต้องได้ (เช่น เงินทุน สถานที่ วัตถุดิบ) ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ (Cap4)	3.65	0.661
2.5 สามารถบริหารทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (เช่น เวลา, ทรัพยากรบุคคล) ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Cap5)	3.47	0.705
2.6 ความสามารถในการจัดการกำลังการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในสภาวะที่ความต้องการผันผวนได้ (Cap6)	3.46	0.686
<b>3. การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management – CRM)</b> ค่าเฉลี่ย = 3.97		
3.3 มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลักเพื่อให้เป็นศูนย์กลางกิจกรรมต่างๆขององค์กร (Crm3)	4.14	0.782
3.4 ความสามารถในการสื่อสารข้อมูลด้านบวกขององค์กรให้กับลูกค้าได้รับทราบ (Crm4)	3.88	0.817
3.5 ความสามารถในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อสร้างความประทับใจก่อนและหลังการบริการ (Crm5)	3.90	0.766
3.6 ความสามารถในการมุ่งเน้นไปที่ความต้องการของลูกค้าและการบริการลูกค้าเพื่อใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการบริการ (Crm6)	4.00	0.764
3.7 ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเพื่อเพิ่มความจงรักภักดีในตราสินค้า (Crm7)	3.95	0.780



## ตารางที่ 4.3

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวชี้วัด (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
<b>4. การบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management – SRM)</b>		
<b>ค่าเฉลี่ย = 3.70</b>		
4.1 ความสามารถในการพัฒนาความสัมพันธ์ระยะยาวกับซัพพลายเออร์ (Srm1)	3.74	0.710
4.2 ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับซัพพลายเออร์ (Srm2)	3.70	0.678
4.3 ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และผลการให้บริการของซัพพลายเออร์ (Srm3)	3.74	0.730
4.4 ความสามารถในการให้ความสำคัญกับซัพพลายเออร์ที่สำคัญ เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพการบริการ (Srm4)	3.73	0.750
4.5 ความสามารถในการพัฒนาความร่วมมือกับซัพพลายเออร์ เพื่อประโยชน์ในการบริการในห่วงโซ่อุปทานทั้งหมด (Srm5)	3.61	0.810
<b>5. การบริหารคำสั่งซื้อ (Order Process Management – ORD)</b>		
<b>ค่าเฉลี่ย = 3.67</b>		
5.1 ความสามารถในการสื่อสารได้อย่างถูกต้อง ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการสั่งซื้อการบริการ (Ord1)	3.79	0.631
5.2 สามารถลดขั้นตอนกระบวนการส่งบริการโดยให้เหลือเฉพาะขั้นตอนกระบวนการส่งบริการที่จำเป็น (Ord2)	3.41	0.763
5.4 ขั้นตอนกระบวนการการส่งบริการที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว เพื่อให้การส่งมอบบริการอย่างมีคุณภาพ (Ord4)	3.67	0.694
5.5 ความสามารถในการบริหารสัญญาที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการกับลูกค้า (Ord5)	3.73	0.677
<b>6. การจัดการประสิทธิภาพการบริการ (Service Performance Management – PF)</b>		
<b>ค่าเฉลี่ย = 3.88</b>		
6.3 ศักยภาพในการให้บริการที่ถูกต้อง และมีความน่าเชื่อถือภายใต้ขั้นตอนกระบวนการการให้บริการ (Pf3)	3.89	0.660

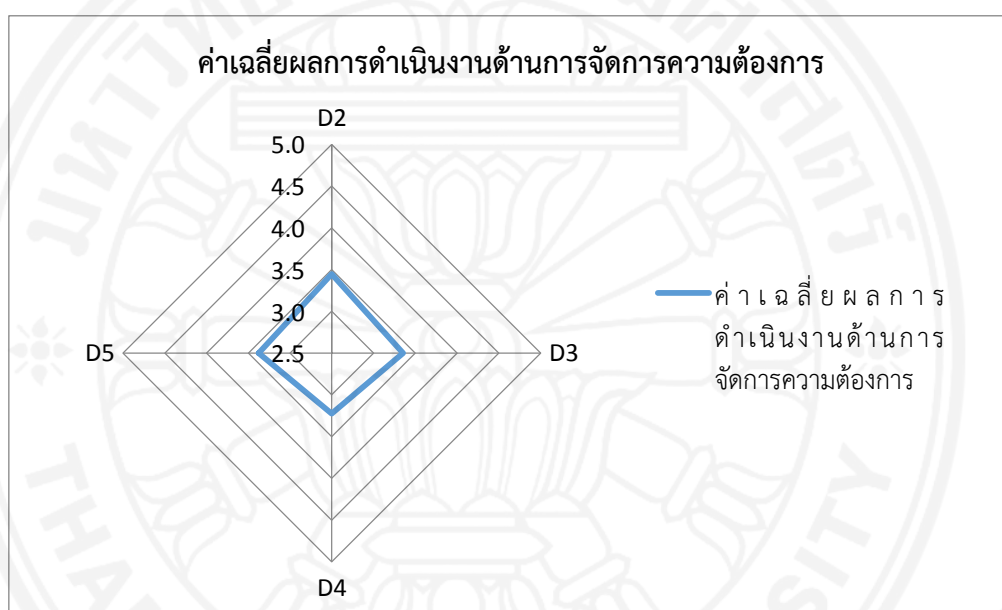
## ตารางที่ 4.3

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวชี้วัด (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
6.4 ความสามารถในการให้บริการให้กับลูกค้าที่ถูกต้องในสถานที่ที่เหมาะสม และในเวลาที่เหมาะสม (Pf4)	3.88	0.720
6.5 ความสามารถที่จะนำเสนอบริการอย่างมีมาตรฐานภายใต้ข้อจำกัดในการให้บริการ (Pf5)	3.85	0.632
<b>7. การจัดการข้อมูลระบบสารสนเทศ (Information and Technology Management - INF)</b>		
<b>ค่าเฉลี่ย = 3.37</b>		
7.2 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกับลูกค้า (Inf2)	3.32	0.945
7.3 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกับซัพพลายเออร์ (Inf3)	3.19	0.945
7.4 มีความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ในทุกเวลาผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Inf4)	3.48	0.900
7.5 มีความสามารถในการติดตามข้อมูลที่ต้องการภายในห่วงโซ่อุปทานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Inf5)	3.35	0.902
7.6 ใช้ข้อมูลที่ทันสมัยเพื่อช่วยในการตัดสินใจผ่านการจัดการข้อมูลและเทคโนโลยี (Inf6)	3.38	0.962
7.7 มีการใช้เทคโนโลยีใหม่สำหรับการเพิ่มช่องทางที่หลากหลายเพื่อให้ลูกค้าสามารถติดต่อกับองค์กรได้สะดวกมากยิ่งขึ้น (Inf7)	3.50	0.963

**ด้านการจัดการความต้องการ (Demand Management)** ประกอบไปด้วยตัวชี้วัดจำนวน 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ ความสามารถในการคาดคะเนล่วงหน้า วางแผนและ กำหนดเป้าหมายของความต้องการของลูกค้าได้อย่างแม่นยำ (D2) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.45 คะแนน ความสามารถที่จะจำลองสถานการณ์ความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกันได้ (D3) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.35 คะแนน ความสามารถในการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้องโดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ความต้องการของลูกค้าไม่แน่นอน (D4) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.23 คะแนน และตัวชี้วัด

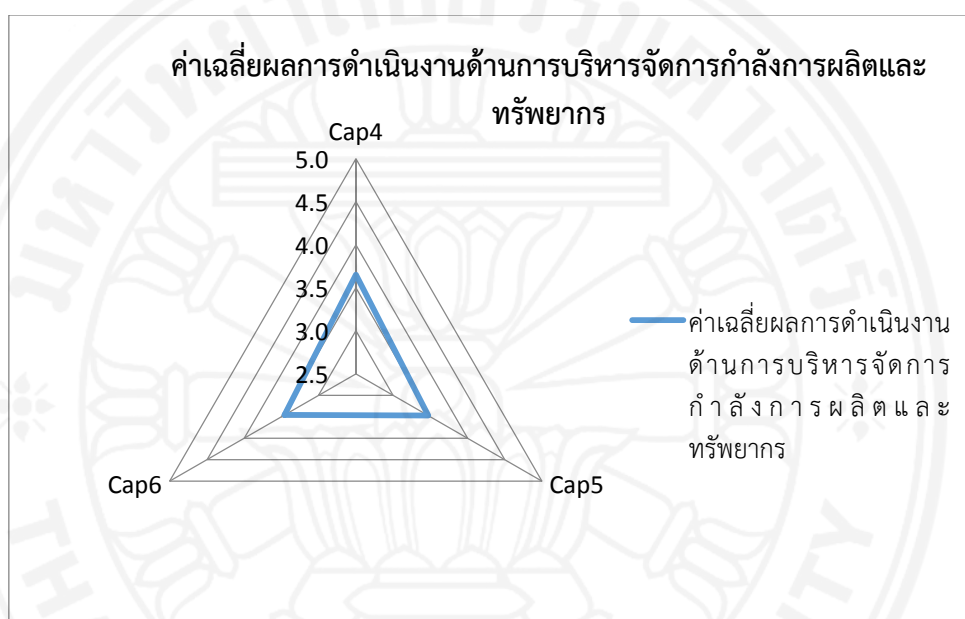
สุดท้ายคือ ความสามารถในการเพิ่มหรือลดความต้องการของลูกค้าเพื่อให้สอดคล้องกับความสามารถในการให้บริการได้ (D5) มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.37 คะแนน หมายความว่าบริษัทส่วนใหญ่มีผลการดำเนินงานด้านการจัดการความต้องการของลูกค้า โดยสามารถคาดคะเนล่วงหน้า วางแผนและกำหนดเป้าหมายของความต้องการของลูกค้าได้มากที่สุด แต่ในกรณีที่ความต้องการของลูกค้าไม่แน่นอน จะทำให้การพยากรณ์เกิดความคลาดเคลื่อน และค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานด้านการจัดการความต้องการจะมีค่าน้อยที่สุด



ภาพที่ 4.5 กราฟแสดงค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานด้านการจัดการความต้องการ (Demand Management)

**ด้านการบริหารจัดการกำลังการผลิตและทรัพยากร (Capacity and Resources Management)** ประกอบไปด้วยตัวชี้วัดจำนวน 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ ความสามารถบริหารทรัพยากรที่จับต้องได้ (เช่น เงินทุน สถานที่ วัตถุดิบ) ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ (Cap4) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.65 คะแนน ความสามารถบริหารทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (เช่น เวลา ทรัพยากรบุคคล) ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Cap5) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.47 และตัวชี้วัดสุดท้าย คือ ความสามารถในการจัดการกำลังการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในสถานะที่ความต้องการผันผวนได้ (Cap6) มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.46 คะแนน หมายความว่าธุรกิจบริการส่วนใหญ่มีผลการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการกำลังการผลิตและทรัพยากรที่จับต้องได้มากที่สุด เช่น เงินทุน สถานที่และวัตถุดิบ เนื่องจากทรัพยากรเหล่านี้ ไม่ได้มีความผันผวนสูงเท่ากับทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้เช่น เวลา หรือ ทรัพยากรบุคคล ดังนั้นการบริหารจัดการจึงสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า อีกทั้งการ

จัดสรรกำลังการผลิต และทรัพยากรให้มีความเหมาะสม และเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าที่มีความผันผวนยังมีค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานน้อยที่สุดในด้านการบริหารจัดการกำลังการผลิตและทรัพยากร เนื่องจากความต้องการของลูกค้ามีความไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับหลายๆปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการของลูกค้า ดังนั้นจึงทำให้เกิดความผันผวนในการจัดการกำลังการผลิตและทรัพยากรในการให้บริการ

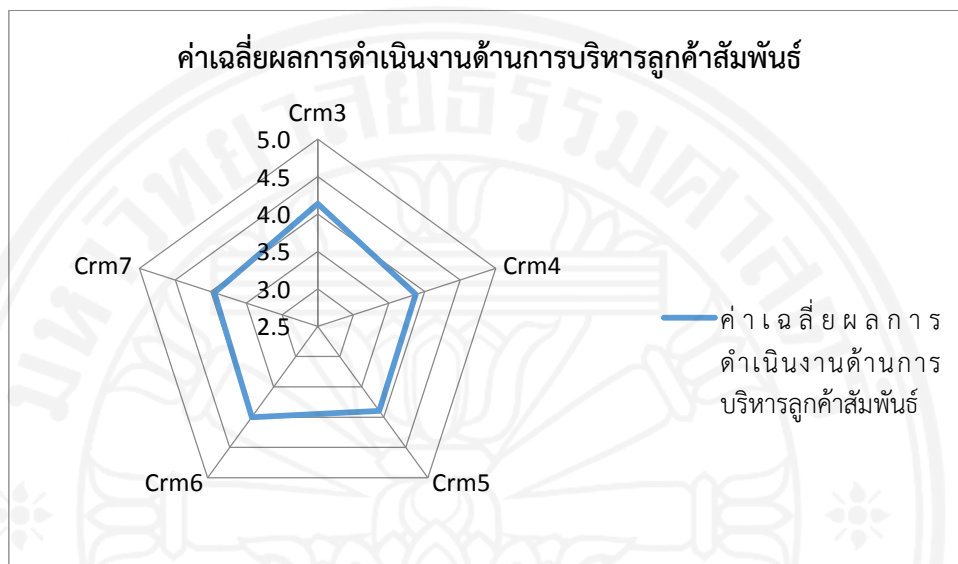


ภาพที่ 4.6 กราฟแสดงค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการกำลังการผลิตและทรัพยากร (Capacity and Resources Management)

#### ด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management)

ประกอบไปด้วยตัวชี้วัดทั้งหมด 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ การมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลักเพื่อเป็นศูนย์กลางกิจกรรมต่างๆขององค์กร (Crm3) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.14 คะแนน ความสามารถในการสื่อสารข้อมูลด้านบวกขององค์กรให้กับลูกค้าได้รับทราบ (Crm4) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.88 คะแนน ความสามารถในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อสร้างความประทับใจก่อนและหลังการบริการ (Crm5) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.90 คะแนน ความสามารถในการมุ่งเน้นไปที่ความต้องการของลูกค้าและการบริการลูกค้าเพื่อใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการบริการ (Crm6) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.00 คะแนน และตัวชี้วัดสุดท้ายคือ ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเพื่อเพิ่มความจงรักภักดีในตราสินค้า (Crm7) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.95 คะแนน หมายถึงธุรกิจบริการในประเทศไทยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก โดยกำหนดให้ลูกค้าเปรียบเสมือนศูนย์กลางการดำเนินงานของธุรกิจ ดังนั้นจึงมีผลการปฏิบัติงานในด้านดังกล่าวดีที่สุด รวมถึงตัวชี้วัดที่สนับสนุน

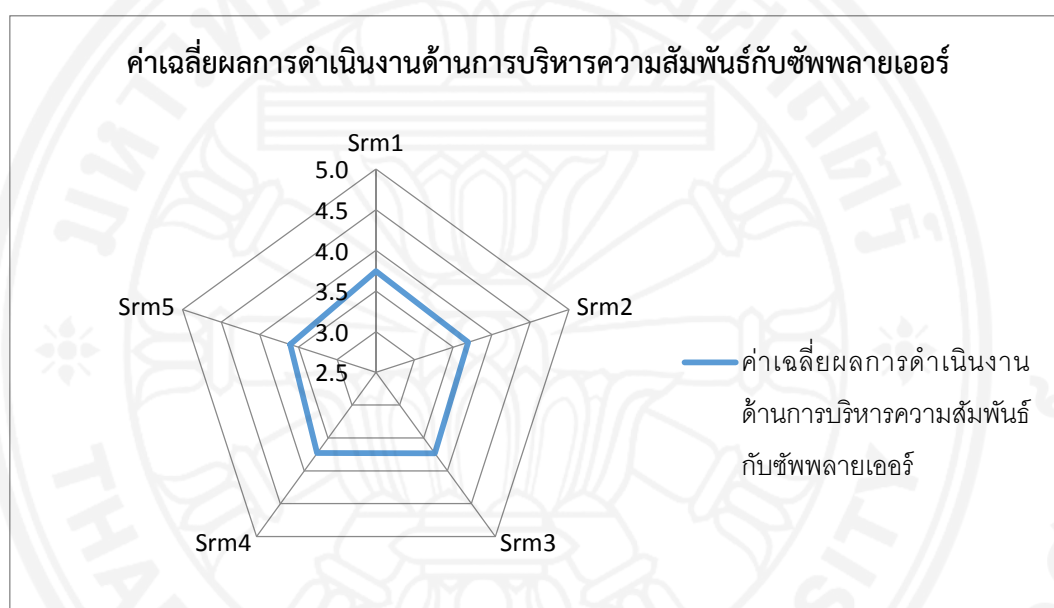
คำอธิบายดังกล่าว ได้แก่ ผลการดำเนินงานที่เน้นความต้องการของลูกค้า เพื่อนำมาปรับปรุงคุณภาพการบริการให้เหมาะสมกับความต้องการ และมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการบริการมากที่สุด และเกิดความจงรักภักดีต่อการดำเนินงานของธุรกิจ



ภาพที่ 4.7 กราฟแสดงค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management)

**ด้านการบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management)** ประกอบไปด้วยตัวชี้วัดทั้งหมด 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ ความสามารถในการพัฒนาความสัมพันธ์ระยะยาวกับซัพพลายเออร์ (Srm1) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.74 คะแนน ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับซัพพลายเออร์ (Srm2) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.70 แสดงถึงการร่วมมือ และพึ่งพาอาศัยกันระหว่างองค์กร และซัพพลายเออร์ในการดำเนินธุรกิจการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และผลการให้บริการของซัพพลายเออร์ (Srm3) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.74 คะแนน ความสามารถในการให้ความสำคัญกับซัพพลายเออร์ที่สำคัญเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพการบริการ (Srm4) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.73 คะแนน หมายถึงธุรกิจบริการในประเทศไทยส่วนใหญ่ มีผลการดำเนินงานด้านการบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับซัพพลายเออร์ เพื่อให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการบริการให้กับลูกค้าได้ และตัวชี้วัดสุดท้ายคือ ความสามารถในการพัฒนาความร่วมมือกับซัพพลายเออร์ เพื่อประโยชน์ในการบริการในห่วงโซ่อุปทานทั้งหมด (Srm5) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.61 คะแนน หมายถึง ธุรกิจบริการในประเทศไทยมีผลการดำเนินงานด้านการร่วมมือกับซัพพลายเออร์สำหรับงานบริการเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมภาคการบริการ

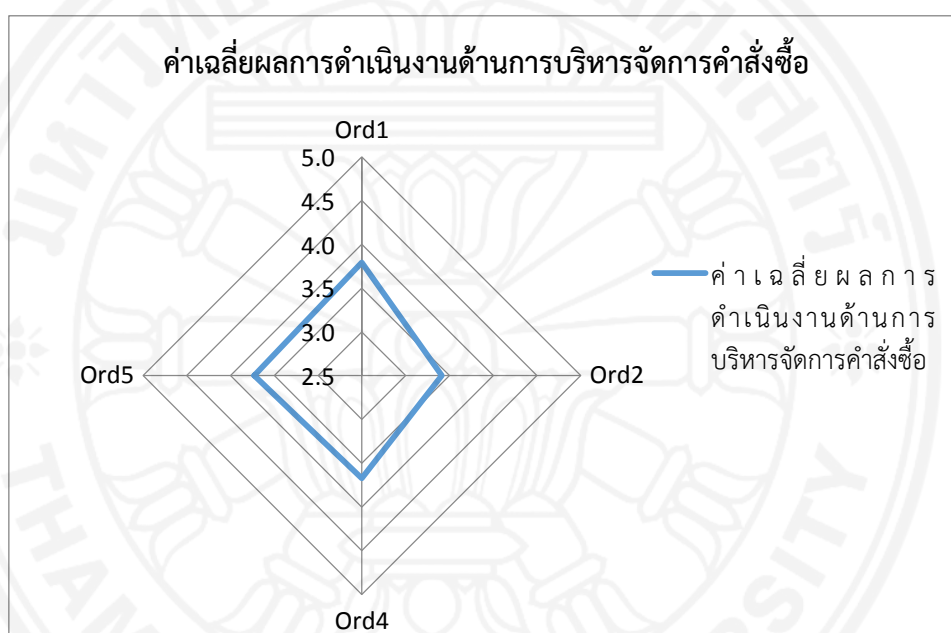
ในประเทศไทยยังไม่มาก เมื่อเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดด้านอื่นๆ เนื่องมาจากการร่วมมือกันระหว่างองค์กร หรือธุรกิจเพื่อพัฒนาคุณภาพด้านการบริการอาจทำได้ยาก เนื่องจากข้อจำกัดทางด้านคุณลักษณะของงานบริการที่ผู้ประกอบการธุรกิจบริการจะสามารถเข้าใจและรับรู้ถึงความต้องการของลูกค้าได้มากกว่า ดังนั้นในการพัฒนาคุณภาพการบริการ องค์กรส่วนใหญ่จึงมักจะมุ่งเน้นไปที่การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้ามากกว่าการพัฒนาความร่วมมือกับซัพพลายเออร์



ภาพที่ 4.8 กราฟแสดงค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานด้านการบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management)

**ด้านการบริหารคำสั่งซื้อ (Order Process Management)** ประกอบไปด้วยตัวชี้วัดจำนวนทั้งหมด 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสารได้อย่างถูกต้องในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการสั่งซื้อการบริการ (Ord1) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.79 คะแนน ความสามารถลดขั้นตอนกระบวนการส่งบริการโดยให้เหลือเฉพาะขั้นตอนกระบวนการส่งบริการที่จำเป็น (Ord2) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.41 คะแนน ขั้นตอนกระบวนการการส่งบริการที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็วเพื่อให้การส่งมอบบริการอย่างมีคุณภาพ (Ord4) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.67 คะแนน และตัวชี้วัดสุดท้ายคือ ความสามารถในการบริหารสัญญาที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการกับลูกค้า (Ord5) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.73 คะแนน หมายถึงผู้ประกอบการธุรกิจบริการส่วนใหญ่มีผลการดำเนินงานด้านการสื่อสารได้อย่างถูกต้องในแต่ละกระบวนการสั่งซื้อการบริการ เนื่องจากความถูกต้องของการบริการที่ส่งมอบให้กับลูกค้ามีความสำคัญต่อความพึงพอใจในการใช้บริการของลูกค้า ทำให้องค์กรส่วนใหญ่มุ่งเน้น และให้

ความสำคัญกับความถูกต้องในการสื่อสารแต่ละกระบวนการคำสั่งซื้อบริการ ส่วนผลการดำเนินงานที่มีค่าน้อยที่สุดได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านความสามารถในการลดขั้นตอนกระบวนการสั่งบริการให้เหลือเฉพาะกระบวนการที่จำเป็น เนื่องจากการลดขั้นตอนกระบวนการสั่งซื้อบริการมีโอกาสที่จะทำให้เกิดความผิดพลาดในการสื่อสารข้อมูล ทำให้การส่งมอบบริการให้กับลูกค้าอาจไม่ตรงตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกันกับผลการดำเนินเฉลี่ยที่มีค่าสูงที่สุดที่มุ่งเน้นความถูกต้องเป็นสำคัญ



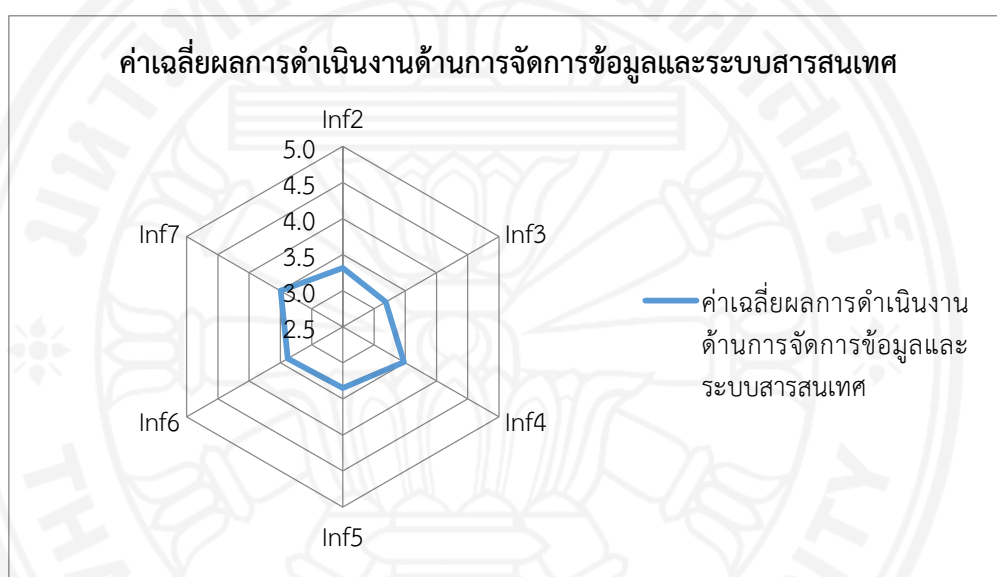
ภาพที่ 4.9 กราฟแสดงค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการคำสั่งซื้อ (Order Process Management)

**ด้านการจัดการประสิทธิภาพการบริการ (Service Performance Management)** ประกอบไปด้วยตัวชี้วัดจำนวน 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ ศักยภาพในการให้บริการที่ถูกต้องและมีความน่าเชื่อถือภายใต้ขั้นตอนกระบวนการการให้บริการ (Pf3) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.89 คะแนน แสดงถึงกระบวนการในการให้บริการของธุรกิจบริการในประเทศไทยมีประสิทธิภาพ ทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อถือ และไว้วางใจในการมาใช้บริการ ความสามารถในการให้บริการให้กับลูกค้าที่ถูกต้องในสถานที่ที่เหมาะสม และในเวลาที่เหมาะสม (Pf4) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.88 คะแนน และตัวชี้วัดสุดท้ายคือ ความสามารถที่จะนำเสนอบริการอย่างมีมาตรฐานภายใต้ข้อจำกัดในการให้บริการ (Pf5) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.85 คะแนน หมายถึง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการจัดการประสิทธิภาพการบริการมีค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกัน โดยค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานที่มีคะแนนมากที่สุดได้แก่ ศักยภาพในการให้บริการที่ถูกต้องและมีความน่าเชื่อถือภายใต้ขั้นตอนกระบวนการให้บริการ ซึ่งมี





เช่น ช่องทางการสื่อสารผ่านระบบออนไลน์ต่างๆ เป็นต้น สอดคล้องกับตัวชี้วัดรองลงมาคือ ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว โดยตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการจัดการข้อมูล ระบบสารสนเทศที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกับซัพพลายเออร์ เนื่องจากอาจมีข้อจำกัดในด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กรของซัพพลายเออร์ รวมถึงช่องทางการติดต่อกับซัพพลายเออร์ด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอาจมีความยุ่งยากในการดำเนินการ ทำให้ค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานในตัวชี้วัดด้านนี้มีค่าน้อยที่สุด



ภาพที่ 4.11 กราฟแสดงค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานด้านการจัดการข้อมูลและระบบสารสนเทศ (Information Flow and Technology Management)

จากผลคะแนนเฉลี่ยของแต่ละปัจจัยย่อย สามารถนำมาสรุปเป็นค่าเฉลี่ยของแต่ละองค์ประกอบในกระบวนการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการได้ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4

ค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการในประเทศไทย

องค์ประกอบ	ค่าเฉลี่ย
การจัดการความต้องการ (D)	3.35
การบริหารจัดการกำลังการผลิตและทรัพยากร (CAP)	3.53
การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)	3.97

## ตารางที่ 4.4

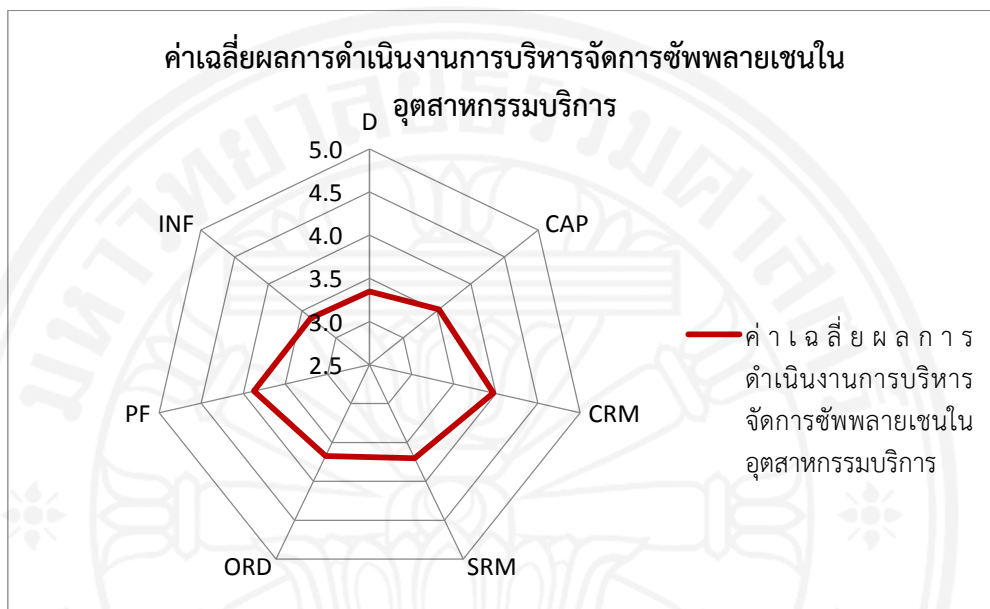
ค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการในประเทศไทย (ต่อ)

องค์ประกอบ	ค่าเฉลี่ย
การบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (SRM)	3.70
การบริหารคำสั่งซื้อ (ORD)	3.67
การจัดการประสิทธิภาพการบริการ (PF)	3.88
การจัดการข้อมูลระบบสารสนเทศ (INF)	3.37

**ด้านภาพรวมของการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการในประเทศไทย** มีทั้งหมด 7 องค์ประกอบ อ้างอิงจาก IUE-SSC Model โดยมีค่าเฉลี่ยของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้ ด้านการจัดการความต้องการ (D) 3.35 คะแนน ด้านการบริหารจัดการกำลังการผลิตและทรัพยากร (CAP) 3.53 คะแนน ด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) 3.97 คะแนน ด้านการบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (SRM) 3.70 คะแนน ด้านการบริหารจัดการคำสั่งซื้อ (ORD) 3.67 คะแนน ด้านการจัดการประสิทธิภาพการบริการ (PF) 3.88 คะแนน และด้านการจัดการข้อมูลและระบบสารสนเทศ (INF) 3.37 คะแนน ซึ่งจากการเก็บข้อมูลพบว่าองค์ประกอบที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) หมายความว่าบริษัทส่วนใหญ่มีผลการดำเนินงานด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์สูง ซึ่งองค์ประกอบด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ถือเป็นหัวใจหลักสำหรับธุรกิจบริการที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ ทำให้ค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานขององค์ประกอบในด้านนี้มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าองค์ประกอบด้านอื่นๆ รองลงมาคือด้านการจัดการประสิทธิภาพการบริการ และการบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ตามลำดับ เนื่องจากทั้งสององค์ประกอบนี้มีส่วนสำคัญต่อความสามารถของผู้ประกอบการในการบริหารจัดการระบบซัพพลายเชนเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง ในช่วงเวลาที่เหมาะสม

ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานน้อยที่สุดได้แก่ ด้านการจัดการความต้องการ และด้านการจัดการข้อมูลและระบบสารสนเทศตามลำดับ เนื่องจากงานในธุรกิจภาคการบริการ เป็นการให้บริการแก่ลูกค้าแต่ละรายที่มีระดับของความต้องการที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้ประกอบการในธุรกิจภาคการบริการไม่สามารถคาดคะเนระดับความต้องการของลูกค้าที่ไม่มีความแน่นอนได้ ทำให้องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการความต้องการของลูกค้ามีค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานอยู่ในระดับที่น้อยกว่าองค์ประกอบด้านอื่นๆ รวมถึงการนำการจัดการข้อมูลและระบบ

สารสนเทศเข้ามาใช้ในธุรกิจภาคการบริการ อาจทำได้ยาก และมีข้อจำกัดในเชิงของรูปแบบของธุรกิจ ทำให้ค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานขององค์กรประกอบในด้านการนำเอาระบบการจัดการข้อมูลและระบบสารสนเทศมาใช้ในงานบริการมีค่าที่ค่อนข้างน้อยกว่าองค์กรประกอบด้านอื่นๆ



ภาพที่ 4.12 กราฟแสดงภาพรวมของค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการในประเทศไทย มีทั้งหมด 7 องค์ประกอบ อ้างอิงจาก The IUE-SSC Model

จากข้อมูลค่าเฉลี่ยของแต่ละองค์ประกอบของกระบวนการบริการจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการ และปัจจัยย่อย หรือตัวชี้วัดประสิทธิภาพการบริหารจัดการระบบซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการในประเทศไทย สามารถนำมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ และแสดงให้เห็นว่าธุรกิจใอุตสาหกรรมบริการในประเทศไทยส่วนใหญ่ ต่างให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารจัดการซัพพลายเชนภายในอุตสาหกรรมบริการ โดยมีการประเมินสถานะของธุรกิจที่ผู้ตอบแบบสอบถามทำงานอยู่ ซึ่งในแต่ละตัวชี้วัดจะอยู่ที่ระดับควรปรับปรุง ไปจนถึงดีมาก โดยผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของแต่ละปัจจัยย่อย หรือตัวชี้วัดกระบวนการบริการจัดการซัพพลายเชนพบว่า ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และดี หากพิจารณาจากภาพที่ 4.12 ซึ่งแสดงภาพรวมของค่าเฉลี่ยของการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการในประเทศไทย ที่มีทั้งหมด 7 องค์ประกอบ อ้างอิงจาก The IUE-SSC Model ของ Baltacioglu et al. (2007) จะเห็นว่าสถานะของธุรกิจบริการในประเทศไทย มีสถานะในการจัดการด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) ที่ดีที่สุด หมายความว่า บริษัทส่วนใหญ่มีผลการดำเนินงานด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์สูง ซึ่งองค์ประกอบด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ถือเป็นหัวใจหลักสำหรับธุรกิจ

งานบริการที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ ทำให้สถานะขององค์กรประกอบในด้านนี้มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าองค์กรประกอบด้านอื่นๆ รองลงมาคือ การจัดการด้านการบริหารประสิทธิภาพการบริการ (Service Performance Management) และ การบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management) ตามลำดับ เนื่องจากทั้งสององค์กรประกอบนี้มีส่วนสำคัญต่อความสามารถของผู้ประกอบการในการบริหารจัดการระบบซัพพลายเชนเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง ในช่วงเวลาที่เหมาะสม และค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานที่มีค่าน้อยที่สุดได้แก่ ด้านการจัดการความต้องการ และด้านการจัดการข้อมูลและระบบสารสนเทศตามลำดับ ดังนั้นผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรมบริการ สามารถนำผลการวิจัยนี้ไปประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อการประเมินสถานะขององค์กรเทียบกับอุตสาหกรรม และนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการให้บริการให้สามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่นๆ ในอุตสาหกรรมได้

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิด หลักการ และกระบวนการการบริหารจัดการระบบโซ่อุปทาน หรือซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมภาคบริการในประเทศไทย รวมถึงการนำเสนอตัววัดผลการดำเนินงานเพื่อแสดงค่าเฉลี่ยสถานะของธุรกิจบริการเพื่อใช้เป็นแหล่งอ้างอิงให้กับธุรกิจอุตสาหกรรมภาคบริการในประเทศไทย โดยนำเสนอในรูปแบบของเรดาร์ ชาร์ท (Radar Chart) กระบวนการวิจัยประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การสร้างตัวชี้วัด การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ประเมินผล และการนำเสนอผลการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลสามารถเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 155 ชุด โดยมีตัวชี้วัดขององค์ประกอบกระบวนการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมภาคบริการ ตามแนวคิดของ IUE-SSC Model ของ Baltacioglu et al. (2007) ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 7 องค์ประกอบ ได้แก่ การจัดการความต้องการ (Demand Management) การจัดการกำลังการผลิต และทรัพยากร (Capacity and Resource Management) การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) การบริหารความสัมพันธ์ซัพพลายเออร์ (Suppliers Relationship Management) การบริหารกระบวนการให้บริการ (Order Process Management) การจัดการประสิทธิภาพอุตสาหกรรมบริการ (Service Performance Management) การจัดการข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information and Technology Management) โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในธุรกิจบริการในประเทศไทย และแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูล อ้างอิงมาจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยของ ชนิดา พงษ์พานารัตน์ (2554)

ผลของการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ตอน โดยตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม นำเสนอในรูปแบบตารางสรุปข้อมูลทั่วไป กราฟวงกลม และการบรรยายประกอบ ตอนที่ 2 เป็นผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวแปรโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) ว่ามีความเหมาะสมและสอดคล้องตามแนวคิด The IUE-SSC Model และมีการวิเคราะห์จัดกลุ่มปัจจัยย่อยโดยพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และตอนที่ 3 เป็นผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมภาคบริการในประเทศไทย และนำเสนอตัววัดผลการดำเนินงานเพื่อแสดงค่าเฉลี่ยสถานะของธุรกิจบริการในประเทศไทยในรูปแบบของเรดาร์ ชาร์ท (Radar Chart) และการสรุปเชิงพรรณนาเกี่ยวกับสถานะการดำเนินงานกระบวนการบริหารจัดการธุรกิจบริการในประเทศไทย

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

จากทฤษฎีแบบจำลองการบริหารจัดการระบบซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการ The IUE-SSC Model ที่ศึกษาโดย Baltacioglu et al. (2007) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลักทั้งหมด 7 องค์ประกอบ และการวัดผลการปฏิบัติงานโดยอ้างอิงตัวชี้วัดจากงานวิจัยของชนิดา พงษ์พานรัตน์ (2554) จำนวน 43 ตัวชี้วัด และมาทำการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) เพื่อจัดกลุ่มและลดจำนวนตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบ ผลการวิจัยพบว่าสามารถแบ่งกลุ่มตัวชี้วัดได้เป็น 7 กลุ่ม ตามทฤษฎีของ The IUE-SSC Model และนำข้อมูลจากการประเมินสถานะของธุรกิจบริการของแต่ละองค์กร ที่มีการประเมินโดยผู้ที่ปฏิบัติงานและมีส่วนเกี่ยวข้องในธุรกิจบริการมาหาค่าเฉลี่ยเพื่อแสดงถึงประสิทธิภาพการบริหารจัดการซัพพลายเชนของอุตสาหกรรมภาคบริการในประเทศไทย โดยมีรายละเอียดอธิบายเรียงตามลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของแต่ละองค์ประกอบจากมากไปน้อย ดังนี้

### ด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management)

ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งหมด 5 ตัว โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมจากมากไปน้อยดังนี้ การมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลักเพื่อให้เป็นศูนย์กลางกิจกรรมต่างๆขององค์กร (Crm3) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.14 คะแนน รองลงมาคือ ความสามารถในการมุ่งเน้นไปที่ความต้องการของลูกค้าและการบริการลูกค้าเพื่อใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการบริการ (Crm6) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.00 คะแนน, ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเพื่อเพิ่มความจงรักภักดีในตราสินค้า (Crm7) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.95 คะแนน, ความสามารถในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อสร้างความประทับใจก่อนและหลังการบริการ (Crm5) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.90 คะแนน และความสามารถในการสื่อสารข้อมูลด้านบวกขององค์กรให้กับลูกค้าได้รับทราบ (Crm4) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.88 คะแนน ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าธุรกิจบริการในประเทศไทยมุ่งเน้นผลการดำเนินงานด้านการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า การตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจ และนำความพึงพอใจของลูกค้ามาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการให้บริการ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อให้ลูกค้ามีการรับรู้ที่ดีต่อการบริการ

### ด้านการจัดการประสิทธิภาพการบริการ (Service Performance Management)

ประกอบไปด้วยตัวชี้วัดจำนวน 3 ตัวชี้วัด โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมจากมากไปน้อย ดังนี้ ศักยภาพในการให้บริการที่ถูกต้อง และมีความน่าเชื่อถือภายใต้ขั้นตอนกระบวนการให้บริการ (Pf3) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.89 คะแนน รองลงมาคือ ความสามารถในการให้บริการให้กับลูกค้าที่ถูกต้องในสถานที่ที่เหมาะสม และในเวลาที่เหมาะสม (Pf4) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.88 คะแนน และความสามารถ

ที่จะนำเสนอบริการอย่างมีมาตรฐานภายใต้ข้อจำกัดในการให้บริการ (Pf5) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.85 คะแนน ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าธุรกิจบริการในประเทศไทยมุ่งเน้นการบริหารจัดการประสิทธิภาพในการให้บริการเพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อถือ สามารถนำเสนอบริการให้กับลูกค้าได้อย่างถูกต้อง และมีมาตรฐาน

**ด้านการบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management)** ประกอบไปด้วยตัวชี้วัดทั้งหมด 5 ตัว โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมบริการจากมากไปน้อย ดังนี้ ความสามารถในการพัฒนาความสัมพันธ์ระยะยาวกับซัพพลายเออร์ (Srm1) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.74 คะแนน เท่ากันกับตัวชี้วัดความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานและผลการให้บริการของซัพพลายเออร์ (Srm3) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.74 คะแนน ลำดับถัดไปคือความสามารถในการให้ความสำคัญกับซัพพลายเออร์ที่สำคัญเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพการบริการ (Srm4) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.73 คะแนน, ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับซัพพลายเออร์ (Srm2) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.70 คะแนน และความสามารถในการพัฒนาความร่วมมือกับซัพพลายเออร์ เพื่อประโยชน์ในการบริการในห่วงโซ่อุปทานทั้งหมด (Srm5) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.61 คะแนน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าธุรกิจบริการในประเทศไทยมีการรักษาความสัมพันธ์ โดยการร่วมมือกันกับซัพพลายเออร์ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของซัพพลายเออร์เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมภาคการบริการในประเทศไทยโดยมุ่งเน้นประโยชน์ร่วมกัน

**ด้านการบริหารคำสั่งซื้อ (Order Process Management)** ประกอบไปด้วยตัวชี้วัดจำนวนทั้งหมด 4 ตัว โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมจากมากไปน้อย ดังนี้ ความสามารถในการสื่อสารได้อย่างถูกต้องในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการสั่งซื้อการบริการ (Ord1) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.79 คะแนน รองลงมาคือ ความสามารถในการบริหารสัญญาที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการกับลูกค้า (Ord5) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.73 คะแนน, ขั้นตอนกระบวนการการสั่งบริการที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว เพื่อให้การส่งมอบบริการอย่างมีคุณภาพ (Ord4) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.67 คะแนน และความสามารถลดขั้นตอนกระบวนการสั่งบริการโดยให้เหลือเฉพาะขั้นตอนกระบวนการสั่งบริการที่จำเป็น (Ord2) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.41 คะแนน ตามลำดับ แสดงถึงความสามารถในการบริหารจัดการคำสั่งซื้อของธุรกิจบริการในประเทศไทย ว่าสามารถบริหารจัดการกระบวนการสั่งซื้อได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความถูกต้อง รวดเร็ว โดยการลดขั้นตอนให้เหลือเฉพาะส่วนที่มีความสำคัญละจำเป็น เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการการบริการของลูกค้าได้ในระดับดี

**ด้านการบริหารจัดการกำลังการผลิตและทรัพยากร (Capacity and Resources Management)** ประกอบไปด้วยตัวชี้วัดจำนวน 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ ความสามารถบริหารทรัพยากรที่

จับต้องได้ (เช่น เงินทุน สถานที่ วัตถุดิบ) ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ (Cap4) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.65 คะแนน รองลงมาคือ ความสามารถบริหารทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (เช่น เวลา, ทรัพยากรบุคคล) ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Cap5) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.47 คะแนน และความสามารถในการจัดการกำลังการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในสภาวะที่ความต้องการผันผวนได้ (Cap6) มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.46 คะแนนตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าธุรกิจภาคบริการส่วนใหญ่ในประเทศไทย มีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีความสามารถในการจัดการกำลังการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่มีความผันผวนได้ในระดับดี

**ด้านการจัดการข้อมูลระบบสารสนเทศ (Information and Technology Management)** มีตัวชี้วัดจำนวน 6 ตัวชี้วัด โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมจากมากไปน้อย ดังนี้ การใช้เทคโนโลยีใหม่สำหรับการเพิ่มช่องทางที่หลากหลาย เพื่อให้ลูกค้าสามารถติดต่อกับองค์กรได้สะดวกมากยิ่งขึ้น (Inf7) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.50 คะแนน หมายถึงธุรกิจบริการในประเทศไทยมีการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในระดับดี เพื่อช่วยให้ลูกค้าสามารถติดต่อกับองค์กรได้สะดวกมากยิ่งขึ้น เช่น ช่องทางการสื่อสารผ่านระบบออนไลน์ต่างๆ เป็นต้น, ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ในทุกเวลา ผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Inf4) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.48 คะแนน, การใช้ข้อมูลที่ทันสมัยเพื่อช่วยในการตัดสินใจผ่านการจัดการข้อมูลและเทคโนโลยี (Inf6) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.38 คะแนน, ความสามารถในการติดตามข้อมูลที่ถูกต้องภายในห่วงโซ่อุปทานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Inf5) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.35 คะแนน, มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกับลูกค้า (Inf2) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.32 คะแนน และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกับซัพพลายเออร์ (Inf3) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.19 คะแนน แสดงให้เห็นว่าธุรกิจบริการในประเทศไทยมีการใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลกันภายในซัพพลายเชน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากธุรกิจการให้บริการส่วนใหญ่ มุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการ และความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ โดยอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการกับลูกค้า ซึ่งมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในระบบการจัดการเพียงบางส่วนเท่านั้น ดังนั้นธุรกิจภาคบริการ อาจเพิ่มความสำคัญของระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศให้เข้ามามีบทบาทมากขึ้นในกระบวนการให้บริการ เพื่อให้การบริการสามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า และสามารถบริหารงานภายในระบบซัพพลายเชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

**ด้านการจัดการความต้องการ (Demand Management)** ประกอบไปด้วยตัวชี้วัดจำนวน 4 ตัวชี้วัด โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมจากมากไปน้อย ดังนี้ ความสามารถในการคาดคะเนล่วงหน้า วางแผนและ กำหนดเป้าหมายของความต้องการของลูกค้าได้อย่างแม่นยำ



(D2) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.45 คะแนน รองลงมาคือ ตัวชี้วัดด้านความสามารถในการเพิ่มหรือลดความต้องการของลูกค้าเพื่อให้สอดคล้องกับความสามารถในการให้บริการได้ (D5) มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.37 คะแนน, ความสามารถที่จะจำลองสถานการณ์ความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกันได้ (D3) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.35 คะแนน และความสามารถในการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ความต้องการของลูกค้าไม่แน่นอน (D4) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.23 คะแนน ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าธุรกิจบริการในประเทศไทยมีความสามารถในการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าที่มีความไม่แน่นอนอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากการบริการเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้ รวมถึงระดับของความต้องการการบริการยังมีความไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับลูกค้าแต่ละราย ทำให้ความต้องการมีความหลากหลายและผันผวน ดังนั้นผู้ประกอบการบริการควรมุ่งเน้นไปที่ความสามารถในการจัดการความต้องการของลูกค้าให้เหมาะสมและสอดคล้องกับกำลังการผลิตของธุรกิจ เพื่อให้การจัดการระบบการให้บริการเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 5.2 ข้อเสนอแนะ

### 5.2.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดและหลักการของกระบวนการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมภาคบริการในประเทศไทย รวมถึงการสร้างตัววัดผลการดำเนินการในการประเมินประสิทธิภาพด้านการจัดการซัพพลายเชนของอุตสาหกรรมบริการในประเทศไทย และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของเรดาร์ ชาร์ท (Radar Chart) โดยมีการทดสอบความสอดคล้องของตัวชี้วัด และองค์ประกอบตามแนวคิดทฤษฎีระบบการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมภาคบริการเปรียบเทียบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เพื่อลดจำนวนของปัจจัย หรือตัวชี้วัดสำหรับแต่ละองค์ประกอบลงโดยการรวมกลุ่มปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กันเข้ามาเป็นกลุ่มองค์ประกอบเดียวกัน ซึ่งจากการวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวแปรที่จะใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า ตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพการบริหารจัดการซัพพลายเชนมีความเหมาะสมในการนำการวิเคราะห์ปัจจัยมาใช้ และตัวชี้วัดต่างๆมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน และสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และสกัดปัจจัยได้ ซึ่งค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานในแต่ละองค์ประกอบของกระบวนการบริหารจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมภาคบริการในประเทศไทย จะสามารถเป็นประโยชน์แก่ผู้ประกอบการในการประเมินและวิเคราะห์สถานะของธุรกิจบริการของตนว่ามีผลการดำเนินงานในด้านใดที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจบริการให้มีความทัดเทียม และสร้างโอกาสในการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมภาคบริการต่อไป

### 5.2.2 ข้อจำกัดงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยต่อไป

สำหรับงานวิจัยนี้มีการเก็บข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจในอุตสาหกรรมการบริการในภาพรวม ไม่ได้มีการจำกัดไปที่ธุรกิจการบริการประเภทใดประเภทหนึ่ง รวมถึงไม่สามารถระบุจำนวนประชากรที่ใช้ในงานวิจัยได้ เนื่องจากธุรกิจบริการเป็นธุรกิจที่มีความหลากหลายทั้งด้านประเภทของธุรกิจ เช่น โรงแรม การศึกษา การท่องเที่ยว โรงพยาบาล เป็นต้น รวมทั้งยังมีความหลากหลายในด้านขนาดของธุรกิจ ทำให้ไม่สามารถระบุจำนวนของประชากรที่แน่นอนได้ รวมถึงการกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมในการวิจัย ทำให้ข้อมูลค่าเฉลี่ยของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการระบบซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมการบริการอาจจะยังไม่ได้เป็นตัวแทนที่เหมาะสมสำหรับค่าเฉลี่ยในทุกอุตสาหกรรมการบริการ ที่อาจมีข้อจำกัดที่เฉพาะเจาะจงในแต่ละด้านสำหรับองค์ประกอบแต่ละตัว ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตอาจทำการศึกษาด้านการจัดการระบบซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมการบริการ โดยมีการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมมากขึ้น เพื่อเพิ่มความแม่นยำ และความถูกต้องของข้อมูลค่าเฉลี่ยสำหรับการประเมินสถานะของธุรกิจบริการในประเทศไทย หรืออาจทำการศึกษาโดยระบุกลุ่มประเภทของธุรกิจบริการที่มีความเฉพาะเจาะจง เพื่อสร้างค่าเฉลี่ยของระดับการให้บริการในแต่ละกลุ่มธุรกิจที่มีลักษณะจำเพาะ หรือมีข้อจำกัดในการให้บริการ ซึ่งหากทำการศึกษาเชิงลึกลงไปในแต่ละประเภทธุรกิจแล้ว ผลของการศึกษาวิจัยตัวชี้วัดที่มีความสัมพันธ์กันภายหลังจากการสกัดปัจจัยอาจมีความแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มธุรกิจ

## รายการอ้างอิง

- กัลยา วานิชปัญญา. (2551). สถิติสำหรับงานวิจัย (หลักการเลือกใช้เทคนิคทางสถิติในงานวิจัยพร้อมทั้งอธิบายผลลัพธ์ที่ได้จาก SPSS (พิมพ์ครั้งที่4). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนิดา พงษ์พานารัตน์. (2554). การพัฒนาและทดสอบความตรงของตัวชี้วัดกระบวนการบริหารซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ณฐนนท นิยมญาติ. (2556). การประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของห่วงโซ่อุปทานเชิงสิ่งแวดล้อมสำหรับโรงงานอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์. วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ธนิต โสรัตน์. (2550). การประยุกต์ใช้โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน: How to apply logistics and supply chain management. กรุงเทพฯ: วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์.
- นิติเดช คูหาทองสัมฤทธิ์ และ ดร.วรพจน์ มีถม. (2557). การกำหนดปัจจัยในการประเมินศักยภาพเส้นทางการขนส่งสินค้าทางรถไฟ. Graduate Research Conference. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ดร.วิทยา สุหฤทธำรง และ คณะ. (2550). การพัฒนาแบบจำลองโซ่อุปทานในการทำงานร่วมกันระหว่างธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก และ การพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทาน ธุรกิจการค้าปลีก. สืบค้นจาก [http://www.thailog.org/components/com\\_booklibrary/ebooks/11100853.pdf](http://www.thailog.org/components/com_booklibrary/ebooks/11100853.pdf)
- รุจภาภา นันทโพธิ์เดช, ศศิกัญจน์ พุทธลา, ศิโรรัตน์ พัฒนไพโรจน์. (2549). หลักการทำงานของแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทานขององค์กร. KCU Engineering Journal, 33(4), 325-335.
- วลัยลักษณ์ อัครีรวงศ์. (2549). การจัดการและออกแบบโซ่อุปทาน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ท็อป
- A. Gunasekaran, C. Patel and Ronald E. McGaughey. (2004). A framework for supply chain performance measurement. Int. J. Production Economics, 87(2004), 333-347.
- Armistead, C. and Clark, G. (1994). The 'coping' capacity management strategy in services and the influence on quality performance. International Journal of Service Industry Management, 5(2), 5-22.

- Armstrong, M. and Baron, A. (1998). *Performance Management Handbook*. London: IPM.
- Bitner, M. (1995). Building Service Relationships: It's All About Promises. *Academy of Marketing Science Journal*, (23:4), 246-252.
- Bhagwat, R., Sharma, M. K. (2007). Performance Measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. *Computer and Industrial Engineering*, 53, 43- 62.
- Chen Xinping. (2013). Application of the IUE-SSC model in the information service industry. *Information Technology Journal*, 12(20), 5512-5518.
- Cooper, M.C. and Ellram, L.M. (1993). Characteristics of supply chain management and the implication for purchasing and logistics strategy. *The international Journal of Logistics Management*, 4(2), 13-24.
- Croxton, K.L., Garcia-Dastugue, S., Lambert, D., Rogers, D. (2001). The supply chain management process. *The International Journal of Logistics Management*, 12 (2), 13-36.
- Dong Won Cho, Young Hae Lee, Sung Hwa Ahn and Min Kyu Hwang. (2011). A framework for measuring the performance of service supply chain management. D.W.Cho et al., *Computers & Industrial Engineering* 62(2012), 801-818.
- Ellram, L.M., Tate, W.L., Billington, C. (2004). Understanding and Managing the Services Supply Chain. *Journal of Supply Chain Management*, 38(1), 4-15.
- Edis, M. (1995). *Performance Management and Appraisal in Health Services*. London: Kogan Page.
- Gaskin, Cadeyrn J. and Happell, Brenda (2014). On exploratory factor analysis: A review of recent evidence, an assessment of current practice, and recommendations for future use. *International Journal of Nursing Studies*, 51, 511-521.
- Handfield, R.B. and Nichols, E.L. (1999). *Introduction to Supply Chain Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

- Hoda M., Arash S. and Mahdi K. (2014). Performance Indicators in a Service Supply Chain. *Int. j. econ. manag. soc. sci*, 3(10), 582-288.
- Kendall, J.E., Kendall, K.E. (1993). Metaphors and Methodologies: Living Beyond the System Machine, *MIS Quarterly*, (17)3, 149-171.
- Kaushik S., Daniel R. H. and Lori S. C. (2006). Manufacturing and Service Supply Chain Performance: A Comparative Analysis. *The Journal of Supply Chain Management* Fall 2006, 4-15.
- Khrystyna, S. (2013). *Lean Supply Chain of Service Companies: application of order review and release system to improve its performance*. Milano. 8th edition, 2011 – 2013.
- Klassen, K.J. and Rohleder, T.R. (2001). Combining operations and marketing to manage capacity and demand in services. *The Services Industries Journal*, 21(2), 1-30.
- Koonathamdee, Pracha. (2013). A Turning Point for the Service Sector in Thailand. *ADB Economics Working Paper Series*, 353.
- Lambert Douglas M., James R. Stock, and Lisa M. Ellram. (1998). *Fundamentals of Logistics Management*. Boston, MA: Irwin-McGraw-Hill.
- Lambert, D.M. Garcia-Dastugue, S.J., & Croxton, K.L. (2005). *An Evaluation of Process-Oriented Supply Chain Management Frameworks*, *Journal of Business Logistics*, 26(1), 25-51.
- Lee, H. and C. Billington. (1995). The Evolution of Supply-Chain Management Models and Practice at Hewlette-Packard. *Interfaces*, 25(5), 42-63.
- Lovelock, C.H. (1981). International perspective on public sector marketing , in *Government Marketing: Theory and Practice* (edited by M. Mokwa and S. Permut), Praeger Publisher, New York.
- Mentzer, J.T.,Min, S., Zacharia, Z.G. (2000). The nature of Inter –firm partnering in supply chain management. *Journal of Retailing*, 76(4), 549-568.
- Mentzer, L.,Dewitt, W., Keebler, J., Min, S., Nix, N., Smith, C., et al. (2001). *Defining supply chain management*, *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Radstaak, B.G. and Ketelaar, M.H. (1998). *Worldwide Logistics: The future of Supply Chain Services*. Hague, The Netherlands: Holland International Distribution Council.
- Sampson, S. E.(2000). Customer-Supplier Duality and Bidirectional Supply Chains in Service Organizations. *International Journal of Service Industry*, 11(4), 348 – 359.
- Sasser, W.E., Fulmer, W.E. (1990). Personalized service delivery system. In: Bowen, D.E., Chase, R.B., Cummings, T.G. (Eds.). *Service Management Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SCOR Overview version 9.0 (2010). Retrieved November 15, 2010, from <http://supplychain.org/f/SCOR%2090%20Overview%20Booklet.pdf>.
- Sengupta, K., D. R. Heiser, and L. S. Cook. (2006). Manufacturing and Service Supply Chain Performance: A Comparative Analysis. *Journal of Supply Chain Management*, 42(4), 4 – 15.
- Sopimpa, Chaichet. (2015). ธุรกิจบริการคืออะไร และสามารถวัดคุณภาพได้อย่างไร. สืบค้นจาก [http://thbusinessinfo.blogspot.com/2015/02/blog-post\\_42.html](http://thbusinessinfo.blogspot.com/2015/02/blog-post_42.html)
- T. Baltacioglu, E. Ada, M. D. Kaplan, O. Yurt, and Y. C. Kaplan. (2007). A new framework for service supply chains, *Serv. Ind. J*, 27(2), 105-124.
- Tennyson, R. & Wilde L. (2000). *The guiding hand: brokering partnerships for sustainable development* (ed. S. McManus). United Nations Department of Public Information.
- Yang Zhilin, Alan Cai, Kevin Zhou, and Nan Zhou. (2005). Development and Validation of An Instrument to Measure User Perceived Service Quality of Information Presenting Web Portals. *Information & Management*, 42(4), 575-589.
- Zeithaml, V. and M. Bitner. (2003). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (3rd edition). New York: McGraw-Hill.

Zeithaml, V., A. Parasuraman and L. Berry. (1996). The Behavioural Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60, 31-64.





ภาคผนวก



## ภาคผนวก ก

แบบประเมินการวัดผลการดำเนินงานเพื่อการประเมินสถานะสำหรับธุรกิจบริการ  
ในประเทศไทย

## การวัดผลการดำเนินงานเพื่อการประเมินสถานะสำหรับธุรกิจบริการในประเทศไทย

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิชาค้นคว้าอิสระ (Independent Study) หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (MBA) คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะศึกษาวิจัย "การวัดผลการดำเนินงานเพื่อการประเมินสถานะสำหรับธุรกิจบริการในประเทศไทย" เพื่อเปรียบเทียบสถานะผลการปฏิบัติงานของธุรกิจในอุตสาหกรรมบริการของไทย และเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

คำตอบทุกข้อในแบบสอบถามนี้จะเก็บเป็นความลับและไม่มีการเปิดเผยใดทั้งสิ้น ข้อมูลจะนำมาวิเคราะห์ในเชิงสถิติในลักษณะของภาพรวมโดยจะไม่มีการวิเคราะห์เป็นรายบริษัทหรือเปิดเผยข้อมูลใดใด และในแบบสอบถามนี้จะไม่มีการระบุชื่อหรือข้อมูลของบริษัทท่าน เมื่อท่านตอบแบบสอบถามกรุณาตอบตามความเข้าใจที่ท่านมี ถ้าในข้อใดที่ท่านตอบไม่ได้ กรุณาใช้การประเมินจากข้อมูลที่ท่านมีอยู่มากที่สุด

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูงในความร่วมมือของท่าน

ถ้าท่านมีข้อสงสัยกรุณาติดต่อ

นางสาวชนันฐดา อมรภูมิโรจน์

นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2 ถ. พระจันทร์ พระนคร กรุงเทพฯ 10200

E-mail: chanatda.am@gmail.com โทร. 081-342-465

## การวัดผลการดำเนินงานเพื่อการประเมินสถานะสำหรับธุรกิจบริการในประเทศไทย

### ข้อแนะนำทั่วไปในการตอบแบบสอบถาม

คำถามส่วนใหญ่ในแบบสอบถามนี้ต้องการให้ท่านตอบคำถามโดยเลือกตัวเลขที่อธิบายถึงการให้ความสำคัญของท่านต่อดัชนีชี้วัดแต่ละตัวของบริษัทที่ท่านดำเนินงานอยู่ กรุณาเลือกตัวเลขที่ท่านคิดว่าสอดคล้องกับคำถามมากที่สุด ถ้าท่านเลือกผิดหรือต้องการเปลี่ยนตัวเลขใหม่ ท่านสามารถขีดฆ่าหรือลบตัวเลขเดิมแล้วเลือกตัวเลขใหม่ได้ทันที นอกจากนี้ระบุในคำอธิบาย ตัวเลขในคำตอบจะอยู่ระหว่าง 1-5 โดยที่เลข 1 จะหมายถึงท่านให้ความสำคัญน้อยที่สุดในข้อความนั้น และ เลข 5 จะหมายถึงท่านให้ความสำคัญมากที่สุดในข้อความนั้น ระดับของความเห็นด้วยกับข้อความจะเพิ่มขึ้นจากเลข 1-5 ตามลำดับ โปรดเน้นย้ำว่า

- บุคคลที่ตอบแบบสอบถามนี้จะเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานบริการ ซึ่งอาจเป็นเจ้าของกิจการ, ประธานบริหาร, ผู้จัดการฝ่ายต่างๆ หรือผู้จัดการแผนกที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการปฏิบัติการหรือการบริหารซัพพลายเชน
- ขอความกรุณาท่านตอบคำถามตามข้อแนะนำหรือข้อกำหนดที่ระบุไว้ในแต่ละหัวข้อ
- กรุณาตอบคำถามทุกข้อโดยยึดตามความเข้าใจหรือความเห็นที่ท่านมีต่อข้อความในแต่ละข้อ
- คำตอบที่ท่านตอบทั้งหมดจะเก็บไว้เป็น **ความลับ** ไม่มีการเปิดเผยไม่ว่าในกรณีใดทั้งสิ้น การรายงานผลการวิจัยจะรายงานในลักษณะรวมทั้งอุตสาหกรรมโดยมิได้ระบุตามรายโรงงานหรือบุคคล

แบบสอบถามนี้ใช้เวลาตอบทั้งหมด **8 นาที**

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง  ที่ท่านต้องการเลือก

1. ตำแหน่งภายในบริษัท

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. ประธานผู้บริหาร/ประธานบริษัท     | <input type="checkbox"/> 2. กรรมการบริษัท           |
| <input type="checkbox"/> 3. ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน     | <input type="checkbox"/> 4. ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ |
| <input type="checkbox"/> 5. ผู้จัดการฝ่ายการตลาด             | <input type="checkbox"/> 6. ผู้จัดการฝ่ายบุคคล      |
| <input type="checkbox"/> 7. ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ             | <input type="checkbox"/> 8. ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม   |
| <input type="checkbox"/> 9. ผู้จัดการแผนกอื่นๆ โปรดระบุ..... |   |

2. ประเภทธุรกิจ

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1.ค้าส่ง /ค้าปลีก | <input type="checkbox"/> 2. โรงแรม รีสอร์ทและร้านอาหาร |
| <input type="checkbox"/> 3.ประกันภัย       | <input type="checkbox"/> 4. การศึกษา                   |
| <input type="checkbox"/> 5.ขนส่งและจัดเก็บ | <input type="checkbox"/> 6. สุขภาพและโรงพยาบาล         |
| <input type="checkbox"/> 7.ธนาคาร          | <input type="checkbox"/> 8. อื่นๆ โปรดระบุ.....        |

3. ช่วงเวลาที่ท่านทำงานในบริษัท (ปี)

- |                                  |                                  |
|----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. < 2  | <input type="checkbox"/> 2. 2-5  |
| <input type="checkbox"/> 3. 6-10 | <input type="checkbox"/> 4. > 10 |

4. จำนวนพนักงานในบริษัทของท่าน (คน)

- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. น้อยกว่า 250 | <input type="checkbox"/> 2. 251 - 500 |
| <input type="checkbox"/> 3. 501 - 1,000  | <input type="checkbox"/> 4. > 1,000   |

5. กรุณาระบุว่าท่านต้องการสรุปผลรายงานงานวิจัยฉบับนี้หรือไม่

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1. ต้องการ | <input type="checkbox"/> 2. ไม่ต้องการ |
|-------------------------------------|--|

กรณีต้องการผลการวิจัย กรุณาระบุ email address เพื่อใช้ในการจัดส่ง

E-mail: .....

## ส่วนที่ 2 การให้ความสำคัญในแต่ละตัวของตัวชี้วัด

กรุณาระบุคำตอบโดยการทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ท่านต้องการเลือกว่าท่านเห็นด้วยกับแต่ละตัวชี้วัดอย่างไร

### I) การจัดการความต้องการ (Demand Management) หมายถึง

การบริหารความต้องการของลูกค้าให้สอดคล้องกับความสามารถในการให้บริการโดยมุ่งเน้นจัดการข้อมูลเพื่อช่วยการตัดสินใจในการดำเนินงาน

ตัวชี้วัด	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.บริษัทท่านมุ่งเน้นที่ความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่จะนำไปใช้สำหรับการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า					
2. บริษัทท่านมีความสามารถในการคาดคะเนล่วงหน้า วางแผนและ กำหนดเป้าหมายของความต้องการของลูกค้า ได้อย่างแม่นยำ					
3.บริษัทท่านมี ความสามารถที่จะจำลองสถานการณ์ความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกันได้					
4.บริษัทของท่านมีความสามารถในการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้องโดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ความต้องการของลูกค้าไม่แน่นอน					
5.บริษัทท่านมีความสามารถในการเพิ่มหรือลดความต้องการของลูกค้าเพื่อให้สอดคล้องกับความสามารถในการให้บริการได้					

### II) การจัดการกำลังการผลิตและทรัพยากร (Capacity and Resource Management) หมายถึง

การจัดการกำลังการผลิตและทรัพยากรที่มีอยู่ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการให้บริการและสามารถรองรับความต้องการของลูกค้า โดยสามารถควบคุมต้นทุนได้เหมาะสม

ตัวชี้วัด	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. บริษัทของท่านสามารถระบุกำลังการผลิตที่มีอยู่ได้					
2.บริษัทของท่านมีระบบในการติดตามผลเพื่อแสดงกำลังการผลิตที่ไม่สอดคล้องความต้องการลูกค้าได้					
3.บริษัทท่านสามารถปรับกำลังการทำงานในการให้บริการเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าได้					
4.บริษัทของท่านสามารถบริหารทรัพยากรที่จับต้องได้ (เช่น เงินทุน, สถานที่, วัสดุุดิบ) ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้					
5.บริษัทของท่านสามารถบริหารทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (เช่น เวลา, ทรัพยากรบุคคล) ให้เกิดประโยชน์สูงสุด					
6.บริษัทของท่านมีความสามารถในการจัดการกำลังการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในสภาวะที่ความต้องการผันผวนได้					

### III ) การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) หมายถึง

เป็นความสัมพันธ์กับลูกค้าระยะยาว มุ่งเน้นการพัฒนาข้อมูลลูกค้าอย่างต่อเนื่องโดยการรับข้อมูลจากลูกค้า และพยายามทำความเข้าใจในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ

ตัวชี้วัด	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.บริษัทของท่านมีความสามารถในการพัฒนาความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า					
2.บริษัทของท่านมีความสามารถในการจำแนกและจัดลำดับความสำคัญของลูกค้าแต่ละราย					
3.บริษัทของท่านมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลักเพื่อให้เป็นศูนย์กลางกิจกรรมต่างๆขององค์กร					
4.บริษัทของท่านมีความสามารถในการสื่อสารข้อมูลด้านบวกขององค์กรให้กับลูกค้าได้รับทราบ					
5.บริษัทของท่านมีความสามารถในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อสร้างความประทับใจก่อนและหลังการบริการ					
6.บริษัทของท่านมีความสามารถในการมุ่งเน้นไปที่ความต้องการของลูกค้าและการบริการลูกค้าเพื่อใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการบริการ					
7.บริษัทของท่านมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเพื่อเพิ่มความจงรักภักดีในตราสินค้า					

### IV) การบริหารซัพพลายเออร์ (Suppliers Relationship Management) หมายถึง

กระบวนการที่ลูกค้าและผู้ส่งมอบที่มีศักยภาพร่วมกัน พัฒนาความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ในระยะยาวร่วมกันแบบพันธมิตร เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ร่วมกัน

ตัวชี้วัด	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1 บริษัทของท่านมีความสามารถในการพัฒนาความสัมพันธ์ระยะยาวกับซัพพลายเออร์					
2.บริษัทของท่านมีความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับซัพพลายเออร์					
3.บริษัทของท่านมีความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และผลการให้บริการของซัพพลายเออร์					
4.บริษัทของท่านมีความสามารถในการให้ความสำคัญกับซัพพลายเออร์ที่สำคัญเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพการบริการ					
5.ความสามารถในการพัฒนาความร่วมมือกับซัพพลายเออร์ เพื่อประโยชน์ในการบริการในห่วงโซ่อุปทานทั้งหมด					

#### V) การบริหารคำสั่งซื้อ (Order Process Management) หมายถึง

กระบวนการตอบสนองคำสั่งซื้อบริการโดยเริ่มตั้งแต่การรับคำสั่งซื้อไปจนถึงการให้บริการลูกค้าเสร็จสิ้น ณ จุดบริการลูกค้า

ตัวชี้วัด	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.บริษัทของท่านมีความสามารถในการสื่อสารได้อย่างถูกต้อง ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการสั่งซื้อการบริการ					
2.บริษัทของท่านสามารถลดขั้นตอนกระบวนการสั่งซื้อบริการโดยให้เหลือเฉพาะขั้นตอนกระบวนการสั่งซื้อบริการที่จำเป็น					
3.บริษัทของท่านมุ่งเน้นในการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าที่เกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการบริการ					
4.บริษัทของท่านมีขั้นตอนกระบวนการการสั่งซื้อบริการที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว เพื่อให้การส่งมอบบริการอย่างมีคุณภาพ					
5.บริษัทของท่านมีความสามารถในการบริหารสัญญาที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการกับลูกค้า					
6.ความสามารถในการทำงานร่วมกับลูกค้าที่สำคัญเพื่อปรับปรุงกระบวนการให้บริการให้มีคุณภาพ					

#### VI) การบริหารผลการดำเนินงานอุตสาหกรรมบริการ (Service Performance Management) หมายถึง

ระบบบริหารจัดการอุตสาหกรรมบริการ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กร และพนักงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยมีตัวชี้วัดต่างๆช่วยสร้างแนวทางในการปรับปรุงระบบประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กร

ตัวชี้วัด	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจัดการผลการดำเนินงานด้านการบริการ					
2.บริษัทของท่านมีความสามารถในการจัดการตารางเวลาในการทำงานของพนักงาน และสามารถกระตุ้นความตั้งใจในการให้บริการของพนักงานได้					
3.บริษัทของท่านมีศักยภาพในการให้บริการที่ถูกต้อง และมีความน่าเชื่อถือภายใต้ขั้นตอนกระบวนการการให้บริการ					
4.บริษัทของท่านมีความสามารถในการให้บริการให้กับลูกค้าที่ถูกต้องในสถานที่ที่เหมาะสม และในเวลาที่เหมาะสม					
5. บริษัทของท่านมีความสามารถที่จะนำเสนอบริการอย่างมีมาตรฐานภายใต้ข้อจำกัดในการให้บริการ					
6.บริษัทของท่านมีความสามารถในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้					
7.บริษัทของท่านมีระบบติดตามความสามารถในการให้บริการภายในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ					

### VII) การจัดการข้อมูลและระบบสารสนเทศ (Information and Technology Management) หมายถึง

การนำเอาเทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้เพื่อใช้สนับสนุนการถ่ายโอนข้อมูล ทำให้สามารถประสานงานในโซ่อุปทานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อทำให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดของตนเอง

ตัวชี้วัด	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.บริษัทของท่านมีความสามารถในการสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพในการจัดการข้อมูลร่วมกันระหว่างภายในบริษัทและระหว่างซัพพลายเออร์และลูกค้า					
2.บริษัทของท่านมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกับลูกค้า					
3.บริษัทของท่าน มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกับซัพพลายเออร์					
4.บริษัทของท่านมีความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ในทุกเวลา ผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศ					
5.บริษัทของท่านมีความสามารถในการติดตามข้อมูลที่ต้องการภายในห่วงโซ่อุปทานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ					
6.บริษัทของท่านใช้ข้อมูลที่ทันสมัยเพื่อช่วยในการตัดสินใจผ่านการจัดการข้อมูลและเทคโนโลยี					
7. บริษัทของท่านมีการใช้เทคโนโลยีใหม่สำหรับการเพิ่มช่องทางที่หลากหลายเพื่อให้ลูกค้าสามารถติดต่อกับองค์กรได้สะดวกมากยิ่งขึ้น					

### VIII) คุณภาพการบริการ (Service Performance) หมายถึง

ทัศนคติโดยรวมต่อคุณภาพการบริการที่ได้รับจากการบริการที่บริษัทนำเสนอให้กับลูกค้า

ตัวชี้วัด	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.ภาพลักษณ์ขององค์กรประกอบการบริการ (เช่น การแต่งตัวของพนักงาน สถานที่ เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ) มีความเหมาะสมและเรียบร้อย					
2. ท่านสามารถให้บริการในระยะเวลาที่ท่านได้สัญญากับลูกค้าไว้					
3. ท่านสามารถให้บริการกับลูกค้าของท่านด้วยความรวดเร็ว					
4. ท่านสามารถสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจที่มีต่อการบริการให้กับลูกค้าได้					
5. ท่านเข้าใจความต้องการลูกค้าในส่วนของบริการได้อย่างครบถ้วน					

## IX) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) หมายถึง

สภาวะทางอารมณ์ที่ลูกค้ามีความพึงพอใจจากการมีประสบการณ์การได้รับการบริการจากบริษัทของท่าน

ตัวชี้วัด	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.ลูกค้าพึงพอใจด้านราคาของการบริการ					
2. ลูกค้าพึงพอใจที่ได้รับบริการตามที่ต้องการอย่างครบถ้วน					
3. ลูกค้าพึงพอใจการบริการลูกค้า (Customer service) ที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนของการบริการ					
4. ลูกค้าพึงพอใจกระบวนการแก้ไขความผิดพลาดด้านการบริการที่เกิดขึ้น					

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่าน !!!!



## ภาคผนวก ข

## ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวแปรโดยวิธีการวิเคราะห์ปัจจัย

การวิเคราะห์ความเหมาะสมของปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.856
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2923.142
	df	435
	Sig.	.000

Communalities		
	Initial	Extraction
D2	1.000	.543
D3	1.000	.732
D4	1.000	.733
D5	1.000	.657
Cap4	1.000	.676
Cap5	1.000	.749
Cap6	1.000	.661
Crm3	1.000	.595
Crm4	1.000	.715
Crm5	1.000	.709
Crm6	1.000	.793
Crm7	1.000	.743
Srm1	1.000	.737
Srm2	1.000	.766
Srm3	1.000	.609
Srm4	1.000	.807
Srm5	1.000	.767

Communalities (Continued)		
	Initial	Extraction
Ord1	1.000	.703
Ord2	1.000	.648
Ord4	1.000	.704
Ord5	1.000	.580
Pf3	1.000	.743
Pf4	1.000	.716
Pf5	1.000	.772
Inf2	1.000	.723
Inf3	1.000	.758
Inf4	1.000	.728
Inf5	1.000	.730
Inf6	1.000	.805
Inf7	1.000	.664
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10.053	33.509	33.509	10.053	33.509	33.509	4.346	14.487	14.487
2	2.905	9.684	43.193	2.905	9.684	43.193	3.720	12.399	26.886
3	1.986	6.621	49.814	1.986	6.621	49.814	3.640	12.134	39.020
4	1.857	6.190	56.004	1.857	6.190	56.004	2.674	8.912	47.933
5	1.636	5.454	61.457	1.636	5.454	61.457	2.595	8.649	56.582
6	1.559	5.198	66.655	1.559	5.198	66.655	2.156	7.187	63.769
7	1.271	4.236	70.891	1.271	4.236	70.891	2.136	7.122	70.891
8	.878	2.928	73.818						
9	.773	2.575	76.393						
10	.690	2.301	78.695						
11	.665	2.216	80.911						
12	.544	1.815	82.726						
13	.530	1.765	84.491						
14	.483	1.610	86.101						
15	.456	1.520	87.621						
16	.426	1.420	89.041						
17	.416	1.387	90.428						
18	.367	1.224	91.652						
19	.330	1.100	92.752						
20	.297	.991	93.743						
21	.285	.950	94.693						
22	.276	.919	95.612						
23	.240	.802	96.414						
24	.209	.695	97.109						
25	.188	.626	97.736						
26	.179	.598	98.334						
27	.158	.528	98.862						
28	.126	.421	99.283						
29	.110	.365	99.648						
30	.105	.352	100.000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Component Matrix <sup>a</sup>							
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
D2							
D3							
D4							
D5							
Cap4							
Cap5							
Cap6							
Crn3							
Crn4							
Crn5	.630						
Crn6	.636						
Crn7	.648						
Srm1							
Srm2							
Srm3							
Srm4	.627						
Srm5	.628						
Ord1							
Ord2							
Ord4	.613						
Ord5	.623						
Pf3	.707						
Pf4							
Pf5							
Inf2							
Inf3	.637						
Inf4	.716						
Inf5	.769						
Inf6	.767						
Inf7	.626						
Extraction Method: Principal Component Analysis.							
a. 7 components extracted.							

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>							
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
D2					.625		
D3					.789		
D4					.787		
D5					.760		
Cap4							.766
Cap5							.814
Cap6							.734
Crm3			.685				
Crm4			.796				
Crm5			.754				
Crm6			.803				
Crm7			.785				
Srm1		.811					
Srm2		.827					
Srm3		.632					
Srm4		.824					
Srm5		.811					
Ord1				.769			
Ord2				.741			
Ord4				.739			
Ord5				.611			
Pf3						.668	
Pf4						.739	
Pf5						.790	
Inf2	.800						
Inf3	.793						
Inf4	.758						
Inf5	.690						
Inf6	.778						
Inf7	.761						
Extraction Method: Principal Component Analysis.							
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.							
a. Rotation converged in 6 iterations.							

Component Transformation Matrix							
Component	1	2	3	4	5	6	7
1	.528	.421	.446	.360	.283	.304	.208
2	.442	-.658	-.327	.003	.467	.036	.212
3	-.351	-.425	.761	-.223	.241	.091	.043
4	-.584	.117	-.229	.358	.267	.092	.620
5	.222	-.020	.080	-.436	-.502	.023	.708
6	.020	.418	-.040	-.548	.547	-.467	.075
7	.106	-.146	.235	.449	-.144	-.819	.138
Extraction Method: Principal Component Analysis.							
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.							

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวชญัฐดา อมรรุฒิโรจน์
วันเดือนปีเกิด	11 ธันวาคม 2530
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2552: วิทยาศาสตร์บัณฑิต (เทคโนโลยีทางอาหาร) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตำแหน่ง	QA Supervisor Heinz Thailand Limited
ประสบการณ์ทำงาน	2556-ปัจจุบัน: QA Supervisor Heinz Thailand Limited 2554-2555: QA Supervisor บริษัท วิฟูด อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด