



ความสัมพันธ์ของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการปฏิบัติการ
และการจัดการโลจิสติกส์ของธุรกิจขนาดกลางและ
ขนาดย่อมประเทศไทย

โดย

นางสาวภคมน กิจนุสนธิ์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ความสัมพันธ์ของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการปฏิบัติการ
และการจัดการโลจิสติกส์ของธุรกิจขนาดกลางและ
ขนาดย่อมประเทศไทย

โดย

นางสาวกมลน กิจนุสนธิ์



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

THE EFFECT OF SUPPLY CHAIN, OPERATIONS, AND LOGISTICS
MANAGEMENTS ON SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISE
PERFORMANCE IN THAILAND

BY

MISS PAKAMON KITNUSON



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 2016
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวภคมน กิจนุสนธิ์

เรื่อง

ความสัมพันธ์ของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการปฏิบัติการ และการจัดการโลจิสติกส์
ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเทศไทย

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 22 พฤษภาคม 2560

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

(รองศาสตราจารย์ ดร. นภดล ร่มโพธิ์)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ศากุน บุญอิต)

คณบดี

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิภพ อุดร)

| | |
|---------------------------------|--|
| หัวข้อการค้นคว้าอิสระ | ความสัมพันธ์ของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการปฏิบัติการ และการจัดการโลจิสติกส์ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเทศไทย |
| ชื่อผู้เขียน | นางสาวภคมน กิจนุสนธิ์ |
| ชื่อปริญญา | บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต |
| คณะ/มหาวิทยาลัย | คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ |
| อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ | รองศาสตราจารย์ ดร. ศากุน บุญอิต |
| ปีการศึกษา | 2559 |

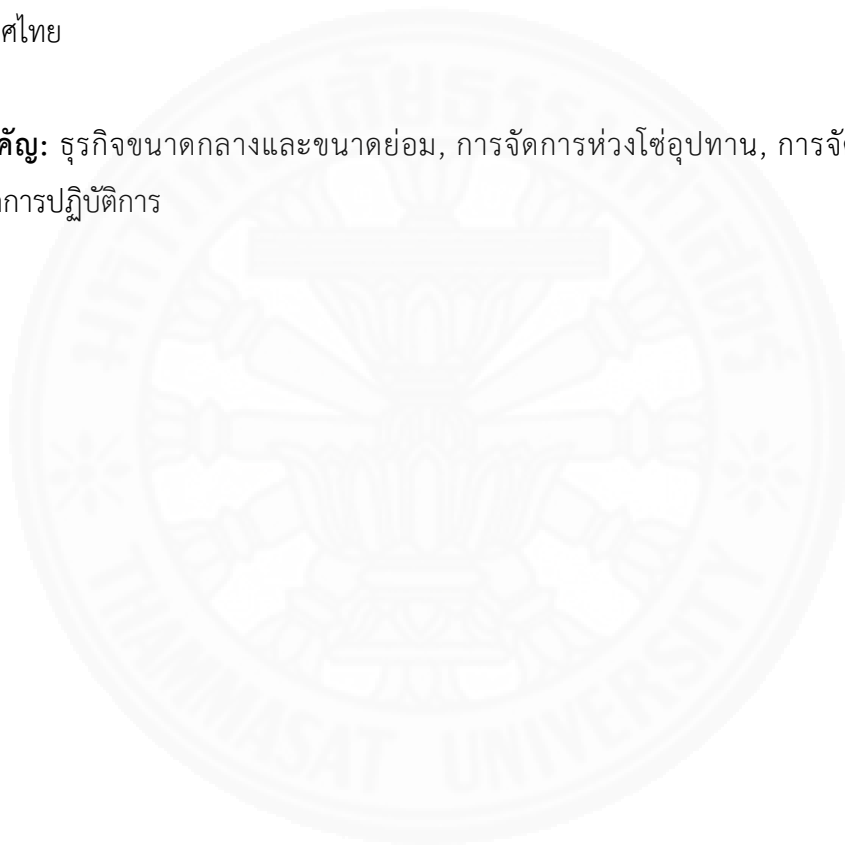
บทคัดย่อ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เป็นหน่วยธุรกิจที่มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน และยังสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ทั่วไปของประเทศ การใช้เม็ดเงินในการดำเนินธุรกิจไม่มากเท่ากับกลุ่มวิสาหกิจขนาดใหญ่ ประเทศไทยจึงมี SMEs จำนวนเกือบ 3 ล้านราย ซึ่งการขยายตัวของ SMEs เป็นกลไกขับเคลื่อนที่สำคัญในระบบเศรษฐกิจของประเทศ ดังนั้น SMEs จึงเข้ามามีบทบาทที่สำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย ในหลายด้าน แม้ว่ารัฐบาลจะได้ทุ่มเทงบประมาณจำนวนมากตลอดจนได้มีการแก้ไขกฎหมายและกฎระเบียบเพื่อเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ SMEs แล้วก็ตาม แต่ในปัจจุบัน SMEs จำนวนมากยังประสบปัญหาต่างๆ มากมาย ซึ่งพบว่าส่วนใหญ่เป็น ปัญหาด้านการบริหารจัดการซึ่ง เป็นหัวใจสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในด้านอื่นๆ นอกจากนี้สำหรับธุรกิจที่มีโรงงานผลิตสินค้า ไม่ว่าจะโรงงานขนาดเล็กหรือโรงงานขนาดใหญ่ มักจะมีปัญหาด้านการบริหารการผลิต จึงเป็นที่มาของการศึกษางานวิจัยในครั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจในยุคนี้ให้ประสบความสำเร็จ และมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างแท้จริงได้ จึงควรศึกษากิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจตั้งแต่การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิต การขนส่ง จนถึงมือลูกค้าปลายทาง และให้ความสำคัญในการสร้างกำไรในระยะยาว

งานวิจัยนี้ศึกษาความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานและด้านการดำเนินการที่ส่งผลต่อผลการดำเนินการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย โดยขอบเขตงานวิจัยและกลุ่มตัวอย่างคือผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการซัพพลายเชน การจัดการโลจิสติกส์ การจัดการปฏิบัติการ ประสิทธิภาพการดำเนินการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใน

ประเทศไทย ประกอบด้วย ปัจจัยการจัดการด้านซัพพลายเชน ปัจจัยด้านการปฏิบัติการ ปัจจัยด้านประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติการบริษัท และปัจจัยด้านการจัดการโลจิสติกส์ โดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 99 ตัวอย่าง เพื่อนำมาประมวลผลและวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือทางสถิติ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทานในด้านกระบวนการจัดหา และด้านการสร้างความสัมพันธ์ส่งผลกระทบต่อ การจัดการโลจิสติกส์ การจัดการปฏิบัติการและผลิต รวมไปถึงประสิทธิผลของการจัดการปฏิบัติการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย และการจัดการด้านผลิตและการปฏิบัติการส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติการ ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย

คำสำคัญ: ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, การจัดการห่วงโซ่อุปทาน, การจัดการโลจิสติกส์, การจัดการปฏิบัติการ



| | |
|---------------------------|---|
| Independent Study Title | THE EFFECT OF SUPPLY CHAIN, OPERATIONS, AND LOGISTICS MANAGERMENTS ON SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISE PERFORMANCE IN THAILAND |
| Author | Miss Pakamon Kitnuson |
| Degree | Master of Business Administration |
| Faculty/University | Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University |
| Independent Study Advisor | Associate Professor Sakul Boon-itt, Ph.D. |
| Academic Year | 2016 |

ABSTRACT

How supply chain, operations, and logistics managements affect small and medium-sized enterprise (SMEs) performance in Thailand was studied. 99 samples were Thai SMEs. Data was collected by online questionnaire and analyzed by supply chain management, operations, company effectiveness, and logistics management.

Results were that supply chain management in relation to logistic and production managements, as well as production management in relation to operations, affected productivity. These findings may be helpful for Thai SMEs to better plan management to obtain best productivity results in the business community.

Keywords: Small and medium-sized enterprises: SMEs, Supply chain management.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดีด้วยความช่วยเหลือของ รองศาสตราจารย์ ดร.ศากุน บุญอิต อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระโดยให้ความรู้ ความช่วยเหลือ คำปรึกษา และ คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งเกี่ยวกับการจัดทำงานวิจัยฉบับนี้ รวมถึงขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.นภดล ร่มโพธิ์ซึ่งเป็นประธานและกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ให้ คำแนะนำและเพิ่มเติมข้อบกพร่องต่างๆ ของงานวิจัยชิ้นนี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณศูนย์วิจัย คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านอาจารย์ประจำโครงการปริญญาโททาง บริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ทุกท่าน ที่ได้สั่งสอนและให้ ความรู้แก่ผู้วิจัยอันเป็นประโยชน์ในการนำความรู้ และประสบการณ์เหล่านั้นต่อยอดเพื่อสร้าง ความสำเร็จในอนาคต รวมถึงเจ้าหน้าที่โครงการทุกท่านที่อำนวยความสะดวกในการศึกษาแก่ผู้วิจัย และขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่สละเวลาในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้มีความน่าเชื่อถือ เหมาะสมและมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นแก่การศึกษาในงานวิจัยชิ้นนี้ รวมถึง ขอขอบพระคุณผู้ร่วมตอบแบบสอบถามทุกท่านซึ่งช่วยทำให้การศึกษางานวิจัยชิ้นนี้ประสบความสำเร็จได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัว ซึ่งให้กำลังใจและสนับสนุน ผู้วิจัยตลอดการศึกษา รวมถึงเพื่อน บริษัท หัวหน้า และเพื่อนร่วมงานทุกท่านที่สนับสนุนและให้กำลังใจจนทำให้ผู้วิจัยสามารถสำเร็จการศึกษาได้ด้วยดี

นางสาวภคมน กิจนุสนธิ์

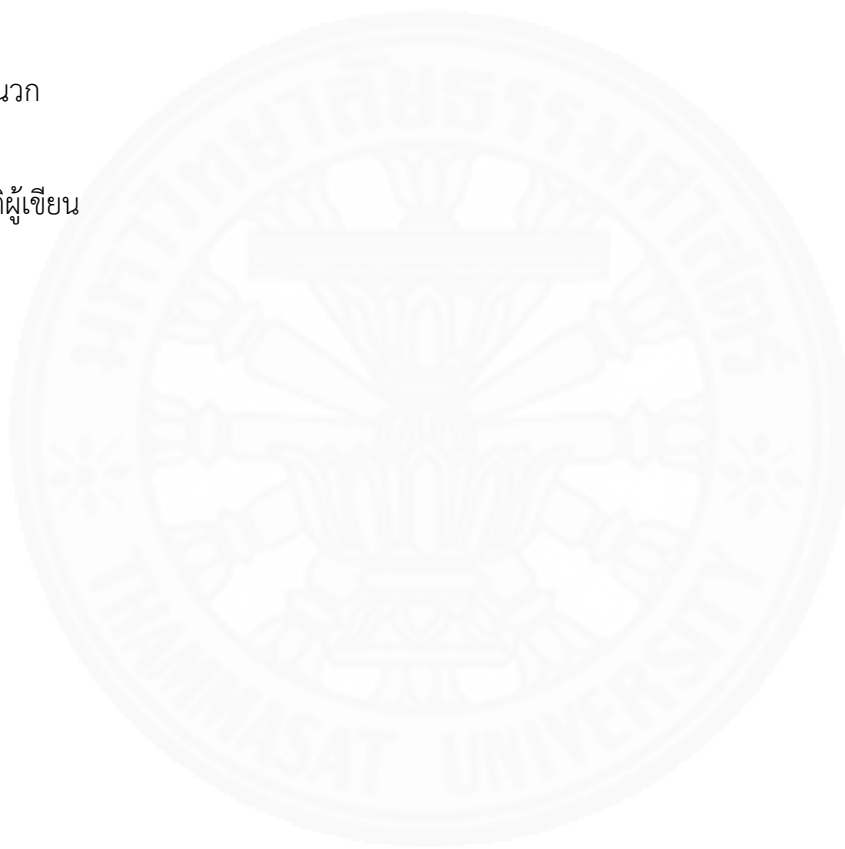
สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย | (1) |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ | (3) |
| กิตติกรรมประกาศ | (4) |
| สารบัญตาราง | (9) |
| สารบัญภาพ | (11) |
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| 1.1 ที่มาและความสำคัญ | 1 |
| 1.2 คำถามวิจัย | 3 |
| 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย | 3 |
| 1.4 ขอบเขตงานวิจัย | 4 |
| 1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา | 4 |
| 1.4.2 ขอบเขตด้านประชากร | 4 |
| 1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา | 4 |
| 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ | 4 |
| 1.5.1 ประโยชน์เชิงทฤษฎี | 4 |
| 1.5.2 ประโยชน์เชิงปฏิบัติ | 5 |
| 1.6 นิยามศัพท์ | 6 |
| บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 7 |
| 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง | 7 |

| | | |
|----------------------|---|----|
| 2.1.1 | ความหมายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) | 7 |
| 2.1.2 | ลักษณะสำคัญของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) | 10 |
| 2.1.3 | ประโยชน์ของธุรกิจขนาดย่อม | 10 |
| 2.1.4 | ปัญหาและข้อจำกัดของธุรกิจขนาดย่อม | 11 |
| 2.1.2 | ทฤษฎีการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานและการจัดการการขนส่ง (Supply Chain Management and Logistics Management) | 12 |
| 2.1.2.1 | ทฤษฎีการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน | 12 |
| | (1) ความหมายของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน | 12 |
| | (2) ความสำคัญของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน | 17 |
| | (3) โครงสร้างห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Model) | 19 |
| | (4) แบบจำลองการจัดการซัพพลายเชน SCOR MODEL | 22 |
| | (5) ประโยชน์ของการจัดการซัพพลายเชน | 24 |
| 2.1.2.2 | ทฤษฎีด้านโลจิสติกส์ | 25 |
| 2.1.3 | ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการผลิตและการดำเนินงาน (Operation Management) | 28 |
| 2.1.3.1 | วิวัฒนาการของการบริหารการผลิตและการดำเนินงาน | 28 |
| 2.1.3.2 | แนวโน้มของการจัดการด้านการผลิตและการดำเนินงาน | 30 |
| 2.2 | งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 31 |
| 2.3 | กรอบแนวคิดงานวิจัย | 37 |
| บทที่ 3 วิธีการวิจัย | | 38 |
| 3.1 | ระเบียบวิธีวิจัย | 38 |
| 3.2 | ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง | 38 |
| 3.3 | ตัวแปรที่ใช้ในศึกษา | 39 |
| 3.3.1 | ตัวแปรอิสระและตัวแปรต้น | 39 |
| | 3.3.1.1 การจัดการด้านซัพพลายเชน | 39 |
| | 3.3.1.2 การจัดการผลิตและการปฏิบัติการ | 39 |
| 3.3.2 | ตัวแปรตาม | 39 |
| | 3.3.2.1 การจัดการด้านโลจิสติกส์ | 39 |
| | 3.3.2.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ | 39 |

| | |
|---|----|
| 3.3.2.3 การจัดการผลิตและการปฏิบัติการ | 40 |
| 3.4 สมมติฐานการวิจัย | 40 |
| 3.4.1 สมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการด้านซัพพลายเชน | 40 |
| 3.4.2 สมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการด้านผลิตและการปฏิบัติการ | 40 |
| 3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | 40 |
| 3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล | 42 |
| 3.6.1 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ | 42 |
| 3.6.2 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ | 42 |
| 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล | 42 |
| | |
| บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล | 43 |
| 4.1 ข้อมูลลักษณะของธุรกิจของผู้ตอบแบบสอบถาม | 43 |
| 4.2 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อตัววัดของ ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม | 45 |
| 4.3 การวิเคราะห์ปัจจัย | 47 |
| 4.3.1 การวิเคราะห์ความเหมาะสมตัวแปรอิสระโดยการใช้วิธีการวิเคราะห์ปัจจัย | 47 |
| 4.3.2 การกำหนดกลุ่มปัจจัย (Factor Analysis) | 48 |
| 4.3.3 การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงเส้น (Linear Regression Analysis) | 50 |
| 4.3.3.1 ความสัมพันธ์ของการจัดการห่วงโซ่อุปทานต่อการจัดการโลจิสติกส์ | 52 |
| 4.3.3.2 ความสัมพันธ์ของการจัดการห่วงโซ่อุปทานต่อการจัดการผลิตและ ปฏิบัติการ | 56 |
| 4.3.3.3 ความสัมพันธ์ของการจัดการห่วงโซ่อุปทานต่อประสิทธิผลของ การปฏิบัติการ | 60 |
| 4.1.3.4 ด้านการจัดการผลิตและปฏิบัติการต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติการ | 63 |
| | |
| บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ | 66 |
| 5.1 สรุปผลการวิจัย | 67 |
| 5.1.1 ข้อมูลลักษณะของธุรกิจของผู้ตอบแบบสอบถาม | 67 |

| | |
|---|-----|
| | (8) |
| 5.1.2 ความสัมพันธ์ของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการโลจิสติกส์ การจัดการปฏิบัติการ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย | 67 |
| 5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการ | 69 |
| 5.3 ข้อจำกัดงานวิจัย | 70 |
| 5.4 ข้อเสนอแนะและงานวิจัยต่อเนื่อง | 70 |
| รายการอ้างอิง | 72 |
| ภาคผนวก | 74 |
| ประวัติผู้เขียน | 78 |



สารบัญตาราง

| ตารางที่ | หน้า |
|----------|------|
| 2.1 | 9 |
| 2.2 | 9 |
| 2.3 | 30 |
| 4.1 | 44 |
| 4.2 | 44 |
| 4.3 | 45 |
| 4.4 | 47 |
| 4.5 | 49 |
| 4.6 | 52 |
| 4.7 | 52 |
| 4.8 | 54 |
| 4.9 | 56 |
| 4.10 | 57 |
| 4.11 | 58 |
| 4.12 | 60 |

- 4.13 ผลการทดสอบสมมุติฐานภาพรวมในสมการถดถอยเชิงเส้นของตัวแบบ (ANOVA) 60
ระหว่างความสัมพันธ์ของการจัดการซัพพลายเชน ต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติการ
ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย
- 4.14 ผลการวิเคราะห์ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression 61
Analysis) ของความสัมพันธ์ของการจัดการซัพพลายเชน ต่อประสิทธิผลของ
การปฏิบัติการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย
- 4.15 ตัวแบบที่ได้จากการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้น (Regression Model Summary) 63
- 4.16 ผลการทดสอบสมมุติฐานภาพรวมในสมการถดถอยเชิงเส้นของตัวแบบ (ANOVA) 63
ระหว่างความสัมพันธ์ของการจัดการผลิตและปฏิบัติการ ต่อประสิทธิผลของ
การปฏิบัติการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย
- 4.17 ผลการวิเคราะห์ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression 64
Analysis) ของความสัมพันธ์ของจัดการผลิตและปฏิบัติการ ต่อประสิทธิผลของ
การปฏิบัติการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย



สารบัญภาพ

| ภาพที่ | หน้า |
|---|------|
| 2.1 ภาพแสดงระดับของ Basic Supply Chain | 14 |
| 2.2 ภาพแสดงระดับของ Extended Supply Chain | 14 |
| 2.3 ภาพแสดงระดับของ Ultimate Supply Chain | 15 |
| 2.4 แผนภาพโซ่อุปทาน | 19 |
| 2.5 การไหลของโซ่อุปทาน | 20 |
| 2.6 โครงสร้าง Supply Chain Management: SCM | 20 |
| 2.7 Components of Supply Chains | 21 |
| 2.8 โครงสร้างห่วงโซ่อุปทานแนวตั้งและแนวนอน | 22 |
| 2.9 แผนภาพจำลองแนวคิด SCOR MODEL | 23 |
| 2.10 วิวัฒนาการของแนวคิดโลจิสติกส์กับซัพพลายเชน | 27 |
| 2.11 กรอบงานวิจัย | 37 |
| 4.1 กรอบงานวิจัยใหม่ | 51 |

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

SMEs ย่อมาจาก Small and Medium Enterprises คือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้วยความเป็นขนาดกลางและขนาดย่อมส่งผลให้ SMEs เป็นหน่วยธุรกิจที่มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน และยังสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ทั่วไปของประเทศ การใช้เม็ดเงินในการดำเนินธุรกิจไม่มากเท่ากลุ่มวิสาหกิจขนาดใหญ่ประเทศไทยมีจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเกือบ 3 ล้านราย โดยรายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2557 ของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้รายงานจำนวนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 2,763,997 ราย คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 97.16 ของวิสาหกิจทั้งหมดในประเทศ จำแนกเป็นวิสาหกิจขนาดกลางจำนวน 13,247 ราย และวิสาหกิจขนาดย่อมจำนวน 2,750,750 ราย การกระจายตัวจะอยู่ในกลุ่มภาคการขนส่ง ขยายปลีก การซ่อมแซมยานยนต์ฯ มากที่สุดจำนวน 1,198,062 ราย คิดเป็นร้อยละ 99.30 ของวิสาหกิจรวมภาคการขนส่ง ขยายปลีก การซ่อมแซมยานยนต์ฯทั้งประเทศ รองลงมาคือ ภาคบริการ และภาคการผลิต มีจำนวน 1,075,546 ราย และ 477,142 รายตามลำดับ และจังหวัดกรุงเทพมหานครมีจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสูงสุด คือ 544,102 ราย คิดเป็นร้อยละ 20.05 ของ SMEs รวม

นอกจากนี้มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ในปี 2556 มีมูลค่า 11,898,710 ล้านบาท โดย GDP ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในปี 2556 มีมูลค่า 4,454,939.6 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 37.4 ของ GDP ของประเทศ ซึ่ง SMEs ขยายตัวร้อยละ 3.8 แม้ว่าการขยายตัวดังกล่าวมีความชะลอตัวลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาแต่ก็ยังมีอัตราการขยายตัวสูงกว่าอัตราการขยายตัวของประเทศที่ขยายตัวร้อยละ 2.9 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการขยายตัวของ SMEs เป็นกลไกขับเคลื่อนที่สำคัญในระบบเศรษฐกิจของประเทศ

ประเทศไทยมีระบบเศรษฐกิจที่ต้องพึ่งพาการส่งออกเป็นหลัก โดยตลอด 20 ปีที่ผ่านมาสินค้าภาคอุตสาหกรรมมีสัดส่วนเฉลี่ยมากกว่าร้อยละ 70 เมื่อเทียบกับรายได้จากการส่งออกทั้งหมด ทำให้ทุกฝ่ายหันมาให้ความสำคัญต่อภาคอุตสาหกรรม โดยมีอุตสาหกรรมสนับสนุนเป็นฐานอันมั่นคงของภาคอุตสาหกรรมทั้งหมด และหัวใจสำคัญของอุตสาหกรรมสนับสนุนก็คือ วิสาหกิจขนาดย่อมและขนาดกลาง หรือ SMEs

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย ผ่านการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปตามทิศทางทางการพัฒนาประเทศและกระแสเศรษฐกิจโลก แต่ด้วยสภาพสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง

รวดเร็ว ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกภาคส่วนต้องให้ความสำคัญและพัฒนาธุรกิจ SMEs ของไทยอย่างจริงจัง เพื่อให้ SMEs ของไทยมีความแข็งแกร่ง มั่นคง และพร้อมรับมือกับปัญหาและความท้าทายทุกรูปแบบ

SMEs มีบทบาทที่สำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย ในหลายด้าน โดยจากสถิติในภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทยนั้นพบว่าธุรกิจอุตสาหกรรมที่ขึ้นเป็ยนกับกรมโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศไทย มีจำนวนกว่า 135,000 ราย ซึ่งส่วนหนึ่งนั้นได้จดทะเบียนนิติบุคคลกับการค้าด้วย โดยในปัจจุบันทะเบียนนิติบุคคลกับกรมการค้ามีจำนวนกว่า 450,000 ราย อย่างไรก็ตาม ยังมีกิจการที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดเล็ก หรือกิจการที่เป็นเจ้าของคนเดียวซึ่งไม่รวมอยู่ในระบบที่เป็นทางการอีกเป็นจำนวนมาก จำนวนดังนั้นมีแนวโน้มว่าจะเป็ยนธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมไม่ต่ำกว่า 540,000-720,000 ราย หรือไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90 (มนู เลี้ยวไพโรจน์, 2557, น. 2) ด้วยจำนวนที่มากดังกล่าว จึงเป็ยนแหล่งการว่าจ้างงานขนาดใหญ่ รวมไปถึง การสร้างเงินตราต่างประเทศ โดยมีมูลค่าการส่งออก คิดเป็ยนกว่าร้อยละ 50 ของมูลค่าการส่งออกในอุตสาหกรรมทั้งหมด (นฤตม์ เทิดสถิร, 2542, น. 35)

จากการวิเคราะห์ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกิจการ ซึ่งได้มีการไว้ในรายงานของธนาคารแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับความล้มเหลวของกิจการขนาดเล็กกว่าร้อยละ 90 นั้นมาจากการที่ขาดการจัดการ และความสามารถในการบริหารในกระบวนการต่างๆ นอกจากนี้ ยังมีการรายงานไว้ในนิตยสารฟอร์บ (Forbes) พบว่ามีกิจการในประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวนมากที่ประสบความสำเร็จจากการที่มีการบริหารจัดการที่ดี

ธุรกิจและกิจการของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมถือว่าเป็นกลุ่มผู้ประกอบการที่มีจำนวนมากที่สุด และมีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและการจ้างงานไม่น้อยไปกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ ดังนั้นรัฐบาลในช่วงที่ผ่านมา โดยเฉพาะในช่วงประมาณ 10 ปีที่ผ่านมาจะให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการพัฒนาในด้านต่างๆ ของ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นอย่างมาก ซึ่งแม้ว่ารัฐบาลจะได้ทุ่มเทงบประมาณจำนวนมหาศาล ตลอดจนได้มีการแก้ไขกฎหมายและกฎระเบียบเพื่อเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแล้วก็ตาม ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในปัจจุบันจำนวนมากยังประสบปัญหาต่างๆ มากมาย

ปัญหาด้านการบริหารจัดการเป็นปัญหาใหญ่ ซึ่งพบว่ากิจการจำนวนมากมีปัญหาด้านการบริหารจัดการ การบริหารจัดการเป็ยนหัวใจสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในด้านอื่นๆ แต่เนื่องจากธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมักเริ่มต้นจากผู้มีประสบการณ์ด้านใดด้านหนึ่ง เมื่อมาประกอบธุรกิจเอง ก็มักจะขาดทักษะด้านการบริหารจัดการ เมื่อการบริหารจัดการไม่เป็นระบบ ไม่รู้ว่าต้องทำอะไร ควรทำอะไร ทำให้โอกาสในการได้คนที่มีความรู้ความสามารถมาช่วยในการสร้างธุรกิจก็ทำได้ยากขึ้น

นอกจากนี้สำหรับธุรกิจที่มีโรงงานผลิตสินค้า ไม่ว่าจะโรงงานขนาดเล็กหรือโรงงานขนาดใหญ่ จำนวนมากจะมีปัญหาด้านการผลิตในรูปแบบต่างๆ เช่น ปัญหาสินค้าที่ผลิตคุณภาพไม่สม่ำเสมอ คุณภาพไม่ได้มาตรฐาน ปัญหาอัตราการสูญเสียสูง ไม่สามารถผลิตสินค้าให้สามารถส่งมอบได้ตามกำหนด ปัญหาเครื่องจักรเสียบ่อย ต้นทุนการผลิตสูง เป็นต้น ปัญหาที่กล่าวข้างต้นเป็นปัญหาพื้นฐานที่กิจการส่วนใหญ่ประสบ จะมากหรือน้อยเท่านั้น ถ้าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารการผลิตมาก่อน เช่น เคยเป็นผู้จัดการโรงงานมาก่อน ก็จะสามารถบริหารจัดการได้ดีกว่าผู้ที่ไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน โรงงานที่มีเครื่องจักรที่ใหม่กว่า ปัญหาด้านเครื่องจักรเสียบ่อยก็มีน้อยกว่าโรงงานที่ใช้เครื่องจักรเก่ามาหลายสิบปี

จึงเป็นที่มาของการศึกษางานวิจัยในครั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจในยุคนี้ให้ประสบความสำเร็จ และมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างแท้จริงได้ จึงควรศึกษากิจกรรรมต่างๆ ในกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจตั้งแต่การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิต การขนส่ง จนถึงมือลูกค้าปลายทาง และให้ความสำคัญในการสร้างกำไรในระยะยาวอีกด้วย

1.2 คำถามวิจัย

จากที่มาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยต้องการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยดังกล่าว ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอคำถามวิจัย ดังนี้

1. ปัจจัยใดบ้างในการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ส่งผลต่อความสามารถด้านโลจิสติกส์ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
2. ปัจจัยใดบ้างในการผลิตและปฏิบัติงานของกิจการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินการ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ความสามารถของการผลิต การดำเนินงาน และประสิทธิภาพของการขนส่งและโลจิสติกส์ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก ในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์ทางธุรกิจและประสิทธิภาพของด้านการดำเนินการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก ในประเทศไทย

1.4 ขอบเขตงานวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยนี้เน้นการศึกษากิจกรรมของห่วงโซ่อุปทาน การจัดการผลิตและปฏิบัติการ กับความสามารถในการดำเนินการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย

1.4.2 ขอบเขตด้านประชากร

งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey) โดยคัดเลือกวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย โดยสุ่มตัวอย่างจากในเว็บของสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งแบ่งเป็น 9 กลุ่ม ได้แก่ การผลิต บริการ คำปลีก คำส่ง ธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศ ธุรกิจการเกษตร นำเข้า ส่งออก และอื่นๆ ในการคัดเลือกจะพิจารณาว่าองค์กรนั้นมีการใช้เว็บและมี E-mail address เพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสาร

1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนกรกฎาคม 2559-สิงหาคม 2559

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ประโยชน์เชิงทฤษฎี

งานวิจัยชิ้นนี้ต้องการตรวจสอบและยืนยันเกี่ยวกับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งคือการเชื่อมต่อของกิจกรรมที่มุ่งเน้นด้านการวางแผน การประสานงานและการควบคุมวัตถุดิบ ชิ้นส่วน และสินค้าจากผู้ส่งมอบไปยังลูกค้า โดยมุ่งเน้นการไหลของสององค์ประกอบ คือ วัตถุดิบและข้อมูล กล่าวว่าการจัดการห่วงโซ่อุปทาน คือ การจัดการระบบที่ประกอบไปด้วยผู้ส่งมอบ ผู้ผลิต ผู้กระจายสินค้า ร้านค้า และลูกค้า ที่มีวัตถุดิบไหลผ่านจากผู้ส่งมอบ ณ ต้นทาง ไปยังลูกค้า ณ ปลายทาง ในขณะเดียวกันจะมีการไหลของข้อมูลไปกลับได้ทั้ง 2 ททาง (1998, The Global Supply Chain Forum) ในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดในการจัดการธุรกิจสมัยใหม่ ซึ่งถือเป็นความจำเป็นและเป็นที่มาของแนวคิดการบริหารห่วงโซ่อุปทาน คือ แต่ละธุรกิจไม่สามารถจะประสบความสำเร็จได้ด้วยการจัดการภายในองค์กรเพียงลำพังอีกต่อไป แต่ต้องมองความสัมพันธ์ของธุรกิจในรูปแบบของห่วงโซ่อุปทานด้วย แต่ละธุรกิจล้วนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และไม่ใช่ว่าเพียงความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ธุรกิจแบบหนึ่งต่อหนึ่งเท่านั้นแต่เป็นความสัมพันธ์ของเครือข่ายธุรกิจจำนวนมากและเครือข่ายของความสัมพันธ

ระหว่างธุรกิจเหล่านั้นผู้บริหารระดับสูงต้องตระหนักและมองภาพให้ออกกว่าธุรกิจของตนอยู่ ณ ตำแหน่งใดของโซ่อุปทาน ต้องวางแผนกลยุทธ์ รูปแบบการบริหาร และเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพใน อันที่จะส่งเสริมให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจตลอดทั้งโซ่อุปทานที่ตนมีส่วนร่วมอยู่ได้ การจัดการโซ่อุปทานจึงถือเป็นการจัดการกระบวนการทางธุรกิจโดยภาพรวมและแสดงให้เห็นถึงแนวทางใหม่ในการจัดการธุรกิจ ตลอดจนความสัมพันธ์กับสมาชิกอื่นๆ ในโซ่อุปทาน

ทั้งนี้ยัง งานวิจัยโดยศาสตราจารย์ David B. Grant สำรวจฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ และการประมวลผลงานในธุรกิจขนส่ง และพัฒนาเครื่องมือที่นักวิจัย บริษัท และองค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ กระทั่งอุตสาหกรรมได้เลือกนำเครื่องมือเหล่านี้มาใช้ประมวลผลในดัชนีผลงาน การขนส่งไทยเพื่อพัฒนาระบบขนส่งและสายโซ่อุปทานของไทย (Logistics and Supply Chain) ให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดในการลดต้นทุนในระบบสายโซ่นี้จาก 14.5% ของ GDP หรือราว 55 พันล้าน ดอลลาร์ ให้เหลือประมาณ 10% ในอีก 5 ปีข้างหน้า (Chandra S. Lalwani แห่งสถาบันโลจิสติกส์) ได้ทำนายปัจจัยและความท้าทายที่อุตสาหกรรมในตลาดที่จะเกิดขึ้นในระบบสายโซ่อุตสาหกรรมในประเทศไทยและประเทศที่กำลังเติบโตทางเศรษฐกิจใน เอเชียมีความจำเป็นที่จะต้องออกแบบระบบขนส่งใหม่โดยอิงปัจจัยที่กล่าวมาเป็น ฐานการออกแบบเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนาภาคขนส่งไทยให้สามารถแข่งขันอย่างทัดเทียมในตลาดโลก

1.5.2 ประโยชน์เชิงปฏิบัติ

งานวิจัยนี้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการโลจิสติกส์ การจัดการปฏิบัติการ โดยข้อมูลดังกล่าว จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ประกอบการในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยเมื่อผู้ประกอบการตลอดสายห่วงโซ่อุปทานจับมือเป็นพันธมิตรในสายผลิตภัณฑ์นั้นกระบวนการที่จะเกิดขึ้นตามมา คือ การปรับระบบการทำงานให้เหมาะสมกัน แบ่งปันข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดร่วมกัน อันจะนำไปสู่ผลตอบแทนแก่ผู้ประกอบการที่ร่วมมือกันตลอดสายและสิ่งที่จะต้องเตรียมการที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ ข้อตกลงของการจัดสรรแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันจากทฤษฎีข้างต้น ทำให้ได้ทราบถึงความหมาย วัตถุประสงค์ และประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการโซ่อุปทาน ซึ่งทำให้เห็นว่า การจัดการโซ่อุปทานให้สำเร็จนั้นจะต้องเกิดการร่วมมือของสมาชิกในห่วงโซ่อุปทานตลอดสายโซ่อุปทานที่จะต้องมีการแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน ทำให้เกิดการไหลของข้อมูล อันจะทำให้เกิดการร่วมงานกัน จึงจะถือว่าเกิดการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้ประกอบการสามารถนำข้อมูลเพื่อไปประกอบการตัดสินใจ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาการผลิตและการบริการของต้นภายใต้สภาวะที่มีการแข่งขันสูงในปัจจุบัน เพื่อยกระดับความสามารถการบริหาร สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากขึ้น และส่งเสริมความยั่งยืนของธุรกิจ

1.6 นิยามศัพท์

1. ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) หมายถึง ธุรกิจที่เป็นอิสระมีเอกชนเป็นเจ้าของ ไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของบุคคลหรือธุรกิจอื่น ดำเนินการโดยเจ้าของเอง ไม่เป็นเครื่องมือของธุรกิจใด ลักษณะของธุรกิจประกอบไปด้วย การผลิต สินค้า การค้าส่ง การค้าปลีก หรือ การให้บริการ

2. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) หมายถึง กระบวนการของการบริหารทุกขั้นตอนนับตั้งแต่การนำเข้าวัตถุดิบสู่กระบวนการผลิต กระบวนการสั่งซื้อ จนกระทั่งส่งถึงมือลูกค้า ให้มีความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมกับสร้างระบบให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูลที่ทำให้เกิดกระบวนการทำงานของแต่ละหน่วยงาน ส่งผ่านไปทั่วทั้งองค์การ รวมถึงลูกค้า และคู่ค้าอีกด้วย



บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานและด้านการดำเนินการที่ส่งผลต่อผลการดำเนินการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปเป็นสาระสำคัญดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 ความหมายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

2.1.2 ทฤษฎีและแนวคิดของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) และการจัดการการขนส่ง (Logistics Management)

2.1.3 ทฤษฎีและแนวคิดของการจัดการผลิตและการปฏิบัติการ (Operations Management)

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3 กรอบงานวิจัยและสมมติฐาน

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 ความหมายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

SMEs ย่อมาจากภาษาอังกฤษ Small and Medium Enterprises หรือแปลเป็นภาษาไทยว่า "วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม" โดยได้มีผู้ให้คำนิยามไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544, น. 32) ได้ให้ความหมายไว้ว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหมายถึงวิสาหกิจการผลิตหรือโรงงานผลิตสินค้าที่มีทุนจดทะเบียนหรือลงทุนซื้อเครื่องจักรอุปกรณ์ต่างๆ ต่ำกว่า 200 ล้านบาท ถ้าเป็นภาคบริการเงินทุนต่ำกว่า 200 ล้านบาท แต่ถ้าเป็นภาคการค้าส่งเงินลงทุนต่ำกว่า 100 ล้านบาท ถ้าเป็นกิจการค้าปลีกเงินลงทุนต่ำกว่า 60 ล้านบาท

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) หมายถึง ธุรกิจที่มีลักษณะการบริหารงานอย่างอิสระผู้บริหารมักเป็นเจ้าของกิจการการจัดหาเงินมาลงทุนทำธุรกิจเป็นเงินทุนส่วนตัวและการดำเนินงานจะทำภายในท้องถิ่นมีการกำหนดจำนวนพนักงาน เงินลงทุนสินทรัพย์แบ่งตามขนาด (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กระทรวงอุตสาหกรรม, ออนไลน์)

ผู้ประกอบการคือบุคคลที่จัดตั้งองค์การธุรกิจบริหารและยอมรับความเสี่ยงภัยทางธุรกิจหรือการประกอบการดังนั้นผู้ประกอบการจึงเป็นผู้มุ่งทำให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จเต็มใจที่จะเสี่ยงภัยด้านการเงินและชื่อเสียงเพื่อทำความคิดของตนเองเป็นจริงหรือเป็นไปได้ผู้ประกอบการจึงต้องทำงานหนักใช้กำลังสติปัญญาและความคิดอย่างเต็มที่ เป็นผู้จ้างตนเองและรับผิดชอบต่อความสำเร็จของตนเอง

กัตัญญ หิริญญสมบุรณ (2549, น. 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึงธุรกิจที่เจ้าของเงินทุนและเจ้าของธุรกิจเป็นบุคคลเดียวกันมีการบริหารงานเป็นอิสระส่วนใหญ่เจ้าของกิจการและพนักงานอาศัยอยู่ในท้องถิ่นและเมื่อเปรียบเปรียบเทียบจำนวนพนักงาน ยอดขายหรือสินทรัพย์ที่มีมูลค่าจะมีจำนวนน้อยกว่าธุรกิจประเภทเดียวกันที่มีขนาดใหญ่ บางครั้งจะมีการดำเนินกิจการกระทำในท้องถิ่นที่กิจการตั้งอยู่

สำหรับความหมายของวิสาหกิจ (Enterprises) ครอบคลุมกิจการ 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่

1. กิจการการผลิต (Production Sector) ครอบคลุมการผลิตในภาคเกษตรกรรม (Agricultural Processing) ภาคอุตสาหกรรม (Manufacturing) และเหมืองแร่ (Mining)
2. กิจการการค้า (Trading Sector) ครอบคลุมการค้าส่ง (Wholesale) และการค้าปลีก (Retail)
3. กิจการบริการ (Service Sector)

กิจการผลิตสินค้า หมายความว่าครอบคลุมถึง การผลิตที่เป็นลักษณะของการประกอบการอุตสาหกรรมทุกประเภท โดยความหมายที่เป็นสากลของการผลิตก็คือ การเปลี่ยนรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ด้วยเครื่องจักรกล หรือเคมีภัณฑ์ โดยไม่คำนึงว่างานนั้นทำโดยเครื่องจักรหรือด้วยมือ ทั้งนี้กิจการผลิตสินค้าในนี้รวมถึงการแปรรูปผลิตผลการเกษตรอย่างง่ายที่มีลักษณะเป็นการอุตสาหกรรม การผลิตที่มีลักษณะเป็นวิสาหกิจชุมชน และการผลิตที่เป็นการประกอบอุตสาหกรรมในครัวเรือนด้วย

กิจการบริการ หมายความว่าครอบคลุมถึง การศึกษา การสุขภาพ การบันเทิง การขนส่ง การก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ การโรงแรมและที่พัก การภัตตาคาร การขายอาหาร การขายเครื่องดื่มของภัตตาคารและร้านอาหาร การให้บริการเช่าสิ่งบันเทิงและการพักผ่อนหย่อนใจ การให้บริการส่วนบุคคล บริการในครัวเรือน บริการที่ให้กับธุรกิจ การซ่อมแซมทุกชนิด และการท่องเที่ยว และธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว

กิจการค้าส่งและค้าปลีก หมายถึง การให้บริการเกี่ยวกับการค้า โดยที่การค้าส่ง หมายถึง การขายสินค้าใหม่และสินค้าใช้แล้วให้แก่ ผู้ค้าปลีก ผู้ใช้ในงานอุตสาหกรรม งานพาณิชย์กรรม สถาบัน ผู้ใช้ในงานวิชาชีพ และรวมทั้งการขายให้แก่ผู้ค้าส่งด้วยตนเอง ส่วนการค้าปลีก หมายถึง การ

ขายโดยไม่มีการเปลี่ยนรูปสินค้าทั้งสินค้าใหม่และสินค้าใช้แล้วให้กับประชาชนทั่วไปเพื่อการบริโภค หรือการใช้ประโยชน์เฉพาะส่วนบุคคลในครัวเรือน การค้าในนี้มีความหมายรวมถึง การเป็นนายหน้า หรือตัวแทนการซื้อขาย สถานีบริการน้ำมัน และสหกรณ์ผู้บริโภค

ธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดค่านิยามหรือความหมายของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยกำหนดมูลค่าขั้นสูงของสินทรัพย์ถาวรรวมค่าที่ดินของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสำหรับกิจการแต่ละประเภทดังนี้

ตารางที่ 2.1

ประเภทและขนาดของกิจการจำแนกโดยมูลค่าขั้นสูงของสินทรัพย์ถาวรรวมค่าที่ดิน

| ประเภทของกิจการ | ขนาดกลาง | ขนาดย่อม |
|-----------------|---------------------|--------------------|
| กิจการการผลิต | ไม่เกิน 200 ล้านบาท | ไม่เกิน 50 ล้านบาท |
| กิจการบริการ | ไม่เกิน 200 ล้านบาท | ไม่เกิน 50 ล้านบาท |
| กิจการการค้า | | |
| - ค้าส่ง | ไม่เกิน 100 ล้านบาท | ไม่เกิน 50 ล้านบาท |
| - ค้าปลีก | ไม่เกิน 60 ล้านบาท | ไม่เกิน 30 ล้านบาท |

ส่วนลักษณะขนาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กำหนดจากจำนวนการจ้างงาน สำหรับกิจการแต่ละประเภท ดังนี้

ตารางที่ 2.2

ประเภทและขนาดของกิจการจำแนกโดยการจ้างงาน

| ประเภทของกิจการ | ขนาดกลาง | ขนาดย่อม |
|-----------------|----------------|---------------|
| กิจการการผลิต | ไม่เกิน 200 คน | ไม่เกิน 50 คน |
| กิจการบริการ | ไม่เกิน 200 คน | ไม่เกิน 50 คน |
| กิจการการค้า | | |
| - ค้าส่ง | ไม่เกิน 50 คน | ไม่เกิน 25 คน |
| - ค้าปลีก | ไม่เกิน 30 คน | ไม่เกิน 15 คน |

2.1.2 ลักษณะสำคัญของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

คือ ความง่ายต่อการเข้าทำธุรกิจเพราะใช้เงินทุนและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ไม่สูงมากนักและหากเกิดผิดพลาดในการดำเนินกิจการก็เสียหายไม่มากเกินไปและมีโอกาสฟื้นตัวได้ง่ายกว่ากิจการที่มีขนาดใหญ่ ทั้งนี้ยังมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการผู้ประกอบการสามารถควบคุมดูแลกิจการได้อย่างทั่วไประยะใกล้ชิด สามารถสร้างความชำนาญเฉพาะอย่างเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและพัฒนาไปสู่การผลิตสินค้าและบริการที่มีลักษณะเฉพาะตัว ด้านการดำเนินธุรกิจไม่ว่าจะเป็นด้านการผลิตสินค้าการจัดจำหน่ายหรือการบริการจะมีความยืดหยุ่นสูง สอดคล้องกับยุคการผลิตและการค้าที่ตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response) ตลอดจนการผลิตและการค้าที่มุ่งความหลากหลายของรูปแบบหรือบริการมากกว่ามุ่งปริมาณ

ในกรณีที่มีสถานการณ์วิกฤตของเขตของความเสียหายจะไม่มากเท่ากับธุรกิจขนาดใหญ่เนื่องจากธุรกิจ (SMEs) มีอยู่เป็นจำนวนมากและหลากหลายประเภทดังนั้นแม้จะได้รับผลกระทบความผันผวนทางเศรษฐกิจจนเกิดความเสียหายต่อกิจการใดกิจการหนึ่งหรือหลายๆ กิจการความเสียหายที่เกิดขึ้นก็จะไม่มากเท่ากับกิจการขนาดใหญ่ นอกจากนี้ยังเป็นกลไกที่สำคัญที่จะป้องกันการผูกขาดหรือช่วยให้เกิดการแข่งขันในระดับเศรษฐกิจประโยชน์ที่ได้รับจากธุรกิจ (SMEs) ที่มีผลต่อเศรษฐกิจไทย

วิกฤติเศรษฐกิจที่ผ่านมาได้สร้างความเสียหายให้กับนักธุรกิจจำนวนมาก ซึ่งก็มีหลายหน่วยงานที่ระดมความคิดเห็นและแนวทางแก้ไขปัญหา เช่น ส่งเสริมการส่งออก เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ส่งเสริมธุรกิจท่องเที่ยวต่าง ๆ มาตรการที่ได้กล่าวมานั้นยังได้รวมถึงข้อสรุปการสนับสนุนและส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก ซึ่งมีมากกว่า 90% ของจำนวนทั้งหมดในประเทศประกอบด้วย กิจการการผลิต การค้า และธุรกิจบริการมากกว่านั้น ธุรกิจขนาดย่อมยังมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ

2.1.3 ประโยชน์ของธุรกิจขนาดย่อม

ธุรกิจขนาดย่อมเปรียบเสมือนส่วนหนึ่งของธุรกิจชุมชนซึ่งเป็นการช่วยด้านสวัสดิการทางเศรษฐกิจของประชาชน เพราะมีการผลิตจำนวนมากถึงครึ่งหนึ่งของสินค้าและบริการทั้งหมด ประโยชน์เชิงเศรษฐกิจของธุรกิจขนาดย่อมจะเหมือนกับธุรกิจขนาดใหญ่ คือ สร้างรายได้ให้กับชุมชนและประเทศ ช่วยจัดหางานใหม่ นำเสนอนวัตกรรม กระตุ้นการแข่งขัน ช่วยเหลือธุรกิจขนาดใหญ่ตลอดจนผลิตสินค้าและบริการที่มีประสิทธิภาพ เช่นการสร้างงานใหม่ เป็นการสนับสนุนผู้ที่ต้องการเริ่มต้นธุรกิจของตนเอง โดยการลงทุนในธุรกิจใหม่ๆ หรือการขยายธุรกิจเดิม ถือว่าเป็นโอกาสสำหรับตลาดแรงงาน ธุรกิจขนาดย่อมนั้นสามารถเติบโตเป็นธุรกิจขนาดกลางและใหญ่ได้ต่อไปการสร้างนวัตกรรม หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ จะมีจุดเริ่มต้นจากงานวิจัยในห้องทดลองเพื่อให้ได้รับการยอมรับซึ่งจะมีส่วนช่วยเหลืออย่างมีคุณค่าให้เกิดขึ้นกับมาตรฐานการครองชีพของประชาชนการกระตุ้นให้

เกิดการแข่งขันทางเศรษฐกิจการเพิ่มการแข่งขันเป็นสถานการณ์ซึ่งธุรกิจมีการแข่งขันด้านการขาย การมีธุรกิจขนาดย่อมเข้ามาแข่งขันด้วยจะทำให้การแข่งขันด้านราคาลดลงตลอดจนมีการเพิ่มผลผลิต และเพิ่มมาตรฐานของสินค้าและบริการ ซึ่งเป็นการเพิ่มมาตรฐานการครองชีพให้แก่ประชาชนได้ ช่วยเหลือธุรกิจขนาดใหญ่ให้ผลิตสินค้าและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นหน้าที่บางอย่าง ธุรกิจขนาดย่อมมักจะทำได้ดีกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ เพราะธุรกิจขนาดใหญ่นั้นไม่อาจทำหน้าที่ครบทุก ประการ ในขณะที่ธุรกิจขนาดย่อมสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าซึ่งแบ่งได้ เช่น การจัด จำหน่ายการขายปัจจัยการผลิตการบริการเป็นต้น การผลิตสินค้าและบริการที่มีประสิทธิภาพธุรกิจ ขนาดย่อมจะต้องเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของงานโดยเฉพาะธุรกิจที่ต้องอาศัยความประณีตและใช้ ฝีมือ ธุรกิจขนาดย่อมจะทำได้ดีกว่า ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนาความสามารถในการประกอบการ ด้วย การกระจายการพัฒนาประเทศ ธุรกิจขนาดย่อมมีการตั้งกระจัดกระจายกันไปตามชุมชนต่าง ๆ จึงมีบทบาทในการส่งเสริมการกระจายความเจริญเติบโตของท้องถิ่น การเพิ่มการระดมทุนธุรกิจขนาด ย่อมเป็นการรวบรวมเงินทุนที่เป็นของผู้ประกอบการและ ญาติพี่น้องมาก่อให้เกิดประโยชน์ในทาง ธุรกิจ จึงเป็นจุดเริ่มต้นในการระดมทุน ซึ่งเป็นการเพิ่มความสามารถในการผลิตของประเทศด้วย เช่น ธุรกิจการผลิต ธุรกิจเหมืองแร่ ธุรกิจค้าส่ง ธุรกิจค้าปลีก และธุรกิจบริการ

2.1.4 ปัญหาและข้อจำกัดของธุรกิจขนาดย่อม

มีหลายประการ เช่น

1. ปัญหาด้านการตลาด ธุรกิจขนาดย่อมจะตอบสนองความต้องการของตลาด ในท้องถิ่น หรือตลาดภายในประเทศ ซึ่งยังขาดความรู้ความสามารถในด้านการตลาดในวงกว้าง โดยเฉพาะตลาดต่างประเทศ ขณะเดียวกันความสะดวกรวดเร็วในการคมนาคมขนส่งตลอดจนการ เปิดเสรีทางการค้า ทำให้วิสาหกิจขนาดใหญ่ รวมทั้งสินค้าจากต่างประเทศเข้ามาแข่งขันกับสินค้าใน ท้องถิ่นหรือในประเทศที่ผลิตโดยกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมากขึ้น
2. ปัญหาการขาดแคลนเงินทุน ธุรกิจขนาดย่อมมักประสบปัญหาการขอกู้เงิน จากสถาบันการเงิน เพื่อมาลงทุนหรือขยายการลงทุนหรือเป็นเงินทุนหมุนเวียน เนื่องจากไม่มีการ บัญชีอย่างเป็นระบบ และขาดหลักทรัพย์ค้ำประกันเงินกู้ทำให้ต้องพึ่งพาเงินกู้นอกระบบ และจ่าย ดอกเบี้ยในอัตราสูง
3. ปัญหาด้านแรงงาน แรงงานที่ทำงานในธุรกิจขนาดย่อม จะมีปัญหาการเข้า ออกสูงเมื่อคนงานทำงานจนมีฝีมือและมีความชำนาญมากขึ้นก็จะย้ายออกไปทำงานในโรงงานขนาด ใหญ่ที่มีระบบและ ผลตอบแทนที่ดีกว่า จึงทำให้คุณภาพของแรงงานไม่สม่ำเสมอการพัฒนาไม่ ต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการผลิตและคุณภาพสินค้า

4. ปัญหาข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีการผลิต ธุรกิจขนาดย่อมทั่วไปมักใช้เทคนิคการผลิตไม่ซับซ้อนเนื่องจากการลงทุนต่ำ และผู้ประกอบการหรือพนักงานขาดความรู้พื้นฐานที่รองรับเทคนิควิชาที่ทันสมัย จึงทำให้ขาดการพัฒนาในรูปแบบผลิตภัณฑ์และพัฒนาคุณภาพมาตรฐานที่ดี

5. ข้อจำกัดด้านการจัดการ ธุรกิจขนาดย่อมมักขาดความรู้ในการจัดการหรือการบริหารที่มีระบบใช้ประสบการณ์จากการเรียนรู้ โดยเรียนถูกเรียนผิดเป็นหลักอาศัยบุคคลในครอบครัวหรือญาติพี่น้องมาช่วยงานการบริหารภายในลักษณะนี้แม้จะมีข้อดีในเรื่องการดูแลที่ทั่วถึง แต่เมื่อกิจการเริ่มขยายตัวหากไม่ปรับปรุงการบริหารจัดการให้มีระบบก็เกิดปัญหาขึ้นได้

6. ปัญหาการเข้าถึงบริการการส่งเสริมของรัฐ ธุรกิจขนาดย่อมจำนวนมากเป็นการจัดตั้งกิจการที่มีรูปแบบไม่เป็นทางการ เช่น ผลิตตามบ้าน ผลิตตามบ้าน ผลิตในลักษณะโรงงานเหล่านี้จึงค่อนข้างปิดตัวเองในการเข้ามาใช้บริการของรัฐ เนื่องจากปฏิบัติไม่ค่อยถูกต้องเกี่ยวกับการเสียภาษี การรักษาสภาพสิ่งแวดล้อม หรือรักษาความปลอดภัยที่กำหนดตามกฎหมาย นอกจากนี้ในเรื่องการส่งเสริมการลงทุนก็เช่นเดียวกัน แม้ว่ารัฐจะได้ลดเงื่อนไขขนาดเงินทุนและการจ้างงาน เพื่อจูงใจให้ธุรกิจขนาดย่อมเพียง 8.1% เท่านั้นที่มีโอกาสได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากรัฐ

7. ปัญหาข้อจำกัดด้านบริการส่งเสริมพัฒนาขององค์การภาครัฐและเอกชนการส่งเสริมพัฒนาธุรกิจขนาดย่อมที่ผ่านมาได้ดำเนินการโดยหน่วยงานของรัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมส่งเสริมการส่งออก สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน หอการค้าไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เป็นต้น แต่เนื่องจากอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมมีจำนวนมากและกระจายอยู่ทั่วประเทศ ประกอบกับข้อจำกัดของหน่วยงาน เช่น บุคลากร งบประมาณ จำนวนสำนักงานสาขาภูมิภาค การให้บริการส่งเสริมสนับสนุนด้านต่าง ๆ จึงไม่อาจสนองตอบได้ทั่วถึงและเพียงพอ

8. ปัญหาข้อจำกัดในการรับรู้ข่าวสารข้อมูล เนื่องจากปัญหาและข้อจำกัดต่าง ๆ ข้างต้น ธุรกิจขนาดย่อมโดยทั่วไปจึงค่อนข้างมีจุดอ่อนในการรับรู้ข่าวสารด้านต่าง ๆ เช่น นโยบายและมาตรฐานการของรัฐ ข้อมูลข่าวสารด้านการตลาด เป็นต้น

2.1.2 ทฤษฎีการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานและการจัดการการขนส่ง (Supply Chain Management and Logistics Management)

2.1.2.1 ทฤษฎีการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน

(1) ความหมายของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

การบริหารแบบเชิงกลยุทธ์ ที่คำนึงถึงความเกี่ยวเนื่อง หรือความสัมพันธ์กันแบบบูรณาการ ของหน่วยงานหรือแผนกในองค์กร และคู่ค้าที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า (Customer) หรือผู้ส่งมอบ (Supplier) ในโซ่อุปทาน โดยมีจุดประสงค์ที่จะนำส่งสินค้า หรือบริการตามความต้องการของผู้บริโภคให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเวลา ราคา หรือคุณภาพ โดยจะบริหาร

จัดการในเรื่องของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขององค์กรและคู่ค้าอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ขจัดความล่าช้าในการทำธุรกรรมต่างๆ รวมถึงจัดปัญหาในการส่งหรือรับมอบสินค้าและบริการที่มีผลมาจากกระบวนการจัดการด้านการเงินที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยอาจกล่าวได้ว่าเป็นการบริหารจัดการตั้งแต่ต้นน้ำ หรือแหล่งวัตถุดิบในการผลิตชิ้นส่วนต่างๆ ป้อนเข้าโรงงานจนถึงปลายน้ำ หรือมือผู้บริโภค (พงษ์ชัย อธิคมรัตน์กุล, 2550)

การบูรณาการของโซ่อุปทานหมายถึงการบูรณาการของกระบวนการทางธุรกิจที่เริ่มต้นจากผู้บริโภคชั้นสุดท้ายผ่านไปยังผู้จัดจำหน่ายขั้นแรกสุดที่ทำหน้าที่จัดหาสินค้า บริการ และสารสนเทศ เพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้บริโภค โดยครอบคลุมการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ การจัดการให้บริการลูกค้า การจัดการคำสั่งซื้อและการจัดหา จัดซื้อ ฯลฯ (Lambert, et al., 2003)

การจัดการโซ่อุปทาน คือการประสานรวมกระบวนการทางธุรกิจ ที่ครอบคลุมจากผู้จัดส่งวัตถุดิบ ผ่านระบบธุรกิจอุตสาหกรรมไปสู่ผู้บริโภคชั้นสุดท้ายซึ่งมีการส่งผ่านผลิตภัณฑ์ การบริการและข้อมูลสารสนเทศควบคู่กันไป อันเป็นการสร้างคุณค่าในตัวผลิตภัณฑ์ และนำเสนอสิ่งเหล่านี้สู่ผู้บริโภคชั้นสุดท้าย (The International Center for Competitive Excellence)

กิจกรรมต่างๆ ในโซ่อุปทาน (Total Supply Chain) ภายใต้ภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการแจ้งความต้องการซื้อ การวางแผนในการจัดซื้อ การวิเคราะห์ตลาดคู่ค้า รวมถึงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาคู่ค้า การต่อรอง และทำการทำข้อตกลงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความสัมพันธ์ของคู่ค้า และการจัดการวัตถุดิบคงคลัง (International Trade Center; UNTAD/WTO)

โซ่อุปทาน เป็นความสัมพันธ์กันเชิงระบบ ซึ่งเกิดจากการสร้างยุทธศาสตร์ความร่วมมือกันระหว่างองค์กรธุรกิจที่มีหน้าที่ต่างๆ และสร้างกลยุทธ์ระหว่างธุรกิจเหล่านี้ให้มีขึ้น อันจะเป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานของแต่ละองค์กรในระยะยาวให้ดีขึ้นทั่วทั้งโซ่อุปทาน (Mentzer, et al., 2001)

การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างต้นน้ำกับปลายน้ำ หรือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งมอบสินค้ากับลูกค้าเพื่อส่งมอบคุณค่าที่เพิ่มขึ้นให้กับลูกค้าโดยที่มีต้นทุนของทั้งโซ่อุปทานน้อยลง (Christopher, 2005)

การจัดการโซ่อุปทานคือการปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ห่วงโซ่ของการเคลื่อนย้ายสินค้าอันจะทำให้เกิดประโยชน์ได้จริง รวมถึงการออกแบบความสัมพันธ์ห่วงโซ่ดังกล่าวให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดกับลูกค้า และนำไปใช้ปฏิบัติงานด้วย (J.J. Vogt, et al., 2002)

การจัดการโซ่อุปทาน คือการบูรณาการ และจัดการของโซ่ระหว่างองค์กร และกิจกรรมต่าง ๆ โดยการร่วมมือของแต่ละองค์กรซึ่งมีกระบวนการทางธุรกิจที่ใช้ร่วมกันอยู่

และมีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารระหว่างกันในระดับที่มาก เพื่อสร้างระบบปฏิบัติการที่มีคุณค่า อันจะทำให้ทุกองค์กรที่เกี่ยวข้องมีความได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืน (Handfield, et al., 1999)

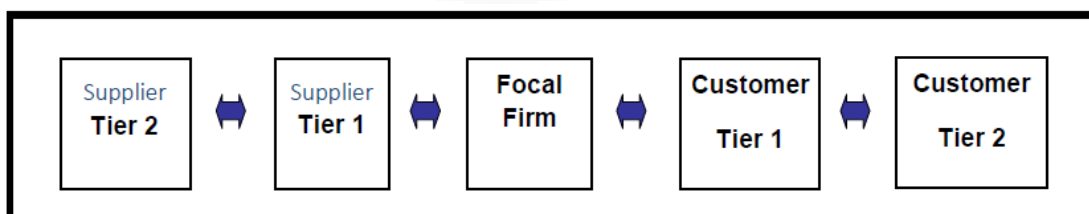
Mentzer ได้แบ่ง Supply Chain ออกเป็น 3 ระดับ คือ Basic/Direct Supply Chain, Extended Supply Chain และ Ultimate Supply Chain ดังรายละเอียด

ระดับที่ 1: Basic/Direct Supply Chain ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มของบริษัท 3 บริษัท หรือมากกว่าที่มีความเกี่ยวข้องกันตั้งแต่ต้นทาง (ผู้ผลิต) ไปจนถึงปลายทาง (ลูกค้า) ทั้งในส่วนของการส่งผ่านของสินค้า บริการ การเงิน และข้อมูลทางการค้า



ภาพที่ 2.1 ภาพแสดงระดับของ Basic Supply Chain

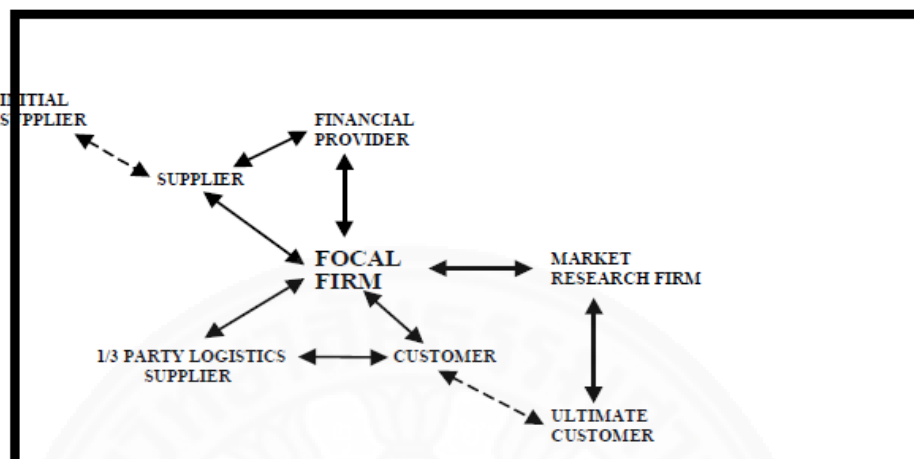
ระดับที่ 2: Extended Supply Chain จะเป็นการขยาย Basic Supply Chain ให้กว้างออกไปอีกหนึ่งระดับ โดยจะมีการเพิ่มคนกลางทั้งในส่วนของผู้ผลิตและส่วนของลูกค้าขึ้นมา ซึ่งเมื่อระบบโซ่อุปทานมีสมาชิกเพิ่มมากขึ้นดังเช่นในระดับที่สองนี้ การบริหารจัดการโซ่อุปทานก็จะมีคามยุ่งยากและซับซ้อนมากขึ้น เนื่องจากการไหลของข้อมูลทางการค้า (Information flow) จะต้องใช้เวลานานขึ้นในการส่งผ่านจากลูกค้า (Tier 2) ไปยังผู้ผลิต (Tier 2) และข้อมูลบางส่วนก็อาจเกิดการสูญหายหรือมีการบิดเบือนไปจากข้อมูลที่ได้รับมาจากลูกค้าโดยตรง



ภาพที่ 2.2 ภาพแสดงระดับของ Extended Supply Chain

ระดับที่ 3: Ultimate Supply Chain จะเป็น Supply Chain ระดับสูงสุดที่ Mentzer ได้ให้คำจำกัดความไว้ คือเป็นกลุ่มของบริษัทที่เกี่ยวข้องกันทั้งที่อยู่ต้นทางและ

ปลายทาง โดยการส่งผ่านสินค้า/บริการ จะเริ่มต้นจากผู้ผลิตรายแรกสุด (Initial Supplier) ไปจนถึง ผู้บริโภคคนสุดท้าย (Ultimate Customer)



ภาพที่ 2.3 ภาพแสดงระดับของ Ultimate Supply Chain

จากคำนิยามของ Mentzer พบว่าในทุกๆ Supply Chain ทั้ง 3 ระดับ นั้น จะมี Focal Firm เป็นตัวกลางใน Chain นั้นๆ เสมอ ความหมายของ Focal Firm ก็คือ บริษัทที่อยู่ใน Supply Chain ที่มีอำนาจต่อรองสูงที่สุดใน Chain นั้นๆ และจะเห็นได้ว่า ยิ่งระดับของการบริหารโซ่อุปทานสูงขึ้นเท่าใด จำนวนของบริษัทที่มีความเกี่ยวข้องจะมีมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งส่งผลให้การบริหารโซ่อุปทานมีความยุ่งยากมากขึ้น สำหรับในประเทศไทยส่วนใหญ่แล้วการจัดการโซ่อุปทานจะอยู่ในระดับ “Basic” และ “Extended” Supply Chain เท่านั้น ส่วนการจัดการโซ่อุปทานในระดับ “Ultimate” Supply Chain นั้น มีเพียงผู้ประกอบการธุรกิจที่เป็นบริษัทข้ามชาติซึ่งรับเอาการบริหารจัดการของบริษัทแม่จากต่างประเทศเข้ามาใช้

Stock และ Lambert, 2544 โซ่อุปทานคือ การบูรณาการดัชนีการดำเนินธุรกิจจากลูกค้าคนสุดท้ายไปถึงผู้ผลิตรายแรกที่เกี่ยวข้องของจัดหาวัตถุดิบ สินค้า บริการ และข้อมูลทางการค้าที่ช่วยสร้างประโยชน์ส่วนเพิ่มให้แก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบการค้า นั้น โดย Stock และ Lambert ได้กำหนดดัชนีชี้วัดการดำเนินธุรกิจ ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมทางการค้า 8 กิจกรรม ได้แก่

- Customer Relationship Management
- Customer Service Management
- Demand Management

Order Fulfillment
 Manufacturing Flow Management
 Supplier Relationship Management
 Product Development and Commercialization
 Return

จากคำนิยามของ Stock และ Lambert แล้ว จะเห็นได้ว่า ความต้องการสินค้า บริการ และข้อมูลทางการค่านั้น เริ่มมาจากลูกค้าเป็นผู้ดึงให้ระบบโซ่อุปทานเกิดการผลิตสินค้าขึ้นมา (Pull Strategy) ด้วยเหตุนี้ จึงมีคำถามเกิดขึ้นว่า ในความเป็นจริงแล้วเราควรที่จะเรียกชื่อว่า “โซ่อุปทาน” (Supply Chain) หรือควรที่จะเรียกว่า “โซ่อุปสงค์” (Demand Chain) กันแน่ เนื่องจากความต้องการสินค้านั้นเกิดขึ้นมาจากฝั่งของลูกค้า ไม่ใช่เกิดจากความต้องการที่จะขายสินค้าของฝ่ายผู้ผลิต

คำนิยามที่ถูกนำมาใช้มากที่สุดก็คือของ Council of Logistics Management (CLM) ที่ว่า โซ่อุปทานเป็นความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนและการบริหารกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหา การแปรรูป และกิจกรรมโลจิสติกส์ต่างๆ กิจกรรม ซึ่งจะรวมถึงการประสานงานกัน (Coordination) และการปฏิบัติ/ร่วมมือกัน (Collaboration) ระหว่างผู้จำหน่าย วัตถุดิบ ตัวกลาง ผู้ให้บริการขนส่ง และลูกค้า

จากทั้งสามคำนิยามข้างต้น พอที่จะสรุปความหมายโดยรวมของ Supply Chain ได้ว่า หมายถึง การบริหารการส่งผ่านของข้อมูล (Information) และสินค้าหรือบริการ (Product or Service) จากแหล่งกำเนิดวัตถุดิบ (Initial Supplier) ไปจนถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย (Ultimate Customer) โดยจะต้องมีการร่วมมือกันระหว่างบริษัท/ผู้มีส่วนร่วม ที่เป็นสมาชิกภายในโซ่อุปทาน เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด ซึ่งการที่โซ่อุปทานจะสำเร็จได้ จะต้องประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญ คือ มีความไวเนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน มีการร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน มีการใช้ระบบบูรณาการ และมีการพัฒนาบุคลากร

ซึ่งหากทุกๆ บริษัทในโซ่อุปทาน เห็นความสำคัญของการทำงานอย่างเป็นระบบ และมีการทำงานร่วมกันแล้ว จะทำให้โซ่อุปทานประสบความสำเร็จในการดำเนินการสามารถที่จะเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ลดต้นทุนของโซ่อุปทานจากการทำงาน และใช้ทรัพยากรร่วมกัน มีการควบคุมสินค้าคงคลังอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ส่งผลต่อต้นทุนรวมที่ลดลง และท้ายสุดจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

การจัดการโซ่อุปทานนั้นเป็นการนำกลยุทธ์ วิธีการ แนวปฏิบัติ หรือทฤษฎี มาประยุกต์ใช้ในการจัดการ การส่งต่อ วัตถุดิบ สินค้า หรือบริการจากหน่วยหนึ่งในโซ่อุปทานไปยังอีกหน่วยหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีต้นทุนรวมในโซ่อุปทานต่ำที่สุด และได้รับวัตถุดิบ สินค้า

หรือการบริการตามเวลาที่ต้องการ พร้อมกันนี้ ยังมีการสร้างความร่วมมือกันในการแบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร ไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดก็ตาม เพื่อให้ทราบถึงความต้องการอันเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการส่งต่อของวัตถุดิบ สินค้า หรือการบริการนี้ นำไปสู่การได้รับผลประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่ายด้วย (ธนิตย์ โสรรัตน์, 2550)

ในสภาวะปัจจุบันผู้ประกอบการทั้งภาคการผลิตและบริการต้องเผชิญกับภาวะที่มีการแข่งขันสูงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งนี้ต้องอาศัยการปรับตัวขององค์กรและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ซึ่งการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ หลายปัจจัย การจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นให้องค์กรทุกองค์กรในสายการผลิต ตั้งแต่ต้นน้ำ (upstream) ไปจนถึงปลายน้ำ (downstream) โดยแต่ละองค์กรต่างทำงานเสมือนอยู่ภายใต้องค์กรเดียวกันและมีวัตถุประสงค์อันเดียวกัน

(2) ความสำคัญของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

หลังจากที่การแข่งขันทางธุรกิจได้ทวีความรุนแรงมากขึ้นในทศวรรษที่ผ่านมา ผู้บริหารก็ต่างตกอยู่ภายใต้แรงกดดันที่จะต้องทำให้องค์กรมีการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การแข่งขันทางธุรกิจมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก การตอบสนองต่อความต้องการที่รวดเร็วทันตามความเปลี่ยนแปลงของลูกค้า และอยู่บนพื้นฐานของต้นทุนการผลิตต่ำ กำไรสูงสุด โดยผลิตในปริมาณที่พอเหมาะ ดังนั้นการนำเครื่องมือเข้ามาช่วยในการบริหารภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง และเครื่องมือที่สามารถช่วยผู้ประกอบการในสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันได้เป็นอย่างดีคือ ระบบการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ซึ่งเป็นระบบการบริหารที่มีแนวคิดที่มุ่งเน้นความสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบการบริหารที่สนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยการบริหารจัดการให้หน่วยงานทั้งภายในและภายนอก สามารถส่งมอบสินค้าหรือชิ้นงานให้กับหน่วยงานถัดไปได้อย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งผลิตเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ ส่งถึงมือลูกค้าได้ตามที่ลูกค้าต้องการ แนวคิดนี้แสดงให้เห็นว่าองค์กรไม่สามารถแข่งขันได้โดยลำพังอีกต่อไปแล้ว แต่จะต้องแข่งขันกันในรูปแบบของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) หรือการแข่งขันที่เป็นแบบเครือข่าย ซึ่งองค์กรที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม และสามารถสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานในเครือข่ายเพื่อเสนอสิ่งที่ดีกว่าและรวดเร็วกว่าให้กับลูกค้าของตน

ในอดีตที่ผ่านมาส่วนใหญ่องค์กรมักยึดหลักการบริหารแบบที่เน้นการปฏิบัติงานอยู่แต่ภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด แต่ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับผู้ส่งมอบและลูกค้าเท่าใดนัก ซึ่งรูปแบบทางธุรกิจขององค์กรดังกล่าวเป็นลักษณะ “ซื้อขายกันเท่านั้น” คือสินค้าและบริการจะถูกซื้อและขายไปใกล้ๆ ตัวในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) หรือที่เรียกว่าหลักการใกล้ช่วงแขน

(arm-length basis) โดยละเอียดความสัมพันธ์ระยะยาวและผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่อยู่ไกลออกไปในโซ่อุปทาน (Supply Chain) ผลที่ได้ก็คือลูกค้าซึ่งอยู่ปลายสุดของโซ่อุปทาน (Supply Chain) ได้รับสินค้าและบริการที่มีต้นทุนสูงและคุณภาพต่ำ ขณะที่เงินทุนและทรัพยากรในการบริหารเริ่มหายากขึ้นเรื่อยๆ

ผู้บริหารองค์กรจึงตื่นตัวและเริ่มตระหนักว่าต่อไปไม่จำเป็นที่องค์กรจะต้องทำงานทุกอย่างด้วยตนเอง บ่อยครั้งที่พบว่ามีหน่วยงานอื่นนอกองค์กรที่มีทรัพยากรและเทคนิคเฉพาะที่สามารถทำงานเฉพาะอย่างได้ดีกว่าตนเองหรือแม้ว่าองค์กรนั้นเองจะมีทรัพยากรและเทคนิคที่สามารถทำได้ก็ตาม แต่ก็อาจจะไม่อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมในโซ่อุปทาน (Supply Chain) การคิดแบบนี้หนทางที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนในยุคปัจจุบันนั้นคือการบริหารความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของหลายหน่วยธุรกิจ ซึ่งแต่ละหน่วยธุรกิจก็จะเสนอขายสินค้าและบริการของตน แต่ในที่สุดก็ต้องประกอบกันเป็นสินค้าและบริการสุดท้ายให้มีต้นทุนต่ำกว่าและมีมูลค่าเพิ่มมากกว่าให้แก่ลูกค้า

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของแนวคิดนี้คือวิธีการทำให้ความสัมพันธ์ของทุกหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นพันธมิตร (alliances) หรือผู้ส่งมอบหล่อหลอมเข้าด้วยกันเพื่อบรรลุผลประโยชน์ของทุกฝ่าย (สาธิต พะเนียงทอง, 2548)

อุตสาหกรรมที่สำคัญต่างๆ ในประเทศ เช่น อุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องนุ่งห่ม เครื่องหนังและรองเท้า และอุตสาหกรรมอาหาร เป็นต้น อุตสาหกรรมเหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีลักษณะเหมาะที่จะนำระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain) เข้ามาช่วยในการบริหารธุรกิจ เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง ความต้องการสินค้าของลูกค้ามีความหลากหลาย ผลิตภัณฑ์มีวงจรชีวิตสั้นและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะเห็นได้ว่าการนำระบบ (Supply Chain Management: SCM) (Supply Chain) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมดังกล่าวถือได้ว่าเป็นเรื่องที่ดีอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก โดยเฉพาะการแข่งขันเพื่อครองตลาดต่างประเทศให้ได้ในอนาคต ซึ่งปัจจัยหลักของความสำเร็จในการบริหารจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain) ได้แก่ สินค้าคงคลัง ต้นทุน ข้อมูล การให้บริการลูกค้า ความสัมพันธ์ที่ดีและการร่วมมือกันระหว่างคู่ค้า ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญในการนำมาใช้กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Coyle, et al., 2003)

วัตถุประสงค์หลักของ (Supply Chain Management: SCM) (Supply Chain) ก็เพื่อลดต้นทุนการถือครองสินค้าให้มากที่สุด ซึ่งทุกกิจกรรมต้องการลดต้นทุนในการถือครองสินค้าภายใต้การคงประสิทธิภาพการส่งมอบโดยการขจัดกิจกรรมต่างๆ ที่ไม่มีมูลค่าเพิ่มและกิจกรรมที่ส่งผลต่อการเพิ่มของสินค้าคงคลัง (ธนิตโสรัตน์, 2550)

(3) โครงสร้างโซ่อุปทาน (Supply Chain Model)

ลักษณะโครงสร้างของโซ่อุปทานมีอยู่หลายรูปแบบส่วนมากมีลักษณะที่คล้าย ๆ กันไม่แตกต่างกันมากนัก ซึ่งรูปแบบแรกจะมีการไหลในลักษณะของอัปสตรีม คือ ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) ถึงผู้กระจายสินค้า (Distributor) และ ดาวน์สตรีม ผู้กระจายสินค้า (Distributor) ถึงผู้บริโภค (Customer)

การระบุว่าจุดไหนคืออัปสตรีมนั้น ให้ใช้ตำแหน่งของบริษัทที่พิจารณาเป็นหลัก ผู้กระจายสินค้า (Distributor) บริษัทที่อยู่ทางด้านซ้าย ทิศทางย้อนไปหาแหล่งวัตถุดิบ จะเรียกว่า อัปสตรีม (Upstream) และเรียกแต่ละจุดบนอัปสตรีมว่า ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) ในทางกลับกัน บริษัทที่อยู่ทางด้านขวา (ทิศทางมุ่งไปหาผู้บริโภค) จะเรียกว่า ดาวน์สตรีม (Downstream) และเรียกแต่ละจุดบนดาวน์สตรีมว่า ผู้บริโภค (Customer)

การเรียงลำดับส่วนประกอบของโซ่อุปทานจากอัปสตรีมไปยังดาวน์สตรีมอาจจะเรียงได้ดังนี้

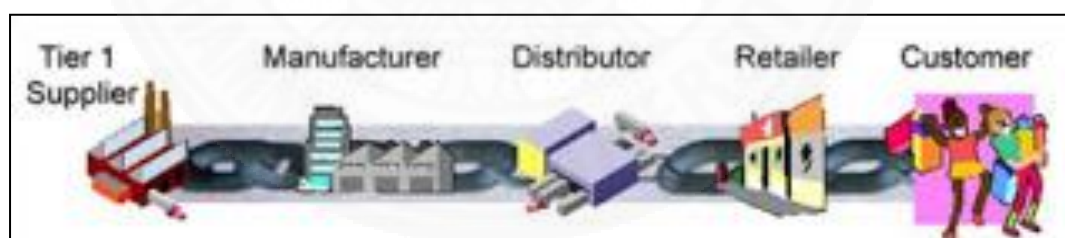
ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ/ส่วนประกอบ (Raw Material/suppliers)

ผู้ผลิต (Manufacturers)

ผู้ค้าส่ง/ผู้กระจายสินค้า (Wholesalers/distributors)

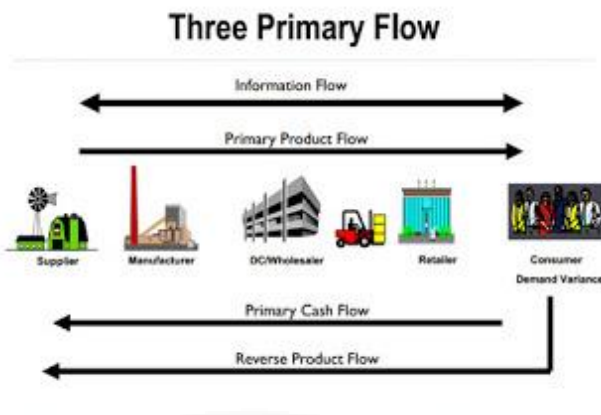
ผู้ค้าปลีก (Retailers)

ผู้บริโภค (Customer)



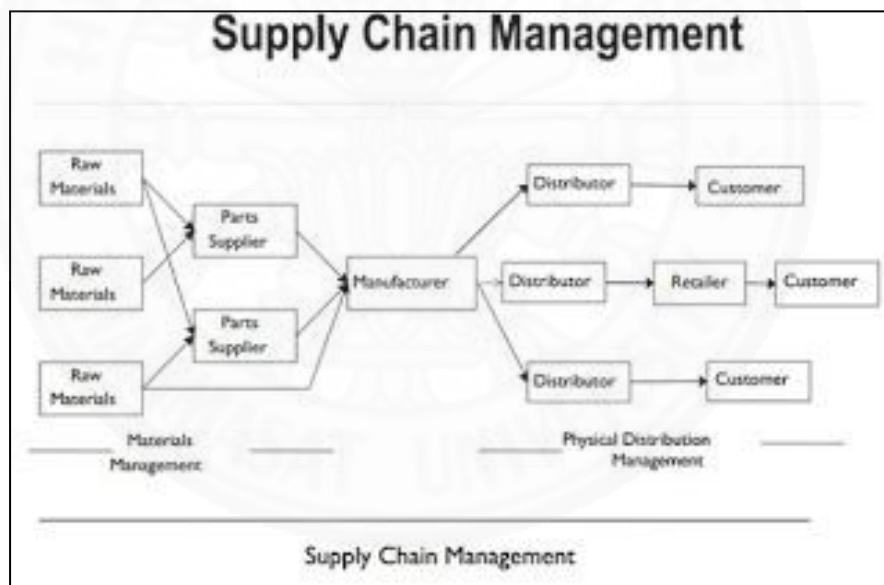
ภาพที่ 2.4 แผนภาพโซ่อุปทาน

ที่มา: <http://www.agriman.doae.go.th/home/news2/Logistics/Binder%202.pdf>



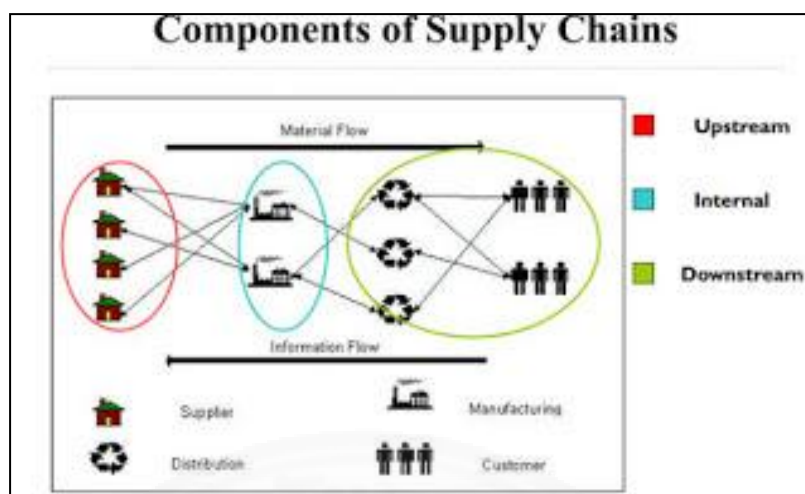
ภาพที่ 2.5 การไหลของโซ่อุปทาน

ที่มา: <http://www.agriman.doae.go.th/home/news2/Logistics/Binder%202.pdf>



ภาพที่ 2.6 โครงสร้าง Supply Chain Management: SCM

ที่มา: <http://www.agriman.doae.go.th/home/news2/Logistics/Binder%202.pdf>



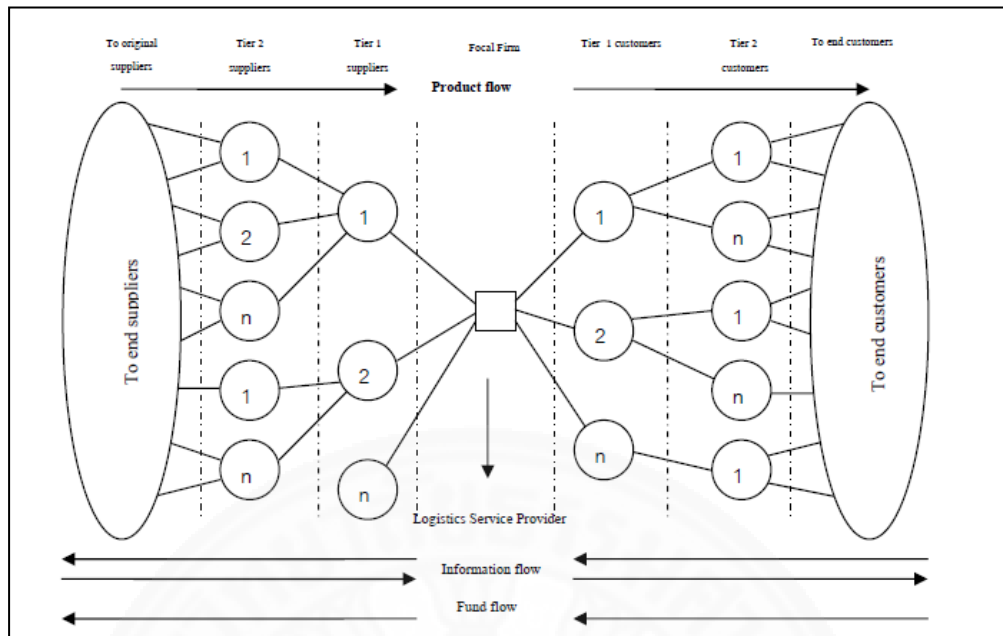
ภาพที่ 2.7 Components of Supply Chains

(ที่มา: <http://www.agriman.doae.go.th/home/news2/Logistics/Binder%202.pdf>)

ห่วงโซ่อุปทานประกอบด้วยโครงสร้างแนวนอน (horizontal structure) และโครงสร้างแนวตั้ง (vertical structure) มีตำแหน่งบริษัทแกนนำ (focal firm) และผู้ให้บริการโลจิสติกส์ (logistics service provider) (ไชยยศและมยุขพันธ์, 2550)

โครงสร้างแนวนอนประกอบด้วยด้านลูกค้าได้แก่ลูกค้าชั้นที่ 1 (tier 1 customers) คือผู้ค้าส่งลูกค้าชั้นที่ 2 (tier 2 customers) คือผู้ค้าปลีกและลูกค้าชั้นที่ 3 (tier 2 customers) คือผู้บริโภคด้านซัพพลายเออร์หรือผู้ผลิตวัสดุ (supplier) ได้แก่ซัพพลายเออร์ชั้นที่ 1 (tier 1 suppliers) คือผู้ขายวัสดุให้กับบริษัทซัพพลายเออร์ชั้นที่ 2 (tier 2 suppliers) คือผู้ขายวัสดุให้ซัพพลายเออร์ชั้นที่ 1 ซัพพลายเออร์ชั้นที่ 3 (tier 3 Suppliers) คือผู้ขายวัสดุให้ซัพพลายเออร์ชั้นที่ 2 และทอดต่อไปจนถึงซัพพลายเออร์จุดเริ่มต้น

โครงสร้างห่วงโซ่อุปทานแนวตั้ง (vertical structure) คือจำนวนสมาชิกห่วงโซ่อุปทานในแต่ละชั้น (tier) จำนวนสมาชิกห่วงโซ่อุปทานในแต่ละวันมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับอุตสาหกรรมและช่องทางจัดจำหน่ายอุตสาหกรรมการผลิตสินค้าสำเร็จรูปใช้วัสดุมากหรือน้อยแตกต่างกัน



ภาพที่ 2.8 โครงสร้างห่วงโซ่อุปทานแนวตั้งและแนวนอน

ที่มา: ดัดแปลงจาก Stock and Lambert Strategic, Logistics Management, Fourth Edition, ภาพที่ 2-4 น. 66, McGraw Hill, 2001 อ้างใน ไชยยศ และมยุขพันธ์, 2550)

(4) แบบจำลองการจัดการซัพพลายเชน SCOR MODEL

แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทานหรือ SCOR Model ถูกพัฒนาขึ้นตั้งแต่ปี 1996 จากความร่วมมือระหว่าง Supply Chain Council (SCC) ซึ่งเป็นองค์กรอิสระกับบริษัทอุตสาหกรรมต่างๆ มากกว่า 700 บริษัท โดยมีจุดประสงค์เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนบริษัทหรือองค์กรที่สนใจในการจัดการโซ่อุปทานและการนำไปปฏิบัติ SCOR Model ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่ออธิบายลักษณะและแสดงให้เห็นกิจกรรมทางธุรกิจทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า และช่วยแก้ปัญหาการขาดภาษามาตรฐานและกรอบการทำงานเดียวกันในการพัฒนาโซ่อุปทาน ส่วนประกอบของแบบจำลองอ้างอิงที่ช่วยแก้ปัญหาเหล่านี้ คือ มีการกำหนดกระบวนการทำงานต่างๆ ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันและมีโครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการ นอกจากนี้ในแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานยังมีการกำหนดตัวชี้วัด (Metric) สำหรับวัดประสิทธิภาพในแต่ละกระบวนการเพื่อกำหนดให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และยังมีการเสนอวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best practice) ในแต่ละกระบวนการเพื่อที่จะให้บริษัทหรือองค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ (Supply-Chain Council, 2004)

SCOR model จะประกอบไปด้วย 5 กระบวนการจัดการหลักคือ

1. Plan เกี่ยวข้องกับการวางแผนต่างๆ
2. Source เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ จัดหา และการขนส่งวัตถุดิบ
3. Make เกี่ยวข้องกับการผลิตและการจัดการคลังสินค้าสำเร็จรูป
4. Delivery เกี่ยวข้องกับการจัดการในการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า
5. Return เกี่ยวข้องกับส่งวัตถุดิบคืนกลับผู้ขายหรือผู้ส่งมอบ และรับ

สินค้าคืนจากลูกค้า



ภาพที่ 2.9 แผนภาพจำลองแนวคิด SCOR MODEL

ที่มา: https://www.researchgate.net/figure/220039805_fig1_Fig-1-The-five-major-management-processes-of-SCOR-model-Supply-Chain-Council-2010

การวัดสมรรถนะของโซ่อุปทาน คือการวัดประเมินว่าการจัดการโซ่อุปทานจะช่วยลดต้นทุนหรือเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรได้อย่างไร ซึ่งปัจจุบันอุตสาหกรรมส่วนใหญ่จะมีต้นทุนที่เกี่ยวกับการจัดการโซ่อุปทานถึง 75% ของต้นทุนการดำเนินงานทั้งหมด (Palevich, 1999)

การวัดสมรรถนะของโซ่อุปทานโดยทั่วไป จะแบ่งออกเป็น 3 ด้าน (Lankford, 2004)

1. ด้าน Efficiency โดยให้ความสำคัญกับต้นทุนที่ต่ำที่สุด (Minimizing cost) ด้วยการลดต้นทุนของสินค้าคงคลัง (Inventory cost) หรือ ค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง กับต้นทุนของสินค้า Efficiency ที่ดีของบริษัท คือการที่มีกับอัตราการหมุนเวียน (Turnover) ของสินค้าคงคลังที่สูง

2. ด้าน Responsiveness โดยจะวัดจาก lost sale ที่เกิดจากการลดสินค้าคงคลัง การจัดการโซ่อุปทานที่ดีจะต้องตอบสนองต่อความไม่แน่นอนของตลาดและความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

3. ด้าน Effectiveness โดยการจัดการโซ่อุปทานที่มีประสิทธิผลจะสัมพันธ์กับการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าหรือที่เรียกว่า “Value chain” ซึ่ง Effectiveness ของการจัดการโซ่อุปทานจะให้ความสำคัญกับการสร้าง Value chain มากกว่าการลดต้นทุนสินค้าคงคลัง (inventory cost) และการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (improving productivity) ด้านต้นทุน (Cost) จะเป็นการวัดประสิทธิภาพด้านการลดต้นทุนที่ต่ำที่สุด (minimize cost)

การจัดการ SUPPLY CHAIN เป็นที่รู้กันว่าจะก่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการในห่วงโซ่อุปทาน ตั้งแต่การจัดซื้อวัตถุดิบการผลิต การจัดเก็บ และกระจายสินค้า การจัดการสินค้าคงคลัง การบริการไปยังผู้ค้าปลีก และผู้บริโภคคนสุดท้าย โดยแต่ละกระบวนการจะเป็นต้องมีระบบ LOGISTICS เข้ามาเชื่อมประสานในการขนย้ายขนส่ง ลำเลียงสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ และรวดเร็ว นั่นคือ LOGISTICS จะเป็นการเคลื่อนย้ายสินค้าตั้งแต่อุตสาหกรรมต้นน้ำ (UP STREAM) จนถึงอุตสาหกรรมปลายน้ำ (DOWN STREAM) โดยระบบ LOGISTICS ซึ่งได้พัฒนาเป็นระบบประสานเป็นหนึ่งเดียวทั่วโลก หรือที่เรียกว่า GLOBAL NETWORK LOGISTICS มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาธุรกิจเชื่อมโยงไปยังประเทศต่างๆ ทั่วโลก โดยอาศัยระบบการค้าอิเล็กทรอนิกส์ (E-COMMERCE) และ INFORMATION TECHNOLOGY ซึ่งจะช่วยลดระยะเวลาค่าใช้จ่ายเป็นผลให้ต้นทุนลดต่ำลงสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต สร้างความได้เปรียบเพิ่มกำไร

(5) ประโยชน์ของการจัดการซัพพลายเชน

1. เพิ่มความรวดเร็วและความว่องไวให้กับธุรกิจ (Speed and Agility) เกิดความสะดวกรวดเร็วและเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการต่างๆ ของ Supply Chain ทำให้สามารถลดระยะเวลาในการส่งมอบสินค้า ทำให้การตลาดและการผลิตเป็นแบบ Just in Time มีผลต่อการส่งมอบวัตถุดิบและบริการต่างๆ ได้อย่างทันเวลา ซึ่งจะส่งผลที่ดีต่อการนำสินค้าใหม่ๆ เข้าสู่ตลาด (Fast Time To Market)

2. การลดต้นทุนของสินค้าและต้นทุนรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่ม Gain & Profit ให้กับธุรกิจ เนื่องจากลดจำนวนสินค้าคงคลังทำให้ต้นทุนของการดำเนินธุรกิจในกระบวนการ Supply Chain มีต้นทุนโดยรวมลดลง เช่น ต้นทุนการขนส่ง ต้นทุนการเก็บสินค้า ต้นทุนดอกเบี้ย และต้นทุนในการลงทุนใน Fixed Asset โดยทำให้สามารถขายสินค้าได้มากขึ้น โดย Earnings Per Share สูงขึ้น เนื่องจากทุกกระบวนการมุ่งไปสู่ความพอใจของลูกค้าเป็นหลัก

3. การตัดสินใจทางธุรกิจตั้งอยู่บนฐานของข้อมูลและข่าวสารที่ถูกต้องแม่นยำ และมีเครือข่าย Network ไปยังส่วนต่างๆ ของโลก โดยผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ทำให้การตัดสินใจเป็นแบบ E-Rational Decision

4. เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Core Competency) ทำให้แต่ละกระบวนการใน Supply Chain เชื่อมต่อเป็นลูกโซ่ มีผลทำให้การตลาดและ Logistics สามารถเชื่อมโยงในระดับโลก (Global Niche) สามารถเพิ่มผลผลิต-ยอดขาย เพิ่ม market Share และกำไรได้อย่างมั่นคง

5. เป็นการรวมพลังทางธุรกิจ (Business Synergy) ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทุกธุรกิจที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันของห่วงโซ่อุปทานที่ซับซ้อนกัน ทำให้มีการแบ่งงานตามความถนัด Division of Labour บนอาณาบริเวณซึ่งมีความ Specialist และมีต้นทุนที่ต่ำสุด ซึ่งจะเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Benchmarking) ที่ดีกว่าธุรกิจอื่นที่ไม่ได้เข้ามาอยู่ในกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน

6. เพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจไปสู่ Best in Class และพัฒนาไปสู่ World Class ทำให้ธุรกิจ SMEs มีประสิทธิภาพในการสามารถแข่งขันกับองค์กรขนาดใหญ่ได้

7. สร้างความพอใจให้กับลูกค้า (Customer Satisfaction) โดยกระบวนการต่างๆ ในห่วงโซ่อุปทานสามารถสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ตรงเป้าหมาย ซึ่งทำให้จัดอุปสรรคการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากแต่ละกระบวนการสามารถเชื่อมต่อนผสมผสานกันแบบปฏิสัมพันธ์ คือ มีการประสานสัมพันธ์เป็นบูรณาการ

8. สามารถพัฒนาไปสู่การตลาดแบบบูรณาการ Total Integrated Marketing ซึ่งจะมีการปรับองค์กรไปสู่ Customers Base คือ ลูกค้าเป็นศูนย์กลางของการดำเนินงานและทำให้การตลาดมีการขับเคลื่อนแบบพลวัต (Market Dynamic) เป็นการตลาดเพื่อลูกค้าอย่างแท้จริง

9. ในทุกกระบวนการสามารถที่จะทำดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพได้อย่างเที่ยงตรง โดยสามารถเลือกรูปแบบของ KPI และ Balance Scorecard ให้ตรงกับลักษณะของธุรกิจ

10. เพิ่มกำไรให้กับธุรกิจ (Profit Gain) และเป็นการพัฒนาธุรกิจไปสู่ความยั่งยืน (Sustainable Business) ซึ่งประโยชน์ข้อนี้จะเป็นหัวใจของการนำ SCM มาใช้และเป็นหัวใจของการทำธุรกิจ

2.1.2.2 ทฤษฎีด้านโลจิสติกส์

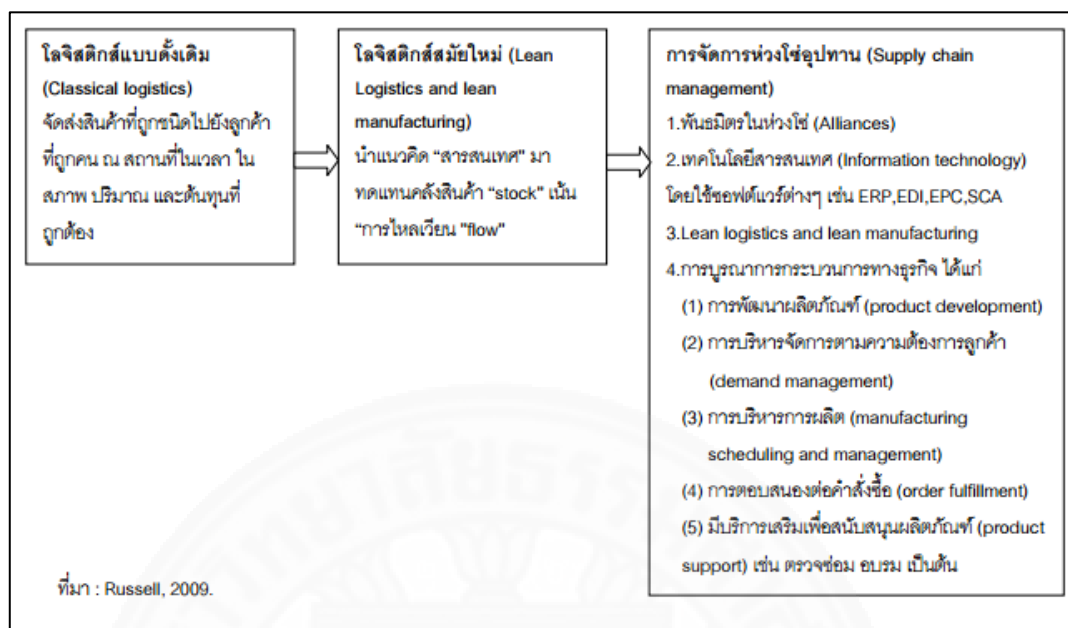
แนวคิดโลจิสติกส์ดั้งเดิม คือ กระบวนการให้ได้มาซึ่งสิ่งของ การกักเก็บในคลังสินค้าและการกระจายสิ่งของเพื่อให้สามารถนำสินค้าที่ผู้บริโภคต้องการ (the right products) สู่อุปโภค ในเวลาที่ถูกต้อง (right time) ณ สถานที่ที่ถูกต้อง ด้วยเงื่อนไข ปริมาณและ

ต้นทุนที่ถูกต้อง แนวคิดนี้มีต้นกำเนิดมาจากการเคลื่อนย้ายยุทธโธปกรณ์ไปสู่แนวรบ (Backer 1999) ส่วนโลจิสติกส์สมัยใหม่จะเน้นกระบวนการเคลื่อนย้ายสิ่งของ 3 ชนิด ได้แก่การจัดการและจัดส่งสินค้า (ทั้งปัจจัยการผลิต สินค้าสำเร็จรูปและบริการ) การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และการโอนเงินและชำระเงิน

แนวคิดโลจิสติกส์สมัยใหม่ไม่ใช่เน้นแต่เรื่องการเคลื่อนย้ายสินค้าในเวลาและสถานที่ที่ต้องการ แต่ได้วิวัฒนาการไปเป็นการบริหารจัดการด้านเวลาและการทำงานโดยลดความสูญเปล่า การจัดการทุกสิ่งที่ไม่มีความคุ้มค่าเพิ่ม มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ หรือที่เรียกว่า “lean logistics and lean manufacturing” ที่เน้นกระแสการเคลื่อนย้ายหรือไหลเวียน (flow) ของสินค้า บริการและข้อมูลมากกว่าการเก็บสินค้าในคลัง (stock) องค์ประกอบสำคัญของโลจิสติกส์ในทางธุรกิจ จึงประกอบด้วย

- (1) การพยากรณ์อุปสงค์
- (2) กลยุทธ์การจัดการ (strategic sourcing)
- (3) การขนส่ง
- (4) การบริหารสินค้าคงคลัง
- (5) การเคลื่อนย้ายวัตถุดิบ (material handling)
- (6) โกดังสินค้า (warehousing)
- (7) บรรจุภัณฑ์และหีบห่อ (packaging)
- (8) การตอบสนองต่อคำสั่งซื้อ (order fulfillment)
- (9) การบริการลูกค้า (customer service)

การบูรณาการแนวคิดการจัดการห่วงโซ่อุปทานกับโลจิสติกส์ ในวิชาการจัดการสมัยใหม่ การจัดการห่วงโซ่อุปทานมีความหมายกว้างกว่า ความหมายของโลจิสติกส์ (Russell 2009) อันที่จริงโลจิสติกส์ คือ หนึ่งในห้าองค์ประกอบสำคัญของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ดังในรูปที่ 2.2 ซึ่งประกอบด้วยการเชื่อมโยงระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยใช้สารสนเทศ การบริหารการผลิตและการขนส่งร่วมกับการบูรณาการกระบวนการทางธุรกิจ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด



ภาพที่ 2.10 วิวัฒนาการของแนวคิดโลจิสติกส์กับซัพพลายเชน

ที่มา: Russell, 2009

การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานจึงเป็นกิจกรรมตลอดห่วงโซ่อุปทาน (กิจกรรมทั้งส่วนที่ไหลขึ้นและไหลลงตลอดแนวห่วงโซ่) มีการเรียบเรียง (orchestrated) และประสาน (coordinate) กิจกรรมต่างๆ (เสมือนหนึ่งว่ามีหน่วยงานกลางเป็นผู้รับผิดชอบ) เพื่อให้มั่นใจว่าอุปทานต่อสินค้าจะสอดคล้องกับอุปสงค์ในทุกๆ ขั้นตอนของห่วงโซ่ มีการแบ่งปันข้อมูลและเทคโนโลยีระหว่างผู้เกี่ยวข้องทุกขั้นตอนเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรม เพื่อลดระยะเวลาของวงจรการพัฒนาสินค้า ลดวงจรระยะเวลา มีการใช้กระแส (flows) การเคลื่อนย้ายของสินค้าและปัจจัยการผลิตแทน "สินค้าคงคลัง" เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ลดต้นทุน และเพิ่มความพอใจให้แก่ลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพกล่าวโดยสรุป การจัดการห่วงโซ่อุปทาน คือ กิจกรรมการจัดการผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มสูงและมีคุณภาพตามความต้องการของลูกค้า แล้วจัดส่งให้ลูกค้าด้วยต้นทุนต่ำมากที่สุด และระดับบริการ (service level) ที่ไว้วางใจได้มากที่สุด

บทบาทของ Logistics ที่มีต่อแต่ละ Sector นั้นพบว่าการจัดการโลจิสติกส์ไม่เพียงแต่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในการลดต้นทุน การเพิ่มผลกำไรและการตอบสนองกับความต้องการของลูกค้าเท่านั้น แต่การจัดการโลจิสติกส์ยังมีความสำคัญต่อการจัดการในภาคส่วนต่างๆ ทั้งในเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน และการก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมใน

เรื่องของการลดข้อผิดพลาดต่างๆ ที่เกิดจากระบบการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและสามารถป้องกันเหตุร้ายแรงที่จะเกิดขึ้นได้

การดำเนินธุรกิจโดยการใช้โลจิสติกส์ในการจัดการธุรกิจประกอบด้วยผลลัพธ์ทั้งหมด 6 ประการ ได้แก่

1. ความรวดเร็วในการส่งมอบสินค้า (Speed Delivery) ความรวดเร็วในการส่งมอบสินค้าเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ซึ่งเป็นผลจากการวางแผน การดำเนินการ การควบคุม และการลดขั้นตอนในการดำเนินการที่ไม่จำเป็น รวมถึงการทำงานที่สอดคล้องกันภายในองค์กรและในห่วงโซ่อุปทาน

2. การไหลลื่นของสินค้า (Physical Flow) การจัดการในกระบวนการเคลื่อนย้ายและลำเลียง (Moving & Carriage) ของสินค้ามีความสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถของการแข่งขันทางการตลาดที่มีความซับซ้อน ซึ่งโลจิสติกส์ได้เข้าไปมีบทบาทในฐานะหน้าที่ (Functional) ที่สำคัญของกระบวนการทางการตลาด (สมัยใหม่)

3. การไหลลื่นของข้อมูลข่าวสาร (Information Flow) การไหลลื่นของข้อมูลข่าวสารส่งผลให้เกิดการบูรณาการการทำงานหรือการดำเนินธุรกิจทั้งภายในองค์กรและห่วงโซ่อุปทานทำให้แต่ละหน่วยสามารถวางแผนในการดำเนินธุรกิจที่มีต้นทุนที่เหมาะสมและไม่ส่งผลกระทบต่อแต่ละกิจกรรมในห่วงโซ่อุปทานซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์สูงสุดใน การจัดการธุรกิจ

4. การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของตลาด (Market Demand)

5. ลดต้นทุนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเกี่ยวกับสินค้าและการดูแลและขนส่งสินค้า (Cargoes Handling & Carriage Cost) โดยต้นทุนเกิดจากการดำเนินกิจกรรมทางโลจิสติกส์ที่จะมีผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน

6. เพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพของการแข่งขัน

2.1.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องการกับบริหารการผลิตและการดำเนินงาน (Operation Management)

2.1.3.1 วิวัฒนาการของการบริหารการผลิตและการดำเนินงาน

แนวคิดและวิทยาการด้านการบริหารการปฏิบัติการมีจุดเริ่มต้นจากความพยายามที่จะทำให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ อันที่จริงความสนใจในเรื่องนี้เกิดขึ้นมากกว่า 500 ปีตามความเห็นของ Voss (2007) ตำราเกี่ยวกับการบริหารการปฏิบัติการที่เก่าแก่ที่สุดคือ De Re Metallica ซึ่ง Georgius Agricola เขียนขึ้นในปี 1556 เพื่ออธิบายเทคโนโลยีการทำเหมืองแร่ การถลุงโลหะและการจัดการแรงงานในเหมือง ความรู้ด้านบริหารการปฏิบัติการเริ่มได้รับความสนใจในต้นศตวรรษ ที่ 20 ตามการเติบโตของธุรกิจอุตสาหกรรมในสหรัฐอเมริกา

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิธีปฏิบัติ งานของคนและเครื่องจักร เช่น การศึกษาการทำงานของคนงานในโรงงานกลึงเหล็ก โดย Frederick Taylor (Taylor, 1919) และ การศึกษาวิธีก่อกำแพงอิฐ โดย Frank Gilbreth (Barnes, 1980; Groover, 2007) ต่อมาในระหว่าง สงครามโลกครั้งที่สอง เกิดการคิดค้นองค์ความรู้ใหม่ ๆ มากขึ้น เช่น นักวิชาการชาวอังกฤษนำความรู้ ด้านคณิตศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูลเพื่อตัดสินใจ เกิดการสร้างระบบบริหารงาน ปฏิบัติการด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Taha, 1989) เกิดระบบฝึกทักษะ การปฏิบัติงานภายใต้ หน่วยงาน Training Within Industry (TWI) Service ของกองทัพสหรัฐ (Dinero, 2005) ระบบการ ฝึกอบรม นี้ช่วยให้สหรัฐอเมริกาผลิตเลนส์คุณภาพดีซึ่งเป็นยุทธโศปกรณ์สำคัญได้รวดเร็วกว่า ส่งผลให้ ได้เปรียบในสงคราม (Dinero, 2005; Drucker, 1991) ภายหลังสงครามสิ้นสุด การใช้ความรู้ด้านนี้ ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการฟื้นฟูเศรษฐกิจอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น ผู้ประกอบการและผู้บริหารของ บริษัทหลายแห่งได้เยี่ยมชมกิจการทหารในสหรัฐอเมริกาและนำความรู้ที่นั่นมาประยุกต์ใช้ (Imai, 1991; Tsutsui, 2001) ทิศทางการพัฒนาองค์ความรู้บริหารการปฏิบัติการเป็นไปเพื่อสร้างความ ได้เปรียบในการดำเนินการและทำให้องค์กร บรรลุภารกิจตามเป้าหมาย จึงอาจกล่าวได้ว่า ความรู้ ด้านบริหารการปฏิบัติการมีประโยชน์ต่อการจัดสรรการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ จำกัดให้เกิดประโยชน์ สูงสุด ด้วยการจัดการกระบวนการสร้างคุณค่าให้แก่สังคม (Chopra et al., 2004) ในทำนองเดียวกัน ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถในการที่จะใช้ทรัพยากรที่มีให้เป็นประโยชน์แก่การ บรรลุเป้าหมายของธุรกิจด้วยการ ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและ สร้างผลตอบแทนมากพอที่จะดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน (Jacobs et al., 2009; Heizer & Render, 2008; Meredith, 1992; Reid & Sanders, 2007; Russell & Taylor III, 2003; และ Schroeder, 2008)

ภาพรวมขององค์ความรู้บริหารการปฏิบัติการปรากฏขึ้นในราวปี1950s (Meredith & Amoako-Gyampah, 1990 อ้างถึงใน จาก..วารสารบริหารธุรกิจ Nieto et al., 1999) สาระสำคัญของความรู้นี้ประกอบด้วย การออกแบบระบบงาน การบริหารสินค้าคงคลัง การ วางแผนการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์การจัดการคุณภาพ กลยุทธ์การบริหารการปฏิบัติการและการ ประยุกต์ใช้เทคนิคการ วิเคราะห์เชิงปริมาณ การบริหารการปฏิบัติการมีความสำคัญต่อการจัดการ ระบบงาน ตั้งแต่การสรรสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการรูปแบบต่าง ๆ จนกระทั่งสามารถนำเสนอสินค้า และบริการที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริโภค กิจกรรมในระบบงานนี้หมายรวมถึง การวางแผน ควบคุมดูแล ให้การดำเนินงานทุกขั้นตอน ตั้งแต่การออกแบบ จัดหาวัตถุดิบ ผลิต จัดส่งและบริการหลังการขาย เป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 2.3

วิวัฒนาการของการบริหารการผลิตและการดำเนินงาน

| | |
|------------------------------|--|
| Meredith (1992) | <ul style="list-style-type: none"> • Operations in the Global Market • Designing the Transformation Process • Planning for Operations • Controlling the Transformation Process |
| Russell & Taylor III (2003) | <ul style="list-style-type: none"> • Strategic Importance of Operations • Designing the Operations System • Managing the Supply Chain • Ensuring Quality |
| Heizer & Render (2006, 2008) | <ul style="list-style-type: none"> • Designing Operations • Managing Operations • Quantitative Modules |
| Schroeder (2008) | <ul style="list-style-type: none"> • Process Design • Quality • Capacity & Scheduling • Inventory |
| Jacobs et al. (2009) | <ul style="list-style-type: none"> • Strategy • Processes • Supply Chain Design • Planning & Controlling the Supply Chain |

2.1.3.2 แนวโน้มของการจัดการด้านการผลิตและการดำเนินงาน

ในปัจจุบันการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมและทวีเพิ่มขึ้นขอบเขตของการแข่งขันขยายตัวจากระดับท้องถิ่นระดับประเทศไปสู่ระดับนานาชาติการติดต่อสื่อสารที่โยงใยโลกให้ใกล้กันทำให้ผู้บริโภคได้รับข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและบริการที่หลากหลายทำให้มีทางเลือกมากยิ่งขึ้น การผลิตจึงต้องพยายามปรับปรุงเพิ่มผลิตภาพและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ดึงดูดใจลูกค้ามากยิ่งขึ้น ทำให้กระแสโลกาภิวัตน์เข้ามามีอิทธิพลต่อการหาแหล่งวัตถุดิบแหล่งเงินและตลาดของผลิตภัณฑ์การผลิตไม่จำเป็นที่จะต้องใช้วัตถุดิบในประเทศที่แพงกว่าถ้ามีแหล่งอื่นที่ถูกกว่าธุรกิจสามารถย้ายฐานการผลิตไปอยู่ในประเทศที่ค่าแรงคนงานต่ำกว่าเพื่อลดต้นทุนการผลิตหรือเพื่อหลีกเลี่ยงข้อจำกัดของการกีดกันทางการค้ากลยุทธ์การรวมตัวกันทางธุรกิจในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจมีลักษณะเป็นเครือข่าย (Network) ที่เชื่อมโยงกันตั้งแต่ผู้ขายผู้ผลิตผู้จัดจำหน่ายผู้ค้าส่งผู้ค้า

ปลีกจนถึงลูกค้าที่เป็นผู้ใช้การรวมตัวภายในอุตสาหกรรมเดียวกันในรูปแบบพันธมิตรทางกลยุทธ์ (Strategic Alliance) ก่อให้เกิดอำนาจต่อรองกับคู่ค้ามากยิ่งขึ้นดังนั้นการได้มาซึ่งปัจจัยการผลิตที่มาจากแหล่งวัตถุดิบต่างๆ มีแนวโน้มจะต้องทำเป็นสัญญาระยะยาวหรือสัญญาที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร อันเป็นความร่วมมือระหว่างกันและกันระหว่างคู่ค้าที่แน่นแฟ้นยิ่งขึ้นความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ และการตอบสนองลูกค้าเฉพาะราย (Customization) แพร่หลายมากขึ้นความนิยมในผลิตภัณฑ์มวลชนเริ่มเสื่อมลงลูกค้าเริ่มต้องการสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะแบบที่ไม่ซ้ำใครการผลิตจึงมีแนวโน้มจะมีปริมาณการผลิตต่อ Lot ที่ต่ำลงทำให้ต้องหาวิธีจะผลิตผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายได้ในต้นทุนที่ต่ำรวมทั้งต้องพยายามคิดค้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ดึงดูดใจลูกค้าอยู่เสมอให้ทันกับวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ที่สั้นลงและสิ่งที่สำคัญที่สุดคือความก้าวหน้าในเทคโนโลยีทั้งด้านการผลิตโดย ตรงเช่นการใช้แสงเลเซอร์และด้านอื่นๆ เช่นการใช้ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต (Internet) การติดต่อด้วยพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) ล้วนแต่มีผลต่อคุณภาพผลิตภาพปริมาณและต้นทุนของการผลิตเป็นอย่างมาก

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กฤษณา กอริ (2543) การศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการควบคุมสินค้าคงเหลือกรณีศึกษาธุรกิจอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานี มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อทราบปัญหาและอุปสรรคด้านระบบสินค้าคงเหลือ เพื่อทราบแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาการควบคุมสินค้าที่มีประสิทธิภาพและเอื้อประโยชน์ต่อธุรกิจอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการวิจัย พบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการควบคุมสินค้าคงเหลือ มีปัญหาและอุปสรรคเป็นบางครั้ง และมีการเสนอแนะแนวปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาการควบคุมสินค้าคงเหลือจากผู้ตอบแบบสอบถาม ในด้านการรับ จ่ายสินค้า การเก็บรักษาสินค้า

สุรเดช จิรชัยสกุล (2550) ได้ทำการศึกษาปัญหาอุปสรรคและกำหนดกลยุทธ์การกระจายสินค้า (Distribution) ของโอวัลตินยูเอชทีสำหรับร้านค้าแบบดั้งเดิม (Traditional Trade) ในเขตกรุงเทพมหานคร ของบริษัท เอ เอฟ จำกัด มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา เพื่อศึกษาปัญหาและสาเหตุของปัญหาการกระจายสินค้าเครื่องดื่มโอวัลตินยูเอชทีในร้านค้าแบบดั้งเดิม (Traditional Trade) และทำการวิเคราะห์หาสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดปัญหาและเพื่อกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหาในการเพิ่มศักยภาพการกระจายสินค้าเครื่องดื่ม โอวัลติน ยูเอชที ในร้านค้าแบบดั้งเดิม (Traditional Trade) โดยทำการศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง พนักงานขายและเจ้าของร้านค้า โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก แบบมีโครงสร้าง ในการสัมภาษณ์จะมีโครงสร้างของคำถามในการหาคำตอบ และข้อมูลทุติยภูมิ จากข้อมูลการกระจายสินค้า (Distribution) ส่วน

ครองตลาด จากบทความของสื่อต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบ ข้อมูลคู่แข่งชั้น โดยกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการกระจายสินค้าและกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ จากผลการศึกษาพบว่า บริษัท เอ เอฟ จำกัด มีปัญหาอุปสรรคด้านการกระจายสินค้าที่ไม่สามารถเข้าถึงร้านค้าปลีกทั่วไปได้ครอบคลุมทุกพื้นที่ในเขตกรุงเทพมหานคร เนื่องจากช่องทางการจัดจำหน่ายที่บริษัทใช้กระจายสินค้าไปสู่ร้านค้าแบบดั้งเดิม (Traditional Trade) ที่มีอยู่ในปัจจุบันยังไม่เพียงพอ และพบว่าคู่แข่งหลักของบริษัทมีความสามารถในการกระจายสินค้าไปสู่ร้านค้าได้ครอบคลุมมากกว่า ทำให้บริษัทเสียเปรียบในการแข่งขัน

กรุณา หงส์ไทย (2551) การศึกษาปัญหาอุปสรรคและกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาการส่งมอบสินค้าของซัพพลายเออร์ โดยการศึกษาในครั้งนี้กำหนดขอบข่ายในการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการส่งมอบสินค้าวัตถุดิบประเภทขิงสดของซัพพลายเออร์วัตถุดิบประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะและผลกระทบของปัญหาและอุปสรรคการส่งมอบสินค้าของซัพพลายเออร์ที่มีต่อกระบวนการดำเนินงานของโรงงาน และกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาจากการศึกษาพบว่า ปัญหาการส่งมอบสินค้าของซัพพลายเออร์ส่วนใหญ่เกิดจากการที่กระบวนการสั่งซื้อไม่สัมพันธ์กับการจัดหาวัตถุดิบของซัพพลายเออร์ จึงได้เสนอแนวคิดในการปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อใหม่ โดยการทำสัญญารายปีกับทางซัพพลายเออร์และแจ้งปริมาณความต้องการทั้งปีเพื่อให้ทางซัพพลายเออร์สามารถวางแผนในการจัดหาวัตถุดิบได้ล่วงหน้าเป็นเวลานาน และนำเสนอแนวคิดในการปรับแผนการผลิตให้อยู่ในช่วงของฤดูกาลเก็บเกี่ยวทำควบคู่กัน เพื่อแก้ไขปัญหาทางด้านคุณภาพของวัตถุดิบ ตลอดจนทำให้ซัพพลายเออร์สามารถจัดส่งได้ตามปริมาณที่ทางโรงงานต้องการ และทางบริษัทสามารถควบคุมราคาได้

สายใจ ชูวารี (2551) ได้มีการศึกษาถึงปัญหาและกำหนดกลยุทธ์การลดต้นทุนทางด้านโลจิสติกส์ โดยการศึกษานี้ได้กำหนดขอบข่ายในการขนส่งโดยใช้ตู้คอนเทนเนอร์ 20 ฟุต โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลของซัพพลายเออร์ด้านการขนส่งและการใช้ประโยชน์ของตู้คอนเทนเนอร์ รวมถึงได้มีการเก็บข้อมูลจากเอกสารภายในองค์กรและการส่งแบบสอบถามรวมถึงการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาถึงลักษณะของปัญหาและผลกระทบขององค์กรที่ต้องการแก้ไขอย่างเร่งด่วนและศึกษาปัญหาราคาสินค้าที่สูงขึ้น ที่เกิดจากค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้ารวมถึงศึกษาและกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาของราคาสินค้าที่สูงขึ้น จากการศึกษาข้อมูลพบว่า สาเหตุที่ทำให้ต้นทุนทางด้านโลจิสติกส์สูงขึ้นมาจากภาวะวิกฤติน้ำมันที่สูงขึ้น มีผลต่อราคาวัตถุดิบและค่าขนส่งที่สูงขึ้น และการใช้พื้นที่ของตู้คอนเทนเนอร์ยังไม่เต็มประสิทธิภาพผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์และหาทางแก้ไขปัญหพบว่า สามารถแก้ปัญหาได้ทั้ง 2 ทาง โดยสามารถเปลี่ยนเส้นทางขนส่งสินค้าจากทางถนน เปลี่ยนเป็นการขนส่งทางรถไฟและวิธีการใช้พื้นที่ของตู้คอนเทนเนอร์ในการบรรจุสินค้าให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ชนม์เจริญ แสงรัตน์ (2551) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อต้นทุนทางด้านโลจิสติกส์ของหัตถอุตสาหกรรมไทย รวมทั้งศึกษาภาพรวมทั้งด้านต้นทุนโลจิสติกส์ขององค์กรผู้ผลิตสินค้าหัตถอุตสาหกรรมไทยโดยเริ่มต้นจากการสำรวจข้อมูลผู้ผลิตสินค้าหัตถอุตสาหกรรมในเขตจังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน และลำปาง จากผลการสำรวจกลุ่มสินค้าที่มียอดขายมากที่สุด 5 อันดับแรกพบว่าประกอบด้วยหัตถอุตสาหกรรมประเภทผ้าและผลิตภัณฑ์จากผ้า และของใช้/ประดับตกแต่งซึ่งกลุ่มนี้ได้ถูกกำหนดไว้เป็นขอบเขตของการศึกษาวิจัย แบบสอบถามถูกพัฒนาขึ้นภายใต้กรอบแนวคิดกิจกรรมโลจิสติกส์ 13 กิจกรรมของ Stock and Lambert (2002) มาประยุกต์ร่วมกับแนวทางการคำนวณต้นทุนโลจิสติกส์ต่อ GDP ของประเทศ ตลอดจนกิจกรรมการดำเนินงานพื้นฐานของกลุ่มหัตถอุตสาหกรรม เป็นหลักจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ กับต้นทุนโลจิสติกส์ตามกิจกรรมของกลุ่มตัวอย่างหัตถอุตสาหกรรมทั้งสิ้น 70 ตัวอย่าง ซึ่งพบว่าปัจจัยการบริการลูกค้า การจ้างผู้รับเหมาช่วงและเงื่อนไขการค้า การจัดซื้อวัตถุดิบ และระดับของวัตถุดิบ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อต้นทุนการบริหารจัดการโลจิสติกส์ ปัจจัยการบริหารสินค้าคงคลัง เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อต้นทุนการถือครองสินค้าคงคลัง ปัจจัยทำเลที่ตั้งโรงงานและคลังสินค้า เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อต้นทุนการบริหารคลังสินค้า และปัจจัยการขนส่ง เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อต้นทุนการขนส่งของกลุ่มตัวอย่างหัตถอุตสาหกรรมที่ระดับความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซนต์

ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์ (2549) ได้ศึกษาระบบโลจิสติกส์และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันสำหรับผลิตภัณฑ์ OTOP ในจังหวัดชลบุรี โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเป็นการกระตุ้น 18 การเติบโตและเพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งผู้ประกอบการ OTOP จำเป็นต้องผลิตสินค้าที่มีคุณภาพโดยมีต้นทุนที่ต่ำรวมทั้งทำการส่งมอบสินค้าและบริการให้เกินความคาดหวังของลูกค้า โดยการนำเอาการจัดการโลจิสติกส์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินการธุรกิจ OTOP ซึ่งพอสรุปได้ว่าผู้ประกอบการ OTOP ยังไม่ให้ความสำคัญและตระหนักถึงบทบาทของระบบโลจิสติกส์มากเท่าไรนัก และในการศึกษาคั้งนี้ก็จะเป็นการตรวจสอบหาประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำเอาระบบโลจิสติกส์เข้ามาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ OTOP

ปวีณา ทองบุญยัง (2551) ได้นำระบบโลจิสติกส์มาประยุกต์ใช้ในในธุรกิจการเลี้ยงหอยนางรม เพื่อช่วยในการวางแผนการเลี้ยง หอยนางรมได้อย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและเป็นแนวทางให้เกษตรกรทราบถึงต้นทุนด้านโลจิสติกส์ที่เกิดขึ้นโดยศึกษาตั้งแต่ผู้ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทานและระบบโลจิสติกส์

เอกลักษณ์ กุเกียรติวงศ์ (2552) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสภาพการจัดการโลจิสติกส์ของฝ่ายผลิตที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันของอุตสาหกรรมผู้ผลิตน้ำมันพืช และหาแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต โดยมุ่งเน้นไปที่เฉพาะกิจกรรมด้านการผลิต ซึ่งได้ใช้วิธี Quick Scan Method เป็นเครื่องมือในการศึกษาเพื่อวิเคราะห์โครงสร้างภายในขององค์กร กระบวนการผลิตตลอดจนความ

เชื่อมโยงการทำงานในแต่ละแผนกที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ซึ่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาได้มาจากการสัมภาษณ์ และการรวบรวมข้อมูล และทำการวิเคราะห์ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

รพุทธ ศิลาจันทร์, ธนพงษ์ กิจดำรงทรัพย์, ธิติวัฒน์ ไมตรีแพน (2551) ได้ศึกษาเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการภายในองค์กรของร้านบาบิคิว ฮัท จังหวัดขอนแก่น โดยผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาถึงปัญหา 3 ด้าน คือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านสินค้าคงคลังและด้านการตลาด ในการแก้ไขปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้ศึกษาได้ทำการกำหนดขอบเขตและหน้าที่ของพนักงานแต่ละคนให้ชัดเจน เพื่อลดปัญหาการให้บริการลูกค้าที่ล่าช้า ในการแก้ไขปัญหาด้านการตลาด ผู้ศึกษาได้จัดทำแผนการตลาดเพื่อช่วยเพิ่มยอดขายให้มากขึ้น ในการแก้ไขปัญหาด้านสินค้าคงคลัง ผู้ศึกษาได้จัดทำแผนประมาณการจัดซื้อวัตถุดิบเพื่อลดปัญหาวัตถุดิบคงเหลือมากเกินไป

นันทิยา จีรวรรณกุล (2543) ได้ศึกษาการลดปัญหาการส่งสินค้าล่าช้าในโรงงานผลิตเครื่องประดับ โดยทำการศึกษาขั้นตอนการไหลของงาน และทำการปรับปรุงในหลาย ๆ ด้าน ได้แก่ การทำให้ขั้นตอนการไหลของงานสั้นลงโดยทำการตัดงานที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าบางส่วนออกไปพัฒนาปรับเปลี่ยนขั้นตอนการไหลของงานและมีการจัดทำแผนการผลิตเบื้องต้นเพื่อให้การผลิตเป็นไปตามแผนที่จัดทำผลการทำวิจัยพบว่าประสิทธิภาพของการไหลเชิงการผลิตเพิ่มขึ้น 14.4% อัตราการซ่อมงานลดลง 47.4% และการส่งมอบสินค้าล่าช้าลดลง 66.6%

นุชสรารักอำนวยกิจ (2538) ได้พัฒนาระบบการควบคุมการผลิตในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องประดับ พบว่าโรงงานตัวอย่างประสบปัญหาด้านการบริหารจัดการ ด้านการควบคุมการผลิต รวมทั้งการควบคุมการเบิกใช้วัตถุดิบ และสินค้าสำเร็จรูป ผู้วิจัยได้มีการนำเอาระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยในการออกแบบเอกสาร และรายงานการผลิตที่จำเป็น มีการประชุมติดตามปัญหาทางการผลิต รวมทั้งการพัฒนากระบวนการควบคุมเกี่ยวกับวัตถุดิบ งานระหว่างผลิตและสินค้าสำเร็จรูป ผลการวิจัยพบว่า มีการควบคุมและติดตามงานในระหว่างผลิตที่เป็นระบบและรัดกุมยิ่งขึ้น ทำให้เปอร์เซ็นต์ความสูญหายของชิ้นงานในระหว่างผลิตลดลง จากเดิม 2.48% ลดลงเหลือเพียง 0.27%

ปิยะรัตน์ ลิมนิลชาติ (2544) ได้ศึกษาสาเหตุของงานทำซ้ำเพื่อลดการสูญเสียเวลาในโรงงานเครื่องประดับ พบว่าโรงงานตัวอย่างประสบปัญหาเรื่องการส่งสินค้าไม่ทันตามกำหนดเนื่องจากมีปริมาณงานทำซ้ำมากในแผนกหล่อตัวเรือนและแผนกขัด ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงโดย 34 ใช้เทคนิคต่าง ๆ ได้แก่ การออกแบบการทดลองเพื่อกำหนดสภาวะในการทำงานที่เหมาะสมสำหรับแผนกหล่อตัวเรือน การนำเครื่องจักรเข้ามาใช้แทนพนักงานเพื่อลดความผิดพลาดที่เกิดจากคนสำหรับแผนกขัด และการกำหนดมาตรฐานในการทำงาน โดยกำหนดคู่มือวิธีการทำงานสำหรับการทำชิ้นงานในขั้นตอนต่าง ๆ ผลการวิจัยพบว่าปริมาณงานทำซ้ำสำหรับแผนกหล่อตัวเรือนลดลงจาก 9.5% เหลือ 6.08% แผนกขัดลดลงจาก 8% เหลือ 4.91% และยังคงส่งผลให้จำนวนงานที่ส่งไม่ทันกำหนดลดลงถึง 20%

ชลณี แซ่ลี (2548) ได้ศึกษากลยุทธ์ในการเพิ่มขีดจำกัดความสามารถทางการตลาดของบริษัท อภิโชคกรุ๊ป จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ประสบปัญหายอดขายลดลงอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2546 ขาดการขยายช่องทางทางการตลาด บุคลากรทางการตลาดและการทำงานของพนักงานขายขาดความรับผิดชอบ ตราสินค้ายังไม่เป็นที่รู้จักเท่าที่ควร จึงได้วิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุที่เกิดขึ้นโดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรมการแข่งขัน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรมเพอร์นิเจอร์ในจังหวัดขอนแก่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในและภายนอก (SWOT ANALYSIS) และแบบสอบถาม ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมีสาเหตุมาจากการประชาสัมพันธ์ขาดการส่งเสริมการตลาดและการบริหาร ดังนั้นบริษัทจึงดำเนินการแก้ไขโดยการวางแผนกลยุทธ์และจัดทำโปรแกรมต่าง ๆ แบ่งออกเป็นแผนในส่วนของการขาย งานบริหาร และพัฒนาบุคลากร รวมถึงแผนระยะยาวจากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำเอามาเป็นแนวทางเพื่อที่จะทำให้ทราบขั้นตอนในการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการวางแผนการผลิต ใช้การวิเคราะห์กระบวนการพยากรณ์ จากการเก็บรวบรวมข้อมูลย้อนหลัง เพื่อให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของโรงงานกรณีศึกษา บริษัท ABC (ประเทศไทย) จำกัด การจัดทำแผนอย่างมีคุณภาพสำหรับการผลิตสินค้าและบริการ

สำหรับในต่างประเทศได้มีผู้พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินชีวิต ความสามารถขององค์กรในรูปแบบต่างๆ ดังเช่น Van Hoek (1998) ได้เสนอแบบประเมินองค์กรที่ประยุกต์รวมแนวคิดโซ่อุปทาน และกลยุทธ์ขององค์กร, Beamon (1999) ได้พัฒนาตัวแบบประเมินความสามารถของโซ่อุปทานระบบการผลิต (manufacturing supply chains) โดยพิจารณาด้านวัตถุดิบ กำลังการผลิต และความยืดหยุ่นในการผลิต, Shah และ Singh (2001) ได้รวมเอากรอบแนวคิดของการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) มาเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบการประเมินโซ่อุปทาน, Rohit Bhatnagar, Amrik S. Sohal (2003) ได้ศึกษาเพื่อประเมินความสามารถในการแข่งขันของโซ่อุปทานในด้านต่างๆ อันประกอบไปด้วย ช่วงเวลารอคอย (Lead Time), ระบบพัสดุ 19 คงคลัง (Inventory), ช่วงเวลาสินค้าเข้าสู่ตลาด (Time to Market), คุณภาพ (Quality), การบริการลูกค้า (Customer Service) และความยืดหยุ่น (Flexibility) โดยจะนำปัจจัยด้านต่างๆ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการเลือกผังโรงงาน (Plant Location Factor), ปัจจัยด้านความไม่แน่นอนของโซ่อุปทาน (Supply Chain Uncertainty) และปัจจัยด้านหลักปฏิบัติในกระบวนการผลิต (Manufacturing Practices) มาเป็นตัวประเมินความสามารถในการแข่งขันของโซ่อุปทานในแต่ละองค์ประกอบดังกล่าว

Gunasekaran, C. Patel, Ronald E. McGaughey (2003) ได้พัฒนาสร้างกรอบการประเมินโซ่อุปทาน อันประกอบไปด้วยมาตรวัด 3 ระดับได้แก่ ระดับกลยุทธ์, ระดับยุทธวิธีและระดับปฏิบัติการ โดยนำมาประเมินกระบวนการหลักของโซ่อุปทานอันได้แก่การวางแผน (plan), การนำเข้าปัจจัยการผลิต (source), การประกอบ (make/assemble) และการจัดส่ง (delivery)

Jan Olhager, Erik Selldin (2003) ได้พัฒนารูปแบบการประเมินโซ่อุปทานโดยการสร้างกรอบการพิจารณาโซ่อุปทานออกเป็น 4 ด้านคือ โซ่อุปทานด้านการออกแบบ (supply chain design), โซ่อุปทานด้านส่วนประสมขององค์กร (supply chain integration), โซ่อุปทานด้านการวางแผนและการควบคุม (supply chain planning and control) และโซ่อุปทานด้านการสื่อสาร (supply chain communication) โดยแต่ละด้านนั้นจะประกอบไปด้วยปัจจัยย่อยๆ ซึ่งจะถูกระเมินเพื่อหาลำดับความสำคัญของปัจจัยเหล่านั้นว่ามีผลต่อโซ่อุปทานในแต่ละด้านมากน้อยเพียงไร

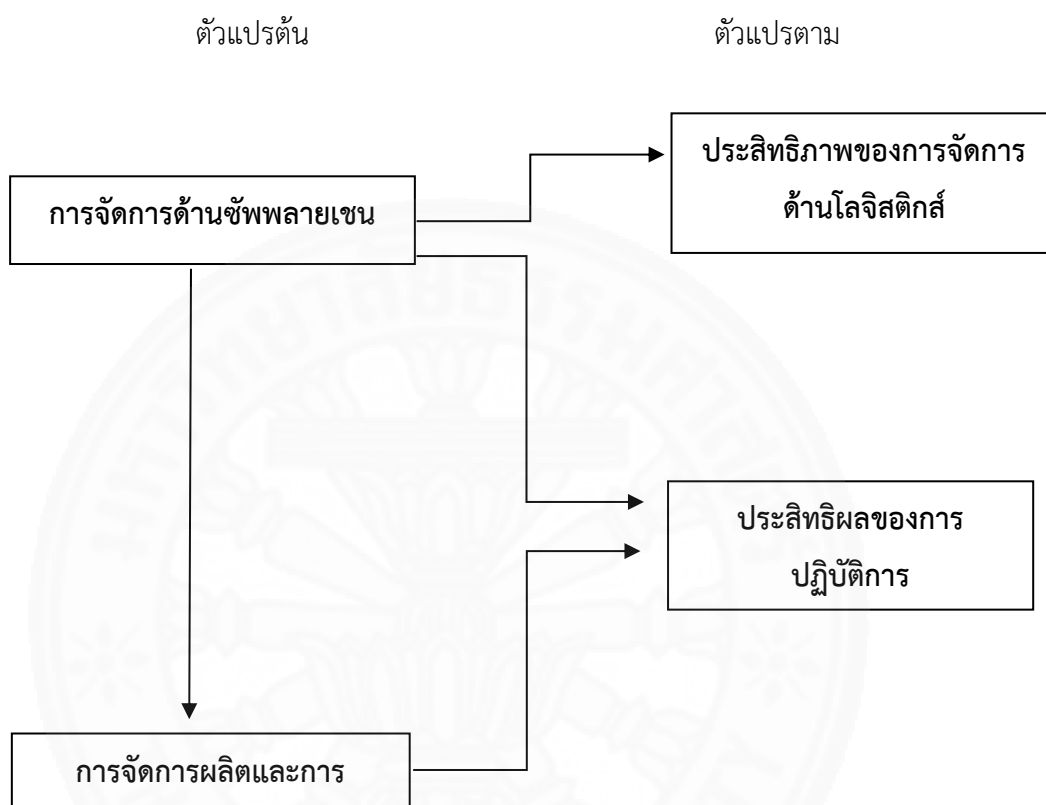
Pricha Pantumsinchai et al. (2002) ได้ศึกษาและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินขีดความสามารถขององค์กร โดยที่ใช้แนวคิดหลักของโลจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทานมาประยุกต์ใช้ร่วมกับเทคนิคการประเมินสมรรถนะขององค์กร ในการหามาตรฐานการตอบสนองอย่างรวดเร็วสำหรับอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย โดยอาศัยแนวคิดของการจัดการโซ่อุปทาน ซึ่งจากการวิจัยสามารถสรุปมาตรฐานที่ช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้แก่โรงงาน 6 ประการได้แก่มาตรฐานสิทธิมนุษยชน, มาตรฐานการประกันคุณภาพ, มาตรฐานผลิตผล, มาตรฐานการค้าและการพัฒนาผลิตภัณฑ์, มาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์, มาตรฐานการตอบสนองอย่างรวดเร็ว

นอกจากนี้ยังมีการรวมเอากรอบแนวคิดการประเมินความสามารถในด้านต่างๆ มาประยุกต์รวมกับแนวคิดการประเมินความสามารถโซ่อุปทานนั้นยังมีผู้ศึกษาในรูปแบบที่ชี้เฉพาะเจาะจงในกิจกรรมการดำเนินงานใดๆ อาทิเช่น Kee-hung Lai, E.W.T. Ngai, T.C.E. Cheng (2002) ได้ทำการศึกษาการสร้างรูปแบบการประเมินโซ่อุปทานที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการขนส่ง โดยใช้แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงาน (SCOR Model) (SCOR model) เป็นรูปแบบการ 20 ประเมินโซ่อุปทานด้านการขนส่ง อันประกอบไปด้วยความเชื่อมั่น (Reliability), ความยืดหยุ่นและการตอบสนอง (Flexibility and Responsiveness), ต้นทุน (Cost) และมูลค่าสินทรัพย์ (Assets) โดยองค์ประกอบเหล่านี้จะถูกมองเป็นหลักการพื้นฐานในมุมมองด้านการขนส่ง 3 ประการคือ ประสิทธิภาพการบริการให้กับผู้ส่งสินค้า, ประสิทธิภาพการจัดการด้านการขนส่งของผู้ขนส่งสินค้า และ ประสิทธิภาพการบริการให้กับผู้รับสินค้า โดยมุมมองเหล่านี้จะถูกพิจารณาประเมินด้วยตัวชี้วัด 26 หัวข้อ

Ismail Erol, William G. Ferrell Jr. (2003) ได้ศึกษาวิธีที่สนับสนุนการตัดสินใจเพื่อเลือกโซ่อุปทานสำหรับการกระจายสินค้า ซึ่งจะประกอบด้วยผู้ส่งมอบ (network of supplier), คลังสินค้า (warehouses) และลูกค้า (customers) โดยใช้หลักการของการประเมินโซ่อุปทานในด้านความเชื่อมั่น (Reliability), ความยืดหยุ่น (Flexibility) และต้นทุน (Cost) เพื่อใช้เป็นส่วนสนับสนุนการตัดสินใจสำหรับการเลือกสายโซ่อุปทานสำหรับการกระจายสินค้า (distributor)

2.3 กรอบแนวคิดงานวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดงานวิจัยได้ดังนี้



ภาพที่ 2.11 กรอบงานวิจัย

สมมติฐานที่ 1: การจัดการด้านซัพพลายเชน ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดการด้านโลจิสติกส์ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 2: การจัดการด้านซัพพลายเชน ส่งผลต่อการจัดการด้านการผลิตและการปฏิบัติการ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 3: การจัดการด้านซัพพลายเชน ส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติการ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 4: การจัดการด้านผลิตและการปฏิบัติการส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติการ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการซัพพลายเชน การจัดการโลจิสติกส์ การจัดการปฏิบัติการ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานครฯ โดยมีขั้นตอนดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการซัพพลายเชน การจัดการโลจิสติกส์ การจัดการปฏิบัติการ ประสิทธิภาพการดำเนินการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย โดยได้ทำการศึกษากิจกรรมของธุรกิจขนาดย่อมและขนาดกลาง ในแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านการจัดการซัพพลายเชน (ความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ ความสัมพันธ์กับลูกค้า ระบบการหาชิ้นส่วนแบบทันเวลา (Just-in-time) ระบบการจัดการแบบอิเล็กทรอนิกส์ การจัดหาจากแหล่งภายนอก (Outsource) การจัดการวางแผนซัพพลายเชนเชิงกลยุทธ์ การเปรียบเทียบการบริหารซัพพลายเชนกับบริษัทภายนอก จำนวนสินค้าคงคลังเหมาะสม

การจัดการปฏิบัติการ (สามารถลดเวลาการผลิตได้สามารถลดต้นทุนการผลิตได้สามารถพยากรณ์ความต้องการได้ถูกต้องสามารถวางแผนกำลังการผลิตได้มีประสิทธิภาพในการผลิตเหนือคู่แข่งสามารถลดระดับสินค้าคงคลังได้ สามารถประมาณการณ์ต้นทุนได้

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษามีดังนี้ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ จำนวนของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย

การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้ตารางกำหนดตัวอย่างของ Yamane (1973) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างจากประชากรที่อาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร เมื่อนำมาคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane ซึ่งกำหนดความเชื่อมั่นที่ 95% และความคลาดเคลื่อนไว้ที่ 0.05 โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างไว้ 100 ตัวอย่าง

3.3 ตัวแปรที่ใช้ในศึกษา

3.3.1 ตัวแปรอิสระและตัวแปรต้น

3.3.1.1 การจัดการด้านซัพพลายเชน

1. ความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์
2. ความสัมพันธ์กับลูกค้า
3. ระบบการหาชิ้นส่วนแบบทันเวลา (Just-in-time)
4. ระบบการจัดหาแบบอิเล็กทรอนิกส์
5. การจัดหาจากแหล่งภายนอก(Outsource)
6. การจัดการวางแผนซัพพลายเชนเชิงกลยุทธ์
7. การเปรียบเทียบการบริหารซัพพลายเชนกับบริษัทภายนอก
8. มีซัพพลายเออร์จำนวนน้อยราย
9. จำนวนสินค้าคงคลังเหมาะสม

3.3.1.2 การจัดการผลิตและการปฏิบัติการ

1. ด้านการลดเวลาการผลิต
2. ด้านการลดต้นทุนการผลิต
3. ด้านการพยากรณ์ความต้องการได้ถูกต้อง
4. ด้านการวางแผนกำลังการผลิตได้
5. ด้านการมีประสิทธิภาพในการผลิตเหนือคู่แข่ง
6. ด้านการลดระดับสินค้าคงคลังได้
7. ด้านการสามารถประมาณการณ์ต้นทุนได้

3.3.2 ตัวแปรตาม

3.3.2.1 การจัดการด้านโลจิสติกส์

1. สามารถปรับความสามารถของการจัดการคลังสินค้าได้อย่างรวดเร็ว
2. สามารถปรับความสามารถด้านการขนส่งได้อย่างรวดเร็ว
3. สามารถประสานงานระหว่างกิจกรรมในการเติมเต็มสินค้า การขนส่ง

และการกระจายสินค้า

3.3.2.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

1. สามารถปรับกำลังการผลิตได้อย่างรวดเร็วตามความต้องการ
2. สามารถเตรียมเครื่องมือหรือเครื่องจักรได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีระดับที่

ต้องการเปลี่ยนแปลง

3. มีระบบการผลิตที่ยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองต่อรูปแบบคำสั่งซื้อได้
4. มีระดับกระบวนการผลิตแบบอัตโนมัติที่สูงในการผลิตสินค้า

3.3.2.3 การจัดการผลิตและการปฏิบัติการ

1. ด้านการลดเวลาการผลิต
2. ด้านการลดต้นทุนการผลิต
3. ด้านการพยากรณ์ความต้องการได้ถูกต้อง
4. ด้านการวางแผนกำลังการผลิตได้
5. ด้านการมีประสิทธิภาพในการผลิตเหนือคู่แข่ง
6. ด้านการลดระดับสินค้าคงคลังได้
7. ด้านการสามารถประมาณการณ์ต้นทุนได้

3.4 สมมติฐานการวิจัย

3.4.1 สมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการด้านซัพพลายเชน

สมมติฐานที่ 1: การจัดการด้านซัพพลายเชน ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดการด้านโลจิสติกส์ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 2: การจัดการด้านซัพพลายเชน ส่งผลต่อการจัดการด้านการผลิตและการปฏิบัติการ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 3: การจัดการด้านซัพพลายเชน ส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติการ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย

3.4.2 สมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการด้านผลิตและการปฏิบัติการ

สมมติฐานที่ 4: การจัดการด้านผลิตและการปฏิบัติการส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติการ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย

3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งแบ่งเป็นเนื้อหาแบบสอบถามเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 รายละเอียดทั่วไป เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด ได้แก่ ชื่อบริษัท, ก่อตั้งเมื่อ, ธุรกิจของบริษัท, หนี้สินระยะยาว, การเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์ถาวร, อายุบริษัท, การคิดกำไรคิดเป็น ROA/ROE และจำนวนพนักงานในองค์กร เป็นต้น

ส่วนที่ 2 การลงทุน เป็นลักษณะคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับสินทรัพย์ถาวร และการลงทุนของบริษัท และมีบางข้อเป็นการใช้คำถามปลายปิด

ส่วนที่ 3 ความท้าทายทางธุรกิจเป็นคำถามปลายปิด เลือกตอบได้หลายข้อ แบ่งเป็นข้อย่อยได้ 2 หัวข้อ ดังนี้ 1) ความท้าทายที่เผชิญในธุรกิจปัจจุบัน 2) ความท้าทายทางการเงิน

ส่วนที่ 4 การปฏิบัติการ โดยคำถามในส่วนนี้จะทำการเก็บข้อมูลแบบ 5-point Likert Scale ดังนี้

- 1 - ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 2 - ไม่เห็นด้วย
- 3 - ไม่ใช่ทั้งเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย
- 4 - เห็นด้วย
- 5 - เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการแปลผล ซึ่งผลจากการคำนวณโดยใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น มีดังนี้ (มัลลิกา บุณนาค, 2543: p.38)

$$\begin{aligned} \text{จากสูตรความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด}-\text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

ดังนั้นเกณฑ์การประเมินผล การอภิปรายในส่วนของ Descriptive ผลการวิจัยของลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ผู้วิจัยใช้เกณฑ์เฉลี่ย ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง

คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น อยู่ในระดับเห็นด้วย

คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น อยู่ในระดับไม่ใช่ทั้งเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย

คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น อยู่ในระดับไม่เห็นด้วย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น อยู่ในระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลได้จาก 2 แหล่ง คือ

3.6.1 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ

ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากข้อมูลที่มีผู้รวบรวมไว้จากหน่วยงานต่างๆ ทั้งของภาครัฐและเอกชน ดังนี้

- บทความ วิทยานิพนธ์ และรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

3.6.2 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ

ได้จากการใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 100ตัวอย่าง โดยเริ่มเก็บรวบรวมข้อมูลในระหว่างเดือน มีนาคม พ.ศ. 2559 จนได้ข้อมูลตัวอย่างตามที่ต้องการ ซึ่งเป็นข้อมูลที่เก็บโดยศูนย์วิจัยธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากประมวลผลข้อมูลจากแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยจะนำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งจะใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) เป็นการศึกษาข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างและทดสอบสมมติฐานโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) ในการจัดกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้เป็นปัจจัยตัวเดียวกัน เพื่อให้สื่อความหมายตัวแปรได้อย่างครอบคลุม
2. การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ คือปัจจัยการจัดการด้านซัพพลายเชน และการจัดการปฏิบัติการ ตัวแปรตามคือการจัดการด้านโลจิสติกส์ และประสิทธิผลของการจัดการปฏิบัติการ

บทที่ 4

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

จากการเก็บข้อมูลแบบสอบถาม โดยศูนย์วิจัยธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จากกลุ่มตัวอย่างของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย โดยทั้งสิ้น 99 ตัวอย่าง เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการโลจิสติกส์ การจัดการปฏิบัติการ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว มาประมวลผลและวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือทางสถิติ โดยสามารถแบ่งผลการวิเคราะห์ได้ ดังนี้

4.1 ข้อมูลลักษณะของธุรกิจของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อตัววัดของตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม

4.3 การวิเคราะห์ปัจจัย

4.3.1 การวิเคราะห์ความเหมาะสมตัวแปรอิสระโดยการใช้วิธีการวิเคราะห์ปัจจัย

4.3.2 การกำหนดกลุ่มปัจจัย (Factor Analysis)

4.3.3 การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงเส้น (Linear Regression Analysis) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการโลจิสติกส์ การจัดการปฏิบัติการของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ในประเทศไทย

4.1 ข้อมูลลักษณะของธุรกิจของผู้ตอบแบบสอบถาม

การเก็บข้อมูลจากทางศูนย์วิจัยธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ครั้งนี้ ทางศูนย์วิจัยได้เก็บแบบสอบถามโดยการสัมภาษณ์ และแจกแบบสอบถามให้กับผู้บริหารธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในประเทศไทย โดยทางศูนย์วิจัยได้รับแบบสอบถามทั้งสิ้นจำนวน 106 ชุด ในระยะเวลา 2 เดือน (กรกฎาคม-สิงหาคม 2559) ซึ่งทางผู้วิจัยได้ตัดแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ จำนวน 7 ชุดออก เนื่องจากต้องการผู้ตอบแบบสอบถามที่ให้ข้อมูลได้ครบถ้วนเท่านั้น ทั้งนี้ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ทั้งสิ้นจำนวน 99 ชุด โดยมีลักษณะของธุรกิจดังนี้

ตารางที่ 4.1

ประเภทของกิจการตามจำนวน

| ประเภทของกิจการ | จำนวน (บริษัท) |
|-----------------------------------|----------------|
| กิจการการผลิต (Production Sector) | 40 |
| กิจการการค้า (Trading Sector) | 30 |
| กิจการบริการ (Service Sector) | 29 |

ตารางที่ 4.2

ลักษณะความท้าทายทางธุรกิจที่เผชิญอยู่ในปัจจุบัน

| ลักษณะความท้าทายทางธุรกิจ | จำนวน |
|---|-------|
| การบริโภคลดลงอย่างมาก | 29 |
| การสั่งซื้อจากลูกค้าลดลง | 41 |
| ราคาลดลงเนื่องจากการผลิตสินค้าจากตลาดโลกเพิ่มขึ้น | 18 |
| การนำเข้าสินค้าราคาถูกลงกว่าจากต่างประเทศ | ไม่มี |
| สัดส่วนทางการตลาดของคู่แข่งเพิ่มขึ้น (เนื่องจากสินค้าคุณภาพสูงกว่า) | 44 |
| สัดส่วนทางการตลาดของคู่แข่งเพิ่มขึ้น (เนื่องจากสินค้าคุณภาพราคาถูกลงกว่า) | 34 |
| ลูกค้ารายใหญ่ขอให้ลดราคา | 54 |
| ลูกค้าหวั่นชะลอการชำระหนี้ | 37 |
| ความยุ่งยากในการหาลูกค้ารายใหม่ | ไม่มี |
| ความยุ่งยากในการจัดหาวัตถุดิบ | 17 |

จากตารางที่ 4.1 และ 4.2 ลักษณะของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สามารถแบ่งเป็น กิจการผลิต (รวมถึงภาคเกษตรกรรม) 40% กิจการค้า 30% และกิจการบริการ 29% ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่าความท้าทายที่ธุรกิจส่วนใหญ่เผชิญอยู่นั้นมาจาก ลูกค้ารายใหญ่ของให้ปรับลดราคาลง สัดส่วนทางการตลาดของคู่แข่งเพิ่มขึ้น (เนื่องจากสินค้าคุณภาพสูงกว่า) รวมทั้งการได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้าที่ลดลงอีกด้วย

4.2 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อตัววัดของตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม

ข้อมูลที่ได้จากผู้ตอบแบบสอบถามที่ครบถ้วนสมบูรณ์จำนวนทั้งสิ้น 99 ชุด สามารถสรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของศึกษาความสัมพันธ์ของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการโลจิสติกส์ การจัดการปฏิบัติการ ดังนี้

ตารางที่ 4.3

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนของแต่ละตัววัด

| Variables | Mean | Std. Deviation | การแปลค่า |
|--|------|----------------|---------------------|
| ปัจจัยการจัดการด้านซัพพลายเชน | | | |
| ความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ | 3.78 | 1.29 | เห็นด้วยค่อนข้างมาก |
| ความสัมพันธ์กับลูกค้า | 4.22 | 1.03 | เห็นด้วยมากที่สุด |
| ระบบการหาชิ้นส่วนแบบทันเวลา (Just-in-time) | 3.22 | 1.51 | เห็นด้วย |
| ระบบการจัดหาแบบอิเล็กทรอนิกส์ | 2.73 | 1.59 | เห็นด้วย |
| การจัดหาจากแหล่งภายนอก (Outsource) | 2.45 | 1.39 | เห็นด้วย |
| การจัดการวางแผนซัพพลายเชนเชิงกลยุทธ์ | 2.77 | 1.53 | เห็นด้วย |
| การเปรียบเทียบการบริหารซัพพลายเชนกับบริษัทภายนอก | 2.54 | 1.58 | เห็นด้วย |
| มีซัพพลายเออร์จำนวนน้อยราย | 2.65 | 1.44 | เห็นด้วย |
| จำนวนสินค้าคงคลังเหมาะสม | 2.77 | 1.47 | เห็นด้วย |
| ปัจจัยด้านการปฏิบัติการ | | | |
| สามารถลดเวลาในการผลิตได้ | 2.90 | 1.47 | เห็นด้วย |
| สามารถลดต้นทุนได้ | 2.99 | 1.48 | เห็นด้วย |
| สามารถพยากรณ์ได้ถูกต้อง | 2.98 | 1.44 | เห็นด้วย |
| สามารถวางแผนกำลังการผลิตได้ | 3.23 | 1.50 | เห็นด้วย |

ตารางที่ 4.3

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนของแต่ละตัววัด (ต่อ)

| Variables | Mean | Std. Deviation | การแปลค่า |
|--|------|----------------|-----------|
| ประสิทธิภาพในการผลิตสูงกว่าคู่แข่ง | 2.97 | 1.49 | เห็นด้วย |
| สามารถลดระดับสินค้าคงคลังได้ | 2.64 | 1.53 | เห็นด้วย |
| สามารถประมาณต้นทุนได้ถูกต้อง | 3.33 | 1.45 | เห็นด้วย |
| ปัจจัยด้านประสิทธิผลด้านการปฏิบัติการบริษัทของท่าน | | | |
| สามารถปรับกำลังการผลิตได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีระดับความต้องการที่เปลี่ยนแปลง | 3.06 | 1.46 | เห็นด้วย |
| สามารถเตรียมเครื่องมือหรือเครื่องจักรได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีระดับความต้องการที่เปลี่ยนแปลง | 3.06 | 1.54 | เห็นด้วย |
| มีระบบการผลิตที่ยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองต่อรูปแบบคำสั่งซื้อได้ | 3.24 | 1.54 | เห็นด้วย |
| มีระดับของกระบวนการผลิตแบบอัตโนมัติที่สูงในการผลิตสินค้า | 2.34 | 1.42 | เห็นด้วย |
| ปัจจัยด้านการจัดการโลจิสติกส์ | | | |
| สามารถปรับความสามารถของส่วนงานจัดเก็บสินค้า (Warehouse) ได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีระดับความต้องการที่เปลี่ยนแปลง | 2.79 | 1.50 | เห็นด้วย |
| สามารถปรับระบบการขนส่งได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีระดับความต้องการที่เปลี่ยนแปลง | 3.08 | 1.53 | เห็นด้วย |
| มีการประสานงานกิจกรรมระหว่างส่วนงานการเติมเต็มสินค้าการขนส่งและการกระจายสินค้ากับสมาชิกอื่นๆ ในซัพพลายเชน | 2.60 | 1.42 | เห็นด้วย |
| สามารถนำส่งสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพในยามที่รีบเร่ง | 3.04 | 1.49 | เห็นด้วย |

4.3 การวิเคราะห์ปัจจัย

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลศึกษาความสัมพันธ์ของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการโลจิสติกส์ การจัดการปฏิบัติการ ซึ่งได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง หลังจากตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับมาแล้วนั้น เพื่อเกิดความถูกต้องของการวิเคราะห์ และทำให้ข้อมูลที่มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ความเหมาะสมของแต่ละปัจจัยอีกครั้ง ก่อนที่จะนำข้อมูลไปวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป เนื่องจากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามของแต่ละตัววัดและปัจจัยนั้น อาจมีแนวโน้มหรือมีความสัมพันธ์ของข้อมูลไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสามารถนำมารวมกันและกำหนดเป็นปัจจัยให้ที่มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

4.3.1 การวิเคราะห์ความเหมาะสมตัวแปรอิสระโดยการใช้วิธีการวิเคราะห์ปัจจัย

เพื่อที่จะทดสอบว่าปัจจัยอิสระนั้น มีความเหมาะสมที่จะใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) หรือไม่ ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) หากมีค่า KMO สูง (ค่าที่ยอมรับคือ 0.5-1.0) แสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์ปัจจัย แต่ถ้าหากมีค่า KMO ต่ำกว่า 0.5 แสดงว่าข้อมูลนั้นไม่เหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์ปัจจัย และในส่วนของ การทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity เป็นการทดสอบว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์ระหว่างกันหรือไม่ โดยการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนด $\alpha = 0.05$ และตั้งสมมุติฐาน คือ

H_0 : คือ ตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน

H_1 : คือ ตัวแปรมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน

ตารางที่ 4.4

KMO และ Bartlett's Test of Sphericity ของตัวแปรอิสระ

| KMO and Bartlett's Test | | |
|--|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | .807 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 254.005 |
| | df | 36 |
| | Sig. | .000 |

จากตาราง 4.4 พบว่า เมื่อทำการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูลในการวิเคราะห์ ปัจจัย จะได้ค่า KMO เท่ากับ 0.807 ซึ่งหมายความว่าข้อมูลที่รวบรวมมานั้นสามารถนำไปใช้วิเคราะห์ ปัจจัยอยู่ในระดับที่ดีมาก และเมื่อทำการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity พบว่าค่า Chi-Square เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ $\alpha = 0.05$ จึงปฏิเสธ H_0 ดังนั้นตัวแปรอิสระ ทั้งหมดมีความเป็นตัวแปรที่ความสัมพันธ์ระหว่างกัน

4.3.2 การกำหนดกลุ่มปัจจัย (Factor Analysis)

จากการทดสอบเพื่อยืนยันว่าตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้วิเคราะห์ ต่อไป โดยขั้นตอนต่อมาของเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) จะเป็นจัดกลุ่มตัวแปรและ กำหนดเป็นปัจจัยเป็นกลุ่ม ๆ หรือเรียกว่าการสกัดปัจจัย (Extraction) โดยจะใช้วิธีสกัดปัจจัยแบบ Principal Component Analysis (PCA) และวิธีการหมุนแกนแบบ Varimax ซึ่งจะใช้ค่า Eigenvalue ที่มีค่ามากกว่า 1 และค่า Factor Loading ของตัวแปรในปัจจัย จะต้องไม่น้อยไปกว่า 0.45 และตัวแปรแต่ละตัว ต้องไม่มีค่า Factor Loading สูงใกล้เคียงกันในปัจจัยมากกว่า 1 ปัจจัย ซึ่งวิธีการที่กล่าวมาจะทำให้ปัจจัยมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์หาสมการถดถอยเชิงเส้น

เมื่อทำการวิเคราะห์ปัจจัยทั้ง 4 กับตัวแปรทั้ง 5 ตัวแล้ว พบว่าสามารถสกัด ปัจจัยออกมาได้ทั้งหมด 6 ปัจจัย และสามารถอธิบายค่าความแปรปรวนของตัวแปรทั้งหมดได้ เท่ากับ 67.115% (ตามรายละเอียดที่แสดงในภาคผนวก ข) สามารถสรุปลักษณะของปัจจัยโดยพิจารณาจาก ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading) ที่มีค่ามากกว่า 0.45 ได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.5

เปรียบเทียบปัจจัยและตัวแปรที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและการทำการวิเคราะห์ปัจจัย

| ปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม | ปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย |
|---|---|
| ปัจจัยการจัดการด้านซัพพลายเชน | |
| ความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ | ความสัมพันธ์กับลูกค้าและคู่ค้า |
| ความสัมพันธ์กับลูกค้า | การจัดการเชิงกลยุทธ์ |
| ระบบการหาชิ้นส่วนแบบทันเวลา (Just-in-time) | (Procurement and Outsourcing) |
| ระบบการจัดการแบบอิเล็กทรอนิกส์ | |
| การจัดการจากแหล่งภายนอก (Outsource) | |
| การจัดการวางแผนซัพพลายเชนเชิงกลยุทธ์ | |
| การเปรียบเทียบการบริหารซัพพลายเชนกับบริษัทภายนอก | |
| มีซัพพลายเออร์จำนวนน้อยราย | |
| จำนวนสินค้าคงคลังเหมาะสม | |
| ปัจจัยด้านการปฏิบัติการ | |
| สามารถลดเวลาในการผลิตได้ | การจัดการการวางแผนการผลิตและการลดต้นทุน |
| สามารถลดต้นทุนได้ | |
| สามารถพยากรณ์ได้ถูกต้อง | |
| สามารถวางแผนกำลังการผลิตได้ | |
| ประสิทธิภาพในการผลิตสูงกว่าคู่แข่ง | |
| สามารถลดระดับสินค้าคงคลังได้ | |
| สามารถประมาณต้นทุนได้ถูกต้อง | |
| ปัจจัยด้านประสิทธิผลด้านการปฏิบัติการ | |
| สามารถปรับกำลังการผลิตได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีระดับความต้องการที่เปลี่ยนแปลง | |
| สามารถเตรียมเครื่องมือหรือเครื่องจักรได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีระดับความต้องการที่เปลี่ยนแปลง | |
| มีระบบการผลิตที่ยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองต่อรูปแบบคำสั่งซื้อได้ | |
| มีระดับของกระบวนการผลิตแบบอัตโนมัติที่สูงในการผลิตสินค้า | |

ตารางที่ 4.5

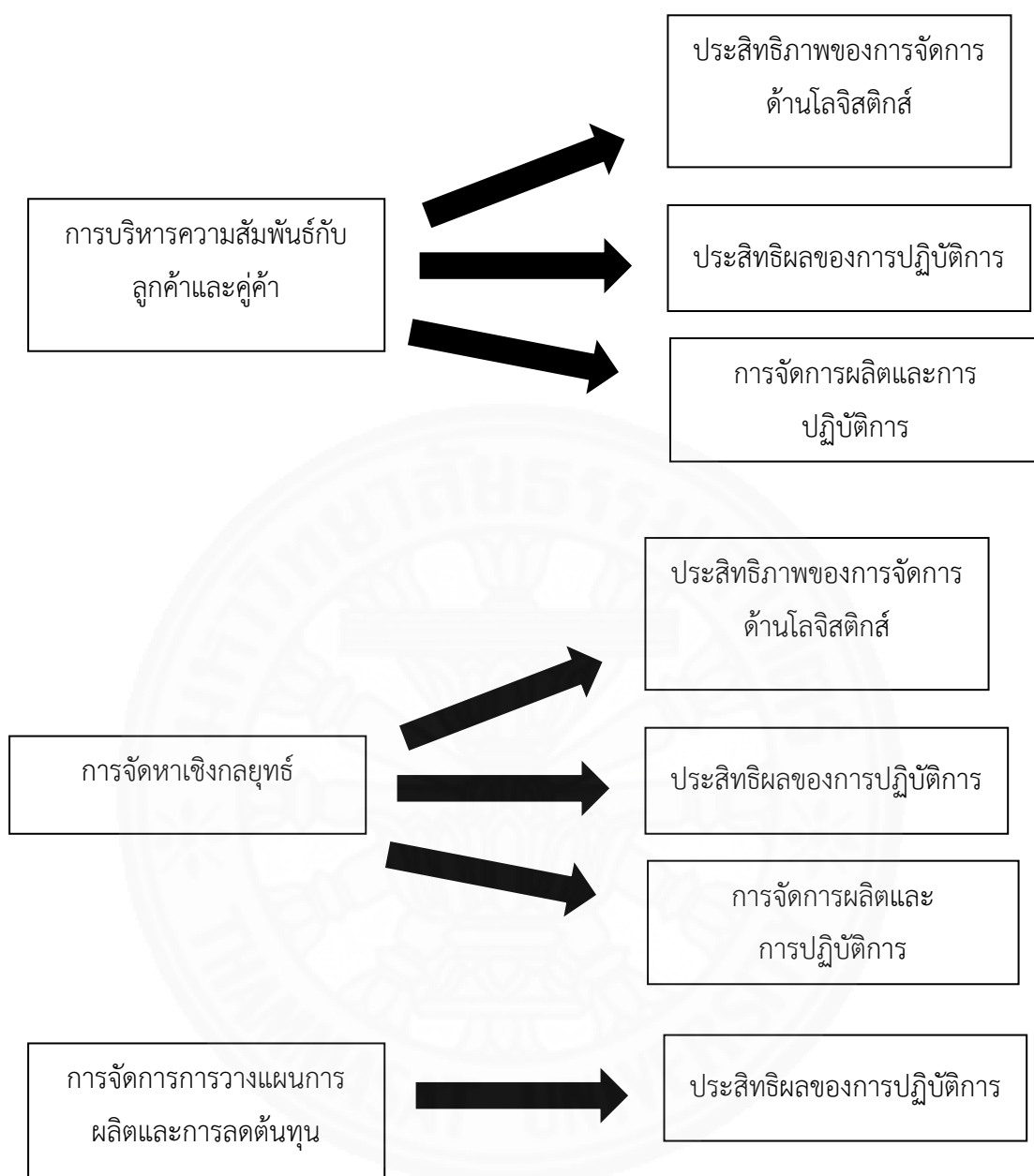
เปรียบเทียบปัจจัยและตัวแปรที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและการทำการวิเคราะห์ปัจจัย (ต่อ)

| ปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม | ปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย |
|---|--------------------------------------|
| ปัจจัยด้านการจัดการโลจิสติกส์ | ปัจจัยด้านการจัดการโลจิสติกส์ |
| <p>สามารถปรับความสามารถของส่วนงานจัดเก็บสินค้า (Warehouse) ได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีระดับความต้องการที่เปลี่ยนแปลง</p> <p>สามารถปรับระบบการขนส่งได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีระดับความต้องการที่เปลี่ยนแปลง</p> <p>มีการประสานงานกิจกรรมระหว่างส่วนงานการเติมเต็มสินค้าการขนส่งและการกระจายสินค้ากับสมาชิกอื่นๆ ในซัพพลายเชน</p> <p>สามารถนำส่งสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพในยามที่รีบเร่ง</p> | |

4.3.3 การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงเส้น (Linear Regression Analysis)

เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการโลจิสติกส์ การจัดการปฏิบัติการของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ในประเทศไทย

จากการผลวิเคราะห์ปัจจัยในตารางที่ 4.5-4.8 ผู้วิจัยได้ทำการปรับเปลี่ยนสมมุติฐานวิจัยเพื่อให้สอดคล้องกับผลที่ได้จากการจัดกลุ่มใหม่ ดังนี้



ภาพที่ 4.1 กรอบงานวิจัยใหม่

สมมติฐานที่ 5: ความสัมพันธ์กับลูกค้าและคู่ค้าส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดการด้านโลจิสติกส์ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 6: ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดการด้านโลจิสติกส์ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 7: ความสัมพันธ์กับลูกค้าและคู่ค้า ส่งผลต่อการจัดการการวางแผนการผลิตและการลดต้นทุนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 8: การจัดหาเชิงกลยุทธ์ (Procurement and Outsourcing) ส่งผลต่อการจัดการการวางแผนการผลิตและการลดต้นทุน ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 9: ความสัมพันธ์กับลูกค้าและคู่ค้า ส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติการ ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 10: การจัดหาเชิงกลยุทธ์ (Procurement and Outsourcing) ส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติการ ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 11: การจัดการการวางแผนการผลิตและการลดต้นทุนส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติการ ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย

จากนั้น ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงเส้น (Linear Regression Analysis) แบบ Enter Multi Regression เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่ได้จากการจัดกลุ่มใหม่ โดยการวิเคราะห์ปัจจัย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการโลจิสติกส์ การจัดการปฏิบัติการของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ในประเทศไทย ซึ่งใช้ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้ผ่านการตรวจสอบความสมบูรณ์ทั้งหมดจำนวน 99 ชุด ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ผลในการวิเคราะห์ ดังนี้

4.3.3.1 ความสัมพันธ์ของการจัดการห่วงโซ่อุปทานต่อการจัดการโลจิสติกส์

ตารางที่ 4.6

ตัวแบบที่ได้จากการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้น (Regression Model Summary)

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .547 | .299 | .284 | 1.20249 |

จากตารางที่ 4.6 ปัจจัยทั้ง 2 ด้านสามารถมีค่าสัมประสิทธิ์ตัวกำหนด (R Square) สูงสุดเท่ากับร้อยละ 29 หรืออีกนัยหนึ่งคือปัจจัยทั้งหมดสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของการจัดการซัพพลายเชน ต่อประสิทธิภาพของการจัดการด้านโลจิสติกส์ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทยได้ร้อยละ 29 ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 71 เป็นส่วนที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยอื่น ๆ ในส่วนของค่าความผิดพลาดมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 1.20249

ตารางที่ 4.7

ผลการทดสอบสมมติฐานภาพรวมในสมการถดถอยเชิงเส้นของตัวแบบ (ANOVA) ระหว่าง

ความสัมพันธ์ของการจัดการซัพพลายเชน ต่อประสิทธิภาพของการจัดการด้านโลจิสติกส์ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย

| ANOVA | | | | | | |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 59.207 | 2 | 29.603 | 20.473 | .000b |
| | Residual | 138.814 | 96 | 1.446 | | |
| | Total | 198.020 | 98 | | | |

สมมุติฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลจากตารางที่ 4.10 มี ดังนี้

H_0 : ปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยทั้ง 2 ปัจจัยไม่มีผลต่อความสัมพันธ์ของการจัดการซัพพลายเชน ต่อประสิทธิภาพของการจัดการด้านโลจิสติกส์ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญ

H_1 : มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยที่มีผลต่อความสัมพันธ์ของการจัดการซัพพลายเชน ต่อประสิทธิภาพของการจัดการด้านโลจิสติกส์ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญ

ซึ่งผลที่ได้จากการทดสอบพบว่า F-Test มีค่า Sig. = 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้ที่ 0.05 จึงสามารถปฏิเสธ H_0 จึงสามารถสรุปได้ว่ามีอย่างน้อย 1 ปัจจัยที่มีผลต่อความสัมพันธ์ของการจัดการซัพพลายเชน ต่อประสิทธิภาพของการจัดการด้านโลจิสติกส์ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 4.8

ผลการวิเคราะห์ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ของความสัมพันธ์ของการจัดการซัพพลายเชน ต่อประสิทธิภาพของการจัดการด้านโลจิสติกส์ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญ

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| (Constant) | 3.141 | .121 | | 25.993 | .000 |
| การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Procurement and Outsourcing) | .603 | .121 | .424 | 4.962 | .000 |
| ความสัมพันธ์กับลูกค้า และคู่ค้า | .491 | .121 | .345 | 4.040 | .000 |

เมื่อพิจารณาค่า Sig. จากตารางที่ 8 แล้ว สามารถสรุปได้ว่าความสัมพันธ์ของการจัดการซัพพลายเชน ต่อประสิทธิภาพของการจัดการด้านโลจิสติกส์ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 มีจำนวนทั้งหมด 2 ปัจจัย ซึ่งมีค่า T-Test ของแต่ละปัจจัยน้อยกว่า 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของสมการถดถอย (Beta Coefficient) เท่ากันทั้ง 2 ปัจจัย

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอย สามารถตอบแต่ละสมมุติฐานของงานวิจัย ได้ดังนี้

สมมุติฐานที่ 5: ความสัมพันธ์กับลูกค้าและคู่ค้าส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดการด้านโลจิสติกส์ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย

จากผลการวิจัย ค่าสถิติ T-Test มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 จึงสามารถยอมรับ สมมุติฐานที่ 5 และสามารถตีความได้ว่าความสัมพันธ์กับลูกค้าและคู่ค้าส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดการด้านโลจิสติกส์ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย

การพัฒนาความสัมพันธ์ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ได้แก่ซัพพลายเออร์ผู้จัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้าของบริษัท ไปจนถึงปลายน้ำคือลูกค้าของบริษัท ถึงจะเป็นความร่วมมือกันระหว่างองค์กรแต่ระบบการทำงานมีการประสานงานกันเสมือนเป็นองค์กรเดียวกัน โดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความต้องการของลูกค้า ใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการออกแบบระบบและการจัดเก็บ

ข้อมูลลูกค้า เมื่อทราบความต้องการ (Demand) ที่แท้จริงของผู้บริโภคแล้ว บริษัทสามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์ร่วมกับซัพพลายเออร์เพื่อพยากรณ์การผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่มีอยู่จริง ทำให้บริษัทลดต้นทุนในการจัดเก็บสินค้าไว้ในคลังสินค้าได้ มีการประสานงานในการเติมเต็มสินค้า ไปยังศูนย์กระจายสินค้าต่างๆ รวมถึงยังสามารถส่งมอบสินค้าได้ทันเวลารวดเร็วอีกด้วย ซึ่งผลดังกล่าวได้สอดคล้องกับงานวิจัยในบทที่ 2 เช่นงานวิจัยของนันทิยา จีรวรรณกุล (2543) ได้ศึกษาการลดปัญหาการส่งสินค้าล่าช้าในโรงงานผลิตเครื่องประดับ โดยทำการศึกษาขั้นตอนการไหลของงาน และทำการปรับปรุงในหลาย ๆ ด้าน ได้แก่การสร้างความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์โดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ของฝ่ายลูกค้าและซัพพลายเออร์ การพัฒนาปรับเปลี่ยนขั้นตอนการไหลของงานและมีการจัดทำแผนการผลิตเบื้องต้นเพื่อให้การผลิตเป็นไปตามแผนที่จัดทำผลการทำวิจัยพบว่าประสิทธิภาพของการไหลเชิงการผลิตเพิ่มขึ้น 14.4% อัตราการซ่อมงานลดลง 47.4% และการส่งมอบสินค้าล่าช้าลดลง 66.6% งานวิจัยของ รพุทธ ศิลาจันทร์, ธนพงษ์ กิจดำรงทรัพย์, ธิติวฒน์ ไมตรีแพน (2551) ได้ศึกษาเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการภายในองค์กรของร้านบาบิคิว ฮัท จังหวัดขอนแก่น โดยผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาถึงปัญหา 3 ด้าน คือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านสินค้าคงคลังและด้านการตลาด ในการแก้ไขปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้ศึกษาได้ทำการกำหนดขอบเขตและหน้าที่ของพนักงานแต่ละคนให้ชัดเจน เพื่อลดปัญหาการให้บริการลูกค้าที่ล่าช้า ในการแก้ไขปัญหาในการแก้ไขปัญหาด้านสินค้าคงคลัง ผู้ศึกษาได้จัดทำแผนประมาณการจัดซื้อวัตถุดิบเพื่อลดปัญหาวัตถุดิบคงเหลือมากซึ่งได้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลนี้กับทางซัพพลายเออร์ผู้จัดหาวัตถุดิบอีกด้วย

สมมติฐานที่ 6: การจัดหาเชิงกลยุทธ์ (Procurement and Outsourcing) ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดการด้านโลจิสติกส์ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย

จากผลการวิจัย ค่าสถิติ T-Test มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 จึงสามารถยอมรับ สมมติฐานที่ 6 และสามารถตีความได้ว่าการจัดหาเชิงกลยุทธ์ (Procurement and Outsourcing) ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดการด้านโลจิสติกส์ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย การจัดซื้อจัดหา หรือที่เป็นที่รู้จักในชื่อของการจัดหา (Procurement) เป็นจุดเชื่อมโยงที่สำคัญในโซ่อุปทาน สามารถมีอิทธิพลต่อความสำเร็จโดยรวมขององค์กรได้มาก สิ่งสำคัญของงานจัดซื้อจัดหาก็คือ จะต้องมียุทธศาสตร์ของวัตถุดิบที่พอเพียง ในราคาที่เหมาะสม มีคุณภาพตามที่ต้องการ ในสถานที่ที่ถูกต้อง และในเวลาที่ถูกต้องมีความสำคัญต่อโรงงานผลิตใดๆ ก็ตาม กระบวนการนี้มีความสำคัญมากที่ในช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมา หลายๆ องค์กรได้สร้างหน่วยงานและฝ่ายที่มีขนาดใหญ่ เพื่อจัดการกับธุรกรรมกับซัพพลายเออร์ นอกเหนือจากการบริหารจำนวนซัพพลายเออร์แล้ว ยังมีบริษัทอีกจำนวนมากที่พยายามจะเปลี่ยนจากความสัมพันธ์ในอดีตแบบแข่งขันกับซัพพลายเออร์ มาสู่ความสัมพันธ์ที่เหมือนเป็นหุ้นส่วนหรือเป็นพันธมิตรกันมากขึ้น

ความสัมพันธ์รูปแบบนี้มุ่งเน้นผลประโยชน์ร่วมกัน แม้ว่าทั้งสองฝ่ายต้องสร้างผลกำไรเพื่อจะอยู่รอด แต่ก็อาจมีส่วนต่างๆ ที่การร่วมมือกันจะทำให้ลดต้นทุนออกจากโซ่อุปทานได้ พันธกิจของการจัดซื้อจัดหา คือ การให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ วัตถุดิบ และการบริการ ที่ต้องการโดยฝ่ายผลิต ฝ่ายกระจายสินค้า และองค์กรบริการ ณ เวลาที่ถูกต้อง ราคาที่ถูกต้อง สถานที่ที่ถูกต้อง ปริมาณ และคุณภาพที่ถูกต้อง ซึ่งผลดังกล่าวได้สอดคล้องกับงานวิจัยในบทที่ 2 เช่นงานวิจัยกรุณา หงส์ไทย (2551) การศึกษาปัญหาอุปสรรคและกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาการส่งมอบสินค้าของซัพพลายเออร์ โดยการศึกษาในครั้งนี้กำหนดขอบข่ายในการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการส่งมอบสินค้าวัตถุดิบประเภทขิงสดของซัพพลายเออร์วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะและผลกระทบของปัญหาและอุปสรรคการส่งมอบสินค้าของซัพพลายเออร์ที่มีต่อกระบวนการดำเนินงานของโรงงาน และกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาจากการศึกษาพบว่า ปัญหาการส่งมอบสินค้าของซัพพลายเออร์ส่วนใหญ่เกิดจากการที่กระบวนการสั่งซื้อไม่สัมพันธ์กับการจัดหาวัตถุดิบของซัพพลายเออร์ จึงได้เสนอแนวคิดในการปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อใหม่ โดยการทำสัญญารายปีกับทางซัพพลายเออร์และแจ้งปริมาณความต้องการทั้งปีเพื่อให้ทางซัพพลายเออร์สามารถวางแผนในการจัดหาวัตถุดิบได้ล่วงหน้าเป็นเวลานาน และนำเสนอแนวคิดในการปรับแผนการผลิตให้อยู่ในช่วงของฤดูการเก็บเกี่ยวทำควบคู่กัน เพื่อแก้ไขปัญหาทางด้านคุณภาพของวัตถุดิบ ตลอดจนทำให้ซัพพลายเออร์สามารถจัดส่งได้ตามปริมาณที่ทางโรงงานต้องการ และทางบริษัทสามารถควบคุมราคาได้

4.3.3.2 ความสัมพันธ์ของการจัดการห่วงโซ่อุปทานต่อการจัดการผลิตและปฏิบัติการ

ตารางที่ 4.9

ตัวแบบที่ได้จากการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้น (Regression Model Summary)

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .522 | .273 | .258 | 1.13471 |

จากตารางที่ 4.12 ปัจจัยทั้ง 2 ด้านสามารถมีค่าสัมประสิทธิ์ตัวกำหนด (R Square) สูงสุดเท่ากับร้อยละ 27 หรืออีกนัยหนึ่งคือปัจจัยทั้งหมดสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของการจัดการซัพพลายเชน ต่อประสิทธิภาพของการจัดการด้านโลจิสติกส์ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ใน

ประเทศไทยได้ร้อยละ 27 ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 78 เป็นส่วนที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยอื่น ๆ ในส่วน
ของค่าความผิดพลาดมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 1.13471

ตารางที่ 4.10

ผลการทดสอบสมมติฐานภาพรวมในสมการถดถอยเชิงเส้นของตัวแบบ (ANOVA) ระหว่าง
ความสัมพันธ์ของการจัดการซัพพลายเชน ต่อการจัดการผลิตและปฏิบัติการของธุรกิจขนาดกลางและ
ขนาดย่อม ในประเทศไทย

| ANOVA | | | | | | |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------|
| | Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 46.394 | 2 | 23.197 | 18.016 | .000b |
| | Residual | 123.606 | 96 | 1.288 | | |
| | Total | 170.000 | 98 | | | |

สมมติฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลจากตารางที่ 4.10 มี ดังนี้

H_0 : ปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยทั้ง 2 ปัจจัยไม่มีผลต่อความสัมพันธ์ของการ
จัดการซัพพลายเชน ต่อประสิทธิภาพของการจัดการด้านการผลิตและปฏิบัติการ ของธุรกิจขนาด
กลางและขนาดย่อม ในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญ

H_1 : มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยที่มีผลต่อความสัมพันธ์ของการจัดการซัพพลายเชน ต่อ
ประสิทธิภาพของการจัดการด้านการผลิตและปฏิบัติการ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ใน
ประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญ

ซึ่งผลที่ได้จากการทดสอบพบว่า F-Test มีค่า Sig. = 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าค่าระดับ
นัยสำคัญที่กำหนดไว้ที่ 0.05 จึงสามารถปฏิเสธ H_0 จึงสามารถสรุปได้ว่ามีอย่างน้อย 1 ปัจจัยที่มีผล
ต่อความสัมพันธ์ของการจัดการซัพพลายเชน ต่อประสิทธิภาพของการจัดการด้านการผลิตและ
ปฏิบัติการ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 4.11

ผลการวิเคราะห์ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ของความสัมพันธ์ของการจัดการซัพพลายเชน ต่อประสิทธิภาพของการจัดการด้านการผลิตและปฏิบัติการ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|--|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| (Constant) | 3.333 | .114 | | 29.229 | .000 |
| การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Procurement and Outsourcing) | .537 | .115 | .408 | 4.687 | .000 |
| ความสัมพันธ์กับลูกค้าและคู่ค้า | .430 | .115 | .326 | 3.750 | .000 |

เมื่อพิจารณาค่า Sig. จากตารางที่ 4.11 แล้ว สามารถสรุปได้ว่าความสัมพันธ์ของการจัดการซัพพลายเชน ต่อประสิทธิภาพของการจัดการด้านการผลิตและปฏิบัติการ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 มีจำนวนทั้งหมด 2 ปัจจัย ซึ่งมีค่า T-Test ของแต่ละปัจจัยน้อยกว่า 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของสมการถดถอย (Beta Coefficient) เท่ากันทั้ง 2 ปัจจัย

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอย สามารถตอบแต่ละสมมุติฐานของงานวิจัย ได้ดังนี้

สมมุติฐานที่ 7:ความสัมพันธ์กับลูกค้าและคู่ค้า ส่งผลต่อการจัดการการวางแผนการผลิตและการลดต้นทุนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย

จากผลการวิจัย ค่าสถิติ T-Test มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 จึงสามารถยอมรับ สมมุติฐานที่ 7 สามารถตีความได้ว่าความสัมพันธ์กับลูกค้าและคู่ค้า ส่งผลต่อการจัดการการวางแผนการผลิตและการลดต้นทุนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศ การพัฒนาความสัมพันธ์กับคู่ค้าทางธุรกิจทั้งด้านความร่วมมือในการผลิตสินค้าและการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจต่างๆ มีการร่วมมือในการวิจัยและพัฒนาวัตถุดิบเพื่อลดการนำเข้าจากต่างประเทศ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเก็บข้อมูลลูกค้า บริหารสินค้าคงคลัง การแลกเปลี่ยนข้อมูลกับซัพพลายเออร์ การแลกเปลี่ยนความต้องการของลูกค้าทั้งด้านคุณภาพและขนาด ส่งผลบริษัทสามารถคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ซึ่งจะส่งผลต่อการวางแผนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ สามารถลดต้นทุนการผลิต ลดเวลาในการผลิต การเพิ่มหรือลดกำลัง

การผลิตได้ง่าย สามารถคาดการณ์ต้นทุนได้อย่างแม่นยำ รวมทั้งยังสามารถลดระดับสินค้าคงคลังได้อีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2 เช่นงานวิจัยของ Suhong Li, Binshan Lin (2006) ศึกษาเรื่อง การเข้าถึงข้อมูลและการแบ่งปันข้อมูลที่มีคุณภาพในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานรายงานนี้จะสังเกตตรวจสอบผลกระทบของความไม่แน่นอนด้านสิ่งแวดล้อม, อำนาจความสะดวกภายในองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรในการแบ่งปันข้อมูลและคุณภาพของข้อมูลในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน บนพื้นฐานของข้อมูลที่รวบรวมพบว่าทั้งสองใช้ข้อมูลร่วมกันและคุณภาพของข้อมูลที่ได้รับอิทธิพลในแง่บวกโดยความไว้วางใจในคู่ค้าห่วงโซ่อุปทานและวิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่างคู่ค้าห่วงโซ่อุปทาน

สมมติฐานที่ 8: การจัดหาเชิงกลยุทธ์ (Procurement and Outsourcing) ส่งผลต่อการจัดการการวางแผนการผลิตและการลดต้นทุน ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย

จากผลการวิจัย ค่าสถิติ T-Test มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 จึงสามารถยอมรับ สมมติฐานที่ 8 และสามารถตีความได้ว่าการจัดหาเชิงกลยุทธ์ (Procurement and Outsourcing) ส่งผลต่อการจัดการการวางแผนการผลิตและการลดต้นทุน ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย การจัดหาเชิงกลยุทธ์ คือ การประเมิน คัดเลือก บริหารจัดการ และพัฒนาผู้จัดจำหน่าย เพื่อที่จะได้เข้าถึงความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันในห่วงโซ่อุปทานนั้นๆ แสดงให้เห็นว่าองค์กรหนึ่งๆ สามารถที่จะลดต้นทุนในการจัดซื้อจัดหาให้ต่ำลงได้โดยไม่ทำให้ผู้จัดจำหน่ายโกรธเคือง สามารถวางแผนการผลิตได้อย่างถูกต้อง และเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมหาศาล โดยสอดคล้องกับงานวิจัยที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2 เช่น งานวิจัยของวิธาน สันติไชยกุล (2541) ศึกษาเรื่องการลดต้นทุนโดยการจัดซื้อแบบมีส่วนร่วมกับผู้ขายและการกำหนดต้นทุนเป้าหมาย กรณีศึกษาบริษัท เหล็กสยาม จำกัด จากการศึกษาพบว่า บริษัท เหล็กสยาม จำกัด เป็นธุรกิจที่มีกระบวนการผลิตแบบต่อเนื่อง พบว่าต้นทุนสูงกว่าคู่แข่งมาก และแนวทางการตั้งต้นทุนมาตรฐาน คำนึงแต่ปัจจัยการผลิตเพียงอย่างเดียวไม่ได้คำนึงถึงราคาขายที่ควรจะเป็นในตลาดและข้อมูลจากคู่แข่ง เหล็กสยามควรนำวิธีการจัดซื้อแบบมีส่วนร่วมกับผู้ขายมาประยุกต์ใช้เพื่อลดปัญหาการมีต้นทุนวัตถุดิบที่สูง และราคาวัสดุและอะไหล่จากต่างประเทศที่มีราคาเพิ่มสูงขึ้น โดยที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ 22 ความสำคัญจริงจัง ผู้ขายที่ผ่านการคัดเลือก จะได้รับการตอบสนองด้วยสัญญาซื้อขาย 1-2 ปีเพื่อให้ผู้ขายได้เกิดความเชื่อมั่นต่อเหล็กสยาม เกิดแรงจูงใจที่จะร่วมพัฒนาวัสดุทดแทนอื่นๆ ต่อไป นอกจากนี้การประเมินประสิทธิภาพผู้ขายในการส่งมอบของได้ตรงเวลา และมีคุณภาพดี จะช่วยให้เหล็กสยามพิจารณาเพิ่มให้แก่ผู้ขายที่มีผลการดำเนินงานดีเพิ่มมากขึ้น

4.3.3.3 ความสัมพันธ์ของการจัดการห่วงโซ่อุปทานต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติกร

ตารางที่ 4.12

ตัวแบบที่ได้จากการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้น (Regression Model Summary)

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .339a | .115 | .096 | 1.26217 |

จากตารางที่ 4.15 ปัจจัยทั้ง 2 ด้านสามารถมีค่าสัมประสิทธิ์ตัวกำหนด (R Square) สูงสุดเท่ากับร้อยละ 11 หรืออีกนัยหนึ่งคือปัจจัยทั้งหมดสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของการจัดการซัพพลายเชน ต่อประสิทธิภาพของการจัดการด้านโลจิสติกส์ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทยได้ร้อยละ 11 ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 81 เป็นส่วนที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยอื่น ๆ ในส่วนของค่าความผิดพลาดมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 1.26217

ตารางที่ 4.13

ผลการทดสอบสมมติฐานภาพรวมในสมการถดถอยเชิงเส้นของตัวแบบ (ANOVA) ระหว่างความสัมพันธ์ของการจัดการซัพพลายเชน ต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย

| ANOVA | | | | | | |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------|
| | Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 19.847 | 2 | 9.923 | 6.229 | .003b |
| | Residual | 152.935 | 96 | 1.593 | | |
| | Total | 172.782 | 98 | | | |

สมมติฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลจากตารางที่ 4.13 มี ดังนี้

H₀: ปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยทั้ง 2 ปัจจัยไม่มีผลต่อความสัมพันธ์ของการจัดการซัพพลายเชน ต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญ

H_1 : มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยที่มีผลต่อความสัมพันธ์ของการจัดการซัพพลายเชน ต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติการ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญ

ซึ่งผลที่ได้จากการทดสอบพบว่า F-Test มีค่า Sig. = 0.003 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญที่ได้กำหนดไว้ที่ 0.05 จึงสามารถปฏิเสธ H_0 จึงสามารถสรุปได้ว่ามีอย่างน้อย 1 ปัจจัยที่มีผลต่อความสัมพันธ์ของการจัดการซัพพลายเชน ต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 4.14

ผลการวิเคราะห์ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ของความสัมพันธ์ของการจัดการซัพพลายเชน ต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|--|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| (Constant) | 2.927 | .127 | | 23.072 | .000 |
| การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Procurement and Outsourcing) | .367 | .127 | .277 | 2.881 | .005 |
| ความสัมพันธ์กับลูกค้าและคู่ค้า | .260 | .127 | .196 | 2.039 | .044 |

เมื่อพิจารณาค่า Sig. จากตารางที่ 4.14 แล้ว สามารถสรุปได้ว่าความสัมพันธ์ของการจัดการซัพพลายเชน มีต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 จำนวนทั้งหมด 2 ปัจจัย ซึ่งมีค่า T-Test ของแต่ละปัจจัยน้อยกว่า 0.05

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอย สามารถตอบแต่ละสมมติฐานของงานวิจัย ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 9: ความสัมพันธ์กับลูกค้าและคู่ค้า ส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติการ ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย

จากผลการวิจัย ค่าสถิติ T-Test มีค่า Sig. เท่ากับ 0.044 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 จึงสามารถยอมรับ สมมติฐานที่ 9 และสามารถตีความได้ว่าความสัมพันธ์กับลูกค้า

และคู่ค้า ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติการ ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย การสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับฝ่ายลูกค้า และฝ่ายคู่ค้า เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับเรียนรู้ความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้า และคู่ค้า และตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยสินค้า หรือบริการที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละคนมากที่สุด การรักษาสัมพันธ์ภาพกับซัพพลายเออร์เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ ซึ่งจะส่งผลต่อการส่งมอบวัตถุดิบ การรับประกันสินค้า การจัดส่งให้ทันเวลา ความสามารถในการปรับจำนวนคำสั่งซื้อให้เหมาะสมอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่กล่าวในบทที่ 2 เช่น สากร จิงเจริญธรรม (2536) ได้ทำการศึกษาถึงประสิทธิภาพการผลิตของอุตสาหกรรมแปรรูปมะเขือเทศในประเทศไทยซึ่งพบว่าบริษัทที่นำหลักการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า และการสร้างความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ สามารถวางแผนการผลิตสินค้าได้ตรงตามแผนที่วางไว้ ทั้งยังมีระดับยอดสินค้าคงคลังที่น้อย รวมไปถึงลูกค้าได้ให้ความพึงพอใจในระดับดีมากอีกด้วย

สมมติฐานที่ 10: การจัดหาเชิงกลยุทธ์ (Procurement and Outsourcing) ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติการ ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย

จากผลการวิจัย ค่าสถิติ T-Test มีค่า Sig. เท่ากับ 0.005 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 จึงสามารถยอมรับ สมมติฐานที่ 10 และสามารถตีความได้ว่า การจัดหาวัตถุดิบให้เพียงพอ มีคุณภาพที่ตรงตามความต้องการ หรือกระบวนการในการจัดหาออกระบบ (outsourcing) เป็นส่วนสำคัญของการตอบสนองการคาดการณ์การผลิต ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการการผลิตคือความสามารถในการปรับกำลังการผลิต กระบวนการการผลิตที่ยืดหยุ่นรองรับการตอบสนองคำสั่งซื้อในระดับต่างๆ ได้ดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 เช่น งานวิจัยของนุชสรา รักอำนวยกิจ (2538) ได้พัฒนาระบบการควบคุมการผลิตในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องประดับ พบว่าโรงงานตัวอย่างประสบปัญหาด้านการบริหารจัดการ ด้านการควบคุมการผลิต รวมทั้งการควบคุมการเบิกใช้วัตถุดิบ และสินค้าสำเร็จรูป ผู้วิจัยได้มีการนำเอาระบบการจัดจ้างออกระบบ เมื่อปริมาณคำสั่งซื้อเกินกำลังการผลิตเข้ามาใช้ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันเวลา มีการทำการประเมินและตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบจากซัพพลายเออร์ ผลการวิจัยพบว่า การตอบสนองคำสั่งซื้อล่าช้าลดลงร้อยละ 30 และความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 50

4.1.3.4 ด้านการจัดการผลิตและปฏิบัติการต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติการ

ตารางที่ 4.15

ตัวแบบที่ได้จากการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้น (Regression Model Summary)

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .739a | .546 | .541 | .89938 |

จากตารางที่ 4.15 ปัจจัยทั้ง 2 ด้านสามารถมีค่าสัมประสิทธิ์ตัวกำหนด (R Square) สูงสุดเท่ากับร้อยละ 55 หรืออีกนัยหนึ่งคือปัจจัยทั้งหมดสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของการจัดการผลิตและปฏิบัติการ ต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทยได้ร้อยละ 55 ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 45 เป็นส่วนที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยอื่น ๆ ในส่วนของค่าความผิดพลาดมาตรฐานมีค่าเท่ากับ .89938

ตารางที่ 4.16

ผลการทดสอบสมมติฐานภาพรวมในสมการถดถอยเชิงเส้นของตัวแบบ (ANOVA) ระหว่างความสัมพันธ์ของการจัดการผลิตและปฏิบัติการ ต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย

| ANOVA | | | | | | |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------|
| | Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 94.319 | 1 | 94.319 | 116.603 | .000b |
| | Residual | 78.462 | 97 | .809 | | |
| | Total | 172.782 | 98 | | | |

สมมติฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลจากตารางที่ 4.16 มี ดังนี้

H_0 : ปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยไม่มีผลต่อความสัมพันธ์ของการจัดการผลิตและปฏิบัติการ ต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญ

H_1 : มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยที่มีผลต่อความสัมพันธ์ของการจัดการผลิตและปฏิบัติการ ต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติการ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญ

ซึ่งผลที่ได้จากการทดสอบพบว่า F-Test มีค่า Sig. = 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญที่ได้กำหนดไว้ที่ 0.05 จึงสามารถปฏิเสธ H_0 จึงสามารถสรุปได้ว่ามีอย่างน้อย 1 ปัจจัยที่มีผลต่อความสัมพันธ์จัดการผลิตและปฏิบัติการ ต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 4.17

ผลการวิเคราะห์ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ของความสัมพันธ์ของการจัดการผลิตและปฏิบัติการ ต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| (Constant) | 2.927 | .090 | | 32.379 | .000 |
| การจัดการการวางแผนการผลิตและการลดต้นทุน | .981 | .091 | .739 | 10.798 | .000 |

เมื่อพิจารณาค่า Sig. จากตารางที่ 4.17 แล้ว สามารถสรุปได้ว่าความสัมพันธ์ของการจัดการการวางแผนการผลิตและการลดต้นทุน มีต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ซึ่งมีค่า T-Test ของแต่ละปัจจัยน้อยกว่า 0.05

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอย สามารถตอบแต่ละสมมุติฐานของงานวิจัย ได้ดังนี้

สมมุติฐานที่ 11: การจัดการการวางแผนการผลิตและการลดต้นทุนส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติการ ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย

จากผลการวิจัย ค่าสถิติ T-Test มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 จึงสามารถยอมรับ สมมุติฐานที่ 11 และสามารถตีความได้ว่าจัดการการวางแผนการผลิตและการลดต้นทุนส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติการ ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 เช่น งานวิจัยของ Van Hoek (1998) ได้

เสนอแบบประเมินองค์กรที่ประยุกต์รวมแนวคิดโซ่อุปทาน และกลยุทธ์ขององค์กร, Beamon (1999) ได้พัฒนาตัวแบบประเมินความสามารถของโซ่อุปทานระบบการผลิต (manufacturing supply chains) โดยพิจารณาด้านวัตถุดิบ กำลังการผลิต และความยืดหยุ่นในการผลิต, Shah และ Singh (2001) ได้รวมเอากรอบแนวคิดของการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) มาเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบการประเมินโซ่อุปทาน, Rohit Bhatnagar, Amrik S. Sohal (2003) ได้ศึกษาเพื่อประเมินความสามารถในการแข่งขันของโซ่อุปทานในด้านต่างๆ อันประกอบไปด้วย ช่วงเวลารอคอย (Lead Time), ระบบพัสดุ 19 คงคลัง (Inventory), ช่วงเวลาสินค้าเข้าสู่ตลาด (Time to Market), คุณภาพ (Quality), การบริการลูกค้า (Customer Service) และความยืดหยุ่น (Flexibility) โดยจะนำปัจจัยด้านต่างๆ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการเลือกผังโรงงาน (Plant Location Factor), ปัจจัยด้านความไม่แน่นอนของโซ่อุปทาน (Supply Chain Uncertainty) และปัจจัยด้านหลักปฏิบัติในกระบวนการผลิต (Manufacturing Practices) มาเป็นตัวประเมินความสามารถในการแข่งขันของโซ่อุปทานในแต่ละองค์ประกอบดังกล่าว



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การดำเนินธุรกิจในทุกวันนี้ ผู้ประกอบการต้องเผชิญกับไม่แน่นอนหลายประการ โดยเฉพาะปัจจัยภายนอกองค์กรอย่างเช่นภาวะเศรษฐกิจโลก ความมั่นคงทางการเมืองภายในประเทศ ภัยพิบัติทางธรรมชาติ ซึ่งล้วนเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจได้ ผู้ประกอบทุกคนย่อมอยากเห็นองค์กรของตัวเองเติบโตและขยายกิจการต่อไปได้ แต่เมื่อธุรกิจเดินหน้ามาถึงจุดหนึ่งการพยายามทำธุรกิจแต่เพียงผู้เดียวโดยไม่พึ่งพาใครก็อาจจะกลายเป็นการถ่วงไม่ให้อุตสาหกรรมก้าวหน้าไปเท่าที่ควร ก้าวต่อไปของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ บนโลกธุรกิจที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้นี้ ส่งผลให้องค์กรธุรกิจและอุตสาหกรรมทั่วโลกต่างให้ความสำคัญกับการช่วงชิงการเป็นผู้นำในธุรกิจและการเติบโตอย่างยั่งยืน รวมถึงมองหาโอกาสใหม่ๆ ให้กับธุรกิจการเปลี่ยนแปลงที่วนนี้เกิดจากปัจจัยต่างๆ รอบตัวที่ส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะเป็นในความแปรปรวนที่เกิดจากวิกฤตเศรษฐกิจ วิกฤตด้านพลังงาน ตลอดจนการเกิดภาวะโลกร้อน รวมถึงภัยพิบัติทางธรรมชาติต่างๆ แผ่นดินไหว สึนามิ ความเสี่ยงจากการก่อวินาศกรรม รวมไปถึงความเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจและการค้า ซึ่งส่งผลให้เกิดการเคลื่อนย้ายปัจจัยการผลิตและเงินทุน สิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนส่งผลให้ผู้ประกอบธุรกิจและอุตสาหกรรมต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องและสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง ปลอดภัย และมีต้นทุนที่ต่ำต้งนั้น งานวิจัยนี้ จึงมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาเพื่อนำข้อมูลและผลทางการวิจัยไปใช้ในการวิเคราะห์ วางแผนและคาดการณ์ความสัมพันธ์ของทฤษฎีต่างๆ ในห่วงโซ่อุปทานเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้

ซึ่งหลังจากที่ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากผู้บริหารของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย โดยมีระยะเวลาในการรวบรวมแบบสอบถามประมาณ 2 เดือน (ระหว่างเดือนกรกฎาคม 2559 ถึง สิงหาคม 2559) ซึ่งได้รวบรวมโดยศูนย์วิจัยธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยสรุปได้รับข้อมูลแบบสอบถามที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ทั้งสิ้นจำนวน 99 ชุด หลังจากนั้นจึงนำมาประมวลผลและใช้เครื่องมือทางสถิติในการวิเคราะห์ค่าทางสถิติต่างๆ ตามวัตถุประสงค์งานวิจัยที่ได้วางไว้ สามารถสรุปผลการวิจัย ได้ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ข้อมูลลักษณะของธุรกิจของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สามารถแบ่งเป็น กิจการการผลิต (รวมถึงภาคเกษตรกรรม) 40% กิจการการค้า 30% และกิจการบริการ 29% ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่าความท้าทายที่ธุรกิจส่วนใหญ่เผชิญอยู่นั้นมาจาก ลูกค้ายรายใหญ่ของให้ปรับลดราคาลง สัดส่วนทางการตลาดของคู่แข่งเพิ่มขึ้น (เนื่องจากสินค้าคุณภาพสูงกว่า) รวมทั้งการได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้าที่ลดลงอีกด้วย

5.1.2 ความสัมพันธ์ของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการโลจิสติกส์ การจัดการปฏิบัติการ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย

จากผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการโลจิสติกส์ การจัดการปฏิบัติการ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย จากการทดสอบสมมติฐานโดยอ้างอิงจากการสกัดปัจจัยในแต่ละด้านของตัวแปรต้น แม้ว่าจะได้ทั้งหมด 7 ปัจจัย โดยการสกัดปัจจัยนั้นได้ทำให้คำอธิบายของตัวแปรจากสมมติฐานที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2 มีความชัดเจนมากขึ้น ดังนั้นผู้ทำวิจัยจะขอสรุปผลการวิจัยโดยจะอ้างอิงจากสมมติฐานที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2 คือ

1. กิจกรรมของซัพพลายเชนด้านกระบวนการจัดหาเชิงกลยุทธ์และการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า มีความสัมพันธ์กับการจัดการโลจิสติกส์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย

กิจกรรมในห่วงโซ่อุปทานตลอดต้นน้ำจนถึงปลายน้ำนั้นมีความสำคัญที่แตกต่างกันไป จากการวิจัยพบว่ากิจกรรมการจัดการ จัดซื้อ ที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีต่อทั้งซัพพลายเออร์ และลูกค้า ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการโลจิสติกส์ของธุรกิจ ในเรื่องของการจัดซื้อ (Purchasing) และการจัดหา (Supply) เป็นกิจกรรมหนึ่งที่สำคัญมากอีก กิจกรรมหนึ่งของโลจิสติกส์ (Logistic) ซึ่งในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานควรให้ความสำคัญที่จะต้องมีการจัดการในการจัดซื้อวัตถุดิบ (Purchasing Materials) และการจัดหาวัตถุดิบ (Supply Materials) ที่ดี มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไปจากการเน้นที่ราคา (Price) ไปเป็น คุณภาพที่ดี โดยในการจัดซื้อ (Purchasing) และการจัดหาจะต้องมีกระบวนการเพื่อใช้ในการ ตัดสินใจเลือกวัตถุดิบ และตัดสินใจเลือกผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) ที่มีคุณภาพในราคาที่ ยอมรับได้ และที่สำคัญจะต้องมีระบบที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพ ของวัตถุดิบ และตัวผู้จัดจำหน่าย วัตถุดิบ (Supplier) ซึ่งจะเป็นตัวที่ส่งผลทำการต้นทุน (Cost) รวมของโลจิสติกส์ (Logistic) ต่ำลง

หน้าที่ความรับผิดชอบของการจัดซื้อซึ่งอาจรวมไปถึงการรับมอบสินค้า (Receiving) การตรวจสอบสินค้า (Inspection) การจัดเก็บสินค้า (Storage) การขนย้ายสินค้า (Material Handling) การจัดตาราง (Scheduling) การจัดส่งทั้งขาเข้าและออก (Inbound and Outbound Traffic) และการทำลายทิ้ง (Disposal) แต่การจัดซื้อยังมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน (Supply Chain) อีกด้วย เช่น การเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับลูกค้า และลูกค้าของลูกค้า รวมไปถึงผู้ส่งมอบของผู้ส่งมอบ ซึ่งจะทำให้การไหลของสินค้าเข้าสู่กระบวนการโลจิสติกส์มีประสิทธิภาพที่ดี สร้างความได้เปรียบให้กับธุรกิจได้ ตลอดจนการจัดการความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานถือเป็นหัวใจของความสำเร็จที่สำคัญที่สุดหากไม่สามารถพัฒนาตรงจุดนี้ได้ก็ยากที่จะไปพัฒนาในส่วนอื่นๆ และนำไปสู่การล้มเหลวของโซ่อุปทาน

2. กิจกรรมของซัพพลายเชนด้านกระบวนการจัดหาเชิงกลยุทธ์และการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าและคู่ค้า ต่อการจัดการด้านการผลิตและการปฏิบัติการ ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย

การจัดการด้านการผลิตและปฏิบัติการ เป็นกิจกรรมในการสร้างสินค้าและบริการ ซึ่งจะเกิดขึ้นกับทุกๆ ธุรกิจ ทั้งผลผลิตที่จับต้องได้ คือ สินค้าอุปโภคบริโภค สินค้าทางการเกษตร สินค้าอุตสาหกรรม เป็นต้น และสินค้าที่จับต้องไม่ได้ คือธุรกิจที่ให้บริการ เช่น ร้านอาหาร โรงแรม เป็นต้น ท่ามกลางการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน ผู้บริหารขององค์กรต่างได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการลดต้นทุนจากการจัดซื้อ การปรับปรุงคุณภาพของโซ่อุปทาน การสรรหาแหล่งเทคโนโลยี และวิธีการเพื่อปรับปรุงระยะเวลาการทำงาน (Cycle Time) การให้ผู้ขาย (Supplier) เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต และการปรับปรุงกระบวนการให้กระชับขึ้น (Streamline Process) รวมไปถึงการให้ความสำคัญในการคัดสรรบุคลากรที่ทำหน้าที่จัดซื้อด้วย โดยหลักสำคัญที่ต้องใช้ในการจัดซื้อนั้นต้องคุณภาพถูกต้อง (Right Quality) ปริมาณที่ถูกต้อง (Right Quantity) จังหวะเวลาถูกต้อง (Right Time) ราคาที่ถูกต้อง (Right Price) แหล่งขายที่ถูกต้อง (Right Source) สถานที่ถูกต้อง (Right Place) รวมทั้งการมีจัดการสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกันนับตั้งแต่การแลกเปลี่ยนข้อมูล เทคโนโลยี ตลอดจนการพัฒนาหรือการออกแบบผลิตภัณฑ์ร่วมกัน จะก่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย ซึ่งส่งผลให้การผลิตสินค้าและบริการสามารถดำเนินได้อย่างราบรื่น สามารถลดต้นทุน ลดเวลาในการผลิต สามารถวางแผนการผลิต จำนวนวัตถุดิบ และกำลังการผลิตได้อย่างแม่นยำมากยิ่งขึ้น รวมทั้งยังสามารถลดระดับสินค้าคงคลังได้อีกด้วย

3. กิจกรรมของซัพพลายเชนด้านกระบวนการจัดหาเชิงกลยุทธ์และการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าและคู่ค้า มีความสัมพันธ์ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย

จากแบบสอบถามกับผู้บริหาร พบว่าปัจจุบันปัญหาที่ผู้บริหารธุรกิจต้องเผชิญ คือการที่มีคำสั่งซื้อที่ไม่สม่ำเสมอ และการโดนกดราคาสินค้าจากลูกค้า ซึ่งหากธุรกิจมีการจัดการด้านการผลิตและปฏิบัติการที่ดี อย่างเช่น สามารถปรับเปลี่ยนกำลังการผลิตได้อย่างรวดเร็ว หรือสามารถเตรียมเครื่องมือเครื่องจักรได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีระดับความต้องการที่เปลี่ยนแปลง มีระบบการผลิตที่ยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองรูปแบบคำสั่งซื้อในระดับต่างกัน สามารถใช้ระบบการผลิตแบบอัตโนมัติเป็นหลักในการผลิตได้ จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการมากขึ้น โดยการจะมียุคยภาพดังกล่าว กระบวนการในการจัดการด้านซัพพลายเชนนับว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่จะสนับสนุนการให้เกิดประสิทธิผลดังกล่าวได้ โดยจากกระบวนการจัดซื้อจัดหา และการสร้างความสัมพันธ์กับทั้งซัพพลายเออร์และลูกค้า จะทำให้เกิดการส่งผ่านข้อมูลระหว่างกัน ทุกฝ่ายมีการประสานงานกัน บริษัทสามารถปรับเปลี่ยนการผลิต ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ซัพพลายเออร์ก็มีความพร้อมในการสนับสนุนเมื่อมีคำสั่งซื้อได้อย่างรวดเร็ว และทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การจัดการด้านผลิตและการปฏิบัติการส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติการ ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย

การที่ธุรกิจมีแนวทางในการจัดการการผลิตและการปฏิบัติการของทั้งสินค้าและบริการ เพื่อให้องค์กรสามารถวางแผนการผลิต จำนวนวัตถุดิบ และกำลังการผลิตได้อย่างแม่นยำ จะช่วยประหยัดต้นทุนในการจัดหาวัตถุดิบ ประหยัดเวลาในการผลิต รวมทั้งยังสามารถลดระดับสินค้าคงคลังได้อีกด้วย นอกจากนี้ยังสามารถเติมเต็มศักยภาพในการผลิตเมื่อต้องมีการปรับกำลังการผลิต ปรับเพิ่ม/ลดเครื่องมือเครื่องจักร ได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปได้อีกด้วย

5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการ

ในโลกปัจจุบันองค์กรธุรกิจต้องมีความสามารถในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ และความเป็นพลวัต ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยี โดยจะเห็นว่าในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา หลายองค์กรธุรกิจต้องปิดตัวลง ในขณะที่มีอีกหลายองค์กรธุรกิจใหม่เติบโตขึ้น แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคตจึงเป็นสิ่งที่ต้องจับตามอง

การจัดการโซ่อุปทานให้สำเร็จนั้นจะต้องเกิดการร่วมมือของสมาชิกในห่วงโซ่อุปทานตลอดสายโซ่อุปทานที่จะต้องมีการแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน ทำให้เกิดการไหลของข้อมูล อันจะทำให้เกิดการร่วมงานกัน จึงจะถือว่าเกิดการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพไม่ว่าจะอยู่ในฐานะใดของโซ่อุปทาน กล่าวคือเป็นผู้ส่งมอบ ผู้ผลิต ผู้กระจายสินค้า ผู้ค้าปลีก หรือผู้บริโภครก็ตาม ทั้งนี้ เพื่อความ

อยู่รอดและเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ดังคำกล่าวที่ว่า การที่เราหยุดอยู่กับที่ก็เท่ากับเรากำลังถอยหลังนั่นเอง

ความร่วมมือระหว่างพันธมิตรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความสำเร็จในการบริหารจัดการโซ่อุปทานและนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดของการจัดการโซ่อุปทานคือการบริหารทุกองค์กรตลอดทั้งโซ่อุปทานเปรียบตั้งว่าเป็นเพียงองค์กรเดียวการให้ประสานงานและความร่วมมือระหว่างพันธมิตรได้ถูกกล่าวถึงกันอย่างกว้างขวางในการสร้างความสัมพันธ์กันภายในโซ่อุปทานนั้นนอกจากจะต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันแล้วนั้น การวางแผนกลยุทธ์ร่วมกันก็เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นด้วยเช่นกัน ในปัจจุบันหลายองค์กรทั่วโลกมีความพยายามที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นกับผู้ส่งมอบเนื่องจากการบริหารความสัมพันธ์ของผู้ส่งมอบจะส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของลูกค้า และยังทำให้สามารถลดต้นทุนรวมตลอดทั้งโซ่อุปทานเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

นอกจากนี้ ผู้ประกอบการสามารถนำข้อมูลเพื่อไปประกอบการตัดสินใจ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาการผลิตและการบริการของตนภายใต้สถานะที่มีการแข่งขันสูงในปัจจุบัน เพื่อยกระดับความสามารถการบริหาร สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากขึ้น และส่งเสริมความยั่งยืนของธุรกิจ

5.3 ข้อจำกัดงานวิจัย

เนื่องจากระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมจากแบบสอบถามค่อนข้างจำกัด โดยมีระยะเวลาเพียง 2 เดือน รวมถึงการใช้ Google Questionnaire ในการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ถึงแม้จะมีข้อดีในเรื่องของความรวดเร็วและต้นทุนที่ประหยัดกว่าการแจกแบบสอบถามเป็นกระดาษ แต่ Google Questionnaire นั้นเป็นการแจกแบบสอบถามผ่านอินเทอร์เน็ต จึงอาจทำให้ผลการวิจัยคลาดเคลื่อนได้ เพราะจะไม่ได้รับข้อมูลการตอบแบบสอบถามจากกลุ่มผู้บริหารที่ไม่ได้ใช้งานอินเทอร์เน็ตเป็นประจำ รวมไปถึงข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามนั้น อาจจะไม่ครอบคลุมข้อมูลเชิงลึกบางอย่าง ซึ่งต้องอาศัยการสัมภาษณ์เชิงลึกเพิ่มเติม ดังนั้นผู้ที่นำข้อมูลชุดนี้ไปใช้ควรระมัดระวังการนำข้อมูลข้อมูลเชิงสถิติอื่น ๆ ในการนำไปประยุกต์ใช้ เนื่องจากอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลาได้

5.4 ข้อเสนอแนะและงานวิจัยต่อเนื่อง

1. ควรมีการทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) หรือใช้เครื่องมืออื่น ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลาย และเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น

2. ควรทำการศึกษากิจกรรมด้านอื่นๆ ของห่วงโซ่อุปทาน เพื่อให้ครอบคลุมการจัดการในทุกๆ ด้านของกระบวนการส่งมอบคุณค่าให้กับผู้บริโภค

3. ควรเพิ่มการศึกษาของแนวโน้มการบริหารห่วงโซ่อุปทานในปัจจุบัน เช่น กรีนซัพพลายเชน หรือการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจ เพื่อดูแนวโน้มความเป็นไปได้ของการพัฒนาและปรับปรุงธุรกิจให้ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



รายการอ้างอิง

หนังสือและบทความในหนังสือ

- กตัญญู หิรัญญสมบุรณ์. (2545). การจัดการธุรกิจขนาดย่อม. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: บริษัทเท็กซ์ แอนด์เจอร์นัลส์ จำกัด.
- ค่านาย อภิปรัชญาสกุล. (2550) โลจิสติกส์และการจัดการซัพพลายเชน: กลยุทธ์ทำให้รวยช่วยให้ประหยัด. กรุงเทพฯ: โรงงานนัฎพร
- ศักดิ์ เทพพิทักษ์. (2549). การจัดการโลจิสติกส์และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันสำหรับผลิตภัณฑ์ OTOP ในจังหวัดชลบุรี. กรุงเทพฯ: สำนักงาน

วิทยานิพนธ์

- กรรณา หงส์ไทย. (2551) การศึกษาปัญหาและกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาการส่งมอบ สินค้าของซัพพลายเออร์ กรณีศึกษา บริษัทเฮลฟูด จำกัด. สาขาการจัดการโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- จันทนา ฝันพรหม. (2549) ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของร้านจำหน่าย เครื่องประดับอัญมณี ในศูนย์การค้า ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่. สาขาวิชาการ บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- จิราภรณ์ จอมพันธุ์. (2545) การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของบริษัทในอุตสาหกรรมอัญมณี และเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ ระหว่าง พ.ศ. 2540-2544. สาขาวิชาการบัญชี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

- <http://www.bec.nu.ac.th/bec-web/graduate/isthesis/file/lesson2Sat105347.pdf>
- <http://www.logisticafe.com/2009/11/supply-chain-2/>
- <http://www.mc-alp.com/index.php?lay=show&ac=article&id=539064611&Ntype=2>
- http://www.ftilogistics.org/index.php/2016/08/02/iknowlogistics_02082559/
- <https://moneyhub.in.th/article/%E0%B8%98%E0%B8%B8%E0%B8%A3%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88->

sme%E0%B8%84%E0%B8%B7%E0%B8%AD%E0%B8%AD%E0%B8%B0%E0%B9%84%E0%B8%A3/

Ganeshan, Ram and Terry P. Harrison, 1995, " An Introduction to Supply Chain Management", http://mason.wm.edu/faculty/ganeshan_r/documents/intro_supply_chain.pdf

Articles

Beamon, B. M., 1999, "Measuring supply chain performance", *Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19, 275-292.

Benita M. Beamon. (1998) Supply chain design and analysis: Models and methods. *Int. J. Production Economics* 55 281-294

Chopra, sunil, and Peter Meindl, 2001, "Supply Chain Management Strategy, Planning and Operations", Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.

Gunasekaran, C. Patel, Ronald E. McGaughey. (2003) A framework for supply chain performance measurement. *Int. J. Production Economics* 87 333-347

Lambert, Douglas M., James R. Stock, and Lisa M. Ellram, 1998, "Fundamentals of Logistics Management", Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill.

Lankford, W.M., 2004, "Supply chain management and the Internet" *Online Information Review* Emerald Group Publishing Limited, Vol. 28 No. 4, pp. 301-305.

Larry Lapide, 2000, "What About Measuring Supply Chain Performance?", *Achieving Supply Chain Excellence through Technology*, Volume 2, April 15, 2000.

Martin Schiefelbusch, Angela Jain, Tanja Schafer, Diana Muller, 2007, "Transport and tourism: roadmap to integrated planning developing and assessing integrated travel chains.

Palevich, F.R., 1999, "Supply chain management", *Hospital Material Management Quarterly*, Vol. 20 No. 3, pp. 54-63.

Supply-Chain Council, 2004, "Supply-Chain Operations Reference-Model: SCOR VERSION 6.1", Supply-Chain Council: Pittsburgh., p. 2.

ภาคผนวก



แบบสอบถาม



ความสัมพันธ์ของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการโลจิสติกส์ การจัดการปฏิบัติการ ประสิทธิภาพของการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการโลจิสติกส์ การจัดการปฏิบัติการ ประสิทธิภาพของการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความท้าทายของธุรกิจ ในปัจจุบัน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลของการจัดการซัพพลายเชน การจัดการโลจิสติกส์ การจัดการปฏิบัติการ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านในการเสียสละเวลาตอบคำถามในแบบสอบถามนี้จนครบทุกข้อผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลและความเห็นของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับอย่างเคร่งครัดผลวิจัยที่ได้จากการศึกษาจะถูกนำมาใช้ประโยชน์เชิงวิชาการเท่านั้น

ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ

ชื่อธุรกิจ: _____

ประเภทของธุรกิจ: _____

ก่อตั้งเมื่อปี (พ.ศ.): _____

ธุรกิจของบริษัท: _____

จำนวนพนักงาน: _____

เบอร์โทรศัพท์ต่อ: _____

ส่วนที่ 2: ความท้าทายทางธุรกิจ (ตอบได้หลายข้อ)

- การบริโภคลดลงอย่างมาก
- การสั่งซื้อจากลูกค้าลดลง
- ราคาดลดลงเนื่องจากการผลิตสินค้าจากตลาดโลกเพิ่มขึ้น
- การนำเข้าสินค้าราคาถูกลงกว่าจากต่างประเทศ
- สัดส่วนทางการตลาดของคู่แข่งเพิ่มขึ้น (เนื่องจากสินค้าคุณภาพสูงกว่า)
- สัดส่วนทางการตลาดของคู่แข่งเพิ่มขึ้น (เนื่องจากสินค้าคุณภาพราคาถูกลงกว่า)
- ลูกค้ารายใหญ่ขอให้ลดราคา
- ลูกหนี้ชะลอการชำระหนี้
- ความยุ่งยากในการหาลูกค้ารายใหม่
- ความยุ่งยากในการจัดหาวัตถุดิบ
- ไม่มีปัญหาเจาะจง

ส่วนที่ 3 ให้ท่านแสดงความเห็นเกี่ยวกับธุรกิจของท่าน

(เห็นด้วยมากที่สุด = 5, ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง = 1)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| ปัจจัยการจัดการด้านซัพพลายเชน | | | | | |
| 1. ความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ | | | | | |
| 2. ความสัมพันธ์กับลูกค้า | | | | | |
| 3. ระบบการหาชิ้นส่วนแบบทันเวลา (Just-in-time) | | | | | |
| 4. ระบบการจัดการแบบอิเล็กทรอนิกส์ | | | | | |
| 5. การจัดหาจากแหล่งภายนอก (Outsource) | | | | | |
| 6. การจัดการวางแผนซัพพลายเชนเชิงกลยุทธ์ | | | | | |
| 7. การเปรียบเทียบการบริหารซัพพลายเชนกับบริษัทภายนอก | | | | | |
| 8. มีซัพพลายเออร์จำนวนน้อยราย | | | | | |
| 9. จำนวนสินค้าคงคลังเหมาะสม | | | | | |
| ปัจจัยด้านการปฏิบัติการ | | | | | |
| 1. สามารถลดเวลาในการผลิตได้ | | | | | |
| 2. สามารถลดต้นทุนได้ | | | | | |
| 3. สามารถพยากรณ์ได้ถูกต้อง | | | | | |
| 4. สามารถวางแผนกำลังการผลิตได้ | | | | | |
| 5. ประสิทธิภาพในการผลิตสูงกว่าคู่แข่ง | | | | | |
| 6. สามารถลดระดับสินค้าคงคลังได้ | | | | | |
| 7. สามารถประมาณต้นทุนได้ถูกต้อง | | | | | |
| ปัจจัยด้านประสิทธิผลด้านการปฏิบัติการ | | | | | |
| 1. สามารถปรับกำลังการผลิตได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีระดับความต้องการที่เปลี่ยนแปลง | | | | | |
| 2. สามารถเตรียมเครื่องมือหรือเครื่องจักรได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีระดับความต้องการที่เปลี่ยนแปลง | | | | | |
| 3. มีระบบการผลิตที่ยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองต่อรูปแบบคำสั่งซื้อได้ | | | | | |
| 4. มีระดับของกระบวนการผลิตแบบอัตโนมัติที่สูงในการผลิตสินค้า | | | | | |

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| ปัจจัยด้านการจัดการโลจิสติกส์ | | | | | |
| 1. สามารถปรับความสามารถของส่วนงานจัดเก็บสินค้า (Warehouse) ได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีระดับความต้องการที่เปลี่ยนแปลง | | | | | |
| 2. สามารถปรับระบบการขนส่งได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีระดับความต้องการที่เปลี่ยนแปลง | | | | | |
| 3. มีการประสานงานกิจกรรมระหว่างส่วนงานการเติมเต็มสินค้าการขนส่งและการกระจายสินค้ากับสมาชิกอื่นๆ ในซัพพลายเชน | | | | | |
| 4. สามารถนำส่งสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพในยามที่รีบเร่ง | | | | | |

ประวัติผู้เขียน

| | |
|-----------------|---|
| ชื่อ | นางสาวภคมน กิจนุสนธิ์ |
| วันเดือนปีเกิด | 12 พฤศจิกายน 2533 |
| วุฒิการศึกษา | |
| ตำแหน่ง | เจ้าหน้าที่ประสานงานต่างประเทศ แผนกซัพพลายเชน บริษัทไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด มหาชน |
| ประสบการณ์ทำงาน | เจ้าหน้าที่ประสานงานต่างประเทศ แผนกซัพพลายเชน บริษัทไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด มหาชน |

