

**การศึกษาความพร้อมการใช้โซ่อุปทานในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป  
ในเขตกรุงเทพมหานคร**

**นางสาวอรพินท์ คงคาเย็น**

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2551

**A Study on the Readiness of the Use of Supply Chain  
in Garment Industry in Bangkok Metropolis**

**Miss Orpin Kongkayen**

**An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University**

**2008**

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การศึกษาความพร้อมการใช้โซ่อุปทานในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปในเขตกรุงเทพมหานคร

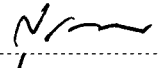
ชื่อและนามสกุล นางสาวอรพินทร์ คงคาเย็น

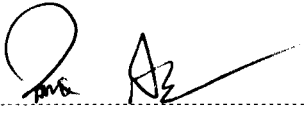
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ

สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช


อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์สุวิณา ตัง โภธิสุวรรณ

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้แล้ว

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์สุวิณา ตัง โภธิสุวรรณ)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์จัตถรัชช LOYYUTHIKULCHAI)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

  
.....  
(รองศาสตราจารย์ อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
วันที่ 7 เดือน M.D. พ.ศ. ๒๕๖๖

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การศึกษาความพร้อมการใช้โซ่อุปทานในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปในเขต

กรุงเทพมหานคร

ผู้ศึกษา นางสาวอรพินท์ คงคาเย็น ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ ปีการศึกษา 2551

### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาความพร้อมการใช้โซ่อุปทานในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปในเขตกรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์1) เพื่อศึกษาความพร้อมในการประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดการโซ่อุปทานของผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป 2) เพื่อศึกษาความแตกต่างของความพร้อมโดยรวมขององค์กรจำแนกตามขนาดขององค์กรในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป 3) เพื่อศึกษาความเชื่อมโยงภายในสายโซ่อุปทานระหว่างผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป ผู้ขายปัจจัยการผลิตและผู้จัดจำหน่ายสินค้าในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป และ 4) เพื่อศึกษาทัศนคติของผู้ผลิตและผู้สำเร็จรูปในการนำกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานมาใช้ในองค์กร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ บริษัทอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปในเขตกรุงเทพฯ ที่เป็นสมาชิกสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย โดยทำการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีอาศัยความน่าจะเป็นจำนวน 168 ตัวอย่าง และสุ่มแบบเจาะจงเลือกศึกษาเฉพาะผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปค่าสถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้ผลิตส่วนใหญ่มีความพร้อมโดยรวมต่อการจัดการโซ่อุปทานอยู่ในระดับปานกลาง และระดับความพร้อมเฉลี่ยแต่ละด้านมีค่าใกล้เคียงกัน ซึ่งพบว่าระดับความพร้อมด้านกระบวนการมีมากที่สุด รองลงมาคือ ความพร้อมด้านเทคโนโลยี และความพร้อมด้านทรัพยากร ตามลำดับ 2) ขนาดขององค์กรที่แตกต่างกันมีผลต่อค่าเฉลี่ยของระดับความพร้อมในองค์กรต่อการใช้โซ่อุปทานซึ่งองค์กรขนาดใหญ่ในด้านทรัพยากรมนุษย์ และเทคโนโลยี จะมีความพร้อมมาก ยกเว้นความพร้อมเฉลี่ยด้านทรัพยากรมนุษย์เท่านั้นที่ไม่มีความแตกต่างกันตามขนาดองค์กร ส่วนองค์กรขนาดกลาง และเล็ก อยู่ในระดับปานกลาง มีความพร้อมเฉลี่ยแต่ละด้านมีค่าใกล้เคียงกัน 3) สำหรับความเชื่อมโยงภายในสายโซ่อุปทานระหว่างผู้ผลิต ผู้ขายปัจจัยการผลิตและผู้จัดจำหน่ายสินค้า ในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปนั้นมีลักษณะการเชื่อมโยงที่คล้ายคลึงกัน โดยองค์กรส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญกับความต้องการลูกค้าเป็นอันดับแรก เนื่องจากความต้องการของลูกค้าจะเป็นข้อมูลที่น่าไปสู่สายงานที่เชื่อมโยงกันสำหรับการผลิต 4) ผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ต่อการจัดการโซ่อุปทาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีแนวโน้มความเป็นไปได้สูงในการนำกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานมาใช้ในองค์กร

คำสำคัญ โซ่อุปทาน อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป กรุงเทพมหานคร

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก  
รองศาสตราจารย์ สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ แขนงวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่  
ได้กรุณาให้คำแนะนำ และติดตามการทำรายงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองอย่างใกล้ชิดเสมอมา  
นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบคุณบริษัทอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปของประเทศไทย ที่ให้ความ  
ร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม อันเป็นผลให้การศึกษาครั้งนี้ประสบความสำเร็จด้วยดี

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ที่ให้โอกาสในการศึกษา ดูแล และ  
เป็นห่วงผู้ศึกษาตลอดเวลา ขอขอบคุณพี่ น้อง เพื่อนๆ ที่ได้มีส่วนช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจด้วยดี  
มาตลอด ซึ่งผู้วิจัยถือว่ามีค่าเป็นอย่างยิ่ง

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้ผู้สนใจการศึกษาทั้งหมด

อรพินท์ คงคาเย็น

ธันวาคม 2551

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญตาราง .....	ซ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	2
กรอบแนวความคิดการวิจัย .....	3
สมมติฐานการวิจัย .....	3
ขอบเขตของการวิจัย .....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	7
ทฤษฎีการผลิตและแนวคิดของกระบวนการภายในองค์กร .....	7
แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อความสำเร็จในการแข่งขัน .....	10
แนวความคิดพัฒนาโซ่อุปทานขององค์กร .....	15
แนวความคิดพัฒนาการเชื่อมโยงของโซ่อุปทาน .....	21
แนวคิดเกี่ยวกับการวัดทัศนคติ (Attitude) .....	29
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	33
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	37
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	37
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	38
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	39
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	39
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	41
สภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง .....	41

## สารบัญ (ต่อ)

ความพร้อมของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปต่อการจัดการโซ่อุปทาน .....	44
ความแตกต่างของความพร้อมโดยรวมขององค์กร จำแนกตามขนาดขององค์กร .....	51
ความเชื่อมโยงภายในสายโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป .....	54
ทัศนคติและความคิดเห็นของผู้ประกอบการต่อการจัดการโซ่อุปทาน .....	57
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ .....	60
สรุปผลการวิจัย .....	60
อภิปรายผล .....	64
ข้อเสนอแนะ .....	69
บรรณานุกรม .....	72
ภาคผนวก .....	75
ก แบบสอบถาม .....	76
ประวัติผู้ศึกษา .....	84

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบคำถามจำแนกตามลักษณะ ส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ..... 41
ตารางที่ 4.2	แสดงระดับความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ..... 45
ตารางที่ 4.3	แสดงระดับความพร้อมด้านกระบวนการงานขององค์กร ..... 47
ตารางที่ 4.4	แสดงระดับความพร้อมด้านเทคโนโลยีขององค์กร ..... 49
ตารางที่ 4.5	แสดงค่าเฉลี่ยระดับความพร้อมทั้ง 3 ด้านของอุตสาหกรรม ..... 51
ตารางที่ 4.6	แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างของความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร จำแนกตามขนาดขององค์กร ..... 52
ตารางที่ 4.7	แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างของความพร้อมด้านกระบวนการงานขององค์กร จำแนกตามขนาดขององค์กร ..... 52
ตารางที่ 4.8	แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างของความพร้อมด้านเทคโนโลยีขององค์กร จำแนกตามขนาดขององค์กร ..... 53
ตารางที่ 4.9	แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างของความพร้อมโดยรวมขององค์กร จำแนกตาม ขนาดขององค์กร ..... 54
ตารางที่ 4.10	แสดงการร่วมมือและการประสานงานระหว่างองค์กรกับผู้ซื้อสินค้า /ผู้จัดจำหน่าย ในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป ..... 55
ตารางที่ 4.11	แสดงการร่วมมือและการประสานงานระหว่างองค์กรกับผู้ผลิตในอุตสาหกรรม เสื้อผ้าสำเร็จรูป ..... 56
ตารางที่ 4.12	ทัศนคติของผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปต่อการนำโซ่อุปทานมาใช้ในองค์กร ..... 57



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวความคิดการวิจัย .....	3
ภาพที่ 2.1 แสดงแนวความคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม PDCA .....	8
ภาพที่ 2.2 แสดงแบบจำลอง SCOR .....	15
ภาพที่ 2.3 แสดงขั้นตอนหลักในการพัฒนาโซ่อุปทานขององค์กร .....	16
ภาพที่ 2.4 แสดงการพัฒนาการเชื่อมโยงกันของโซ่อุปทาน .....	27
ภาพที่ 4.1 แสดงกลุ่มตัวอย่างแบ่งตามประเภทของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป .....	42
ภาพที่ 4.2 แสดงกลุ่มตัวอย่างแบ่งตามตำแหน่งงาน .....	43
ภาพที่ 4.3 แสดงกลุ่มตัวอย่างแบ่งตามขนาดของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป .....	43
ภาพที่ 4.4 แสดงกลุ่มตัวอย่างแบ่งตามสถานะการใช้จัดการโซ่อุปทาน .....	44

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมสิ่งทอและเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่ม เป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจไทยอย่างมาก อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยนับเป็นอุตสาหกรรมหลักของประเทศไทย ที่มีปริมาณการส่งออกมากเป็นอันดับ 4 ของประเทศ ด้วยมูลค่าการส่งออกกว่า 3 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ และนำรายได้สู่ประเทศกว่า 4 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ หรือกว่า 1 แสนล้านบาทไทย และเป็นอุตสาหกรรมที่มีการจ้างแรงงานมากที่สุดกว่า 1 ล้านคน

จากการศึกษาโครงสร้างของอุตสาหกรรมสิ่งทอ ปัจจัยที่มีผลกระทบ และอุปสรรคต่อการพัฒนาของอุตสาหกรรมสิ่งทอของไทย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องกติกการค้าระหว่างประเทศ นโยบายการค้าระหว่างประเทศ อัตราภาษีนำเข้าสิ่งทอและมาตรการที่มีใช้ภาษีของประเทศต่างๆ ตลอดจนการประเมินผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจโลก ดังนั้นประเทศไทยต้องเผชิญกับสถานะการแข่งขันทางเศรษฐกิจที่รุนแรงมากขึ้น การแข่งขันทางการค้าสิ่งทอของโลกจะทวีความรุนแรงมากขึ้น

ศศค. ได้คาดการณ์สำหรับปี 2550 การบริโภคภาคเอกชนจะขยายตัวลดลงจากร้อยละ 3.1 ต่อปี ในปี 2549 มาอยู่ที่ร้อยละ 2.3 ต่อปี ในขณะที่การลงทุนภาคเอกชนในปี 2550 คาดว่าจะขยายตัวลดลงจากร้อยละ 3.9 ต่อปี ในปี 2549 มาอยู่ที่ร้อยละ 0.5 ต่อปี การบริโภคและการลงทุนภาคเอกชนในปีนี้จะขยายตัวลดลง เนื่องจากความเชื่อมั่นของผู้บริโภคและนักลงทุนที่ปรับตัวลดลงอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริงปรับตัวสูงขึ้นในช่วงที่ผ่านมา ส่งผลให้การบริโภคภาคเอกชนหดตัวลดลงมาก

อันเนื่องมาจากสถานการณ์การเมืองและนโยบายทางการเงินของภาครัฐ (ธนาคารพาณิชย์เข้มงวดในการปล่อยสินเชื่อมากขึ้น) ทำให้ผู้ประกอบการรวมทั้งผู้บริโภคไม่มั่นใจกับสถานการณ์ดังกล่าว ได้ชะลอการลงทุนและการบริโภคลง(ที่มา:สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กระทรวงการคลัง, 2550)

หากมองอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของไทยแล้ว ก็คงจะหนีไม่พ้นถึงผลกระทบดังกล่าว หากกำลังซื้อของคนในประเทศลดลงก็อาจทำให้อุตสาหกรรมขนาดเล็กและขนาดกลางที่ผลิตเพื่อป้อนตลาดในประเทศปิดตัวไปได้ ในขณะที่เดียวกันผู้ประกอบการที่คิดจะลงทุนทั้งในส่วนที่ลงทุนใหม่หรือขยายกิจการในอุตสาหกรรมสิ่งทอฯ อาจจะผลิตเพื่อรองรับการบริโภคของคนใน

ประเทศหรือส่งออกไปยังต่างประเทศ ก็อาจจะต้องดูสถานการณ์บ้านเมืองและการเงินที่เสถียรภาพมากกว่านี้

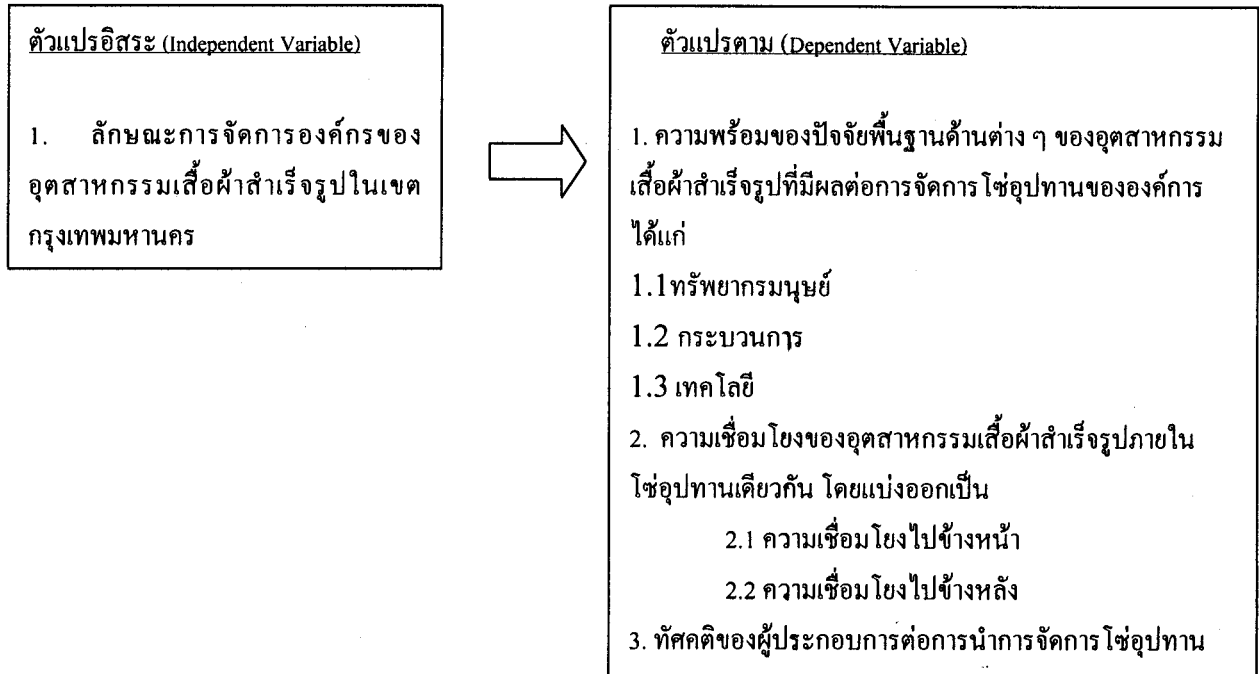
และปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การทำตลาดของผู้ประกอบการสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มในแต่ละผลิตภัณฑ์ขาดการประสานงานซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกองค์กรในระดับต่าง ๆ การดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ การบริหารการผลิตและการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิผล (Operational Effectiveness) ซึ่งการบริหารงานให้เหนือคู่แข่งเพื่อบรรลุเป้าหมายของธุรกิจในด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งปริมาณและความหลากหลายของสินค้า คุณภาพ ระยะเวลาในการส่งมอบที่รวดเร็ว รวมทั้งมีต้นทุนที่ประหยัด และตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้สูงสุด

จากความจำเป็นและความสำคัญของการนำแนวคิดกลยุทธ์การบริหารจัดการ ไซ่อุปทานมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงมีความสนใจทำการศึกษาความพร้อมในการใช้การจัดการ ไซ่อุปทานในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป โดยการวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นเพื่อพิจารณาความพร้อมของผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในการนำการจัดการ ไซ่อุปทานมาใช้ในการพัฒนาองค์กร และศึกษาความเชื่อมโยงภายในสาย ไซ่อุปทานระหว่างผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป ผู้ขายปัจจัยการผลิต และผู้จัดจำหน่ายสินค้าในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป รวมทั้งศึกษาทัศนคติของผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในการนำกลยุทธ์การจัดการ ไซ่อุปทานมาใช้ในองค์กรในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อสนับสนุนระบบการจัดการ ไซ่อุปทานให้เกิดเป็นรูปธรรม

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับการดำเนินงานด้าน ไซ่อุปทานในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป
- 2.2 เพื่อศึกษาความแตกต่างของความพร้อมโดยรวมขององค์กร จำแนกตามขนาดขององค์กรในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป
- 2.3 เพื่อศึกษาความเชื่อมโยงภายในสาย ไซ่อุปทานระหว่างผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป ผู้ขายปัจจัยการผลิตและผู้จัดจำหน่ายสินค้าในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป
- 2.4 เพื่อศึกษาทัศนคติของผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในการนำกลยุทธ์การจัดการ ไซ่อุปทานมาใช้ในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป

### 3. กรอบแนวความคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

### 4. สมมติฐานการวิจัย

ผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในปัจจุบันยังไม่มีความพร้อมในการประยุกต์ใช้แนวความคิดการจัดการ ไซ่อุปทานภายในองค์กร

### 5. ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาความพร้อมในการใช้การจัดการ ไซ่อุปทานในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป โดยพิจารณาลักษณะพื้นฐานของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปว่ามีความพร้อมและเหมาะสมหรือไม่ในการนำกลยุทธ์การจัดการ ไซ่อุปทานมาใช้ในองค์กร รวมทั้งศึกษาความเชื่อมโยงในการดำเนินงาน

ของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปในประเทศไทย โดยกำหนดขอบเขตการศึกษาเฉพาะความเชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิตกับผู้ขายปัจจัยการผลิต และผู้ผลิตกับผู้จัดจำหน่ายสินค้าในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่อยู่ภายใต้โซ่อุปทานเดียวกันเท่านั้น ซึ่งจะทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่อุตสาหกรรมเหล่านั้นประสบอยู่ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสู่การบริหารจัดการโซ่อุปทานอย่างเหมาะสม

การวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปในประเทศไทย ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมปลายน้ำ (Downstream) ที่มีความสำคัญมากที่สุดในสายอุตสาหกรรมสิ่งทอและเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่ม โดยมีการกำหนดขอบเขตการศึกษาให้ครอบคลุม เฉพาะบริษัทผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ที่เป็นสมาชิกของสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (Thai Garment Manufacturers Association : TGMA) ในปี พ.ศ. 2550 ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 426 บริษัท แบ่งอยู่ในเขตกรุงเทพฯ 290 บริษัท โดยที่กิจการเหล่านี้ผลิตสินค้าทั้งตลาดภายในประเทศและส่งออกไปขายต่างประเทศ (ที่มาข้อมูล:สมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย)

สาเหตุที่เลือกบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป เป็นกลุ่มตัวอย่างเนื่องจากสายการผลิตในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปนั้นเห็นได้อย่างชัดเจนในกระบวนการผลิตตั้งแต่การผลิตวัตถุดิบจนกระทั่งออกมาเป็นสินค้าและไปสู่ผู้บริโภค อีกทั้งยังเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและการจ้างงาน เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีสัดส่วนของการใช้แรงงานในการผลิตค่อนข้างสูง (Labor Intensive Industry) ประมาณร้อยละ 77 ของจำนวนแรงงานทั้งหมดภายในประเทศไทย นอกจากนี้รัฐบาลยังมีนโยบายสนับสนุนการพัฒนาในด้านต่าง ๆ

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

1. โซ่อุปทาน (Supply Chain) หมายถึง เครือข่ายธุรกิจที่มีแหล่งที่ตั้งอยู่กระจัดกระจายและเป็นเอกเทศต่อกันและกัน แต่ต้องรวมกันในการวางแผนและดำเนินการจัดหาสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้า โซ่อุปทานหนึ่ง ๆ จะครอบคลุมดำเนินงานที่เกิดขึ้นตั้งแต่แหล่งวัตถุดิบเรื่อยไปจนถึงผู้บริโภคขั้นสุดท้าย และจะขับเคลื่อนได้ต้องอาศัยความสามารถของสมาชิกโซ่อุปทานในการออกแบบคิดค้นผลิตภัณฑ์และบริการ การจัดหาวัตถุดิบ การผลิตสินค้าและบริการ การจัดเก็บสินค้า

รวมถึง การส่งมอบสินค้าและบริการให้กับผู้บริโภค ทั้งนี้ บริษัทที่ทำการค้าขายในตลาดทุกบริษัท จะต้องเป็นส่วนหนึ่งโซ่อุปทานอย่างน้อย 1 โซ่

2. การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SCM) หมายถึง การวางแผนจัดโครงสร้างและประสานความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมที่เกิดขึ้นในโซ่อุปทาน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถส่งมอบสินค้าและ/หรือบริการที่ลูกค้าต้องการได้ทันตามกำหนด โดยมีค่าใช้จ่ายต่ำสุดเท่าที่จำเป็น ในโลกยุคปัจจุบันนี้ลูกค้าหรือผู้บริโภคมีโอกาสได้รับข้อมูลและข่าวสารอย่างง่ายดาย ทำให้สามารถเลือกใช้สินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการได้ง่ายขึ้น ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องศึกษาความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายและผลิตสินค้าและหรือบริการได้ตรงกับความต้องการ

3. ความพร้อมขององค์กร (The Readiness of Organization) หมายถึง ความพร้อมทั้งในระดับนโยบาย และการดำเนินการ โครงสร้างโซ่อุปทานจำเป็นต้องใช้ปัจจัยหลาย ๆ อย่างประกอบกัน ทำให้หลักการนี้เกิดขึ้นมาได้ ในที่นี้ได้กำหนดให้ความพร้อมขั้นพื้นฐานขององค์กรจะต้องประกอบด้วยความพร้อม 3 ด้านหลัก ๆ ด้วยกัน ได้แก่ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการ และด้านเทคโนโลยี

4. ขนาดของสถานประกอบการ (Size) หมายถึง สถานประกอบการประเภทอุตสาหกรรม เครื่องนุ่งห่มและเสื้อผ้าสำเร็จรูปขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ซึ่งแบ่งขนาดจากจำนวนลูกจ้างที่ทำงานอยู่ในสถานประกอบการนั้น ตามเกณฑ์การแบ่งขนาดสถานประกอบการของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

5. ความเชื่อมโยง (Linkages) หมายถึง การประสานงานกันของกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การส่งมอบตรงเวลาจะมาจากการปฏิบัติงานในการผลิตสินค้าและกิจกรรมการบริการที่ราบรื่น การประสานงานที่ดีจะทำให้การส่งมอบตรงเวลา โดยปราศจากต้นทุนในการเก็บสินค้าคงคลัง ความเชื่อมโยงจะก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขัน เพราะเป็นการยากที่คู่แข่งจะรับรู้ถึงความเชื่อมโยงและการแก้ปัญหาในการตัดสินใจองค์กร แต่ในที่นี้จะพิจารณาความเชื่อมโยงไปข้างหน้า และการเชื่อมโยงไปข้างหลัง เพียงหนึ่งขั้นเท่านั้น ฉะนั้นความเชื่อมโยงในที่นี้จึง หมายถึง ความเชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิตกับผู้ขายปัจจัยการผลิต และผู้ผลิตกับผู้จัดจำหน่ายสินค้าในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่อยู่ภายใต้โซ่อุปทานเดียวกันเท่านั้น

6. อุตสาหกรรมสิ่งทอ หมายถึง อุตสาหกรรมสิ่งทอ พัฒนามาจากอุตสาหกรรมที่สนองความต้องการภายในประเทศและทดแทนการนำเข้าสำหรับผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ในประเทศ ได้แก่ เส้นใยประดิษฐ์ เส้นด้าย ผ้าผืน

7. อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม นับเป็นอุตสาหกรรมชั้นปลายของอุตสาหกรรมสิ่งทอ ซึ่งมีอุตสาหกรรมย่อยอีกจำนวนมาก เช่น การผลิตถุงเท้า ถุงน่อง เครื่องยกทรง และเสื้อผ้าสำเร็จรูป

8. อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป (Garment Industry) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในอุตสาหกรรมสิ่งทอทั้งในด้านการผลิต การจ้างงาน และการส่งออก ซึ่งอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปจัดว่าเป็นอุตสาหกรรมปลายน้ำ ที่มีความสำคัญมากที่สุดในโครงสร้างอุตสาหกรรมสิ่งทอและเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่ม

9. ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความเร็ว และความต้องการของลูกค้ากลายเป็นปัจจัยหลักในการบริหารจัดการโซ่อุปทาน รวมถึงความไวต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในโซ่อุปทาน ประกอบกับการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบข้อมูลพื้นฐานสำหรับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปให้เหมาะสม
2. ทราบกระบวนการทำงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป
3. ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาความร่วมมือระหว่างองค์กร เพื่อสนับสนุนระบบการจัดการโซ่อุปทานให้เกิดเป็นรูปธรรม
4. ใช้เป็นแนวทางในการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาความพร้อมในการใช้โซ่อุปทานในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. ทฤษฎีการผลิตและแนวคิดการสร้างความพร้อมของกระบวนการภายในองค์กรการผลิต
2. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจและการจัดการโซ่อุปทาน
3. แนวคิดการพัฒนาโซ่อุปทานขององค์กร (Industrial Technology Review)
4. แนวคิดสำหรับการพิจารณาความพร้อมขององค์กรและการพัฒนาการเชื่อมโยงของโซ่อุปทาน
5. แนวคิดเกี่ยวกับการวัดทัศนคติ (Attitude)
6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. ทฤษฎีการผลิตและแนวคิดการสร้างความพร้อมของกระบวนการภายในองค์กรการผลิต (นราทิพย์ 2539 , วราพร 2547)

##### 1.1 ความหมายของการผลิต (Definition of Production)

การผลิต หมายถึง การนำเอาปัจจัยการผลิตอันได้แก่ ที่ดิน ทุน แรงงานและความสามารถในการประกอบกรรมมาผ่านกระบวนการอย่างใดอย่างหนึ่ง ภายใต้เทคโนโลยีระดับหนึ่งผสมผสานกันเพื่อให้เกิดสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการผลิต เป็นกระบวนการเพิ่มคุณค่าหรือประโยชน์ทางเศรษฐกิจ (Economic Utility) ให้กับปัจจัยการผลิตต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ตัวอย่างของการผลิต ได้แก่ การเอาผ้ามาทอเป็นผ้าผืน เป็นต้นในเบื้องต้นการผลิตจะต้องประกอบไปด้วยการทำให้เกิดสินค้าหรือบริการอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ในทางเศรษฐกิจที่เรียกว่า “อรรถประโยชน์” โดยอาศัยแรงงานของมนุษย์ ทั้งกำลังกายและกำลังความคิด แรงงานของสัตว์หรือเครื่องมือเครื่องจักรต่าง ๆ



## 1.2 การผลิตกับการสร้างอรรถประโยชน์

จากความหมายของการผลิตดังกล่าวพอจะสรุปได้ว่าการผลิตเป็นการสร้างอรรถประโยชน์หรือประโยชน์ทางเศรษฐกิจให้กับปัจจัยการผลิตต่าง ๆ ก่อให้เกิดสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์คำว่า “อรรถประโยชน์” (Utility) หมายถึง ความพอใจที่ผู้บริโภคได้รับจากการบริโภคสินค้าหรือบริการชนิดใดชนิดหนึ่ง ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง หรือเป็นวิสัยความสามารถของสินค้าและบริการที่จะตอบสนองความต้องการของมนุษย์

## 1.3 การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor)

เป็นการทำงานตามหลักการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ซึ่งตรงกับหลักการที่ Adam Smith ได้กล่าวไว้ว่า “เศรษฐกิจของประเทศจะเจริญได้ต้องมีการแบ่งงานกันทำ และจะต้องแบ่งงานกันทำตามความถนัดของแต่ละคนด้วย” นั่นคือ ใช้แรงงาน ทำงานตามที่มีความถนัด ตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีหรือประโยชน์ที่พอจะสรุปได้ดังนี้

1.3.1 ทำให้เกิดความชำนาญในการทำงานนั้นมากยิ่งขึ้น สามารถทำงานได้รวดเร็ว ประหยัดเวลา ประหยัดทรัพยากร และเป็นกระดุมความคิดจากหลายฝ่าย

1.3.2 ทำให้ได้ผลผลิตเพิ่มขึ้นทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

1.3.3 งานส่วนไหนที่ใช้แรงงานคนทำไม่ได้ก็สามารถใช้เครื่องจักรทำเป็นส่วนๆ

1.3.4 การที่แรงงานได้ทำงานตามความถนัดย่อมทำให้เกิดความเชื่อมั่น เกิดความสบายใจและสามารถทำงานอย่างมีความสุข

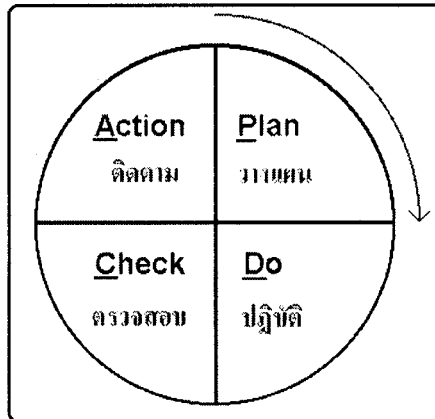
1.4 แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม PDCA การดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพงานตามวงจรเดมิง มีอยู่ 4 ขั้นตอนดังนี้

1.4.1 การวางแผนร่วมกัน (Plan)

1.4.2 การนำแผนไปปฏิบัติร่วมกัน (Do)

1.4.3 การติดตามและตรวจสอบปัญหาและอุปสรรคในการทำงานร่วมกัน (Check)

1.4.4 การปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน (Action)



ภาพที่ 2.1 แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม PDCA

**1.5 ลำดับขั้นในการผลิต** ปัจจุบันเราสามารถแบ่งลำดับขั้นในการผลิตออกเป็น 3 ประเภท

1.5.1 การผลิตขั้นแรกหรือขั้นปฐมภูมิ (Primary Production) เป็นการผลิตที่ใช้ประโยชน์จากธรรมชาติโดยตรง วิธีการผลิตง่ายไม่ยุ่งยากซับซ้อน ใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการผลิตเพียงเล็กน้อย ผลผลิตที่ได้ส่วนใหญ่ไม่สามารถสนองความต้องการได้ทันที ต้องนำไปแปรสภาพก่อนจึงจะสนองความต้องการได้ ตัวอย่างของกิจกรรมที่จัดเป็นการผลิตขั้นปฐมภูมิหรือขั้นแรกคือการเกษตรกรรม ได้แก่ การเพาะปลูก ทำนา ทำไร่ เลี้ยงสัตว์ ประมง ป่าไม้ ฯลฯ หรืออุตสาหกรรมการขุดแร่ การทำเหมือง โดยใช้เครื่องมือง่าย ๆ

1.5.2 การผลิตขั้นที่สองหรือขั้นทุติยภูมิ (Secondary Production) เป็นการผลิตที่ต้องอาศัยผลผลิตอื่นมาเป็นวัตถุดิบในการผลิต กรรมวิธีการผลิตมีความยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้น ต้องใช้เครื่องมือ และอุปกรณ์เพื่อประกอบการผลิตมากขึ้น ส่วนใหญ่เป็นการผลิตในด้านอุตสาหกรรม เช่น การผลิต อาหารกระป๋องต่าง ๆ การผลิตเหล็กเส้น เหล็กแผ่น การต่อเรือ การสร้างอาคารที่อยู่อาศัย ฯลฯ กิจกรรมบางอย่างจะให้ผลผลิตที่สามารถสนองความต้องการของผู้ใช้ได้ทันที เช่น ไม้ ใต้อี เตียง อาหารกระป๋อง และกิจกรรมบางอย่างจะให้ผลผลิตซึ่งต้องนำไปผ่านการผลิตขั้นอื่นก่อนจึงจะใช้ประโยชน์ได้ เช่น เหล็กเส้น และเหล็กแผ่น เป็นต้น

1.5.3 การผลิตขั้นที่สามหรือขั้นตติยภูมิ (Tertiary Production) เป็นการผลิตในลักษณะการให้บริการด้านการขนส่ง การค้าส่ง การค้าปลีก การประกันภัย การธนาคาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้ผลผลิตเคลื่อนย้ายจากการผลิตขั้นที่หนึ่งไปขั้นที่สอง และนำไปสู่ผู้บริโภคได้สะดวก รวดเร็ว มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพดีขึ้น

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจและการจัดการโซ่อุปทาน

2.1 การวางแผนการตลาดไปสู่การวางแผนการผลิต และการจัดซื้อสินค้า รวมถึงการวางแผนที่เกี่ยวข้องกับการกระจายสินค้าไปจนถึงผู้บริโภค

2.1.1 Material Plan คือ วางแผนด้านวัตถุดิบและสินค้าคงเหลือ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการไหลเวียนของสินค้าให้สัมพันธ์กับเวลาที่จะใช้ คือ เกี่ยวข้องกับอรรถประโยชน์ของเวลา (Time Utility) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการจัดการปฏิสัมพันธ์กับคู่ค้า ที่เรียกว่า SRM (Suppliers Relationship Management) คือ การจัดการ การตรงต่อเวลาในการส่งมอบของคู่ค้าในโซ่อุปทาน

2.1.2 Production Plan ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการวางแผนระบบการผลิต โดยการผลิตสมัยใหม่ได้เปลี่ยนแนวความคิดจากการผลิตที่ประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) มาเป็นลักษณะการผลิตแบบประหยัดต่อความเร็ว (Economies of Speed) จะทำการผลิตเมื่อสินค้ามีดีมานท์หรือความต้องการ และเป็นการผลิตเพื่อการส่งมอบเท่านั้น

2.1.3 คลังสินค้าควรออกแบบให้สัมพันธ์กับกระบวนการผลิตโดย ให้มีลักษณะเป็น Cross Dock คือ มีช่องทางสำหรับวัตถุดิบที่เข้าและมีช่องทางที่ต่อเนื่องกันกระบวนการผลิตแบบ Flow Production ไปจนถึงประตูที่จะส่งมอบสินค้าสำเร็จรูป

## 2.2 การพัฒนาระบบมาใช้เพื่อมาช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากที่สุด

2.2.1 การจัดการคลังที่คิดจะต้องการระบบ VMI (Vendor Managed Inventory) เข้ามาช่วยในการลดสต็อก โดยให้มีหน่วยงานทำหน้าที่โดยตรง

2.2.2 สัมพันธ์ของลูกค้า IMR (Inventory Management Relationship) โดยภารกิจสำคัญของหน่วยงานนี้จะทำหน้าที่ประสานงานกับฝ่ายการตลาด การผลิต และลูกค้า

2.2.3 Just In Time โดยภารกิจของคลังสินค้าจะต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการใหม่ โดยเน้นประสิทธิภาพทางด้านเวลา โดยลดช่วงเวลาของการเคลื่อนย้ายสินค้าและการใช้ประโยชน์สูงสุดของพื้นที่

2.2.4 Zero Stock หรือการจัดการแบบไม่มีสินค้าคงเหลือ ซึ่งโดยข้อเท็จจริงก็อาจ

เป็นเพียงนามธรรม แต่แนวคิดนี้มีนัยสำคัญคือ การลดต้นทุนโลจิสติกส์ที่ได้ผลและทำได้รวดเร็ว และเห็นผลอย่างเป็นรูปธรรม ก็โดยการลดจำนวนสินค้าคงคลัง ด้วยการปรับเปลี่ยนกระบวนการในการส่งมอบ

2.2.5 ระบบการผลิตแบบ Lean Production มาใช้เพื่อให้เกิดการประหยัดจาก Economies of Speed ด้วยการลดจำนวนสินค้าคงคลังให้น้อยที่สุด ซึ่งในทางปฏิบัติก็ไม่ใช่ว่าเรื่องง่าย และไม่ได้หมายความว่า จะไม่มีสินค้าคงคลังเหลืออยู่

2.2.6 EOQ (Economy Order Quantity) จะมีผลต่อการเพิ่มอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) ซึ่งธุรกิจที่จะนำระบบนี้มาใช้ได้จะต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดที่ว่า คลังสินค้าขนาดใหญ่จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ

### 2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้กลยุทธ์

จากแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจในลูกค้าพบว่า ในการทำความเข้าใจลูกค้า นั่นคือ จะต้องกำหนดความต้องการของลูกค้าที่บริษัทจะให้บริการลูกค้าจะซื้อสินค้า เนื่องจากความต้องการในสินค้าในกลุ่มต่าง ๆ จะแตกต่างกันไปตามปัจจัยหลาย ๆ อย่างดังนี้

2.3.1 ปริมาณของสินค้าที่ต้องการในแต่ละรุ่น เช่น การส่งวัตถุดิบแบบเร่งด่วนที่จำเป็นต่อการนำไปซ่อมในสายการผลิตนั้นมักจะเป็นปริมาณน้อย การส่งวัตถุดิบเพื่อสายการผลิตใหม่นั้นมีแนวโน้มที่จะมีปริมาณมากกว่า

2.3.2 เวลาตอบสนองของลูกค้าที่ลูกค้าจะสามารถรอได้ ในการสั่งซื้อสินค้าฉุกเฉิน (หรือเร่งด่วน) เวลาที่ลูกค้าจะทนรอได้สั้นกว่าเวลาที่ใช้ตอบสนองต่อการสั่งซื้อสินค้าโดยทั่วไป

2.3.3 ความหลากหลายของสินค้า ลูกค้าอาจจะยอมจ่ายในราคาที่สูงกว่าเมื่อมีการสั่งซื้อฉุกเฉินที่ใช้ในการซ่อมแซมที่มีเฉพาะจากผู้ขายรายเดียว แต่จะไม่เป็นเช่นนี้ในกรณีของการสั่งซื้อสินค้าแบบปกติ

2.3.4 ระดับการบริการที่ต้องการ ลูกค้าที่สั่งซื้อสินค้าแบบฉุกเฉินมักจะคาดหวังกับการมีอยู่ของสินค้าอย่างยิงและหากสินค้าที่ต้องการนั้นผู้ขายไม่สามารถจัดหาได้อย่างทันทีลูกค้าประเภทนี้อาจจะไปที่อื่น กรณีนี้มักไม่เกิดขึ้นกับคำสั่งซื้อสินค้าตามปกติ ซึ่งมักส่งล่วงหน้าเป็นเวลานาน

1) ราคาของสินค้า ลูกค้าที่สั่งซื้อสินค้าแบบเร่งด่วนมักจะไม่เกี่ยวข้องกับราคาสินค้า เท่ากับลูกค้าที่สั่งซื้อสินค้าตามปกติ

2) อัตราความปรารถนาของนวัตกรรม (Innovation) ในตัวผลิตภัณฑ์ ลูกค้าในร้านขายเสื้อผ้าของห้างสรรพสินค้า มักจะมีการคาดหวังในความสร้างสรรค์และออกแบบใหม่

ๆ แต่ลูกค้าที่ห้างวอลมาร์ตอาจให้ความสนใจที่น้อยกว่าลูกค้าในกลุ่มเดียวกันมักจะมีความต้องการที่คล้ายกัน ในขณะที่กลุ่มลูกค้าต่างกันก็มักจะมีความต้องการที่แตกต่างกัน

## 2.4 การปรับกลยุทธ์โซ่อุปทานให้ตรงกับธุรกิจ

มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “โซ่อุปทาน” (Supply Chain) และ “การจัดการโซ่อุปทาน” (Supply Chain Management) หลากหลายดังนี้

### ความหมายของคำว่า “โซ่อุปทาน” (Definition of Supply Chain)

ราชบัณฑิตยสถาน (2525) โซ่อุปทาน หรือ ซัพพลายเชน คือศัพท์ที่ราชบัณฑิตยบัญญัติขึ้น โดยให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการเคลื่อนย้ายสินค้า ตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบไปจนกระทั่งผลิตเสร็จ และส่งถึงมือผู้บริโภค ประกอบด้วยขั้นตอนทุก ๆ ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม ที่มีต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งไม่เพียงแต่อยู่ในส่วนของผู้ผลิตและผู้จัดส่งวัตถุดิบเท่านั้น แต่รวมถึงส่วนของผู้ขนส่ง คลังสินค้า พ่อค้าคนกลาง และลูกค้าอีกด้วย

Lau and Lee (2000) Supply Chain นิยามง่าย ๆ คือ วางแผนให้มีการจัดเก็บสินค้าคงคลังน้อยที่สุด แต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ดีที่สุด ทำได้ยากมากในทางปฏิบัติ และจะซับซ้อนมากเมื่อมีปัจจัยอื่นมาเกี่ยวข้อง เช่น มีคลังสินค้าหรือสถานที่จัดจำหน่ายสินค้าหลายแห่ง สินค้ามีอายุสั้น ความสามารถในการผลิตของผู้ขาย (Suppliers) และ/หรือ โรงงานมีข้อจำกัด ดังนั้น ข้อมูลจากทุกส่วน เช่น ประวัติการขาย คำสั่งซื้อจากลูกค้า การพยากรณ์การขายข้อมูลส่งเสริมการขาย ข้อมูลสินค้าที่จัดส่งจริง และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องปรับปรุงข้อมูลให้ถูกต้องตลอดเวลาเพื่อสามารถนำมาวิเคราะห์และวางแผนให้ใกล้เคียงความเป็นจริงที่สุด

ดังนั้น “โซ่อุปทาน” หมายถึง การเคลื่อนย้ายของวัตถุดิบ สินค้า บริการ สารสนเทศและค่าตอบแทน จาก Supplier รายแรก ผ่านการแปรรูปขององค์กรจนถึงผู้ใช้ประโยชน์จากสินค้าและ/หรือ บริการนั้น การเคลื่อนย้ายนี้อาจเป็นไปได้ 2 ทิศทาง เช่น อาจมีการคืนสินค้า หรือการจ่ายค่าสินค้าหรือบริการ นอกจากนี้โซ่อุปทานในสมัยปัจจุบันยังรวมถึงขั้นตอนการใช้ประโยชน์จากสินค้าหรือบริการของลูกค้าจนกระทั่งสินค้านั้นหมดสภาพและต้องนำไปแปรสภาพอย่างถูกต้อง ไม่ให้เกิดมลภาวะ (From Dust to Dirt)

### ความหมายของคำว่า “การจัดการโซ่อุปทาน”

อรุณ บรรวิทย์ (2544) Supply Chain Management เป็นการบริหารการทำงานร่วมกันระหว่างกิจการที่อยู่ในสายการผลิตตลอดสายตั้งแต่ต้นกระบวนการผลิตไปจนถึงกระบวนการที่ผู้บริโภค โดยการแบ่งปันข่าวสารข้อมูลที่จำเป็น และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการลดต้นทุนให้ต่ำที่สุด และตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้สูงสุด ผลที่ได้รับจะทำให้ผู้จะทำให้ผู้ประกอบการตลอดสายตลอดสายสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้รับการตอบแทนจากการดำเนินงานดีขึ้นสามารถแข่งขันในตลาดได้ดีขึ้นน่าจะเป็นการมองที่ใกล้เคียงกับความหมายที่แท้จริงมากกว่า

ดวงพรรณ กริชชาญชัย (2545) Supply Chain Management หรือการบริหารโซ่อุปทาน เป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่ทุก ๆ ธุรกิจกำลังให้ความสนใจ เน้นถึงหลักการความร่วมมือทั้งการวางแผนและการจัดการ โดยมีเป้าหมายและผลประโยชน์ร่วมกัน และทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

Michael, E. Porter (1980) Supply Chain Management คือ กระบวนการในการจัดความลงตัว (Optimizing) ให้กับการบริหารภายในบริษัทเช่นเดียวกับการบริหารปฏิสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ และลูกค้าเพื่อที่จะนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

Donovan, R. Michael (1982) Supply Chain Management คือ การบริหารระบบที่มีปัจจัยเกี่ยวข้องเป็นจำนวนมากมายจึงส่งผลให้มีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นได้ง่าย การบริหารที่จะก่อให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุดต้องมีการบริหารจัดการและข้อมูลให้สัมพันธ์ในแต่ละห่วงโซ่ขององค์กรต่าง ๆ

Hammel, T.R. and L.R. Kopczak (1993) Supply Chain Management เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมการซื้อสินค้าของผู้บริโภคในปัจจุบันที่ต่างพยายามค้นหาสินค้าและบริการที่ดี มีคุณภาพ ในราคาข่อมเยาว์ เหตุนี้จึงเป็นหน้าที่ของผู้ผลิตที่ต้องหาวิธีการจัดการกับต้นทุนที่ไม่จำเป็น เช่น ปัญหาที่เกิดจากระบบการประสานงานของหน่วยงานที่ไม่สอดคล้องกัน เพื่อให้สามารถพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการที่ดีกว่าเดิมและตรงตามความต้องการของผู้บริโภคได้มากขึ้น

Willis, T.H. และคณะ (1993) Supply Chain Management คือ ความพยายามในการย่นระยะเวลา รวมถึงเพิ่มความเร็วในการเคลื่อนย้ายและขนส่งสินค้าที่ต้องมีประสิทธิภาพและประหยัด

ต้นทุนให้มากที่สุด จะเห็นได้ว่าทุกสิ่งทุกอย่างเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกันทั้งสิ้นในการจัดการระบบที่ซับซ้อน

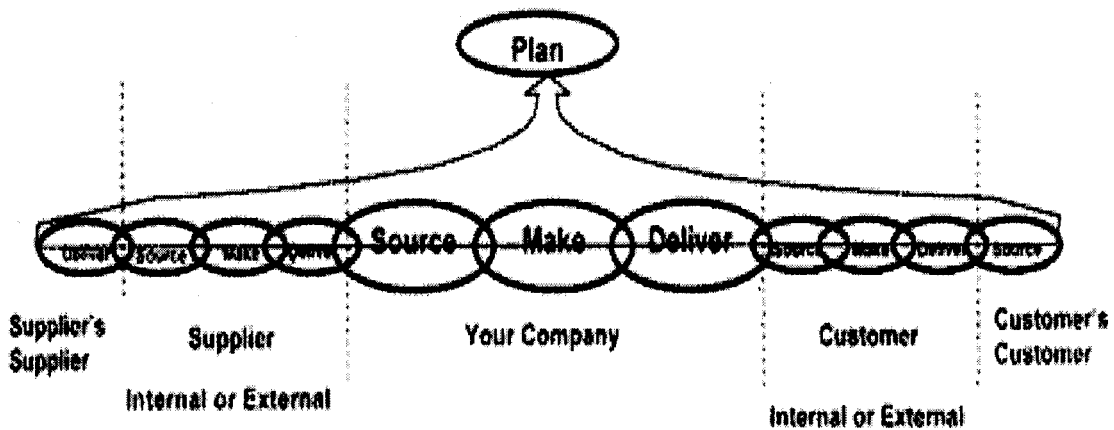
ดังนั้น “การจัดการโซ่อุปทาน” ความหมายโดยทั่วไปนั้นหมายถึงการบูรณาการของกระบวนการทางธุรกิจที่เริ่มต้นจากผู้บริโภคชั้นสุดท้ายผ่านไปยังกระทั่งถึงผู้จัดจำหน่ายขั้นแรกสุดที่ทำหน้าที่จัดหาสินค้า บริการ และสารสนเทศ เพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้บริโภค ข้อแตกต่างประการสำคัญระหว่างความหมายของการจัดการ โซ่อุปทานและ โลจิสติกส์นั้นคือ การจัดการ โซ่อุปทานเป็นการจัดการกระบวนการทางธุรกิจหลักทุกประเภทที่เชื่อมโยงระหว่างสมาชิกทุกหน่วยที่อยู่ภายใต้โซ่อุปทาน และเป็นแนวทางการจัดการธุรกิจหลักทุกประเภทที่เชื่อมระหว่างสมาชิกทุกหน่วยที่อยู่ภายใต้โซ่อุปทานและเป็นแนวทางการจัดการธุรกิจที่ค่อนข้างใหม่กว่า อีกทั้งมีขอบเขตที่กว้างกว่าโลจิสติกส์ (โลจิสติกส์ คือ ระบบการขนส่งสินค้าให้กับลูกค้าในเวลาที่ลูกค้าต้องการเท่านั้น โดยต้องเป็นเวลาที่พอดีกับความต้องการ) การจัดการโซ่อุปทานจึงเป็นการจัดการเชิงระบบที่ต้องมีการติดต่อประสานงานกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ มีความซับซ้อนและต้องอาศัยการพิจารณาเปรียบเทียบข้อดีในการปรับกิจกรรมหลายประการภายในโซ่อุปทาน

เราสามารถตีกรอบความคิดในเรื่องโซ่อุปทานได้ง่าย ๆ โดยอาศัยคำจำกัดความที่ว่าโซ่อุปทาน คือ การเชื่อมโยงและติดต่อประสานงานกันระหว่างบริษัทผู้ผลิตวัตถุดิบ บริษัทผู้ทำการผลิตหรือให้บริการสินค้า บริษัทผู้ดำเนินการขนส่งให้กับลูกค้า (Keajewski and Rizman, 2001) ส่วนสำคัญของการเชื่อมโยงสายโซ่อุปทาน ได้แก่ การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูลทางด้านเงินทุนและตัวสินค้า ซึ่งข้อมูลนี้อาจได้มาทั้งจากการประสานงานกันของโซ่อุปทานภายในบริษัทเอง (Internal Supply Chain) ได้แก่ การประสานงานร่วมกันของฝ่ายตลาดฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายผลิต ฝ่ายการเงิน การบัญชี สารสนเทศ ฝ่ายขนส่งและฝ่ายอื่น ๆ ของบริษัทเพื่อดำเนินการตามความต้องการของลูกค้า ได้แก่ การรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า ดำเนินการตามใบสั่งซื้อ ดำเนินการผลิต ฯลฯ นอกจากนี้การแลกเปลี่ยนข้อมูลนี้จะต้องประสานงานกันระหว่างโซ่อุปทานภายในและภายนอกบริษัท (External Supply Chain) ในการดำเนินการสั่งซื้อวัตถุดิบและการจัดส่งให้กับลูกค้า ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นข้อมูลที่ผู้บริหารนำมาใช้ตัดสินใจในการวางแผนแลบริหารกิจกรรมการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า การบริหารโซ่อุปทานมุ่งจุดมุ่งหมายที่จะประสานกระบวนการดำเนินงานของบริษัทต่าง ๆ ในโซ่อุปทานเข้าด้วยกันเพื่อที่จะควบคุมดูแลการไหลของวัสดุ (Flow of Materials) ได้แก่ วัตถุดิบ วัสดุระหว่างกระบวนการผลิตสินค้าที่ผลิตเสร็จ และการไหลของข้อมูลต่าง ๆ (Flow of Information) รวมทั้งการไหลของเงินทุน (Flow of Money) โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มคุณค่าในด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด

### 3. แนวคิดการพัฒนาโซ่อุปทานขององค์กร (Industrial Technology Review)

แนวคิดการพัฒนาโซ่อุปทานขององค์กร เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาถึงความสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรธุรกิจ การจัดการโซ่อุปทานจะต้องพิจารณาในภาพรวมของกระบวนการต่าง ๆ ในการนำมาใช้กับองค์กร ต้องมีขั้นตอนการจัดการสำหรับการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบในส่วนต่าง ๆ ให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการจัดการโซ่อุปทานได้ (วิทยา, 2546)

3.1 แบบจำลองการพัฒนาโซ่อุปทานขององค์กร แบบจำลอง Supply Chain Operations Reference Model: SCOR แบบจำลองเป็นขั้นตอนในการพัฒนาโซ่อุปทานขององค์กรดังแสดงในรูปที่ 1 องค์กรประกอบการจัดการในฉบับที่แล้ว ท่านอาจสงสัยว่า ถ้าต้องการนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้กับองค์กร ควรจะเริ่มต้นอย่างไร, มีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างไรบ้าง แบบจำลอง SCOR จะนำเสนอขั้นตอนสำคัญในการดำเนินการเป็น 4 ระดับ ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดโดยภาพรวมของขอบข่ายการจัดการในระบบลอจิสติกส์และโซ่อุปทาน, การกำหนดองค์ประกอบการทำงาน ของระบบลอจิสติกส์, การกำหนดรายละเอียดการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนของระบบ



ภาพที่ 2.2 แสดงถึงโครงสร้างกระบวนการจัดการในการพัฒนาโซ่อุปทานด้วยแบบจำลอง

SCOR

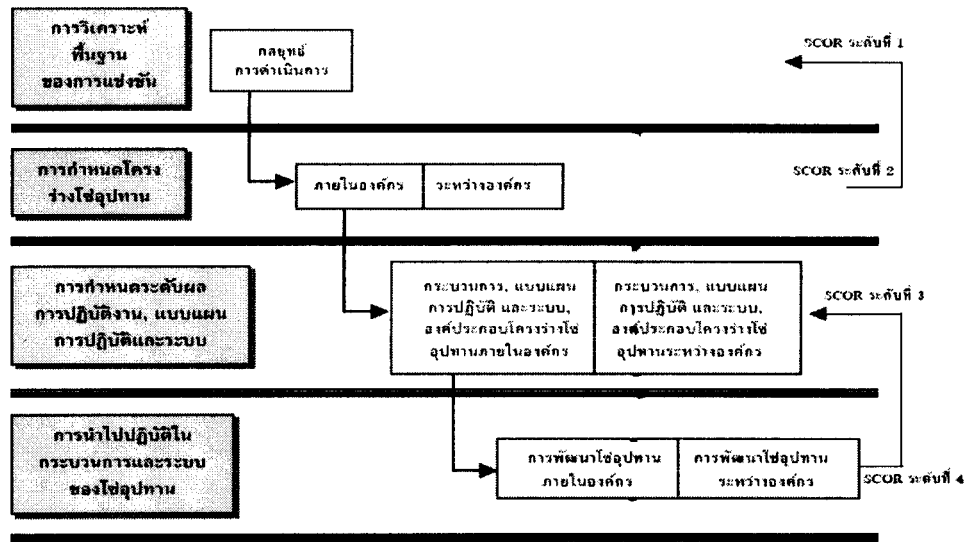
(ที่มา : โดย ดร.วิทยา สุหฤทธดำรง, 2546)



ในการพัฒนาโซ่อุปทานขององค์กร ต้องจัดการในกระบวนการที่สำคัญ 4 ส่วนนี้ คือ การวางแผน(Plan), การจัดหาแหล่งวัตถุดิบ(Source), การผลิต(Make) และการจัดส่ง(Deliver) เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งแบบจำลอง SCOR ได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนาเป็น 4 ระดับการดำเนินการพัฒนาดังกล่าว แต่ละองค์ประกอบจะถูกกำหนดกระบวนการและการจัดการที่ทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

**ขั้นตอนในการพัฒนาโซ่อุปทาน**

ภาพรวมของขั้นตอนในการพัฒนาโซ่อุปทานขององค์กร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนสำคัญดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.3 แสดงขั้นตอนหลักในการพัฒนาโซ่อุปทานขององค์กร โดยแบบจำลอง

Supply Chain Operations Reference (SCOR)

(ที่มา : โดย ดร.วิทยา สุหฤทธดำรง,2546)

**SCOR ระดับที่ 1 ระดับบนสุด**

เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์ถึงการแข่งขันในธุรกิจที่ดำเนินอยู่ ต้องวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบที่สำคัญภายในและภายนอกองค์กร เป็นปัจจัยที่กำหนดความสามารถและความได้เปรียบในการแข่งขันที่ควรมีสำหรับองค์กร เช่น ความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า, ความรวดเร็วในการจัดส่ง, การบริการลูกค้า, ต้นทุนที่ต่ำ ฯลฯ อันเป็นผลจากการดำเนินงานในส่วนของการวางแผน, การจัดหาแหล่งวัตถุดิบ, การผลิตและการจัด ที่เหมาะสมกับองค์กรและอุตสาหกรรมนั้น ผลที่ได้จากการวิเคราะห์นี้ จะนำมาเป็นแนวทางการกำหนดขอบข่าย

และองค์ประกอบสำคัญที่จะต้องจัดการสำหรับองค์กร โดยต้องกำหนดสิ่งที่ควบคู่กัน คือ ปัจจัย วัตถุประสงค์และระดับของผลการปฏิบัติงาน เป็นเป้าหมายของแต่ละปัจจัย ของผลความสามารถในการปฏิบัติงานของโซ่อุปทานที่สำคัญ อาจนำมาประยุกต์ใช้ได้ ประกอบด้วย ภายนอกองค์กรที่เชื่อมต่อสู่ลูกค้า

- สัดส่วนการจัดส่งสินค้าได้ตรงตามกำหนดจากลูกค้า
- สัดส่วนปริมาณคำสั่งซื้อที่จัดส่งได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์
- ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการต่อคำสั่งซื้อจากลูกค้า นับจากการรับคำสั่งซื้อจนกระทั่งจัดส่งเรียบร้อยแล้ว
- ระยะเวลาที่ใช้ในการเตรียมการผลิตจนกระทั่งสามารถจัดส่งให้ลูกค้าได้ (ในกรณีที่ไม่มีสินค้าคงคลังสำรอง)
- ภายในองค์กร
- ต้นทุนการจัดการด้านลอจิสติกส์โดยรวม เปรียบเทียบกับต้นทุนรวม
- ค่าเฉลี่ยรายได้ขององค์กรที่เกิดขึ้นต่อจำนวนพนักงาน
- อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง (Inventory Turnover)
- อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์โดยรวม (Net Assets Turnover)
- ช่วงระยะเวลารอบหมุนเวียนวัฏจักรเงินสด (Cash-to-cash Cycle Time)

ปัจจัยวัดผลเหล่านี้ จะเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงผลการปรับปรุงพัฒนาโซ่อุปทาน และการดำเนินการในระดับองค์กรโดยรวม ทั้งนี้ในการกำหนดระดับเป้าหมายที่เหมาะสม สำหรับแต่ละปัจจัย ควรจะพิจารณาเปรียบเทียบกับองค์กรที่ต้องแข่งขันโดยตรง จะเป็นการดำเนินการที่เรียกว่า Competitive Benchmarking ทำการวัดเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานในปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันด้านอุตสาหกรรมหรือปัจจัยที่ลูกค้าให้ความสำคัญ ใช้เป็นสิ่งประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร ทำให้สามารถกำหนดความแตกต่างของปัจจัย และทราบถึงสิ่งที่ควรปรับปรุง จะเป็นรากฐานในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานและการพัฒนาโซ่อุปทานขององค์กรต่อไป

## SCOR ระดับที่ 2 การกำหนดกระบวนการหลักขององค์กร

หลังจากที่ได้กำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และขอบข่ายการจัดการที่เกี่ยวข้องแล้ว นำมาแปรเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้

กำหนดไว้ โดยกำหนดเป็นโครงร่างของโซ่อุปทานขององค์กร การกำหนดโครงร่างของโซ่อุปทานนี้ จะครอบคลุมการพิจารณาการกำหนดโครงร่างของกระบวนการปฏิบัติงานในส่วนการวางแผน, การจัดหาแหล่งวัตถุดิบ, การผลิตและการจัดส่ง ที่มีขอบข่ายการปฏิบัติงานทั้งในส่วนการปฏิบัติงานภายในและระหว่างองค์กร โครงร่างของโซ่อุปทานที่กำหนดนี้ ควรมีความยืดหยุ่น ในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในความต้องการของลูกค้า และสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ

ในระดับที่ 2 นี้ จะมีปัจจัยวัดผลการปฏิบัติงาน ที่สามารถประยุกต์ใช้ เป็นสิ่งชี้ให้เห็นถึงการพัฒนาประสิทธิภาพของโซ่อุปทานขององค์กรได้ อันประกอบด้วยปัจจัยวัดผลปฏิบัติงานต่างๆ คือ

- สัดส่วนการจัดส่งวัตถุดิบที่ตรงเวลาจากผู้จัดส่งวัตถุดิบ
- ระยะเวลาในการส่งมอบวัตถุดิบ นับจากเริ่มออกคำสั่งซื้อไปยังผู้จัดส่งวัตถุดิบ
- ต้นทุนรวมในการจัดหาวัตถุดิบ
- วัฏจักรในการจัดการคำสั่งซื้อ (ระยะเวลานับจากรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า จนกระทั่งส่งมอบสินค้าแก่ลูกค้า)
- สัดส่วนปริมาณการจัดทำเอกสารที่เกี่ยวข้อง ในการจัดส่งมอบสินค้าได้ถูกต้องครบถ้วน
- ต้นทุนในการจัดการคำสั่งซื้อจากลูกค้า
- ปริมาณสินค้าคงคลังสำรองที่มี เปรียบเทียบเป็นจำนวนวันของปริมาณความต้องการที่เกิดขึ้น

### SCOR ระดับที่ 3 การกำหนดรายละเอียดของกระบวนการ

เป็นการกำหนดรายละเอียดในแต่ละส่วน ของกระบวนการภายในและระหว่างองค์กร ที่ได้กำหนดไว้ในระดับที่ 2 การกำหนดรายละเอียดของกระบวนการนี้ จะอาศัยข้อสรุปแนวทางจากการวิเคราะห์ในระดับที่ 1 และ 2 มาเป็นแนวทางในการกำหนดรายละเอียดเช่นกัน สิ่งที่ต้องดำเนินการในระดับที่ 3 ประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้

- การกำหนดองค์ประกอบของกระบวนการ
- การกำหนดปัจจัยนำเข้าและปัจจัยส่งออก ด้านข้อมูลสารสนเทศของแต่ละกระบวนการ
- การกำหนดกลุ่มปัจจัยประเมินผลการปฏิบัติงานของกระบวนการ

- การกำหนดแบบแผนการปฏิบัติงานอ้างอิงที่ดีที่สุด
- การกำหนดสมรรถนะของระบบที่จำเป็น สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุได้ตามแผน
- การกำหนดระบบดำเนินงานและเครื่องมือ ให้เหมาะสมสำหรับผู้จัดส่งวัตถุดิบแต่ละราย

ในการกำหนดรายละเอียดเหล่านี้ อาจต้องอาศัยความร่วมมือในการกำหนดจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้จัดส่งวัตถุดิบ, ผู้รับผิดชอบการจัดส่ง, ผู้รับผิดชอบการกระจายสินค้าและลูกค้า เพื่อให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่เป็นไปได้ และสร้างความเข้าใจที่สอดคล้องกันในการนำไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผล

#### SCOR ระดับที่ 4 การนำไปปฏิบัติ

เป็นการนำสิ่งที่ได้กำหนดไว้ไปปฏิบัติให้เกิดผลตามที่กำหนดไว้ โดยมีการกำหนดแบบแผนการปฏิบัติงาน ในรูปแบบที่เหมาะสมกับกระบวนการที่ได้กำหนดไว้ในโครงสร้างโซ่อุปทานขององค์กร

#### 3.2 องค์ประกอบของโซ่อุปทาน

องค์ประกอบของโซ่อุปทาน 4 ส่วน ที่สำคัญ คือ การวางแผน, การจัดหาแหล่งวัตถุดิบ, การผลิตและการจัดส่ง ที่ต้องกำหนดกระบวนการให้เกิดความสอดคล้องกัน ในแต่ละส่วนจะมีขอบข่ายที่ต้องดำเนินการ ดังนี้

##### การวางแผน

จะเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนในด้านอุปสงค์และอุปทาน ที่ต้องจัดการประกอบด้วย

- การประเมินความสามารถของแหล่งวัตถุดิบ, การรวบรวมและจัดลำดับความสำคัญในข้อกำหนดความต้องการ, การวางแผนด้านสินค้าคงคลัง, ความต้องการในการกระจายสินค้า, การผลิต, วัตถุดิบและการกำหนดกำลังการผลิตโดยรวมของผลิตภัณฑ์ และช่องทางต่างๆ
- การจัดการด้านการวางแผนองค์ประกอบพื้นฐาน การปฏิบัติงานตามแผนงาน
- การตัดสินใจในการกำหนดการซื้อหรือผลิตเอง ในชิ้นส่วนและผลิตภัณฑ์, การกำหนดโครงสร้างของโซ่อุปทาน, การวางแผนทรัพยากรและกำลังการผลิตในระยะยาว, การ

วางแผนธุรกิจ, การกำหนดการผลิตสินค้าใหม่ หรือยกเลิกการผลิตสินค้าเดิม, การกำหนดสายการผลิตสินค้าต่างๆ

การดำเนินงานในด้านการวางแผน จะเป็นการกำหนดภาพรวมในส่วนต่างๆของโซ่อุปทาน ก่อนที่นำไปปฏิบัติในส่วนต่างๆต่อไป

### **การจัดการแหล่งวัตถุดิบ**

เป็นส่วนที่ดำเนินการจัดการด้านการจัดหาวัตถุดิบ และแหล่งป้อนวัตถุดิบเข้าสู่ระบบ ซึ่งจะประกอบด้วย

1. การจัดหาแหล่งป้อนวัตถุดิบและวัตถุดิบ จะเกี่ยวข้องกับการรับวัตถุดิบ, การตรวจสอบ, การเก็บรักษา และการจ่ายวัตถุดิบเข้าสู่ระบบการผลิต
2. การจัดการองค์ประกอบพื้นฐานของการจัดหาแหล่งวัตถุดิบ ประกอบด้วย ระบบการรับรองผู้จัดส่งวัตถุดิบและการติดต่อสื่อสารข้อมูลดำเนินงาน, คุณภาพของการจัดหาแหล่งวัตถุดิบ, การขนส่งวัตถุดิบขาเข้า, ระบบงานวิศวกรรมในชิ้นส่วนต่างๆ, การทำสัญญาจัดหาวัตถุดิบป้อนสู่ระบบการผลิต, การจ่ายชำระค่าวัตถุดิบที่จัดซื้อ
3. การผลิต เป็นส่วนที่จัดการในส่วนการปฏิบัติงานของระบบการผลิต มีองค์ประกอบดังนี้ ระบบการดำเนินการผลิต จะเกี่ยวข้องกับการร้องขอหรือเบิกวัตถุดิบ, การรับวัตถุดิบ, การผลิตและการทดสอบผลิตภัณฑ์, การบรรจุ, การเก็บรักษา และการส่งจ่ายผลิตภัณฑ์
4. การจัดการองค์ประกอบพื้นฐานของการผลิต ประกอบด้วย ระบบการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดทางวิศวกรรมของผลิตภัณฑ์, ระบบสาธารณูปโภค, อุปกรณ์การผลิต, สถานภาพของระบบการผลิต, คุณภาพของระบบการผลิต, การจัดลำดับและกำหนดการผลิต, การกำหนดกำลังการผลิตจริงในช่วงระยะเวลาต่างๆ

### **การจัดส่ง**

เป็นส่วนที่จัดการในการตอบสนองต่อคำสั่งซื้อจากลูกค้า และการจัดส่งมอบผลิตภัณฑ์สู่ลูกค้า ประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

- การจัดการคำสั่งซื้อ ประกอบด้วยกระบวนการในการป้อนคำสั่งซื้อ, การจัดทำเอกสารเสนอราคา, การกำหนดองค์ประกอบผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง, การสร้างและรักษาฐานข้อมูล

ลูกค้าและผลิตภัณฑ์, ระบบการจัดการด้านบัญชี ในส่วนลูกหนี้การค้า, การให้เครดิตลูกค้า, การเก็บหนี้ และการออกไปเรียกเก็บเงิน

- การจัดการคลังสินค้า ประกอบด้วยการจัดการด้านการค้นหาสินค้า , การบรรจุ และรวบรวมผลิตภัณฑ์
- การจัดการองค์ประกอบพื้นฐานของการจัดส่ง ประกอบด้วยการจัดการด้านกฎเกณฑ์ของช่องทางกระจายสินค้า, กฎเกณฑ์ในการส่งสินค้า, การจัดการด้านคุณภาพของการจัดส่ง

จากที่ได้กล่าวมานี้ เป็นกรอบความคิดของขั้นตอนในการพัฒนาโซ่อุปทานสำหรับองค์กร โดยอาศัย SCOR Model อีกสิ่งหนึ่งที่ต้องการเน้นให้เห็น คือ "ขั้นตอนทั้ง 4 ระดับ ใน SCOR Model ควรจะต้องมีการปรับปรุงพัฒนาและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง" เมื่อทำการปฏิบัติแล้ว ควรมีการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยนำผลตรวจวัดที่ได้มาวิเคราะห์ปัญหา หาจุดที่ควรปรับปรุงเพิ่มเติมและนำผลที่ได้ไปปรับปรุงอีกครั้ง ด้วยการทบทวนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาในการปฏิบัติงานของโซ่อุปทาน

ส่วนรายละเอียดการจัดการในส่วนต่างๆ เช่น การจัดซื้อ, การผลิต, การจัดการสินค้าคงคลัง ฯลฯ จะเป็นแนวทางนำไปปรับประยุกต์ใช้กับองค์กร เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของโซ่อุปทานสามารถบรรลุผลตามที่ได้กำหนดไว้

#### 4. แนวคิดสำหรับการพิจารณาความพร้อมขององค์กรและการพัฒนาการเชื่อมโยงของโซ่อุปทาน

4.1 ปัจจัยที่นำไปสู่ความพร้อมในการพัฒนาการเชื่อมโยงของโซ่อุปทานในการจัดการโซ่อุปทาน คือ ยุทธศาสตร์แห่งการรวมเป็นหนึ่งเดียวของทุกหน่วยธุรกิจตลอดสายการผลิต เพื่อผลิตสินค้าให้ทันและตรงกับความต้องการของผู้บริโภคด้วยระบบการจัดการในกระบวนการทำงานที่สอดคล้องสัมพันธ์กันและมีการสื่อสารด้านข้อมูลที่รวดเร็ว และถูกต้องทั้งนี้เพื่อให้เกิดการป้อนงานและการผลิตของแต่ละหน่วยธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยมองความต้องการของลูกค้าเป็นหลักแล้วย้อนกลับมาถึง การผลิตและการจัดหาวัตถุดิบในที่สุด ด้วยระบบการจัดการด้านข้อมูลนี้ ทำให้แต่ละหน่วยธุรกิจในสายการผลิตสามารถทราบถึงศักยภาพที่แท้จริงของพันธมิตร อันนำไปสู่ความร่วมมือในการวางแผนงานเพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเมื่อเกิดปัญหาใด ๆ ในสายการผลิต ทุกหน่วยธุรกิจจะเกิดความเข้าใจและสามารถเข้ามาช่วยเหลือได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยสรุปแล้วปัจจัยหลักที่สามารถนำระบบ Supply Chain

Management มาประยุกต์ใช้ในเชิงธุรกิจได้อย่างประสบความสำเร็จ คือ แต่ละหน่วยธุรกิจตลอดสายการผลิตจะต้องมีความเข้าใจในธุรกิจของกันและกันด้วยการแลกเปลี่ยนข่าวสารที่รวดเร็วและรวมถึงการมีความเข้าใจกัน โดยอยู่บนพื้นฐานของการมีผลประโยชน์ร่วมกัน การนำระบบการจัดการโซ่อุปทานมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงในการทำงานภายในองค์กรนั้น องค์กรจะต้องดำเนินการปรับเปลี่ยน 3 ด้านพร้อม ๆ กัน ดังนี้การดำเนินธุรกิจในระดับโครงสร้าง และอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตประจำวันของพนักงานของบริษัท ทั้งนี้พนักงานบางส่วนอาจเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แต่พนักงานบางส่วนอาจจะไม่เห็นด้วยและถึงกับมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุนี้ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารหรือประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง ควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบถึงวัตถุประสงค์ของการดำเนินโครงการอย่างถูกต้องและทั่วถึง เพื่อขจัดความเข้าใจผิดที่อาจมีขึ้นในหมู่พนักงานได้ การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ควรให้เกิดผลในการปรับทัศนคติของพนักงานให้ตระหนักถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการสร้างความเชื่อมโยงและการจัดการ SCM ที่มีต่อความอยู่รอดและการเจริญเติบโตของบริษัท เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมของการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ การดำเนินโครงการจำเป็นต้องทำการยกระดับองค์ความรู้ของผู้บริหารและพนักงานของบริษัทเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการที่ควรนำมาใช้ในการจัดการองค์ประกอบต่าง ๆ ของโซ่อุปทานและระบบโลจิสติกส์ เช่น การจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management) การวางแผนการผลิต (Production Planning and Scheduling) เป็นต้น เพื่อให้เกิดความรู้และความเชี่ยวชาญในการจัดการโซ่อุปทานอย่างแท้จริง

4.1.2 กระบวนการ(Process)การปรับปรุงกระบวนการเป็นการสร้างกลไกที่มีประสิทธิภาพที่จะเกื้อหนุนให้เกิดความร่วมมือกันอย่างรวดเร็วในองค์กร ซึ่งกลไกที่สำคัญประกอบด้วย

1) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) ซึ่งกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างๆ ที่ทำงานร่วมกันภายในบริษัท ทั้งนี้การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรจะมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนบทบาทและความรับผิดชอบ (Roles and Responsibilities) และลดการกระจุกกระจายของงานที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อลดการส่งทอดงานให้เหลือน้อยที่สุด

2) ระบบประเมินผลงาน (Performance Measures) ที่ส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงานร่วมมือกัน โดยตระหนักว่ามนุษย์เราปฏิบัติงานตามที่ถูกประเมิน ดังนั้น หากต้องการให้เกิดการเชื่อมโยงและประสานงานกันอย่างจริงจัง จำเป็นต้องทำการทบทวนปรับเปลี่ยนระบบประเมินผลที่มีอยู่ในอดีตที่ผ่านมาจนนิยามแนวความคิดการบริหารจัดการในลักษณะ “แบ่งแยกแล้ว

ปกครอง” ซึ่งมักจะสร้างความขัดแย้งกันเอง แต่ระบบประเมินผลงานใหม่ จะต้องให้ความสำคัญ  
ของผลสำเร็จที่เกิดกับทั้งบริษัทสูงกว่าผลงานของส่วนใดส่วนหนึ่งของบริษัท และที่สำคัญที่สุด  
ตัวชี้วัดผลงานในแต่ละแผนจะต้องสะท้อนยุทธศาสตร์ในการแข่งขันของบริษัท และ  
เป็นเอกภาพ (Aligned Performances) ไม่ขัดแย้งกันเอง

3) การปรับเปลี่ยนกระบวนการธุรกิจ (Business Process) เป็นการทบทวน  
กระบวนการทางธุรกิจ เพื่อขจัดกิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่าออกจากกระบวนการ รวมถึงการจัด  
ระเบียบพิธีในการประสานงานระหว่างแผนก

4.1.3 เทคโนโลยี (Technology) เป็นการนำเทคโนโลยีในด้านต่างๆ เข้ามาใช้เพื่อ  
สนับสนุนให้ความพยายามปรับเปลี่ยนด้านคนและด้านกระบวนการสัมฤทธิ์ผล โดยเทคโนโลยีจะ  
ทำหน้าที่ 2 ประการ คือ อำนวยความสะดวกต่อการเชื่อมโยงทั้งภายในบริษัทและระหว่างคู่ค้า และ  
ช่วยลดเวลาในการดำเนินงานลงได้ ทั้งนี้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการนำการจัดการโซ่อุปทานมาใช้  
ในบริษัทประกอบด้วย

1) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เป็นเทคโนโลยีที่ถูกนำมา  
เชื่อมโยงกับการจัดการโซ่อุปทานมากที่สุดเทคโนโลยีสารสนเทศทำหน้าที่จัดการการส่งผ่านข้อมูล  
ระหว่างกันและช่วยให้สามารถนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการ และการตัดสินใจ  
ดำเนินธุรกิจ

2) เทคโนโลยีในการผลิต โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนสมรรถนะของเครื่องจักร  
เครื่องมือที่ใช้ในการผลิตเพื่อ ให้สามารถเปลี่ยนการทำงานจากงานลักษณะหนึ่งไปทำงานลักษณะ  
อื่นได้อย่างรวดเร็วและไม่เกิดการสิ้นเปลือง ทำให้แทนที่จะผลิตคราวละมาก ๆ สามารถผลิต Order  
ที่มีขนาดเล็กโดยไม่เกิดต้นทุนที่สูงเกินไป อันเป็นการสร้าง Flexible Manufacturing Operation เป็น  
ผลให้สามารถปรับการผลิตให้สอดคล้องกับสถานการณ์การขายได้ตลอดเวลา

3) เทคโนโลยี Computer- Aided Design (CAD)เพื่อย่นระยะเวลาของกระบวนการ  
พัฒนาและผลิตสินค้ารุ่นใหม่เข้าสู่ตลาด

4) ระบบมาตรฐานต่าง ๆ เช่น การนำบาร์โค้ด (Barcodes) มาตรฐานสากลมาใช้  
เพื่อความสะดวกในการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างธุรกิจ



## 4.2 ปัจจัยสนับสนุนการจัดการโซ่อุปทาน

4.2.1 ทักษะด้านโลจิสติกส์ (Logistics Skills) จะว่าด้วยการจัดการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในธุรกิจ ซึ่งการจัดการทางโลจิสติกส์นั้นจะมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพของการดำเนินงานและประสิทธิผลที่เกิดขึ้นหรือแม้แต่การทำงานที่ดีที่สุดของกิจกรรมนั้น ๆ การจัดการด้านโลจิสติกส์สามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1) โลจิสติกส์ในองค์กร (Inbound Logistics) ซึ่งจะรวมถึงการจัดการการดำเนินการผลิต การพยากรณ์ การวางแผนการผลิต การวางแผนกำลังการผลิต การจัดลำดับการผลิต การบริหารวัสดุคงคลัง การบริหารคลังสินค้า และอื่น ๆ

2) โลจิสติกส์นอกองค์กร (Outbound Logistics) เป็นเรื่องที่คนส่วนมากจะนึกถึงถ้ากล่าวถึงโลจิสติกส์ เพราะเป็นเรื่องที่รวมถึงการประสานงานระหว่างองค์กร การจัดส่ง การขนส่ง การบริหารรถขนส่งและเส้นทางรถขนส่ง

นอกจากนี้ยังมีส่วนอื่นที่สนับสนุนโลจิสติกส์ เช่น ส่วนการทำงานด้านการขาย การตลาด การซ่อมบำรุง และการบริการหลังการขาย เป็นต้น

4.2.2 ทักษะด้านการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance Skills) หมายถึง กระบวนการที่ 2 บริษัทขึ้นไปตกลงที่จะแบ่งสรรข้อมูลลงทุนและปรับปรุงการทำงานต่าง ๆ ร่วมกัน ข้อมูลที่คู่พันธมิตรใช้ร่วมกันนั้น ควรมีการเปิดเผยและปราศจากความลับระหว่างกัน ข้อมูลดังกล่าวได้แก่ แผนทางธุรกิจ การพยากรณ์ ข้อมูลการขาย ข้อมูลคงคลังและกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการไหลของผลิตภัณฑ์ จากนั้นในการที่จะพัฒนาไปสู่พันธมิตรทางยุทธศาสตร์มี 3 ขั้นตอนด้วยกันที่ควรคำนึงถึงนั้น คือ การก่อให้เกิดความเข้าใจในหลักการการเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน และการยืนยันการเป็นพันธมิตร

4.2.3 ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Skills) การประสานส่วนต่าง ๆ ของโซ่อุปทานเข้าด้วยกันต้องอาศัยการไหลเวียนของข้อมูลและวัสดุให้เป็นหนึ่งเดียวกัน สิ่งหนึ่งที่จะสามารถเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ นี้เข้าด้วยกันได้ในยุคปัจจุบัน ก็คือเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศนี้มีส่วนสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร การพัฒนาพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ การเชื่อมโยงข้อมูลภายในหรือระหว่างองค์กรเข้าด้วยกันโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ จะทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างกิจกรรมในโซ่อุปทานได้ อย่างไรก็ตามการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนการจัดการโซ่อุปทานนั้น ต้องคำนึงถึงธรรมชาติของ

องค์กร กระบวนการทางธุรกิจ และที่สำคัญที่สุด คือ เงินลงทุน

#### 4.3 การประยุกต์ใช้กลยุทธ์โซ่อุปทานและการปฏิบัติการ

ในการบริหารกลยุทธ์นั้น ผู้บริหารหรือองค์กรสามารถเลือกใช้กลยุทธ์ได้หลายวิธีทั้งนี้ ควรพิจารณาความเหมาะสม และสภาพธุรกิจขององค์กร กลยุทธ์ของ SCM สามารถแบ่งประเด็นสำคัญ ๆ ได้ดังนี้

1. **ความยืดหยุ่นในระบบ** ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการปรับปรุงระบบ การใช้พนักงานชั่วคราว การใช้อุปกรณ์ที่ทำงานได้หลากหลาย การจ้างหน่วยงานภายนอกทำงาน ปรับปรุงกระบวนการให้ลดรอบเวลา
2. **องค์กรควรมีการออกแบบระบบให้เหมาะสม** โดยเน้นสินค้า ช่องทาง หรือ ตลาดให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า
3. **มีการจัดแบ่งลูกค้าและสินค้า** การปฏิบัติต่อลูกค้าแต่ละรายตามระดับประโยชน์ที่ได้รับจากลูกค้า การแยกประเภทลูกค้าอย่างเหมาะสม องค์กรควรมีการมองภาพรวมทั้งโลก มีการกำหนดมาตรฐานของกระบวนการข้อมูล วัตถุดิบและปัจจัยพื้นฐาน การใช้ระบบงานร่วมกันทั่วโลก เช่น การใช้แหล่งผลิตร่วมกัน การใช้ชิ้นส่วนร่วมกัน เป็นต้น
4. **การบริหารการพัฒนาสินค้า** การบริหารต้นทุนเป้าหมายของสินค้า (Target Costing) การบริหารต้นทุนของสินค้าตลอดช่วงอายุ (Life Cycle Costing)
5. **การผลิตสินค้า/บริการเฉพาะลูกค้า** การสร้างความแตกต่างของสินค้า/บริการ ใกล้จุดส่งมอบที่สุดการผลักภาระให้ลูกค้าทำให้สินค้า/บริการเหมาะกับตนมากที่สุด การออกแบบให้สินค้า/บริการใช้วัสดุหรือชิ้นส่วนร่วมกัน การทำให้สินค้ามีความแตกต่างตามลูกค้า เกิดขึ้นที่โรงงาน โกดัง หรือจุดส่งมอบ
6. **การใช้ข้อมูลอย่างเหมาะสม** การปรับระบบข้อมูลให้ส่งเสริม การลดต้นทุน การสร้างความยืดหยุ่น และความสามารถในการแข่งขัน อาทิ เทคนิค Activity - Based Costing การเชื่อมโยงระบบกับคู่ค้า การลดรอบเวลาในการจัดหาข้อมูล จนถึงการใช้ประโยชน์ การปรับปรุงคุณภาพของข้อมูลให้เน้นที่ลูกค้า การใช้ข้อมูลลดปริมาณสินค้าคงคลังการสร้างสมดุลระหว่างความต้องการ และการตอบสนองโดยหลีกเลี่ยงการพยากรณ์ แต่ใช้ข้อมูลจริงของความต้องการในการวางแผน การใช้ระบบหน่วยชี้วัดที่ครบวงจรทั้งทางด้านต้นทุนการดำเนินงาน เวลา ผลกำไร และการบริการลูกค้า

7. การลดความสูญเสีย การใช้มาตรฐานข้อมูลหรือสัญลักษณ์ การลดความซับซ้อนของสินค้า กระบวนการผลิต การส่งมอบ การลดจำนวนผู้ส่งมอบ การบริหารความต้องการและการตอบสนองสินค้าให้เกิดการหมุนเวียนสินค้าคงคลังมากที่สุด

8. การสร้างพันธมิตร การใช้หน่วยงานทำงานแทนบางอย่าง การประสานงานระหว่างคู่ค้าผู้ส่งมอบ ผู้ให้บริการ และลูกค้า การพัฒนาการจัดการในด้านนี้

9. การใช้ประโยชน์จากพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ การพัฒนาเครือข่ายผู้ส่งมอบ เพื่อ ร่วมจัดทำแผนการผลิตและส่งมอบอย่างทันเวลา

10. การพัฒนาบุคลากร การมีมุมมองหลากหลายบนพื้นฐานของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน การทำงานหลากหลายเพื่อสร้างความเข้าใจในงานทุกระบบ การมีความรู้ถึงระดับภาคปฏิบัติ การพัฒนาให้มีความสามารถหลากหลาย ความสามารถในการแก้ไขปัญหา ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

เมื่อพิจารณากลยุทธ์และวิธีการดังกล่าว จะเห็นได้ว่าผู้ปฏิบัติจะต้องมีความเข้าใจและมีความรู้ในหลาย ๆ ด้าน ได้แก่ การจัดการกลยุทธ์ธุรกิจ การจัดการกระบวนการ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการพัฒนาองค์กร เป็นต้น องค์กรต่าง ๆ ควรจะมีแผนงานในด้านต่าง ๆ อย่างชัดเจน เริ่มตั้งแต่การกำหนดออกแบบโครงสร้างตลอดจนกระบวนการต่าง ๆ ภายใน SCM อย่างเหมาะสม ครอบคลุมกระบวนการหรือการไหลของสินค้าบริการ ข้อมูล ตลอดจนถึงลำดับของกระบวนการ เพื่อกำหนดกระบวนการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ แล้วจึงทำการระบุประเภทของเทคโนโลยี ส่งเสริมการดำเนินงานในแต่ละกระบวนการ รวมทั้งการพิจารณาบุคลากรให้มีลักษณะที่สอดคล้องกับงานในแต่ละกระบวนการ วิธีการดังกล่าวนี้จึงช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถมอง SCM ได้ทั้งระบบอย่างแท้จริง ดังนั้นการที่องค์กรหรือผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจว่าองค์กรมีระบบการส่งมอบ หรือมีระบบ Logistics อย่างเดียว ก็ถือได้ว่าองค์กรมีระบบการบริหาร SCM แล้ว เป็นการแสดงถึงการไม่มองการบริหาร SCM ในภาพรวม การมองภาพรวมและครบทุกมิติประกอบไปด้วย การไหลของสินค้า

กระบวนการและข้อมูล เป็นการเพิ่มโอกาสในการปรับปรุงให้ SCM ที่มีอยู่ดีขึ้น และยังถ้าขยายมุมมองครอบคลุม SCM ของลูกค้าและผู้ส่งมอบด้วยแล้วก็จะยิ่งเพิ่มประโยชน์และโอกาสที่สามารถจะได้รับในการปรับปรุง SCM ทั้งนี้ทั้งนั้นขึ้นอยู่กับว่าผู้ปฏิบัติสามารถพลิกมุมมองของตนได้หรือไม่ สามารถขยายความคิดให้คนในองค์กรและคู่ค้าต่าง ๆ ให้อยอมรับความคิดได้หรือไม่ SCM ในแง่มุมนี้จึงถือเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานของธุรกิจอย่างแท้จริง ถ้าหากมองภาพรวมอย่างนี้แล้ว ผู้ปฏิบัติก็สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และปรับปรุง SCM ได้ในวงกว้าง ซึ่งจะ

แตกต่างกับคนทำงานในระบบ SCM ที่มีหน้าที่ต้องปฏิบัติและปรับปรุงส่วนงานที่รับผิดชอบอยู่แล้ว ซึ่งจะสามารถปรับปรุงงานของตนในวงแคบกว่า โดยได้รับประโยชน์จากการปรับปรุงน้อยกว่า

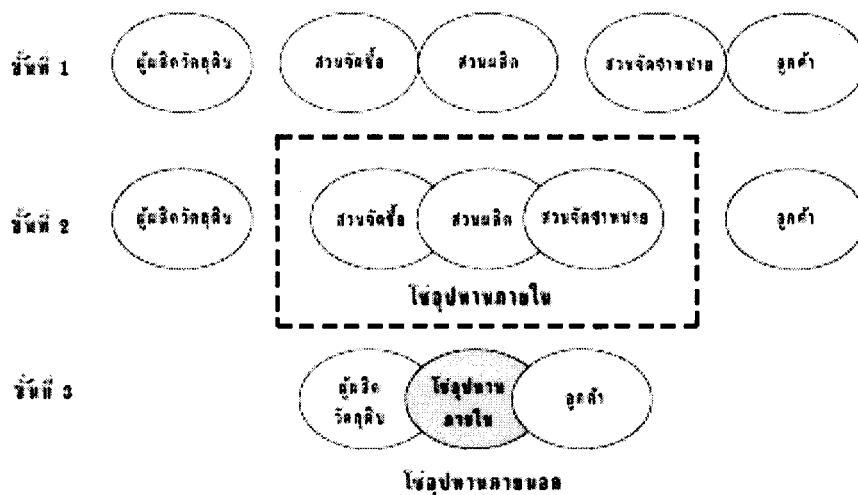
#### 4.4 การพัฒนาการเชื่อมโยงกันของโซ่อุปทาน (Developing Integrated Supply Chain)

การเชื่อมโยงกันเป็นโซ่อุปทานจะต้องอาศัยการรวมกิจกรรมและแผนกต่าง ๆ ของบริษัทเข้าด้วยกัน โดยปกติแล้วบริษัทจะมีการแบ่งการบริหาร การไหลของวัสดุออกเป็น 3 ส่วนได้แก่ ส่วนจัดซื้อส่วนผลิต และส่วนจัดจำหน่าย (Keajewski and Rizman, 2001)

4.4.1 ส่วนจัดซื้อ (Purchasing) รับผิดชอบในการตัดสินใจคัดเลือกผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนอุปกรณ์ สำหรับใช้ในการผลิตสินค้า เจริญต่อตรงกับบริษัทผู้ขายสินค้า และดำเนินกิจกรรมเพื่อประกันได้ว่าจะมีสินค้า/วัตถุดิบเพียงพอทั้งในระยะสั้นหรือยาว

4.4.2 ส่วนผลิต (Production) มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารการผลิตสินค้า มีการพิจารณาวางแผนการผลิต จัดการด้านการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสม เช่น จัดตารางการใช้บุคลากร และเครื่องจักรให้เป็นไปตามปริมาณที่ลูกค้าต้องการในเวลาที่กำหนด

4.4.3 ส่วนจัดจำหน่าย (Distribution) มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดส่งสินค้าจากบริษัทผู้ผลิตไปยังคลังสินค้าของตัวแทนจำหน่ายหรือไปให้กับลูกค้า ซึ่งความรับผิดชอบอาจรวมถึงการจัดเก็บสินค้าสำเร็จรูปและการพิจารณารูปแบบการขนส่งที่เหมาะสมและดำเนินการขนส่งไปให้ลูกค้า ตามปกติบริษัทต่าง ๆ จะมีการพัฒนาการเชื่อมโยงโซ่อุปทานเป็นขั้นตอน



ภาพที่ 2.4 การพัฒนาการเชื่อมโยงกันของโซ่อุปทาน

ที่มา : Keajewski and Rizman, 2002

ในขั้นแรกซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของโซ่อุปทาน ผู้ผลิตวัตถุดิบและลูกค้าภายนอกจะยังไม่ได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการเชื่อมโยงโซ่อุปทาน การติดต่อสื่อสารกันจะเป็นแบบทางการเท่านั้น สำหรับการติดต่อสื่อสารกันภายในระหว่างส่วนจัดซื้อ ส่วนผลิต และส่วนจัดจำหน่ายก็ยังไม่มีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด การดำเนินงานการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันจะมีไม่มากโดยจะเป็นลักษณะต่างคนต่างทำตามเป้าหมายของตัวเอง ในแต่ละส่วนของโซ่อุปทานทั้งภายในและภายนอกมีการบริหารของคลังที่แยกออกจากกัน มีการวางแผนการผลิตและดำเนินงานที่ไม่ประสานกัน ระหว่างผู้ผลิตวัตถุดิบ บริษัทผู้ผลิตสินค้า และลูกค้าซึ่งจะเห็นได้ว่าการดำเนินงานในขั้นนี้จะมีค่าใช้จ่ายที่สูงและเป็นการดำเนินงานที่ขาดประสิทธิภาพ

ในขั้นที่สองหน่วยงานภายในบริษัทมีการดำเนินงานที่ประสานกัน ซึ่งการดำเนินงานเริ่มจากการคาดการณ์ความต้องการหรือรับใบสั่งของลูกค้า พิจารณาปริมาณการผลิต จำนวนบุคลากร ตารางการผลิต มีการสั่งซื้อวัตถุดิบจากบริษัทผู้ผลิตวัตถุดิบภายนอก วัตถุดิบถูกจัดเก็บและนำมาผลิตเป็นสินค้า มีการจัดเก็บของคลังระหว่างกระบวนการผลิตและของคลังที่เป็นสินค้าสำเร็จรูป มีการดำเนินการขนส่งให้ลูกค้าที่เป็นตัวแทนจำหน่ายต่าง ๆ ซึ่งบริษัทก็อาจจะมีศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Centers) ของตัวเอง อย่างไรก็ตามการเชื่อมโยงกันในขั้นนี้จะเน้นที่การเชื่อมโยงที่อยู่ภายใต้การควบคุมของบริษัทเท่านั้น โดยมุ่งที่จะก่อให้เกิดโซ่อุปทานภายใน (Internal Supply Chain) ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลกันจากส่วนจัดจำหน่ายไปจนถึงส่วนจัดซื้อวัตถุดิบซึ่งการดำเนินงานจริงของบริษัทจะแยกเป็นแผนกต่าง ๆ เช่น การตลาด การเงินการบัญชี การผลิตและการดำเนินงานอื่น ๆ ภายในบริษัทที่เกี่ยวข้อง การเชื่อมโยงกันของระบบข้อมูลของแผนกต่าง ๆ ก่อให้เกิดการดำเนินงานที่มีการประสานงานกันที่ดีและสามารถดำเนินการติดต่อกับลูกค้าและผู้ผลิตวัตถุดิบ ตามแผนงานที่กำหนด อย่างไรก็ตามในขั้นนี้บริษัทยังไม่ได้มีการเชื่อมโยงข้อมูลเข้ากับลูกค้าและผู้ผลิตวัตถุดิบโดยยังไม่ได้เน้นประโยชน์ร่วมกันของแต่ละฝ่าย

ในขั้นที่สามนี้การเชื่อมโยงโซ่อุปทานภายในถูกต่อขยายออกมาเชื่อมโยงกับโซ่อุปทานภายนอก (External Supply Chain) บริษัทมีการเชื่อมโยงเข้ากับเครือข่ายของลูกค้าและของผู้ผลิตวัตถุดิบอย่างทั่วถึงซึ่งส่วนนี้จะอยู่นอกเหนือการควบคุมของบริษัทโดยตรง โดยบริษัทจะต้องเน้นที่การตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Orientation) ของโซ่อุปทาน โดยบริษัทจะต้องค้นหาจุดแข่งขันในแต่ละตลาดของผลิตภัณฑ์ของบริษัท โดยทำความเข้าใจในตัวสินค้าที่ลูกค้าต้องการ พิจารณาวัฒนธรรมการใช้สินค้าของลูกค้า พิจารณาตลาดและโครงสร้างต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีความพยายามที่จะดำเนินการร่วมกับลูกค้าแทนการรอแต่การตอบสนองปริมาณความต้องการของลูกค้าเพียงอย่างเดียว ในขณะที่เดียวกันบริษัทก็ต้องทำความเข้าใจกับบริษัทผู้ทำการผลิตวัตถุดิบที่ป้อนให้ พิจารณาถึงกำลังการผลิต จุดแข็ง-จุดอ่อน ซึ่งเป็นการดึงเอาบริษัทผู้ผลิตวัตถุดิบเหล่านี้

เข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นในการออกแบบตัวสินค้า (Product Design Process) เพื่อตอบสนองให้ตรงต่อความต้องการของลูกค้าให้ได้ตามเป้าหมาย ซึ่งในขั้นนี้จะเป็นการบริหารเครือข่ายโซ่อุปทานที่สมบูรณ์และจะเป็นกรอบในการที่จะนำไปสู่การบริหารการดำเนินงานที่เชื่อมโยงไปสู่การวางแผนและควบคุมการผลิต ตั้งแต่การพยากรณ์ความต้องการของวัสดุ (Materials Requirement Planning: MRP) และแผนกำลังการผลิต (Capacity Requirement Planning: CRP) และแผนระยะสั้นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องภายในห่วงโซ่อุปทานนั่นเอง

#### 4.5 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการบริหารจัดการโซ่อุปทานอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดการจัดการโซ่อุปทานคือคำตอบของนักธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์ เพราะมุ่งพัฒนาการดำเนินงานระหว่าง 2 ธุรกิจอย่างครบวงจรให้ราบรื่นและเกิดประโยชน์สูงสุด ดังนี้

4.5.1 ในด้านการผลิต การจัดการโซ่อุปทานช่วยลดต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง และต้นทุนอันเกิดจากการขาดแคลนสินค้าที่จะจัดส่งให้กับลูกค้า

4.5.2 ด้านการตลาด เนื่องจากบริษัทที่อยู่ในโซ่อุปทานหรือ Chain เดียวกันสามารถรับทราบถึงปริมาณความต้องการ (Demand) สินค้าที่แท้จริงของผู้บริโภคตลอดเวลา การจัดการโซ่อุปทานจึงช่วยให้การวางกลยุทธ์ทางการตลาดอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

4.5.3 ด้านการจัดการ การจัดการโซ่อุปทานเข้ามาช่วยในการจัดการตั้งแต่การสั่งซื้อวัตถุดิบ การผลิต การเก็บรักษาสินค้า การกระจายสินค้า ตลอดจนการบริการหลังการขาย ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วทันกับความต้องการของผู้บริโภค

4.5.4 ด้านการเงิน การจัดการโซ่อุปทานช่วยให้เกิดสภาพคล่องในระบบหมุนเวียนของเงินของบริษัทที่อยู่ในโซ่อุปทาน เนื่องจากบริษัทคู่ค้ามีความเชื่อมั่นในสถานะทางการเงินซึ่งกันและกัน เพราะได้นำระบบการหักบัญชีเข้ามาใช้ ซึ่งไม่ก่อให้เกิดอุปสรรคทางการเงินในการดำเนินธุรกิจ

### 5. แนวคิดเกี่ยวกับการวัดทัศนคติ (Attitude)

#### 5.1 ความหมายและลักษณะของทัศนคติ

ทัศนคติ หมายถึง ความรู้สึก ความคิดเห็นของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งเป็นผลของความสัมพันธ์ที่มีความเกี่ยวพันกันระหว่างความรู้สึกและความเชื่อของบุคคล อาจแสดงออกมาในรูปความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ

ทัศนคติเป็นความเชื่อ และความรู้สึกเชิงประมาณค่าที่เป็นได้ทั้งด้านบวกและด้านลบทำให้บุคคลพร้อมที่จะแสดงออกตอบโต้ต่อสิ่งต่างๆ ทัศนคติเป็นนามธรรมและเป็นตัวการสำคัญอันหนึ่งที่เป็นเครื่องมือกำหนดพฤติกรรมของบุคคล

## 5.2 องค์ประกอบของทัศนคติ

ในการกำหนดทัศนคติของบุคคล ๆ หนึ่ง ต้องพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 ประการซึ่งสามารถกล่าวโดยสรุปได้ดังนี้ (อดุลย์, 2543: 190)

5.2.1 องค์ประกอบทางด้านความชอบ ความรัก อารมณ์ ความรู้สึกของบุคคล (The Affective Component) ซึ่งสามารถเป็นได้ทั้งทางบวกและทางลบ

5.2.2 องค์ประกอบเกี่ยวกับความตั้งใจก่อพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคล (The Behavioral Element) เมื่อมีทัศนคติในทางใดต่อสิ่งใดแล้วจะออกมาในลักษณะกระทำหรืองดเว้นไม่กระทำ

5.2.3 องค์ประกอบทางด้านการใช้ดุลยพินิจรับรู้ (The Cognitive Component) โดยถ้าเราไม่มีความรู้เกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ นั้น เราจะมีทัศนคติต่อสิ่งนั้นไม่ได้

## 5.3 การเกิดของทัศนคติ ทัศนคติของแต่ละบุคคลอาจเกิดขึ้นจาก

5.3.1 ประสบการณ์เฉพาะอย่าง ซึ่งเกิดขึ้น โดยตรงกับบุคคล

5.3.2 การติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น เช่น เพื่อน หรืออิทธิพลของสื่อสารมวลชน โดยมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหลังจากนั้น

5.3.3 รูปแบบ (Model) การเฝ้าดู และการเลียนแบบ

5.3.4 องค์ประกอบของสถาบัน โรงเรียนเป็นที่อบรมสั่งสอนเด็กให้เป็นคนดี และพัฒนาบุคคลในสังคมทัศนคติกับพฤติกรรมความสัมพันธ์ ระหว่างความรู้สึกเชิงประมาณค่ากับพฤติกรรมที่แสดงมาอย่างสอดคล้องกัน คือรู้สึกอย่างไรก็แสดงมาอย่างนั้น

## 5.4 สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการก่อเกิดทัศนคติ

5.4.1 อิทธิพลของกลุ่ม (Group Influence)

5.4.2 วัฒนธรรม (Culture)

5.4.3 ครอบครัว (Family)

5.4.4 กลุ่มเพื่อน (Peer Group)

### 5.5 ประโยชน์ของทัศนคติ

5.5.1 เครื่องมือในการปรับตัวและการทำกรต่าง ๆ

5.5.2 ใช้ป้องกันสภาวะจิต ทัศนคติหรือความเชื่อบางอย่างทำให้ผู้เชื่อหรือผู้มีทัศนคตินั้นสบายใจขึ้น

5.5.3 เป็นการแสดงนิยามให้ผู้อื่นเห็นหรือรับรู้

5.5.4 ให้คุณประโยชน์ทางด้านความรู้ ทางด้านศาสนา และด้านวิชาการ

### 5.6 การวัดทัศนคติ (Measurement of Attitudes)

เนื่องจากทัศนคติมีความสำคัญ และมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของบุคคลอย่างมาก การวัดทัศนคติ เป็นการวัดภาวะความโน้มเอียงในการแสดงออกไม่ใช่เป็นการกระทำแต่เป็นความรู้สึกซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรม บุคคลอาจไม่ให้ข้อเท็จจริงด้วยความจริง เพราะเป็นเรื่องส่วนตัวและการแสดงออกต่อเรื่องใดนั้นไม่ว่าจะเป็นด้วยวาจา หรือการเขียนก็ตามบุคคลจะไตร่ตรองถึงความเหมาะสมของสภาพการณ์ทางสังคมคือ ตามค่านิยม ตามการยอมรับ และไม่ยอมรับและการเห็นชอบหรือไม่ชอบของคนส่วนใหญ่ในสังคม ดังนั้นการวัดทัศนคติ จึงจะต้องคำนึงถึง หลักการข้อควรคำนึงและเครื่องมือในการวัดทัศนคติ บุญธรรม กิจปริดาปริสุทธิ (2531:181- 183) ดังนี้

5.6.1 หลักการวัดทัศนคติ การวัดทัศนคติมีหลักการเบื้องต้นที่จะต้องพิจารณา 3

ประการ คือ

1 ) เนื้อหา การวัดทัศนคติต้องมีสิ่งเร้าไปกระตุ้นให้แสดงปฏิกิริยาทำที่ออกมาสิ่งเร้าโดยทั่วไปได้แก่เนื้อหาที่ต้องการวัด เช่น ต้องการวัดทัศนคติต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับชีวิตครอบครัวของบุคคล เนื้อหาที่เป็นสิ่งเร้าในที่นี้คือ สถานการณ์การตัดสินใจเกี่ยวกับชีวิตครอบครัว ซึ่งได้แก่ การเลือกคู่ครอง อายุแรกสมรส ระยะการมีบุตรคนแรก และคนต่อไป ขนาดของครอบครัวและความสัมพันธ์ในครอบครัว เป็นต้น



2) ทิศทาง การวัดทัศนคติโดยทั่วไปกำหนดให้มีทิศทางเป็นเส้นตรงที่ต่อเนื่องกัน เป็นลักษณะซ้าย-ขวา หรือเป็นบวกับลบ กล่าวคือเริ่มจากเห็นด้วยอย่างยิ่งและลดความเห็นลงเรื่อย ๆ จนถึงความรู้สึกเฉย ๆ และลดลงต่อไปเป็นไม่เห็นด้วยจนไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ลักษณะของการเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอยู่เป็นเส้นตรงเดียวกันและต่อเนื่องกัน

3) ความเข้ม กิริยาท่าทีหรือความรู้สึกที่แสดงออกต่อสิ่งเรานั้น เป็นปริมาณมากน้อยแตกต่างกัน ถ้ามีความเข้มสูงไม่ว่าจะเป็นในทิศทางใดก็ตาม จะมีความรู้สึกหรือกิริยาท่าทีรุนแรงมากกว่าที่มีความเข้มเป็นกลาง

5.6.2 ข้อควรคำนึงในการวัดทัศนคติ การวัดทัศนคติมีความจำกัดในตัวของมันเองหลายประการ ในการสร้างเครื่องมือวัด จะต้องคำนึงถึงสิ่งที่สำคัญ ได้แก่

1) ทัศนคติเป็นตัวแปรในลักษณะสมมติ ซึ่งในการศึกษาต้องอาศัยเทคนิคและวิธีการที่ยุ่งยากซับซ้อนที่ไม่สามารถสังเกตได้โดยง่าย ดังนั้น การศึกษาต้องใช้เวลาในการศึกษานาน ๆ และต้องระมัดระวังในการสร้างแบบวัดเป็นพิเศษด้วย

2) ทัศนคติจะวัดได้เพียงบางส่วนเท่านั้น ฉะนั้นในการวัดทัศนคติในเรื่องใดเรื่องหนึ่งของบุคคลที่แสดงออกให้เห็นนั้น จะต้องเลือกให้เป็นตัวแทนของกิริยาที่แสดงออกทั้งหลายทั้งปวง ที่บุคคลแสดงออกให้เห็น นั่นคือ ข้อความวัดทัศนคติต้องครอบคลุมในประเด็นที่ต้องการวัดทั้งหมด

3) ทัศนคติเป็นเรื่องเกี่ยวกับอารมณ์ และความรู้สึก ฉะนั้นในการวัดทัศนคติจะต้องไม่ถามข้อเท็จจริง และข้อความที่ถามต้องไม่มีคำถามที่มีคำตอบถูกผิดอย่างเด่นชัด

4) ทัศนคติเป็นเรื่องที่มีความหมายไม่แน่นอนและมีขอบเขตกว้างขวางมาก การวัดทัศนคติในแต่ละเรื่องจะต้องให้ความหมายและขอบเขตในเรื่องที่จะวัดให้ชัดเจนมิฉะนั้นจะทำให้วัดทัศนคติผิดโดยไม่ตั้งใจ หรือไม่ก็วัดทัศนคติหลายเรื่องพร้อมกันทั้ง ๆ ที่ต้องการวัดเพียงเรื่องเดียว

5) ทัศนคติเป็นเรื่องที่เปลี่ยนแปลงได้ การเปลี่ยนแปลงของทัศนคติในแต่ละเรื่องจะแตกต่างกัน ฉะนั้นการวัดจะต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงและความคงอยู่ของทัศนคตินั้น ๆ ด้วย

### 5.6.2 เครื่องมือวัดทัศนคติ เครื่องมือวัดทัศนคติโดยทั่วไปเรียกว่า มาตรการทัศนคติ

มีอยู่ 4 ชนิด ที่นิยมใช้คือ มาตรการวัดแบบของเธอร์สโตน มาตรการวัดแบบของลิเคิต มาตรการวัดแบบของกัตต์แมน และมาตรการวัดแบบของออกคูด จากที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่า ทัศนคติ หมายถึง ปฏิกริยาของความรู้สึกต่อสิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้น และปฏิกริยาที่ตอบออกมาจะตื้นลึกมากน้อยเพียงใด ระดับการไตร่ตรองมีเหตุผลแค่ไหน แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับคือ

1) .ความรู้ (Cognitive Component) บุคคลใดจะมีทัศนคติต่อสิ่งใด จะหวังมีความรู้ความเข้าใจในสิ่งนั้น ๆ เป็นเรื่องของการไตร่ตรอง มีตรรกะมีเหตุผลกำกับ

2) ความรู้สึก (Feeling Component) เป็นเรื่องของความรู้สึกที่ผูกพันอยู่กับอารมณ์ โดยไม่ต้องมีเหตุผลมีตรรกะกำกับ ความรู้สึกเหล่านั้น เช่น ชอบ ไม่ชอบ

3) ความโน้มเอียงที่จะปฏิบัติ (Action Tendency Component) เป็นองค์ประกอบที่รวมตัวมาจากความรู้ และความรู้สึกที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง จนทำให้เกิดความโน้มเอียงที่จะปฏิบัติ

## 6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรทิพย์ วัชรปัญญาวงศ์ (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่องความรวดเร็วในการส่งมอบ(Quick Response) โดยได้ศึกษาธุรกิจด้านสิ่งทอและเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มเนื่องจากปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูง ซึ่งเครื่องมือที่จะนำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการประกอบธุรกิจ ที่ทำให้เกิดการผลิตสินค้าออกมาแข่งขันกับคู่แข่งอย่างมีประสิทธิภาพคือ ความรวดเร็วในการส่งมอบ กระบวนการตามหลักกลยุทธ์ ความรวดเร็วในการส่งมอบเป็นการลดสินค้าคงคลังลง ลดระยะเวลาการผลิตในแต่ละช่วงและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว และส่วนหนึ่งในการพัฒนาระบบตามหลักกลยุทธ์ความรวดเร็วในการส่งมอบ คือ พยายามพัฒนาเทคโนโลยีให้เกิดความรวดเร็วในการส่ง/รับข้อมูล ข่าวสาร พัฒนา Software และการสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นในการทำงาน โดยมีผู้ได้ให้คำจำกัดความของ ความรวดเร็วในการส่งมอบ หรือ Quick Response ไว้หลายแง่มุม โดยสรุปแล้ว ความรวดเร็วในการส่งมอบ คือ การผลิตสินค้าสู่ผู้บริโภคได้ตรงตามความต้องการและส่งมอบได้ตรงกำหนดในราคาที่ได้ตกลงกันไว้ ซึ่งในอุตสาหกรรมสิ่งทอนั้นมีประเด็นที่สำคัญควรเล็งเห็นนั่นคือ สาขางานของอุตสาหกรรมสิ่งทอที่ต้องเชื่อมกับผู้บริโภคในเรื่อง

ความต้องการของผู้บริโภคไปจนถึงผู้ค้าปลีก ในกรณีนี้ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดที่มีระหว่างโรงงานตัดเย็บเสื้อผ้าเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง จากการศึกษาครั้งนี้พบว่าในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีกาแข่งขันที่ค่อนข้างรุนแรง ดังนั้นพบว่ากลยุทธ์ของความรวดเร็วในการส่งมอบเป็นการปรับระบบโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอและเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มที่มีการตอบสนองให้ทันต่อรูปแบบการจัดการสมัยใหม่ และพร้อมกับความร่วมมือประสานใจในการทำงานของผู้ทำงานร่วมกัน นอกจากนี้พลังที่ใช้ขับเคลื่อนให้เกิดระบบการจัดการรูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วต้องอาศัยการพัฒนาเทคโนโลยีรูปแบบใหม่ ๆ เข้ามาช่วย ซึ่งผู้วิจัยได้แนะนำในตอนท้ายไว้ว่ายังมีกลยุทธ์อื่นที่เป็นการพัฒนาการเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน เช่น Value Chain Integrating, Mass Customization, Customer Relation Management (CRM) และ Supply Chain Management (SCM)

สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ (2543) ได้ทำการศึกษาเรื่องการสร้างความเชื่อมโยงของอุตสาหกรรมสิ่งทอ พบว่าสภาพการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะระบบเศรษฐกิจแบบใหม่ (New Economy) ที่ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในขณะที่ผู้ประกอบการยังมุ่งแสวงหากำไรสูงสุด ดันทุนการผลิตต่ำ ผลิตในปริมาณที่เหมาะสม และทันตามความเปลี่ยนแปลงของลูกค้า และเครื่องมือในการบริหารหนึ่งที่จะช่วยผู้ประกอบการในสภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน คือ การบริหารจัดการโซ่อุปทาน ซึ่งมีแนวคิดที่มุ่งเน้นความสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง โดยมองความต้องการของลูกค้า แล้วย้อนกลับมาถึงการผลิตจนถึงการจัดหาวัตถุดิบ (Suppliers) ผลของการใช้โซ่อุปทานอย่างหนึ่งที่ได้ชัดคือสามารถลดสินค้าคงคลัง และนำไปสู่การลดต้นทุนได้อย่างมาก แสดงให้เห็นว่าอุตสาหกรรมสิ่งทอเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่ต้องใช้การจัดการโซ่อุปทาน เพื่อช่วยในการแข่งขัน โดยเฉพาะการแข่งขันเพื่อครองตลาดต่างประเทศ ดังนั้นสถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอได้เห็นความสำคัญในการจัดการโซ่อุปทานสำหรับอุตสาหกรรมสิ่งทอ จึงได้กำหนดให้เป็นกลยุทธ์หนึ่งในแผนปฏิบัติงานของสถาบัน เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างอุตสาหกรรมต้นน้ำ ถึงปลายน้ำ ให้มีการทำธุรกรรมการค้าระหว่างกันให้มากขึ้น จากที่ได้จัดให้มีการเสวนาเพื่อกำหนดทิศทางสำหรับอุตสาหกรรมสิ่งทอ และกลยุทธ์การสร้างเชื่อมโยงของอุตสาหกรรมสิ่งทอ ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ภาคเอกชนต้องการให้ภาครัฐสนับสนุนให้ผู้ประกอบการได้พึ่งพาวัตถุดิบภายในประเทศโดยสถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ ได้มีการประชุม เพื่อพิจารณาแผนงานการสร้างเชื่อมโยงของอุตสาหกรรมสิ่งทอ ซึ่งส่วนหนึ่งได้แก่การสร้างความสัมพันธ์ของบุคคลในอุตสาหกรรมสิ่งทอ ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์กับนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญสิ่งทอ โดยรวบรวม จัดทำฐานข้อมูลผู้เชี่ยวชาญ และจัดประชุมนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ที่

เกี่ยวข้อง การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ประกอบการสิ่งทอ โดยจะจัดให้มีการประชุมเพื่อระดมความคิดตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ของกลยุทธ์การบริหารจัดการโซ่อุปทานสำหรับอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย และการเชื่อมโยงองค์การอุตสาหกรรมสิ่งทอ

แกมแก้ว ทวีชนากร (2537) ได้ทำการศึกษาประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมสิ่งทอไทยโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจอุตสาหกรรมสิ่งทอ 6 ประเภทได้แก่ อุตสาหกรรมเส้นใยฝ้าย อุตสาหกรรมเส้นใยประดิษฐ์ อุตสาหกรรมด้ายฝ้าย อุตสาหกรรมด้ายเส้นใยประดิษฐ์ อุตสาหกรรมผ้าฝืนและอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป ในเชิงของประสิทธิภาพการผลิตหรือมีความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบ โดยศึกษาจากต้นทุนในการใช้ทรัพยากรในประเทศ (Domestic Resource Cost: DRC) ซึ่งได้ใช้ข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิและทุติยภูมิ ตลอดจนถึงมาตรการสนับสนุนของรัฐบาลที่มีต่ออุตสาหกรรมสิ่งทอ เพื่อนำผลที่ได้ไปประเมินว่าสมควรให้การสนับสนุนอุตสาหกรรมสิ่งทอหรือไม่ ผลการศึกษาพบว่า อุตสาหกรรมสิ่งทอไทยมีประสิทธิภาพในการผลิตจึงสมควรทำการผลิตต่อไปอยู่ (DRC < 1) มี 4 ประเภทคือ อุตสาหกรรมเส้นใยประดิษฐ์ อุตสาหกรรมด้ายเส้นใยประดิษฐ์ อุตสาหกรรมทอผ้าและอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป ในขณะที่อุตสาหกรรมเส้นใยฝ้ายและอุตสาหกรรมด้ายฝ้ายไม่มีประสิทธิภาพในการผลิต จึงไม่เหมาะสมที่จะทำการผลิต (DRC > 1) ซึ่งรัฐบาลได้ให้การส่งเสริมอุตสาหกรรมสิ่งทอประเภทต่าง ๆ ทั้งด้านการส่งเสริมการลงทุน การส่งเสริมการส่งออก การควบคุมการตั้ง-ขยายโรงงาน การควบคุมการนำเข้า-ส่งออกการควบคุมราคา และมาตรการด้านภาษี ทั้งนี้เพื่อให้อุตสาหกรรมสิ่งทอไทยเป็นอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออกของไทย จากการศึกษาของผู้วิจัยให้ความเห็นว่า รัฐบาลควรสนับสนุนกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีความได้เปรียบในการผลิต ส่วนกลุ่มที่ไม่มีความได้เปรียบรัฐบาลควรเร่งพัฒนาการผลิตให้มีประสิทธิภาพ หรือทำการสนับสนุนหาแหล่งวัตถุดิบชั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพดี ราคาถูก ที่ทำการผลิตในประเทศเพื่อเป็นการสนับสนุนการผลิตในประเทศ ซึ่งจะเป็นแหล่งวัตถุดิบชั้นพื้นฐานที่สามารถทดแทนการนำเข้า และช่วยลดต้นทุนการผลิต ทำให้การผลิตนั้นมีประสิทธิภาพ

Zeffane, Rachid (1992) ได้ศึกษาเรื่องของการออกแบบองค์กรและการปรับโครงสร้างใหม่เป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์และปรับตัวให้เหมาะสม ซึ่งพบว่าตั้งแต่ระดับผู้เชี่ยวชาญจนถึงพนักงานที่ทำงานในองค์กร การปรับโครงสร้างใหม่คือกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดว่าเป็นสิ่งจำเป็นในการจัดองค์กรในอนาคต บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการได้รับความได้เปรียบเชิงแข่งขันได้ตัดจำนวนคนงานและก่อให้เกิดความรวดเร็วในการทำงาน โดยการลดขนาดองค์กรซึ่งได้รับความนิยมนำขึ้น โดยมีลักษณะคือ การจัดการพนักงานที่มีอยู่ การทบทวนระบบกระบวนการ

และวิธีปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการขององค์กร และการวัดผลการดำเนินงานและรักษาระดับความต้องการ บริษัทที่ประสบความสำเร็จในทศวรรษ 1990 คือ ได้จัดการเพื่อให้การดำเนินการจัดการเกิดความสร้างสรรค์ในวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ

Boynton, A. C. และคณะ (1993) ได้ศึกษาและวิเคราะห์การแข่งขันโดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์ (Product Change) ในตลาดและการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ (Process Change) ในการผลิต และได้เสนอการออกแบบองค์กรแบบใหม่ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง คือการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้จำนวนมาก (Mass Customization) และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของกระบวนการ (Continuous Improvement) โดยการจัดองค์กรเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้จำนวนมากนั้น จะต้องมีการจัดโครงสร้างแบบเครือข่าย (Network Organization) ซึ่งมีการรวมขั้นตอนกระบวนการขึ้นมาโดยเฉพาะเพื่อให้เกิดการผลิตที่ยืดหยุ่นของกระบวนการและการประสานงานในการไหลผ่านวัตถุดิบหรือบริการที่ต้องการระหว่างหน่วยงานซึ่งจะช่วยตอบสนองคำสั่งของลูกค้าได้อย่างหลากหลายบนต้นทุนที่ยังสามารถแข่งขันได้ และองค์กรที่เน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะต้องมีการจัดองค์กรที่เน้นทีมงาน (Team-Based) โดยการรวมและการประสานงานกันอย่างไม่หยุดยั้งระหว่างผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการ

ณชาดา เจริญพานิช (2541) ศึกษาพฤติกรรมกรรมการปรับตัวของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปในประเทศไทย ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาการปรับตัวของผู้ประกอบการระหว่างปี พ.ศ. 2535 จนถึงปี พ.ศ. 2540 และศึกษาในด้านแนวทางขั้นพื้นฐานที่เกี่ยวกับนโยบายต่าง ๆ ของรัฐบาล โดยเน้นพิจารณาการปรับตัวของผู้ประกอบการในช่วงที่ธุรกิจตกต่ำทั้งด้านการผลิต บุคลากร วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตและเครื่องจักร ตามลำดับ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ข้อจำกัดที่ส่งผลกระทบต่อการปรับตัวในด้านการผลิตของผู้ผลิตขนาดใหญ่และเล็ก ได้แก่ ค่าเงิน รongลงมา คือ วัตถุดิบ ในขณะที่ข้อจำกัดในด้านทุนส่งผลกระทบต่อการปรับตัวของผู้ผลิตขนาดกลางมากที่สุด ซึ่งผลการศึกษาระบุไว้ว่าเหตุนี้เองที่ผู้ผลิตขนาดใหญ่ให้ความสำคัญในการปรับตัวด้านการผลิตค่อนข้างสูง ในขณะที่ผู้ผลิตขนาดกลาง และขนาดเล็กให้ความสำคัญในการปรับตัวด้านการตลาดมากที่สุด ส่วนการปรับตัวในแนวทางขั้นพื้นฐานผู้ผลิตทั้ง 3 ขนาดให้ความสำคัญน้อยที่สุด

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางที่จะพัฒนาการศึกษาความพร้อมขององค์กรในการนำกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานมาใช้ในการจัดการองค์กร

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บริษัทอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปของประเทศไทยที่เป็นสมาชิกสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (Thai Garment Manufacturers Association: TGMA) จำนวนทั้งสิ้น 426 ราย ซึ่งแบ่งอยู่ในเขตกรุงเทพฯ 290 ราย โดยศึกษาครอบคลุมถึงธุรกิจขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก โดยการสุ่มตัวอย่างใช้วิธีไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) และเป็นการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีการใช้คำถามในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการก่อนที่จะทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม

บริษัทผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปซึ่งเป็นสมาชิกของสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (TGMA) อยู่ในเขตกรุงเทพฯ 290 ภายใต้การสนับสนุนของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ในการวิจัยครั้งนี้ จะทำการเก็บตัวอย่างรวมทั้งสิ้นอย่างน้อย 168 ตัวอย่าง โดยกำหนดค่าความเชื่อมั่นของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ให้มีค่าเท่ากับร้อยละ 95 ซึ่งหมายความว่ายอมให้มีความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 5

สูตรที่ใช้ในการศึกษานี้คือ

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดยที่	n	=	จำนวนตัวอย่างที่จะทำการศึกษา
	e	=	ค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างในทางสถิติที่ยอมรับได้ 0.05
	N	=	ขนาดของประชากร แทนด้วยจำนวนบริษัทผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่เป็นสมาชิกของสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย มีจำนวน 290

จากสูตรการคำนวณนำมาแทนค่าหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมในการศึกษาได้ดังนี้

$$n = \frac{290}{1 + (290)(0.05)^2}$$

ฉะนั้น  $n = 168.1159$

สามารถคำนวณตัวอย่างได้  $n = 168.1159$  ดังนั้นใน ารวิจัยครั้งนี้ จะทำการเก็บตัวอย่างรวมทั้งสิ้นอย่างน้อย 168 ตัวอย่าง

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม เพื่อให้สามารถนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ตอบวัตถุประสงค์การวิจัยที่ตั้งไว้ โดยออกแบบเครื่องมือให้ครอบคลุมตัวแปรอิสระและตัวแปรตามดังเสนอข้างต้น

ในการออกแบบเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ออกแบบไว้ 3 ประเภทคือ

1. แบบให้เลือกตอบ (Check list)
2. แบบแสดงระดับความคิดเห็นเป็น (Rating scales)

หมายเหตุ (ตัวอย่างแบบสอบถามให้ดู ภาคผนวก ก)

แบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออก 3 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ตำแหน่ง ขนาดขององค์กร สถานที่ตั้ง การจัดการจัดการโซ่อุปทาน รวมทั้งความเชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิตกับผู้ขายปัจจัยการผลิต และผู้ผลิตผู้จัดจำหน่ายสินค้าในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป

**ส่วนที่ 2** เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะการจัดการองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่

- ด้านทรัพยากรมนุษย์
- ด้านกระบวนการ
- ด้านเทคโนโลยี เพื่อใช้พิจารณาความพร้อมขององค์กรต่อการใช้กลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทาน

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับทัศนคติของผู้ประกอบการสำหรับการนำกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานไปใช้ในองค์กร

### 3. การทดสอบเครื่องมือ

1. รวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเพื่อร่างแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบแล้วนำมาทำการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะจนสมบูรณ์
2. นำแบบสอบถามนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา และนำมาปรับปรุงให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของผู้วิจัย

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. เก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยศึกษาข้อมูลของโครงสร้างองค์กรและกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทาน ทั้งความหมายในเชิงทฤษฎี แนวทางการปฏิบัติ วัตถุประสงค์ในการใช้การจัดการโซ่อุปทาน ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการใช้การจัดการโซ่อุปทานในองค์กรต่าง ๆ และประโยชน์สูงสุดจากการใช้การจัดการโซ่อุปทานจากหนังสือและบทความต่าง ๆ รวมทั้งเก็บข้อมูลทางสถิติที่มีผู้วิจัยคนอื่น ๆ หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ทำการศึกษาเก็บรวบรวมไว้
2. เก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ซึ่งจะส่งให้ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทที่เป็นสมาชิกในกลุ่มอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปเป็นผู้กรอกเอง

### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ความพร้อมของผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป โดยแบ่งแบบสอบถามเป็น 3 ด้าน จำนวน 24 ข้อ
  - 1.1 ด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 8 ข้อ คือ 1- 8
  - 1.2 ด้านกระบวนการงาน จำนวน 8 ข้อ คือ 9- 16



### 1.3 ด้านเทคโนโลยี จำนวน 8 ข้อ คือ 17-24

โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา คือ ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่า ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

การวัดระดับความถูกต้อง แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ถูกต้องน้อยที่สุด	มีคะแนนเท่ากับ	1	คะแนน
ถูกต้องน้อย	มีคะแนนเท่ากับ	2	คะแนน
ถูกต้องปานกลาง	มีคะแนนเท่ากับ	3	คะแนน
ถูกต้องมาก	มีคะแนนเท่ากับ	4	คะแนน
ถูกต้องมากที่สุด	มีคะแนนเท่ากับ	5	คะแนน

โดยแบ่งระดับค่าเฉลี่ยให้มีจำนวนชั้นเท่ากับ 5 ชั้น ในการจัดระดับค่าเฉลี่ยในการวัดระดับความ พร้อมองค์กรสำหรับการจัดการโซ่อุปทาน ดังนี้

1.00 – 1.80	หมายถึง	องค์กรที่มีความพร้อมน้อยที่สุด
1.81 – 2.60	หมายถึง	องค์กรที่มีความพร้อมน้อย
2.61 – 3.40	หมายถึง	องค์กรที่มีความพร้อมปานกลาง
3.41 – 4.20	หมายถึง	องค์กรที่มีความพร้อมมาก
4.21 – 5.00	หมายถึง	องค์กรที่มีความพร้อมมากที่สุด

2. วิเคราะห์ความเชื่อมโยงในสายโซ่อุปทานระหว่างผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป ผู้ขายปลีกจัดการผลิตและผู้จัดจำหน่ายสินค้าในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป โดยทำการศึกษาเฉพาะการเชื่อมโยงขั้นพื้นฐานในลักษณะการเชื่อมโยงไปข้างหน้า (Forward Linkage) และการเชื่อมโยงไปข้างหลัง (Backward Linkage)

3. วิเคราะห์แนวโน้มความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานมาใช้ในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป โดยใช้ข้อมูลจากแบบสอบถามในส่วนที่ 3 ที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติและความคิดเห็นของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปต่อการจัดการโซ่อุปทาน

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการสำรวจกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 168 ตัวอย่าง โดยทำการเก็บจากประชากรผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่เป็นสมาชิกของสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย เพื่อนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์สำหรับการนำเสนอรายงานผลการวิจัยเรื่องการศึกษาความพร้อมในการจัดการโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป โดยผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลครั้งนี้ออกเป็น 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 สภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ความพร้อมของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปต่อการจัดการโซ่อุปทาน

ส่วนที่ 3 ความแตกต่างของความพร้อมโดยรวมขององค์กร จำแนกตามขนาดขององค์กร

ส่วนที่ 4 ความเชื่อมโยงภายในสายโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป

ส่วนที่ 5 ทักษะคิดและความคิดเห็นของผู้ประกอบการต่อการจัดการโซ่อุปทาน

#### ส่วนที่ 1 สภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

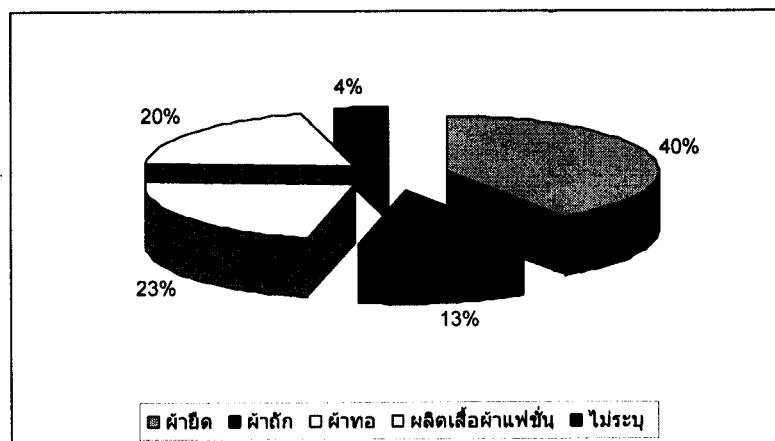
ในส่วนนี้จะอธิบายถึงสถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง หรือลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป ซึ่งได้แก่ ประเภทของธุรกิจ ตำแหน่งงานขนาดขององค์กร และการใช้การจัดการโซ่อุปทานขององค์กร จำนวน 168 คน ซึ่งผลการศึกษาลักษณะสภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ลักษณะทั่วไปของสถานประกอบการตัวอย่าง

ลักษณะของสถานประกอบการ	จำนวน	ร้อยละ
<b>ประเภทของธุรกิจ</b>		
ผ้ายัด	68	40.47
ผ้าถัก	22	13.09
ผ้าทอ	38	22.62
ผลิตเสื้อผ้าแฟชั่น	33	19.64
ไม่ระบุ	7	4.16
รวม	168	100.00

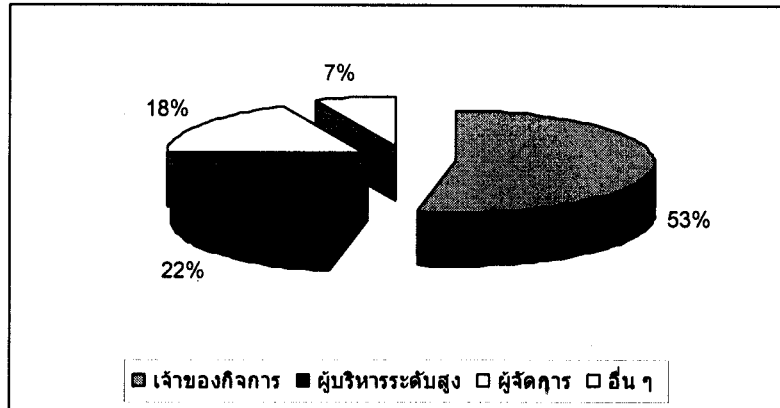
ตำแหน่งผู้ตอบ		
เจ้าของกิจการ	89	52.97
ผู้บริหารระดับสูง	37	22.02
ผู้จัดการ	31	18.45
อื่น ๆ	11	6.54
รวม	168	100.00
ขนาดขององค์กร		
ขนาดเล็ก (น้อยกว่า 50 คน)	51	30.36
ขนาดกลาง (50-200 คน)	41	24.40
ขนาดใหญ่ (201 คน ขึ้นไป)	76	45.24
รวม	168	100.00
การใช้การจัดการโซ่อุปทาน		
ใช้อยู่แล้ว	59	35.12
ไม่ได้ใช้	95	56.55
กำลังดำเนินการ	14	8.33
รวม	168	100.00

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปประเภทผ้ายัด คิดเป็นร้อยละ 40.47 รองลงมาเป็นธุรกิจประเภทผ้าทอ คิดเป็นร้อยละ 22.62 ธุรกิจประเภทเสื้อผ้าแฟชั่น คิดเป็นร้อยละ 19.64 และธุรกิจประเภทผ้าถัก คิดเป็นร้อยละ 13.09 ส่วนที่เหลือ คิดเป็นร้อยละ 4.16 ไม่ได้ระบุประเภทของ



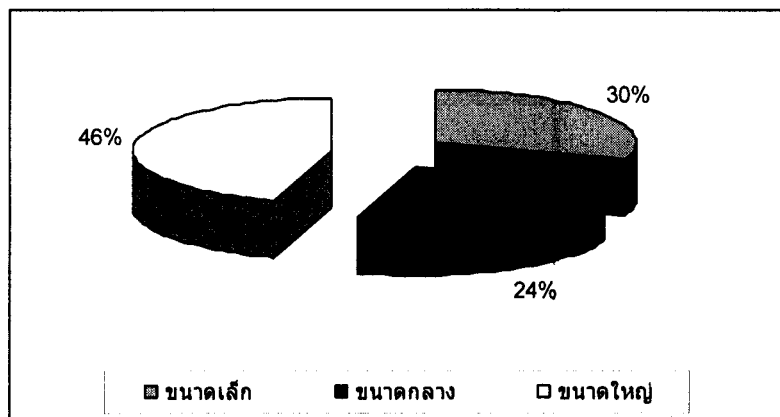
ภาพที่ 4.1 กลุ่มตัวอย่างแบ่งตามประเภทของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป

ตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่างจะพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะมีเป็นเจ้าของกิจการเอง ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 52.97 รองลงมาเป็นผู้บริหารระดับสูง คิดเป็นร้อยละ 22.02 ระดับผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 18.45 และที่เหลืออีกร้อยละ 6.54 มีตำแหน่งงานอื่น ๆ เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายออกแบบผลิตภัณฑ์ และพนักงาน



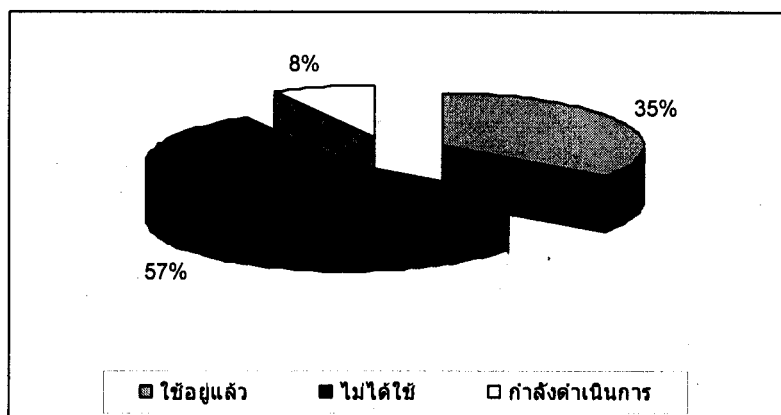
ภาพที่ 4.2 กลุ่มตัวอย่างแบ่งตามตำแหน่งงาน

กลุ่มตัวอย่างตามขนาดขององค์กร โดยวัดจากจำนวนพนักงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ กล่าวคือมีจำนวนพนักงานในองค์กรตั้งแต่ 201 คน ขึ้นไป ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 45.24 รองลงมาเป็นองค์กรขนาดเล็ก ซึ่งมีจำนวนพนักงานในองค์กรน้อยกว่า 50 คน คิดเป็นร้อยละ 30.36 และส่วนที่เหลือคิดเป็นร้อยละ 24.40 เป็นองค์กรขนาดกลาง ซึ่งมีจำนวนพนักงานในองค์กรตั้งแต่ 51-200 คน



ภาพที่ 4.3 กลุ่มตัวอย่างแบ่งตามขนาดของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป

เมื่อแบ่งกลุ่มตัวอย่างตามสถานการณ์ใช้กลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานขององค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะเป็นองค์กรที่ยังไม่ได้นำกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานไปใช้ในองค์กร ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 56.55 ส่วนองค์กรที่มีการนำกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานไปใช้ในองค์กรแล้ว คิดเป็นร้อยละ 35.12 และองค์กรที่อยู่ระหว่างการดำเนินการเตรียมนำกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานเข้า ไปใช้ในองค์กร คิดเป็นร้อยละ 8.33



ภาพที่ 4.4 กลุ่มตัวอย่างแบ่งตามสถานะการใช้การจัดการโซ่อุปทาน

## ส่วนที่ 2 ความพร้อมของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปกับการจัดการโซ่อุปทาน

จากจำนวนตัวอย่างข้อมูลที่เก็บรวบรวมและใช้ในการประมวลผลได้ทั้งสิ้น 168 ชุด โดยใช้ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 2 ซึ่งสามารถสรุปการแจกแจงข้อมูลความพร้อมขององค์กรสำหรับการใช้กลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานของกลุ่มอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปในประเทศไทยในด้านต่าง ๆ รวมทั้งสิ้น 3 ด้านด้วยกัน ได้แก่ ความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ , ความพร้อมด้านกระบวนการ และความพร้อมด้านเทคโนโลยี โดยความพร้อมทั้ง 3 ด้านจะนำไปสู่การสรุปความพร้อมโดยรวมของอุตสาหกรรม

จากนั้นนำมาทำการประมวลผลโดยการหาค่าเฉลี่ยหรือร้อยละ ซึ่งได้กำหนดเกณฑ์การจัดระดับค่าเฉลี่ยในการวัดระดับความพร้อมองค์กรสำหรับการจัดการโซ่อุปทานในการวิจัยไว้ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีความพร้อมน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีความพร้อมน้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีความพร้อมปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีความพร้อมมาก

คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีความพร้อมมากที่สุด

### 1. ความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์

การศึกษาความพร้อมด้านกระบวนการจัดการโซ่อุปทานของผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป โดยวิเคราะห์จากผลการศึกษาจากแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ข้อที่ 1-8 เป็นการศึกษาความพร้อมพื้นฐานขององค์กรสำหรับการจัดการโซ่อุปทานในด้านทรัพยากรมนุษย์ แล้วทำการประมวลข้อมูลได้ตามตารางระดับความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่อการจัดการโซ่อุปทาน

ตารางที่ 4.2 ระดับความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่อการจัดการโซ่อุปทาน

การจัดการองค์กร	ระดับความพร้อม					ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
<b>ด้านทรัพยากรมนุษย์</b>							
1. ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหาร เกี่ยวกับการจัดการโซ่อุปทาน	6	30	91	37	4	2.99 (ปานกลาง)	0.80
2. ความรู้ความเข้าใจของพนักงาน เกี่ยวกับการจัดการโซ่อุปทาน	0	23	63	70	12	2.58 (น้อย)	0.82
3. พนักงานเห็นด้วยกับการนำการ นำการจัดงานโซ่อุปทานมาใช้	2	38	75	39	14	2.82 (ปานกลาง)	0.90
4. การประชาสัมพันธ์ขององค์กร เกี่ยวกับการจัดการโซ่อุปทาน	11	20	41	80	15	2.59 (น้อย)	1.03
5. วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่ดี	10	52	77	29	0	3.26 (ปานกลาง)	0.81
6. การอบรมให้ความรู้แก่พนักงาน ในการจัดการโซ่อุปทาน	2	38	53	48	26	2.66 (ปานกลาง)	1.04
7. ผู้บริหารเข้าใจด้านเทคนิค/วิธีการ สำหรับการจัดการโซ่อุปทาน	2	41	78	42	4	2.98 (ปานกลาง)	0.81
8. จัดตั้งส่วนงาน/บุคลากรเฉพาะ ด้านที่มีความรู้ด้านการจัดการโซ่อุปทาน	5	36	50	52	25	2.68 (ปานกลาง)	1.07

รวม	22.59	5.12
ค่าเฉลี่ยความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ (มีความพร้อมระดับปานกลาง)	2.82	

จากตาราง 4.2 พบว่าอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่ได้จากการศึกษาจาก กลุ่มตัวอย่างของ อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปโดยรวมมีค่าเฉลี่ยความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์เท่ากับ 2.82 ซึ่ง สามารถกล่าวได้ว่าในภาพรวมของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีระดับความพร้อมแต่ละด้านตามลำดับดังนี้

1. วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่ดี ค่าเฉลี่ย 3.26 มีความพร้อมระดับ ปานกลาง ค่า เบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.81
2. ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการ โซ่อุปทาน ค่าเฉลี่ย 2.99 มีความพร้อม ระดับ ปานกลาง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.80
3. ผู้บริหารเข้าใจด้านเทคนิค/วิธีการสำหรับการจัดการ โซ่อุปทาน ค่าเฉลี่ย 2.98 มีความ พร้อมระดับ ปานกลาง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.81
4. พนักงานเห็นด้วยกับการนำการนำการจัดการ จัดงาน โซ่อุปทานมาใช้ ค่าเฉลี่ย 2.82 มีความพร้อม ระดับ ปานกลาง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.90
5. จัดตั้งส่วนงาน/บุคลากรเฉพาะด้านที่มีความรู้ด้านการจัดการ โซ่อุปทาน ค่าเฉลี่ย 2.68 มีความพร้อมระดับ ปานกลาง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.07
6. การอบรมให้ความรู้แก่พนักงานในการจัดการ โซ่อุปทาน ค่าเฉลี่ย 2.66 มีความพร้อม ระดับ ปานกลาง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.04
7. การประชาสัมพันธ์ขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการ โซ่อุปทาน ค่าเฉลี่ย 2.59 มีความพร้อม ระดับ น้อย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.03
8. ความรู้ความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับการจัดการ โซ่อุปทาน ค่าเฉลี่ย 2.58 มีความ พร้อมระดับ น้อย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.82

## 2. ความพร้อมด้านกระบวนการ

การศึกษาความพร้อมด้านกระบวนการขององค์กรต่อการจัดการโซ่อุปทาน สามารถทำการวิเคราะห์โดยนำผลการศึกษาจากแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ข้อ 9-16 ซึ่งเป็นการศึกษาความพร้อมพื้นฐานขององค์กรสำหรับการจัดการโซ่อุปทานในด้านกระบวนการ แล้วทำการประมวลผลข้อมูลได้ดังตารางดังนี้

ตารางที่ 4.3 ระดับความพร้อมด้านกระบวนการขององค์กรต่อการจัดการโซ่อุปทาน

การจัดการองค์กร	ระดับความพร้อม					ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
<b>ด้านกระบวนการ</b>							
9. การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน	20	57	87	5	0	3.54 (มาก)	0.73
10. ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรโดยมุ่งเน้นบทบาทและความรับผิดชอบ	20	63	63	16	7	3.44 (มาก)	0.96
11. การลดการกระจายงานที่เกี่ยวข้องกัน	13	81	68	2	5	3.57 (มาก)	0.76
12. ระบบประเมินผลงานที่ช่วยส่งเสริมการทำงานร่วมกันของพนักงาน	9	52	98	7	2	3.35 (ปานกลาง)	0.69
13. ระบบประเมินผลให้ความสำคัญต่อความสำเร็จโดยรวมทั้งองค์กร	9	40	90	29	0	3.18 (ปานกลาง)	0.78
14. ตัวชี้วัดมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน	12	43	60	49	4	3.06 (ปานกลาง)	0.96
15. การขจัดกิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่า	12	44	92	18	2	3.27 (ปานกลาง)	0.80
16. จัดระเบียบวิธีการประสานงานของแผนกต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน	0	73	85	5	5	3.35 (ปานกลาง)	0.67



รวม	26.76	3.99
ค่าเฉลี่ยความพร้อมด้านกระบวนการงาน (มีความพร้อมระดับปานกลาง)	3.35	

จากตารางระดับความพร้อมด้านกระบวนการงานขององค์กรต่อการจัดการโซ่อุปทาน พบว่าอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่ได้จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างมีระดับคะแนนของค่าเฉลี่ยความพร้อมด้านกระบวนการงานเท่ากับ 3.35 ซึ่งหมายความว่าความพร้อมด้านกระบวนการงานของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปในภาพรวม เฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งปัจจัยด้านกระบวนการงานที่เหมาะสมนั้น เป็นกลไกที่มีส่วนช่วยในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือที่ดีในองค์กร โดยกลไกดังกล่าวนั้น จำเป็นต้องอาศัยส่วนประกอบที่สำคัญหลายประการด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร ระบบประเมินผลงาน การปรับเปลี่ยนกระบวนการธุรกิจ โดยมีระดับความพร้อมแต่ละด้านตามลำดับดังนี้

1. การลดการกระจายงานที่เกี่ยวข้องกัน ค่าเฉลี่ย 3.57 มีความพร้อมระดับ มาก ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.76
2. การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ค่าเฉลี่ย 3.54 มีความพร้อมระดับ มาก ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.73
3. ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรโดยมุ่งเน้นบทบาทและความรับผิดชอบค่าเฉลี่ย 3.44 มีความพร้อมระดับ มาก ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.96
4. ระบบประเมินผลงานที่ช่วยส่งเสริมการทำงานร่วมกันของพนักงาน ค่าเฉลี่ย 3.35 มีความพร้อมระดับ ปานกลาง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.69
5. จัดระเบียบวิธีการประสานงานของแผนกต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน ค่าเฉลี่ย 3.35 มีความพร้อมระดับ ปานกลาง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.67
6. การขจัดกิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่า ค่าเฉลี่ย 3.27 มีความพร้อมระดับ ปานกลาง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.80
7. ระบบประเมินผลให้ความสำคัญต่อความสำเร็จโดยรวมทั้งองค์กร ค่าเฉลี่ย 3.18 มีความพร้อมระดับ ปานกลาง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.78
8. ตัวชี้วัดมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ค่าเฉลี่ย 3.06 มีความพร้อมระดับ ปานกลาง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.96

### 3. ความพร้อมด้านเทคโนโลยี

การศึกษาความพร้อมด้านกระบวนการขององค์กรต่อการจัดการโซ่อุปทาน โดยทำการวิเคราะห์จากผลการศึกษาที่ได้จากแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ข้อ 17-24 เป็นการศึกษาความพร้อมพื้นฐานขององค์กรสำหรับการจัดการโซ่อุปทานในด้านกระบวนการ แล้วทำการประมวลผลข้อมูลได้ดังตาราง

ตารางที่ 4.4 ระดับความพร้อมด้านเทคโนโลยีขององค์กรต่อการจัดการโซ่อุปทาน

การจัดการองค์กร	ระดับความพร้อม					ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
<b>ด้านเทคโนโลยี</b>							
17. การจัดสรรงบประมาณด้านเทคโนโลยี	5	57	83	23	0	3.27 (ปานกลาง)	0.73
18. นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้	27	72	54	10	5	3.62 (มาก)	0.93
19. การใช้ระบบเทคโนโลยีสำหรับส่งข้อมูลระหว่างองค์กร	20	55	62	26	6	3.33 (ปานกลาง)	0.99
20. เครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตทำการเปลี่ยนสถานะของการทำงานได้ส่งเสริมการทำงานร่วมกันของพนักงาน	4	37	95	23	9	3.02 (ปานกลาง)	0.82
21. เครื่องจักรสามารถผลิตขนาดเล็กได้โดยไม่ให้เกิดต้นทุนที่สูง	8	41	113	5	0	3.31 (ปานกลาง)	0.61
22. การปรับปรุงเทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ	23	61	59	20	5	3.45 (มาก)	0.97
23. นำ Computer-Aided Design มาใช้	23	60	41	15	29	3.20 (ปานกลาง)	1.28
24. การนำระบบมาตรฐานสากลมาใช้	38	40	53	25	13	3.39 (ปานกลาง)	1.20

รวม	26.59	4.57
ค่าเฉลี่ยความพร้อมด้านเทคโนโลยี (มีความพร้อมระดับปานกลาง)	3.32	

ตารางระดับความพร้อมด้านเทคโนโลยีขององค์กรต่อการจัดการโซ่อุปทาน ซึ่งพบว่าอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปโดยรวมมีระดับของค่าเฉลี่ยความพร้อมด้านเทคโนโลยีเท่ากับ 3.32 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปในปัจจุบันมีระดับความพร้อมด้านเทคโนโลยีโดยเฉลี่ยจัดอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งความพร้อมด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการประสานงานระหว่างองค์กรและส่งผลต่อการจัดการโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพทั้งสิ้น โดยมีระดับความพร้อมแต่ละด้านตามลำดับดังนี้

1. นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ค่าเฉลี่ย 3.62 มีความพร้อมระดับ มาก ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.93
2. การปรับปรุงเทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ ค่าเฉลี่ย 3.45 มีความพร้อมระดับ มาก ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.97
3. การนำระบบมาตรฐานสากลมาใช้ ค่าเฉลี่ย 3.39 มีความพร้อมระดับ ปานกลาง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.20
4. การใช้ระบบเทคโนโลยีสำหรับส่งข้อมูลระหว่างองค์กร ค่าเฉลี่ย 3.33 มีความพร้อมระดับ ปานกลาง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.99
5. เครื่องจักรสามารถผลิตขนาดเล็กได้โดยไม่ให้เกิดต้นทุนที่สูง ค่าเฉลี่ย 3.31 มีความพร้อมระดับ ปานกลาง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.61
6. การจัดสรรงบประมาณด้านเทคโนโลยี ค่าเฉลี่ย 3.27 มีความพร้อมระดับ ปานกลาง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.73
7. นำ Computer-Aided Design มาใช้ ค่าเฉลี่ย 3.20 มีความพร้อมระดับ ปานกลาง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.28
8. เครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตทำการเปลี่ยนสถานะของการทำงานได้ส่งเสริมการทำงานร่วมกันของพนักงาน ค่าเฉลี่ย 3.02 มีความพร้อมระดับ ปานกลาง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.82

### ความพร้อมโดยรวมของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป

เมื่อนำผลที่ได้จากแบบสอบถามทั้งหมดมาประมวลผลความพร้อมในด้านต่าง ๆ โดยการหาค่าเฉลี่ยหรือร้อยละ ความพร้อมเบื้องต้นของอุตสาหกรรมทั้ง 3 ด้าน จะนำไปสู่ความพร้อมของอุตสาหกรรมต่อการจัดการโซ่อุปทานโดยรวม ทำให้ทราบค่าเฉลี่ยของระดับความพร้อมของอุตสาหกรรมจากผลการศึกษาดังนี้

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยระดับความพร้อมทั้ง 3 ด้านของอุตสาหกรรมต่อการจัดการโซ่อุปทาน

ความพร้อมของอุตสาหกรรม	ค่าเฉลี่ย	แปลผลระดับความพร้อม
ด้านทรัพยากรมนุษย์	2.82	ปานกลาง
ด้านกระบวนการ	3.35	ปานกลาง
ด้านเทคโนโลยี	3.32	ปานกลาง
รวม	9.49	
ค่าเฉลี่ยความพร้อม	3.16	ปานกลาง

ความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ความพร้อมด้านกระบวนการซึ่งเป็นการสร้างกลไกที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยเกื้อหนุนให้เกิดความร่วมมือกันอย่างราบรื่นและโดยรวมต่างๆ ที่จะช่วยให้การจัดการโซ่อุปทานขององค์กรมีประสิทธิภาพ ซึ่งพบว่าความพร้อมของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปจากกลุ่มตัวอย่างโดยเฉลี่ยทั้ง 3 ด้านมีระดับความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อนำเอาระดับความพร้อมโดยเฉลี่ยของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่มีต่อการจัดการโซ่อุปทานทั้ง 3 ด้านมาจัดเรียงลำดับจะพบว่า อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปในปัจจุบันนั้นมีระดับความพร้อมโดยเฉลี่ยด้านกระบวนการสูงที่สุด รองลงมาคือ ความพร้อมโดยรวมที่นำมาใช้ในอุตสาหกรรมและอันดับสุดท้ายคือ ความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งพบว่าอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมต่อการจัดการโซ่อุปทานในระดับน้อยที่สุด

### ส่วนที่ 3 ความแตกต่างของความพร้อมโดยรวมขององค์กร จำแนกตามขนาดขององค์กร

การทดสอบสมมติฐานในการวิจัยข้างต้น โดยใช้การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างเป็นเครื่องมือทางสถิติในการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย ที่กล่าวว่า “ความพร้อมโดยรวมขององค์กรผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปขนาดต่าง ๆ แตกต่างกัน”

ตารางที่ 4.6 การวิเคราะห์ความแตกต่างของความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร จำแนกตามขนาดขององค์กร

ขนาดขององค์กร	จำนวนตัวอย่าง	ความพร้อมเฉลี่ยด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร
ขนาดเล็ก	51	2.68
ขนาดกลาง	41	2.83
ขนาดใหญ่	76	2.92
รวมทั้งหมด	168	2.82
F-Statistics		2.88
Significance		0.058*

หมายเหตุ: \* หมายถึง มีระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 90

จากการวิเคราะห์ความแตกต่างของความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร จำแนกตามขนาดขององค์กร พบว่า จากกลุ่มตัวอย่างของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปทั้งหมด 168 ตัวอย่าง มีความพร้อมเฉลี่ยด้านทรัพยากรมนุษย์เท่ากับ 2.88 และพบว่าองค์กรขนาดเล็ก มีค่าเท่ากับ 2.68 ขนาดกลาง มีค่าเท่ากับ 2.83 และองค์กรขนาดใหญ่มีค่าเท่ากับ 2.98 ความพร้อมเฉลี่ยด้านทรัพยากรมนุษย์มีระดับความพร้อมอยู่ในระดับปานกลางไม่แตกต่างกัน ซึ่งขนาดขององค์กรอุตสาหกรรมไม่มีผลต่อระดับความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

ตารางที่ 4.7 การวิเคราะห์ความแตกต่างของความพร้อมด้านกระบวนการขององค์กร จำแนกตามขนาดขององค์กร

ขนาดขององค์กร	จำนวนตัวอย่าง	ความพร้อมเฉลี่ยด้านกระบวนการขององค์กร
ขนาดเล็ก	51	3.37
ขนาดกลาง	41	3.18
ขนาดใหญ่	76	3.41
รวมทั้งหมด	168	3.35
F-Statistics		3.87
Significance		0.022**

หมายเหตุ: \*\* หมายถึง มีระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

จากการวิเคราะห์ความแตกต่างของความพร้อมด้านกระบวนการขององค์กร จำแนกตามขนาดขององค์กร พบว่า จากกลุ่มตัวอย่างของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปทั้งหมด 168 ตัวอย่างมีความพร้อมเฉลี่ยด้านกระบวนการเท่ากับ 3.35 และพบว่าความพร้อมเฉลี่ยความพร้อมด้านกระบวนการขององค์กรองค์กรขนาดเล็ก มีค่าเท่ากับ 3.37 และองค์กรขนาดกลาง มีค่าเท่ากับ 3.18 ความพร้อมเฉลี่ยด้านทรัพยากรมนุษย์มีระดับความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนองค์กรขนาดใหญ่มีความระดับความพร้อมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าแนวโน้มองค์กรขนาดใหญ่มีความพร้อมด้านกระบวนการมากกว่า องค์กรขนาดกลาง และขนาดเล็ก

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์ความแตกต่างของความพร้อมด้านเทคโนโลยีขององค์กร จำแนกตามขนาดขององค์กร

ขนาดขององค์กร	จำนวนตัวอย่าง	ความพร้อมเฉลี่ยด้านเทคโนโลยีขององค์กร
ขนาดเล็ก	51	3.20
ขนาดกลาง	41	3.26
ขนาดใหญ่	76	3.44
รวมทั้งหมด	168	3.32
F-Statistics		3.97
Significance		0.02**

หมายเหตุ: \*\* หมายถึง มีระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

จากการวิเคราะห์ความแตกต่างของความพร้อมด้านกระบวนการขององค์กร จำแนกตามขนาดขององค์กร พบว่า จากกลุ่มตัวอย่างของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปทั้งหมด 168 ตัวอย่างมีความพร้อมเฉลี่ยด้านกระบวนการเท่ากับ 3.32 และพบว่าความพร้อมเฉลี่ยความพร้อมด้านเทคโนโลยีขององค์กรองค์กรขนาดเล็ก มีค่าเท่ากับ 3.20 และองค์กรขนาดกลาง มีค่าเท่ากับ 3.26 ความพร้อมเฉลี่ยด้านทรัพยากรมนุษย์มีระดับความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนองค์กรขนาดใหญ่มีความระดับความพร้อมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าแนวโน้มองค์กรขนาดใหญ่มีความพร้อมด้านเทคโนโลยีมากกว่า องค์กรขนาดกลาง และขนาดเล็ก

ตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์ความแตกต่างของความพร้อมโดยรวมขององค์กร จำแนกตามขนาดขององค์กร

ขนาดขององค์กร	จำนวนตัวอย่าง	ความพร้อมเฉลี่ยขององค์กร
ขนาดเล็ก	51	3.08
ขนาดกลาง	41	3.09
ขนาดใหญ่	76	3.26
รวมทั้งหมด	168	3.16
F-Statistics		4.24
Significance		0.016**

หมายเหตุ: \*\* หมายถึง มีระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

เมื่อพิจารณาจากผลการวิเคราะห์ในตารางการวิเคราะห์ความแตกต่างของความพร้อมโดยรวมขององค์กร จำแนกตามขนาดขององค์กรพบว่าเมื่อทำการพิจารณาถึงความแตกต่างของความพร้อมโดยรวมขององค์กรต่อการจัดการโซ่อุปทาน โดยจำแนกตามขนาดขององค์กรพบว่าจากกลุ่มตัวอย่างของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปทั้งหมด 168 ตัวอย่าง มีความพร้อมเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.16 และพบว่าความพร้อมเฉลี่ยโดยรวมแตกต่างกันตามขนาดขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้กล่าวคือ องค์กรขนาดใหญ่ มีความพร้อมเฉลี่ย 3.26 มีแนวโน้มที่จะมีระดับความพร้อมขององค์กร โดยเฉลี่ยสูงกว่าองค์กรขนาดกลาง 3.08 และ ขนาดเล็ก 3.09

#### ส่วนที่ 4 ความเชื่อมโยงภายในสายโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป

การศึกษาความเชื่อมโยงภายในสายโซ่อุปทานระหว่างผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป ผู้ขายปัจจัยการผลิตและผู้จัดจำหน่ายสินค้าในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป โดยอาศัยการวิเคราะห์จากการศึกษาถึงการร่วมมือและการประสานงานกันในด้านต่าง ๆ ระหว่างองค์กร ซึ่งจะแบ่งออกเป็น การเชื่อมโยงในลักษณะ ไปข้างหน้าและการเชื่อมโยงไปข้างหลัง ดังนี้

##### 1. การเชื่อมโยงไปข้างหน้า

การเชื่อมโยงข้างหน้าภายในสายโซ่อุปทานเดียวกัน ในที่นี้ทำการศึกษาการเชื่อมโยงเพียงลำดับขั้นที่ใกล้ชิดมากที่สุดขั้นเดียวเท่านั้น ดังนั้นการเชื่อมโยงไปข้างหน้าในที่นี้คือ การเชื่อมโยง

กันระหว่างผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปกับผู้จัดจำหน่าย/ผู้ซื้อสินค้า จึงศึกษาถึงการร่วมมือและการประสานงานในด้านต่าง ๆ ของผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปกับผู้จัดจำหน่าย/ผู้ซื้อสินค้าในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปได้ผลดังตารางดังนี้

ตารางที่ 4.10 การร่วมมือและการประสานงานระหว่างองค์กรกับผู้ซื้อสินค้า/ ผู้จัดจำหน่ายในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป

ลำดับ	การร่วมมือและประสานงานกัน	ร้อยละ
1	ความต้องการของลูกค้า	87.0
2	การกำหนดระยะเวลารอคอยปัจจัยการผลิตหลังจากการสั่งซื้อ	40.5
3	การกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ	39.5
4	เทคโนโลยีที่ใช้เป็นตัวกลางในการติดต่อสื่อสาร	39.1
5	แผนการผลิตระยะสั้น	37.7
6	การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร	30.2
7	แผนการผลิตระยะยาว	28.8
8	การกำหนดเป้าหมายขององค์กร	18.6
9	กลยุทธ์การจัดการองค์กร	13.5

หมายเหตุ: ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

จากการพิจารณาผลของการเชื่อมโยงกันภายในโซ่อุปทานเดียวกันของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งแสดงในตาราง พบว่าผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีการร่วมมือและการประสานงานกับผู้จัดจำหน่าย/ผู้ซื้อสินค้าในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปในด้านต่าง ๆ ดังนี้ อันดับหนึ่ง ได้แก่ การร่วมมือและประสานงานกันในเรื่องของความต้องการของลูกค้า มากถึงร้อยละ 87.0 อันดับที่ 2 ได้แก่ การประสานงานกันในเรื่องของการกำหนดระยะเวลารอคอยสินค้าหลังจากการสั่งซื้อ คิดเป็นร้อยละ 40.5 อันดับที่ 3 คือการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 39.5 อันดับที่ 4 มีเทคโนโลยีที่ใช้เป็นตัวกลางในการติดต่อสื่อสารที่เหมือนกัน เพื่อเพิ่มความสะดวกในการติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กร คิดเป็นร้อยละ 39.1 อันดับที่ 5 คือการวางแผนการผลิตระยะสั้นร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 37.7 อันดับที่ 6 คือมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรคิดเป็นร้อยละ 30.2 อันดับที่ 7 มีการประสานงานกันในเรื่องของแผนการผลิตระยะยาว คิดเป็นร้อยละ 28.8 อันดับที่ 8 การร่วมมือกันในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 18.6 และสิ่งที่องค์กรมีการร่วมมือและประสานงานกันน้อยที่สุด คือ การประสานงานในเรื่องของกลยุทธ์การจัดการองค์กร



## 2. การเชื่อมโยงไปข้างหน้า

การเชื่อมโยงในลักษณะทวนน้ำหรือการเชื่อมโยงข้างหลัง ภายในสายโซ่อุปทานเดียวกัน ของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปนั้น เป็นการเชื่อมโยงในลักษณะย้อนกลับไปยังผู้ขายปัจจัยการผลิตของอุตสาหกรรม ซึ่งในที่นี้จะทำการศึกษาเพียงการเชื่อมโยงในลักษณะไปข้างหน้าหนึ่งขั้นเท่านั้น ดังนั้นการเชื่อมโยงไปข้างหน้าในที่นี้คือ การเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปกับผู้ขายปัจจัยการผลิต ดังนั้นจึงทำการศึกษาดังกล่าวถึงการร่วมมือและการประสานงานในด้านต่าง ๆ ของผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปกับผู้ขายปัจจัยการผลิตในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป ซึ่งได้ผลจากการศึกษาดังตารางดังนี้

ตารางที่ 4.11 การร่วมมือและการประสานงานระหว่างองค์กรกับผู้ขายปัจจัยการผลิตในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป

ลำดับ	การร่วมมือและประสานงานกัน	ร้อยละ
1	ความต้องการของลูกค้า	71.6
2	การกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ	47.9
3	การกำหนดเป้าหมายขององค์กร	42.3
4	แผนการผลิตระยะสั้น	38.6
5	การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร	33.0
6	เทคโนโลยีที่ใช้เป็นตัวกลางในการติดต่อสื่อสาร	28.4
7	แผนการผลิตระยะยาว	25.1
8	การกำหนดระยะเวลารอคอยปัจจัยการผลิตหลังจากการสั่งซื้อ	20.9
9	กลยุทธ์การจัดการองค์กร	7.4

หมายเหตุ: ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

เมื่อพิจารณาความเชื่อมโยงกันขององค์กรแบบตามน้ำหรือในลักษณะ ไปข้างหน้าภายในสายโซ่อุปทาน พบว่าผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีการเชื่อมโยงในลักษณะย้อนกลับไปยังผู้ขายปัจจัยการผลิตของอุตสาหกรรม ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ อันดับหนึ่ง ได้แก่ การร่วมมือและประสานงานกันในเรื่องของความต้องการของลูกค้าเช่นเดียวกับในส่วนของ การเชื่อมโยงไปข้างหน้า คิดเป็นร้อยละ 71.6 อันดับที่ 2 คือการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 47.9 อันดับที่ 3 การร่วมมือกันในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 42.3 อันดับที่ 4 ได้แก่การวางแผนการผลิต

ระยะสั้นร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 38.6 อันดับที่ 5 มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร คิดเป็นร้อยละ 33.0 อันดับที่ 6 คือการประสานงานโดยรวมที่ใช้เป็นตัวกลางในการติดต่อสื่อสารร่วมกัน เพื่อเพิ่มความสะดวกในการติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กร อันดับที่ 7 มีการประสานงานกันในเรื่องของแผนการผลิตระยะยาว คิดเป็นร้อยละ 25.1 อันดับที่ 8 ได้แก่การประสานงานกันในเรื่องของการกำหนดระยะเวลาออกอภัยปัจจัยการผลิตหลังจากการสั่งซื้อ คิดเป็นร้อยละ 20.9 และสิ่งที่องค์กรมีการร่วมมือและประสานงานกันน้อยที่สุดก็คือการประสานงานในเรื่องของกลยุทธ์การจัดการองค์กร เช่นเดียวกับในส่วนของ การเชื่อมโยงไปข้างหน้า คิดเป็นร้อยละ 7.4

### ส่วนที่ 5 ทักษะของผู้ประกอบการต่อการจัดการโซ่อุปทาน

ผลการศึกษาทัศนคติต่อการจัดการโซ่อุปทานของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำไปวิเคราะห์แนวโน้มความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานไปใช้ในองค์กร โดยคำถามที่เกี่ยวกับทัศนคติในที่นี้ส่วนใหญ่จะเป็นประเด็นที่ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการนำการจัดการโซ่อุปทานเข้าไปใช้ในองค์กร และแนวโน้มความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงของการจัดการโซ่อุปทาน เนื่องจากทัศนคติและความเชื่อของผู้ประกอบการนั้นถือว่าเป็นปัจจัยเริ่มต้นที่สำคัญในการนำการจัดการโซ่อุปทานเข้าไปใช้ในองค์กร

ตารางที่ 4.12 ทักษะของผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปต่อการนำการจัดการโซ่อุปทานมาใช้ในองค์กร

ทัศนคติ	ทัศนคติของผู้ประกอบการ					ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)
	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง		
1. การใช้กลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทาน	63	86	20	0	0	4.26 (ดีมาก)	0.65
2. กลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร	55	90	23	0	0	4.19 (ดี)	0.65
3. องค์กรภาครัฐบาลที่เกี่ยวข้องควรมีการจัดการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการโซ่อุปทานที่ถูกต้อง	72	91	5	0	0	4.40 (ดีมาก)	0.55

4. เชื่อว่ากลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานจะช่วยลดต้นทุนการผลิตสินค้าและสร้างความสามารถในการแข่งขัน	66	70	32	0	0	4.20	0.74
5. องค์กรให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขายปัจจัยการผลิต	82	74	12	0	0	4.42	0.62
6. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าเป็นเป้าหมายหลักขององค์กร	109	56	2	0	0	4.64	0.51
7. ความสำเร็จของการจัดการโซ่อุปทานไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากขาดความร่วมมือซึ่งกันและกันระหว่างองค์กร	88	66	13	2	0	4.42	0.69
8. พันธมิตรทางธุรกิจที่แท้จริงไม่มีในการแข่งขันปัจจุบัน	14	64	41	43	5	2.83	0.95
9. ควรมีการปรับปรุงระบบฐานข้อมูลขององค์กรเพิ่มเติมเพื่อรองรับการจัดการโซ่อุปทานให้เกิดประสิทธิภาพ	50	91	25	2	0	4.14	0.68
รวม						37.50	3.08
ค่าเฉลี่ยรวม (จากคะแนนเต็ม 5) มีทัศนคติที่ดี						4.17	

เมื่อพิจารณาทัศนคติรายบุคคลของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป ที่มีต่อการนำกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานไปใช้ในองค์กร โดยกำหนดการแบ่งระดับของการวัดออกเป็น 5 ระดับด้วยกัน คือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งมีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 1 คะแนน ไม่เห็นด้วยมีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 2 คะแนน ไม่แน่ใจมีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 3 คะแนน เห็นด้วยมีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 4 คะแนน และเห็นด้วยอย่างยิ่งมีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 5 คะแนนตามลำดับ ยกเว้นในคำถามข้อที่ 8 ซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับทัศนคติในด้านลบ จึงมีการกำหนดระดับคะแนนในทิศทางตรงกันข้ามกัน โดยกำหนดให้ เห็นด้วยอย่างยิ่งมีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 1คะแนน เห็นด้วยมีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 2 คะแนน ไม่แน่ใจมีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 3คะแนน ไม่เห็นด้วยมีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 4 คะแนน และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งมีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 5 คะแนนตามลำดับ และได้

กำหนดเกณฑ์การจัดระดับค่าเฉลี่ยในการวัดระดับความทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถาม และ  
กำหนดเกณฑ์ในการแปลผลแต่ละช่วงคะแนนเฉลี่ยในการวิจัยครั้งนี้ไว้ดังนี้

- 1.00-1.80 หมายถึง มีทัศนคติที่ไม่ดีอย่างมากต่อการจัดการ ไซ่อุปทาน
- 1.81-2.60 หมายถึง มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการจัดการ ไซ่อุปทาน
- 2.61-3.40 หมายถึง มีทัศนคติระดับปานกลางต่อการจัดการ ไซ่อุปทาน
- 3.41-4.20 หมายถึง มีทัศนคติที่ดีต่อการจัดการ ไซ่อุปทาน
- 4.21-5.00 หมายถึง มีทัศนคติที่ดีมากต่อการจัดการ ไซ่อุปทาน

สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้ คือกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะมีทัศนคติที่เห็นด้วยต่อการจัดการ ไซ่อุปทาน ซึ่งสามารถหาค่าเฉลี่ยของระดับทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างได้เท่ากับ 4.17 คะแนน (จากคะแนนเต็ม5) และจากค่าเฉลี่ยของระดับทัศนคติของผู้ประกอบการนี้จะนำไปสู่การการอธิบายถึงแนวโน้มความเป็นไปได้ ในการนำกลยุทธ์การจัดการ ไซ่อุปทานมาใช้ในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป ซึ่งแบบวัดทัศนคติส่วนใหญ่ล้วนเป็นองค์ประกอบที่ควรจะต้องมีสำหรับผู้ประกอบการส่วนใหญ่ที่จะนำการจัดการ ไซ่อุปทานมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพทั้งอุตสาหกรรมโดยรวม

- 1.00-1.80 หมายถึง มีแนวโน้มความเป็นไปได้ต่ำมาก
- 1.81-2.60 หมายถึง มีแนวโน้มความเป็นไปได้ต่ำ
- 2.61-3.40 หมายถึง มีแนวโน้มความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง
- 3.41-4.20 หมายถึง มีแนวโน้มความเป็นไปได้สูง
- 4.21-5.00 หมายถึง มีแนวโน้มความเป็นไปได้สูงมาก

ดังนั้นจากผลการศึกษาข้างต้น จึงสามารถกล่าวได้ว่า แนวโน้มความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การจัดการ ไซ่อุปทานมาใช้ในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีแนวโน้มความเป็นไปได้สูง แต่อาจจะมีปัจจัยบางประการที่ควรทำการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ศึกษาความพร้อมการใช้โซ่อุปทานในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปในเขตกรุงเทพมหานคร

- 1.1.1 เพื่อศึกษาระดับการดำเนินงานด้านโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป
- 1.1.2 เพื่อศึกษาความแตกต่างของความพร้อมโดยรวมขององค์กร จำแนกตามขนาดขององค์กร ในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป
- 1.1.3 เพื่อศึกษาความเชื่อมโยงภายในสายโซ่อุปทานระหว่างผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป ผู้ขายปัจจัยการผลิตและผู้จัดจำหน่ายสินค้าในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป
- 1.1.4 เพื่อศึกษาทัศนคติของผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในการนำกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานมาใช้ในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป

##### 1.2 วิธีการดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บริษัทผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปซึ่งเป็นสมาชิกของสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (TGMA) อยู่ในเขตกรุงเทพฯ 290 ภายใต้การสนับสนุนของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ในการวิจัยครั้งนี้ จะทำการเก็บตัวอย่างรวมทั้งสิ้นอย่างน้อย 168 ตัวอย่าง

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม แบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออก 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ตำแหน่ง ขนาดขององค์กร สถานที่ตั้ง การใช้การจัดการโซ่อุปทาน รวมทั้งความเชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิตกับผู้ขายปัจจัยการผลิต และผู้ผลิตผู้จัดจำหน่ายสินค้าในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะการจัดการองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง โดยแบ  
ออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่

- ด้านทรัพยากรมนุษย์
- ด้านกระบวนการ
- ด้านเทคโนโลยี เพื่อใช้พิจารณาความพร้อมขององค์กรต่อการใช้กลยุทธ์การ  
จัดการโซ่อุปทาน

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับทัศนคติของผู้ประกอบการสำหรับการนำกลยุทธ์การ  
จัดการโซ่อุปทานไปใช้ในองค์กร

1.2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสำหรับการวิจัยทาง  
สังคมศาสตร์ SPSS ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1) วิเคราะห์ความพร้อมของผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป โดยแบ่งแบบสอบถามเป็น 3  
ด้าน จำนวน 24 ข้อ

- ด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 8 ข้อ คือ 1- 8
- ด้านกระบวนการ จำนวน 8 ข้อ คือ 9- 16
- ด้านเทคโนโลยี จำนวน 8 ข้อ คือ 17-24

โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา คือ ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean)  
และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

การวัดระดับความถูกต้อง แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ถูกต้องน้อยที่สุด	มีคะแนนเท่ากับ	1	คะแนน
ถูกต้องน้อย	มีคะแนนเท่ากับ	2	คะแนน
ถูกต้องปานกลาง	มีคะแนนเท่ากับ	3	คะแนน
ถูกต้องมาก	มีคะแนนเท่ากับ	4	คะแนน
ถูกต้องมากที่สุด	มีคะแนนเท่ากับ	5	คะแนน

โดยแบ่งระดับค่าเฉลี่ยให้มีจำนวนชั้นเท่ากับ 5 ชั้น ในการจัดระดับค่าเฉลี่ยในการวัดระดับความ  
พร้อมองค์กรสำหรับการจัดการโซ่อุปทาน ดังนี้

1.00 – 1.80 หมายถึง องค์กรที่มีความพร้อมน้อยที่สุด

1.81 – 2.60	หมายถึง	องค์กรที่มีความพร้อมน้อย
2.61 – 3.40	หมายถึง	องค์กรที่มีความพร้อมปานกลาง
3.41 – 4.20	หมายถึง	องค์กรที่มีความพร้อมมาก
4.21 – 5.00	หมายถึง	องค์กรที่มีความพร้อมมากที่สุด

2) วิเคราะห์ความเชื่อมโยงในสายโซ่อุปทานระหว่างผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป ผู้ขาย ปัจจัยการผลิตและผู้จัดจำหน่ายสินค้าในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป โดยทำการศึกษาเฉพาะการเชื่อมโยงขั้นพื้นฐานในลักษณะการเชื่อมโยงไปข้างหน้า (Forward Linkage) และการเชื่อมโยงไปข้างหลัง (Backward Linkage)

3) วิเคราะห์แนวโน้มความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานมาใช้ในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป โดยใช้ข้อมูลจากแบบสอบถามใน ส่วนที่ 3 ที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ และความคิดเห็นของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปต่อการจัดการโซ่อุปทาน

### 1.3 ผลการวิจัย

#### 1.3.1 สภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างมีตำแหน่งเป็นเจ้าของกิจการคิดเป็นร้อยละ 53 ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปประเภทผ้ายัดคิดเป็นร้อยละ 40.47 โดยส่วนใหญ่จะมีขนาดขององค์กรขนาดใหญ่ คือ มีพนักงานตั้งแต่ 201 คนขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 45.6 และองค์กรมากกว่าครึ่งหนึ่งยังไม่ได้นำกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานเข้าไปใช้ในองค์กร ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 56.7

#### 1.3.2. ความพร้อมของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปต่อการจัดการโซ่อุปทาน

ประกอบด้วยความพร้อมทั้ง 3 ด้าน คือ

1. ด้านทรัพยากรมนุษย์
2. ด้านกระบวนการ
3. ด้านเทคโนโลยี

ความพร้อมต่อการจัดการโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปในปัจจุบัน โดยรวมเฉลี่ยแล้วมีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง การเรียงลำดับความพร้อมทั้ง 3 ด้าน พบว่า ...

1. อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีความพร้อมด้านกระบวนการมากที่สุด
2. รองลงมาคือ ความพร้อมด้านเทคโนโลยี
3. ความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์มีน้อยที่สุด

1.3.3 ความแตกต่างของความพร้อมโดยรวมขององค์กร จำแนกตามขนาดขององค์กรวิเคราะห์ความแตกต่างของความพร้อมโดยรวมขององค์กร จำแนกตามขนาดขององค์กร พบว่า เมื่อทำการพิจารณาถึงความแตกต่างของความพร้อมโดยรวมขององค์กรต่อการจัดการโซ่อุปทาน โดยจำแนกตามขนาดขององค์กรพบว่า จากกลุ่มตัวอย่างของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปทั้งหมด 168 ตัวอย่าง มีความพร้อมเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.16 และพบว่าความพร้อมเฉลี่ยโดยรวมแตกต่างกันตามขนาดขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้กล่าวคือ องค์กรขนาดใหญ่ มีความพร้อมเฉลี่ย 3.26 มีแนวโน้มที่จะมีระดับความพร้อมขององค์กร โดยเฉลี่ยสูงกว่าองค์กรขนาดกลาง และ ขนาดเล็ก

### 1.3.4 ความเชื่อมโยงภายในโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป

#### 1) การเชื่อมโยงไปข้างหน้า

อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปให้ความสำคัญในการร่วมมือและประสานงานกับผู้ซื้อสินค้า/ผู้จัดจำหน่ายในเรื่องของความต้องการของลูกค้ามากที่สุด รองลงมาคือ การกำหนดระยะเวลาการคอยป้จจัยการผลิตหลังจากการสั่งซื้อ และการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ

เรื่องที่อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการร่วมมือและประสานงานกับผู้ซื้อสินค้า/ผู้จัดจำหน่าย น้อยที่สุด คือ เรื่องของกลยุทธ์การจัดการองค์กรร่วมกัน

#### 2) การเชื่อมโยงไปข้างหลัง

อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปให้ความสำคัญในการร่วมมือและประสานงานกับผู้ขายป้จจัยการผลิต เกี่ยวกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุดเช่นเดียวกับ ส่วนอันดับสองคือ การกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจและการกำหนดเป้าหมายขององค์กร

พบว่า การร่วมมือและการประสานงานของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปกับผู้จัดจำหน่ายและผู้ขายป้จจัยการผลิต ในลักษณะของการเชื่อมโยงไปข้างหน้าและการเชื่อมโยงไปข้างหลังขององค์กรในโซ่อุปทานเดียวกัน ส่วนใหญ่จะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน

### 1.3.5 ทักษะต่อการจัดการโซ่อุปทาน

1) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าที่เป็นเป้าหมายหลักขององค์กร คือทักษะคติที่มีผู้เห็นด้วยและมีการนำไปใช้มากที่สุด

2) มีทักษะคติที่เห็นด้วยต่อการนำกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานมาใช้ในองค์กร และเห็นด้วยว่ากลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากเชื่อว่ากลยุทธ์การ



จัดการโซ่อุปทานจะช่วยลดต้นทุนการผลิตสินค้าและสร้างความสามารถในการแข่งขันแก่องค์กรได้

3) มีความต้องการให้ภาครัฐบาลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดการฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการโซ่อุปทานที่ถูกต้องแก่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปและผู้ที่เกี่ยวข้อง

4) ให้ความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับผู้ขายปัจจัยการผลิต รวมทั้งความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าซึ่งถือว่าเป็นเป้าหมายหลักขององค์กร

5) มีความเชื่อและมั่นใจว่า ความสำเร็จของการจัดการโซ่อุปทานไม่สามารถเกิดขึ้นได้ หากขาดความร่วมมือซึ่งกันและกันระหว่างองค์กร แต่ยังคงขาดความเชื่อในเรื่องของพันธมิตรทางธุรกิจที่แท้จริงว่าสามารถทำได้จริงภายใต้สภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน

6) เห็นว่าควรมีการปรับปรุงระบบฐานข้อมูลขององค์กรเพิ่มเติมเพื่อรองรับการจัดการโซ่อุปทาน เนื่องจากยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

7) ทศนคติของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปในภาพรวมโดยเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติที่ดีต่อการจัดการโซ่อุปทาน

เมื่อวิเคราะห์แนวโน้มความเป็นไปได้ในการนำการจัดการโซ่อุปทานไปใช้ในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป โดยวัดจากทัศนคติของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการโซ่อุปทาน พบว่า อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีแนวโน้มความเป็นไปได้สูงในการนำการจัดการโซ่อุปทานไปใช้

## 2. อภิปรายผล

การอภิปรายผลจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

2.1 ความพร้อมของปัจจัยพื้นฐานด้านต่าง ๆ ของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่มีผลต่อการจัดการโซ่อุปทานขององค์กร ได้แก่

2.1.1 ทรัพยากรมนุษย์

2.1.2 กระบวนการ

2.1.3 เทคโนโลยี

จากการศึกษาระดับความพร้อมขององค์กรในปัจจุบันต่อการจัดการโซ่อุปทาน พบว่าความพร้อมขั้นพื้นฐานของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปต่อการจัดการโซ่อุปทาน จะต้องประกอบด้วยความพร้อมใน 3 ด้านด้วยกัน คือ

ความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ความพร้อมด้านกระบวนการซึ่งเป็นการสร้างกลไกที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยเกื้อหนุนให้เกิดความร่วมมือกันอย่างราบรื่นและโดยรวมต่างๆ ที่จะช่วยให้การจัดการโซ่อุปทานขององค์กรมีประสิทธิภาพ ซึ่งพบว่าความพร้อมของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปจากกลุ่มตัวอย่างโดยเฉลี่ยทั้ง 3 ด้านมีระดับความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อนำเอาระดับความพร้อมโดยเฉลี่ยของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่มีต่อการจัดการโซ่อุปทานทั้ง 3 ด้านมาจัดเรียงลำดับจะพบว่า อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปในปัจจุบันนี้มีระดับความพร้อมโดยเฉลี่ยด้านกระบวนการสูงที่สุด รองลงมาคือ ความพร้อมโดยรวมที่นำมาใช้ในอุตสาหกรรมและอันดับสุดท้ายคือ ความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งพบว่าอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมต่อการจัดการโซ่อุปทานในระดับน้อยที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความพร้อมโดยรวมของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปต่อการจัดการโซ่อุปทานยังจำเป็นต้องมีการพัฒนา และปรับปรุงประสิทธิภาพให้เพิ่มสูงขึ้น เพื่อรองรับให้เกิดการจัดการโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพขึ้นภายในอุตสาหกรรม ซึ่งการพัฒนาความพร้อมของอุตสาหกรรมนั้น จะต้องมีการพัฒนาพร้อม ๆ กันทั้ง 3 ด้าน ไม่ใช่พัฒนาเพียงด้านใดด้านหนึ่ง หรือเพียงองค์กรใดองค์กรหนึ่งเท่านั้น เนื่องจากการใช้การจัดการโซ่อุปทานนั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการเติมเต็มความสมบูรณ์ในทุก ๆ ด้านเข้าด้วยกัน ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพการจัดการองค์กรที่สูงขึ้น และในที่สุดก็จะนำไปสู่ประสิทธิภาพรวมสูงสุดของอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักของการจัดการโซ่อุปทานนั่นเอง

## 2.2 ความแตกต่างของความพร้อมโดยรวมขององค์กร จำแนกตามขนาดขององค์กร

จากผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความพร้อมโดยรวมขององค์กร โดยจำแนกตามขนาดขององค์กรในข้างต้น อาจสรุปได้ว่าความพร้อมโดยเฉลี่ยโดยรวมขององค์กรที่แตกต่างกันตามขนาดขององค์กร ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าระดับความพร้อมขององค์กรขนาดใหญ่ต่อการจัดการโซ่อุปทานมีระดับความพร้อมโดยเฉลี่ยสูงกว่าองค์กรขนาดกลางและองค์กรขนาดเล็ก ยกเว้นแต่เพียงความพร้อมเฉลี่ยด้านทรัพยากรมนุษย์เท่านั้นที่ไม่มีความแตกต่างกันตามขนาดองค์กร

ซึ่งความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการจัดการโซ่อุปทานค่อนข้างสูง เนื่องจากการนำการจัดการโซ่อุปทานมาประยุกต์ใช้นั้น เป็นการปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจในระดับโครงสร้าง และอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตประจำวันของพนักงานในองค์กร ทั้งนี้

พนักงานบางส่วนอาจเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แต่พนักงานบางส่วนอาจจะไม่เห็นด้วย และถึงกับมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ด้วยเหตุนี้ หากองค์กรต้องการดำเนินการเปลี่ยนแปลงควรให้ความสำคัญกับการสื่อสาร หรือประชาสัมพันธ์ให้พนักงานในองค์กรทุกคน รับทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์รวมถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น อีกทั้งควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบถึงวัตถุประสงค์ของการดำเนินโครงการอย่างถูกต้องและทั่วถึง ทั้งนี้เพื่อขจัดความเข้าใจผิดที่อาจมี ขึ้นภายในกลุ่มของพนักงานได้ ดังนั้น การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ควรให้เกิดผลในการปรับทัศนคติของพนักงานในองค์กรให้ตระหนักถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการสร้างความเชื่อมโยงและการบริหารจัดการโซ่อุปทานที่มีต่อความอยู่รอดและการเจริญเติบโตขององค์กร เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมของการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้การดำเนินโครงการนั้นจำเป็นต้องทำการยกระดับองค์ความรู้ของผู้บริหารและพนักงานขององค์กรเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการที่ควรนำมาใช้ในการจัดการองค์ประกอบต่าง ๆ ของการจัดการโซ่อุปทานและระบบโลจิสติกส์ เช่น การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management) การวางแผนการผลิต (Production Planning and Scheduling) เป็นต้นเพื่อให้เกิดความรู้และความเชี่ยวชาญในการจัดการโซ่อุปทานอย่างแท้จริงนั่นเอง

### 2.3 ความเชื่อมโยงภายในสายโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป

การศึกษาความเชื่อมโยงภายในสายโซ่อุปทานระหว่างผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป ผู้ขายปัจจัยการผลิตและผู้จัดจำหน่ายสินค้าในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป โดยอาศัยการวิเคราะห์จากการศึกษาถึงการร่วมมือและการประสานงานกันในด้านต่าง ๆ ระหว่างองค์กร ซึ่งจะแบ่งออกเป็นการเชื่อมโยงในลักษณะไปข้างหน้าและการเชื่อมโยงไปข้างหลัง ดังนี้

#### 2.3.1 การเชื่อมโยงไปข้างหน้า

การร่วมมือและประสานงานกันระหว่างผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปกับผู้จัดจำหน่าย ซึ่งจัดว่าเป็นการเชื่อมโยงกันระหว่างองค์กรในลักษณะของการเชื่อมโยงไปข้างหน้า นั้น ส่วนใหญ่แล้วองค์กรทั้งสองมักจะมีการร่วมมือและประสานงานซึ่งกันและกันในส่วนของคุณสมบัติที่จะเชื่อมโยงไปสู่ลูกค้าในลำดับถัดไปของโซ่อุปทานเสียเป็นส่วนใหญ่ มีการให้ความสำคัญกับความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นประการหลักในการประสานงานซึ่งกันและกัน แต่มักจะไม่ให้ความสำคัญกับการร่วมมือและประสานงานในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรระหว่างกันเท่าที่ควร ซึ่งสิ่งนี้อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพในการเชื่อมโยงกันระหว่างองค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างสูงสุด และจะส่งผลไปสู่ประสิทธิภาพในการสนองตอบวัตถุประสงค์

### 2.3.2 การเชื่อมโยงไปข้างหน้า

การร่วมมือและประสานงานกันระหว่างผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปกับผู้ขายปลีกจัดการผลิต ภายใต้โซ่อุปทานเดียวกันในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป ในข้างต้นพบว่าการร่วมมือและประสานงานกันระหว่างผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปกับผู้ขายปลีกจัดการผลิต ส่วนใหญ่แล้วผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปมักจะมีการประสานงานกันในด้านของข้อมูลในการผลิตต่าง ๆ โดยเน้นการเชื่อมโยงกันในเรื่องของข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าเป็นหลักเช่นเดียวกับการเชื่อมโยงไปข้างหน้าที่กล่าวไปแล้ว แสดงให้เห็นว่าองค์กรทั้งสองก็ให้ความสำคัญต่อการเชื่อมโยงกันในด้านข้อมูลข่าวสารในด้านต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยนำไปสู่ลูกค้าในลำดับถัดไปของโซ่อุปทานเช่นกัน ซึ่งแต่ละองค์กรมักให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าเป็นอันดับแรก เนื่องจากความต้องการของลูกค้าจะเป็นข้อมูลที่น่าไปสู่สายงานที่เชื่อมโยงกันสำหรับการผลิต เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด แต่สิ่งที้องค์กรต่าง ๆ มักจะละเลยที่จะไม่ให้ความสำคัญในการร่วมมือและประสานงานในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรระหว่างกัน หรือจะเป็นการวางแผนด้านการผลิตร่วมกันก็ตาม ซึ่งสิ่งนี้อาจทำให้ความสามารถในการเชื่อมโยงกันระหว่างองค์กรลดลงได้ และนำไปสู่ประสิทธิภาพในการสนองตอบวัตถุประสงค์หลักในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้องและตรงเวลาตามที่องค์กรทั้งสองต้องการ ซึ่งพบว่าการเชื่อมโยงทั้งสองด้านล้วนมีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งจะให้ความสำคัญต่อความต้องการของลูกค้าในโซ่อุปทานเป็นหลัก จึงอาจกล่าวได้ว่าความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภคในลำดับสุดท้าย เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดทิศทางของอุตสาหกรรมนั่นเอง

ดังนั้นการเกิดขึ้นของกิจกรรมต่าง ๆ ทางธุรกิจนั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือ และการเชื่อมโยงกันระหว่างองค์กรในทุก ๆ ด้าน มิใช่เพียงด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น ซึ่งการร่วมมือดังกล่าวจะต้องเกิดขึ้นด้วยความจริงใจมิใช่เพื่อผลประโยชน์ทางธุรกิจเท่านั้น เนื่องจากองค์กรธุรกิจในปัจจุบันนั้นไม่มีองค์กรใดที่สามารถอยู่ได้เพียงลำพัง และองค์กรที่ขาดประสิทธิภาพก็อาจถูกกำจัดออกจากระบบก็เป็นได้ ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมขององค์กรในด้านต่าง ๆ มีการพัฒนาความสามารถขององค์กรทั้งทางโดยรวมและทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ความเข้มแข็งของโซ่อุปทาน และท้ายที่สุดจึงนำไปสู่การสร้างความแข็งแกร่งของอุตสาหกรรมได้ในที่สุดการเชื่อมโยงในลักษณะไปข้างหน้า และการเชื่อมโยงไปข้างหลังล้วนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่น่าไปสู่กิจกรรมที่เป็นการเพิ่มมูลค่าแก่ทุก ๆ องค์กรในสายโซ่อุปทานเดียวกันทั้งสิ้น ซึ่งการเชื่อมโยงดังกล่าวนี้จะสามารถเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อแต่ละองค์กรมีความร่วมมือและประสานงานซึ่งกัน และ

กันในทุก ๆ ด้านอย่างแท้จริง โดยมีเป้าหมายร่วมกัน คือ การเพิ่มกำไรโดยรวมของทั้งโซ่อุปทาน มิใช่เป็นการเพิ่มกำไรเฉพาะองค์กรใดองค์กรหนึ่งเท่านั้น

#### 2.4 ทักษะและความคิดเห็นของผู้ประกอบการต่อการจัดการโซ่อุปทาน

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วยอย่างยิ่งกับการนำแนวคิดการสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้ามาเป็นเป้าหมายหลักขององค์กร อีกทั้งความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กร กับผู้ขายปัจจัยการผลิตเป็นสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญอย่างยิ่ง และยังเชื่อว่าความสำเร็จของการ จัดการโซ่อุปทานไม่สามารถเกิดขึ้นได้ หากขาดความร่วมมือซึ่งกันและกันระหว่างองค์กร อีกทั้ง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ยังเห็นด้วยกับการนำกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานมาใช้ในองค์กร และเห็นว่า กลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์กร ซึ่งเชื่อว่ากลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทาน จะช่วยลดต้นทุนการผลิตสินค้าและสร้างความสามารถในการแข่งขันแก่องค์กรได้

ส่วนทัศนคติเพิ่มเติมอื่น ๆ ที่ผู้ประกอบการบางส่วนได้ระบุมานั้น ได้แก่ ทัศนคติเกี่ยวกับ บุคลากรผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการจัดการโซ่อุปทานยังมีจำนวนน้อย เรื่องของการ ประชาสัมพันธ์ในเรื่องนี้ยังไม่ทั่วถึงเท่าที่ควร และองค์กรที่นำกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานมาใช้มี ค่อนข้างน้อยจึงขาดพันธมิตรทางธุรกิจที่ดำเนินกลยุทธ์เดียวกัน

ทัศนคติของผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในการนำกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานไปใช้ในองค์กร นั้นมีค่าเฉลี่ยของระดับคะแนนโดยรวมเท่ากับ 4.17 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการใน อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการใช้การจัดการโซ่อุปทาน ซึ่งแสดงว่า อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปในปัจจุบันมีแนวโน้มความเป็นไปได้สูงที่จะนำการจัดการโซ่อุปทาน มาใช้ในองค์กรค่อนข้างมาก

แต่พบว่าปัจจัยพื้นฐานในภาพรวมของอุตสาหกรรมโดยเฉลี่ยพบว่า อุตสาหกรรมเสื้อผ้า สำเร็จรูปในปัจจุบันมีความพร้อมในการนำกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานไปใช้ในองค์กร และมีความ เชื่อมโยงภายในโซ่อุปทานอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีความกระตือรือร้นและให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพ ขององค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้น จึงมีแนวโน้มความต้องการนำกลยุทธ์ การจัดการโซ่อุปทานไปใช้ในองค์กรของตน ซึ่งเป็นโอกาสที่ดีสำหรับอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป ในการพัฒนาและยกระดับของอุตสาหกรรมโดยรวม แต่สิ่งที่ยังเป็นอุปสรรคทำให้การจัดการโซ่ อุปทานยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรนั่นก็คือ ความพร้อมขององค์กรทั้งทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการ และด้านเทคโนโลยี รวมทั้งความเชื่อมโยงกันภายในสายโซ่อุปทาน ซึ่งล้วนเป็น

ปัจจัยสำคัญต่อการจัดการโซ่อุปทานทั้งสิ้น ฉะนั้นในการวางแผนการจัดทำกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานของอุตสาหกรรม จึงควรคำนึงถึงการให้การสนับสนุนการพัฒนาพร้อมด้านต่าง ๆ ขององค์กรควบคู่กัน และมีกิจกรรมในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรทั้งในอุตสาหกรรม เสื้อผ้าสำเร็จรูปและอุตสาหกรรมสนับสนุน เพื่อเป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและเป็นแนวทางในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจที่ยั่งยืน รวมทั้งเป็นการสร้างความเข้าใจในการจัดการโซ่อุปทานที่ตรงกัน เพื่อความเป็นเอกภาพของอุตสาหกรรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทยในตลาดโลกการจัดการโซ่อุปทานนั้นหากมีเพียงแนวโน้มความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ขององค์กรต่าง ๆ ซึ่งได้จากทัศนคติของผู้ประกอบการเพียงอย่างเดียวเท่านั้นก็ไม่สามารถที่จะทำให้การจัดการโซ่อุปทานบรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์ได้ หากอุตสาหกรรมปราศจากความพร้อมในด้านต่าง ๆ และการเชื่อมโยงกันขององค์กรภายในโซ่อุปทาน เนื่องจากการจัดการโซ่อุปทานเป็นกลยุทธ์ที่เน้นความร่วมมือกันขององค์กรต่าง ๆ ในสายโซ่อุปทาน เป็นกลยุทธ์ที่มีได้มีเป้าหมายเพื่อความสำเร็จขององค์กรใดองค์กรหนึ่งเท่านั้นแต่เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างความสำเร็จโดยรวมของทั้งโซ่อุปทานและนำไปสู่ความสำเร็จของทั้งอุตสาหกรรมนั่นเอง

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะจากผลศึกษา

##### 3.1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป

- 1) ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปควรศึกษาหาความรู้ และติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของอุตสาหกรรมอยู่เสมอ
- 2) ควรมีการปรับปรุงและพัฒนาความพร้อมด้านต่าง ๆ ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการจัดอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ
- 3) ควรพัฒนาระดับความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปให้สูงขึ้นเคียงคู่กับการพัฒนาของอุตสาหกรรมที่กำลังก้าวไปอย่างรวดเร็ว
- 4) อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปควรมีการปรับตัว และจัดโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นในด้านต่าง ๆ เพื่อให้การเชื่อมโยงและการร่วมมือระหว่างองค์กรเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น
- 5) อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปควรมีการปรับตัวเพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้

ในสภาวะการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ

### 3.2.1 ข้อเสนอแนะต่อรัฐบาลเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป

- 1) ภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีบทบาทในการจัดอบรมหรือสัมมนาให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการโซ่อุปทานที่ถูกต้อง
- 2) ภาครัฐควรมีบทบาทในเรื่องของการกำหนดแผนแม่บทอุตสาหกรรมสิ่งทอให้ส่งผลประโยชน์และสนับสนุนต่อผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปในการพัฒนาต่าง ๆ
- 3) รัฐบาลควรมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและผู้ประกอบการ เช่นการสร้างผู้ประกอบการใหม่และพัฒนาผู้ประกอบการเดิมให้พร้อมรับการแข่งขันในการเปิดตลาดการค้าเสรีสิ่งทอ
- 4) รัฐบาลควรมีนโยบายในการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างองค์กร เพื่อสร้างความเชื่อมโยงภายในอุตสาหกรรมให้เกิดขึ้น

## 3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 การจัดการโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปจะสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของอุตสาหกรรมต้นน้ำ และอุตสาหกรรมกลางน้ำให้มีการดำเนินการและกำหนดทิศทางไปในทิศทางเดียวกัน และจะต้องเชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.2 การวิจัยครั้งนี้มีการกำหนดขอบเขตของประชากรที่ใช้ในการศึกษา เป็นผู้ประกอบการเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่เป็นสมาชิกของสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ในปี พ.ศ. 2550 เท่านั้น ซึ่งอาจจะไม่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด การทำวิจัยในอนาคตควรขยายกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยเพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและครอบคลุมมากขึ้น

3.2.3 การศึกษาผลการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่มีการนำกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานเข้าไปใช้ในองค์กร โดยศึกษาเปรียบเทียบผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อองค์กรระหว่างก่อนและหลังการนำกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานมาใช้ รวมทั้งศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างขององค์กรที่ใช้การจัดการโซ่อุปทานกับองค์กรที่ไม่ใช้การจัดการโซ่อุปทานว่ามีข้อดี-ข้อเสียแตกต่างกันอย่างไร

3.2.4 การศึกษาเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของการพัฒนาอุตสาหกรรมเป็นกลุ่ม (Cluster)

ซึ่งกำลังได้รับความสนใจมากในปัจจุบัน และถือว่าเป็นส่วนหนึ่งที่น่าไปสู่การจัดการโซ่อุปทานให้เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ อีกทั้งอุตสาหกรรมสิ่งทอและเสื้อผ้าสำเร็จรูปจัดอยู่ในอุตสาหกรรมประเภทหนึ่งของ Cluster เช่นกัน

3.2.5 ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยและวิธีที่จะนำไปสู่ความเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่แท้จริงในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปและอุตสาหกรรมอื่นๆ เนื่องจากการทำงานด้วยกันถือว่าเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ แต่ในทางปฏิบัติแล้วมักเกิดขึ้นได้ค่อนข้างยาก

3.2.6 ศึกษาเกี่ยวกับ Demand Chain เนื่องจากการเกิด Value Chain ที่แตกต่างซึ่งจะกลายเป็นยุทธศาสตร์หรือต้นแบบธุรกิจใหม่ที่ถือว่าเป็นหัวใจในการทำธุรกิจได้นั้น นอกจากการบริหารจัดการ Supply Chain แล้วสิ่งสำคัญอีกประการคือ Demand Chain ซึ่ง Supply Chain จำเป็นต้องตอบสนอง Demand Chain ได้ด้วยจึงจะทำให้เกิดความสำเร็จที่แท้จริง ฉะนั้นการศึกษาด้าน Demand Chain จึงควรให้ความสำคัญเช่นกัน



## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

กรทิพย์ วัชรปัญญาวงศ์ (2544) “ความรวดเร็วในการส่งมอบ (Quick Response) Supply Chain for Textile Industry” แหล่งที่มา: [http://www.thaitextile.org/supply\\_chain/publication/quick.html](http://www.thaitextile.org/supply_chain/publication/quick.html) 7 สิงหาคม 2546.

กรมส่งเสริมการส่งออก (2545) โครงการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดทิศทางการวิจัยและพัฒนาด้านการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานในประเทศไทย กรุงเทพมหานคร: คณะวิศวกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล.

แกมแก้ว ทวีธนากร (2536) การศึกษาประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย กรุงเทพมหานคร: วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะเศรษฐศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ดวงกมล วงศ์วรจรรย์ (2544) Supply Chain Management ระบบบริหารสินค้าแบบฉลาด. กรุงเทพมหานคร.

ดวงพรรณ กริชชาญชัย (2543) Critical Issues for Supply Chain Management in the 21th Century กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม, คณะวิศวกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา.

นฤมล คงน้อย (2540) การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงแข่งขันของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปของประเทศไทย กรุงเทพมหานคร: วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะเศรษฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

นราทิพย์ ชุตินวงศ์ (2539) ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์จุลภาค กรุงเทพมหานคร: คณะเศรษฐศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นราศรี ไววนิชกุล และชูศักดิ์ อุดมศรี (2540) **ระเบียบวิธีวิจัยธุรกิจ** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ (2545) “บทสรุป 9 ประการสู่ความสำเร็จด้าน Supply Chain”.

Intertransport Logistics (16-31 ตุลาคม 2545): 27. แหล่งที่มา:

[http://www.thaitextile.org/supply\\_chain/publication/8-11-45.htm](http://www.thaitextile.org/supply_chain/publication/8-11-45.htm), 20 กรกฎาคม

2546.

ณชดา เจริญพานิช (2541) **พฤติกรรมการปรับตัวของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปในประเทศไทย** กรุงเทพมหานคร: วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะเศรษฐศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปรมินทร์ จวลา (2545) “หัวใจการค้าขาย Supply Chain Management 1, 2”. Supply Chain for Textile Industry. แหล่งที่มา: [http://www.thaitextile.org/supply\\_chain/publication/poramain.html](http://www.thaitextile.org/supply_chain/publication/poramain.html), 8 กรกฎาคม 2546.

วราพร วิริยะไชยกุล (2547) **การศึกษาความพร้อมในการใช้การจัดการโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป** กรุงเทพมหานคร : วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะเศรษฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พีระ เสรีโรจน (2546) **การศึกษาความเชื่อมโยงและคุ้มครองในอุตสาหกรรมสิ่งทอ กรณีอุตสาหกรรมทอผ้า** กรุงเทพมหานคร: วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะเศรษฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วิทยา สุทธิคำตรง (2545) **การสร้างคุณภาพงานโดยการจัดการโซ่อุปทานเชิงกลยุทธ์** กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด.

สมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (2546) **Thai Garment Manufacturers Association Directory 2003 by Zip Code on CD-Rom** กรุงเทพมหานคร: สมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย.

ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**  
**แบบสอบถาม**

## แบบสอบถาม

เรื่อง “การศึกษาความพร้อมการใช้โซ่อุปทานในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปในเขต  
กรุงเทพมหานคร”

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้น เพื่อรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเรื่อง “การศึกษาความพร้อมของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปในประเทศไทยเพื่อการพัฒนาผู้จัดการจัดการโซ่อุปทานมีประสิทธิภาพโดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความพร้อมด้านต่างๆขององค์กรในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่มสำเร็จรูปซึ่งเป็นพื้นฐานของการนำกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานมาใช้ในการจัดการองค์กร และนำไปสู่ความเชื่อมโยงขององค์กรต่างๆ ที่อยู่ภายใต้โซ่อุปทานเดียวกันเพื่อนำไปใช้ปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 สภาพทั่วไป

ส่วนที่ 2 ลักษณะการจัดการองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านทรัพยากรมนุษย์
- 2) ด้านกระบวนการ
- 3) ด้านเทคโนโลยี

ส่วนที่ 3 ทักษะของผู้ประกอบการ

น.ส. อรพินท์ คงคาเย็น  
นิติคปริญาโท คณะ บริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

---

กรุณาส่งแบบสอบถามกลับที่ คุณอรพินท์ คงคาเย็น Fax เบอร์ 02-8913669  
หากต้องการผลการศึกษาหรือสอบถามข้อมูล ได้ที่ 083-9849000  
หรืออี E-mail: [Pukpik@hotmail.com](mailto:Pukpik@hotmail.com) ขอขอบคุณในความร่วมมือค่ะ

## แบบสอบถาม

### ส่วนที่ 1 สภาพทั่วไปขององค์กร

**คำชี้แจง** กรุณาตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย ( ✓ ) ในช่อง  หรือเติมข้อความลงในช่องที่กำหนดให้ตามความเป็นจริงและตรงกับองค์กรของท่านมากที่สุด

#### 1. ประเภทของโรงงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. เสื้อผ้าที่ผลิตจากผ้ายัด | <input type="checkbox"/> 2. เสื้อผ้าที่ผลิตจากผ้าทอ |
| <input type="checkbox"/> 3. เสื้อผ้าที่ผลิตจากผ้าถัก | <input type="checkbox"/> 4. ผลิตเสื้อผ้าแฟชั่น      |
| <input type="checkbox"/> 5. อื่นๆ (โปรดระบุ) _____   |   |

#### 2. ตำแหน่งงาน

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> เจ้าของกิจการ | <input type="checkbox"/> ผู้บริหารระดับสูง      |
| <input type="checkbox"/> ผู้จัดการ     | <input type="checkbox"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ)..... |

#### 3. ขนาดขององค์กร

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> เล็ก (ลูกจ้างน้อยกว่า 50 คน)       | <input type="checkbox"/> กลาง (ลูกจ้างตั้งแต่ 50 – 200 คน) |
| <input type="checkbox"/> ใหญ่ (ลูกจ้างตั้งแต่ 201 คนขึ้นไป) |  |

#### 4. องค์กรของท่านได้ใช้กลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SCM) หรือไม่

- |                              |                                 |   |
|------------------------------|---------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> ใช่ | <input type="checkbox"/> ไม่ใช่ | <input type="checkbox"/> กำลังดำเนินการ |
|------------------------------|---------------------------------|---|

### 5. องค์กรของท่านมีการร่วมมือและการประสานงานกับผู้ขายปัจจัยการผลิตในด้าน

ใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> การกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ          | <input type="checkbox"/> เทคโนโลยีที่ใช้เป็นตัวกลางในการติดต่อสื่อสาร |
| <input type="checkbox"/> แผนการผลิตระยะสั้น                | <input type="checkbox"/> การกำหนดเป้าหมายขององค์กร                    |
| <input type="checkbox"/> แผนการผลิตระยะยาว                 | <input type="checkbox"/> กลยุทธ์การจัดการองค์กร                       |
| <input type="checkbox"/> ความต้องการของลูกค้า              | <input type="checkbox"/> การกำหนดระยะเวลาการรอคอยปัจจัยการผลิตหลัง    |
| สั่งซื้อ   |   |
| <input type="checkbox"/> การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร | <input type="checkbox"/> อื่น ๆ (โปรด                                 |
| ระบุ).....   |   |

### 6. องค์กรของท่านมีการร่วมมือและการประสานงานกับผู้ซื้อสินค้า/ผู้จัดจำหน่ายในด้าน

ใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> การกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ          | <input type="checkbox"/> เทคโนโลยีที่ใช้เป็นตัวกลางในการติดต่อสื่อสาร |
| <input type="checkbox"/> แผนการผลิตระยะสั้น                | <input type="checkbox"/> การกำหนดเป้าหมายขององค์กร                    |
| <input type="checkbox"/> แผนการผลิตระยะยาว                 | <input type="checkbox"/> กลยุทธ์การจัดการองค์กร                       |
| <input type="checkbox"/> ความต้องการของลูกค้า              | <input type="checkbox"/> การกำหนดระยะเวลาการรอคอยสินค้าหลังสั่งซื้อ   |
| <input type="checkbox"/> การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร | <input type="checkbox"/> อื่น ๆ (โปรด                                 |
| ระบุ).....   |   |



## ส่วนที่ 2 ลักษณะการจัดการองค์กร

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ( ✓ ) ลงบนในช่องที่มีระดับความถูกต้องตรงกับลักษณะองค์กรของท่านตามความเป็นจริง

### ด้านทรัพยากรมนุษย์ (People)

ลักษณะการจัดการองค์กร	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1. ท่านรู้จักและมีความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทาน (SCM)					
2. พนักงานในองค์กรของท่านรู้จักและมีความรู้เกี่ยวกับการจัดการโซ่อุปทาน					
3. พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการนำกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานมาใช้					
4. องค์กรของท่านมีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบถึงวัตถุประสงค์และประโยชน์ของการจัดการโซ่อุปทานอย่างทั่วถึง					
5. พนักงานในองค์กรของท่านมีวัฒนธรรมของการทำงานเป็นทีมที่ดี					
6. องค์กรของท่านมีการจัดการอบรมให้ความรู้แก่พนักงานในองค์กรเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานอย่างสม่ำเสมอ					
7. ท่านในฐานะที่เป็นผู้บริหารมีความเข้าใจที่ดีเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการที่จะนำมาใช้ในการจัดการโซ่อุปทาน					
8. องค์กรของท่านมีการจัดตั้งส่วนงานหรือบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญในเรื่องการจัดการโซ่อุปทานโดยเฉพาะอยู่ภายในองค์กร					

## ส่วนที่ 2 ลักษณะการจัดการองค์กร (ต่อ)

### ด้านกระบวนการ (Process)

ลักษณะการจัดการองค์กร	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
9. องค์กรของท่านมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรไว้อย่างชัดเจน โดยมีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่าง ๆ ที่ทำงานร่วมกัน					
10. องค์กรของท่านมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรโดยมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนบทบาทและความรับผิดชอบ (Roles and Responsibilities)					
11. องค์กรของท่านต้องการลดการกระจายของงานที่เกี่ยวข้องกันเพื่อลดการส่งทอดงานให้เหลือน้อยที่สุด					
12. ระบบประเมินผลงานขององค์กรของท่านช่วยส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงานร่วมมือกันในการทำงานเป็นอย่างดี					
13. องค์กรของท่านมีระบบประเมินผลงานที่ให้ค่าความสำคัญต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้นโดยรวมกับทั้งองค์กรสูงกว่าผลงานของส่วนใดส่วนหนึ่ง					
14. องค์กรของท่านมีตัวชี้วัดที่ใช้ในการวัดผลงานของแต่ละส่วนงานที่มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันและไม่ขัดแย้งกัน					
15. องค์กรของท่านมีการทบทวนกระบวนการทางธุรกิจเพื่อขจัดกิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่าออกจากกระบวนการ					
16. องค์กรของท่านมีการจัดระเบียบวิธีการประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ ให้สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ					

## ส่วนที่ 2 ลักษณะการจัดการองค์กร (ต่อ)

### ด้านเทคโนโลยี (Technology)

ลักษณะการจัดการองค์กร	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
17. องค์กรของท่านมีการจัดสรรงบประมาณไว้เพื่อใช้สำหรับการจัดซื้อเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทาน					
18. องค์กรของท่านมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร เช่นระบบ Internet เป็นต้น					
19. องค์กรของท่านมีการนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการส่งผ่านข้อมูลระหว่างกันภายในองค์กรและระหว่างองค์กร					
20. เครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตในองค์กรของท่านสามารถเปลี่ยนการทำงานจากลักษณะหนึ่งไปทำงานลักษณะอื่นได้อย่างรวดเร็วและไม่สิ้นเปลือง					
21. เทคโนโลยีในการผลิตขององค์กรท่านสามารถผลิตสินค้าตาม order ที่มีขนาดเล็กโดยไม่ก่อให้เกิดต้นทุนที่สูงเกินไป					
22. องค์กรของท่านมีการปรับปรุงเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ					
23. องค์กรของท่านมีการใช้เทคโนโลยี Computer-Aided Design (CAD)					
24. องค์กรของท่านมีการนำเทคโนโลยีเกี่ยวกับระบบมาตรฐานสากลมาใช้เพื่อความสะดวกในการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างองค์กร เช่น ระบบบาร์โค้ด					

### ส่วนที่ 3 ทักษะของผู้ประกอบการ

**คำชี้แจง** แบบวัดทัศนคติของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป ที่มีต่อการนำกลยุทธ์การจัดการ ไซ่อุปทานมาใช้ในการจัดการองค์กรให้ท่านอ่านข้อความในแบบวัดทัศนคติแต่ละข้อความ แล้วทำเครื่องหมาย ( ✓ ) ลงในช่องที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1. การนำกลยุทธ์การจัดการ ไซ่อุปทานมาใช้ในการจัดการองค์กรของท่าน					
2. ท่านเห็นว่ากลยุทธ์การจัดการ ไซ่อุปทานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร					
3. องค์กรภาครัฐบาลที่เกี่ยวข้องควรมีการจัดการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการ ไซ่อุปทานที่ถูกต้องแก่ผู้ประกอบการและผู้ที่เกี่ยวข้อง					
4. ท่านเชื่อว่ากลยุทธ์การจัดการ ไซ่อุปทานจะช่วยลดต้นทุนการผลิตสินค้า และสร้างความสามารถในการแข่งขันแก่องค์กรได้					
5. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรของท่านกับผู้ขายปัจจัยการผลิตเป็นสิ่งหนึ่งที่องค์กรให้ความสำคัญอย่างยิ่ง					
6. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าเป็นเป้าหมายหลักขององค์กร					
7. ท่านเชื่อว่าความสำเร็จของการจัดการ ไซ่อุปทานไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากขาดความร่วมมือซึ่งกันและกันระหว่างองค์กร					
8. ท่านคิดว่าพันธมิตรทางธุรกิจที่แท้จริงไม่มีในการแข่งขันในปัจจุบัน					
9. ท่านเห็นว่าควรมีการปรับปรุงระบบฐานข้อมูลขององค์กรเพิ่มเติมเพื่อรองรับการจัดการ ไซ่อุปทานให้เกิดประสิทธิภาพ					
10. อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....					

-----ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามค่ะ-----

**ประวัติผู้ศึกษา**

<b>ชื่อ</b>	นางสาวอรพินท์ คงคาเย็น
<b>วัน เดือน ปี</b>	28 กันยายน 2517
<b>สถานที่เกิด</b>	กรุงเทพมหานคร
<b>ประวัติการศึกษา</b>	ปริญญาตรี บริหารธุรกิจ การตลาด
<b>สถานที่ทำงาน</b>	2545 ฝ่ายการตลาด บริษัท กิฟต์แลนด์ จำกัด
<b>ตำแหน่ง</b>	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายการตลาด