

การศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการโซ่อุปทานของบริษัทนำเข้ากลิ่นปรุงแต่ง

A Study for Efficiency Improvement of Supply Chain Management for  
Flavor Trading Company



การศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการโซ่อุปทานของบริษัทนำเข้ากลิ่นปรุงแต่ง

A Study for Efficiency Improvement of Supply Chain Management for Flavor Trading  
Company



การศึกษาเฉพาะบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ปีการศึกษา 2556



© 2558

สิริมา สิริยาภรณ์

สงวนลิขสิทธิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ  
อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เรื่อง การศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการโซ่อุปทานของบริษัทนำเข้ากลิ่นปรุงแต่ง

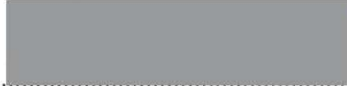
ผู้วิจัย สิริมา สิริยาภิวัฒน์

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

  
.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร พิมพ์สกุล)

ผู้เชี่ยวชาญ

  
.....  
(ดร.สุทธิภัทร อัสววิชัยโรจน์)

  
.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรษา สิงห์สงบ)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ  
รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

17 กุมภาพันธ์ 2558

สิริมา สิริยาภิวัฒน์. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, กุมภาพันธ์ 2558, บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ  
การศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการโซ่อุปทานของบริษัทนำเข้ากลิ้งปรุแต่ง (69 หน้า)  
อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร พิมพัสกุล

### บทคัดย่อ

ด้วยการแข่งขันในโลกธุรกิจปัจจุบันในทุกๆอุตสาหกรรม ทำให้แต่ละบริษัทต้องพัฒนาทั้งทางด้านองค์การ ผลิตภัณฑ์สินค้า และการบริการ เนื่องจากปัจจุบันต้องแข่งขันทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์ และควบคู่กับการบริการด้วยวัตถุประสงค์ของการศึกษานี้เพื่อศึกษาวิจัยใน ข้อมูล กระบวนการดำเนินงานในโซ่อุปทาน และปัญหาของบริษัท และนำผลการศึกษามาสังเคราะห์ และพัฒนา กระบวนการโซ่อุปทาน เพื่อสร้างความสำเร็จในด้านการจัดการโซ่อุปทานของบริษัทนำเข้ากลิ้งปรุแต่ง การศึกษามีการนำแนวคิดทฤษฎีมาร่วมคิดวิเคราะห์เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดโซ่อุปทานมากขึ้น เพื่อบ่งชี้และเห็นได้ชัดว่าโซ่อุปทานสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในทางธุรกิจของบริษัทได้เป็นอย่างดี

การศึกษานี้เป็นการวิเคราะห์แบบเชิงลึก มีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์จากบุคคล 2 กลุ่มคือพนักงานภายในองค์กร และลูกค้าของบริษัทซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการโซ่อุปทานจากผล การศึกษานี้จะชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการจัดโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพของ บริษัทกรณีศึกษา เพื่อนำไปพัฒนาให้เกิดประสิทธิผลที่ยั่งยืนในการดำเนินการในอนาคตได้รับการตอบสนองที่ดีจากลูกค้าและพนักงานภายในองค์กรเองเพื่อความเป็นหนึ่งทางด้านธุรกิจ และมีโอกาสเหนือกว่าคู่แข่ง

คำสำคัญ : ประสิทธิภาพ, โซ่อุปทาน, บริษัทนำเข้า, กลิ้งปรุแต่ง

Siryabhiwadh, S. M.B.A., February 2015, Graduate School, Bangkok University.

A Study for Efficiency Improvement of Supply Chain Management for Flavor Trading Company (69 pp.).

Advisor: Assoc. Prof. Sittiporn Pimsakul, D. Eng.

## ABSTRACT

In the high global competitiveness among the flavor industry, the strong development in terms of products and services should be constantly improved. The Strategic of Supply Chain Management is one of the key factors to drive successful and competitive advantages. Besides Supply Chain theories, we also studied the problem analysis diagram, customer relationship management and customer satisfaction in order to make study completely.

The objectives of this research are (1) To investigate and analyze the whole process of Supply Chain function in the company, (2) To develop and improve all parts of supply chain, (3) To apply Supply Chain Strategy with the sustainable solution that can satisfy customers and organization. This research has been used Qualitative Method by collecting data from 2 main sources; (1) from documents relating to Supply Chain Management and data from the studied company, (2) by interviewing in depth from top key 5 customers and 4 staffs in the organization.

In conclusion, the result of this study could improve the efficiency of supply chain process in the company for sustainable development and to maintain the leadership in the business.

*Keywords : Efficiency Improvement, Supply Chain Management, Flavor, Trading Company*

## กิตติกรรมประกาศ

งานศึกษานี้เสร็จสมบูรณ์ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เนื่องจากผู้ศึกษาได้รับความอนุเคราะห์และความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย จึงขอขอบพระคุณมา ณ ที่นี้

ขอขอบคุณโครงการปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ที่เปิดโอกาสให้ผู้ศึกษามีโอกาสได้ทำงานค้นคว้าอิสระ ทำให้เกิดงานศึกษานี้ขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์ต่อบุคคล องค์กร และต่อผู้อ่านที่ความสนใจในด้านนี้

ขอขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งพนักงานภายในองค์กร ลูกค้า ที่สละเวลาและเปิดโอกาสให้ข้อมูลอันเป็นปัจจัยที่สำคัญในงานศึกษานี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. สิทธิพร พิมพัสกุล อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้ให้ความกรุณาสละเวลาอันมีค่า ในการให้คำปรึกษา แนะนำ แนะนำ ตลอดทั้งความรู้ใหม่ๆ รวมถึงแนวทางและกระบวนการจัดทำงานศึกษาชิ้นนี้ และให้การสนับสนุนในระหว่างการจัดทำจนเป็นผลสำเร็จเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท อาจารย์ห้องสมุด อาจารย์ระบบสารสนเทศ และเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย ที่ให้ความช่วยเหลือต่างๆ ในการจัดทำ การติดต่อประสานงาน ข่าวสาร ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่องานศึกษาวิจัยงานชิ้นนี้

สุดท้ายนี้ผู้ศึกษาขอขอบคุณครอบครัวของผู้ศึกษาเองที่ให้การสนับสนุนในการทำงานศึกษาฉบับนี้ตลอดมา ผู้ศึกษาขอขอบคุณความสำเร็จจากการศึกษาค้นคว้าอิสระชิ้นนี้ให้เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจทุกท่าน

สิริมา สิริยาภิวัฒน์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมา	1
1.2 ความสำคัญของปัญหา	4
1.3 วัตถุประสงค์ในการศึกษา	5
1.4 ขอบเขตการศึกษา	5
1.5 วิธีการดำเนินการศึกษา	5
1.6 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา	6
1.7 ระยะเวลาในการศึกษา	6
1.8 นิยามศัพท์เฉพาะ	7
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 คำนียามของการจัดการโซ่อุปทาน	9
2.2 องค์ประกอบสำคัญในการจัดการโซ่อุปทาน	11
2.3 กลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทาน	12
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับโซ่อุปทาน	13
2.5 เครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ปัญหา	15
2.6 การจัดการลูกค้าสัมพันธ์	16
2.7 ความพึงพอใจของลูกค้า	17
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
3.1 แหล่งที่มาของข้อมูล	19
3.2 กรอบแนวคิดการวิจัย	26
3.3 กำหนดและเลือกกลุ่มตัวอย่าง	27



สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 (ต่อ)วิธีดำเนินการวิจัย	
3.4 การสร้างเครื่องมือการวิจัย	27
3.5 การรวบรวมข้อมูล	28
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	29
บทที่ 4 บทวิเคราะห์ข้อมูล	
4.1 สภาพโครงสร้างองค์กรและการดำเนินงานปัจจุบัน	30
4.2 การดำเนินงานของกลุ่มโซ่อุปทานปัจจุบัน	31
4.3การวิเคราะห์การดำเนินงาน	32
4.4ผลการศึกษา	33
4.5 สรุปสาเหตุหลักของแผนกโซ่อุปทาน	47
4.6 สรุป	48
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการศึกษา	49
5.2 สรุปแนวทางการแก้ไข	50
5.3 ประโยชน์ที่ได้รับและการนำไปปฏิบัติใช้จริง	51
5.4 แผนกการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพโซ่อุปทาน	53
5.5 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	54
บรรณานุกรม	55
ภาคผนวก	56
ประวัติผู้เขียน	69
เอกสารข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิ์ในรายงานการศึกษาเฉพาะบุคคล	

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 : ความเข้าใจเบื้องต้นของโซ่อุปทาน	34
ตารางที่ 4.2 : ความสำคัญของการพยากรณ์	35
ตารางที่ 4.3 : การจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ	36
ตารางที่ 4.4 : การนำวัตถุดิบมาทางอากาศ	37
ตารางที่ 4.5 : วัตถุดิบหมดอายุ การต่อวัตถุดิบ การทำลายวัตถุดิบ	38
ตารางที่ 4.6 : การจัดการส่งมอบวัตถุดิบ	39
ตารางที่ 4.7 : การส่งคืนวัตถุดิบ	40
ตารางที่ 4.8 : การจัดการความสัมพันธ์ของลูกค้า	41
ตารางที่ 4.9 : ความพึงพอใจของลูกค้า	42
ตารางที่ 4.10 : การจัดการเรื่องร้องเรียนของลูกค้า	43
ตารางที่ 4.11 : การพัฒนาทักษะของพนักงานบริษัท A	44
ตารางที่ 4.12 : การปรับปรุงแก้ไขของพนักงานบริษัท A	45
ตารางที่ 4.13 : ความน่าเชื่อถือและไว้วางใจของบริษัท A เมื่อเทียบกับคู่แข่ง	46
ตารางที่ 5.1 : แผนปฏิบัติการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพโซ่อุปทาน	53

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 : โഴ่อุปทานจากผู้ผลิตวัตถุดิบในต่างประเทศจนถึงโรงงานลูกค้าของบริษัท A	2
ภาพที่ 1.2 : ระยะเวลาในการศึกษา (ปี พ.ศ. 2557)	7
ภาพที่ 2.1 : โซ่อุปทานขั้นพื้นฐาน	10
ภาพที่ 2.2 : โซ่อุปทานขั้นที่ 2	10
ภาพที่ 2.3 : โซ่อุปทานขั้นสูง	11
ภาพที่ 2.4 : องค์ประกอบของ Value Chain Analysis	14
ภาพที่ 2.5 : แผนภูมิการวิเคราะห์ปัญหาวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป	16
ภาพที่ 3.1 : โซ่อุปทานจากผู้ผลิตวัตถุดิบในต่างประเทศจนถึงโรงงานลูกค้า ก	20
ภาพที่ 3.2 : โซ่อุปทานจากผู้ผลิตวัตถุดิบในต่างประเทศจนถึงโรงงานลูกค้า ข	21
ภาพที่ 3.3 : โซ่อุปทานจากผู้ผลิตวัตถุดิบในต่างประเทศจนถึงโรงงานลูกค้า ค	22
ภาพที่ 3.4 : โซ่อุปทานจากผู้ผลิตวัตถุดิบในต่างประเทศจนถึงโรงงานลูกค้า ง	23
ภาพที่ 3.5 : โซ่อุปทานจากผู้ผลิตวัตถุดิบในต่างประเทศจนถึงโรงงานลูกค้า จ	24
ภาพที่ 4.1 : โครงสร้างองค์กร บริษัทนำเข้าแผนกกลั่นปรุงแต่ง	31
ภาพที่ 4.2 : โครงสร้างโซ่อุปทานบริษัท A (แผนกกลั่นปรุงแต่ง)	32

## บทที่ 1

### บทนำ

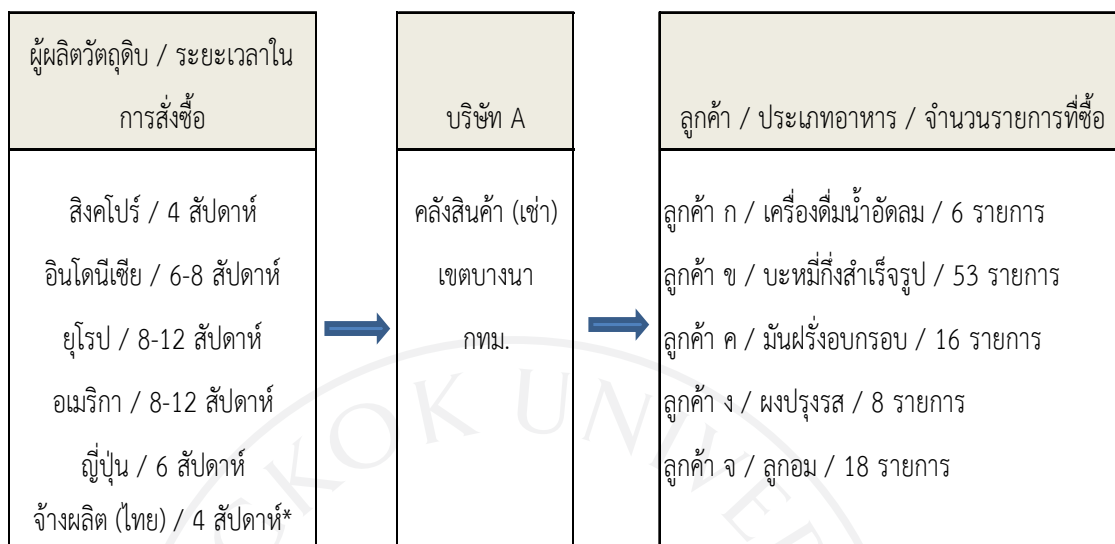
#### 1.1 ความเป็นมา

อุตสาหกรรมทางด้านกลิ่นปรุงแต่ง (Flavor) จัดเป็นอุตสาหกรรมที่มีการขยายตัวอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันที่สูง เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่เน้นการบริโภค อาหารและเครื่องสำอาง ใหญ่ต้องมีการปรุงแต่งเป็นส่วนผสมอยู่ในอาหารเพื่อให้อาหารมีรสชาติที่น่ารับประทานมากขึ้น บริษัททรนศึกษา (บริษัทA) เป็นบริษัทอันดับหนึ่งที่มีการจำหน่ายวัตถุดิบ ไปยังทั่วโลกในระดับภูมิภาค และท้องถิ่นรวมถึงอาหาร เครื่องดื่ม สินค้าอุปโภคและบริโภค ในปีพ.ศ. 2556 มียอดขายทั่วโลก 4.4 พันล้านสวิสฟรังก์ มีพนักงานกว่า 9,000 คน อยู่ใน 40 ประเทศทั่วโลก (Wullschleger, 2011)

บริษัททรนศึกษา (บริษัท A) เป็นตัวแทนในประเทศไทยเป็นผู้นำเข้าและจัดจำหน่าย สารกลิ่นหอม (Fragrance) กลิ่นปรุงแต่ง (Flavor) โดยมีบริษัทแม่อยู่ที่ประเทศสวิสเซอร์แลนด์ และบริษัทระดับภาคพื้นเอเชียอยู่ที่ประเทศสิงคโปร์ บริษัทA มีอัตราการเติบโตทางธุรกิจที่สูงมากและเป็นอันดับหนึ่งในโลกเมื่อเทียบในอุตสาหกรรมเดียวกันกับคู่แข่ง บริษัท A ในประเทศไทยนำเข้ามาปรุงแต่งเพื่อจัดจำหน่ายให้กับโรงงานอาหารและเครื่องดื่ม และเป็นวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตในประเทศไทยโดยการว่าจ้างโรงงานอื่นผลิตเพื่อจำหน่ายให้กับลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ทั้งนี้ทางด้านการดำเนินงานโซ่อุปทาน รวมถึง การนำเข้า การส่งออก การวางแผนการผลิต การคำนวณสินค้าคงคลัง การคำนวณปริมาณการใช้วัตถุดิบ การติดต่อและส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า การจัดการทางด้านโลจิสติกส์ ตัวแทนชิปปิ้ง รถขนส่งสินค้า โกดังเก็บสินค้า กิจกรรมเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่สำคัญในการบริหารจัดการอย่างยิ่ง จึงจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาระบบงาน บุคลากร การวางแผนทางกลยุทธ์ เทคโนโลยี ด้านข้อมูล และงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดทางด้านโซ่อุปทาน ตั้งแต่นำเข้าสินค้าจากหลายๆประเทศ หรือผลิตภายในประเทศจนถึงขั้นตอนการส่งมอบสินค้าให้ถึงมือลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาพที่ 1.1: โซ่อุปทานจากผู้ผลิตวัตถุดิบในต่างประเทศจนถึงโรงงานลูกค้าของบริษัท A



ภาพที่ 1.1 โซ่อุปทานของบริษัท A เป็นการนำวัตถุดิบจากต้นทางคือผู้ผลิตวัตถุดิบจากประเทศต่างๆและระยะเวลาในการสั่งซื้อวัตถุดิบเช่น ประเทศสิงคโปร์ ระยะเวลาการสั่งซื้อ 4 สัปดาห์ ประเทศอินโดนีเซีย ระยะเวลาการสั่งซื้อ 6-8 สัปดาห์ ประเทศแถบยุโรปและอเมริกา ระยะเวลาการสั่งซื้อ 8-12 สัปดาห์ ประเทศญี่ปุ่นระยะเวลาการสั่งซื้อ 6 สัปดาห์ ส่วนการจ้างผลิตในประเทศไทย\* ระยะเวลาการสั่งซื้อคือ 4 สัปดาห์ (หมายถึงวัตถุดิบพร้อมผลิต) ในกรณีที่ไม่มีวัตถุดิบอยู่ในคลังจะต้องเพิ่มระยะเวลาการสั่งซื้อวัตถุดิบจากแต่ละประเทศเข้าไปอีกตามระยะเวลาของประเทศนั้นๆ

การสั่งซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศเพื่อจำหน่ายให้กับลูกค้าในประเทศไทยมี 2 แบบ แบบแรกคือ ผลิตตามใบคำสั่งซื้อ(Made to Order) หมายถึงบริษัท A จะสั่งซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศเมื่อมีใบสั่งซื้อมาจากลูกค้าเท่านั้นแบบที่สองคือการผลิตเพื่อรอจำหน่าย (Made to Stock) แต่ละแบบขึ้นอยู่กับข้อตกลงระหว่างตัวแทนฝ่ายขายของบริษัท A และลูกค้า ตัวอย่างเช่น ลูกค้า ก มีจำนวนรายการซื้อจากบริษัท A ทั้งสิ้น 6 รายการ จะมีการสั่งซื้อทั้ง 2 แบบแต่เนื่องจากลูกค้า ก ซื้อวัตถุดิบ 2 รายการรวมกันในปริมาณมากกว่า 60,000 กิโลกรัมต่อเดือน แต่อีก 4 รายการซื้อในปริมาณ 100 กิโลกรัมต่อเดือน ซึ่งลูกค้า ก ต้องการลดความเสี่ยงในด้านการขาดส่งวัตถุดิบ จึงขอให้บริษัท A เก็บวัตถุดิบจำนวน 30,000 กิโลกรัมต่อรายการต่อเดือนสำหรับ 2 รายการเป็นการเก็บวัตถุดิบคงคลังขั้นต่ำ (Safety Stock) ซึ่งทางบริษัท A และลูกค้า ก ได้ทำหนังสือตกลงยินยอมในการเก็บปริมาณสินค้าคงคลังดังกล่าวเป็นลายลักษณ์อักษร

ลูกค้าของบริษัท A จำนวน 5 บริษัทที่อยู่ในภาพที่1.1 นั้นเป็นลูกค้าที่มีการซื้อวัตถุดิบจากบริษัท A คิดเป็นมูลค่าที่สูงในระดับต้นๆและเป็นลูกค้าสำคัญของบริษัทA ซึ่งมีการสั่งซื้อทั้ง2แบบจากบริษัทA คือแบบผลิตตามใบคำสั่งซื้อและการผลิตเพื่อรอจำหน่าย

โดยประมาณ 90%การขนส่งวัตถุดิบจากผู้ผลิตวัตถุดิบในต่างประเทศจะใช้การขนส่งทางเรือตามระยะเวลาการสั่งซื้อทั้งนี้ระยะเวลาการสั่งซื้อในภาพที่1.1 หมายถึง ระยะเวลาในการผลิตวัตถุดิบและจำนวนวันของการขนส่งทางเรือและการขนส่งภายในประเทศรวมอยู่ด้วย เมื่อวัตถุดิบที่สั่งซื้อมาจากต่างประเทศ บริษัท A จะต้องทำพิธีการศุลกากรเพื่อเสียภาษีที่ถูกต้องและแสดงใบอนุญาตนำเข้าอาหารมาในราชอาณาจักรเพื่อผ่านกระบวนการอาหารและยา (อย.)เมื่อผ่านศุลกากรเรียบร้อยแล้วจะนำวัตถุดิบเข้าเก็บที่คลังสินค้าที่ทางบริษัทA เช่าอยู่ที่ถนนบางนา-ตราด คลังสินค้าสำหรับการเก็บอาหารต้องเป็นคลังสินค้าติดเครื่องปรับอากาศ มีการควบคุมอุณหภูมิ และควบคุมความชื้น เพื่อให้วัตถุดิบไม่เปลี่ยนแปลงสภาพ เช่นกลิ่นปรุงแต่งที่มีลักษณะเป็นผงอาจจับตัวเป็นก้อนได้ถ้าเก็บอยู่ในความชื้นที่สูงเกินไป เป็นต้น

เมื่อวัตถุดิบเก็บเข้าที่คลังสินค้าแล้วถ้าเป็นแบบ ผลิตตามใบคำสั่งซื้อ ทางบริษัทA จะส่งวัตถุดิบเข้ามาในคลังก่อนล่วงหน้าประมาณ 3 วันทำการก่อนวันที่ต้องส่งวัตถุดิบ ถ้าเป็นแบบการผลิตเพื่อรอจำหน่าย จะส่งวัตถุดิบเข้ามาเก็บในคลังก่อนล่วงหน้าประมาณ2อาทิตย์หรือจัดการแบบการเติมเต็มสินค้า(Stock Replenishment) ขึ้นอยู่กับระยะเวลาการสั่งซื้อของแต่ละประเทศด้วย

การขนส่งวัตถุดิบไปยังลูกค้าปลายทางบริษัทA ใช้การจ้างบริษัทรถขนส่ง(3<sup>rd</sup> Party Outsource) จากภายนอกเข้ามาบริหารจัดการจัดส่งให้กับลูกค้า มีการทำเป็นสัญญาว่าจ้างราย1-2ปี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาวะราคาน้ำมัน รถบรรทุกจะเข้ามาที่คลังสินค้าเพื่อรับวัตถุดิบ ใบสั่งซื้อ ใบส่งสินค้า ใบกำกับภาษี หรือรายละเอียดการส่งวัตถุดิบต่างๆที่คลังสินค้า เพื่อจัดส่งวัตถุดิบให้ลูกค้าตามเงื่อนไขและเวลาการรับวัตถุดิบของแต่ละลูกค้า

ระบบที่บริษัทA ใช้ในการจัดการโซ่อุปทานคือSAP ซึ่งใช้ 2 ส่วน (Module) คือ ระบบการขายและจัดจำหน่าย (Sales & Distribution) และ ระบบบริหารวัตถุดิบ (Material Management)

ระบบการขายจะรวมถึงการป้อนข้อมูลใบสั่งซื้อ การตรวจสอบราคาขาย การนำสินค้าออกจากรคลัง การตัดจ่ายวัตถุดิบ จนถึงออกใบเสร็จและใบกำกับภาษีให้กับลูกค้า ส่วนระบบบริหารวัตถุดิบจะรวมถึง การสั่งซื้อสินค้าจากผู้ส่งมอบวัตถุดิบ การรับสินค้าเข้าคลัง การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง เป็นต้น

## 1.2 ความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากปัจจุบันบริษัท A พบปัญหาด้านโซ่อุปทานเช่น วัตถุดิบมาไม่ทันความต้องการของลูกค้า ทำให้เสียค่าใช้จ่ายทางการขนส่งทางอากาศเพื่อนำเข้าทั้งวัตถุดิบเพื่อการผลิตและวัตถุดิบเพื่อจัดจำหน่ายรวมถึงการมีวัตถุดิบคงคลังเหลืออยู่เป็นจำนวนมากทำให้ต้องมีการทำลายวัตถุดิบจากการที่วัตถุดิบหมดอายุ ปัญหาดังกล่าวทำให้เกิดภาวะต้นทุนสูง เสียค่าใช้จ่ายด้านการเก็บวัตถุดิบคงคลัง ค่าเช่าเก็บวัตถุดิบ ค่าทำลายวัตถุดิบเป็นจำนวนมาก ข้อมูลปี พ.ศ. 2556สินค้าที่ถูกทำลายสืบเนื่องจากปัญหาสินค้าคงเหลือและหมดอายุคิดเป็นมูลค่า 10 ล้านบาท ค่าสูญเสียโอกาสในการขายที่ต้องจ่ายให้ลูกค้าประมาณ 3 แสนบาท (กรณีส่งมอบวัตถุดิบไม่ทัน) และค่าใช้จ่ายทางการขนส่งทางอากาศอีกเป็นจำนวนมาก รวมถึงค่าใช้จ่ายในเก็บวัตถุดิบที่ค่อนข้างสูง

สรุปปัญหาที่บริษัท A พบในปัจจุบัน

1. วัตถุดิบหมดอายุเป็นจำนวนมาก
2. วัตถุดิบขาดสต็อก
3. วัตถุดิบเกินสต็อก
4. การทำลายวัตถุดิบจำนวนมากในแต่ละปี เช่นในปีพ.ศ. 2556เป็นจำนวน 20,000

กิโลกรัม

5. ค่าใช้จ่ายสูงในการเก็บสินค้าคงคลัง
6. ค่าใช้จ่ายในการนำเข้าวัตถุดิบทางอากาศ
7. ค่าใช้จ่ายในการเสียค่าปรับให้ลูกค้า(ในกรณีที่วัตถุดิบมาไม่ทัน)
8. การส่งวัตถุดิบแบบไม่จัดลำดับก่อนหลัง (First In First Out)

จากประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นผู้ศึกษาต้องการทำการศึกษาโดยการหาสาเหตุของปัญหา วิเคราะห์ปัญหา การป้องกันและวิธีการแก้ไขปัญหาด้านโซ่อุปทาน พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านโซ่อุปทานต่อไป

วิธีการศึกษาเป็นแบบเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์บุคลากรระดับผู้บริหารและพนักงานผู้มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงด้านโซ่อุปทานผู้ให้การสัมภาษณ์มาจากจำนวน 2 กลุ่ม กลุ่มแรกเป็นพนักงานในองค์กรของบริษัทกรณีศึกษา (บริษัทA)ซึ่งเป็นระดับผู้บริหาร ผู้แทนการขายและพนักงานที่รับผิดชอบด้านโซ่อุปทาน รวมจำนวน 4 ท่าน กลุ่มที่สองเป็นลูกค้าของบริษัท A จำนวน 5 บริษัท (บริษัทละ 1 ท่าน) ซึ่งเป็นลูกค้าที่มีมูลค่าการซื้อสูงสุดในบริษัทA โดยลูกค้าเป็นโรงงานผลิตอาหาร เครื่องดื่ม ชี้นำในประเทศ การสัมภาษณ์ในรายละเอียดของกระบวนการโซ่อุปทานจากทั้ง 2 กลุ่มจะนำมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ให้เกิดประโยชน์และนำมาปฏิบัติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านโซ่อุปทานของบริษัท A มากขึ้น

ผลการศึกษาจากงานวิจัยนี้จะถูกนำมาเพื่อพัฒนาและปฏิบัติจริงให้เกิดความเข้าใจในกระบวนการ ขั้นตอน การวางแผนทางกลยุทธ์โดยการนำกลยุทธ์โซ่อุปทานมาพัฒนาระบบโซ่อุปทานของบริษัทกรณีศึกษา (บริษัท A) ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นรวมถึงมีการบริหารจัดการด้านต้นทุนให้เหมาะสมมากขึ้นโดยเน้นการแก้ไขปัญหาด้านการลดค่าใช้จ่ายทางด้านการขนส่งทางอากาศวัตถุดิบหมดอายุ วัตถุดิบที่มีปริมาณมากเกินไปและน้อยเกินไปการที่มีการทำลายวัตถุดิบในปริมาณและมูลค่าที่สูงแต่ละปี รวมถึงทักษะของพนักงานของบริษัท A ให้มีความชำนาญรู้จริงในหน้าที่เพื่อบรรลุเป้าหมายในส่วนของตัวเองบุคคลและภาพใหญ่ขององค์กร

### 1.3 วัตถุประสงค์ในการศึกษา

วัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้เพื่อ

1.3.1 ศึกษาโซ่อุปทานของบริษัทกรณีศึกษา (บริษัท A) เพื่อวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันด้วยวิธีการสัมภาษณ์พนักงานของบริษัท A และลูกค้าของบริษัท A

1.3.2 เสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาพัฒนาระบบการจัดการโซ่อุปทานเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

### 1.4 ขอบเขตการศึกษา

งานศึกษานี้เป็นการศึกษาแบบเชิงคุณภาพและใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยขอบเขตการศึกษาของงานวิจัยนี้คือ

1.4.1 การสัมภาษณ์จากลูกค้าของบริษัท A จำนวน 5 บริษัท (บริษัทละ 1 ท่าน) โดยการพิจารณาเลือกจากลูกค้าที่มีมูลค่าการซื้อวัตถุดิบจากบริษัท A เป็นอันดับสูงสุดและผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้บริหารและผู้รับผิดชอบในโซ่อุปทาน

1.4.2 การสัมภาษณ์จากพนักงานในบริษัท A จำนวน 4 ท่าน ระดับผู้บริหารแผนกสิ้นปรุงแต่ง 1 ท่าน ผู้แทนการขาย 1 ท่าน และพนักงานที่รับผิดชอบด้านการดำเนินงานโซ่อุปทานของบริษัทกรณีศึกษา(บริษัท A) 2 ท่าน

1.4.3 ข้อมูลที่นำมาใช้ประกอบในการวิเคราะห์เป็นข้อมูลในปี พ.ศ. 2556

### 1.5 วิธีการดำเนินการศึกษา

1.5.1 กำหนดปัญหา

1.5.2 สืบค้นงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และทฤษฎี

1.5.3 เก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่งได้แก่



1.5.3.1 ปฐมภูมิ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหาร ผู้แทนการขายและพนักงานของบริษัท A จำนวน 4 ท่านและลูกค้าสำคัญของบริษัท A จำนวน 5 บริษัท (บริษัทละ 1 ท่าน)

1.5.3.2 ทุติภูมิ โดยการเก็บข้อมูลจากรายงานต่างๆเช่น รายงานการขาย รายงานปัญหาที่ได้รับจากลูกค้า (Complaint Report) รายงานด้านค่าใช้จ่ายด้านการทำลายวัสดุดิบ เป็นต้น

1.5.4 วิเคราะห์ข้อมูลที่แท้จริงของปัญหาและหาสาเหตุ

1.5.5 เสนอแนะผลการวิเคราะห์และแนวทางการปรับปรุงโซ่อุปทานของบริษัทกรณีศึกษา (บริษัทA)

## 1.6 ประโยชน์ที่จะได้รับการศึกษา

1.6.1 เป็นแนวทางการศึกษาในระบบโซ่อุปทานของบริษัทฯ ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำเพื่อพัฒนาและเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิภาพโดยมีการค้นคว้าศึกษาเพิ่มเติมด้านโซ่อุปทานทำให้เกิดความเข้าใจโซ่อุปทานทั้งกระบวนการ และสามารถถ่ายทอดความรู้ที่ได้จากการศึกษาไปยังพนักงานภายในองค์กรที่ยังขาดความเข้าใจด้านโซ่อุปทาน

1.6.2 ผลของการศึกษานี้จะทำให้รู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและปรับปรุงแก้ไขในระบบโซ่อุปทานให้ดีขึ้น สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น ณ ปัจจุบัน ปัจจัยและสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหา พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา

1.6.3 การศึกษานี้เป็นการทำให้เห็นความสำคัญของระบบโซ่อุปทานที่ดีที่มีผลต่อบริษัทกรณีศึกษา (บริษัท A) และสามารถพัฒนาระบบให้ดีขึ้น การที่พนักงานในองค์กรมีความเข้าใจและเห็นความสำคัญของโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพจะทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างยั่งยืนและด้วยความมั่นคง สามารถลดต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆของบริษัทพร้อมทั้งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการโซ่อุปทาน

1.6.4 การศึกษานี้อาจจะเป็นประโยชน์ต่อบริษัทอื่นๆได้ด้วย บริษัทอื่นที่มีธุรกิจและโครงสร้างที่คล้ายกับบริษัทกรณีศึกษา สามารถนำไปใช้เป็นประโยชน์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการโซ่อุปทานให้ดียิ่งขึ้น

## 1.7 ระยะเวลาในการศึกษา

ภาพที่ 1.2แสดงถึงระยะเวลาการศึกษาเริ่มจากการร่างแนวทางการศึกษาในเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2557 มีการเก็บข้อมูลเบื้องต้นในเดือนสิงหาคมพ.ศ. 2557 จากนั้นคือการเน้นปัญหาที่สำคัญด้านโซ่อุปทานของบริษัทกรณีศึกษา (บริษัท A) ในเดือนกันยายน พ.ศ. 2557 เริ่มสัมภาษณ์เก็บข้อมูลจากพนักงานของบริษัท A จำนวน 4 ท่าน และลูกค้าสำคัญของบริษัท A จำนวน 5 บริษัท (บริษัทละ 1 ท่าน) เดือนตุลาคมพ.ศ. 2557 หลังจากได้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ได้นำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์

ปัญหาที่พบ แนวทางการแก้ปัญหา และสรุปผลการศึกษาในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2557 เพื่อที่จะได้นำข้อมูลเหล่านี้ไปพัฒนาให้กับบริษัทกรณีศึกษา (บริษัท A) ต่อไป

ภาพที่ 1.2 : ระยะเวลาในการศึกษา (ปี พ.ศ. 2557)

	กรกฎาคม		สิงหาคม		กันยายน		ตุลาคม		พฤศจิกายน		ธันวาคม	
1. ร่างแนวทางการศึกษาวิจัย	■											
2. เก็บข้อมูลเบื้องต้น			■									
3. เน้นปัญหาที่สำคัญ				■								
4. สัมภาษณ์เก็บข้อมูล						■						
5. วิเคราะห์ข้อมูล								■				
6. สรุปประเด็น											■	

## 1.8 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.8.1 โซ่อุปทาน (Supply Chain) หมายถึงกระบวนการทุกๆขั้นตอนที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีผลต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมถึงการเก็บสินค้าคงคลัง การขนส่งสินค้า พ่อค้าคนกลางและลูกค้า (Mentzer, de Witt, Keebler, Min, Nix, Smith & Zacharia, 2001)

1.8.2 การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) หมายถึง การบริหารจัดการที่ครอบคลุมทุกกิจกรรมแบบบูรณาการที่นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดและสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า กิจกรรมแบบบูรณาการได้แก่ กระบวนการผลิต การจัดซื้อ การพยากรณ์ การจัดส่ง เป็นกระบวนการแบบครบวงจร (ธนิตย์ โสรรัตน์, 2550)

1.8.3 โลจิสติกส์ (Logistics) หมายถึงระบบการจัดการการส่งสินค้า ทรัพยากรต่างๆ ข้อมูล และทุกอย่างที่มีการขนส่ง หรือเคลื่อนย้ายจากจุดต้นทางไปยังจุดบริโภคตามความต้องการของลูกค้า

1.8.4 การผลิตตามใบสั่งซื้อ (Made to Order) หมายถึง การผลิตตามสั่งคำสั่งซื้อ โดยไม่มีการจัดเก็บวัตถุดิบสำเร็จรูป งานระหว่างกระบวนการหรือแม้กระทั่งวัตถุดิบไว้ก่อน กระบวนการตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งหมด เช่นการสั่งวัตถุดิบ (Raw Material) การวางแผนการผลิต การผลิต ฯลฯ จะเริ่มภายหลังจากได้รับใบสั่งจากลูกค้าแล้ว (John, 2011)

1.8.5 การผลิตเพื่อรอจำหน่าย (Made to Stock) การผลิตเพื่อเก็บสต็อกจะผลิตเป็นวัตถุดิบสำเร็จรูป (Finished Goods) เก็บเป็นสต็อกไว้ก่อนเพื่อรอใบสั่งซื้อจากลูกค้าเมื่อลูกค้าสั่งซื้อวัตถุดิบเข้ามา ก็จะสามารถส่งมอบวัตถุดิบได้ทันที (John, 2011)



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการโซ่อุปทานของบริษัทนำเข้ากลืนปรุงแต่ง (บริษัท A) ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการโซ่อุปทานเพื่อให้เกิดความเข้าใจในกิจกรรม ความหมายด้านโซ่อุปทาน องค์ประกอบ กลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทาน โซ่คุณค่าทฤษฎีการวิเคราะห์ ปัญหา การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า และด้านความพึงพอใจของลูกค้าดังนี้

- 2.1 คำนียามของการจัดการโซ่อุปทาน
- 2.2 องค์ประกอบสำคัญในการจัดการโซ่อุปทาน
- 2.3 กลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทาน
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับโซ่คุณค่า
- 2.5 เครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ปัญหา
- 2.6 การจัดการลูกค้าสัมพันธ์
- 2.7 ความพึงพอใจของลูกค้า

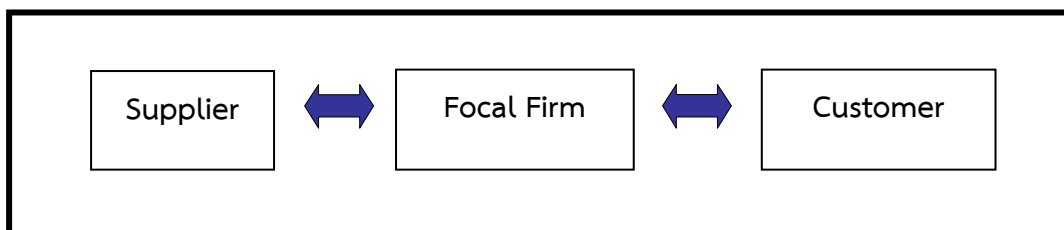
#### 2.1 คำนียามของการจัดการโซ่อุปทาน

Handfield & Nicholas (2002) ให้คำนิยามเพื่อให้เกิดความเข้าใจและชัดเจนในความหมายของโซ่อุปทานคือการร่วมมือและรวบรวมกิจกรรมโซ่อุปทานให้สอดคล้องกับกระบวนการผลิตและการไหลตั้งแต่วัตถุดิบจนถึงผู้บริโภค โดยการเริ่มต้นตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ

ธนิตย์ โสรรัตน์ (2550) ได้ให้คำนิยามการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) หมายถึง การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพในกระบวนการต่างๆระหว่างผู้จัดหาวัตถุดิบ (Supplier)ผู้ผลิต (Manufacturer)การจัดการสินค้าคงคลัง (Warehouse)การส่งมอบสินค้า (Distribution and Transportation) ในจำนวนที่ถูกต้อง ระยะเวลาและสถานที่ที่ถูกต้องโดยต้นทุนที่ต่ำที่สุด และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ด้วย

Mentzer, et al. (2001) ให้คำนิยามของโซ่อุปทานโดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับได้แก่ Basic/Direct Supply Chain, Extended Supply Chain และ Ultimate Supply Chain ตามรายละเอียดดังนี้

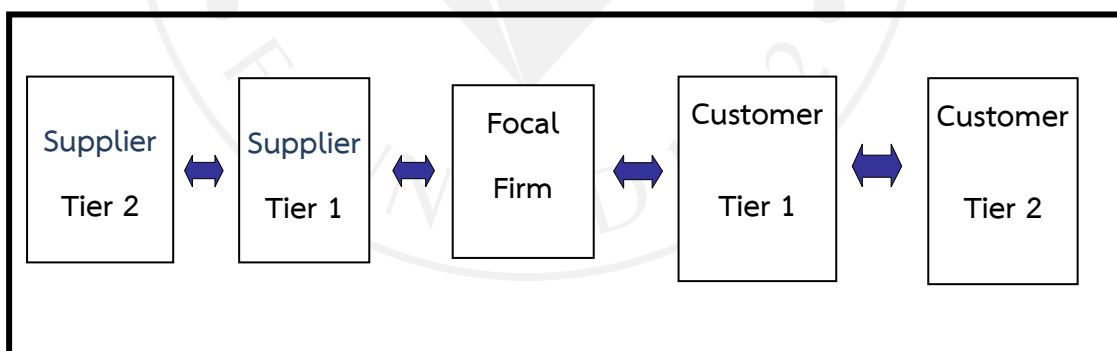
ภาพที่ 2.1: โซ่อุปทานขั้นพื้นฐาน



ที่มา : Mentzer, T., de Witt, W., Keebler, J., Min, S., Nix, N., Smith, C., & Zacharia, Z. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-26.

**ระดับที่1:** โซ่อุปทานขั้นพื้นฐาน(Basic/Direct Supply Chain) ตามภาพที่ 2.1ประกอบด้วย 3 กลุ่มเริ่มตั้งแต่บริษัทผู้ผลิตวัตถุดิบ (Supplier)เป็นผู้ผลิตและส่งต่อให้กับผู้จัดจำหน่ายสินค้า (Focal Firm) จนถึงปลายทางคือลูกค้า (Customer)

ภาพที่ 2.2: โซ่อุปทานขั้นที่ 2

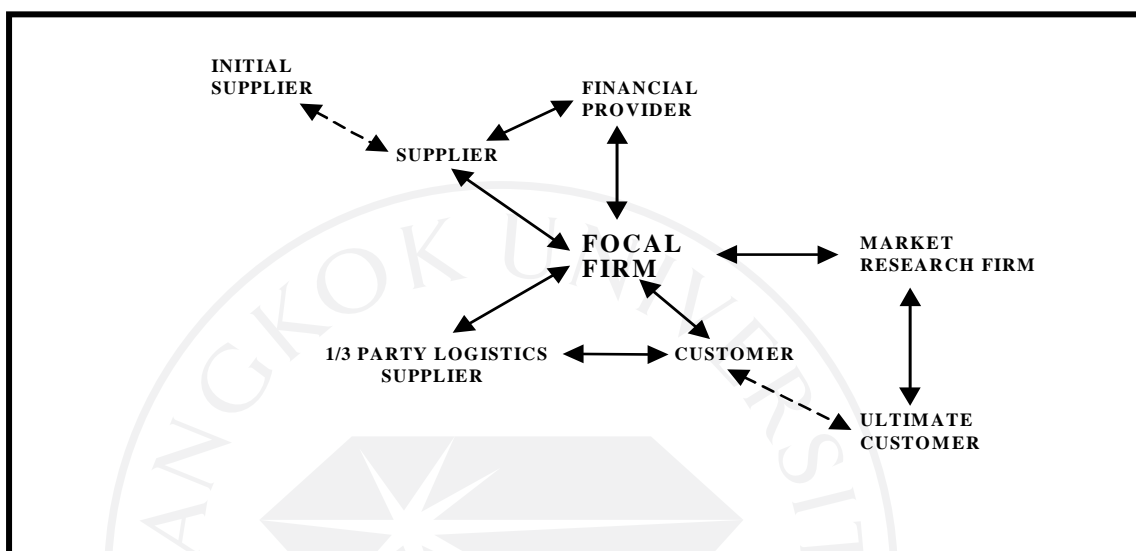


ที่มา : Mentzer, T., de Witt, W., Keebler, J., Min, S., Nix, N., Smith, C., & Zacharia, Z. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-26.

**ระดับที่2:** โซ่อุปทานที่ขยายออกไป (Extended Supply Chain)ตามภาพที่ 2.2 คือการขยายโซ่อุปทานให้กว้างออกไปและซับซ้อนขึ้นโดยการเพิ่มคนกลางในส่วนผู้ผลิตและลูกค้า เมื่อระบบโซ่อุปทานมีสมาชิกเพิ่มมากขึ้น จะทำให้การบริหารจัดการโซ่อุปทานมีความยุ่งยากและซับซ้อนมาก

ยิ่งขึ้น เนื่องจากต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้นในการส่งผ่านหรือการไหลของข้อมูลจากลูกค้า (Tier1) ไปยังผู้ผลิต (Tier2) ซึ่งอาจจะทำให้ข้อมูลบางส่วนเกิดการบิดเบือนไปจากข้อมูลที่ได้รับมาจากลูกค้าโดยตรง

ภาพที่ 2.3: โซ่อุปทานขั้นสูง



ที่มา : Mentzer, T., de Witt, W., Keebler, J., Min, S., Nix, N., Smith, C., & Zacharia, Z. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-26.

**ระดับที่3:** โซ่อุปทานขั้นสูง (Ultimate Supply Chain) ตามภาพที่ 2.3 (Mentzer, et al., 2001) ให้คำนิยามคือ เป็นกลุ่มบริษัทที่เกี่ยวข้องกันตั้งแต่ต้นทาง โดยการส่งผ่านสินค้าหรือการบริการตั้งแต่ผู้ผลิตวัตถุดิบรายแรก (Initial Supplier) ไปจนถึงปลายทางหรือผู้บริโภครายสุดท้าย (Ultimate Customer) ในทุกๆระดับทั้ง3 ระดับนั้นจะมี Focal Firm เป็นตัวกลางในโซ่นั้นเสมอ (Mentzer, et al., 2001) ให้คำนิยาม Focal Firm หมายถึง บริษัทที่อยู่ในโซ่อุปทานที่มีอำนาจการต่อรองสูงสุดในโซ่อุปทานนั้นๆ การที่มีระดับของการบริหารโซ่อุปทานสูงมากจะทำให้มีจำนวนบริษัทที่มีความเกี่ยวข้องมากตามยิ่งขึ้น และทำให้เกิดความซับซ้อนของโซ่อุปทานยุ่งยากมากขึ้น

## 2.2 องค์ประกอบสำคัญในการจัดการโซ่อุปทาน

Glaser-Segura, Anghel & Tucci (2006) ให้ความหมายของการจัดการโซ่อุปทานคือเป็นการจัดการแบบบูรณาการในการจัดการของอุปสงค์และอุปทาน เป็นการวางแผนและการจัดการของกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องในการจัดหา การจัดซื้อจัดจ้าง การขนส่งทั้งหมด การจัดการโซ่อุปทานยัง

ครอบคลุมถึงการประสานงานและความร่วมมือกับคู่ค้า เช่น ช่องทางผู้จัดจำหน่าย รายละเอียดลูกค้า และผู้ให้บริการ เป็นต้น

องค์ประกอบสำคัญ 4 ส่วนที่มีความสำคัญกับการจัดการโซ่อุปทานคือ

2.2.1 การดำเนินการ (Operations) จะเน้นทางด้านการบริหารจัดการความต้องการ (Demand Management) เป็นองค์ประกอบสำคัญในการจัดการโซ่อุปทานโดยที่บริษัทผู้ผลิตและคู่ค้ามุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า บริษัทที่เป็นผู้นำด้านการจัดการโซ่อุปทานได้กระตุ้นและเน้นให้มีระบบต่างๆในการช่วยบริหารการจัดการเช่น ERP, MRP, TQM, JIT เพื่อเพิ่มโอกาสทางด้านธุรกิจมากขึ้น

2.2.2 การกระจายสินค้า (Distribution) รวมถึงการจัดการด้านการขนส่ง การตอบสนองทางด้านโลจิสติกส์ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ การบริการลูกค้า การออกแบบเครือข่าย

2.2.3 การบูรณาการ (Integration) คือความร่วมมือทางด้านกิจกรรมการประสานงาน การแก้ปัญหา มีการวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นกุญแจหลักสำคัญของห่วงโซ่อุปทานในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการจัดการ

2.2.4 การจัดซื้อ (Purchasing) รวมถึงการจัดซื้อจัดจ้างมีการสร้างพันธมิตรกับผู้ผลิต การบริหารการจัดการผู้ผลิต กลยุทธ์และวิธีการจัดหา

## 2.3 กลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทาน

Cohen & Joseph (2005) ได้กล่าวไว้ว่าทุกองค์กรมีกลยุทธ์ทางด้านการบริหารการจัดการธุรกิจ กลยุทธ์โซ่อุปทานเป็นส่วนสำคัญทั้งด้านการลดต้นทุน การจัดการบริการและคุณภาพที่ดีมีประสิทธิผล และได้เสนอ 5 กลยุทธ์หลักที่เป็นรากฐานของการจัดการโซ่อุปทานคือ

2.3.1 ให้ถือว่าโซ่อุปทานเป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ (View Your Supply Chain As a Strategic Asset) โดยออกแบบโซ่อุปทานบนพื้นฐานและสภาพแวดล้อมที่สามารถแข่งขันในเชิงกลยุทธ์เพื่อตอบรับธุรกิจโดยรวม โซ่อุปทานที่ดีต้องประกอบด้วย 4 เภมท์พื้นฐานได้แก่ สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า สอดคล้องกับผู้อำนาจในโซ่อุปทานขององค์กร และสามารถปรับตัวได้

2.3.2 พัฒนาระบบการแบบครบวงจร (Develop an End-to-End Process Architecture) การพัฒนาระบบการโซ่อุปทานแบบบูรณาการและระบบที่สามารถเชื่อมต่อกับส่วนอื่นขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทดสอบมี 4 วิธีที่ได้ประสิทธิภาพได้แก่ กลยุทธ์ที่เหมาะสม การมุ่งเน้นแบบครบวงจร กระบวนการที่ง่ายไม่ซับซ้อน ระบบที่สมบูรณ์

2.3.3 ออกแบบองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ (Design Your Organization for Performance) พัฒนาและรักษาโครงสร้างองค์กรและทักษะในการกำหนดคุณภาพของการจัดการโซ่

อุปทานเพื่ออนาคตมี 4 กฎของกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กร รู้เติบโตรักษาความสามารถหลัก จัดการกับทักษะที่คุณต้องการไม่ใช่ทักษะที่คุณมี ในทุกๆกระบวนการต้องการความรับผิดชอบ

2.3.4 สร้างรูปแบบที่ถูกต้องในการทำงานร่วมกัน (Build the Right Collaborative Model) เข้าใจความสามารถหลักและเลือกคู่ค้าที่สามารถมุ่งเน้นการทำกำไรมากขึ้นมี 4 รูปแบบขั้นพื้นฐานในการทำงานร่วมกันคือ การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพในการทำธุรกรรมระหว่างคู่ค้า ความร่วมมือในการแบ่งปันข้อมูล การประสานงานโดยมีความเชื่อมั่นในแต่ละบุคคล ทำให้ข้อมูลตรงกัน

2.3.5 ใช้ดัชนีชี้วัดเพื่อผลักดันให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ (Use Metrics to Drive Business Success) ใช้ตัวชี้วัดเพื่อวัดสุขภาพของแต่ละกระบวนการโซ่อุปทานหลักและระบุในส่วนที่มีปัญหา

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับโซ่คุณค่า

ธนิตย์ โสรรัตน์ (2550) ได้อธิบายความหมายโซ่อุปทาน (Supply Chain) คือโซ่อุปทานที่มีการหมุนเวียนด้านการจัดส่งสินค้าเริ่มต้นจากการผลิตสินค้าไปสู่ผู้บริโภคโดยมุ่งเน้นประสิทธิภาพและต้นทุนที่ต่ำ โดยมุ่งเน้นการลดต้นทุนเป็นปัจจัยสำคัญ ส่วนโซ่คุณค่า (Value Chain) คือโซ่คุณค่าซึ่งจะให้ความสำคัญของลูกค้าเป็นหลัก จะมองที่ผู้บริโภคก่อนแล้วจึงค่อยมองย้อนกลับไปให้ผู้ผลิต

ทั้งโซ่อุปทานและโซ่คุณค่า เป็นสิ่งที่เสริมซึ่งกันและกันโดยการผลิตสินค้าได้อย่างถูกต้องรวดเร็วด้วยต้นทุนที่ต่ำและในขณะเดียวกันสามารถสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าโดยลูกค้าชำระเงินเมื่อซื้อสินค้าและสินค้าสามารถสร้างมูลค่าให้กับลูกค้าได้

โซ่คุณค่า (Value Chain) ตามแนวคิดของPorter (1985) ให้คำนิยามว่า การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในการปรับกลยุทธ์ต้องหาจุดยืน (Positioning) ให้โดดเด่นในผลิตภัณฑ์สินค้าโดดเด่นได้เปรียบทั้งราคาและการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ซึ่งต้องทำความเข้าใจกับกระบวนการและกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องทั้งภายนอกและภายในองค์กร ที่มีความเกี่ยวข้องตั้งแต่ผู้ผลิตการกระจายสินค้าและสู่ผู้บริโภค เพื่อการสร้างคุณค่าและสร้างความได้เปรียบของผลิตภัณฑ์สินค้าได้



ภาพที่ 2.4:องค์ประกอบของ Value Chain Analysis



ที่มา : Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York : Simon and Schuster.

โดยแนวคิดของ Porter (1985) ตามภาพที่ 2.4 นี้จะช่วยทำให้เข้าใจถึงบทบาทในแต่ละหน่วยงานขององค์กรว่าจะมีส่วนสร้างคุณค่าและช่วยเหลือลูกค้าได้อย่างไร โดยที่ผู้บริหารยินยอมที่จ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้า แนวคิดของ Porter (1985) นี้แบ่งเป็น 2 กิจกรรมได้แก่กิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน ทุกกิจกรรมมีส่วนช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือการบริการของบริษัทเป็นการกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัทด้วย

1. กิจกรรมหลัก (Primary Activities) คือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และการบริการ การขนส่งสินค้าไปยังผู้บริโภค ประกอบด้วย 5 กิจกรรม

1.1 โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้า การจัดเก็บ การแจกจ่าย การขนส่งวัตถุดิบและการจัดการกับวัตถุดิบที่เหลือ

1.2 การดำเนินการผลิต (Operations) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแปรรูป การเปลี่ยนวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป รวมถึงขั้นตอนการผลิตและการบรรจุผลิตภัณฑ์

1.3 โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวม จัดเก็บผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป การจัดจำหน่าย การขนส่งไปยังลูกค้า

1.4 การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจให้ลูกค้ามาซื้อผลิตภัณฑ์และบริการ เช่น การเลือกช่องทางการจัดจำหน่าย การโฆษณา เป็นต้น

1.5 การให้บริการลูกค้า (Customer Service) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้รวมถึงการบริการหลังการขาย และการแนะนำการใช้ผลิตภัณฑ์ด้วย

2. กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) คือกิจกรรมที่สนับสนุนและส่งเสริมกิจกรรมหลักให้สามารถดำเนินการไปได้ ได้แก่

2.1 การจัดหา (Procurement) เป็นกิจกรรมการจัดหาวัตถุดิบ จัดซื้อ การต่อรองกับผู้จัดจำหน่าย เพื่อมาใช้ในกิจกรรมหลัก

2.2 การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี (Technology Development) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อสร้างคุณค่าในกระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์

2.3 การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมถึงการสรรหา คัดเลือก ประเมินผลงาน ฝึกอบรม พัฒนา แรงงานสัมพันธ์และค่าตอบแทน

2.4 โครงสร้างองค์กร (Firm Infrastructure) เป็นโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร เช่น ระบบการเงิน การบัญชี การบริหารและการจัดการองค์กร

กิจกรรมสนับสนุนจะเป็นกิจกรรมที่ผลักดันกิจกรรมหลักให้เกิดความสำเร็จและทำให้ก่อให้เกิดคุณค่าได้ กิจกรรมสนับสนุนยังต้องทำหน้าที่สนับสนุนซึ่งกันและกันเองเพราะกิจกรรมหนึ่งจะเป็นองค์ประกอบในอีกกิจกรรมหนึ่ง ซึ่งเป็นการสร้างคุณค่าและความได้เปรียบในการแข่งขันในเชิงธุรกิจเป็นอย่างดี

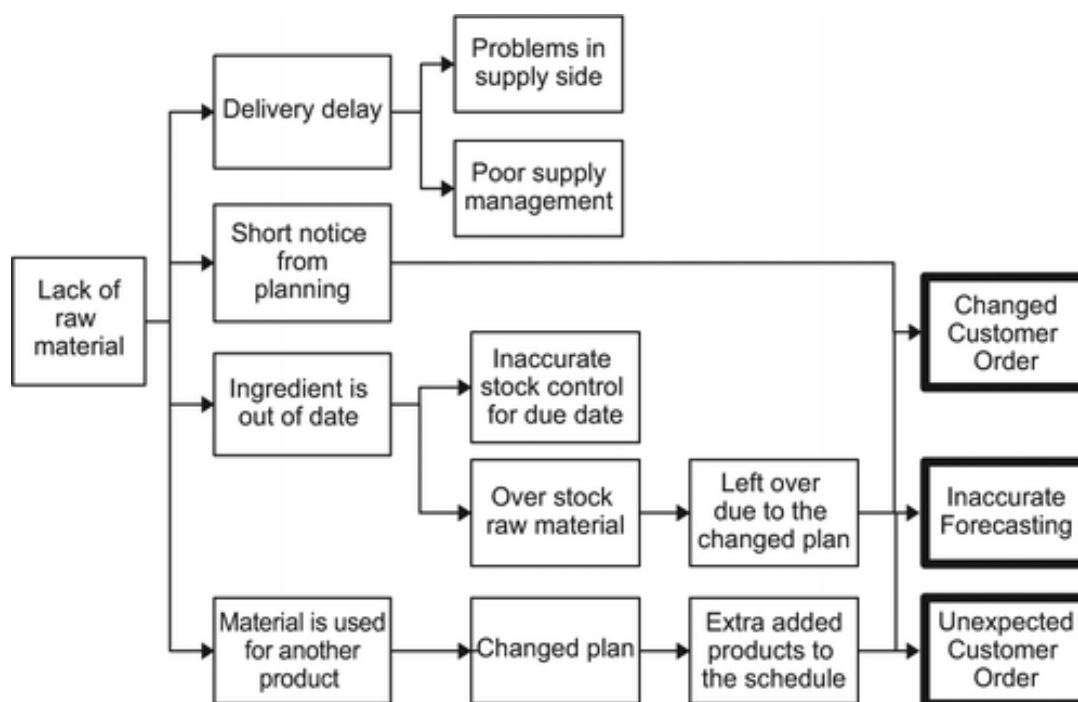
## 2.5 เครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ปัญหา

การวิเคราะห์ปัญหาสามารถใช้ได้หลายวิธีเพื่อค้นหาสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดปัญหาและมีวิธีการแก้ไขที่ได้ประสิทธิภาพและป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเกิดซ้ำซ้อน

เครื่องมือและวิธีที่สามารถใช้ในการวิเคราะห์หาสาเหตุเช่น แผนภูมิพาเรโต (Pareto Chart), แผนภูมิควบคุม (Control Chart), แผนภาพการกระจาย (Scatter Diagram), แผนผังก้างปลา (Fishbone Diagram), เครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ปัญหา (Why-Why Analysis) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ปัญหาแบบ Why-Why Analysis ในการศึกษา เนื่องจากการวิเคราะห์ปัญหาแบบ Why-Why Analysis เป็นเทคนิคการวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยที่เป็นต้นเหตุให้เกิดปรากฏการณ์อย่างเป็นขั้นเป็นตอน เป็นระบบ และไม่ให้เกิดการผิดพลาดซ้ำ

ทฤษฎีการวิเคราะห์ปัญหาแบบ Why-Why Analysis เป็นทฤษฎีของฮิโตชิ โอกุระ ใช้เป็นเทคนิคในการค้นหาสาเหตุที่เป็นขั้นตอน โดยการถาม “ทำไม” จนกว่าจะค้นพบต้นตอของสาเหตุทำให้กำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาและใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น

ภาพที่ 2.5 : แผนภูมิการวิเคราะห์ปัญหาวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป



ที่มา : โอกุระ, เอช. (2549). *Why-Why Analysis* เจาะลึกเพื่อเอาชนะอย่างมุ่งมั่น [Les ailes de courage] (วิเชียร เบญจวิวัฒนาผล และ สมชัย อัครทิวา, ผู้แปล) กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น). (ต้นฉบับพิมพ์ปี ค.ศ.2003)

จากภาพที่ 2.5 เป็นตัวอย่างการอธิบายวิธีวิเคราะห์ ค้นหาสาเหตุ ในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการ เช่น เมื่อมีปัญหาวัตถุดิบขาดในการผลิต วิเคราะห์หาปัญหาที่แท้จริงในการขาดวัตถุดิบคืออะไร เมื่อได้ปัจจัยที่เป็นต้นตอของแต่ละปัญหา จึงนำมาหามาตรการในการแก้ไขต่อไป

## 2.6 การจัดการลูกค้าสัมพันธ์

กฤษาลี รื่นรมย์ (2547) ให้ความหมายการบริหารลูกค้าสัมพันธ์หมายถึงการสร้าง ความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นการสานสัมพันธ์ลูกค้าอย่างต่อเนื่องด้วยการเรียนรู้เกี่ยวกับตัวลูกค้าความ

ต้องการและพฤติกรรมของลูกค้าในทุกด้านจากการมีปฏิสัมพันธ์ทำให้ทราบข้อมูลลูกค้าและนำข้อมูลที่ได้พัฒนานำมาพัฒนาสินค้าและการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการแก่ลูกค้าอย่างตรงใจ

วิทยา สุทธิพิตร (2546) ได้ให้ความหมายของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ หรือ Customer Relationship Management, CRM นั้นว่าหมายถึง การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้ที่มีโอกาสจะมาเป็นลูกค้าด้วยการสร้างความเข้าใจในความต้องการของลูกค้าและตอบสนองด้านผลิตภัณฑ์และการบริการผ่านช่องทางต่างๆ แนวทางการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ของบริษัททั่วไปจะมีคุณลักษณะที่เป็นกลยุทธ์ธุรกิจในระยะยาวโดยมุ่งเน้นไปที่อุปสงค์ของลูกค้า การจัดการให้ความต้องการของลูกค้าตรงกับคุณค่าในตัวผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอต่อลูกค้า การสร้างส่วนแบ่งทางการตลาดและการวิเคราะห์ความต้องการความชอบและพฤติกรรมของลูกค้า สิ่งเหล่านี้จะถูกบันทึกไว้บนฐานข้อมูลขององค์กรหรือบริษัทเพื่อใช้ในการวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้า ในการกำหนดและพยากรณ์อุปสงค์เพื่อบริหารจัดการโซ่อุปทาน และการพยายามสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า

ชินจิตต์ แจ้งเจนนิก (2546) กล่าวว่า การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ Customer Relationship Management, CRM หมายถึงกิจกรรมการตลาดที่กระทำต่อลูกค้าซึ่งอาจเป็นลูกค้าผู้บริโภคหรือคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่ายแต่ละรายอย่างต่อเนื่องโดยมุ่งให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจ มีการรับรู้ที่ดี ตลอดจนรู้สึกชอบบริษัทและสินค้าหรือการบริการของบริษัท ทั้งนี้จะมุ่งเน้นที่กิจกรรมการสื่อสารแบบสองทางโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้าให้ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่ายเป็นระยะเวลายาวนานจากคำนิยามดังกล่าวสามารถแบ่งลักษณะสำคัญของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ได้ 4 ประการคือ

1. เป็นกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ กับลูกค้าผู้บริโภคหรือคนกลางในช่องทางการตลาดแต่ละราย (Customized) อย่างเป็นกันเอง (Personalized)
2. วัตถุประสงค์ไม่จำเป็นต้องเป็นการเพิ่มยอดขายในทันทีหากแต่ผลลัพธ์ในรูปแบบของยอดขายจะเกิดขึ้นในระยะยาวจากการที่ลูกค้ารู้สึกประทับใจมีความเข้าใจและการรับรู้ที่ดีในตราสินค้า ถือว่าเป็นการผูกสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่องในระยะยาว
3. จุดมุ่งหมายสำคัญของโปรแกรมคือต้องการให้ ทั้งบริษัทและลูกค้าได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย
4. เน้นกิจกรรมสื่อสารแบบสองทาง โดยใช้เครื่องมือหรือสื่อตอบกลับโดยตรง

## 2.7 ความพึงพอใจของลูกค้า

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2546) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจของลูกค้าเป็นความรู้สึกของลูกค้าว่าพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ ซึ่งเป็นผลลัพธ์จากการเปรียบเทียบระหว่างการรับรู้ในการทำงานของผลิตภัณฑ์กับการคาดหวังของลูกค้าถ้าผลการดำเนินงานของผลิตภัณฑ์ต่ำกว่าความคาดหวัง ลูกค้าก็จะไม่

พึงพอใจ ถ้าผลการทำงานของผลิตภัณฑ์เท่ากับความคาดหวัง ลูกค้าจะเกิดความพึงพอใจ และถ้าผลการทำงานของผลิตภัณฑ์สูงกว่าความคาดหวังมาก ลูกค้าก็จะเกิดความพึงพอใจอย่างมาก

เครื่องมือในการติดตามและการวัดความพึงพอใจของลูกค้า (Tools for Tracking and Measuring Customer Satisfaction) เป็นวิธีการที่จะติดตามวัดและค้นหาความต้องการของลูกค้า โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า บริษัทยึดปรัชญาหรือแนวความคิดทางการตลาด (Marketing Concept) ที่มุ่งความสำคัญที่ลูกค้า จะมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า มีปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงคือ (1) การสร้างความพึงพอใจโดยการลดต้นทุนของลูกค้า (ลดราคา) หรือการเพิ่มบริการและจุดเด่นของสินค้าซึ่งจะมีผลทำให้กำไรของบริษัท (2) บริษัทจะต้องสามารถสร้างกำไรโดยวิธีใดวิธีหนึ่ง เช่นลงทุนในการผลิตมากขึ้นหรือมีการวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์ (R&D) เหล่านี้ถือว่ามิผลกระทบทั้งรายได้ของบริษัทและต้นทุนของสินค้า (3) บุคคลที่เกี่ยวข้องกับบริษัทประกอบด้วย ผู้ถือหุ้น พนักงาน ผู้ขายปัจจัยการผลิตและคนกลาง การเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้าจะมีผลต่อความพึงพอใจกับบุคคลเหล่านี้ด้วย

วิธีการติดตามและวัดความพึงพอใจของลูกค้า สามารถทำได้ 4 วิธีดังนี้

1. ระบบการติเตียนและข้อเสนอแนะ (Customer and Suggestion Systems) เป็นการหาข้อมูลทัศนคติของลูกค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการทำงานของ บริษัท ปัญหาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และการทำงานรวมทั้งข้อเสนอแนะต่างๆ
2. การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction Survey) จะเป็นการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าซึ่งจะเป็นวิธีที่ดีกว่าวิธีแรกที่มีกพบปัญหาว่า ลูกค้าส่วนใหญ่มักไม่ค่อยให้ความร่วมมือและมักเปลี่ยนไปซื้อสินค้าจากผู้ขายรายอื่นแทน เป็นผลทำให้บริษัทต้องสูญเสียลูกค้าไป
3. การเลือกซื้อโดยกลุ่มลูกค้าที่เป็นเป้าหมาย (Ghost Shopping) วิธีนี้จะเชิญบุคคลที่คาดว่าจะเป็นผู้ซื้อที่มีศักยภาพที่ ให้วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนในการซื้อสินค้าของบริษัทและคู่แข่งพร้อมทั้งระบุปัญหาเกี่ยวกับสินค้าหรือการบริการของบริษัท
4. การวิเคราะห์ถึงลูกค้าที่สูญเสียไป (Lost Customer Analysis) ในกรณีนี้จะวิเคราะห์หรือสัมภาษณ์ลูกค้าเดิมที่เปลี่ยนไปใช้ตราสินค้าอื่น รวมถึงศึกษาถึงอัตราการสูญเสียลูกค้า

### บทที่ 3

#### วิธีการศึกษาและการเก็บข้อมูล

การศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการโซ่อุปทานของบริษัทนำเข้ากลั่นปิ้งแต่ง (บริษัท A) เป็นการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อต้องการศึกษาปัญหาของกระบวนการโซ่อุปทาน การเก็บข้อมูล ขั้นตอนในการดำเนินงาน ของบริษัท A และนำผลการวิจัย ศึกษาวิจัยที่ได้มาพัฒนาให้กับแผนกโซ่อุปทานของบริษัท A ต่อไปวิธีการศึกษาและการเก็บข้อมูลมี ขั้นตอนดังนี้

- 3.1 แหล่งที่มาของข้อมูล
- 3.2 กรอบแนวคิดการวิจัย
- 3.3 กำหนดและเลือกกลุ่มตัวอย่าง
- 3.4 การสร้างเครื่องมือการวิจัย
- 3.5 การรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 แหล่งที่มาของข้อมูล

##### แหล่งข้อมูลจากปฐมภูมิ

ทางผู้วิจัยได้มีการสัมภาษณ์พนักงานระดับผู้บริหารและบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบในด้านโซ่อุปทานโดยวัตถุประสงค์การสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลและรายละเอียดของกระบวนการขั้นตอนในการดำเนินงานของระบบโซ่อุปทานของบริษัท A ผู้ให้สัมภาษณ์ประกอบด้วยบุคคลจาก 2 กลุ่มดังนี้

**กลุ่มที่ 1** วิธีการเลือกผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 1 โดยเลือกจากลูกค้าของบริษัท A จำนวน 5 บริษัท (บริษัทละ 1 ท่าน) ซึ่งเป็นบริษัทที่มียอดซื้อจากบริษัท A อันดับสูงสุด และเป็นลูกค้าสำคัญของบริษัท A การสัมภาษณ์เป็นแบบเชิงลึก และผู้ให้การสัมภาษณ์เป็นระดับผู้บริหารและมีหน้าที่รับผิดชอบด้านโซ่อุปทานดังต่อไปนี้

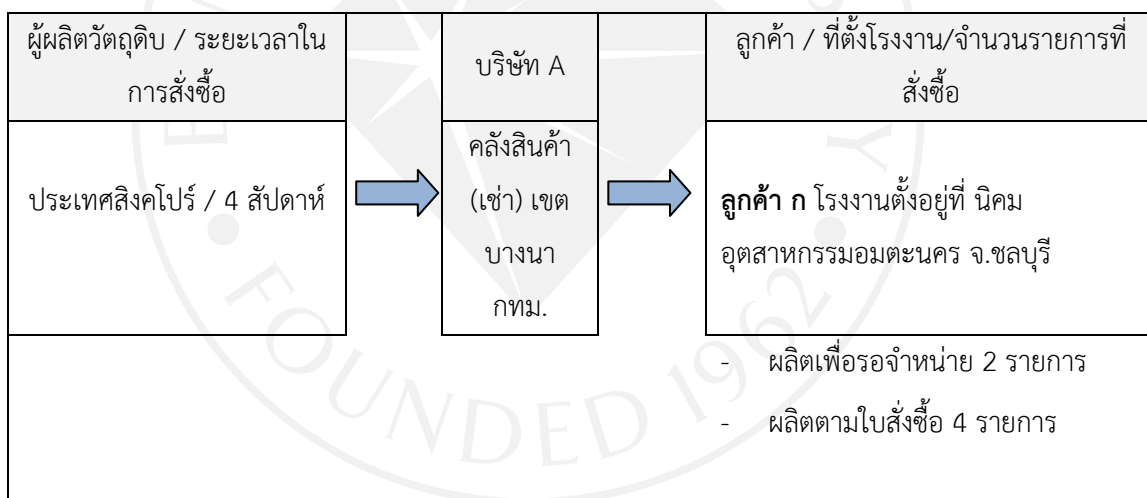
- ลูกค้า ก ผู้ให้สัมภาษณ์อยู่ในตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ รับผิดชอบด้านจัดซื้อวัตถุดิบทั้งหมดของโรงงาน
- ลูกค้า ข ผู้ให้สัมภาษณ์อยู่ในตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ รับผิดชอบด้านจัดซื้อวัตถุดิบทั้งหมดของโรงงาน
- ลูกค้า ค ผู้ให้สัมภาษณ์อยู่ในตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ รับผิดชอบด้านจัดซื้อวัตถุดิบของโรงงานทั้งหมด

- ลูกค้ำ ง ผู้ให้สัมภาษณ์อยู่ในตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ รับผิดชอบด้านจัดซื้อวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์ทั้งหมดของโรงงาน
- ลูกค้ำ จ ผู้ให้สัมภาษณ์อยู่ในตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ รับผิดชอบด้านจัดซื้อทั้งหมดของโรงงาน

เพื่อให้เห็นภาพรวมโซ่อุปทานระหว่างบริษัท A และลูกค้ำของบริษัท A ตั้งแต่การสั่งซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศ จนถึงการส่งวัตถุดิบให้ลูกค้ำแต่ละราย ผู้ศึกษาอธิบายเพิ่มเติมตามรายละเอียดดังนี้

1. ลูกค้ำ ก เป็นลูกค้ำที่ผลิตเครื่องดื่มน้ำอัดลม โรงงานตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จ.ชลบุรี มีจำนวนวัตถุดิบที่ซื้อจากบริษัท A ทั้งหมด 6 รายการ และมียอดซื้อเป็นอันดับที่ 1 ของบริษัท A

ภาพที่ 3.1 : โซ่อุปทานจากผู้ผลิตวัตถุดิบในต่างประเทศจนถึงโรงงานลูกค้ำ ก



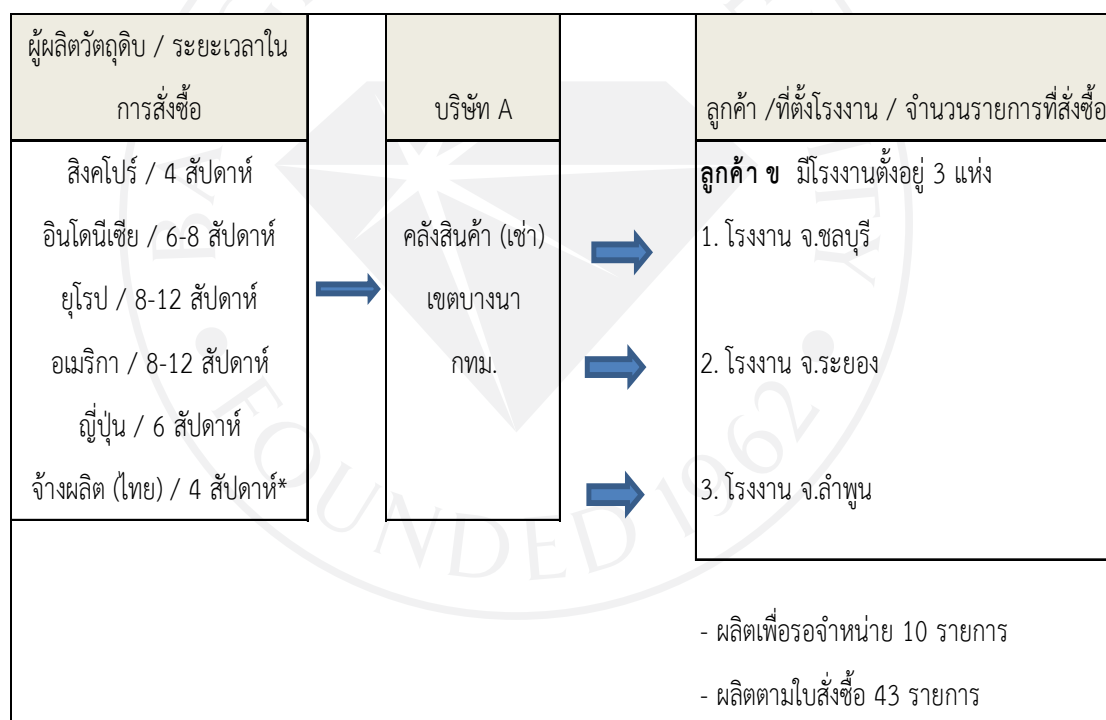
จากภาพที่ 3.1 ลูกค้ำ ก ซื้อวัตถุดิบที่มีผู้ผลิตต้นทางจากประเทศสิงคโปร์มีวิธีการซื้อวัตถุดิบจากบริษัท A 2 แบบคือ แบบผลิตเพื่อรอจำหน่ายและแบบผลิตตามใบสั่งซื้อ บริษัท A จะเก็บวัตถุดิบจำนวน 2 รายการเนื่องจากวัตถุดิบ 2 รายการนี้มีปริมาณการใช้ประมาณ 60,000 กิโลกรัมต่อเดือนสำหรับ 2 รายการ โดยที่บริษัท A จะเก็บวัตถุดิบในระดับ 30,000 กิโลกรัมต่อเดือนต่อวัตถุดิบ โดยการทำหนังสือสัญญาร่วมกัน บริษัท A จะต้องส่งรายงานเพื่อแจ้งปริมาณสินค้าคงคลัง ณ สิ้นเดือนให้กับลูกค้ำ ก ได้รับทราบ ลูกค้ำ ก จะให้บริษัท A ส่งวัตถุดิบล่วงหน้า 1 วัน เพื่อทำขั้นตอนในส่วน of ใบส่งของและใบกำกับภาษี ส่วนอีก 4 รายการเป็นแบบผลิตตามใบสั่งซื้อ ลูกค้ำ ก จะต้องรอวัตถุดิบตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในใบเสนอราคา

เมื่อวัตถุดิบเข้าที่คลังสินค้าเช่าของบริษัท A ที่บางนาแล้ว คลังสินค้ามีหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องของสินค้าและเก็บวัตถุดิบเข้าคลังสินค้าและรอเวลาที่จะเบิกจ่ายวัตถุดิบออกมาตามใบส่งสินค้าและใบกำกับภาษี

รถบรรทุกสินค้ามีหน้าที่ตรวจรับสินค้า เอกสารทุกใบ ก่อนนำขึ้นรถเพื่อส่งให้ลูกค้า ก ที่โรงงานชลบุรี

2. ลูกค้า ข เป็นลูกค้าผลิตบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปและขนมปังบิสกิต มีโรงงานทั้งหมด 3 แห่ง ตั้งอยู่ที่ จังหวัดชลบุรี จังหวัดระยอง และจังหวัดลำพูน มีจำนวนวัตถุดิบที่ซื้อจากบริษัท A ทั้งหมด 53 รายการ ผลิตเพื่อรอจำหน่ายจำนวน 10 รายการ และผลิตตามใบสั่งซื้อจำนวน 43 รายการ

ภาพที่ 3.2 : โซ่อุปทานจากผู้ผลิตวัตถุดิบในต่างประเทศจนถึงโรงงานลูกค้า ข



จากภาพที่ 3.2 ลูกค้า ข เป็นโรงงานผลิตบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปและขนมปังบิสกิต สั่งซื้อวัตถุดิบมาจากหลายประเทศตามระยะเวลาการสั่งซื้อของประเทศนั้นๆ

เนื่องจากลูกค้า ข มีจำนวนรายการสั่งซื้อมากและมาจากหลากหลายประเทศ ทำให้มีความซับซ้อนในทั้ง 2 รูปแบบ โดยเฉพาะแบบที่ผลิตเพื่อรอจำหน่ายบางครั้งมีคำสั่งซื้อที่ไม่แน่นอน ปริมาณการซื้อขึ้นๆลงๆ ส่วนใหญ่เป็นคำสั่งซื้อจากลูกค้า ข ที่อยู่ต่างประเทศ ทำให้เกิดความล่าช้าในการส่ง



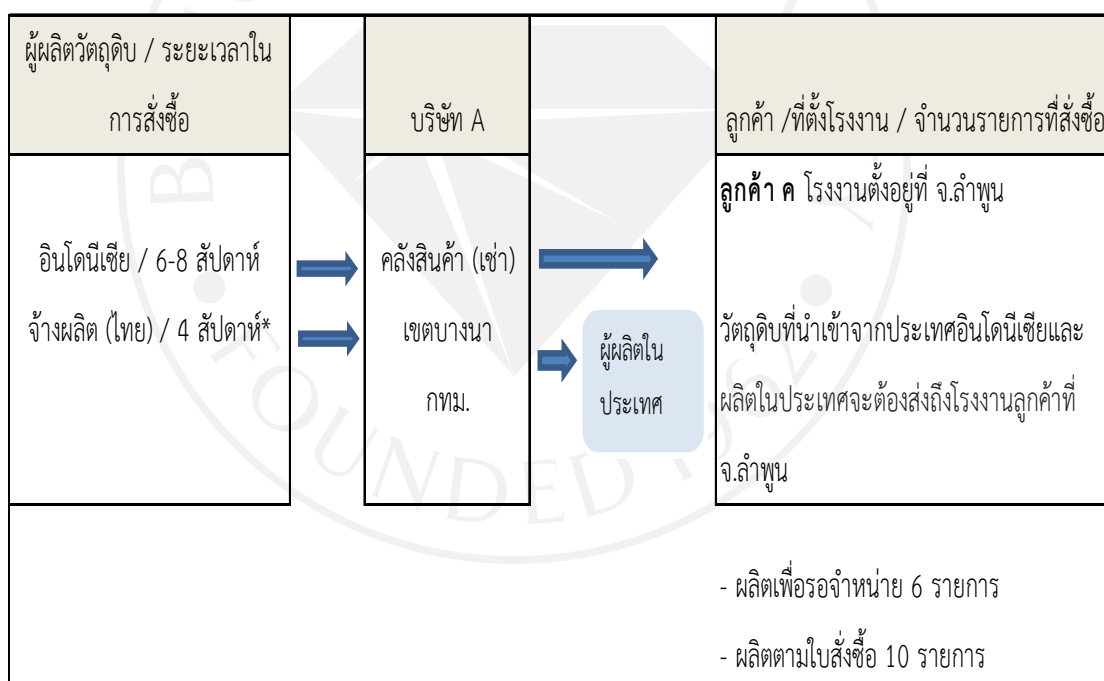
วัตถุดิบเพราะปริมาณไม่เพียงพอต่อความต้องการและด้วยระยะเวลาการสั่ง ทำให้มีผลกระทบค่อนข้างมากในด้านการบริหารจัดการ

เมื่อวัตถุดิบเข้าคลังสินค้าเช่าของบริษัท A ที่บางนาแล้วคลังสินค้ามีหน้าที่เก็บวัตถุดิบเข้าคลังสินค้าและรอเวลาที่จะเบิกจ่ายวัตถุดิบออกมาตามใบส่งสินค้าและใบกำกับภาษี

รถบรรทุกสินค้ามีหน้าที่ตรวจรับสินค้า เอกสารทุกใบ ก่อนนำขึ้นรถเพื่อส่งให้ลูกค้า ข ที่โรงงานจังหวัดชลบุรี จังหวัดระยอง จังหวัดลำพูน

3. ลูกค้า ค เป็นผู้ผลิตขนมมันฝรั่งอบกรอบ โรงงานตั้งอยู่ที่จังหวัดลำพูน มีจำนวน 16 รายการที่ซื้อจากบริษัท A เป็นแบบผลิตเพื่อรอจำหน่าย จำนวน 6 รายการ และผลิตตามใบสั่งซื้อจำนวน 10 รายการ

ภาพที่ 3.3 : โซ่อุปทานจากผู้ผลิตวัตถุดิบในต่างประเทศจนถึงโรงงานลูกค้า ค



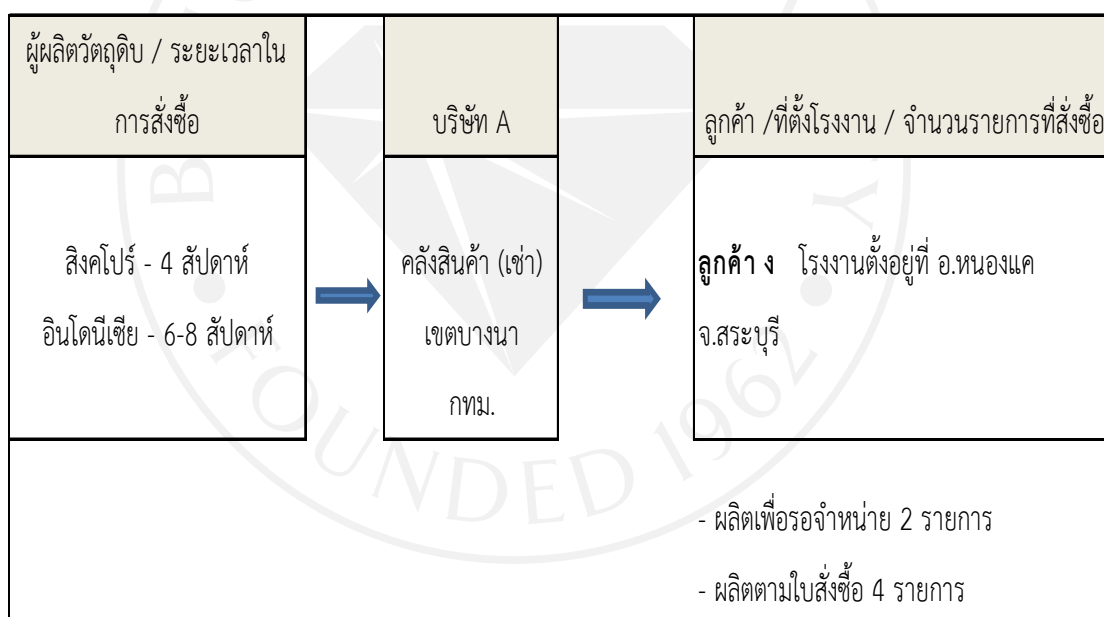
จากภาพที่ 3.3 ลูกค้า ค มีการสั่งซื้อวัตถุดิบจากประเทศอินโดนีเซียและประเทศไทย จ้างผลิต (ไทย) หมายถึงบริษัท A จ้างโรงงานอื่นซึ่งอยู่ในประเทศไทยเป็นผู้ผลิตกลั่นปรุงแต่ง โดยที่บริษัท A จะส่งวัตถุดิบที่เป็นส่วนผสมให้กับโรงงานที่รับจ้างผลิต วัตถุดิบที่ทางบริษัท A ต้องเก็บวัตถุดิบให้กับลูกค้า ค เป็นวัตถุดิบที่มาจากประเทศอินโดนีเซีย เนื่องจากใช้ในปริมาณที่ค่อนข้างสูง ระยะเวลาการสั่งเกือบ 2 เดือน และผลิตภัณฑ์มันฝรั่งเป็นสินค้าแบบช่วงระยะเวลาสั้นๆ ตามฤดูกาล ตามส่งเสริมการขาย (Seasonal Products) ทำให้ลูกค้า ค ไม่สามารถรอได้

ส่วนที่ผลิตจากประเทศไทย บริษัท A ต้องจัดเก็บวัตถุดิบและเตรียมวัตถุดิบเพื่อการผลิตไว้ก่อน เนื่องจากระยะเวลาการผลิตคือ 4 สัปดาห์ (วางแผนการผลิตล่วงหน้า 10 วัน และรอผลวิเคราะห์จากทางด้านห้องปฏิบัติการ อีก 1 สัปดาห์)

วัตถุดิบที่มาจากทางประเทศอินโดนีเซียและโรงงานจ้างผลิตในประเทศไทยจะถูกเก็บไว้ที่คลังสินค้าเช่าที่บางนา เพื่อรวบรวมจำนวนให้ได้ 8,000 กิโลกรัมเต็มคันรถ เพื่อขนส่งไปยังจังหวัดลำพูน ก่อนทำการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบขึ้นรถบรรทุกจะต้องติดสติ๊กเกอร์สี บนบรรจุภัณฑ์ ตามที่ลูกค้า กำหนดว่าวัตถุดิบอะไรใช้สีอะไร เพื่อง่ายต่อการแยกและเก็บวัตถุดิบที่คลังสินค้าลูกค้า ค

**4. ลูกค้า ง เป็นผู้ผลิตผงปรุงรส** โรงงานตั้งอยู่ที่ อำเภอหนองแค จังหวัดสระบุรี ซึ่งวัตถุดิบจากบริษัท A จำนวน 6 รายการผลิตเพื่อรอจำหน่าย 2 รายการ และผลิตตามใบสั่งซื้อ 4 รายการ

ภาพที่ 3.4 : โซ่อุปทานจากผู้ผลิตวัตถุดิบในต่างประเทศจนถึงโรงงานลูกค้า ง



จากภาพที่ 3.4 เป็นโซ่อุปทานของลูกค้า ง ซึ่งมีผู้ผลิตจาก 2 ประเทศคือ ประเทศสิงคโปร์และอินโดนีเซีย บริษัท A ต้องจัดเก็บวัตถุดิบซึ่งผลิตมาจากทั้ง 2 ประเทศ แต่ต้องใช้ระยะเวลาในการสั่งนานกว่าปกติ เพราะผู้ผลิตวัตถุดิบที่ประเทศสิงคโปร์ต้องเก็บตัวอย่างหลังจากการผลิตเสร็จและส่งมาให้ทางกรมวิทยาศาสตร์ อาหารและยาที่กรุงเทพฯ เพื่อตรวจเชื้ออาหาร ต้องได้ผลวิเคราะห์และผ่านเกณฑ์เรียบร้อยแล้วจึงจะจัดส่งวัตถุดิบไปที่โรงงานหนองแคได้

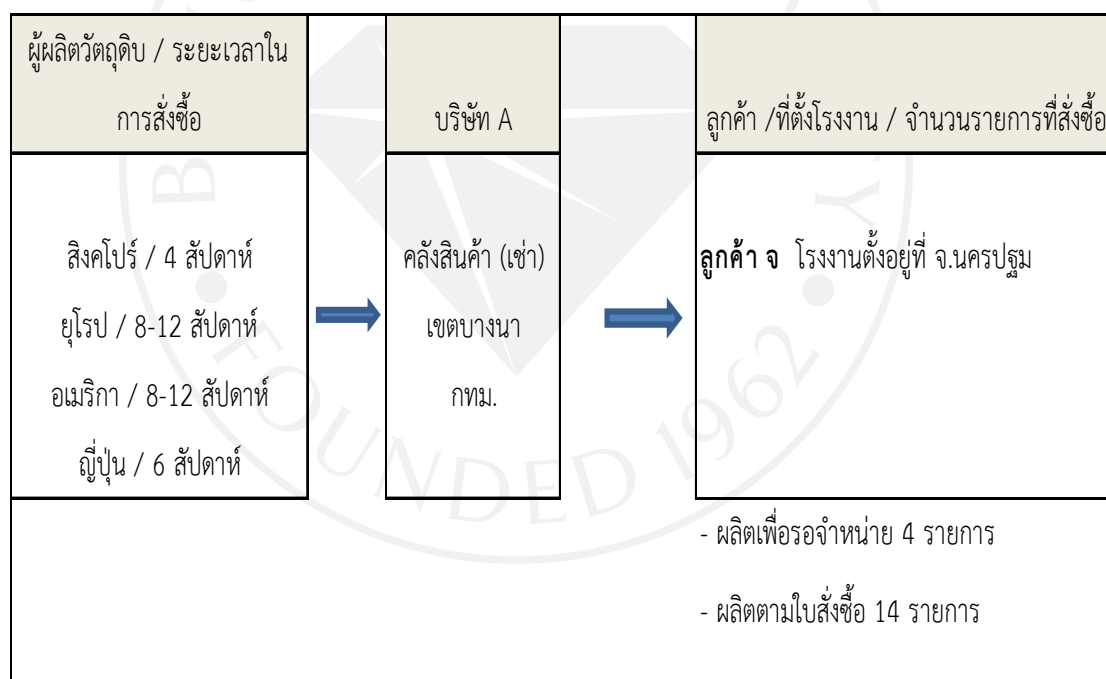
ทั้งนี้ปริมาณการใช้ค่อนข้างสูงและการรอผลวิเคราะห์ที่ใช้เวลาประมาณ 1 เดือนทำให้ต้องเก็บปริมาณวัตถุดิบมากขึ้นเนื่องจากไม่แน่ใจในผลวิเคราะห์ของการผลิตในล็อตนั้นๆว่าจะผ่านหรือไม่ เมื่อ

ผลวิเคราะห์ผ่านแล้ว ทางบริษัท A จะแจ้งกลับไปยังผู้ผลิตให้จัดส่งวัตถุดิบออกมาได้ ทางผู้ผลิตจะส่งวัตถุดิบโดยทางขนส่งทางเรือใช้ระยะเวลาเดินทางจากประเทศสิงคโปร์มาถึงท่าเรือกรุงเทพฯ ประมาณ 3-4 วัน

วัตถุดิบของลูกค้า 6 รายการจะถูกจัดเก็บในห้องควบคุมความชื้นและความร้อนเนื่องจากวัตถุดิบอยู่ในรูปผงไม่สามารถเก็บในที่อุณหภูมิสูงได้ เสี่ยงต่อการจับตัวเป็นก้อน เงื่อนไขการส่งวัตถุดิบของลูกค้า จึงต้องติดสติ๊กเกอร์รูปหมู หรือไก่หรือวัว บนบรรจุภัณฑ์ตามแต่วัตถุดิบนั้นๆ

5. ลูกค้า จ เป็นผู้ผลิตขนมและลูกอมจำหน่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ โรงงานตั้งอยู่ที่จังหวัดนครปฐม มีจำนวนวัตถุดิบ 18 รายการที่ซื้อจากบริษัท A จำนวนที่ต้องเก็บวัตถุดิบคือ 4 รายการและอีก 14 รายการเป็นแบบผลิตตามใบสั่งซื้อ

ภาพที่ 3.5 : โซ่อุปทานจากผู้ผลิตวัตถุดิบในต่างประเทศจนถึงโรงงานลูกค้า จ



จากภาพที่ 3.5 ลูกค้า จ สั่งซื้อจากผู้ผลิตในต่างประเทศ 4 ประเทศ แต่บริษัท A ต้องเก็บวัตถุดิบให้กับลูกค้า จ จำนวน 4 รายการเนื่องจากลูกค้า จ ไม่สามารถรอระยะเวลาการสั่งซื้อได้และปริมาณการใช้วัตถุดิบค่อนข้างไม่แน่นอน วัตถุดิบ 4 รายการมาจากประเทศสหรัฐอเมริกา และสวิตเซอร์แลนด์ (ยุโรป) วัตถุดิบอีก 14 รายการสามารถรอตามระยะเวลาการสั่งซื้อได้

**กลุ่มที่ 2** วิธีการเลือกผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 2 โดยเลือกจากพนักงานของบริษัท A ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์เป็นระดับผู้บริหาร ผู้แทนการขายและเป็นพนักงานที่มีส่วนรับผิดชอบด้านโซ่อุปทานของบริษัท A ดังนี้

- ท่านที่ 1 เป็นผู้บริหารแผนกกลั่นปรุ่่งแต่ง
- ท่านที่ 2 เป็นผู้แทนการขาย
- ท่านที่ 3 เป็นพนักงานผู้มีหน้าที่สั่งซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศ
- ท่านที่ 4 เป็นพนักงานผู้รับผิดชอบด้านการขนส่งวัตถุดิบถึงลูกค้า

คำถามในการสัมภาษณ์บุคคลทั้ง 2 กลุ่ม จะครอบคลุมกิจกรรมโดยรวมด้านโซ่อุปทานระหว่างพนักงานของบริษัท A กับลูกค้าของบริษัท A และเป็นกรอบแนววิจัยในการศึกษา (คำถามและรายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ก และ ข) คำถามในบทสัมภาษณ์จะประกอบด้วยทั้งหมด 13 คำถามโดยพิจารณาแบ่งเป็น 3 หมวดดังนี้

หมวดที่ 1 การจัดซื้อจัดหา การพยากรณ์ความต้องการ

หมวดที่ 2 การจัดการความสัมพันธ์ของลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า

หมวดที่ 3 การพัฒนาองค์กรและความน่าเชื่อถือขององค์กร

จากบทสัมภาษณ์ทั้งหมด 13 คำถาม สามารถจัดในแต่ละหัวข้อให้สอดคล้องในแต่ละหมวดได้ดังนี้

หมวดที่ 1 การจัดซื้อจัดหา การพยากรณ์ความต้องการประกอบด้วยคำถามในบทสัมภาษณ์จำนวน 4 ข้อ

1. ความเข้าใจเบื้องต้นของโซ่อุปทาน
2. ความสำคัญของการพยากรณ์
3. การจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ
4. การนำวัตถุดิบมาทางอากาศ

หมวดที่ 2 การจัดการความสัมพันธ์ของลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า ประกอบด้วยคำถามในบทสัมภาษณ์จำนวน 5 ข้อ

1. วัตถุดิบหมดอายุ การต่อวัตถุดิบ การทำลายวัตถุดิบ
2. การจัดการส่งมอบวัตถุดิบ
3. การส่งคืนวัตถุดิบ
4. การจัดการความสัมพันธ์ของลูกค้า
5. ความพึงพอใจของลูกค้า

หมวดที่ 3 การพัฒนาองค์กรและความน่าเชื่อถือขององค์กร ประกอบด้วยคำถามในบทสัมภาษณ์จำนวน 4 ข้อ

1. การจัดการเรื่องร้อนเร็นของลูกค้า
2. การพัฒนาทักษะของพนักงานบริษัท A
3. การปรับปรุงแก้ไขของพนักงานบริษัท A
4. ความน่าเชื่อถือและไว้วางใจของบริษัท A เมื่อเทียบกับคู่แข่ง

### แหล่งข้อมูลจากทุติยภูมิ

นอกจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์สอบถามจากผู้เกี่ยวข้องในระบบโซ่อุปทานจากแหล่งปฐมภูมิแล้ว ยังมีการค้นคว้าเพิ่มเติมจากแหล่งทุติยภูมิ โดยการศึกษาจาก

- ตำราและหนังสือทางวิชาการ
- ข้อมูลจากงานวิจัยทางด้านห่วงโซ่อุปทานที่เกี่ยวข้อง
- กระบวนการปฏิบัติงานของบริษัท
- ข้อมูลจากเว็บไซต์ต่างๆ

ข้อมูลจากแหล่งต่างๆที่ได้มาจากแหล่งปฐมภูมิ ทุติยภูมิ การสัมภาษณ์และตำราต่างๆ ที่รวบรวมไว้นั้นจะนำมาเรียบเรียง จัดโดยการเรียงตามกิจกรรม กระบวนการขั้นตอนที่เกี่ยวข้องเป็นลำดับ เพื่อหาแนวทางการแก้ปัญหา วิเคราะห์และได้ผลลัพธ์ที่ถูกต้องเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป

### 3.2 กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการโซ่อุปทานของบริษัทนำเข้ากลั่นปรุงแต่ง (บริษัท A) ประกอบด้วย กรอบแนวคิดซึ่งครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ คำถามในการสัมภาษณ์และรายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ก และ ภาคผนวก ข คำถามในบทสัมภาษณ์จะประกอบด้วยทั้งหมด 13 คำถาม โดยจัดเป็น 3 หมวดดังนี้

- หมวดที่ 1 การจัดซื้อจัดหา การพยากรณ์ความต้องการ  
 หมวดที่ 2 การจัดการความสัมพันธ์ของลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า  
 หมวดที่ 3 การพัฒนาองค์กรและความน่าเชื่อถือขององค์กร

13 คำถามในภาคผนวก ก และข ประกอบด้วย

- 3.2.1 การจัดการโซ่อุปทาน
- 3.2.2 ความสำคัญของการพยากรณ์
- 3.2.3 ปัญหาด้านการสั่งซื้อวัตถุดิบ
- 3.2.4 การนำวัตถุดิบมาจากต่างประเทศโดยทางอากาศ

- 3.2.5 ปัญหาวัตถุดิบหมดอายุ การต่อวัตถุดิบ การทำลายวัตถุดิบ
- 3.2.6 การส่งมอบวัตถุดิบ
- 3.2.7 การส่งคืนวัตถุดิบ
- 3.2.8 การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า
- 3.2.9 ความพึงพอใจในการบริการของบริษัท A
- 3.2.10 การร้องเรียนด้านโซ่อุปทาน
- 3.2.11 การพัฒนาทักษะของพนักงานบริษัท A
- 3.2.12 บริษัท A ควรปรับปรุงด้านใดเมื่อเทียบกับคู่แข่ง
- 3.2.13 ความน่าเชื่อถือและไว้วางใจของบริษัท A เมื่อเทียบกับคู่แข่ง

### 3.3 กำหนดและเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการโซ่อุปทานของบริษัทนำเข้ากลั่นปิ้งแต่ง (บริษัท A) เป็นการศึกษาเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ด้านการดำเนินงานโซ่อุปทาน โดยการสัมภาษณ์ บุคคล 2 กลุ่มได้แก่

3.3.1 กลุ่มลูกค้าของบริษัท A ซึ่งมียอดซื้อกับบริษัท A ในระดับสูงสุด จำนวน 5 บริษัท (บริษัทละ 1 ท่าน) ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นระดับผู้บริหารและทำหน้าที่ด้านโซ่อุปทานโดยตรง

3.3.2 กลุ่มพนักงานของบริษัทกรณีศึกษา (บริษัท A) ในระดับผู้บริหาร ผู้แทนการขายและพนักงานแผนกโซ่อุปทานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง ทั้งหมดจำนวน 4 ท่าน

### 3.4 การสร้างเครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือการวิจัยในการศึกษาครั้งนี้จะเป็นแบบการสัมภาษณ์เชิงลึกที่มีแบบสอบถาม แต่ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถใช้คำถามนั้นต่อยอดคำถามต่อไปอีกได้ เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด (Open-Ended Question) ที่เกี่ยวข้องกับโซ่อุปทานของบริษัท ครอบคลุมกิจกรรมด้านโซ่อุปทาน โดยจัดเป็น 3 หมวดดังนี้

หมวดที่ 1 การจัดซื้อจัดหา การพยากรณ์ความต้องการ

หมวดที่ 2 การจัดการความสัมพันธ์ของลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า

หมวดที่ 3 การพัฒนาองค์กรและความน่าเชื่อถือขององค์กร

หมวดที่ 1 การจัดซื้อจัดหา การพยากรณ์ความต้องการประกอบด้วยคำถามในบทสัมภาษณ์  
จำนวน 4 ข้อ

1. ความเข้าใจเบื้องต้นของโซ่อุปทาน
2. ความสำคัญของการพยากรณ์
3. การจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ
4. การนำวัตถุดิบมาทางอากาศ

หมวดที่ 2 การจัดการความสัมพันธ์ของลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า ประกอบด้วย  
คำถามในบทสัมภาษณ์จำนวน 5 ข้อ

1. วัตถุดิบหมดอายุ การต่อวัตถุดิบ การทำลายวัตถุดิบ
2. การจัดการส่งมอบวัตถุดิบ
3. การส่งคืนวัตถุดิบ
4. การจัดการความสัมพันธ์ของลูกค้า
5. ความพึงพอใจของลูกค้า

หมวดที่ 3 การพัฒนาองค์กรและความน่าเชื่อถือขององค์กร ประกอบด้วยคำถามในบท  
สัมภาษณ์จำนวน 4 ข้อ

1. การจัดการเรื่องร้องเรียนของลูกค้า
2. การพัฒนาทักษะของพนักงานบริษัท A
3. การปรับปรุงแก้ไขของพนักงานบริษัท A
4. ความน่าเชื่อถือและไว้วางใจของบริษัท A เมื่อเทียบกับคู่แข่ง

### 3.5 การรวบรวมข้อมูล

การศึกษางานวิจัยนี้เป็นแบบเชิงพรรณนาโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ใน  
ประเด็นหลักด้านโซ่อุปทาน การพยากรณ์ การจัดหาจัดซื้อ การขนส่ง ปัญหาและอุปสรรคการ  
ดำเนินงาน การปรับปรุงแก้ไข แนวทางใหม่ในการดำเนินงาน ความพึงพอใจด้านโซ่อุปทาน การ  
รวบรวมข้อมูลเป็นการรวบรวมข้อมูลจากบุคคล 2 กลุ่มคือ

3.5.1 โดยการสัมภาษณ์โดยตรงกับพนักงานของบริษัท A ซึ่งเป็นระดับผู้บริหาร ผู้แทนการ  
ขายและผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบด้านโซ่อุปทาน

3.5.2 โดยการสัมภาษณ์จากผู้บริหารในโซ่อุปทานของลูกค้าบริษัท A

วิธีการสัมภาษณ์กับบุคคลทั้ง 2 กลุ่ม โดยการนัดหมายคุยตัวต่อตัว การสัมภาษณ์ทาง  
โทรศัพท์ และจดบันทึก คำถามมีทั้งหมด 13 ข้อซึ่งเป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับโซ่อุปทาน การพยากรณ์  
การสั่งซื้อ การส่งมอบวัตถุดิบ ปัญหาด้านต่างๆ เช่น การร้องเรียนด้านโซ่อุปทาน วัตถุดิบหมดอายุ

เป็นต้น ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่โดยเป็นข้อมูลเชิงปฏิบัติจริงที่เป็นสภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรค นำเสนอแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการจัดการโซ่อุปทาน และความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าที่มีต่อบริษัท A

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้เป็นการใช้การวิเคราะห์ที่ได้ข้อมูลจากการสอบถาม สัมภาษณ์และจดบันทึกโดยการนัดหมายคุยตัวต่อตัว การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ นำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อสรุปและเสนอแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการจัดการโซ่อุปทานของบริษัท A

3.6.1 รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นำมาจัดเรียงเพื่อความสะดวกและถูกต้องในการวิเคราะห์

3.6.2 ตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับโซ่อุปทาน เพื่อความสมบูรณ์และถูกต้องต่อการนำทฤษฎีมาใช้ในการศึกษานี้

3.6.3 ดำเนินการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ค้นคว้า ทางด้านทฤษฎีและตัวอย่างการวิจัย โดยสรุปข้อมูลทั้งหมดเป็นตาราง

3.6.4 นำเสนอข้อมูลที่ได้รวบรวมไว้ทั้งหมดโดยแยกเป็นหัวข้อและเรียงลำดับตามแบบสอบถาม ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะถูกนำเสนอไว้ในตารางที่ 4.1-4.13 ในบทที่ 4 สรุปผลการศึกษา พร้อมทั้งสรุปผลและข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปปฏิบัติจริงและเพิ่มประสิทธิภาพด้านโซ่อุปทาน



## บทที่ 4 ผลการศึกษา

การศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการโซ่อุปทานของบริษัทนำเข้ากลิ่นปรุงแต่ง (บริษัท A) จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้ง 2 กลุ่ม โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกที่ได้กล่าวไว้ใน บทที่ 3 ผลจากการสัมภาษณ์ได้แบ่งออกเป็นส่วนดังนี้

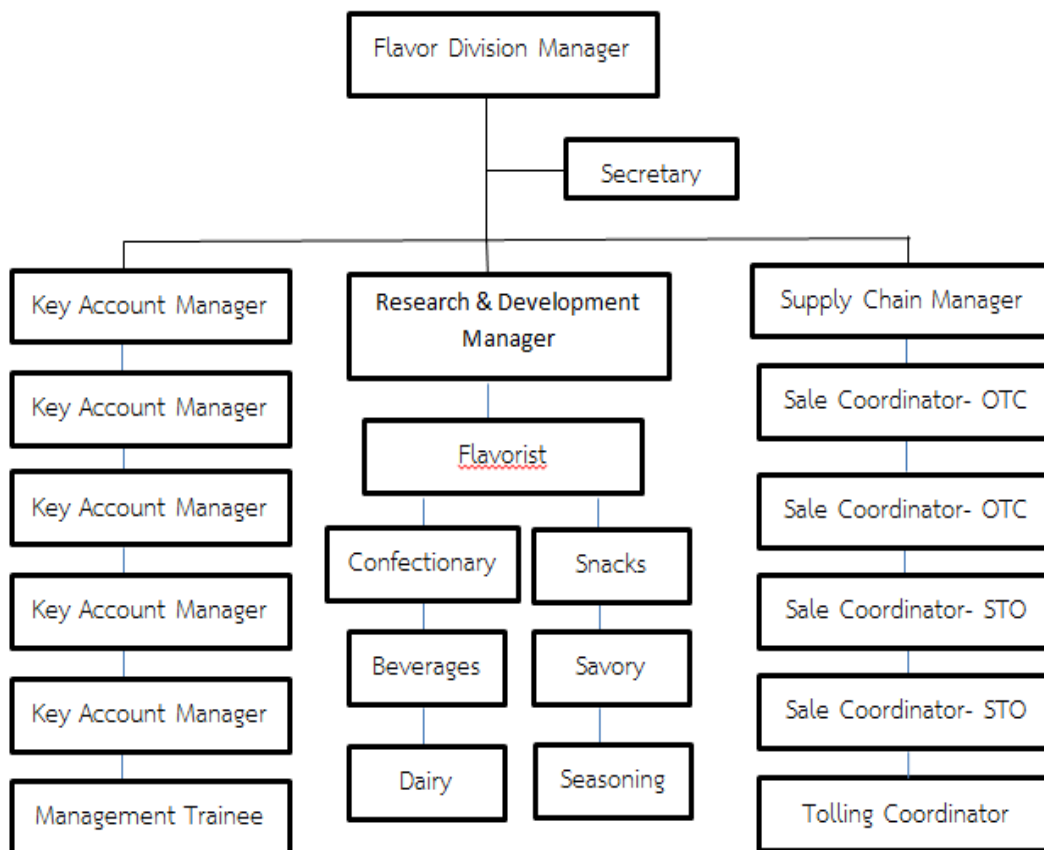
- 4.1 สภาพโครงสร้างองค์กรและการดำเนินงานปัจจุบัน
- 4.2 การดำเนินงานของกลุ่มโซ่อุปทานปัจจุบัน
- 4.3 การวิเคราะห์การดำเนินงาน
- 4.4 ผลการศึกษา
- 4.5 สรุปสาเหตุหลักของแผนกโซ่อุปทาน
- 4.6 สรุป

### 4.1 สภาพโครงสร้างองค์กรและการดำเนินงานปัจจุบัน

บริษัท A มีพนักงานในองค์กรทั้งหมด 50 ท่าน แบ่งเป็น 3 แผนกคือ 1) แผนกกลิ่นปรุงแต่ง (Flavor Division) มีพนักงานจำนวน 22 ท่าน 2) แผนกน้ำหอม (Fragrance Division) มีพนักงานจำนวน 19 ท่าน และ 3) แผนกส่วนกลาง (Finance, Human Resource, IT, General Service) มีพนักงานจำนวน 9 ท่าน พนักงานและกลุ่มโซ่อุปทานของแผนกกลิ่นปรุงแต่งและแผนกน้ำหอมจะแยกจากกัน ทั้งทางด้านบุคลากรกระบวนการจัดการ การเก็บสินค้าคงคลัง การขนส่ง เนื่องจากด้วย วัตถุประสงค์ที่มีความต่างกัน ด้านอุตสาหกรรมที่ต่างกัน ความต้องการของลูกค้า ความยุ่งยากซับซ้อนใน กระบวนการนำเข้า การเก็บสินค้าคงคลัง ต่างกันจึงทำให้ 2 แผนกแยกกันในการดำเนินงานแต่อยู่ ภายใต้การใช้สารสนเทศ ระบบการทำใบส่งสินค้าที่เหมือนกันคือใช้ระบบ SAP

การศึกษานี้ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาด้านโซ่อุปทานเฉพาะแผนกกลิ่นปรุงแต่ง ผลการศึกษาที่ได้ จากการสัมภาษณ์และข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลระหว่างโซ่อุปทานของแผนกกลิ่นปรุงแต่ง บริษัท กรณีศึกษา (บริษัท A) และลูกค้าของบริษัท A

ภาพที่ 4.1 : โครงสร้างองค์กร บริษัทกรณีศึกษา (บริษัท A) แผนกกลิ่นปรุงแต่ง



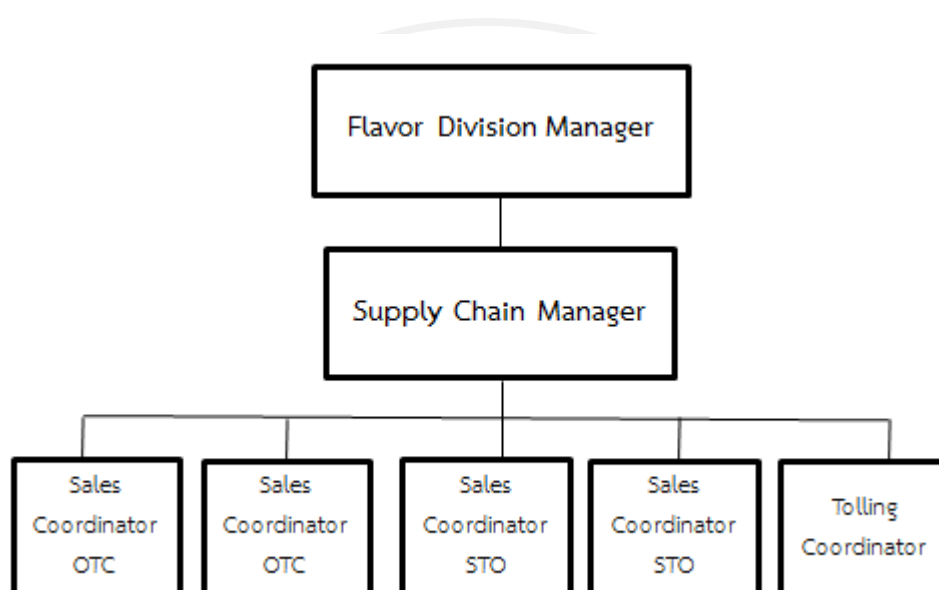
โครงสร้างพนักงานองค์กรของแผนกกลิ่นปรุงแต่ง ประกอบด้วยพนักงานทั้งหมด 22 ท่าน ตามภาพที่ 4.1 ประกอบด้วย **กลุ่มตัวแทนฝ่ายขาย** 6 ท่าน (รวม Management Trainee 1 ท่าน) มีหน้าที่ดูแลลูกค้า สรรหาวัตถุดิบที่เหมาะสมกับลูกค้า ทำการตลาดร่วมกับลูกค้า **กลุ่มทางด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์** 8 ท่าน มีหน้าที่คิดและตอบโจทยวัตถุดิบที่ลูกค้าเลือก **กลุ่มโซ่อุปทาน** 6 ท่าน มีหน้าที่บริการลูกค้า การจัดการวัตถุดิบส่งให้ทันเวลา สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า พนักงานทั้ง 3 กลุ่มอยู่ภายใต้การบริหารงานโดย**ผู้จัดการแผนกกลิ่นปรุงแต่ง** 1 ท่าน ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบด้าน ยอดขาย ด้านบุคลากร ด้านการดำเนินงานและทุกๆด้านในแผนกกลิ่นปรุงแต่ง และมี**เลขานุการ** 1 ท่านเป็นผู้ช่วยในแผนก

#### 4.2 การดำเนินงานของกลุ่มโซ่อุปทานปัจจุบัน

กลุ่มโซ่อุปทานแผนกกลิ่นปรุงแต่งมีทั้งหมด 6 ท่าน บริหารงานโดยผู้จัดการแผนกโซ่อุปทานซึ่งดูแลทั้งกระบวนการด้านโซ่อุปทาน เช่น การจัดซื้อจัดหา การพยากรณ์ การขนส่งวัตถุดิบ การจัดการ

ด้านสินค้าคงคลัง เป็นต้น โดยมีพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 5 ท่านโดยแบ่งเป็นด้านการจัดซื้อวัตถุดิบจากผู้ผลิตต่างประเทศ 2 ท่าน (Sales Coordinator STO) ดูแลด้านการขนส่งและออกใบกำกับภาษี 2 ท่าน (Sales Coordinator OTC) และดูแลด้านการจ้างผลิตในประเทศ 1 ท่าน (Tolling Coordinator) กลุ่มโซ่อุปทานทั้งหมด 6 ท่านจะอยู่ภายใต้การบริหารของผู้จัดการแผนกกลั่นปรุงแต่งในประเทศไทย

ภาพที่ 4.2 : โครงสร้างโซ่อุปทานแผนกกลั่นปรุงแต่ง บริษัท A



ผู้ศึกษาได้เลือกพนักงานผู้ให้สัมภาษณ์จากบริษัท A ทั้งหมด 4 ท่านโดยผู้ให้การสัมภาษณ์เป็นระดับผู้บริหารในตำแหน่งผู้จัดการแผนกกลั่นปรุงแต่ง 1 ท่าน ผู้แทนการขาย 1 ท่าน ผู้รับผิดชอบด้านโซ่อุปทานจำนวน 2 ท่าน (เป็นผู้ทำหน้าที่จัดซื้อวัตถุดิบต่างประเทศ 1 ท่านและทำหน้าที่ดูแลด้านการขนส่งวัตถุดิบถึงลูกค้า 1 ท่าน) ตามภาพที่ 4.2 พนักงานกลุ่มโซ่อุปทานมีจำนวนทั้งหมด 6 ท่าน อยู่ในระดับปฏิบัติการ 5 ท่านภายใต้การบริหารของผู้จัดการแผนกโซ่อุปทาน และกลุ่มโซ่อุปทานอยู่ภายใต้การบริหารของผู้จัดการแผนกกลั่นปรุงแต่งตามลำดับสำหรับข้อมูลการสัมภาษณ์ แบบสอบถามและรายละเอียดของกลุ่มพนักงานภายในองค์กรอยู่ในภาคผนวก ข

#### 4.3 การวิเคราะห์การดำเนินงาน

การดำเนินงานของกลุ่มโซ่อุปทานในแผนกกลั่นปรุงแต่งนั้นได้แบ่งตามหน้าที่ ความรับผิดชอบออกเป็นส่วนๆ ตามภาพที่ 4.2 นั้นมีพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 5 ท่าน เป็นพนักงาน

ดูแลการจัดซื้อวัตถุดิบจากผู้ผลิตต่างประเทศ 2 ท่าน (Sales Coordinator STO) ดูแลด้านการจัดการขนส่งและออกไปกำกับภาษี 2 ท่าน (Sales Coordinator OTC) ดูแลด้านการจ้างผลิตในประเทศ 1 ท่าน (Tolling Coordinator) และมีกิจกรรมด้านโซ่อุปทานที่ต้องดำเนินการดังนี้

4.3.1 ด้านการดำเนินงาน (Operations) จะเน้นทางด้านการบริหารจัดการความต้องการ (Demand Management) ลักษณะการสั่งซื้อวัตถุดิบมี 2 ลักษณะคือแบบทำตามใบสั่งซื้อ และแบบผลิตเพื่อรอจำหน่าย ทางบริษัท A จะเป็นผู้บริหารการสั่งซื้อทั้ง 2 แบบแต่จะขอความร่วมมือจากลูกค้าด้านการพยากรณ์ เพื่อให้ทราบความต้องการที่แน่ชัดจากลูกค้า การพยากรณ์ที่ได้เป็นประโยชน์ทั้งในด้านการบริหารจัดการการวัตถุดิบ จำนวนวัตถุดิบคงคลัง การเก็บรักษา การจัดซื้อวัตถุดิบ พร้อมทั้งสามารถลดต้นทุนในด้านวัตถุดิบ ค่าเช่าที่จัดเก็บได้อีกด้วย

4.3.2 การจัดการด้านขนส่ง (Distribution) รวมถึงการจัดการด้านการขนส่ง การตอบสนองทางด้านโลจิสติกส์ การจัดการรถที่เหมาะสมกับวัตถุดิบที่ต้องนำส่งให้แก่ลูกค้าเช่น ลูกค้าที่ต้องใช้รถเฉพาะพิเศษที่เป็นรถตู้ปิด รถบรรทุกที่มีลิฟท์พร้อม รถตู้ติดอุณหภูมิ โดยเน้นให้ความสำคัญและตอบสนองตามข้อกำหนดของลูกค้า พร้อมทั้งเวลาในการส่งมอบต้องตรงตามเวลาที่กำหนด

4.3.3 การบูรณาการ (Integration) คือมีความร่วมมือทางด้านกิจกรรม การประสานงาน การแก้ปัญหา มีการวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น เมื่อลูกค้ามีกิจกรรมหรือปัญหาทางบริษัท A จะมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาร่วมกัน เช่น การมีส่วนร่วมในการวิจัยตลาดร่วมกัน การช่วยกันหาสาเหตุที่แท้จริงเมื่อผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปที่ผลิตออกมาแล้วไม่เหมือนเดิมหรือไม่เหมือนข้อกำหนด ทุกๆปีลูกค้าจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท A ซึ่งส่วนใหญ่ผลการประเมินผลงานของบริษัท A จะอยู่ในเกณฑ์ที่ดีมาก

4.3.4 การจัดซื้อจัดหาจัดจ้าง (Purchasing) มีการสื่อสารที่ดีกับทางผู้ผลิตทุกรายในต่างประเทศเช่น ประเทศสิงคโปร์ อินโดนีเซีย ญี่ปุ่น อเมริกา ออสเตรเลีย อินเดีย สวิสเซอร์แลนด์ เป็นต้น ทุกๆเดือนจะมีการประชุมเฉพาะประเทศในแถบอาเซียน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล เป็นข้อมูลล่าสุด ข่าวสาร อุปสงค์อุปทานของแต่ละประเทศ (Sales & Operations Meeting) เช่น จากการประชุมจะทราบว่าประเทศไหน ณ เวลานั้นๆมีการผลิตที่แน่นมาก อาจจะต้องเพื่อระยะเวลาในการผลิตขึ้น เป็นต้น

#### 4.4 ผลการศึกษา

การศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการโซ่อุปทานของบริษัทนำเข้ากลั่นปรงแต่ง (บริษัท A) จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้ง 2 กลุ่ม โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 3 ทั้งนี้ผู้ศึกษามีการสรุปผลจากการสัมภาษณ์และเพิ่มข้อเสนอแนะเพื่อให้ผลการศึกษาสมบูรณ์

มากยิ่งขึ้น ผลจากการสัมภาษณ์ทั้งหมด 13 คำถาม ได้ถูกจัดเป็น 3 หมวดตามหัวข้อที่สอดคล้องกันในแต่ละหมวดดังนี้

**หมวดที่ 1** การจัดซื้อจัดหา การพยากรณ์ความต้องการประกอบด้วยคำถามในบทสัมภาษณ์จำนวน 4 ข้อ ดังตารางที่ 4.1 – 4.4

ตารางที่ 4.1 : ความเข้าใจเบื้องต้นของโซ่อุปทาน

คำถามการสัมภาษณ์	ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จากพนักงานในองค์กรและลูกค้า
1. ท่านรู้จักและเข้าใจการจัดการโซ่อุปทานหรือไม่ (อธิบาย)	<p>ลูกค้าของบริษัท A: ลูกค้าทั้ง 5 ราย เข้าใจความหมายของโซ่อุปทาน เป็นกิจกรรมและกระบวนการดำเนินงานที่เริ่มตั้งแต่ต้นทางคือการจัดหาวัตถุดิบ การผลิต การเก็บ การจัดส่ง การกระจายสินค้า จนถึง การส่งมอบสินค้าถึงปลายทางให้ลูกค้า ลูกค้าทั้ง 5 รายอยู่ในส่วนจัดหาวัตถุดิบและในส่วนการผลิต เป็นโรงงานผลิตอาหารและเครื่องดื่มทำให้เห็นกิจกรรมและกระบวนการจัดการโซ่อุปทานได้ชัดเจน</p> <p>พนักงานของบริษัท A: บางท่านยังไม่เข้าใจความหมายโซ่อุปทานบางท่านรู้จักความหมายโซ่อุปทานแต่ไม่ลึกในรายละเอียดคือเป็นกระบวนการรวมกิจกรรมทั้งหมดตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ การผลิต การกระจายสินค้าและการขนส่งให้กับลูกค้าเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า บริษัท A เป็นผู้จัดจำหน่ายในประเทศไม่มีโรงงานผลิต แต่มีการจ้างโรงงานอื่นผลิต พนักงานบางท่านอาจจะยังไม่เข้าใจในโซ่อุปทานมากนักและบางท่านเข้ามาทำงานในแผนกโซ่อุปทานเพียง 1 ปี</p>

จากการสัมภาษณ์ลูกค้าและพนักงานของบริษัท A ตามตาราง 4.1 เห็นได้ว่าลูกค้าจะเข้าใจถึงกิจกรรมของโซ่อุปทานดีกว่าพนักงานองค์กรเนื่องจากส่วนใหญ่ลูกค้าจะมีประสบการณ์ในการทำงานด้านโซ่อุปทานมานานหลายปีและลูกค้าเป็นโรงงานผลิตทำให้เห็นกิจกรรมในแต่ละโซ่อุปทานที่ชัดเจนยิ่งขึ้นส่วนพนักงานองค์กรนั้นผู้ที่เข้าใจด้านโซ่อุปทานได้ดีจะเป็นในส่วนของผู้บริหารซึ่งมีประสบการณ์การทำงานมาหลายปี ถึงแม้จะไม่ได้อยู่ในแผนกโซ่อุปทาน ส่วนพนักงานองค์กรที่อยู่ในแผนกโซ่อุปทานยังขาดประสบการณ์ที่ครอบคลุมถึงกิจกรรมทั้งหมดเนื่องจากเป็นพนักงานที่อยู่กับ

บริษัท A เพียง 1-2 ปีเท่านั้นและบริษัท A เป็นเพียงบริษัทที่จัดจำหน่าย ไม่มีโรงงานผลิตเอง อาจจะทำให้เห็นภาพรวมยังไม่ชัดเจนนัก

ข้อเสนอแนะของผู้ศึกษาเสนอการจัดการอบรมระยะสั้น (In-house Training) ในบริษัท เพื่อให้พนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมกับโซ่อุปทานให้เข้าใจความหมายของโซ่อุปทานได้ชัดเจนยิ่งขึ้นหลักสูตรในการอบรมครอบคลุมถึงกระบวนการต่างๆ ด้านโซ่อุปทาน

ตารางที่ 4.2 : ความสำคัญของการพยากรณ์

คำถามการสัมภาษณ์	ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จากพนักงานในองค์กรและลูกค้า
<p>2. ท่านมีการพยากรณ์ความต้องการการใช้วัตถุดิบ(Demand Forecasting)อย่างไรบ้าง และท่านมีความคิดเห็นว่าการพยากรณ์มีความสำคัญอย่างไร</p>	<p><u>ลูกค้าของบริษัท A:</u> ทุกท่านให้ความสำคัญกับการพยากรณ์เพราะการพยากรณ์เป็นการวางแผนในการบริหารจัดการการจัดการวัตถุดิบให้เพียงพอต่อความต้องการ เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะทำให้วัตถุดิบมากหรือน้อยเกินไป การพยากรณ์วัตถุดิบใหม่หรือรสชาติผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ จะค่อนข้างมีปัญหาเนื่องจากต้องการผลตอบรับทางด้านการตลาดที่ชัดเจนในช่วงแรก</p> <p><u>พนักงานของบริษัท A:</u> ทุกท่านเห็นความสำคัญของการพยากรณ์เพราะสามารถเป็นการลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายขององค์กรได้ลดปัญหาด้านการขนส่งสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจได้ ถ้าผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปของลูกค้าในตลาดมีอุปสงค์คงที่จะทำให้การพยากรณ์มีความแม่นยำมากขึ้น</p>

จากการสัมภาษณ์ลูกค้าและพนักงานของบริษัท A ตามตาราง 4.2 การพยากรณ์จะเหมาะสมกับความต้องการที่สม่ำเสมอ สถานการณ์ที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง การที่มีปัจจัยภายนอกเข้ามากระทบจากสภาพเดิม เช่น มีผลกระทบจากการเมือง ทางเศรษฐกิจ เป็นต้น จะทำให้การพยากรณ์คลาดเคลื่อน การที่มีวัตถุดิบมากไปหรือน้อยเกินไปกว่าความต้องการจริงจะทำให้ปัญหาเกิดขึ้น เช่น การพยากรณ์ทำให้วัตถุดิบมีมากเกินไปจะทำให้เกิดจำนวนการเก็บวัตถุดิบเกินความจำเป็น แต่ถ้ามีน้อยเกินไปเนื่องจากมีความต้องการสูงกว่าการพยากรณ์จะทำให้มีปัญหาการขาดส่งวัตถุดิบ

ข้อเสนอแนะของผู้ศึกษา 1. ผู้จัดการแผนกโซ่อุปทานปรึกษากับผู้รับผิดชอบด้านการวางแผนกับทางประเทศสิงคโปร์ โดยมีการเปรียบเทียบความต้องการจริงกับการพยากรณ์ในแต่ละเดือนว่ามีความคลาดเคลื่อนมากน้อยเพียงใดอะไรคือสาเหตุของความผันผวน 2. มีการสื่อสารกับทางลูกค้าให้มากขึ้นเพื่อจะได้มีแนวทางในการวางแผนการเก็บวัตถุดิบให้ใกล้เคียงกับความต้องการมากขึ้น เมื่อมีการตรวจสอบความแม่นยำของการพยากรณ์แล้วและมีข้อมูลจากลูกค้ามากขึ้นจะทำให้การพยากรณ์มีความแม่นยำขึ้นกว่าเดิม

ตารางที่ 4.3 : การจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ

คำถามการสัมภาษณ์	ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จากพนักงานในองค์กรและลูกค้า
3. ท่านพบปัญหาด้านการสั่งซื้อ(Purchasing) วัตถุดิบจากต่างประเทศหรือไม่ อย่างไร	<p>ลูกค้าของบริษัท A: ส่วนใหญ่ปัญหาจะเกิดขึ้นใน 3 สถานการณ์คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นวัตถุดิบรสชาติใหม่ต้องใช้ระยะเวลาเพิ่มขึ้นซึ่งบางครั้งใช้ระยะเวลาในการส่งมอบวัตถุดิบไม่ทันกับความต้องการของตลาด</li> <li>2. มีความต้องการวัตถุดิบเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม มีการจัดเก็บวัตถุดิบน้อยเกินไป เนื่องจากอุปสงค์ของตลาดปลายทางมีการเปลี่ยนแปลง</li> <li>3. ผลการวิเคราะห์ไม่เป็นไปตามที่กำหนดทำให้เกิดการส่งวัตถุดิบล่าช้า</li> </ol> <p>พนักงานของบริษัท A: ส่วนใหญ่ปัญหาจะพบใน 3 สถานการณ์คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นวัตถุดิบรสชาติใหม่ต้องใช้ระยะเวลาเพิ่มขึ้นซึ่งบางครั้งใช้ระยะเวลาในการส่งมอบวัตถุดิบไม่ทันกับความต้องการของตลาด</li> <li>2. มีความต้องการวัตถุดิบเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม มีการจัดเก็บวัตถุดิบน้อยเกินไป เนื่องจากอุปสงค์ของตลาดปลายทางมีการเปลี่ยนแปลง</li> <li>3. ผลการวิเคราะห์ไม่เป็นไปตามที่กำหนดทำให้เกิดการส่งวัตถุดิบล่าช้า</li> </ol>

จากการสัมภาษณ์ลูกค้าและพนักงานของบริษัท A ตามตาราง 4.3 การสั่งซื้อวัตถุดิบจากผู้ผลิตต่างประเทศจะมีระยะเวลาการส่งมอบเป็นมาตรฐานกำหนดส่วนใหญ่จะมีปัญหา 1. เนื่องจากเป็นรสชาติใหม่ที่มีวัตถุดิบพิเศษเป็นส่วนผสมในสูตรการผลิต (Unique Raw Material) ทำให้ต้องใช้ระยะเวลาในการจัดหานานกว่าปกติ บางครั้งไม่ทันกับความต้องการของลูกค้า จึงทำให้ต้องมีการเลื่อนการออกผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปในตลาด 2. มีอุปสงค์ของวัตถุดิบเพิ่มมากขึ้นทำให้นำเข้าวัตถุดิบไม่

เพียงพอต่อความต้องการ 3. ผลวิเคราะห์ที่ได้ไม่ตรงตามกำหนด ทำให้ต้องผลิตวัตถุดิบใหม่ ใช้ระยะเวลาเพิ่มขึ้น

ข้อเสนอแนะของผู้ศึกษา 1. แจ้งผู้ผลิตต่างประเทศในการเตรียมพร้อมล่วงหน้าเมื่อคาดว่าจะได้ใบสั่งซื้อของวัตถุดิบใหม่ เพื่อผู้ผลิตได้ตรวจสอบวัตถุดิบและนำเข้ามาผลิตได้ทันเวลา 2. จัดประชุมกับตัวแทนการขายและพนักงานด้านโซ่อุปทาน โดยมีการรวบรวมปัญหา ทั้งหมด และใช้ทฤษฎีวิเคราะห์ปัญหา (Why-Why Analysis) โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาและการแก้ไขปัญหานั้นในแต่ละจุด พร้อมทั้งจัดทำเป็นรายงานเพื่อนำเสนอผู้บริหารในกรณีที่ต้องการการสนับสนุน

ตารางที่ 4.4 : การนำวัตถุดิบมาทางอากาศ

คำถามการสัมภาษณ์	ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จากพนักงานในองค์กรและลูกค้า
4. ท่านต้องรับภาระค่าใช้จ่ายในการนำวัตถุดิบมาจากต่างประเทศโดยทางอากาศหรือไม่ อย่างไร	<p><u>ลูกค้าของบริษัท A:</u> บริษัท A เคยมีการขอให้ช่วยรับภาระค่าใช้จ่ายในการขนส่งวัตถุดิบมาทางอากาศสาเหตุมาจากวัตถุดิบไม่ทันตามความต้องการ แต่ไม่เคยรับภาระเนื่องจากไม่มีนโยบายที่จะต้องจ่ายค่าขนส่งทางอากาศให้กับทางผู้จัดจำหน่าย สุดท้ายเป็นหน้าที่ของทางบริษัท A ที่จะต้องรับภาระไป</p> <p><u>พนักงานของบริษัท A:</u> บริษัท A เคยขอให้ลูกค้าช่วยรับภาระค่าใช้จ่ายในการขนส่งทางอากาศเนื่องจากเป็นวัตถุดิบรสชาติใหม่ ผลิตไม่ทันความต้องการ และการมีอุปสงค์ที่มากขึ้น ทำให้ผู้ผลิตไม่สามารถผลิตทันได้แต่ลูกค้าไม่เคยรับภาระค่าใช้จ่ายทางเครื่องบินเนื่องจากลูกค้าเองไม่มีนโยบายที่จะต้องจ่ายค่าใช้จ่ายในส่วนนี้</p>

จากการสัมภาษณ์ลูกค้าและพนักงานของบริษัท A ตามตาราง 4.4 การที่บริษัท A ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายขนส่งทางอากาศเป็นความรับผิดชอบที่ปฏิเสธได้ยากเพราะลูกค้าถือว่าการที่เลือกซื้อวัตถุดิบจากบริษัท A แล้วบริษัท A ต้องทำทุกวิธีเพื่อที่จะมีวัตถุดิบส่งตามทันเวลา สาเหตุหลักในการนำวัตถุดิบมาทางอากาศคือ 1. เป็นวัตถุดิบรสชาติใหม่ซึ่งมีส่วนผสมที่ต้องนำมาจากนอกประเทศผู้ผลิต 2. ลูกค้ามีอุปสงค์เพิ่มขึ้นจากเดิมมากโดยเฉพาะวัตถุดิบที่มาจากผู้ผลิตทางแถบประเทศทางยุโรป หรือประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีระยะเวลาการสั่งที่นานจะไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันถ้าวัตถุดิบโดยสารมาทางเรือ



ข้อเสนอแนะของผู้ศึกษา 1. แจ้งผู้ผลิตต่างประเทศในการเตรียมพร้อมล่วงหน้าเมื่อคาดว่าจะได้ใบสั่งซื้อของวัตถุดิบใหม่ เพื่อให้ผู้ผลิตได้ตรวจสอบวัตถุดิบและนำเข้ามาผลิตได้ทันเวลา 2. ทำจดหมายสื่อสารกับลูกค้าในกรณีที่ต้องจัดเก็บวัตถุดิบ เพื่อเป็นหลักฐานและเป็นการยืนยันในการจัดเก็บวัตถุดิบ 3. ระบุในจดหมายให้ชัดเจนสำหรับผู้รับผิดชอบวัตถุดิบในกรณีที่เกิดปัญหาเมื่อปริมาณการขายไม่เป็นไปตามกำหนด 4. เปลี่ยนผู้ผลิตจากประเทศทางแถบยุโรปหรือประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นผู้ผลิตทางประเทศในแถบเอเชียแทน เช่น ประเทศสิงคโปร์ ประเทศอินโดนีเซีย เป็นต้น ซึ่งใช้ระยะเวลาในการขนส่งทางเรือที่สั้นกว่า

**หมวดที่ 2** การจัดการความสัมพันธ์ของลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า ประกอบด้วยคำถามในบทสัมภาษณ์จำนวน 5 ข้อ ดังตารางที่ 4.5 – 4.9

ตารางที่ 4.5 : วัตถุดิบหมดอายุ การต่อวัตถุดิบ การทำลายวัตถุดิบ

คำถามการสัมภาษณ์	ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จากพนักงานในองค์กรและลูกค้า
<p>1. ท่านเคยได้รับทราบหรือไม่ เกี่ยวกับปัญหาการต่ออายุวัตถุดิบ วัตถุดิบหมดอายุ หรือการทำลายวัตถุดิบ เนื่องจากปริมาณวัตถุดิบที่จัดเก็บมีมากเกินไป</p>	<p><u>ลูกค้าของบริษัท A:</u> บริษัท A มีการแจ้งปัญหาที่มีวัตถุดิบจำนวนมากเกินไปบ้าง มีการขยายเวลาวันหมดอายุบ้าง มีการทำลายวัตถุดิบเนื่องจากไม่สามารถต่ออายุได้ แต่ปัญหาเหล่านี้เกิดจาก การพยากรณ์ที่ไม่แม่นยำสืบเนื่องจากการตอบสนองจากผู้บริโภคในตลาดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</p> <p><u>พนักงานของบริษัท A:</u> การมีวัตถุดิบมากเกินไป สาเหตุจากสินค้าสำเร็จรูปไม่เป็นที่ตอบรับจากผู้บริโภคในตลาด การจำหน่ายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มีการเก็บจำนวนวัตถุดิบมากเกินไปเกินความต้องการ การพยากรณ์ผิดพลาด การคำนวณความต้องการผิดพลาด เป็นสาเหตุที่ทำให้วัตถุดิบหมดอายุ ไม่สามารถต่ออายุได้ ทำให้ต้องทำลายวัตถุดิบเป็นจำนวนมาก</p>

จากการสัมภาษณ์ลูกค้าและพนักงานของบริษัท A ตามตาราง 4.5 ปัญหาด้านวัตถุดิบหมดอายุส่วนใหญ่มีสาเหตุหลักจาก 1. บริษัท A เก็บวัตถุดิบมากเกินไปเนื่องจากอุปสงค์ผันผวน ไม่ต้องการรับภาระค่าขนส่งทางอากาศซึ่งค่าใช้จ่ายอาจจะมากกว่ามูลค่าวัตถุดิบคิดเป็นต่อ กิโลกรัม 2. ลูกค้าอยากให้บริษัท A เก็บวัตถุดิบให้ แต่เนื่องจากการจำหน่ายสินค้าสำเร็จรูปในตลาด

ไม่ดีเท่าที่ควร ด้วยสาเหตุที่บริษัท A ขาดการสื่อสารต่อเนื่องกับลูกค้า ทำให้วัตถุดิบที่นำเข้ามามากเกินไปจนเกิดความจำเป็น 3. พนักงานองค์กรเองสั่งซื้อวัตถุดิบผิดรายการ และไม่สามารถจำหน่ายได้เนื่องจากเป็นวัตถุดิบอาหารไม่สามารถจำหน่ายในตลาดทั่วๆไปได้ 4. เกิดจากวัตถุดิบเข้ามาไม่ตรงข้อกำหนดทำให้ลูกค้าไม่สามารถรับวัตถุดิบได้ต้องทำการคืนวัตถุดิบไปยังประเทศผู้ผลิตในกรณีที่วัตถุดิบสามารถแก้ไขได้ (Rework) ในกรณีที่ไม่สามารถแก้ไขได้ ทางประเทศผู้ผลิตจะให้บริษัท A ทำลายโดยไม่ต้องส่งคืน

ข้อเสนอแนะของผู้ศึกษา เสนอจัดประชุมกับตัวแทนการขายและพนักงานด้านโซ่อุปทาน โดยมีการรวบรวมปัญหา ทั้งหมด และใช้ทฤษฎีวิเคราะห์ปัญหา (Why-Why Analysis) โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาและการแก้ไขปัญหาในแต่ละจุด พร้อมทั้งจัดทำเป็นรายงานเพื่อนำเสนอผู้บริหารในกรณีที่ต้องการการสนับสนุน

ตารางที่ 4.6 : การจัดการส่งมอบวัตถุดิบ

คำถามการสัมภาษณ์	ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จากพนักงานในองค์กรและลูกค้า
2. ท่านพบปัญหาด้านการขนส่งวัตถุดิบจากบริษัท A ไปยังบริษัทลูกค้าหรือไม่อย่างไร	<p><u>ลูกค้าของบริษัท A:</u> การจัดการด้านการบริการและการขนส่งวัตถุดิบลูกค้าพบว่า 1. การส่งวัตถุดิบไม่เป็นไปตามข้อกำหนดเข้าก่อนออกก่อน (First In First out) Batch/Lot No. สลับกันบ้าง 2. รถขนส่งไม่เป็นไปตามข้อกำหนด 3. ไม่จัดส่งตามเวลาที่กำหนด</p> <p><u>พนักงานของบริษัท A:</u> ปัญหาด้านการขนส่ง 1. มีปัญหาด้านการจัดส่งไม่ทันตามเวลาที่ลูกค้ากำหนดบ้างส่วนใหญ่เป็นช่วงต้นเดือนที่มีใบสั่งซื้อเข้ามาเยอะทำให้การจัดการขนส่งไม่เพียงพอต่อความต้องการทำให้การขนส่งถึงลูกค้าไม่เป็นไปตามข้อกำหนดและไม่ทันเวลา</p> <p>2. การส่งวัตถุดิบไม่เป็นไปตามข้อกำหนดเข้าก่อนออกก่อน (First In First out) Batch/Lot No. สลับกันบ้าง 3. ส่งวัตถุดิบไม่ทันเวลาตามที่ลูกค้ากำหนด</p>

จากการสัมภาษณ์ลูกค้าและพนักงานของบริษัท A ตามตาราง 4.6 ปัญหาด้านการจัดส่งส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นในช่วงต้นเดือนเนื่องจากมีใบสั่งซื้อเข้ามาเป็นจำนวนมากขึ้นกว่าปกติ ซึ่งปกติจะมีการออกใบส่งของและใบกำกับภาษีประมาณ 25 ใบต่อวัน แต่ช่วงต้นเดือนจะต้องส่งวัตถุดิบตามใบส่งของและใบกำกับภาษีประมาณ 60 ใบต่อวัน ทำให้รถขนส่งที่เตรียมไว้ไม่เพียงพอและส่งวัตถุดิบไม่ทันตาม

กำหนดซึ่งปกติลูกค้าส่วนใหญ่จะมีข้อกำหนดให้ส่งวัตถุดิบไม่เกิน 15.00 น. อีกสาเหตุคือปัญหาด้านวัตถุดิบไม่เรียงลำดับเข้าก่อนออกก่อน (First In Frist Out) Batch/Lot No. ไม่ถูกต้องทำให้ต้องมีการคืนวัตถุดิบเพื่อนำกลับไปตรวจสอบอีกครั้งในข้อผิดพลาด

ข้อเสนอแนะของผู้ศึกษา 1. พนักงานผู้ที่ต้องรับผิดชอบด้านการขนส่งควรสื่อสารติดต่อกับบริษัทขนส่งให้มีความแม่นยำในจำนวนที่ต้องการมากขึ้น 2. ให้บริษัทขนส่งเพิ่มรถไว้ในกรณีที่บริษัท A ต้องการรถเพิ่มจากเดิม 3. ตรวจสอบ Batch/Lot No วันที่ผลิตและวันที่หมดอายุของวัตถุดิบในระบบก่อนทำตัดวัตถุดิบออกจากระบบหรือทำใบส่งสินค้าพร้อมทั้งทำการตรวจสอบรายละเอียดของวัตถุดิบที่เคยส่งก่อนหน้านี้ เพื่อให้มั่นใจว่า Batch/Lot No. ที่จะทำการส่งนั้นถูกต้องแล้ว โดยจัดให้มีการอบรมทางด้านตรวจสอบวัตถุดิบในระบบ (SAP) ก่อนทำใบส่งสินค้าและใบกำกับภาษี

ตารางที่ 4.7 : การส่งคืนวัตถุดิบ

คำถามการสัมภาษณ์	ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จากพนักงานในองค์กรและลูกค้า
<p>3. ท่านมีการพบการส่งวัตถุดิบที่ไม่ตรงตามข้อกำหนด และทำการส่งวัตถุดิบคืน(Return Management)จากบริษัทลูกค้าหรือไม่อย่างไร</p>	<p><u>ลูกค้าของบริษัท A:</u> สาเหตุการคืนวัตถุดิบให้กับบริษัท A 1. วัตถุดิบไม่ได้ตามคุณภาพด้านกลิ่น และสีที่เปลี่ยนไปไม่ได้ตามข้อกำหนด 2. ปัญหาด้านผลการวิเคราะห์ไม่ได้ตามมาตรฐานข้อกำหนด 3. พบวัตถุดิบที่ส่งไม่เรียงลำดับเข้าก่อนออกก่อน ลูกค้าจะคืนวัตถุดิบให้กับพนักงานบริษัท A เพื่อนำกลับไปตรวจสอบวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุที่คุณภาพไม่ได้มาตรฐานพร้อมทั้งการแก้ไขและวิธีการป้องกันการเกิดซ้ำ ทั้งนี้ลูกค้าจะต้องทำรายงานผลการประเมินกับบริษัท A ถ้าคุณภาพไม่ได้มาตรฐานโดยเฉพาะถ้าเกิดขึ้นหลายครั้ง</p> <p><u>พนักงานของบริษัท A:</u> สาเหตุการคืนวัตถุดิบให้กับบริษัท A 1. วัตถุดิบไม่ได้ตามคุณภาพด้านกลิ่น และสีที่เปลี่ยนไปไม่ได้ตามข้อกำหนด 2. ปัญหาด้านผลการวิเคราะห์ไม่ได้ตามมาตรฐานข้อกำหนด 3. พบวัตถุดิบที่ส่งไม่เรียงลำดับเข้าก่อนออกก่อน ลูกค้าจะคืนวัตถุดิบให้กับพนักงานบริษัท A เพื่อนำกลับไปตรวจสอบวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุที่คุณภาพไม่ได้มาตรฐานพร้อมทั้งการแก้ไขและวิธีการป้องกันการเกิดซ้ำ ทั้งนี้ลูกค้าจะต้องทำรายงานผลการประเมินกับบริษัท A ถ้าคุณภาพไม่ได้มาตรฐานโดยเฉพาะถ้าเกิดขึ้นหลายครั้ง</p>

จากการสัมภาษณ์ลูกค้าและพนักงานของบริษัท A ตามตาราง 4.7 การส่งวัตถุดิบคืนให้กับบริษัท A ด้วยสาเหตุปัญหาด้านวัตถุดิบ 1. ไม่เรียงลำดับเข้าก่อนออกก่อน (First In Frist Out) Batch/Lot No. 2. วัตถุดิบไม่ได้คุณภาพตามข้อกำหนด 3. ผลวิเคราะห์ที่ได้ไม่ตรงตามมาตรฐานที่กำหนด ลูกค้าจะคืนวัตถุดิบที่มีปัญหาและไม่ถูกต้องให้กับบริษัท A เพื่อนำกลับไปตรวจสอบอีกครั้งในข้อผิดพลาด พร้อมทั้งวิธีป้องกันการเกิดการผิดพลาดซ้ำ

ข้อเสนอแนะของผู้ศึกษา ตรวจสอบ Batch/Lot No. วันที่ผลิตและวันที่หมดอายุของวัตถุดิบในระบบก่อนทำตัดวัตถุดิบออกจากระบบหรือทำใบส่งสินค้า พร้อมทั้งทำการตรวจสอบรายละเอียดของวัตถุดิบที่เคยส่งก่อนหน้านี้ เพื่อให้มั่นใจว่า Batch/Lot No. ที่จะทำการส่งนั้นถูกต้องแล้ว โดยจัดให้มีการอบรมทางด้านตรวจสอบวัตถุดิบในระบบ (SAP) ก่อนทำใบส่งสินค้าและใบกำกับภาษี

ตารางที่ 4.8 : การจัดการความสัมพันธ์ของลูกค้า

คำถามการสัมภาษณ์	ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จากพนักงานในองค์กรและลูกค้า
4. ท่านมีความพึงพอใจในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management) ของบริษัท A อย่างไรบ้าง	ลูกค้าของบริษัท A: มีความพึงพอใจในด้านความสัมพันธ์เนื่องจากบริษัท A เป็นบริษัทที่มีการซื้อขายมานาน รู้จักพนักงานในแต่ละส่วนเป็นอย่างดี รวมถึงมีการพบปะเพื่อสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องเมื่อมีปัญหาการใช้วัตถุดิบเพิ่มขึ้นหรือปัญหาด้านวัตถุดิบ บริษัท A สามารถช่วยแก้ปัญหาให้ได้ พนักงานของบริษัท A: ความสัมพันธ์กับลูกค้าอยู่ในระดับดีแต่มีบางครั้งที่มีการต่อว่าจากลูกค้าเนื่องจากส่งวัตถุดิบไม่ทันตามเวลา หรือวัตถุดิบไม่ได้ตามคุณภาพตามกำหนดพนักงานบางท่านยังไม่เคยพบลูกค้าแบบต่อหน้า (Face to Face) ซึ่งอยากจะได้มีโอกาสพบลูกค้าบ้าง

จากการสัมภาษณ์ลูกค้าและพนักงานของบริษัท A ตามตาราง 4.8 มีการซื้อขายกับลูกค้าเป็นเวลานานและบริษัทเป็นผู้จัดจำหน่ายหลักของลูกค้า (Core Supplier) มีการติดต่อ แนะนำ วัตถุดิบใหม่ๆ ร่วมกันทำธุรกิจ พบปะสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง พนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องติดต่อกับลูกค้าเป็นประจำ ควรหาโอกาสไปพบลูกค้าเป็นครั้งคราวเพื่อเพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น

ข้อเสนอแนะของผู้ศึกษา ใช้ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในการสื่อสารขอข้อมูลเชิงลึกในการพยากรณ์หรืออุปสงค์ที่ลูกค้าต้องการ เพื่อความแม่นยำในการทำวัตถุดิบ มีการพาพนักงานไปรู้จักกับลูกค้าเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ให้ลูกค้าเพิ่มความไว้วางใจและเกิดความประทับใจในพนักงานบริษัท A

ตารางที่ 4.9 : ความพึงพอใจของลูกค้า

คำถามการสัมภาษณ์	ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จากพนักงานในองค์กรและลูกค้า
5. ท่านมีความพึงพอใจในด้านการให้บริการลูกค้า(Customer Service) ของบริษัท A อย่างไรบ้าง	<p>ลูกค้าของบริษัท A: ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการบริการของพนักงานบริษัท A เนื่องจากเมื่อมีปัญหาบริษัท A จะเข้ามาช่วยแก้ไข เช่น เมื่อวัตถุดิบไม่เพียงพอ หรือมาไม่ทันตามความต้องการ บริษัท A จะรับผิดชอบนำวัตถุดิบเข้ามาทางเครื่องบิน และรับผิดชอบค่าใช้จ่าย แต่ควรมีการเยี่ยมเยียนลูกค้าบ่อยขึ้น เพื่อความต่อเนื่องของข้อมูลการทำวัตถุดิบให้กับลูกค้า และการวางแผนที่ดี</p> <p>พนักงานของบริษัท A: ลูกค้ายังคงพึงพอใจในการบริการของบริษัท A เนื่องจากเป็นลูกค้าสำคัญที่บริษัทยังคงต้องให้บริการที่ดีอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลงานของผู้จัดจำหน่าย (Supplier Appraisal) ซึ่งได้รับการตอบกลับจากลูกค้าว่าบริษัท A อยู่ในระดับดีมากคือระดับ A</p>

จากการสัมภาษณ์ลูกค้าและพนักงานของบริษัท A ตามตาราง 4.9 ลูกค้าที่ได้ให้ทำการสัมภาษณ์เป็นลูกค้าสำคัญที่มียอดขายระดับต้นๆของบริษัท A บริษัท A จึงให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการรักษาระดับความพึงพอใจให้กับลูกค้า เนื่องจากในอุตสาหกรรมอาหารมีการแข่งขันสูง ถ้าลูกค้าไม่พอใจสามารถให้วัตถุดิบที่ใช้อยู่ (บริษัทผู้ผลิตปัจจุบัน) ให้กับบริษัทคู่แข่งเพื่อการลอกเลียนแบบวัตถุดิบได้ ทั้งนี้ราคาก็เป็นปัจจัยสำคัญในการซื้ออย่างต่อเนื่อง บริษัท A ได้รับการประเมินผลงานจากลูกค้าส่วนใหญ่ว่าอยู่ในระดับดีมาก

ข้อเสนอแนะของผู้ศึกษา ผู้จัดการแผนกโซ่อุปทานมีการสื่อสารให้พนักงานในแผนกโซ่อุปทานเข้าใจในความหมายของการบริการด้านโซ่อุปทานอย่างชัดเจน โดยเน้นการรักษามาตรฐาน

การบริการ การพัฒนาทักษะให้กับพนักงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัท และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

**หมวดที่ 3** การพัฒนาองค์กรและความน่าเชื่อถือขององค์กร ประกอบด้วยคำถามในบทสัมภาษณ์จำนวน 4 ข้อ ดังตารางที่ 4.10 – 4.13

ตารางที่ 4.10 : การจัดการเรื่องร้องเรียนของลูกค้า

คำถามการสัมภาษณ์	ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จากพนักงานในองค์กรและลูกค้า
1. ท่านพบว่ามีการร้องเรียนเกี่ยวกับการจัดการโซ่อุปทานของบริษัท A ด้านใดมากที่สุด	<p>ลูกค้าของบริษัท A: 1. ด้านการจัดส่งวัตถุดิบไม่ทันส่วนใหญ่เป็นวัตถุดิบใหม่ 2.ด้านคุณภาพที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด 3. วัตถุดิบขาดในช่วงที่มีอุปสงค์เพิ่มขึ้น 4. วัตถุดิบที่ส่งไม่เรียงลำดับเข้าก่อนออกก่อน (First In First Out) 5. ผลการวิเคราะห์ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน 6. เอกสารตอบกลับช้า</p> <p>พนักงานของบริษัท A: 1. ด้านการจัดส่งวัตถุดิบไม่ทันส่วนใหญ่เป็นวัตถุดิบใหม่ 2. ด้านคุณภาพที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด 3. วัตถุดิบขาดในช่วงที่มีอุปสงค์เพิ่มขึ้น 4. วัตถุดิบที่ส่งไม่เรียงลำดับเข้าก่อนออกก่อน (First In First Out) 5. ผลการวิเคราะห์ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน 6. เอกสารตอบกลับช้า</p>

จากการสัมภาษณ์ลูกค้าและพนักงานของบริษัท A ตามตาราง 4.10 ปัญหาที่พบมากที่สุดได้แก่ 1. ด้านการจัดส่งวัตถุดิบไม่ทันส่วนใหญ่เป็นวัตถุดิบใหม่ 2. ด้านคุณภาพที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด 3. วัตถุดิบขาดในช่วงที่มีอุปสงค์เพิ่มขึ้น 4. วัตถุดิบที่ส่งไม่เรียงลำดับเข้าก่อนออกก่อน (First In First Out) 5. ผลการวิเคราะห์ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน 6. เอกสารตอบกลับช้า

ข้อเสนอแนะของผู้ศึกษา ผู้จัดการแผนกโซ่อุปทานควรมีการทบทวนกระบวนการดำเนินงานโซ่อุปทานทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน โดยใช้ทฤษฎีโซ่คุณค่า (Value Chain) ของ Michael E. Porter นำมาปรับปรุงประยุกต์ใช้กับแผนกโซ่อุปทาน และควรใช้ทฤษฎี Why-Why-Diagram ในการช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อหาสาเหตุของปัญหาและแก้ไขให้ตรงกับปัญหาที่เกิดขึ้น

สาเหตุของปัญหาอาจเกี่ยวข้องกับส่วนอื่นในองค์กร การแบ่งปันข้อมูลเพื่อร่วมกันช่วยแก้ไขปัญหาคือสิ่งที่ควรกระทำเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับทุกฝ่ายรวมถึงลูกค้าด้วย

ตารางที่ 4.11 : การพัฒนาทักษะของพนักงานบริษัท A

คำถามการสัมภาษณ์	ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จากพนักงานในองค์กรและลูกค้า
2. ท่านคิดว่าพนักงานในบริษัท A ควรมีการพัฒนาทักษะทางด้านใดบ้างเพื่อเพิ่มการตอบสนองความต้องการของลูกค้า	<p>ลูกค้าของบริษัท A: ต้องการให้พนักงานในบริษัท A (ด้านโซ่อุปทาน) มีทักษะในการคำนวณ การพยากรณ์ที่แม่นยำ สื่อสารกับลูกค้าบ่อยและมากขึ้น เข้ามาพบเพื่อพูดคุย แลกเปลี่ยนข้อมูลแบบต่อหน้า (Face to Face)</p> <p>พนักงานของบริษัท A: ต้องการทราบถึงความชัดเจนในวัตถุประสงค์ของโซ่อุปทานในบริษัท A เพื่อที่จะดำเนินการให้ตรงจุดเป้าหมาย เพิ่มการกระชับความสัมพันธ์ให้เป็นที่ที่แข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น เพิ่มทักษะด้านการเจรจาต่อรองและมีการปรับทัศนคติทั้งทางด้านงานและองค์กร โดยมีการทำงานแบบเป็นทีมมากขึ้น</p>

จากการสัมภาษณ์ลูกค้าและพนักงานของบริษัท A ตามตาราง 4.11 โดยภาพรวมลูกค้ายังมีความพึงพอใจในการบริการของพนักงานโซ่อุปทาน ลูกค้าบางรายต้องการให้พนักงานมีความแม่นยำในการพยากรณ์ ติดต่อสื่อสารกับลูกค้าให้มากขึ้นเพื่อทราบความเป็นไปของอุปสงค์ที่ผันผวน ด้านพนักงานบริษัท A ต้องการเพิ่มทักษะด้านการเจรจาต่อรอง และมีกิจกรรมที่สามารถปรับทัศนคติของพนักงานให้รักการทำงานเป็นทีม

ข้อเสนอแนะของผู้ศึกษา 1. ผู้จัดการแผนกโซ่อุปทานควรจัดทำรายงานความต้องการวัตถุดิบสำหรับลูกค้าจากเดือนละ 1 ครั้งเปลี่ยนเป็นเดือนละ 2 ครั้งเพื่อให้มีข้อมูลที่ชัดเจนในการวางแผนการจัดการด้านการพยากรณ์ให้ดีขึ้น 2. ให้พนักงานแผนกโซ่อุปทานติดต่อสื่อสารกับลูกค้าถี่ขึ้น 3. ผู้แทนฝ่ายขายมีการนำพนักงานด้านโซ่อุปทานที่มีการติดต่อกับลูกค้าไปพบลูกค้าสม่ำเสมอ 4. จัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานแผนกโซ่อุปทานและทั้งบริษัทเพื่อให้เกิดการทำงานแบบเป็นทีมมากขึ้น

ตารางที่ 4.12 : การปรับปรุงแก้ไขของพนักงานบริษัท A

คำถามการสัมภาษณ์	ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จากพนักงานในองค์กรและลูกค้า
3. เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งของบริษัท A ท่านคิดว่าบริษัท A ควรปรับปรุงด้านใดบ้าง	<p>ลูกค้าของบริษัท A: บริษัท A ถือว่ายังคงเทียบกับคู่แข่งได้ เนื่องจากมีการตอบสนองที่รวดเร็ว วัตถุประสงค์มีคุณภาพ เป็นบริษัทข้ามชาติอันดับหนึ่งของโลก มีบางส่วนที่ต้องพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การเก็บวัตถุประสงค์คงคลังที่มากเกินไป หรือน้อยไป การตอบสนองทางด้านเอกสารที่ช้ากว่าบริษัทอื่นๆ</p> <p>พนักงานของบริษัท A: ได้รับทราบข้อมูลจากลูกค้าว่าบริษัท A ยังคงเป็นบริษัทที่มีความได้เปรียบเมื่อเทียบกับคู่แข่ง เนื่องจากการบริการที่ดี วัตถุประสงค์ที่มีคุณภาพมาตรฐาน ลูกค้าระดับโลกจะได้รับการดูแลใกล้ชิดจากผู้แทนฝ่ายขาย และมีผู้จัดการระดับภาคพื้นช่วยดูแลให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด</p>

จากการสัมภาษณ์ลูกค้าและพนักงานของบริษัท A ตามตาราง 4.12 เป็นที่ยอมรับของลูกค้าว่า บริษัท A ยังคงรักษาระดับความเป็นผู้นำทั้งทางด้านวัตถุประสงค์และการบริการ การที่บริษัท A สามารถส่งวัตถุประสงค์ให้ลูกค้าได้ทันเวลาเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นนั้นอาจทำให้ต้นทุนวัตถุประสงค์ของบริษัท A เพิ่มขึ้น เช่นการที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายด้านขนส่งทางอากาศมากขึ้น และการทำลายวัตถุประสงค์เมื่อมีวัตถุประสงค์มากเกินไป ทำให้ต้องมีการพัฒนาบางด้านเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพทางด้านโซ่อุปทาน

ข้อเสนอแนะของผู้ศึกษา: ด้วยการแข่งขันในอุตสาหกรรมอาหารที่สูงเนื่องจากมีการลอกเลียนแบบเปลี่ยนแปลงได้ง่าย การบริการ ราคา ยังคงเป็นปัจจัยที่บริษัท A ต้องหาวิธีการ ในการจัดการเพื่อรักษาตำแหน่งอันดับหนึ่งเช่นปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพด้านโซ่อุปทาน เปลี่ยนวิธีการตอบเอกสารให้เร็วขึ้น ซึ่งบริษัท A ต้องส่งเรื่องร้องเรียนที่ได้รับจากลูกค้ากลับไปยังทางผู้ดูแลที่ต่างประเทศ (Regulatory Department) เพื่อให้ทราบถึงการร้องเรียนและสามารถตอบสนองลูกค้าได้เร็วขึ้น เป็นต้น



ตารางที่ 4.13 : ความน่าเชื่อถือและไว้วางใจของบริษัท A เมื่อเทียบกับคู่แข่ง

คำถามการสัมภาษณ์	ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จากพนักงานในองค์กรและลูกค้า
4. เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งของบริษัท A ท่านคิดว่าบริษัท A ยังคงเป็นองค์กรที่มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้หรือไม่	<p>ลูกค้าของบริษัท A: บริษัท A เป็นบริษัทใหญ่ที่มีชื่อเสียงมานาน ยังคงเป็นบริษัทที่ไว้วางใจได้ อยู่ในอันดับต้นๆของวงการอุตสาหกรรมอาหาร เป็นผู้จัดจำหน่ายที่สำคัญของบริษัท วัตถุดิบมีคุณภาพดีเป็นผู้จัดจำหน่ายระดับโลกที่มีบริษัทแม่ติดต่ออยู่แล้ว (Global Supplier)</p> <p>พนักงานของบริษัท A: ลูกค้ายังให้ความไว้วางใจ น่าเชื่อถืออยู่ในระดับดีมาก ด้วยชื่อเสียงของบริษัท ผลិតภัณฑ์ คุณภาพ การบริการ การตอบสนองความต้องการของลูกค้ายังอยู่ในระดับดี กรณีที่เป็นลูกค้ารายใหญ่หรือเป็น Global Customer จะได้รับการดูแลเป็นอย่างดี เนื่องจากจะได้รับการสนับสนุน ช่วยเหลือจากผู้บริหารชาวต่างชาติเพื่อเป็นการรักษาลูกค้าและทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด</p>

จากการสัมภาษณ์ลูกค้าและพนักงานของบริษัท A ตามตาราง 4.13 ลูกค้ายอมรับและไว้วางใจบริษัท A ยังคงเป็นผู้จัดจำหน่ายธุรกิจหลักที่นำเชื่อถือได้ บริษัท A เป็นบริษัทอันดับหนึ่งทางด้านจัดจำหน่ายหลักทั่วโลก ส่วนใหญ่จะเป็นผู้จัดจำหน่ายระดับโลกซึ่งมีตัวแทนในแต่ละประเทศ (Global Supplier) ทำให้ต้องรักษาคุณภาพทางด้านวัตถุดิบทางการบริการและชื่อเสียงของบริษัท

ข้อเสนอแนะของผู้ศึกษา เพื่อรักษาคุณภาพในความเป็นที่หนึ่งในอุตสาหกรรมอาหาร 1) ควรให้ความรู้ด้านโซ่อุปทานกับพนักงานแผนกโซ่อุปทาน 2) ปรับเปลี่ยนและปรับปรุงกิจกรรมและความรับผิดชอบใหม่ในแผนกโซ่อุปทาน โดยการใช้ทฤษฎีโซ่คุณค่าของ Michael E. Porter เพื่อเน้นกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่เช่น การให้พนักงาน 1 ท่านดูแลเรื่องการเก็บวัตถุดิบทั้งหมดของลูกค้าและทำการตรวจสอบสม่ำเสมอทั้งกับปริมาณขายและปริมาณที่ต้องเก็บวัตถุดิบ ส่วนกิจกรรมสนับสนุนเช่น จัดการเพิ่มทักษะด้านระบบที่ใช้ในการทำงาน SAP ให้มีความชำนาญมากยิ่งขึ้นการสร้างกิจกรรมเป็นทีมเพื่อให้พนักงานมีการทำงานเป็นทีมเพิ่มมากขึ้น 3) เพิ่มการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าให้ถี่ขึ้นเพื่อให้รับข้อมูลที่เป็นจริงมากขึ้น 4) มีการพบปะลูกค้าแบบต่อหน้าเพื่อสร้างความสัมพันธ์ 5) ค้นหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นพร้อมหาแนวทางการแก้ไข

#### 4.5 สรุปสาเหตุหลักของแผนกโซ่อุปทาน

จากผลการศึกษาที่ได้จากการสัมภาษณ์พนักงานของบริษัท A และลูกค้าของบริษัท A ตามตารางที่ 4.1-4.13 พร้อมทั้งได้เสนอแนวทางแก้ไขตามที่ระบุในตารางทางด้านขวามือแล้วนั้น ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์สรุปสาเหตุสำคัญของปัญหาด้านโซ่อุปทานในแผนกกลั่นปรุงแต่งของบริษัท A เพื่อให้เห็นปัญหาในแต่ละส่วนสรุปได้ดังนี้

4.5.1 ด้านการสั่งซื้อวัตถุดิบ: สาเหตุด้านการสั่งซื้อวัตถุดิบเนื่องจาก 1. เป็นวัตถุดิบรสชาติใหม่บริษัท A ใช้เวลาในการผลิตนานกว่าระยะเวลาที่กำหนดไว้ทำให้ไม่สามารถส่งวัตถุดิบตามที่ลูกค้ากำหนดได้ 2. บริษัท A ไม่สามารถส่งวัตถุดิบตามกำหนดเมื่ออุปสงค์ในการใช้วัตถุดิบของลูกค้าเพิ่มขึ้น 3. บริษัท A ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายค่าขนส่งทางอากาศมากเนื่องจากวัตถุดิบมาไม่ทันตามเวลาที่ลูกค้าต้องการ 4. ผลวิเคราะห์ที่ได้ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ผู้ผลิตต้องผลิตวัตถุดิบใหม่และส่งไม่ทันตามเวลาที่กำหนด

4.5.2 ด้านวัตถุดิบหมดอายุ: พบวัตถุดิบที่หมดอายุไม่สามารถต่ออายุได้และต้องทำลายวัตถุดิบสาเหตุหลักเนื่องจาก 1. การที่บริษัท A จัดเก็บวัตถุดิบมากเกินไปโดยที่บริษัท A เป็นผู้คำนวณปริมาณการเก็บวัตถุดิบเองและรวมถึงปริมาณที่ลูกค้าต้องการให้เก็บด้วย 2. ขาดการพยากรณ์ที่แม่นยำโดยขาดการสื่อสารอย่างใกล้ชิดกับลูกค้า 3. เกิดจากความผิดพลาดของพนักงานในองค์กรในการสั่งวัตถุดิบผิดรายการ

4.5.3 ด้านการจัดส่ง: พบปัญหาด้านการจัดส่งเนื่องจาก 1. บรรจุภัณฑ์บุบ ฉีกขาด ถ้าการฉีกขาดของบรรจุภัณฑ์ภายนอกไม่ทำให้บรรจุภัณฑ์ข้างในฉีกขาด ลูกค้ายังสามารถรับวัตถุดิบได้ แต่ถ้าฉีกขาดถึงด้านใน ลูกค้าจะทำการคืนวัตถุดิบทันที 2. วัตถุดิบที่ส่งให้ลูกค้าไม่เรียงลำดับเข้าก่อนออกก่อน (First In First Out) ทำให้ต้องคืนวัตถุดิบและให้บริษัท A หาสาเหตุและวิธีในการป้องกันการเกิดซ้ำอีก 3. เลยเวลากำหนดในการส่งวัตถุดิบที่ลูกค้ากำหนด รถบรรทุกส่งล่าช้า 4. จำนวนรถบรรทุกไม่เพียงพอต่อการส่งวัตถุดิบ

4.5.4 ด้านการคืนวัตถุดิบ: ปัญหาหลักในการที่ลูกค้าคืนวัตถุดิบให้กับบริษัท A คือ 1. วัตถุดิบไม่ได้ตามคุณภาพและมาตรฐานที่กำหนดในข้อกำหนดวัตถุดิบ 2. วัตถุดิบที่ส่งไม่เรียงลำดับเข้าก่อนออกก่อน (First In First Out) 3. วัตถุดิบที่ส่งให้ลูกค้ามีอายุการเก็บที่เหลือไม่ถึงเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ทำให้ต้องคืนวัตถุดิบและตรวจสอบสาเหตุของปัญหา

4.5.5 ปัญหาด้านอื่นๆ: การตอบสนองความต้องการทางด้านเอกสารล่าช้า ส่วนใหญ่จะเกิดปัญหาเฉพาะเป็นวัตถุดิบใหม่ๆซึ่งทางบริษัทผู้ผลิตในต่างประเทศต้องใช้ระยะเวลาในการตรวจสอบนานกว่าปกติ

#### 4.6 สรุป

จากผลการการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการโซ่อุปทานของบริษัทนำเข้ากลิ่นปรุงแต่ง (บริษัท A) ทำให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นด้านโซ่อุปทานของแผนกกลิ่นปรุงแต่ง ทราบถึงปัญหาหลัก ปัญหาด้านต่างๆพร้อมแนวทางแก้ไข โดยการให้ความรู้ด้านโซ่อุปทาน วางกลยุทธ์ด้านโซ่อุปทานใหม่ เน้นการเพิ่มคุณค่าในโซ่อุปทาน โดยการปรับเปลี่ยนทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน รวมถึงการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงเพื่อการแก้ไขให้ถูกต้อง ต้นเหตุของปัญหาคืออะไร มีการปรับเปลี่ยนความรับผิดชอบของทีมงานของแต่ละบุคคล มีการพัฒนาทักษะทางด้านต่างๆของพนักงานในองค์กรเพื่อให้เกิดความชำนาญมากขึ้น ซึ่งผู้ศึกษาจะได้นำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์และวางแผนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการจัดการโซ่อุปทานต่อไป



## บทที่ 5

### ข้อสรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการโซ่อุปทานของบริษัทนำเข้ากลิ่นปรุงแต่ง (บริษัท A) เป็นการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อต้องการศึกษาปัญหาของกระบวนการโซ่อุปทาน การเก็บข้อมูล ขั้นตอนในการดำเนินงาน ของบริษัท A การเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์พนักงานภายในองค์กรและลูกค้าของบริษัทซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการโซ่อุปทาน จะเป็นการเก็บข้อมูลในเชิงลึก จากผลการศึกษาจะชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการจัดโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพของบริษัทกรณีศึกษา เพื่อนำไปพัฒนาให้เกิดประสิทธิผลที่ยั่งยืนในการดำเนินการในอนาคต และข้อเสนอแนะในการทำวิจัยการศึกษาในครั้งต่อไป

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จาก 2 กลุ่ม กลุ่มแรกคือพนักงานของบริษัท A ทั้งหมด 4 ท่าน โดยเป็นพนักงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านโซ่อุปทาน 2 ท่าน ผู้แทนการขาย 1 ท่าน และผู้บริหารแผนกกลิ่นปรุงแต่ง 1 ท่าน กลุ่มที่สองจะเป็นระดับผู้บริหารด้านโซ่อุปทานของลูกค้าบริษัท A จำนวน 5 บริษัท (บริษัทละ 1 ท่าน) โดยการเลือกลูกค้าที่มียอดการสั่งซื้อที่มากและสำคัญที่สุดของบริษัท A

ผลการสรุปการศึกษานี้เป็นข้อมูลที่สังเคราะห์จากการสัมภาษณ์จากบุคคลทั้งสองกลุ่ม ตามผลการศึกษาจากตาราง 4.1-4.13 นั้นผู้ศึกษาได้สรุปและเพิ่มข้อเสนอแนะไว้ได้ตารางเพื่อเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหา และเป็นการชี้ประเด็นของสาเหตุปัญหาที่สำคัญในแผนกโซ่อุปทาน

จากการศึกษาพบปัญหาสำคัญด้านโซ่อุปทานในแผนกกลิ่นปรุงแต่งของบริษัท A ผู้ศึกษาได้ทำการสรุปประเด็นปัญหาและข้อเสนอแนะโดยใช้ทฤษฎีที่นำมาแก้ไขปัญหาและปฏิบัติในแผนกโซ่อุปทานตามบทที่ 2 ตามหมวดหมู่ที่

5.1.1 ให้ความเข้าใจในด้านการจัดการโซ่อุปทานโดยบริษัท A จัดกิจกรรมหรือให้ความรู้ทางด้านโซ่อุปทานแก่พนักงานในองค์กรเพื่อเป็นพื้นฐานความเข้าใจในความหมายด้านโซ่อุปทาน โดยใช้คำนิยามของ Handfield & Nicholas (2002) และ Mentzer, et al. (2001) อธิบายให้พนักงานในองค์กรเข้าใจในความหมายโซ่อุปทานมากขึ้น

5.1.2 อธิบายในรายละเอียดและให้ความรู้แก่พนักงานแผนกด้านโซ่อุปทานในองค์กรประกอบสำคัญในการจัดการโซ่อุปทานว่าแต่ละองค์ประกอบมีหน้าที่และมีความสำคัญอย่างไรต่อการดำเนินงานและองค์กร

5.1.3 นำทฤษฎีของ Cohen & Roussel (2005) กลยุทธ์ที่มีความสำคัญด้านโซ่อุปทานนำมาประยุกต์ใช้เพื่อก่อให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.1.4 สามารถนำแนวคิดคุณค่าโซ่อุปทานของ Porter (1985) โดยการปรับเปลี่ยนกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน เพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทและสถานการณ์ในแต่ละหน่วยงานขององค์กรว่าจะมีส่วนสร้างคุณค่าและช่วยเหลือลูกค้าได้อย่างไร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า

5.1.5 ใช้เครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ปัญหา (Tools for analysis the root cause) เทคนิค Why-Why Analysis เป็นเทคนิคการวิเคราะห์หาปัจจัยที่เป็นต้นเหตุให้เกิดปรากฏการณ์อย่างเป็นขั้นเป็นตอน เป็นระบบ เพื่อไม่ให้เกิดการผิดพลาด วิธีเพื่อค้นหาสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดปัญหาและมีวิธีการแก้ไขที่ได้ประสิทธิภาพและป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำซ้อน แก้ไขให้ถูกจุดที่เป็นสาเหตุของปัญหา

## 5.2 สรุปแนวทางการแก้ไข

จากผลการศึกษากระบวนการดำเนินงานโซ่อุปทานของ บริษัท A สามารถวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุหลักของปัญหาตามที่สรุปในผลการศึกษา ตามตารางผลการศึกษาที่ 4.1-4.13 แล้วนั้น ผู้ศึกษาขอเสนอแนวทางการแก้ปัญหาโดยใช้ทฤษฎีช่วยในการแก้ไขปัญหาดังนี้

5.2.1 การให้ความรู้ทางด้านโซ่อุปทานกับพนักงานในองค์กร เชิญวิทยากรให้คำบรรยายภายในองค์กร เพื่อพนักงานจะได้เรียนรู้ รับผิดชอบและเข้าใจกิจกรรมของโซ่อุปทานตามทฤษฎีต่างๆในบทที่ 2

5.2.2 ชี้แจงจุดประสงค์ของการดำเนินงานในโซ่อุปทานของบริษัท A ให้ชัดเจนโดยหัวหน้าแผนกโซ่อุปทานของบริษัท A ทำการสื่อสารกับทางผู้บริหารที่ประเทศสิงคโปร์ (Head Quarter Office) ขอทราบเป้าหมาย กลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนกโซ่อุปทาน พนักงานในแผนกโซ่อุปทานจะได้มีส่วนร่วมกันดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

5.2.3 จัดวางแนวคิดด้านโซ่อุปทานใหม่ หลังจากที่มีเป้าหมายที่แน่ชัดของแผนกโซ่อุปทานแล้ว จะมีการวางแผน จัดกิจกรรม ในแผนกโซ่อุปทานใหม่ โดยการใช้ 5 กลยุทธ์หลักที่เป็นรากฐานของการจัดการโซ่อุปทานของ Cohen & Roussel (2005) โดย

- ให้ถือว่าโซ่อุปทานเป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ ออกแบบพื้นฐานโซ่อุปทานในบริษัท A ให้สอดคล้องกับพื้นฐานธุรกิจ
- พัฒนาระบบการแบบครบวงจร โดยการวางกลยุทธ์ที่เหมาะสม ไม่ซับซ้อน
- ออกแบบองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ เน้นการเพิ่มทักษะที่องค์กรต้องการ

- สร้างรูปแบบที่ถูกต้องในการทำงานร่วมกันมีการทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างพนักงานองค์กรเองและระหว่างลูกค้า

- ใช้ดัชนีชี้วัดเพื่อผลักดันให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ สร้างดัชนีชี้วัดเพื่อวัดผลการดำเนินการ

5.2.4 ปรับเปลี่ยนกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนในแผนกโซ่อุปทาน เน้นกิจกรรมที่สร้างคุณค่าให้กับโซ่อุปทานเช่นเน้นการพยากรณ์ สื่อสารกับลูกค้าและผู้แทนฝ่ายขายมากขึ้นเพื่อให้ทราบข้อมูลที่แน่ชัด

5.2.5 ใช้ทฤษฎี Why-Why-Diagram ในการแก้ปัญหา เมื่อพบปัญหาให้หาสาเหตุของที่มาและแก้ปัญหาให้ถูกจุดว่าปัญหาเกิดขึ้นที่ใด จะแก้อย่างไร และมีวิธีการป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นได้อีกอย่างไรโดยการประชุมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อการรับรู้และการแก้ปัญหาร่วมกัน

5.2.6 ให้การฝึกฝนทางด้านการพยากรณ์ที่แม่นยำ การพยากรณ์ที่แม่นยำคือการที่มียอดขายย้อนหลัง การคาดคะเนจากทางลูกค้าและผู้แทนฝ่ายขาย การที่ได้ข้อมูลที่ใกล้เคียงมากที่สุดจะช่วยให้การพยากรณ์แม่นยำขึ้น

5.2.7 มีการจัดประชุมในแผนกโซ่อุปทานให้บ่อยขึ้นเพื่อรับทราบถึงข้อมูลและปัญหาที่เกิดขึ้นพร้อมทั้งแนวทางการแก้ไขที่มีประสิทธิภาพ อาจจะมีการจัดการประชุมเดือนละ 1 ครั้งเป็นอย่างน้อยเพื่อให้ทราบสถานการณ์การดำเนินงานในแผนกโซ่อุปทาน

5.2.8 การนำกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ไปปรับเปลี่ยนเพื่อทำให้พนักงานในแผนกโซ่อุปทานมีความเข้าใจในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติงาน

ผลที่ได้จากการศึกษานี้ บริษัท A สามารถนำไปแก้ไข และก่อให้เกิดประสิทธิภาพทั้งทางด้านต่างๆ ในแต่ละกิจกรรมของโซ่อุปทานในแผนก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับบริษัท A และบริษัทอื่นๆด้วยเนื่องจากการศึกษาโซ่อุปทานได้มีข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหา พร้อมทั้งเสนอกลยุทธ์ในด้านการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทาน ทั้งนี้การศึกษานี้เพื่อสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

### 5.3 ประโยชน์ที่ได้รับและการนำไปปฏิบัติใช้จริง

จากการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการโซ่อุปทานบริษัทนำเข้ากลิ่นปรุงแต่งนั้น หลังจากจบการศึกษา ผู้ศึกษานำประโยชน์ที่ได้จากการศึกษาและไปใช้ในการปฏิบัติจริงโดยมีการเสนอในส่วนที่ต้องปรับปรุงแผนกโซ่อุปทานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและสอดคล้องกับผลการศึกษาที่ได้ดังนี้

5.3.1 การใช้แผนภูมิการวิเคราะห์ปัญหาแบบ Why-Why-Analysis โดยการค้นหาสาเหตุที่เกิดขึ้นเช่น การค้นหาสาเหตุของการส่งวัตถุดิบไม่ทัน เริ่มต้นการเขียนปัญหาและค้นหาปัจจัยที่เป็นต้นเหตุทำให้เกิดปัญหา ถามคำถามไปเรื่อยๆจนกว่าจะพบสาเหตุของปัญหา และจะพบคำตอบ

สุดท้ายของปัญหาบนแผนภูมิการวิเคราะห์ จะเป็นคำตอบที่เป็นต้นเหตุของปัญหาและใช้เป็นวิธีการแก้ไขและป้องกันการเกิดปัญหา เพื่อมิให้เกิดปัญหาซ้ำอีกได้ จากการใช้ทฤษฎีวิธีการวิเคราะห์ปัญหา ด้านการส่งวัตถุดิบไม่ทันของกรณีศึกษา ทำให้ทราบต้นเหตุของปัญหาคือ เกิดจากการได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้าโดยไม่ได้คาดคิด การพยากรณ์ที่ไม่ถูกต้อง คำสั่งซื้อจากลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลง

5.3.2 การเพิ่มคุณค่าโซ่อุปทาน โดยการปรับเปลี่ยนกิจกรรมให้สอดคล้องสิ่งที่ลูกค้าพึงพอใจได้เช่น จากผลการศึกษาลูกค้าต้องการให้พนักงานบริษัท A มีความแม่นยำในด้านการพยากรณ์มากขึ้นและลดความเสี่ยงด้านการส่งวัตถุดิบไม่ทัน โดยบริษัท A จะจัดผู้รับผิดชอบ 1 ท่าน เป็นผู้ดูแลวัตถุดิบทั้งหมดที่ต้องเก็บเพื่อรอจำหน่าย ผู้รับผิดชอบจะเป็นผู้ดูแลทางด้านจัดซื้อ มีการตรวจสอบความต้องการ การพยากรณ์จากลูกค้าอย่างน้อยเดือนละสองครั้งเพื่อการวางแผนทางด้านวัตถุดิบและการผลิตที่มีประสิทธิภาพ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับลูกค้าและผู้ผลิตเพื่อเป็นการรับรู้ข้อมูลและความเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่อง

5.3.3 ทางด้านกิจกรรมสนับสนุนการเพิ่มคุณค่า มีการจัดกิจกรรมโดยทางแผนกบุคคลจะมีการจัดฝึกอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับโซ่อุปทาน พร้อมทั้งการอธิบายความหมายโซ่อุปทานองค์ประกอบที่สำคัญของโซ่อุปทาน กลยุทธ์โซ่อุปทาน เพื่อให้เข้าใจถึงกิจกรรมที่ดำเนินการอยู่นั้นสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและมีความสำคัญอย่างไร

5.3.4 ใช้แนวความคิดการจัดการโซ่อุปทานเป็นต้นแบบในการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจบริษัทและกลยุทธ์โซ่อุปทานของระดับภูมิภาคพื้นเอเชียที่ประเทศสิงคโปร์ ทำให้เกิดกระบวนการที่ไม่ซับซ้อน แต่สมบูรณ์แบบ สามารถตอบสนองลูกค้าได้ด้วยคุณภาพของวัตถุดิบและการบริการ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล สร้างความเชื่อมั่นระหว่างลูกค้า บริษัท A และประเทศผู้ผลิตวัตถุดิบ มีการวัดผลด้านการปฏิบัติงานเพื่อเป็นดัชนีชี้วัดผลของความสำเร็จทั้งด้านโซ่อุปทานและธุรกิจของบริษัท A

5.3.5 สร้างความเข้าใจด้านลูกค้าสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กร และสื่อสารกับลูกค้าเพิ่มมากขึ้นโดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อใช้ในการวางแผน เพื่อใช้ข้อมูลให้เป็นประโยชน์ทั้งสองฝ่าย

5.3.6 มีการวัดความพึงพอใจของลูกค้าโดยมีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อนำผลที่ได้มาปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์และนำมาประยุกต์ให้เกิดคุณค่าและความพึงพอใจอย่างสูงสุดแก่ลูกค้า





แผนการปฏิบัติงานจากตารางที่ 5.1 กิจกรรมที่ควรต้องเริ่มเร็วที่สุดภายในครึ่งปีแรกของปี พ.ศ. 2558 คือ การให้ความรู้ด้านต่างๆแก่พนักงานในแผนกโซ่อุปทานเช่น ด้านการจัดการโซ่อุปทาน ด้านการพยากรณ์ ด้านทฤษฎีการวิเคราะห์และแก้ปัญหา การขอคำแนะนำและแนวทางโซ่อุปทาน ของทางภาคพื้นเอเชียขึ้นมาปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกัน เพิ่มทักษะด้านระบบ SAP การเข้าพบลูกค้า เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

มีการวัดผลในแผนปฏิบัติการเพื่อให้ทราบถึงการบรรลุผลและประสิทธิภาพหลังการศึกษา หลังจากได้ปฏิบัติตามแผนแล้วอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

### 5.5 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การเพิ่มประสิทธิภาพด้านโซ่อุปทานขององค์กรนั้นๆ ไม่เพียงแต่เฉพาะแผนกหรือผู้ที่ดูแลรับผิดชอบในหน้าที่แผนกโซ่อุปทานเท่านั้น พนักงานทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้องที่ทำให้องค์กรมีการพัฒนาเติบโตอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาครั้งนี้ข้อมูลอาจจะยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอเสนอแนะสำหรับในการศึกษาครั้งต่อไปเพื่อให้เกิดประโยชน์และความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นดังนี้

5.5.1 การวิจัยครั้งต่อไป ควรเพิ่มผู้ตอบแบบสอบถามสำหรับพนักงานในองค์กรให้มีจำนวนมากขึ้นเช่นพนักงานในองค์กรควรเพิ่มจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามโดยการให้พนักงานทั้งหมดในแผนกโซ่อุปทานเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

5.5.2 ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรเพิ่มผู้ตอบแบบสอบถามในส่วนที่เป็นลูกค้าให้มีจำนวนมากขึ้นเช่นลูกค้า 10 บริษัท (บริษัทละ 1 ท่าน) โดยที่มีการรวมลูกค้ารายเล็กบ้างเพื่อจะได้รับทราบข้อมูลที่มาจกลูกค้ารายเล็กซึ่งอาจจะมีข้อมูลที่ต่างจากลูกค้ารายใหญ่ ลูกค้ารายเล็กในเวลาปัจจุบันอาจจะกลายเป็นลูกค้ารายใหญ่ในอนาคตได้

5.5.3 หลังจากการศึกษาในครั้งนี้และผู้ศึกษาได้นำผลของการศึกษานี้ไปปฏิบัติจริง ควรมีการวัดผลโดยการวัดความรู้ ความเข้าใจจากพนักงานองค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า ปัญหาต่างๆที่กล่าวมานั้นได้ลดลงหรือไม่ การลดลงของวัตถุดิบหมดอายุมีมากน้อยเพียงใด การรับภาระค่าใช้จ่ายค่าขนส่งทางอากาศลดลงเท่าไร อย่างน้อยควรตรวจสอบปีละ 1 ครั้งเพื่อจะได้ทราบถึงสถานการณ์และมีการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในแผนกโซ่อุปทาน

ทั้งนี้เมื่อประสบความสำเร็จจากการศึกษานี้แล้ว ก็จะทำให้บริษัทฯสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น เพิ่มศักยภาพของพนักงานภายในองค์กร พนักงานองค์กรแผนกโซ่อุปทานเองมีความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ สามารถลดต้นทุนด้านค่าขนส่งทางอากาศ ต้นทุนด้านวัตถุดิบหมดอายุเพื่อสร้างความเป็นหนึ่งทางด้านธุรกิจ และมีโอกาสเหนือกว่าคู่แข่งเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพและความยั่งยืนขององค์กรตลอดไป

### บรรณานุกรม

- กฤษณชาติ รื่นรมย์. (2547). *การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด : สร้างองค์กรให้แตกต่างอย่างเหนือชั้น*. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- ชินจิตต์ แจ่มเจนกิจ. (2546). *การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ : ทิปปิงพอยท์.
- ธนิต โสรัตน์. (2550). *How to apply Logistics and Supply Chain Management การประยุกต์ใช้การจัดการโซ่อุปทานโลจิสติกส์*. กรุงเทพฯ : วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์.
- วิทยา สุหฤทธดำรง. (2546). *การบริหารลูกค้าสัมพันธ์. Industrial Technology Review, (108), 150-153.*
- โอภุระ, เอก. (2549). *Why-Why Analysisเจาะลึกเพื่อเอาชนะอย่างมุ่งมั่น [Les ailes de courage]* (วิเชียร เบญจวัฒนาผล และ สมชัย อัครทิวา, ผู้แปล) กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น). (ต้นฉบับพิมพ์ปี ค.ศ.2003)
- Cohen, S., & Joseph, R. (2005). *Strategic supply chain management: The five disciplines for top performance*. New York : McGraw-Hill.
- Glaser-Segura, D., Anghel, L., & Tucci, J. (2010). Supply Chain Management and the Romanian Transition. *Management & Marketing, 5 (2), 3-18.*
- Handfield, R.B., & Nicholas, Jr., E.R. (2002). *Supply chain redesign transforming supply chains into integrated value systems*. New Jersey : Prentice Hall.
- John, Z. (2011). *Make-to-order vs Make-to-stock: implications for your ERP system*. Retrieved from <http://www.softwareshortlist.com/erp/articles/erp-applications/make-to-order-vs-make-to-stock-implications-for-your-erp-system/>.
- Kotler, P. (2003). *Marketing management (11<sup>th</sup> ed.)*. New Jersey : Prentice.
- Mentzer, T., de Witt, W., Keebler, J., Min, S., Nix, N., Smith, C., & Zacharia, Z. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics, 22 (2), 1-26.*
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York : Simon and Schuster.
- Wullschleger, P. (2011). *Givaudan media and investor relations*. Retrieved from <http://www.givaudan.com>.



## ภาคผนวก ก

**แบบสอบถาม**

แบบสอบถามกลุ่มที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับการดำเนินงานโซ่อุปทานในปัจจุบันโดยการสัมภาษณ์จากลูกค้า โดยคัดเลือกลูกค้าจำนวน 5 บริษัท (บริษัทละ 1 ท่าน) ที่มียอดสั่งซื้อมากที่สุด และผู้ตอบคำถามเป็นผู้บริหารที่มีอำนาจในการตัดสินใจที่อยู่ในแผนกจัดซื้อและโซ่อุปทาน โดยบริษัท A ที่ระบุในคำถามคือบริษัทนำเข้ากลิ่นปรุงแต่งซึ่งเป็นบริษัทกรณีศึกษา รายละเอียดของลูกค้าทั้ง 5 รายมีดังนี้

- ลูกค้า ก: ผู้ให้สัมภาษณ์อยู่ในตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ รับผิดชอบด้านจัดซื้อวัตถุดิบทั้งหมดของโรงงาน
- ลูกค้า ข: ผู้ให้สัมภาษณ์อยู่ในตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ รับผิดชอบด้านจัดซื้อวัตถุดิบทั้งหมดของโรงงาน
- ลูกค้า ค: ผู้ให้สัมภาษณ์อยู่ในตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ รับผิดชอบด้านจัดซื้อวัตถุดิบของโรงงานทั้งหมด
- ลูกค้า ง: ผู้ให้สัมภาษณ์อยู่ในตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ รับผิดชอบด้านจัดซื้อวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์ทั้งหมดของโรงงาน
- ลูกค้า จ: ผู้ให้สัมภาษณ์อยู่ในตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ รับผิดชอบด้านจัดซื้อทั้งหมดของโรงงาน

1. ท่านรู้จักและเข้าใจการจัดการโซ่อุปทานหรือไม่ (อธิบาย)

**ลูกค้า ก:** รู้จักแต่ไม่แน่ใจว่าสมบูรณ์หรือไม่ เป็นการจัดหาวัตถุดิบ การผลิตและขนส่งสินค้า ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ครอบคลุมจากต้นจนถึงปลายทาง

**ลูกค้า ข:** รู้จักและเข้าใจว่าเป็นการสั่งวัตถุดิบเพื่อป้อนให้โรงงานผู้ผลิตได้ทันเวลา สามารถผลิตสินค้าสำเร็จรูปและกระจายสินค้าสู่ผู้บริโภคได้

**ลูกค้า ค:** เข้าใจว่าเป็นการจัดหาวัตถุดิบเพื่อมาผลิตและส่งเป็นสินค้าสำเร็จรูปออกสู่ตลาดเพื่อผู้บริโภค

**ลูกค้า ง:** รู้ว่าเป็นกิจกรรมรวมเริ่มต้นจากการจัดหาวัตถุดิบ การผลิต การเก็บ การจัดส่ง การกระจายสินค้าให้ถึงมือลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ

**ลูกค้า จ:** เข้าใจ หมายถึงเริ่มตั้งแต่การจัดสั่งซื้อวัตถุดิบเข้าโรงงาน กระบวนการการผลิตจนเป็นสินค้าสำเร็จรูปตลอดจนถึงการจัดส่งสินค้าออกให้ลูกค้า

2. ท่านมีการพยากรณ์ความต้องการการใช้วัตถุดิบ (Demand Forecasting) อย่างไรบ้าง และท่านมีความคิดเห็นว่าการพยากรณ์มีความสำคัญอย่างไร

**ลูกค้า ก:** การพยากรณ์มีความสำคัญทั้งทางลูกค้าและผู้จำหน่ายวัตถุดิบ เพื่อป้องกันการส่งของไม่ได้ตามกำหนดหรือปริมาณที่มากเกินไป ทางบริษัทได้แจ้งการพยากรณ์ให้กับบริษัท A เป็นรายปีแต่จะให้ข้อมูลล่าสุดเมื่อได้รับจากแผนกการตลาดอีกครั้ง

**ลูกค้า ข:** มีความสำคัญ เป็นการลดความเสี่ยงด้านการจัดการวัตถุดิบมากไปหรือน้อยไป แต่บางครั้งการพยากรณ์ก็ไม่สามารถตอบเจตน์หรือความต้องการผู้บริโภคได้ถ้ามีปัจจัยภายนอกเปลี่ยนแปลง เช่นการมีความต้องการสูงขึ้นของตลาดต่างประเทศทำให้ปริมาณความต้องการเพิ่มขึ้นกว่าการพยากรณ์และอาจจะทำให้ส่งวัตถุดิบไม่ทันความต้องการ

**ลูกค้า ค:** มีการพยากรณ์โดยการร่วมมือวางแผนกับแผนกการตลาด เพื่อความมั่นใจว่าวัตถุดิบจะไม่ขาดหรือมีมากเกินไป เนื่องจากจะมีผลกระทบหลายด้านกับการกระจายสินค้าไปยังโมเดิร์นเทรด หรือผลิตภัณฑ์รสชาติใหม่ๆที่ได้มีการวางแผนล่วงหน้าไว้แต่อาจจะผิดเป้าหมาย เนื่องจากกรทำตลาดของรสชาติใหม่ยังพยากรณ์ไม่ค่อยแม่นยำนัก

**ลูกค้า ง:** มีการพยากรณ์ล่วงหน้าเนื่องจากจะมีการวางแผนกับแผนกการตลาด ฝ่ายผลิตในความต้องการของแต่ละเดือน เพื่อลดความเสี่ยงด้านการขาดวัตถุดิบ หรือวัตถุดิบมีมากเกินไป ทั้งยังลดความเสี่ยงเรื่องต้นทุนวัตถุดิบ

**ลูกค้า จ:** มีการคาดการณ์ล่วงหน้า เนื่องจากเป็นการมองการไปข้างหน้าเพื่อลดความเสี่ยงในการขาดวัตถุดิบ เพื่อการวางแผนการผลิตและส่งออกที่แม่นยำ

3. ท่านพบปัญหาด้านการสั่งซื้อ (Purchasing) วัตถุดิบจากบริษัท A หรือไม่ อย่างไร

**ลูกค้า ก:** ส่วนใหญ่จะไม่พบในวัตถุดิบที่สั่งซื้อประจำ แต่มักจะมีปัญหาในวัตถุดิบกลิ่นใหม่ๆที่ทางบริษัท A แจ้งว่าต้องใช้วัตถุดิบที่มีลักษณะเฉพาะพิเศษ (Unique Raw Material) ซึ่งต้องนำเข้าจากบริษัทในประเทศอเมริกา หรือทางยุโรป เป็นต้น

**ลูกค้า ข:** มีบ้างในกรณีที่มีความต้องการไม่คงที่มากขึ้น หรือเป็นวัตถุดิบรสชาติใหม่ซึ่งระยะเวลาการส่งมอบไม่ทันต่อการผลิตสินค้าสำเร็จรูปและออกสู่ตลาดไม่ทัน

**ลูกค้า ค:** มีปัญหาด้านระยะเวลาการส่งมอบที่ไม่ทันต่อความต้องการในกรณีที่เป็นรสชาติใหม่รสชาติที่ขายดีหรือมีการทำส่งเสริมการขาย

**ลูกค้า ง:** มีปัญหาบ้างโดยเฉพาะวัตถุดิบหลักที่มีระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าที่นานมาก เนื่องจากต้องมีการตรวจสอบเชื้ออาหารจากกรมวิทยาศาสตร์ก่อนจึงจะทำการส่งมอบวัตถุดิบได้

**ลูกค้า จ:** มีบ้างส่วนใหญจะเป็นด้านการจัดการของวัตถุดิบที่เกิดจากเก็บวัตถุดิบให้น้อยเกินไป หรือเป็นวัตถุดิบใหม่ที่ยังไม่เคยซื้อกับบริษัท A

4. บริษัท A เคยให้ท่านช่วยรับภาระค่าใช้จ่ายในการนำวัตถุดิบมาจากต่างประเทศโดยทางอากาศหรือไม่

**ลูกค้า ก:** เคยส่วนใหญ่จะเป็นกลิ่นใหม่ที่บริษัทต้องการผลิตสู่ตลาด แต่วัตถุดิบไม่สามารถมาทันกำหนดการผลิตได้ แต่บริษัทไม่สามารถช่วยค่าใช้จ่ายค่าขนส่งทางอากาศได้เนื่องจากบริษัทไม่มีนโยบายที่จะออกค่าขนส่งทางอากาศและคิดว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้จัดจำหน่ายที่ต้องรับภาระในส่วนนี้สุดท้ายบริษัท A เป็นผู้รับค่าใช้จ่ายค่าขนส่งทางอากาศไป (Win Win Situation) ถือว่าบริษัท A ก็ได้รับ คำสั่งซื้อจากทางลูกค้าแล้ว

**ลูกค้า ข:** บริษัท A เคยขอให้ช่วยรับภาระค่าใช้จ่ายแต่บริษัทไม่มีนโยบายที่จะต้องจ่ายค่าขนส่งทางอากาศ ส่วนใหญ่จะขอให้บริษัท A เป็นผู้รับภาระด้านค่าใช้จ่ายแทนเนื่องจากถือว่าการสนับสนุนให้ลูกค้าซื้อวัตถุดิบได้มากขึ้น

**ลูกค้า ค:** บริษัท A เคยขอให้จ่ายค่าขนส่งทางอากาศบ้างแต่สุดท้ายบริษัท A เป็นผู้รับภาระค่าใช้จ่ายไปเนื่องจากควรเป็นความรับผิดชอบของบริษัท A ที่ไม่สามารถส่งวัตถุดิบได้ทัน

**ลูกค้า ง:** บริษัท A เคยให้ช่วยจ่ายค่าขนส่งทางอากาศแต่ไม่สามารถช่วยรับภาระค่าใช้จ่ายได้เนื่องจากเป็นหน้าที่ของผู้จัดจำหน่ายในการบริหารจัดการวัตถุดิบที่ต้องนำส่งให้ทันเวลา

**ลูกค้า จ:** บริษัท A เคยขอให้ช่วยรับภาระค่าขนส่งทางอากาศเพราะบ่อยครั้งในกรณีที่มีการเร่งสินค้า โดยที่ต้องการสินค้าเร็วกว่าระยะเวลาการส่งมอบโดยเฉพาะวัตถุดิบที่มาจากอเมริกา ทางบริษัทจะรับภาระค่าขนส่งทางอากาศเป็นบางกรณีเช่นต้องการวัตถุดิบเร็วขึ้นกว่าระยะเวลาที่กำหนด

5. ท่านเคยได้รับทราบหรือไม่ เกี่ยวกับปัญหาการต่ออายุวัตถุดิบ วัตถุดิบหมดอายุ หรือการทำลายวัตถุดิบเนื่องจากปริมาณวัตถุดิบที่จัดเก็บมีมากเกินไป

**ลูกค้า ก:** สาเหตุมาจากหลายกรณี 1. เมื่อมีการออกเครื่องตีผสมชาติใหม่แต่ไม่สามารถจำหน่ายได้ตรงตามเป้าหมาย ทำให้วัตถุดิบอยู่ในสินค้าคงคลังมากเกินไป วัตถุดิบไม่ได้ใช้ในการผลิตและไม่สามารถต่ออายุได้เนื่องจากสินค้าขายไม่ดีและหมดอายุในที่สุด 2. กรณีที่มีปัญหาด้านการผลิตและปัญหาด้านการตลาดที่ไม่สามารถใช้วัตถุดิบก่อนหมดอายุทัน

**ลูกค้า ข:** เคยพบในกรณีที่เป้นวัตถุดิบรสชาติใหม่ และการตอบสนองจากตลาดไม่เป็นตามเป้าหมายที่วางไว้ ทำให้วัตถุดิบมีเหลือเก็บอยู่มาก เนื่องจากการจำหน่ายไม่เป็นไปตามเป้าหมายปริมาณการใช้วัตถุดิบน้อยมากถึงแม้วัตถุดิบจะมีการต่ออายุ แต่ก็ไม่สามารถใช้ได้หมดได้ทัน

**ลูกค้า ค:** เคยพบสาเหตุวัตถุดิบหมดอายุโดยเฉพาะเมื่อผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดแล้วไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้มีวัตถุดิบเหลืออยู่เป็นจำนวนมาก

**ลูกค้า ง:** เคยพบในกรณีที่เป้นวัตถุดิบรสชาติใหม่ๆ และการตอบสนองของผู้บริโภคไม่ดีและไม่ตรงกับเป้าหมายที่วางไว้ทำให้มีวัตถุดิบเหลือจำนวนมาก

**ลูกค้า จ:** เคยได้รับทราบปัญหาเรื่องการเก็บสินค้ามากเกินไป เนื่องจากลูกค้าปลายทางเปลี่ยนแปลงปริมาณการสั่งซื้อสินค้า และจำนวนการสั่งไม่ตรงกับการคาดการณ์ล่วงหน้า

6. ท่านพบปัญหาด้านการขนส่งวัตถุดิบจากบริษัท A ไปยังบริษัทของท่านหรือไม่ อย่างไร

**ลูกค้า ก:** มีพบบ้างเนื่องจากการขนส่งวัตถุดิบด้วยจำนวนมากต้องใช้รถบรรทุกขนาดใหญ่ บางครั้งพบปัญหาไม่มีรถใหญ่ทำให้ต้องมีการขอเลื่อนวันที่ส่งวัตถุดิบ

**ลูกค้า ข:** มีพบบ้างหลายกรณีเช่น 1. วัตถุดิบถูกส่งแบบไม่ได้เรียงลำดับเข้าก่อนออกก่อน (First In First Out) ทำให้เกิดความยุ่งยากกับการเก็บและการใช้สินค้า 2. บรรจุภัณฑ์มีรอยฉีกขาด 3. ส่งสินค้าเลยเวลาที่กำหนดไว้

**ลูกค้า ค:** มีบ้างในด้านบรรจุภัณฑ์ที่เป็นกล่องบุบ เนื่องจากการบรรทุกและระยะเวลาในการเดินทางถึงโรงงานลำพูนใช้เวลานาน ทำให้บรรจุภัณฑ์บุบเล็กน้อย และบางครั้งผลิตภัณฑ์ที่ส่งไม่ได้จัดเรียงลำดับเข้าก่อนออกก่อน (First in First Out)

**ลูกค้า ง:** ก่อนจะทำการส่งวัตถุดิบ บริษัท A ต้องทำการตรวจสอบทุกกล่องโดยการเปิดตรวจก่อนและติดสติ๊กเกอร์บนกล่องเป็นที่เรียบร้อยก่อนส่ง จะพบปัญหาด้านวัตถุดิบในกรณีที่รสชาติและสีของวัตถุดิบไม่เหมือนในข้อกำหนดผลิตภัณฑ์ (Product Specification)

**ลูกค้า จ:** มีในกรณีบรรจุภัณฑ์บุบแต่ไม่ฉีกขาดเข้าถึงวัตถุดิบด้านในเนื่องจากการขนส่งจากต่างประเทศใช้ระยะเวลานาน

7. ท่านมีการพบการส่งวัตถุดิบที่ไม่ตรงตามข้อกำหนด และทำการส่งวัตถุดิบคืน (Return Management) ให้กับบริษัท A หรือไม่ อย่างไร

**ลูกค้า ก:** มีการส่งวัตถุดิบคืนบริษัท A เนื่องจากวัตถุดิบที่ส่งไม่ได้ตามมาตรฐานและข้อกำหนดของบริษัท เช่นวัตถุดิบมีสีและกลิ่นที่เปลี่ยนไปจากข้อกำหนดในวัตถุดิบ

**ลูกค้า ข:** มีกรณีส่งวัตถุดิบต่ำกว่าอายุการเก็บตามข้อกำหนด เช่นมีข้อกำหนดว่า วันที่ส่งวัตถุดิบอายุการเก็บของวัตถุดิบต้องเหลืออยู่ในระดับ 80% (Shelf Life Remaining) แต่บริษัท A ส่งวัตถุดิบที่มีอายุการเก็บเหลือไม่ถึง 80% และมีกรณีที่กลิ่นหรือสีของวัตถุดิบไม่ตรงตามข้อกำหนดในผลิตภัณฑ์ (Product Specification) จึงต้องทำการคืนวัตถุดิบให้กับบริษัท A

**ลูกค้า ค:** มีการคืนวัตถุดิบในกรณีที่วัตถุดิบส่งไม่ตรงตามข้อกำหนด เช่นพบสิ่งปนเปื้อนในวัตถุดิบ จะให้ทางบริษัท A นำวัตถุดิบใหม่มาเปลี่ยนในวันถัดไปพร้อมกับให้บริษัท A ค้นหาสาเหตุวิธีการแก้ไขและวิธีการป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำซ้อน (Corrective and Preventive Action)

**ลูกค้า ง:** ถ้าพบจะทำการคืนทันที (Reject) และให้บริษัท A ทำการตรวจสอบถึงสาเหตุการแก้ไขและการป้องกันภายใน 7 วันหลังจากวันที่คืนวัตถุดิบ

**ลูกค้า จ:** ส่วนใหญ่ไม่พบ แต่ถ้าพบจะไม่รับวัตถุดิบ และส่งให้บริษัท A ทำการตรวจสอบและนำวัตถุดิบมาเปลี่ยนในระยะเวลาที่เร็วที่สุด

8. ท่านมีความพึงพอใจในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management) ของบริษัท A อย่างไรบ้าง

**ลูกค้า ก:** ดีเยี่ยมเนื่องจากบริษัท A มีการเยี่ยมเยียนลูกค้าบ่อยๆ และบางครั้งได้รับประทานอาหารร่วมกันซึ่งสามารถสร้างความสัมพันธ์ให้ดียิ่งขึ้น

**ลูกค้า ข:** พึงพอใจมากเนื่องจากมีการพูดคุยกับตัวแทนขายและลูกค้าสัมพันธ์ได้บ่อยทั้งทางโทรศัพท์และการขอพบเป็นการส่วนตัว

**ลูกค้า ค:** พึงพอใจเนื่องจากมีการพูดคุยกันสม่ำเสมอ

**ลูกค้า ง:** พึงพอใจในระดับดีมากมีการพบผู้แทนขายสม่ำเสมอ

**ลูกค้า จ:** พอใจในระดับดีเนื่องจากมีการพูดคุยกันทางโทรศัพท์สม่ำเสมอ

9. ท่านมีความพึงพอใจในด้านการให้บริการลูกค้า (Customer Service) ของบริษัท A อย่างไรบ้าง

**ลูกค้า ก:** ดีเยี่ยมเนื่องจากบริษัท A มีการเยี่ยมเยียนลูกค้าบ่อยๆ เพื่อความต่อเนื่องของข้อมูลการเก็บวัตถุดิบให้กับลูกค้า และการวางแผนที่ดี

**ลูกค้า ข:** มีการตอบสนองได้ดีแต่บางครั้งใช้เวลานานเกินต้องมีการโทรทวงซ้ำ

**ลูกค้า ค:** พอใจในระดับดีเนื่องจากเข้าใจในธุรกิจเดียวกันนี้ได้ดี

**ลูกค้า ง:** พอใจในระดับดี บริษัท A เป็นคู่ค้าที่มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันได้ดี

**ลูกค้า จ:** พอใจในระดับดีมีบางส่วนที่ต้องปรับเปลี่ยนบ้าง เช่นการขอข้อมูลทางด้านวัตถุดิบที่ใช้เวลาค่อนข้างนาน

10. ท่านมีการร้องเรียนเกี่ยวกับการจัดการโซ่อุปทานของบริษัท A ด้านใดมากที่สุด

**ลูกค้า ก:** มีเรื่องของคุณภาพที่บางรุ่นของการผลิต (Batch) คุณภาพไม่เหมือนหรือเปลี่ยนไปจากข้อกำหนดทางคุณภาพ

**ลูกค้า ข:** 1. การจัดเก็บวัตถุดิบซึ่งบางครั้งวัตถุดิบขาดไม่เพียงพอต่อความต้องการและไม่สามารถผลิตได้ทันเวลาที่วางแผนไว้ 2. วัตถุดิบที่ส่งไม่เรียงลำดับเข้าก่อนออกก่อน

**ลูกค้า ค:** 1. รสชาติและคุณภาพไม่ตรงตามข้อกำหนด 2. ไม่จัดเรียงลำดับเข้าก่อนออกก่อน

3. การจัดเก็บวัตถุดิบไม่เพียงพอทำให้เสียโอกาสทางการตลาด เกิดความเสียหายในด้านการขายกับคู่ค้า

**ลูกค้า ง:** ไม่สามารถส่งวัตถุดิบให้ตรงตามเวลาเนื่องจากผลการวิเคราะห์ของวัตถุดิบไม่ผ่านเกณฑ์ทำให้ต้องรอนาน หรือทำให้ต้องนำวัตถุดิบไปตรวจวิเคราะห์เองที่บริษัทซึ่งทำให้เกิดความยุ่งยาก

**ลูกค้า จ:** ส่วนใหญ่จะเป็นด้านเอกสารที่ส่งให้ช้าเช่นเอกสารเกี่ยวข้องกับกลิ่นปรุงแต่งใหม่ๆ โดยเป็นข้อมูลสนับสนุนในการผลิตสินค้าสำเร็จรูป และจัดการวัตถุดิบไม่เพียงพอบ้างในช่วงที่มีความต้องการสูงขึ้น



11. ท่านคิดว่าพนักงานในบริษัท A ควรมีการพัฒนาทักษะทางด้านใดบ้าง เพื่อเพิ่มการตอบสนองความต้องการของท่าน

**ลูกค้า ก:** ด้วยการซื้อขายและการบริการที่ดีของบริษัท A เป็นเวลานานและได้รับการบริการบริการที่ดีเยี่ยมทำให้บริษัทรู้สึกถึงความพึงพอใจและอยากให้บริษัท A ยังคงรักษาการบริการนี้ไปและดียิ่งขึ้นไปเรื่อยๆ

**ลูกค้า ข:** การฝึกฝนด้านการคิดคำนวณการจัดเก็บวัตถุดิบ มีการตรวจสอบปริมาณวัตถุดิบสม่ำเสมอ การพูดคุยกับลูกค้าให้ถี่ขึ้นเพื่อการรับข้อมูลล่าสุดในการวางแผน

**ลูกค้า ค:** เพิ่มการตรวจสอบวัตถุดิบ วันที่ผลิต วันที่หมดอายุ ก่อนส่งวัตถุดิบให้ลูกค้า เนื่องจากจะก่อให้เกิดปัญหาเมื่อวัตถุดิบมาส่งที่โรงงานเมื่อตรวจพบหลายครั้งจะมีผลต่อการประเมินผลผู้จัดจำหน่าย

**ลูกค้า ง:** เร่งโรงงานผลิตให้ผลิตวัตถุดิบภายในระยะเวลาที่ลูกค้าต้องการ

**ลูกค้า จ:** คิดว่าพนักงานของบริษัท A มีทักษะที่ดีแล้วอยู่ในระดับที่ยังรับได้

12. เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งของบริษัท A ท่านคิดว่าบริษัท A ควรปรับปรุงด้านใดบ้าง

**ลูกค้า ก:** ด้านการเก็บเงินลูกหนี้ (Account Receivable) ซึ่งจะเกี่ยวเนื่องกับการส่งวัตถุดิบ เนื่องจากการคิดคำนวณในการชำระเงินจะไม่ตรงกันทำให้เกิดความยุ่งยากและเวลาในการชำระเงินไม่ตรงกัน

**ลูกค้า ข:** เนื่องจากจำนวนวัตถุดิบที่ซื้อจากบริษัท A มีจำนวนที่มากและด้วยปริมาณที่มาก อาจทำให้การทำสต็อกพลาดและไม่ทันต่อความต้องการ ดังนั้นบริษัท A ควรให้เวลากับการตรวจสอบการใช้วัตถุดิบอย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ

**ลูกค้า ค:** ยังคงอยู่ในระดับดีเนื่องจากธุรกิจนี้เป็นการออกผลิตภัณฑ์ตามฤดูกาลจึงต้องการความเข้าใจ การตอบสนองที่รวดเร็ว ซึ่งบริษัท A ยังสามารถตอบสนองได้ทันความต้องการ

**ลูกค้า ง:** อยู่ในระดับดีเนื่องจากมีการซื้อขายเป็นระยะเวลานานกว่า 10 ปี รู้ว่าลูกค้ามีวิธีการขั้นตอนในการให้ผู้จัดจำหน่ายส่งวัตถุดิบอย่างไร รวมถึงระเบียบวิธีการจัดส่ง

**ลูกค้า จ:** ด้านการตอบสนองในเรื่องการเสนอราคา (Quotation) และเอกสารด้านวัตถุดิบ (Product Specification) ที่ได้รับช้ากว่าบริษัทอื่นๆ บริษัทอื่นๆสามารถตอบคำถามและส่งเอกสารให้ภายใน 2 วัน ในขณะที่บริษัท A ใช้เวลา 5 วัน เป็นที่เข้าใจว่าต้องส่งเรื่องให้ทางต่างประเทศตอบ โดยเฉพาะแผนก Regulatory Department เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงซึ่งใช้เวลานาน ถ้าให้ตีความใช้เวลาน้อยกว่าที่เป็นอยู่ ณ ปัจจุบัน

13. เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งของบริษัท A ท่านคิดว่าบริษัท A ยังคงเป็นองค์กรที่มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้หรือไม่

**ลูกค้า ก:** เป็นองค์กรที่ไว้วางใจได้ และเป็นบริษัทที่เป็นอันดับหนึ่งของกลั่นปรุงแต่งซึ่งมีการซื้อขายตั้งแต่บริษัทเริ่มเปิด และเป็นผู้จัดจำหน่ายระดับโลก (Global Supplier) ด้วยเนืองด้วยบริษัทแม่ที่ละตินอเมริกาเป็นผู้ให้สั่งซื้อจากบริษัท A

**ลูกค้า ข:** เป็นองค์กรที่ไว้วางใจได้เพราะเป็นบริษัทอันดับต้นของอุตสาหกรรมอาหาร

**ลูกค้า ค:** นำเชื่อถือและยังเป็นผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบที่สำคัญ (Core Supplier) และเป็นผู้จัดจำหน่ายระดับโลก (Global Supplier)

**ลูกค้า ง:** ไว้วางใจได้เนื่องจากเป็นผู้จัดจำหน่ายที่อยู่ในระดับสำคัญ

**ลูกค้า จ:** ยังไว้วางใจได้และอยู่ในระดับดี วัตถุดิบมีคุณภาพ



## ภาคผนวก ข

**แบบสอบถาม**

แบบสอบถามกลุ่มที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการดำเนินงานโซ่อุปทานในปัจจุบันโดยการสัมภาษณ์พนักงานในองค์กร ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นพนักงานระดับผู้บริหารและพนักงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านโซ่อุปทาน โดยบริษัท A ที่ระบุในคำถามคือบริษัทนำเข้าลิ้นปรงแต่งซึ่งเป็นบริษัทกรณีศึกษา ตามรายละเอียดดังนี้

**ท่านที่ 1:** เป็นพนักงานที่มีหน้าที่สั่งซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศ ตอรับใบสั่งซื้อลูกค้า ติดต่อประสานงานด้านชิปปิ้ง

**ท่านที่ 2:** เป็นพนักงานผู้รับผิดชอบด้านการขนส่งวัตถุดิบถึงลูกค้า ทำหน้าที่ออกใบกำกับภาษี ติดต่อประสานงานกับทางคลังสินค้าและรถขนส่ง

**ท่านที่ 3 และท่านที่ 4:** เป็นผู้แทนการขายที่ดูแลลูกค้ารายสำคัญอยู่ในตำแหน่งผู้จัดการดูแลลูกค้า (Key Account Manager)

1. ท่านรู้จักและเข้าใจการจัดการโซ่อุปทานหรือไม่ (อธิบาย)

**ท่านที่ 1:** เข้าใจแต่ไม่ดีพอ เข้าใจว่าเป็นการซื้อมาขายไปและเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ด้วยสินค้าและการบริการ

**ท่านที่ 2:** รู้จักแต่ยังไม่แน่ใจ (ผู้ศึกษา อธิบายว่าโซ่อุปทานคือกิจกรรมทั้งหมดตั้งแต่จัดซื้อจัดหาวัตถุดิบเพื่อการผลิตจนถึงส่งมอบวัตถุดิบให้กับลูกค้า ทุกๆกิจกรรมและกระบวนการตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ)

**ท่านที่ 3:** รู้จักในระดับหนึ่ง ไม่แน่ใจว่าถูกต้อง คือการจัดสรรหาวัตถุดิบเพื่อผลิตและส่งให้ลูกค้าได้ทันเวลา

**ท่านที่ 4:** เข้าใจว่าเป็นกระบวนการรวมคือตั้งแต่การจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ การผลิต การเก็บกระจายสินค้า และการขนส่งให้กับลูกค้าเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

2. ท่านมีการพยากรณ์ความต้องการการใช้วัตถุดิบ (Demand Forecasting) อย่างไรบ้าง และท่านมีความคิดเห็นว่าการพยากรณ์มีความสำคัญอย่างไร

**ท่านที่ 1:** สำคัญมากเพราะจะทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและลดต้นทุนด้านคลังสินค้าได้ และจะพยากรณ์จากธรรมชาติของการใช้วัตถุดิบของลูกค้า

**ท่านที่ 2:** สำคัญเพราะจะไม่ทำให้เกิดการส่งสินค้าล่าช้า

**ท่านที่ 3:** สำคัญมากเพราะเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้สามารถรู้ความต้องการของลูกค้าได้ และสามารถทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ลดการเกิดปัญหาด้านการส่งของ ลดต้นทุนค่าใช้จ่าย ถ้าลูกค้าสั่งวัตถุดิบสม่าเสมอจะดูจากการสั่งซื้อก่อน เพื่อมาทำการพยากรณ์

**ท่านที่ 4:** สำคัญมากเพราะเป็นการลดต้นทุนอย่างหนึ่งในองค์กร และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี ลดความเสี่ยงด้านปริมาณขาดหรือมากเกินไป แต่การพยากรณ์ก็คือการพยากรณ์ เมื่อใดที่มีปัจจัยภายนอกมากระทบเช่น เศรษฐกิจ การเมืองมากระทบก็จะทำให้การพยากรณ์เปลี่ยนแปลงตามสถานะการณ์

3. ท่านพบปัญหาด้านการสั่งซื้อ (Purchasing) วัตถุดิบจากต่างประเทศหรือไม่ อย่างไร

**ท่านที่ 1:** เรื่องคุณภาพของวัตถุดิบไม่ตรงตามกำหนด เรื่องการขนส่ง เรื่องการติดต่อสื่อสารกับต่างประเทศ

**ท่านที่ 2:** เรื่องคุณภาพของวัตถุดิบ การขนส่งและการบรรจุบนพาเลทไม่เรียบร้อย

**ท่านที่ 3:** ปัญหาที่พบ เช่นถ้าเป็นวัตถุดิบที่สั่งสม่ำเสมอบางครั้งยังพบวัตถุดิบไม่ตรงตามข้อกำหนด ถ้าเป็นวัตถุดิบใหม่ก็จะมีปัญหาในเรื่องของการผลิตวัตถุดิบไม่ทันต้องรอรยะเวลานาน

**ท่านที่ 4:** พบปัญหาหลายด้าน เช่น ระยะเวลาในการส่งมอบนานเกินไป โดยเฉพาะถ้าเป็นวัตถุดิบรสชาติใหม่ ผู้ผลิตต่างประเทศให้การตอบกลับช้าต้องมีการถามซ้ำ

4. ท่านต้องรับภาระค่าใช้จ่ายในการนำวัตถุดิบมาจากต่างประเทศโดยทางอากาศหรือไม่ อย่างไร

**ท่านที่ 1:** มีและส่วนใหญ่จะต้องรับภาระค่าขนส่งให้กับแผนก Food Service ที่ต้องการความรวดเร็วและแข่งขันสูง เช่น วัตถุดิบที่ส่งให้กับ เคเอฟซี และ พิซซาฮัทเนื่องจากไม่เคยได้รับการพยากรณ์จากลูกค้าและลูกค้าไม่สามารถรอรยะเวลาการสั่งได้ บริษัท A ไม่เคยขอให้ลูกค้าช่วยรับภาระค่าใช้จ่ายเนื่องจากถือเป็นการบริการและการแข่งขันทางธุรกิจสูง

**ท่านที่ 2:** ส่วนใหญ่ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายด้านการขนส่งมาทางอากาศเนื่องจาก ความต้องการของลูกค้าผันผวน ขึ้นๆลง ไม่แน่นอน มีการขอให้ลูกค้าช่วยจ่ายแต่ส่วนใหญ่ลูกค้าไม่จ่ายซึ่งถือว่าการที่ลูกค้าสั่งซื้อในจำนวนที่มากขึ้นเป็นการที่บริษัท A ได้ธุรกิจมากขึ้น จึงต้องรับภาระเอง

**ท่านที่ 3:** บริษัท A ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายค่าขนส่งทางอากาศ ในกรณีที่ลูกค้าสำคัญหรือในกรณีที่ผิคนัดสัญญากับลูกค้า เพื่อส่งวัตถุดิบให้ทันกับความต้องการของลูกค้า รวมถึงวัตถุดิบรสชาติใหม่ที่มีระยะเวลาการผลิตนานกว่าปกติ

**ท่านที่ 4:** เคยและมีจำนวนมากในกรณี 1. เป็นวัตถุดิบใหม่มีระยะเวลาในการผลิตนาน 2. มีอุปสงค์เพิ่มขึ้นโดยที่เป็นลูกค้ารายสำคัญของบริษัท 3. เกิดการผิดพลาดที่ต้นทาง 4. ต้องการสินค้าทดแทนในกรณีวัตถุดิบผิดจากข้อกำหนดผลิตภัณฑ์ (Product Specification)

5. ท่านเคยได้รับทราบหรือไม่ เกี่ยวกับปัญหาการต่ออายุวัตถุดิบ วัตถุดิบหมดอายุ หรือการทำลายวัตถุดิบเนื่องจากปริมาณวัตถุดิบที่จัดเก็บมีมากเกินไป

**ท่านที่ 1:** การวางแผนและการสื่อสารกับลูกค้ายังไม่ดีพอและไม่เป็นในแนวทิศทางเดียวกัน ความต้องการใช้วัตถุดิบที่ไม่แน่นอน การที่ลูกค้าสั่งซื้อในปริมาณที่มากเพื่อได้ในราคาที่ต่ำกว่า แต่

ลูกค้าไม่ได้นำวัตถุดิบเข้าตามใบสั่งซื้อลูกค้าทำให้วัตถุดิบเก็บนานและหมดอายุ ไม่มีการเตือนลูกค้า เมื่อสินค้าใกล้หมดอายุ

**ท่านที่ 2:** พบสินค้าหมดอายุหรือเสียหายก่อนวันส่งสินค้าในระยะเวลาที่สั้น ลูกค้าเลื่อนการส่งสินค้าโดยไม่มีกำหนดเนื่องจากสินค้าที่ออกตลาดไม่เป็นไปตามเป้าหมายทำให้วัตถุดิบเก็บนาน

**ท่านที่ 3:** เคยพบปัญหาด้านวัตถุดิบกำลังจะหมดอายุ เนื่องจากทางบริษัท A สั่งวัตถุดิบมาเพื่อเก็บไว้รอจำหน่ายโดยที่ไม่มีใบสั่งซื้อก่อน และลูกค้ามีการเลื่อนส่งวัตถุดิบที่เก็บไว้ออกไปเรื่อยๆแบบไม่มีกำหนด และด้วยความเชื่อใจลูกค้าทำให้มีวัตถุดิบอยู่จำนวนมากและระบายไม่ออก

**ท่านที่ 4:** พบการเกิดปัญหาของหมดอายุ เช่น 1. ลูกค้าที่บริษัท A ต้องจัดเก็บวัตถุดิบให้ และผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปขายไม่ได้ตามเป้าหมายที่วางแผนไว้ 2. บริษัท A จัดเก็บวัตถุดิบจำนวนมากเกินไปโดยที่ยังไม่มีคำสั่งซื้อจากลูกค้า

6. ท่านพบปัญหาด้านการขนส่งวัตถุดิบจากบริษัท A ไปยังบริษัทลูกค้าของท่านหรือไม่ อย่างไร

**ท่านที่ 1:** มีพบปัญหาการขนส่งวัตถุดิบบ้างเช่น วัตถุดิบที่ส่งไม่จัดเรียงลำดับเข้าก่อนออกก่อน (First In First Out)

**ท่านที่ 2:** มีพบปัญหาหลายด้าน เช่น 1. เกิดความเสียหายเมื่อวัตถุดิบส่งถึงลูกค้าแล้ว เช่น บรรจุภัณฑ์บุบแต่ไม่แตกเสียหาย 2. วัตถุดิบที่ส่งไม่เรียงลำดับเข้าก่อนออกก่อน (First In First Out) 3. รถบรรทุกที่ส่งไม่ตรงตามข้อกำหนด 4. เวลาที่ส่งไม่ทันตามข้อปฏิบัติของลูกค้า

**ท่านที่ 3:** เคยพบปัญหาการขนส่งวัตถุดิบ เช่น บรรจุภัณฑ์ขาด หรือบุบ ส่งวัตถุดิบให้ลูกค้าไม่ทันแต่ไม่มีการแจ้งลูกค้าล่วงหน้า

**ท่านที่ 4:** การจัดส่งวัตถุดิบไม่เป็นไปข้อกำหนดของลูกค้า เช่น 1. ลูกค้ากำหนดให้ส่งวัตถุดิบไม่เกิน 15.00 น. 2. รถบรรทุกไม่ตรงตามข้อกำหนด (ไม่มีลิฟท์ท้ายรถ) 3. บรรจุภัณฑ์ฉีกขาดหรือบุบ

7. ท่านมีการพบการส่งวัตถุดิบที่ไม่ตรงตามข้อกำหนด และทำการส่งวัตถุดิบคืน (Return Management) จากบริษัทลูกค้าหรือไม่ อย่างไร

**ท่านที่ 1:** เมื่อลูกค้าพบวัตถุดิบไม่ตรงตามข้อกำหนดจะทำการคืนวัตถุดิบ และให้นำวัตถุดิบใหม่มาเปลี่ยนพร้อมทั้งให้หาสาเหตุและวิธีการป้องกัน

**ท่านที่ 2:** วัตถุดิบเสียหาย วัตถุดิบที่ได้รับไม่ตรงตามข้อกำหนด คุณภาพสินค้า ฉลากสินค้า ชื่อวัตถุดิบไม่ตรงกันแต่เป็นวัตถุดิบเดียวกัน

**ท่านที่ 3:** ถ้าพบวัตถุดิบไม่ตรงตามกำหนด ลูกค้าจะคืนวัตถุดิบพร้อมทั้งให้นำวัตถุดิบใหม่มาเปลี่ยนให้เร็วที่สุด และต้องหาสาเหตุและวิธีการป้องกัน

**ท่านที่ 4:** พบปัญหาและต้องทำการส่งตัวอย่างกลับคืนไปที่ผู้ผลิตต่างประเทศเพื่อตรวจสอบหาสาเหตุและวิธีป้องกัน พร้อมทั้งนำวัตถุดิบใหม่ส่งกลับให้ลูกค้าทันการผลิต

8. ท่านมีความพึงพอใจในด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management) ของบริษัท A อย่างไรบ้าง

**ท่านที่ 1:** ไม่เคยไปพบลูกค้าแบบต่อหน้า (Face to Face) ส่วนใหญ่จะติดต่อกับลูกค้าโดยทางโทรศัพท์และตัวแทนขาย แต่ทราบว่าบริษัท A มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

**ท่านที่ 2:** ไม่เคยไปพบลูกค้าแบบต่อหน้า (Face to Face) ส่วนใหญ่จะติดต่อกับลูกค้าโดยทางโทรศัพท์และตัวแทนขาย เชื่อมั่นว่าบริษัท A ยังมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าโดยรวม

**ท่านที่ 3:** ถือว่ามีความสัมพันธ์กับลูกค้าในระดับดีมากเพราะให้ความสำคัญทุกๆด้านทางด้านผลิตภัณฑ์ และนำวัสดุดิบรสชาติใหม่ๆ

**ท่านที่ 4:** ยังอยู่ในระดับดีเนื่องจากได้พบลูกค้าบ่อย เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล และใช้ข้อมูลมาวิเคราะห์เป็นแนวทางในการวางแผนเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า

9. ท่านมีความพึงพอใจในด้านการให้บริการลูกค้า (Customer Service) ของบริษัท A อย่างไรบ้าง

**ท่านที่ 1:** ถือว่าดี เนื่องจากสามารถบริการตรงตามความต้องการและทันเวลา ในทุกๆปีจะได้รับผลการประเมินกลับมาจากลูกค้าส่วนใหญ่อยู่ในระดับดีมาก

**ท่านที่ 2:** ดีเพราะทำตามความต้องการของลูกค้าได้ดี ผลการประเมินของผู้จัดจำหน่ายที่ตอบกลับมายังบริษัท A อยู่ในระดับดีมาก

**ท่านที่ 3:** สามารถตอบสนองลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ได้รับการประเมินผลการจัดจำหน่ายจากลูกค้าส่วนใหญ่อยู่ในระดับดีมาก

**ท่านที่ 4:** โดยรวมอยู่ในระดับดี มีการตอบกลับลูกค้าได้รวดเร็วด้วยข้อมูลที่ถูกต้อง ได้รับการประเมินจากลูกค้าในระดับดีมาก

10. ท่านพบว่ามีกรรองเรียนเกี่ยวกับการจัดการโซ่อุปทานของบริษัท A ด้านใดมากที่สุด

**ท่านที่ 1:** การส่งสินค้าไม่ทัน การสื่อสารระหว่างทีมกันไม่ Flow พอ ระบบขององค์กรเองที่ไม่มีแผนการผลิตเองในประเทศ

**ท่านที่ 2:** ส่งสินค้าไม่ถูกต้องตามวันที่ต้องการและเกิดการผิดพลาดในการส่งวัตถุดิบ วัตถุดิบไม่เรียงลำดับเข้าก่อนออกก่อน (First In First Out)

**ท่านที่ 3:** ลูกค้ามีความคาดหวังว่าจะได้รับสินค้าเร็วขึ้น (Short Lead time) โดยเฉพาะวัตถุดิบใหม่ที่มีปัญหาด้านการส่งมอบและวัตถุดิบมีปัญหาทางด้านคุณภาพไม่เป็นไปตามข้อกำหนด

**ท่านที่ 4:** 1. การที่อุปสงค์ของลูกค้าเพิ่มขึ้นแบบกะทันหันและบริษัท A ไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ทันเวลา 2. เป็นวัตถุดิบใหม่ใช้ระยะเวลาในการส่งมอบนาน

11. ท่านคิดว่าพนักงานในบริษัท A ควรมีการพัฒนาทักษะทางด้านใดบ้าง เพื่อเพิ่มการตอบสนองความต้องการของลูกค้าของท่าน

**ท่านที่ 1:** ความเข้าใจในเนื้อหางานโซ่อุปทานและ Teamwork อยากให้มีการกระชับความสัมพันธ์ในแผนกโซ่อุปทาน อยากให้ระดับผู้บริหารบอกว่าห่วงโซ่ขององค์กรมีคุณค่าอย่างไรต่อองค์กร และแผนกโซ่อุปทานสามารถทำอะไรให้เกิดคุณค่ากับองค์กรได้บ้าง กระชับความสัมพันธ์ในทีมให้ดียิ่งขึ้น

**ท่านที่ 2:** ลักษณะของจิตใจ ทักษะคติต่องานของแต่ละคนในแผนกโซ่อุปทาน ทักษะคติที่มีต่อลูกค้าของแต่ละคนให้เข้าใจมากยิ่งขึ้น

**ท่านที่ 3:** ควรจะส่งเสริมทักษะทางการเจรจาต่อรอง เพราะจะทำให้มีทักษะการต่อรองกับทางผู้ผลิตและผู้จัดจำหน่ายที่ดีขึ้น

**ท่านที่ 4:** ทักษะคติของพนักงานบางท่านอาจจะยังไม่ดีเท่าที่ควร บริษัท A ควรหากิจกรรมหรือฝึกอบรมทางด้านนี้ให้เพิ่มขึ้น

12. เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งของบริษัท A ท่านคิดว่าบริษัท A ควรปรับปรุงด้านใดบ้าง

**ท่านที่ 1:** บริษัทยังคงเป็นองค์กรที่แข็งแกร่ง เพราะได้รับการตอบสนองจากลูกค้าว่าองค์กรที่ดีและมีการซื้อขายกันมานาน มีการปรับเปลี่ยนระบบไอทีเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

**ท่านที่ 2:** ได้รับการตอบรับจากลูกค้าที่ดี

**ท่านที่ 3:** ทางด้านการเจรจาต่อรองเพื่อนำและทำให้ดีที่สุดในการได้รับสิ่งที่ดีที่สุดจากผู้ผลิตในประเทศต่างๆ

**ท่านที่ 4:** การทำงานเป็นทีมที่แข็งแกร่งยิ่งขึ้นและการมีทัศนคติที่ดีต่อบริษัท

13. เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งของบริษัท A ท่านคิดว่าบริษัท A ยังคงเป็นองค์กรที่มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้หรือไม่

**ท่านที่ 1:** ถือว่ายังคงเป็นองค์กรที่น่าเชื่อถือ ด้วยชื่อเสียงของบริษัท ตัวผลิตภัณฑ์เอง และการบริการกับลูกค้าที่ดีเยี่ยม

**ท่านที่ 2:** ถือว่ายังคงเป็นบริษัทที่น่าไว้วางใจได้และยังคงเป็นบริษัทอันดับหนึ่งในตลาด และด้วยการมีนวัตกรรมใหม่ๆให้กับลูกค้าตลอดเวลา

**ท่านที่ 3:** ยังคงเป็นที่ไว้วางใจ เพราะลูกค้ายังมีความไว้วางใจและมีความรู้สึกกับองค์กรในแง่บวก ส่วนใหญ่ถ้าจะเป็นผู้จัดจำหน่ายระดับโลก (Global Supplier) บริษัทแม่ที่ต่างประเทศจะเป็นผู้ติดต่อก่อนและส่งต่อมายังบริษัทในประเทศไทย รวมถึงยังมีตำแหน่งผู้จัดการภาคพื้นเอเชีย (Regional Key Account) ที่จะคอยดูแลลูกค้าแต่ละรายที่สำคัญและเป็นลูกค้าระดับโลก

**ท่านที่ 4:** อยู่ในระดับที่ไว้วางใจได้ เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีชื่อเสียงทั้งทางด้านคุณภาพนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ การตอบสนองลูกค้า อยู่ในระดับต้นของวงการอุตสาหกรรมอาหาร

### ประวัติผู้เขียน

ชื่อ ชื่อสกุล                      นางสาวสิริมา สิริยาภิวัฒน์  
อีเมล                                  siriaoy@yahoo.com  
ที่อยู่ปัจจุบัน                      629/432 ซอยสาธุประดิษฐ์ 49 ถนนสาธุประดิษฐ์ แขวงบางโพงพาง  
   เขตยานนาวา กรุงเทพฯ 10120

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2544                      ปริญญาตรีคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแบรดฟอร์ด  
   (Bradford University)  
พ.ศ. 2558                      ปริญญาโทคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ  
   (Bangkok University)

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2558                      บริษัท ซีทูแอล จำกัด  
พ.ศ. 2547                      บริษัท ไบเออร์ไทย (ประเทศไทย) จำกัด  
พ.ศ. 2537                      บริษัท เฮกเกอร์เมเยอร์ (ประเทศไทย) จำกัด



มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

วันที่ 18 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2558

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว) สิริมา สิริภววิวัฒน์ อยู่บ้านเลขที่ 629/432  
ซอย สาย 49 ถนน สาธุประดิษฐ์ ตำบล/แขวง บางโพงพาง  
อำเภอ/เขต บางนา จังหวัด กรุงเทพฯ รหัสไปรษณีย์ 10120  
เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ รหัสประจำตัว 7560200870  
ระดับปริญญา  ตรี  โท  เอก  
หลักสูตร.....บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต.....สาขาวิชา..... คณะ.....บริหารธุรกิจ  
ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า “ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ” ฝ่ายหนึ่ง และ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ตั้งอยู่เลขที่ 119 ถนนพระราม 4 แขวงพระโขนง เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110 ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า “ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ” อีกฝ่ายหนึ่ง

ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ และ ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ ตกลงทำสัญญากันโดยมีข้อความดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิขอรับรองว่าเป็นผู้สร้างสรรค์และเป็นผู้มีสิทธิแต่เพียงผู้เดียวในงานสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์หัวข้อ การเพิ่มประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ของอภิศาสตร์

ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร.....บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต.....ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ (ต่อไปนี้เรียกว่า “สารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์”)

ข้อ 2. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิตกลงยินยอมให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยปราศจากค่าตอบแทนและไม่มีกำหนดระยะเวลาในการนำสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการทำซ้ำ ตัดแปลง เผยแพร่ ต่อสาธารณชน ให้เข้าต้นฉบับหรือสำเนา งาน ให้ประโยชน์อันเกิดจากลิขสิทธิ์แก่ผู้อื่น อนุญาตให้ผู้อื่นใช้สิทธิโดยจะกำหนดเงื่อนไขอย่างหนึ่งอย่างใดด้วยหรือไม่ก็ได้ ไม่ว่าทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน หรือการกระทำอื่นใดในลักษณะทำนองเดียวกัน

ข้อ 3. หากกรณีมีข้อขัดแย้งในปัญหาลิขสิทธิ์ในสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ระหว่างผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือระหว่างผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือมีเหตุขัดข้องอื่นๆ เกี่ยวกับลิขสิทธิ์ อันเป็นเหตุให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิไม่สามารถนำงานนั้นออกทำซ้ำ เผยแพร่ หรือโฆษณาได้ ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิยินยอมรับผิดชอบและชดเชยค่าเสียหายแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในความเสียหายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิทั้งสิ้น

สัญญาฉบับนี้ทำขึ้นสองฉบับ มีข้อความเป็นอย่างเดียวกัน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญาโดยละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บรักษาไว้ฝ่ายละฉบับ

ลงชื่อ.....ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ  
(.....)

ลงชื่อ.....ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ  
(ดร.ชนันนา รอดสุทธิ)  
ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและศูนย์การเรียนรู้

ลงชื่อ.....พยาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิวพร หวังพัฒนวงศ์)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ลงชื่อ.....พยาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์)  
ผู้อำนวยการหลักสูตร/ ผู้รับผิดชอบหลักสูตร