

การศึกษาถึงกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ในการบริหารโซ่อุปทาน

กรณีศึกษาอุตสาหกรรมเกษตร

A STUDY OF SUPPLIER DEVELOPMENT ACTIVITIES IN SUPPLY CHAIN
MANAGEMENT : A CASE STUDY AN AGRICULTURAL INDUSTRY

ชวรัตน์ ชินนasan

YUVARAT CHINNASAN

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การจัดการมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

พ.ศ. 2551

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม

การศึกษากิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ในการบริหารโซ่อุปทาน

กรณีศึกษาอุตสาหกรรมเกษตร

A STUDY OF SUPPLIER DEVELOPMENT ACTIVITIES IN SUPPLY CHAIN
MANAGEMENT: A CASE STUDY OF AN AGRICULTURAL INDUSTRY

ยัวร์ตัน ชิมแสน



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

พ.ศ. 2551

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม

**A STUDY OF SUPPLIER DEVELOPMENT ACTIVITIES IN SUPPLY CHAIN
MANAGEMENT: A CASE STUDY OF AN AGRICULTURAL INDUSTRY**

YUVARAT CHINNASAN

ACC NO. **T 153721**
DATE RECEIVED **5 MAR 2552**
CALL NO.

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF MANAGEMENT**

GRADUATE SCHOOL

SRIPATUM UNIVERSITY

2008

COPYRIGHT OF GRADUATE SCHOOL SRIPATUM UNIVERSITY

ชื่อหัวข้อการศึกษา

การศึกษากิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ในการบริหาร

โซ่อุปทาน: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมเกษตร

A STUDY OF SUPPLIER DEVELOPMENT ACTIVITIES IN
SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: A CASE STUDY OF AN
AGRICULTURAL INDUSTRY

นักศึกษา

นางสาวยุวรัตน์ ชินแสน รหัสประจำตัว 49504507

หลักสูตร

การจัดการมหาบัณฑิต

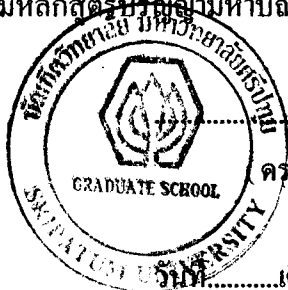
คณะ

บัณฑิตวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ดร.นิลบล ศิวบรรวัฒนา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับนี้เป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต



[Handwritten signature]

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ดร. นิตินัย ต้นพานิช)

23 ก.ย. 2551
เดือน.....ปี.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

[Handwritten signature]
..... ประธานกรรมการ

(ดร. สาทกุล บุญอืด)

[Handwritten signature]
..... กรรมการ

(ดร. นิลบล ศิวบรรวัฒนา)

[Handwritten signature]
..... กรรมการ

(ดร. ธรรมบุญ พ่อคำทอง)

ชื่อหัวข้อการศึกษา	การศึกษากิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ในการบริหาร โซ่อุปทาน: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมเกษตร
คำสำคัญ	การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ/ การพัฒนาซัพพลายเออร์
นักศึกษา	นางสาวยุวรัตน์ ชินแสน
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ดร. นิลุบล ศิวบรรวัฒนา
หลักสูตร	การจัดการมหาบัณฑิต
คณะวิชา	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม
พ.ศ.	2551

บทคัดย่อ

การบริหารโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SCM) เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพของการทำงานทุกส่วนตลอดทั้งโซ่อุปทานให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดโดยมุ่งการลดต้นทุนและเพิ่มผลิตผลของสายการผลิต รวมทั้งมีผลกำไรจากผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคให้สูงสุด ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งความสนใจไปที่การจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management: SRM) โดยมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาซัพพลายเออร์ (Supplier Development) ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยกรณีศึกษา การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตแบบมีส่วนร่วมเป็นวิธีการเก็บข้อมูล วิทยานิพนธ์นี้จึงมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาถึงรูปแบบและวิธีการดำเนินการพัฒนาซัพพลายเออร์ ตลอดจนทราบถึงผลการดำเนินงานของซัพพลายเออร์จากการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาซัพพลายเออร์ในการบริหารโซ่อุปทานของภาคอุตสาหกรรมเกษตร โดยการประยุกต์ใช้กิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ของบริษัทผู้ผลิตอาหารสัตว์เป็นกรณีศึกษาดังนั้นประโยชน์สำหรับวิทยานิพนธ์นี้จึงเพื่อให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานหลังจากเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์รวมทั้งเพื่อเป็นข้อมูลให้องค์กรที่สนใจได้ศึกษาถึงรูปแบบและผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษากิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์

THESIS TITLE	A STUDY OF SUPPLIER DEVELOPMENT ACTIVITIES IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: A CASE STUDY OF AN AGRICULTURAL INDUSTRY
KEYWORD	SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT/ SUPPLIER DEVELOPMENT
STUDENT	MISS YUVARAT CHINNASAN
THESIS ADVISOR	DR. NILUBOL SIVABROVORNVATANA
LEVEL OF STUDY	MASTER OF MANAGEMENT
FACULTY	GRADUATE SCHOOL SRIPATUM UNIVERSITY
YEAR	2008

Abstract

The Supply Chain Management (SCM) is the concept of performance efficiency along the chain for the highest effectiveness in order to reducing cost, increasing productivity, increasing performance profitable, and response the highest customer satisfaction. Hence, this research interesting in Supplier Relationship Management (SRM) by supplier development concept. The research using qualitative approach by in-depth interview, participant observation and gather information from suppliers and manufactures. The objective of this study to identify supplier development activities in supply chain management of the Agricultural Industry. This study provides methodology in supply chain management of agricultural industry by adopting supplier development activities. The agricultural industry in Feed Mill Company was selected as a case study. The researcher have been study before and after performance attend the activities changed, moreover, information in this study benefit for organization gain after implement supplier development activities.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเสร็จสมบูรณ์ทุกประการ สามารถบรรลุผลตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้ ผู้เขียนได้รับความร่วมมือ และความอนุเคราะห์จากหลายฝ่าย จึงขอโอกาส ณ ที่นี้กล่าวขอบพระคุณทุกท่าน

สาขาการจัดการมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม ที่เปิดโอกาสให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นประโยชน์กับผู้สนใจ

ดร. นิลุบล ศิวบรรวัฒนา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาด้านวิชาการ ความรู้ ช่องทางการเข้าถึงแหล่งข้อมูล ตลอดจนวิธีดำเนินการวิจัยอันเป็นประโยชน์ยิ่ง เพื่อมุ่งหวังให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์และเป็นประโยชน์ยิ่งต่อผู้ที่จะศึกษาต่อไป

ดร. อมร อุดสุวรรณ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำตลอดจนให้คำปรึกษาในการแก้ไขปัญหาต่างๆ รวมทั้งกระตุ้นเตือนและให้กำลังใจตลอดระยะเวลาในการทำงานวิจัยครั้งนี้

องค์กรและผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือและเปิดโอกาสรวมทั้งสละเวลา เพื่อให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งขอขอบพระคุณ คุณเกษฎา จีระธีรนาถ คุณสมพงษ์ ชีตันติเวช คุณมลธิณี คงสันต์ และคุณชาญชัย วรรณบูรณ์ ที่ให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มที่และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ยิ่ง จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า วิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นแนวทางในการนำไปศึกษาต่อ คุณประโยชน์ใดที่เกิดขึ้น ใคร่ขอมอบแต่บิดา มารดา ที่เป็นแรงสนับสนุน และเป็นกำลังใจที่เข้มแข็งตลอดมา

นางสาวอุรรัตน์ ชิมแสน

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

พ.ศ. 2551

สารบัญ

บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	II
กิตติกรรมประกาศ.....	III
สารบัญ.....	IV
สารบัญตาราง.....	VII
สารบัญรูปภาพ.....	VIII
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	7
2 แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารโซ่อุปทาน.....	9
คำนิยามของโซ่อุปทาน.....	9
ความหมายของการบริหารโซ่อุปทาน.....	13
วิวัฒนาการของการบริหารโซ่อุปทาน.....	14
องค์ประกอบของการบริหารโซ่อุปทาน.....	21
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์.....	25
ความหมายและแนวคิดการบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์.....	25
รูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์.....	26
ความสัมพันธ์ของซัพพลายเออร์ในโซ่อุปทาน.....	32

สารบัญ (ต่อ)

บทที่

2	กิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์.....	34
	กระบวนการการพัฒนาผู้ส่งมอบ.....	35
	แนวคิดการประเมินผลเชิงคุณภาพ BALANCED SCORECARD.....	42
	เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	46
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	52
	รูปแบบการวิจัย.....	52
	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	53
	เครื่องมือในการวิจัย.....	54
	การสร้างแบบสัมภาษณ์.....	55
	การรวบรวมข้อมูล.....	58
	การตรวจสอบข้อมูล.....	59
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
	ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	60
4	ผลการศึกษา.....	62
	ภาพรวมธุรกิจอาหารสัตว์.....	63
	วัตถุดิบอาหารสัตว์.....	66
	รูปแบบและวิธีการดำเนินกิจกรรม.....	71
5	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	107
	รูปแบบและวิธีการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์.....	107
	ผลการดำเนินงานของซัพพลายเออร์.....	119
	ประโยชน์ของการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์.....	123
6	อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	126
	บรรณานุกรม.....	134

สารบัญ (ต่อ)

ภาคผนวก.....	138
ก แบบสัมภาษณ์ผู้ผลิต.....	139
ข แบบสัมภาษณ์ซัพพลายเออร์.....	141
ประวัติผู้วิจัย.....	148

สารบัญตาราง

ตารางที่

2.1 บทบาทและเป้าหมายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในห่วงโซ่อุปทาน.....	19
2.2 แสดงรูปแบบของความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์และลักษณะสำคัญที่ปรากฏ.....	27
2.3 คุณลักษณะของรูปแบบความสัมพันธ์.....	33
2.4 ขั้นตอนการปรับแนวคิด เรื่องการพัฒนาผู้ส่งมอบมาปรับใช้กับธุรกิจ.....	41
4.1 ตารางแสดงปริมาณประชากรสัตว์ ปริมาณอาหารสัตว์ และวัตถุดิบอาหารสัตว์.....	65
4.2 ตารางแสดงประเทศผู้ส่งออก และประเทศผู้นำเข้าข้าว โปดเลี้ยงสัตว์.....	67
4.3 ตารางแสดงประเทศผู้ผลิต และประเทศผู้ส่งออกถั่วเหลืองที่สำคัญของโลก.....	68
4.4 ตารางแสดงประเทศผู้นำเข้า และประเทศผู้ผลิตกากถั่วเหลืองที่สำคัญของโลก.....	69
4.5 ตารางแสดงประเทศผู้ส่งออก และประเทศผู้นำเข้ากากถั่วเหลืองที่สำคัญของโลก.....	70
5.1 ตารางแสดงการวิเคราะห์ข้อมูลประเภทของผู้ส่งมอบ.....	110
5.2 ตารางแสดงประเภทของผู้ส่งมอบ.....	113
5.3 ตารางแสดงการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์.....	15
5.4 ตารางอธิบายลักษณะของรูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ.....	117
5.5 ตารางแสดงรูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์.....	118

สารบัญรูปร่างภาพ

ภาพประกอบที่

2.1 แบบจำลองห่วงโซ่อุปทาน.....	16
2.2 แผนภาพการไหลของทรัพยากรและสารสนเทศในห่วงโซ่อุปทาน.....	17
2.3 องค์ประกอบของการบริหารห่วงโซ่อุปทาน.....	21
2.4 โครงสร้างการเชื่อมโยงระบบห่วงโซ่อุปทาน.....	23
2.5 โครงสร้างลำดับชั้นของห่วงโซ่อุปทาน.....	24
2.6 แสดงรูปแบบความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน.....	30
2.7 วิธีการแบ่งประเภทของผู้ส่งมอบ Purchase Portfolio Matrix.....	30
2.8 ระดับการพัฒนาของผู้ส่งมอบ.....	36
2.9 มุมมองทั้งสี่ด้านของการประเมินผลเชิงคุณภาพ Balanced Scorecard.....	44
2.10 โครงสร้างและสถานภาพอุตสาหกรรม การผลิตภาคการเกษตร.....	50
2.11 การผลิตภาคการเกษตรด้านปศุสัตว์.....	51
4.1 รูปภาพแสดงธุรกิจอาหารสัตว์.....	63
6.1 ภาพแสดงห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมอาหารสัตว์.....	130
6.2 รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์.....	131

บทที่ 1

บทนำ

1. ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา

ปัจจุบันประเทศต่างๆ ในทวีปเอเชียต่างมีนโยบายพัฒนาโซ่อุปทานและโลจิสติกส์เพื่อสร้างรายได้และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ การบริหารจัดการโซ่อุปทานจึงมีความสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและกระตุ้นเศรษฐกิจทุกระดับของประเทศตั้งแต่ต้นน้ำ (ผู้ส่งมอบ) ไปจนถึงปลายน้ำ (ผู้บริโภคคนสุดท้าย) และสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า ดังเช่นค่านิยมของการบริหารจัดการโซ่อุปทานที่ได้ให้ค่านิยมไว้ว่า การบริหารจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) คือ การกำหนดกระบวนการบูรณาการวางแผน การจัดการการผลิต การจัดส่ง และการคืนสินค้า ตั้งแต่ผู้ขายสินค้าทุกระดับจนถึงลูกค้าทุกระดับ รวมทั้งแนวทางกลยุทธ์ การปฏิบัติการขององค์กร ให้เกิดการไหลของสินค้า การไหลของงาน และสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง เพื่อลดต้นทุนรวมให้ต่ำสุด สร้างความพอใจสูงสุดให้ผู้บริโภค และความสามารถในการแข่งขันแบบยั่งยืน (Supply – Chain Council, Inc. 2003, Pittsburgh, U.S.A.) ดังนั้นหลายองค์กรและหลายอุตสาหกรรมทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศมีการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงมาก จึงเป็นสาเหตุที่องค์กรและภาคอุตสาหกรรมต้องกำหนดกลยุทธ์และใช้แนวคิดทฤษฎีต่างๆ มาใช้ในการบริหารงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และหนึ่งในแนวคิดทฤษฎีที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญในขณะนี้คือ การบริหารโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) เพราะเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพของการทำงานทุกส่วนตลอดทั้งโซ่อุปทานให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยมุ่งการลดต้นทุนและเพิ่มผลิตผลของสายการผลิต รวมทั้งมีกำไรจากผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคให้สูงสุด จึงเป็นแนวคิดที่หลายองค์กรให้ความสนใจ ซึ่งในการบริหารโซ่อุปทานนั้นมีประเด็นที่น่าสนใจในหลายส่วน ในภาพรวมหลายองค์กรได้นำแนวคิดการบริการองค์กรแบบยั่งยืนมาประยุกต์ใช้กับองค์กรมากขึ้น โดยมีการนำแนวคิดการจัดการของการบริหารโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ได้แก่ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management: CRM) การบริหารโซ่อุปทานภายในองค์กร (Internal Supply Chain Management: ISCM) และการจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management: SRM) ซึ่งทั้ง 3

แนวคิดนี้ต้องมีการบริหารจัดการการไหลของข้อมูล สินค้าและเงินทุนควบคู่กันไปตลอดโซ่อุปทานเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งคนส่วนใหญ่จะรู้จักการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือ CRM เป็นอย่างดี แต่ในปัจจุบันเพียงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าไม่เพียงพอต่อความสามารถในการแข่งขันของภาคอุตสาหกรรม ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งความสนใจไปที่การจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management: SRM) เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับซัพพลายเออร์เป็นหลัก โดยแนวคิดนี้อยู่ภายใต้มุมมองของการจัดการโซ่อุปทาน โดย Burnes (1998) ให้คำจำกัดความไว้ว่า “SRM as where customers and suppliers develop a close and long-term relationship work together as partners” หรือ การจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ คือ “จุดที่ลูกค้าและซัพพลายเออร์มีการพัฒนาความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดและเป็นการทำงานร่วมกันในระยะยาวในฐานะหุ้นส่วน” ซึ่งการทำงานร่วมกันในระยะยาวนั้น หมายรวมถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูล เทคโนโลยี ตลอดจนการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ร่วมกัน ในอันที่จะเกิดผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย

ประเด็นที่เป็นปัญหามาวิจัย คือ ประเด็นจากแนวคิดการบริหารโซ่อุปทาน จากคำนิยามของ Stock และ Lambert (2001) จะเห็นได้ว่า ความต้องการสินค้า บริการ และข้อมูลทางการค้ำนั้นเริ่มมาจากลูกค้าเป็นผู้ดึงให้ระบบโซ่อุปทานเกิดการผลิตสินค้า เนื่องจากความต้องการสินค้านั้นเกิดขึ้นมาจากฝั่งของลูกค้า ไม่ใช่เกิดจากความต้องการที่จะขายสินค้าของฝ่ายผู้ผลิต จากแนวคิดกระบวนการจัดการ ของ Stock และ Lambert (2001) ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมหลักทางการค้า 8 กิจกรรมดังต่อไปนี้

การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship Management)

การบริหารการให้บริการลูกค้า (Customer Service Management)

การบริหารอุปสงค์ (Demand Management)

การตอบสนองคำสั่งซื้อจากลูกค้า (Customer Order Fulfillment)

การบริหารการไหลของการผลิต (Manufacturing Flow Management)

การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ (Supplier Relationship Management)

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)

การส่งคืน (Returns)

กิจกรรมส่วนใหญ่ มุ่งเน้นไปที่ลูกค้าเป็นสำคัญ มีเพียงการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ (Supplier Relationship Management) เพียงแนวคิดเดียวที่มุ่งเน้นซัพพลายเออร์หรือผู้ส่งมอบโดยตรง ซึ่งปัญหาทางทฤษฎีของการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ โดยมากแล้วการตีความจากคำนิยามแนวคิด/ทฤษฎีการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ งานวิจัยส่วนมากให้ความสำคัญไปที่ผู้ส่งมอบหรือซัพพลายเออร์ในอุตสาหกรรมผลิตขนาดใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมยานยนต์หรืออุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งมีการแบ่งประเภทและระดับของผู้ส่งมอบที่ชัดเจนตามสายการผลิต ดังเช่น จิรภัทร ธนโชติภักดิ์ (2549) กล่าวว่า “การจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management: SRM) เป็นแนวความคิดแบบใหม่ในการพัฒนาและจัดการความสัมพันธ์ระยะยาวกับซัพพลายเออร์ ของเครื่องมือพิเศษและชิ้นส่วนทดแทนในวงการอุตสาหกรรมที่เน้นเรื่องทรัพย์สิน ซัพพลายเออร์บางรายมักจะชอบลักษณะที่ดูเหมือนเกือบจะผูกขาด เนื่องจากลักษณะพิเศษเฉพาะของชิ้นส่วนแทนที่ที่เขามี ความสัมพันธ์เหล่านี้ช่วยเสริมให้เกิดการจัดหาทางอิเล็กทรอนิกส์โดยอัตโนมัติสำหรับชิ้นส่วนที่ต้องการ การเก็บชิ้นส่วนจากนอกสายงาน หรือ เก็บจากในสายงานจากผู้จำหน่ายที่เป็นเจ้าของโดยตรง SRM ต้องการสร้างให้เห็นถึงทัศนวิสัย 2 ทางของความต้องการชิ้นส่วนและการหามาได้ ซึ่งได้นำไปสร้างการเข้าถึงการแก้ปัญหา” แต่โดยแท้จริงแล้ว แนวคิดการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ สามารถนำมาใช้ได้กับทุกอุตสาหกรรม ดังนั้นการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้นำแนวคิดการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบมาใช้ศึกษาวิจัยกับอุตสาหกรรมเกษตร ซึ่งอุตสาหกรรมเกษตรมีความสำคัญต่อประเทศไทยเป็นอย่างมาก เพราะเป็นอุตสาหกรรมพื้นฐานของประเทศ มีมูลค่าการผลิตและการส่งออกเป็นอันดับต้นๆของประเทศ รวมทั้งประชากรส่วนใหญ่ของประเทศประกอบอาชีพเกษตรกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในปัจจุบันทางภาครัฐและภาคเอกชนร่วมกันผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการผลิตสินค้าทางการเกษตรของโลก หรือที่เรียกกันในนาม “ครัวของโลก” นั่นเอง ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงเลือกศึกษาอุตสาหกรรมเกษตรเป็นกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัย ศึกษาจากแนวคิดการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ เพื่อให้ทราบถึงลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตกับซัพพลายเออร์ในการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน เนื่องจากการบริหารโซ่อุปทานระดับต้นน้ำ ยังไม่ได้รับความสนใจมากนักในประเทศไทย โดยเฉพาะอุตสาหกรรมเกษตร ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศเป็นอย่างมาก แต่ยังไม่มีความสนใจหรือองค์กรใดให้ความสำคัญกับโซ่อุปทานต้นน้ำ นั่นก็คือ เกษตรกรไทย หรือซัพพลายเออร์ระดับสุดท้าย ซึ่งเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบต้นทางอย่างแท้จริง ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ มุ่งสนใจไปที่การศึกษาถึงรูปแบบการดำเนินกิจกรรมร่วมกับซัพพลายเออร์และการพัฒนาซัพพลายเออร์ของบริษัทเอกชนซึ่งอยู่ในฐานะของผู้ผลิตและแปรรูปสินค้าภาคการเกษตร เหตุเพราะว่าซัพพลายเออร์มีความสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อน โซ่อุปทาน เพราะเป็นต้นน้ำของ

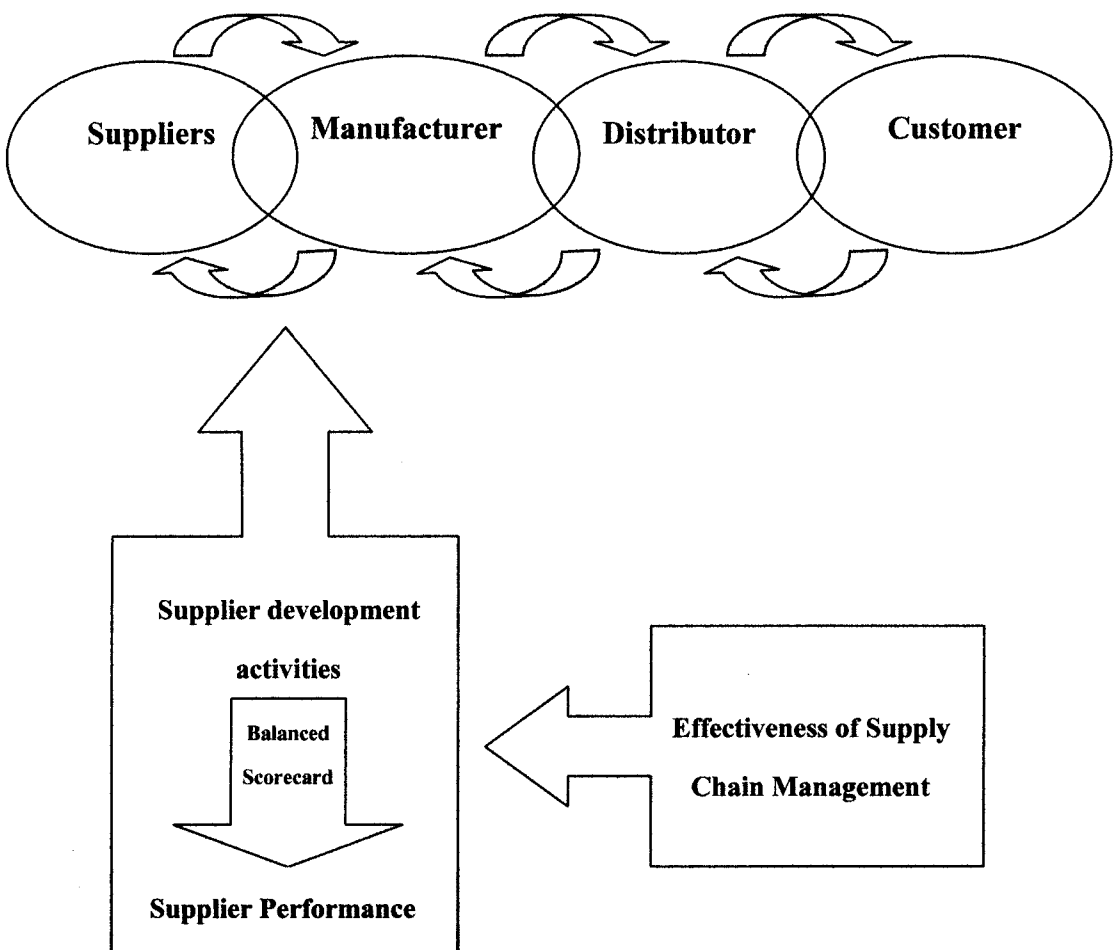
โซ่อุปทานในภาคอุตสาหกรรม หากมีการพัฒนาซัพพลายเออร์ตั้งแต่ต้นน้ำแล้วนั้น ก็จะเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมตลอดโซ่อุปทาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคอุตสาหกรรมเกษตร วัตถุดิบจากซัพพลายเออร์นั้นมีความสำคัญต่อสายการผลิตอย่างมาก เนื่องจากวัตถุดิบของภาคการเกษตรนั้นเป็นวัตถุดิบที่เกิดขึ้นตามฤดูกาล มีวงจรชีวิตที่สั้น เกิดการเสียหายได้ง่าย ต้องควบคุมในอุณหภูมิที่เหมาะสม การจัดเก็บที่ได้มาตรฐาน และการขนส่งต้องรวดเร็ว เพราะฉะนั้นหากบริษัทผู้ผลิตได้รับวัตถุดิบที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานแล้วนั้นก็สามารรถเข้าสู่สายการผลิตได้อย่างรวดเร็วโดยไม่ต้องผ่านกระบวนการตรวจสอบวัตถุดิบที่ซับซ้อนและทำให้เสียเวลาอีกต่อไป

ดังที่ได้กล่าวมา การดำเนินกิจกรรมร่วมกับซัพพลายเออร์ก็จะสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและซัพพลายเออร์ได้เป็นอย่างดี ดังนั้นการบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์จึงมีความสำคัญต่อโซ่อุปทานเป็นอย่างมาก เพราะเป็นกิจกรรมพื้นฐานที่เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมให้สามารถแข่งขันได้ในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) งานวิจัยนี้จึงให้ความสนใจไปที่กิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ของภาคอุตสาหกรรมเกษตร เพราะหากบริษัทหรือองค์กรใดมีการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์แล้วนั้นจะเกิดประโยชน์แก่หลายฝ่าย ทั้งซัพพลายเออร์หรือผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้ผลิตและลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทผู้ผลิตที่ต้องการลดความเสี่ยง ลดการปฏิเสธสินค้า คุณภาพสินค้าที่ดีได้มาตรฐาน และลดระยะเวลาการส่งมอบเป็นต้น ซึ่งผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องทราบถึงประโยชน์ของการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารโซ่อุปทาน และผลการดำเนินงานของซัพพลายเออร์ในด้านต่างจากการประเมินผลการดำเนินงานตามแนวคิดการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard) ซึ่งได้แก่ การประเมินผลด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของซัพพลายเออร์ เพื่อให้องค์กรได้ตระหนักถึงบทบาทของคนที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นต่อซัพพลายเออร์เพื่อให้ได้มาตรฐานเดียวกันตลอดทั้งโซ่อุปทานในควมมีประสิทธิภาพจากการดำเนินงานและประสิทธิผลทางด้านต้นทุน (Cost effective)

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงรูปแบบและวิธีการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์
2. เพื่อทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินงานของซัพพลายเออร์ โดยประเมินผลตามแนวทางของตัวชี้วัด Balanced Scorecard ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา หลังจากเข้าร่วมดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์
3. เพื่อทราบถึงประโยชน์ และผลลัพธ์ที่ได้ จากการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ของกรณีศึกษา

3. กรอบแนวคิดในการวิจัย



4. ขอบเขตของการวิจัย

1. ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกรณีศึกษา ซึ่งเป็นซัพพลายเออร์ผู้ผลิตและจัดหาวัตถุดิบเพื่อส่งมอบให้กับบริษัทผู้ผลิตอาหารสัตว์ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและอภิปรายผล

2. การวิจัยครั้งนี้อาศัยการวิเคราะห์กรณีศึกษาตามแนวทางของ Yin (1994) โดยเริ่มจากการวิเคราะห์โครงข่ายโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเกษตร การศึกษารูปแบบและวิธีการดำเนินกิจกรรม การศึกษาผลการดำเนินงานของซัพพลายเออร์ในด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนาของซัพพลายเออร์หลังจากเข้าร่วมดำเนินกิจกรรม รวมทั้งประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ จากนั้นนำข้อมูลมาตรวจสอบ โดยวิธีการตรวจสอบข้อมูลสามเส้า (Triangulation) ได้แก่ การตรวจสอบผู้วิจัย การตรวจสอบแนวทฤษฎี และการตรวจสอบระเบียบวิธี (Morse 1991: 226-239) จากนั้นจึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์ โดยนำข้อมูลจากกรณีศึกษาเปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3. เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้ มีข้อจำกัดที่สำคัญในการทำวิจัยซึ่งอาจมีผลกระทบต่อ การวิเคราะห์ข้อมูล คือ ผู้วิจัยไม่สามารถใช้รายชื่อบริษัทที่ดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ของภาคอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทยทั้งหมดเป็นประชากรในการทำวิจัยได้ ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จึงเก็บข้อมูลซัพพลายเออร์ที่ร่วมกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ของบริษัทผู้ผลิตอาหารสัตว์ที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่เพียงกรณีศึกษาเดียวเท่านั้น

4. การวิจัยครั้งนี้ เก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนเมษายน ถึง มิถุนายน พ.ศ. 2551

5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงรูปแบบอย่างเป็นรูปธรรมของการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ในภาคอุตสาหกรรมอาหารสัตว์ เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มค้าอื่นๆ ในโซ่อุปทานในภาคอุตสาหกรรมเกษตร

2. ได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมของผลการดำเนินงาน ในด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา หลังจากดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ในภาคอุตสาหกรรมอาหารสัตว์

3. ได้ทราบถึงประโยชน์ และผลลัพธ์ที่ได้รับ จากการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการขยายการค้าเนกิจกรรมไปในทุกระดับความสัมพันธ์ของผู้ผลิตและซัพพลายเออร์ในอุตสาหกรรมเกษตร

6. คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. ซัพพลายเออร์ (Suppliers) หมายถึง บุคคล กลุ่มบุคคล บริษัทหรือองค์กร ที่เป็นผู้จัดหาปัจจัยการผลิต ผู้ส่งมอบ ผู้จัดหาวัตถุดิบที่ใช้ในกระบวนการผลิต ให้แก่บริษัทผู้ซื้อหรือผู้ผลิต

2. ซัพพลายเออร์ที่เป็นเกษตรกร หมายถึง เกษตรกรที่เป็นผู้จัดหา ผู้ส่งมอบ และผู้ผลิตวัตถุดิบ เพื่อส่งมอบให้กับบริษัทผลิตอาหารสัตว์ของกรมศึกษา

3. ซัพพลายเออร์ที่เป็นบริษัท (SME) หมายถึง บริษัทที่เป็นผู้จัดหา ผู้รวบรวม ผู้ส่งมอบ และผู้ผลิตวัตถุดิบ เพื่อส่งมอบให้กับบริษัทผลิตอาหารสัตว์ของกรมศึกษา

4. บริษัทผู้ผลิต หมายถึง บริษัทผลิตอาหารสัตว์ของกรมศึกษา

5. กิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ หมายถึง กิจกรรมที่องค์กรหรือบริษัทจัดขึ้น ในรูปแบบต่างๆ ให้มีส่วนร่วมระหว่างบริษัทผู้ผลิตและซัพพลายเออร์ เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้ซัพพลายเออร์มีการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพในการบริหารองค์กร รวมทั้งเพิ่มผลิตผลให้มีคุณภาพ ลดต้นทุน และมีวัตถุดิบที่ได้มาตรฐาน

6. SCM ย่อมาจาก Supply Chain Management หมายถึง การจัดการโซ่อุปทาน คือการกำหนดกระบวนการบูรณาการวางแผน การจัดหา การผลิต การจัดส่ง และการคืนสินค้า ตั้งแต่ผู้ขายสินค้าทุกระดับจนถึงลูกค้าทุกระดับ รวมทั้งแนวทางกลยุทธ์ การปฏิบัติการขององค์กร ให้เกิดการไหลของสินค้า การไหลของงาน และสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง เพื่อลดต้นทุนรวมให้ต่ำสุด สร้างความพอใจสูงสุดให้ผู้บริโภค และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันแบบยั่งยืน โดยมีจุดมุ่งหมายหลักคือ มุ่งเน้นไปที่ความมีประสิทธิภาพจากการดำเนินงานและประสิทธิผลทางด้านต้นทุน

7. SRM ย่อมาจาก Supplier Relationship Management หมายถึง การจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ คือ “จุดที่ลูกค้าและซัพพลายเออร์มีการพัฒนาความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดและเป็นการทำงานร่วมกันในระยะยาวในฐานะหุ้นส่วน” ซึ่งการทำงานร่วมกันในระยะยาวนั้น หมายรวมถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูล เทคโนโลยี ตลอดจนการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ร่วมกัน ในอันที่จะเกิดผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย (ศิริวรรณ ไชยสุรยการนต์, Productivity World, July-August 2006)

ผลิตภัณฑ์ร่วมกัน ในอันที่จะเกิดผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย (ศิริวรรณ ไชยสุรยการนต์, Productivity World, July-August 2006)

8. BSC ย่อมาจาก Balanced Scorecard นักวิชาการบางท่านได้นำเสนอไว้เป็นภาษาไทยว่า “การประเมินองค์กรแบบสมดุล” (คณัย เทียนพุฒ, 2548) “ลิจิตสมดุล” หรือ “การประเมินผลเชิงดุลยภาพ” (พสุ เศษะรินทร์, 2546) หมายถึง ระบบการประเมินและติดตามผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยมองจากมุมมองทั้ง 4 ด้านคือ มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต มุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร มุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านการเงิน (Kaplan และ Norton, 1996) ในงานวิจัยครั้งนี้ การประเมินผลเชิงดุลยภาพ เป็นเครื่องมือวัดประสิทธิภาพของการบริหาร ใ้ช้อุปทานในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซอฟต์แวร์

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษากิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ในการบริหารโซ่อุปทาน กรณีศึกษาอุตสาหกรรมเกษตร” ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดทฤษฎีตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบในการวิจัยดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management)
3. แนวคิดการประเมินผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard)
4. เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)

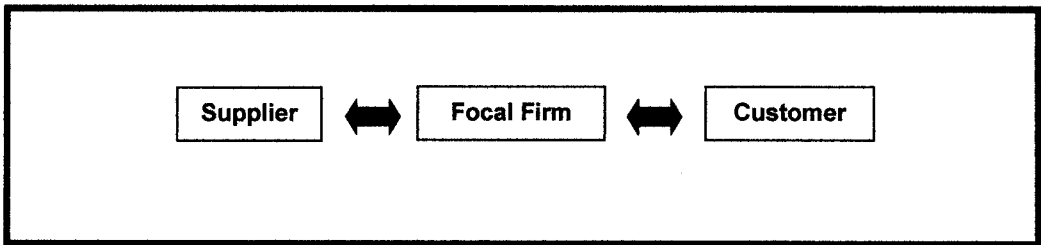
1.1 คำนิยามของโซ่อุปทาน

สำหรับคำว่า Supply Chain หรือ “โซ่อุปทาน” ในภาษาไทย เป็นคำศัพท์ที่กำลังได้รับความนิยมในทุกภาคธุรกิจการค้าและอุตสาหกรรม แต่ ณ ปัจจุบันกลับยังไม่มีคำนิยามที่ชัดเจนหรือเป็นการเฉพาะที่เป็นที่เข้าใจโดยทั่วกัน ทำให้ความรู้และความเข้าใจในเรื่องของโซ่อุปทานยังไม่มี ความชัดเจน คำนิยามที่มีใช้กันอยู่นั้นก็มีหลากหลาย ที่สำคัญและเป็นที่ยอมรับนำมาใช้อ้างอิงได้แก่

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

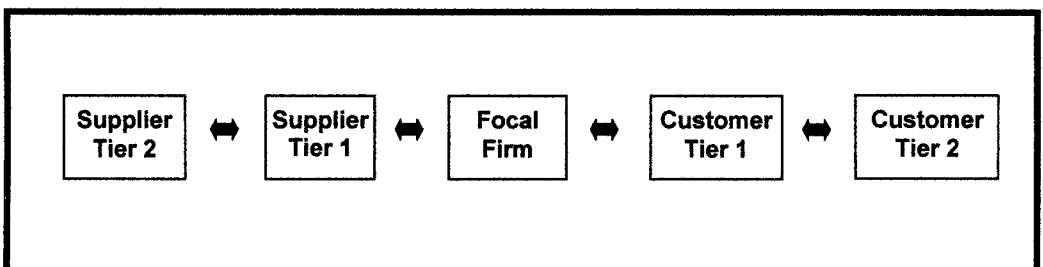
ระดับที่ 1: Basic/Direct Supply Chain

ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มของบริษัท 3 บริษัท หรือมากกว่าที่มีความเกี่ยวข้องกันตั้งแต่ต้นทาง (ผู้ผลิต) ไปจนถึงปลายทาง (ลูกค้า) ทั้งในส่วนของ การส่งผ่านของสินค้า บริการ การเงิน และข้อมูลทางการค้า



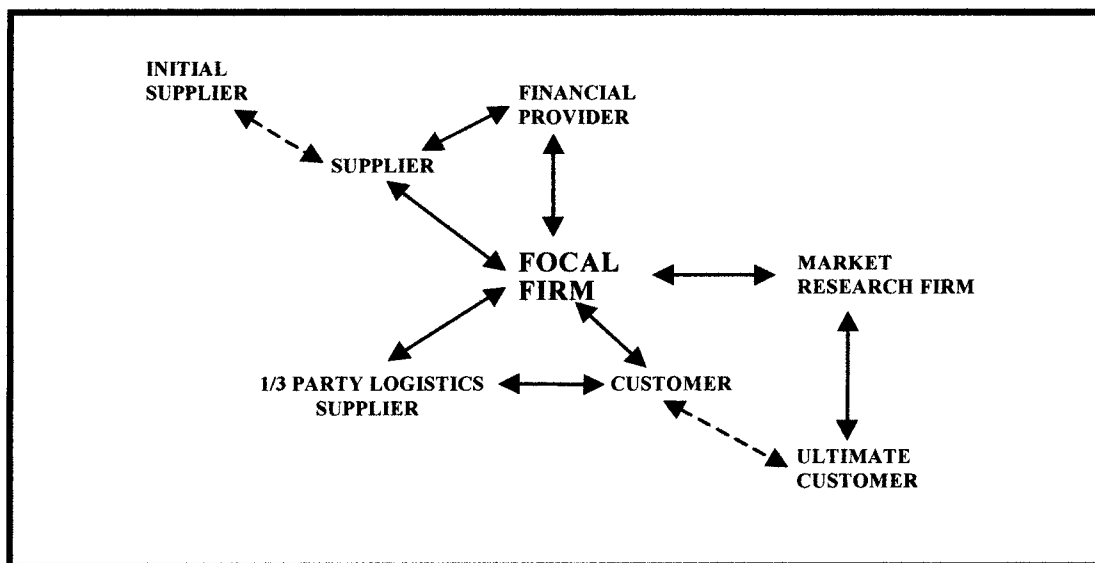
ระดับที่ 2: Extended Supply Chain

จะเป็นการขยาย Basic Supply Chain ให้กว้างออกไปอีกหนึ่งระดับ โดยจะมีการเพิ่มคนกลางทั้งในส่วนของผู้ผลิตและส่วนของลูกค้าขึ้นมา ซึ่งเมื่อระบบโซ่อุปทานมีสมาชิกเพิ่มมากขึ้น ดังเช่นในระดับที่สองนี้ การบริหารจัดการโซ่อุปทานก็จะมี ความยุ่งยากและซับซ้อนมากขึ้น เนื่องจากการไหลของข้อมูลทางการค้า (Information flow) จะต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้นในการส่งผ่านจากลูกค้า (Tier 2) ไปยังผู้ผลิต (Tier 2) และข้อมูลบางส่วนก็อาจเกิดการสูญหายหรือมีการบิดเบือนไปจากข้อมูลที่ได้รับมาจากลูกค้าโดยตรง



ระดับที่ 3: Ultimate Supply Chain

จะเป็น Supply Chain ระดับสูงสุดที่ Mentzer ได้ให้คำจำกัดความไว้ คือเป็นกลุ่มของ บริษัทที่เกี่ยวข้องกันทั้งที่อยู่ต้นทางและปลายทาง โดยการส่งผ่านสินค้า/บริการ จะเริ่มต้นจากผู้ผลิต รายแรกสุด (Initial Supplier) ไปจนถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย (Ultimate Customer)



จากคำนิยามของ Mentzer พบว่าในทุกๆ Supply Chain ทั้ง 3 ระดับนั้น จะมี Focal Firm เป็นตัวกลางใน Chain นั้นๆ เสมอ ความหมายของ Focal Firm ก็คือ บริษัทที่อยู่ใน Supply Chain ที่มีอำนาจต่อรองสูงที่สุดใน Chain นั้นๆ และจะเห็นได้ว่า ยิ่งระดับของการบริหารโซ่ อุปทานสูงขึ้นเท่าใด จำนวนของบริษัทที่มีความเกี่ยวข้องจะมามากขึ้นเท่านั้น ซึ่งส่งผลให้การ บริหารโซ่อุปทานมีความยุ่งยากมากขึ้น สำหรับในประเทศไทยส่วนใหญ่แล้วการจัดการโซ่ อุปทานจะอยู่ในระดับ “Basic” และ “Extended” Supply Chain เท่านั้น ส่วนการจัดการโซ่ อุปทานในระดับ “Ultimate” Supply Chain นั้น มีเพียงผู้ประกอบการธุรกิจที่เป็นบริษัทข้ามชาติซึ่ง รับเอาการบริหารจัดการของบริษัทแม่จากต่างประเทศเข้ามาใช้

Stock และ Lambert (2001) กล่าวว่าโซ่อุปทาน คือ การบูรณาการดัชนีการดำเนินงาน ธุรกิจจากลูกค้าคนสุดท้ายไปถึงผู้ผลิตรายแรกที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของการจัดหาวัตถุดิบ สินค้า บริการ และ ข้อมูลทางการค้าที่ช่วยสร้างประโยชน์ส่วนเพิ่มให้แก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบการค้า นั้น โดย Stock และ Lambert ได้กำหนดดัชนีชี้วัดการดำเนินงานธุรกิจ ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรม ทางการค้า 8 กิจกรรม ได้แก่

- Customer Relationship Management
- Customer Service Management
- Demand Management
- Order Fulfillment
- Manufacturing Flow Management
- Supplier Relationship Management
- Product Development and Commercialization
- Return

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

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

จากทั้งสามคำนิยามข้างต้น พอที่จะสรุปความหมายโดยรวมของ Supply Chain ได้ว่า หมายถึง การบริหารการส่งผ่านของข้อมูล (Information) และสินค้าหรือบริการ (Product or Service) จากแหล่งกำเนิดวัตถุดิบ (Initial Supplier) ไปจนถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย (Ultimate Customer) โดยจะต้องมีการร่วมมือกันระหว่างบริษัท/ผู้มีส่วนร่วม ที่เป็นสมาชิกภายในโซ่อุปทาน เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด ซึ่งการที่โซ่อุปทานจะสำเร็จได้จะต้องประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญ ดังนี้

- มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
- มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน
- มีการร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน

- มีการใช้ระบบบูรณาการ
- มีการพัฒนาบุคลากร

ซึ่งหากทุกๆ บริษัทในโซ่อุปทาน เห็นความสำคัญของการทำงานอย่างเป็นระบบ และมีการทำงานร่วมกันแล้ว จะทำให้โซ่อุปทานประสบความสำเร็จในการดำเนินการ สามารถที่จะเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ลดต้นทุนของโซ่อุปทานจากการทำงาน และใช้ทรัพยากรร่วมกัน มีการควบคุมสินค้าคงคลังอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ส่งผลต่อต้นทุนรวมที่ลดลง และท้ายสุดจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

1.2 ความหมายของการบริหารโซ่อุปทาน

Stevens (1989) กล่าวว่า การบริหารโซ่อุปทาน คือ การเชื่อมต่อของกิจกรรมที่มุ่งเน้นด้านการวางแผน การประสานงานและการควบคุมวัตถุดิบ ชิ้นส่วนและสินค้าจากผู้ส่งมอบไปยังลูกค้า โดยมุ่งการไหลของสององค์ประกอบคือ วัตถุดิบและข้อมูล

Lee และ Billington (1993) และ Lamming (1996) กล่าวว่า การบริหารโซ่อุปทาน คือ การจัดการระบบ ที่ประกอบไปด้วยผู้จัดหาปัจจัยการผลิต ผู้ผลิต ผู้กระจายสินค้า ร้านค้าและลูกค้า ที่มีวัตถุดิบไหลผ่านจากผู้จัดหาปัจจัยการผลิต ณ ดันทาง ไปยังลูกค้า ณ ปลายทาง ในขณะที่เดียวกันก็มีการไหลข้อมูลไปกลับทั้งสองทาง

The Global Supply Chain Forum (1998) ได้ให้คำนิยามของการบริหารโซ่อุปทานไว้ว่า การบริหารโซ่อุปทาน คือ การรวมเอากระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญนับตั้งแต่ผู้บริโภคนจนถึงผู้จัดหาปัจจัยการผลิตลำดับแรกที่มีส่วนร่วมในการเตรียมผลิตภัณฑ์ บริการ ตลอดจนข้อมูลข่าวสารที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าและหุ้นส่วนทางธุรกิจได้

The Council of Logistics Management (2002) ได้ให้ความหมายการบริหารโซ่อุปทานไว้ว่า การจัดการโซ่อุปทาน หมายถึง กระบวนการบูรณาการ ประสานงาน และควบคุมการเคลื่อนย้ายสินค้าคงคลังทั้งของวัตถุดิบ และสินค้าสำเร็จรูป และสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจากผู้ขายวัตถุดิบผ่านบริษัทไปยังผู้บริโภค เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริโภค

Supply – Chain Council, Inc. (2003) ให้ความหมายของการจัดการโซ่อุปทาน คือ การกำหนดกระบวนการบูรณาการวางแผน การจัดหา การผลิต การจัดส่ง และการคืนสินค้า ตั้งแต่ผู้ขายสินค้าทุกระดับจนถึงลูกค้าทุกระดับ รวมทั้งแนวทางกลยุทธ์ การปฏิบัติการขององค์กร ให้เกิดการ

ไหลของสินค้า การไหลของงาน และสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง เพื่อลดต้นทุนรวมให้ต่ำสุด สร้างความพอใจสูงสุดให้ผู้บริโภค และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันแบบยั่งยืน

จากคำนิยามดังกล่าวข้างต้นจึงสรุปได้ว่า Supply Chain Management: SCM การบริหารหรือการจัดการโซ่อุปทาน หมายถึง การรวมตัวเป็นเอกภาพของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างพลังสูงสุดด้วยการเชื่อมโยงเทคโนโลยีและปฏิบัติการที่ดีที่สุดของธุรกิจให้เป็นกลุ่มบริษัทสากลทั่วโลก ในกลุ่มพันธมิตรได้สร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติการภายในโซ่อุปทานที่ตระหนักถึงการเพิ่มผลผลิตและประหยัด ด้วยการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และแลกเปลี่ยนข้อมูลการค้าระหว่างผู้ค้าหรือพันธมิตรธุรกิจ ทุกหน่วยงานได้ผูกกระบวนการธุรกิจเข้าไว้ด้วยกันเป็นกลุ่มบริษัทหลายชั้นทวีคูณและหลากหลายภายในวิสาหกิจ ผลลัพธ์ทำให้สมาชิกในกลุ่มจัดส่งสินค้าให้ลูกค้าด้วยสินค้าที่ถูกต้อง ในสถานที่ที่ถูกต้อง ในเวลาที่ถูกต้อง ด้วยราคาที่ถูกต้อง และขจัดต้นทุนส่วนที่เกินตลอดทั่วทั้งองค์กรและในเครือข่ายธุรกิจ

1.3 วิวัฒนาการของการบริหารโซ่อุปทาน

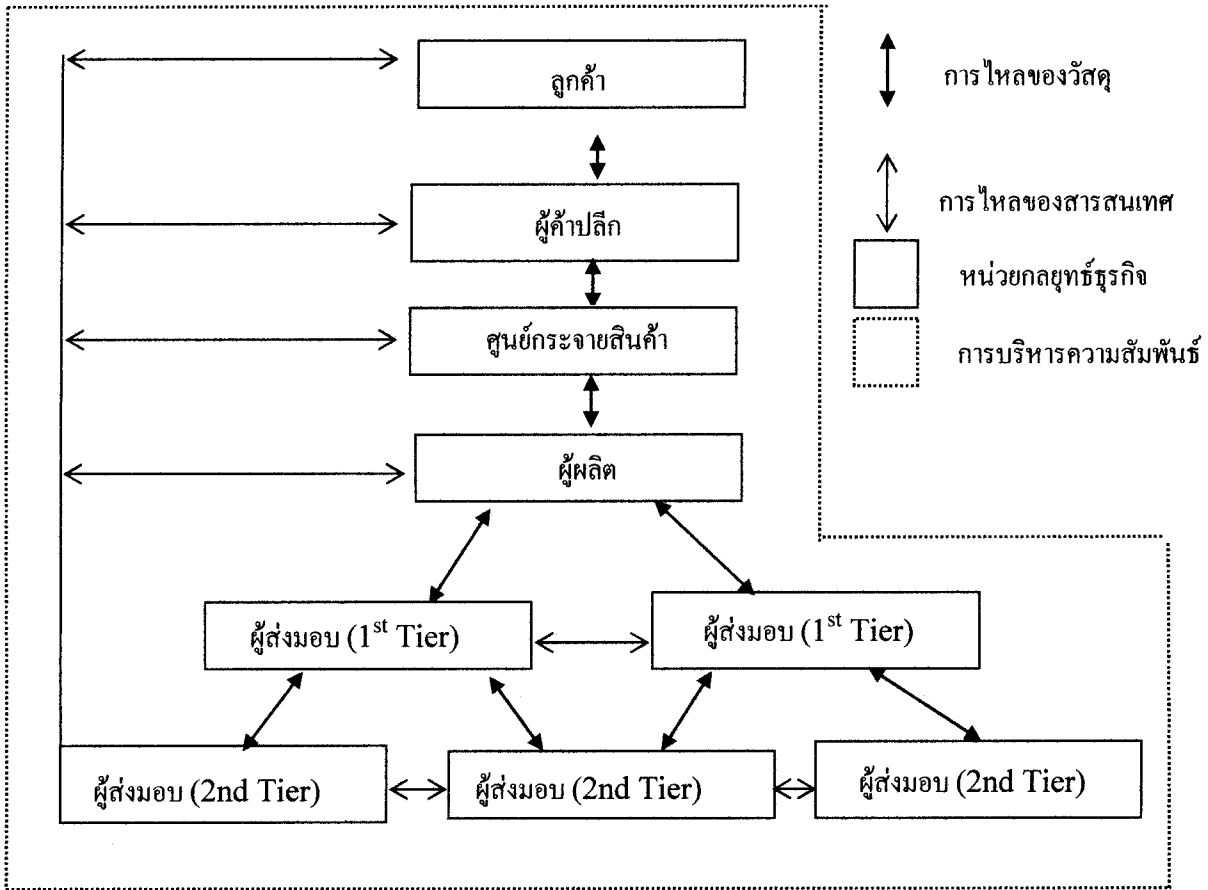
สาธิต พะเนียงทอง (2549) กล่าวถึงวิวัฒนาการของการจัดการโซ่อุปทานไว้ในหนังสือ การจัดการโซ่อุปทานเชิงกลยุทธ์ ดังนี้ ในช่วงปี ค. ศ. 1970 การจัดการโซ่อุปทานเป็นเพียงระบบโลจิสติกส์และการกระจายสินค้าซึ่งมุ่งเน้นไปที่การจัดการสินค้าคงคลังของผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปทางกายภาพ ในยุคปี ค. ศ. 1980 ได้มีการนำเอาการรีเอนจินีเยริง (Reengineering) เข้ามาช่วยในการลดต้นทุนของโซ่อุปทาน โดยมุ่งไปที่กระบวนการต่างๆในโซ่อุปทานของบริษัท เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงาน (Operation Cost) และสินทรัพย์ (Assets) ของโซ่อุปทาน ซึ่งทำให้ต้นทุนของโซ่อุปทานในอเมริกาเหนือรวมทั้งต้นทุนในการขนส่ง การจัดการคลังสินค้า ระบบการรับคำสั่งซื้อของลูกค้า การให้บริการลูกค้า ลดลงเกือบหนึ่งในสามในช่วงระหว่างปี ค. ศ. 1982- 1990 และในปี ค. ศ. 1990 ความสนใจเปลี่ยนไปเป็นการให้บริการลูกค้า แทนที่จะเน้นการลดต้นทุนเพียงอย่างเดียว จึงทำให้หลายบริษัทพิจารณาใช้โซ่อุปทานเป็นเครื่องมือในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้มีการเติบโตของรายได้และผลกำไรที่สูงขึ้น แต่ทำให้ไม่มีการเปลี่ยนแปลงของต้นทุน เพราะต้นทุนที่ลดลงถูกนำไปใช้ในการลงทุนเพื่อยกระดับการให้บริการลูกค้า และตลอดปี ค. ศ. 2000 บริษัทยังคงให้ความสำคัญกับการกำจัดสิ่งก่อกำเนิดความไร้ประสิทธิภาพต่างๆภายในโซ่อุปทานโดยรวมออกไป

Tsutomu Araki (2004) กล่าวถึงวิวัฒนาการของการบริหารโซ่อุปทานไว้ในหนังสือ Supply Chain & Logistics; Theory and Practice การบริหารห่วงโซ่อุปทานเริ่มขึ้นครั้งแรกในปี

ค.ศ. 1980 ที่ประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งในญี่ปุ่นก็ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากและถือว่าเป็นการบริหารธุรกิจอย่างหนึ่ง ซึ่งห่วงโซ่อุปทานนั้นเป็นกระบวนการตั้งแต่การจัดซื้อวัตถุดิบและชิ้นส่วนการผลิตในสายการผลิต การประกอบชิ้นงานเป็นสินค้าสำเร็จรูป จนกระทั่งการจัดส่งสินค้าจนถึงผู้บริโภคทุกกระบวนการทำต่อเนื่องกัน และการให้ความสนใจกับกลยุทธ์โลจิสติกส์ของทั้งกระบวนการเริ่มขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 1990 ที่สหรัฐอเมริกา ก่อนแล้วญี่ปุ่นก็ให้ความสนใจหลังจากเศรษฐกิจฟองสบู่แตก และในช่วงปลายทศวรรษที่ 1990 การพัฒนาเศรษฐกิจและการยกระดับการเป็นอยู่ดีขึ้นมาก มีการส่งสินค้าจากลูกค้าเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ความต้องการของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากยิ่งทำให้ความสำคัญของการบริหารห่วงโซ่อุปทานสำคัญมากขึ้นในการลดสินค้าคงคลังและการเสียโอกาสการขายสินค้า ดังนั้นจุดเด่นของวิวัฒนาการของการบริหารห่วงโซ่อุปทานของญี่ปุ่นจึงประกอบไปด้วย การเข้าถึงผู้บริโภคโดยตรง การเปลี่ยนจากห่วงโซ่อุปทานแบบอนุกรมไปเป็นห่วงโซ่อุปทานแบบเครือข่ายพลวัต และเปลี่ยนจากการมุ่งประสิทธิภาพไปสู่การสร้างความต้องการ เพราะจุดมุ่งหมายของห่วงโซ่อุปทานอย่างหนึ่งคือ การลดความสูญเสียโอกาสในการขายสินค้า แต่ในปัจจุบันห่วงโซ่อุปทานจะไม่ได้มุ่งที่การขยายยอดขายอย่างเดียว แต่จะขยายยอดขายจากลูกค้าเดิม โดยการพยายามรักษากฎลูกค้าเดิมไว้ มีการติดต่อกับลูกค้าอย่างแน่นแฟ้น และขยายยอดขายจากกลุ่มลูกค้าเดิมนี้ด้วย

การบริหารห่วงโซ่อุปทาน ได้ถูกกล่าวครั้งแรกในต้นทศวรรษ 1980 Keith และ Webber (1992) ได้ศึกษาต่อมาเป็นลำดับ จนกระทั่งต้นทศวรรษ 1990 จึงได้มีความพยายามทางด้านวิชาการในการสร้างรูปแบบของการบริหารห่วงโซ่อุปทานอย่างเป็นรูปธรรม (Lambert, Cooper และ Pagh, 1998) ซึ่งในช่วงทศวรรษ 1980 องค์กรชั้นนำหลายแห่งได้นำเทคโนโลยีการผลิตและกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อมุ่งลดต้นทุนและสร้างความสามารถในการแข่งขันซึ่งกลยุทธ์เหล่านี้ประกอบด้วยการผลิตทันเวลาพอดี (Just in Time) หรือการผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing) การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) และเทคนิคอื่นๆ ที่สนับสนุนการดำเนินธุรกิจโดยมีความพยายามทุ่มเททรัพยากรต่างๆ เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของการดำเนินกลยุทธ์และในช่วงเวลาเพียงไม่กี่ปีผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กรส่วนใหญ่ได้บรรลุเป้าหมายการลดต้นทุนการผลิต แต่ด้วยสภาวะการแข่งขันที่เพิ่มความซับซ้อนในยุคไร้พรมแดนได้ส่งผลให้องค์กรต่างๆ ต้องปรับตัวให้สามารถตอบสนองพลวัตความเปลี่ยนแปลงอย่างคล่องตัว โดยเฉพาะความต้องการของลูกค้าที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นเพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาด (Market Share) และการเติบโตของผลกำไรจึงได้ส่งผลให้องค์กรต่างๆ มุ่งปรับปรุงกระบวนการ ด้วยการเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ โดยมุ่งการควบคุมการไหลของทรัพยากรและสารสนเทศ ตั้งแต่กระบวนการวางแผน การจัดหาวัตถุดิบ การบริหารสินค้าคงคลัง การผลิต การขนถ่าย การจัดเก็บ การหีบห่อ การกระจายสินค้าไป

ยังผู้ค้าปลีกและส่งมอบให้ลูกค้า องค์กรชั้นนำจึงได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) หรือ SCM เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน



ภาพประกอบที่ 2.1 แบบจำลองห่วงโซ่อุปทาน

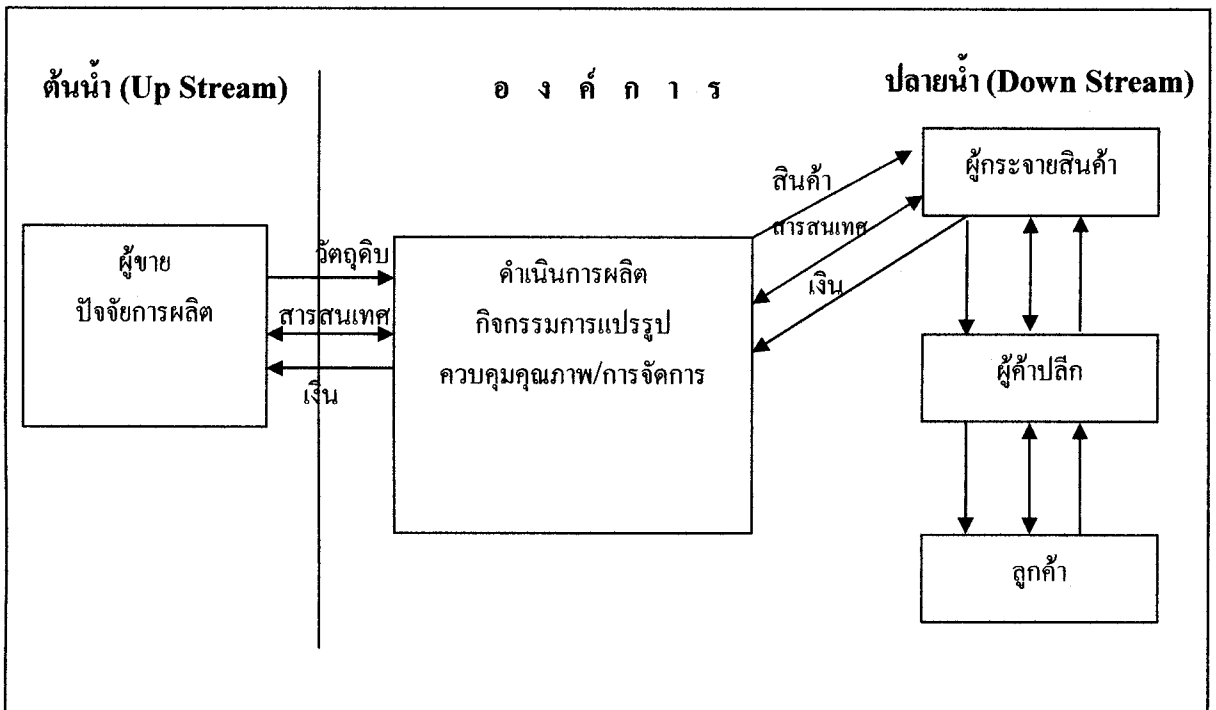
สำหรับห่วงโซ่อุปทานประกอบด้วยเครือข่าย/ลูกค้าทางธุรกิจที่มีธุรกรรมระหว่างองค์กรโดยมีการเชื่อมโยงทั้งในระดับต้นน้ำและปลายน้ำ (Upstream & Downstream) โดยทั่วไปองค์กรที่ดำเนินธุรกิจระดับต้นน้ำประกอบด้วย ผู้ส่งมอบระดับต่างๆ (1st Tier, 2nd Tier, 3rd Tier) ที่ทำการส่งมอบวัตถุดิบ หรือชิ้นส่วนให้กับผู้ผลิตเพื่อดำเนินการแปรรูปและการประกอบเป็นผลิตภัณฑ์ ในส่วนของกิจกรรมปลายน้ำจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการหลังการผลิตเพื่อส่งมอบให้กับลูกค้า ประกอบด้วย การกระจายสินค้า การขนส่ง ผู้ค้าปลีก หากพิจารณามุมมองการไหลของวัสดุ (Material Flow) อาจจำแนกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องได้เป็นการผลิตประกอบด้วยการจัดหาวัตถุดิบ การจัดเก็บ การขนย้าย การแปรรูปและการประกอบ การบริหารประกอบด้วย การคลังสินค้า การขนส่ง การค้าปลีก

ประสิทธิผลของการบริหารห่วงโซ่อุปทานจะเกิดการไหลของสารสนเทศและวัสดุผลิตภัณฑ์ ซึ่งมีการประสานงานระหว่างคู่ค้าตลอดทั้งห่วงโซ่เพื่อให้เกิดการผลิตและส่งมอบสินค้าในปริมาณที่ถูกต้อง (Right Quantities) สถานที่ถูกต้อง (Right Location) และตามเวลาที่ต้องการ (Right Time) ในระดับต้นทุนที่เหมาะสมและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Customer Satisfaction) ดังนั้นการบริหารห่วงโซ่อุปทานจึงประกอบด้วย

1. การไหลผลิตภัณฑ์ (Product Flow) ประกอบด้วย การเคลื่อนย้ายสินค้าจากผู้ส่งมอบไปยังลูกค้า หรือการไหลทางกายภาพ (Physical Flows) โดยรวมถึงกระบวนการส่งคืนจากลูกค้า (Customer Return) ในรูปของการส่งคืนสินค้า การรีไซเคิล และการกำจัด

2. การไหลของสารสนเทศ (Information Flow) ประกอบด้วย การพยากรณ์อุปสงค์ การส่งคำสั่งซื้อ และรายงานสถานการณ้ส่งมอบ (Status of Delivery)

3. การไหลทางการเงิน (Financial Flow) โดยเกี่ยวข้องกับกำหนดการจ่ายเงิน การให้สินเชื่อ และการลงทุน



ภาพประกอบที่ 2.2 แผนภาพการไหลของทรัพยากรและสารสนเทศในห่วงโซ่อุปทาน

ประสิทธิผลแห่งห่วงโซ่อุปทาน (โกสค คีส์ลธรรม, 2547) ปัจจุบันการมุ่งเน้นเฉพาะความมีประสิทธิภาพ หรือการมุ่งลดต้นทุนภายในคงไม่เพียงพอต่อการสร้างประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นจึงต้องมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการประสานงานตลอดห่วงโซ่อุปทาน เพื่อสร้างความสามารถในแข่งขัน ทั้งในด้านราคา (Competitive Price) และการส่งมอบที่ทันเวลา ซึ่งองค์กรจะต้องมุ่งสร้างประสิทธิผลต่อการบริหารห่วงโซ่อุปทาน ดังต่อไปนี้ การมุ่งความรวดเร็วต่อการตอบสนอง (Quick Responses: QR) โดยเฉพาะความเปลี่ยนแปลงในอุปทานของลูกค้าในระยะสั้น และการตอบสนองคำการเติมเต็ม (Order Fulfillment) และเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า จึงควรมีทางเลือกสำหรับผลิตภัณฑ์/บริการ ที่มีความหลากหลายเพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของลูกค้า ซึ่งเป็นจุดสร้างความสามารถในการแข่งขัน สำหรับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้ส่งมอบหรือผู้ผลิตจะขึ้นกับความสามารถในการรักษาระดับสินค้าคงคลังในระดับต่ำ (Low Inventory Level) แต่มีความรวดเร็วต่อการตอบสนองต่อคำสั่งซื้อ โดยเฉพาะสภาวะการผลิตแบบทันเวลาพอดีที่ใช้แนวคิด QR สำหรับคำสั่งซื้อวัตถุดิบจากผู้ส่งมอบ และต้องตอบสนองการส่งมอบตามคำสั่งซื้อภายในเวลาที่กำหนด ดังนั้นประสิทธิผลของ SCM จึงไม่เพียงจำกัดแค่ปรับปรุงการบริหารสินค้าคงคลัง แต่ยังคงคำนึงถึงการทำงานร่วมกัน (Collaboration) ระหว่างสมาชิกในห่วงโซ่อุปทาน

ในช่วงปลายทศวรรษ 1990 องค์กรธุรกิจของอเมริกาได้มีต้นทุนสูง การขนส่งต้องจ่ายถึง \$898 พันล้านดอลลาร์ หรือประมาณ 10% ของ GNP และเพิ่มสูงถึง \$1 ล้านล้านดอลลาร์ในปี 2000 ซึ่งต้นทุนส่วนใหญ่ได้สูญเสียไปกับความไร้ประสิทธิภาพจากกิจกรรมการเคลื่อนย้าย การจัดเก็บ และการควบคุมสินค้า ดังนั้นหากต้องการรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดด้วยการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจะต้องดำเนินการขจัดความสูญเปล่าที่แฝงอยู่ภายในห่วงโซ่ โดยมุ่งกระบวนการเพิ่มคุณค่าในทุกส่วนของกิจกรรม ซึ่งเป็นปัจจัยหลักของการตอบสนองอุปสงค์ตลาด ดังเช่นอุตสาหกรรมที่มีจำนวนคู่ค้าจำนวนมาก อย่าง อิเล็กทรอนิกส์ การบิน ยานยนต์ ได้มุ่งปรับปรุงประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทานด้วยการเชื่อมโยงกระบวนการหลักซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันเพื่อให้เกิดการสื่อสารกันแบบเปิด (Open Communication) ซึ่งเกิดการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการประสานความร่วมมือตลอดทั้งห่วงโซ่โดยมุ่งความสอดคล้องทั้งในมิติของเวลาและปริมาณอุปสงค์หรือความต้องการสำหรับกระบวนการหลักที่สนับสนุน SCM ประกอบด้วย

ตารางที่ 2.1 บทบาทและเป้าหมายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในห่วงโซ่อุปทาน

บทบาทและเป้าหมายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในห่วงโซ่อุปทาน			
ผู้ส่งมอบ	ผู้ผลิต	คลังสินค้า/ผู้ค้าปลีก	ลูกค้า
การติดตามและควบคุมความผันผวนของอุปสงค์เพื่อลดปริมาณการจัดเก็บเพื่อเตรียมส่งมอบ	มุ่งการผลิตปริมาณมาก ความหลากหลายในผลิตภัณฑ์น้อย (High Volume & Low Variety)	การลดระดับสินค้าคงคลังและควบคุมต้นทุนการขนส่ง	ต้องการความหลากหลายในตัวสินค้าและการให้บริการด้วยระดับราคาที่ไม่สูง
กำหนดการส่งมอบที่มีความยืดหยุ่น	มุ่งเน้นความยืดหยุ่นต่อความเปลี่ยนแปลงในอุปสงค์ของลูกค้า		มุ่งเน้นคุณภาพสินค้าบริการในระดับสูง
ต้นทุนการผลิตต่ำและต้องการขายให้กับลูกค้า (ผู้ผลิต) ด้วยราคาสูง	ลดต้นทุนวัตถุดิบและการผลิตเพื่อเพิ่มผลกำไร		เวลานำการผลิตที่สั้นลง

กระบวนการ Supply Chain Management หรือ SCM เป็นกระบวนการของการบริหารทุกขั้นตอน นับตั้งแต่การนำเข้าวัตถุดิบสู่กระบวนการผลิต กระบวนการสั่งซื้อ จนกระทั่งส่งสินค้าถึงมือลูกค้าให้มีความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพสูงสุดพร้อมกับสร้างระบบให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูลที่ทำให้เกิดกระบวนการทำงานของแต่ละหน่วยงานส่งผ่านไปทั่วทั้งองค์กร การไหลเวียนของข้อมูลยังรวมไปถึงลูกค้า และผู้จัดส่งวัตถุดิบอีกด้วย (www.bangkokbiznews.com)

การบริหารห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SCM) มีส่วนสำคัญที่ช่วยให้องค์กรยกระดับความสามารถในการบริหาร เช่น การลดสินค้าคงคลัง การเพิ่มผลิตภาพ หรือการลดการสูญเสียเปล่าในกระบวนการทำงาน ส่งเสริมความเติบโตของธุรกิจ เช่น การเพิ่มโอกาสในการออกสินค้าใหม่ให้เร็วขึ้น การเปิดตลาดใหม่ๆ การสร้างความพอใจแก่ลูกค้ามากขึ้น ส่งเสริมความยั่งยืนของธุรกิจ เช่น การลดต้นทุนการผลิต การบริหารเงินทุนหมุนเวียน

Stock และ Lambert (2001) ได้เสนอแนวคิดของ SCM ถึงการจัดการกระบวนการธุรกิจหลัก ประกอบด้วย

1. การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship Management) หรือ CRM ประกอบด้วยกิจกรรมการพัฒนาเพื่อสร้างความภักดีและตอบสนองอุปสงค์ความต้องการให้กับลูกค้าแต่ละกลุ่มซึ่งได้ผลตอบแทนกับองค์กรไม่เท่ากัน

2. การบริหารการให้บริการลูกค้า (Customer Service Management) โดยมุ่งสร้างความพอใจให้กับลูกค้าด้วยการส่งมอบสินค้าให้ทันตามกำหนดการส่งมอบ รวมถึงการให้บริการหลังการขาย

3. การบริหารอุปสงค์ (Demand Management) โดยมุ่งความสมดุลระหว่างอุปสงค์ของลูกค้ากับความสามารถหรือกำลังการผลิตขององค์กร

4. การตอบสนองคำสั่งซื้อจากลูกค้า (Customer Order Fulfillment) โดยใช้มาตรวัดจากดัชนีวัดความสำเร็จ (KPI) สำหรับติดตามอัตราความสำเร็จ

5. การบริหารการไหลของการผลิต (Manufacturing Flow Management) สำหรับกระบวนการผลิตจะต้องมีความยืดหยุ่นพอที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงของคำสั่งซื้อ

6. การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ (Supplier Relationship Management) โดยมุ่งพัฒนาความสัมพันธ์ระยะยาวกับคู่ค้า (Long-Term Partnerships) ซึ่งพิจารณาจากประวัติผู้ส่งมอบที่สามารถส่งมอบสินค้าคุณภาพได้ตรงตามข้อกำหนดและระยะเวลาการส่งมอบ ซึ่งก่อให้เกิดความประหยัดในการจัดซื้อด้วยคุณภาพสูง และการส่งมอบที่ตรงเวลา รวมทั้งความร่วมมือในการพัฒนาโครงสร้าง

7. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) โดยลูกค้าและผู้ส่งมอบมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์

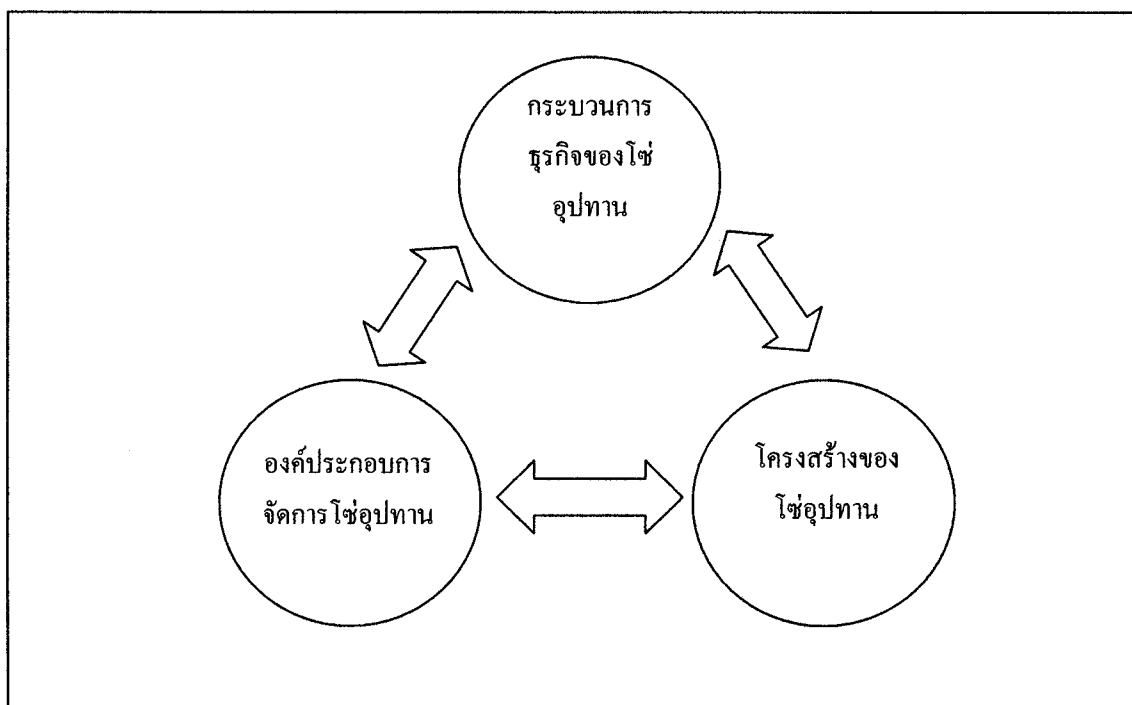
8. การส่งคืน (Returns) จัดว่าเป็นกระบวนการที่สนับสนุนให้องค์กรสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Clendein, 1997) ดั่งวัตถุประสงค์ของ SCM จึงมุ่งที่ความมีประสิทธิภาพจากการดำเนินงานและประสิทธิผลทางต้นทุน (Cost-effective) ซึ่งต้องมีการบริหารกิจกรรมในหลายมิติ (Multidimensional Management) ดังเช่น

- การประสานกิจกรรมภายในฝ่ายงาน (Intra-Functional Activities)

- การประสานกิจกรรมภายในฝ่ายงาน (Intra-Functional Activities)
- การประสานกิจกรรมระหว่างฝ่ายงาน (Inter- Functional Activities)
- การประสานกิจกรรมระหว่างองค์กร (Inter- Organizational Activities)

1.5 องค์ประกอบของการบริหารโซ่อุปทาน

Lampert, Cooper และ Pagh (1998) อ้างถึงใน นันทภรณ์ อังศุกุลธร (2547) ได้นำเสนอ 3 องค์ประกอบของการบริหาร โซ่อุปทานที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน อับประกอบไปด้วย 1) โครงสร้างของโซ่อุปทาน 2) กระบวนการทางธุรกิจของโซ่อุปทาน และ 3) องค์ประกอบการจัดการของโซ่อุปทาน แสดงดังในภาพ



ภาพประกอบที่ 2.3 องค์ประกอบของการบริหารโซ่อุปทาน

ที่มา : Lampert, Cooper และ Pagh (1998)

1.5.1 โครงสร้างโซ่อุปทาน คือ การกำหนดสมาชิกและการเชื่อมโยงระหว่างสมาชิกในโซ่อุปทาน ซึ่งปัจจัยที่สำคัญเพื่อใช้ในการกำหนดโครงสร้างของโซ่อุปทานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วยสมาชิกของโซ่อุปทาน ขนาดโครงสร้างของเครือข่าย รูปแบบความเชื่อมโยงของกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กร สำหรับสมาชิกในโซ่อุปทานโดยหลักการแล้ว

แนะนำให้รวมถึงธุรกิจและหน่วยงานทั้งหมดที่มีความสัมพันธ์กับองค์กร ไม่ว่าจะ เป็นทางตรงหรือทางอ้อม ตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทางของโซ่อุปทาน โดยเลือกเฉพาะสมาชิกที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจและโซ่อุปทาน ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องจัดสรรทรัพยากรเพื่อบริหารจัดการอย่างไรก็ตาม บทบาทที่แตกต่างกันขององค์ประกอบในโซ่อุปทานก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การจัดการมีความซับซ้อนและยุ่งยาก จึงได้มีแนวคิดแบ่งกลุ่มสมาชิกของโซ่อุปทานออกเป็น 2 กลุ่มเพื่อให้ง่ายต่อการจัดการยิ่งขึ้น ซึ่งคล้ายกับแนวคิดของ Michael Porter ที่ได้นำเสนอแบบจำลองโซ่อุปทาน ที่เรียกว่า Value Chain หรือ โซ่คุณค่า ประกอบไปด้วยกลุ่มกิจกรรมการบริหารงานองค์กรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีส่วนสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับวัตถุดิบ

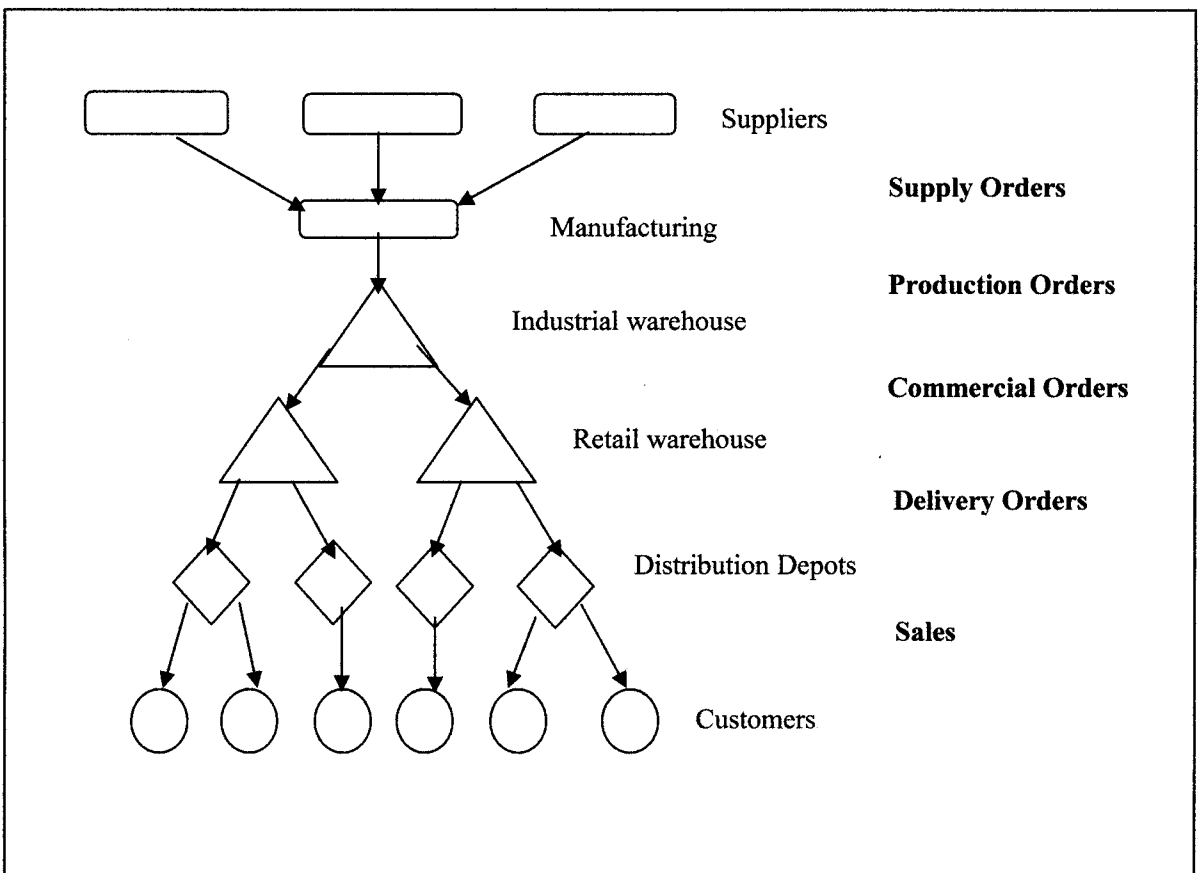
1.5.2 กระบวนการทางธุรกิจของโซ่อุปทาน ผู้บริหารต้องมองภาพให้ออกว่า กระบวนการทางธุรกิจตลอดทั้งโซ่อุปทานที่องค์กรเป็นสมาชิกอยู่เชื่อมโยงกันอย่างไร กระบวนการใดเชื่อมโยงกับกระบวนการใด โดยที่ความของการจัดการองค์ประกอบนี้ คือ แต่ละธุรกิจแบ่งกระบวนการภายในองค์กรแตกต่างกัน ทั้งชื่อและหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งงานวิจัยของ Lampert, Cooper และ Pagh (1998) ชี้ว่า ความแตกต่างกันของโครงสร้างกระบวนการทางธุรกิจของแต่ละองค์กรนี้เป็นแรงเสียดทานและสาเหตุของความไร้ประสิทธิภาพที่มีนัยสำคัญของการบริหารโซ่อุปทาน

1.5.3 ส่วนประกอบของการจัดการโซ่อุปทาน งานวิจัยของ Cooper, Martha, Lampert, และ Pagh (1997) แบ่งส่วนประกอบของการจัดการเพื่อความสำเร็จของการบริหารโซ่อุปทานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรก เน้นด้านกายภาพ เช่น การวางแผนและการควบคุม การไหลของสินค้าและการจัดการโครงสร้างต่างๆ และกลุ่มที่ 2 เน้นการจัดการและองค์ประกอบด้านพฤติกรรม เช่น การบริหารความสัมพันธ์ การบริหารความเสี่ยง การให้รางวัล การสร้างทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กร และงานวิจัยยังพบด้วยว่า ถึงแม้จะมีการจัดการในกลุ่มที่ 2 จะยากต่อความเข้าใจและลำบากต่อการสนับสนุนให้เกิดขึ้น แต่องค์กรมุ่งเน้นการจัดการเฉพาะในกลุ่มทางกายภาพ การบริหารโซ่อุปทานก็มีแนวโน้มจะพบกับความล้มเหลวอย่างแน่นอน

โกศล ศีลธรรม (2548) ได้กล่าวถึง ปัจจัยห่วงโซ่อุปทาน ไว้ในหนังสือ การบริหารแบบโลจิสติกส์ ว่า ประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทานเป็นปัจจัยและกุญแจหลักที่มีบทบาทต่อการเพิ่มความสามารในการแข่งขัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อลดต้นทุนและสร้างผลตอบแทนให้กับธุรกิจ สำหรับโครงสร้างห่วงโซ่อุปทานประกอบด้วยกลุ่มลูกค้า โดยจำแนกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ

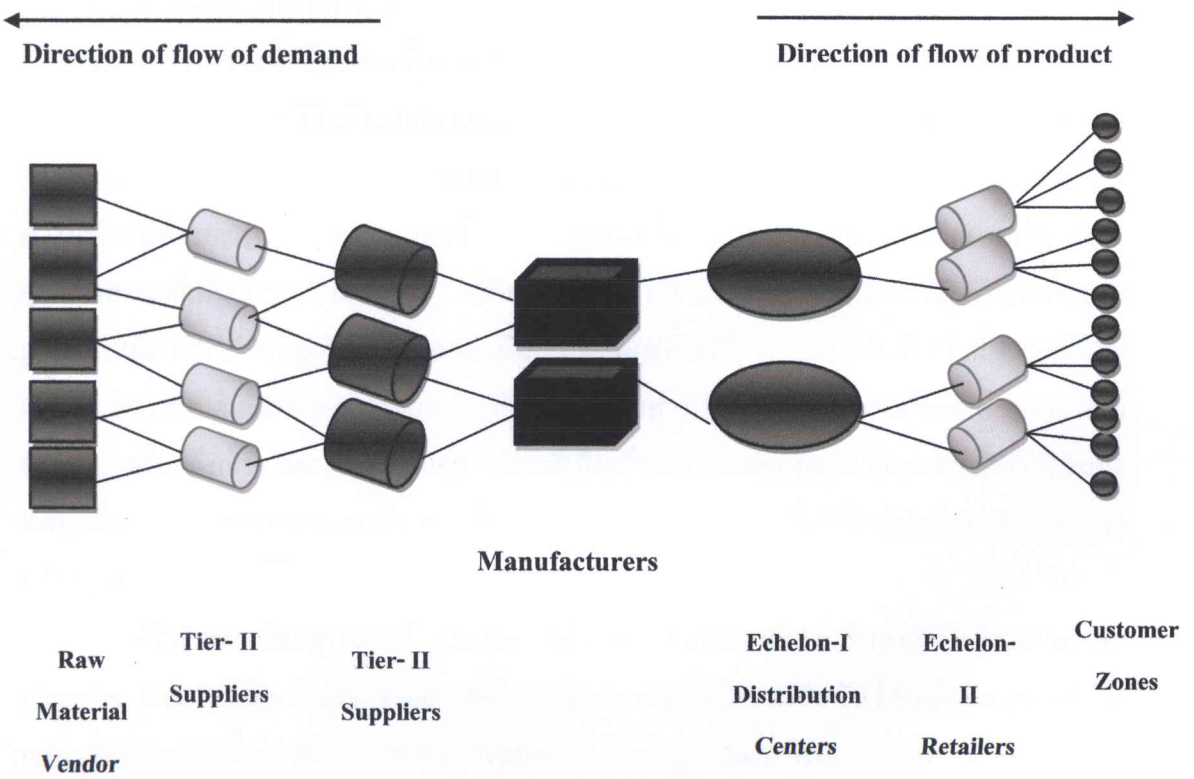
ห่วงโซ่อุปทานต้นน้ำ (Upstream Supply Chain) ประกอบด้วยเครือข่ายกลุ่มผู้ส่งมอบวัตถุดิบให้กับโรงงาน เพื่อดำเนินการแปรรูปเป็นสินค้า โดยผู้ส่งมอบจะดำเนินการจัดหาหรือผลิตตามคำสั่งซื้อ เพื่อส่งมอบให้ทันตามกำหนดการ โดยมีการเชื่อมโยงสารสนเทศการไหลของวัสดุระหว่างองค์กรในห่วงโซ่อุปทาน

ห่วงโซ่อุปทานปลายน้ำ (Downstream Supply Chain) โดยกระบวนการหลังการผลิตซึ่งจัดเป็นหน้าที่หลักของส่วนงานโลจิสติกส์ (Logistic Function) เช่นการบรรจุหีบห่อ การกระจายสินค้าและกิจกรรมต่างๆที่สร้างคุณค่าเพิ่ม (Value-Added Activities) นอกจากนี้ยังมีการเชื่อมโยงกิจกรรมกับงานวางแผนการผลิต (Production Planning) โดยฝ่ายงานขายและฝ่ายจัดส่งสินค้าจะดำเนินการประสานงานกับลูกค้าปลายน้ำ เช่นผู้แทนจำหน่าย ร้านค้าปลีก และลูกค้า เพื่อดำเนินการรับคำสั่งซื้อและส่งมอบในเวลาที่กำหนดโดยนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้พยากรณ์อุปสงค์และจัดทำแผนการผลิตต่อไป



ภาพประกอบที่ 2.4 โครงสร้างการเชื่อมโยงระบบห่วงโซ่อุปทาน

โดยทั่วไประบบห่วงโซ่อุปทานในธุรกิจได้มีโครงสร้างการเชื่อมโยงที่ซับซ้อนหรือมีลำดับชั้นมาก โดยเฉพาะอุตสาหกรรมไฮเทค ยานยนต์ และอิเล็กทรอนิกส์ ประกอบด้วยเครือข่ายระดับต้นน้ำหลายลำดับชั้น โดยแต่ละลำดับชั้น เรียกว่า Tier เช่น Tier 1, Tier 2, และ Tier 3 สำหรับตัวเลขได้แสดงถึงลำดับความใกล้ชิดของผู้ส่งมอบกับองค์กรผู้ผลิตหลัก นั่นคือผู้ส่งมอบระดับ Tier 1 จะส่งมอบงานให้กับผู้ผลิตหลักโดยตรงและผู้ส่งมอบระดับ Tier 2 จะดำเนินการส่งมอบงานให้กับ Tier 1



ภาพประกอบที่ 2.5 โครงสร้างลำดับชั้นของห่วงโซ่อุปทาน

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management)

2.1 ความหมายและแนวคิดการบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management)

Supplier Relationship Management: SRM หรืออาจเรียกว่าเป็นระบบ Supply Chain Management เป็นระบบซึ่งทำการเชื่อมโยงเกี่ยวพันกันระหว่างกระบวนการของการจัดซื้อ กระบวนการผลิต และการเคลื่อนย้ายสินค้าหรือบริการ ซึ่งการเชื่อมโยงนี้ได้เกี่ยวข้องกับผู้จัดการส่งสินค้า ผู้ผลิตสินค้า ผู้จัดการจำหน่าย และขั้นตอนการส่งสินค้าให้แก่ผู้บริโภค โดยช่วยทำให้เป็นการลดระยะเวลาลง ลดความซ้ำซ้อนของขั้นตอนต่างๆ และลดค่าใช้จ่ายในด้านการเก็บรักษาสินค้า

จิรภัทร ธน โขติศิริ (2549) กล่าวว่า การจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management: SRM) เป็นแนวความคิดแบบใหม่ในการพัฒนาและจัดการความสัมพันธ์ระยะยาวกับซัพพลายเออร์ ของเครื่องมือพิเศษและชิ้นส่วนทดแทนในวงการอุตสาหกรรมที่เน้นเรื่องทรัพย์สิน ซัพพลายเออร์บางรายมักจะชอบลักษณะที่ดูเหมือนเกือบจะผูกขาด เนื่องจากลักษณะพิเศษเฉพาะของชิ้นส่วนแทนที่ที่เขามี ความสัมพันธ์เหล่านี้ช่วยเสริมให้เกิดการจัดหาทางอิเล็กทรอนิกส์โดยอัตโนมัติสำหรับชิ้นส่วนที่ต้องการ การเก็บชิ้นส่วนจากนอกโรงงาน หรือ เก็บจากในโรงงานจากผู้จำหน่ายที่เป็นเจ้าของโดยตรง SRM ต้องการสร้างให้เห็นถึงทัศนวิสัย 2 ทางของความต้องการชิ้นส่วนและการหามาได้ ซึ่งได้นำไปสร้างการเข้าถึงการแก้ปัญหา

ศิริวรรณ ไชยสุรยการต์ (2549) กล่าวว่า การจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management: SRM) เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับซัพพลายเออร์เป็นหลัก โดยแนวคิดนี้อยู่ภายใต้การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SCM) Burnes (1998) ให้คำจำกัดความไว้ว่า “SRM as where customers and suppliers develop a close and long-term relationship work together as partners” หรือ “จุดที่ลูกค้าและซัพพลายเออร์มีการพัฒนาความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดและเป็นการทำงานร่วมกันในระยะยาวในฐานะหุ้นส่วน” ซึ่งการทำงานร่วมกันในระยะยาวนั้น หมายรวมถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูล เทคโนโลยี ตลอดจนการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ร่วมกัน ในอันที่จะเกิดผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย

2.2 รูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์

ในด้านแนวความคิดของ Peter Hines ศาสตราจารย์ทางด้าน Supplier Relationship Management: SRM and Supplier Development จาก Cardiff University โดย Hines (2000) ได้แบ่งรูปแบบของการพัฒนาความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ออกเป็น 4 รูปแบบหลัก คือ

แบบที่ 1 External Accreditation เป็นรูปแบบที่ผู้ผลิตจะเข้าไปช่วยปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันของซัพพลายเออร์ “เพียงเล็กน้อย” เท่านั้น โดยการคัดเลือกซัพพลายเออร์จะดูจากราคาสินค้าที่ต่ำสุดเป็นสำคัญ

แบบที่ 2 Reactive Problem-Solving เป็นรูปแบบที่ผู้ผลิตเต็มใจที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับซัพพลายเออร์ใน “ประเด็นเฉพาะ” ซึ่งซัพพลายเออร์เหล่านี้จะถูกเลือกจากการเป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำ

แบบที่ 3 Systematic Development Program เป็นรูปแบบที่ผู้ผลิตเข้าไปช่วยซัพพลายเออร์ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน “อย่างเป็นระบบ” เพื่อให้ได้ผลประโยชน์ร่วมกันจากการปรับปรุงนี้

แบบที่ 4 Network Development เป็นรูปแบบที่ผู้ผลิตเข้าไปช่วยซัพพลายเออร์ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน “อย่างเป็นระบบและเต็มความสามารถ” เพื่อให้เกิดผลประโยชน์ทั่วทั้งห่วงโซ่อุปทาน

เมื่อนำการพัฒนาความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ในแต่ละรูปแบบมาเปรียบเทียบกับลักษณะที่สำคัญ เช่น เงื่อนไขการซื้อสินค้า ความต้องการด้านคุณภาพ การส่งมอบสินค้า ด้านต้นทุน ด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ การแลกเปลี่ยนเทคโนโลยี และการแลกเปลี่ยนข้อมูล สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นประเด็นสำคัญที่ชี้ให้เห็นถึงลักษณะเฉพาะของความสัมพันธ์ในแต่ละรูปแบบดังแสดงในตาราง

ตารางที่ 2.2 แสดงรูปแบบของความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์และลักษณะสำคัญที่ปรากฏ

ลักษณะ	แบบที่ 1	แบบที่ 2	แบบที่ 3	แบบที่ 4
เงื่อนไขการซื้อขายสินค้า	ราคาต่ำที่สุด	ต้นทุนต่ำที่สุด	ประโยชน์ร่วมกันระหว่างธุรกิจและซัพพลายเออร์	ประโยชน์ร่วมกันเครือข่ายที่สูงที่สุด
ความต้องการด้านคุณภาพ	ลักษณะเฉพาะของสินค้า	การควบคุมคุณภาพสินค้า	การประกันคุณภาพสินค้าหรือการจัดการคุณภาพโดยรวม	การจัดการคุณภาพโดยรวมที่ลงไปถึงซัพพลายเออร์ด้วย
ความต้องการด้านการส่งมอบสินค้า	Lead times ในระดับมาตรฐาน	Lead times ในระดับมาตรฐาน	Lead times ที่หน้าร้านลดลง	การใช้ระบบ Just-In-Time
ความต้องการด้านต้นทุน	ราคาต่ำสุดในท้องตลาด	ต้นทุนต่ำสุด	ต้นทุนที่ลดลงหรือคงที่	ต้นทุนที่ก่อให้เกิดการประหยัดร่วมกันทั้งในส่วน of ซัพพลายเออร์และธุรกิจ
ความต้องการด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์	ลักษณะของสินค้าตามความต้องการของลูกค้าหรือตามลักษณะเฉพาะของสินค้า	มีการแลกเปลี่ยนวัตถุดิบกันบ้าง	มีการแลกเปลี่ยนวัตถุดิบซึ่งกันและกัน	มีการออกแบบผลิตภัณฑ์และใช้วัตถุดิบร่วมกันภายในเครือข่าย
การแลกเปลี่ยนเทคโนโลยี	ไม่มี	มีจำกัด เฉพาะเทคโนโลยีของลูกค้ายสำคัญๆ	มีมาก เป็นลักษณะของการแลกเปลี่ยนสองทิศทาง	มีมาก เป็นการแลกเปลี่ยนกันภายในเครือข่าย

ลักษณะ	แบบที่ 1	แบบที่ 2	แบบที่ 3	แบบที่ 4
การ แลกเปลี่ยน ข้อมูล	มีจำกัด เฉพาะใน ด้านการผลิต เท่านั้น	มีจำกัด เฉพาะการ ผลิตที่สำคัญๆ	มีการแลกเปลี่ยน กันในระดับของ การผลิตเป็นสำคัญ และมีบ้างใน ระดับของกล ยุทธ์	มีการแลกเปลี่ยน ทั้งในด้านการ ผลิตและการ วางแผนกลยุทธ์

ที่มา : Hines et al (2000), Value Stream Management: Strategy and Excellence in the Supply Chain, New York: Prentice Hall.

เมื่อพิจารณาลักษณะสำคัญในแต่ละรูปแบบของการจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์แล้วนั้น ประเด็นสำคัญที่ได้จากการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้กับธุรกิจ ในด้านผลลัพธ์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) อาจมองได้ว่าหากธุรกิจสามารถนำแนวคิดการจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์มาใช้ จนสามารถก้าวผ่านมายืนอยู่ในรูปแบบที่ 4 ได้แล้วนั้น ผลลัพธ์ที่ก่อให้เกิดขึ้นไม่เพียงเป็นผลลัพธ์ในด้านการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังส่งผลกระทบต่อไปยังผลลัพธ์ในด้านอื่นๆ ในประเด็นต่อไปนี้

ผลลัพธ์ตัวแรก คือ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ดังเห็นว่า หากธุรกิจสามารถพัฒนาความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ได้ดีขึ้น สิ่งที่เกิดตามมาคือ การพัฒนาหรือการออกแบบผลิตภัณฑ์ร่วมกัน ในอันที่จะนำมาซึ่งความสามารถทางการแข่งขัน ต้นทุนการผลิตที่ลดลง ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าและคุณภาพสินค้า ล้วนแต่ส่งผลในทางบวกต่อธุรกิจและซัพพลายเออร์

ผลลัพธ์ตัวที่สอง คือ ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด ดังจะเห็นว่า การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันทั้งในส่วนของธุรกิจและซัพพลายเออร์ ล้วนส่งผลในด้านการเงินและการตลาดทั้งสองธุรกิจทั้งสิ้น เนื่องด้วยความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์ที่สามารถผลิตออกมาได้ตรงตามความต้องการของตลาด หรือการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ล้วนแสดงออกมาในรูปแบบของผลลัพธ์ทางด้านการเงินและการตลาด

ผลลัพธ์ตัวสุดท้าย คือ ผลอันสืบเนื่องจากการจัดการธุรกิจด้วยกลยุทธ์แบบ SRM ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคลและผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ตัวสุดท้ายนี้เป็นผลสืบเนื่องจากการจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ เพราะสิ่งสำคัญคือเมื่อมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีและข้อมูล ตลอดจนใช้ทรัพยากรต่างๆร่วมกัน ซึ่งรวมถึงทรัพยากรบุคคล

ด้วยนั้น ล้วนทำเพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้าทั้งสิ้น แม้ว่าผลลัพธ์ทั้งสองด้านมิได้แสดงให้เห็นอย่างเด่นชัด แต่ธุรกิจก็สามารถสัมผัสได้ถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นโดยอ้อมนี้เช่นกัน

ดังนั้น การจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ ไม่ว่าจะเป็นการจัดการในรูปแบบใดก็ตาม ล้วนแต่มีความสัมพันธ์ต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจโดยรวมทั้งสิ้น ทั้งที่ส่งผลทางตรงหรือทางอ้อม ดังที่กล่าวมาเบื้องต้น ฉะนั้นกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ หรือ Supplier Relationship Management: SRM จึงเป็นสิ่งสำคัญในองค์กรในยุคปัจจุบัน

การจัดการโซ่อุปทานเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะช่วยให้ผู้บริโภคหรือลูกค้าขั้นสุดท้าย (End customer) ได้รับสินค้าหรือบริการตรงตามความต้องการ การที่จะประสบความสำเร็จในการจัดการโซ่อุปทานนั้น ความร่วมมือกับซัพพลายเออร์ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ซึ่ง ดร.ธนัญญา วสุศรี ได้กล่าวถึงมุมมองบางมุมในการบริหารจัดการกับซัพพลายเออร์ รูปแบบความสัมพันธ์ของซัพพลายเออร์ การคัดเลือกซัพพลายเออร์ เพื่อให้เป็นบริษัทคู่ค้าที่มีความสัมพันธ์กัน (Partnerships)

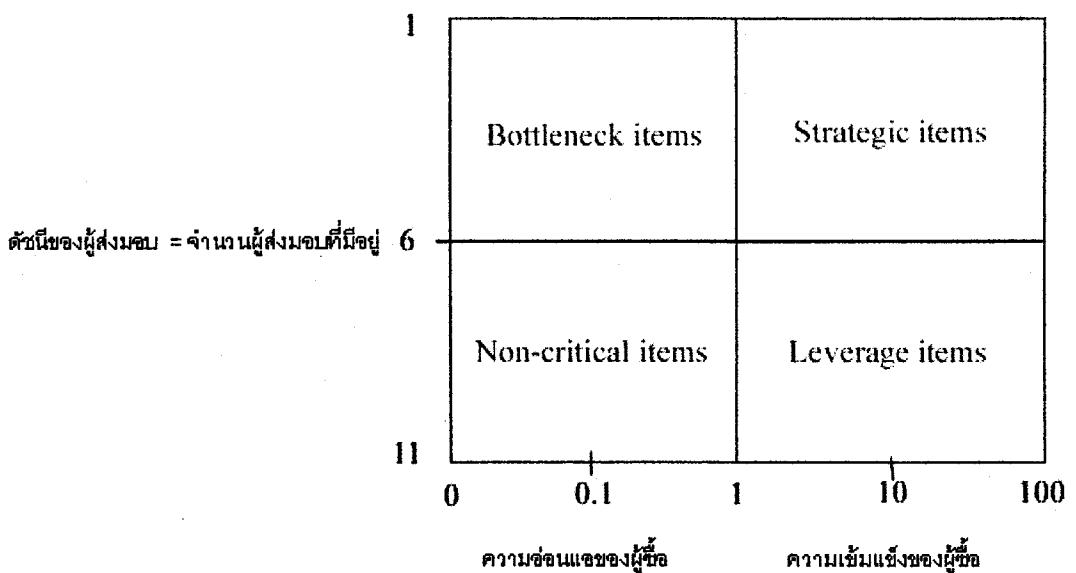
Harrison A. and Van Hoek R. (2001) ได้สรุปรูปแบบความสัมพันธ์ในโซ่อุปทาน (Relationships in Supply Chains) จากแนวคิดของ Cooper and Garnr (1993) ว่ารูปแบบความสัมพันธ์ในโซ่อุปทาน มีตั้งแต่ความสัมพันธ์ที่ห่าง ๆ Arm's Length ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในลักษณะที่เกิดขึ้นผ่านตลาดโดยราคาเป็นรากฐานสำคัญในการตัดสินใจสั่งซื้อ จนกระทั่งความสัมพันธ์ในลักษณะ Full Vertical Integration ซึ่งหมายถึง การที่สององค์กร (ผู้ซื้อและผู้ขาย) มีความสัมพันธ์กันอย่างเหนียวแน่น เนื่องจากทั้งสององค์กรมีเจ้าของเดียวกัน หรือเป็นบริษัทในเครือเดียวกัน จากรูปที่ 6 แสดงน้ำหนักความสัมพันธ์ในโซ่อุปทาน ความสัมพันธ์ของ Arm's Length Relationship มีน้ำหนักที่น้อยที่สุดเรื่อยไปจนถึง Full Vertical Integration น้ำหนักของความสัมพันธ์แต่ละชนิดจะมีปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันในการพัฒนาที่แตกต่างกัน น้ำหนักของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อผู้ขาย มีมาก ก็จะมีแรงในการผลักดันเพื่อพัฒนามากยิ่งขึ้น

Typical small account relationship	Strategic alliances	Full vertical integration
------------------------------------	---------------------	---------------------------

Arm's length	National accounting selling	Joint ventures
--------------	-----------------------------	----------------

ภาพประกอบที่ 2.6 แสดงรูปแบบความสัมพันธ์ในโซ่อุปทาน (Cooper and Garner, 1993)

ในองค์กรหนึ่ง ๆ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายจะมีหลายรูปแบบแตกต่างกันไป การบริหารจัดการกับผู้ส่งมอบ ควรจะมีการดำเนินการที่แตกต่างกันไปตามความสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถบริหารกระบวนการจัดซื้อได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดี ดังนั้นวิธีการที่จะใช้ในการแบ่งประเภทของผู้ส่งมอบ Syson (1992) ได้นำเสนอวิธีการแบ่งประเภทของผู้ส่งมอบ ด้วย Purchase Portfolio Matrix



$$\text{ดัชนีของบริษัท} = \% \text{ยอดขายทั้งหมดของผู้ส่งมอบ} / \% \text{ยอดจัดซื้อของผู้ซื้อทั้งหมด}$$

ภาพประกอบที่ 2.7 วิธีการแบ่งประเภทของผู้ส่งมอบ Purchase Portfolio Matrix

Harrison, A. and van Hoek, R. (2001) สรุปว่า Purchase Portfolio Matrix ได้ถูกจัดทำขึ้น โดยมีพื้นฐานความคิดในการเพิ่มอำนาจจัดซื้อให้แก่ผู้ซื้อ วิธีการนี้อยู่ภายใต้การสันนิษฐานว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อผู้ขาย คือความเข้มแข็งของบริษัทผู้ซื้อ และจำนวนของผู้ส่งมอบที่มีความสามารถและความต้องการในการขาย คัดเข้มแข็งมีอำนาจในการต่อรองนั้น หากพิจารณาแล้วว่า วัตถุประสงค์บางรายการตกอยู่ในกลุ่ม Strategic Items นั้นหมายถึงว่า บริษัทผู้ซื้อที่มีความสามารถสูงแต่ในขณะเดียวกันจำนวนผู้ส่งมอบสามารถจัดส่งได้มีน้อยราย การบริหารจัดการจัดซื้อควรจะต้องใช้จุดแข็งของบริษัทในการชักนำผู้ส่งมอบเข้ามามีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด เพื่อให้ผู้ส่งมอบได้มั่นใจถึงการส่งมอบวัตถุประสงค์ในระยะยาว

กลุ่ม Bottleneck Items หมายถึง ผู้ซื้อที่มีอำนาจในการต่อรองเพียงเล็กน้อย และในขณะเดียวกัน จำนวนผู้ส่งมอบวัตถุประสงค์ที่มีอยู่ก็มีจำนวนไม่มาก ดังนั้น วัตถุประสงค์ในการบริหารการจัดซื้อในสภาพการณ์นี้ บริษัทผู้ซื้อควรจะต้องลดความพึ่งพากับผู้ส่งมอบที่มีอยู่ โดยการสรรหาผู้ส่งมอบรายใหม่เพิ่มเติม และร่วมกับทีมออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อให้แน่ใจว่า Bottleneck Items จะไม่เกิดขึ้น เพราะเนื่องจากบริษัทมีอำนาจในการต่อรองน้อย ก็เป็นไปได้ยากที่ผู้ส่งมอบจะมีความสนใจในการพัฒนาความสัมพันธ์กับบริษัทผู้ซื้อ ถ้าวัตถุประสงค์ตกอยู่ใน Non-Critical Items ส่วนใหญ่จะเป็นวัตถุประสงค์ที่มีจำนวนผู้ส่งมอบให้เลือกมาก และวัตถุประสงค์จะเป็นลักษณะที่เป็นมาตรฐาน ดังนั้นรูปแบบการจัดซื้อทั่วไปสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับวัตถุประสงค์ที่ตกอยู่ในรายการนี้ นั่นก็คือราคาเป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจสั่งซื้อ โดยมีคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ผู้ส่งมอบมีสิทธิที่จะขึ้นประมูลราคา

Leverage Items หมายถึง การที่มีจำนวนผู้ส่งมอบเป็นจำนวนมาก และผู้ซื้อที่มีอำนาจในการต่อรองสูง ซึ่งถ้าหากเป็นการจัดซื้อรูปแบบเดิม ๆ ผู้ซื้อที่มีอำนาจในการต่อรองให้ราคาลดลง พร้อมทั้งได้รับบริการพิเศษจากผู้ส่งมอบได้ แต่ในมุมมองของการบริหารความสัมพันธ์ในโซ่อุปทาน การที่ผู้ซื้อและผู้ส่งมอบจะเพิ่มความสัมพันธ์กัน เพื่อให้ส่งสินค้าได้ถูกต้องตามความต้องการของลูกค้า ภายใต้จำนวนผู้ส่งมอบที่ลดลง จากกลุ่มผู้ส่งมอบ 4 กลุ่มนั้น องค์กรสามารถนำมาวิเคราะห์ถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องจัดซื้อว่าแต่ละชิ้นเข้าข่ายของกลุ่ม ถ้าหากวัตถุประสงค์นั้นตกอยู่ในกลุ่ม Non-Critical Items การบริหารงานจัดซื้อแบบเดิม คือ ขึ้นเสนอราคาภายใต้คุณภาพที่กำหนด ยังคงเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ได้อย่างเหมาะสม แต่ถ้าเป็น Bottleneck Items การลดความพึ่งพากับผู้ส่งมอบวัตถุประสงค์ในรายการดังกล่าว เป็นสิ่งที่ควรให้ความสนใจ ในกรณีที่เป็น Leverage Items และ Strategic Items การบริหารงานการจัดซื้อในรูปแบบของการสร้างความสัมพันธ์ (Partnerships) สามารถนำมาใช้ในการบริหารได้ ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของการจัดการโซ่อุปทาน

2.3 ความสัมพันธ์ของซัพพลายเออร์ในโซ่อุปทาน (Partnership in Supply Chain)

ความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานมีอยู่ด้วยกันหลายระดับ โดยคุณลักษณะที่ประกอบกันขึ้นเป็นความสัมพันธ์นั้นมีพื้นฐานจากการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร เปิดเผยและซื้อสัตย์ต่อกัน ร่วมมือและการวางแผน การแบ่งปันผลกำไรความเสี่ยงร่วมกัน และการมีเป้าหมายหรือกลยุทธ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นต้น ตารางที่ 2.3 แสดงคุณลักษณะของรูปแบบความสัมพันธ์ จะเห็นได้ว่าการให้ความร่วมมือในระดับ Cooperation จะเป็นการจัดซื้อกับผู้ส่งมอบวัตถุดิบจำนวนน้อยราย โดยจะมีสัญญาซื้อขายในระยะยาว ความสัมพันธ์ระดับนี้จะเป็นในลักษณะระหว่างหน่วยงานจัดซื้อของผู้ส่งมอบวัตถุดิบกับผู้ขาย โดยระยะเวลาสั้นในการทำให้ความสัมพันธ์แบบ Cooperation สำเร็จผล ความสัมพันธ์แบบ Coordination เป็นความสัมพันธ์ที่จะต้องใช้เวลายาวในการทำให้ประสบผลสำเร็จเนื่องจากจะต้องมีการเชื่อมโยงระบบสารสนเทศรวมทั้งการแลกเปลี่ยนทาง EDI ระหว่างบริษัทในหลาย ๆ หน่วยงาน Collaboration เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ในระยะยาวที่จะมีการวางแผนร่วมกัน ใช้เทคโนโลยีร่วมกัน ทำให้บริษัทผู้ส่งมอบวัตถุดิบและผู้ขายสามารถมองเห็นซึ่งกันและกันเหมือนกับเป็นบริษัทของกันและกัน รายการสินค้าที่เป็นลักษณะ Non-critical items สามารถนำรูปแบบ Cooperation เข้ามาใช้ในการบริหารงานจัดซื้อ ซึ่งจะช่วยในการลดจำนวนครั้งในการเจรจาต่อรอง จำนวนสัญญา และสามารถเพิ่มคุณภาพตลอดจนทำให้ระยะเวลาการส่งมอบลดลงด้วย ส่วน Leverage Items นั้น รูปแบบความสัมพันธ์แบบ Coordination สามารถนำมาใช้ในการบริหารงานได้ดี เพื่อผลประโยชน์ในระยะยาว และ Strategic Items ควรบริหารแบบ Collaboration เข้ามาใช้ในการบริหาร ดังนั้น การมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับผู้ส่งมอบวัตถุดิบ จะสามารถช่วยให้การสำรองวัตถุดิบของทั้งผู้ส่งมอบวัตถุดิบและผู้ซื้อลดลง รวมทั้งการนำไปสู่การพัฒนาาร่วมกันภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกัน หลาย ๆ บริษัทได้นำนโยบายการบริหารซัพพลายเออร์เข้ามาใช้ โดยมุ่งเน้นที่จะลดจำนวนผู้ส่งมอบวัตถุดิบลง เช่น Sun Microsystems ของอังกฤษ รายงานว่าได้ลดจำนวนผู้ส่งมอบวัตถุดิบจากจำนวน 100 ราย เหลือเพียง 20 ราย ในราวต้นทศวรรษ 1990

ตารางที่ 2.3 คุณลักษณะของรูปแบบความสัมพันธ์ (Harrison and Van Hoek, 2001)

ประเภทของความสัมพันธ์	กิจกรรม	ขอบเขตเวลาในการปฏิบัติ	ขอบเขตของกิจกรรม
Cooperation	ผู้ส่งมอบวัตถุดิบจำนวนน้อย สัญญาซื้อขายยาว	ระยะเวลาสั้น	หน่วยงานหน่วยเดียว
Coordination	มีการเชื่อมโยงสารสนเทศ เชื่อมโยง WIP มีการแลกเปลี่ยนทาง EDI	ระยะยาว	หน่วยงานหลาย หน่วยงาน
Collaboration	มีการรวมโซ่อุปทาน มีการวางแผนร่วมกัน มีการแบ่งปันเทคโนโลยี	ระยะยาวและไม่ มีกำหนด	ธุรกิจสามารถมองเห็นกัน และกันเหมือนเป็นของ ตนเอง

การบริหารซัพพลายเออร์สิ่งสำคัญสำหรับการจัดการโซ่อุปทาน ผู้ส่งมอบวัตถุดิบแต่ละรายมีความสำคัญไม่เท่าเทียมกันเพราะความถี่ของความต้องการ ปริมาณความต้องการ มูลค่าของวัสดุ และสภาพการณ์ทางการตลาดของวัสดุนั้นมีความแตกต่างกัน การบริหารงาน ผู้ส่งมอบวัตถุดิบแต่ละรายจึงควรที่จะต้องแตกต่างกันไป เพื่อประโยชน์สูงสุดในการส่งมอบสินค้าและบริการได้อย่างถูกต้องตามความต้องการของลูกค้า การวิเคราะห์ถึงจุดอ่อนจุดแข็งในอำนาจการต่อรอง ตลอดจนจำนวนของผู้ส่งมอบวัตถุดิบที่มีอยู่ในตลาดและความต้องการขายที่มีต่อบริษัทผู้ซื้อ เพื่อนำเอาจุดอ่อนจุดแข็งดังกล่าวไปคัดเลือกวิธีการบริหารจัดการผู้ส่งมอบวัตถุดิบว่าควรจะเป็นในลักษณะ Arm's Length หรือ Partnerships จึงเป็นพื้นฐานสำคัญในการบริหารผู้ส่งมอบวัตถุดิบในการจัดการโซ่อุปทานให้มีประสิทธิภาพ ในทางกลับกัน หากเป็นผู้ส่งมอบวัตถุดิบ แล้วพบว่าวัตถุดิบของตนอยู่ในกลุ่ม Non-Critical Items หรือ Leverage Items ควรจะมองหาแนวทางในการที่จะปรับปรุงให้มีความโดดเด่นจากคู่แข่งเพื่อเป็น Order Winners ให้ได้

วิทยา สุหฤตดำรง (2547) ได้กล่าวถึง บทบาทใหม่ของผู้จัดส่งวัตถุดิบว่า ลักษณะความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานในธุรกิจปัจจุบันพัฒนาการออกมาเป็นในลักษณะพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance) ในปัจจุบันผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่ของโลกได้ขยายฐานการผลิต และเคลื่อนตัวไปสู่ตลาดท้องถิ่นมากขึ้น โดยเฉพาะผู้จัดส่งวัตถุดิบขั้นที่ 1 ได้ถูกกำหนดให้ควบคุมต้นทุนให้อยู่ในสถานะที่แข่งขันได้ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และสามารถที่จะจัดส่งได้แบบทันเวลาพอดี (Just In Time) ผู้ผลิตรายใหญ่ของโลกที่เรียกว่า (Big 3: Ford, GM, Daimler Chrysler)

ได้มีโปรแกรมพัฒนาต่างๆในการพัฒนาผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier Development Program) เพื่อสร้างและรักษาสถานะของการแข่งขันให้เกิดความยั่งยืน และในขณะเดียวกัน ความกดดันจะเกิดขึ้นกับผู้ส่งวัตถุดิบชั้นที่ 1 ที่จะต้องรักษาสภาพการได้รับใบรับรอง (Certified) จากผู้ผลิตรายนั้นๆ ว่ามีสถานะและคุณสมบัติเหมาะสมหรือเข้าเกณฑ์ในการจะเป็นผู้จัดส่งวัตถุดิบให้ โครงการเหล่านี้ได้สร้างกระแสกดดันอย่างมากแก่ผู้ผลิตรายย่อยและรายเล็ก ที่ผลิตชิ้นส่วนสนับสนุนอุตสาหกรรมรถยนต์ แต่นั่นก็เป็นการพัฒนาการของอุตสาหกรรมตามปกติโดยธรรมชาติในโซ่อุปทาน

2.4 กิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์

กิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์นั้น หลักการบริหารคุณภาพของ ISO 9001: 2000 กล่าวถึงความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ บนผลประโยชน์เท่าเทียมกัน ตอกย้ำให้องค์กรต้องเร่งทบทวนและพัฒนาบทบาทด้านความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ ซึ่งเป็นสมาชิกหลักของห่วงโซ่อุปทาน ทั้งนี้เป้าหมายของการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและซัพพลายเออร์ก็เพื่อพัฒนาศักยภาพของซัพพลายเออร์ โดยการลงทุนทรัพยากรใดๆ ของผู้ซื้อที่จะพัฒนาความสามารถและสมรรถนะของซัพพลายเออร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Krause, 1999) งานวิจัยชี้ให้เห็นว่ากระบวนการเพิ่มขีดความสามารถของซัพพลายเออร์ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับซัพพลายเออร์ ที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Koufteros, Babbar, Behara และ Kaighobadi, 2003) นอกจากนั้นยังพบว่ากิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์มีผลกระทบในเชิงบวกกับความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน (Koufteros และคณะฯ, 2001) และการให้ความช่วยเหลือ ตลอดจนมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมในการพัฒนาความสามารถของซัพพลายเออร์ เช่น การถ่ายทอดเทคโนโลยี เป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาสมรรถนะองค์กรและซัพพลายเออร์ ซึ่งต่างเป็นสมาชิกของโซ่อุปทาน (Li, Paul, Chan, และ Mohan, 2003)

Tret และ Monczka (1998) อ้างอิงผลการศึกษาระดับสากลว่า องค์กรที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ในด้านการจัดหาเครื่องมือ การมีส่วนร่วมในพันธะต่างๆ มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด องค์กรที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ ด้านการจัดหาทุนแรงงานหรือเทคโนโลยี มีจำนวนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ด้านจัดโปรแกรมการอบรม การตั้งเป้าหมายให้มีการพัฒนาศักยภาพของซัพพลายเออร์สูง

งานวิจัยของ Minner (2003) ชี้ว่ากลยุทธ์ด้านการแข่งขันของซัพพลายเออร์ การดำเนินการแบบยึดหยุ่นของรูปแบบการจัดหาจากทั่วโลก (Global Sourcing) และการจัดหาจากซัพ

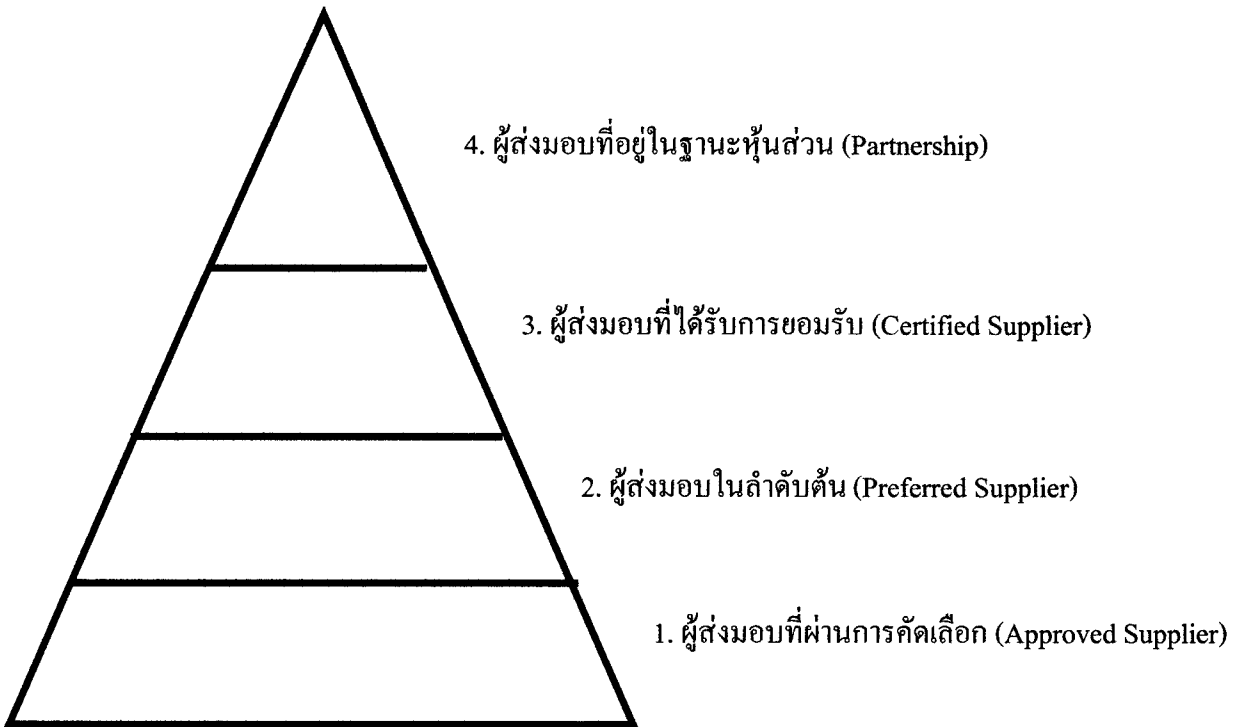
พลาซเออร์เพื่อลดความเสี่ยงสำหรับวัตถุดิบรายการเดียวกัน มีผลต่อระดับประสิทธิผลการบริหารโซ่อุปทานอย่างมีนัยสำคัญ และสำหรับในธุรกิจที่มีข้อจำกัดของการจัดส่งแบบทันเวลา (Just In Time) และเผชิญข้อจำกัดในการบริหารการจัดส่งให้มีขนาด Lot เล็กๆ การดำเนินนโยบายการจัดส่งที่เหมาะสมบนข้อตกลงกันระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์แบบประสานความร่วมมือกันจะสร้างให้เกิดผลกำไรกับทั้งผู้ซื้อ ลูกค้า และซัพพลายเออร์ (Kim, Ha, 2003)

Martin และ Gorgac (2003) พบว่า การสร้างความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ จัดได้ว่าเป็นแนวทางที่เหมาะสมในการต่อกรกับการจัดระเบียบด้านการตลาดขององค์กร นอกจากนี้ การแบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน มีความสัมพันธ์กับการกำหนดทิศทางตลาด รวมทั้งทำให้ความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์เข้มแข็งขึ้นอีกด้วย

ผลการศึกษาของ Reid และ Sander (2005) พบว่า ปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ 7 ข้อ คือ (1) ดำรงความสัมพันธ์ในระยะยาว (2) เชื่อมโยงกลยุทธ์ต่อกัน (3) แบ่งปันข้อมูล (4) แบ่งปันความเสี่ยงและโอกาสซึ่งกันและกัน (5) แบ่งปันทัศนวิสัย (6) แบ่งปันแผนระยะสั้นและระยะยาว (7) ขับเคลื่อนด้วยความต้องการของลูกค้า

2.5 กระบวนการ การพัฒนาผู้ส่งมอบ (Supplier Development Management)

รูธีร์ พนมยงค์ และคณะ (2550) กล่าวในหนังสือ การจัดหาและการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบในโซ่อุปทานได้กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาผู้ส่งมอบ ดังนี้ ในการทำงานที่จะทำการจัดซื้อจัดหาสินค้าหรือวัตถุดิบชนิดใดชนิดหนึ่งนั้น หนึ่งในกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จในการจัดหาสินค้าหรือวัตถุดิบนั้นๆก็คือ การสร้างและการพัฒนาผู้ส่งมอบ ซึ่งรูปแบบของการพัฒนาผู้ส่งมอบได้มีหลายรูปแบบ รูปแบบหนึ่งที่เป็นที่นิยม โดยสมาคมการบริหารการจัดซื้อแห่งชาติ (National Association of Purchasing Management: NAPM) ได้มีการแบ่งประเภทของผู้ส่งมอบออกเป็น 4 ประเภทหลักๆ ตามความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งมอบกับธุรกิจ ดังแสดงในรายละเอียดในรูปภาพที่ 8



ภาพประกอบที่ 2.8 ระดับการพัฒนาของผู้ส่งมอบ

ที่มา: NAPM (National Association of Purchasing Management, CPM Study Guide, 6th Edition, Updated 1994, pp. 47-48.

(1) ผู้ส่งมอบที่ผ่านการคัดเลือก (Approved Suppliers)

เป็นผู้ส่งมอบที่ผ่านกระบวนการการคัดเลือกของธุรกิจในปัจจุบัน และได้รับการยอมรับให้อยู่รายชื่อของผู้ส่งมอบของสินค้าหรือวัตถุดิบนั้นๆ ของธุรกิจ ซึ่งผู้ส่งมอบที่จะอยู่ในรายชื่อของธุรกิจได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความสมบัติเฉพาะดังนี้

- วัตถุดิบหรือสินค้าของผู้ส่งมอบมีลักษณะตรงตามข้อกำหนดและคุณสมบัติที่กำหนดไว้ของบริษัท
- ราคาที่ผู้ส่งมอบนำเสนอเป็นราคาที่ยอมรับได้ในตลาด
- ผู้ส่งมอบมีความสามารถที่จะส่งมอบสินค้าหรือวัตถุดิบได้ตรงตามเวลาและปริมาณที่ต้องการ

(2) ผู้ส่งมอบในลำดับต้น (Preferred Suppliers)

เป็นผู้ส่งมอบที่ดำเนินธุรกิจกับบริษัทอยู่แล้ว โดยมีการจัดส่งสินค้าหรือวัตถุดิบให้กับบริษัทอย่างสม่ำเสมอและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของบริษัทได้อย่างดี เช่นมีการส่งมอบวัตถุดิบหรือสินค้าที่ตรงเวลาและปริมาณที่ต้องการ คุณภาพหรือวัตถุดิบหรือสินค้าตรงตามที่ตกลง ราคาของวัตถุดิบหรือสินค้ามีความสมเหตุสมผล นอกจากนี้ยังมีคุณลักษณะพิเศษบางอย่างที่เพิ่มเติมขึ้นจากผู้ส่งมอบที่อยู่ในประเภทแรก (ผู้ส่งมอบที่ผ่านการคัดเลือก) ดังนี้

- เมื่อบริษัทมีการปรับเปลี่ยนเงื่อนไขของผู้ส่งมอบวัตถุดิบหรือสินค้า เช่น ปริมาณการสั่งซื้อระยะเวลาในการส่งมอบ คุณสมบัติของวัตถุดิบหรือสินค้า เป็นต้น ผู้ส่งมอบก็สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในเงื่อนไขดังกล่าวได้อย่างดี
- ต้องเป็นผู้ส่งมอบที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถนำเสนอรูปแบบของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จะทำให้ตลาดและลูกค้ามีความพึงพอใจยิ่งขึ้น
- หากเกิดปัญหาเกี่ยวกับเรื่องการส่งมอบสินค้าหรือวัตถุดิบ ผู้ส่งมอบที่อยู่ในประเภทนี้จะมีการแจ้งเตือนบริษัทที่เป็นลูกค้าของตนล่วงหน้าถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้น เพื่อที่ว่า บริษัทนั้นๆ จะได้มีการวางแผน ปรับปรุงการผลิตรวมถึงแผนรองรับในด้านอื่นๆ
- ผู้ส่งมอบที่อยู่ในประเภทนี้จะต้องมีห้องทดลอง เพื่อทดสอบและตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบหรือสินค้า ก่อนที่จะทำการส่งมอบให้กับลูกค้าของตน อีกทั้งยังต้องสามารถออกเอกสารการรับรองคุณภาพของสินค้าหรือวัตถุดิบให้กับลูกค้าได้อีกด้วย
- ผู้ส่งมอบที่อยู่ในประเภทนี้จะต้องเป็นผู้ส่งมอบที่มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ในระยะยาวกับบริษัทที่เป็นลูกค้าของตน

(3) ผู้ส่งมอบที่ได้รับการยอมรับ (Certified Supplier)

เป็นผู้ส่งมอบที่มีระบบคุณภาพที่สามารถทดแทนระบบการควบคุมคุณภาพของบริษัทได้ ทำให้สินค้าหรือวัตถุดิบที่ส่งมาจากผู้ส่งมอบไม่จำเป็นต้องมีการตรวจสอบสินค้าหรือวัตถุดิบที่รับเข้ามา (Incoming Quality Control Inspection) ยกตัวอย่างเช่น

- ในกรณีของการที่ผู้ส่งมอบส่งสินค้าหรือวัตถุดิบไปยังศูนย์กระจายสินค้าของธุรกิจค้าปลีก รายหนึ่ง ธุรกิจค้าปลีกรายนี้ ก็ไม่จำเป็นต้องสุ่มตรวจเช็คคุณภาพของสินค้าหรือวัตถุดิบที่ส่งเข้ามา แต่สามารถส่งสินค้าหรือวัตถุดิบดังกล่าวได้ทันที
- ในกรณีของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตก็เช่นเดียวกัน เมื่อผู้ส่งมอบมีการส่งมอบวัตถุดิบไปยังลูกค้า ลูกค้าที่เป็นผู้ประกอบการก็สามารถส่งวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิตได้เลย โดยไม่จำเป็นต้องสุ่มตรวจเช็คคุณภาพของวัตถุดิบอีกครั้งหนึ่ง

ซึ่งลักษณะเช่นนี้ แสดงถึงความไว้วางใจในระบบการตรวจสอบคุณภาพที่ธุรกิจมีให้แก่ผู้ส่งมอบที่อยู่ในประเภทนี้ โดยปกติแล้ว บริษัทจะมีการตรวจสอบระบบต่างๆ ของผู้ส่งมอบประเภทที่ได้การยอมรับ อาทิเช่น ระบบการตรวจรับวัตถุดิบของผู้ส่งมอบ ระบบการผลิตสินค้าหรือวัตถุดิบของผู้ส่งมอบ ระบบการตรวจสอบสินค้าก่อนมีการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า เป็นต้น โดยระบบการตรวจสอบก่อนที่จะทำการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าของผู้ส่งมอบแต่ละรายนั้น โดยส่วนใหญ่แล้วจะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับการตรวจเช็คคุณภาพของวัตถุดิบของลูกค้าเมื่อผู้ส่งมอบได้ส่งมอบวัตถุดิบหรือสินค้าชนิดนั้นๆ

นอกจากนี้ ผู้ส่งมอบประเภทที่ได้รับการยอมรับจากลูกค้ารายหนึ่งๆ นั้นอาจจะถูกเรียกในชื่อที่แตกต่างกันไป ยกตัวอย่างเช่น Ship-to-Store และ Ship-to-Production Supplier ซึ่งเป็นลักษณะการเรียกสรรพนามของผู้ส่งมอบประเภทนี้ ตามแนวคิดการลดต้นทุนด้านระบบการตรวจรับสินค้าของบริษัท ซึ่งจะต้องเป็นผู้ส่งมอบที่มีระบบการทำงานที่ทำให้บริษัทเกิดความไว้วางใจสูงมากในแง่คุณภาพ ไม่เกิดการส่งคืนสินค้าหรือวัตถุดิบ นอกจากนี้จะต้องเป็นผู้ส่งมอบที่มีข้อตกลงในอันที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ไปสู่ความสัมพันธ์ในระยะยาวกับบริษัท

(4) ผู้ส่งมอบที่อยู่ในฐานะหุ้นส่วน (Partnership Suppliers)

เป็นผู้ส่งมอบที่มีปริมาณการซื้อขายวัตถุดิบหรือสินค้ากับบริษัทมากที่สุดและมีการดำเนินงานร่วมกันในฐานะหุ้นส่วนที่จะได้รับประโยชน์กันอย่างยุติธรรมด้วยเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงการทำงานในด้านอื่นๆ ร่วมกัน เช่น การวางแผนส่งมอบ การร่วมกันพัฒนาสินค้าใหม่ เป็นต้น

นอกเหนือคุณลักษณะพิเศษที่กล่าวมาเบื้องต้นแล้ว ยังรวมถึงการเป็นผู้ส่งมอบที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในด้านการนำเอาเทคโนโลยีมาปรับใช้ ตลอดจนการมีข้อตกลงร่วมกันในด้านการส่งมอบสินค้าที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามเงื่อนไขหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วผู้ส่งมอบที่มีการดำเนินการวิจัยและพัฒนาสินค้านั้นๆ ร่วมกับบริษัท จะมีการลงทุนสินค้านั้นๆ ร่วมกันด้วย ทำให้เกิดการร่วมทุนกันที่จะพัฒนาสินค้าในอนาคตจากผลกำไรที่เกิดขึ้น

2.5.1 ความสำคัญของการพัฒนาผู้ส่งมอบ

1. ประหยัดค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบสินค้าที่ผู้ส่งมอบส่งเข้ามายังบริษัท โดยปกติแล้ว เมื่อผู้ส่งมอบมีการส่งสินค้าหรือวัตถุดิบเข้ามายังบริษัท บริษัทจะต้องดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของสินค้าหรือวัตถุดิบนั้นเสียก่อน เพื่อตรวจสอบว่า สินค้าในครั้งนั้นๆ มีคุณสมบัติแล้วข้อกำหนดตรงตามที่ตกลงกันหรือไม่ ซึ่งในปัจจุบันนี้ บริษัทส่วนใหญ่นิยมที่จะส่งสินค้าหรือวัตถุดิบในปริมาณที่น้อยแต่ความถี่ในการส่งสินค้าสูงทำให้ต้นทุนการตรวจสอบคุณภาพของสินค้าหรือวัตถุดิบที่ผู้ส่งมอบส่งเข้ามา มีมูลค่าที่ค่อนข้างสูง ดังนั้น เพื่อเป็นการลดต้นทุนดังกล่าว บริษัทจึงมีแนวโน้มที่จะพัฒนาผู้ส่งมอบประเภทที่ผ่านการคัดเลือก ให้มาเป็นผู้ส่งมอบประเภทที่ได้รับการยอมรับจากบริษัท อย่างไรก็ตาม หากจะพิจารณาเปรียบเทียบประเภทของผู้ส่งมอบกับการตรวจสอบคุณภาพของสินค้าหรือวัตถุดิบที่ส่งเข้ามายังบริษัท ก็อาจจะสรุปได้ดังนี้

ผู้ส่งมอบที่ผ่านการคัดเลือก ตรวจสอบเช็คทุกล็อตของสินค้าหรือวัตถุดิบ

ผู้ส่งมอบในลำดับต้น สุ่มตรวจเช็คบางล็อตของสินค้าหรือวัตถุดิบ

ผู้ส่งมอบที่ได้รับการยอมรับ ไม่มีการตรวจเช็ค

2. ลดระยะเวลาการส่งมอบ (Lead Time Reduction) ทำให้มีการผลิตสินค้าได้รวดเร็วขึ้น กรณีที่สามารถสังเกตเห็นได้อย่างชัดเจนก็คือ กรณีของสินค้าประเภทยา อาหาร เครื่องดื่ม และเครื่องสำอาง ที่จำเป็นต้องมีการตรวจสอบสารปนเปื้อน โดยใช้เวลาประมาณ 1-5 วัน ซึ่งหากมีการนำเอาแนวความคิดการพัฒนาผู้ส่งมอบมาปรับใช้กับอุตสาหกรรมประเภทนี้ สิ่งที่จะเห็นผลได้อย่างชัดเจนก็คือ เวลาในการส่งมอบที่ลดลง อันที่จริงการที่บริษัทไม่ต้องเสียเวลาในการตรวจสอบคุณภาพของสินค้าหรือวัตถุดิบ รวมถึงสารปนเปื้อนต่างๆ ในสินค้าที่ถูกส่งมอบให้อยู่ในประเภทนี้เป็นจำนวนมาก ก็จะยิ่งก่อประโยชน์ให้กับบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งทำให้บริษัทสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น

3. ก่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างธุรกิจกับผู้ส่งมอบยิ่งขึ้น การพัฒนาผู้ส่งมอบจนนำไปสู่การเป็นหุ้นส่วนกันนั้น จะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลต่างๆ ร่วมกัน เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันทราบจุดแข็งและจุดอ่อน พร้อมทั้งก่อให้เกิดความร่วมมือที่จะช่วยกันแก้ไขจุดอ่อนนั้นๆ ร่วมกันในลักษณะของการวางแผนและการนำไปใช้ร่วมกัน

4. ก่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ต้องยอมรับว่าบริษัทหรือบุคคลในบริษัทไม่สามารถเชี่ยวชาญหรือชำนาญได้ทุกอย่าง ดังนั้นการที่บริษัทพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบที่เลือกสรรแล้ว จะก่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาเชิงลึก โดยเฉพาะด้านการทำงานร่วมกันและเทคโนโลยี ดังเช่นกรณีของการผลิตเครื่องสำอาง กล่าวคือบริษัทผลิตเครื่องสำอางซึ่งมีการติดต่อกับผู้ส่งมอบจะทราบในเชิงลึกถึงคุณสมบัติและผลข้างเคียง

สูตรทางเคมีต่างๆ ของสารเพิ่มความขาวเหล่านั้น ซึ่งจะสามารถแนะนำให้กับทางบริษัทได้ โดยปกติแล้วผู้ส่งมอบมักจะเป็นผู้เชี่ยวชาญในสินค้านั้นๆ ดังนั้น ผู้ส่งมอบส่วนใหญ่มักจะนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มานำเสนอแก่ทั้งฝ่ายวิจัยและพัฒนาสินค้าและฝ่ายจัดหาวัตถุดิบของบริษัทถึงนวัตกรรมเหล่านี้ ถ้าบริษัทมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ส่งมอบก็จะรับทราบข้อมูลก่อนคู่แข่ง และเกิดการพัฒนาต่อเนื่อง

5. ช่วยให้บริษัทบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทได้ง่ายและเร็วขึ้น การที่บริษัทพัฒนาร่วมกันกับผู้ส่งมอบถึงระดับต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ส่งมอบที่ได้รับการคัดเลือก ผู้ส่งมอบในลำดับต้น ผู้ส่งมอบได้รับการยอมรับหรือผู้ส่งมอบที่เป็นลักษณะของหุ้นส่วนก็ตามทำให้บริษัทมีฐานข้อมูลในด้านของผู้ส่งมอบและมีเครือข่ายที่ดี ซึ่งเมื่อมีการพัฒนาร่วมกันระหว่างบริษัทกับผู้ส่งมอบ คุณภาพของวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์ก็จะดีขึ้นเรื่อยๆ ส่งผลให้คุณภาพของสินค้าของบริษัทดีขึ้นตามไปด้วยและมีคุณลักษณะและรูปแบบเป็นที่น่าพอใจของตลาดและผู้บริโภคได้มากขึ้น บริษัทก็จะเติบโตโดยมีฐานที่แข็งแกร่ง ซึ่งสามารถแสดงแนวคิดของโซ่อุปทานที่เน้นความต้องการของตลาดผู้บริโภคเป็นหลัก

2.5.2 การปรับใช้แนวคิดการพัฒนาผู้ส่งมอบ (Supplier Development Process)

การปรับนำแนวคิดเรื่องการพัฒนาผู้ส่งมอบมาปรับใช้กับธุรกิจ สามารถแบ่งออกได้เป็น 12 ขั้นตอน คือ

ตารางที่ 2.4 ขั้นตอนการปรับแนวคิด เรื่องการพัฒนาผู้ส่งมอบมาปรับใช้กับธุรกิจ

ขั้นตอนที่ 1	การนิยามความต้องการของธุรกิจ
ขั้นตอนที่ 2	การสร้างหน่วยงานสนับสนุนและทีมงานเข้าสายงาน
ขั้นตอนที่ 3	การระบุสินค้าหลักที่ต้องมีการพัฒนา
ขั้นตอนที่ 4	การระบุถึงผู้ส่งมอบหลักที่ควรมีการพัฒนา
ขั้นตอนที่ 5	ข้อกำหนดในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ
ขั้นตอนที่ 6	การสื่อสารกับคณะผู้บริหารระดับสูง
ขั้นตอนที่ 7	การประเมินเพื่อให้เกิดการปรับปรุง
ขั้นตอนที่ 8	การตรวจเช็คประเภทของผู้ส่งมอบ
ขั้นตอนที่ 9	การนิยามปัจจัยหลักและเป้าหมายของการลดต้นทุน
ขั้นตอนที่ 10	การสร้างข้อตกลงและใช้ทรัพยากรร่วมกัน
ขั้นตอนที่ 11	การประเมินสถานะของโครงการ
ขั้นตอนที่ 12	การวางแผนการพัฒนาผู้ส่งมอบและข้อกำหนด

ที่มา: ประยุกต์จาก Purchasing and Supply Chain Management, 3rd edition, Robert Monczka, Robert Trent, Robert Handfield, p.177-180, 255-288

3. แนวคิดการประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)

3.1 แนวคิดและความเป็นมาของ Balanced Scorecard (BSC)

ระบบการประเมินและติดตามผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่เรียกว่า Balanced Scorecard หรือที่นักวิชาการบางท่านได้นำเสนอไว้เป็นภาษาไทยว่า "การประเมินองค์กรแบบสมดุล" (คณัย เทียนพูน, 2548) หรือ "การประเมินผลเชิงดุลยภาพ" (พสุ เดชะรินทร์, 2546) การวัดประสิทธิผลเป็นส่วนหนึ่งที่เหมาะสมเข้ากับกระบวนการบริหารจัดการได้อย่างลงตัว โดย Balanced Scorecard: BSC ได้รับการนำเสนอเป็นครั้งแรกในวารสาร Harvard Business Review ฉบับเดือนมกราคม-กุมภาพันธ์ในปี ค.ศ. 1992 ซึ่ง Balanced Scorecard: BSC พัฒนาค้นขึ้นโดย Prof. Robert S. Kaplan และ Dr. David P. Norton แห่ง Harvard Business School เครื่องมือนี้ได้รับการออกแบบขึ้นมาในปี ค.ศ. 1996 (Kaplan และ Norton, 1996) เพื่อพัฒนาปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ และต่อมาได้รับการนำไปใช้ในองค์กรทั้งที่เน้นกำไรและไม่หวังผลกำไรอย่างแพร่หลาย

Balanced Scorecard: BSC เป็นเครื่องมือซึ่งเกิดจากแนวความคิดที่ช่วยให้องค์กรในการแปลจากกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติ โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ และจากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators) ขึ้นเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์ จึงถือได้ว่า BSC เป็นระบบการวัดผลการดำเนินงาน ที่ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติ และสะท้อนการดำเนินงานในมุมมอง 4 ด้านหลัก คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

Balanced Scorecard: BSC (Kaplan และ Norton, 1996) คือระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่ว่าเฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กรนำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ

“การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (Academic Exercise)” ไปสู่ระบบ “การรวมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (Nerve Center of an Enterprise)”

Kaplan และ Norton ได้อธิบายถึงระบบ Balanced Scorecard ที่คิดค้นขึ้นมาใหม่นี้ ดังนี้
 Balanced Scorecard: BSC จะยังคงคำนึงถึงมุมมองของการวัดผลทางการเงิน (Financial Measures) อยู่เหมือนเดิม แต่ผลลัพธ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นจะบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงที่ผ่านมา บอกถึงเรื่องราวของความสามารถกับอายุของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ แต่ไม่ได้บอกถึงความสำเร็จขององค์กร ที่จะมีต่อผู้ลงทุนที่จะมาลงทุนระยะยาวโดยการซื้อหุ้นของบริษัท และความสัมพันธ์ของลูกค้า (Customer Relationships) จะเห็นได้ว่าเพียงการวัดผลทางการเงินด้านเดียวไม่เพียงพอแต่อย่างไรก็ตาม ก็ใช้เป็นแนวทางและการตีค่าของผลการประกอบการขององค์กร ใช้เป็นข้อมูลที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กรในอนาคตและสร้างแนวทางสำหรับ ลูกค้า (Customers) ผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้า (Suppliers) ลูกจ้าง (Employees) การปฏิบัติงาน (Processes) เทคโนโลยี (Technology) และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ

Balance Scorecard: BSC จะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าว ประกอบด้วย

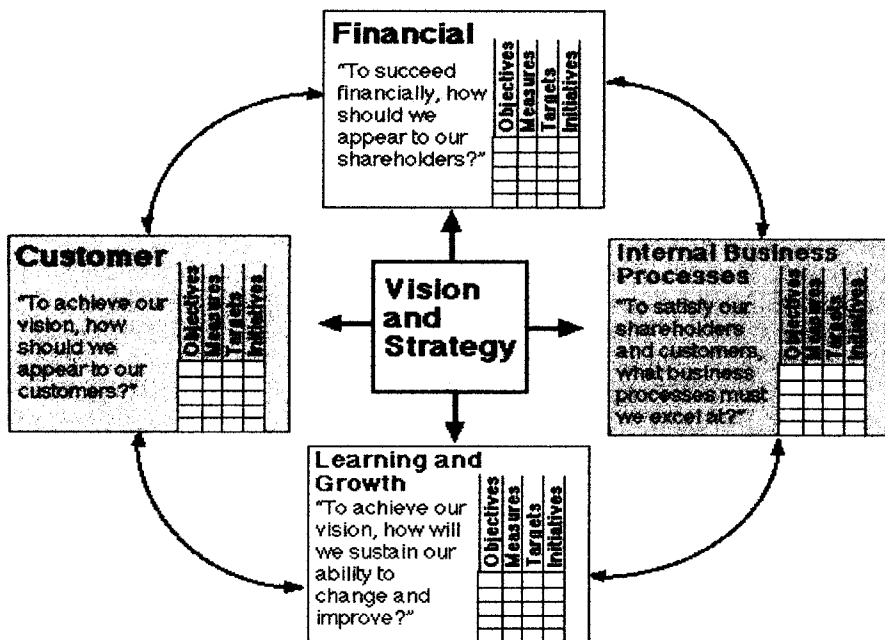
1. The Financial Perspective เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) และด้านการลดลงของต้นทุน (Cost Reduction)

2. The Customer Perspective เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ มีวัตถุประสงค์ 5 ประการ ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ตัวชี้วัดคือ ส่วนแบ่งตลาดเปรียบเทียบกับคู่แข่ง การรักษาลูกค้า (Customer Retention) เป็นการรักษาลูกค้าเดิมไว้ การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) เป็นการวัดความสามารถในการแสวงหาลูกค้าใหม่ ตัวชี้วัด คือ ลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้นความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) วัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการขององค์กร ตัวชี้วัดคือ การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า กำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability) ตัวชี้วัดคือกำไรที่ได้รับต่อลูกค้า 1 ราย

3. The Business Process Perspective เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงาน

ภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ กิจกรรมหลัก ได้แก่ การจัดเก็บ การแจกจ่าย วัตถุดิบ การแปรรูป การจัดเก็บรวบรวมและจำหน่ายสินค้าบริการไปยังผู้บริโภค การตลาด การขาย และกิจกรรมในการให้บริการลูกค้าหลังการขาย กิจกรรมสนับสนุน ได้แก่ กิจกรรมด้านการวิจัยและพัฒนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารงานทั่วไปในองค์กร การวางแผน การบัญชีและการเงิน

4. The Learning and Growth Perspective เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน วัตถุประสงค์ของมุมมองด้านนี้ประกอบด้วย ด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้แก่ วัตถุประสงค์ในด้านการพัฒนาทักษะ ความสามารถของพนักงานที่เพียงพอ ด้านทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงาน อัตราการลาออกของพนักงาน ส่วนด้านระบบข้อมูลสารสนเทศ มีตัวชี้วัด คือ ความถูกต้องของข้อมูล ความสมบูรณ์ของข้อมูล ด้านวัฒนธรรมองค์กร การจูงใจ และโครงสร้างองค์กร มีวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการจูงใจพนักงาน ตัวชี้วัดคือ จำนวนข้อเสนอที่พนักงานเสนอแนะ



ภาพประกอบที่ 2.9 มุมมองทั้งสี่ด้านของการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ภาพ Balanced Scorecard

(Kaplan & Norton, 1996: 9)

องค์กรจำเป็นต้องมีการนำ Balanced Scorecard มาใช้ เพราะว่า จากผลการสำรวจบริษัท ในประเทศสหรัฐฯ ของ CFO Magazine เมื่อปี 1990 พบว่า มีเพียง 10% เท่านั้นที่องค์กรประสบความสำเร็จด้านการใช้แผนกลยุทธ์ ทั้งนี้องค์กรส่วนใหญ่พบว่ามีปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ ดังนี้

1. The Vision Barrier (อุปสรรคด้านวิสัยทัศน์) มีพนักงานที่เข้าใจถึงแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่ตนเองทำงานอยู่เพียง 5%

2. The People Barrier (อุปสรรคด้านบุคลากร) พบว่ามีพนักงานระดับผู้จัดการเพียง 25% ที่ให้ความสำคัญและบริหารงานตามแผนกลยุทธ์

3. The Resource Barrier (อุปสรรคด้านทรัพยากร) พบว่ามีจำนวนองค์กรถึง 60% ที่ไม่ได้บริหารงบประมาณให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

4. The Management Barrier (อุปสรรคด้านการจัดการ) มีผู้บริหารองค์กรมากถึง 85% ที่ใช้เวลาในการประชุมสนทนาในเรื่องแผนกลยุทธ์น้อยกว่า 1 ชั่วโมงต่อเดือน

จากอุปสรรคข้างต้น เกิดจากบุคลากรในทุกระดับไม่เข้าใจ หรือมองเห็นภาพของแผนกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้นการทำงานจึงไม่สอดคล้องกับแผน ซึ่งในส่วนนี้เองที่ BSC จะช่วยให้ผู้บริหารได้มองเห็นภาพและเส้นทางที่กำหนดไว้ในแผนได้ชัดเจน บุคลากรทุกคนสามารถรับรู้ถึงกิจกรรมที่ตนเองจะต้องทำให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ส่วนระยะการพัฒนารูปแบบของ BSC สำหรับแต่ละองค์กร ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร

พสุ เศษรินทร์ (2547) กล่าวว่า Balanced Scorecard: BSC เป็นเครื่องมือในการใช้อธิบาย ประยุกต์ และบริหารกลยุทธ์ ทั้งทั้งองค์กร โดยการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และแผนงานที่สำคัญเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร BSC เป็นมากกว่าตัวชี้วัด BSC ที่ดีจะต้องสามารถบอกเล่าเรื่องราวของกลยุทธ์ขององค์กร BSC เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ไปสู่การปฏิบัติ

บัณฑูร ลำซำ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารธนาคารกสิกรไทยจำกัด (มหาชน) ให้คำจำกัดความว่า Balanced Scorecard คือ "เครื่องมือการบริหารจัดการในเชิงสมดุล" เป็นความสมดุลทั้งเป้าหมายการเงิน มุมมองด้านลูกค้า การบริหารจัดการภายใน ขณะนี้มีดัชนีที่ชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่นำเครื่องมือนี้ไปใช้มีผลประกอบการที่ปรับตัวดีขึ้นอย่างทันตาเห็น

Reeves และ Bednar (1994) การวัดคุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร อาจวัดได้จากลักษณะใดลักษณะหนึ่ง จาก 3 แนวทาง คือ วัดที่ความเป็นเลิศของสินค้าหรือบริการ

(Excellence) วัดที่การประเมินคุณค่า (Value) และวัดที่ตัวสินค้าหรือบริการว่าได้ตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ (Conformance to specifications)

ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการใช้การประเมินผลเชิงกลยุทธ์ภาพ Balanced Scorecard

- ช่วยให้มองเห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ชัดเจน
- ได้รับการความเห็นชอบและยอมรับจากผู้บริหารทุกระดับ ทำให้ทุกหน่วยงาน ปฏิบัติงาน ได้สอดคล้องกันตามแผน
- ใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการทำงานทั่วทั้งองค์กร
- ช่วยให้มีการจัดแบ่งงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ สำหรับแต่ละกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม
- เป็นการรวมแผนกลยุทธ์ของทุกหน่วยงานเข้ามาไว้ด้วยกัน ด้วยแผนธุรกิจขององค์กร ทำให้แผนกลยุทธ์ทั้งหมดมีความสอดคล้องกัน
- สามารถวัดผลได้ทั้งลักษณะเป็นทีมและตัวบุคคล

4. เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนของเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้น ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ที่ให้ความสำคัญและดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ อย่างชัดเจนมากที่สุด งานวิจัย Carr และ Pearson (1990) พบว่าการจัดซื้ออย่างมีกลยุทธ์จะส่งเสริมให้เกิดการประมูลผู้ส่งมอบอย่างเป็นระบบ และการประเมินผู้ส่งมอบอย่างเป็นระบบนี้ก็จะส่งผลทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและผู้ส่งมอบดีขึ้น ซึ่งในที่สุดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรและผู้ส่งมอบทำให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพนี้จะส่งผลเชิงบวกกับผลงานด้านการเงินขององค์กรอีกด้วย

งานวิจัยของ Mac Duffie (1997) อ้างถึงใน นันทภรณ์ อังสุกุลธร (2547) ศึกษาถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุสำคัญของความแตกต่างในการซึ่บซั่มและถ่ายทอคองค้ความรู้ในกิจกรรมการพัฒนาผู้ส่งมอบที่เป็น Best Practice ระหว่างผู้ส่งมอบแต่ละรายของ Honda of America โดยชี้ให้เห็นว่าการ

ถ่ายทอดแนวคิด หรือการโน้มน้าวให้ผู้ส่งมอบให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมใดๆ โดยเฉพาะในรูปแบบที่มีความซับซ้อนนั้น ปัจจัยสำคัญของความสำเร็จ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและผู้ส่งมอบที่จะแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

งานวิจัยของ Carter, Smeltzer และ Narasimhan (1998) พบว่าธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ระบบบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) จะมีกลไกที่เป็นรูปแบบและมีประสิทธิภาพมากกว่าในการบริหารซัพพลายเออร์ เช่น กิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ การให้การรับรอง และกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ ตลอดจนมีความเข้าใจความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกได้ดีกว่า

งานวิจัยของ Koufteros, Babbar และ Kaighobadi (2000) แสดงให้เห็นว่ากิจกรรมการคัดเลือกซัพพลายเออร์อย่างเป็นระบบมีผลในเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และปัจจัยสำคัญที่สุดที่ใช้พยากรณ์คุณภาพขององค์กร คือ กิจกรรมการคัดเลือกซัพพลายเออร์บนพื้นฐานของการบริหารคุณภาพ

Sako (2000) ได้ศึกษาถึงปัจจัยและวิธีการที่แตกต่างกันระหว่างฮอนด้า นิสสัน และโตโยต้า ในการดำเนินกิจกรรมคุณภาพเพื่อพัฒนาผู้ส่งมอบกับผลสำเร็จที่ได้ โดยพบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญที่สุดคือ การจัดรูปแบบของหน่วยงาน ขององค์กรในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาผู้ส่งมอบ โดยต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ส่งมอบตระหนักถึงความชัดเจนขององค์กรในการให้ความสำคัญ สนับสนุนและให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของผู้ส่งมอบ

Collier และ Wilson (2000) ยังพบด้วยว่ากิจกรรมการบริหารผู้ส่งมอบที่ประกอบไปด้วยการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวระหว่างองค์กรและผู้ส่งมอบ การมีส่วนร่วมของผู้ส่งมอบในการพัฒนาสินค้า การคัดเลือกผู้ส่งมอบบนพื้นฐานของคุณภาพ และการจัดหาจากผู้ส่งมอบรายเดียวจะส่งผลให้สมรรถนะทั้งองค์กรและผู้ส่งมอบดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

Krause และคณะฯ (2000) ได้แบ่งกิจกรรมการพัฒนาผู้ส่งมอบออกเป็น 2 รูปแบบคือ กิจกรรมภายใน (Internalized Activity) คือ องค์กรมีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อเข้าไปมีส่วนร่วมโดยตรงในกิจกรรมการพัฒนาผู้ส่งมอบ และกิจกรรมภายนอก (Externalized Activity) คือ การสร้างข้อกำหนดหรือแรงกดดันเพื่อกระตุ้นให้ผู้ส่งมอบดำเนินการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยพิสูจน์ได้ว่า การเข้าไปมีส่วนร่วมโดยตรงในกิจกรรมใดๆของผู้ส่งมอบ คือ บทบาทที่สำคัญในการพัฒนาผลงานของผู้ส่งมอบขององค์กร

Wen-li. Humphreys, Chan และ Kumaraswamy (2003) ศึกษาถึงบทบาทของการพัฒนาผู้ส่งมอบที่มีต่อสมรรถนะของการจัดซื้อขององค์กร โดยผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาผู้ส่งมอบ

และความเข้าใจถึงเป้าหมายทางกลยุทธ์ของผู้ส่งมอบเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถชี้ให้เห็นถึงสมรรถนะของการจัดซื้อขององค์กรได้เป็นอย่างดี

นพรัตน์ (2542) ศึกษาถึงการพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพผู้ส่งมอบ สำหรับโรงงานผลิตฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์ พบว่า จากการนำระบบมาตรฐานการประเมินและให้ใบรับรองแก่ผู้ส่งมอบไปใช้กับผู้ส่งมอบ 28 รายพบว่า สามารถลดค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการตรวจชิ้นส่วนประกอบเสริม และชิ้นส่วนประกอบหลักประมาณ 48 เปอร์เซ็นต์

สมหญิง (2542) ศึกษาถึงการปรับปรุงความสัมพันธ์ในด้านลูกโซ่การป้อนชิ้นส่วนและวัตถุดิบในอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย: ผู้ความเป็นผู้ผลิตระดับโลก วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการยานยนต์และผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ส่วนใหญ่เป็นความสัมพันธ์ที่จำกัดขอบเขตหรือมีการร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมายบางประการ โดยมีประเด็นสำคัญดังนี้ (1) เกณฑ์ที่มีความสำคัญอย่างมากในการประเมินผู้ผลิตชิ้นส่วนและผู้ผลิตวัตถุดิบ คือ ความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ ลักษณะทางกายภาพต่างๆ เช่น กำลังการผลิตและอุปกรณ์การผลิต และความห่วงใยในการตอบสนองต่อคำร้องของลูกค้า (2) การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ประกอบการต่างๆ ในอุตสาหกรรมยังไม่บ่อยครั้งและมีรายละเอียดของข่าวสาร ไม่มากเพียงพอที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือพัฒนากระบวนการผลิตได้ (3) ขัดแย้งด้านราคาชิ้นส่วนและวัตถุดิบที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากความไม่โปร่งใสของต้นทุนที่ลูกค้าและผู้ผลิตชิ้นส่วนเสมอมา

เสาวลักษณ์ (2545) ศึกษาถึงการพัฒนาวิธีการคัดเลือกกลุ่มผู้จัดส่งวัตถุดิบที่เหมาะสม ผลการศึกษาพบว่า ผู้วิจัยเสนอวิธีการคัดเลือกผู้จัดส่งวัตถุดิบแบบกลุ่ม ทำให้ลดเวลาที่ใช้ในการตัดสินใจลงได้อย่างมาก ซึ่งได้นำทฤษฎีความไว้วางใจได้มาใช้เป็นหลักการในการคัดเลือกกลุ่มผู้จัดส่งวัตถุดิบที่เหมาะสมร่วมกับราคาหรือต้นทุนของผลิตภัณฑ์

นันทภรณ์ (2547) ศึกษาถึงกิจกรรมการพัฒนาผู้ส่งมอบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารโซ่อุปทาน กรณีศึกษาบริษัทเครื่องจักรกลการเกษตร มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารโซ่อุปทาน โดยการประยุกต์ใช้กิจกรรมพัฒนาผู้ส่งมอบกับโรงงานผลิตเครื่องจักรกลการเกษตรที่ใช้เป็นกรณีศึกษา โดยใช้ดัชนีวัดประสิทธิภาพของการบริหารโซ่อุปทานในเรื่องสมรรถนะของสายการผลิต ปัญหาคุณภาพของผู้ส่งมอบ สินค้าเคลมจากลูกค้า สมรรถนะการจัดส่งชิ้นส่วนของผู้ส่งมอบ และระดับของเสียที่ได้รับจากผู้ส่งมอบ ผลการศึกษาพบว่า มี 3 ตัวแปรหลักที่มีผลต่อความสำคัญต่อประสิทธิภาพการบริหารโซ่อุปทานของกรณีศึกษา ได้แก่ คุณภาพราคา และการจัดส่ง

มณัญญา อะทาโส (2006) บทสัมภาษณ์คุณสุวัฒน์ นวลขาว ผู้จัดการฝ่ายขนส่งและคลังสินค้า บริษัทกรีนสปอต ประเทศไทย จำกัด กล่าวถึง การพัฒนาระบบ VMI (Vender Management Inventory) เพื่อให้ธุรกิจมีรูปแบบเป็นพันธมิตรทางการค้ามากขึ้น และให้แต่ละฝ่ายได้รับผลประโยชน์ แบบ win-win บริษัท กรีนสปอตฯจึงได้ร่วมกับ vender ใช้ระบบ (Vender Management Inventory) กับผู้ขายที่ผลิตและจัดส่งกล่องกระดาษนม UHT โดยร่วมวางแผนการผลิตและตั้งออเดอร์ล่วงหน้าประมาณ 5 เดือน หากเกิดกรณีเปลี่ยนแปลงออเดอร์ต้องแจ้งล่วงหน้าประมาณ 1 เดือน โดยผลที่ได้รับชัดเจน คือ ช่วยลดจำนวนสต็อกสินค้าจากเดิม 30 วัน เหลือประมาณ 5 วันในปัจจุบันและลดปัญหาสินค้าขาดสต็อกของซัพพลายเออร์ เพราะมีการให้และแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกัน แต่ละฝ่ายต่างสามารถวางแผนการสั่งซื้อการผลิตและการส่งมอบได้ดีขึ้นบนพื้นฐานข้อมูลจริงและทันสมัยทั้งนี้ในอนาคตบริษัท กรีนสปอตฯ มีแผนงานการขยายการพัฒนา ระบบ VMI ไปยังกลุ่มลูกค้าอีกด้วย

บทสัมภาษณ์คุณอนรรตน์ โต้วาศัย ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ฝ่ายการตลาดและฝ่ายปฏิบัติการ บริษัทพรานทะเล มาร์เก็ตติ้ง จำกัด กล่าวถึง การบริหารซัพพลายเออร์ครบวงจรว่า การปรับตัวลดลงของพรานทะเลจะไม่มีทางสำเร็จได้เลยหากโซ่ข้อสำคัญอย่างซัพพลายเออร์ไม่เข้าใจหลักการและไม่ให้ความร่วมมือ เมื่อปลายปีที่แล้วบริษัทฯ จึงได้เริ่มปูพื้นฐานแนวคิดกับซัพพลายเออร์ชี้แจงให้เห็นถึงจุดประสงค์ และความจำเป็นในการร่วมกันพัฒนาธุรกิจให้เข้มแข็ง ชี้ให้เห็นว่าซัพพลายเออร์มีส่วนสำคัญในฐานะผู้กำหนดต้นทุนเช่นกัน ภายใต้แนวคิดให้ได้ประโยชน์ร่วมกันแบบ win-win ทั้งนี้การสร้างพันธมิตรที่เห็นผลชัดเจนและถือเป็นต้นแบบการพัฒนาซัพพลายเชนในวงการอาหารแช่แข็ง คือ การทำสัญญาจัดทำกึ่งครบวงจร เป็นการบริหารซัพพลายเชนตั้งแต่ต้นน้ำ บริหารตั้งแต่ซัพพลายเออร์ของซัพพลายเออร์ โดยแต่ละส่วนทำสัญญาระยะยาวร่วมกัน และซื้อขายวัตถุดิบต่างๆในราคาพิเศษ โดยบริษัทให้ความร่วมมือ ให้ความรู้กับผู้ผลิตลูกกึ่ง ผู้ผลิตอาหารกึ่ง ผู้เลี้ยงกึ่ง และผู้จัดส่งกึ่ง เปลี่ยนมุมมองจากการเลี้ยงกึ่งตามความรู้สึกและไม่ได้วางแผนเป็นระบบ มาเป็นการเลี้ยงเพื่อสนองลูกค้า กำหนดระยะเวลาให้ดีมานและซัพพลายตรงกันพอดี ผลประโยชน์ที่ได้รับกรณีการทำโครงการกึ่งครบวงจร คือ ต้นทุนการผลิตที่ถูกลง ผู้ผลิตทราบถึงความต้องการซื้อและมีตลาดแน่นอน บริษัทก็มีแหล่งวัตถุดิบที่แน่นอน แต่ละฝ่ายไม่ต้องสต็อกสินค้า นอกจากนี้ยังสนองความต้องการผู้บริโภคเกี่ยวกับการสืบย้อนกลับที่มาของสินค้าได้เป็นอย่างดี

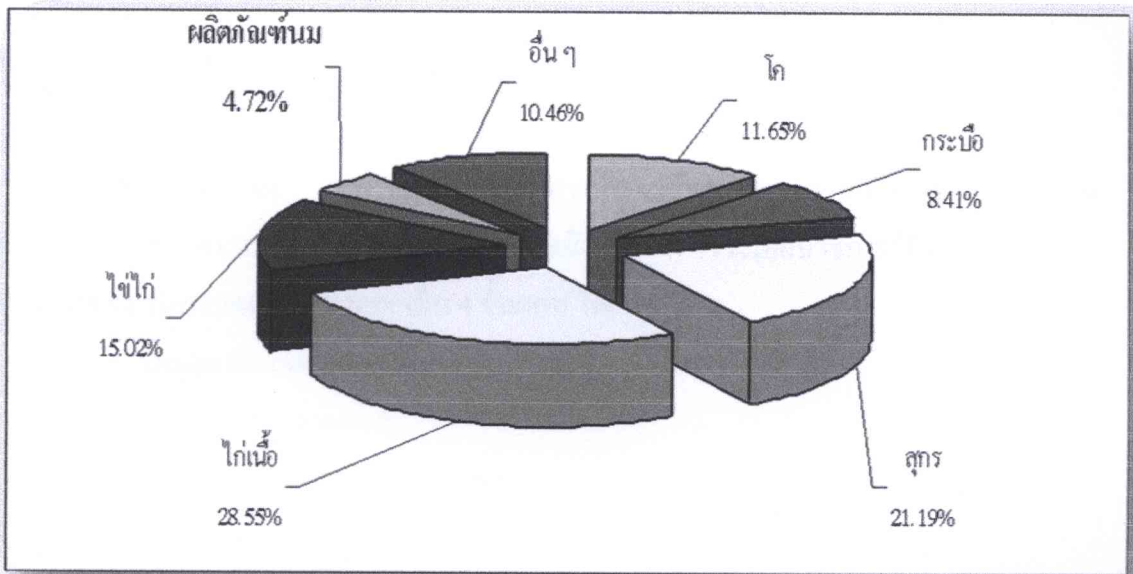
ข้อมูลเบื้องต้นของกรณีศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาถึงกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ ของกรณีศึกษาอุตสาหกรรม การเกษตร ในส่วนของการดำเนินกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้ผลิตอาหารสัตว์ และผู้จัดหาหรือผู้ผลิต วัตถุดิบอาหารสัตว์ เนื่องจากประเทศไทยเป็นประเทศเกษตรกรรม และมีการเลี้ยงสัตว์เป็นจำนวนมาก ทั้งจำหน่ายภายในประเทศและส่งออกต่างประเทศ จึงมีความต้องการด้านอาหารสัตว์เป็น จำนวนมากจึงมีโรงงานและบริษัทผลิตอาหารสัตว์ขนาดใหญ่มากกว่า 50 แห่ง จากข้อมูลของ สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร โครงสร้างการผลิตภาคการเกษตรประกอบไปด้วย สาขาพืชร้อยละ 62.51 สาขาประมงร้อยละ 13.3 สาขาแปรรูปการเกษตรอย่างง่ายร้อยละ 11.7 สาขาปศุสัตว์ร้อยละ 9.6 สาขาบริการทางการเกษตรร้อยละ 2.07 และสาขาป่าไม้ร้อยละ 0.82



ภาพประกอบที่ 2.10 โครงสร้างและสถานภาพอุตสาหกรรม การผลิตภาคการเกษตร

สาขาปศุสัตว์ มีสัดส่วนประมาณร้อยละ 9.6 ของมูลค่าผลิตภัณฑ์ของภาคเกษตร สาขาปศุสัตว์ประกอบด้วย การผลิตสุกรมีส่วนแบ่งของมูลค่าผลิตภัณฑ์ร้อยละ 21.19 โคร้อยละ 11.65 ไก่เนื้อร้อยละ 28.55 กระบือร้อยละ 8.41 ไก่ไข่ร้อยละ 15.02 ผลิตภัณฑ์นมร้อยละ 4.72 และการผลิตปศุสัตว์อื่น ๆ ร้อยละ 10.46



ภาพประกอบที่ 2.11 การผลิตภาคการเกษตรด้านปศุสัตว์

จากข้อมูลด้านปศุสัตว์ของประเทศไทย จะเห็นได้ว่าความต้องการด้านอาหารสัตว์นั้น มีเป็นจำนวนมาก วัตถุดิบที่นำมาผลิตอาหารสัตว์จึงมีความต้องการสูงด้วยกัน ดังนั้น ชัฟฟลายเออร์หรือผู้จัดหาวัตถุดิบเพื่อผลิตอาหารสัตว์จึงมีเป็นจำนวนมาก ทั้งผู้จัดหาวัตถุดิบภายในประเทศและวัตถุดิบนำเข้าจากต่างประเทศ ตลอดจนผู้ผลิตและจำหน่ายวัตถุดิบเพื่อนำไปผลิตอาหารสัตว์ทั้งภายในประเทศและจัดส่งวัตถุดิบเพื่อจำหน่ายไปยังต่างประเทศด้วยเช่นกัน แต่บริษัทที่ทำกิจกรรมพัฒนาชัฟฟลายเออร์ร่วมกับผู้ผลิตและผู้จัดหาวัตถุดิบนั้นยังมีไม่มากนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ผลิตและผู้จัดหาวัตถุดิบภายในประเทศ ดังนั้นการศึกษาระณีศึกษาตัวอย่างของอุตสาหกรรมเกษตรนี้ จะเป็นแนวทางเพื่อให้หลายองค์กรให้ความสำคัญและตระหนักถึงการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาชัฟฟลายเออร์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร ใช้อุปทาน ระหว่างชัฟฟลายเออร์และผู้ผลิตเพื่อสามารถลดต้นทุนและได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพมากขึ้น

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง “การศึกษากิจกรรมการพัฒนาซอฟต์แวร์ในการบริหารโซ่อุปทานกรณีศึกษาอุตสาหกรรมเกษตร” เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยกรณีศึกษาตามแนวทางของ Yin (1994) ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. Design the case study
2. Conduct the case study
3. Analyze the case study evidence
4. Development the conclusions, recommendations and implications

การวิจัยครั้งนี้ จึงได้นำระเบียบวิธีการวิจัยกรณีศึกษาตามแนวทางของ Yin มาเป็นแนวทางในการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาการดำเนินกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้ผลิตและซัพพลายเออร์ โดยมุ่งศึกษาถึงรูปแบบและวิธีดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซอฟต์แวร์ และศึกษาการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานของซัพพลายเออร์ใน 4 มุมมองตามแนวทางของการประเมินผลทางคุณภาพ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนาภายหลังจากร่วมดำเนินกิจกรรม รวมทั้งศึกษาถึงประโยชน์และผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซอฟต์แวร์

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In- Depth Interview) และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมทั้งตรวจสอบข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ได้แก่ การตรวจสอบจากแหล่งข้อมูล การตรวจสอบแนวทฤษฎี และการตรวจสอบระเบียบวิธีการเก็บข้อมูล

3. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเพียงพอ และวิเคราะห์ผลเป็นข้อสรุป โดยการวิเคราะห์ข้อมูลโครงข่ายของโซ่อุปทานที่ได้จากการสัมภาษณ์ และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ซึ่งวิเคราะห์ใน 3 ส่วนด้วยกันคือ การวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินกิจกรรม การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของซัพพลายเออร์ และวิเคราะห์ถึงประโยชน์ที่ส่งผลต่อการบริหารโซ่อุปทาน

4. สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ กรณีศึกษาอุตสาหกรรมเกษตร (อาหารสัตว์) เนื่องจากอุตสาหกรรมเกษตรมีความสำคัญต่อประเทศไทยเป็นอย่างมาก มีมูลค่าการผลิตและการส่งออกเป็นอันดับต้นๆของประเทศ รวมทั้งประชากรส่วนใหญ่ของประเทศประกอบอาชีพเกษตรกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในปัจจุบันทางภาครัฐและภาคเอกชนร่วมกันผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการผลิตสินค้าทางการเกษตรของโลก จากการที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์และสอบถามข้อมูลเบื้องต้นกับผู้ที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมเกษตร จึงทำให้ทราบถึงลักษณะการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเกษตรในปัจจุบัน คือ การดำเนินธุรกิจระหว่างผู้ผลิตกับผู้ส่งมอบหรือซัพพลายเออร์นั้น เป็นลักษณะของการซื้อมา ขายไป ไม่มีการดำเนินกิจกรรมร่วมกันอย่างเป็นทางการ ผู้ผลิตซึ่งอยู่ในฐานะผู้ซื้อ สามารถซื้อสินค้าหรือวัตถุดิบจากซัพพลายเออร์ได้ทุกราย ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขทางด้านราคาและต้นทุนที่ต่ำสุด และได้คุณภาพตามความต้องการของผู้ผลิต ส่วนซัพพลายเออร์ซึ่งอยู่ในฐานะผู้ขายนั้น ก็สามารถขายสินค้าหรือวัตถุดิบให้กับผู้ผลิตได้ทุกรายด้วยเช่นกัน ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขเรื่องราคาเป็นสำคัญ หากผู้ผลิตบริษัทใดให้ราคาสูงก็จะไปขายสินค้าให้กับบริษัทนั้น จากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นถึงการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเกษตร จึงทำให้ทราบถึงปัญหาเชิงทฤษฎีการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ ที่ส่วนมากจะศึกษาถึงการพัฒนาผู้ส่งมอบและความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบในอุตสาหกรรมการผลิตขนาดใหญ่ เช่น อุตสาหกรรมยานยนต์หรืออุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่มีการดำเนินธุรกิจระหว่างผู้ผลิตกับผู้ส่งมอบหรือซัพพลายเออร์ที่ชัดเจน มีการคัดเลือกผู้ส่งมอบ การแบ่งประเภทผู้ส่งมอบ รวมทั้งการประกันคุณภาพผู้ส่งมอบ เป็นต้น ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงเลือกศึกษาอุตสาหกรรมเกษตรเป็นกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัย เพื่อให้ทราบถึงลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตกับซัพพลายเออร์ในการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน

กลุ่มตัวอย่างของกรณีศึกษาได้แก่ กลุ่มตัวอย่างของกรณีศึกษาในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ ระหว่างบริษัทผู้ผลิตอาหารสัตว์ หรือ Feed Mill ซึ่งเป็นบริษัทมหาชนขนาดใหญ่ ที่ดำเนินธุรกิจด้านการเกษตรแบบครบวงจร โดยมีการผลิตอาหารสัตว์เป็นธุรกิจหลักของบริษัท และเป็นบริษัทที่มีการดำเนินกิจกรรมร่วมกันกับผู้ส่งมอบ กับซัพพลายเออร์หรือผู้ส่งมอบวัตถุดิบ ซึ่งได้ศึกษาซัพพลายเออร์ 2 ตัวอย่างด้วยกัน ได้แก่ ซัพพลายเออร์ที่เป็นเกษตรกรและซัพพลายเออร์ที่เป็นบริษัท (SME) เนื่องจากข้อจำกัดในการเลือกกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ คือ ไม่มีข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิใดที่แบ่งประเภทซัพพลายเออร์ของบริษัทผู้ผลิตเพื่อเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการโทรศัพท์สอบถามข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมร่วมกันระหว่างบริษัทผู้ผลิตกับซัพพลายเออร์ ตามรายชื่อซัพพลายเออร์ที่ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อคัดเลือกให้มา ซึ่งเป็นซัพพลายเออร์ระดับสุดท้ายหรือซัพพลายเออร์ต้นน้ำทั้งสิ้น จึงได้กลุ่มตัวอย่างที่ให้ความร่วมมือในการศึกษาวิจัยจำนวน 2 ตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย คือ

ตัวอย่างแรก คือ ซัพพลายเออร์ที่เป็นเกษตรกร ตั้งอยู่ที่อำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี เป็นผู้ผลิตและจัดหา ต้นกระถิน นำมาแปรรูปเป็นกระถินสับหยาบ และ ต้นถั่วลิสง นำมาแปรรูปเป็นถั่วลิสงอัดก้อน เป็นการผลิตตามคำสั่งของบริษัทผู้ผลิตอาหารสัตว์ภายในประเทศที่ร่วมดำเนินกิจกรรมพัฒนาซัพพลายเออร์ ผลิตตามความต้องการของลูกค้า ไม่มีการเก็บสินค้าคงคลัง เพราะบริษัทผลิตอาหารสัตว์มีความต้องการวัตถุดิบที่ต่อเนื่อง จึงต้องมีการจัดส่งตามจำนวนที่บริษัทผลิตอาหารสัตว์ต้องการ

ตัวอย่างที่สอง คือ ซัพพลายเออร์ที่เป็นบริษัท (SME) ตั้งอยู่ที่จังหวัดนครสวรรค์ เป็นผู้ผลิตและจัดหาผลผลิตทางการเกษตร คือ มันสำปะหลัง และผลพลอยได้ทางการเกษตร คือ ชังข้าวโพดชานอ้อย ขอดอ้อย ต้นถั่วลิสง ต้นกระถิน เป็นทั้งการผลิตตามคำสั่งและผลิตเพื่อเป็นสินค้าคงคลังให้กับบริษัทผู้ผลิตอาหารสัตว์ภายในประเทศ และเน้นการส่งออกวัตถุดิบไปยังต่างประเทศ คือ ประเทศญี่ปุ่น

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสัมภาษณ์ (In-Depth Interview) และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล (ดูภาคผนวก) คำถามในแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อของบริษัทผู้ผลิตอาหารสัตว์ที่เป็นกรณีศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหารสัตว์ เกี่ยวกับรูปแบบและการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ในอุตสาหกรรม และ

การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ การบริหาร โซ่อุปทาน และแนวคิดการประเมินผลเชิงคุณภาพ รวมถึงการทบทวนวรรณกรรมและบทความที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้แบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นสามารถครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการศึกษาวิจัยทั้งหมด จึง ได้ออกแบบแบบสัมภาษณ์ออกเป็น 2 ชุด ได้แก่

1. แบบสัมภาษณ์ผู้ผลิต (ภาคผนวก ก)

โดยเนื้อหาข้อมูลของแบบสัมภาษณ์ผู้ผลิตนั้น มีเนื้อหาแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กรและข้อมูลทั่วไปของผู้รับการสัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์

2. แบบสัมภาษณ์ซัพพลายเออร์ (ภาคผนวก ข)

สำหรับเนื้อหาข้อมูลแบบสัมภาษณ์ซัพพลายเออร์ได้จัดแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลของผู้รับการสัมภาษณ์ ได้แก่ ตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบในองค์กร วิทยุทัศน์ในการบริหารงาน และข้อมูลทั่วไปขององค์กร ได้แก่ ลักษณะประเภทธุรกิจ โครงสร้าง การบริหารงาน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์

ส่วนที่ 3 ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินงานหลังจากเข้าร่วมกิจกรรมการ พัฒนาซัพพลายเออร์ในด้านต่างๆโดยวัดประสิทธิผล คัดแปลงตามแนวคิดการประเมินผลเชิงคุณภาพ ตัวชี้วัด Balanced Scorecard ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหาร ภายใน และการการเรียนรู้และพัฒนา

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลาย เออร์ในการบริหารโซ่อุปทาน

4. การสร้างแบบสัมภาษณ์

การสร้างแบบสัมภาษณ์ในการวิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. พิจารณาส่งที่ต้องการจะสัมภาษณ์
2. การตรวจสอบความถูกต้องและทดสอบแบบสัมภาษณ์
3. การปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์

1. พิจารณาส่งที่ต้องการจะสัมภาษณ์

ก่อนการออกแบบแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเกษตร และอุตสาหกรรมอาหารสัตว์จากบุคคลที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมนี้หลายท่าน ได้แก่ อาจารย์ประจำภาควิชาอุตสาหกรรมเกษตร ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อธุรกิจอาหารสัตว์ ผู้จัดการฝ่ายขายผลิตภัณฑ์ เจ้าหน้าที่ประจำสมาคมผู้ผลิตอาหารสัตว์ และซัพพลายเออร์ผู้ผลิตวัตถุดิบ ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามเบื้องต้น ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในเรื่องกระบวนการดำเนินการธุรกิจภาคการเกษตรจึงได้แนวทางการออกแบบแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลที่ได้มาอ้างอิงจากการสำรวจทฤษฎีและงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- คำจำกัดความของแนวคิดการจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ของ Burnes (1998)
- รูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ของ Peter Hines (2000)
- กระบวนการการพัฒนาผู้ส่งมอบของ รุธีร์ พนมยงค์ และคณะ (2550)

การนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องและแนวคิดข้างต้นมาพิจารณาร่วมกัน จึงทำให้ได้แบบสัมภาษณ์ของผู้ผลิตออกมา ซึ่งคำถามที่พิจารณาจะใช้ในแบบสัมภาษณ์ ได้แก่

- โครงสร้างโซ่อุปทานของบริษัท (ผู้ผลิตอาหารสัตว์)
- ลักษณะการบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์
- การแบ่งประเภทของซัพพลายเออร์
- รูปแบบการทำกิจกรรมร่วมกับซัพพลายเออร์
- ระดับความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์
- ความสำคัญของการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ที่มีต่อการบริหารโซ่อุปทาน
- ประโยชน์จากการดำเนินกิจกรรมร่วมกับซัพพลายเออร์

จากคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์บริษัทผู้ผลิต จึงนำไปสู่การออกแบบแบบสัมภาษณ์ซัพพลายเออร์ โดยการออกแบบแบบสัมภาษณ์ซัพพลายเออร์นั้น ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษาของการศึกษาวิจัย รวมทั้งมีการทบทวนทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- Peter Hines (2000) ลักษณะการเปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ ได้แก่
 - เจ็อน ไชการซื้อสินค้า
 - ความต้องการด้านคุณภาพ

- ความต้องการด้านการส่งมอบสินค้า
 - ความต้องการด้านต้นทุน
 - ความต้องการด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์
 - การแลกเปลี่ยนเทคโนโลยี
 - การแลกเปลี่ยนข้อมูล
- Cevich et al. (1998) อ้างถึงในสมหญิง งามประเสริฐ (2542) การประเมินผู้ส่งมอบวัตถุดิบควรกระทำใน 5 มุมมองด้วยกันคือ
 - ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ (Reliability)
 - การให้ความอุ่นใจ (Assurance)
 - การตอบสนองต่อคำร้องของลูกค้า (Responsiveness)
 - การให้ความเอาใจใส่ดูแลอย่างใกล้ชิด (Empathy)
 - ลักษณะทางกายภาพของผู้ส่งมอบวัตถุดิบ (Tangible)
 - Bhote (1998) อ้างถึงในสมหญิง งามประเสริฐ (2542) เกณฑ์ที่ใช้ประกอบการประเมินผู้ผลิตวัตถุดิบ ได้แก่
 - ความมั่นคงทางการเงิน ประวัติการทำงาน และประสบการณ์ของผู้ผลิตวัตถุดิบ
 - ความมุ่งมั่นในความเป็นเลิศของผู้บริหารโรงงาน
 - ความชำนาญในการออกแบบ
 - ความสามารถในการผลิตวัตถุดิบที่มีคุณภาพ
 - ราคาที่แข่งขันได้
 - การให้บริการ ความยืดหยุ่น
 - กำลังการผลิต
 - เวลารอบการผลิต
 - ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนกับผู้ผลิตรายย่อย
 - ความร่วมมือของพนักงาน

การได้มาซึ่งแบบสัมภาษณ์ซัพพลายเออร์นั้น จากการศึกษาผลการวิจัยและแนวคิดต่างๆ จึงนำแนวคิด ผลงานวิจัยต่างๆและบทสัมภาษณ์ผู้ผลิตข้างต้น มาดัดแปลงให้เป็นข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์ซัพพลายเออร์ เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบและวิธีการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ของผู้ผลิต และเพื่อประเมินผลการดำเนินงานของซัพพลายเออร์หลังจากเข้าร่วมกิจกรรม ตามแนวคิดของการประเมินผลเชิงคุณภาพ หรือ Balance Scorecard ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งที่ผู้วิจัย

เลือกตัดแปลงการประเมินผลการดำเนินงานจากแนวคิด Balance Scorecard นั้น เนื่องจาก BSC เป็นแนวคิดที่ใช้วัดผลการดำเนินงานของบริษัทหรือองค์กรอยู่แล้ว และเป็นแนวคิดที่เข้าใจง่าย แยกมุมมองออกเป็น 4 ด้านที่ชัดเจน จึงได้นำแนวคิดและผลงานวิจัยต่างๆ ตลอดจนผลการสัมภาษณ์ผลิต มาตัดแปลงให้เป็นข้อคำถามจัดอยู่ในแต่ละมุมมองที่ถูกต้อง เพราะการตัดแปลงแนวคิด BSC ในงานวิจัยนี้ เป็นการวัดผลการดำเนินงานของซัพพลายเออร์หลังจากเข้าร่วมกิจกรรมเพียงส่วนเดียวเท่านั้น ซึ่งผู้วิจัยสามารถกำหนดข้อคำถามให้สอดคล้องกับแต่ละมุมมองได้ชัดเจน และที่สำคัญก็เพื่อให้ผู้รับการสัมภาษณ์สามารถเข้าใจกับข้อคำถามได้ง่าย และยังมีความต่อเนื่องและมีการเชื่อมโยงข้อมูลตลอดการสัมภาษณ์

2. การตรวจสอบความถูกต้องและทดสอบแบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์ที่จัดทำขึ้นไปทดลองสัมภาษณ์กับบุคคลซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมเกษตรและผู้ผลิตวัตถุดิบทั่วไป รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญในแนวคิดการบริหารโซ่อุปทานและการประเมินผลเชิงคุณภาพที่ตัดแปลงแนวคิดมาจำกัดเพียงเพื่อใช้ประเมินผลการดำเนินกิจกรรมของซัพพลายเออร์เท่านั้น เพื่อช่วยตรวจสอบความเข้าใจในข้อคำถาม และขอความคิดเห็นและคำแนะนำเพิ่มเติม เพื่อพิจารณาแก้ไขปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ต่อไป

3. การปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้นำข้อคิดเห็นและคำแนะนำที่ได้จากการทดสอบแบบสัมภาษณ์ มาปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามให้ชัดเจนและมีความละเอียดมากยิ่งขึ้น มีการเพิ่มคำถามในบางหัวข้อเพื่อให้แบบสัมภาษณ์มีความสมบูรณ์ในข้อคำถามและทำให้คำถามเข้าใจง่ายและมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลทำโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว (One-to-one Interview) โดยเฉลี่ยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 2 ชั่วโมงต่อครั้ง และจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ประมาณ 1-2 คนในแต่ละครั้ง ในขณะที่สัมภาษณ์ได้มีการบันทึกเทปไว้ทุกครั้ง เพื่อความสะดวกในการทวนสอบรายละเอียดในการสัมภาษณ์ และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) โดยการลงพื้นที่พบกับซัพพลายเออร์ไปเก็บข้อมูลจากการสังเกตด้วยตนเอง

ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ จะดำเนินไปตามแบบสัมภาษณ์ที่ได้เตรียมไว้ โดยข้อมูลจากผู้รับการสัมภาษณ์ให้มาจะถูกจดบันทึกในแบบสัมภาษณ์ดังกล่าว

6. การตรวจสอบข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ได้แก่

- การตรวจสอบแหล่งข้อมูล ได้แก่ เวลา สถานที่ และบุคคล

การสัมภาษณ์บุคคล ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่าย และซัพพลายเออร์ เป็นการสัมภาษณ์คำถามเกี่ยวกับรูปแบบและวิธีการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ของบริษัทผู้ผลิต และประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินกิจกรรมที่ส่งผลต่อองค์กรและประโยชน์ที่ส่งผลต่อการบริหารโซ่อุปทาน ซึ่งเป็นคำถามเดียวกันทั้ง 3 กลุ่มบุคคล จากนั้นนำคำตอบที่ได้มาตรวจสอบข้อมูลถึงความเหมือน และความต่างจากการตอบคำถาม และวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อสรุปต่อไป

- การตรวจสอบแนวทฤษฎี

เป็นการนำผลการศึกษาที่ได้มาตรวจสอบกับแนวคิดทฤษฎีที่ศึกษาถึง ซึ่งในที่นี้ได้แก่ แนวคิด การบริหารโซ่อุปทาน การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ และการพัฒนาผู้ส่งมอบ ว่ามีความสอดคล้องและเป็นไปตามทฤษฎีหรือไม่

- การตรวจสอบระเบียบวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

- การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)
- การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation)
- การศึกษาเอกสาร บทความ ผลงานวิจัย (Document cross check)

การนำผลการศึกษามาตรวจสอบตามระเบียบวิธีการเก็บข้อมูล โดยการนำเอาผลการศึกษาจากการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์มาตรวจสอบกับการสังเกตและการค้นคว้าเอกสาร บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะข้อมูลด้านรูปแบบและวิธีดำเนินการและผล การศึกษาด้านการประเมินผลการดำเนินงานของซัพพลายเออร์นั้นจะนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มา ตรวจสอบกับข้อมูลที่ได้จากการสังเกต ว่ามีความเหมือนหรือต่างกันหรือไม่ จากนั้นก็เป็นการนำ ข้อมูลจากการตรวจสอบ ไปวิเคราะห์ต่อไป

7. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษาวิจัย ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย (Inductive Approach) คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเพียงพอ และวิเคราะห์ผลเป็นข้อสรุป โดยการนำเอาข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสังเกตทั้งหมดมาวิเคราะห์ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ข้อมูลโครงข่ายของโซ่อุปทานที่ได้จากการสัมภาษณ์ และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ซึ่งข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์เป็น 3 ส่วนด้วยกัน คือ

- การวิเคราะห์รูปแบบและวิธีการดำเนินงานกิจกรรม
- การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของซัพพลายเออร์
- การวิเคราะห์ถึงประโยชน์ที่ส่งผลต่อการบริหารโซ่อุปทาน

ซึ่งในการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวในบทที่ 5 นั้นจะวิเคราะห์ข้อมูลของผลการศึกษาจากแนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้อง โดยจะแสดงผลการวิเคราะห์ในลักษณะของการพรรณนา และในรูปแบบตาราง

8. ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

1. ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษางานวิจัยที่มีผู้ที่ได้ศึกษาข้อมูลเอาไว้ และสิ่งตีพิมพ์เกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ และการบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์หรือ Supplier Relationship Management: SRM รวมทั้งแนวคิด Balanced Scorecard เช่น วิทยานิพนธ์เรื่อง กิจกรรมการพัฒนาผู้ส่งมอบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในห่วงโซ่อุปทาน กรณีศึกษาโรงงานผลิตเครื่องจักรกลการเกษตร งานวิจัยจากต่างประเทศ บทความจากนิตยสาร ตลอดจนบทความต่างๆบนอินเทอร์เน็ต เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาที่มาของปัญหา การกำหนดขอบเขตในการวิจัย รวมไปถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับในการทำวิจัยครั้งนี้

2. ผู้วิจัยศึกษาถึงรูปแบบและการดำเนินงานกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ของบริษัทผู้ผลิตอาหารสัตว์ ที่ได้ดำเนินกิจกรรมกับซัพพลายเออร์ที่เข้าร่วมกิจกรรม และศึกษาแนวคิด Balanced Scorecard เพื่อเป็นแนวทางในการวัดผลการดำเนินงานซัพพลายเออร์ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน และ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

3. ขั้นตอนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยทำการยื่นหนังสือแสดงความจำนงขอเข้าสัมภาษณ์ เพื่อขอข้อมูลกับบริษัทที่เป็นกรณีศึกษาในงานวิจัย ซึ่งมีหนังสือรับรองอย่างเป็นทางการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม โดยมีเอกสารแนบเป็นรายละเอียดบทสัมภาษณ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ จากนั้นติดต่อนัดวันสัมภาษณ์ โดยก่อนไปสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะทำการศึกษาข้อมูลของบริษัทที่ใช้เป็นกรณีศึกษานั้นก่อน เพื่อเป็นประโยชน์ระหว่างการสัมภาษณ์

4. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะนำมาวิเคราะห์เพื่อสรุปผลการวิจัยให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยที่ได้กำหนดไว้ในการวิจัยครั้งนี้

บทที่ 4

ผลการศึกษา

จากการดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยตามรายละเอียดที่ได้กล่าวมาในบทที่ 3 สำหรับผลของการวิจัยกรณีศึกษาในบทนี้เป็นการรวบรวมผลที่ได้จากการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ผลิต การสัมภาษณ์ซัพพลายเออร์และการสังเกตแบบมีส่วนร่วมจำนวน 2 ตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ ซัพพลายเออร์ที่เป็นเกษตรกร ผู้ผลิตและจัดหา กระจินสับหยาบ และ ถั่วลิสงอัดก้อน และ ซัพพลายเออร์ที่เป็นบริษัท (SME) ผู้ผลิตและจัดหา ผลผลิตทางการเกษตร คือ มันสำปะหลัง และผลพลอยได้ทางการเกษตร คือ ชั่งข้าวโพด ชานอ้อย ยอดอ้อย ต้นถั่วลิสง ต้นกระจิน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่บริษัทผู้ผลิตสังเกตเห็นถึงศักยภาพด้านการผลิต คุณภาพวัตถุดิบ การจัดส่ง และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า จึงมีการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาร่วมกับซัพพลายเออร์ ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้จากบริษัทผู้ผลิตและซัพพลายเออร์ทั้ง 2 ตัวอย่างจะใช้ในการสรุปผลการวิจัยต่อไป

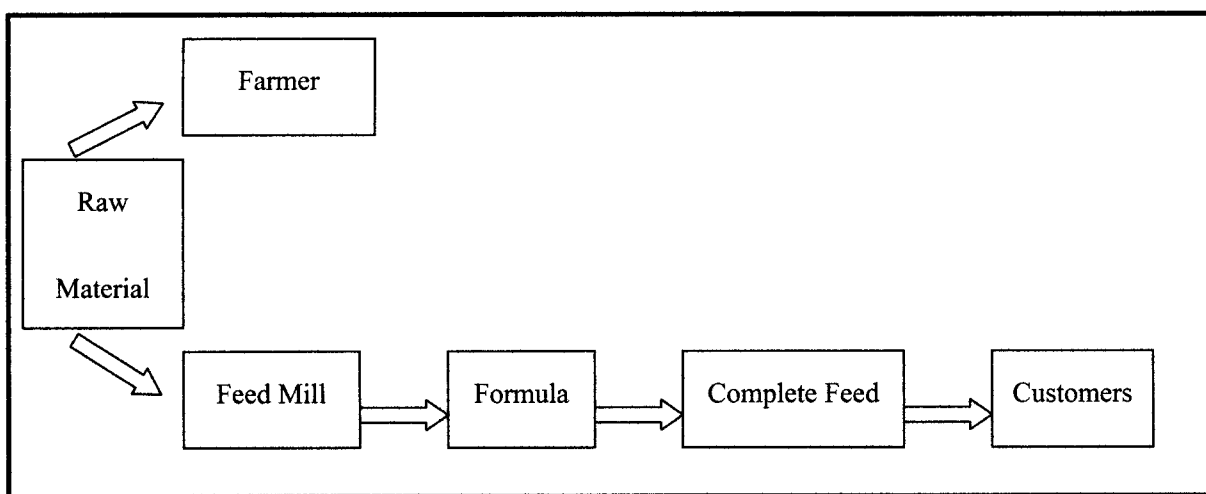
จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการลงพื้นที่ เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก และสังเกตแบบมีส่วนร่วมของกรณีศึกษา จึงได้ผลการศึกษาและพรรณนาได้ตามหัวข้อดังต่อไปนี้ คือ

- ภาพรวมธุรกิจอาหารสัตว์
- วัตถุดิบอาหารสัตว์
- รูปแบบและวิธีการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาศัพพลายเออร์
- ผลการดำเนินงานของซัพพลายเออร์หลังจากเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาศัพพลายเออร์
- ประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาศัพพลายเออร์ของกรณีศึกษา

1. ภาพรวมธุรกิจอาหารสัตว์

อุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย ข้อมูลจากแผนโครงการแผนยุทธศาสตร์วิสัยทัศน์แห่งชาติ พ.ศ. 2548-2557 ที่มาจาก สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร ได้สรุปโครงสร้างการผลิตภาคการเกษตรประกอบไปด้วย สาขาพืชร้อยละ 62.51 สาขาประมงร้อยละ 13.3 สาขาแปรรูปการเกษตรอย่างง่ายร้อยละ 11.7 สาขาปศุสัตว์ร้อยละ 9.6 สาขาบริการทางการเกษตรร้อยละ 2.07 และสาขาป่าไม้ร้อยละ 0.82

ทั้งนี้สาขาปศุสัตว์ มีสัดส่วนประมาณร้อยละ 9.6 ของมูลค่าผลิตภัณฑ์ของภาคเกษตร ซึ่งสาขาปศุสัตว์ประกอบด้วย การผลิตสุกรมีส่วนแบ่งของมูลค่าผลิตภัณฑ์ร้อยละ 21.19 โคร้อยละ 11.65 ไก่เนื้อร้อยละ 28.55 กระจับปี่ร้อยละ 8.41 ไข่ไก่ร้อยละ 15.02 ผลิตภัณฑ์นมร้อยละ 4.72 และการผลิตปศุสัตว์อื่น ๆ ร้อยละ 10.46 สาขาปศุสัตว์นั้นเชื่อมโยงกับธุรกิจอาหารสัตว์ ตามแผนภาพดังนี้



ภาพประกอบที่ 4.1 รูปภาพแสดงธุรกิจอาหารสัตว์

ธุรกิจอาหารสัตว์นั้น เริ่มจากวัตถุดิบที่นำมาผลิตอาหารสัตว์ ซึ่งวัตถุดิบมาจาก 2 ทางด้วยกันคือ เกษตรกรผลิตในประเทศ และนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ จากนั้นนำวัตถุดิบมาเข้าโรงงานผลิตอาหารสัตว์ เรียกว่า Feed Mill เพื่อเข้าสู่กระบวนการแปรรูปวัตถุดิบ และนำวัตถุดิบมาเข้าสู่สูตรผสมอาหารตามสูตร อัตราส่วนของสัตว์แต่ละประเภทและสูตรของแต่ละบริษัทผลิตอาหาร

สัตว์ ซึ่งส่วนผสมอาหารสัตว์เรียกว่า Formula จากนั้นได้เป็นอาหารสัตว์สำเร็จรูป เรียกว่า Complete Feed มี 3 ประเภทด้วยกันคือ อาหารสัตว์บก อาหารสัตว์น้ำ และอาหารสัตว์เลี้ยงสวยงาม จากนั้นบรรจุเพื่อจัดจำหน่ายแก่ลูกค้าเพื่อนำไปเป็นอาหารสัตว์ต่อไป บริษัทที่ผลิตอาหารสัตว์ในประเทศไทยที่เป็นสมาชิกของสมาคมผู้ผลิตอาหารสัตว์ในปัจจุบันมีทั้งหมด 56 บริษัท (ที่มา จากสมาคมผู้ผลิตอาหารสัตว์ พ.ศ. 2551)

ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงปริมาณประชากรสัตว์ ปริมาณอาหารสัตว์ และวัตถุดิบอาหารสัตว์

ตารางประมาณการประชากรสัตว์ ปริมาณอาหารสัตว์ และการใช้วัตถุดิบ ปี 2550

ทบทวน 7/12/2550

ประชากรสัตว์	อาหารสัตว์ (ตัน)	ปลาป่น		กากถั่วเหลือง		ข้าวโพด		ปลายข้าว	
		%ที่ใช้	(ตัน)	%ที่ใช้	(ตัน)	%ที่ใช้	(ตัน)	%ที่ใช้	(ตัน)
ไก่เนื้อ	2,892,970	3	86,789.1	30	867,891.0	62	1,793,641.4	-	-
ไก่พ่อแม่พันธุ์	455,414	3	13,662.4	25	113,853.6	60	273,248.6	-	-
ไก่ไข่เล็กรุ่น	597,285	3	17,918.6	25	149,321.3	60	358,371.0	-	-
ไก่ไข่ให้ไข่	1,333,800	5	66,690.0	25	333,450.0	55	733,590.0	-	-
ไก่ไข่พ่อแม่พันธุ์	18,720	3	561.6	25	4,680.0	60	11,232.0	-	-
หมูขุน	3,512,565	3	105,377.0	20	702,513.0	25	878,141.3	20	702,513.0
หมูพันธุ์	820,260	5	41,013.0	20	164,052.0	-	-	45	369,117.0
เป็ดเนื้อ	189,907	6	11,394.4	20	37,981.4	15	28,486.1	35	66,467.5
เป็ดพันธุ์	16,425	6	985.5	30	4,927.5	10	1,642.5	45	7,391.3
เป็ดไข่	117,000	8	9,360.0	15	17,550.0	-	-	40	46,800.0
โคนม	310,433	-	-	5	15,521.6	15	46,564.9	-	-
กึ่ง	794,700	-	90,945.0	-	155,268.0	-	-	-	-
ปลา	517,577	20	103,515.3	30	155,273.0	30	155,273.0	-	-
รวม	11,577,056		548,211.9		2,722,282.4		4,280,190.8		1,192,288.8

ที่มา : สมาคมผู้ผลิตอาหารสัตว์ไทย

ตารางประมาณการประชากรสัตว์ ปริมาณอาหารสัตว์ และการใช้วัตถุดิบ ปี 2551

7/12/2550

ประชากรสัตว์	อาหารสัตว์ (ตัน)	ปลาป่น		กากถั่วเหลือง		ข้าวโพด		ปลายข้าว	
		%ที่ใช้	(ตัน)	%ที่ใช้	(ตัน)	%ที่ใช้	(ตัน)	%ที่ใช้	(ตัน)
ไก่เนื้อ	3,113,510	3	93,405.3	30	934,053.1	62	1,930,376.4	-	-
ไก่พ่อแม่พันธุ์	489,888	3	14,696.6	25	122,472.0	60	293,932.8	-	-
ไก่ไข่เล็กรุ่น	597,285	3	17,918.6	25	149,321.3	60	358,371.0	-	-
ไก่ไข่ให้ไข่	1,333,800	5	66,690.0	25	333,450.0	55	733,590.0	-	-
ไก่ไข่พ่อแม่พันธุ์	18,000	3	540.0	25	4,500.0	60	10,800.0	-	-
หมูขุน	3,334,680	3	100,040.4	20	666,936.0	25	833,670.0	20	666,936.0
หมูพันธุ์	778,410	5	38,920.5	20	155,682.0	-	-	45	350,284.5
เป็ดเนื้อ	189,907	6	11,394.4	20	37,981.4	15	28,486.1	35	66,467.5
เป็ดพันธุ์	16,425	6	985.5	30	4,927.5	10	1,642.5	45	7,391.3
เป็ดไข่	117,000	8	9,360.0	15	17,550.0	-	-	40	46,800.0
โคนม	320,288	-	-	5	16,014.4	15	48,043.1	-	-
กึ่ง	794,700	-	90,945.0	-	155,268.0	-	-	-	-
ปลา	517,577	20	103,515.3	30	155,273.0	30	155,273.0	-	-
รวม	11,621,470		548,411.6		2,753,428.7		4,394,184.9		1,137,879.3

ที่มา : สมาคมผู้ผลิตอาหารสัตว์ไทย

หมายเหตุ : เอกสารประกอบการเสวนา "อุตสาหกรรมการเลี้ยงสัตว์จะรุ่งโรจน์หรือร่วงโรยในปี 51"

จัดโดยสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย วันที่ 11 ธันวาคม 2550 ณ ห้องแมจิก 3 โรงแรมมิราเคิลแกรนด์ คอนเวนชั่น

2. วัตถุดิบอาหารสัตว์

วัตถุดิบอาหารสัตว์ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ วัตถุดิบที่ผลิตในประเทศ และ วัตถุดิบนำเข้าจากต่างประเทศ ซึ่งวัตถุดิบอาหารสัตว์ ประกอบไปด้วย

วัตถุดิบประเภทพลังงาน ได้แก่ ข้าวโพด ปลายข้าว รำละเอียด มันสำปะหลัง(มันเส้น) ไขมันจากสัตว์และ น้ำมันจากสัตว์

วัตถุดิบประเภทโปรตีน ได้แก่ ปลาป่น หางนมผง กากถั่วเหลือง เมล็ดถั่วเหลือง กากเมล็ดียงพารา กากมะพร้าว กากเมล็ดฝ้าย กากปาล์มน้ำมัน กากเมล็ดทานตะวัน ใบกระถินป่น ใบมันสำปะหลังแห้งป่น ใบผักตบชวา ใบถั่วไมยรา กากแคลโนล่าหรือกากเรพซิดกากนมถั่วเหลือง กากวันเส้นหรือ โปรตีนถั่วเขียว กากเบียร์

วัตถุดิบประเภทแร่ธาตุ ได้แก่ เปลือกหอยป่น กระดูกป่น เกลือแกง

วัตถุดิบประเภทอาหารหยาดและวัสดุเหลือใช้ ได้แก่ ฟางข้าว

พืชอาหารสัตว์ใช้ในประเทศ ได้แก่ หญ้ารูซี่ หญ้ากินนีสีม่วง หญ้าแพงโกล่า หญ้าเนเปียร์ หญ้าอะตราดัม หญ้าไรด์ หญ้าพลิแกทูลัม หญ้าบาน่า ถั่วฮามาต้า ถั่วท่าพระสะเดาโล ถั่วควาลเคด ถั่วไมยรา ถั่วลิสงเถา

ซึ่งวัตถุดิบส่วนใหญ่สามารถหาได้จากในประเทศ แต่มีวัตถุดิบที่สำคัญและมีความต้องการใช้ในปริมาณสูงหลายตัว ที่ต้องนำเข้าจากต่างประเทศ เหตุผลเพราะว่าประเทศไทยผลิตไม่เพียงพอต่อความต้องการใช้ในอุตสาหกรรมอาหารสัตว์ ยกตัวอย่างเช่น กากถั่วเหลือง มีความต้องการใช้ สามล้านตัน ต่อปี แต่ในประเทศผลิตได้เพียง สามแสนตัน ต่อปี ซึ่งผลผลิตที่ได้ก็นำไปใช้ในการผลิตอาหารสำหรับคนบริโภคทั้งหมด ดังนั้นจึงต้องนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ

วัตถุดิบนำเข้าจากประเทศในปริมาณมาก ได้แก่ เมล็ดถั่วเหลือง กากถั่วเหลือง ข้าวโพด ปลาป่น ข้อมูลการนำเข้าวัตถุดิบของบริษัทบังกี ประเทศไทย เปิดเผยว่าอัตราการผลิตของประเทศอยู่ที่ 11.5 -12 ล้านตันต่อปี อัตราการใช้ถั่วเหลืองอยู่ที่ 2.7- 3 ล้านตันต่อปี จึงมีการนำเข้ากากถั่วเหลือง 2 ล้านตันต่อปี จากประเทศอาเจนตินา 45 % ประเทศบราซิล และประเทศอินเดีย นอกจากนี้ยังมีการนำเข้าเมล็ดถั่วเหลือง 1.5 ล้านตันต่อปี จากประเทศอาเจนตินา 15 % ประเทศบราซิล 60 % และประเทศอินเดีย 25 %

ตารางที่ 4.2 ตารางแสดงประเทศผู้ส่งออก และประเทศผู้นำเข้าข้าวโพดเลี้ยงสัตว์

ประเทศผู้ส่งออกข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ที่สำคัญของโลก

หน่วย : พันตัน

ประเทศ	2548/47	2547/48	2548/49	2549/50	2550/51	สัดส่วนปี 51
สหรัฐอเมริกา	48,809	45,347	56,084	54,000	60,000	64.38
อาร์เจนติน่า	10,439	13,752	10,707	15,500	17,000	18.24
บราซิล	5,818	1,431	2,826	8,071	8,500	9.12
จีน	7,553	7,589	3,727	5,269	1,500	1.61
ยูเครน	1,238	2,334	2,464	1,000	1,500	1.61
ปารากวัย	548	386	1,314	2,048	1,200	1.29
แอฟริกา	797	1,517	1,406	425	1,000	1.07
ไทย	189	872	59	257	88	0.09
อื่นๆ	3,670	2,736	4,012	3,897	2,407	2.58
รวมทั้งโลก	79,061	75,964	82,599	90,467	93,195	100.00
% การเปลี่ยนแปลง		3.92	8.73	9.53	3.02	

ที่มา : USDA, ข้อมูลประเทศไทย กรมศุลกากร ปี 2550/51 (ส่งออก 9 เดือน จำนวน 66 พันตัน)

ประเทศผู้นำเข้าข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ที่สำคัญของโลก

หน่วย : พันตัน

ประเทศ	2548/47	2547/48	2548/49	2549/50	2550/51	สัดส่วนปี 51
ญี่ปุ่น	16,781	16,485	16,617	16,713	16,300	17.49
เม็กซิโก	5,739	5,945	6,787	8,800	10,200	10.94
สหภาพยุโรป (27)	5,859	2,469	2,634	7,100	9,500	10.19
เกาหลีใต้	8,789	8,638	8,488	8,737	8,800	9.44
อียิปต์	3,743	5,398	4,397	4,800	4,500	4.83
ไต้หวัน	4,951	4,562	4,533	4,400	4,300	4.61
โคลัมเบีย	1,999	2,256	3,151	3,500	3,500	3.76
ไทย	8	76	59	145	61	0.07
อื่นๆ	31,198	30,135	35,933	36,272	36,034	38.67
รวมทั้งโลก	79,061	75,964	82,599	90,467	93,195	100.00
% การเปลี่ยนแปลง		-3.92	8.73	9.53	3.02	

ที่มา : USDA, ข้อมูลประเทศไทย กรมศุลกากร ปี 2550/51 (ส่งออก 9 เดือน จำนวน 46 พันตัน)

ตารางที่ 4.3 ตารางแสดงประเทศผู้ผลิต และประเทศผู้ส่งออกถั่วเหลืองที่สำคัญของโลก

ประเทศผู้ผลิตถั่วเหลืองที่สำคัญของโลก

หน่วย : พันตัน

ประเทศ	2548/47	2547/48	2548/49	2549/50	2550/51	สัดส่วนปี 51
สหรัฐอเมริกา	66,778	85,013	83,368	86,770	70,605	31.98
บราซิล	51,000	53,000	57,000	59,000	62,000	28.08
อาร์เจนติน่า	33,000	39,000	40,500	47,200	47,000	21.29
จีน	15,394	17,400	16,350	16,200	14,300	6.48
อินเดีย	6,800	5,850	7,000	7,690	8,200	3.71
ปารากวัย	3,911	4,040	3,640	6,200	6,500	2.94
แคนาดา	2,263	3,042	3,161	3,460	2,780	1.26
ไทย	236	223	215	223	224	0.10
อื่นๆ	7,149	8,121	9,204	9,030	9,203	4.17
รวมทั้งโลก	186,531	215,689	220,438	235,773	220,812	100.00
% การเปลี่ยนแปลง		15.63	2.20	6.96	6.35	

ที่มา : USDA, ข้อมูลประเทศไทย สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ประเทศผู้ส่งออกถั่วเหลืองที่สำคัญของโลก

หน่วย : พันตัน

ประเทศ	2548/47	2547/48	2548/49	2549/50	2550/51	สัดส่วนปี 51
บราซิล	20,417	20,137	25,911	23,485	30,688	40.80
สหรัฐอเมริกา	24,128	29,860	25,579	30,428	26,535	35.28
อาร์เจนติน่า	6,741	9,568	7,249	8,700	10,200	13.56
ปารากวัย	2,776	2,888	2,465	4,600	4,900	6.51
แคนาดา	897	1,093	1,326	1,683	1,300	1.73
อื่นๆ	1,228	1,197	1,390	1,786	1,600	2.13
รวมทั้งโลก	56,187	64,743	63,920	70,682	75,223	100.00
% การเปลี่ยนแปลง		15.23	1.27	10.58	6.42	

ที่มา : USDA

ตารางที่ 4.4 ตารางแสดงประเทศผู้นำเข้า และประเทศผู้ผลิตกากถั่วเหลืองที่สำคัญของโลก

ประเทศผู้นำเข้าถั่วเหลืองที่สำคัญของโลก

หน่วย : พันตัน

ประเทศ	2546/47	2547/48	2548/49	2549/50	2550/51	สัดส่วนปี 51
จีน	16,933	25,802	28,317	28,725	33,500	44.55
สหภาพยุโรป (27)	14,675	14,540	13,952	15,400	15,761	20.96
ญี่ปุ่น	4,688	4,295	3,957	4,100	4,150	5.52
เม็กซิโก	3,797	3,640	3,667	3,925	3,950	5.25
ไต้หวัน	2,217	2,256	2,498	2,375	2,475	3.29
อาร์เจนตินา	537	692	584	2,040	2,100	2.79
อินโดนีเซีย	1,059	1,112	1,280	1,500	1,600	2.13
ไทย	1,689	1,435	1,607	1,395	1,500	1.99
อื่นๆ	8,414	9,872	8,314	9,500	10,165	13.52
รวมทั้งโลก	54,009	63,644	64,176	68,960	75,201	100.00
% การเปลี่ยนแปลง		17.84	0.84	7.45	9.05	

ที่มา : USDA, ข้อมูลประเทศไทย สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ประเทศผู้ผลิตกากถั่วเหลืองที่สำคัญของโลก

หน่วย : พันตัน

ประเทศ	2546/47	2547/48	2548/49	2549/50	2550/51	สัดส่วนปี 51
สหรัฐอเมริกา	32,953	36,936	37,416	39,028	39,357	24.60
อาร์เจนตินา	19,761	21,601	25,012	26,148	30,225	18.89
จีน	20,190	24,026	27,296	28,250	29,800	18.62
บราซิล	22,360	22,658	21,842	23,684	23,000	14.37
สหภาพยุโรป (27)	11,084	11,194	10,643	11,888	12,000	7.50
อินเดีย	4,422	4,005	4,772	5,268	5,545	3.47
เม็กซิโก	3,090	2,958	3,030	3,146	3,178	1.99
ไทย	98	88	85	88	88	0.05
อื่นๆ	14,620	15,314	15,453	16,179	16,820	10.51
รวมทั้งโลก	128,578	138,780	145,549	153,679	160,013	100.00
% การเปลี่ยนแปลง		7.93	4.88	5.59	4.12	

ที่มา : USDA, ข้อมูลประเทศไทย สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ตารางที่ 4.5 ตารางแสดงประเทศผู้ส่งออก และประเทศผู้นำเข้ากากถั่วเหลืองที่สำคัญของโลก

ประเทศผู้ส่งออกกากถั่วเหลืองที่สำคัญของโลก

หน่วย : พันตัน

ประเทศ	2546/47	2547/48	2548/49	2549/50	2550/51	สัดส่วนปี 51
อาร์เจนติน่า	19,221	20,650	24,197	25,608	29,492	52.33
บราซิล	14,792	14,256	12,895	12,715	12,000	21.29
สหรัฐอเมริกา	4,690	6,659	7,301	8,029	7,530	13.36
อินเดีย	3,310	1,794	3,679	3,461	3,500	6.21
ปารากวัย	1,082	644	836	1,050	1,050	1.86
อื่นๆ	2,468	2,603	2,512	2,855	2,785	4.94
รวมทั้งโลก	45,563	46,606	51,420	53,718	56,357	100.00
% การเปลี่ยนแปลง		2.29	10.33	4.47	4.91	

ที่มา : USDA

ประเทศผู้นำเข้ากากถั่วเหลืองที่สำคัญของโลก

หน่วย : พันตัน

ประเทศ	2546/47	2547/48	2548/49	2549/50	2550/51	สัดส่วนปี 51
สหภาพยุโรป (27)	22,012	21,910	22,822	22,875	24,400	43.47
อินโดนีเซีย	1,665	1,849	2,071	2,075	2,300	4.10
ไทย	1,918	1,262	1,881	2,174	2,165	3.86
เกาหลีใต้	1,307	1,462	1,773	1,850	2,000	3.56
เม็กซิโก	792	1,311	1,728	1,850	1,950	3.47
เวียดนาม	963	1,152	1,722	1,740	1,770	3.15
ญี่ปุ่น	1,196	1,503	1,601	1,737	1,725	3.07
ฟิลิปปินส์	1,163	1,377	1,272	1,485	1,560	2.78
อื่นๆ	14,004	14,202	15,833	16,370	18,258	32.53
รวมทั้งโลก	45,020	46,028	50,703	52,156	56,128	100.00
% การเปลี่ยนแปลง		2.24	10.16	2.87	7.62	

ที่มา : USDA, ข้อมูลประเทศไทย กรมศุลกากร

3. รูปแบบและวิธีการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์

3.1 รูปแบบและวิธีการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ ของบริษัทผู้ผลิตอาหารสัตว์

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส ธุรกิจจัดซื้อวัตถุดิบอาหารสัตว์ บริษัทผลิตอาหารสัตว์ขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง (สัมภาษณ์วันที่ 14 พฤษภาคม 2551) บริษัทมีเป้าหมายในการคงความเป็นผู้นำในธุรกิจอาหารสัตว์ที่เป็นธุรกิจแรกเริ่มของบริษัท พร้อมๆ ไปด้วยกับการก้าวมาเป็นผู้นำในธุรกิจเนื้อสัตว์ และอาหารจากเนื้อสัตว์ทั้งในประเทศไทย และในทุกประเทศที่กลุ่มบริษัทมีการลงทุน พร้อมไปกับความมุ่งมั่นในการสร้างผลกำไรจากการดำเนินงานอย่างเหมาะสมภายใต้นโยบายการดำเนินธุรกิจในลักษณะที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รับผิดชอบต่อสังคม และมีการดูแลกำกับกิจการที่ดีเพื่อให้มีธุรกิจที่แข็งแกร่ง สามารถเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน และมีความสามารถในการแข่งขันได้ในระดับสากล ด้วยวิสัยทัศน์ที่จะมุ่งสู่การเป็น “ครัวของโลก” (Kitchen of the World) บริษัทมุ่งมั่นที่จะผลิตผลิตภัณฑ์อาหารโปรตีนจากเนื้อสัตว์ที่มีคุณภาพ มีคุณค่าทางโภชนาการ สะอาดถูกสุขอนามัย และปลอดภัยต่อการบริโภคสอดคล้องกับความพึงพอใจ และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการดำเนินธุรกิจแบ่งออกเป็น 2 ธุรกิจหลักคือ ธุรกิจสัตว์บก และธุรกิจสัตว์น้ำ ซึ่งสามารถจำแนกธุรกิจออกเป็น 3 หมวดหลัก คือ อาหารสัตว์ พันธุ์สัตว์ และเนื้อสัตว์และอาหาร งานวิจัยและพัฒนา นับได้ว่าเป็นเบื้องหลังความสำเร็จของบริษัทในการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม บริษัทให้ความสำคัญด้านการวิจัยและพัฒนา ด้วยจุดประสงค์หลักในการสนับสนุนให้อุตสาหกรรมคงอยู่และเติบโตได้อย่างยั่งยืน มีการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม พัฒนาสินค้าให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริโภค ผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับกฎระเบียบและมาตรฐานการผลิตที่แตกต่างสำหรับลูกค้าแต่ละรายทั่วโลก

บริษัทมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์เพื่อลดความสูญเสียลดการปฏิเสธสินค้า ใ้ด้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ และลดระยะเวลาการส่งมอบ วิธีการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ของบริษัทนั้น เป็นการเข้าถึงซัพพลายเออร์โดยตรง โดยเข้าไปช่วยตรวจสอบ (Audit) ในด้านคุณภาพสินค้า ให้ความรู้ในการกระบวนการผลิต การจัดเก็บสินค้า การรักษาสินค้า ก่อนการส่งมอบ เช่น การอบข้าวโพดอย่างไรเพื่อให้ประหยัดที่สุด และมีการจัดส่งตรงเวลามากที่สุด รูปแบบการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์นั้น มีทีมงานที่ดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ ประกอบด้วย 3 ฝ่ายด้วยกันคือ ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ ฝ่ายจัดซื้อ และฝ่ายคลังสินค้า โดยรูปแบบการพัฒนาซัพพลายเออร์นั้น เน้นการลงทุนที่เพื่อตรวจสอบวัตถุดิบ ให้ความรู้ด้าน

วิชาการ ให้คำแนะนำในกระบวนการผลิต การแลกเปลี่ยนข้อมูล และการร่วมกันแสดงความคิดเห็น สำคัญได้แก่เรื่องการรักษาคุณภาพสินค้า การเก็บรักษาสินค้าที่ถูกต้อง การดูแลรักษาสินค้าที่มีอยู่ การแนะนำการผลิตสินค้าใหม่ เช่น ปลาป่น เป็นวัตถุดิบที่มีไขมันเยอะ เก็บไว้นานๆ อาจเผาไหม้ได้ด้วยตัวเอง ทีมพัฒนาจึงต้องเข้าไปให้ความรู้ในการเก็บรักษา โดยการให้สารที่ไม่ให้เกิดการเผาไหม้ ซึ่งตรงนี้ก็จะมีต้นทุนการเก็บรักษาเพิ่มขึ้นให้กับซัพพลายเออร์ แต่บริษัทก็จะเข้าไปรับซื้อสินค้าในราคาที่สูงขึ้นด้วย และยังเป็นผู้เจรจาแหล่งเงินทุนให้แก่ซัพพลายเออร์ หรือในวัตถุดิบที่เป็นกระถินสับหยาบนั้น บริษัทให้คำแนะนำในการตัดต้นกระถิน การตากกระถิน เพื่อให้ได้คุณภาพวัตถุดิบ และคุณค่าด้านโปรตีนของวัตถุดิบตรงตามความต้องการของบริษัท บริษัทมีการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์มาแล้ว 4 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 พร้อมกันนี้บริษัทมีการแบ่งระดับซัพพลายเออร์ออกเป็นออกเป็น 3 ระดับ คือ (1) ซัพพลายเออร์ประจำ มีประมาณ 55% เป็นซัพพลายเออร์ที่ส่งวัตถุดิบให้กับบริษัทเป็นประจำ มีศักยภาพในการจัดหาวัตถุดิบสูง มีการนำส่งวัตถุดิบเป็นจำนวนมากและตอบสนองความต้องการของบริษัทได้ (2) ซัพพลายเออร์จร ประมาณ 30% เป็นซัพพลายเออร์ที่จัดหาวัตถุดิบเป็นครั้งคราว ซึ่งซัพพลายเออร์ในกลุ่มนี้เป็นซัพพลายเออร์ที่หาช่องทางขายวัตถุดิบให้ได้ราคาสูงที่สุดและรับซื้อในปริมาณมากที่สุด อย่างไรก็ตามซัพพลายเออร์ระดับนี้สามารถพัฒนาให้เป็นซัพพลายเออร์ประจำได้ในอนาคต การเข้าไปดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์นั้นเป็นไปอย่างเข้มข้นกับซัพพลายเออร์ที่มีทัศนคติและต้องการเข้าร่วมดำเนินธุรกิจกับบริษัทต่อไปในอนาคต บริษัทจะเข้าไปดูแลในทุกด้าน ทั้งการให้ความรู้ทางวิชาการ ด้านตรวจสอบคุณภาพ ฝ่ายการจัดซื้อเข้าไปดูแลในเรื่องของการตลาด และฝ่ายคลังสินค้าเข้าไปดูแลในการจัดเก็บสินค้า การรักษาคุณภาพสินค้า รวมทั้งการจัดส่งให้ตรงตามความต้องการ ปริมาณที่ถูกต้อง ระยะเวลาที่ถูกต้อง และคุณภาพที่เหมาะสม เพื่อพัฒนาซัพพลายเออร์จรให้เป็นซัพพลายเออร์ประจำต่อไป (3) ซัพพลายเออร์รายใหม่ ประมาณ 15% เป็นซัพพลายเออร์รายใหม่ ที่เพิ่งเจรจาซื้อขายกันเป็นครั้งแรก เป็นซัพพลายเออร์ที่เพิ่งทำความรู้จักกัน จึงต้องมีการเข้าไปดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ในหลายๆด้าน ทั้งด้านตรวจสอบคุณภาพ ด้านการจัดซื้อเข้าไปดูแลในเรื่องของการตลาด และด้านคลังสินค้า เข้าไปดูแลในการจัดเก็บสินค้า การรักษาคุณภาพสินค้า รวมทั้งการจัดส่ง

ระดับของซัพพลายเออร์ที่เข้าร่วมกิจกรรมนั้น บริษัททำกิจกรรมร่วมกับทุกระดับ ทั้งซัพพลายเออร์ประจำ ซัพพลายเออร์จร และซัพพลายเออร์รายใหม่ ในส่วนการคัดเลือกซัพพลายเออร์นั้น คัดเลือกจากศักยภาพการผลิต กำลังการผลิต คุณภาพและปริมาณการจัดส่งวัตถุดิบ ทัศนคติของซัพพลายเออร์ รวมทั้งความจริงใจ ซึ่งบริษัทมีการพัฒนาซัพพลายเออร์ทุกขนาดทั้งซัพพลายเออร์

ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก สำหรับประโยชน์ที่บริษัทเจริญโภคภัณฑ์ได้รับจากการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์นั้น ได้แก่ วัตถุดิบที่มีคุณภาพ ความผูกพันระหว่างองค์กร การแลกเปลี่ยนข้อมูลทางการตลาด ข้อมูลด้านสินค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การสร้างเครือข่าย ทำให้ธุรกิจมีความมั่นคง และประโยชน์ที่ส่งผลต่อการบริหารโซ่อุปทานจากการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์นั้น ได้แก่ ซัพพลายเออร์ได้รับข้อมูลข่าวสาร มีการแลกเปลี่ยนเทคนิคใหม่ๆ ในการปรับปรุงคุณภาพสินค้า มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ทำให้ลดต้นทุนการตรวจสอบคุณภาพ ลดต้นทุนการดำเนินการ การเชื่อมโยง การขนส่ง ลดระยะเวลานำส่ง มีเครือข่ายที่กว้างขึ้น และมีความสัมพันธ์อันดีกับซัพพลายเออร์

3.2 ความเป็นมาและรูปแบบการดำเนินกิจกรรมพัฒนาซัพพลายเออร์ของกรณีศึกษา

ตัวอย่าง

กรณีศึกษาตัวอย่างของซัพพลายเออร์ที่เข้าร่วมดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์มี 2 กรณีศึกษาตัวอย่าง ได้แก่ ซัพพลายเออร์ที่เป็นเกษตรกร ผู้ผลิตและจัดหาวัตถุดิบ และซัพพลายเออร์ที่เป็นบริษัท (SME) ผู้ผลิตและจัดหาวัตถุดิบ

3.2.1 กรณีของซัพพลายเออร์ที่เป็นเกษตรกร

กรณีของซัพพลายเออร์ที่เป็นเกษตรกร เป็นผู้ผลิตและจัดหา ถั่วลิสงอัดก้อน และกระถิน สับหยาบ ตั้งอยู่ที่อำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี ทำเป็นธุรกิจส่วนตัว ร่วมกันทำในครอบครัว และมีแนวโน้มที่จะขยายตัวในอนาคต ในปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมด 4 คน และคนในครอบครัวร่วมกันทำ มีการเริ่มต้นดำเนินธุรกิจร่วมกับบริษัทผลิตอาหารสัตว์ จากการทำถั่วลิสงอัดก้อน โดยทางฝ่ายจัดซื้อของบริษัทผลิตอาหารสัตว์ ลงพื้นที่เพื่อหาวัตถุดิบ และได้มาพบกับเกษตรกรรายนี้ที่ผลิตถั่วลิสงอัดก้อนอยู่แล้ว จึงมีความต้องการที่จะสั่งซื้อวัตถุดิบชนิดนี้เพราะบริษัทมีความต้องการใช้เป็นจำนวนมาก นับตั้งแต่นั้นมาจึงมีการดำเนินธุรกิจร่วมกันมาเป็นเวลามากกว่า 5 ปีแล้ว จากนั้นซัพพลายเออร์ต้องการหารายได้หมุนเวียนเพิ่มขึ้นเพื่อหล่อเลี้ยงธุรกิจ และบริษัทผู้ผลิตได้สังเกตเห็นถึงศักยภาพการผลิต การรักษาคุณภาพสินค้า การจัดส่งที่ตรงเวลา และสามารถตอบสนองความต้องการของบริษัทผู้ผลิตได้ บริษัทผู้ผลิตจึงแนะนำวัตถุดิบตัวใหม่ให้ซัพพลายเออร์มาผลิต ซึ่งได้แก่ กระถินสับหยาบ โดยบริษัทผู้ผลิตนำตัวอย่างมาให้ดู และให้ซัพพลายเออร์ไปผลิตและส่งตัวอย่างมาตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบและตรวจวัดคุณค่าทางโภชนาการ ซึ่งก็คือการตรวจวัด โปรตีน ที่บริษัท หากวัตถุดิบที่ส่งมาไม่ตรงตามสเปกหรือมาตรฐานที่บริษัทผลิตอาหารสัตว์กำหนดไว้

บริษัทผลิตอาหารสัตว์จะลงพื้นที่พร้อมด้วยฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายคลังสินค้า และฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ เพื่อตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ กระบวนการผลิต และการจัดเก็บวัตถุดิบก่อนการส่งมอบ โดยการลงพื้นที่นั้น บริษัทผลิตอาหารสัตว์ให้คำแนะนำ ตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ การแปรรูปวัตถุดิบ การตาก การบรรจุ การจัดเก็บ และการส่งมอบ เพื่อให้วัตถุดิบได้มาตรฐานตามที่บริษัทผลิตอาหารสัตว์ต้องการ โดยการให้คำแนะนำนั้น เป็นรูปแบบการพูดคุย แลกเปลี่ยนทัศนะ และแสดงความคิดเห็นทางออกร่วมกัน โดยบริษัทจะไม่บังคับให้ซัพพลายเออร์ต้องปฏิบัติตามที่บริษัทแนะนำทุกอย่าง แต่เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับซัพพลายเออร์ เพื่อให้ทราบถึงความต้องการของบริษัท หากซัพพลายเออร์มีความสามารถและพัฒนาวัตถุดิบได้มาตรฐานตามที่บริษัทผลิตอาหารสัตว์ต้องการแล้ว นั้น จึงมีการตกลงซื้อขายกันจากซัพพลายเออร์รายใหม่ในวัตถุดิบชนิดนี้ ไปเป็นซัพพลายเออร์จริง และในที่สุดก็เป็นซัพพลายเออร์ประจำของบริษัทผลิตอาหารสัตว์ และในปัจจุบันนี้ซัพพลายเออร์มีการส่งวัตถุดิบที่เป็นกระถินสับหยาบ ให้กับบริษัทผลิตอาหารสัตว์เป็นเวลากว่า 1 ปีแล้ว โดยความต้องการของบริษัทนั้นอยู่ที่ปีละ 1,000 ตัน เฉลี่ยแล้วอยู่ที่เดือนละประมาณ 70 ตัน โดยในช่วงแรกๆ เริ่มผลิตกระถินสับหยาบ และยังไม่มียางจากบริษัทลงพื้นที่นั้น ซัพพลายเออร์ประสบกับปัญหาหลายประการ เพราะยังมีความรู้ในการผลิตวัตถุดิบตัวใหม่ จึงถูกบริษัทส่งคืนสินค้า เนื่องจากสินค้าไม่ได้คุณภาพตามที่บริษัทต้องการ หากนำไปสู่กระบวนการผลิตแล้วนั้น ก็จะเป็นปัญหากับกระบวนการผลิต หลังจากนั้นเมื่อมียางจากบริษัทลงพื้นที่ ให้ความรู้เชิงวิชาการ และร่วมแสดงทัศนะเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาวัตถุดิบร่วมกัน จากนั้นจึงไม่มีปัญหาเรื่องของวัตถุดิบไม่ได้คุณภาพมาตรฐานและไม่มีการส่งคืนสินค้าอีกเลย

ในส่วนของผลการดำเนินงานของซัพพลายเออร์ หลังจากเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์นั้น ประเมินจากแนวคิดการประเมินผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้ผลการศึกษาดังนี้

ด้านการเงิน

- รายได้

ซัพพลายเออร์มีรายได้เพิ่มขึ้นจากเดิม เพราะแต่เดิมนั้นผลิตสินค้าเพียงชนิดเดียว แต่หลังจากบริษัทมีการเข้ามาพัฒนาซัพพลายเออร์แล้วนั้น จึงมีการผลิตวัตถุดิบอีกชนิดหนึ่งเพิ่มขึ้นมา จึงทำให้มีรายได้เพิ่มมากขึ้น ยกตัวอย่างเช่น ฟาร์มเลี้ยงสัตว์ของบริษัทผู้ผลิต ส่งมอบถั่วอัดก้อน มีรายได้หมุนเวียน เดือนละ 300,000 บาท ฟาร์มรับซื้อ ต้นละ 4,500 บาท ขนส่งเที่ยวละประมาณ 8-9

ตัน มีรายได้ 35,000 - 40,000 บาทต่อเที่ยว เฉลี่ยปีละ 100 คันรถหรือเที่ยว เกือบ 1,000 คันต่อปี และซัพพลายเออร์สามารถจัดส่งได้ตรงตามความต้องการของบริษัททุกครั้ง ในส่วนของกระถินสับหยาบ มีรายได้ประมาณ 70,000 บาทต่อเดือน ความต้องการวัตถุดิบอยู่ที่เดือนละ 20 ตัน และมีบางเดือนที่มีกำลังการผลิตเกินกว่าความต้องการ คือสามารถผลิตได้มากถึง 30 ตัน บางสัปดาห์ก็เข้าไป 6 คันรถ สัปดาห์ละ 5-6 เที่ยว ถ้าในอนาคตมีการลงเครื่องจักร เครื่องโม้ เครื่องอบ จะทำให้มีรายได้และกำไรเพิ่มมากขึ้น

- การเติบโตของกำไร

ซัพพลายเออร์มีการเติบโตของกำไรที่เพิ่มขึ้น ยกตัวอย่าง เช่น ถั่วลิสงอัดก้อน จัดส่งที่ฟาร์มของบริษัท มีกำไรเหลือเดือนละ 30,000 บาท มีกำไรมากกว่ากระถินสับหยาบ เนื่องจากถั่วลิสงอัดก้อน ขายที่กิโลกรัมละ 4 บาท ก้อนหนึ่งประมาณ 40 กิโลกรัม ราคาสูงกว่ากระถินสับหยาบ ซัพพลายเออร์กล่าวว่า ซัพพลายเออร์เลือกผลิตก่อนเกษตรกรรายอื่นๆ จึงได้เปรียบด้านลูกค้าที่รับซื้อเป็นประจำ เพราะเกษตรกรรายอื่น ไม่มีใครรู้เรื่องการผลิต จึงทำให้ตอนนี้ยังไม่มีคู่แข่ง และหากมีคู่แข่งขึ้นมาก็ไม่มากนัก เพราะสามารถยึดครองพื้นที่ได้หมดแล้ว พอถึงตอนนั้นก็ถึงจุดอิ่มตัวแล้ว ส่วนกระถินสับหยาบซัพพลายเออร์ทำเองก็มีกำไรเหลือมาก แต่ถ้ารับซื้อจากเกษตรกรรายอื่นก็มีกำไรเหลือน้อยลง ถ้าจัดส่งบริษัทผลิตอาหารสัตว์ มีกำไรเหลือเที่ยวละประมาณ 3,000 บาท ถ้าจัดส่งที่ฟาร์มของบริษัทมีกำไรเหลือเที่ยวละ 13,000 บาท เพราะฟาร์มของบริษัทมีความต้องการอยู่ที่เดือนละ 70 ตัน จึงทำให้มีกำไรเหลือมากกว่าจัดส่งที่บริษัทผลิตสัตว์

- ต้นทุนของสินค้า

ซัพพลายเออร์กล่าวว่า ต้นทุนรวมต้องหักออกจากการขนส่งแต่ละเที่ยว ไม่สามารถเอาไปเฉลี่ยรวมกันได้ ต้นทุนจึงได้แก่ ค่ารับซื้อกระถินสับจากเกษตรกร กิโลกรัมละ 2 บาท ค่าถุงบรรจุ ค่าน้ำมัน ยกตัวอย่างเช่น ค่าน้ำมันรถขนส่ง 3,000 บาท ค่าสึกหลอ 1,000 บาท ค่าถุงใบละ 4 บาท ต้นทุนที่เพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยนั้น ทำให้ได้สินค้าเพิ่มขึ้น เพราะบริษัทได้ให้ราคาสินค้าเพิ่มขึ้นด้วย เนื่องจากปัญหาจากราคาน้ำมันที่สูงขึ้น ยกตัวอย่างเช่น ถั่วลิสงอัดก้อน บรรทุกเที่ยวละ 9 ตัน แต่ราคาเพิ่มกิโลละ 1 บาท ขนส่งเที่ยวละ 9,000 บาท แต่ค่าน้ำมันเพิ่มขึ้นนิดเดียว นอกจากนั้นต้นทุนด้านอื่นๆก็ไม่มีมากนัก เช่น เติมน้ำมันเที่ยวไป กลับ เติม 2,000 บาท แต่ราคาน้ำมันสูงขึ้นทำให้เพิ่มมาเป็น 2,500 บาท แต่ต้นทุนของถั่วลิสงอัดก้อน ได้แก่ ค่าจ้างคนงานก้อนละ 10 บาท หนึ่งก้อนประมาณ 40 กิโลกรัม ราคาขายอยู่ที่กิโลกรัมละ 4 บาท ก้อนละ 160 บาท ต้นทุนของสินค้าจึงไม่เปลี่ยนแปลง ส่วนใหญ่เป็นการลงทุนด้านเครื่องจักร ครั้งแรกมากกว่า

- สัดส่วนของรายได้ระหว่างกลุ่มลูกค้าใหม่และกลุ่มลูกค้าเก่า

วัตถุดิบที่เป็นถั่วลิสงอัดก้อน มีกลุ่มลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น คือ ฟาร์มไบเฟริน เดือนละ 2 คัน รถ มีรายได้ปีละ 4-5 แสนบาท ฟาร์มนายอำเภอและฟาร์มคุณอภิชาติที่ปากช่อง เดือนละ 2 คันรถ ปีละ 20- 25 คันรถ กลุ่มลูกค้าใหม่มีการจัดส่งในปริมาณไม่มากเท่ากับส่งให้กับบริษัทผู้ผลิต สำหรับลูกค้าใหม่นั้นจะดูแลเรื่องการเงินเป็นสำคัญ ชัพพลายเออร์จัดส่งให้กับบริษัทผู้ผลิต ส่งมอบเป็นคันรถคันละ 8,500 กิโลกรัมหรือ 8.5 ตัน เคยบรรทุกไปสูงสุด 10.5 ตัน (คำนวณรถคันละไม่เกิน 15 ตัน ทั้งของทั้งรถ น้ำหนักรถอยู่ที่ 4.2 ตัน) อย่างไรก็ตามชัพพลายเออร์มีรายได้จากกลุ่มลูกค้าเก่ามากกว่าลูกค้าใหม่ เนื่องจากลูกค้าเก่ามีการสั่งซื้อในปริมาณมาก และมีความต้องการอย่างต่อเนื่อง

- การหาแหล่งเงินทุน

ชัพพลายเออร์สามารถขอเงินทุนเพิ่มจากธนาคารกสิกรได้ ตอนนี้ขอกู้ไป 1.5 ล้านบาท และได้รับการอนุมัติแล้ว ขอเป็นการกู้แบบ OD หมายถึง เงินหมุนเวียนจ่ายคืนแต่ดอกเบี้ยเป็นระยะเวลา 2 ปี เพราะจะนำเงินไปลงทุนกับสิ่งปลูกสร้างหมด และอีก 2 ปี ค่อยทยอยจ่ายเงินทุนคืน หลังจากบริษัทเข้ามาพัฒนาชัพพลายเออร์ทำให้มีการขยายกิจการเพิ่มขึ้นต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนจำนวนมาก แต่การหาแหล่งเงินทุนก็ง่ายขึ้น เนื่องจากมีกำลังการผลิตและสามารถส่งมอบวัตถุดิบให้กับบริษัทและฟาร์มได้สม่ำเสมอ ทำให้มีรายได้และเงินหมุนเวียนคล่องตัว จึงทำให้ธนาคารมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของชัพพลายเออร์

- การหมุนเวียนเงินทุน

ชัพพลายเออร์มีเงินหมุนเวียนอยู่ที่ เดือนละประมาณ 3-4 แสนบาท ต้องรอรอบวางบิลของบริษัท แต่การส่งสินค้า จัดส่งตามความต้องการที่บริษัทสั่งซื้อมาและต้องทำบิลวางไปทุกวันศุกร์ ว่าตลอดสัปดาห์ที่ผ่านมาส่ง ไปกี่เที่ยว กี่ตัน เงินหมุนเวียนของชัพพลายเออร์ มีสำรองอยู่แล้ว เนื่องจากมีการจัดส่งทั้งลูกค้าเก่าและมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นด้วย จึงมีการหมุนเวียนเงินคล่องตัวขึ้น

ด้านลูกค้า

- ความพึงพอใจของลูกค้า

ลูกค้ามีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะบริษัทผู้ผลิตอาหารสัตว์ เมื่อก่อนนั้นมีการสั่งซื้อในปริมาณไม่มากนัก แต่ตอนนี้มีการสั่งซื้อในปริมาณที่เพิ่มมากขึ้น มีการส่งมอบครั้งละ 10 คันรถ กระถินสับหยาบก็มีส่งเพิ่มขึ้น เนื่องจากชัพพลายเออร์มีการส่งสินค้าไม่ขาด มีวัตถุดิบไปหล่อเลี้ยง

กระบวนการผลิตอาหารสัตว์และฟาร์มเลี้ยงสัตว์ตลอดเวลา จึงประเมินความพึงพอใจจากการที่ลูกค้าสั่งซื้อของในปริมาณที่เพิ่มขึ้น และลูกค้าใหม่มีการสั่งซื้อมากขึ้นด้วย

- การยอมรับจากลูกค้า

ได้รับการยอมรับจากลูกค้าเพิ่มขึ้น มีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น ยกตัวอย่างเช่น ถั่วลิสงอัดก้อน นอกจากฟาร์มวัวแล้ว ยังมีฟาร์มแพะ ที่ปากช่องของหมอและที่บึงสามพราน ที่หันมาใช้ถั่วลิสงอัดก้อนในการเลี้ยงแพะ จึงมีจำนวนการสั่งซื้อมากขึ้น นอกจากของบริษัทผู้ผลิตอาหารสัตว์แล้ว ยังมีลูกค้ารายใหม่มีความต้องการวัตถุดิบตัวนี้เป็นจำนวนมาก จึงได้รับการยอมรับจากลูกค้าเพิ่มมากขึ้น

- ส่วนแบ่งการตลาด

ซัพพลายเออร์มีส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น เพราะเกษตรกรรายอื่น ไม่มีศักยภาพและกำลังการผลิตในปริมาณมาก ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้ จึงไม่สามารถแข่งขันได้ เพราะบริษัทผู้ผลิตอาหารสัตว์สั่งซื้อของกับซัพพลายเออร์มากที่สุด มากกว่าเกษตรกรรายอื่นๆ จึงถือเอาซัพพลายเออร์รายนี้เป็นเกณฑ์ ให้ เป็นรายใหญ่ที่สุด จึงถือว่าส่วนแบ่งตลาดของวัตถุดิบชนิดนี้นั้น เป็นเกษตรกรที่ถือครองส่วนแบ่งมากที่สุด

- การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่

ซัพพลายเออร์มีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น จากเดิมมีลูกค้าประจำคือบริษัทผู้ผลิตอาหารสัตว์และฟาร์มเลี้ยงสัตว์ของบริษัทผู้ผลิตอาหารสัตว์ ปัจจุบันนี้มีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นคือ ฟาร์มโคนม คุณอภิชาติ ฟาร์มวัวขุนของนายอำเภอ ฟาร์มโคนมไบเฟริน และฟาร์มแพะของคุณหมอ นอกจากนี้ ยังมีเกษตรกรรายย่อยอีกจำนวนหนึ่งที่เป็นลูกค้าใหม่

- การยอมรับจากลูกค้าเก่า

ซัพพลายเออร์ได้รับการยอมรับจากลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น เนื่องจากมีศักยภาพในการผลิตได้ตรงตามปริมาณที่บริษัทต้องการ และสามารถจัดส่งสินค้าได้ตรงเวลาและสามารถจัดหาและจัดส่งได้ทุกครั้งหากบริษัทมีความต้องการที่เร่งด่วน จึงทำให้ได้รับการยอมรับจากลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น

- จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า

ไม่มีข้อร้องเรียนจากลูกค้า หลังจากบริษัทส่งทีมลงพื้นที่เพื่อทำความเข้าใจและแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน จึงไม่มีข้อร้องเรียนจากลูกค้า

ด้านกระบวนการบริหารภายใน

- ความถูกต้องในการขนส่ง ถูกที่ ครบถ้วนและตรงเวลา

การขนส่งนั้นซัพพลายเออร์มีการขนส่งที่ตรงเวลา ตรงสถานที่ และสินค้าครบตามจำนวนตามคำสั่งซื้อของบริษัททุกครั้ง ซัพพลายเออร์มีรถบรรทุกของตนเอง 1 คัน และจ้างเหมารถบรรทุกร่วมอีก 2 คัน ค่าใช้จ่ายการจ้างรถบรรทุกอยู่ที่ตันละ 700 บาท เฉลี่ยแล้วค่าใช้จ่ายการจ้างรถบรรทุกอยู่เที่ยวละ 5,000 -6,000 พันบาท

- ความเสียหายระหว่างการขนส่ง

ยังไม่เคยมีความเสียหายในการขนส่ง ถ้าเกิดความเสียหายรถบรรทุกพร้อมต้องรับผิดชอบในความเสียหายนั้น เนื่องจากเป็นการจ้างแบบเหมาจ่าย แต่จะมีการส่งคนงานไปช่วยขนถ่ายสินค้าเพื่อส่งมอบให้ตรงเวลา

- ต้นทุนการขนส่ง

ต้นทุนการขนส่งเพิ่มขึ้นไม่มากนักเมื่อเทียบกับจากเดิม เดิมนั้นจ้างรถบรรทุกร่วมตันละ 700 บาท สืบเนื่องจากน้ำมันมีราคาแพง รถบรรทุกพร้อมจึงขอขึ้นค่าขนส่งเพิ่มเป็น 750 บาทต่อตัน จึงมีผลกระทบไม่มากนักต่อต้นทุนการขนส่ง

- จำนวนข้อร้องเรียนอันเนื่องมาจากการขนส่ง

ยังไม่เคยมีข้อร้องเรียนเรื่องการขนส่ง เนื่องจากมีการตกลงกันถึงข้อจำกัดในการใช้รถขนส่ง ถ้าเป็นการขนส่งไปส่งที่ฟาร์มสามารถบรรทุกในปริมาณที่มากได้ แต่ถ้าขนส่งไปส่งที่บริษัทหรือโรงงานผลิตอาหารสัตว์มีการจำกัดขนาดของรถ ความสูงของการบรรทุกต้องเป็นไปตามกฎของบริษัท

- ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้า

ไม่มีต้นทุนการจัดเก็บสินค้า เพราะเป็นการผลิตตามความต้องการของลูกค้า เนื่องจากเป็นวัตถุดิบทางการเกษตร เมื่อเก็บเกี่ยวและแปรรูปขึ้นต้นเสร็จแล้วต้องรีบจัดส่งทันที เพื่อเข้าสู่กระบวนการผลิตอาหารสัตว์ต่อไป จึงไม่มีต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้า เพราะไม่มีโกดังเก็บสินค้าถาวรเป็นเพียงโกดังรวบรวมสินค้าเพื่อเตรียมจัดส่งเท่านั้น

- จำนวนสินค้าขาดสต็อก

ยังไม่ประสบปัญหาสินค้าขาดสต็อก เนื่องจากมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสินค้าคงคลังกับลูกค้าตลอดเวลา ทำให้ทราบถึงความต้องการใช้วัตถุดิบล่วงหน้า และซัพพลายเออร์สามารถจัดหาวัตถุดิบไว้ก่อนล่วงหน้าด้วย เพราะผลผลิตทางการเกษตรขึ้นอยู่กับสภาพดิน ฟ้า อากาศ ผลผลิตวัตถุดิบนั้นมีการมัดจำ และจับจองพื้นที่เพาะปลูกไว้ล่วงหน้า จึงทันต่อความต้องการของบริษัทผู้ผลิตทุกครั้ง

- อัตราผลผลิต

กระถินสับขยาย มีอัตราผลผลิตเพิ่มขึ้น เนื่องจากทำการปลูกกระถินเองด้วยและรับซื้อจากเกษตรกรด้วย สำหรับถั่วลิสงอัดก้อน มีอัตราผลผลิตเพิ่มขึ้นเช่นกัน เนื่องจากเกษตรกรมีการขยายพื้นที่เพาะปลูกมากขึ้น ทำให้ผลพลอยได้จากการเกษตรมีปริมาณที่เพิ่มมากขึ้น จึงทำให้ซัพพลายเออร์มีอัตราผลผลิตโดยรวมเพิ่มมากขึ้น

- อัตราของเสียในกระบวนการผลิต

อัตราของเสียในกระบวนการผลิตลดลงอย่างมาก หลังจากการลงพื้นที่ของบริษัทเพื่อพบปะกับซัพพลายเออร์ ทำให้ไม่พบของเสียในกระบวนการผลิตเลย เนื่องจากซัพพลายเออร์มีความรู้เพิ่มมากขึ้น และคนงานทราบถึงกรรมวิธีการผลิตที่ถูกต้อง มีการตรวจสอบคุณภาพสินค้าระหว่างการผลิต ทำให้ไม่พบของเสียในกระบวนการผลิตและได้สินค้าที่มีคุณภาพมากขึ้น

- ระยะเวลาในการผลิต

มีระยะเวลาการผลิตที่รวดเร็วยิ่งขึ้น เนื่องจากซัพพลายเออร์มีความรู้ความชำนาญในการผลิต จึงทำให้สามารถผลิตได้อย่างรวดเร็ว

- คุณภาพของสินค้า

สินค้านี้มีคุณภาพและได้มาตรฐานมากขึ้น หลังจากการลงพื้นที่ของบริษัท มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น และร่วมกันคิดถึงสาเหตุและหาแนวทางแก้ไขปัญหาสินค้าไม่ได้มาตรฐาน จนได้สินค้าที่มีคุณภาพและตรงตามความต้องการของลูกค้า

ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

- การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร

บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ประเมินจากกระบวนการผลิต การเก็บเกี่ยว การแปรรูปวัตถุดิบ ตลอดจนการขนส่ง เกษตรกรและคนงานมีความรู้มากขึ้น ทำงานได้รวดเร็วและถูกต้องมากขึ้น ไม่เกิดความสูญเสียระหว่างกระบวนการผลิต

- คุณภาพชีวิตและความพึงพอใจของพนักงาน

คุณภาพชีวิตและความพึงพอใจของคนงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากเป็นแรงงานต่างด้าว ชัฟฟลายเออร์มีการสร้างที่อยู่อาศัยให้ มีการขึ้นทะเบียนแรงงานต่างด้าว การรักษาพยาบาลมีบัตรประกันสุขภาพถ้วนหน้า และจ่ายค่าจ้างแบบเหมาจ่ายตามกำลังการผลิต

- การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน

ชัฟฟลายเออร์มีการพัฒนาระบบการทำงานให้สะดวกมากขึ้น มีการสร้างโกดังพักและรวบรวมสินค้าจากการเก็บเกี่ยว ก่อนนำมาแปรรูป และมีการซื้อเครื่องมือ เครื่องจักรมาช่วยผ่อนแรงการทำงาน และได้ผลผลิตเพิ่มมากขึ้น

- ทักษะของพนักงานและทักษะที่ได้รับการรับรองจากสถาบันรับรองและได้มาตรฐาน

คนงานมีทักษะเพิ่มขึ้น แต่ไม่มีการรับรองจากสถาบันใด แต่ชัฟฟลายเออร์สามารถประเมินจากผลการทำงานระหว่างวันได้ เพราะมีความคล่องแคล่วในการทำงานและทำงานไม่ผิดพลาด ตรวจสอบคุณภาพระหว่างการผลิตทุกครั้ง

- อัตราผลผลิตต่อคน

อัตราผลผลิตต่อคนเพิ่มขึ้น เนื่องจากคนงานมีความรู้มากขึ้น ทำงานไม่ผิดพลาด จึงสามารถทำงานได้รวดเร็วมากขึ้น จึงได้ผลผลิตต่อคนเพิ่มมากขึ้นด้วย

- จำนวนทุนต่อการวิจัยต่อปี

ไม่มีการวิจัยเอง แต่เคยส่งวัตถุดิบคือ ถั่วลิสงอัดก้อนที่ชัฟฟลายเออร์ผลิตไปวิจัยที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

- ผลการวิจัยที่สามารถนำไปผลิตสินค้าได้จริง

ผลการวิจัยถั่วลิสงอัดก้อน นำไปเป็นอาหารสัตว์ที่ให้นม เช่น โคนม และแพะ จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า โคนม และ แพะสามารถผลิตน้ำนมได้มากขึ้น หากใช้ถั่วลิสงอัดก้อนเป็นอาหาร

ประโยชน์และผลลัพธ์ที่ได้รับจากการดำเนินกิจกรรม

- ประโยชน์จากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาสหฟลายนอร์

ทำให้สหฟลายนอร์มีความรู้เรื่องกระบวนการผลิต การรักษาคุณภาพวัตถุดิบมากขึ้น ทำให้มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนทัศนะ การแสดงความคิดเห็นร่วมกัน การร่วมกันหาแนวทางแก้ไข ปัญหาวัตถุดิบไม่ได้มาตรฐาน เป็นการมีส่วนร่วมกันระหว่างบริษัทผู้ผลิตและสหฟลายนอร์ จึงทำให้มีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น มีความไว้วางใจ และมีความเชื่อใจซึ่งกันและกัน จึงทำให้ต้องรักษาคุณภาพผลผลิตให้ดีเยี่ยมอยู่เสมอ และต้องทำให้ดีกว่าความต้องการของบริษัท และผลิตให้ได้เหนือความคาดหมายของลูกค้า

- ประโยชน์จากการได้รับความรู้ทางวิชาการ

ทำให้ทราบถึงกระบวนการและวิธีการผลิตที่ถูกต้องทุกขั้นตอน ยกตัวอย่าง กระถินสับหยาบ สหฟลายนอร์ทราบถึงกระบวนการผลิตตั้งแต่ การตัดต้นกระถิน การเข้าเครื่องสับ การตาก การบรรจุ การเก็บรักษา การขนส่ง รวมทั้งการรักษาคุณภาพวัตถุดิบ ไม่ให้มีสิ่งเจือปนและให้ได้คุณค่าทางโภชนาการอยู่เสมอ รวมทั้งการบรรจุ เพื่อการขนส่งด้วย

- ประโยชน์และผลลัพธ์จากการเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา

ไม่มีการเข้าร่วมประชุมสัมมนากับบริษัทผู้ผลิต แต่เป็นการลงพื้นที่เพื่อมาพบปะกับสหฟลายนอร์ เพื่อให้ความรู้ด้านการผลิตและตรวจสอบคุณภาพมากกว่า

- ประโยชน์และผลลัพธ์ทางการเงิน

ทำให้สหฟลายนอร์มีรายได้เพิ่มมากขึ้น จากเดิมมีการผลิตและส่งมอบวัตถุดิบเพียงอย่างเดียวคือ ถั่วลิสงอัดก้อน แต่ปัจจุบันมีการผลิต กระถินสับหยาบเพิ่มอีกหนึ่งอย่าง ทำให้การเติบโตของกำไรเพิ่มมากขึ้น พร้อมกันนี้ยังมีรายได้จากกลุ่มลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นด้วย ในส่วนของเงิน

หมุนเวียนนั้น บริษัทผลิตอาหารสัตว์ เป็นการโอนเงินเข้าบัญชีธนาคาร ส่งเงินตรงเวลา ทำให้มีการหมุนเวียนเงินได้คล่องตัวขึ้น แต่ในส่วนที่เป็นลูกค้ารายใหม่จากฟาร์มนั้น บางรายมีการส่งเงินช้าทำให้เงินหมุนเวียนไม่คล่องตัวเท่าที่ควร แต่อย่างไรก็ตามซัพพลายเออร์มีรายได้และกำไรที่เพิ่มขึ้นหลังจากที่ทีมงานของบริษัทแนะนำให้ผลิตสินค้าตัวใหม่เพื่อให้มีรายได้หมุนเวียนตลอดทั้งปี

- ประโยชน์และผลลัพธ์ทางด้านลูกค้า

ลูกค้ามีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น เพราะสามารถผลิตได้ปริมาณและคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ จึงได้รับการยอมรับจากลูกค้าเพิ่มมากขึ้นด้วย พร้อมกันนี้ยังมีส่วนที่เป็นลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น และยังคงรักษาลูกค้าเก่าไว้อยู่เสมอ ทำให้มีส่วนแบ่งตลาดมากในวัตถุดิบถั่วลิสงอัดก้อนและกระถินสับหยาบ

- ประโยชน์และผลลัพธ์ทางด้านกระบวนการบริหารภายใน

ซัพพลายเออร์มีการขนส่งที่ตรงเวลา ตรงตามจำนวนที่บริษัทต้องการและไม่เกิดความเสียหายระหว่างการขนส่ง จึงไม่เคยมีข้อร้องเรียนเรื่องการขนส่ง เนื่องจากได้ประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนข้อมูลถึงข้อจำกัดของรถบรรทุกและความสูงในการขนส่ง กระบวนการผลิตได้มาตรฐานมากขึ้น ไม่เกิดของเสียระหว่างกระบวนการผลิต มีสินค้าคงคลังที่เหมาะสมเนื่องจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลถึงวัตถุดิบที่ใช้ผลิตกับผู้ซื้อตลอดเวลา ซัพพลายเออร์จึงเป็นการผลิตแบบทันเวลาพอดี ผลิตเสร็จเรียบร้อยในปริมาณที่ตรงตามความต้องการก็จัดส่งได้ในทันที ไม่มีการเก็บสินค้าคงคลังไว้เป็นจำนวนมาก

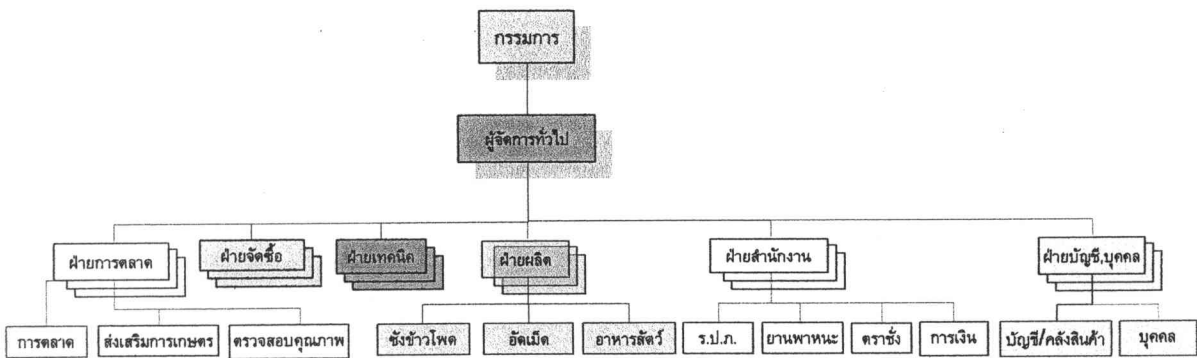
- ประโยชน์และผลลัพธ์ทางการเรียนรู้และการพัฒนา

เกษตรกรและคนงานมีความรู้เพิ่มมากขึ้นในวัตถุดิบใหม่ เนื่องจากการลงพื้นที่ของทีมจากบริษัทเพื่อให้ความรู้ตั้งแต่กระบวนการเริ่มต้น จนไปสู่กระบวนการเข้าเครื่องสับ ตากแห้ง และบรรจุ เพื่อจัดส่ง จึงทำให้เกิดความรู้ความชำนาญ เกิดทักษะการผลิต ทำให้อัตราการผลิตต่อคนเพิ่มมากขึ้น และคุณภาพที่ได้ตรงตามมาตรฐาน ตรงตามความต้องการของลูกค้ามากขึ้น

3.2.2 กรณีของซัพพลายเออร์ที่เป็นบริษัท (SME)

บริษัทของสวีเดนอะกริเทค จำกัด อยู่ในรูปแบบของบริษัทที่เป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ SME ตั้งอยู่จังหวัดนครสวรรค์ บริษัทดำเนินธุรกิจวัตถุดิบทางการเกษตร ได้แก่ ผลผลิตทางการเกษตร มันสำปะหลัง และผลพลอยได้จากการเกษตร ได้แก่ ชั่งข้าว โปด ชานอ้อย ขอดอ้อย ต้นถั่วลิสง ต้นกระถิน บริษัทมีวิสัยทัศน์ คือ ผู้ผลิตวัตถุดิบจากเกษตรกรรมและผลพลอยได้จากเกษตรกรรมที่มีคุณภาพ และพันธกิจ คือ ผลิตสินค้าตามความต้องการของลูกค้าภายใต้เงื่อนไขของคุณภาพ เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด

โครงสร้างองค์กรของบริษัท



บริษัทดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ ตั้งแต่เริ่มผลิตฝ้ายปุยให้กับบริษัทญี่ปุ่น ประมาณ พ.ศ. 2523 ต่อมาบริษัทได้เริ่มเข้าสู่ธุรกิจซังข้าวโพดสดโดยผ่าน Trader ประมาณ 10 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ.2540) รูปแบบการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์นั้นประกอบไปด้วยกิจกรรมหลักที่ทำร่วมกันที่เห็นชัดเจน คือ การดูงาน และแลกเปลี่ยนทัศนะ ไม่ว่าจะเป็นการที่ลูกค้าจากประเทศญี่ปุ่นเดินทางมาดูงานที่บริษัท หรือ ทางบริษัทเดินทางไปดูงานที่ญี่ปุ่น เพื่อดูวัตถุประสงค์การนำสินค้าไปใช้ และความต้องการการพัฒนาสินค้าของลูกค้า ในส่วนของการเข้าร่วมอบรม สัมมนานั้น บริษัทมีผู้ที่ผ่านการอบรม คพอ (โครงการพัฒนาผู้ประกอบการอุตสาหกรรม) จำนวน 6 คน ปัจจุบันยังคงทำงานอยู่จำนวน 5 คน การอบรมด้านช่างเทคนิคต่างๆ มีการส่งพนักงานไปอบรมอย่างสม่ำเสมอขึ้นอยู่เวลาที่เปิดอบรมซึ่งสอดคล้องกับเวลาที่หน่วยงานนั้นไม่อยู่ในช่วงการผลิต ด้านการสัมมนามีนานๆครั้งส่วนใหญ่เป็นการสัมมนาของสภาอุตสาหกรรม ทั้งนี้บริษัทอยากให้มีการจัดอบรมในเรื่อง เทคโนโลยีการผลิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านอุตสาหกรรมเกษตร และอยากให้มีการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ แบบ Workshop และบริษัทอยากให้มีการดำเนินกิจกรรมประมาณปีละ 1-2 ครั้ง เพราะการมีกิจกรรมบ่อยครั้งนั้น ไม่

สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างซัพพลายเออร์และบริษัทผู้ซื้อนั้น มีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น เนื่องจากมีการดำเนินธุรกิจร่วมกันเป็นระยะเวลายาวนาน

ผลการดำเนินงานของซัพพลายเออร์ หลังจากเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์นั้น ประเมินจากแนวคิดการประเมินผลเชิงคุณภาพทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ด้านการเงิน

- รายได้

ซัพพลายเออร์มีรายได้จากยอดขายเพิ่มขึ้น ประมาณ 20 % จากเดิม เพราะเกิดคำสั่งซื้อใหม่ เกิดสินค้าใหม่

- การเติบโตของกำไร

ซัพพลายเออร์มีการเติบโตของกำไรเพิ่มขึ้น ประมาณ 5 % จากเดิม ถ้าตามปริมาณเพิ่มขึ้น แต่ถ้าตามอัตราต่อหน่วยสินค้าเท่าเดิม

- ต้นทุนของสินค้า

ซัพพลายเออร์มีต้นทุนของสินค้าเพิ่มขึ้นเพราะเกิดสินค้าใหม่ แต่เป็นระยะสั้นๆแล้วก็ปรับตัวเท่าเดิม ต้นทุนของสินค้าเพิ่มขึ้นประมาณ 10 % ด้วยปัจจัยจากการทดลองผลิตและแหล่งซื้อวัสดุสิ้นเปลืองการผลิต

- สัดส่วนของรายได้ระหว่างกลุ่มลูกค้าใหม่และกลุ่มลูกค้าเก่า

ซัพพลายเออร์มีรายได้จากกลุ่มลูกค้าใหม่ของบริษัทเพิ่มขึ้นเล็กน้อยประมาณ 5 % แต่คิดว่ากลุ่มลูกค้าใหม่ของ Trader น่าจะเพิ่มขึ้นมาก

- การหาแหล่งเงินทุน

การหาแหล่งเงินทุนเพิ่มขึ้นแน่นอน เพราะเกิดสินค้าใหม่ การหาแหล่งเงินทุนเพิ่มขึ้นประมาณ 20% จากสถาบันการเงิน

- การหมุนเวียนเงินทุน

การหมุนเวียนเงินทุนคงเดิม เพราะมีสถาบันการเงินให้การสนับสนุนในวงเงินที่สมดุล ธุรกิจ จะมีช่วงระยะที่เกิดสินค้าใหม่ ระหว่างดำเนินธุรกรรมของสถาบันการเงินจำเป็นต้องใช้เงิน ยืมนอกระบบบ้างแต่เป็นระยะสั้นๆ

ด้านลูกค้า

- ความพึงพอใจของลูกค้า

ลูกค้ามีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น จากการพัฒนาสินค้าตามความต้องการของลูกค้า ประเมินความพึงพอใจได้จากการสั่งซื้อที่เพิ่มมากขึ้น

- การยอมรับจากลูกค้า

ซัพพลายเออร์ได้รับการยอมรับจากลูกค้าเพิ่มขึ้น เพราะสินค้าบางตัวซัพพลายเออร์อื่นไม่สามารถผลิตได้ตามความต้องการของลูกค้าได้

- ส่วนแบ่งการตลาด

ซัพพลายเออร์มีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้นประมาณ 10% เพราะสินค้าใหม่ที่เกิดขึ้น ซัพพลายเออร์อื่นไม่สามารถผลิตได้ตามความต้องการ ทำให้ลูกค้ายังมั่นใจบริษัท และเปลี่ยนคำสั่งซื้อของซัพพลายเออร์อื่นมาเป็นของบริษัทแทน

- การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่

ลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นเล็กน้อย ส่วนใหญ่เป็นลูกค้าในประเทศประมาณ 1% แต่มีคำสั่งซื้อค่อนข้างน้อย ซึ่งลูกค้าหลักอยู่ที่ญี่ปุ่น

- การยอมรับจากลูกค้าเก่า

ซัพพลายเออร์มีการยอมรับจากลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น ด้วยความเชื่อมั่นในการตอบสนองความต้องการที่ทำได้เป็นประจำ และบริษัทยังยึดหลักธรรมาภิบาลกับลูกค้าตลอดมา

- จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า

จำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้าไม่เปลี่ยนแปลง เพราะที่ผ่านมามีเกิดขึ้นตลอดเวลา เนื่องจากความต้องการของลูกค้าด้านการพัฒนาสินค้ามีตลอดเวลา

ด้านกระบวนการบริหารภายใน

- ความถูกต้องในการขนส่ง ถูกที่ ครบถ้วนและตรงเวลา

สินค้าส่วนใหญ่เป็นการส่งออกจึงไม่มีปัญหาด้านสถานที่ส่งเพราะมีไม่มากในประเทศไทยและมักเป็นที่เดิมที่เคยส่ง การครบถ้วนและตรงเวลาไม่ได้รับผลกระทบใดๆ เพราะการมีคำสั่งซื้อล่วงหน้าส่วนใหญ่ประมาณ 1 ปี คงมีบ้างเป็นบางครั้งที่ลูกค้ามีคำสั่งซื้อเร่งด่วนระยะประมาณ 1 เดือน ที่ผ่านมาก็ยังไม่ประสบปัญหา เนื่องจากวัตถุดิบเป็นสินค้าเกษตรทางบริษัทใช้วิธีประมาณการเก็บวัตถุดิบเพื่อการผลิต ถ้าในปีนั้นๆคำสั่งซื้อเต็มปริมาณวัตถุดิบก็ไม่รับคำสั่งซื้อรายย่อย ถ้าไม่เต็มปริมาณก็หาลูกค้ารายย่อยเพิ่ม

- ความเสียหายระหว่างการขนส่ง

เนื่องจากบริษัทได้ดูงานของผู้ใช้สินค้าและได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับสินค้าและปรึกษากับ Trader อย่างต่อเนื่อง ทำให้ไม่ประสบปัญหาด้านความเสียหายระหว่างการขนส่ง

- ต้นทุนการขนส่ง

เมื่อบริษัทมีความเข้าใจธรรมชาติของสินค้ามากขึ้น และเนื่องจากสินค้าของบริษัทเป็นสินค้าเกษตร ค่า FADE คิดตามปริมาตร บริษัทจึงใช้ยุทธวิธีเพิ่มความหนาแน่นในการขนส่ง เช่นเพิ่มความหนาแน่นในกระบะบรรทุก และตู้คอนเทนเนอร์ ทำให้ต้นทุนการขนส่งลดลง

- จำนวนข้อร้องเรียนอันเนื่องมาจากการขนส่ง

จำนวนข้อร้องเรียนอันเนื่องมาจากการขนส่งไม่เปลี่ยนแปลง ส่วนใหญ่เกิดจากเหตุสุดวิสัยด้วยธรรมชาติของสินค้าเช่น การสั่นคัป

- **ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้า**

ต้นทุนการเก็บรักษาเพิ่มขึ้นประมาณ 5% เนื่องจากวัตถุดิบราคาสูงขึ้น จำเป็นต้องเพิ่มต้นทุนการจัดการเก็บสินค้าให้เกิดความเสียหายกับสินค้าน้อยที่สุด เช่น ต้องผ่านกระบวนการให้เปอร์เซ็นความชื้นลดลง

- **จำนวนสินค้าขาดสต็อก**

จำนวนสินค้าขาดสต็อกไม่เปลี่ยนแปลง เพราะต้องซื้อวัตถุดิบเก็บไว้ทั้งปี (วัตถุดิบเป็นสินค้าฤดูกาล) ขึ้นอยู่กับเม็ดเงิน และคำสั่งซื้อล่วงหน้า จึงไม่มีสินค้าขาดสต็อก

- **อัตราผลผลิต**

อัตราผลผลิตเพิ่มขึ้นประมาณ 10% เพราะการดูงานจากบริษัทผู้ซื้อที่ญี่ปุ่นทำให้ทราบเทคโนโลยีใหม่ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการผลิตได้

- **อัตราของเสียในกระบวนการผลิต**

อัตราของเสียในกระบวนการผลิตลดลงประมาณ 5% ตามเทคโนโลยีใหม่

- **ระยะเวลาในการผลิต**

ระยะเวลาในการผลิตลดลงประมาณ 10% เนื่องจากต้องปรับให้สอดคล้องกับการใช้พลังงานเพื่อ SAVE COST

- **คุณภาพของสินค้า**

คุณภาพสินค้าเพิ่มขึ้น ตามความต้องการของลูกค้า และเทคโนโลยีการผลิต

ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

- **การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร**

การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานนั้น จากการที่ซัพพลายเออร์ได้รับรู้เทคโนโลยีการผลิตแบบใหม่ๆ ทำให้บริษัทต้องแสวงหาความรู้เพิ่มขึ้น และการสนับสนุนให้

บุคลากรพัฒนาความรู้คือวิธีการหนึ่งของบริษัท และวิธีการที่ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องคือ การส่งพนักงานดูงานนิทรรศการต่างๆในประเทศ เช่น งาน PROPACK ที่ไบเทค บางนา

- คุณภาพชีวิตและความพึงพอใจของพนักงาน

บริษัทใช้ยุทธวิธีการให้ค่าตอบแทนในลักษณะคอมมิชชั่นกับฝ่ายผลิตตามยอดขายของสินค้า

- การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน

การเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ของพนักงาน เป็นแรงผลักดันในการพัฒนาระบบอำนวยความสะดวก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน

- ทักษะของพนักงานและทักษะที่ได้รับการรับรองจากสถาบันรับรองและได้มาตรฐาน

ส่วนใหญ่ได้รับการรับรองจากสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน และส่วนหนึ่งของการเสริมทักษะคือการ เข้าร่วมโครงการสนับสนุนต่างๆ เช่น โครงการประหยัดพลังงาน ซึ่งพนักงานได้มีโอกาสรับการถ่ายทอดวิชาการจากผู้เชี่ยวชาญที่เข้ามาเป็นที่ปรึกษาตามโครงการ แต่โครงการไม่ได้รับรองที่พนักงาน

- อัตราผลผลิตต่อคน

ตามธรรมชาติของพนักงานในกระบวนการผลิตระดับปฏิบัติการ (ล่างสุดของสายบังคับบัญชา) จะรักษาอัตราผลผลิตอยู่ในเกณฑ์ที่ยึดถือกันมา อาจเรียกว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กรก็ได้ บริษัทจึงมุ่งเน้นที่คุณภาพสินค้ามากกว่า

- จำนวนทุนต่อการวิจัยต่อปี

แนวทางปฏิบัติของบริษัทไม่ถึงกับระดับการวิจัย เพราะไม่ได้ยึดถือตามระเบียบการวิจัย และไม่เน้นวิชาการมากนัก อาจเรียกได้ว่าเป็นเพียงการทดลอง ซึ่งไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ส่วนใหญ่จะอิงกับวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์

- ผลการวิจัยที่สามารถนำไปผลิตสินค้าได้จริง

ส่วนใหญ่ใช้ได้จริง เพราะบริษัทอิงจากความต้องการของลูกค้า เช่น ลูกค้าต้องการปริมาณโปรตีนเพิ่มขึ้น บริษัทก็จะศึกษาว่าผลพลอยได้ทางการเกษตรชนิดใด ที่มีปริมาณโปรตีน

ตรงตามความต้องการของลูกค้า และทดลองผลิตตามกระบวนการผลิตเดิม เหตุผลที่ใช้กระบวนการผลิตเดิมเพื่อให้พัฒนาเป็นอุตสาหกรรมได้โดยลดการลงทุนเพิ่มในเครื่องจักร

ประโยชน์และผลลัพธ์ที่ได้รับจากการดำเนินกิจกรรม

- ประโยชน์จากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาซัพพลายเออร์

ทำให้คุณภาพสินค้าเพิ่มขึ้น ยอดขายเพิ่มขึ้น มีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับลูกค้า

- ประโยชน์จากการได้รับความรู้ทางวิชาการ

สินค้าหลักของบริษัทเป็นผลพลอยได้ทางการเกษตรที่นำมาตากแห้งแล้วบด ได้ความรู้ทางวิชาการที่เพิ่มขึ้น ได้แก่ ปริมาณธาตุอาหาร กลศาสตร์ของไหล

- ประโยชน์และผลลัพธ์จากการเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา

เพิ่มพูนความรู้พนักงานด้านเทคโนโลยี เพิ่มทางออกในการจัดการในเรื่องต่างๆ เช่น การลดต้นทุนการขนส่งโดยการเพิ่มความหนาแน่นสินค้า

- ประโยชน์และผลลัพธ์ทางการเงิน

การได้รับการสนับสนุนจากสถาบันการเงิน ในรูปเงินทุนหมุนเวียน ตามสต็อกสินค้า ทำให้บริษัทไม่ต้องประสบปัญหาด้านสภาพคล่องทางการเงิน

- ประโยชน์และผลลัพธ์ทางด้านลูกค้า

เมื่อสินค้ามีคุณภาพ การรองรับการผลิตสินค้าใหม่ได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ลูกค้าของบริษัทไม่ลดลง

- ประโยชน์และผลลัพธ์ทางด้านกระบวนการบริหารภายใน

การได้เรียนรู้การจัดการของต่างชาติ ส่งผลให้พนักงานเปิดใจและโลกทัศน์เพิ่มขึ้นและยอมรับความยุ่งยากจากสิ่งใหม่ในกระบวนการบริหารภายใน

- ประโยชน์และผลลัพธ์ทางการเรียนรู้และการพัฒนา

พนักงานมีความชำนาญในหลายด้าน ส่งผลให้เกิดทักษะในการแก้ปัญหาต่างๆ เช่นเมื่อลูกค้าต้องการความละเอียดเพิ่มขึ้น พนักงานสามารถประยุกต์ใช้วิธีการเพิ่มรอบเครื่องจักร เพิ่มแรงมอเตอร์ เพิ่ม Gravity เป็นต้น

สำหรับรายละเอียดของผลการวิจัยในบทนี้ จะนำเสนอในรูปแบบตารางสรุปข้อมูล โดยครอบคลุมเนื้อหาดังต่อไปนี้

- บริษัทที่ทำการสัมภาษณ์
- ผู้ให้การสัมภาษณ์
- ประเภทธุรกิจ
- ประเภทวัตถุดิบ (ส่วนผสมในการผลิตอาหารสัตว์)
- ระยะเวลาการดำเนินกิจกรรมพัฒนาซอฟต์แวร์
- รูปแบบการดำเนินกิจกรรม
- ความถี่ในการเข้าร่วมกิจกรรม
- หัวข้อในการให้ความรู้ และจัดอบรมให้แก่ซัพพลายเออร์
- ความสนใจ/ความชอบในการเข้าร่วมกิจกรรม
- ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงก่อน/หลัง เข้าร่วมกิจกรรม
 - ข้อมูลด้านการเงิน
 - ข้อมูลด้านลูกค้า

- ข้อมูลด้านกระบวนการบริหารภายใน
- ข้อมูลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา
- ประโยชน์และผลลัพธ์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมกิจกรรม
 - ประโยชน์จากการได้รับความรู้ทางวิชาการ
 - ประโยชน์และผลลัพธ์จากการเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา
- ประโยชน์และผลลัพธ์ด้านการเงิน
- ประโยชน์และผลลัพธ์ด้านลูกค้า
- ประโยชน์และผลลัพธ์ด้านกระบวนการบริหารภายใน
- ประโยชน์และผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ข้อมูลรูปแบบและวิธีดำเนินการพัฒนาซัพพลายเออร์

	ซัพพลายเออร์ที่เป็นบริษัท	ซัพพลายเออร์ที่เป็นเกษตรกร
● บริษัทที่ทำการสัมภาษณ์	บริษัท ขงสุวรรณ อะกรีเทค จำกัด	คุณมลธิณี เจ้าของกิจการ
● ผู้ให้การสัมภาษณ์	นายชาญชัย วรรณบูรณ์ ผู้จัดการฝ่ายบัญชี	คุณมลธิณี
● ประเภทธุรกิจ	ธุรกิจอุตสาหกรรม วัตถุประสงค์ ได้แก่ ผลผลิตทางการเกษตร และผลพลอยได้จากการเกษตร	เกษตรกร ธุรกิจส่วนตัว
● ประเภทวัตถุดิบที่ผลิตและจัดหา	ผลผลิตทางการเกษตร ได้แก่ มันสำปะหลัง และผลพลอยได้ทางการเกษตร ได้แก่ ชั่งข้าวโพด ชานอ้อย ขอดอ้อย ต้นถั่วลิสง ต้นกระถิน	ผลพลอยได้ทางการเกษตร ได้แก่ ถั่วลิสงอัดก้อน และกระถินสับหยาบ
● ระยะเวลาการดำเนินการพัฒนาซัพพลายเออร์	ตั้งแต่เริ่มผลิตฝ้ายปุยให้กับบริษัทญี่ปุ่น ประมาณ พ.ศ. 2523 ต่อมาบริษัทได้เริ่มเข้าสู่ธุรกิจชั่งข้าวโพดบด ประมาณ 10 ปีที่ผ่านมา	จำแนกตามวัตถุดิบที่ผลิต คือ ถั่วลิสงอัดก้อนมากกว่า 5 ปี และกระถินสับหยาบประมาณ 1 ปี
● รูปแบบการดำเนินการ	กิจกรรมหลักที่ทำร่วมกัน คือ การดูงาน และแลกเปลี่ยนทัศนะ ไม่ว่าจะเป็นการที่ญี่ปุ่นเดินทางมาดูงานที่บริษัท หรือ ทางบริษัทเดินทางไปดูงานที่ญี่ปุ่นเพื่อดูวัตถุประสงค์การนำสินค้าไปใช้ และความต้องการการพัฒนาสินค้าของลูกค้า	การเสนอให้ผลิตวัตถุดิบตัวใหม่ โดยนำตัวอย่างมาให้ดู จากนั้นก็เข้ามาแนะนำวิธีการผลิต ให้ความรู้เรื่องการตรวจสอบคุณภาพ การเก็บรักษาวัตถุดิบ และการจัดส่ง รวมทั้งรูปแบบของการแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านสินค้าคงคลัง

ข้อมูลรูปแบบและวิธีดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์

	ซัพพลายเออร์ที่เป็นบริษัท	ซัพพลายเออร์ที่เป็นเกษตรกร
<ul style="list-style-type: none"> • ความถี่ในการเข้าร่วมกิจกรรม 	<p>บริษัท มีผู้ที่เข้าร่วมการอบรม คพอ. (โครงการพัฒนาผู้ประกอบการอุตสาหกรรม) จำนวน 6 คน ปัจจุบันยังคงทำงานอยู่จำนวน 5 คน การอบรมด้านช่างเทคนิคต่างๆมีการส่งไปอบรมอย่างสม่ำเสมอขึ้นอยู่เวลาที่เปิดอบรมซึ่งสอดคล้องกับเวลาที่หน้างานนั้นไม่อยู่ในช่วงการเร่งผลิต ด้านการสัมมนานานๆครั้งส่วนใหญ่เป็นการสัมมนาของสภาอุตสาหกรรม เป็นการเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน แต่การเข้าร่วมกิจกรรมกับบริษัทผู้ซื้อนั้นจะมาดูงานประมาณปีละครั้ง</p>	<p>ในช่วงแนะนำให้ผลิตสินค้าตัวใหม่ช่วงแรก บริษัทผู้ผลิตจะเข้ามาให้ความรู้ด้านการผลิต และอื่นๆ บ่อยมาก แต่หลังจากนั้น เมื่อสินค้ามีการผลิตที่ได้มาตรฐานแล้ว ก็จะเข้ามาไม่บ่อยนัก <u>เฉลี่ยประมาณ 3 เดือน/ครั้ง</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> • หัวข้อในการให้ความรู้ และจัดอบรมให้แก่ซัพพลายเออร์ 	<p>ไม่มีการเข้าร่วมอบรมกับบริษัทผู้ผลิตอย่างเป็นทางการ บริษัทจึงมีความต้องการให้มีการจัดอบรมเรื่อง เทคโนโลยีการผลิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านอุตสาหกรรมเกษตร</p>	<p>ไม่มีการเข้าร่วมอบรมกับบริษัทผู้ผลิตอย่างเป็นทางการ มีเฉพาะบริษัทผู้ผลิตเข้ามาแนะนำและให้ความรู้ถึง igo ดั้งที่ผลิต กระบวนการผลิต และการจัดเก็บสินค้า ซัพพลายเออร์อยากให้มีการจัดอบรมและให้ความรู้เรื่อง การเพิ่มมูลค่าสินค้าทางการเกษตรและผลพลอยได้จากการเกษตร</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ความสนใจ/ความชอบในการเข้าร่วมกิจกรรม 	<p>บริษัทอยากให้มีกิจกรรมร่วมกัน ประมาณปีละ 1-2 ครั้ง เพราะการมีบ่อยครั้งไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>มีความสนใจและชอบที่บริษัทผู้ผลิตลงพื้นที่เพื่อให้ความรู้เรื่องการผลิต การตรวจสอบคุณภาพ</p>

ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินงาน หลังจากเข้าร่วมดำเนินกิจกรรมการพัฒนาฯ พหลายนอร์

ข้อมูลด้านการเงิน	ฯ พหลายนอร์ที่เป็นบริษัท	ฯ พหลายนอร์ที่เป็นเกษตรกร
<ul style="list-style-type: none"> รายได้จากยอดขาย 	<p>รายได้จากยอดขาย เพิ่มขึ้น ประมาณ 20 % จากเดิม เพราะเกิดคำสั่งซื้อใหม่ เกิดสินค้าใหม่ จึงมีรายได้เพิ่มขึ้น</p>	<p>รายได้เพิ่มขึ้น เพราะจากเมื่อก่อนผลิตสินค้าเพียงชนิดเดียว แต่หลังจากร่วมกิจกรรม มีการผลิตวัตถุดิบเพิ่มขึ้นอีกชนิดหนึ่ง จึงทำให้มีรายได้เพิ่มมากขึ้น ยกตัวอย่างเช่น ถั่วลิสงอัดก้อน รายได้หมุนเวียนเดือนละ 30,000 บาท กระจดินสับหยาบ รายได้หมุนเวียนที่เดือนละ 70,000 บาท</p>
<ul style="list-style-type: none"> การเติบโตของกำไร 	<p>การเติบโตของกำไรเพิ่มขึ้น ประมาณ 5 % จากเดิม ถ้าประเมินตามปริมาณของสินค้ามีกำไรเพิ่มขึ้น แต่ถ้าตามอัตราต่อหน่วยสินค้าแล้ว การเติบโตของกำไรเท่าเดิม</p>	<p>การเติบโตของกำไรเพิ่มขึ้น ยกตัวอย่างเช่น ถั่วลิสงอัดก้อน ส่งมอบที่ฟาร์มของบริษัท กำไรเหลือเที่ยวละ 30,000 บาท กระจดินสับหยาบ ส่งมอบที่บริษัทผลิต กำไรเหลือเที่ยวละประมาณ 3,000 บาท ส่งมอบที่ฟาร์มของบริษัท มีความต้องการอยู่ที่เดือนละ 70 ตัน กำไรเหลือเที่ยวละ 13,000 บาท</p>
<ul style="list-style-type: none"> ต้นทุนของสินค้า 	<p>ต้นทุนเพิ่มขึ้นเพราะเกิดสินค้าใหม่ แต่เป็นระยะสั้นๆ แล้วก็ปรับตัวเท่าเดิม ต้นทุนของสินค้าเพิ่มขึ้นประมาณ 10 % ด้วยปัจจัยจากการทดลองผลิตและแหล่งซื้อวัสดุสิ้นเปลืองการผลิตจึงทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้น</p>	<p>ต้นทุนเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยหรือแทบไม่เปลี่ยนแปลง ต้นทุนน้ำมันที่ราคาแพงขึ้นนั้น ไม่มีผลกระทบต่อการผลิตและการขนส่ง เพราะบริษัทมีการขึ้นราคาสินค้าให้ เนื่องจากภาวณ้ำมันแพง ต้นทุนส่วนใหญ่จึงเป็นการลงทุนด้านเครื่องจักร</p>

ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินงาน หลังจากเข้าร่วมดำเนินกิจกรรมการพัฒนาฯ พฟลายเออร์

ข้อมูลด้านการเงิน	ฯพฟลายเออร์ที่เป็นบริษัท	ฯพฟลายเออร์ที่เป็นเกษตรกร
<ul style="list-style-type: none"> ● สัดส่วนของรายได้ระหว่างกลุ่มลูกค้าใหม่และกลุ่มลูกค้าเก่า 	<p>ลูกค้าใหม่ของบริษัทเพิ่มขึ้นเล็กน้อยประมาณ 5 % แต่คาดการณ์ว่าลูกค้าของ Trader น่าจะเพิ่มขึ้นมาก เนื่องจากบริษัทมีลูกค้าประจำอยู่แล้ว มีการสั่งซื้อในปริมาณมาก จึงมีสัดส่วนรายได้จากลูกค้าเก่ามากกว่าลูกค้าใหม่ซึ่งมีเพียงจำนวนน้อย</p>	<p>วัตถุดิบที่เป็นถั่วอัดก้อน มีกลุ่มลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น แต่สัดส่วนของรายได้ก็น้อยกว่า กลุ่มลูกค้าเก่า เนื่องจากลูกค้าเก่าเป็นบริษัทรายใหญ่ มีกำลังการผลิตสูง จึงมีความต้องการวัตถุดิบในปริมาณที่มากกว่าของกลุ่มค้าใหม่</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● การหาแหล่งเงินทุน 	<p>การหาแหล่งเงินทุนเพิ่มขึ้นอย่างแน่นอน เพราะบริษัทเกิดสินค้าใหม่ๆ การหาแหล่งเงินทุนเพิ่มขึ้นประมาณ 20% จากสถาบันการเงิน</p>	<p>การหาแหล่งเงินทุนเพิ่มขึ้น เนื่องจากมีรายได้ที่แน่นอนและต่อเนื่อง มีการสั่งซื้อวัตถุดิบจากบริษัทใหญ่เป็นประจำ จึงมีความน่าเชื่อถือ ในการกู้เงินจากธนาคาร เพื่อนำมาขยายกิจการ</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● การหมุนเวียนเงินทุน 	<p>การหมุนเวียนเงินคล่องตัวคงเดิม เพราะมีสถาบันการเงินให้การสนับสนุนในวงเงินที่สมดุลธุรกิจ จะมีช่วงระยะที่เกิดสินค้าใหม่ระหว่างดำเนินธุรกรรมของสถาบันการเงินจำเป็นต้องใช้เงินยืม นอกกระบบบ้างแต่เป็นระยะสั้นๆเท่านั้น</p>	<p>การหมุนเวียนเงินยังคล่องตัวเหมือนเดิม เงินหมุนเวียนอยู่ที่เดือนละ 3-4 แสนบาท ต้องรอรอบวางบิลของบริษัท และฯพฟลายเออร์มีทุนเงินหมุนเวียนสำรองอยู่แล้ว</p>

ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินงาน หลังจากเข้าร่วมดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์

ข้อมูลด้านลูกค้า	ซัพพลายเออร์ที่เป็นบริษัท	ซัพพลายเออร์ที่เป็นเกษตรกร
<ul style="list-style-type: none"> ● ความพึงพอใจของลูกค้า 	<p>ลูกค้ามีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น จากการพัฒนาสินค้าตามความต้องการของลูกค้า ประเมินความพึงพอใจได้จากการสั่งซื้อที่เพิ่มมากขึ้น</p>	<p>ลูกค้ามีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะบริษัทผู้ผลิตประเมินจากเมื่อก่อนสั่งซื้อปริมาณไม่มาก แต่ปัจจุบันสั่งซื้อเพิ่มมากขึ้น และซัพพลายเออร์ส่งมอบของไม่เคยอดได้มาตรฐานการผลิต ประเมินความพึงพอใจได้จากการสั่งซื้อที่มีปริมาณเพิ่มมากขึ้น</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● การยอมรับจากลูกค้า 	<p>บริษัทได้รับการยอมรับจากลูกค้าเพิ่มขึ้น เพราะสินค้าบางตัวซัพพลายเออร์อื่นไม่สามารถผลิตได้ตามความต้องการ จึงทำให้ลูกค้ายอมรับความสามารถในการผลิตเพิ่มมากขึ้น</p>	<p>ซัพพลายเออร์ได้รับการยอมรับจากลูกค้าเพิ่มขึ้น ประเมินจากลูกค้าเก่า มีการสั่งสินค้าอยู่เป็นประจำ และมีกลุ่มลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะถั่วลิสงอัดก้อนที่มีฟาร์มรายย่อยมาสั่งซื้อเพิ่มสูงขึ้น</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● ส่วนแบ่งการตลาด 	<p>ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้นประมาณ 10% เพราะสินค้าใหม่ที่เกิดขึ้น ซัพพลายเออร์อื่นไม่สามารถผลิตได้ตามความต้องการ ทำให้ลูกค้าเชื่อมั่นในบริษัท และเปลี่ยนคำสั่งซื้อของ ซัพพลายเออร์อื่นมาเป็นของบริษัท</p>	<p>ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น เพราะเกษตรกรหรือผู้ผลิตรายอื่นๆไม่สามารถผลิตสินค้าแข่งขันได้ ประเมินจากที่บริษัทผู้ผลิต สั่งสินค้าเราเป็นเกณฑ์ จึงไม่มีปัญหาด้านคู่แข่ง ทำให้ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น</p>

ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินงาน หลังจากเข้าร่วมดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์

ข้อมูลด้านลูกค้า	ซัพพลายเออร์ที่เป็นบริษัท	ซัพพลายเออร์ที่เป็นเกษตรกร
<ul style="list-style-type: none"> ● มีการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ 	<p>มีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นเล็กน้อย ส่วนใหญ่เป็นลูกค้าในประเทศ ประมาณ 1% เมื่อเทียบกับลูกค้าหลักที่อยู่ต่างประเทศญี่ปุ่น</p>	<p>มีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น ได้แก่ ฟาร์มในเฟริน ฟาร์มนายอำเภอ หมอเลี้ยงแพะ ฟาร์มคุณอภิชาติ และเกษตรกรรายย่อยทั่วไป</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● การได้รับการยอมรับจากลูกค้าเก่า 	<p>ได้รับการยอมรับจากลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น ด้วยความเชื่อมั่นในการตอบสนองความต้องการที่ทำได้เป็นประจำ และบริษัทยังยึดหลักธรรมาภิบาลกับลูกค้าตลอดมา</p>	<p>ได้รับการยอมรับจากลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น ประเมินจากลูกค้าเก่า มีการสั่งซื้อสินค้าอยู่เป็นประจำ และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้น</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า 	<p>จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าไม่เปลี่ยนแปลง เพราะที่ผ่านมาเกิดขึ้นตลอดเวลา เนื่องจากความต้องการของลูกค้าด้านการพัฒนาสินค้ามีตลอดเวลา</p>	<p>ไม่มีข้อร้องเรียน หลังจากเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ กระบวนการผลิตได้สินค้าที่มีคุณภาพและตรงกับความต้องการของบริษัท</p>
<p>ข้อมูลด้านกระบวนการบริหารภายใน</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ● ความถูกต้องในการขนส่ง ถูกที่ ครบถ้วนและตรงเวลา 	<p>สินค้าส่วนใหญ่เป็นการส่งออกจึงไม่มีปัญหาด้านสถานที่ส่งเพราะมีไม่มากในประเทศไทยและมักเป็นที่เดิมที่เคยส่ง การครบถ้วนและตรงเวลาไม่ได้รับผลกระทบใดๆ เพราะการมีคำสั่งซื้อล่วงหน้า ส่วนใหญ่ประมาณ 1 ปี</p>	<p>ความถูกต้องในการขนส่ง ถูกที่ ครบถ้วนและตรงเวลาไม่เปลี่ยนแปลง เพราะเป็นการจัดส่งตามคำสั่งซื้อ ซึ่งซัพพลายเออร์มีรถบรรทุกเอง 1 คัน และจ้างเหมารถบรรทุกร่วมอีก 2 คัน จึงมีการจัดส่งที่ตรงเวลา และตามปริมาณที่บริษัทต้องการ</p>

ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินงาน หลังจากเข้าร่วมดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์

ข้อมูลด้านกระบวนการบริหารภายใน	ซัพพลายเออร์ที่เป็นบริษัท	ซัพพลายเออร์ที่เป็นเกษตรกร
<ul style="list-style-type: none"> ● ความเสียหายระหว่างการขนส่ง 	<p>เนื่องจากบริษัทได้ดูงานของผู้ใช้สินค้าและได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับสินค้า ทำให้ไม่ประสบปัญหาด้านความเสียหายระหว่างการขนส่ง</p>	<p>ไม่มีความเสียหายระหว่างการขนส่ง ถ้าหากเกิดการเสียหายรถจ้างเหมาพร้อมต้องรับผิดชอบในความเสียหายนั้น แต่ที่ผ่านมายังไม่เกิดความเสียหายระหว่างการขนส่งเลย</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● ต้นทุนการขนส่ง 	<p>บริษัทมีความเข้าใจธรรมชาติของสินค้ามากขึ้น และเนื่องจากสินค้าของบริษัทเป็นสินค้าเกษตร ค่า FADE คิดตามปริมาตรบริษัทจึงใช้ยุทธวิธีเพิ่มความหนาแน่นในการขนส่ง เช่นเพิ่มความหนาแน่นในกระบะบรรทุก และตู้คอนเทนเนอร์ จึงทำให้ต้นทุนการขนส่งไม่เปลี่ยนแปลง และได้ขนส่งในปริมาณที่เพิ่มขึ้นด้วย</p>	<p>ต้นทุนการขนส่งเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยเท่านั้น จากเดิมต้นทุนค่าจ้างรถรวม ต้นละ 700 เพิ่มเป็น 750 บาทต่อตัน แต่ไม่มีผลกระทบต่อซัพพลายเออร์เลย</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● จำนวนมาตรฐานสากลที่ผ่านการรับรอง 	<p>ปัจจุบันไม่ใช้มาตรฐานสากลใดมารองรับ เนื่องจากไม่เคยได้รับการเรียกร้องจากลูกค้า</p>	<p>ไม่มีมาตรฐานสากลในการรับรอง เนื่องจากการผลิตของเกษตรกร</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● จำนวนข้อร้องเรียนอันเนื่องมาจากการขนส่ง 	<p>จำนวนข้อร้องเรียนจากการขนส่งไม่เปลี่ยนแปลง ส่วนใหญ่เกิดจากเหตุสุดวิสัยด้วยธรรมชาติของสินค้าเช่น การสันดาป</p>	<p>ไม่มีข้อร้องเรียนเรื่องการขนส่ง เพราะขนส่งได้ตรงเวลา</p>

ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินงาน หลังจากเข้าร่วมดำเนินกิจกรรมการพัฒนาฯ พหลายเออร์

ข้อมูลด้านกระบวนการบริหารภายใน	ฯพหลายเออร์ที่เป็นบริษัท	ฯพหลายเออร์ที่เป็นเกษตรกร
<ul style="list-style-type: none"> • ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้า 	<p>ต้นทุนการเก็บรักษาเพิ่มขึ้นประมาณ 5% เนื่องจากวัตถุดิบราคาสูงขึ้น จำเป็นต้องเพิ่มต้นทุนการจัดการเก็บสินค้าให้เกิดความเสียหายกับสินค้าน้อยที่สุด เช่น ต้องผ่านกระบวนการให้เปอร์เซ็นความชื้นลดลง</p>	<p>ไม่มีต้นทุนการจัดเก็บ เพราะผลิตตามความต้องการ เนื่องจากเป็นวัตถุดิบทางการเกษตร เมื่อผลิตเสร็จแล้วต้องรีบจัดส่งทันที</p>
<ul style="list-style-type: none"> • จำนวนสินค้าขาดสต็อก 	<p>จำนวนสินค้าขาดสต็อกไม่เปลี่ยนแปลง เพราะต้องซื้อวัตถุดิบเก็บไว้ทั้งปี (วัตถุดิบเป็นสินค้าฤดูกาล) ขึ้นอยู่กับเม็ดเงิน และคำสั่งซื้อล่วงหน้า</p>	<p>จำนวนสินค้าขาดสต็อกไม่เปลี่ยนแปลง เพราะยังไม่ประสบปัญหาสินค้าขาดสต็อก เนื่องจากมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสินค้าคงคลังกับบริษัทผู้ผลิตซื้อตลอดเวลา และผลผลิตวัตถุดิบนั้นมีการมัดจำ และจับจองพื้นที่เพาะปลูกไว้ล่วงหน้า</p>
<ul style="list-style-type: none"> • อัตราผลผลิต 	<p>อัตราผลผลิตเพิ่มขึ้นประมาณ 10% เพราะการไปศึกษาดูงานกับลูกค้าจากต่างประเทศ ทำให้ทราบเทคโนโลยีใหม่ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ จึงทำให้อัตราผลผลิตเพิ่มขึ้น</p>	<p>กระถินสับหยาบ ผลผลิตเพิ่มขึ้น เนื่องจากมีพื้นที่ปลูกเองเพิ่มขึ้นและรับซื้อจากเกษตรกรถั่วลิสงอัดก้อน ผลผลิตเพิ่มขึ้นเช่นกัน เนื่องจากเกษตรกรมีการขยายพื้นที่เพาะปลูกมากขึ้น</p>

ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินงาน หลังจากเข้าร่วมดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์

ข้อมูลด้านกระบวนการบริหารภายใน	ซัพพลายเออร์ที่เป็นบริษัท	ซัพพลายเออร์ที่เป็นเกษตรกร
<ul style="list-style-type: none"> อัตราของเสียในกระบวนการผลิต 	<p>อัตราของเสียในกระบวนการผลิตลดลงประมาณ 5% ซึ่งลดลงตามเทคโนโลยีใหม่</p>	<p>หลังจากที่ทีมงานของบริษัทผู้ผลิตเข้ามาดูการผลิต ไม่พบของเสียในกระบวนการผลิต เนื่องจากเกษตรกรมีความรู้มากขึ้น และคนงานทราบถึงกรรมวิธีการผลิตที่ถูกต้อง มีการตรวจสอบคุณภาพสินค้าระหว่างการผลิตตลอดเวลา</p>
<ul style="list-style-type: none"> ระยะเวลาในการผลิต 	<p>ระยะเวลาในการผลิตลดลงประมาณ 10% เนื่องจากต้องปรับให้สอดคล้องกับการใช้พลังงานเพื่อ SAVE COST</p>	<p>ระยะเวลาการผลิตลดลง เนื่องจากเกษตรกรและคนงานเกิดความชำนาญในการผลิตมากขึ้น จึงสามารถผลิตได้รวดเร็ว</p>
<ul style="list-style-type: none"> คุณภาพของสินค้า 	<p>คุณภาพสินค้าเพิ่มขึ้น ตามความต้องการของลูกค้าและเทคโนโลยีการผลิต</p>	<p>สินค้านี้มีคุณภาพเพิ่มขึ้น เนื่องจากคำแนะนำ และการตรวจสอบคุณภาพจากบริษัทผู้ผลิต</p>
<ul style="list-style-type: none"> จำนวนโครงการปรับปรุงคุณภาพสินค้าที่ประสบความสำเร็จ 	<p>การปรับปรุงคุณภาพสินค้าคงที่ เพราะต้องปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาตามความต้องการของลูกค้าหลัก</p>	<p>ยังไม่มีโครงการปรับปรุงคุณภาพสินค้า เนื่องจากเป็นวัตถุดิบที่มีคุณภาพตามความต้องการของบริษัทผู้ผลิตอยู่แล้ว แต่ต้องรักษาคุณภาพวัตถุดิบให้คงอยู่ดังเดิมตลอดไป</p>

ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินงาน หลังจากเข้าร่วมดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์

ข้อมูลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	ซัพพลายเออร์ที่เป็นบริษัท	ซัพพลายเออร์ที่เป็นเกษตรกร
<ul style="list-style-type: none"> ● การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร 	<p>บริษัทสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาความรู้ด้วยวิธีการของบริษัท และวิธีการที่ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง คือ การส่งพนักงานดูงาน นิทรรศการต่างๆ ในประเทศ เช่น งาน PROPACK ที่ไบเทค บางนา และการเดินทาง ไปศึกษาดูงานบริษัทลูกค้าที่ต่างประเทศด้วย</p>	<p>เกษตรกรและคนงานมีการพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ประเมินจากกระบวนการผลิต การเก็บเกี่ยว การแปรรูปวัตถุดิบ ตลอดจนการขนส่ง เกษตรกรและคนงานมีความรู้มากขึ้น ทำงานได้รวดเร็วและถูกต้องมากขึ้น ไม่เกิดความสูญเสียระหว่างกระบวนการ</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● คุณภาพชีวิตและความพึงพอใจของพนักงาน 	<p>บริษัทใช้ยุทธวิธีการให้ค่าตอบแทนในลักษณะคอมมิชชั่นกับฝ่ายผลิตตามยอดขายของสินค้า พนักงานก็มีความพึงพอใจกับระบบนี้</p>	<p>คุณภาพชีวิตและความพึงพอใจของคนงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากเป็นแรงงานต่างด้าว ซัพพลายเออร์มีการสร้างที่อยู่อาศัยให้ การขึ้นทะเบียน การรักษาพยาบาล และจ่ายค่าจ้างแบบเหมาจ่ายตามกำลังการผลิต</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน 	<p>การเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ของพนักงาน เป็นแรงผลักดันในการพัฒนาระบบอำนวยความสะดวก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน</p>	<p>มีการพัฒนาระบบการทำงานให้สะดวกมากขึ้น มีการสร้างโกดังพักสินค้า จากการเก็บเกี่ยว นำมาแปรรูป และมีการซื้อเครื่องมือ เครื่องจักรมาช่วยผ่อนแรงการทำงาน และได้ผลผลิตเพิ่มมากขึ้น</p>

ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินงาน หลังจากเข้าร่วมดำเนินกิจกรรมการพัฒนาฯ พหลายเออร์

ข้อมูลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	ฯพหลายเออร์ที่เป็นบริษัท	ฯพหลายเออร์ที่เป็นเกษตรกร
<ul style="list-style-type: none"> ทักษะของพนักงานและทักษะที่ได้รับการรับรองจากสถาบันรับรองและได้มาตรฐาน 	<p>ส่วนใหญ่ได้รับการรับรองจากสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน และส่วนหนึ่งของการเสริมทักษะ คือการเข้าร่วม โครงการสนับสนุนต่างๆ เช่น โครงการประหยัดพลังงาน ซึ่งพนักงานได้มีโอกาสรับการถ่ายทอดวิชาการจากผู้เชี่ยวชาญที่เข้ามาเป็นที่ปรึกษาตามโครงการ แต่โครงการไม่ได้รับรองที่พนักงาน</p>	<p>ทักษะของพนักงานเพิ่มขึ้น แต่ไม่มีการรับรองจากสถาบันใดๆ แต่ฯพหลายเออร์สามารถประเมินจากผลการทำงานระหว่างวันของพนักงาน</p>
<ul style="list-style-type: none"> อัตราผลผลิตต่อคน 	<p>พนักงานในกระบวนการผลิตระดับปฏิบัติการ(ล่างสุดของสายบังคับบัญชา) จะรักษาอัตราผลผลิตอยู่ในเกณฑ์ที่ยึดถือกันมา อาจเรียกว่าเป็นวัฒนธรรมมองครกก็ได้ บริษัทจึงมุ่งเน้นที่คุณภาพสินค้ามากกว่า</p>	<p>อัตราผลผลิตต่อคนเพิ่มขึ้น เนื่องจากพนักงานมีความรู้มากขึ้น ทำงานไม่ผิดพลาด จึงสามารถทำงานได้รวดเร็วมากขึ้น จึงได้ผลผลิตต่อคนเพิ่มมากขึ้น</p>
<ul style="list-style-type: none"> จำนวนทุนต่อการวิจัยต่อปี 	<p>แนวทางปฏิบัติของบริษัทไม่ถึงกับระดับการวิจัย เพราะไม่ได้ยึดถือตามระเบียบการวิจัยและไม่เน้นวิชาการมากนัก อาจเรียกได้ว่าเป็นเพียงการทดลอง ซึ่งไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ส่วนใหญ่จะอิงกับวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์</p>	<p>ไม่มีการวิจัยเอง แต่เคยส่งวัตถุดิบที่ผลิตไปวิจัยที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์</p>

ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินงาน หลังจากเข้าร่วมดำเนินกิจกรรมการพัฒนาฯ พฟลายเออร์

ข้อมูลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	ฯพฟลายเออร์ที่เป็นบริษัท	ฯพฟลายเออร์ที่เป็นเกษตรกร
<ul style="list-style-type: none"> ผลการวิจัยที่สามารถนำไปผลิตสินค้าได้จริง 	<p>ผลการทดลองส่วนใหญ่ใช้ได้จริง เพราะบริษัทอิงจากความต้องการของลูกค้า เช่น ลูกค้าต้องการปริมาณ โปรตีนเพิ่มขึ้น บริษัทก็จะศึกษาว่าผลพลอยได้ทางการเกษตรชนิดใด ที่มีปริมาณโปรตีนตรงตามความต้องการของลูกค้า และทดลองผลิตตามกระบวนการผลิตเดิม เหตุผลที่ใช้กระบวนการผลิตเดิมเพื่อให้เกิดการพัฒนาเป็นอุตสาหกรรมได้โดยลดการลงทุนเพิ่มในเครื่องจักร</p>	<p>ผลการวิจัยถั่วลันเตาอัดก้อน นำไปเป็นอาหารสัตว์ที่ให้นม เช่น โคนม และ แพะ จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า โคนม และ แพะสามารถผลิตน้ำนมได้มากขึ้น</p>

ประโยชน์และผลลัพธ์ที่ได้รับ จากการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์

	ซัพพลายเออร์ที่เป็นบริษัท	ซัพพลายเออร์ที่เป็นเกษตรกร
<ul style="list-style-type: none"> ● ประโยชน์จากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาซัพพลายเออร์ 	<p>ทำให้คุณภาพสินค้าเพิ่มขึ้น ยอดขายเพิ่มขึ้น</p>	<p>ทำให้ซัพพลายเออร์มีความรู้เรื่องกระบวนการผลิต การรักษาคุณภาพวัตถุดิบมากขึ้น ทำให้มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนทัศนะ การแสดงความคิดเห็นร่วมกัน ทำให้ต้องรักษาคุณภาพผลผลิตให้ดียิ่งขึ้นไปเรื่อยๆ และเราต้องทำให้ดีมากกว่า เหนือความคาดหวังของลูกค้า</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● ประโยชน์จากการได้รับความรู้ทางวิชาการ 	<p>สินค้าหลักของบริษัทเป็นผลพลอยได้ทางการเกษตรที่นำมาตากแห้งแล้วบด ความรู้ทางวิชาการที่เพิ่มขึ้น ได้แก่ ปริมาณธาตุอาหาร กลศาสตร์ของไหล เป็นต้น</p>	<p>ทำให้ทราบถึงกระบวนการ วิธีการ การผลิตที่ถูกต้องทุกขั้นตอน รวมทั้งการรักษาคุณภาพวัตถุดิบ ไม่ให้มีสิ่งเจือปน รวมทั้งการบรรจุ เพื่อการขนส่งด้วย</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● ประโยชน์และผลลัพธ์จากการเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาในเรื่องต่างๆ 	<p>ได้เพิ่มพูนความรู้พนักงานด้านเทคโนโลยี เพิ่มทางออกในการจัดการในเรื่องต่างๆ เช่น การลดต้นทุนการขนส่งโดยการเพิ่มความหนาแน่นสินค้า</p>	<p>ไม่มีการเข้าร่วมประชุมสัมมนา</p>

ประโยชน์และผลลัพธ์ที่ได้รับ จากการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์

	ซัพพลายเออร์ที่เป็นบริษัท	ซัพพลายเออร์ที่เป็นเกษตรกร
<ul style="list-style-type: none"> ● ประโยชน์และผลลัพธ์ด้านการเงิน 	<p>การได้รับการสนับสนุนจากสถาบันการเงิน ในรูปเงินทุนหมุนเวียน ตามสต็อกสินค้า ทำให้บริษัทไม่ต้องประสบปัญหาด้านสภาพคล่องทางการเงิน</p>	<p>ทำให้มีรายได้เพิ่มมากขึ้น จากการผลิตและส่งมอบวัตถุดิบเพียงอย่างเดียว แล้วมาผลิตเพิ่มอีกอย่าง ทำให้การเติบโตของกำไรเพิ่มมากขึ้น พร้อมกันนี้ยังมีรายได้จากกลุ่มลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นด้วย ทำให้การหมุนเวียนเงินได้คล่องตัวขึ้น</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● ประโยชน์และผลลัพธ์ด้านลูกค้า 	<p>เมื่อสินค้ามีคุณภาพ การรองรับการผลิตสินค้าใหม่ได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ลูกค้าของบริษัทไม่ลดลง</p>	<p>ลูกค้ามีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น เพราะสามารถผลิตได้ปริมาณและคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ จึงได้รับการยอมรับจากลูกค้าเพิ่มมากขึ้นด้วย พร้อมกันนี้ยังมีส่วนที่เป็นลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นและยังคงรักษาลูกค้าเก่าไว้อยู่เสมอ ทำให้มีส่วนแบ่งตลาดมาก ในวัตถุดิบชนิดนี้</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● ประโยชน์และผลลัพธ์ด้านกระบวนการบริหารภายใน 	<p>การได้เรียนรู้การจัดการของต่างชาติ ส่งผลให้พนักงานเปิดใจและโลกทัศน์เพิ่มขึ้น และยอมรับความยุ่งยากจากสิ่งใหม่ในกระบวนการบริหารภายใน</p>	<p>กระบวนการผลิตได้มาตรฐานมากขึ้น ไม่เกิดข้อเสียดังกล่าว กระบวนการผลิต มีสินค้าคงคลังที่เหมาะสมเนื่องจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบริษัทผู้ผลิตตลอดเวลา จึงเป็นการผลิตแบบทันเวลาพอดี ผลิตเสร็จเรียบร้อยในปริมาณที่ตรงตามความต้องการก็จัดส่งได้ในทันที</p>

ประโยชน์และผลลัพธ์ที่ได้รับ จากการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์

	ซัพพลายเออร์ที่เป็นบริษัท	ซัพพลายเออร์ที่เป็นเกษตรกร
<ul style="list-style-type: none"> ประโยชน์และผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา 	<p>พนักงานมีความชำนาญในหลายด้าน ส่งผลให้เกิดทักษะในการแก้ปัญหาต่างๆ เช่นเมื่อลูกค้าต้องการความละเอียดเพิ่มขึ้น พนักงานสามารถประยุกต์ใช้วิธีการเพิ่มรอบเครื่องจักร เพิ่มแรงมอเตอร์ เพิ่ม Gravity เป็นต้น</p>	<p>เกษตรกรและคนงานมีความรู้เพิ่มมากขึ้นในตัววัตถุดิบใหม่ เนื่องจากการลงพื้นที่เพื่อให้ความรู้ตั้งแต่กระบวนการเริ่มต้นปลูก ตัด จนไปสู่กระบวนการเข้าเครื่องสับ ตากแห้ง และบรรจุ เพื่อจัดส่ง จึงทำให้เกิดความรู้ความชำนาญ เกิดทักษะการผลิต ทำให้อัตราการผลิตต่อคนเพิ่มมากขึ้น และคุณภาพที่ได้ตรงตามมาตรฐานมากขึ้น</p>

บทที่ 5

วิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้เป็นการนำข้อมูลที่รวบรวมไว้ในบทที่ 4 มาตรวจสอบข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำไปสู่การอภิปรายสรุปผลต่อไป โดยนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้ มาวิเคราะห์และทดสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล โดยการตรวจสอบแบบสามเส้า พร้อมกันนี้ยังได้นำหลักการ ทฤษฎี และบทความต่างๆมาประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย จนกระทั่งได้ผลการวิเคราะห์ที่สามารถเป็นแนวทางให้องค์กรในภาคอุตสาหกรรมเกษตร เห็นความสำคัญของกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ และประยุกต์นำกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ไปใช้ในองค์กร ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะนำมาประกอบเป็นเครื่องมือที่ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้บรรลุวัตถุประสงค์ในการศึกษาได้ การนำเสนอผลการวิเคราะห์จะสรุปผลเป็น 3 ประเด็นคือ

- รูปแบบและวิธีการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ของกรณีศึกษา
- กิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ที่ส่งผลกระทบต่อ ผลการดำเนินงานของซัพพลายเออร์
- ประโยชน์ของการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาที่มีผลต่อการบริหาร โซ่อุปทาน

1. รูปแบบและวิธีการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ของกรณีศึกษา

รูปแบบและวิธีการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ของบริษัทผู้ผลิตวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้จัดการฝ่าย ได้ว่าวิธีการดำเนินการพัฒนาซัพพลายเออร์นั้น เป็นการเข้าถึงซัพพลายเออร์โดยตรง โดยเข้าไปช่วยตรวจสอบ (Audit) ในด้านคุณภาพสินค้า ให้ความรู้ในการกระบวนการผลิต การจัดเก็บสินค้า การรักษาสินค้าก่อนการส่งมอบ สำหรับรูปแบบการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์นั้น มีทีมงานที่ดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ประกอบด้วย 3 ฝ่ายด้วยกันคือ ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ ฝ่ายจัดซื้อ และฝ่ายคลังสินค้า โดยรูปแบบ

การพัฒนาซัพพลายเออร์ เน้นการลงทุนที่เพื่อตรวจสอบวัตถุดิบ ให้ความรู้ทางวิชาการ ให้คำแนะนำในกระบวนการผลิต การแลกเปลี่ยนข้อมูล และการร่วมกันแสดงความคิดเห็น ซึ่งมีประเด็นในด้านต่างๆดังนี้ คือ การรักษาคุณภาพสินค้า วิธีการเก็บรักษาสินค้าที่ถูกต้อง การดูแลรักษาสินค้าที่มีอยู่ก่อนการส่งมอบ และการแนะนำการผลิตสินค้าใหม่

กรณีของซัพพลายเออร์ที่เป็นเกษตรกร บริษัทผู้ผลิตเล็งเห็นถึงศักยภาพการผลิต การรักษาคุณภาพสินค้า การจัดส่งที่ตรงเวลา และสามารถตอบสนองความต้องการของบริษัทผู้ผลิตได้ ประเมินจากจากวัตถุดิบหรือสินค้าเก่าที่ส่งมอบเป็นประจำ บริษัทผู้ผลิตจึงใช้รูปแบบการพัฒนาซัพพลายเออร์ในประเด็นการแนะนำการผลิตสินค้าใหม่ โดยบริษัทผู้ผลิตแนะนำวัตถุดิบตัวใหม่ให้ซัพพลายเออร์มาผลิต วิธีการคือ นำตัวอย่างสินค้ามาให้ดู และให้ซัพพลายเออร์ไปผลิตเอง จากนั้นส่งสินค้าตัวอย่างมาตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบและตรวจวัดคุณค่าทางโภชนาการหรือการตรวจวัดโปรตีน หากวัตถุดิบที่ส่งมาไม่ตรงตามสเป็กหรือมาตรฐานที่บริษัทผู้ผลิตกำหนด บริษัทผู้ผลิตจะลงพื้นที่ไปพบซัพพลายเออร์พร้อมด้วยทีมงานฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายคลังสินค้า และฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ เพื่อตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ กระบวนการผลิต และการจัดเก็บวัตถุดิบก่อนการส่งมอบ โดยการลงพื้นที่นั้น บริษัทผู้ผลิตจะให้คำแนะนำ ตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ การแปรรูปวัตถุดิบ การตาก การบรรจุ การจัดเก็บ และการส่งมอบ เพื่อให้วัตถุดิบได้มาตรฐานตามที่บริษัทผู้ผลิตต้องการ โดยการให้คำแนะนำนั้น เป็นรูปแบบการพูดคุย แลกเปลี่ยนทัศนคติ และแสดงความคิดเห็นหาทางออกร่วมกัน โดยบริษัทผู้ผลิตจะไม่บังคับให้ซัพพลายเออร์ต้องปฏิบัติตามที่บริษัทแนะนำทุกอย่าง แต่เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับซัพพลายเออร์ เพื่อให้ซัพพลายเออร์ทราบถึงความต้องการของบริษัทผู้ผลิตและพัฒนาวัตถุดิบให้ได้มาตรฐานตามที่บริษัทผู้ผลิตต้องการ สำหรับการพัฒนาสินค้าให้ได้มาตรฐานนั้น จะกระทำโดยวิธีการของซัพพลายเออร์เองหรือกระทำตามคำแนะนำของบริษัทผู้ผลิตก็ได้ แต่สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ คุณภาพและมาตรฐานต้องได้ตรงตามความต้องการของบริษัทผู้ผลิต

สำหรับซัพพลายเออร์ที่เป็นบริษัท (SME) ในกรณีที่บริษัทผู้ผลิตเป็นลูกค้าจากต่างประเทศ กิจกรรมหลักที่ทำร่วมกันกับบริษัทผู้ผลิต คือ การศึกษาดูงาน และแลกเปลี่ยนทัศนคติกับบริษัทผู้ผลิต ในกรณีนี้บริษัทผู้ผลิตเป็นลูกค้าจากต่างประเทศ คือ ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งการเดินทาง

มาดูงานของซัพพลายเออร์นั้นก็ เพื่อการถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิต การตรวจสอบคุณภาพของ กระบวนการผลิต รวมทั้งการตรวจสอบคุณภาพสินค้าหรือวัตถุดิบจากต้นทางด้วย สำหรับการ เดินทางไปดูงานของซัพพลายเออร์ที่ประเทศญี่ปุ่นนั้น เพื่อศึกษาถึงวัตถุประสงค์การนำสินค้าไปใช้ และทราบถึงความต้องการการพัฒนาสินค้าของลูกค้า แต่ในกรณีที่บริษัทผู้ผลิตเป็นลูกค้าใน ประเทศ รูปแบบการพัฒนาซัพพลายเออร์นั้น จะเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูล และการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ร่วมกัน โดยทางซัพพลายเออร์จะนำเสนอสินค้าหรือวัตถุดิบตัวใหม่ให้แก่บริษัทผู้ผลิต เพราะซัพพลายเออร์รายนี้มีศักยภาพในการผลิตสูง จากนั้นบริษัทผู้ผลิตนำสินค้าหรือวัตถุดิบ ตัวอย่างไปตรวจสอบคุณภาพ หากสินค้าหรือวัตถุดิบตัวอย่างยังไม่ได้มาตรฐานหรือคุณภาพตามที่ บริษัทผู้ผลิตต้องการ ทางบริษัทผู้ผลิตก็จะแนะนำวิธีการเพื่อให้ซัพพลายเออร์นำไปปรับปรุง คุณภาพสินค้าหรือบริษัทผู้ผลิตบอกความต้องการให้ซัพพลายเออร์ทราบและให้ซัพพลายเออร์ นำไปปรับปรุงเพื่อให้วัตถุดิบตัวใหม่ได้มาตรฐานตามที่บริษัทผู้ผลิตต้องการ ในทำนองเดียวกันการ พัฒนาซัพพลายเออร์ของบริษัทผู้ผลิตนั้น จะมีการแนะนำหรือนำเสนอสินค้าหรือวัตถุดิบใหม่ๆให้ ซัพพลายเออร์ไปทดลองผลิตและส่งตัวอย่างมาตรวจสอบคุณภาพที่บริษัทผู้ผลิตอีกครั้งหนึ่ง หาก สินค้าหรือวัตถุดิบตัวอย่างยังไม่ได้คุณภาพมาตรฐานตามที่บริษัทผู้ผลิตต้องการ ทางบริษัทผู้ผลิตก็ จะแนะนำวิธีการหรือเป็นการร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมกันเพื่อหาแนวทางแก้ไขในการนำไป ปรับปรุงคุณภาพสินค้าหรือวัตถุดิบตัวใหม่ให้ได้มาตรฐานและมีความพร้อมในการส่งมอบ

รูปแบบการพัฒนาซัพพลายเออร์ของกรณีศึกษานี้ เป็นรูปแบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน โดยบริษัทผู้ผลิตจะนำเสนอความต้องการของตนเองให้ซัพพลายเออร์ทราบ ทั้งเรื่องของมาตรฐาน สินค้า คุณภาพที่รับได้ รวมทั้งความต้องการปริมาณการสั่งซื้อและความต้องการใช้สินค้าในอนาคต จากนั้นให้ซัพพลายเออร์ผลิตสินค้าให้ตรงความต้องการของบริษัทผู้ผลิต และซัพพลายเออร์ที่มีความสามารถในด้านการผลิตและแปรรูปสินค้าใหม่ๆก็นำไปเสนอบริษัทผู้ผลิตได้เช่นกัน เพื่อ แลกเปลี่ยนข้อมูลกันและเพื่อเป็นการปรับใช้วัตถุดิบที่แตกต่างแต่สามารถใช้ทดแทนกันได้หรือมี คุณสมบัติใกล้เคียงกัน หากมีวัตถุดิบบางชนิดขาดแคลนในบางฤดูกาล ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างซัพ พลายเออร์และบริษัทผู้ผลิตของกรณีศึกษานี้ มีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นและต่อเนื่องในระยะยาว ไม่ได้มีความสัมพันธ์แบบที่เป็นพันธมิตรสัญญาหรือเป็นหุ้นส่วนกัน แต่เป็นการดำเนินธุรกิจร่วมกัน มีการติดต่อซื้อขายกันในระยะยาว เนื่องจากมีความสัมพันธ์กันอย่างแนบแน่นและเป็นซัพพลายเออร์ ประจำของบริษัทผู้ผลิต

หากนำรูปแบบการพัฒนาซัพพลายเออร์ของกรณีศึกษามาวิเคราะห์ตามแนวคิดของรุธีร์ พนมยงค์ และคณะ (2550) ได้กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาผู้ส่งมอบโดยสมาคมการบริหารการจัดซื้อแห่งชาติ (National Association of Purchasing Management: NAPM) ได้มีการแบ่งประเภทของผู้ส่งมอบออกเป็น 4 ประเภทหลักๆตามความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งมอบกับธุรกิจ ได้แก่ 1. ผู้ส่งมอบที่ผ่านการคัดเลือก (Approved Suppliers) 2. ผู้ส่งมอบในลำดับต้น (Preferred Supplier) 3. ผู้ส่งมอบที่ได้รับการยอมรับ (Certified Supplier) 4. ผู้ส่งมอบที่อยู่ในฐานะหุ้นส่วน (Partnership) (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมจากบทที่ 2) ดังนั้นจึงวิเคราะห์ได้ว่าระดับการพัฒนาซัพพลายเออร์ของบริษัทผู้ผลิตในประเทศนั้น ผู้ส่งมอบที่ผ่านการคัดเลือก (Approved Suppliers) เทียบได้กับซัพพลายเออร์รายใหม่และซัพพลายเออร์จร ส่วนผู้ส่งมอบในลำดับต้น (Preferred Supplier) เทียบได้กับซัพพลายเออร์ประจำของบริษัท

ตารางที่ 5.1 ตารางแสดงการวิเคราะห์ข้อมูลประเภทของผู้ส่งมอบ

ประเภทของผู้ส่งมอบ	ซัพพลายเออร์ บริษัท SME	ซัพพลายเออร์ เกษตรกร
1. ผู้ส่งมอบที่ผ่านการคัดเลือก (Approved Suppliers)		
เป็นผู้ส่งมอบที่ผ่านกระบวนการการคัดเลือกของธุรกิจ ในเบื้องต้น	✓	✓
ได้รับการยอมรับให้ออกรายชื่อของผู้ส่งมอบของสินค้าหรือวัตถุดิบนั้นๆ ของธุรกิจ	✓	✓
วัตถุดิบหรือสินค้าของผู้ส่งมอบมีลักษณะตรงตามข้อกำหนดและคุณสมบัติที่กำหนดไว้ของบริษัท	✓	✓
ราคาที่ผู้ส่งมอบนำเสนอเป็นราคาที่ยอมรับได้ในตลาด ผู้ส่งมอบมีความสามารถที่จะส่งมอบสินค้าหรือวัตถุดิบได้ตรงตามเวลาและปริมาณที่ต้องการ	✓	✓

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ประเภทของผู้ส่งมอบ	ซัพพลายเออร์บริษัท SME	ซัพพลายเออร์เกษตรกร
2 . ผู้ส่งมอบในลำดับต้น (Preferred Suppliers)		
เป็นผู้ส่งมอบที่ดำเนินธุรกิจกับบริษัทอยู่แล้ว	✓	✓
มีการจัดส่งสินค้าหรือวัตถุดิบให้กับบริษัทอย่างสม่ำเสมอ	✓	✓
สามารถตอบสนองต่อความต้องการของบริษัทได้อย่างดี	✓	✓
เมื่อบริษัทมีการปรับเปลี่ยนเงื่อนไขของผู้ส่งมอบวัตถุดิบหรือสินค้า ผู้ส่งมอบก็สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในเงื่อนไขดังกล่าวได้อย่างดี	✓	✓
เป็นผู้ส่งมอบที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถนำเสนอรูปแบบของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จะทำให้ตลาดและลูกค้ามีความพึงพอใจยิ่งขึ้น	✓	-
หากเกิดปัญหาเกี่ยวกับเรื่องการส่งมอบสินค้าหรือวัตถุดิบ ผู้ส่งมอบที่อยู่ในประเภทนี้ จะมีการแจ้งเตือนบริษัทที่เป็นลูกค้าของตนล่วงหน้าถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้น เพื่อที่ว่าบริษัทนั้นๆ จะได้มีการวางแผน ปรับปรุงการผลิตรวมถึงแผนรองรับในด้านอื่นๆ	✓	✓
ผู้ส่งมอบต้องมีห้องทดลอง เพื่อทดสอบและตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบหรือสินค้า ก่อนที่จะทำการส่งมอบให้กับลูกค้าของตน อีกทั้งยังต้องสามารถออกเอกสารการรับรองคุณภาพของสินค้าหรือวัตถุดิบให้กับลูกค้าได้อีกด้วย	-	-
ผู้ส่งมอบที่อยู่ในประเภทนี้จะต้องเป็นผู้ส่งมอบที่มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ในระยะยาวกับบริษัทที่เป็นลูกค้าของตน	✓	✓

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ประเภทของผู้ส่งมอบ	ซัพพลายเออร์บริษัท SME	ซัพพลายเออร์เกษตรกร
3. ผู้ส่งมอบที่ได้รับการยอมรับ (Certified Supplier)		
เป็นผู้ส่งมอบที่มีข้อตกลงในอันที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ไปสู่ความสัมพันธ์ในระยะยาวกับบริษัท	-	-
ผู้ส่งมอบที่มีระบบคุณภาพที่สามารถทดแทนระบบการควบคุมคุณภาพของบริษัท	✓	-
ไม่จำเป็นต้องมีการตรวจสอบสินค้าหรือวัตถุดิบที่รับเข้ามา (Incoming Quality Control Inspection)	✓	-
ในกรณีของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต เมื่อผู้ส่งมอบมีการส่งมอบวัตถุดิบไปยังลูกค้า ลูกค้าที่เป็นผู้ประกอบการก็สามารถส่งวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิตได้เลย โดยไม่จำเป็นต้องสุ่มตรวจเช็คคุณภาพของวัตถุดิบอีกครั้งหนึ่ง	✓	-
เป็นผู้ส่งมอบที่มีระบบการทำงานที่ทำให้บริษัทเกิดความไว้วางใจสูงมากในแง่คุณภาพ ไม่เกิดการส่งคืนสินค้าหรือวัตถุดิบ	✓	-
4 . ผู้ส่งมอบที่อยู่ในฐานะหุ้นส่วน (Partnership Suppliers)		
เป็นผู้ส่งมอบที่มีปริมาณการซื้อขายวัตถุดิบหรือสินค้ากับบริษัทมากที่สุด	-	-
มีการดำเนินงานร่วมกัน ในฐานะหุ้นส่วนที่จะได้รับประโยชน์กันอย่างยุติธรรม	-	-
การวางแผนส่งมอบ การร่วมกันพัฒนาสินค้าใหม่ร่วมกัน	✓	-
เป็นผู้ส่งมอบที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในด้านการนำเอาเทคโนโลยีมาปรับใช้	✓	-
การมีข้อตกลงร่วมกันในด้านการส่งมอบสินค้าที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามเงื่อนไข	-	-

ตารางที่ 5.2 ตารางแสดงประเภทของผู้ส่งมอบ คัดแปลงตามแนวคิดของรุธีร์ พนมยงค์ และคณะ (2550) กระบวนการพัฒนาผู้ส่งมอบโดยสมาคมการบริหารการจัดซื้อแห่งชาติ (National Association of Purchasing Management: NAPM)

ประเภทของผู้ส่งมอบ	ซัพพลายเออร์ที่เป็นบริษัท (SME)	ซัพพลายเออร์ที่เป็นเกษตรกร
1. ผู้ส่งมอบที่ผ่านการคัดเลือก (Approved Suppliers)	-	-
2. ผู้ส่งมอบในลำดับต้น (Preferred Supplier)	✓	✓
3. ผู้ส่งมอบที่ได้รับการยอมรับ (Certified Supplier)	✓	-
4. ผู้ส่งมอบที่อยู่ในฐานะหุ้นส่วน (Partnership)	-	-

ดังนั้นซัพพลายเออร์ที่เป็นเกษตรกร วิเคราะห์ได้ว่าอยู่ในระดับผู้ส่งมอบในลำดับต้น (Preferred Supplier) เป็นซัพพลายเออร์ประจำของบริษัทผู้ผลิต เนื่องจากเป็นซัพพลายเออร์ที่ดำเนินธุรกิจกับบริษัทอยู่แล้ว โดยมีการจัดส่งสินค้าหรือวัตถุดิบให้กับบริษัทอย่างสม่ำเสมอและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของบริษัทได้อย่างดี มีการส่งมอบวัตถุดิบหรือสินค้าที่ตรงเวลา ตามปริมาณที่ต้องการ และคุณภาพสินค้าตรงตามมาตรฐาน รวมทั้งราคาของวัตถุดิบหรือสินค้ามีความสมเหตุสมผล นอกจากนี้ยังสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขของบริษัทได้ และมีการแจ้งเตือนบริษัทในเรื่องของสินค้าคงคลังและกำลังการผลิต เพื่อให้บริษัทได้เตรียมแผนรองรับได้ ซึ่งถือว่ามี การแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน โดยตลอด

ในส่วนซัพพลายเออร์ที่เป็นบริษัท (SME) วิเคราะห์ได้ว่า หากเป็นซัพพลายเออร์ของบริษัทผู้ผลิตในประเทศจะจัดอยู่ในระดับผู้ส่งมอบในลำดับต้น (Preferred Supplier) เช่นเดียวกับซัพพลายเออร์ที่เป็นเกษตรกร แต่หากเป็นซัพพลายเออร์ของบริษัทผู้ผลิตต่างประเทศ จะจัดอยู่ในระดับผู้ส่งมอบที่ได้รับการยอมรับ (Certified Supplier) เนื่องจากมีการดำเนินธุรกิจร่วมกันมานานกว่า 10

ประเภทนี้ นอกจากนี้ ผู้ส่งมอบประเภทที่ได้รับการยอมรับจากลูกค้ารายหนึ่งๆ นั้นอาจจะถูกเรียกในชื่อ Ship-to-Production Supplier ซึ่งเป็นลักษณะการเรียกสรรพนามของผู้ส่งมอบ ตามแนวคิดการลดต้นทุนด้านระบบการตรวจรับสินค้าของบริษัท ซึ่งจะต้องเป็นผู้ส่งมอบที่มีระบบการทำงานที่ทำให้บริษัทเกิดความไว้วางใจสูงมากในแง่คุณภาพ ไม่เกิดการส่งคืนสินค้าหรือวัสดุคืบ และต้องมีข้อตกลงที่พัฒนาความสัมพันธ์ไปสู่ความสัมพันธ์ในระยะยาวกับบริษัท

หากวิเคราะห์ต่อไปถึงรูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ตามแนวคิดของ Peter Hines ศาสตราจารย์ทางด้าน Supplier Relationship Management: SRM and Supplier Development จาก Cardiff University นั้น Hines (2000) ได้แบ่งรูปแบบของการพัฒนาความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ออกเป็น 4 รูปแบบหลัก คือ แบบที่ 1 External Accreditation แบบที่ 2 Reactive Problem-Solving แบบที่ 3 Systematic Development Program แบบที่ 4 Network Development (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมจากบทที่ 2)

ตารางที่ 5.3 ตารางแสดงการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์และลักษณะความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์

ลักษณะ	แบบที่ 1	SME	Farmer	แบบที่ 2	SME	Farmer
เงื่อนไขการซื้อสินค้า	ราคาค่าที่ต่ำสุด	✓	✓	ต้นทุนค่าที่ต่ำสุด	✓	✓
ความต้องการด้านคุณภาพ	ลักษณะเฉพาะของสินค้า	✓	✓	การควบคุมคุณภาพสินค้า	✓	-
ความต้องการด้านการส่งมอบสินค้า	Lead times ในระดับมาตรฐาน	✓	✓	Lead times ในระดับมาตรฐาน	✓	✓
ความต้องการด้านต้นทุน	ราคาค่าต่ำสุดในท้องถิ่น	-	✓	ต้นทุนค่าต่ำสุด	-	✓
ความต้องการด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์	ลักษณะของสินค้าตามความต้องการของลูกค้าหรือตามลักษณะเฉพาะของสินค้า	-	✓	มีการแลกเปลี่ยนวัตถุดิบกันบ้าง	✓	-
การแลกเปลี่ยนเทคโนโลยี	ไม่มี	-	✓	มีจำกัด เฉพาะเทคโนโลยีของลูกค้ารายสำคัญๆ	✓	-
การแลกเปลี่ยนข้อมูล	มีจำกัด เฉพาะในด้านของการผลิตเท่านั้น	-	✓	มีจำกัด เฉพาะการผลิตที่สำคัญๆ	✓	-

ตารางที่ 5.3 (ต่อ)

ลักษณะ	แบบที่ 3	SME	Farmer	แบบที่ 4	SME	Farmer
เงื่อนไขการซื้อขายสินค้า	ประโยชน์ร่วมกัน ระหว่างธุรกิจและซัพ พลายเออร์	-	-	ประโยชน์ร่วมกัน เครือข่ายที่สูงสุด	-	-
ความต้องการด้านคุณภาพ	การประกันคุณภาพ สินค้าหรือการจัดการ คุณภาพโดยรวม	-	-	การจัดการคุณภาพ โดยรวมที่ลงไป ถึงซัพพลายเออร์ด้วย	-	-
ความต้องการด้านการส่ง มอบสินค้า	Lead times ที่หน้า ร้านลดลง	-	-	การใช้ระบบ Just-In- Time	-	-
ความต้องการด้านต้นทุน	ต้นทุนที่ลดลงหรือ คงที่	✓	-	ต้นทุนที่ก่อให้เกิด การประหยัดร่วมกัน ทั้งในส่วนของซัพ พลายเออร์และธุรกิจ	-	-
ความต้องการด้านการ ออกแบบผลิตภัณฑ์	มีการแลกเปลี่ยน วัตถุดิบซึ่งกันและกัน	-	-	มีการออกแบบ ผลิตภัณฑ์และใช้ วัตถุดิบร่วมกัน ภายในเครือข่าย	-	-
การแลกเปลี่ยนเทคโนโลยี	มีมาก เป็นลักษณะ ของการแลกเปลี่ยน สองทิศทาง	-	-	มีมากเป็นการ แลกเปลี่ยนกัน ใน เครือข่าย	-	-
การแลกเปลี่ยนข้อมูล	ประเด็นของการผลิต เป็นสำคัญ และมี ประเด็นของกลยุทธ์	-	-	มีการแลกเปลี่ยนทั้ง ในด้านการผลิตและ การวางแผนกลยุทธ์	-	-

ตารางที่ 5.4 ตารางอธิบายลักษณะของรูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ

ลักษณะ	ซัพพลายเออร์ที่เป็นบริษัท SME	ซัพพลายเออร์ที่เป็นเกษตรกร Farmer
เงื่อนไขการซื้อสินค้า	มีต้นทุนต่ำและมีสินค้าที่หลากหลาย	มีราคาและต้นทุนต่ำสุด
ความต้องการด้านคุณภาพ	มีการควบคุมคุณภาพสินค้าให้เป็นไปตามที่บริษัทผู้ผลิต (ลูกค้า) กำหนด	วัตถุดิบมีลักษณะเฉพาะและได้คุณภาพตามที่บริษัทต้องการ
ความต้องการด้านการส่งมอบสินค้า	มีการส่งมอบตาม lead time ในระดับมาตรฐาน และในบางครั้งมีการส่งมอบตามคำสั่งซื้อที่เร่งด่วน	มีการส่งมอบสินค้าอย่างต่อเนื่องใน lead time ระดับมาตรฐาน
ความต้องการด้านต้นทุน	มีต้นทุนต่ำ เนื่องจากสินค้าหรือวัตถุดิบที่ได้มา ก่อนการส่งมอบนั้น เป็นการรับซื้อจากเกษตรกรและนำมาแปรรูปเบื้องต้น ก่อนส่งมอบให้กับบริษัทผู้ผลิต จึงเป็นการลงทุนด้านเครื่องจักรเป็นสำคัญในครั้งแรก	มีราคาต่ำกว่าซัพพลายเออร์ที่เป็นบริษัท เนื่องจากเกษตรกรผลิตเอง และส่งมอบสินค้าเอง จึงทำให้บริษัทซื้อสินค้าได้ในต้นทุนต่ำ
ความต้องการด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์	มีลักษณะสินค้าที่ตรงตามความต้องการของบริษัทผู้ผลิต (ลูกค้า) และมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน	มีลักษณะสินค้าหรือวัตถุดิบที่ตรงตามความต้องการของบริษัทผู้ผลิต (ลูกค้า)
การแลกเปลี่ยนเทคโนโลยี	มีการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างจำกัด เฉพาะส่วนที่เป็นเครื่องจักรการผลิต เพื่อให้ได้สินค้าตามความต้องการของลูกค้า เพราะเป็นซัพพลายเออร์รายสำคัญ มีการส่งมอบสินค้าในปริมาณมาก	ไม่มีการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยี มีเพียงเข้ามาแนะนำเกี่ยวกับการปรับแต่งเครื่องจักร เพื่อให้ได้สินค้าตรงตามความต้องการเท่านั้น
การแลกเปลี่ยนข้อมูล	มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเรื่องการผลิตที่สำคัญเท่านั้น ยกตัวอย่างเช่น สินค้าที่มีการพัฒนาร่วมกันหรือสินค้าที่บริษัทผู้ผลิต (ลูกค้า) มีความต้องการเฉพาะเท่านั้น ซึ่งโดยทั่วไปเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางการตลาด และข้อมูลสินค้าคงคลัง	มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านปริมาณสินค้าคงคลัง และความต้องการสินค้าของบริษัทผู้ผลิต (ลูกค้า) เท่านั้น เพื่อให้ทราบถึงความต้องการของลูกค้า ในช่วงเวลาหนึ่งและปริมาณการสั่งซื้อ และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลจำกัดเฉพาะการผลิตสินค้าที่มีคำสั่งซื้อจากบริษัทผู้ผลิต (ลูกค้า) เพื่อให้ได้มาตรฐานและคุณภาพตามที่บริษัทผู้ผลิต (ลูกค้า) ต้องการ

ตารางที่ 5.5 ตารางแสดงรูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ ดัดแปลงมาจากแนวคิดของ Peter Hines ศาสตราจารย์ทางด้าน Supplier Relationship Management: SRM and Supplier Development จาก Cardiff University (2000)

รูปแบบของการพัฒนาความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์	ซัพพลายเออร์ที่เป็นบริษัท (SME)	ซัพพลายเออร์ที่เป็นเกษตรกร
แบบที่ 1 External Accreditation	-	-
แบบที่ 2 Reactive Problem-Solving	✓	✓
แบบที่ 3 Systematic Development Program	✓	-
แบบที่ 4 Network Development	-	-

จากตารางแสดงรูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ในด้านแนวคิดของ Peter Hines นั้นสามารถวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ของกรณีศึกษาได้เป็น 2 กรณีคือ กรณีแรก เป็นซัพพลายเออร์ที่ผลิตและส่งมอบให้แก่บริษัทผู้ผลิตในประเทศ จะมีรูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์แบบที่ 2 ตามแนวคิดของ Peter Hines คือ Reactive Problem-Solving เป็นรูปแบบที่ผู้ผลิตเต็มใจที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับซัพพลายเออร์ใน “ประเด็นเฉพาะ” ซึ่งซัพพลายเออร์เหล่านี้จะถูกเลือกจากการเป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำ และประเด็นเฉพาะในที่นี้ วิเคราะห์ได้ว่าเป็นประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ นั่นคือ สินค้าและวัตถุดิบใหม่ที่บริษัทผู้ผลิตแนะนำให้ซัพพลายเออร์ผลิตและที่ซัพพลายเออร์ผลิตตัวอย่างนำไปเสนอแก่บริษัทผู้ผลิต ซึ่งบริษัทผู้ผลิตเต็มใจให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำในกระบวนการผลิตสินค้าอย่างเต็มที่

กรณีที่ 2 เป็นซัพพลายเออร์ที่ผลิตและส่งมอบให้แก่บริษัทผู้ผลิตในต่างประเทศ จะมีรูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์แบบที่ 3 ตามแนวคิดของ Peter Hines คือ

Systematic Development Program เป็นรูปแบบที่ผู้ผลิตเข้าไปช่วยซัพพลายเออร์ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน “อย่างเป็นระบบ” เพื่อให้ได้ผลประโยชน์ร่วมกันจากการปรับปรุงนี้ วิเคราะห์ได้ว่าบริษัทผู้ผลิตในต่างประเทศมีการพัฒนาร่วมกันอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่วัตถุดิบต้นทางเข้าสู่กระบวนการผลิต โดยมีการถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตแก่ซัพพลายเออร์ การบรรจุ ตลอดจนจนถึงการส่งมอบ

2. การดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ที่ส่งผลต่อ ผลการดำเนินงานของซัพพลายเออร์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากผลการดำเนินงานของซัพพลายเออร์จากการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ของกรณีศึกษา ประเมินผลจากตัวชี้วัด การประเมินผลเชิงคุณภาพหรือ Balanced Scorecard ได้แก่ ข้อมูลด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา

วิเคราะห์ข้อมูลด้านการเงิน

ซัพพลายเออร์ที่เป็นเกษตรกร พบว่าหลังจากร่วมกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์แล้ว นั้น ทำให้เกษตรกรมีรายได้เพิ่มขึ้น และการเติบโตของกำไรก็เพิ่มขึ้นด้วย วิเคราะห์จากก่อนหน้านั้นซัพพลายเออร์มีการผลิตสินค้าหรือวัตถุดิบชนิดเดียว จึงทำให้มีรายได้ไม่เพียงพอต่อการหล่อเลี้ยงธุรกิจได้ตลอดทั้งปี เนื่องจากผลพลอยได้จากการเก็บเกี่ยวนั้นมีอย่างไม่ต่อเนื่องทำให้บางช่วงไม่มีสินค้า จึงทำให้ไม่มีรายได้เข้ามา แต่หลังจากบริษัทผู้ผลิตแนะนำให้ผลิตสินค้าใหม่ ให้มีการผลิตวัตถุดิบเพิ่มขึ้นอีกชนิดหนึ่ง จึงทำให้มีรายได้เพิ่มมากขึ้นและหมุนเวียนได้ตลอดทั้งปี ในขณะที่ต้นทุนของสินค้าเพิ่มขึ้น ไม่มากนักเพราะวัตถุดิบใหม่ที่บริษัทผู้ผลิตแนะนำให้ผลิตและแปรรูปนั้นสามารถหาได้จากท้องถิ่นและปลูกได้เอง มีต้นทุนไม่มาก และในขณะเดียวกันก็มีรายได้เพิ่มขึ้นจากกลุ่มลูกค้าใหม่ด้วย แต่ก็มีสัดส่วนไม่มากนักหากเทียบกับสัดส่วนของกลุ่มลูกค้าเก่า ดังนั้นจึงทำให้ซัพพลายเออร์สามารถหาแหล่งเงินทุนได้เพิ่มขึ้น เพราะได้รับความไว้วางใจจากทางธนาคารที่ปล่อยเงินกู้ ซึ่งสังเกตเห็นศักยภาพในการผลิตและเงินหมุนเวียนที่คล่องตัวของซัพพลายเออร์

ซัพพลายเออร์ที่เป็นบริษัท (SME) พบว่าหลังจากร่วมกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์แล้วนั้น มีรายได้จากยอดขายเพิ่มขึ้นเพราะเกิดคำสั่งซื้อใหม่ เกิดสินค้าใหม่เพิ่มขึ้น จึงทำให้การเติบโตของกำไรเพิ่มขึ้นตามปริมาณคำสั่งซื้อที่เพิ่มขึ้น วิเคราะห์ถึงต้นทุนของสินค้าแล้วนั้น พบว่า

มีต้นทุนเพิ่มขึ้น เนื่องจากการที่ซัพพลายเออร์ทดลองผลิตสินค้าใหม่จึงทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้น แต่สัดส่วนรายได้จากลูกค้าใหม่นั้นเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยเท่านั้น เพราะส่วนใหญ่รายได้จะมาจากลูกค้าเก่าที่ดำเนินธุรกิจร่วมกันมานานและมีคำสั่งซื้อในปริมาณมากและมีความต่อเนื่อง สำหรับการหาแหล่งเงินทุนนั้นก็เพิ่มขึ้น เนื่องจากมีการผลิตสินค้าใหม่จึงต้องมีเงินทุนในการดำเนินการมากขึ้น แต่การหมุนเวียนเงินคล่องตัวคงเดิมเพราะมีสถาบันการเงินให้การสนับสนุนในวงเงินที่สมดุลธุรกิจ

วิเคราะห์ข้อมูลด้านลูกค้า

ซัพพลายเออร์ที่เป็นเกษตรกร วิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า นั้น พบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น ประเมินได้จากก่อนหน้านี้ลูกค้าสั่งซื้อสินค้าและวัตถุดิบในปริมาณไม่มากนัก แต่ปัจจุบันมีการสั่งซื้อเพิ่มมากขึ้น และได้รับการยอมรับจากลูกค้าเพิ่มขึ้น ประเมินจากลูกค้าเก่ามีการสั่งซื้อสินค้าอยู่เป็นประจำและมีกลุ่มลูกค้าใหม่เพิ่มมากขึ้นด้วย จึงทำให้มีส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้นเพราะเกษตรกรหรือผู้ผลิตรายอื่นๆ ไม่สามารถผลิตสินค้าแข่งขันกับซัพพลายเออร์ได้ เนื่องจากเป็นซัพพลายเออร์ที่ส่งมอบวัตถุดิบให้กับบริษัทผู้ผลิตมากที่สุด ทั้งนี้จึงทำให้มีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นและยังคงได้รับการยอมรับจากลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น จึงทำให้ไม่มีข้อร้องเรียนจากลูกค้าหลังจากเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์บริษัทผู้ผลิต

ซัพพลายเออร์ที่เป็นบริษัท (SME) วิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า พบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจเพิ่มขึ้นจากการพัฒนาสินค้าตามความต้องการของลูกค้า ประเมินความพึงพอใจได้จากการสั่งซื้อที่เพิ่มมากขึ้นและได้รับการยอมรับจากลูกค้าเพิ่มขึ้น เพราะสินค้าบางตัวซัพพลายเออร์อื่นไม่สามารถผลิตได้ตามความต้องการ จึงทำให้มีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น ในส่วนของการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่นั้น มีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นเล็กน้อยส่วนใหญ่เป็นลูกค้าในประเทศแต่มีคำสั่งซื้อค่อนข้างน้อย ซึ่งเมื่อเทียบกับลูกค้าหลักที่ญี่ปุ่น ที่มีการสั่งซื้อในปริมาณมากและต่อเนื่อง และยังได้รับการยอมรับจากลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น ด้วยความเชื่อมั่นในการตอบสนองความต้องการที่ทำได้เป็นประจำ สำหรับจำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าไม่น่าเปลี่ยนแปลง เพราะจากที่ผ่านมาไม่มีข้อเรียกร้องเกิดขึ้นตลอดเวลา เนื่องจากความต้องการของลูกค้าด้านการพัฒนาสินค้ามีอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้ต้องมีการพัฒนาสินค้าเพื่อสนองต่อความต้องการอยู่ตลอดเวลาเช่นกัน

วิเคราะห์ข้อมูลด้านกระบวนการบริหารภายใน

ซัพพลายเออร์ที่เป็นเกษตรกร วิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการบริหารภายใน พบว่าเรื่องการขนส่งสินค้านั้น มีความถูกต้องในการขนส่ง ถูกที่ ครบถ้วนและตรงเวลา เพราะเป็นการจัดส่งตามคำสั่งซื้อและยังไม่เคยเกิดความเสียหายระหว่างการขนส่งเกิด เป็นเพราะว่าระยะทางระหว่างซัพพลายเออร์ไปส่งที่บริษัท/โรงงานผลิตนั้นอยู่ไม่ไกลกันมากนัก และยังได้รับความรู้เรื่องการบรรจุเพื่อบรรจุขนส่งเป็นมาอย่างดี จึงไม่เกิดความเสียหายระหว่างการเดินทาง อีกทั้งต้นทุนการขนส่งเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยเท่านั้นจึงไม่กระทบกระเทือนต่อการดำเนินงานแต่อย่างใด ในเรื่องของต้นทุนการเก็บสินค้านั้น ไม่มีต้นทุนการจัดเก็บเพราะเป็นการผลิตตามความต้องการ เนื่องจากเป็นวัตถุดิบทางการเกษตรเมื่อผลิตเสร็จแล้วต้องรีบจัดส่งทันที อีกทั้งยังไม่ประสบกับปัญหาสินค้าขาดสต็อก เป็นเพราะว่ามีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสินค้าคงคลังกับบริษัทผู้ผลิตตลอดเวลาโดยประสานงานกับทางฝ่ายจัดซื้อของบริษัทซึ่งมีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น พร้อมกันนี้ซัพพลายเออร์ยังมีผลผลิตเพิ่มมากขึ้นด้วย เพราะว่าวัตถุดิบบางตัวสามารถปลูกได้เอง รวมทั้งรับซื้อจากเกษตรกรรายย่อยได้เพิ่มขึ้นและเกษตรกรยังมีการขยายพื้นที่เพาะปลูกมากขึ้น จึงทำให้มีผลพลอยได้จากการเกษตรเพิ่มมากขึ้น หากวิเคราะห์ในด้านอัตราของเสียระหว่างการผลิตนั้น หลังจากที่มีทีมงานของบริษัทผู้ผลิตลงพื้นที่เพื่อดูกระบวนการผลิตวัตถุดิบของซัพพลายเออร์ จึงไม่พบของเสียในกระบวนการผลิต เนื่องจากเกษตรกรมีความรู้มากขึ้นและคนงานทราบถึงกรรมวิธีการผลิตที่ถูกต้อง ทำให้มีการตรวจสอบคุณภาพสินค้าระหว่างการผลิตตลอดเวลา จึงทำให้ระยะเวลาการผลิตลดลง เพราะเกษตรกรและคนงานเกิดความชำนาญในการผลิตมากขึ้น จึงทำให้สินค้ามีคุณภาพเพิ่มขึ้นด้วย

ซัพพลายเออร์ที่เป็นบริษัท (SME) วิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการบริหารภายใน ได้ว่าสินค้าส่วนใหญ่เป็นการผลิตเพื่อการส่งออกจึงทำให้ซัพพลายเออร์ไม่มีปัญหาด้านสถานที่ส่งเพราะเป็นการส่งผ่านตัวแทนจำหน่ายซึ่งมีไม่มากในประเทศไทยและมักเป็นที่เดิมที่เคยส่งประจำ จึงมีผลให้การส่งมอบครบถ้วนและตรงเวลาเพราะมีคำสั่งซื้อล่วงหน้าประมาณ 1 ปี เนื่องจากวัตถุดิบเป็นสินค้าเกษตรทางบริษัทจึงใช้วิธีประมาณการเก็บวัตถุดิบเพื่อการผลิต ในด้านความเสียหายระหว่างขนส่งนั้น ไม่เคยเกิดขึ้นเนื่องจากบริษัทได้ไปดูงานของผู้ใช้สินค้าและได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับสินค้าเพื่อมาปรับปรุงการบรรจุ การบรรจุทุกเพื่อขนส่งจึงทำให้ไม่ประสบปัญหาเรื่องการขนส่งเลย อีกทั้งบริษัทมีความเข้าใจธรรมชาติของสินค้ามากขึ้น และเนื่องจากสินค้าของบริษัทเป็นสินค้าเกษตร ค่า FADE คิดตามปริมาตร ดังนั้นบริษัทจึงใช้ยุทธวิธีเพิ่มความหนาแน่นในการขนส่งจึงทำให้ต้นทุนการขนส่งไม่เพิ่มขึ้น แต่สำหรับต้นทุนการเก็บรักษาสินค้านั้นมีต้นทุนที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากวัตถุดิบมีราคาสูงขึ้นจึงจำเป็นต้องเพิ่มต้นทุนการจัดการเก็บสินค้าให้เกิดความ

เสียหายกับสินค้าน้อยที่สุด วิเคราะห์ต่อไปถึงอัตราผลผลิตที่เพิ่มขึ้น เป็นเพราะการศึกษาจากงานจากบริษัทต่างประเทศ ทำให้ทราบเทคโนโลยีใหม่ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการผลิตได้ จึงทำให้อัตราของเสียในกระบวนการผลิตลดลงและระยะเวลาในการผลิตก็ลดลงด้วย จึงทำให้สินค้ามีคุณภาพเพิ่มขึ้นและตรงตามความต้องการของลูกค้า

วิเคราะห์ข้อมูลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ซัพพลายเออร์ที่เป็นเกษตรกร วิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา พบว่าเกษตรกรและคนงานมีการพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ประเมินจากกระบวนการผลิต การเก็บเกี่ยว การแปรรูปวัตถุดิบ ตลอดจนการขนส่ง เกษตรกรและคนงานมีความรู้มากขึ้น ทำงานได้รวดเร็วและถูกต้อง ไม่เกิดความสูญเสียระหว่างกระบวนการผลิต เนื่องจากเกษตรกรและคนงานมีทักษะเพิ่มขึ้นจึงทำให้อัตราผลผลิตต่อคนเพิ่มขึ้นด้วย วิเคราะห์ด้านคุณภาพชีวิตและความพึงพอใจของเกษตรกรและคนงานมีคุณภาพชีวิตและความพึงพอใจเพิ่มขึ้น ซัพพลายเออร์มีการสร้างที่อยู่อาศัยให้คนงาน การขึ้นทะเบียนแรงงานต่างด้าว การรักษาพยาบาล และจ่ายค่าจ้างแบบเหมาจ่ายตามกำลังการผลิต ทั้งนี้ซัพพลายเออร์มีการพัฒนาระบบการทำงานให้สะดวกมากขึ้นด้วยโดยการสร้างโกดังพักสินค้าจากการเก็บเกี่ยว และมีการซื้อเครื่องมือเครื่องจักรทางการเกษตรมาช่วยผ่อนแรงการทำงานและทำให้ได้ผลผลิตเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย

ซัพพลายเออร์ที่เป็นบริษัท (SME) วิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา พบว่า การได้รับรู้เทคโนโลยีการผลิตแบบใหม่ๆจากบริษัทผู้ซื้อต่างประเทศนั้น ทำให้บริษัทต้องแสวงหาความรู้ให้กับบุคลากรเพิ่มขึ้น พร้อมกันนี้ยังให้การสนับสนุนบุคลากรในการพัฒนาความรู้ซึ่งมีวิธีการที่ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องคือ การส่งพนักงานดูงานนิทรรศการต่างๆในประเทศและส่งเข้ารับการอบรมกับหน่วยงานต่างๆทั้งภาครัฐและภาคเอกชน หากวิเคราะห์ด้านคุณภาพชีวิตและความพึงพอใจของพนักงาน พบว่าบริษัทใช้ยุทธวิธีการให้ค่าตอบแทนในลักษณะคอมมิชชั่นกับฝ่ายผลิตตามยอดขายของสินค้า ในด้านทักษะของพนักงานส่วนใหญ่แล้ว ได้รับการรับรองจากสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน และอีกส่วนหนึ่งของการเสริมทักษะให้กับพนักงานคือการเข้าร่วมโครงการสนับสนุนต่างๆ ซึ่งพนักงานได้มีโอกาสรับการถ่ายทอดวิทยากรจากผู้เชี่ยวชาญที่เข้ามาเป็นที่ปรึกษาตามโครงการ วิเคราะห์ต่อไปถึงเรื่องการวิจัย พบว่าการทดลองผลิตและแปรรูปวัตถุดิบชนิดใหม่ๆ ซึ่งผลการทดลองส่วนใหญ่ใช้ได้จริงเพราะบริษัทอิงจากความต้องการของลูกค้า ยกตัวอย่างเช่น ลูกค้าต้องการปริมาณโปรตีนเพิ่มขึ้น บริษัทก็จะศึกษาว่าผลพลอยได้ทางการเกษตรชนิดใดที่มีปริมาณโปรตีนตรงตามความต้องการของลูกค้า และทดลองผลิตตามกระบวนการผลิตเดิม โดย

เหตุผลที่ใช้กระบวนการผลิตเดิมนั้นก็เพื่อให้พัฒนาเป็นอุตสาหกรรมได้โดยลดการลงทุนเพิ่มในเครื่องจักร

จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของซัพพลายเออร์สอดคล้องกับผลงานวิจัยอื่นๆ ได้แก่ (Krause, 1999) ผลงานวิจัยชี้ให้เห็นว่ากระบวนการเพิ่มขีดความสามารถของซัพพลายเออร์เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับซัพพลายเออร์ที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

นพรัตน์ (2542) ศึกษาถึงการพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพผู้ส่งมอบ สำหรับโรงงานผลิตฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์ พบว่า จากการนำระบบมาตรฐานการประเมินและให้ใบรับรองแก่ผู้ส่งมอบไปใช้กับผู้ส่งมอบ 28 รายพบว่า สามารถลดค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการตรวจชิ้นส่วนประกอบเสริม และชิ้นส่วนประกอบหลักประมาณ 48 เปอร์เซ็นต์

เสาวลักษณ์ (2545) ศึกษาถึงการพัฒนาวิธีการคัดเลือกกลุ่มผู้จัดส่งวัตถุดิบที่เหมาะสม ผลการศึกษาพบว่า ผู้วิจัยเสนอวิธีการคัดเลือกผู้จัดส่งวัตถุดิบแบบกลุ่ม ทำให้ลดเวลาที่ใช้ในการตัดสินใจลงได้อย่างมาก ซึ่งได้นำทฤษฎีความไว้วางใจได้มาใช้เป็นหลักการในการคัดเลือกกลุ่มผู้จัดส่งวัตถุดิบที่เหมาะสมร่วมกับราคาหรือต้นทุนของผลิตภัณฑ์

3. ประโยชน์ของการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ที่มีผลต่อการบริหารโซ่อุปทาน

เนื่องจากบริษัทผู้ผลิตมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ เพื่อลดความสูญเสีย ลดการปฏิเสธสินค้า ได้รับวัตถุดิบที่มีคุณภาพ และลดระยะเวลาการส่งมอบ สำหรับประโยชน์ที่บริษัทผู้ผลิตได้รับจากการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์นั้น ได้แก่ บริษัทได้รับวัตถุดิบที่มีคุณภาพ มีความผูกพันระหว่างองค์กร มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางด้านการตลาด ข้อมูลด้านสินค้า มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีการสร้างเครือข่าย และทำให้ธุรกิจมีความมั่นคง และประโยชน์ที่ส่งผลต่อการบริหารโซ่อุปทานจากการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์นั้น ได้แก่ ซัพพลายเออร์ได้รับข้อมูลข่าวสาร มีการแลกเปลี่ยนเทคนิคใหม่ๆ ในการปรับปรุงคุณภาพสินค้า มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ทำให้ลดต้นทุนการตรวจสอบคุณภาพสินค้า ลดต้นทุนการดำเนินการ การเชื่อมโยง การขนส่ง ลดระยะเวลานำส่ง มีความสัมพันธ์ที่ดีกับซัพพลายเออร์ และมีเครือข่ายที่กว้างขึ้น

วิเคราะห์ได้ว่าประโยชน์ที่บริษัทผู้ผลิตได้รับจากการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์มีความสอดคล้องกับประโยชน์ที่ซัพพลายเออร์ได้รับจากการเข้าร่วมดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์อีกด้วย ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์นั้น ทำให้ซัพพลายเออร์มีความรู้เรื่องกระบวนการผลิต การรักษาคุณภาพวัตถุดิบมากขึ้น มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนทัศนะ การศึกษาดูงาน การแสดงความคิดเห็นร่วมกัน การร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญหาวัตถุดิบ การมีส่วนร่วมกันระหว่างบริษัทผู้ผลิตและซัพพลายเออร์จึงทำให้มีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น มีความไว้วางใจและมีความเชื่อใจซึ่งกันและกัน ตลอดจนทำให้ซัพพลายเออร์มีรายได้และกำไรที่เพิ่มขึ้น ลูกค้ายิ่งมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น เพราะสามารถผลิตได้ปริมาณและคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ จึงได้รับการยอมรับจากลูกค้าเพิ่มมากขึ้นด้วย พร้อมทั้งนี้ยังมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นและยังรักษาลูกค้าเก่าไว้อยู่เสมอ ทำให้มีส่วนแบ่งตลาดมากขึ้นตามไปด้วย อีกทั้งยังมีกระบวนการบริหารภายในที่ดี ทำให้มีการขนส่งที่ตรงเวลา ตรงตามจำนวนที่บริษัทผู้ผลิตต้องการและไม่เกิดความเสียหายระหว่างการขนส่ง จึงไม่เคยมีข้อร้องเรียนเรื่องการขนส่ง เนื่องจากได้ประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนข้อมูลถึงข้อจำกัดของรถบรรทุกและความสูงในการขนส่ง กระบวนการผลิตได้มาตรฐานมากขึ้น ไม่เกิดของเสียระหว่างกระบวนการผลิต มีสินค้าคงคลังที่เหมาะสมเนื่องจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลถึงวัตถุดิบที่ใช้ผลิตกับบริษัทผู้ผลิตตลอดเวลา ซัพพลายเออร์จึงเป็นการผลิตแบบทันเวลาพอดี ผลิตเสร็จเรียบร้อยในปริมาณที่ตรงตามความต้องการก็จัดส่งได้ในทันที ไม่มีการเก็บสินค้าคงคลังไว้เป็นจำนวนมาก รวมทั้งการที่ซัพพลายเออร์มีความรู้เพิ่มมากขึ้นในวัตถุดิบใหม่

จากประโยชน์หลากหลายด้านที่ซัพพลายเออร์ได้รับจากการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์นั้น ทำให้ซัพพลายเออร์มีผลประกอบการที่ดีขึ้น มีรายได้และกำไรเพิ่มขึ้น จึงส่งผลกระทบต่อการพัฒนาคุณภาพของวัตถุดิบให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น ตลอดจนการส่งมอบที่ทันเวลาและตรงตามความต้องการของลูกค้า จึงส่งผลกระทบต่อการบริหารโซ่อุปทานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากการพัฒนาซัพพลายเออร์ทำให้โซ่อุปทานต้นน้ำที่ประกอบไปด้วยผู้ส่งมอบหรือซัพพลายเออร์ส่งวัตถุดิบให้กับโรงงานผลิต เพื่อดำเนินการแปรรูปเป็นสินค้า เป็นไปด้วยความมีประสิทธิภาพของการบริหารโซ่อุปทานที่เกิดการไหลของข้อมูล สินค้า และเงินไปพร้อมๆกัน เนื่องจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันระหว่างซัพพลายเออร์กับผู้ผลิต จึงทำให้มีการส่งมอบสินค้าในปริมาณที่ถูกต้อง สถานที่ที่ถูกต้อง และตามเวลาที่ต้องการ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของโซ่อุปทานปลายทางด้วย

ทั้งนี้ประโยชน์ที่บริษัทผู้ผลิตและซัพพลายเออร์ได้รับจากการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์นั้น สอดคล้องกับ Stock และ Lambert (2001) ที่เสนอแนวคิดของการบริหารโซ่อุปทานถึงการจัดการกระบวนการธุรกิจหลักหนึ่งในนั้นคือ การบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ โดยมุ่งพัฒนาความสัมพันธ์ระยะยาวกับคู่ค้า (Long-Term Partnerships) ซึ่งพิจารณาจากประวัติผู้ส่งมอบที่สามารถส่งมอบสินค้าคุณภาพได้ตรงตามข้อกำหนดและระยะเวลาการส่งมอบ ซึ่งก่อให้เกิดความประหยัดในการจัดซื้อด้วยคุณภาพสูง และการส่งมอบที่ตรงเวลา รวมทั้งความร่วมมือในการพัฒนาโครงสร้าง พร้อมด้วยกันนี้ ศิริวรรณ ไชยสุรยการต์ (2549) กล่าวว่า การจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management: SRM) เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับซัพพลายเออร์เป็นหลัก โดยแนวคิดนี้อยู่ภายใต้การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SCM) Burnes (1998) ให้คำจำกัดความไว้ว่า “SRM as where customers and suppliers develop a close and long-term relationship work together as partners” หรือ “จุดที่ลูกค้าและซัพพลายเออร์มีการพัฒนาความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดและเป็นการทำงานร่วมกันในระยะยาวในฐานะหุ้นส่วน” ซึ่งการทำงานร่วมกันในระยะยาวนั้น หมายรวมถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลเทคโนโลยี ตลอดจนการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ร่วมกัน ในอันที่จะเกิดผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย ถึงแม้ว่ากิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ในภาคอุตสาหกรรมเกษตร ยังไม่มีการพัฒนาความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดและทำงานร่วมกันในระยะยาวในฐานะหุ้นส่วน แต่ก็มีมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันและเกิดผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย และมีการดำเนินความสัมพันธ์กันในระยะยาวจนเป็นซัพพลายเออร์ประจำของบริษัทผู้ผลิต

พร้อมกันนี้ยังมีผลงานวิจัย และบทความมากมายที่สนับสนุนประโยชน์จากการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ ได้แก่ รุธีร์ พนมยงค์ และคณะ (2550) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาผู้ส่งมอบ ที่ช่วยให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบสินค้าที่ผู้ส่งมอบส่งเข้ามายังบริษัท ลดระยะเวลาการส่งมอบ (Lead Time Reduction) ทำให้มีการผลิตสินค้าได้รวดเร็วขึ้น ก่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างธุรกิจกับผู้ส่งมอบยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้บริษัทบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทได้ง่ายและเร็วขึ้นทำให้บริษัทมีฐานข้อมูลในด้านของผู้ส่งมอบและมีเครือข่ายที่ดี Tret และ Monczka (1998) อ้างอิงผลการศึกษาระดับสากลว่าองค์กรที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ในด้านการจัดหาเครื่องมือ การมีส่วนร่วมในพันธะต่างๆ มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด องค์กรที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ ด้านการจัดหาทุน แรงงานหรือเทคโนโลยี มีจำนวนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ด้านจัดโปรแกรมการอบรม การตั้งเป้าหมายให้มีการพัฒนาศักยภาพของซัพพลายเออร์สูง

บทที่ 6

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า วิธีการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ของกรณีศึกษาเป็นการเข้าถึงซัพพลายเออร์โดยตรง โดยเข้าไปช่วยตรวจสอบ (Audit) ในด้านคุณภาพสินค้า ให้ความรู้ในการกระบวนการผลิต การจัดเก็บสินค้า การรักษาสินค้าก่อนการส่งมอบ ซึ่งจะแตกต่างกับงานวิจัยของนันทภรณ์ อังศุกุลธร (2547) ที่ศึกษาถึงกิจกรรมพัฒนาผู้ส่งมอบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร โซ่อุปทาน ซึ่งวิธีการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ของงานวิจัยดังกล่าวนี้ ได้ศึกษาโรงงานผลิตเครื่องจักรกลการเกษตร มีหน่วยงานคุณภาพผู้ส่งมอบ มีเจ้าหน้าที่ประจำหน่วยงานและมีการประกันคุณภาพผู้ส่งมอบ ตลอดจนการกำหนดคหน้าทำงานและรายการฝึกอบรม ซึ่งในส่วนหน่วยงานที่ดูแลผู้ส่งมอบหรือซัพพลายเออร์ของกรณีศึกษานั้น ไม่มีหน่วยงานที่มีหน้าที่โดยตรง แต่เป็นการจัดทีมงานขึ้นมาเฉพาะเพื่อลงพื้นที่ไปตรวจสอบคุณภาพสินค้าเพียงชั่วคราวเท่านั้น

สำหรับรูปแบบการพัฒนาซัพพลายเออร์ของกรณีศึกษานั้น เป็นรูปแบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน โดยบริษัทผู้ผลิตจะนำเสนอความต้องการของตนเองให้ซัพพลายเออร์ทราบ ทั้งเรื่องของมาตรฐานสินค้า คุณภาพที่รับได้ รวมทั้งความต้องการปริมาณการสั่งซื้อและความต้องการใช้สินค้าในอนาคต โดยการแนะนำสินค้าใหม่ให้ซัพพลายเออร์ผลิตและซัพพลายเออร์ที่มีความสามารถในการผลิตและแปรรูปสินค้าใหม่ๆก็สามารถนำไปเสนอบริษัทผู้ผลิตได้เช่นกัน ซึ่งเป็นการร่วมกันพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างซัพพลายเออร์และบริษัทผู้ผลิตของกรณีศึกษานั้น มีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นและต่อเนื่องในระยะยาว ไม่ได้มีการทำพันธะสัญญาหรือเป็นหุ้นส่วนกัน แต่เป็นการดำเนินธุรกิจร่วมกันและติดต่อซื้อขายกันในระยะยาว

เนื่องจากมีความสัมพันธ์กันอย่างแนบแน่นและเป็นซัพพลายเออร์ประจำของบริษัทผู้ผลิต จาก ผลการศึกษา ทำให้ทราบถึงรูปแบบและวิธีการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ของ อุตสาหกรรมเกษตร ซึ่งในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตกับซัพพลายเออร์จากผลการศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันและมีความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องใน ระยะยาว รวมทั้งรูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์ที่มีความใกล้ชิดมากขึ้น ซึ่งเป็นไปตามแนวคิด การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบของ Burnes (1998) ให้คำจำกัดความไว้ว่า “SRM as where customers and suppliers develop a close and long-term relationship work together as partners” หรือ การจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ คือ “จุดที่ลูกค้าและซัพพลายเออร์มีการพัฒนา ความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดและเป็นการทำงานร่วมกันในระยะยาวในฐานะหุ้นส่วน” ที่กล่าวถึง การพัฒนาความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด และทำงานร่วมกันในระยะยาว รวมถึงการแลกเปลี่ยน ข้อมูล เทคโนโลยี และการออกแบบผลิตภัณฑ์ร่วมกันด้วยนั้น จึงสอดคล้องกับผลการวิจัยซึ่งผู้ผลิต และซัพพลายเออร์มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน ทางด้านการผลิต สินค้าคงคลัง และปริมาณการสั่งซื้อ รวมทั้งยังมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกันอีกด้วย พร้อมกันนี้การพัฒนาความสัมพันธ์กับซัพพลาย เออร์ ยังสอดคล้องกับกับผลงานวิจัยของ Bhoite (1998) พบว่า ความไว้วางใจระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วน กับลูกค้าเป็นคุณสมบัติสำคัญยิ่งต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนและลูกค้า และหาก เปรียบเทียบกับงานวิจัยของ Krause และคณะ (2000) ได้แบ่งกิจกรรมการพัฒนาผู้ส่งมอบออกเป็น 2 รูปแบบคือ กิจกรรมภายใน (Internalized Activity) คือ องค์กรมีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อเข้าไปมี ส่วนร่วมโดยตรงในกิจกรรมการพัฒนาผู้ส่งมอบ และกิจกรรมภายนอก (Externalized Activity) คือ การสร้างข้อกำหนดหรือแรงกดดันเพื่อกระตุ้นให้ผู้ส่งมอบดำเนินการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยพิสูจน์ได้ว่า การเข้าไปมีส่วนร่วมโดยตรงในกิจกรรมใดๆของผู้ส่งมอบ คือ บทบาทที่สำคัญใน การพัฒนาผลงานของผู้ส่งมอบขององค์กร ซึ่งเหมือนกับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ตรงที่การเข้าไปมี ส่วนร่วมโดยตรงในกิจกรรมใดๆของผู้ส่งมอบซึ่งเป็นรูปแบบกิจกรรมภายในขององค์กรที่เข้าไปมี ส่วนร่วมกับซัพพลายเออร์โดยตรง ซึ่งก็คือรูปแบบที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ด้วย

สรุปผลการดำเนินงานของซัพพลายเออร์หลังจากร่วมกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ พบว่า ซัพพลายเออร์มีรายได้เพิ่มขึ้น และการเติบโตของกำไรก็เพิ่มขึ้นด้วย สำหรับต้นทุนของ สินค้าเพิ่มขึ้นตามจำนวนสินค้าใหม่ หากมีการทดลองและผลิตสินค้าใหม่เพิ่มขึ้นต้นทุนก็เพิ่มตาม

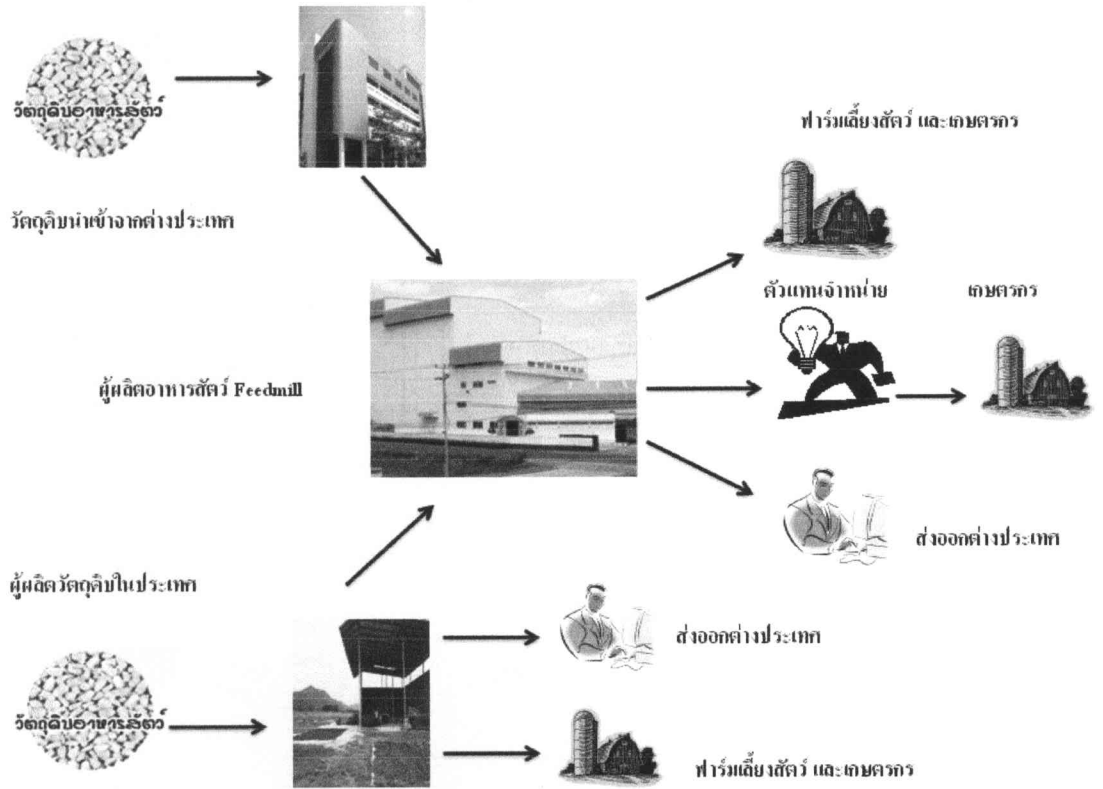
ไปด้วย ในขณะที่เดียวกันก็มีรายได้เพิ่มขึ้นจากกลุ่มลูกค้าใหม่แต่ก็มีสัดส่วนไม่มากนักหากเทียบกับ สัดส่วนของกลุ่มลูกค้าเก่าที่ดำเนินธุรกิจร่วมกันมานาน มีคำสั่งซื้อในปริมาณมากและมีความ ต่อเนื่อง ซัพพลายเออร์มีเงินหมุนเวียนที่คล่องตัว นอกจากนี้ลูกค้ามีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น และ ได้รับการยอมรับจากลูกค้าเพิ่มขึ้นเนื่องจากสินค้าบางตัวซัพพลายเออร์อื่นไม่สามารถผลิตได้ตาม ความต้องการ จึงทำให้มีส่วแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น มีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นแต่ปริมาณการสั่งซื้อน้อยกว่าลูกค้าเก่า ซึ่งมีการส่งมอบเป็นประจำและยังได้รับการยอมรับจากลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น ด้วยความ เชื่อมั่นในการตอบสนองความต้องการที่ทำได้เป็นประจำ พร้อมกันนี้ เรื่องการขนส่งสินค้านั้น มีความถูกต้องในการขนส่ง ถูกที่ ครบถ้วนและตรงเวลา เพราะเป็นการจัดส่งตามคำสั่งซื้อและยังไม่ เคยเกิดความเสียหายระหว่างการขนส่งเกิด หากเป็นการผลิตเพื่อส่งมอบในประเทศต้นทุนการ ขนส่งเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ในเรื่องของต้นทุนการเก็บสินค้านั้น ไม่มีต้นทุนการจัดเก็บเพราะ เป็นการผลิตตามความต้องการ และทราบคำสั่งซื้อล่วงหน้าและปริมาณความต้องการใช้วัตถุดิบต่อ ปี จึงมีการวางแผนในการเก็บเกี่ยวล่วงหน้า แต่หากเป็นการผลิตเพื่อการส่งออกนั้นต้นทุนการเก็บ รักษาสินค้านั้นมีต้นทุนที่เพิ่มขึ้น วัตถุดิบมีราคาสูงขึ้นจึงจำเป็นต้องเพิ่มต้นทุนการจัดการเก็บสินค้า ให้เกิดความเสียหายกับสินค้าน้อยที่สุด ในด้านอัตราของเสียระหว่างการผลิตไม่พบของเสียใน กระบวนการผลิต เนื่องจากเกษตรกรมีความรู้มากขึ้นและคนงานทราบถึงกรรมวิธีการผลิตที่ถูกต้อง ทำให้มีการตรวจสอบคุณภาพสินค้าระหว่างการผลิตตลอดเวลา จึงทำให้ระยะเวลาการผลิตลดลง เพราะเกษตรกรและคนงานเกิดความชำนาญในการผลิตมากขึ้น จึงทำให้สินค้ามีคุณภาพเพิ่มขึ้นด้วย การศึกษาจากงานจากบริษัทต่างประเทศ ทำให้ซัพพลายเออร์ทราบเทคโนโลยีใหม่ที่สามารถนำมา ประยุกต์ใช้ในการผลิตได้ สำหรับการเรียนรู้และการพัฒนานั้น พบว่าเกษตรกรและคนงานมีการ พัฒนาคำสั่งซื้อความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ทำงานได้รวดเร็วและถูกต้อง ไม่เกิดความสูญเสียระหว่าง กระบวนการผลิต ซัพพลายเออร์มีคุณภาพชีวิตและความพึงพอใจเพิ่มขึ้น อีกทั้งการได้รับรู้ เทคโนโลยีการผลิตแบบใหม่ๆทำให้บริษัทต้องแสวงหาความรู้ให้กับบุคลากรเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

จากผลการดำเนินงานของซัพพลายเออร์มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของนันทภรณ์ อังศุ กุลธร (2547) ที่ศึกษาถึงกิจกรรมพัฒนาผู้ส่งมอบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารโซ่อุปทาน ได้ กล่าวถึง 3 ตัวแปรหลักที่มีผลต่อความสำคัญต่อประสิทธิภาพการบริหารโซ่อุปทาน ได้แก่ คุณภาพ ราคา และการจัดส่ง ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพผู้ส่งมอบในด้านการประกันคุณภาพ ขึ้นส่วนนับเป็นปัจจัยสำคัญของการผลิต และงานวิจัยของ Koufteros และคณะ (2001) พบว่า กิจกรรมการพัฒนาผู้ส่งมอบมีผลกระทบในเชิงบวกกับความสามารถในการแข่งขันขององค์กรแบบ ยั่งยืน ซึ่งผลกระทบในเชิงบวกในที่นี้เห็นได้จากผลการดำเนินงานของซัพพลายเออร์ ที่มีผลการ ดำเนินงานที่ดีขึ้นตามลำดับ

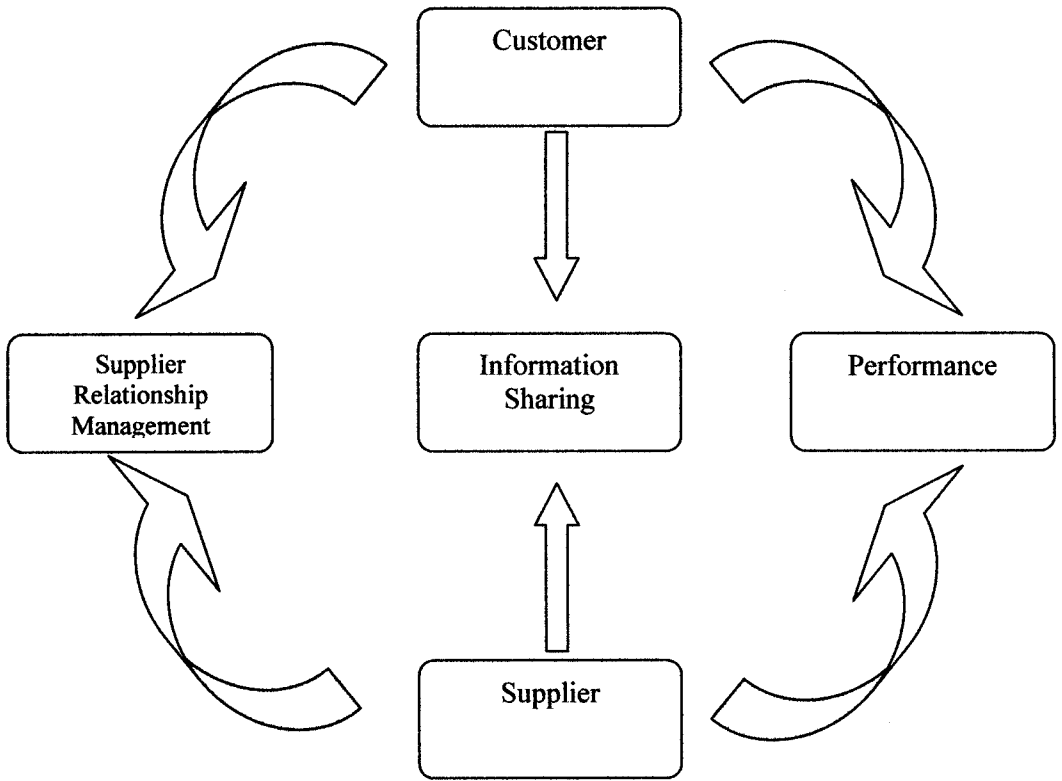
ประโยชน์จากการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ ทำให้บริษัทผู้ผลิตได้รับ วัตถุประสงค์ที่มีคุณภาพ มีความผูกพันระหว่างองค์กร มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับซัพพลายเออร์ มีการ พัฒนาผลิตภัณฑ์ มีการสร้างเครือข่าย และทำให้ธุรกิจมีความมั่นคง และประโยชน์ที่ส่งผลต่อการ บริหารโซ่อุปทาน ได้แก่ ซัพพลายเออร์ได้รับข้อมูลข่าวสาร มีการแลกเปลี่ยนเทคนิคใหม่ๆ ในการ ปรับปรุงคุณภาพสินค้า มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ทำให้ลดต้นทุนการตรวจสอบคุณภาพสินค้า ลด ต้นทุนการดำเนินการ การเชื่อมโยง การขนส่ง ลดระยะเวลานำส่ง มีความสัมพันธ์ที่ดีกับซัพพลาย เออร์ และมีเครือข่ายที่กว้างขึ้น พร้อมกันนี้ยังทำให้ซัพพลายเออร์มีความรู้เรื่องกระบวนการผลิต การรักษาคุณภาพวัตถุดิบ มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนทัศนะ การศึกษาดูงาน การแสดงความ คิดเห็นร่วมกัน การร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญหาวัตถุดิบ การมีส่วนร่วมกันระหว่างบริษัทผู้ผลิต และซัพพลายเออร์จึงทำให้มีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น มีความไว้วางใจและมีความเชื่อใจซึ่งกันและ กัน ตลอดจนทำให้ซัพพลายเออร์มีผลการดำเนินงานในด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ บริหารภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนาที่เพิ่มมากขึ้นด้วย

จากประโยชน์ของการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ของกรณีศึกษา มีความ สอดคล้องตามแนวทางของรูธรี พนมยงค์ และคณะ (2550) ที่ว่า ความสำคัญของการพัฒนาผู้ส่ง มอบ เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบสินค้าที่ผู้ส่งมอบส่งเข้าบริษัท ลดระยะเวลาการส่ง มอบ ทำให้มีการผลิตที่รวดเร็วยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างธุรกิจกับผู้ส่งมอบยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และช่วยให้บริษัทบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทได้ ง่ายและเร็วขึ้น พร้อมกันนี้ Reid และ Sander (2005) ได้นำเสนอปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้องค์กร ประสบความสำเร็จในการดำเนินความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ คือ การดำรงความสัมพันธ์ในระยะยาว เชื้อโยงกลยุทธ์ต่อกัน แบ่งปันข้อมูล แบ่งปันความเสี่ยงและโอกาสซึ่งกัน แบ่งปันทัศนะ แบ่งปัน แผนระยะสั้นและระยะยาว และการขับเคลื่อนด้วยความต้องการของลูกค้า ซึ่งปัจจัยความสำเร็จจาก ผลการวิจัยของ Reid และ Sander นี้ มีเพียงบางข้อเท่านั้นที่สอดคล้องกับผลการวิจัยครั้งนี้ คือ การ ดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ในระยะยาวเพื่อการนำไปสู่การที่มีเครือข่ายกว้างขึ้น และการแบ่งปัน ข้อมูลที่แสดงให้เห็นว่า การที่บริษัทผู้ผลิตและซัพพลายเออร์มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนข้อมูลแก่กัน แล้วนั้น ทำให้มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันมากยิ่งขึ้น และนำไปสู่การผลิตที่ได้มาตรฐาน ลด ระยะเวลาการส่งมอบ และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยแท้จริง

จากการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดไว้ สามารถสรุปเป็นห่วงโซ่อุปทานของ อุตสาหกรรมอาหารสัตว์ และรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ ดังแสดงเป็นแผนภาพได้ ดังนี้



ภาพประกอบที่ 6.1 ห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมอาหารสัตว์



ภาพประกอบที่ 6.2 โมเดลการบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะต่อองค์กร

กิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ในอุตสาหกรรมการเกษตร ยังไม่เป็นที่นิยมขององค์กรส่วนใหญ่ นอกจากบริษัทผู้ผลิตขนาดใหญ่เท่านั้นที่ดำเนินกิจกรรมพัฒนาซัพพลายเออร์ หลังจากที่แนวคิดการบริหาร โซ่อุปทานเข้ามาแพร่หลายและมีบทบาทในประเทศในไม่กี่ปีที่ผ่านมา ทำให้หลายองค์กรและหลายบริษัทให้ความสนใจและในการใช้แนวคิดนี้บริหารองค์กร แต่ภาคอุตสาหกรรมเกษตรยังไม่มีหน่วยงานใดให้ความสำคัญและให้ความสนใจอย่างจริงจัง จึงทำให้ซัพพลายเออร์ระดับต้นน้ำ คือ เกษตรกร ยังไม่มีการพัฒนาการผลิต ทั่วทั้งเกษตรไทยมีศักยภาพในด้านพื้นที่เพาะปลูก อุดมสมบูรณ์ไปด้วยทรัพยากร และด้านกำลังการผลิต จากผลการวิจัยของกรณีศึกษา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะต่อองค์กร ดังนี้ ผู้วิจัยอยากให้องค์กรหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในภาคอุตสาหกรรมเกษตร มีการกำหนดรูปแบบการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์อย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมและมีความชัดเจนในการปฏิบัติที่เหมาะสมของแต่ละองค์กร มีการคัดเลือกซัพพลายเออร์และแบ่งประเภทซัพพลายเออร์เพื่อการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาที่แตกต่างกันของแต่ละระดับ แต่ละประเภทของซัพพลายเออร์ ตลอดจนการกำหนดแผนการพัฒนาซัพพลายเออร์เป็นหนึ่งในกลยุทธ์การบริหารจัดการขององค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ดังนั้น จากผลการศึกษาพบว่า กรณีศึกษาตัวอย่างจากการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์นั้น ประสบความสำเร็จและได้รับประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย ทั้งบริษัทผู้ผลิตและซัพพลายเออร์ เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานและประสิทธิผลทางด้านต้นทุน ผู้วิจัยขอเสนอรูปแบบการพัฒนาซัพพลายเออร์ในอุตสาหกรรมเกษตรของกรณีศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการริเริ่มกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทผู้ผลิตกับซัพพลายเออร์ หรือผู้ซื้อกับผู้ขายปัจจัยการผลิต จากผลการวิจัยที่พบรูปแบบการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ที่เป็นรูปธรรมของกรณีศึกษาภาคการเกษตรนั้น เพื่อเป็นต้นแบบและแนวทางให้กับหลายๆองค์กรหรือคู่ค้าอื่นๆในห่วงโซ่อุปทานของภาคอุตสาหกรรมเกษตร ได้ศึกษาและตระหนักถึงผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรและเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดทั้งโซ่อุปทาน จากผลการวิจัยในส่วนของผลการดำเนินงานของซัพพลายเออร์ จากการร่วมดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ ซึ่งคัดแปลงการวัดผลจากแนวคิดการประเมินผลเชิงดุลยภาพหรือ Balanced Scorecard รวมทั้งประโยชน์ที่บริษัทผู้ผลิตและซัพพลายเออร์ได้รับ จากการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน ทำให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่ายร่วมกันหรือเป็นผลสำเร็จแบบ Win- Win

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้สนใจจะไปศึกษาต่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาเฉพาะกรณีเท่านั้น จึงทำให้ทราบถึงรูปแบบอย่างเป็นรูปธรรม ผลการดำเนินงานของซัพพลายเออร์ และประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์เพียงกรณีศึกษาเดียวเท่านั้น สำหรับผู้ที่สนใจและจะศึกษาเรื่องดังกล่าวต่อไปในอนาคต ควรศึกษาให้มีความหลากหลายในหัวข้อการของศึกษา ตลอดจนมีจำนวนประชากรที่สามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในรูปแบบของสถิติ และทดสอบความน่าเชื่อถือและสามารถวัดค่าได้ ควรศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ระหว่างองค์กร หรือเปรียบเทียบรูปแบบการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ระหว่างอุตสาหกรรม ตลอดจนศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์เป็นต้น

บรรณานุกรม

หนังสือ

- โกศล ศีลธรรม. (2547). **เทคนิคการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนในโลกธุรกิจให้ Logistics & Supply Chain Management in the New Economy** (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: อินฟอร์มีเดียอินเตอร์ เนชั่นแนล.
- _____. (2548). **การบริหารแบบโลจิสติกส์**. กรุงเทพฯ: นำอักษรการพิมพ์.
- ไชยยศ ไชยมั่นคง และมยุรพันธ์ ไชยมั่นคง (2550). **กลยุทธ์โลจิสติกส์และซัพพลายเชนเพื่อแข่งขันในตลาดโลก** (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: ซีวาย ซีซีเท็ม พรินต์ติ้ง จำกัด.
- ฐาปนา บุญหุ้ม. (2549). **โลจิสติกส์ประเทศไทย** (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย ญี่ปุ่น).
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2546). **The Balanced Scorecard ตัวอย่างการนำไปใช้ในองค์กร** (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์. (2548). **การจัดการลอจิสติกส์** (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: ชรรคมกลการพิมพ์.
- รุธีร์ พนมยงค์, สุวัฒนา จารุมลิตนท, ไพฑูรย์ วราเศษสถิวงส์ และศิริวรรณ ไชยสุรยการต์. (2550). **Sourcing & Supplier Relationship Management In the Supply Chain การจัดหาและการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบในห่วงโซ่อุปทาน** (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: ไอทีเอลเทรค มีเดีย.
- วิชา สุหฤทธดำรง. (2546). **ลอจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทาน อธิบายได้ง่ายนิดเดียว**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สาธิต พะเนียงทอง. (2549). **Supply Chain Strategy: การจัดการโซ่อุปทานเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สุภาวศ์ จันทวานิช. (2545). **การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ** (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ติรกานันท์. (2549). **ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ** (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Bernard Burnes and Barrie Dale. (1998). **Working In Partnership: Best Practice in customer-supplier relation**, Hampshire: Gower Publishing Limited.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Harrison, A. and Van Hoek, R. (2001). **Logistics Management and Strategy**. Prentice Hall.
- Hines et al. (2000). **Value Stream Management: Strategy and Excellence in the Supply Chain**, New York: Prentice Hall.
- Nils- Goran Olve, Carl- Johan Petri, Jan Roy and Sofie Roy. (2006). **Balanced Scorecard ภาคปฏิบัติ: วิธีสร้างสมดุลระหว่างกลยุทธ์และการควบคุม**. แปลจากเรื่อง Making Scorecards Actionable (พิพจน์ ก้องกิงกุล และณัฐยา สืบตระกูลผล, แปล) (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท.
- Sunil Chopra and Peter Meindl. (2007). **Supply Chain Management: Strategy, Planning & Operations** (3re ed). Prentice Hall.
- Syson, R. (1992). **Improving Purchase Performance**. London: Pitman.

บทความ

- มนัญญา อะทาโส. (2549). บทสัมภาษณ์ สุวัฒน์ นวลขาว ผู้จัดการฝ่ายขนส่งและคลังสินค้า บริษัทกรีนสปอต (ประเทศไทย) จำกัด: กรีนสปอตพัฒนาระบบการกระจายสินค้า. **วารสาร Logistics Digest, ฉบับเดือนกรกฎาคม 2549** หน้า 43-45.
- มนัญญา อะทาโส. (2549). บทสัมภาษณ์ อนุรัตน์ โคว์คาศัย ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ฝ่ายการตลาดและฝ่ายปฏิบัติการ บริษัทพรานทะเล มาร์เก็ตติ้ง จำกัด : พรานทะเล มาร์เก็ตติ้ง ดึงชีพหลายชนบริหารต้นทุน ถึงลดต้นทุน 4%. **วารสาร Logistics Digest, ฉบับเดือนกรกฎาคม 2549** หน้า 47-49.
- ศิริวรรณ ไชยสุรยการต์. (2549). Business Results: Supplier Relationships Management กับผลลัพธ์ที่องค์กรไม่ควรมองข้าม. **Productivity Word**, 11 (63), หน้า 90-93.
- Lambert, Douglas M., Cooper, Matha C., & Pagh, Janus D. "Supply Chain Management: Implementation Issue and Research Opportunities." **The International Journal of Logistics Management** Vol. 9 (1998): 1-8
- Koufteros, X.A., Babbar, S., Behara, R., & Kaighobadi, M. "An Empirical Study of The Strategic Impact of Supplier Selection and Development Practices." December 2003.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Kim, S., & Ha, D. "A JIT lot-splitting model for supply chain management: Enhancing buyer- supplier linkage." **International Journal of Production Economics** Vol. 86 (2003): 1-10
- Minner, S. "Multiple – supplier inventory models in supply chain management." **International Journal of Production Economics** Vol. 81-82 (2003): 265-279
- Wen-Li, L., Humphreys, P. Chan, I.Y., & Kumaraswamy, M. "Predicting Purchasing Performance: The Role of Supplier Development Program." **Journal of Materials Processing Technology** Vol. 138 (2003): 243- 249.
- Tsutomu Araki (2004) "Supply Chain & Logistics; Theory and Practice"

เอกสารอื่นๆ

- นพรัตน์ ใ้ฉนวนฤๅญะราศี. (2542). การพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพผู้ส่งมอบสำหรับ โรงงานผลิตฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์. วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรม การจัดการอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ สมหญิง งามพรประเสริฐ. (2542). การปรับปรุงความสัมพันธ์ในด้านลูกโซ่การป้อนชิ้นส่วนและ วัตถุดิบในอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย: คู่ความเป็นผู้ผลิตระดับโลก. วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมการจัดการอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เสาวลักษณ์ อินทร์บำรุง. (2545). การพัฒนาวิธีการคัดเลือกกลุ่มผู้จัดส่งวัตถุดิบที่เหมาะสม. วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมการจัดการอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- นันทภรณ์ อังศุกุลธร. (2547). กิจกรรมการพัฒนาผู้ส่งมอบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารโซ่ อุปทาน กรณีศึกษาบริษัทผลิตเครื่องจักรกลการเกษตร. วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- Seok-Won Lee. (2003). **Software Evaluation Research: Case Study Methodology Designed Research** (Online). Available: <http://www.sis.uncc.edu/seoklee/Projects/CSM.html>

บรรณานุกรม (ต่อ)

Winston Tellis. (1997). **Introduction to Case Study**. The Qualitative Re port, Volume 3, Number 2, July, 1997 (Online). Available: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html>

_____. **Application of a Case Study Methodology**. The Qualitative Re port, Volume 3, Number 3, September, 1997 (Online). <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-3/tellis2.html>

สัมภาษณ์

เจษฎา จีรเชียรนาถ. รองกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส ธุรกิจจัดซื้อวัตถุดิบอาหารสัตว์. บริษัทบีพี
อาหารสัตว์ จำกัด, สัมภาษณ์, 14 พฤษภาคม 2551.

ชาญชัย วรรณบูรณ. ผู้จัดการฝ่ายบัญชี. บริษัททองสุวัฒน์ อะกรีเทรค จำกัด, สัมภาษณ์,
2 กรกฎาคม 2551.

มลธินี คงสันต์. เจ้าของกิจการผลิตวัตถุดิบอาหารสัตว์, สัมภาษณ์ 20 มิถุนายน 2551.

สมพงษ์ ชีตันดิเวช. ผู้จัดการฝ่ายขายผลิตภัณฑ์. บริษัทอุตสาหกรรมวิวัฒน์ จำกัด, สัมภาษณ์,
3 มิถุนายน 2551.

ศุภชัย ไชคณิธิเวช. กรรมการผู้จัดการ. บริษัทส. ไทยเจริญพรพาณิชย์ จำกัด, สัมภาษณ์,
4 มิถุนายน 2551.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์ผู้ผลิต (Manufacturer)

วิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษากิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ในการบริหารโซ่อุปทาน

กรณีศึกษาอุตสาหกรรมเกษตร”

ข้อมูลทั่วไป

1. วันที่ บริษัท
2. ชื่อผู้รับการสัมภาษณ์
3. ตำแหน่ง หน่วยงาน
4. โครงสร้างองค์กร (ขนาดบริษัท /จำนวนพนักงาน)
5. วิสัยทัศน์ /พันธกิจ

ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์

1. โครงสร้างโซ่อุปทานของบริษัท (ผู้ผลิตอาหารสัตว์) มีลักษณะเป็นอย่างไร
2. วัตถุดิบภายในประเทศที่ส่งมอบโดยซัพพลายเออร์มีอะไรบ้าง และวัตถุดิบที่นำเข้าจากต่างประเทศ ได้แก่อะไรบ้าง
3. บริษัทมีการบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์อย่างไร/ ลักษณะใดบ้าง
4. บริษัทแบ่งซัพพลายเออร์ออกเป็นกี่ระดับ หรือกี่กลุ่ม อะไรบ้าง
5. บริษัทมีเข้าไปมีส่วนร่วมและทำกิจกรรมร่วมกับซัพพลายเออร์อย่างไรบ้าง

6. รูปแบบการทำกิจกรรมร่วมกับซัพพลายเออร์มีลักษณะอย่างไร
7. บริษัทเริ่มดำเนินกิจกรรมร่วมกับซัพพลายเออร์ตั้งแต่เมื่อไหร่
8. ซัพพลายเออร์กู้มไหนที่บริษัทเข้าไปมีส่วนร่วมและทำกิจกรรมร่วมกัน หรือเข้าไปพัฒนา
9. บริษัทมีการลงพื้นที่เพื่อเยี่ยมชมการผลิตและตรวจสอบคุณภาพผลผลิต/วัตถุดิบของซัพพลายเออร์หรือไม่ (ถ้ามี) ความถี่ บ่อยแค่ไหน
10. บริษัทมีความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ที่ร่วมพัฒนาหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในระดับใด (Cooperation, Coordination หรือ Collaboration)
11. บริษัทคิดว่าการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์มีความสำคัญต่อการบริหารโซ่อุปทานอย่างไร
12. บริษัทมีความคาดหวังจากการเข้าไปมีส่วนร่วมและทำกิจกรรมร่วมกับซัพพลายเออร์รวมทั้งการพัฒนาซัพพลายเออร์ ในเรื่องใดบ้าง
13. บริษัทได้รับประโยชน์จากการเข้าไปมีส่วนร่วมทำกิจกรรมร่วมกับซัพพลายเออร์และการพัฒนาซัพพลายเออร์อย่างไรบ้าง
14. บริษัทได้รับประโยชน์จากการเข้าไปมีส่วนร่วมทำกิจกรรมร่วมกับซัพพลายเออร์และการพัฒนาซัพพลายเออร์ ที่ส่งผลต่อการบริหารโซ่อุปทานอย่างไรบ้าง

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์ ผู้ผลิต ผู้จัดหาวัตถุดิบ (Suppliers)

วิทยานิพนธ์เรื่อง การศึกษากิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ในการบริหารโซ่อุปทาน

กรณีศึกษาอุตสาหกรรมการเกษตร

ข้อมูลทั่วไป

1. วันที่ บริษัท
2. ชื่อผู้รับการสัมภาษณ์

ตำแหน่ง

หน่วยงาน
3. ประเภทธุรกิจ/ประเภทวัตถุดิบ (ในการผลิตอาหารสัตว์)
4. โครงสร้างองค์กร (ขนาดบริษัท /จำนวนพนักงาน)
5. วิสัยทัศน์ /พันธกิจ

ข้อมูลการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์

6. บริษัทเริ่มมีการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์เมื่อไหร่ และดำเนินการมากี่ปี

บริษัทมีความสัมพันธ์กับผู้ซื้อแบบใด เป็นพันธมิตร หรือ ซื้อมา ขายไป
7. บริษัทมีการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาซัพพลายเออร์ในรูปแบบใดบ้าง

- บริษัทได้รับความรู้ด้านวิชาการ จาก QC ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ, Purchasing ฝ่ายจัดซื้อ และ Inventory ฝ่ายสินค้าคงคลัง จากบริษัทลูกค้าหรือผู้ซื้อหรือไม่ (ถ้ามี) บริษัทได้รับความรู้ด้านวิชาการด้านใด อย่างไรบ้าง
- บริษัทเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา กับบริษัทลูกค้าหรือผู้ซื้อหรือไม่ (ถ้ามี) บริษัทเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาในเรื่องใดบ้าง อย่างไร
- บริษัทได้รับการอบรมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศหรือไม่ (ถ้ามี) บริษัทรับการอบรมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเรื่องใดบ้าง อย่างไร
- บริษัทได้รับการอบรมทางด้านบัญชี การเงินหรือไม่ (ถ้ามี) บริษัทรับการอบรมทางด้านบัญชี การเงินเรื่องใดบ้าง อย่างไร
- บริษัทได้รับการอบรมทางด้านกฎหมายหรือไม่ (ถ้ามี) บริษัทรับการอบรมทางด้านกฎหมายเรื่องใดบ้าง อย่างไร
- บริษัทได้รับการวางระบบบัญชีจากบริษัทลูกค้าหรือผู้ซื้อหรือไม่ (ถ้ามี) บริษัทได้รับการวางระบบบัญชีอย่างไร
- บริษัทเคยได้รับเงินทุนที่บริษัทลูกค้าหรือผู้ซื้อให้การสนับสนุนหรือไม่ (ถ้ามี) บริษัทนำเงินทุนไปทำอะไรบ้าง
- บริษัทเคยได้รับที่ดินหรือแปลงทดลองที่บริษัทลูกค้าหรือผู้ซื้อให้การสนับสนุน หรือไม่ (ถ้ามี) บริษัทนำที่ดินหรือแปลงทดลองไปทำอะไรบ้าง

8. บริษัทเข้าร่วมการอบรม สัมมนาบ่อยแค่ไหน

9. อยากให้มีการจัดอบรมอีกหรือไม่
10. อยากให้มีการจัดอบรมและให้ความรู้ด้านวิชาการในเรื่องใดบ้าง
11. บริษัทชอบและอยากดำเนินกิจกรรมในรูปแบบไหน
12. บริษัทชอบและอยากให้มีกิจกรรมบ่อยแค่ไหน

ข้อมูลก่อนและหลังการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาฯ พลายเออร์

❖ ข้อมูลด้านการเงิน

13. รายได้จากยอดขายเพิ่มขึ้น ลดลง หรือไม่เปลี่ยนแปลงอย่างไร ก็เปอร์เซ็นต์
14. การเติบโตของกำไรเพิ่มขึ้น ลดลง หรือไม่เปลี่ยนแปลงอย่างไร ก็เปอร์เซ็นต์
15. ต้นทุนของสินค้าเพิ่มขึ้น ลดลง หรือไม่เปลี่ยนแปลงอย่างไร ก็เปอร์เซ็นต์
16. สัดส่วนของรายได้ระหว่างกลุ่มลูกค้าใหม่และกลุ่มลูกค้าเก่าเป็นอย่างไร เพิ่มขึ้น ลดลง หรือไม่เปลี่ยนแปลง
17. การหาแหล่งเงินทุนเพิ่มขึ้น ลดลง หรือไม่เปลี่ยนแปลงอย่างไร
18. การหมุนเวียนเงินทุน คล่องตัวเพิ่มขึ้น ลดลง หรือไม่เปลี่ยนแปลงอย่างไร

❖ ข้อมูลด้านลูกค้า

19. ลูกค้ามีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น ลดลง หรือไม่เปลี่ยนแปลงอย่างไร ก็เปอร์เซ็นต์

➤ ความพึงพอใจสินค้า การบริการ การส่งมอบ เวลาในการส่งมอบ

20. ได้รับการยอมรับจากลูกค้าเพิ่มขึ้น ลดลง หรือไม่เปลี่ยนแปลงอย่างไร ก็เปอร์เซ็นต์

21. ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น ลดลง หรือไม่เปลี่ยนแปลงอย่างไร ก็เปอร์เซ็นต์

➤ เมื่อเทียบซีพี กับบริษัทอื่น

22. มีการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น ลดลง หรือไม่เปลี่ยนแปลงอย่างไร ก็เปอร์เซ็นต์

➤ นอกจากซีพี แล้วมีขายให้บริษัทอื่นอีกไหม

23. ได้รับการยอมรับจากลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น ลดลง หรือไม่เปลี่ยนแปลงอย่างไร ก็เปอร์เซ็นต์

24. จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าเพิ่มขึ้น ลดลง หรือไม่เปลี่ยนแปลงอย่างไร ก็เปอร์เซ็นต์

ปัจจัย มี เรื่อง เวลา/ คุณภาพการให้บริการ/ ต้นทุน

❖ ข้อมูลด้านกระบวนการบริหารภายใน

25. ความถูกต้องในการขนส่ง ถูกที่ ครบถ้วนและตรงเวลาเพิ่มขึ้น น้อยลง หรือไม่เปลี่ยนแปลง
อย่างไร ก็เปอร์เซ็นต์

26. ความเสียหายระหว่างการขนส่งมากขึ้น น้อยลง หรือไม่เปลี่ยนแปลงอย่างไร ก็เปอร์เซ็นต์

27. ต้นทุนการขนส่งเพิ่มขึ้น ลดลง หรือไม่เปลี่ยนแปลงอย่างไร ก็เปอร์เซ็นต์

28. จำนวนข้อร้องเรียนอันเนื่องมาจากการขนส่งเพิ่มขึ้น น้อยลง หรือไม่เปลี่ยนแปลงอย่างไร ก็
เปอร์เซ็นต์

29. ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าเพิ่มขึ้น ลดลง หรือไม่เปลี่ยนแปลงอย่างไร ก็เปอร์เซ็นต์

30. จำนวนสินค้าขาดสต็อกเพิ่มขึ้น น้อยลง หรือไม่เปลี่ยนแปลงอย่างไร ก็เปอร์เซ็นต์
31. อัตราผลผลิตเพิ่มขึ้น น้อยลง หรือไม่เปลี่ยนแปลงอย่างไร ก็เปอร์เซ็นต์
32. อัตราของเสียในกระบวนการผลิตเพิ่มขึ้น น้อยลง หรือไม่เปลี่ยนแปลงอย่างไร ก็เปอร์เซ็นต์
33. ระยะเวลาในการผลิตเพิ่มขึ้น ลดลง หรือไม่เปลี่ยนแปลงอย่างไร ก็เปอร์เซ็นต์
34. คุณภาพของสินค้าเพิ่มขึ้น ลดลง หรือไม่เปลี่ยนแปลงอย่างไร ก็เปอร์เซ็นต์
35. จำนวนโครงการปรับปรุงคุณภาพสินค้าที่ประสบความสำเร็จเพิ่มขึ้น น้อยลง หรือไม่เปลี่ยนแปลง
ก็เปอร์เซ็นต์
36. จำนวนมาตรฐานสากลที่ผ่านการรับรองเพิ่มขึ้น ลดลง หรือไม่เปลี่ยนแปลง ก็เปอร์เซ็นต์
- การปรับปรุงการทำงานเดิมให้ดีขึ้น/ พัฒนากระบวนการทำงานรูปแบบใหม่

❖ ข้อมูลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

37. การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรเพิ่มขึ้น ลดลง หรือไม่เปลี่ยนแปลงอย่างไร
38. คุณภาพชีวิตและความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น ลดลง หรือไม่เปลี่ยนแปลงอย่างไร
39. การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงานเพิ่มขึ้น ลดลง หรือไม่เปลี่ยนแปลงอย่างไร
40. ทักษะของพนักงานและทักษะที่ได้รับการรับรองจากสถาบันรับรองและได้มาตรฐานเพิ่มขึ้น
ลดลง หรือไม่เปลี่ยนแปลงอย่างไร
41. อัตราผลผลิตต่อคนเพิ่มขึ้น ลดลง หรือไม่เปลี่ยนแปลงอย่างไร

42. จำนวนทุนต่อการวิจัยต่อปีเพิ่มขึ้น ลดลง หรือไม่เปลี่ยนแปลงอย่างไร

43. ผลการวิจัยที่สามารถนำไปผลิตสินค้าได้จริงเพิ่มขึ้น ลดลง หรือไม่เปลี่ยนแปลงอย่างไร

ประโยชน์และผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาฯ พลายเออร์

44. ประโยชน์จากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาฯ พลายเออร์เป็นอย่างไร มีอะไรบ้าง

45. ประโยชน์จากการได้รับความรู้ทางวิชาการเป็นอย่างไร มีอะไรบ้าง

46. ประโยชน์และผลลัพธ์จากการเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาในเรื่องต่างๆเป็นอย่างไร มีอะไรบ้าง

- ประโยชน์และผลลัพธ์จากได้รับความรู้ด้านวิชาการ จาก QC ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ, Purchasing ฝ่ายจัดซื้อ และ Inventory ฝ่ายสินค้าคงคลัง
- ประโยชน์และผลลัพธ์จากการอบรมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ประโยชน์และผลลัพธ์จากการอบรมทางด้านบัญชี การเงิน
- ประโยชน์และผลลัพธ์จากการอบรมทางการเกษตร
- ประโยชน์และผลลัพธ์จากการวางระบบบัญชีจากบริษัทคู่ค้าหรือผู้ซื้อ
- ประโยชน์และผลลัพธ์จากการได้รับเงินทุนที่บริษัทคู่ค้าหรือผู้ซื้อให้การสนับสนุน
- ประโยชน์และผลลัพธ์จากการได้รับที่ดินหรือแปลงทดลองที่บริษัทคู่ค้าหรือผู้ซื้อให้การสนับสนุน

47. ประโยชน์และผลลัพธ์ทางการเงินเป็นอย่างไร มีอะไรบ้าง
48. ประโยชน์และผลลัพธ์ทางด้านลูกค้าเป็นอย่างไร มีอะไรบ้าง
49. ประโยชน์และผลลัพธ์ทางด้านกระบวนการบริหารภายในเป็นอย่างไร มีอะไรบ้าง
50. ประโยชน์และผลลัพธ์ทางการเรียนรู้และการพัฒนาเป็นอย่างไร มีอะไรบ้าง

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวยุวรัตน์ ชินแสน
วัน เดือน ปีเกิด	18 ธันวาคม 2525
สถานที่เกิด	จังหวัดลำปาง
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2547 เกียรตินิยมอันดับ 1 ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาภาษาอังกฤษสื่อสารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
รางวัลหรือทุนที่เคยได้รับ	ทุนเรียนดีขณะศึกษาในระดับปริญญาตรี ทุนศิษย์เก่าเรียนดี ศึกษาต่อในระดับปริญญาโท
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	Supervisor Guest Service Executive Quality Houses (Public) Co., Ltd.
การติดต่อ	E-mail: c_yuvarat@hotmail.com