

การพัฒนาความร่วมมือในโซ่อุปทานระหว่างผู้ประกอบการผลิต  
ผู้ประกอบการศูนย์กระจายสินค้า และผู้ประกอบการค้าปลีก  
The Development of Synergy of Value in Supply Chain  
Collaboration Among Manufacturing Enterprises,  
Retail Operators and Distribution Center

ณัฐวุฒิ ธนเสน<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากระบวนการบริหารจัดการความร่วมมือในโซ่อุปทาน เพื่อให้ผู้ประกอบการมีความรู้ความเข้าใจเพิ่มมากขึ้น 2) ทราบถึงปัญหากระบวนการบริหารจัดการ โซ่อุปทาน 3) ศึกษาถึงสาเหตุที่มาของปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทาน ระหว่างผู้ประกอบการผลิต ผู้ประกอบการศูนย์กระจายสินค้า และผู้ประกอบการค้าปลีก ตลอดจนการหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาของการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทาน

ขอบเขตของการศึกษา มีขอบเขตการศึกษาครอบคลุมพื้นที่กลุ่มเป้าหมาย ในต่างประเทศที่ตั้งอยู่ในเขตการปกครองพิเศษนครเซี่ยงไฮ้ ณ สาธารณรัฐประชาชนจีน ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการศึกษา ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของโลตัสซูเปอร์เซ็นเตอร์ เช่น สโตร์ ประเทศจีน กลุ่มผู้ประกอบการผลิต กลุ่มผู้ประกอบการศูนย์กระจายสินค้า กลุ่มผู้ประกอบการค้าปลีก กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์จึงเป็นการทำวิจัยแบบผสมทั้งคุณภาพและปริมาณ วิธีการวิจัยแบบผสมที่นี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพส่วนหลัก และการวิจัยเชิงปริมาณเป็นส่วนสนับสนุน โดยการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ประกอบการต่างๆ และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ในข้อมูลหลักที่เลือกแบบเจาะจง จากห้ากลุ่มที่เป็นกลุ่มผู้บริหารระดับสูงในแต่ละกลุ่มในเขตการปกครองพิเศษนครเซี่ยงไฮ้ ณ สาธารณรัฐประชาชนจีน ที่จะนำแนวความคิดของที่เป็นแบบปัจจุบันในประสิทธิภาพ การพัฒนาความร่วมมือของมูลค่าห่วงโซ่อุปทานของผู้ประกอบการผลิต ผู้ประกอบการค้าปลีก ผู้ประกอบการศูนย์กระจายสินค้า เพื่อสนับสนุนแนวความคิดของการทำงานร่วมกัน การวิจัยเชิงปริมาณ พนักงานของผู้ประกอบการทั้งสามฝ่าย ผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งสี่ร้อยคนของทุกส่วน ร่วมกันรับผิดชอบในการตอบคำถามเพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อโซ่อุปทาน ด้วยการแจกแบบสอบถาม และใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยและผ่านการวิเคราะห์ด้วยการใช้เครื่องมือการวิเคราะห์เพียร์สัน

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะและการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

ผลการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการทั้งสามฝ่าย ได้แก่ ผู้ประกอบการผู้ผลิต ผู้ประกอบการศูนย์กระจายสินค้า และผู้ประกอบการค้าปลีก ต้องร่วมมือกันพัฒนาเทคโนโลยีในการทำงานร่วมกัน ด้านข้อมูลที่ต้องแม่นยำและเป็นปัจจุบันทันเวลา ในลักษณะของระบบที่พัฒนาร่วมกัน ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำของในแต่ละองค์กร เพื่อนำมาพัฒนาร่วมกันเป็นนวัตกรรมใหม่ๆ ด้วยการนำเทคโนโลยีซอฟต์แวร์มาประยุกต์ใช้ เพื่อลดปัญหาต่างๆ จากการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน ด้วยการส่งเสริมความร่วมมือมากขึ้น เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้วยพลังขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนเพื่อลดต้นทุนการดำเนินงานของทุกฝ่าย ในการเก็บสินค้า การส่งมอบสินค้าไปยังผู้บริโภคอยู่ในปริมาณที่เหมาะสม ไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไป เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ มากไปกว่านั้นพบว่าผลการวิจัยประสบความสำเร็จในรูปแบบใหม่ของความร่วมมือ คุณค่าในโซ่อุปทาน เรียกว่า “โจ ซินเนอร์จี แวร์ลู่ เซน” ต่อไป

**คำสำคัญ:** ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน ผู้ประกอบการ การผลิต ศูนย์กระจายสินค้า การค้าปลีก

## ABSTRACT

The objectives of the research were: 1) to study management system, collaboration in the supply chain so that the entrepreneur would have a better understanding, 2) to study the problems of supply chain management System and

find the ways to solution of the problems caused by supply chain management system among The Manufacturing Enterprises, Operators of retail and Operators of the distribution Center, and 3) to study the cause of the problems. The limitation solving, the problem and find the appropriate model for management system of the supply chain as well

The area of study was mainly based on the overseas study in the special administrative region, in Shanghai, the People's Republic of China. The samples were the Executives of Lotus Super center chain store, China, Manufacturing Enterprises, Operators of Distribution Center, Operators of Retails, and a group of Experts. In order to accomplish the objectives, mixed methods of research were applied through the combination of the qualitative research as the main part and the quantitative research as the supporting one. The in-depth interview of key informants selected purposively from five groups of Executives, among them were the top administrators and executives of Lotus Super Chain Stores in Shanghai, the People's Republic of China, Manufacturing Enterprises and Distribution Center to contribute the concept of the synergic management at the real time of performance in order

to develop the synergy of value of the supply chain collaboration, in Manufacturing Enterprises, Operators of Distribution Center, Operators of Retails for supporting the ideas of synergy of values. Four Hundred operators, experts, in the three-party in supply chain. The synergy of values contributed their responds for the questionnaires which provided data to be collected and analyzed statistically through Pearson's analysis.

Findings were the synergy of values of three party in supply chain needed to develop their technology together. The information system should be accreted at the real time, the systems of the software technology application should be a product of join development in order to reduce and to solve the problems in computer productions, to avoid competition but to promote cooperation, instead, more over the findings would lead to development of the new model in synergy of the values for the supply chain as the so called "Jo's Synergy Value Chain Model"

**Keyword:** Synergy, Supply Chain Management, The Manufacturing Enterprises, Operators of retail and Operators of the distribution Center.

## บทนำ

ความสำคัญของห่วงโซ่อุปทานอยู่ที่เน้นในเรื่องการปฏิบัติการทางธุรกิจ ซึ่งมี 3 ประเภทหลักๆ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ความสัมพันธ์กับลูกค้า การไหลของวัสดุและทรัพยากรต่างๆ เพื่อผลิตและจัดส่งผลิตภัณฑ์ไปยังผู้บริโภคขั้นสุดท้าย กิจกรรมหลักในการดำเนินการแยกเป็นอิสระต่อกัน แต่ทุกกระบวนการจะมีเป้าหมายเดียวกันคือ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ไมเคิลพอร์เตอร์

สำหรับคำว่า "การพัฒนา" มาจากคำภาษาอังกฤษว่า Development (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2538 : 238) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทีละเล็กละน้อย โดยผ่านลำดับขั้นตอนต่างๆ ไปสู่ระดับที่สามารถขยายตัวขึ้นเติบโตขึ้น มีการปรับปรุงให้ดีขึ้น และเหมาะสมกว่าเดิม หรือก้าวหน้าไปถึงขั้นที่อุดมสมบูรณ์เป็นที่น่าพอใจ (ปกรณ์ ปรียากร. 2538, หน้า 5) (สนธยา พลศรี. 2547, หน้า 2) (ยุวัฒน์ วุฒิเมธี. 2534, หน้า 1) เน้นความเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจเป็นสิ่งสำคัญ เช่น ผลผลิตรวมของประเทศเพิ่มขึ้น รายได้ประชาชาติและรายได้เฉลี่ยต่อหัวต่อคนของประชากรเพิ่มขึ้น (ณัฐพล ชันธไชย, 2527, หน้า 2) และยังเป็นกระบวนการในตัวระบบการกระทำทั้งด้านคุณภาพ ปริมาณ และสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้นไปพร้อมๆ ในระบบอุตสาหกรรมและการผลิตด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ด้วยนักวิทยาศาสตร์และนักประดิษฐ์ทำให้สังคมเปลี่ยนแปลงจากสังคมประเพณีนิยมเป็นสังคมสมัยใหม่ที่ทันสมัย (นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์. 2534, หน้า 95) ด้วยเทคโนโลยี (นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ และพูนศิริ วัจนะภูมิ. 2534, หน้า 13)

ผู้วิจัยสรุปคำว่า “การพัฒนา” หรือ Development ว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงทีละเล็กละน้อย โดยผ่านลำดับขั้นตอนต่างๆ ไปสู่ระดับที่สามารถขยายตัวขึ้น มีการปรับปรุงให้ดีขึ้น จากสภาพสิ่งใดสิ่งหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่งที่ดีกว่าเดิมอย่างเป็นระบบ ทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ ให้เกิดความเจริญเติบโต งอกงาม และดีมากขึ้นจนเป็นที่พึงพอใจอย่างเหมาะสมหรืออาจก้าวหน้ากว่าเดิมไปถึงขั้นที่อุดมสมบูรณ์ การเปลี่ยนแปลงระบบอุตสาหกรรมการผลิตด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ด้วยนักวิทยาศาสตร์และนักประดิษฐ์ ทำให้สังคมเปลี่ยนแปลงจากสังคมประเพณีนิยมเป็นสังคมสมัยใหม่ที่ทันสมัย

ความร่วมมือ (Synergy) มีความหมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนที่เป็นวิธีการนำสาระสำคัญที่มีอยู่มาเชื่อมต่อกัน ด้วยชุดองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน โดยการทำงานร่วมกันและมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน เพื่อตอบสนองความต้องการบางอย่างที่กำหนด (Benjamin Blanchard, 2004 : 8) การทำงานร่วมกันดังกล่าว เป็นการรวมตัวของพลังงานในคนๆ หนึ่งกับพลังงานที่คนอื่น ๆ ที่มีอยู่ เพื่อที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลมากกว่าที่ทำเพียงคนเดียว (อัจฉรา จุ้ยเจริญ, 2556) ทีมที่มีพลังร่วมจะมีการพัฒนาและมีความสัมพันธ์ในทีมสูง สามารถผลิตงานที่มีความสร้างสรรค์และมีคุณภาพ สมาชิกในทีมมีความเชื่อใจซึ่งกันและกัน และสามารถปฏิบัติงานได้ดี มีความสุขในรูปแบบทางธุรกิจ

อนึ่ง รูปแบบทางธุรกิจในอดีตเป็นลักษณะสินค้าและบริการจะถูกซื้อเข้ามาและขายไปใกล้ๆ

ตัวในโซ่อุปทาน หรือที่เรียกว่า หลักการใกล้ช่วงแขน (arm-length basis) โดยละเลยความสัมพันธ์ระยะยาวและผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่อยู่ไกลออกไปในโซ่อุปทาน (ธนิต โสรัตน์, 2550 : 68-72) องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่ มักยึดหลักการบริหารแบบที่เน้นการปฏิบัติงานอยู่แต่ภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งยังให้ความสำคัญกับผู้ส่งมอบและลูกค้าน้อยกว่า ปัจจุบัน ผลที่ได้คือ ลูกค้าซึ่งอยู่ปลายสุดของโซ่อุปทานได้รับสินค้าและบริการที่มีต้นทุนสูงและคุณภาพต่ำ ขณะที่เงินทุนและทรัพยากรในการบริหารเริ่มหายากขึ้น

หลังจากที่การแข่งขันทางธุรกิจได้ทวีความรุนแรงมากขึ้นในทศวรรษที่ผ่านมา ผู้บริหารต่างตกอยู่ภายใต้แรงกดดันที่จะต้องทำให้องค์กรมีการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การแข่งขันทางธุรกิจมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก การตอบสนองต่อความต้องการที่รวดเร็วทันตามความเปลี่ยนแปลงของลูกค้า และอยู่บนพื้นฐานของต้นทุนการผลิตต่ำ กำไรสูงสุด โดยผลิตในปริมาณที่พอเหมาะ ดังนั้น การนำเครื่องมือเข้ามาช่วยในการบริหารภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง และเครื่องมือที่สามารถช่วยผู้ประกอบการในสถานะการแข่งขันในปัจจุบันได้เป็นอย่างดีก็คือ ระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) หรือ SCM

ระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) หรือ SCM เป็นระบบการบริหารที่สนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยการบริหาร

จัดการให้หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกสามารถส่งมอบสินค้าหรือชิ้นงานให้กับหน่วยงานถัดไปได้อย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งผลิตเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ ส่งถึงมือลูกค้าได้ตามที่ลูกค้าต้องการ แนวคิดนี้แสดงให้เห็นว่าองค์กรไม่สามารถแข่งขันได้โดยลำพังอีกต่อไปแล้ว แต่จะต้องแข่งขันกันในรูปแบบของโซ่อุปทานหรือการแข่งขันที่เป็นแบบเครือข่าย ซึ่งองค์กรที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม และสามารถสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานในเครือข่ายเพื่อเสนอสิ่งที่ดีกว่าและรวดเร็วกว่าให้กับลูกค้าของตน

บทบาทของ SCM ที่สำคัญๆ แบ่งได้ 3 ประการ (Similan Technology Co.,Ltd., ออนไลน์, 2555) คือ 1. ยกระดับความสามารถในการบริหาร เช่น การลดสินค้าคงคลัง การเพิ่มผลิตภาพ หรือการลดความสูญเปล่าลง 2. ส่งเสริมความเติบโตของธุรกิจ เช่น การเพิ่มโอกาสในการออกสินค้าใหม่เร็วขึ้น การเปิดตลาดใหม่ๆ การสร้างความพอใจแก่ลูกค้ามากขึ้น และ 3. ส่งเสริมความยั่งยืนของธุรกิจ เช่น การลดต้นทุนธุรกิจการบริหารเงินทุนหมุนเวียน ฯลฯ เนื่องจาก SCM มีคุณลักษณะที่เป็นระบบการบริหารขององค์กรธุรกิจที่มีแนวคิดมุ่งเน้นความสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องเป็นแบบเครือข่าย ทำให้องค์กรมีการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การเชื่อมโยงเพื่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ทำให้ความคล่องตัวและการปรับตัวที่จะตอบสนองความต้องการของตลาดและการจัดตำแหน่งในทุกคู่ค้าให้บริการกับลูกค้าเพื่อแก้ปัญหาห่วงโซ่อุปทาน

## คำถามการวิจัย

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ตั้งคำถามเพื่อคำตอบและอธิบายปรากฏการณ์ที่ต้องศึกษา ดังนี้

1. ปัญหาการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทานระหว่างผู้ประกอบการผลิตผู้ประกอบการศูนย์กระจายสินค้า ผู้ประกอบการค้าปลีก มีสาเหตุมาจากอะไร
2. แนวทางแก้ไขปัญหาในข้อ 1. และการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทานควรเป็นอย่างไร

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทานให้มีความรู้ ความเข้าใจเพิ่มมากขึ้น ตลอดจนรับทราบถึงปัญหาระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทาน
2. เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา และข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทาน
3. เพื่อการรวบรวมผลข้อมูลวิจัยในนครเชียงใหม่ สาธารณรัฐประชาชนจีน มาประยุกต์ใช้เป็นต้นแบบของการศึกษากับธุรกิจลักษณะเดียวกันในประเทศไทยของเครือข่าย ซีพี (มหาชน) จำกัด

## สมมติฐานการวิจัย

1. ความร่วมมือของพนักงานของผู้ประกอบการผลิต ผู้ประกอบการศูนย์กระจายสินค้า และผู้ประกอบการค้าปลีก มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหาระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทาน

2. การสร้างความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการเป็นการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทาน

3. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทานจากความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการในนครเซี่ยงไฮ้ สาธารณรัฐประชาชนจีน ให้สามารถเป็นต้นแบบที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้เกี่ยวกับธุรกิจลักษณะเดียวกันในประเทศอื่นๆ ได้

### ขอบเขตของการวิจัย

ศึกษาจากเอกสารและจากการสัมภาษณ์เจาะลึกกับกลุ่มผู้รู้และมีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทาน

1. **ขอบเขตด้านประชากร** เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทำการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง แล้วศึกษาด้วยวิธีสัมภาษณ์เจาะลึกกลุ่มตัวอย่าง 5 กลุ่ม กลุ่มละ 3 คน ได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของโลตัสซูเปอร์เซ็นเตอร์ เซน สโตร์ สาธารณรัฐประชาชนจีน 2) กลุ่มผู้ประกอบการผลิตทั้งในอดีตและปัจจุบัน 3) กลุ่มผู้ประกอบการค้าปลีก 4) กลุ่มผู้ประกอบการศูนย์กระจายสินค้า 5) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ รวมจำนวน 15 คน สำหรับกลุ่มตัวอย่างเพื่อแจกแบบสอบถามในเชิงปริมาณ คัดเลือกมากจากทั้ง 3 ผู้ประกอบการ จำนวน 430 คน

2. **ขอบเขตด้านพื้นที่** นครเซี่ยงไฮ้ (SHANGHAI) ซึ่งเป็นเมืองที่ใหญ่ที่สุดของสาธารณรัฐประชาชนจีน

### 3. ขอบเขตด้านเนื้อหา

3.1 เพื่อเป็นต้นแบบที่จะนำมาพัฒนาใช้กับธุรกิจในทำนองเดียวกันสำหรับประเทศไทย

3.2 ศึกษาความร่วมมือธุรกิจในโซ่อุปทานเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทาน

4. ขอบเขตด้านเวลา ตั้งแต่ธันวาคม พ.ศ. 2556 ถึงพฤษภาคม พ.ศ. 2557

### ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

1. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทานมากยิ่งขึ้น
2. เพื่อเป็นข้อมูลขั้นพื้นฐานในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทาน
3. เพื่อใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทานระดับสูงต่อไป
4. เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการโซ่อุปทานในประเทศไทยให้สามารถสร้างมูลค่าเศรษฐกิจของประเทศเพิ่มขึ้นต่อไป

### แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยศึกษาถึงแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การพัฒนา หรือ Development แปลว่าการเปลี่ยนแปลงที่ละเล็กละน้อย โดยผ่านลำดับขั้นตอนต่างๆ ไปสู่ระดับที่สามารถขยายตัวขึ้น มีการปรับปรุงให้ดีขึ้น จากสภาพสิ่งใดสิ่งหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่งที่ดีกว่าเดิมอย่างเป็นระบบ ทั้งด้านคุณภาพ ด้านปริมาณ และด้านสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้นไปพร้อมๆ กัน เพื่อให้มีความเจริญเติบโตงอกงามอย่างเหมาะสม และก้าวหน้ากว่าเดิมไปจนถึงสามารถคลี่คลายปัญหาไปในทางที่ดี โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงระบบอุตสาหกรรมและการผลิตด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ด้วยนักวิทยาศาสตร์ และนักประดิษฐ์ ทำให้สังคมเปลี่ยนแปลงจาก

สังคมประเพณีนิยมเป็นสังคมสมัยใหม่ที่ทันสมัย สำหรับด้านเศรษฐกิจเน้นไปที่ผลผลิตรวมของประเทศต้องเพิ่มขึ้น รายได้ประชาชาติเพิ่มขึ้น รายได้เฉลี่ยต่อหัวต่อคนของประชากรเพิ่มขึ้น และยังเป็นการเปรียบเทียบทางด้านคุณภาพระหว่างสภาพการณ์ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ถ้าในปัจจุบันสภาพการณ์ของสิ่งนั้น ดีกว่า สมบูรณ์กว่า ด้วยการวางแผนโครงการและดำเนินงานโดยมนุษย์ เพื่อประโยชน์แก่ตัวของมนุษย์เอง

ห่วงโซ่อุปทาน คือทุกขั้นตอนการดำเนินการทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็ทางตรงและทางอ้อมที่มีผลต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ประกอบไปด้วยวิธีการต่างๆ การจัดการองค์กรที่มุ่งหวังให้องค์กรของห่วงโซ่อุปทานทำงานด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ อันนำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

องค์ประกอบของห่วงโซ่อุปทาน (วันวิสาธรรมกริช, ออนไลน์, 2550) มีดังนี้

**1. ผู้ส่งมอบ (Suppliers)** คือผู้ที่ส่งวัตถุดิบให้กับโรงงานหรือหน่วยบริการ เช่น เกษตรกรที่ปลูกมันสำปะหลังหรือปาล์ม โดยที่เกษตรกรจะนำหัวมันไปส่งโรงงานทำแป้งมันหรือโรงงานทำกลูโคส หรือนำผลปาล์มไปส่งที่โรงงานผลิตน้ำมันปาล์ม เป็นต้น โรงงานผู้ผลิต (Manufacturers) หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ในการแปรรูปวัตถุดิบที่ได้รับจากผู้ส่งมอบให้มีคุณค่าสูงขึ้น

**2. ศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Centers)** หมายถึง จุดที่ทำหน้าที่ในการกระจายสินค้าไปให้ถึงมือผู้บริโภคหรือลูกค้าที่ศูนย์กระจายสินค้าหนึ่งๆ อาจจะมีสินค้าที่มาจากหลายโรงงาน

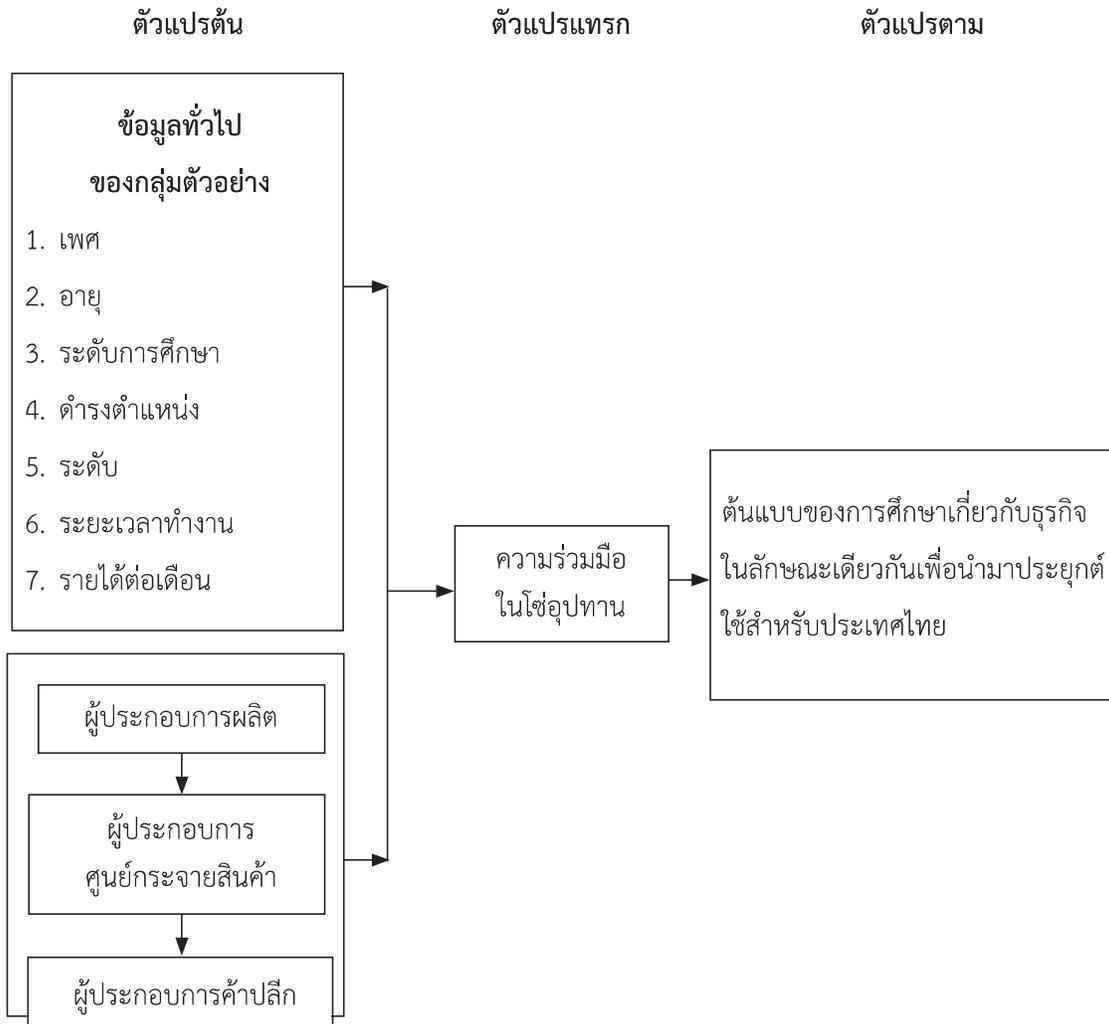
การผลิต เช่น ศูนย์กระจายสินค้าของซูเปอร์มาร์เก็ตต่างๆ จะมีสินค้ามาจากโรงงานที่ต่างๆ กัน เช่น โรงงานผลิตยาสระผม โรงฆ่าสัตว์ และเบเกอรี่ เป็นต้น

**3. ร้านค้าย่อยและลูกค้า หรือผู้บริโภค (Retailers And Customers)** คือจุดปลายทางสุดท้ายของห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งเป็นจุดที่สินค้าหรือบริการต่างๆ จะต้องถูกใช้จนหมดมูลค่าและโดยที่ไม่มีการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการนั้นๆ

ประสิทธิผลของห่วงโซ่อุปทานจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการจัดการและประสานงานความร่วมมือกันระหว่างเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ธุรกิจกำหนดไว้เพื่อเกิดประสิทธิผลในการจัดการการทำงานร่วมกัน จึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้ธุรกิจปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ สร้างความแตกต่างในการดำเนินงาน ด้วยการคิด วางแผน เพื่อปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยมีต้นทุนคุณภาพในการเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีความรวดเร็วและถูกต้องในการนำเสนอสินค้าและบริการสู่ตลาดธุรกิจ สามารถจัดการทรัพยากรได้อย่างถูกเวลาและสถานที่ มีความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน ขจัดความไร้ประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นโดยมุ่งให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทานได้รับประโยชน์ร่วมกัน ส่งผลให้ธุรกิจได้เปรียบทางการแข่งขัน มีศักยภาพเพิ่มขึ้น สามารถเอาตัวรอดได้อย่างยั่งยืน (Hugos, 2005: 209-214)

ความร่วมมือ เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่ทำร่วมกันด้วยความเต็มใจของแต่ละคนในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยการทำงานร่วมกันรวมทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกัน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกันขององค์กร

### กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยจะใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์เกี่ยวกับการพัฒนาความร่วมมือของโซ่อุปทานของทั้ง 3 กลุ่ม เป็นลำดับแรก เพื่อให้ได้ประเด็นในการวิจัยต่อไป จากนั้นผู้วิจัยจะใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยใช้เชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นหลัก เสริมด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

## ประชากรศึกษา และกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ประชาชนของสาธารณรัฐประชาชนจีน

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารของบริษัทโลตัสซูเปอร์เซ็นเตอร์ เซน สโตร์ ทั้งในอดีตและปัจจุบัน

กลุ่มที่ 2 ผู้ประกอบการผลิตสินค้า

กลุ่มที่ 3 ผู้ประกอบการคลังกระจายสินค้า

กลุ่มที่ 4 ผู้ประกอบการค้าปลีก

กลุ่มที่ 5 ผู้เชี่ยวชาญ และนักวิชาการ

2. กลุ่มตัวอย่าง การคัดเลือกด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่างทั้ง 5 กลุ่ม โดยใช้ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากสูตรการคำนวณตามวิธีการของทาโร ยามาเน่ (Yamane, 1973: p.725) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นอย่างมีสัดส่วน จากนั้นทำการสุ่มอย่างง่าย ซึ่งแบ่งออกเป็น กลุ่มผู้ประกอบการผลิตสินค้า จำนวน 150 คน กลุ่มผู้ประกอบการคลังกระจายสินค้า จำนวน 100 คน และกลุ่มผู้ประกอบการค้าปลีก จำนวน 150 คน รวมทั้งสิ้น 400 คน ทั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลเพิ่มเติมเป็น 430 คน เพื่อป้องกันข้อมูลไม่ครบถ้วน (missing)

3. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Performance) นอกจากนั้น ยังคัดเลือกแบบเจาะจงกับกลุ่มผู้บริหารของบริษัท โลตัสซูเปอร์เซ็นเตอร์ เซน สโตร์ ทั้งในอดีตและปัจจุบัน รวมทั้งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อสัมภาษณ์เจาะลึก รวมจำนวน 35 คน

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถามในแบบการวิจัยเชิงปริมาณ โดยนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 430 คน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามนี้

ส่วนที่ 2 เกี่ยวกับการพัฒนาความร่วมมือของโซ่อุปทานระหว่างผู้ประกอบการผลิต ผู้ประกอบการค้าปลีก และผู้ประกอบการศูนย์กระจายสินค้า

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

2. แบบสัมภาษณ์ โดยใช้กับกลุ่มผู้บริหารของบริษัท โลตัสซูเปอร์เซ็นเตอร์ เซน สโตร์ ทั้งในอดีตและปัจจุบัน รวมทั้งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ ผู้วิจัยจะใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่ได้กำหนดประเด็นจากนิยามปฏิบัติการที่ผู้วิจัย ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องนำมาตั้งเป็นประเด็นคำถาม การรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์จะใช้วิธีการสรุปจากประเด็นการสัมภาษณ์ของแต่ละคน

### 3. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ (แบบสอบถาม)

3.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อค้นหานิยามนาม นิยามจริง นิยามปฏิบัติการของตัวแปรต้น และตัวแปรตามแต่ละตัวแปรทุกตัว

3.2 สํารวจ สอบถาม และนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางสร้างเครื่องมือ

3.3 สร้างเครื่องมือโดยใช้นิยามปฏิบัติการ

3.4 เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ

3.5 ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือตามคำแนะนำ

3.6 เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบอีกครั้ง

3.7 ลงมือเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้  
เครื่องมือที่สร้างขึ้น

### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือสำหรับการ เก็บรวบรวมข้อมูล (แบบสอบถาม)

ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง  
เพื่อหาข้อมูลนาม นิชามจริง และนิยามปฏิบัติการ  
สำรวจ สอบถาม และนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทาง  
สร้างเครื่องมือ สร้างเครื่องมือโดยใช้ข้อความ  
จากคำนิยามปฏิบัติการที่ได้จากการทบทวน  
วรรณกรรม และข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพที่  
ตรงกันมาเป็นข้อคำถาม เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษา  
และผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไข เครื่องมือ  
ตามคำแนะนำ เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาและ  
ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบอีกครั้ง เรียบร้อยแล้วนำไป  
รวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้น

#### การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ด้านความเที่ยงตรง (Content Validity)  
ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้นำเสนอ  
ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย ด้าน  
ภาษาไทย ด้านธุรกิจ และด้านโซ่อุปทาน พิจารณา  
ตรวจสอบเนื้อหาและโครงสร้างแบบสอบถามและ  
ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

ด้านความเชื่อมั่น (Reliability) นำ  
แบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับ  
ประชากรจำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อ  
หาค่าความเชื่อมั่น โดยการหาค่าความเชื่อมั่นแบบ  
สัมประสิทธิ์อัลฟา แบบครอนบาค (Cronbach)  
ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .91

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลได้ใช้ผู้ช่วยวิจัย จำนวน  
5 คน ก่อนการแจกแบบสอบถามผู้วิจัยได้อธิบาย  
ถึงขั้นตอน รายละเอียด วัตถุประสงค์ และวิธีการ  
เก็บรวบรวมข้อมูล และซักซ้อมจนเป็นที่เข้าใจ  
แล้ว จึงให้แจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง และ  
เก็บแบบสอบถามทันทีที่กลุ่มตัวอย่างตอบคำถาม  
เสร็จสิ้น พร้อมทั้งลงรหัสประจำชุดแบบสอบถาม

#### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติเชิงพรรณนาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ  
แบบสอบถามใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ข้อมูลด้าน  
การพัฒนา ด้านห่วงโซ่อุปทาน ด้านความร่วมมือ  
ด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยีการสื่อสาร และ  
ด้านคุณภาพสารสนเทศ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

#### ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)  
ซึ่งเป็นวิธีที่นักวิจัยใช้พิจารณาการติดต่อสื่อสาร  
ทางสังคมของมนุษย์ ประเภทที่มีการเขียนเป็น  
เอกสารหรือการติดต่อสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำ  
ภาษา (Verbal Communication) ซึ่งเป็น  
คำนิยามกว้างๆ ใดๆก็ตามการวิเคราะห์เนื้อหา  
(Content analysis) เป็นเทคนิคการสรุปผลอย่าง  
เป็นระบบ (systematically) ใช้สิ่งที่ถ่ายทอด  
ไว้มากให้ความหมายลักษณะพิเศษของสาร  
(messages) จากสิ่งที่เห็นภาพได้ เช่น ภาพถ่าย  
วิดีโอเทป หรืออื่นๆ ซึ่งสามารถทำเป็นบริบท  
ที่ยอมรับได้ในการวิเคราะห์เนื้อหา (Content  
analysis) ในบทนี้ การวิเคราะห์สารโดยปราศจาก

อคติเป็นสิ่งที่นำไปสู่ความสำเร็จ โดยต้องมีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน ที่เรียกว่า เกณฑ์การคัดสรร (criteria of selection) ซึ่งเป็นรูปแบบที่ต้องกำหนดขึ้นก่อนการวิเคราะห์ แล้วทำการอธิบายกระบวนการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ด้วยการนำเนื้อหามารวมหรือแยกเนื้อหาออกไปเป็นการกระทำเพื่อปรับใช้กับเกณฑ์การคัดสรร หรือเพื่อต้องการที่จะแยกแยะการวิเคราะห์เฉพาะวัตถุดิบ (material) ที่สนับสนุนการพิสูจน์สมมติฐานของนักวิจัย

### ข้อมูลเชิงปริมาณ

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage)

2. วิเคราะห์สภาพปัญหา ความคิดเห็น และทัศนคติของผู้ประกอบการแต่ละกลุ่มที่มีต่อโซ่อุปทาน โดยหาค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) อธิบายระดับของปัญหาในแต่ละกลุ่ม ระดับความคิดเห็นและทัศนคติของการประกอบการในด้านต่างๆ เพื่อยืนยันผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพว่ามีความสอดคล้องซึ่งสังเกตได้จากค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ที่มีจำนวนสูง หรือขัดแย้ง ซึ่งสังเกตได้จากค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ที่มีจำนวนน้อย

3. สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการผลิตสินค้าในด้านต่างๆ ความคิดเห็นต่อการกระจายสินค้า และความคิดเห็นต่อการค้าปลีก โดยนำคะแนนของผู้ตอบแบบสอบถามมาหาค่าเฉลี่ย แล้วจัดช่วงคะแนน

เฉลี่ย เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินความหมาย แบ่งออกเป็น 5 ช่วงระดับ ดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด	ค่าเฉลี่ย	4.21–5.00
เห็นด้วยมาก	ค่าเฉลี่ย	3.41–4.20
เห็นด้วยปานกลาง	ค่าเฉลี่ย	2.61–3.40
เห็นด้วยน้อย	ค่าเฉลี่ย	1.81–2.60
เห็นด้วยน้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย	1.00–1.80

เนื่องจากการวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และผู้วิจัยจึงนำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรม SPSS ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา โดยใช้สถิติค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และเนื่องจากแบบสอบถามเป็นแบบ Likert Scale ทั้งตัวแปรต้นและตัวแปรตามสามารถใช้สถิติในการทดสอบได้ 2 สถิติ คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Multiple Linear Regression) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation) ซึ่งผู้วิจัยจะได้ทดสอบโดยใช้สถิติทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ที่มีค่า Sig. มากที่สุดมานำเสนอผลการวิจัยต่อไป

### สรุปผลการศึกษา

ผลการวิจัยที่เกี่ยวกับความจำเป็นในการพัฒนาความร่วมมือในโซ่อุปทานระหว่างผู้ประกอบการผลิต ผู้ประกอบการศูนย์กระจายสินค้า และผู้ประกอบการค้าปลีก ด้วยการแข่งขันทางธุรกิจมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก การตอบสนองต่อความต้องการที่รวดเร็วทันตามความเปลี่ยนแปลงของลูกค้า และอยู่บนพื้นฐานของต้นทุนการผลิตต่ำ กำไรสูงสุด โดยผลิตในปริมาณที่พอเหมาะ ดังนั้น การนำเครื่องมือ

เข้ามาช่วยในการบริหารภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง และเครื่องมือที่สามารถช่วยผู้ประกอบการในสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันได้เป็นอย่างดีก็คือ ระบบการจัดการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)

ข้อค้นพบข้างต้นเกี่ยวกับในโซ่อุปทานหรือที่เรียกว่า หลักการไกล่ช้วงแขน (arm-length basis) โดยละเลยความสัมพันธ์ระยะยาวและผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่อยู่ไกลออกไปในโซ่อุปทาน (ธนิต โสรัตน์, 2550 : 68-72) องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่มักยึดหลักการบริหารแบบที่เน้นการปฏิบัติงานอยู่แต่ภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งยังให้ความสำคัญกับผู้ส่งมอบและลูกค้าน้อยกว่าปัจจุบัน ผลที่ได้คือ ลูกค้าซึ่งอยู่ปลายสุดของโซ่อุปทานได้รับสินค้าและบริการที่มีต้นทุนสูงและคุณภาพต่ำ ขณะที่เงินทุนและทรัพยากรในการบริหารเริ่มหายากขึ้น

นอกจากนั้น บทบาทของ SCM ที่สำคัญๆ ยังแบ่งได้ 3 ประการ (Similan Technology Co.,Ltd., ออนไลน์, 2555) คือ 1. ยกระดับความสามารถในการบริหาร เช่น การลดสินค้าคงคลัง การเพิ่มผลิตภาพ หรือการลดความสูญเปล่าลง 2. ส่งเสริมความเติบโตของธุรกิจ เช่น การเพิ่มโอกาสในการออกสินค้าใหม่เร็วขึ้น การเปิดตลาดใหม่ๆ การสร้างความพอใจแก่ลูกค้ามากขึ้น 3. ส่งเสริมความยั่งยืนของธุรกิจ เช่น การลดต้นทุนธุรกิจ การบริหารเงินทุนหมุนเวียน ฯลฯ เนื่องจาก SCM มีคุณลักษณะที่เป็นระบบการบริหารขององค์กรธุรกิจที่มีแนวคิดมุ่งเน้นความสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องเป็นแบบเครือข่าย ทำให้

องค์กรมีการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทาน หรือ SCM

สรุปผลการวิจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาความร่วมมือในโซ่อุปทานระหว่างผู้ประกอบการการผลิต ผู้ประกอบการค้าปลีก และผู้ประกอบการศูนย์กระจายสินค้า ซึ่งพบว่ามี 2 รูปแบบ คือ

**รูปแบบที่ 1** ใช้รูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยการมีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมิน และร่วมชื่นชม โดยมีคณะกรรมการบริหารของแต่ละผู้ประกอบการสอดคล้องกับงานวิจัยของ คาแวนส์ (Cowan, 1993: 747-A) ผู้บริหารระดับสูงที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้ระบบสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการฝึกและการใช้ระบบสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับบุคคลที่เป็นแกนนำกับเจตคติต่อการใช้ของบุคคลระดับแกนนำ

**รูปแบบที่ 2** ใช้รูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยมีบุคลากรที่ปฏิบัติงานในกลุ่มดังกล่าวมาจากกลุ่มงานต่างๆ ภายในองค์กรของผู้ประกอบการผลิต ผู้ประกอบการศูนย์กระจายสินค้า และผู้ประกอบการค้าปลีก เพื่อการพัฒนาความร่วมมือในโซ่อุปทาน โดยมีซอฟต์แวร์ที่ทันสมัยในยุคข้อมูลระบบดิจิทัล (Digital) เพื่อให้เกิดความร่วมมือทางด้านข้อมูลแบบทันเวลาเป็นปัจจุบัน (real time) สอดคล้องกับ ซอวิโอส์ (Savioz, 2002 : 37-C) การใช้เทคโนโลยีที่ชาญฉลาดจะทำให้กระบวนการตรวจสอบและสนับสนุนสำหรับการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในยุคปัจจุบันที่สร้างมูลค่า

เพิ่มให้กับองค์การด้วยการแนะนำสินค้าและบริการใหม่ๆ ออกสู่ตลาดตลอดเวลา ความคิดสร้างสรรค์ไม่จำเป็นจะต้องเป็นสิ่งใหม่ที่ยิ่งใหญ่ขนาดเปลี่ยนแปลงโลกได้ แต่อาจหมายถึงการแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ของสินค้าหรือบริการเดิม การรวมสิ่งของหลายๆ อย่างที่เคยแยกกันอยู่ให้กลับมาทำงานร่วมกันเพื่อสร้างงานใหม่ๆ ปรับปรุงของเก่าให้ดีขึ้น ทั้งในรูปลักษณะและการใช้งาน สิ่งที่ผู้บริหารควรดำเนินการ คือ การใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมและยืดหยุ่น ใช้ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์และกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของคนในกลุ่ม ส่งเสริมให้พนักงานได้แสดงออก ได้ทำงานร่วมกับคนในฝ่ายอื่นๆ ได้สัมผัสกับลูกค้าและโลกภายนอก ได้ทดลองสิ่งใหม่ๆ รวมทั้งผู้บริหารทำตนให้เป็นตัวอย่งการใช้ความคิดสร้างสรรค์จะทำให้การตัดสินใจทางธุรกิจรวดเร็วและแม่นยำขึ้น

สรุปผลการวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาความร่วมมือในโซ่อุปทานระหว่างผู้ประกอบการทั้ง 3 ผู้ประกอบการนั้น กลุ่มตัวอย่าง ลงความเห็นสอดคล้องกันว่าจำเป็นต้องมีกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยในยุคข้อมูลระบบดิจิทัล และมีซอฟต์แวร์ความร่วมมือทางด้านข้อมูลแบบทันเวลาเป็นปัจจุบัน (real time) เพื่อให้ผู้ประกอบการทั้ง 3 ฝ่ายมีความร่วมมือทางด้านข้อมูลร่วมกัน (data information cooperation) โดยมีบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารโดยตรง เพื่อช่วยให้การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องนิภาภรณ์ คำเจริญ (2545 : 107) ที่กล่าวว่า การรายงานผลของข้อมูลที่มีสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ

มีความสำคัญยิ่งสำหรับการดำเนินงานของผู้บริหาร หากรายงานที่ได้รับมีความน่าเชื่อถือ และข้อมูลที่อยู่ในรายงานสามารถนำไปประกอบการตัดสินใจ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือเพื่อนำไปปฏิบัติกับงานในส่วนต่างๆ ได้ และคุณภาพของข้อมูลสารสนเทศที่ดีจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับสิ่งที่พิจารณา (Relevant) มีความถูกต้องแม่นยำ (Accuracy) มีความครบถ้วนสมบูรณ์ (Completeness) และมีความทันสมัยต่อสถานการณ์ (Current) (วิทยา สุทธิพิตร, 2546 : 127)

### ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้

ควรดำเนินการในสิ่งต่อไปนี้ให้ชัดเจน ดังนี้

1) จัดตั้งกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้มีหน่วยงานหลักในองค์กรของผู้ประกอบการทั้ง 3 ฝ่าย รับผิดชอบงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรง

2) ผู้ประกอบการทั้ง 3 ฝ่าย ประสานงานและร่วมมือกันด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะซอฟต์แวร์ที่ทันสมัยในยุคข้อมูลระบบดิจิทัลที่ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความร่วมมือในโซ่อุปทานระหว่างผู้ประกอบการทั้ง 3 ฝ่าย เพื่อให้มีประสิทธิภาพ

3) ส่งเสริมการวิจัยและการพัฒนาความร่วมมือในโซ่อุปทานระหว่างผู้ประกอบการผลิต ผู้ประกอบการศูนย์กระจายสินค้า ผู้ประกอบการค้าปลีก อย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาความร่วมมือในโซ่อุปทานระหว่างผู้ประกอบการผลิต ผู้ประกอบการศูนย์กระจายสินค้า และผู้ประกอบการค้าปลีก ควรสนองตอบนโยบายการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการข้อมูลร่วมกัน (data information cooperation)

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรพัฒนารูปแบบความร่วมมือในโซ่อุปทานระหว่างผู้ประกอบการผลิต ผู้ประกอบการศูนย์กระจายสินค้า และผู้ประกอบการค้าปลีก เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ บริการทางด้านข้อมูลร่วมกัน (data information cooperation)
2. ควรศึกษารูปแบบการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพข้อมูลร่วมกัน (data information cooperation) อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ควรศึกษารูปแบบการบริหารข้อมูลร่วมกัน (data information cooperation) เฉพาะระบบใดระบบหนึ่งในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนาความร่วมมือในโซ่อุปทาน

### บรรณานุกรม

- ณัฐพล ชันธไชย. (2527). “แนวความคิดและทฤษฎีในการพัฒนาประเทศและการพัฒนาชนบท.” ใน **การบริหารงานพัฒนาชุมชน**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ธนิต โสรัตน์. (2550). **การประยุกต์ใช้โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน**. กรุงเทพฯ: ประชุมทอง พรินต์ติ้ง กรุ๊ป จำกัด.
- นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์. (2534). **ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาชนบท**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์, และพูนศิริ วัจนะภูมิ. (2534). **ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาชนบท**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นิภาภรณ์ คำเจริญ. (2545). **ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ**. กรุงเทพฯ : เอส.พี.ซี พรินต์ติ้ง, 2545.
- ปกรณ์ ปรียากร. (2538). **ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนา**. กรุงเทพฯ : สามเจริญพานิช.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2538. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์.
- ยุวัฒน์ วุฒิเมธี. (2534). **การพัฒนาชุมชน : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : บากกอกบล็อกร.
- วันวิสา ธรรมกริช. [ออนไลน์]. (2550). **องค์ความรู้ในการประกอบธุรกิจ**. เข้าถึงได้จาก : URL <http://www.ismed.or.th/SME2/src/bin/controller.php?view=knowledgeInsite.KnowledgeDetail&p=&nid=&sid=&nid=&sid=29&id=1399&left=10&right=11&level=3&lv1=3>
- วิทยา สุหฤทดำรง. (2546). **การจัดการโซ่อุปทาน**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัท เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด.
- สนธยา พลศรี. (2547). **ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน** (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- อัจฉรา จัษฎะเจริญ. (2556). **Synergy**. กรุงเทพฯ: บริษัท แอคคอมแอนด์อิมเมจ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล

- Benjamin, Blanchard S. (2004). **System Engineering Management**. third edition. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Cowan, Greg L. (1993). **A Study of Effective Information System Users**. Dissertation Abstracts International. 54(3) : 747-A.
- Hugos Michael. (2005). **Essentials of Supply Chain Management**. 2<sup>nd</sup> ed. Chicago : John Journal of Services Marketing. 6(4) : 209-214.
- Savioz, Pascal. (2002). “**Technology Intelligence in Technology-based SMEs : Design and Implementation of a Concept to Identity, Collect, Analyze, Disseminate and Apply Relevant Information from a Company’s Technological Environment to Support Business Decision-making Processes.**” Dissertation Abstracts International. 64(1) : 37- C ; Spring.
- Similan Technology Co.,Ltd. [Online]. (2555). **ความแตกต่างระหว่าง LOGISTICS กับ SCM (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT)**. จาก : URL <http://www.similantechnology.com/news& article/logistics-and-scm.html>