

การศึกษาความพร้อมของซอฟต์แวร์ที่มีต่อการพัฒนาความสามารถ
ในการให้บริการลูกค้า บริษัทกรณีศึกษา

ชุตินันท์ สืบคำ

TNI

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการอุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีไทย - ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2556

A STUDY OF SUPPLIER READINESS FOR CUSTOMER SERVICE COMPETENCY
DEVELOPMENT A CASE STUDY COMPANY

Chutimon Suebka

TNI

A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program in Industrial Management

Graduate School

Thai - Nichi Institute of Technology

Academic Year 2013

หัวข้อสารนิพนธ์

การศึกษาความพร้อมของซอฟต์แวร์ที่มีต่อ
การพัฒนาความสามารถในการให้บริการลูกค้า
บริษัทกรณีศึกษา

โดย

ชุตินันท์ สืบคำ

สาขาวิชา

การจัดการอุตสาหกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ดร. จักรพงษ์ ลิ้มปนุสรณ์

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรุณลักษณ์ วิทย์วิจิน)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์ชัย คีรินทร์ภาณุ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(ดร. จักรพงษ์ ลิ้มปนุสรณ์)

ชุดนิพนธ์ สืบคำ : การศึกษาความพร้อมของซัพพลายเออร์ที่มีต่อการพัฒนาความสามารถในการให้บริการลูกค้า บริษัทกรณีศึกษา. อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร. จักรพงษ์ ลิ้มปณัสสรณ์, 62 หน้า.

การศึกษาครั้งนี้ เป็นกรณีศึกษาที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพร้อมของซัพพลายเออร์ในปัจจุบัน และศึกษาว่าความพร้อมของซัพพลายเออร์มีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไรตามผลการดำเนินงานที่แตกต่างกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการซัพพลายเออร์ต่อไป กลุ่มตัวอย่างในที่นี้ คือ ซัพพลายเออร์ที่มีการซื้อขายกันตั้งแต่เดือนมกราคม ถึง เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2556 ที่ดำเนินการอยู่ในประเทศไทย 46 ราย และประเทศจีน 5 ราย รวมทั้งสิ้น 51 ราย โดยซัพพลายเออร์จะถูกจำแนกเป็น 3 กลุ่ม ตามผลการประเมินของบริษัทกรณีศึกษา ได้แก่ กลุ่ม A B และ C เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ การใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ วิเคราะห์และประมวลผลด้วยโปรแกรม Microsoft Excel เพื่อคำนวณหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance : ANOVA)

จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 43 ราย คิดเป็นร้อยละ 84.3 ซึ่งเป็นผู้ประกอบการในประเทศไทย 41 ราย และผู้ประกอบการในประเทศจีน 2 ราย โดยซัพพลายเออร์ส่วนใหญ่มีความพร้อมในการพัฒนาในด้านคุณภาพ การขนส่ง ต้นทุน การบริการและมีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาความสามารถในการให้บริการลูกค้า จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างซัพพลายเออร์ในแต่ละกลุ่ม พบว่า ความพร้อมในการพัฒนาในด้านคุณภาพ การขนส่ง ต้นทุน การบริการและทัศนคติที่มีต่อการพัฒนาของซัพพลายเออร์ในแต่ละกลุ่มนั้น ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บัณฑิตวิทยาลัย

สาขาวิชา การจัดการอุตสาหกรรม

ปีการศึกษา 2556

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....



CHUTIMON SUEBKA : A STUDY OF SUPPLIER READINESS FOR
CUSTOMER SERVICE COMPETENCY DEVELOPMENT : A CASE STUDY
COMPANY. ADVISOR : DR. JAKKRAPONG LIMPANUSSORN, 62 PP.

This study is a case study that aims to examine readiness of current suppliers and how readiness of suppliers are in the same or different with different performance for using as a guideline of supplier management. Sample of this study is suppliers who have been trading with the case study firm since January to May in 2013, these suppliers have carried out their business for 46 cases in Thailand and 5 cases in China. The sample size was totally 51 suppliers and they were classified into 3 groups based on the supplier evaluation by firm. Information was collected by questionnaires and telephone interviews, it was analyzed by Microsoft Excel to calculate the mean, standard deviation and statistical analysis of variance (ANOVA).

Results of the study were showed that 43 suppliers or 84.3% responded the survey (41 Thai suppliers and 2 Chinese suppliers). Most suppliers were found ready to improve their product quality, transportation, cost, service, and they were also shown a positive attitude towards the development of customer service competency. The statistical analysis was conducted by comparing the variability between suppliers in each group, it was found that readiness of development in product quality, transportation, cost, service and their attitude towards the development in each of those groups was not significant different in 95 percent confident level.

Graduate School

Field of Study Industrial Management

Academic Year 2013

Student's Signature

Advisor's Signature



กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ลงได้ด้วยความช่วยเหลือ และความทุ่มเทอย่างเอาใจใส่จาก ดร. จักรพงษ์ ลิ้มปนุสสรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ซึ่งได้ให้ความอนุเคราะห์ในการแนะนำแนวทาง ให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เผชิญในการศึกษาอย่างดียิ่ง รวมทั้งตรวจสอบข้อบกพร่องตลอดจนการจัดทำสารนิพนธ์ จึงขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ บริษัท มิตรเจริญเคเบิลเวิร์กส์ จำกัด ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการเข้าไปเก็บข้อมูล และให้ความช่วยเหลือในกระบวนการศึกษาตลอดตั้งแต่ต้นจนสารนิพนธ์เสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้ศึกษาจนสามารถนำมาใช้ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ และเป็นองค์ความรู้ของผู้ศึกษา

สุดท้าย ขอกราบขอบพระคุณ บิดามารดา สำหรับความช่วยเหลือและคำแนะนำในการทำการศึกษ ขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่น ปริญญาโท 5 ปี 2 ปริญญา รุ่น 1 ทุกท่านที่ช่วยแบ่งปันความรู้และคำแนะนำ ตลอดจนกำลังใจ ที่ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

ชุตินันท์ สืบคำ

TNI

THAI

NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญรูป.....	ญ

บทที่

1	บทนำ.....	1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
	วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	1
	ขอบเขตของการศึกษา.....	1
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	3
	แผนงานและระยะเวลาในการดำเนินงาน.....	4
2	หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
	การจัดการซัพพลายเชน.....	5
	บทบาทของซัพพลายเออร์.....	5
	การคัดเลือกและประเมินซัพพลายเออร์.....	11
	การพัฒนาซัพพลายเออร์.....	14
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องอื่นๆ.....	20
3	วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์.....	24
	การกำหนดประชากรและการสุ่มตัวอย่าง.....	24
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	27
	การทดสอบเครื่องมือการศึกษา.....	29
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	30
	ขั้นตอนในการศึกษา.....	32

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
3	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	33
4	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	35
	สรุปผลการแบ่งกลุ่มซัพพลายเออร์ตามผลการดำเนินงานในปัจจุบัน.....	35
	สรุปผลข้อมูลจากแบบสอบถามผู้ประกอบการในประเทศไทย.....	36
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความพร้อมซัพพลายเออร์ในประเทศไทยในแต่ละ กลุ่ม.....	40
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลซัพพลายเออร์ในประเทศจีน.....	42
	อภิปรายผลการศึกษา ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะ.....	43
	บรรณานุกรม.....	47
	ภาคผนวก.....	52
	ภาคผนวก ก. แบบสอบถามฉบับที่ 1 สำหรับผู้ประกอบการใน ประเทศไทย.....	53
	ภาคผนวก ข. แบบสอบถามฉบับที่ 2 สำหรับผู้ประกอบการในประเทศจีน.....	56
	ภาคผนวก ค. แบบประเมินผลการดำเนินงานของซัพพลายเออร์ โดย บริษัทกรณีศึกษา.....	60
	ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์.....	62

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	เกณฑ์ในการจำแนกกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.....	2
2	แผนงานและระยะเวลาในการดำเนินงาน.....	4
3	คุณลักษณะของรูปแบบความสัมพันธ์แต่ละระดับ.....	7
4	การตรวจสอบคุณภาพของสินค้า/วัตถุดิบจากซัพพลายเออร์กุ่มต่างๆ.....	17
5	สรุปหัวข้อที่ใช้ในการประเมินซัพพลายเออร์จากหลักการ เอกสาร และงานวิจัย.....	22
6	สรุปความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์จากหลักการ เอกสาร และงานวิจัย.....	23
7	ผลการแบ่งกลุ่มซัพพลายเออร์ในประเทศไทย.....	35
8	สรุปผลการประเมินของซัพพลายเออร์ในประเทศจีน.....	36
9	ผลการตอบกลับแบบสอบถามของซัพพลายเออร์ในประเทศไทย.....	36
10	สรุปความพร้อมในการพัฒนาด้านคุณภาพสินค้าของซัพพลายเออร์ในประเทศไทย.....	36
11	สรุปความพร้อมในการพัฒนาด้านการขนส่งของซัพพลายเออร์ในประเทศไทย.....	37
12	สรุปความพร้อมในการพัฒนาด้านการราคาของซัพพลายเออร์ในประเทศไทย.....	38
13	สรุปความพร้อมในการพัฒนาด้านการบริการของซัพพลายเออร์ในประเทศไทย.....	38
14	สรุปความพร้อมด้านทัศนคติในการพัฒนาองค์กรของซัพพลายเออร์ในประเทศไทย.....	39
15	ผลการวิเคราะห์ความพร้อมด้านคุณภาพสินค้า.....	40
16	ผลการวิเคราะห์ความพร้อมด้านการขนส่ง.....	40
17	ผลการวิเคราะห์ความพร้อมด้านราคาและต้นทุน.....	41
18	ผลการวิเคราะห์ความพร้อมด้านการบริการ.....	41
19	ผลการวิเคราะห์ความพร้อมด้านทัศนคติในการพัฒนา.....	41
20	ผลการวิเคราะห์ความพร้อมโดยรวม.....	42
21	สรุปความพร้อมในการพัฒนาในด้านต่างๆ ของซัพพลายเออร์ในประเทศจีน..	42

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	กรอบงานในการศึกษา.....	3
2	แบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์.....	6
3	กลุ่มความสัมพันธ์.....	7
4	ระดับของซัพพลายเออร์.....	8
5	กระบวนการพัฒนาของซัพพลายเออร์.....	15
6	ตัวอย่างระบบโซ่อุปทาน.....	18
7	ขั้นตอนในการศึกษา.....	32



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันภาคอุตสาหกรรมมีการแข่งขันกันสูงทำให้บริษัทต้องมีการปรับตัวโดยการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเสริมความได้เปรียบนั้นอย่างสม่ำเสมอ หลายๆ กลยุทธ์ถูกนำมาใช้เพื่อกระตุ้นยอดขายและเพิ่มราคาขาย ในระยะหลังการลดต้นทุนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นลำดับแรกที่สุดที่ส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มผลกำไร หลายบริษัทหันมาสนใจการลดต้นทุนโดยใช้กลยุทธ์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการผลิตแบบทันเวลาพอดี การควบคุมสินค้าคงคลัง การควบคุมระบบห่วงโซ่อุปทาน ในอุตสาหกรรมการผลิตกระบวนการแรกจะเริ่มต้นจากการจัดซื้อวัตถุดิบ หลายบริษัทหันกลับมามองตั้งแต่ตัววัตถุดิบและมองไปยังซัพพลายเออร์ ก่อให้เกิดระบบการคัดเลือกและประเมินซัพพลายเออร์เพื่อให้ได้ซัพพลายเออร์ที่มีประสิทธิภาพสามารถส่งมอบวัตถุดิบได้ตรงตามความคาดหวังของบริษัท ตลอดจนการพัฒนาซัพพลายเออร์เพื่อต่อยอดความได้เปรียบในการแข่งขันและเสริมความร่วมมือระหว่างบริษัทที่ได้รับความสนใจและนำมาปฏิบัติในหลายๆ บริษัท

ในการพัฒนาซัพพลายเออร์นั้น ความร่วมมือของซัพพลายเออร์ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การพัฒนาประสบความสำเร็จ การประเมินความพร้อมและความร่วมมือของซัพพลายเออร์จึงเป็นสิ่งที่ควรทำเพื่อคัดเลือกซัพพลายเออร์ในการพัฒนา การศึกษาความแตกต่างและความพร้อมของซัพพลายเออร์แต่ละกลุ่มที่มีต่อการพัฒนาซัพพลายเออร์จะทำให้เห็นถึงความสนใจและการให้ความร่วมมือในการพัฒนาร่วมกับบริษัทและความต้องการการสนับสนุนในการพัฒนาเบื้องต้นของซัพพลายเออร์

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. ศึกษาความพร้อมของซัพพลายเออร์แต่ละกลุ่มที่มีต่อการพัฒนาความสามารถในการให้บริการลูกค้า
2. นำเสนอข้อเสนอแนะเพื่อให้บริษัทตัวอย่างสามารถนำผลที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการซัพพลายเออร์

ขอบเขตของการศึกษา

ศึกษาความพร้อมของผู้ผลิตและผู้จำหน่ายสินค้าที่เป็นซัพพลายเออร์ของบริษัทกรณีศึกษาซึ่งทำธุรกิจขายส่งเครื่องเชื่อมไฟฟ้า และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง ทั้งหมดจำนวน 51 ราย ตั้งแต่

เดือนมกราคม ถึง พฤษภาคม พ.ศ. 2556 ซึ่งเป็นซัพพลายเออร์ที่มีการติดต่อซื้อขายทั้งหมดจริงในปัจจุบัน แบ่งเป็น 2 ประเภท ตามสถานที่ตั้ง และขนาดของซัพพลายเออร์

1. ซัพพลายเออร์ในประเทศไทยจำนวน 46 ราย ทำการศึกษาเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งส่วนใหญ่ซัพพลายเออร์ในประเทศไทยจะเป็นผู้ประกอบการขนาดกลางและย่อม อ้างอิงจากกฎกระทรวงอุตสาหกรรมกำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2545 เกณฑ์ที่ใช้ในการจำแนกกิจการว่าจะเป็วิสาหกิจขนาดกลางหรือขนาดย่อม คือ มูลค่าชั้นสูงของสินทรัพย์ถาวร และจำนวนการจ้างงานดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เกณฑ์ในการจำแนกกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

กลุ่ม	วิสาหกิจขนาดย่อม		วิสาหกิจขนาดกลาง	
	การจ้างงาน	มูลค่าสินทรัพย์ถาวร	การจ้างงาน	มูลค่าสินทรัพย์ถาวร
กิจการผลิต	< 50 คน	< 50 ล้านบาท	50-200 คน	เกิน 50-200 ล้านบาท
กิจการค้าส่ง	< 25 คน	< 50 ล้านบาท	26-50 คน	เกิน 50-100 ล้านบาท
กิจการค้าปลีก	< 15 คน	< 30 ล้านบาท	16-30 คน	เกิน 30-60 ล้านบาท

2. ซัพพลายเออร์ในประเทศจีนจำนวน 5 ราย ทำการศึกษาเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งซัพพลายเออร์มีจำนวนน้อยรายและถือเป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่มีการดำเนินการซื้อขายข้ามชาติ

ตัวแปรที่ศึกษา

1) ตัวแปรอิสระ ได้แก่

- 1.1) ความพร้อมในการพัฒนาด้านคุณภาพของสินค้า
- 1.2) ความพร้อมในการพัฒนาด้านการขนส่ง
- 1.3) ความพร้อมในการพัฒนาด้านต้นทุน
- 1.4) ความพร้อมในการพัฒนาด้านการบริการ
- 1.5) ความพร้อมด้านทัศนคติในการพัฒนา

2) ตัวแปรตาม ได้แก่

ระดับการให้บริการของซัพพลายเออร์ จากการประเมินโดยบริษัทกรณีศึกษา

สมมติฐานของการศึกษา

H_0 : ความพร้อมของซัพพลายเออร์แต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน ($\mu_A = \mu_B = \mu_C$)

H_1 : ความพร้อมของซัพพลายเออร์แตกต่างกันอย่างน้อย 1 กลุ่ม

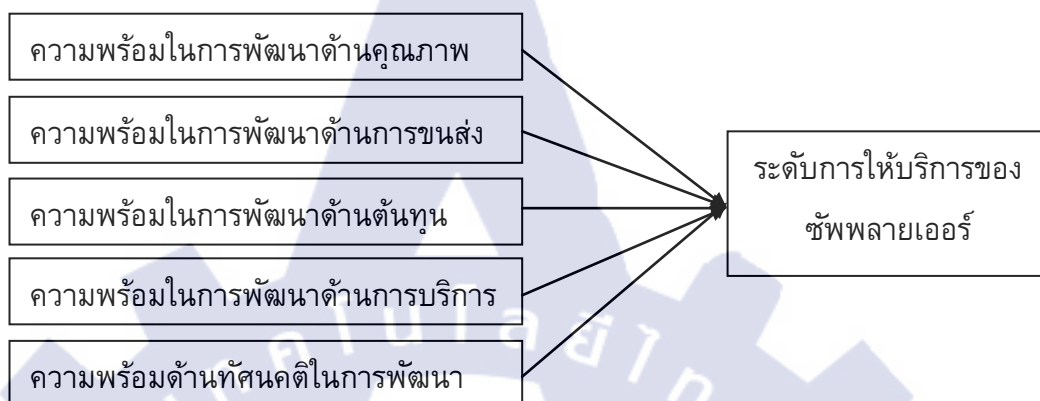
เมื่อ μ_A = ความพร้อมในการพัฒนาการบริการลูกค้าของซัพพลายเออร์กลุ่ม A

μ_B = ความพร้อมในการพัฒนาการบริการลูกค้าของซัพพลายเออร์กลุ่ม B

μ_C = ความพร้อมในการพัฒนาการบริการลูกค้าของซัพพลายเออร์กลุ่ม C

กรอบงานในการศึกษา

ในการศึกษาถึงความพร้อมในการพัฒนาความสามารถในการบริการลูกค้าของ ชัฟฟลายเออร์ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาความพร้อมในการพัฒนาทั้งหมด 5 ด้าน โดยศึกษาว่า ความพร้อมในการพัฒนาส่งผลต่อระดับการให้บริการของชัฟฟลายเออร์อย่างไร ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 กรอบงานในการศึกษา

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงความพร้อมของชัฟฟลายเออร์แต่ละกลุ่มที่มีต่อการพัฒนาชัฟฟลายเออร์
2. สามารถนำผลของการศึกษาไปเป็นข้อมูลอ้างอิงเพื่อเป็นแนวทางให้บริษัทกรณีศึกษานำไปประยุกต์ใช้เพื่อการจัดการชัฟฟลายเออร์

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **ความพร้อม (Readiness)** หมายถึง การเตรียมการ โดยแบ่งออกเป็น ความพร้อมที่แสดงออก เช่น การวางแผน การจัดสรรงบประมาณ และความพร้อมที่ไม่แสดงออก เช่น การให้ความสนใจ การให้ความสำคัญ เป็นต้น
2. **ความสามารถ (Competency)** หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกในการปฏิบัติงานที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ซึ่งในที่นี้ หมายถึง การให้บริการลูกค้า โดยจะประเมินจากผลการดำเนินงาน
3. **ลูกค้า (Customer)** หมายถึง ผู้ที่ซื้อสินค้าหรือบริการจากผู้อื่น
4. **ชัฟฟลายเออร์ (Supplier)** หมายถึง ผู้ที่ขายสินค้าหรือบริการให้แก่ผู้อื่น ซึ่งในที่นี้จะใช้แทนทั้ง ผู้ขายสินค้า ผู้ส่งมอบ และผู้จำหน่ายวัตถุดิบ โดยในการศึกษานี้ชัฟฟลายเออร์จะถูกแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ตามการประเมินผลการดำเนินงานโดยผู้บริหารและฝ่ายจัดซื้อของบริษัทกรณีศึกษา

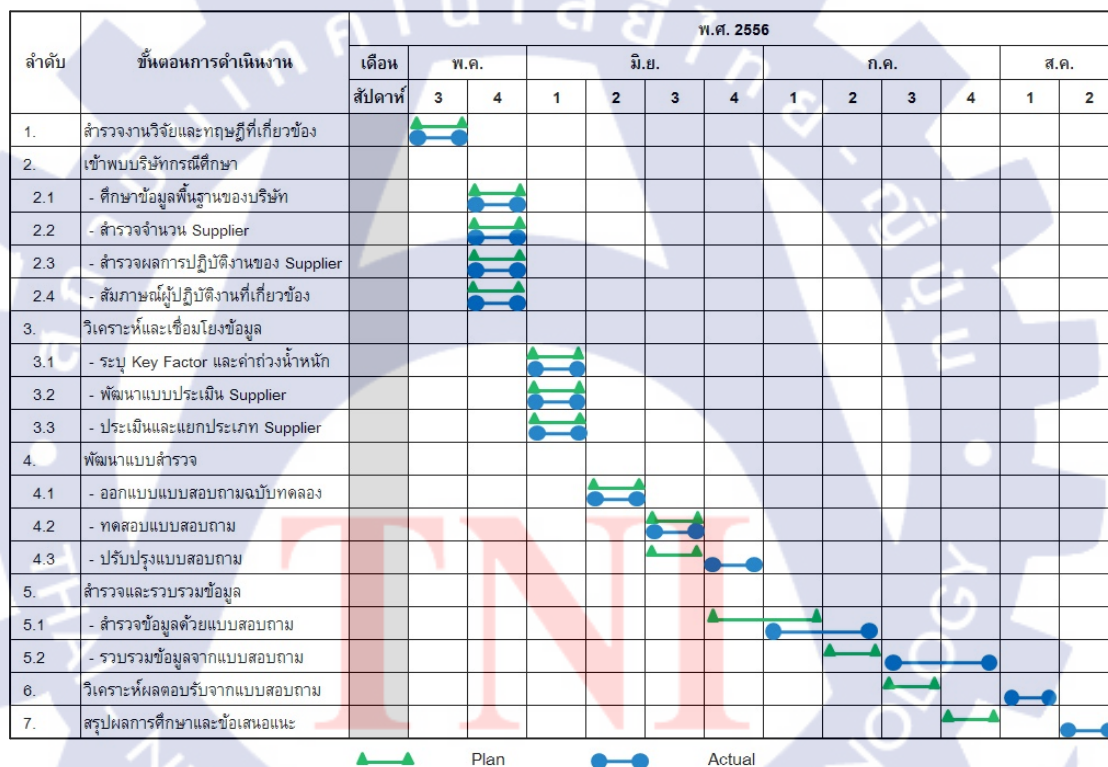
5. ทักษะ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกและความคิดเห็นที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือ แนวโน้มที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมทางใดทางหนึ่ง

6. สินค้าเชิงกลยุทธ์ (Strategic Product) หมายถึง สินค้าที่เป็นสินค้าหลักของบริษัท ยอดขายของสินค้าประเภทนี้จะส่งผลโดยตรงต่อผลกำไรของบริษัท และเป็นสินค้าที่สามารถเพิ่มมูลค่าได้มาก

7. ศักยภาพ (Potentiality) หมายถึง ความสามารถแฝงหรือความสามารถที่ซ่อนอยู่ ภายในซึ่งสามารถที่จะพัฒนาไปถึงขีดสูงสุดได้หากได้รับการส่งเสริมที่เหมาะสม

แผนงานและระยะเวลาในการดำเนินงาน

ตารางที่ 2 แผนงานและระยะเวลาในการดำเนินงาน



บทที่ 2

หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาหลักการ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้
นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. การจัดการซัพพลายเชน
2. บทบาทของซัพพลายเออร์
3. การคัดเลือกและการประเมินซัพพลายเออร์
4. การพัฒนาซัพพลายเออร์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

การจัดการซัพพลายเชน

ความหมายของการจัดการซัพพลายเชน

การจัดการซัพพลายเชน หมายถึง กระบวนการบูรณาการ ประสานงาน และควบคุม
การเคลื่อนย้ายสินค้าคงคลังทั้งของวัตถุดิบ และสินค้าสำเร็จรูป และสารสนเทศที่เกี่ยวข้องใน
กระบวนการจากซัพพลายเออร์ผ่านบริษัทไปยังผู้บริโภค เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของ
ผู้บริโภค (ทวิศักดิ์ เทพพิทักษ์. 2552)

ขอบเขตของการจัดการซัพพลายเชน

การจัดการซัพพลายเชนมีขอบเขตการจัดการเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ระดับกลยุทธ์ เป็นระดับที่กำหนดนโยบายของบริษัท มีการวางแผนทิศทางธุรกิจ
ที่ชัดเจน มีการวัดผลงานด้วยประสิทธิภาพของการดำเนินงาน
2. ระดับยุทธวิธี เป็นระดับที่องค์กรวางแผนตามโครงสร้างที่กำหนดในแผนกลยุทธ์
3. ระดับปฏิบัติการ เป็นการนำซัพพลายเชนมาใช้ในระดับปฏิบัติการของแต่ละฝ่าย
ของบริษัทเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธวิธี การวัดผลงานในระดับนี้จะวัดโดยใช้ประสิทธิภาพ

บทบาทของซัพพลายเออร์

ความหมายของซัพพลายเออร์

ซัพพลายเออร์ หมายถึง คนหรือองค์กรที่จัดหาสินค้าและบริการให้กับธุรกิจอื่น โดย
ซัพพลายเออร์ที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติในการจัดหาสิ่งต่างๆ ดังนี้ (W.C. Benton. 2007)

- ผลผลิตภัณฑ์, กระบวนการผลิต, เทคโนโลยี และความรู้เพื่อสนับสนุนการทำงานของ

ลูกค้า

- ข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มล่าสุดของวัตถุดิบ กระบวนการ และการออกแบบ
- ข้อมูลเกี่ยวกับตลาดของวัตถุดิบ เช่น การขาดแคลน การเพิ่มขึ้นของต้นทุน และสถานการณ์ทางการเมืองที่เกี่ยวข้อง
- ความสามารถที่จะเข้าใจและเสนอสิ่งที่นอกเหนือจากความต้องการของลูกค้า
- ความได้เปรียบทางด้านราคาเนื่องจากการสั่งให้ได้ปริมาณ

ความสัมพันธ์และระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดหาและผู้ซื้อ

เบอร์นาร์ด เบอร์เนส ; และ บาร์รี เดล (ศิริวรรณ ไชยสุรยกานต์. 2549 ; อ้างอิงจาก Bernard, Burnes ; and Barrie, Dale. 1998) ที่ให้คำจำกัดความของความสัมพันธ์กับผู้จัดหาไว้ว่า “การจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management : SRM) คือ จุดที่ลูกค้าและซัพพลายเออร์พัฒนาความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดและเป็นการทำงานร่วมกันในระยะยาวในฐานะพันธมิตร”

อาร์ ไอ แวน ฮอก ; เอ ฮาร์ริสัน ; และ เอ็ม คริสโตเฟอร์ ได้สรุปรูปแบบความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานจากแนวคิดของ มาร์ธา ซี คูเปอร์ ; และ จอห์น ที การ์ดเนอร์ ว่ามีตั้งแต่ความสัมพันธ์ที่เว้นระยะห่าง (Arm's Length) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในลักษณะที่เกิดขึ้นโดยราคาเป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจสั่งซื้อ จนถึงความสัมพันธ์ในลักษณะการบูรณาการในแนวดิ่ง (Full Vertical Integration) ซึ่งหมายถึงการที่ลูกค้าและซัพพลายเออร์มีเจ้าของเดียวกัน หรือเป็นบริษัทที่อยู่ในเครือเดียวกันทำให้มีความสัมพันธ์กันอย่างแนบแน่น (ธัญญา วสุศรี และ ; ดวงพรรณ กริชชาญชัย ศฤงคารินทร์. 2550 ; อ้างอิงจาก R.I. Van, Hoek ; A. Harrison ; and M. Christopher. 2001 ; Martha, C. Cooper ; and John, T. Gardner. 1993)



รูปที่ 2 แบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์

ที่มา : ธัญญา วสุศรี และ ; ดวงพรรณ กริชชาญชัย ศฤงคารินทร์. (2550). การจัดการโซ่อุปทาน กรณีศึกษาปฏิบัติการจากภาคธุรกิจ. หน้า 84.

จากรูปที่ 2 และ 3 แสดงระดับของความสัมพันธ์ในโซ่อุปทาน ความสัมพันธ์ที่เว้นระยะห่าง (Arm's Length) มีสี่ขั้นที่น้อยที่สุดไปจนถึงลักษณะการบูรณาการในแนวดิ่ง (Full Vertical Integration) โดยระดับของความสัมพันธ์แต่ละรูปแบบจะมีปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันในการพัฒนาที่แตกต่างกัน กล่าวคือ หากระดับของความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและซัพพลายเออร์มีมากก็จะมีแรงในการผลักดันเพื่อพัฒนามากยิ่งขึ้น ซึ่งในแต่ละองค์การความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและซัพพลายเออร์จะมีหลายรูปแบบแตกต่างกันไป การบริหารจัดการกับซัพพลายเออร์ควรจะมีการดำเนินการที่แตกต่างกันไปตามลำดับความสำคัญของซัพพลายเออร์ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถบริหารจัดการจัดซื้อได้อย่างมีประสิทธิภาพ



รูปที่ 3 กลุ่มความสัมพันธ์

ที่มา : ธัญญา วสุศรี และ ; ดวงพรรณ กริชชาญชัย ศฤงคารินทร์. (2550). การจัดการโซ่อุปทาน กรณีศึกษาปฏิบัติการจากภาคธุรกิจ. หน้า 85.

รูปแบบความสัมพันธ์ของซัพพลายเออร์แต่ละกลุ่มจะมีลักษณะและระยะเวลาในการพัฒนาความสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน ดังสรุปได้ตามตารางที่ 3

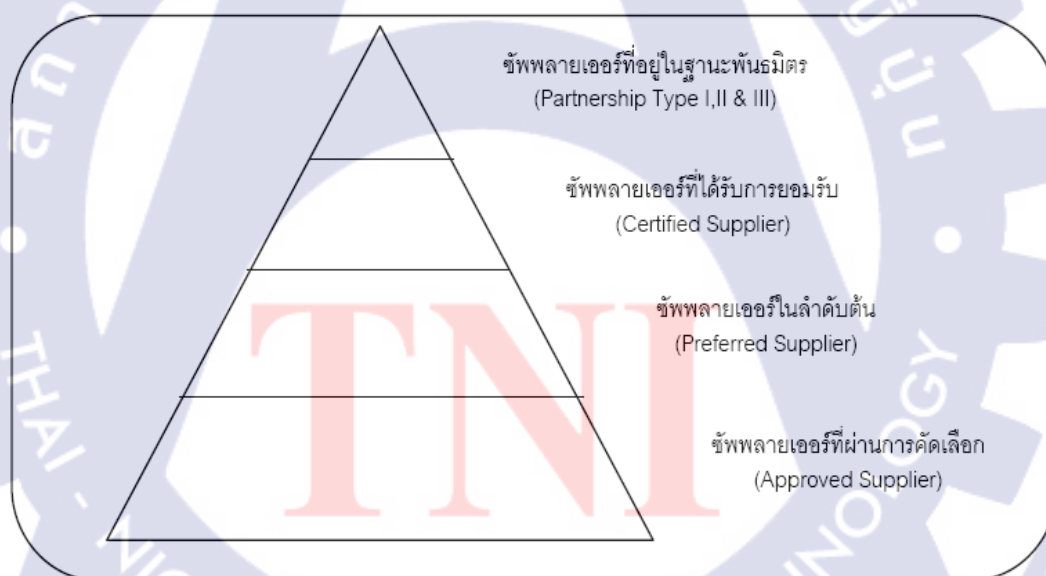
ตารางที่ 3 คุณลักษณะของรูปแบบความสัมพันธ์แต่ละระดับ

กลุ่มของความสัมพันธ์	กิจกรรม	ขอบเขตเวลาในการปฏิบัติ	ขอบเขตของกิจกรรม
Cooperation	ซัพพลายเออร์วัตถุดิบจำนวนน้อยสัญญาซื้อขายระยะยาว	ระยะสั้น	หน่วยงานหน่วยเดียว
Coordination	มีการเชื่อมโยงสารสนเทศมีการแลกเปลี่ยนทางข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์	ระยะยาว	หน่วยงานหลายหน่วยงาน
Collaboration	มีการรวมโซ่อุปทานมีการวางแผนร่วมกัน มีการแบ่งปันเทคโนโลยี	ระยะยาวและไม่มีกำหนด	ธุรกิจสามารถมองเห็นกันและกันเหมือนเป็นของตนเอง

ที่มา : ธัญญา วสุศรี และ ; ดวงพรรณ กริชชาญชัย ศฤงคารินทร์. (2550). การจัดการโซ่อุปทาน กรณีศึกษาปฏิบัติการจากภาคธุรกิจ. หน้า 85.

จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่าการให้ความร่วมมือในระดับ Cooperation จะเน้นการจัดซื้อกับซัพพลายเออร์จำนวนน้อยราย โดยจะมีการทำสัญญาซื้อขายในระยะยาว ซึ่งความสัมพันธ์ระดับนี้จะเป็นการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานจัดซื้อของผู้ซื้อกับซัพพลายเออร์ ซึ่งใช้ระยะเวลาสั้นในการพัฒนาความสัมพันธ์แบบ Cooperation ให้สำเร็จผล แต่ความสัมพันธ์แบบ Coordination เป็นความสัมพันธ์ที่จะต้องใช้เวลาในการพัฒนาความสัมพันธ์ให้ประสบความสำเร็จเนื่องจากจะต้องมีการเชื่อมโยงระบบสารสนเทศรวมทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ระหว่างบริษัทในหลายๆ หน่วยงาน และสำหรับความสัมพันธ์แบบ Collaboration เป็นความสัมพันธ์ที่จะต้องใช้เวลาในการพัฒนาให้ประสบความสำเร็จและต้องมีการพัฒนาต่อไปเรื่อยๆ ไม่มีกำหนด เนื่องจากต้องมีการวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน การแบ่งปันเทคโนโลยีทำให้ซัพพลายเออร์และผู้ซื้อสามารถมองเห็นซึ่งกันและกันเหมือนกับเป็นบริษัทของตนเอง

รุธิร์ พนมยงค์ ; และคณะ (2550) ได้กล่าวอ้างถึง การแบ่งกลุ่มของซัพพลายเออร์โดยสมาคมการบริหารการจัดซื้อแห่งชาติ (Nation Association of Purchasing Management : NAPM) ซึ่งแบ่งซัพพลายเออร์ออกเป็น 4 กลุ่มหลักๆ ตามความสัมพันธ์ระหว่างซัพพลายเออร์กับบริษัทผู้ซื้อได้ ดังนี้



รูปที่ 4 ระดับของซัพพลายเออร์

ที่มา : รุธิร์ พนมยงค์ ; และคณะ. (2550). การจัดหาและการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบในโซ่อุปทาน. หน้า 65.

1. ซัพพลายเออร์ที่ผ่านการคัดเลือก (Approved Suppliers) เป็นซัพพลายเออร์ที่ผ่านกระบวนการคัดเลือกของธุรกิจในพื้นที่ และได้รับการยอมรับให้อยู่ในรายชื่อของซัพพลายเออร์ของวัตถุดิบนั้นๆ ของธุรกิจ หรือเรียกว่า บัญชีรายชื่อซัพพลายเออร์ที่ผ่านการคัดเลือก (Approve Vendor List : AVL) ซึ่งซัพพลายเออร์ที่จะอยู่ในรายชื่อของธุรกิจได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความคุณสมบัติเฉพาะ ดังนี้

- วัตถุดิบหรือสินค้าของซัพพลายเออร์มีลักษณะตรงตามข้อกำหนดและคุณสมบัติที่กำหนดไว้ของบริษัท
- ราคาที่ซัพพลายเออร์นำเสนอเป็นราคาที่ยอมรับได้ในตลาด
- ซัพพลายเออร์มีความสามารถที่จะส่งมอบสินค้าหรือวัตถุดิบได้ตรงตามเวลาและปริมาณที่ต้องการ

2. ซัพพลายเออร์ในลำดับต้น (Preferred Suppliers) เป็นซัพพลายเออร์ที่ดำเนินธุรกิจกับบริษัทอยู่แล้ว โดยมีการจัดส่งสินค้าหรือวัตถุดิบให้กับบริษัทอย่างสม่ำเสมอและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของบริษัทได้อย่างดี เช่น มีการส่งมอบวัตถุดิบหรือสินค้าที่ตรงเวลาและปริมาณที่ต้องการ คุณภาพของวัตถุดิบหรือสินค้าตรงตามที่ตกลง ราคาของวัตถุดิบหรือสินค้ามีความสมเหตุสมผล นอกจากนี้ ยังมีคุณลักษณะพิเศษบางอย่างที่เพิ่มเติมขึ้นจากซัพพลายเออร์ที่ผ่านการคัดเลือก (Approved Suppliers) ดังนี้

- เมื่อบริษัทมีการปรับเปลี่ยนเงื่อนไขการส่งมอบวัตถุดิบหรือสินค้า เช่น ปริมาณการสั่งซื้อ ระยะเวลาในการส่งมอบ คุณสมบัติของวัตถุดิบหรือสินค้า เป็นต้น ซัพพลายเออร์ก็สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในเงื่อนไขดังกล่าวได้อย่างดี
- ต้องเป็นซัพพลายเออร์ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถนำเสนอรูปแบบของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จะทำให้ตลาดและลูกค้ามีความพึงพอใจยิ่งขึ้น
- หากเกิดปัญหาเกี่ยวกับเรื่องการส่งมอบสินค้าหรือวัตถุดิบ ซัพพลายเออร์ที่อยู่ในกลุ่มนี้จะมีการแจ้งเตือนบริษัทที่เป็นลูกค้าของตนล่วงหน้าถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้น เพื่อที่ว่าบริษัทนั้นๆ จะได้มีการวางแผนปรับปรุงการผลิต รวมถึงแผนการรองรับด้านอื่นๆ
- ซัพพลายเออร์ที่อยู่ในกลุ่มนี้จะมีห้องทดลอง เพื่อทดสอบและตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบหรือสินค้าก่อนที่จะทำการส่งมอบให้กับลูกค้าของตน อีกทั้งยังต้องสามารถออกเอกสารการรับรองคุณภาพสินค้าหรือวัตถุดิบให้กับลูกค้าได้อีกด้วย
- ซัพพลายเออร์ที่อยู่ในกลุ่มนี้จะต้องเป็นซัพพลายเออร์ที่มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ในระยะยาวกับบริษัทที่เป็นลูกค้าของตน

3. ซัพพลายเออร์ที่ได้รับการยอมรับ (Certified Suppliers) เป็นซัพพลายเออร์ที่มีระบบควบคุมคุณภาพสินค้า/วัตถุดิบที่สามารถทดแทนระบบการควบคุมคุณภาพของบริษัท

ผู้ประกอบการได้ ทำให้สินค้าหรือวัตถุดิบที่ส่งมาจากซัพพลายเออร์ไม่จำเป็นต้องตรวจสอบเมื่อมีการส่งมอบสินค้า (Incoming Quality Control Inspection) ตัวอย่างเช่น

- ในกรณีของการที่ซัพพลายเออร์ส่งสินค้าหรือวัตถุดิบไปยังศูนย์กระจายสินค้าของธุรกิจค้าปลีกรายหนึ่ง ธุรกิจค้าปลีกรายนี้ ก็ไม่จำเป็นต้องสุ่มตรวจสอบคุณภาพของสินค้าหรือวัตถุดิบที่ส่งเข้ามา แต่สามารถส่งสินค้าหรือวัตถุดิบดังกล่าวข้างต้น ตรงเข้าสู่ร้านค้าปลีกขายย่อยได้ทันที

- ในกรณีของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตก็เช่นเดียวกัน เมื่อซัพพลายเออร์ส่งมอบวัตถุดิบไปยังลูกค้า ลูกค้าที่เป็นผู้ประกอบการก็สามารถที่จะส่งวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิตได้เลย โดยไม่จำเป็นต้องสุ่มตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบอีกครั้งหนึ่ง

ลักษณะเช่นนี้ แสดงถึงความไว้วางใจในระบบการตรวจสอบคุณภาพที่บริษัทมีให้แก่ซัพพลายเออร์ที่อยู่ในกลุ่มนี้ โดยปกติแล้ว บริษัทจะมีการตรวจสอบระบบต่างๆ ของซัพพลายเออร์กลุ่มที่ได้รับการยอมรับ อาทิเช่น ระบบการตรวจรับวัตถุดิบของซัพพลายเออร์ ระบบการผลิตสินค้าหรือวัตถุดิบของซัพพลายเออร์ ระบบการตรวจสอบสินค้าก่อนมีการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า เป็นต้น โดยระบบการตรวจสอบก่อนที่จะส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้าของซัพพลายเออร์แต่ละรายนั้น โดยส่วนใหญ่แล้วจะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับการตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบของลูกค้าเมื่อซัพพลายเออร์ได้ส่งมอบวัตถุดิบหรือสินค้านั้นๆ ซัพพลายเออร์ที่มีระบบการทำงานที่ทำให้บริษัทผู้ประกอบการซึ่งเป็นลูกค้าเกิดความไว้วางใจในแง่ของคุณภาพ ไม่มีข้อผิดพลาดที่ทำให้ต้องมีการส่งคืนสินค้าหรือวัตถุดิบ จะเป็นซัพพลายเออร์ที่สามารถพัฒนาให้มีความสัมพันธ์ในระยะยาวกับบริษัทผู้ประกอบการได้

4. ซัพพลายเออร์ที่อยู่ในฐานะพันธมิตร (Partnership Suppliers) เป็นซัพพลายเออร์ที่มีปริมาณการซื้อขายวัตถุดิบหรือสินค้ากับบริษัทมากที่สุด และมีการดำเนินงานร่วมกันในฐานะพันธมิตรที่จะได้รับประโยชน์ร่วมกันจากการซื้อขายสินค้าหรือวัตถุดิบ ตลอดจนการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กันอย่างยุติธรรมด้วยเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ ยังหมายรวมถึงการทำงานในด้านอื่นๆ ร่วมกัน เช่น การวางแผนการส่งมอบ การร่วมกันพัฒนาสินค้าใหม่ เป็นต้น นอกเหนือจากคุณลักษณะที่กล่าวมา ความรู้ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในด้านการนำเอาเทคโนโลยีมาปรับใช้ของซัพพลายเออร์ ตลอดจนการมีข้อตกลงร่วมกันในด้านของการ ส่งมอบสินค้าที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามเงื่อนไขหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ รวมทั้งมีการดำเนินการวิจัยและพัฒนาสินค้าร่วมกันกับบริษัทหรือมีการลงทุนในสินค้านั้นๆ ร่วมกัน ก็เป็นคุณสมบัติของซัพพลายเออร์ที่อยู่ในฐานะพันธมิตรทางธุรกิจของผู้ประกอบการ

เอ เจ วาน วีล (A.J. Van, Weele. 2010) กล่าวว่า ซัพพลายเออร์จะจัดสรรทรัพยากรที่ดีที่สุดทั้งบุคลากร เทคโนโลยี ความคิดให้กับลูกค้าที่ดีที่สุด ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ซื้อควรจะวางตำแหน่งของบริษัทให้เป็นลูกค้าที่ถูกเลือกสำหรับตลาดของซัพพลายเออร์ ซึ่งการจะเป็นลูกค้าที่น่าดึงดูดใจนั้นมีวิธีการดังนี้

1. ให้ข้อมูลที่สะท้อนผลการดำเนินงานของซัพพลายเออร์ที่ชัดเจนและเชื่อถือได้ โดยรายงานผลการดำเนินงานต้องได้รับการสื่อสารและปรึกษากับซัพพลายเออร์เพื่อที่ซัพพลายเออร์จะสามารถพัฒนาได้ตรงตามตัวชี้วัด

2. ตรวจสอบความพึงพอใจของซัพพลายเออร์ที่มีต่อความสัมพันธ์กับบริษัท กรณีศึกษาโดยอาจใช้แบบสำรวจความพึงพอใจและให้ซัพพลายเออร์เสนอความคิดเห็นในการพัฒนาธุรกิจและความสัมพันธ์ระหว่างคู่ค้า ซึ่งบริษัทกรณีศึกษาควรจะรับฟังและปรับปรุงตามคำแนะนำ เนื่องจากความร่วมมือระหว่างซัพพลายเออร์และผู้ซื้อจะมีประสิทธิภาพได้ต้องอาศัยความพยายามจากทั้งสองฝ่าย

การคัดเลือกและประเมินซัพพลายเออร์

ขั้นตอนในการประเมินและคัดเลือกซัพพลายเออร์

1. ทราบถึงสาเหตุของการคัดเลือกซัพพลายเออร์

ขั้นตอนแรกในการคัดเลือกคือเหตุผลของการคัดเลือก เช่น การคัดเลือกเพื่อรองรับความต้องการในอนาคต การขยายกำลังการผลิต การต้องการลดต้นทุน หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ในกรณีผลิตภัณฑ์ใหม่ ฝ่ายวิจัยและพัฒนาจะต้องระบุความต้องการเบื้องต้นของผลิตภัณฑ์ เช่น วัตถุประสงค์ กระบวนการผลิต และการบริการ เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นในการค้นหาซัพพลายเออร์

2. ระบุคุณสมบัติซัพพลายเออร์ที่ต้องการ

สิ่งสำคัญในการประเมินซัพพลายเออร์คือการเข้าใจความต้องการที่สำคัญของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก โดยอาจจะแตกต่างกันในผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด และถึงแม้ว่าคุณสมบัติที่ต้องการจะแตกต่างกันไปแต่มักจะเกี่ยวข้องกับด้านคุณภาพ ต้นทุน และการขนส่ง

3. กำหนดกลยุทธ์ในการเลือกซัพพลายเออร์

การตัดสินใจเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการซื้อนั้นมีหลายประการ เช่น การซื้อจากซัพพลายเออร์รายเดียวหรือหลายราย การทำสัญญาซื้อขายระยะสั้นหรือระยะยาว การเลือกซัพพลายเออร์ในประเทศหรือต่างประเทศ เป็นต้น

4. ค้นหาซัพพลายเออร์ที่มีประสิทธิภาพ

การรวบรวมรายชื่อซัพพลายเออร์ที่ตรงกับความต้องการสามารถหาข้อมูลได้จากหลายแหล่งเช่น การคัดเลือกจากซัพพลายเออร์ที่ใช้บริการอยู่ในปัจจุบัน การสัมภาษณ์พนักงานขายของบริษัทใหม่ๆ การค้นหาข้อมูลจากฐานข้อมูลซัพพลายเออร์ของบริษัท ประสพการณ์ แคตตาล็อกและวารสารทางการค้า โทรทัศน์ทางการค้า งานแสดงสินค้า คำแนะนำจากสมาคมต่างๆ และอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

5. จำกัด้วงซัพพลายเออร์

สามารถทำได้โดยการประเมินจาก การวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการเงิน การวิเคราะห์จากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และข้อมูลทั่วไป ซึ่งได้รับจากซัพพลายเออร์ เช่น คุณภาพเทคโนโลยี ส่วนแบ่งการตลาด โครงสร้างต้นทุน โดยอาจจัดทำเป็นแบบสอบถามข้อมูลเบื้องต้นให้ซัพพลายเออร์ (Presurvey Questionnaires)

6. ประเมินซัพพลายเออร์

การประเมินซัพพลายเออร์สามารถเก็บข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เช่น จากข้อมูลที่ซัพพลายเออร์ส่งมาให้ การเยี่ยมชมซัพพลายเออร์โดยหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การเลือกใช้ซัพพลายเออร์ที่พึงพอใจ และการขอข้อมูลจากภายนอกและองค์กรกลาง เช่น กรมการค้า

7. คัดเลือกและบรรจุข้อตกลง

หลังจากการคัดเลือกจบลงและได้ซัพพลายเออร์ที่ตรงตามความต้องการแล้ว ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์จะต้องตกลงในรายละเอียดและต่อรองทางด้านการค้าก่อนจะลงนามในสัญญาซื้อขาย

วิธีการประเมินซัพพลายเออร์

โรเบิร์ต บี แฮนฟิลด์ (Robert, B. Handfield. 2009) แบ่งวิธีการประเมินและคัดเลือกซัพพลายเออร์ออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้

1. การประเมินจากกระบวนการ เช่น การเยี่ยมชมสถานที่ปฏิบัติงานของซัพพลายเออร์ กำลังการผลิต การไหลของกระบวนการ การรับรองจากองค์กรต่างๆ เป็นต้น
2. การประเมินจากผลการปฏิบัติงาน เป็นการวัดผลจากผลการปฏิบัติงานจริง ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

2.1 Categorical Method เป็นการประเมินโดยให้เกรด เช่น เป็นที่น่าพอใจ ปานกลาง และไม่น่าพอใจ ตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน โดยวิธีนี้เป็นวิธีที่มีข้อดี คือ เป็นวิธีที่ทำได้ง่ายและใช้งบประมาณต่ำ แต่มีข้อเสีย คือ การให้เกรดจะขึ้นอยู่กับผู้ตัดสินและไม่มีข้อมูลสนับสนุน

2.2 Cost-Ratio Method เป็นวิธีการประเมินโดยการวิเคราะห์ต้นทุนมาตรฐาน โดยการแปลงต้นทุนและค่าใช้จ่ายด้านคุณภาพ การขนส่งและการบริการเป็นต้นทุน ซึ่งมีข้อดี คือ เป็นการคำนวณเกี่ยวกับต้นทุน แต่มีข้อเสีย คือ มีความยุ่งยาก ใช้งบประมาณสูงในการประเมิน อีกทั้งยังไม่สามารถประเมินถึงปัจจัยอื่นๆ ได้

2.3 Linear Average เป็นการประเมินที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย เนื่องจากสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมได้ดี สามารถกำหนดตัวชี้วัดได้อย่างยืดหยุ่น มีข้อมูลสนับสนุนที่น่าเชื่อถือ และใช้งบประมาณไม่สูง โดยวิธีการแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน

2.3.1 กำหนดตัวชี้วัดและค่าน้ำหนักของแต่ละปัจจัย ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้ประกอบการให้ความสำคัญต่อซัพพลายเออร์ในเรื่องใด เช่น คุณภาพ 0.50 ราคา 0.35 และการขนส่ง 0.15 เป็นต้น โดยผลรวมของค่าน้ำหนักจะต้องเท่ากับ 1 ในขั้นตอนนี้จะถูกกำหนดโดยระดับผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการ

2.3.2 ให้คะแนนจากผลการปฏิบัติงาน

2.3.3 คูณคะแนนที่ได้กับค่าน้ำหนัก

2.3.4 รวมผลลัพธ์ของแต่ละตัวชี้วัด

ข้อพิจารณาอื่นๆ ในการประเมินซัพพลายเออร์

1. ความสามารถในการบริหารจัดการ
2. ความสามารถของพนักงาน
3. โครงสร้างต้นทุน
4. การจัดการด้านคุณภาพโดยรวม ระบบ และปรัชญา
5. ความสามารถของกระบวนการผลิตและเทคโนโลยี
6. ข้อตกลงด้านสิ่งแวดล้อม
7. ความมั่นคงด้านการเงิน
8. ระบบการวางแผนและการควบคุมการผลิต
9. การซื้อขายอิเล็กทรอนิกส์
10. กลยุทธ์ในการคัดเลือกซัพพลายเออร์
11. ศักยภาพในการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว

การพัฒนาแบบสำรวจเพื่อประเมินและคัดเลือกซัพพลายเออร์

ขั้นตอนในการสร้างแบบสำรวจและประเมินซัพพลายเออร์สามารถแบ่งออกเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. ระบุหัวข้อในการประเมินซัพพลายเออร์
2. ให้น้ำหนักแต่ละหัวข้อในการประเมิน
3. ระบุหัวข้อย่อยและให้น้ำหนักในแต่ละข้อ
4. กำหนดระบบการให้คะแนน
5. ประเมินซัพพลายเออร์โดยตรง
6. ทบทวนผลการประเมินและคัดเลือกซัพพลายเออร์
7. ประเมินและพัฒนาซัพพลายเออร์อย่างสม่ำเสมอ

การพัฒนาซัพพลายเออร์

ความหมายของการพัฒนาซัพพลายเออร์

ความหมายของการพัฒนาซัพพลายเออร์นั้น ได้มีผู้ให้คำจำกัดความไว้มากมาย ดังตัวอย่าง

การพัฒนาซัพพลายเออร์ หมายถึง กิจกรรมใดๆ ที่ผู้ซื้อกระทำเพื่อพัฒนาซัพพลายเออร์ทั้งด้านศักยภาพและกำลังการผลิต เพื่อตอบสนองความต้องการทั้งระยะสั้นและระยะยาวของวัตถุดิบการพัฒนาซัพพลายเออร์นั้น ต้องการลงทุนจากฝ่ายการเงินและฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงกิจกรรมหลายระดับ เช่น การฝึกฝนบุคลากรของซัพพลายเออร์ การลงทุนในการดำเนินงานของซัพพลายเออร์ และการประเมินความสามารถของซัพพลายเออร์ (R.B. Handfield ; et al. 2000)

การพัฒนาซัพพลายเออร์ หมายถึง กระบวนการที่ฝ่ายจัดซื้อช่วยเหลือ ด้านการเงิน เทคโนโลยี หรือความช่วยเหลืออื่น เช่น ความรู้ เพื่อที่จะทำให้ซัพพลายเออร์มีความสามารถเพียงพอที่จะส่งมอบสินค้าหรือบริการได้ตามที่คาดหวัง

รูปแบบของการพัฒนาซัพพลายเออร์

ไฮอร์น ; และคณะ (Hines ; et al. 2000) ได้แบ่งรูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

แบบที่ 1 External Accreditation เป็นรูปแบบที่บริษัทจะเข้าไปช่วยซัพพลายเออร์ปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันของซัพพลายเออร์เพียงเล็กน้อย โดยการคัดเลือกซัพพลายเออร์จะดูจากราคาสินค้าที่ต่ำที่สุดเป็นสำคัญ

แบบที่ 2 Reactive Problem-Solving เป็นรูปแบบที่บริษัทเต็มใจที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับซัพพลายเออร์ในปัญหาเฉพาะเรื่องซึ่งซัพพลายเออร์จะถูกเลือกจากการเป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำ

แบบที่ 3 Systematic Development Program เป็นรูปแบบที่บริษัทเข้าไปช่วยซัพพลายเออร์ในการปรับปรุงหรือเพิ่มความสามารถในการแข่งขันอย่างเป็นระบบ มีการวางแผน จัดตั้งทีมพัฒนา วิเคราะห์ปัญหา เข้าไปดำเนินการร่วมกับซัพพลายเออร์ โดยหวังว่าเมื่อซัพพลายเออร์ได้รับประโยชน์จากการพัฒนา บริษัทก็จะได้ประโยชน์จากการพัฒนานั้นด้วย

แบบที่ 4 Network Development เป็นรูปแบบที่บริษัทเข้าไปช่วยซัพพลายเออร์ในการปรับปรุงหรือเพิ่มความสามารถในการแข่งขันอย่างเป็นระบบและเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลประโยชน์ทั่วทั้งห่วงโซ่อุปทาน

กระบวนการในการพัฒนาซัพพลายเออร์

การแบ่งขั้นตอนในการพัฒนาของ มอนซ์คา อาร์ เอ็ม ; ปีเตอร์สัน เค เจ ; และ แอนฟิลด์ อาร์ บี ซึ่งแบ่งออกเป็น 12 ขั้นตอน ดังนี้ (รุธิร์ พนมยงค์ ; และคณะ. 2550 ; อ้างอิงจาก Monczka, R.M. ; Peterson, K.J. ; and Handfield, R.B. 1998)

- ขั้นตอนที่ 1 การนิยามความต้องการของธุรกิจ
- ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหน่วยงานสนับสนุนและทีมงานข้ามสายงาน
- ขั้นตอนที่ 3 การระบุถึงสินค้าหลักที่ต้องมีการพัฒนา
- ขั้นตอนที่ 4 การระบุถึงซัพพลายเออร์หลักที่ควรมีการพัฒนา
- ขั้นตอนที่ 5 ข้อกำหนดในการคัดเลือกซัพพลายเออร์
- ขั้นตอนที่ 6 การสื่อสารกับคณะผู้บริหารระดับสูง
- ขั้นตอนที่ 7 การประเมินเพื่อให้เกิดการปรับปรุง
- ขั้นตอนที่ 8 การตรวจสอบกลุ่มของซัพพลายเออร์
- ขั้นตอนที่ 9 การนิยามปัจจัยหลักและเป้าหมายของการลดต้นทุน
- ขั้นตอนที่ 10 การสร้างข้อตกลงและใช้ทรัพยากรร่วมกัน
- ขั้นตอนที่ 11 การประเมินสถานะของโครงการ
- ขั้นตอนที่ 12 การวางแผนการพัฒนาซัพพลายเออร์และข้อกำหนด

เชอร์รี่ อาร์ กอร์ดอน (Sherry, R. Gordon. 2008) แบ่งกระบวนการในการพัฒนาซัพพลายเออร์ออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้



รูปที่ 5 กระบวนการพัฒนาของซัพพลายเออร์

ที่มา : Sherry, R. Gordon. (2008). **Supplier Evaluation and Performance Excellence : A Guide to Meaningful Metrics and Successful Results.** p.212.

1. ค้นหาความแตกต่างของผลปฏิบัติงานกับสิ่งที่คาดหวัง ทีมพัฒนาจะต้องระบุหัวข้อที่จะทำการปรับปรุงเนื่องจากการปรับปรุงปัญหาที่มีความสำคัญจะส่งผลกระทบได้มากกว่าและ

ต้องเข้าใจถึงขอบเขตในการพัฒนาและผลที่คาดหวังโดยระบุสิ่งที่ต้องการเพื่อปรับปรุงให้ ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย เช่น สาเหตุรากเหง้าของปัญหา วิธีการปรับปรุง ประโยชน์ที่จะได้รับทรัพยากรที่จำเป็น เป็นต้น

2. ประเมินความพร้อมของซัพพลายเออร์ โครงการที่มีผลกระทบมากต่อซัพพลายเออร์ ต้องมีการจัดการความเปลี่ยนแปลงดังนั้นบริษัทต้องการมีประเมินความพร้อมของซัพพลายเออร์ ก่อนที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น นอกจากนี้ควรมีการจัดวางระดับตามศักยภาพ การมีทัศนคติ และคุณค่าที่สอดคล้องกันระหว่างบริษัทและซัพพลายเออร์ โดยมีข้อพิจารณา ดังนี้

- ทัศนคติของซัพพลายเออร์ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง
- วัฒนธรรมองค์กรของซัพพลายเออร์
- ประสบการณ์ในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของซัพพลายเออร์
- ทรัพยากรของซัพพลายเออร์ที่สามารถนำมาใช้
- ระดับความสามารถของพนักงานภายในองค์กรของซัพพลายเออร์
- ระบบการดำเนินงานของซัพพลายเออร์และความต้องการในการเปลี่ยนแปลง

3. ทำข้อตกลงกับซัพพลายเออร์ เมื่อได้ซัพพลายเออร์ที่พร้อมเข้าร่วมการพัฒนาแล้ว บริษัทต้องทำข้อตกลงกับซัพพลายเออร์ จากนั้นบริษัทและซัพพลายเออร์จะจัดตั้งทีมพัฒนาโดยมีบุคลากรจากทั้ง 2 ฝ่าย การออกแบบโปรแกรมในการพัฒนาและการดำเนินงานทางซัพพลายเออร์ จะต้องมีส่วนร่วมด้วย อีกทั้งในขั้นตอนนี้จะเกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้

4. สร้างแผนงานในการพัฒนาแผนในการพัฒนาต้องเกิดจากการประสานความรู้ของทั้งซัพพลายเออร์และบริษัทที่เข้าไปพัฒนา โดยควรจะเริ่มพัฒนาจากส่วนที่สำคัญที่สุดและสามารถเห็นผลได้ชัดเจนเพื่อเป็นสิ่งที่ตอกย้ำความสำเร็จของการพัฒนา การวางกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรและทรัพยากรของซัพพลายเออร์ทำให้ซัพพลายเออร์สามารถทำตามได้จริง ทีมควรจัดเรียงลำดับกิจกรรมลงในแบบฟอร์มที่มีรายละเอียดระบุวันที่ บุคคลที่รับผิดชอบ และควรจะมีระดับผลการทำงานในปัจจุบันและเป้าหมายด้วย

5. ดำเนินการพัฒนาตามแผน วิธีการที่จะทำให้การพัฒนาสำเร็จคือการคอยย้ำเตือนซัพพลายเออร์อยู่เสมอเพื่อให้ตระหนักว่าเป้าหมายนั้นไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ในเวลาอันรวดเร็ว จะต้องทำการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

6. ถ่ายโอนความรับผิดชอบให้กับซัพพลายเออร์ การพัฒนาด้วยความร่วมมือนี้ ใช้เพื่อพิสูจน์ความสำเร็จของโครงการ เมื่อพบว่าซัพพลายเออร์นั้นมีความพร้อมและการพัฒนานั้นให้ผลตอบแทนในระยะยาวการพัฒนาจะถูกขยายให้ครอบคลุมในส่วนอื่นเพิ่มขึ้น

ผลที่ได้รับจากการพัฒนาซัพพลายเออร์

รุธิร์ พนมยงค์ ; และคณะ (2550) ได้แบ่งประโยชน์ที่บริษัทจะได้รับจากการพัฒนาซัพพลายเออร์ออกเป็น 5 หัวข้อ ดังนี้

1. ประหยัดค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบ สินค้าหรือวัตถุดิบที่ซัพพลายเออร์ส่งเข้ามายังบริษัท โดยปกติแล้ว เมื่อซัพพลายเออร์มีการส่งสินค้าหรือวัตถุดิบเข้ามายังบริษัท บริษัทจะต้องดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของสินค้า หรือวัตถุดิบนั้นๆ เสียก่อน เพื่อตรวจสอบว่า สินค้าในครั้งนั้นๆ มีคุณสมบัติและข้อกำหนดตรงตามที่ตกลงกันหรือไม่ ในปัจจุบันนี้บริษัทส่วนใหญ่ นิยมที่จะส่งสินค้าหรือวัตถุดิบในปริมาณที่น้อย แต่ความถี่ในการส่งสินค้าสูง ทำให้ต้นทุนในการตรวจสอบคุณภาพของสินค้าหรือวัตถุดิบที่ซัพพลายเออร์ส่งเข้ามา มีมูลค่าที่ค่อนข้างสูง ดังนั้น เพื่อเป็นการลดต้นทุนดังกล่าว บริษัทจึงมีแนวโน้มที่จะพัฒนาซัพพลายเออร์กลุ่มที่ผ่านการคัดเลือก ให้มาเป็นซัพพลายเออร์กลุ่มที่ได้รับการยอมรับจากบริษัท สรุปเปรียบเทียบกลุ่มของซัพพลายเออร์กับการตรวจเช็คคุณภาพของสินค้าหรือวัตถุดิบที่ส่งเข้ามายังบริษัทได้ดังนี้

ตารางที่ 4 การตรวจสอบคุณภาพของสินค้า/วัตถุดิบจากซัพพลายเออร์กลุ่มต่างๆ

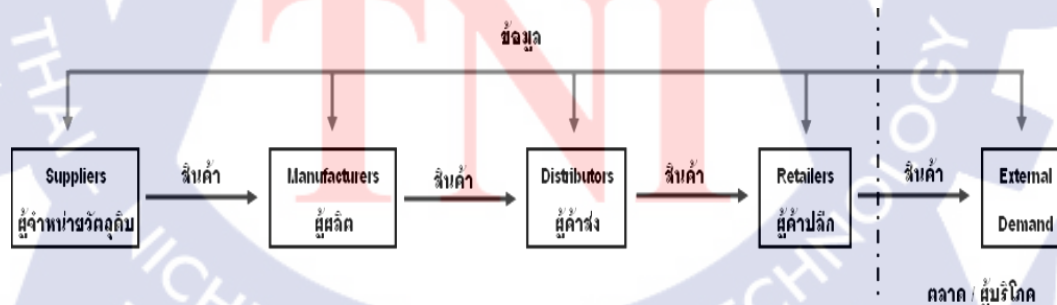
กลุ่มของซัพพลายเออร์	การตรวจเช็คคุณภาพของสินค้าหรือวัตถุดิบ
ซัพพลายเออร์ที่ผ่านการคัดเลือก	ตรวจสอบสินค้าหรือวัตถุดิบทุกล็อต
ซัพพลายเออร์ในลำดับต้น	สุ่มตรวจสอบสินค้าหรือวัตถุดิบเป็นบางล็อต
ซัพพลายเออร์ที่ได้รับการยอมรับ	ไม่มีการตรวจเช็ค

2. ลดระยะเวลาการส่งมอบ (Lead Time Reduction) ทำให้มีการผลิตสินค้าได้รวดเร็วขึ้น กรณีที่สามารถสังเกตเห็นได้อย่างชัดเจน คือ กรณีของสินค้ากลุ่มยา อาหาร เครื่องดื่ม และเครื่องสำอาง ที่จำเป็นต้องมีการตรวจสอบสารปนเปื้อน โดยใช้เวลาประมาณ 1-5 วัน ซึ่งหากมีการนำเอาแนวคิดการพัฒนาซัพพลายเออร์มาปรับใช้กับอุตสาหกรรมกลุ่มนี้ สิ่งที่จะเห็นผลได้อย่างชัดเจน คือ เวลาในการส่งมอบที่ลดลง อันเนื่องมาจากบริษัทไม่ต้องเสียเวลาในการตรวจสอบคุณภาพของสินค้าหรือวัตถุดิบ ดังนั้นหากมีการพัฒนาซัพพลายเออร์ให้อยู่ในกลุ่มนี้เป็นจำนวนมาก ก็จะช่วยย่อประโยชน์ให้แก่บริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งทำให้บริษัทสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น

3. ก่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างบริษัทกับซัพพลายเออร์ยิ่งขึ้น การพัฒนาซัพพลายเออร์จนนำไปสู่การเป็นพันธมิตรกันนั้น จะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลต่างๆ ร่วมกัน เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทราบจุดแข็งและจุดอ่อน พร้อมทั้งก่อให้เกิดความร่วมมือที่จะช่วยกันแก้ไขจุดอ่อนนั้นๆ ร่วมกันในลักษณะของการวางแผนและการนำไปใช้ร่วมกัน

4. ก่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การที่บริษัทพัฒนาความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ที่เลือกสรรแล้ว จะก่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาเชิงลึก โดยเฉพาะด้านการทำงานร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความชำนาญเฉพาะทาง รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ดังเช่นกรณีของการผลิตเครื่องสำอาง กล่าวคือ บริษัทผู้ผลิตเครื่องสำอางซึ่งติดต่อกับซัพพลายเออร์ที่ผลิตหรือนำเข้าสารเพิ่มความขาวให้แก่ผิว ซัพพลายเออร์จะทราบในเชิงลึกถึงคุณสมบัติและผลข้างเคียง สูตรทางเคมีต่างๆ ของสารเพิ่มความขาวเหล่านั้น จึงจะสามารถแนะนำให้แก่ทางบริษัทได้ โดยปกติแล้วซัพพลายเออร์มักจะเป็นผู้เชี่ยวชาญในสินค้านั้นๆ ดังนั้นซัพพลายเออร์ส่วนใหญ่มักจะนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาเสนอแนะทั้งฝ่ายวิจัยและพัฒนาสินค้า และฝ่ายจัดหาวัตถุดิบของบริษัทถึงนวัตกรรมเหล่านี้ ถ้าบริษัทมีความสัมพันธ์ที่ดีกับซัพพลายเออร์ก็จะสามารถรับทราบข้อมูลก่อนคู่แข่ง และเกิดการพัฒนายอย่างต่อเนื่อง

5. ช่วยให้บริการบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทได้ง่ายและเร็วขึ้น การที่บริษัทพัฒนาร่วมกันกับซัพพลายเออร์ถึงระดับต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นซัพพลายเออร์ที่ได้รับการคัดเลือก ซัพพลายเออร์ในลำดับต้น ซัพพลายเออร์ที่ได้รับการยอมรับ หรือซัพพลายเออร์ที่เป็นลักษณะของพันธมิตรก็ตาม ทำให้บริษัทมีฐานข้อมูลในด้านของซัพพลายเออร์และมีเครือข่ายที่ดี เมื่อมีการพัฒนาร่วมกันระหว่างบริษัทกับซัพพลายเออร์คุณภาพของวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์ก็จะดีขึ้นเรื่อยๆ ส่งผลให้คุณภาพของสินค้าของบริษัทดีขึ้นตามไปด้วย และมีคุณลักษณะและรูปแบบเป็นที่น่าพอใจของตลาดและผู้บริโภคได้มากขึ้น บริษัทก็จะเติบโตโดยมีฐานที่แข็งแกร่ง ซึ่งสามารถแสดงแนวคิดของโซ่อุปทานที่เน้นความต้องการของตลาดผู้บริโภคเป็นหลัก ตามแผนภาพต่อไปนี้



รูปที่ 6 ตัวอย่างระบบโซ่อุปทาน

ที่มา : รุธีร์ พนมยงค์ ; และคณะ. (2550). การจัดหาและการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบในโซ่อุปทาน. หน้า 160.

จากภาพจะเห็นได้ว่าไม่เพียงแต่ผู้ค้าปลีก ผู้ค้าส่ง และผู้ผลิตที่หาข้อมูลจากตลาดเพื่อวิเคราะห์ถึงอุปสงค์ภายนอก (External Demand) ในตลาดและผู้บริโภคแล้ว ปัจจุบันนี้ซัพพลายเออร์ยังพยายามวิเคราะห์ถึงแนวโน้มในตลาดและผู้บริโภคว่าต้องการอะไร เพราะซัพพลายเออร์ต้องใช้เวลาในการผลิตหรือสังเคราะห์วัตถุดิบซึ่งแนวคิดปัจจุบันนี้ให้ความสำคัญแก่ซัพพลายเออร์มากเพราะเชื่อมั่นว่าการกระทำและบริการของซัพพลายเออร์มาจากการต้องการของตลาด ผู้บริโภค ยกตัวอย่างเช่น สารที่ทำให้ผิวหน้าขาว ดังที่เคยได้กล่าวมาแล้วซัพพลายเออร์ได้เป็นผู้ที่นำเสนอสารที่วิเคราะห์ สังเคราะห์และผลิตเสร็จแล้ว เสนอต่อบริษัทผู้ผลิตในการพัฒนาสินค้าใหม่ๆ ไม่เพียงแต่อุตสาหกรรมยา อาหาร และเครื่องสำอางเท่านั้นที่มักจะใช้ความคิดริเริ่มจากซัพพลายเออร์มาพัฒนาสินค้าใหม่ร่วมกัน ในอุตสาหกรรมอื่นๆ เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้า รถยนต์ ก็มีซัพพลายเออร์เข้าร่วมด้วยในการพัฒนาสินค้าใหม่ โดยให้ซัพพลายเออร์ที่เลือกสรรแล้วอยู่ในทีมการพัฒนาสินค้าใหม่

ศิริวรรณ ไชยสุรยกานต์ (2549) ให้แนวคิดว่าผลลัพธ์ของการพัฒนาซัพพลายเออร์ไม่เพียงเป็นผลในด้านการดำเนินงานเท่านั้น หากแต่ยังส่งผลกระทบไปยังผลลัพธ์ในด้านอื่นๆ ดังนี้

1. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ หากบริษัทสามารถพัฒนาความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ได้ดีขึ้น สิ่งที่เกิดขึ้นตามมาอย่างชัดเจน คือ การพัฒนาหรือออกแบบผลิตภัณฑ์ร่วมกัน ในอันที่จะนำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขัน ต้นทุนการผลิตที่ลดลง ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าหรือแม้กระทั่งคุณภาพของสินค้า ล้วนแล้วแต่ส่งผลในทางบวกต่อบริษัทและซัพพลายเออร์
2. ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันทั้งในส่วนของบริษัทและซัพพลายเออร์ล้วนส่งผลในด้านการเงินและการตลาดของทั้งสองธุรกิจ เนื่องด้วยความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์ที่สามารถผลิตออกมาได้ตรงตามความต้องการของตลาด หรือการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ล้วนแสดงออกมาในรูปของผลลัพธ์ทางการเงินและการตลาด
3. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพขององค์การ เมื่อมีการพัฒนาความสัมพันธ์ให้ก้าวไกลขึ้น ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพขององค์การคงจะเป็นอีกประเด็นที่สามารถเห็นได้อย่างชัดเจนถึงความสำเร็จของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับซัพพลายเออร์ อันมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด
4. ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคลและผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า เมื่อมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีและข้อมูล ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่างๆ ร่วมกัน ซึ่งรวมถึงทรัพยากรบุคคลด้วยนั้น ล้วนทำเพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้าทั้งสิ้น แม้ว่าผลลัพธ์ทั้งสองด้านนี้จะมิได้แสดงให้เห็นอย่างเด่นชัด แต่บริษัทก็สามารถสัมผัสได้ถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นโดยอ้อมนี้เช่นเดียวกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

วาเลรี เจ สตูแลนด์ (Valerie, J. Stueland. 2004) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างและปรับปรุงการประเมินชีพพลายเออร์ โดยแบ่งการศึกษาเป็น 4 หัวข้อ ดังนี้

1. ตัวแปรและข้อพิจารณา

คุณภาพ การขนส่ง ต้นทุนรวม และการบริการได้ถูกนำมาเป็นตัวชี้วัดบ่อยครั้ง และตัวแปรจะต้องนิยามไว้อย่างชัดเจน ควรหลีกเลี่ยงตัวชี้วัดหรือค่าที่อาจทำให้เกิดความไม่ยุติธรรมในการประเมินเช่น ทักษะคติ ความคุ้นเคย นวัตกรรม ประสิทธิภาพ ความสม่ำเสมอ ความสำคัญ และข้อตกลง เป็นต้น

2. การถ่วงน้ำหนัก

การถ่วงน้ำหนักจะต้องทำให้เกิดความชัดเจนมากที่สุดเพื่อให้ชีพพลายเออร์นั้นทราบถึงสิ่งที่บริษัทต้องการและเป้าหมายของการประเมิน และไม่จำเป็นที่คุณภาพ การขนส่ง และต้นทุนควรมีค่าน้ำหนักมากที่สุด การถ่วงน้ำหนักนั้นควรจะขึ้นอยู่กับชนิดของสินค้า, ภาคอุตสาหกรรม และปัจจัยอื่นๆ

3. การกำหนดสเกล

การกำหนดการให้คะแนนแบบ Likert Rating Scale นั้น ได้ถูกนำมาใช้ในสร้างแบบประเมิน และส่วนมากนิยมใช้จำนวนตัวเลือกที่เป็นเลขคี่มากกว่าเลขคู่ซึ่งทำให้เกิดค่าตรงกลางขึ้น หากเป็นกรณีตัวชี้วัดที่ไม่สามารถวัดเชิงตัวเลขได้เป็นธรรมดาที่อาจจะเกิดการเลือกค่ากลางเมื่อไม่แน่ใจในคำตอบ ซึ่งอาจทำให้ผลการประเมินนั้นคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง

4. ความสะดวกและประสิทธิภาพในการประเมิน

โดยตั้งสมมติฐานว่าบริษัทผู้ประเมินนั้นมีข้อมูลทั้งหมดของชีพพลายเออร์ พบว่า แบบสอบถามควรใช้เวลาในการประเมินไม่เกิน 1 ชั่วโมง ซึ่งใช้เวลาประมาณ 5 นาทีต่อการประเมิน 1 หน้า ดังนั้นแบบประเมินควรมีไม่เกิน 12 หน้า และแบบประเมินควรแนบคำแนะนำการใช้แบบประเมินเพื่อให้ผู้ประเมินสามารถเข้าใจได้ดีขึ้น

เพรเฮนสกี ซี ; และ ดับบลิว ซี เบนต์ (Prahinski, C. ; and W.C. Benton. 2004) ศึกษาเกี่ยวกับผลของการสื่อสารในกระบวนการประเมินชีพพลายเออร์ต่อการปฏิบัติงานของชีพพลายเออร์ในบริษัทยานยนต์ในอเมริกา พบว่าผลการศึกษาแตกต่างจากงานวิจัยอื่นๆ โดยการรับรู้ของชีพพลายเออร์ในการสื่อสารของบริษัทคู่ค้านั้นไม่มีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารในการประเมินชีพพลายเออร์นั้นไม่ได้ทำให้การปฏิบัติงานของชีพพลายเออร์ดีขึ้นถึงแม้ว่าจะมีการทำข้อตกลงแล้วก็ตาม ทั้งนี้บริษัทผู้ซื้อยังมีอิทธิพลต่อชีพพลายเออร์โดยชีพพลายเออร์นั้นจะมีความพยายามให้การบรรลุข้อตกลงนั้น นอกจากนี้ผลการศึกษา ยังระบุว่า การที่บริษัทผู้ซื้อที่มีการสื่อสารร่วมกับชีพพลายเออร์จะส่งผลดีต่อความสัมพันธ์ระหว่างคู่ค้า

ลาสัน เดอ บัว ; เอวา ลาโพ ; และ ฟิอันชีนา โมลาคลี (Luitzen, De Boer ; Eva, Labro ; Pierangela, Morlacchi. 2001) ได้รวบรวมวิธีการที่ช่วยในการคัดเลือกซัพพลายเออร์ โดยได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบในการตัดสินใจตั้งแต่เริ่มจนถึงสิ้นสุดกระบวนการคัดเลือกซัพพลายเออร์ โดยสรุปได้ว่า วิธีการคัดเลือกแบบต่าง ๆ นั้นไม่สามารถใช้แทนกันได้ แต่บางวิธีนั้นสามารถประยุกต์ใช้ได้ โดยที่จะต้องเลือกใช้ตามสถานการณ์หรือข้อมูลที่มี เช่น จำนวนซัพพลายเออร์ของบริษัท ความพร้อมของข้อมูลย้อนหลัง ความสำคัญในการซื้อสินค้า การวางแผนขั้นตอนและองค์กรในกระบวนการคัดเลือกซัพพลายเออร์

วรพล ธารักษ์สกุล ; และ บุษบา พฤษกษพันธ์รัตน์ (Worapon, Thanaraksakul ; and Busaba, Phruksaphanrat. 2009, March 18-20) ศึกษาเกี่ยวกับการประเมินซัพพลายเออร์ด้วยการลงคะแนนในมุมมองด้าน CSR พบว่า 90 เปอร์เซ็นต์ของข้อพิพาทนั้นเกี่ยวกับคุณภาพ การขนส่งและต้นทุน โดยที่ข้อพิพาทที่นิยมใช้นั้นได้แก่ คุณภาพ การขนส่ง ต้นทุน กำลังการผลิตและทรัพยากรในการผลิต การสนับสนุนทางด้านเทคโนโลยี และปัจจัยด้านการเงิน ในขณะที่ความยืดหยุ่น และการแบ่งผลประโยชน์ร่วมกันนั้นได้รับความสนใจมากขึ้น ในการจัดกลุ่มจากอันดับตัวชี้วัดนั้นพบว่า กลุ่มที่มีอันดับสูงนั้นจะมากจากมุมมองด้านกระบวนการภายในธุรกิจ กลุ่มอันดับกลางจะเกี่ยวข้องกับหลายด้านเช่น มุมมองด้านกระบวนการภายในธุรกิจ มุมมองด้านการเงิน มุมมองของลูกค้า มุมมองในการเรียนรู้และการเติบโต ส่วนมุมมองด้าน CSR นั้นอยู่อันดับต่ำทั้งๆ ที่มีความสำคัญในองค์กร

เจฟฟรี เอช ไดเยอร์ ; ดอง ซุง ชู ; และ วูจิน ชู (Jeffrey, H. Dyer ; Dong, Sung Cho ; and Wujin Chu. 1996) ได้เสนอแนวคิดในการจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์จากการวิจัยเปรียบเทียบการจัดการซัพพลายเออร์ของบริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกา เกาหลี และญี่ปุ่น ซึ่งได้แบ่งความสัมพันธ์ออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1. ความสัมพันธ์แบบแขนยาวอย่างยั่งยืนยาว (Durable Arms-Length Relationships) ซึ่งการคัดเลือกซัพพลายเออร์ในกลุ่มนี้จะดูจากราคาสินค้าที่ต่ำที่สุด ลักษณะซัพพลายเออร์ที่ควรอยู่ในกลุ่มนี้ คือ เป็นซัพพลายเออร์สินค้าทั่วไปและไม่เกี่ยวข้องกับสินค้าอื่น มีระดับการพึ่งพาอาศัยระหว่างซัพพลายเออร์และผู้ซื้อต่ำ และความสามารถในการเพิ่มมูลค่าได้ต่ำ สำหรับซัพพลายเออร์กลุ่มนี้ควรจะมีการจัดการโดยมีการประสานงานกันเฉพาะการซื้อขาย แลกเปลี่ยนข้อมูลและให้ความช่วยเหลือเฉพาะเรื่อง ทำการเปรียบเทียบราคากับซัพพลายเออร์รายอื่นเพื่อยังคงรักษาสภาพการแข่งขันด้านราคาแต่ใช้วิธีการทำสัญญาหรือข้อตกลงระยะยาวเพื่อรักษาความสัมพันธ์ในระยะยาว เช่น คัดเลือกซัพพลายเออร์จากการเปรียบเทียบราคาและจัดทำข้อตกลงรายปีกับซัพพลายเออร์ 2 ราย แล้วจัดสรรปริมาณสั่งซื้อตามการพยากรณ์หรือผลการดำเนินงานแทนที่จะทำการเปรียบเทียบราคาทุกๆ ครั้งที่มีการซื้อขาย ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานในการจัดซื้อได้

2. ความสัมพันธ์แบบพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Partnerships) ลักษณะซัพพลายเออร์ที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้ คือ ซัพพลายเออร์สินค้าที่มีความเฉพาะเจาะจงและมีความเกี่ยวข้องกับสินค้าอื่น มีระดับการพึ่งพาอาศัยระหว่างซัพพลายเออร์และผู้ซื้อสูง กล่าวคือ ความสำเร็จของซัพพลายเออร์จะส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ซื้อ และความสามารถในการเพิ่มมูลค่าได้สูง สำหรับซัพพลายเออร์กุณนี้ควรจะมีการจัดการโดยการประสานงานกันในหลายๆ ด้าน สื่อสารแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างสม่ำเสมอ ให้ความช่วยเหลืออย่างเท่าที่เป็นไปได้ และทำการคัดเลือกซัพพลายเออร์โดยดูจากผลการดำเนินงานเป็นหลัก

จากการรวบรวมข้อมูล พบว่า หัวข้อในการพิจารณาคัดเลือกและประเมินซัพพลายเออร์นั้นมีผู้วิจัยและผู้เขียนหลายท่านเสนอไว้อย่างหลากหลาย ดังตารางที่ 5 ซึ่งผู้ศึกษาทำการคัดเลือกมาจำนวน 4 หัวข้อที่มีความสำคัญและสอดคล้องกับธุรกิจของบริษัทกรณีศึกษา ได้แก่ คุณภาพ การขนส่ง ต้นทุน และการบริการ เพื่อนำไปเสนอแนะและปรึกษากับบริษัทกรณีศึกษาในการระบุหัวข้อที่จะใช้ในการประเมินซัพพลายเออร์ต่อไป

ตารางที่ 5 สรุปหัวข้อที่ใช้ในการประเมินซัพพลายเออร์จากหลักการ เอกสาร และงานวิจัย

หัวข้อ	ผู้แต่ง					
	Valerie, J. Stueland	Worapon, Thanaraksakul ; and Busaba, Phruksaphanrat.	Robert, B. Handfield	A.J. Van, Weele	W.C. Benton	ไชยยศ ไชยมั่นคง
คุณภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การขนส่ง	✓	✓	✓	✓	✓	
ต้นทุน	✓	✓	✓		✓	
การบริการ	✓		✓			✓
กำลังการผลิต		✓	✓	✓		✓
เทคโนโลยี		✓	✓	✓		✓
การเงิน		✓	✓			✓
การบริหาร			✓	✓		
สิ่งแวดล้อม		✓	✓			
อื่นๆ		✓	✓			✓

ตารางที่ 6 สรุปความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์จากหลักการ เอกสาร และงานวิจัย

ผู้แต่ง	จำนวน กลุ่ม	ระดับความสัมพันธ์					
		น้อย ➔ มาก					
Martha, C. Cooper ; and John, T. Gardner	6 กลุ่ม	Arm's Length	Typical Small Account Relationship	National Accounting Selling	Strategic Alliances	Joint Ventures	Full Vertical Integration
R.I. Van, Hoek ; A. Harrison ; and M. Christopher.	6 กลุ่ม	Arm's Length	Cooperative	Coordinated	Collaborative	Joint Venture	Vertical Integration
รุธิร์ พนมยงค์ ; และคณะ	4 กลุ่ม	Approved Supplier	Preferred Supplier	Certified Supplier	Partnership		
Jeffrey, H. Dyer ; et al.	2 กลุ่ม	Durable Arms- Length			Strategic Partnerships		

จากตารางที่ 6 สามารถสรุปความสัมพันธ์ย่อยได้เป็น 6 กลุ่มย่อย และ 3 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ ความสัมพันธ์แบบห่วงๆ (Arm's Length) ที่มีการประสานงานกับซัพพลายเออร์เฉพาะ การซื้อขาย ความสัมพันธ์แบบพันธมิตร (Partnership) ที่มีการร่วมมือกับซัพพลายเออร์ในหลายๆ ด้าน โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับย่อยตามความร่วมมือ และความสัมพันธ์แบบร่วมกิจการ ที่มีการร่วมทุน บริหารจัดการเป็นบริษัทในเครือ หรือควบรวมกิจการ

บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการสุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สรุปผล และให้ข้อเสนอแนะ

การกำหนดประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ในการศึกษาครั้งนี้ ประชากร หมายถึง ผู้จำหน่ายสินค้าให้แก่บริษัทกรณีศึกษาที่ดำเนินการอยู่ในประเทศไทยและประเทศจีน ตั้งแต่ เดือน มกราคม ถึง พฤษภาคม พ.ศ. 2556 มีจำนวนทั้งสิ้น 51 ราย เนื่องจากถือว่าเป็นซัพพลายเออร์ที่มีการให้บริการอยู่ในปัจจุบันและสามารถประเมินผลการดำเนินงานได้

กลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่าง หมายถึง ผู้จำหน่ายสินค้าให้แก่บริษัทกรณีศึกษาที่ดำเนินการอยู่ในประเทศไทยและประเทศจีน ตั้งแต่ เดือน มกราคม ถึง พฤษภาคม พ.ศ. 2556 เนื่องจากประชากรมีจำนวนน้อยจึงทำการศึกษาประชากรทั้งหมด ดังนั้นจำนวนกลุ่มตัวอย่างจึงเท่ากับจำนวนประชากร 51 ราย แบ่งเป็นซัพพลายเออร์ในประเทศไทยจำนวน 46 ราย และซัพพลายเออร์ในประเทศจีน จำนวน 5 ราย

การแบ่งกลุ่มของประชากร

ในการแบ่งกลุ่มของซัพพลายเออร์ ผู้ศึกษาได้จัดทำแบบประเมินซัพพลายเออร์ขึ้นตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายของการจัดทำแบบประเมิน คือ ใช้เพื่อประเมินศักยภาพ ณ ปัจจุบันของซัพพลายเออร์
2. ศึกษาทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มากำหนดหัวข้อที่เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของซัพพลายเออร์ และใช้อ้างอิงรูปแบบของการประเมิน โดยจากบทที่ 2 หัวข้อที่ผู้ศึกษาเลือกใช้ในการประเมินจากตารางที่ 5 คือ คุณภาพ การขนส่ง ต้นทุน และการบริการ เมื่อนำไปปรึกษากับผู้บริหารของบริษัทกรณีศึกษา ผู้บริหารได้เสนอหัวข้อระยะเวลาการชำระเงิน เพิ่มเติมเนื่องจากเห็นว่ามีผลต่อธุรกิจค้าส่ง

3. สัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทกรณีศึกษา เพื่อกำหนดค่าน้ำหนักตามความสำคัญของหัวข้อประเมินแต่ละหัวข้อ ตามกลุ่มสินค้าที่ทำการซื้อ

4. สร้างแบบประเมินซัพพลายเออร์โดยการให้คะแนนแบ่งเป็น 3 ระดับ ซึ่งนิยามของแต่ละระดับคะแนนแตกต่างกันไปตามหัวข้อ ซึ่งมีหัวข้อในการประเมินทั้งหมด 5 หัวข้อ ดังนี้

4.1 คุณภาพสินค้า

ตัวชี้วัดในการประเมินผลการดำเนินงานด้านคุณภาพสินค้าของซัพพลายเออร์ คือ สัดส่วนของเสีย ซึ่งสามารถคำนวณจากสูตร

$$\text{สัดส่วนของเสีย (\%)} = \frac{\text{ปริมาณคำสั่งซื้อที่มีปัญหา} \times 100}{\text{ปริมาณคำสั่งซื้อทั้งหมด}}$$

โดยมีเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

สัดส่วนของเสียมีค่าระหว่าง 0-1.00 %	ระดับคะแนน 3
สัดส่วนของเสียมีค่าระหว่าง 1.01-3 %	ระดับคะแนน 2
สัดส่วนของเสียมีค่ามากกว่า 3 %	ระดับคะแนน 1

4.2 การขนส่ง

ตัวชี้วัดในการประเมินผลการดำเนินงานด้านการขนส่งของซัพพลายเออร์ แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ สัดส่วนที่ส่งตรงเวลา และสัดส่วนที่ส่งครบตามจำนวน ซึ่งสามารถคำนวณได้จากสูตร

$$\text{สัดส่วนที่ส่งตรงเวลา (\%)} = \frac{\text{จำนวนครั้งที่ส่งตรงเวลา} \times 100}{\text{จำนวนครั้งที่ส่งทั้งหมด}}$$

$$\text{สัดส่วนที่ส่งครบจำนวน (\%)} = \frac{\text{จำนวนครั้งที่ส่งครบตามจำนวน} \times 100}{\text{จำนวนครั้งที่ส่งทั้งหมด}}$$

โดยมีเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

สัดส่วนที่ส่งครบหรือตรงเวลา 95-100 %	ระดับคะแนน 3
สัดส่วนที่ส่งครบหรือตรงเวลา 80 - 94 %	ระดับคะแนน 2
สัดส่วนที่ส่งครบหรือตรงเวลาน้อยกว่า 80 %	ระดับคะแนน 1

4.3 ราคาและต้นทุน

ตัวชี้วัดในการประเมินผลการดำเนินงานด้านราคาและต้นทุน คือ ราคาขายเมื่อเทียบกับราคาตลาดหรือซัพพลายเออร์รายอื่น ซึ่งมีเกณฑ์การประเมินดังนี้

ราคาต่ำกว่าราคาตลาดหรือซัพพลายเออร์รายอื่น	ระดับคะแนน 3
ราคาเท่ากับราคาตลาดหรือซัพพลายเออร์รายอื่น	ระดับคะแนน 2
ราคาสูงกว่าราคาตลาดหรือซัพพลายเออร์รายอื่น	ระดับคะแนน 1

4.4 การบริการ

ตัวชี้วัดในการประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริการของซัพพลายเออร์ แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ความเร็วในการติดต่อและประสานงาน	ซึ่งมีเกณฑ์การประเมินดังนี้
ใช้เวลาในการติดต่อและประสานงานไม่เกิน 1 วัน	ระดับคะแนน 3
ใช้เวลาในการติดต่อและประสานงาน 2-3 วัน	ระดับคะแนน 2
ใช้เวลาในการติดต่อและประสานงานมากกว่า 3 วัน	ระดับคะแนน 1

ความสามารถในการให้ข้อมูลของสินค้า	ซึ่งมีเกณฑ์การประเมินดังนี้
สามารถให้ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลเชิงเทคนิค	ระดับคะแนน 3
สามารถให้ข้อมูลทั่วไป	ระดับคะแนน 2
สามารถให้ข้อมูลได้อย่างจำกัดหรือไม่ให้ข้อมูล	ระดับคะแนน 1

บริการหลังการขาย	ซึ่งมีเกณฑ์การประเมินดังนี้
เมื่อมีสินค้าชำรุดสามารถเปลี่ยนหรือแก้ไขได้ทั้งหมด	ระดับคะแนน 3
เมื่อมีสินค้าชำรุดสามารถเปลี่ยนหรือแก้ไขได้บางส่วน	ระดับคะแนน 2
เมื่อมีสินค้าชำรุดไม่สามารถเปลี่ยนหรือแก้ไขได้	ระดับคะแนน 1

4.5 ระยะเวลาในการชำระเงิน

ตัวชี้วัดในการประเมินผลการดำเนินงานด้านระยะเวลาในการชำระเงิน คือ จำนวนวันที่ให้เครดิตการค้า และรูปแบบในการชำระเงิน ซึ่งมีเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

ให้เครดิตการค้ำมากกว่า 30 วัน	ระดับคะแนน 3
ให้เครดิตการค้ำเท่ากับ 30 วัน	ระดับคะแนน 2
ให้เครดิตการค้ำน้อยกว่า 30 วันหรือ ชำระเงินสด	ระดับคะแนน 1

5. ส่งมอบแบบฟอร์มการประเมินในภาคผนวก ค. เพื่อให้รองกรรมการผู้จัดการเป็นผู้ประเมินซัพพลายเออร์ในประเทศจีนและหัวหน้าแผนกจัดซื้อของบริษัทกรณีศึกษาเป็นผู้ประเมินซัพพลายเออร์ในประเทศไทย

6. วิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมิน และแบ่งซัพพลายเออร์ออกเป็น 3 กลุ่ม ตามผลคะแนนที่ได้จากการประเมิน และเกณฑ์การแบ่งกลุ่มที่ได้ปรึกษากับบริษัทกรณีศึกษา ดังนี้

กลุ่ม A คือ ซัพพลายเออร์ที่ได้รับการประเมินอยู่ในระดับคะแนน ตั้งแต่ 270 ถึง 300

กลุ่ม B คือ ซัพพลายเออร์ที่ได้รับการประเมินอยู่ในระดับคะแนน ตั้งแต่ 230 ถึง 269

กลุ่ม C คือ ซัพพลายเออร์ที่ได้รับการประเมินอยู่ในระดับคะแนน ตั้งแต่ 0 ถึง 229

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาผู้ศึกษาได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยได้จัดทำแบบสอบถาม ตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายของการศึกษาเกี่ยวกับความพร้อมของซัพพลายเออร์ต่อการพัฒนาความสามารถในการให้บริการลูกค้า

2. ศึกษาทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มากำหนดหัวข้อที่เป็นตัวชี้วัดความพร้อมและใช้อ้างอิงรูปแบบของการประเมิน

3. สร้างแบบสอบถามความพร้อมของซัพพลายเออร์โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ชื่อ บริษัทซัพพลายเออร์ ชื่อผู้ประเมิน ตำแหน่งงานของผู้ประเมิน วันที่ประเมิน และข้อมูลในการติดต่อกลับ โดยเป็นคำถามปลายเปิดทั้งหมด

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการปรับปรุงองค์กรในด้านต่างๆ และทัศนคติต่อการพัฒนาองค์กร โดยแบ่งการให้คะแนนตาม Likert Scale แบ่งเป็น 3 ระดับ ซึ่งนิยามของแต่ละระดับคะแนนแตกต่างกันไปตามหัวข้อ ซึ่งมีหัวข้อในการประเมินทั้งหมด 8 หัวข้อ รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 24 ข้อ ดังนี้

3.1 ข้อมูลทั่วไป	จำนวน 2 ข้อ
3.2 คุณภาพ	จำนวน 3 ข้อ
3.3 การขนส่ง	จำนวน 3 ข้อ
3.4 ราคาและต้นทุน	จำนวน 3 ข้อ

3.5 การบริการ	จำนวน 5 ข้อ
3.6 บุคลากรและความสัมพันธ์ในองค์กร	จำนวน 4 ข้อ
3.7 ความสัมพันธ์กับลูกค้า	จำนวน 2 ข้อ
3.8 ทศนคติในการพัฒนาองค์กร	จำนวน 2 ข้อ

4. ทำการทดลองแบบสอบถาม (Pilot Test) โดยทดสอบกับซัพพลายเออร์จำนวน 10 ราย คิดเป็น 20 เปอร์เซ็นต์ของประชากร ใช้ระยะเวลา 2 สัปดาห์ จากการทดสอบ พบว่า ได้รับการตอบกลับแบบสอบถามในจำนวนน้อย ทำให้ผู้ศึกษาสามารถวิเคราะห์แบบสอบถามได้ ดังนี้

4.1 รูปแบบของแบบสอบถามมีความซับซ้อนมากเกินไป เนื่องจากต้องใช้ร่วมกับคำแนะนำเกณฑ์การประเมิน

4.2 การตอบคำถามจำเป็นต้องใช้ข้อมูลในอดีตจนถึงปัจจุบันประกอบ ทำให้ซัพพลายเออร์ที่ไม่มีการเก็บข้อมูลที่ดี ไม่สามารถดึงข้อมูลเพื่อตอบคำถามได้

4.3 ระดับของคำถาม ไม่เหมาะสมกับระดับของผู้ตอบแบบสอบถามในประเทศไทย ซึ่งส่วนมากเป็นบริษัทขนาดเล็ก หรือห้างหุ้นส่วนจำกัด

5. ปรับปรุงแบบสอบถามสำหรับซัพพลายเออร์ในประเทศไทย โดยลดจำนวนคำถาม รวบรวมประเด็นสำคัญ และแก้ไขให้คำถามสามารถทำความเข้าใจได้ง่ายขึ้น อีกทั้งเป็นคำถามเชิงปัจจุบันและอนาคต ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามไม่จำเป็นต้องอ้างอิงข้อมูลในอดีต โดยแบ่งการให้คะแนนแบบ Likert Scale แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ มาก ปานกลาง และน้อย เพื่อยกเลิกการใช้คำแนะนำเกณฑ์ในการประเมินซึ่งมีหัวข้อในการประเมินทั้งหมด 5 หัวข้อ รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 11 ข้อ ดังนี้

5.1 คุณภาพ	จำนวน 2 ข้อ
5.2 การขนส่ง	จำนวน 2 ข้อ
5.3 ราคาและต้นทุน	จำนวน 2 ข้อ
5.4 การบริการ	จำนวน 3 ข้อ
5.5 ทศนคติในการพัฒนาองค์กร	จำนวน 2 ข้อ

เกณฑ์ในการวิเคราะห์คะแนน

จากแบบสอบถามความพร้อมในการพัฒนาของซัพพลายเออร์ ประกอบด้วยคำถามที่อยู่ในรูปประโยคบอกเล่าเชิงบวก ซึ่งกำหนดให้

ระดับความเห็น	คะแนน
มาก	3
ปานกลาง	2
น้อย	1

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้นำคะแนนที่ได้จากการแปรข้อมูลเป็นเชิงปริมาณ ด้วยการกำหนดระดับความเห็นดังกล่าวเพื่อใช้แปลความหมายเป็นค่าเฉลี่ยโดยใช้สูตรการคำนวณอันตรภาคชั้น

$$\begin{aligned}\text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{3 - 1}{3} \\ &= 0.67\end{aligned}$$

จากการคำนวณจัดแบ่งอันตรภาคทำให้ได้เกณฑ์คะแนนเฉลี่ยเพื่อใช้ประเมินผลแบบสอบถามดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความพร้อม
1.00 – 1.66	น้อย
1.67 – 2.32	ปานกลาง
2.33 – 3.00	มาก

การทดสอบเครื่องมือการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาดังนี้

ความเที่ยงตรง (Validity)

ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาและตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และความเหมาะสมของภาษา (Wording) และนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง

ความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดสอบ (Pilot Test) โดยทดสอบกับชีพพลายเออร์จำนวน 10 ราย เพื่อตรวจสอบว่าคำถามนั้นสามารถสื่อความหมายได้ตรงตามความต้องการตลอดจนมีความเหมาะสม และความยากง่ายเพียงใด จากนั้นจึงนำมาทดสอบความเชื่อมั่นด้วยวิธีของครอนบาค (Cronbach' Alpha) โดยใช้เกณฑ์ยอมรับที่เสนอไว้โดย (Cronbach, Lee J. 1970) สำหรับการศึกษาเชิงสำรวจให้ยอมรับค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาที่มากกว่าหรือเท่ากับ 0.7

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_x^2} \right]$$

เมื่อ α เป็นสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

K เป็นจำนวนข้อในแบบสอบถาม

S_i^2 เป็นความแปรปรวนของข้อหรือองค์ประกอบที่ i

S_x^2 เป็นความแปรปรวนของคะแนนรวม

ทำการคำนวณผลจากการทดสอบตามสูตรโดยแทนค่าจำนวนข้อ 11 ข้อจะได้ค่าสัมประสิทธิ์ดังนี้

$$\alpha = \left[\frac{11}{11-1} \right] \left[1 - \frac{4}{15.8} \right]$$

$$\alpha = 0.822$$

เนื่องจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาที่ได้มีค่ามากกว่า 0.7 ทำให้แบบสอบถามเกี่ยวกับความพร้อมทั้ง 11 ข้อนั้นมีความน่าเชื่อถือ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลปฐมภูมิ

การเก็บข้อมูลปฐมภูมิ แบ่งตามชนิดของข้อมูลออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งโทรสารแบบสอบถาม ร่วมกับการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์กับซัพพลายเออร์ของบริษัทกรณีศึกษาที่ดำเนินการอยู่ในประเทศไทย ที่บริษัทกรณีศึกษามีการซื้อขายระหว่างเดือน มกราคม ถึง พฤษภาคม พ.ศ. 2556 จำนวน 46 ราย โดยใช้แบบสอบถามภาษาไทยจำนวน 11 ข้อ จากนั้นนำมาแปลผล จัดหมวดหมู่ สรุปคะแนน และแปลความหมายต่อไป ใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้นประมาณ 30 วัน

2. ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้ศึกษาได้รับความอนุเคราะห์จากรองกรรมการผู้จัดการของบริษัทกรณีศึกษาเป็นผู้ส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์แบบสอบถามไปยังซัพพลายเออร์ที่ดำเนินการอยู่ในประเทศจีน ที่บริษัทกรณีศึกษามีการซื้อขายระหว่างเดือน มกราคม ถึง พฤษภาคม พ.ศ. 2556 จำนวน 5 ราย

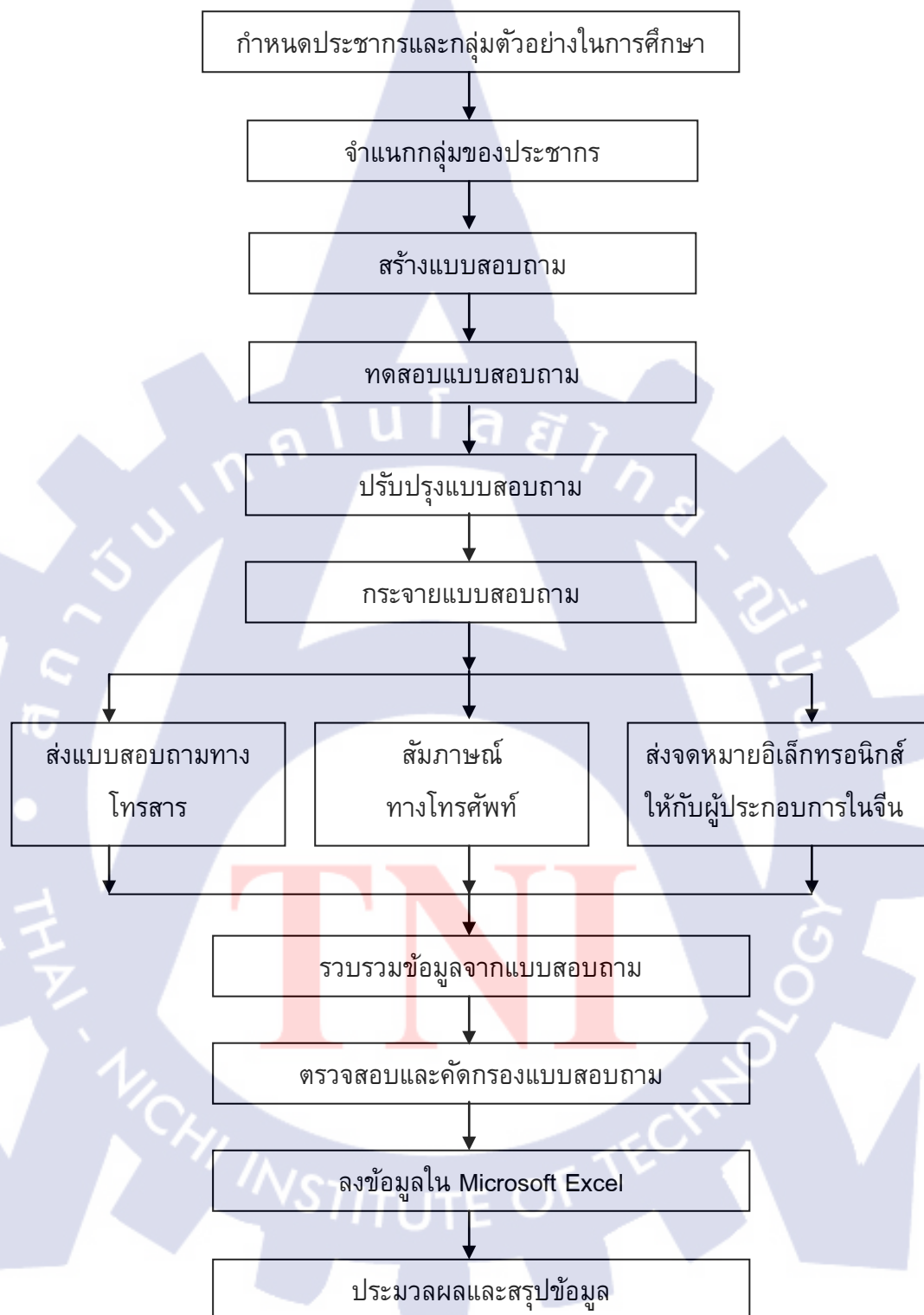
โดยใช้แบบสอบถามภาษาอังกฤษจำนวน 24 ข้อที่มีรายละเอียดที่ครอบคลุม 8 หัวข้อซึ่งมากกว่าแบบสอบถามภาษาไทย ใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้นประมาณ 30 วัน

ข้อมูลทฤษฎี

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากทฤษฎี ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากบริษัทกรณีศึกษาทั้งข้อมูลของบริษัทกรณีศึกษา และข้อมูลของซอฟต์แวร์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้



ขั้นตอนในการศึกษา



รูปที่ 7 ขั้นตอนในการศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อทำการรวบรวมแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว จะทำการประมวลผลข้อมูลโดยโปรแกรม Microsoft Excel เพื่อคำนวณค่าทางสถิติต่างๆ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เพื่อแจกแจงความถี่ (Frequency) แสดงค่าร้อยละ (Percentage) ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลจะทำการแจกแจงตามกลุ่มของชีพพลายเออร์ที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงานแบ่งเป็นกลุ่ม A B และ C ซึ่งเป็นตัวแปรต้นที่มีลักษณะเป็นตัวแปรแบ่งพวก (Categorical Variable) ในที่นี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม และการศึกษาต้องการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความพร้อมในการพัฒนาต่างๆ ของชีพพลายเออร์ (μ) ซึ่งเป็นตัวแปรตามเชิงปริมาณ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้เลือกใช้วิเคราะห์เปรียบเทียบความแปรปรวน (Analysis of Variance : ANOVA) เนื่องจากเป็นการศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2 ค่าขึ้นไป (ศิริชัย กาญจนวาสี. 2550 ; ระพีพันธ์ โพธิ์ศรี. 2551)

การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance : ANOVA)

สถานการณ์ของการใช้ ANOVA

1. ต้องการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของประชากรมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้สถิติทดสอบเอฟ (F Statistic)
2. มักมีตัวแปรทดลอง ตัวแปรจัดกลุ่มที่จัดว่าเป็นสาเหตุ (หรือ การจัดกระทำกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อสังเกตผล Treatment (ตัวแปรตาม))

ANOVA จะจำแนกความผันแปรของตัวแปรตามออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นความผันแปรระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มกับส่วนที่สองเป็นความผันแปรภายในกลุ่ม การเปรียบเทียบความผันแปรของทั้ง 2 แหล่ง ทำให้ได้ค่าสถิติ F สำหรับทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มดังนี้

$$F = \frac{\text{ความแปรปรวนของประชากรอันเนื่องมาจากความแตกต่างระหว่างกลุ่ม}}{\text{ความแปรปรวนของประชากรอันเนื่องมาจากความแตกต่างภายในกลุ่ม}}$$

ขั้นตอนการวิเคราะห์ความแปรปรวน

1. ตั้งสมมติฐานทางสถิติ
 - H_0 : ความพร้อมของชีพพลายเออร์แต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน ($\mu_A = \mu_B = \mu_C$)
 - H_1 : ความพร้อมของชีพพลายเออร์แต่ละกลุ่มแตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่
2. เลือกสถิติสำหรับการทดสอบ F-Test
3. กำหนดระดับนัยสำคัญและบริเวณวิกฤต : ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ($\alpha=0.05$)

4. คำนวณค่าสถิติทดสอบและตัดสินใจ

$$F = \frac{MS(B)}{MS(W)}$$

เมื่อ $MS(B)$ = ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Between Group)

$MS(W)$ = ความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Within Group)

การตัดสินใจปฏิเสธหรือยอมรับสมมติฐาน H_0

ถ้า $F > F_{\text{Critical}}$ การทดสอบให้ผลแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจึง Reject H_0

ถ้า $F < F_{\text{Critical}}$ การทดสอบให้ผลแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญจึง Accept H_0

5. แปลความหมาย

สรุปผลการทดสอบและแปลความหมายสำหรับนำไปใช้ประโยชน์



บทที่ 4

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องความพร้อมของซัพพลายเออร์ในการพัฒนาความสามารถในการให้บริการลูกค้า สามารถสรุปผลการศึกษาเป็น 5 ส่วน ดังนี้

1. สรุปผลการแบ่งกลุ่มซัพพลายเออร์ตามผลการดำเนินงานในปัจจุบัน
2. สรุปผลตามข้อมูลจากแบบสอบถามซัพพลายเออร์ในประเทศไทย และประเทศจีน
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความพร้อมเปรียบเทียบซัพพลายเออร์ในแต่ละกลุ่ม
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความพร้อมซัพพลายเออร์ในประเทศจีน
5. อภิปรายผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการแบ่งกลุ่มซัพพลายเออร์ตามผลการดำเนินงานในปัจจุบัน

จากการประเมินผลการดำเนินงานของซัพพลายเออร์ในประเทศไทยทั้ง 5 ด้าน ตามแบบสอบถามในภาคผนวก ค. โดยหัวหน้าฝ่ายจัดซื้อ ทั้งหมด 46 รายสามารถแบ่งกลุ่มของซัพพลายเออร์ได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

ตารางที่ 7 ผลการแบ่งกลุ่มซัพพลายเออร์ในประเทศไทย

กลุ่ม	ระดับคะแนน	จำนวนซัพพลายเออร์ (ราย)	ร้อยละของจำนวนซัพพลายเออร์
A	270-300	16	34.78
B	230-269	16	34.78
C	0-229	14	30.44
รวม		46	100

โดย กลุ่ม A หมายถึง ซัพพลายเออร์ที่มีผลการดำเนินงานเป็นที่น่าพอใจ

กลุ่ม B หมายถึง ซัพพลายเออร์ที่มีผลการดำเนินงานค่อนข้างน่าพอใจ

กลุ่ม C หมายถึง ซัพพลายเออร์ที่มีผลการดำเนินงานพอปานกลางถึงพอใช้

จากตารางที่ 7 พบว่า จำนวนซัพพลายเออร์ในกลุ่ม A เท่ากับ กลุ่ม B คือ จำนวน 16 ราย คิดเป็นร้อยละ 34.78 และกลุ่ม C จำนวน 14 ราย คิดเป็นร้อยละ 30.44

จากการประเมินผลการดำเนินงานของซัพพลายเออร์ในประเทศจีนทั้ง 5 ด้านทั้งหมด 5 ราย สามารถแบ่งกลุ่มของซัพพลายเออร์ได้เป็น 3 กลุ่มดังนี้

ตารางที่ 8 สรุปผลการประเมินของซัพพลายเออร์ในประเทศจีน

กลุ่ม	ระดับคะแนน	จำนวนซัพพลายเออร์ (ราย)	ร้อยละ
A	270-300	1	20.00
B	230-269	1	20.00
C	0-229	3	60.00
รวม		5	100

สรุปผลข้อมูลจากแบบสอบถามผู้ประกอบการในประเทศไทย

ตารางที่ 9 ผลการตอบกลับแบบสอบถามของซัพพลายเออร์ในประเทศไทย

กลุ่ม	จำนวนซัพพลายเออร์ ระหว่าง ม.ค.-พ.ค. 56 (ราย)	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (ราย)	ร้อยละของผู้ตอบ แบบสอบถาม
A	16	11	68.75
B	16	12	75.00
C	14	8	57.14
รวม	46	31	67.39

จากตารางที่ 9 พบว่า ในระหว่างเดือนมกราคมถึงพฤษภาคม ปี พ.ศ. 2556 มีการซื้อสินค้าจากซัพพลายเออร์ทั้งสิ้น 46 ราย และมีผู้ตอบแบบสอบถาม 31 ราย คิดเป็นร้อยละ 67.39 ของซัพพลายเออร์ทั้งหมด โดยแบ่งเป็นซัพพลายเออร์กลุ่ม A จำนวน 11 ราย คิดเป็นร้อยละ 68.75 ซัพพลายเออร์กลุ่ม B จำนวน 12 ราย คิดเป็นร้อยละ 75.00 และซัพพลายเออร์กลุ่ม C จำนวน 8 ราย คิดเป็นร้อยละ 57.14

ตารางที่ 10 สรุปความพร้อมในการพัฒนาด้านคุณภาพสินค้าของซัพพลายเออร์ในประเทศไทย

การพัฒนาด้านคุณภาพสินค้า	ค่าเฉลี่ย/S.D. กลุ่ม A	ค่าเฉลี่ย/S.D. กลุ่ม B	ค่าเฉลี่ย/S.D. กลุ่ม C
เห็นความสำคัญและมุ่งมั่นที่จะพัฒนา	2.818/0.405	2.917/0.289	3.000/0.000
มีความพร้อมในการปรับปรุงคุณภาพสินค้า	2.727/0.467	2.667/0.492	2.875/0.354
รวมความพร้อมด้านคุณภาพ	2.773/0.344	2.782/0.334	2.938/0.177

จากตารางที่ 10 พบว่า ค่าเฉลี่ยของซัพพลายเออร์ที่อยู่ในกลุ่ม A เห็นความสำคัญและมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงด้านคุณภาพสินค้าเท่ากับ 2.818 ซึ่งหมายถึง มีความสนใจที่จะพัฒนาด้าน

ตารางที่ 12 สรุปความพร้อมในการพัฒนาด้านการราคาของซัพพลายเออร์ในประเทศไทย

การพัฒนาด้านราคาและต้นทุน	ค่าเฉลี่ย/S.D. กลุ่ม A	ค่าเฉลี่ย/S.D. กลุ่ม B	ค่าเฉลี่ย/S.D. กลุ่ม C
เห็นความสำคัญและมีความพยายามในการลดต้นทุน	2.364/0.505	2.250/0.754	2.625/0.518
มีการดำเนินการลดต้นทุน	2.091/0.701	1.750/0.866	1.875/0.835
รวมความพร้อมด้านราคา	2.227/0.467	2.000/0.707	2.250/0.535

จากตารางที่ 12 พบว่า ค่าเฉลี่ยของซัพพลายเออร์ที่อยู่ในกลุ่ม A เห็นความสำคัญและมีความพยายามในการลดต้นทุนเท่ากับ 2.364 ซึ่งหมายถึงมีความสนใจมาก และค่าเฉลี่ยของความพร้อมในการดำเนินการลดต้นทุนเท่ากับ 2.091 ซึ่งหมายถึงมีความพร้อมในการดำเนินการปานกลาง เมื่อนำมาเฉลี่ยแล้ว พบว่า ซัพพลายเออร์ในกลุ่ม A นั้น มีความพร้อมด้านราคาปานกลาง ค่าเฉลี่ยของซัพพลายเออร์ที่อยู่ในกลุ่ม B เห็นความสำคัญและมีความพยายามในการลดต้นทุนเท่ากับ 2.250 ซึ่งหมายถึงมีความสนใจปานกลาง และค่าเฉลี่ยของความพร้อมในการดำเนินการลดต้นทุนเท่ากับ 1.750 ซึ่งหมายถึงมีความพร้อมในการดำเนินการปานกลาง เมื่อนำมาเฉลี่ยแล้ว พบว่า ซัพพลายเออร์ในกลุ่ม B นั้น มีความพร้อมด้านราคาปานกลาง ค่าเฉลี่ยของซัพพลายเออร์ที่อยู่ในกลุ่ม C เห็นความสำคัญและมีความพยายามในการลดต้นทุนเท่ากับ 2.625 ซึ่งหมายถึงมีความสนใจมาก และค่าเฉลี่ยของความพร้อมในการดำเนินการลดต้นทุนเท่ากับ 1.875 ซึ่งหมายถึงมีความพร้อมในการดำเนินการปานกลาง เมื่อนำมาเฉลี่ยแล้ว พบว่า ซัพพลายเออร์ในกลุ่ม C นั้น มีความพร้อมด้านราคาปานกลาง

ตารางที่ 13 สรุปความพร้อมในการพัฒนาด้านการบริการของซัพพลายเออร์ในประเทศไทย

การพัฒนาด้านการบริการ	ค่าเฉลี่ย/S.D. กลุ่ม A	ค่าเฉลี่ย/S.D. กลุ่ม B	ค่าเฉลี่ย/S.D. กลุ่ม C
รับฟังและยินดีที่จะปรับปรุงตามคำแนะนำของลูกค้า	2.636/0.505	2.667/0.651	2.625/0.744
ยินดีที่จะให้คำแนะนำและเปิดเผยข้อมูลแก่ลูกค้า	2.455/0.688	2.250/0.754	2.375/0.744
ยินดีที่จะสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของลูกค้า	2.364/0.505	2.583/0.515	2.625/0.518
รวมความพร้อมด้านการบริการ	2.485/0.376	2.500/0.503	2.542/0.562

จากตารางที่ 13 พบว่า ค่าเฉลี่ยของซัพพลายเออร์ที่อยู่ในกลุ่ม A รับฟังและยินดีที่จะปรับปรุงตามคำแนะนำของลูกค้าเท่ากับ 2.636 ซึ่งหมายถึงยินดีที่จะรับฟังมาก เช่นเดียวกับค่าเฉลี่ยของซัพพลายเออร์ที่ยินดีที่จะให้คำแนะนำและเปิดเผยข้อมูลแก่ลูกค้าซึ่งเท่ากับ 2.455 ซึ่งหมายถึงยินดีที่จะเปิดเผยข้อมูลมาก และค่าเฉลี่ยในการยินดีที่จะสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เท่ากับ 2.485 ซึ่งหมายถึงยินดีที่จะสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มาก เมื่อนำมาเฉลี่ยแล้ว พบว่าซัพพลายเออร์ในกลุ่ม A นั้น มีความพร้อมด้านการบริการมาก ค่าเฉลี่ยของซัพพลายเออร์

ที่อยู่ในกลุ่ม B รับฟังและยินดีที่จะปรับปรุงตามคำแนะนำของลูกค้าเท่ากับ 2.667 ซึ่งหมายถึงยินดีที่จะรับฟังมาก เช่นเดียวค่าเฉลี่ยของซัพพลายเออร์ที่ยินดีที่จะให้คำแนะนำและเปิดเผยข้อมูลแก่ลูกค้าซึ่งเท่ากับ 2.250 ซึ่งหมายถึงยินดีที่จะเปิดเผยข้อมูลปานกลาง และค่าเฉลี่ยในการยินดีที่จะสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เท่ากับ 2.583 ซึ่งหมายถึงยินดีที่จะสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มาก เมื่อนำมาเฉลี่ยแล้ว พบว่า ซัพพลายเออร์ในกลุ่ม B นั้น มีความพร้อมด้านการบริการมาก ค่าเฉลี่ยของซัพพลายเออร์ที่อยู่ในกลุ่ม C รับฟังและยินดีที่จะปรับปรุงตามคำแนะนำของลูกค้าเท่ากับ 2.625 ซึ่งหมายถึงยินดีที่จะรับฟังมาก เช่นเดียวค่าเฉลี่ยของซัพพลายเออร์ที่ยินดีที่จะให้คำแนะนำและเปิดเผยข้อมูลแก่ลูกค้าซึ่งเท่ากับ 2.375 ซึ่งหมายถึงยินดีที่จะเปิดเผยข้อมูลมาก และค่าเฉลี่ยในการยินดีที่จะสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เท่ากับ 2.625 ซึ่งหมายถึงยินดีที่จะสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มาก เมื่อนำมาเฉลี่ยแล้ว พบว่า ซัพพลายเออร์ในกลุ่ม C นั้น มีความพร้อมด้านการบริการมาก

ตารางที่ 14 สรุปความพร้อมด้านทัศนคติในการพัฒนาองค์กรของซัพพลายเออร์ในประเทศไทย

ทัศนคติในการพัฒนาองค์กร	ค่าเฉลี่ย/S.D. กลุ่ม A	ค่าเฉลี่ย/S.D. กลุ่ม B	ค่าเฉลี่ย/S.D. กลุ่ม C
สนใจและยินดีที่จะลงทุนเพื่อพัฒนาบริษัท	2.364/0.505	2.500/0.522	2.500/0.535
เชื่อว่าการพัฒนาร่วมกับลูกค้าจะเกิดประโยชน์	2.545/0.522	2.750/0.622	2.625/0.625
รวมความพร้อมด้านทัศนคติในการพัฒนา	2.455/0.472	2.625/0.483	2.563/0.417

จากตารางที่ 14 พบว่า ค่าเฉลี่ยของซัพพลายเออร์ที่อยู่ในกลุ่ม A มีความเห็นสนใจและยินดีที่จะลงทุนเพื่อพัฒนาบริษัทเท่ากับ 2.364 ซึ่งหมายถึงสนใจที่จะลงทุนมาก และค่าเฉลี่ยของความเชื่อว่าการพัฒนาร่วมกับลูกค้าจะเกิดประโยชน์เท่ากับ 2.545 ซึ่งหมายถึงเชื่อว่าการพัฒนาร่วมกับซัพพลายเออร์จะเกิดประโยชน์มาก เมื่อนำมาเฉลี่ยแล้ว พบว่า ซัพพลายเออร์ในกลุ่ม A นั้น มีความพร้อมด้านทัศนคติในการพัฒนามาก ค่าเฉลี่ยของซัพพลายเออร์ที่อยู่ในกลุ่ม B เห็นสนใจและยินดีที่จะลงทุนเพื่อพัฒนาบริษัทเท่ากับ 2.500 ซึ่งหมายถึงสนใจที่จะลงทุนมาก และค่าเฉลี่ยของความเชื่อว่าการพัฒนาร่วมกับลูกค้าจะเกิดประโยชน์เท่ากับ 2.750 ซึ่งหมายถึงเชื่อว่าการพัฒนาร่วมกับซัพพลายเออร์จะเกิดประโยชน์มาก เมื่อนำมาเฉลี่ยแล้ว พบว่า ซัพพลายเออร์ในกลุ่ม B นั้น มีความพร้อมด้านทัศนคติในการพัฒนามาก ค่าเฉลี่ยของซัพพลายเออร์ที่อยู่ในกลุ่ม C เห็นสนใจและยินดีที่จะลงทุนเพื่อพัฒนาบริษัทเท่ากับ 2.500 ซึ่งหมายถึงสนใจที่จะลงทุนมาก และค่าเฉลี่ยของความเชื่อว่าการพัฒนาร่วมกับลูกค้าจะเกิดประโยชน์เท่ากับ 2.625 ซึ่งหมายถึงเชื่อว่าการพัฒนาร่วมกับซัพพลายเออร์จะเกิดประโยชน์มาก เมื่อนำมาเฉลี่ยแล้ว พบว่า ซัพพลายเออร์ในกลุ่ม C นั้น มีความพร้อมด้านทัศนคติในการพัฒนามาก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความพร้อมชีพพลายเออร์ในประเทศไทยในแต่ละกลุ่ม

เมื่อนำผลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance : ANOVA) ด้วย Microsoft Excel โดยจำแนกตามความพร้อมในแต่ละด้าน เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยที่

H_0 : ความพร้อมของชีพพลายเออร์แต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

H_1 : ความพร้อมของชีพพลายเออร์แต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

โดยจะสามารถปฏิเสธ H_0 ได้ต่อเมื่อ F มีค่ามากกว่า F Critical สำหรับกลุ่มตัวอย่างนี้ มีองศาอิสระ (Degree of Freedom) เท่ากับ 2 และ 28 เมื่อนำไปเปิดตารางจะได้ค่า F Critical = 3.340 จะได้ผลสรุปดังต่อไปนี้

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ความพร้อมด้านคุณภาพสินค้า

Source of Variation	SS	Df	MS	F	P-Value	F Crit
Between Groups	0.144	2	0.072	0.769	0.473	3.340
Within Groups	2.630	28	0.094			
Total	2.774	30				

จากตารางที่ 15 เนื่องจาก $F < F_{\alpha 2,28}$ การทดสอบมีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทำให้ไม่สามารถปฏิเสธ H_0

แสดงว่า ผลรวมการประเมินความพร้อมด้านการปรับปรุงคุณภาพสินค้าจากชีพพลายเออร์ทั้ง 3 กลุ่ม ไม่มีความแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ความพร้อมด้านการขนส่ง

Source of Variation	SS	Df	MS	F	P-Value	F Crit
Between Groups	0.906	2	0.453	2.022	0.151	3.340
Within Groups	6.272	28	0.224			
Total	7.177	30				

จากตารางที่ 16 เนื่องจาก $F < F_{\alpha 2,28}$ การทดสอบมีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทำให้ไม่สามารถปฏิเสธ H_0

แสดงว่า ผลรวมการประเมินความพร้อมด้านการขนส่งจากชีพพลายเออร์ทั้ง 3 กลุ่ม ไม่มีความแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ความพร้อมด้านราคาและต้นทุน

Source of Variation	SS	Df	MS	F	P-Value	F Crit
Between Groups	0.415	2	0.207	0.600	0.556	3.340
Within Groups	9.682	28	0.346			
Total	10.097	30				

จากตารางที่ 17 เนื่องจาก $F < F_{\alpha 2,28}$ การทดสอบมีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทำให้ไม่สามารถปฏิเสธ H_0

แสดงว่า ผลรวมการประเมินความพร้อมด้านราคาและต้นทุนจากซัพพลายเออร์ทั้ง 3 กลุ่ม ไม่มีความแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ความพร้อมด้านการบริการ

Source of Variation	SS	Df	MS	F	P-Value	F Crit
Between Groups	0.016	2	0.008	0.034	0.967	3.340
Within Groups	6.400	28	0.229			
Total	6.416	30				

จากตารางที่ 18 เนื่องจาก $F < F_{\alpha 2,28}$ การทดสอบมีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทำให้ไม่สามารถปฏิเสธ H_0

แสดงว่า ผลรวมการประเมินความพร้อมด้านการบริการจากซัพพลายเออร์ทั้ง 3 กลุ่ม ไม่มีความแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ความพร้อมด้านทัศนคติในการพัฒนา

Source of Variation	SS	df	MS	F	P-Value	F Crit
Between Groups	0.169	2	0.084	0.394	0.678	3.340
Within Groups	6.009	28	0.215			
Total	6.177	30				

จากตารางที่ 19 เนื่องจาก $F < F_{\alpha 2,28}$ การทดสอบมีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทำให้ไม่สามารถปฏิเสธ H_0

แสดงว่า ผลรวมการประเมินความพร้อมด้านทัศนคติในการพัฒนาจากซัพพลายเออร์ทั้ง 3 กลุ่ม ไม่มีความแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ความพร้อมโดยรวม

Source of Variation	SS	df	MS	F	P-Value	F Crit
Between Groups	0.086	2	0.043	0.536	0.591	3.340
Within Groups	2.253	28	0.080			
Total	2.340	30				

จากตารางที่ 20 เนื่องจาก $F < F_{\alpha, 2, 28}$ การทดสอบมีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทำให้ไม่สามารถปฏิเสธ H_0

แสดงว่า ผลรวมการประเมินความพร้อมโดยรวมจากซัพพลายเออร์ทั้ง 3 กลุ่ม ไม่มีความแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลซัพพลายเออร์ในประเทศจีน

จากการส่งแบบสอบถามผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ไปยังผู้ประกอบการในประเทศจีน จำนวน 5 ราย ได้รับการตอบกลับจำนวน 2 ราย ซึ่งทั้ง 2 รายถูกจัดอยู่ในกลุ่ม C คิดเป็นร้อยละ 40 ของจำนวนทั้งหมด

ตารางที่ 21 สรุปความพร้อมในการพัฒนาในด้านต่างๆ ของซัพพลายเออร์ในประเทศจีน

ความพร้อมในการพัฒนา	ค่าเฉลี่ย ซัพพลายเออร์จีน 1	ค่าเฉลี่ย ซัพพลายเออร์จีน 2
การจัดการองค์กร	3	3
คุณภาพสินค้า	3	3
การขนส่ง	3	3
ราคาและต้นทุน	3	1
การบริการ	3	3
การจัดการทรัพยากรบุคคล	2.75	3
การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	3	3
ทัศนคติ	2.5	3

จากตารางที่ 21 ถึงแม้ซัพพลายเออร์จะได้รับการประเมินให้อยู่ในกลุ่ม C เช่นเดียวกัน แต่ผู้ศึกษาเห็นว่าควรพิจารณาซัพพลายเออร์แบบเฉพาะรายเนื่องจากมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนน้อยและซัพพลายเออร์ในประเทศจีนถือเป็นซัพพลายเออร์สินค้าหลักที่มียอดการซื้อสูงประมาณร้อยละ 50 ของยอดซื้อทั้งหมด ซึ่งพบว่า ซัพพลายเออร์ทั้ง 2 ราย มีแนวโน้มใกล้เคียงกัน โดยรายที่ 1 มีความพร้อมในการพัฒนาทุกๆ ด้านมาก แต่มีทัศนคติในการพัฒนาปานกลาง และรายที่ 2 มีความพร้อมในการพัฒนาทุกๆ ด้านมาก ยกเว้นความพร้อมในด้านต้นทุนที่น้อย

อภิปรายผลการศึกษา ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์ผลด้วยโปรแกรม Microsoft Excel โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) เป็นเครื่องมือในการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความพร้อมของซัพพลายเออร์ในการพัฒนาของซัพพลายเออร์ทั้ง 3 กลุ่ม พบว่า ความพร้อมในการพัฒนาความสามารถในการให้บริการลูกค้าในแต่ละด้านและโดยรวมของซัพพลายเออร์ทั้ง 3 กลุ่ม ในประเทศไทยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยทั้ง 3 กลุ่มมีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากัน ซึ่งหมายถึงซัพพลายเออร์ส่วนใหญ่มีความพร้อมในการพัฒนาความสามารถในการให้บริการอย่างมาก

จากผลการวิเคราะห์ทางผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อหาตัวแปรที่อาจมีผลกระทบรวมถึงความเป็นไปได้อื่นๆ โดยขอนำมาสรุปผลดังต่อไปนี้

1. ในส่วนของการประเมินซัพพลายเออร์โดยบริษัทกรณีศึกษา ได้ให้ความสำคัญในด้านของราคามากสำหรับสินค้าทุก ๆ กลุ่มโดยมีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง 0.40-0.50 เนื่องจากลักษณะธุรกิจของบริษัทกรณีศึกษาเป็นธุรกิจค้าส่ง ราคาของต้นทุนจึงเป็นตัวแปรสำคัญในการกำหนดผลกำไร ซึ่งมีผลทำให้ซัพพลายเออร์ที่ตั้งราคาสูงกว่าราคาตลาดและราคาของซัพพลายเออร์อื่นมีโอกาสจะถูกจัดอยู่ในกลุ่ม C สูง และจากการสำรวจจากซัพพลายเออร์ในกลุ่ม C ทั้งหมด 14 ราย มีซัพพลายเออร์จำนวน 9 รายที่ถูกประเมินว่าสินค้ามีราคาสูง คิดเป็น 64.29 เปอร์เซ็นต์ของซัพพลายเออร์ในกลุ่ม C

2. ในการประเมินความพร้อมด้วยตนเองของซัพพลายเออร์อาจมีอีกหลายปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาซึ่งทำให้ความพร้อมของซัพพลายเออร์ทั้ง 3 กลุ่มไม่แตกต่างกัน ยกตัวอย่าง เช่น

- 2.1 ซัพพลายเออร์ส่วนใหญ่จากทั้ง 3 กลุ่ม มีลักษณะเป็นธุรกิจขนาดย่อมซึ่งหมายถึงธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง โดยมีวัฏจักรของกิจการอยู่ในช่วงตั้งแต่เริ่มก่อตั้งสร้างความมั่นคงให้กับกิจการไปจนถึงขยายกิจการ ซึ่งทำให้ผู้ประกอบการมีความสนใจและมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองอย่างมาก

- 2.2 ภายในกลุ่มของผู้ประกอบการที่เป็นธุรกิจขนาดย่อมมีการแบ่งกลุ่ม ตามรูปแบบของธุรกิจขนาดย่อมเป็น ธุรกิจเจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วน คณะบุคคล บริษัทจำกัด และยังสามารถแบ่งตามวิธีการประกอบธุรกิจได้เป็นธุรกิจที่ก่อตั้งขึ้นใหม่ ธุรกิจที่ซื้อต่อจากผู้อื่น ธุรกิจครอบครัว และธุรกิจการรับสิทธิทางการค้า ซึ่งทำให้ลักษณะการดำเนินงานและความพร้อมในการพัฒนาของซัพพลายเออร์แตกต่างกันไปตามรูปแบบธุรกิจ (กัตัญญุ หิรัญญสมบุรณ์. 2552)

- 2.3 แนวทางในการบริหารงานของบริษัทขนาดย่อมมักจะกำหนดโดยเจ้าของกิจการเพียงคนเดียวหรือกลุ่มเล็กๆ กลุ่มเดียว ทำให้แนวทางในการพัฒนาตนเองของซัพพลายเออร์มีความเป็นเอกเทศสูง กล่าวคือ ความเป็นไปได้ที่ซัพพลายเออร์ที่อยู่ในกลุ่มเดียวกัน ซึ่งหมายถึงมีผลการดำเนินงานใกล้เคียงกันอาจมีความพร้อมในการพัฒนาความสามารถในการให้บริการ

แตกต่างกันตามวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ของผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์กรของซัพพลายเออร์นั้นๆ

3. การพัฒนาคุณภาพสินค้าถือเป็นด้านที่ซัพพลายเออร์ทุกรายเห็นว่ามีสำคัญ และมีแผนในการพัฒนาด้วยกันทั้งสิ้น เนื่องจากคุณภาพนั้นเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่บ่งบอกถึงความสามารถในการแข่งขัน ความอยู่รอดขององค์กร และความยั่งยืนขององค์กร ส่วนในการพัฒนาด้านอื่นๆ ซัพพลายเออร์ส่วนมากก็ให้ความสำคัญเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นการขนส่ง ต้นทุน หรือการบริการก็ถือเป็นหัวใจในการบริหารงานและเป็นตัวชี้วัดความสามารถที่สำคัญขององค์กร แต่ซัพพลายเออร์บางรายยังไม่มีแผนงานในการพัฒนาที่แน่นอนโดยเฉพาะการพัฒนาด้านราคา และต้นทุน ซึ่งมีซัพพลายเออร์จำนวนมากที่ยังไม่มีแนวทางในการลดต้นทุน

4. ในการจัดการซัพพลายเออร์ควรทำการแบ่งซัพพลายเออร์ออกเป็น 2 กลุ่ม ตามลักษณะความสัมพันธ์ดังต่อไปนี้ (Jeffrey, H. Dyer ; Dong, Sung Cho ; and Wujin Chu. 1996)

5. การให้ความสำคัญสนับสนุนในการพัฒนาสำหรับซัพพลายเออร์ที่มีผลการดำเนินงานในปัจจุบันแตกต่างกันทั้ง 3 กลุ่ม ซึ่งแบ่งเป็น กลุ่ม A B และ C นั้น บริษัทกรณีศึกษาควรจะมีวิธีการบริหารจัดการซัพพลายเออร์เพื่อให้ซัพพลายเออร์สามารถขึ้นไปอยู่ระดับที่ดีขึ้นซึ่งที่แตกต่างกันตามกลุ่ม ดังนี้ 1996

5.1 สำหรับกลุ่ม A ซึ่งทางบริษัทกรณีศึกษาถือว่าซัพพลายเออร์ในกลุ่มนี้สามารถตอบสนองความต้องการของบริษัทกรณีศึกษาได้เป็นอย่างดี ควรจะมีการแจ้งให้ทางซัพพลายเออร์ในกลุ่มนี้ทราบเพื่อเป็นกำลังใจและให้ซัพพลายเออร์รักษามาตรฐานที่ดีต่อไป ซัพพลายเออร์ในกลุ่มนี้ถือเป็นซัพพลายเออร์ที่มีความน่าเชื่อถือสามารถพึ่งพาได้ในยามวิกฤต เช่น เมื่อต้องการสินค้าด่วน ดังนั้นจึงต้องรักษาความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ในกลุ่มนี้ให้ดี โดยการซื้อสินค้าอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ แลกเปลี่ยนข้อมูลและให้ความช่วยเหลือเท่าที่สามารถทำได้ สร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ เพื่อให้ซัพพลายเออร์และบริษัทกรณีศึกษาจะได้เติบโตอย่างแข็งแกร่งไปพร้อมๆ กัน

5.2 สำหรับกลุ่ม B ซึ่งทางบริษัทกรณีศึกษาถือว่าซัพพลายเออร์ในกลุ่มนี้สามารถตอบสนองความต้องการของบริษัทกรณีศึกษาได้ค่อนข้างดีและมีการซื้อขายกันอย่างสม่ำเสมอ ควรจะมีการรายงานผลการประเมินเพื่อให้ทางซัพพลายเออร์ทราบถึงจุดที่ซัพพลายเออร์ยังต้องปรับปรุง และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแก่ซัพพลายเออร์ เช่น เมื่อมีคำร้องเรียนเรื่องคุณภาพจากลูกค้าก็ส่งคำร้องเรียนต่อไปยังซัพพลายเออร์สินค้าโดยตรงซึ่งจะทำให้ ซัพพลายเออร์ได้ทราบประเด็นปัญหาต่างๆ จากลูกค้าที่เป็นผู้ใช้งานจริง และสามารถแก้ปัญหาและพัฒนาได้ตรงจุด เมื่อซัพพลายเออร์ทราบความต้องการที่แท้จริงของบริษัทกรณีศึกษา ซัพพลายเออร์ก็มีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองเพื่อที่จะพัฒนาขึ้นไปอยู่ในกลุ่ม A ได้

5.3 สำหรับกลุ่ม C ซึ่งทางบริษัทกรณีศึกษาถือว่าซัพพลายเออร์ในกลุ่มนี้สามารถตอบสนองความต้องการของบริษัทได้ปานกลางถึงพอใช้ เมื่อสำรวจข้อมูลของซัพพลายเออร์ในกลุ่มนี้ พบว่าจากซัพพลายเออร์ 14 ราย มีซัพพลายเออร์ที่เป็นซัพพลายเออร์รายใหม่ที่เพิ่งเริ่มติดต่อซื้อขายน้อยกว่า 2 ปีจำนวน 3 ราย และส่วนมากบริษัทกรณีศึกษามีการซื้อขายกับซัพพลายเออร์ในกลุ่มนี้ปริมาณน้อยและความถี่ต่ำ สำหรับซัพพลายเออร์ในกลุ่มนี้จำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจในการปรับปรุงเพื่อยกระดับให้ซัพพลายเออร์ขึ้นไปอยู่ในกลุ่ม B โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านราคาเนื่องจากสินค้าของซัพพลายเออร์ในกลุ่มนี้มีราคาสูงเมื่อเทียบกับราคาตลาด จึงควรมีการสร้างแรงจูงใจโดยการเพิ่มการสั่งซื้อหรือเพิ่มยอดซื้อภายใต้เงื่อนไขที่ตกลงร่วมกันเพื่อเพิ่มความสามารถในการต่อรองทั้งราคา ส่วนลดปริมาณและข้อเสนออื่น ทั้งนี้สินค้าที่จะทำการแบ่งยอดซื้อให้กับซัพพลายเออร์กู้กลุ่ม C ต้องมีการพยากรณ์ความต้องการล่วงหน้าและไม่ใช้สินค้าที่มีความจำเป็นต้องใช้เร่งด่วน นอกจากนี้ พบว่าสินค้าบางชนิดที่ซื้อไม่ใช่สินค้าหลักที่ซัพพลายเออร์มีการทำตลาดหรือส่งเสริมการขาย แต่เป็นสินค้าที่ซัพพลายเออร์มีไว้เพื่อสนับสนุนการขายสินค้าหลัก ทำให้สินค้าที่ซื้อมีราคาสูง จึงเห็นควรมีการปรับเปลี่ยนซัพพลายเออร์โดยอาจมีการสลับสินค้าที่ซื้อกับซัพพลายเออร์รายอื่น การซื้อสินค้าที่เป็นสินค้าหลักของซัพพลายเออร์จะทำให้ได้รับสินค้าที่คุณภาพดี ราคาถูกและมีโอกาสได้รับส่วนลด อีกทั้งยังมีแนวโน้มจะได้รับการบริการที่ดีเนื่องจากซัพพลายเออร์จะถือว่าบริษัทกรณีศึกษาเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่มีความสำคัญต่อผลกำไรของซัพพลายเออร์อย่างมาก ซึ่งสอดคล้องกับ เอ เจ วาน วีล (A.J. Van, Weele. 2010) ซึ่งกล่าวว่า ซัพพลายเออร์จะจัดสรรทรัพยากรที่ดีที่สุดที่บุคลากร เทคโนโลยี ความคิดให้กับลูกค้าที่ดีที่สุด

6. ซัพพลายเออร์ในประเทศจีนซึ่งเป็นบริษัทขนาดใหญ่และประกอบธุรกิจซื้อขาย ข้ามชาติโดยภาพรวมมีความพร้อมในการพัฒนาความสามารถในการให้บริการลูกค้าอย่างมาก แต่ความพร้อมมีความแตกต่างกันโดยเฉพาะเจาะจงในแต่ละซัพพลายเออร์ และเนื่องจากผลิตภัณฑ์ที่ซื้อจากผู้ประกอบการในจีนนั้น ถือเป็นสินค้าเชิงกลยุทธ์ ดังนั้นบริษัทกรณีศึกษาควรพิจารณาความพร้อมของซัพพลายเออร์ในประเทศจีนแต่ละรายอย่างละเอียด เพื่อสร้างและพัฒนาคู่ค้าด้วยความสัมพันธ์ในรูปแบบของพันธมิตรทางธุรกิจ

7. บริษัทกรณีศึกษาจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของซัพพลายเออร์อย่างสม่ำเสมออย่างน้อยทุก ๆ 6 เดือน เพื่อที่จะสามารถวัดความเปลี่ยนแปลงที่ซัพพลายเออร์ได้มีการปรับปรุงการดำเนินงานและรายงานผลการปฏิบัติงานให้ซัพพลายเออร์ทราบ

8. เนื่องจากในปัจจุบันบริษัทกรณีศึกษามีซัพพลายเออร์จำนวนน้อยเมื่อเทียบกับรายสินค้าที่ทำการซื้อ โดยสินค้าบางรายการได้ทำการซื้อจากซัพพลายเออร์เพียงรายเดียว ทำให้มีความเสี่ยงที่จะมีปัญหาลิขสิทธิ์สินค้าขาดไม่สามารถตอบสนองต่อลูกค้าได้อย่างรวดเร็วในกรณีที่เกิดปัญหากับซัพพลายเออร์ปัจจุบันและไม่สามารถหาซัพพลายเออร์รายใหม่ได้อย่างทันท่วงที ดังนั้น บริษัทกรณีศึกษาควรที่จะมองหาซัพพลายเออร์รายใหม่ๆ เพื่อเพิ่มฐานซัพพลายเออร์ใน

การส่งมอบสินค้าให้แก่บริษัทกรณีศึกษา ทั้งนี้ต้องทำการประเมินตามขั้นตอนเพื่อคัดเลือกเฉพาะซัพพลายเออร์ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของบริษัทกรณีศึกษาได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด

ข้อจำกัดในการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัดต่างๆ มากมาย โดยมีข้อจำกัดที่สำคัญ 2 ข้อ ดังนี้

1. บริษัทกรณีศึกษามีซัพพลายเออร์จำนวนน้อย และไม่หลากหลาย โดยซัพพลายเออร์ในประเทศไทยส่วนใหญ่จะเป็นผู้ประกอบการระดับย่อม และผู้ประกอบการในประเทศจีนเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีการดำเนินธุรกิจข้ามชาติ
2. จำนวนซัพพลายเออร์ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมีน้อย ผู้ศึกษาต้องติดตามความคืบหน้าของการตอบแบบสอบถามอย่างใกล้ชิด และต้องมีการติดต่อซ้ำเพื่อขอความร่วมมือหลายครั้ง ทำให้ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลนานกว่าที่วางแผนไว้

ข้อเสนอแนะในการต่อยอดการศึกษา

จากการศึกษาความพร้อมในการพัฒนาซัพพลายเออร์ของบริษัทกรณีศึกษานั้น ผู้ศึกษาขอเสนอข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ควรทำการศึกษาในบริษัทขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ซึ่งมีซัพพลายเออร์หลากหลายกลุ่มและหลายระดับ เพื่อสามารถเปรียบเทียบความแตกต่างของซัพพลายเออร์ได้ชัดเจนมากขึ้น และเพื่อให้มีการทดสอบสมมติฐานในหลายระดับธุรกิจ
2. หัวข้อที่ใช้ในการประเมินความพร้อมควรจะกำหนดจากระดับขององค์กรที่ถูกประเมิน หากเป็นองค์กรที่มีขนาดค่อนข้างใหญ่ควรจะมีการประเมินด้านอื่นๆ ร่วมด้วย เช่น ขนาดขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ความสามารถในการสื่อสารภายในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร และเป้าหมายธุรกิจขององค์กร เป็นต้น



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กัตัญญ หิรัญญสมบุรณ์. (2552). **การจัดการธุรกิจขนาดย่อม Small Business Management**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : เท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัล พับลิเคชั่น.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2553). **สถิติสำหรับงานวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไชยยศ ไชยมันคง. (2554). **กลยุทธ์โลจิสติกส์และซัพพลายเชนเพื่อแข่งขันในตลาดโลก Logistics and Supply Chain Strategy : Competing in the Global Market**. กรุงเทพฯ : ดวงกลมสมัย.
- ฐาปนา บุญหล้า. (2548). **การจัดการซัพพลายเชนสำหรับธุรกิจค้าปลีก**. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ณรงค์ โพธิ์พุกษานันท์. (2551). **ระเบียบวิธีวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณัฐกิจ แสงประดับ. (2544). **คู่มือการบริหารเวลาตามมาตรฐาน ISO 9001 : 2000**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์. (2552). **การจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน Logistics and Supply Chain Management**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ชนัญญา วสุศรี และ ; ดวงพรรณ กริชชาญชัย ศฤงคารินทร์. (2550). **การจัดการโซ่อุปทานกรณีศึกษาปฏิบัติการจากภาคธุรกิจ**. กรุงเทพฯ : โลจิสติกส์บุก.
- ชนิต โสรรัตน์. (2550). **การประยุกต์ใช้โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน**. กรุงเทพฯ : ประชุมทองพรินติ้ง กรุ๊ป.
- ภัทรกร พลพนาธรรม. (2548). **การบริหารการค้าปลีกและการค้าส่ง**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ระพีพันธ์ โพธิ์ศรี. (2551). **สถิติเพื่อการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุธีร์ พนมยงค์ ; และคณะ. (2550). **การจัดการและการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบในโซ่อุปทาน**. กรุงเทพฯ : โลจิสติกส์บุก.
- ล้วน สายยศ ; และ อังคณา สายยศ. (2538). **เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสัน.
- ศิริชัย กาญจนवासี. (2550). **สถิติประยุกต์สำหรับการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2552). **การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์**. พิมพ์ครั้งที่ 20. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ ไชยสุรยกานต์. (2549). **Supplier Relationship Management กับผลลัพธ์ที่องค์กรมีความมองข้าม**. **Business Result**. 63 : 1-4.
- สรชัย พิศาลบุตร ; เสาวรส ใหญ่สว่าง ; และ ปรีชา อัสวเดชาณุกร. (2552). **การสร้างและประมวลผลข้อมูลจากแบบสอบถาม**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.
- สุวัฒนา จารุมลีนท ; และคณะ. (2550). **การจัดหาและการบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ในโซ่อุปทาน (Sourcing and Supplier Relationship Management)**. กรุงเทพฯ : ไอทีแอล เทรด มีเดีย.
- อดุลย์ จาตุรงคกุล. (2547). **การจัดซื้อ**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- A.J. Van, Weele. (2010). **Purchasing and Supply Chain Management : Analysis, Strategy, Planning and Practice**. 5th ed. Australia : Cengage Learning.
- Bernard, Burnes ; and Barrie, Dale. (1998). **Working in Partnership : Best Practice in Customer-Supplier Relations**. Hampshire : Gower Publishing Limited.
- C. John, Langley. (2009). **Managing Supply Chain : A Logistics Approach**. 8th ed. Australia : South-Western Cengage Learning.
- Chopra, Sunil ; and Meindl, Peter. (2003). **Supply Chain Management**. 2th ed. London : Pearson Education.
- Cronbach, Lee J. (1970). **Essentials of Psychological Testing**. 3rd ed. New York : Harper and Row.
- Donald, J. Bowersox ; David, J. Closs ; and M. Bixby, Cooper. (2010). **Supply Chain Logistics Management**. 3th ed. Boston : McGraw-Hill.
- Hines ; et al. (2000). **Value Stream Management : Strategy and Excellence in the Supply Chain**. New York : Prentice Hall.
- Jeffrey, H. Dyer ; Dong, Sung Cho ; and Wujin Chu. (1996). **Strategic Supplier Segmentation : A Model for Managing Suppliers in the 21st Century**. Cambridge : International Motor Vehicle Program, Massachusetts Institute of Technology.
- Joel, D. Wisner. (2009). **Principles of Supply Chain Management : A Balanced Approach**. 2nd ed. Australia : South-Western Cengage learning.

- Luitzen, De Boer ; Eva, Labro ; Pierangela, Morlacchi. (2001). A Review of Methods Supporting Supplier Selection. **European Journal of Purchasing and Supply Management.** 7(2) : 75-89.
- Martha, C. Cooper ; and John, T. Gardner. (1993). Building Good Business Relationships : More than Just Partnering or Strategic Alliances. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management.** 23(6) : 14-26.
- Monczka, R.M. ; Peterson, K.J. ; and Handfield, R.B. (1998). Success Factors in Strategic Supplier Alliances : The Buying Company Perspective. **Decision Sciences.** 29(3) : 553–573.
- Prahinski, C. ; and W.C. Benton. (2004). Supplier Evaluations : Communication Strategies to Improve Supplier Performance. **Journal of Operations Management.** 22(1) : 39-62.
- R.B. Handfield ; et al. (2000). Avoid the Pitfalls in Supplier Development. **Sloan Management Review.** 41(2) : 37-49.
- R.I. Van, Hoek ; A. Harrison ; and M. Christopher. (2001). Measuring Agile Capabilities in the Supply Chain. **International Journal of Operations and Production Management.** 21(1/2) : 126–147.
- Robert, B. Handfield. (2006). **Supply Market Intelligence : A Managerial Handbook for Building Sourcing Strategies.** New York : Auerbach Publications.
- (2009). **Sourcing and Supply Chain Management.** 4th ed. Australia : South-Western Cengage Learning.
- Sherry, R. Gordon. (2008). **Supplier Evaluation and Performance Excellence : A Guide to Meaningful Metrics and Successful Results.** Fort Lauderdale : J. Ross Publishing.
- Valerie, J. Stueland. (2004). **Supplier Evaluation : Best Practices and Creating or Improving Your Own Evaluation.** (89th Annual International Supply Management Conference). Philadelphia : Institute for Supply Management.
- W.C. Benton. (2007). **Purchasing and Supply Management.** New York : McGraw-Hill.

Worapon, Thanaraksakul ; and Busaba, Phruksaphanrat. (2009, March 18-20).

Supplier Evaluation Framework Based on Balanced Scorecard with Integrated Corporate Social Responsibility Perspective. Hong Kong : International MultiConference of Engineers and Computer Scientists.





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

แบบสอบถามฉบับที่ 1 สำหรับผู้ประกอบการในประเทศไทย



**แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับความพร้อมในการพัฒนา
ความสามารถในการให้บริการของผู้ขาย**

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อสำรวจข้อมูลผู้ขายสินค้าให้แก่บริษัทจำหน่ายเครื่องเชื่อมและอุปกรณ์ ซึ่งเป็นบริษัทกรณีศึกษาในการทำสารนิพนธ์ เรื่อง การศึกษาความพร้อมของซัพพลายเออร์ที่มีต่อการพัฒนาความสามารถใน
2. การให้บริการลูกค้า
3. เอกสารชุดนี้ประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ คำชี้แจง แบบประเมิน และคำแนะนำเกณฑ์การประเมิน
4. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะนำมาซึ่งประโยชน์ร่วมกันโดยจะช่วยให้ผู้ขายทราบถึงความต้องการของบริษัทกรณีศึกษา และช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างคู่ค้า
5. ผู้จัดทำใคร่ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ตามความเป็นจริงและครบถ้วน เพื่อให้สามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ได้อย่างถูกต้อง
6. ขอความกรุณาส่งแบบสอบถามกลับมาก็

นางสาวชุติมณฑน์ สืบคำ ผู้จัดทำ

โทรศัพท์ : 08 5906 6957 โทรสาร : 0 2944 4899

e-Mail : Chutimon045@gmail.com

TNI

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านกรุณาสละเวลาตอบแบบสอบถามฉบับนี้

แบบประเมินความพร้อมในการพัฒนาความสามารถในการให้บริการของผู้ขาย				
ชื่อผู้ขาย :	วันที่ :			
ชื่อผู้ประเมิน :	ตำแหน่ง :			
โทรศัพท์ :	โทรสาร :	Email :		
รายการประเมิน	ระดับคะแนน			หมายเหตุ
	มาก	ปานกลาง	น้อย	
1. คุณภาพ				
1.1 บริษัทเห็นความสำคัญและมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงคุณภาพสินค้า				
1.2 บริษัทมีความพร้อมที่จะปรับปรุงคุณภาพสินค้า (ระบุในหมายเหตุ)				
2. การขนส่ง				
2.1 บริษัทเห็นความสำคัญและมุ่งมั่นที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดส่ง				
2.2 บริษัทมีแผนที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดส่ง (ระบุในหมายเหตุ)				
3. ราคา				
3.1 บริษัทเห็นความสำคัญและมีความพยายามในการลดต้นทุนอย่างต่อเนื่อง				
3.2 บริษัทมีการดำเนินการลดต้นทุนที่เรื่องหรือยังไม่ (ระบุในหมายเหตุ)				
4. การบริการ				
4.1 บริษัทรับฟังและยินดีที่จะปรับปรุงตามคำแนะนำของลูกค้า				
4.2 บริษัทยินดีที่จะให้คำแนะนำและเปิดเผยข้อมูลของบริษัทที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้า				
4.3 บริษัทยินดีที่จะสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของลูกค้า				
5. ทักษะคิดในการพัฒนาองค์กร				
5.1 บริษัทสนใจและยินดีที่จะลงทุนเพื่อพัฒนาบริษัท				
5.2 บริษัทเชื่อว่าการพัฒนาร่วมกับลูกค้าจะเกิดประโยชน์				
คะแนนรวม				

ลงชื่อ

ผู้ประเมิน

ภาคผนวก ข.

แบบสอบถามฉบับที่ 2 สำหรับผู้ประกอบการในประเทศไทย

TNI

**Survey Questionnaire on
“Supplier Readiness for Customer Service Development”**

About the Questionnaire

7. Objective of this questionnaire is to survey suppliers of Welding machine and equipment retailer that is readiness for customer service development.
8. There are two parts of the Questionnaire : 1) Questionnaire , 2) Evaluation Guides.
9. The main point of this questionnaire will be benefitted to the suppliers to know which key points of service performances that should be improved for making a good relationship with their customer.
10. Please complete your information based on the truth which would be useful for both vender and buyer.
11. Please submit questionnaire to :

Ms. Chutimon Suebka

Tel. : (+66) 8 5906 6957 Fax. : (+66) 2944 4899

e-Mail: Chutimon045@gmail.com

Thank you for your kind cooperation.

Survey questionnaire : Supplier readiness for customer service development			
Supplier name :		Date :	
Evaluator :		Position :	
Tel. :		Fax. :	Email :
Topic	Level		
	3	2	1
1. General information			
1.1 Which stage is your business in?			
1.2 Do your company have vision and policy, and have announced to employee?			
2. Quality			
2.1 Please estimate your defect proportion			
2.2 Do you have quality management system?			
2.3 Do you interested to improve product quality?			
3. Delivery			
3.1 Please estimate your On time delivery proportion			
3.2 Please estimate your match quantity proportion			
3.3 Do you interested to improve delivery efficiency?			
4. Price			
4.1 How do you place your product price positioning?			
4.2 Do you interested to cost down?			
4.3 Do you interested to extend credit period? Or give some discount?			
5. Service			
5.1 How good is your customer communication and channel of contact ?			
5.2 How deep product detail you can inform customer?			
5.3 How fast response to customer?			
5.4 Can broken product be changed or fixed?			
5.5 Do you interested to support new product development?			
6. Human mannagement and Relationship			
6.1 Which skills your employee do training?			
6.2 How do you communicate to employee?			
6.3 Which way that you receive opinion from employee?			
6.4 Do your company has some building relationship activity?			
7. Customer relationship			
7.1 How far can you response to customer suggestion?			
7.2 How much do you give some advice and useful information to customer?			
8. Attitude of development			
8.1 Are you ready for project investment?			
8.2 Do you believe in benefit from develop with customer?			
Total score			

Note Please use evaluation guide to score

Evaluation Guide			
Topic	Level		
	3	2	1
1. General information			
1.1	Growth and Expand	Introduction	Long term, Less change
1.2	all employee know company vision	only management know company vision	no vision
2. Quality			
2.1	Defect proportion 0-1 %	Defect proportion 2-5 %	Defect proportion 5%
2.2	Reliable quality management system	Developing quality management system	No system
2.3	Quality development is in action plan	Plan to develop in the future	Interested to develop
3. Delivery			
3.1	On time delivery 100-95%	On time delivery 94-80%	On time delivery less than 80%
3.2	Match quantity 100-95%	Match quantity 94-80%	Match quantity less than 80%
3.3	Plan to develop delivery	Interested to develop delivery	Don't interested to develop delivery
4. Price			
4.1	Lower than market price	Equal to market price	Higher than market price
4.2	Plan to cost down	Interested to cost down	Don't interested to cost down
4.3	Credit more than 30 day	Equal to 30 day	Less than 30 day or cash
5. Service			
5.1	All time contact and various channel of communication	Working time contact and various channel to communication	Difficult to contact and few channel of communication
5.2	able to give product technical information	able to give product general information	able to give limited product information
5.3	Response within 1 day	Response with in couple days	Response within more than 3 days
5.4	Fast reponse to change product	able to fix or change product	not able to fix and change product
5.5	Support part and document for new product development	Support document for new product development	Not interested to support new product development
6. Company relationship			
6.1	Training advance or development skill	Training basic or working skill	No employee training
6.2	Communication from management to employee and have notice board	Communication from leader to employee and have notice board	Communication from leader to employee but not have notice board
6.3	Open idea activity such as opinion box , idea competition	Occasionally idea activity such as meeting	Interest in employee opinion but no activity
6.4	Always have activities as CSR , Company trip	Occasional have activities as Holiday party	No relationship building activity
7. Customer relationship			
7.1	Follow to customer suggestion and protect repeatable problem	Plan to follow customer suggestion , problem tend to less	Listen to customer suggestion but cannot follow now.
7.2	Give all information to customer if have some conversation	Give some information to customer if have some conversation	Unable to give information
8. Attitude			
8.1	Ready to investment	Plan to investment in future	No plan to investment
8.2	Believe that will gain much benefit	Believe that will gain some benefit	Believe that will gain less benefit

ภาคผนวก ค.

แบบประเมินผลการดำเนินงานของซัพพลายเออร์โดยบริษัทกรณีสึกษา



บริษัทกรณีศึกษา
A CASE STUDY COMPANY

แบบฟอร์มการประเมินผู้ขาย					
ชื่อผู้ขาย	ชื่อผู้ประเมิน				
รหัสผู้ขาย	ช่วงเวลา	ม.ค.-56	ถึง	พ.ค.-56	
รายการประเมิน	น้ำหนัก (A)	ระดับคะแนน (B)			รวม (AxB)
		3	2	1	
1. คุณภาพ					
จำนวนคำสั่งซื้อที่มีปัญหา					
จำนวนคำสั่งซื้อทั้งหมด					
สัดส่วนของเสีย					
(0-1%=3, 2-3%=2, มากกว่า3=1)					
2. การขนส่ง					
2.1 การจัดส่งตรงต่อเวลา					
จำนวนครั้งที่ส่งตรงเวลา					
จำนวนครั้งที่ส่งทั้งหมด					
สัดส่วนที่ส่งตรงเวลา					
(100-95% = 3, 94-80%=2, น้อยกว่า80 %=1)					
2.2 การจัดส่งครบตามจำนวน					
จำนวนครั้งที่ส่งครบตามจำนวน					
จำนวนครั้งที่ส่งทั้งหมด					
สัดส่วนที่ส่งครบตามจำนวน					
(100-95% = 3, 94-80%=2, น้อยกว่า80 %=1)					
3. ราคา					
(ราคาเมื่อเทียบกับราคากลาง ราคาคต่ำกว่า=3, เท่ากัน=2, สูงกว่า=1)					
4. การบริการ					
4.1 ความรวดเร็วในการติดต่อและประสานงาน					
(ภายใน1วัน=3, 2-3วัน=2, มากกว่า3วัน=1)					
4.2 ความสามารถในการให้ข้อมูลของสินค้า					
(สามารถให้ข้อมูลเชิงเทคนิค=3, สามารถให้ข้อมูลทั่วไป=2, ไม่ให้ข้อมูล=1)					
4.3 บริการหลังการขาย					
(สินค้าไม่ชำรุด=3, แก้ไขได้=2, ไม่สามารถแก้ไขได้=1)					
5. ระยะเวลาในการชำระเงิน					
(มากกว่า30วัน=3, 30วัน=2, น้อยกว่า30วัน=1)					
คะแนนรวม					

เกณฑ์การให้คะแนน 3 = ดีมาก 2 = พอใช้ 1 = ควรปรับปรุง

ระดับการแบ่งเกรด 300-270 = A, 269-230 = B, น้อยกว่า229 = C