

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ที่มาและความสำคัญของปัญหา :

ภายใต้ตลาดธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่เศรษฐกิจโลกมีแนวโน้มผูกมัด และพึ่งพากันมากขึ้นจากการเปิดเสรีทางการค้า และการพัฒนาเทคโนโลยีการขนส่ง สื่อสาร และสารสนเทศอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ ลักษณะการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ภาวะการแข่งขันทวีความรุนแรงมากขึ้น ความต้องการของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในขณะที่ผู้ประกอบการยังมุ่งแสวงหากำไรสูงสุด และต้องการต้นทุนการผลิตต่ำ แต่ยังคงสามารถตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที ภาคธุรกิจต่างเร่งแสวงหาวิธีการ, กลยุทธ์ และเครื่องมือในการบริหารใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารภายในองค์กร เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งเครื่องมือหนึ่งที่สามารถช่วยผู้ประกอบการในภาวะการแข่งขันในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพคือ การบริหารโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)

สิ่งสำคัญที่ทำให้การบริหารโซ่อุปทาน มีความแตกต่างจากการบริหารแบบดั้งเดิมและเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมกับตลาดธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ คือ การร่วมมือในการวางแผนและดำเนินธุรกิจระหว่างหน่วยธุรกิจในโซ่อุปทานโดยให้ความสำคัญกับผลประโยชน์โดยรวมของทั้งโซ่อุปทานมากกว่าองค์กรใดองค์กรหนึ่งโดยเฉพาะ จนเกิดการบูรณาการของกระบวนการหลักทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอก หรือที่เรียกกันว่า การบริหารโซ่อุปทานแบบบูรณาการ (Supply Chain Integration) ซึ่งหากประสบความสำเร็จ จะส่งผลให้ทุกหน่วยธุรกิจในโซ่อุปทานได้รับผลตอบแทนทั้งในรูปของกำไรจากการดำเนินงานและความสามารถทางการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น (Wood, 1997) โดยที่ Narasimhan (1997) พบว่าความสามารถทางการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นจะทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีในด้านต้นทุน, คุณภาพ, ความยืดหยุ่น และความสามารถในการส่งมอบสินค้า

ทั้งนี้ ผลงานวิจัยของต่างประเทศในช่วงที่ผ่านมาได้มีการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโซ่อุปทานแบบบูรณาการ และความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างแพร่หลาย และพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างการบริหารโซ่อุปทานแบบบูรณาการและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในแง่ของต้นทุน ความยืดหยุ่นของกระบวนการ คุณภาพ

สินค้า ประสิทธิภาพในการส่งมอบ (Rosenzweig et al., 2003) ซึ่งสอดคล้องกับ Sezen (2008) ที่กล่าวว่าการบริหารโซ่อุปทานแบบบูรณาการมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในแง่ความสามารถในการตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป, ประสิทธิภาพในการใช้และบริหารสินทรัพย์ และความสามารถในการตอบสนองลูกค้าซึ่งเชื่อมโยงถึงปริมาณสินค้าที่จำหน่ายและผลกำไรที่ได้รับ

นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยจำนวนมากที่สนับสนุนความสัมพันธ์เชิงบวกของความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโซ่อุปทานแบบบูรณาการและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (e.g., Armistead และ Mapes, 1993; Cousins และ Menguc, 2006; Soo W. K., 2006; Zailani และ Rajagopal, 2005) อย่างไรก็ตาม ในประเทศไทยกลับมีงานวิจัยเพียงเล็กน้อยเท่านั้นที่ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโซ่อุปทานแบบบูรณาการและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากแม้ว่าจะมีงานวิจัยอ้างอิงของต่างประเทศมากมายมาสนับสนุนความสัมพันธ์ดังกล่าว แต่จากการที่มีโครงสร้างทางเศรษฐกิจ สาธารณูปโภคพื้นฐาน และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน หากผู้ประกอบการนำไปใช้อย่างไม่ระมัดระวัง และไม่ศึกษาข้อมูลรวมทั้งปัจจัยต่างๆ ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ ก็อาจจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น

งานวิจัยที่จะนำเสนอเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการโซ่อุปทานแบบบูรณาการและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยศึกษาจากบริษัทในอุตสาหกรรมอาหารซึ่งถือเป็นภาคอุตสาหกรรมส่งออกหลักอีกประเภทหนึ่งของประเทศไทย ที่มีมูลค่าส่งออกในปี 2550 สูงถึง 617,620 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 7.3 ของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (National Food Institute, 2551) ในขณะที่ปี 2551 มีมูลค่าส่งออกจำนวน 778,052 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา 25.99% นอกจากนี้ ยังเป็นอุตสาหกรรมที่การบริหารจัดการโซ่อุปทานแบบบูรณาการมีบทบาทสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เนื่องจากกระบวนการผลิตและกระบวนการในการส่งมอบมีความเกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายสินค้าและวัตถุดิบค่อนข้างมาก ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการที่ฐานการผลิตและฐานวัตถุดิบอยู่คนละแห่ง ในขณะที่ต้องควบคุมสินค้าหรือวัตถุดิบให้มีคุณภาพดีตลอดเวลา

### คำถามของการวิจัย :

1. การบูรณาการห่วงโซ่อุปทานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการแข่งขันใน  
ด้านคุณภาพสินค้าหรือไม่
2. การบูรณาการห่วงโซ่อุปทานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการแข่งขันใน  
ด้านการจัดส่งหรือไม่
3. การบูรณาการห่วงโซ่อุปทานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการแข่งขันใน  
ด้านการพัฒนาสินค้าใหม่หรือไม่
4. การบูรณาการห่วงโซ่อุปทานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการแข่งขันใน  
ด้านต้นทุนการผลิตหรือไม่
5. การบูรณาการห่วงโซ่อุปทานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการแข่งขันใน  
ด้านความยืดหยุ่นในการผลิตหรือไม่

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย :

1. เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานแบบบูรณาการและ  
ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร
2. เพื่อสร้างกรอบแนวคิดของการนำรูปแบบการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานแบบบูรณาการ  
ไปใช้ปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและตรงกับวัตถุประสงค์ที่ตั้ง  
ไว้
3. เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาไปศึกษาต่อในอุตสาหกรรมอื่นๆ รวมทั้งในประเทศอื่นๆ  
แล้วนำมาเปรียบเทียบว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร และอะไรเป็นปัจจัยที่ทำให้  
เกิดผลลัพธ์เช่นนั้น

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย :

**ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)** คือ การบริหารการส่งผ่านข้อมูล (Infomation) และสินค้า  
หรือบริการ (Product or Service) จากแหล่งกำเนิดวัตถุดิบ (Initial Supplier) ไปจนถึงผู้บริโภคคน  
สุดท้าย (Ultimate Customer) โดยจะต้องมีการร่วมมือระหว่างบริษัท / ผู้มีส่วนร่วม ที่เป็นสมาชิก  
ภายในห่วงโซ่อุปทาน เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด

**การบริหารห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)** คือ การบริหารจัดการเพื่อ  
ตอบสนองความต้องการของลูกค้าปลายทาง ซึ่งเกิดจากการร่วมมือกันในการดำเนินงานระหว่าง

สมาชิกที่เกี่ยวข้องในโซ่อุปทานทั้งหมด เพื่อให้การไหลของสินค้า ข้อมูล รวมทั้งเงิน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**การบริหารโซ่อุปทานแบบบูรณาการ (Supply Chain Integration)** คือ การบริหารจัดการให้กระบวนการต่างๆ ทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอกสามารถร่วมมือร่วมใจกันในการวางแผนและดำเนินธุรกิจเป็นหนึ่งเดียวโดยให้ความสำคัญกับผลประโยชน์โดยรวมของทั้งโซ่อุปทานมากกว่าบริษัทใดบริษัทหนึ่ง

**ขนาดของกิจการ / ขนาดขององค์กร** คือ ขนาดของกิจการ / องค์กร ซึ่งถูกแบ่งโดย "จำนวนการจ้างงาน มูลค่าสินทรัพย์ถาวร หรือทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้ว ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง" โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. วิสาหกิจขนาดย่อม ได้แก่ กิจการที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

- กิจการผลิตสินค้า ที่มีจำนวนการจ้างงานไม่เกินห้าสิบคนหรือมีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรไม่เกินห้าสิบล้านบาท
- กิจการให้บริการ ที่มีจำนวนการจ้างงานไม่เกินห้าสิบคนหรือมีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรไม่เกินห้าสิบล้านบาท
- กิจการค้าส่ง ที่มีจำนวนการจ้างงานไม่เกินยี่สิบห้าคนหรือมีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรไม่เกินห้าสิบล้านบาท
- กิจการค้าปลีก ที่มีจำนวนการจ้างงานไม่เกินสิบห้าคนหรือมีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรไม่เกินสามสิบล้านบาท

2. วิสาหกิจขนาดกลาง ได้แก่ กิจการที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

- กิจการผลิตสินค้า ที่มีจำนวนการจ้างงานเกินกว่าห้าสิบคนแต่ไม่เกินสองร้อยคน หรือมีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรเกินกว่าห้าสิบล้านแต่ไม่เกินสองร้อยล้านบาท
- กิจการให้บริการ ที่มีจำนวนการจ้างงานเกินกว่าห้าสิบคนแต่ไม่เกินสองร้อยคน หรือมีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรเกินกว่าห้าสิบล้านบาทแต่ไม่เกินสองร้อยล้านบาท
- กิจการค้าส่ง ที่มีจำนวนการจ้างงานเกินกว่ายี่สิบห้าคนแต่ไม่เกินห้าสิบคน หรือมีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรเกินกว่าห้าสิบล้านบาทแต่ไม่เกินหนึ่งร้อยล้านบาท
- กิจการค้าปลีก ที่มีจำนวนการจ้างงานเกินกว่าสิบห้าคนแต่ไม่เกินสามสิบคน หรือมีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรเกินกว่าสามสิบล้านบาทแต่ไม่เกินหกสิบล้านบาท

3. วิสาหกิจขนาดใหญ่ ได้แก่ กิจการที่มีลักษณะไม่ตรงตามที่กล่าวมาในข้อ 1 และ 2

4. ในกรณีที่จำนวนการจ้างงานของกิจการใดเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดย่อม แต่มูลค่าสินทรัพย์ถาวรเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลาง หรือจำนวนการจ้างงานเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางแต่มูลค่าสินทรัพย์ถาวรเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดย่อม ให้ถือจำนวนการจ้างงานหรือมูลค่าสินทรัพย์ถาวรที่น้อยกว่าเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

**ความสามารถในการแข่งขัน** คือ สิ่งที่ทำให้องค์กรเหนือกว่าคู่แข่ง แบ่งออกเป็น 5 มิติ ได้แก่ คุณภาพสินค้า, การจัดส่ง, ต้นทุนการผลิต, ความยืดหยุ่นในการผลิต และนวัตกรรม

**อุตสาหกรรมอาหาร** คือ อุตสาหกรรมที่นำผลผลิตจากภาคเกษตร ซึ่งได้แก่ ผลผลิตจากพืช ปศุสัตว์ และประมง มาใช้เป็นวัตถุดิบหลักในการผลิต โดยผ่านกระบวนการแปรรูปขั้นต้นหรือขั้นกลางเป็นสินค้าสำเร็จรูปหรือขั้นปลายที่เป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปโดยอาศัยเทคโนโลยีต่างๆ ซึ่งในที่นี้หมายถึงธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย

**ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :**

- **ด้านทฤษฎี :**

งานวิจัยฉบับนี้นอกจากจะทำให้ทราบถึงทฤษฎีและกระบวนการที่สำคัญในการบูรณาการโซ่อุปทาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการโซ่อุปทานแบบบูรณาการ รวมทั้งทราบถึงลักษณะของการบริหารจัดการโซ่อุปทานแบบบูรณาการในอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทยในปัจจุบัน และแสดงให้เห็นว่าการบูรณาการโซ่อุปทาน ซึ่งทำให้โซ่อุปทานเปรียบเสมือนเป็นหน่วยธุรกิจเดียว เป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่น่าสนใจซึ่งความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในแต่ละด้านแล้ว ยังช่วยเติมเต็มงานวิจัยที่ผ่านมาซึ่งมีอยู่ไม่มากนัก ที่จะทำการศึกษาการบูรณาการโซ่อุปทานทั้งในด้านอุปทาน (Supply Side) และ ด้านอุปสงค์ (Demand Side) ตัวอย่างเช่น Frohlich และ Westbrook (2001) ทำการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างระดับการบูรณาการโซ่อุปทานและการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กร และ Rosenzweig และคณะ (2003) ที่ทำการพิสูจน์ผลกระทบของระดับความเข้มข้นของการบูรณาการโซ่อุปทานที่มีต่อผลการดำเนินงาน ในขณะที่งานวิจัยอื่นจะศึกษาการบูรณาการโซ่อุปทานในด้านอุปทาน (Supply Side) หรือ ด้านอุปสงค์ (Demand Side) เพียงด้านใดด้านหนึ่ง และมุ่งเน้นไปที่กระบวนการการจัดหาวัตถุดิบเท่านั้น (Tan, 2002; Eloranta และ Hameri, 1991)

ทั้งนี้ งานวิจัยฉบับนี้ยังอาจเป็นตัวผลักดันให้เกิดการศึกษาเชิงลึกในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโซ่อุปทานแบบบูรณาการ และความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในอุตสาหกรรมอาหาร หรือศึกษาเชิงเปรียบเทียบในอุตสาหกรรมอื่นๆ เพื่อนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบหาความแตกต่างและเหตุผลสนับสนุน นำไปสู่การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโซ่อุปทานแบบบูรณาการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

#### - ด้านการประยุกต์ :

งานวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าความเข้าใจกลยุทธ์ในการบริหารจัดการโซ่อุปทานอย่างถ่องแท้ และเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ถือเป็นสิ่งสำคัญในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้แก่องค์กร ในขณะที่การบูรณาการโซ่อุปทานจะเกิดประสิทธิผลสูงสุดได้ก็ต่อเมื่อสามารถทำให้โซ่อุปทานเปรียบเสมือนเป็นหน่วยธุรกิจเดียว ซึ่งการจะทำเช่นนี้ได้ต้องให้ความสำคัญในเรื่องการบูรณาการภายใน ควบคู่ไปกับการบูรณาการภายนอกพร้อมกับซัพพลายเออร์และลูกค้า นอกจากนี้ ข้อมูลและความรู้ทางทฤษฎีที่ได้จากงานวิจัยฉบับนี้ ยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการโซ่อุปทานแบบบูรณาการในอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทยได้อย่างเหมาะสม ซึ่งรวมถึงการเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมอาหารอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย