

## บทที่ 5

### อภิปรายผล บทสรุป และข้อเสนอแนะ

จากข้อมูลที่ได้จากการศึกษาระบบการจัดการโซุ่ปทานอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ด้วยเครื่องมือต่างๆ ตามขอบเขตของงานวิจัยที่มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และเสนอแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพระบบการจัดการโซุ่ปทานอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ที่ได้แสดงในบทที่ผ่านมาในบทนี้จะมีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการสรุปและนำเสนอแนะและกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพของโซุ่ปทานกรณีศึกษาในการพัฒนาระบบโซุ่ปทานให้สามารถส่งออกผลิตภัณฑ์ที่ได้จากโซุ่ปทานได้โดยมีประเด็นต่างๆของงานวิจัยดังนี้

#### 5.1 สรุปผล

ผลจากการเก็บข้อมูลพบว่าสถานประกอบการกรณีศึกษานั้นมีบทบาทอย่างมากในโซุ่ปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้คือเป็นทั้ง ผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้ผลิตผู้กระจายสินค้าโดยโซุ่ปทานอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้นั้นเริ่มจากต้นน้ำคือ ไม้จากธรรมชาติหรือจากสวนไม้ที่จะนำมาใช้ในกระบวนการผลิตโดยผู้ประกอบการจำเป็นต้องจัดหาวัตถุดิบด้วยตนเองเนื่องจากไม่มีผู้ขายวัตถุดิบที่แน่นอนให้ ซึ่งการหาวัตถุดิบก็จะมีขอบเขตอยู่ในอำเภอบางระกำหรือภายในจังหวัดพิษณุโลก โดยจะทำการติดต่อกับเจ้าของต้นไม้เพื่อแสดงความต้องการในการขอซื้อไม้และตกลงราคาทำสัญญาซื้อขาย โดยก่อนจะลงมือแปรรูปไม้ต้องไปติดต่อกับกรมป่าไม้เพื่อทำเรื่องขออนุญาตในการตัดไม้เมื่อขออนุญาตสำเร็จจะทำการตัดไม้เป็นท่อนและขนไปยังโรงงาน ซึ่งโรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้แต่ละที่ก็จะหาวัตถุดิบรูปแบบคล้ายกัน เมื่อตัดไม้เป็นท่อนแล้วก็นำท่อนไม้มาเก็บไว้เพื่อรอให้ท่อนไม้แห้งได้คุณภาพเหมาะสมในกระบวนการผลิต จากนั้นนำท่อนไม้ที่ได้คุณภาพเข้าสู่กระบวนการผลิตเป็นเฟอร์นิเจอร์ไม้ เมื่อทำการผลิตเสร็จได้ผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายก็จะดำเนินการจัดเก็บไว้ที่คลังสินค้าเพื่อรอเวลาส่งไปจำหน่ายแก่ลูกค้าตามงานแสดงสินค้าต่างๆ

เมื่อทราบถึงลักษณะการดำเนินงานของโซุ่ปทานจากนั้นเป็นการดำเนินการในส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องมือต่างๆโดยมีรายละเอียดที่สรุปเป็นประเด็นตามเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยต่างๆ ได้ดังนี้

##### 5.1.1 สรุปผลที่ได้จากการเก็บข้อมูลของสถานประกอบการผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้

(1) ด้านกลยุทธ์ขององค์กรและความร่วมมือระหว่างองค์กรพบว่าผู้บริหารยังไม่เห็นความสำคัญของระบบโซุ่ปทานเฟอร์นิเจอร์ไม้และไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้ส่งมอบวัตถุดิบ รวมถึงไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับลูกค้าไม่มีแผนงานในการฝึกอบรมพนักงานเพื่อพัฒนาความสามารถในการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและพัฒนาความสามารถในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้

(2) ด้านการวางแผนและความสามารถในการทำตามแผนที่ได้วางไว้สถานประกอบการตระหนักถึงความสำคัญของการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรด้านการขนถ่ายวัสดุสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพแต่ยังไม่มีแผนเชิงกลยุทธ์หรือการทบทวนที่เกี่ยวข้องการคาดคะเนแนวโน้มด้านการตลาด

และการพยากรณ์ความต้องการสินค้าขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการตัดสินใจของฝ่ายขายเท่านั้น การสั่งซื้อวัตถุดิบและการจัดส่งสินค้าร่วมกันเป็นรายเดือนแต่ในทางปฏิบัติยังไม่ค่อยประสบความสำเร็จเท่าที่ควร บางกิจกรรมในองค์กรเท่านั้นที่มีมาตรฐานในการทำงานรองรับแต่กระบวนการโดยส่วนมากขององค์กรยังไม่มีมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจนรองรับ

(3) ด้านประสิทธิภาพของระบบโลจิสติกส์ (Logistics Performance) สถานประกอบการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม่มีความสนใจในการนำแนวคิดด้านการผลิตแบบทันเวลามาใช้ในองค์กร สถานประกอบการมีการหมุนเวียนของสินค้าคงคลังต่ำและมีเงินสดหมุนเวียนในองค์กรค่อนข้างน้อย สถานประกอบการเฟอร์นิเจอร์ไม่ทราบข้อมูลของช่วงเวลานำในการส่งสินค้าให้ลูกค้าแต่ละประเภทขององค์กร ทราบเฉพาะต้นทุนในการบริหารคำสั่งซื้อโดยรวมและต้นทุนในการผลิตแต่ยังไม่ทราบค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งโดยเฉพาะ

(4) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร (IT methods and implementation) สถานประกอบการไม่มีการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับลูกค้าหรือผู้ส่งมอบ ไม่มีการใช้คอมพิวเตอร์ในการดำเนินการใดๆ ขององค์กรเลย

### 5.1.2 การประเมินศักยภาพโดยใช้ SWOT Analysis

จากการที่ได้ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค สถานประกอบการควรจะคิดหากลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยได้แบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 4 กลยุทธ์ ดังนี้

#### 5.1.2.1 กลยุทธ์หลัก (SO)

- ก. ส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
- ข. สร้างความมั่นคงในการประกอบกิจการเนื่องจากมีการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการเฟอร์นิเจอร์ไม่ในเขตพื้นที่อำเภอ บางระกำเข้าด้วยกัน
- ค. ส่งเสริมการเพิ่มยอดขายด้วยการเพิ่มความหลากหลายในสินค้าให้มากขึ้น

#### 5.1.2.2 กลยุทธ์พัฒนา (WO)

- ก. สร้างเอกลักษณ์เฉพาะของผลิตภัณฑ์เมื่อได้เห็นแล้วสามารถรู้ได้ว่าเป็นรูปแบบของกลุ่มเฟอร์นิเจอร์ไม่จากอำเภอ บางระกำ
- ข. พัฒนาศักยภาพของเครื่องมือให้ได้มาตรฐานความปลอดภัย
- ค. พัฒนาช่องทางการเข้าถึงสินค้าให้มากขึ้นโดยการประชาสัมพันธ์สินค้าผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

#### 5.1.2.3 กลยุทธ์ขยายงาน (ST)

- ก. สร้างโครงข่ายในการหาวัตถุดิบให้มากขึ้นเพื่อลดความเสี่ยงในเรื่องของการขาดแคลนวัตถุดิบ
- ข. ส่งเสริมด้านการประสานงานในส่วนของการเอกสารการขออนุญาตขนย้ายไม้ซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักอย่างเป็นระบบ
- ค. ส่งเสริมการจัดการระบบในการผลิตและขนส่งอย่างมีประสิทธิภาพโดยสร้างแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน

#### 5.1.2.4 กลยุทธ์ปรับปรุง (WT)

- ก. ปรับปรุงการจัดการคลังสินค้าด้วยการจัดเก็บที่เป็นหมวดหมู่และคงคุณภาพของสินค้าไว้ได้

ข.พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อนำเข้ามามีใช้ให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น

### 5.1.3 แผนภาพก้างปลา (Fish Bone Diagram)

จากการวิเคราะห์โดยใช้แผนภาพก้างปลาได้ทำการวิเคราะห์ปัญหาเรื่องขนาดของไม้ไม้ได้มาตรฐาน โดยสามารถวิเคราะห์ได้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นทำให้รู้ว่าสิ่งใดเป็นปัญหาที่สำคัญโดยปัญหาที่พบก็จะเป็นเกี่ยวกับในเรื่องของคนงาน มาตรฐานในด้านเครื่องจักรมีการดัดแปลงทำให้ไม่มีประสิทธิภาพ และหลังจากได้รู้ถึงปัญหาสามารถนำปัญหาเหล่านั้นมาแก้ไขและปรับปรุง เพื่อให้โรงงานมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น

### 5.1.4 โซ่คุณค่า (Value Chain)

จากการใช้เครื่องมือโซ่คุณค่า สามารถวิเคราะห์หาแนวทางเพิ่มคุณค่าให้กับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ ได้ตามหลักการของโซ่คุณค่าดังต่อไปนี้

#### 5.1.4.1 กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

(1) ระบบโลจิสติกส์ภายใน (Inbound Logistic) นำกระบวนการฝั่งและอบไม้เพื่อเพิ่มคุณค่าให้วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้โดยจะทำให้เฟอร์นิเจอร์ไม้มีคุณภาพที่ดีขึ้น เช่น ทำให้ไม้มีน้ำหนักเบาเป็นผลดีต่อการขนส่งไม้จากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งต้นทุนในการขนส่งได้มาก ทำให้ไม้อยู่ตัวหรือคงรูป มีการยืดหรือหดตัวน้อย ทำให้ทาสีหรือทาน้ำมันชักเงาได้ดีขึ้น ทำให้ไม้พ้นจากการทำลายของแมลงและเห็ดราต่างๆ และมีคุณสมบัติด้านความแข็งแรงดีกว่าเดิม เป็นต้น

(2) การปฏิบัติการ (Operation) มีแนวทางการลดต้นทุนการผลิตด้วยการบริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพมีการนำเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในกระบวนการผลิตผลักต้นทุนการผลิตสินค้าให้มีมูลค่าเพิ่มมากขึ้นรวมถึงหาเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อช่วยลดเวลาในการผลิตรวมถึงลดปริมาณของเสียที่ได้จากกิจกรรมการผลิต

(3) ระบบโลจิสติกส์ภายนอก (Outbound Logistic) มีการใช้เศษไม้ที่ได้จากการจากผลิตมาทำให้เกิดคุณค่าเศษไม้ที่ได้จากการผลิตเฟอร์นิเจอร์สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้หลายด้าน เช่น นำมาทำเป็น ไม้อัด แผ่นใยไม้อัด หรือนำไปผลิตเป็นกระดาช และสามารถนำมาแปรรูปเป็นเชื้อเพลิง เช่น ฟืน ถ่าน ซึ่งเป็นแนวทางที่จะใช้ประโยชน์จากไม้เพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มมากขึ้น หรือ แปรรูปสามารถนำมาผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มมูลค่าได้เช่น ทำโมบาย ทำโคมไฟ ทำที่วางโทรศัพท์ ทำกรอบรูป หรือของใช้ของตกแต่งบ้านและเป็นของที่ระลึกทั่วไป รวมทั้งมีศึกษาและวางแผนในการจัดบรรจุสินค้าเพื่อรองรับการบรรจุทุกให้คุ้มค่าในสินค้าไปจัดจำหน่ายเพื่อลดระยะเวลาในการขนส่งและต้นทุนการขนส่ง

(4) การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) มีการสร้างภาพลักษณ์งานออกแบบของเฟอร์นิเจอร์ไม้ของสถานประกอบการให้ไม่เหมือนใครและมีความสวยงาม แข็งแรงคงทน เป็นจุดดึงดูดความสนใจแก่ลูกค้า ผู้ประกอบการที่ควรทำการศึกษาดูการณ์ตลาดในเชิงพาณิชย์อยู่เสมอเพื่อที่จะผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและพัฒนาความชำนาญในด้านการผลิตให้ดียิ่งขึ้น มีการแสวงหาตลาดและลูกค้ากลุ่มเป้าหมายใหม่ควบคู่ไปกับการติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของคู่แข่งและคู่ค้าอย่างสม่ำเสมอพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีรูปแบบที่หลากหลายและ

ทันสมัย ที่รวมทั้งตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างสูงสุด มีการสร้างเครือข่ายพันธมิตรเพื่อเพิ่มโอกาสในการร่วมทุนในการผลิตและการส่งออกลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการจัดจำหน่ายสินค้า และมีการมีการตรวจสอบควบคุมคุณภาพของสินค้าที่จะส่งจัดจำหน่ายให้กับลูกค้า รวมถึงเพิ่มช่องทางการเข้าถึงข้อมูลของสถานประกอบการ โดยใช้สื่ออินเทอร์เน็ตที่มีการใช้อย่างมากในปัจจุบัน เพื่อความรวดเร็วและลดต้นทุนการโฆษณา รวมถึงสามารถแสดงภาพลักษณ์และสถานที่ติดต่อได้ชัดเจนเพื่อสะดวกในการติดต่อสอบถามหรือสั่งซื้อสินค้า

(5) การบริการ (Service) ผู้ประกอบการต้องพูดคุยในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้ เพื่อตรวจสอบว่าผลิตภัณฑ์สร้างสามารถสร้างความพึงพอใจในการใช้งาน หรือความสวยงามแก่ลูกค้าได้หรือไม่ เพื่อจะได้นำความปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น และเข้าใจความคิดความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง เพื่อผลิตเฟอร์นิเจอร์ได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า มีการวางแผนและจัดทำกิจกรรมการซ่อมแซมสินค้าที่มีมาตรฐาน คือ มีการกำหนดวันรับคืนสินค้า ตรวจสอบคุณภาพของสินค้าที่ซ่อมแซมก่อนส่งคืนให้ลูกค้า

#### 5.1.4.2 กิจกรรมสนับสนุน

(1) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) จัดหาแหล่งเงินทุนเพื่อสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ สร้างความเข้มแข็งโดยมีการรวมกลุ่มคือการรวมกลุ่มสถานประกอบการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้และมีความร่วมมือเกื้อหนุนเชื่อมโยงและเสริมกิจการซึ่งกันและกันอย่างครบวงจร ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน มีการการแก้ปัญหาในกลุ่มอุตสาหกรรมโดยรวมกลุ่มเพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีและความรู้ซึ่งกันและกันในกลุ่มอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้เช่น การนำเอาการปฏิบัติที่ดีที่สุดของแต่ละโรงงานมาใช้เพื่อลดต้นทุน

(2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) รักษาบุคลากรที่มีค่าของโรงงานเพื่อให้การพัฒนาดำเนินไปอย่างต่อเนื่องมีการศึกษารวบรวมข้อมูลเพื่อไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ให้เหมาะสม

(3) การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) ผู้ประกอบการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ควรศึกษาข้อมูลเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์และเครื่องจักรในการผลิตสินค้าเพื่อการออกแบบการบริหารงานและการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพมากขึ้น และสนับสนุนให้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในสถานประกอบการให้เป็นที่ต้องการของลูกค้า

(4) การจัดซื้อ (Procurement) ผู้ประกอบการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ควรจัดหาแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้ารวมถึงหาแหล่งวัตถุดิบใหม่ที่มีคุณภาพในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า

### 5.1.5 ฟังก์ชันการไหลของข้อมูลสารสนเทศและวัสดุ (IDEF0: Integration Definition for Function Modeling) อุตสาหกรรมการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ในปัจจุบัน

เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้วิจัยทราบถึงกระบวนการของโซ่อุปทานอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ ภูมิศึกษา ตั้งแต่ขั้นตอนการสั่งซื้อวัตถุดิบไปจนถึงการขนส่งสินค้าไปจัดจำหน่าย เพื่อที่จะนำไปใช้วิเคราะห์ แผนผังสายธารคุณค่า (Value Stream Analysis) โดย IDEF0 จะแสดงถึงปัจจัยต่างๆของกระบวนการซึ่งสามารถที่จะเข้าใจการทำงานของสถานประกอบการภูมิศึกษาได้มากขึ้น เพราะมีการวิเคราะห์ที่เป็นขั้นตอน

#### 5.1.6 แผนผังสายธารคุณค่า (Value Stream Analysis)

จากการใช้เครื่องมือ แผนผังสายธารคุณค่า (Value Stream Analysis) พบว่ามีกิจกรรมที่จำเป็นแต่ไม่มีคุณค่าเพิ่ม (Necessary but Non Value Added; NNVA) จำนวน 10 กิจกรรม ใช้เวลา 1936.93 ชั่วโมง และกิจกรรมที่มีคุณค่าเพิ่ม (Value Added; VA) จำนวน 6 กิจกรรม ใช้เวลา 8.60 ชั่วโมง จากการวิเคราะห์จะเห็นได้ว่ากิจกรรมที่เป็นกิจกรรมที่จำเป็นแต่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่ม (NNVA) ใช้เวลารวมเป็น 1936.93 ชั่วโมง คิดเป็น 99.56% ถ้าหากสามารถที่จะทำการลดเวลาของกิจกรรมที่จำเป็นแต่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า (NNVA) ลงได้ ทำให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ได้

ตารางที่ 5.1 แสดงเวลาที่ใช้ในโซ่อุปทานจำแนกตามลักษณะของกิจกรรม

| กิจกรรม | เวลา(ชั่วโมง) | ร้อยละ (%) |
|---------|---------------|------------|
| VA      | 8.60          | 0.44       |
| NNVA    | 1936.93       | 99.56      |
| รวม     | 1945.53       | 100        |

## 5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป

5.2.1 ในการที่จะพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องนั้นการวิเคราะห์ต้นทุนกิจกรรม (ABC) มีส่วนสำคัญอย่างมากที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรดังนั้นผู้วิจัยจึงได้เสนอแนวทางในการศึกษาในอนาคต เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยการการนำ (Activity Based Costing; ABC) มาประยุกต์ใช้กับภูมิศึกษาในเรื่องของการเพิ่มความสามารถในการทำกำไรจากผลิตภัณฑ์และลูกค้าให้สูงขึ้น

5.2.2 ศึกษาปรับปรุงการทำแผนผังสายธารคุณค่า (Value Stream Analysis) ในสถานะอนาคต เพื่อหาแนวทางในการลดเวลาในกิจกรรมที่จำเป็นแต่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า (NNVA) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคต