

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาในเรื่องการประเมินความเสี่ยงในการจัดการโซ่อุปทาน (Risk Assessment of Supply Chain Management) ของธุรกิจภาคการผลิต เพื่อหาความสัมพันธ์กับระดับความเสี่ยงในด้านการเงิน (Financial Risk) และสามารถนำผลการวิจัยเป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจในการพิจารณาสินเชื่อของภาคสถาบันการเงินได้ โดยการศึกษานี้มีผู้เกี่ยวข้อง 2 ส่วน คือ ส่วนของผู้เชี่ยวชาญ โดยเป็นสำรวจความคิดเห็นจากการออกแบบสอบถาม เพื่อนำไปใช้เป็นแบบประเมินในการวัดระดับความเสี่ยงของการจัดการโซ่อุปทานของธุรกิจภาคการผลิต และส่วนของบริษัทกรณีศึกษา 3 บริษัท ซึ่งคัดเลือกโดยใช้เกณฑ์ที่ผ่านความเห็นชอบจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว คือ ระดับความยาวของ Chain

สรุปผลการวิจัย

ส่วนของผู้เชี่ยวชาญ

ผลการศึกษาการประเมินความเสี่ยงในการจัดการโซ่อุปทาน โดยพิจารณาจากกิจกรรม ทั้ง 6 คือ กิจกรรมการจัดซื้อ จัดหา กิจกรรมด้านการผลิต กิจกรรมด้านการบริหาร กิจกรรมด้านสินค้าคงคลัง กิจกรรมด้านการขนส่งและลูกค้า และกิจกรรมสนับสนุน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่ากิจกรรมด้านการบริหาร เป็นกิจกรรมที่องค์กรควรให้ความสำคัญมากที่สุด รองลงมา คือ กิจกรรมด้านการขนส่ง และลูกค้า โดยกิจกรรมการจัดซื้อ จัดหา และกิจกรรมด้านสินค้าคงคลัง มีระดับความสำคัญเท่ากัน ถัดไปคือ กิจกรรมด้านการผลิต ซึ่งมีระดับความสำคัญเท่ากับกิจกรรมสนับสนุน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผลการศึกษาในระดับกิจกรรมย่อยภายใต้กิจกรรมหลักแต่ละกิจกรรม มีดังนี้

กิจกรรมการจัดซื้อ จัดหา พบว่ากระบวนการ หรือ ระบบในการจัดซื้อ จัดหาวัตถุดิบ เป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญมากที่สุด เพราะถือเป็นหัวใจหลักของกิจกรรมนี้ เนื่องจากเป็นเสมือนจุดเริ่มต้นของการติดต่อขอสั่งซื้อสินค้าจากผู้ส่งมอบวัตถุดิบ โดยจะสื่อถึงคุณภาพของการคัดเลือกผู้ส่งมอบวัตถุดิบ ซึ่งผลการวิจัยพบว่าการเปิดประมูล (Bidding) เพื่อให้ผู้ส่งมอบวัตถุดิบหลายรายเข้ามานำเสนอสินค้าและเงื่อนไขมีความเสี่ยงน้อยที่สุด

กิจกรรมด้านการผลิต ควรเน้นในเรื่องการวิจัยและพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้มากที่สุด เพราะจะช่วยให้องค์กรสามารถเป็นผู้ริเริ่มในการนำเสนอสินค้าที่แปลกใหม่ให้กับลูกค้าได้เร็วกว่า

คู่แข่ง ซึ่งถือเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน โดยผลการวิจัยพบว่าหากบริษัทมีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งบริษัททำการวิจัยและพัฒนาาร่วมกันกับลูกค้า จะมีระดับความเสี่ยงที่น้อยที่สุด

กิจกรรมด้านการบริหาร จะเน้นในเรื่องโครงสร้างองค์กร หรือ รูปแบบในการบริหารงานมากที่สุด เนื่องจากโครงสร้างองค์กรและรูปแบบการบริหารจะเป็นตัวกำหนดบทบาทหน้าที่ อำนาจในการตัดสินใจของคนในองค์กร โดยจะสะท้อนออกมาเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งผลการวิจัยพบว่าการบริหารงานแบบ Cross Functional คือ ประสานการทำงานและร่วมมือกันระหว่างฝ่ายงาน (ร่วมกันวางแผน) มีระดับความเสี่ยงน้อยที่สุด

กิจกรรมด้านสินค้าคงคลัง จะให้ความสำคัญกับวิธีการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า เนื่องจากความต้องการของลูกค้าถือเป็นตัวตั้งต้นของกระบวนการต่าง ๆ ในกิจกรรมด้านสินค้าคงคลัง เช่น การสั่งซื้อวัตถุดิบ เพื่อใช้ในการผลิต ปริมาณวัตถุดิบที่จะสั่งซื้อ ปริมาณการเก็บสต็อกสินค้าคงคลัง ซึ่งสุดท้ายจะสะท้อนออกมาเป็นต้นทุนทั้งสิ้น ซึ่งผลการวิจัยพบว่าวิธีการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า โดยวิธีการวิจัยตลาด มีความเสี่ยงน้อยที่สุด

กิจกรรมด้านการขนส่ง และลูกค้า จะเน้นเรื่องการให้ความสำคัญกับการให้บริการลูกค้า ซึ่งมีระดับความสำคัญเท่ากับ ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้า และการสำรวจและประเมินความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรควรเน้นที่ตัวลูกค้าเป็นหลัก ซึ่งผลการวิจัยพบว่าการใช้หลักของการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า (CRM) การพยายามสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าให้เป็นแบบ Collaborative โดยมีการวางแผนและใช้เทคโนโลยีร่วมกัน รวมทั้งต้องมีการสำรวจ และประเมินความพึงพอใจของลูกค้าอย่างเป็นประจำ จะมีความเสี่ยงน้อยที่สุด

กิจกรรมสนับสนุน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรจะเน้นในเรื่องการแลกเปลี่ยนข้อมูล หรือการเชื่อมโยงภายในองค์กร ซึ่งผลการวิจัยพบว่าหากมีการเชื่อมโยงข้อมูลกันในทุกแผนก แบบ Real Time ซึ่งใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ERP จะมีความเสี่ยงน้อยที่สุด

ส่วนของบริษัทกรณีศึกษา

ผลการศึกษาพบว่าบริษัท ก. ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมรองเท้า มีความยาวของ Chain ระดับปานกลาง พบว่ามีการบริหารจัดการในกิจกรรมต่าง ๆ ในโซ่อุปทาน โดยมีระดับความเสี่ยงในการจัดการโซ่อุปทาน (SCM Rating) อยู่ระดับ B4 ซึ่งมีความเสี่ยงปานกลาง และมีระดับความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Rating) อยู่ในระดับ C3 ความเสี่ยงสูงมาก

ส่วนบริษัท ข. อยู่ในอุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งมี Chain ค่อนข้างยาว พบว่ามีการบริหารจัดการในกิจกรรมต่าง ๆ ในโซ่อุปทาน โดยมีระดับความเสี่ยงในการจัดการโซ่อุปทาน (SCM

Rating) อยู่ระดับ B2 ซึ่งมีความเสี่ยงต่ำ และมีระดับความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Rating) อยู่ในระดับ B3 ความเสี่ยงค่อนข้างต่ำ

สำหรับบริษัท ค. อยู่ในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ ซึ่งมี Chain สั้นกว่า 2 อุตสาหกรรมข้างต้น พบว่ามีการบริหารจัดการในกิจกรรมต่าง ๆ ในโซ่อุปทาน โดยมีระดับความเสี่ยงในการจัดการโซ่อุปทาน (SCM Rating) อยู่ระดับ B2 ซึ่งมีความเสี่ยงต่ำ และมีระดับความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Rating) ในระดับ C1 ความเสี่ยงค่อนข้างสูง

ผลการวิจัยจากการหาระดับความเสี่ยงในการจัดการโซ่อุปทาน (SCM Rating) ของธุรกิจภาคการผลิต เพื่อหาความสัมพันธ์กับระดับความเสี่ยงในด้านการเงิน (Financial Rating) พบว่ามีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน แต่ไม่ได้อยู่ในระดับเดียวกัน กล่าวคือ ระดับความเสี่ยงในการจัดการโซ่อุปทานของธุรกิจ หากอยู่ในระดับ A (ระดับต่ำสุด) ก็มีได้หมายความว่าระดับความเสี่ยงในด้านการเงินจะอยู่ที่ระดับ A เหมือนกัน ทั้งนี้ หากงานวิจัยต่อไปจะทำการศึกษาเพิ่มเติม ก็ควรจะมีการศึกษาด้วยกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมากขึ้น ซึ่งอาจได้ความสอดคล้องที่ชัดเจนมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้ศึกษาหาข้อมูลเพิ่มเติม และพบว่าในระดับความเสี่ยงด้านการเงินจะมีปัจจัยภายนอกอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน ภาวะเศรษฐกิจ สถานการณ์ทางการเมือง นโยบายรัฐบาล ซึ่งปัจจัยดังกล่าวข้างต้นเป็นปัจจัยที่องค์กรต่าง ๆ มีอาจควบคุมได้ รวมทั้งมีอาจคาดการณ์ล่วงหน้าได้ ดังนั้น การศึกษาและวิจัยในประเด็นดังกล่าวข้างต้น เป็นสิ่งที่ขาดการศึกษาและพยากรณ์ เพื่อหาสัดส่วนเปรียบเทียบอย่างชัดเจนว่าปัจจัยใดที่มีผลกระทบมากที่สุด

ทั้งนี้ สำหรับความสัมพันธ์ในเรื่องความยาวของ Chain กับระดับความเสี่ยงในการจัดการโซ่อุปทานและระดับความเสี่ยงในด้านการเงิน จากผลการวิจัยนี้ยังไม่สามารถสรุปได้ชัดเจน โดยงานวิจัยต่อไป อาจต้องศึกษาด้วยกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมากขึ้นตามที่ผู้วิจัยได้กล่าวข้างต้น อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยก็สามารถนำไปสู่แนวคิดที่ว่า แม้ว่าจะมี Chain ยาว แต่หากอุตสาหกรรมนั้น ๆ มีความแข็งแกร่งภายใน Chain อยู่แล้ว ก็เป็นไปได้ว่าระดับความเสี่ยงในด้านการเงิน อาจจะน้อย เช่น อุตสาหกรรมยานยนต์ที่จะมีความโดดเด่นในเรื่องการจัดการโซ่อุปทาน โดย Car Maker จะทำงานอย่างเป็นระบบ และมีมาตรฐานค่อนข้างสูง ประกอบกับความมีอำนาจในการต่อรองทางการค้าที่สูง จึงส่งผลให้บริษัทผู้ส่งมอบต่าง ๆ จำเป็นต้องปฏิบัติตามระบบการจัดการของ Car Maker เช่นกัน ดังเช่นผลจากคำถามปลายเปิดที่สอบถามผู้บริหารของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมยานยนต์ว่าองค์กรได้รับแรงกดดันจากผู้ซื้อ จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องให้ความสำคัญกับการจัดการโซ่อุปทาน แต่อาจเป็นการปฏิบัติ และพัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งเป็นเพียงบริษัทเดียวใน 3 บริษัท ที่ให้คำตอบในเรื่องการจัดการโซ่อุปทานในลักษณะดังกล่าว

โดยสรุปจากผลการวิจัยทั้งหมด น่าจะเป็นข้อมูลที่ช่วยประกอบการตัดสินใจในการพิจารณาสินเชื่อของภาคสถาบันการเงินได้บ้างไม่มากนักน้อย

การอภิปรายผล

1. สิ่งที่สะท้อนจากผู้เชี่ยวชาญในประเด็นความเสี่ยงบางเรื่อง ที่ผู้วิจัยได้สอบถามเหตุผลมากที่สุดคือ การใช้ระบบการจัดซื้อ จัดหาแบบ E-Procurement ถือว่ามีความเสี่ยงมากที่สุด เนื่องจากผู้ซื้อ – ผู้ขายไม่ได้พบเจอกัน การเจรจาการค้าทางธุรกิจ อาจเป็นไปได้ในลักษณะของผลประโยชน์มากกว่า รวมทั้งความแม่นยำ ถูกต้องในการยื่นเงื่อนไขการค้าที่อาจเกิดการยกเลิกได้โดยง่าย

2. สิ่งที่สะท้อนจากผู้เชี่ยวชาญอีกประเด็น คือ การนำระบบ JIT มาใช้ในการจัดการสินค้าคงคลัง รวมทั้งการพิจารณาที่จุดสั่งซื้อสินค้า จากการสอบถามความเห็น พบว่าระบบดังกล่าวถือว่ามีความเสี่ยง ในแง่ที่ว่าหากผู้ส่งมอบวัตถุดิบมาส่งสินค้าให้ไม่ทัน หรือ ไม่มาส่งสินค้า บริษัทก็ไม่สามารถผลิตสินค้าได้ และอาจเกิดความเสียหาย อย่างไรก็ตาม ก็ยังมีข้อมูลสนับสนุนในประเด็นดังกล่าว คือ ผู้ที่จะใช้ระบบ JIT ได้ จะสะท้อนถึงความสามารถในการสำรองทางการค้าที่มีเหนือกว่าผู้ส่งมอบวัตถุดิบ โดยอาจมีเงื่อนไขในเรื่องค่าปรับ หากมีการจัดส่งช้า หรือ ไม่สามารถทำตามเงื่อนไขได้

3. จากผลการวิจัยเป็นที่น่าสังเกตว่า บริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่าอุตสาหกรรมดังกล่าวมีระบบการทำงานค่อนข้างเป็นมาตรฐาน คือ ผู้ผลิต (Maker) มักใช้ระบบเข้ามาคัดเลือกและประเมินผู้ส่งมอบวัตถุดิบ ดังนั้น การจะเข้าไปอยู่ใน Vendor List ของ Maker ใต้นั้น ผู้ส่งมอบวัตถุดิบจึงจำเป็นต้องปฏิบัติตามระบบงาน และมาตรฐานการทำงานของ Maker เช่นกัน ดังที่บริษัทกรณีศึกษาออกความเห็นที่เกิดจากแรงกดดันจากลูกค้านั่นเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของทิพย์สุตา ทัพวงษ์ (2550) ที่มีผลวิจัยออกมาว่าบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์โดยส่วนใหญ่ แม้ว่าจะมีอายุกิจการก่อตั้งได้ไม่นาน แต่พบว่าการพัฒนาในด้านโลจิสติกส์และโซ่อุปทานที่อยู่ในระดับที่น่าพอใจ โดยมุ่งเน้นในเรื่องความต้องการที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งเทคนิคที่ถูกนำมาใช้มากที่สุด คือ เทคนิคการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response) รองลงมาคือ เทคนิคการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just in Time: JIT) และเทคนิคการวางแผนความต้องการวัสดุ (Material Requirement Planning: MRP)

4. จากผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าผู้ประกอบการ SMEs โดยส่วนใหญ่ จะยังไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการโซ่อุปทานมากนัก เนื่องจากความซับซ้อนในการจัดการภายในองค์กร อาจจะง่ายกว่าบริษัทที่มีขนาดใหญ่ที่จำเป็นต้องวางระบบในทุกฝ่ายงาน เพื่อป้องกันและควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ เพราะยังมีฝ่ายงานมาก บุคลากรที่มาก โอกาสเกิดปัญหาก็ย่อมมี

ตามไปด้วย รวมทั้งข้อสังเกตในเรื่องการวางระบบ IT สำหรับผู้ประกอบการ SMEs ที่ยังมีจำนวนน้อย เนื่องจากต้องลงทุนสูง และอาจไม่คุ้มกับค่าใช้จ่าย

ข้อจำกัดของงานวิจัย และข้อเสนอแนะ

1. เนื่องจากแบบสอบถามในแต่ข้อ ถือว่าเป็นข้อมูลเชิงลึกของบริษัท ซึ่งในบางประเด็นถือเป็นข้อมูลในระดับนโยบายการบริหารงาน ซึ่งถือเป็นความลับ จึงอาจส่งผลให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างค่อนข้างน้อย อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยเชื่อว่าการนำเสนอแนวทาง และวิธีการดังกล่าว รวมทั้งผลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ น่าจะสามารถใช้เป็นแนวทางที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support) ในภาคสถาบันการเงินหรือแม้แต่ผู้ประกอบการที่ต้องการประเมินระดับความเสี่ยงของการจัดการ โซ่อุปทานของบริษัทเอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งอาจนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง

2. ในการวิจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับข้อมูลในด้านการเงินของบริษัท เป็นปัจจัยหลักที่ถือเป็นข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูล จึงอาจทำให้มีงานวิจัยในลักษณะนี้ค่อนข้างน้อย ทำให้ผู้วิจัยขาดการอ้างอิงและเปรียบเทียบผลการศึกษากับวรรณกรรมอื่นก่อนหน้านี้ อย่างไรก็ตาม จากประเด็นในกิจกรรมการจัดการ โซ่อุปทาน กิจกรรมย่อย หรือแม้แต่วิธีการปฏิบัติในแต่ละหัวข้อ ผู้วิจัยได้ค้นคว้าจากบทความ ทฤษฎี และทบทวนงานวรรณกรรมต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อรวบรวมข้อมูลให้ได้มากที่สุดเพียงพอกับการวิจัยในครั้งนี้

3. การเปิดเผยข้อมูลในบางส่วนของงานวิจัย ไม่สามารถจะกล่าวถึงได้อย่างละเอียด ทั้งนี้เพื่อปกปิดและเก็บรักษาข้อมูลบางประการไว้เป็นความลับ โดยผู้วิจัยจะไม่มีเปิดเผยรายชื่อบริษัท กรณีศึกษา หรือผู้หนึ่งผู้ใดต่อสาธารณะชนเป็นการเฉพาะ

4. เนื่องจากข้อจำกัดด้านเวลา จึงส่งผลให้งานวิจัยนี้ ยังมีได้ศึกษาอย่างละเอียดเชิงลึกในแต่ละประเภทอุตสาหกรรม เนื่องจากในบางอุตสาหกรรมเราจะพบว่า จะมีปัจจัยย่อยหรือคุณลักษณะเด่นของอุตสาหกรรมนั้น ๆ ที่ต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ เช่น อุตสาหกรรมรองเท้าที่จะมี Chain ค่อนข้างยาว หรือ อุตสาหกรรมยานยนต์ที่แม้ว่าจะมี Chain ยาว แต่มีลักษณะเด่นในเรื่องการจัดการ โซ่อุปทาน โดยเน้นในเรื่องความรวดเร็วในการจัดส่งสินค้า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Responsiveness) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้พยายามนำเสนอในประเด็นหลักที่ค่อนข้างเป็นมาตรฐานในการพิจารณาในทุกอุตสาหกรรม ดังนั้น หากงานวิจัยต่อไปจะนำไปใช้ หรือเป็นแนวทางในการศึกษา อาจนำเสนอ โดยแยกเป็นแบบจำลองของแต่ละอุตสาหกรรม เพื่อสามารถใช้เป็น Benchmark ในการนำไปใช้วิเคราะห์ และช่วยในการตัดสินใจของแต่ละอุตสาหกรรมที่มีความละเอียดมากยิ่งขึ้น

5. สำหรับงานวิจัยต่อ ๆ ไป อาจเลือกบริษัทกรณีศึกษาที่มีบริษัทขนาดใหญ่ (Size L) เข้ามาเป็นบริษัทกรณีศึกษาด้วย ซึ่งอาจจะช่วยให้พบข้อสรุปเพิ่มเติมในบางประการได้ รวมทั้งเพื่อเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างของการจัดการโซ่อุปทานได้

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University