



การศึกษาเชิงเปรียบเทียบการประยุกต์ใช้ การจัดการโลจิสติกส์กับผลิตภัณฑ์ขนาดกลาง และขนาดย่อมของประเทศพัฒนาแล้ว กับผลิตภัณฑ์โอท็อปของประเทศไทย

A Comparative Study of Applying Logistics Management in Developed Countries and Thai OTOP SME Products

- รองศาสตราจารย์ ดร. ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์
- คณะโลจิสติกส์
- มหาวิทยาลัยบูรพา
- Associate Professor Dr. Taweesak Theppitak
- Faculty of Logistics
- Burapha University
- E-mail: taweesak99@hotmail.com

บทคัดย่อ

หลังจากเกิดวิกฤติเศรษฐกิจในปี 2540 ประเทศไทยได้ริเริ่มโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อกระตุ้นการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ อย่างไรก็ตาม เพื่อที่จะสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ผู้ประกอบการโอท็อปจำเป็นต้องผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ โดยมีต้นทุนที่ต่ำ รวมทั้งส่งมอบสินค้าและบริการให้เกินความคาดหวังของลูกค้า โดยนำเอาการจัดการโลจิสติกส์เข้ามาใช้ในการดำเนินธุรกิจ การศึกษาวรรณกรรมสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการขนาดกลางขนาดย่อมในต่างประเทศมีการใช้เทคนิคโลจิสติกส์ในหลายกิจกรรม เปรียบเทียบกับผู้ประกอบการโอท็อปของไทยที่มีให้เห็นความสำคัญของการนำการจัดการโลจิสติกส์มาประยุกต์ใช้ และยังพบว่า

หน่วยงานของรัฐก็ได้ตระหนักถึงบทบาทและความสำคัญของการนำเอาโลจิสติกส์เข้ามาช่วยส่งเสริมและสนับสนุนผู้ประกอบการอย่างเพียงพอ ดังนั้น วัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ เพื่อตรวจสอบประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำโลจิสติกส์เข้ามาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการโอท็อป โดยเปรียบเทียบกับกรณีของประเทศที่พัฒนาแล้วเพื่อขยายองค์ความรู้ในด้านนี้ให้มากขึ้น การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้สำรวจแหล่งที่มาของข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ การสืบค้นงานวิจัยต่าง ๆ งานวิจัยฉบับนี้จะศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์” และเกี่ยวกับหัวข้อโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทาน โดยศึกษาถึงรูปแบบแนวทางหรือทิศทางของความสำเร็จและความล้มเหลวเกี่ยวกับโครงการต่าง ๆ ที่ได้เคยทำไว้ เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงและแก้ไขข้อบกพร่องในการดำเนินการผลิตสินค้า OTOP เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลประกอบด้วย คำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์จากหน่วยงานของรัฐและผู้ประกอบการในญี่ปุ่นและออสเตรเลีย การสังเกตและการลงพื้นที่สำรวจสถานประกอบการในต่างประเทศ

คำสำคัญ: ผลิตภัณฑ์โอท็อป โลจิสติกส์ คลังสินค้า การประมวลคำสั่งซื้อ การศึกษาเชิงเปรียบเทียบ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประเทศไทย

Abstract

After Thailand confronted the economic crisis in 1997, the Thai government initiated the establishment of a project called “one tambon, one product or OTOP”. The objective was to encourage and boost economic growth. However, to gain a competitive advantage, OTOP firms need to produce high quality goods at low costs and provide quicker delivery services which meet the customer’s expectation by adopting logistics techniques. The literature reveals that foreign SME firms apply logistics efficiently in their functions, whereas Thai firms ignore the application of logistics techniques. Furthermore, some government sectors have not adopted logistics techniques and strategies sufficiently. The objective of this paper is to study issues related to the application of logistics in OTOP firms compared to those in developed countries, and to build and develop knowledge bodies in this area. The study surveys secondary sources (i.e. academic journals, books, and texts) related to the OTOP research studies and logistics and supply chain. It studies the patterns, approaches and direction of the success and failure of studied projects to find a way to improve the competitive advantage of OTOP products. In-depth interviews are used to collect data from government sectors and Japanese and Australian firms, including using observation and field study to survey foreign firms.

Keywords: OTOP Products, Logistics, Warehouse, Order Processing, Comparative Study, Efficiency, Effectiveness, Thailand

บทนำ

หลังจากที่รัฐบาลไทยได้ประกาศนโยบายโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ หรือโอท็อป (OTOP) เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนจากทุกตำบลนาภูมิภาคมีปัญญาท้องถิ่นที่มีเอกลักษณ์โดดเด่นเป็นของตนเอง มาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับตนเองและชุมชน โดยรัฐบาลได้มองเห็นว่าการที่ชาวบ้านหรือผู้ประกอบการในชุมชนมีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการพัฒนาสินค้าเพียงอย่างเดียว อาจไม่เพียงพอที่จะทำให้สินค้าในชุมชนสามารถที่จะแข่งขันกับสินค้าของคู่แข่งทั้งภายในและต่างประเทศได้ ดังนั้นผู้ประกอบการควรจะได้รับความรู้เกี่ยวกับกรณีตัวอย่างในการใช้หลักการบริหารจัดการโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทานจากต่างประเทศ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ เพื่อเชื่อมโยงสินค้าจากชุมชนสู่ตลาดทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ดังนั้นภาครัฐบาลจึงเตรียมความพร้อมที่จะเข้าไปช่วยเหลือในด้านความรู้สมัยใหม่ การบริหารจัดการด้านต่าง ๆ เช่น การตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะการจัดการการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ตั้งแต่ต้นน้ำ (ผู้จัดส่งวัตถุดิบ) ไปยังปลายน้ำ (ลูกค้าหรือผู้บริโภค) เพื่อให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการสามารถจำหน่ายได้ทั้งภายในและต่างประเทศด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด และมีระดับคุณภาพของการส่งมอบผลิตภัณฑ์และการให้บริการที่ดี

ในอดีตที่ผ่านมา ผลิตภัณฑ์โอท็อปสามารถสร้างปรากฏการณ์ทำรายได้มหาศาลและช่วยให้เศรษฐกิจของประเทศมีการเติบโต โดยมียอดการจำหน่ายผลิตภัณฑ์โอท็อปทั่วประเทศมูลค่ามากกว่า 33,000 ล้านบาท (กรมการพัฒนาชุมชน, 2553: 8) ขณะนี้รัฐบาลไทยกำลังผลักดันให้สินค้าโอท็อปของไทยก้าวไปสู่ตลาดนานาชาติ อย่างไรก็ตาม รัฐบาลต้อง

พบกับปัญหาและอุปสรรคเมื่อภาพพจน์ของสินค้าโอท็อปในสายตาคนไทยส่วนใหญ่จะคิดว่าต้องเป็นสินค้าราคาถูก เพราะผลิตโดยคนในชุมชนที่มีต้นทุนต่ำแรงถูก และไม่ได้ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมากนัก ที่สำคัญรูปแบบและคุณภาพสินค้ายังไม่ได้มาตรฐาน ยิ่งช่วงที่สินค้าได้รับความต้องการจากตลาดมาก ผู้ผลิตจะเน้นเชิงปริมาณมากกว่าคุณภาพ ทั้งนี้เนื่องจากผู้ประกอบการขาดความรู้ในเรื่องกระบวนการผลิต รวมทั้งเทคนิคและหลักการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน ซึ่งจะทำให้ต้นทุนในการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบและสินค้าเพิ่มสูงขึ้นโดยไม่จำเป็นในทางตรงกันข้าม คุณภาพในการให้บริการ เช่น การจัดส่งสินค้าไปยังลูกค้าไม่เต็มที่เท่าที่ควร ซึ่งอาจจะทำให้สินค้าโอท็อปของไทยถูกมองว่าไม่ได้มาตรฐานเพียงพอ จนทำให้เกิดภาพในแง่ลบในสายตาผู้บริโภคทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันรัฐบาลไทยได้พยายามหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยนำหลักการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนเข้ามาประยุกต์ใช้ เช่น การฝึกอบรมความรู้ด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชน การกระตุ้นให้ผู้ประกอบการตระหนักถึงการลดต้นทุนโดยบริหารจัดการการขนส่งและการจัดเก็บสินค้าและวัตถุดิบ รวมทั้งมีวิธีการในการจัดการคำสั่งซื้อที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม หากผู้ประกอบการยังไม่ปรับตัวและไม่เห็นความสำคัญของการนำเอาการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนเข้ามาประยุกต์ใช้ ความมุ่งมั่นและความตั้งใจของรัฐบาลที่จะผลักดันสินค้าโอท็อปของไทยไปเปิดตลาดในต่างประเทศอาจบรรลุเป้าหมายได้ยาก

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษารูปแบบและลักษณะของการดำเนินการของผู้ประกอบการและผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ OTOP ในต่างประเทศ

(เช่น ประเทศญี่ปุ่น สหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย) และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการหรือกิจกรรมของผู้ประกอบการ และผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ OTOP ในต่างประเทศ รวมทั้งเพื่อศึกษาสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของระบบโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทานของผู้ประกอบการ OTOP ในต่างประเทศ ที่ดำเนินงานเพื่อผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ OTOP ได้อย่างประสบความสำเร็จ และเพื่อประเมินถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้ประกอบการ OTOP ของต่างประเทศ

ภายใต้วัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา จะทำให้สามารถนำรูปแบบและลักษณะของการดำเนินการของผู้ประกอบการและผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ OTOP ในต่างประเทศ มาปรับปรุงประยุกต์ใช้กับกิจการ OTOP ในประเทศไทยได้ และสามารถนำผลการศึกษาที่ได้จากต่างประเทศ มาประเมินปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการหรือกิจกรรมของผู้ประกอบการและผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ OTOP ของไทย และหาแนวทางในการจัดการปัจจัยที่มีผลกระทบดังกล่าวต่อไป นอกจากนี้ ยังสามารถนำข้อมูลในด้านสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของระบบโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทานของผู้ประกอบการ OTOP ในต่างประเทศ ที่ดำเนินงานเพื่อผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ OTOP และประสบความสำเร็จ มาหาแนวทางในการประยุกต์ใช้ในกิจการ OTOP ในประเทศไทยต่อไป รวมทั้งนำข้อมูลประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้ประกอบการ OTOP ของต่างประเทศจากการศึกษามาเปรียบเทียบ เพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทานของผู้ประกอบการ OTOP ในประเทศให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถนำผลการศึกษาวิจัยเป็นข้อมูลพื้นฐานในการศึกษาวิจัยเพื่อการพัฒนาด้านระบบโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อไปในอนาคต

การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาครั้งนี้ได้ทบทวนข้อมูลเกี่ยวกับผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมของต่างประเทศ เนื่องจากในต่างประเทศไม่ปรากฏหลักฐานการจัดตั้งโครงการ “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์” ยกเว้นโครงการโอวอปหรือ “หนึ่งผลิตภัณฑ์ หนึ่งหมู่บ้าน” (One Product One Village, OVOP) ที่มีการดำเนินการที่เมืองโออิตะ ประเทศญี่ปุ่น ทั้งนี้ การศึกษาครั้งนี้จะอธิบายความเป็นมา แนวคิดและวัตถุประสงค์ของโครงการดังกล่าว รวมทั้งตรวจสอบบทบาทและความสำคัญของการจัดการโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทาน ที่มีต่อการพัฒนาและการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมในต่างประเทศ

นอกจากนี้ ได้ทบทวนผลการศึกษาเพื่อให้เห็นถึงความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้ผู้ประกอบการในต่างประเทศสามารถสร้างผลกำไรได้มากขึ้น และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำเอาระบบโลจิสติกส์มาใช้ เพื่อสร้างหรือเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และยังตรวจสอบความสามารถหรือประสิทธิภาพของผู้ประกอบการในต่างประเทศซึ่งสามารถลดต้นทุนในกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มลงได้ อีกทั้งได้ศึกษาการนำเอาหลักการจัดการโลจิสติกส์เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม เช่น การลดช่วงเวลาการส่งมอบสินค้าให้สั้นลง มีคุณภาพในการจัดส่งผลิตภัณฑ์ตรงเวลามากขึ้น การทำให้สินค้าไม่เกิดความเสียหายขณะเคลื่อนย้าย

โครงการวิจัยสืบค้นข้อมูลทั้งแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (ข่าว ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต เอกสารหรือวารสารทางวิชาการ) และแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ

(การสำรวจและจากการสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการและผู้ประกอบการทั้งในประเทศและต่างประเทศ) ที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาการของโครงการ “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์” โดยเฉพาะจังหวัดโออิตะ (Oita Prefecture) ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นต้นแบบของผลิตภัณฑ์ OTOP ของประเทศไทย (พลักตันผลิตภัณฑ์โอท็อปสู่ตลาดโลก, 2554: 24) และประสบความสำเร็จอย่างดียิ่งโดยโครงการ “One Village One Product Movement” ของจังหวัดโออิตะนี้เกิดขึ้นจากแนวคิดที่ต้องการให้แต่ละหมู่บ้านมีผลิตภัณฑ์หลักเป็นของตัวเอง โดยประชาชนในชุมชนมีส่วนร่วมในการสร้างงาน สร้างรายได้ด้วยการนำทรัพยากรและภูมิปัญญาในท้องถิ่นมาพัฒนาให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและวิถีชีวิตของท้องถิ่น เพื่อให้เป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพ มีจุดเด่นและมีมูลค่าเพิ่มเป็นที่ต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศ หรืออีกโครงการหนึ่งของประเทศเกาหลีใต้ คือ โครงการ “ชามูแอลลูนดง” ที่มีแนวคิดเช่นเดียวกันแต่จะเน้นหนักด้านการพัฒนาบุคลากร โดยใช้วิทยาลัยครูเป็นสถานที่หลักสำหรับการฝึกอบรม

นอกจากนี้ ผู้วิจัยจะศึกษารูปแบบและการพัฒนาโครงการหนึ่งผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลจากหลายประเทศ โดยเฉพาะโครงการ “One Village One Product Movement; OVOPM” ของจังหวัดโออิตะ ประเทศญี่ปุ่น โดยทีมนักวิจัยเดินทางไปเก็บข้อมูล จังหวัดโออิตะ ประเทศญี่ปุ่น เนื่องจากโครงการ OVOPM นี้จัดได้ว่าเป็นต้นแบบของโครงการ OTOP ของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกซึ่งมีการนำเอาแนวคิดและรูปแบบของโครงการนี้มาใช้ อีกทั้งโครงการดังกล่าวได้รับการยอมรับว่ามีระบบและกระบวนการในการบริหารจัดการที่ดีเยี่ยม ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการตลาด การผลิต การโฆษณา โดยเฉพาะการจัดการ

โลจิสติกส์ซึ่งช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถบริหารจัดการการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบหรือสินค้าคงคลังไปยังตลาดทั้งในและต่างประเทศได้ โดยมีต้นทุนที่ต่ำที่สุด ณ สถานที่และในเวลาที่ลูกค้าต้องการ โครงการ OVOPM ได้มีการดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2504 จนถึงปัจจุบัน โดยโครงการได้ผ่านประสบการณ์ทั้งความสำเร็จและล้มเหลว ดังนั้น การเดินทางไปจัดเก็บข้อมูล ณ จังหวัดดังกล่าว จึงช่วยให้นักวิจัยมีความเข้าใจและมีมุมมองเพิ่มมากขึ้น ในอันที่จะนำมาใช้ปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินการในโครงการ OTOP ของประเทศไทยโดยรวม การศึกษาจากบทสัมภาษณ์ของผู้ว่าการจังหวัดโออิตะ ชื่อ Morihiko Hiramatsu (ผู้ว่าการจังหวัดโออิตะ ตั้งแต่ พ.ศ. 2522-2546 เป็นเวลาทั้งสิ้น 8 สมัย) ซึ่งเคยให้สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 30 เมษายน 2544 เกี่ยวกับโครงการหนึ่งหมู่บ้านหนึ่งผลิตภัณฑ์ของท่านว่าความสำเร็จของโครงการขึ้นอยู่กับปัจจัยสนับสนุน 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยปัจจัยภายใน คือ ทุกคนในหมู่บ้านจะต้องร่วมแรงร่วมใจกันอุทิศพลังกายพลังใจให้กันและกันโดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน มีความคิดสร้างสรรค์ในการนำทรัพยากรและภูมิปัญญาในท้องถิ่นมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมนั้นมีจุดเด่นและมีมูลค่าเพิ่มเป็นที่ต้องการของตลาดทั้งในและนอกประเทศ และปัจจัยภายนอก คือ รัฐบาลต้องพร้อมที่จะเข้าไปช่วยเหลือในด้านความรู้สมัยใหม่ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการการตลาด รวมทั้งเทคนิคการจัดการโลจิสติกส์ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการสามารถจำหน่ายได้ทั้งในและต่างประเทศ โดยมีต้นทุนที่ต่ำและมีคุณภาพที่ดี

จากการศึกษาของกลุ่มพัฒนาระบบการบริหาร (กรมการพัฒนาชุมชน, 2553: 32) พบว่า ผู้ประกอบ

การในจังหวัดโออีต๊ะจะมีวิธีการและรูปแบบของการจัดการสินค้าคงคลัง การขนส่ง และการจัดการเชื่อมโยงข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ผู้ผลิตและตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งยังมีการจัดการกระบวนการไหล (Flow) ของผลิตภัณฑ์ไปยังตลาดภายในจังหวัด ระหว่างจังหวัด และไปยังต่างประเทศได้ โดยมีต้นทุนโดยรวมที่ต่ำมากและมีระดับการบริการที่ดีเยี่ยม และพบว่าโครงการ “หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์” ของประเทศไทยเป็นแนวคิดที่ต้องการให้ประชาชนในท้องถิ่นสามารถสร้างรายได้ด้วยตนเอง โดยมีแนวคิดคล้ายคลึงกับโครงการ “One Village One Product Movement” ของประเทศญี่ปุ่นเป็นอย่างมาก (กรมการพัฒนาชุมชน, 2553: 18)

นอกจากนี้ ยังพบว่า มีปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการหรือกิจกรรมของโครงการ OVOPM โดยปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้อาจจะส่งผลกระทบต่อในแง่ที่เป็นบวกหรือลบต่อบางกิจกรรมหรือต่อโครงการโดยรวม ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมในแต่ละชุมชน กระบวนการในการเรียนรู้และพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ หรือการมีส่วนร่วมและการร่วมแรงร่วมใจของผู้คนในชุมชน การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถกำหนดและ

พัฒนากลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาและบรรลุเป้าหมายที่โครงการกำหนดไว้

การศึกษาหรืองานวิจัยส่วนใหญ่ที่ทำในประเทศไทยมักจะเน้นหรือให้ความสำคัญในเรื่องของการบริหารการผลิต การตลาด การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ กลยุทธ์ด้านราคา แต่ไม่ได้มีการกล่าวถึงแนวทางในการลดต้นทุน การจัดเก็บวัตถุดิบหรือผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการ แนวทางในการขนส่ง การบริหารข้อมูลตลอดห่วงโซ่อุปทาน แนวทางในการจัดส่งผลิตภัณฑ์ของตนในเวลา สถานที่ที่เหมาะสม แนวทางในการเพิ่มระดับการบริการ (Service Level) โดยผู้ประกอบการสามารถใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่ตนเองมีอยู่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ (ตารางที่ 1) จากผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการ OTOP ประเทศไทยมองข้ามและไม่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทาน โดยเฉพาะการนำเอาเทคนิคและหลักการดังกล่าวเข้ามาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการของโครงการ OTOP ขณะที่ นิยะดา พันธุ์เพชร (2556: 45) ได้ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของการนำเอาเทคนิคการจัดการ โดยเฉพาะการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนเข้ามาใช้ในการเชื่อมโยงผลิตภัณฑ์โอท็อปจากท้องถิ่นสู่การจำหน่ายในระดับนานาชาติ

ตารางที่ 1 การศึกษาและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงการ OTOP

ผลงานวิจัย	แหล่งที่มา
แนวทางการพัฒนาหัตถกรรมไทยสู่ตลาดโลกสหพันธ์ สาธารณรัฐเยอรมนี	ส่วนพัฒนาและกระจายผลิตภัณฑ์
การทำกระดาษจากใบสับปะรด	ส่วนพัฒนาและกระจายผลิตภัณฑ์
รูปแบบสินค้าของใช้ของที่ระลึกในตลาดฝรั่งเศสและ อิตาลีและแนวทางการพัฒนาสินค้าไทย	ส่วนพัฒนาและกระจายผลิตภัณฑ์
แนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไทยสู่ตลาด ออสเตรเลีย	ส่วนพัฒนาและกระจายผลิตภัณฑ์
ปัจจัยที่กำหนดการพัฒนาทางการเงินในประเทศไทย	ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 8
การทดลองหาสารเหลวไฮโดรคาร์บอนที่ใช้ในการทำ คาร์บูไรซิ่ง เพื่อทดแทนการนำเข้า	งานทุนและอบชุบโลหะ ส่วนอุตสาหกรรมเครื่องจักรกล
Competitive Benchmarking สาขาผลิตภัณฑ์ไม้และ เครื่องเรือน	สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม
โครงการส่งเสริมและพัฒนาบรรจุภัณฑ์มาตรฐาน (PACK BUILD)	งานโครงการและส่งเสริมการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ ส่วนบรรจุภัณฑ์และการพิมพ์
โครงการศึกษาสภาวะอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์โลหะ	ส่วนบรรจุภัณฑ์และการพิมพ์ สำนักพัฒนาอุตสาหกรรม สนับสนุน กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
การจัดระบบควบคุมสิ่งแวดล้อมในโรงงานอุตสาหกรรม เครื่องเรือน	ส่วนอุตสาหกรรมเครื่องเรือนและคอมโพสิท
งานวิจัยเรื่อง “การดำเนินมาตรการสนับสนุน SMEs ของต่างประเทศ (กรณีศึกษาประเทศญี่ปุ่น ได้หวัน ออสเตรเลีย และอิตาลี)”	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร การส่งเสริมอุตสาหกรรม
งานวิจัยเรื่อง “ลักษณะการประกอบการและปัญหา อุปสรรคของ SMEs ไทยในภาคบริหาร”	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
งานวิจัยเรื่อง “การประเมินประสิทธิภาพและขีดความ สามารถของ SMEs ไทยในภาคการผลิต”	สำนักนโยบายและแผนส่งเสริมอุตสาหกรรม
แนวทางการส่งเสริมพัฒนาและดำเนินธุรกิจส่งออก สินค้าหัตถกรรม	สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรม
การพัฒนาเพื่อยกระดับผลิตภัณฑ์หัตถกรรมพื้นบ้าน ให้ได้เปรียบในเชิงแข่งขัน	สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรม

ที่มา: การรวบรวมจากการทบทวนวรรณกรรม พ.ศ. 2556

จากที่ได้กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่าการเดินทางไปเก็บข้อมูลในต่างประเทศ เช่น จังหวัดโออิตะ ประเทศญี่ปุ่นหรือประเทศออสเตรเลียเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะโครงการ โอวอปซึ่งจะช่วยให้เกิดการศึกษาและเรียนรู้พัฒนาการที่ยาวนานกว่า 41 ปีของโครงการ OVOPM ช่วยให้โครงการ OTOP ของประเทศไทยสามารถที่จะพัฒนาได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะผลงานวิจัยชุดนี้จะช่วยให้ผู้ประกอบการ OTOP ของประเทศไทยสามารถศึกษาโดยมีการประยุกต์ใช้องค์ความรู้และผลการศึกษา รวมทั้งกลยุทธ์ในการที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ในกระบวนการของตนให้มีต้นทุนที่ต่ำที่สุดและมีระดับการบริการที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งเป็นที่ต้องการของตลาดภายในและตลาดต่างประเทศ

เนื่องจากธุรกิจหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ในประเทศไทยได้นำต้นแบบมาจากประเทศญี่ปุ่นซึ่งเป็นรูปแบบการดำเนินธุรกิจแบบเฉพาะ และมีความหลากหลายทั้งตัวผลิตภัณฑ์และกรรมวิธีการผลิตจึงไม่สามารถหาตัวอย่างการจัดกลุ่มธุรกิจหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ในประเทศอื่นได้ ดังนั้น คณะผู้วิจัยจึงค้นคว้างานวิจัยจากกลุ่มธุรกิจ SMEs เนื่องจากกลุ่มธุรกิจหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ที่มีในประเทศไทยเป็นธุรกิจขนาดย่อมและขนาดกลางเช่นเดียวกับกลุ่มธุรกิจ SMEs ทำให้สามารถนำข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบกัน และเนื่องจากในปัจจุบันโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ของไทยครบ 1 ทศวรรษในเดือนธันวาคม 2556 กรมการพัฒนาชุมชนกำลังต่อยอดเพื่อโปรโมตผลิตภัณฑ์โดยจัดงาน 1 ตำบล 1 ผลิตภัณฑ์ (OTOP City 2013) เพื่อส่งเสริมให้กลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ที่มีคุณภาพและมีศักยภาพได้นำเสนอผลงานไปสู่ตลาดสากล เป็นการเพิ่มช่อง

ทางการตลาดและสร้างรายได้ให้แก่ชุมชนและแสดงภาพลักษณ์ของประเทศไทยในอนาคต (นิยะดา พันธุ์เพชร, 2556: 45)

ระเบียบวิธีวิจัย

วิธีการดำเนินงานจะเริ่มจากการที่ผู้วิจัยจะรวบรวมทั้งข้อมูลทุติยภูมิและข้อมูลปฐมภูมิแหล่งที่มาของข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ การสืบค้นงานวิจัยต่าง ๆ งานวิจัยฉบับนี้จะศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์” และเกี่ยวกับหัวข้อโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทานในอดีตหรือปัจจุบันในต่างประเทศ โดยศึกษารูปแบบ แนวทางหรือทิศทางของความสำเร็จและความล้มเหลวเกี่ยวกับโครงการต่าง ๆ ที่ได้เคยทำไว้ เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงและแก้ไขข้อบกพร่องในการดำเนินการผลิตสินค้า OTOP โดยเฉพาะประเทศญี่ปุ่น เนื่องจากประเทศญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในการดำเนินการผลิตสินค้า OTOP เป็นอย่างมาก

ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เช่น คำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยจะทบทวนวรรณกรรมศึกษา (Data Analysis) และศึกษาข้อมูลจากการรวบรวมสถิติข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพของต่างประเทศ และการสัมภาษณ์ในเชิงลึกจากบุคคลในหน่วยงานหรือสถาบันต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่กำลังศึกษาวิจัย โดยมีขั้นตอนการดำเนินการจัดเก็บข้อมูล ดังนี้

1. การดูงานในประเทศออสเตรเลีย ซึ่งเป็นประเทศที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนคล้ายคลึงกับผลิตภัณฑ์ OTOP ของไทยและมีชื่อเสียงไป

ทั่วโลก โดยจะสำรวจรูปแบบและวิธีการสังเกต (Observation Method) นอกจากนี้ ยังมี การเก็บรวบรวมข้อมูล รูปถ่าย เอกสารต่าง ๆ ที่ได้รับซึ่งเกี่ยวข้องกับกรวิจัย

2. การสัมภาษณ์โดยตรง นักวิจัยจะสัมภาษณ์ในเชิงลึก (Depth Interview) สัมภาษณ์ข้อมูลในเชิงลึกหรือเชิงคุณภาพจากผู้ประกอบการและผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ OTOP ในประเทศไทย รวมทั้งจะมีการสัมภาษณ์บุคคลต่าง ๆ จากหน่วยงานและ/หรือสถาบันต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหน่วยงานราชการและเอกชนของประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย เพื่อให้ นักวิจัยทราบและเข้าใจลักษณะการดำเนินการของกลุ่มเป้าหมาย

ผลการศึกษาและการอภิปรายผลเชิงเปรียบเทียบ

1. การจัดซื้อ จัดหา วัตถุดิบ (Procurement and Purchasing)

ในภาวะการแข่งขันปัจจุบันราคาขายเป็นสิ่งสำคัญในการตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้บริโภค ผู้ผลิตและผู้ประกอบการจำนวนมากต่างต้องปรับตัวเพื่อหาแหล่งต้นทุนต่ำเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจ จากงานวิจัยของ Chan, Burns และ Yung (2000: 75) แสดงให้เห็นว่า ผู้ประกอบการ SMEs ในฮ่องกงใช้วิธีการหาสินค้าราคาถูกจากแหล่งภายนอกประเทศเพื่อป้อนให้กับผู้ประกอบการภายในฮ่องกง ทั้งสินค้าสำหรับร้านสะดวกซื้อและโรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการส่งออก โดยเฉพาะกรณี สินค้ากลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์จะนำเข้ามาจากประเทศจีนซึ่งเป็นฐานการผลิตที่สำคัญ เนื่องจากมีข้อได้เปรียบเรื่องต้นทุนการผลิต อีกทั้งยังอยู่ไม่ไกลจากฮ่องกงมากนัก การหาแหล่งผลิตที่ต่ำกว่าจาก

ภายนอกประเทศสำหรับธุรกิจการผลิตเครื่องจักรและชิ้นส่วนสอดคล้องกับงานวิจัยของ Seeley, Smith และ Lanham (2000: 24) พบว่า SMEs ซึ่งเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในเมือง Bristol ประเทศอังกฤษได้หาแหล่งผลิตที่มีต้นทุนต่ำ โดยพบว่าประเทศจีนเป็นแหล่งผลิตต้นทุนต่ำที่เหมาะสมสำหรับประเทศอังกฤษ

ผลการวิจัยของ Andersen และคณะ(1999: 56) พบว่า การจ้างแหล่งผลิตจากภายนอกประเทศเพื่อเป็นการรักษาจุดแข็งทางการแข่งขันของตนไว้แต่ไม่ได้ให้ซัพพลายเออร์ผลิตชิ้นส่วนให้ทั้งหมดโดยผู้ประกอบการ SMEs จะผลิตชิ้นส่วนที่เป็น Core technology เพียงผู้เดียว และให้ซัพพลายเออร์ที่อยู่ในกลุ่มพันธมิตรผลิตชิ้นส่วนที่ไม่มีความสำคัญกับเครื่องจักรมากนัก เช่น วัสดุห่อหุ้มเครื่องจักรภายนอก เป็นต้น จากกรณีที่กล่าวมาข้างต้น การหาซัพพลายเออร์จะแตกต่างจากธุรกิจเสื้อผ้าแฟชั่น โดยพบว่า SMEs ของกลุ่มเสื้อผ้าแฟชั่นในเมือง Dongdaemun ในประเทศญี่ปุ่นซึ่งเป็นเมืองแฟชั่นเทียบเท่ากับ New York, London และ Paris จะมีการทำธุรกิจร่วมกับซัพพลายเออร์ที่ตั้งอยู่ไม่ไกลจากร้านของตน เนื่องจากต้องตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงตามกระแสแฟชั่นอย่างรวดเร็ว สำหรับการขายหน้าร้านและส่งออกไปยังกรุงโซล ประเทศเกาหลีใต้ซึ่งใช้ Lead time ทั้งหมดจนถึงมือลูกค้าหน้าร้านที่โซลโดยใช้เวลาเพียง 2 วัน

บางประเทศมีการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันโดยการนำระบบ IT เข้ามาลดต้นทุนด้านการจัดหาและสั่งซื้อสินค้ากับซัพพลายเออร์ อีกทั้งยังมีการจัดทำฐานข้อมูลรวมสำหรับใช้ในการพัฒนากลุ่มธุรกิจของตนเอง เพื่อแข่งขันกับคู่แข่งจากภายนอกประเทศ จากการศึกษาของ Andersen และคณะ

(1999: 56) พบว่า กลุ่ม SMEs ที่ผลิตเครื่องจักรและชิ้นส่วน ในเครือข่ายประเทศพันธมิตร ซึ่งประกอบด้วยประเทศสเปน ออสเตรเลีย นอร์เวย์ และสวีเดน มีการร่วมมือกันจัดทำฐานข้อมูลกลางที่ใช้สำหรับค้นหาซัพพลายเออร์ในการผลิตสินค้าให้กับตน ซึ่งฐานข้อมูลนี้จะประกอบไปด้วย รายชื่อซัพพลายเออร์ที่มีอยู่ทั่วโลกและ Lead time สำหรับการจัดส่งสินค้า อีกทั้งหากเป็นซัพพลายเออร์ที่มีการติดต่อซื้อขายกัน จะมี Software พิเศษที่มีข้อมูลเฉพาะบางอย่างที่ใช้สำหรับอำนวยความสะดวกด้านคำสั่งซื้อ เช่น Product Data Management (PDM), Bill of Material (BOM), Automatic Generation of Production Planning and Order และ Management of Drawings with Suppliers ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ถือเป็นข้อมูลที่สำคัญที่ใช้สำหรับการสื่อสารเพื่อการสั่งซื้อจากซัพพลายเออร์ ระบบต่าง ๆ ที่ใช้สนับสนุนการทำธุรกิจนี้จะทำผ่าน Internet ซึ่งมีค่าใช้จ่ายต่ำ

งานวิจัยของ Seeley, Smith และ Lanham (2000: 48) พบว่า SMEs กรณีศึกษาของตนจะใช้การสื่อสารระหว่างศูนย์กระจายสินค้าของตนที่ประเทศอังกฤษกับซัพพลายเออร์ซึ่งเป็นโรงงานผลิตที่ประเทศจีนผ่านระบบ Internet เพื่อลดต้นทุนด้านการสื่อสารและค่าเดินทางไปยังโรงงาน เพื่อแก้ไขปัญหของ Supplier และงานวิจัยของ Gunasekaran และ Ngai (2003: 12) พบว่า SMEs กรณีศึกษามีการนำระบบ Computerized เข้าไปบริหารจัดการกิจกรรมภายในโรงงานที่ประเทศจีนเพื่อลดต้นทุนการผลิตและปัญหาที่เกิดขึ้น ยกเว้นกรณีกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ 3rd Tier ของยุโรปที่ไม่ได้นำระบบ EDI เข้ามาใช้ในการดำเนินงาน เพราะมีซัพพลายเออร์ระดับ 3rd Tier จำนวนมากและต่างก็มีมาตรฐานการใช้ IT ที่แตกต่างกันไป จึงเป็นการยากที่จะเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่ใช้อยู่

ผลการศึกษาข้างต้นพบว่า ในกลุ่มประเทศยุโรป SMEs ค้าปลีกขนาดเล็กมีการรวมตัวอย่างสมัครใจเพื่อต่อสู้กับธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ซึ่งลักษณะของการรวมตัวเพื่อความร่วมมือของ SMEs ค้าปลีก ได้แก่ การซื้อสินค้า ดำเนินงานร่วมกัน (Co-operation) และทำธุรกิจในรูปแบบ Franchises สำหรับกรณีการรวมตัวแบบเป็นเครือข่ายเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันนั้น ในบางประเทศมีแนวปฏิบัติที่ต่างออกไป เช่น SMEs ผู้ผลิต Plastic Molding ใน Lancashire ในประเทศอังกฤษที่ไม่มีระบบการจัดซื้อ-จัดหาแบบเครือข่ายเพื่อลดต้นทุนการผลิตของตน จากการศึกษาของ Bill Morrissey และ Luke Pittaway (2004: 27) พบว่า เจ้าของธุรกิจ SMEs ต่างมีเป้าหมายการประกอบธุรกิจที่แตกต่างกันออกไป มิใช่การมุ่งหวังกำไรสูงสุดเพียงอย่างเดียว เจ้าของธุรกิจยังเห็นว่าการทำความร่วมมือแบบเครือข่ายเป็นการให้ข้อมูลที่สำคัญกับคู่แข่งของตน และผู้ประกอบการยังไม่เห็นประโยชน์จากการแบ่งปันข้อมูลดังกล่าวให้กับกลุ่มธุรกิจเดียวกันอย่างชัดเจน

การรักษาความสัมพันธ์อันดีกับซัพพลายเออร์ถือเป็นส่วนสำคัญของผู้ประกอบการ SMEs เพื่อให้สามารถรองรับความต้องการของลูกค้าโดยไม่ให้ระดับ Service level ลดลง โดยกลุ่มผู้ผลิตเครื่องจักรและชิ้นส่วนจะใช้วิธีการทำสัญญาในรูปแบบ So-called frame agreements กับซัพพลายเออร์ทั่วโลก (Andersen, et al., 1999: 55) ผลการศึกษาเชิงเปรียบเทียบพบว่า ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมของต่างประเทศจะมีเทคนิคและรูปแบบของการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบที่แตกต่างจากของผู้ประกอบการโอท็อปของไทย โดยผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมของต่างประเทศจะได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐให้มี

องค์ความรู้ในด้านการจัดการการจัดซื้อจัดหาอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง ขณะที่ผู้ประกอบการต่างชาติมีการปรับตัวและตอบสนองต่อพลวัตและสิ่งแวดล้อมในการแข่งขันได้ดี สะท้อนได้จากการนำเอาและประยุกต์ใช้เทคนิคและเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการจัดซื้อจัดหาของตน เปรียบเทียบกับผู้ประกอบการโอท็อปของไทยซึ่งยังขาดความรู้ความเข้าใจด้านนี้ อีกทั้งไม่เห็นความสำคัญของกิจกรรมการจัดซื้อจัดหา โดยส่วนใหญ่เน้นกิจกรรมการจำหน่ายเป็นหลัก

2. การขนส่งขาเข้าและการขนส่งขาออก (Inbound and Outbound Transport)

การขนส่งถือเป็นต้นทุนหลักของระบบโลจิสติกส์ผู้ประกอบการ SMEs ในต่างประเทศต่างให้ความสำคัญกับการควบคุมต้นทุนการขนส่งนี้ การพิจารณาประเภทการขนส่งให้เหมาะสมกับลักษณะสินค้าและ Lead time ที่ลูกค้าต้องการเป็นหนทางหนึ่งในการบริหารต้นทุนดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chee-Chuong Sum, Lynn Shin-JuKow และ Cheng-Sheng Chen (2004: 77) ที่พบว่า กลยุทธ์การดำเนินงานของ SMEs ในประเทศสิงคโปร์ กลุ่มที่ใช้กลยุทธ์ Efficient innovators จะให้ความสำคัญกับการส่งมอบสินค้ากับลูกค้าเป็นอันดับแรก กลยุทธ์ All-rounders และกลยุทธ์ Differentiations จะให้ความสำคัญกับการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าเป็นอันดับสอง จากงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ทั้ง 3 กลุ่มกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับการส่งมอบสินค้า ซึ่งค่าจากผลการสำรวจจะอยู่ในระดับสูงถึงสูงมาก

การทำระบบ Outsourcing สามารถพบได้ใน Function การขนส่งเพื่อลดภาระการลงทุนของธุรกิจตามหลักการบริหารธุรกิจสมัยใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับ

งานวิจัยของ Gunasekaran และ Ngai โดยพบว่า SMEs ที่ประกอบธุรกิจ Logistics Provider ในประเทศฮ่องกงซึ่งให้บริการรถหัวลากบรรทุกสินค้า (Drayage) การบรรทุกสินค้า (Vanning & Devanning) สินค้าจำพวก Break Bulk, Import Declaration, Direct-to-Store และ Warehouse bypass จะมีการลงทุนบางส่วนในระบบขนส่ง และมีการใช้ระบบ Outsourcing รถบรรทุกสินค้า จากกลุ่มรถบรรทุกภายนอก 8-10 กลุ่ม สลับกันไป ซึ่งผู้ประกอบการจะเป็นผู้ติดต่อและจ่ายงานโดยตรงให้กับกลุ่มรถบรรทุกดังกล่าว

การกำหนดช่วงเวลาในการขนส่งสินค้าถือเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินงานของผู้ประกอบการ เนื่องจากการขนส่งทางถนนเป็นระบบการขนส่งเดียวที่สามารถให้บริการแบบ Door-to-Door Service ได้ และมักพบปัญหาการจราจรซึ่งเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดการส่งสินค้าล่าช้า Gunasekaran และ Ngai (2003: 14) พบว่า SMEs กรณีศึกษาซึ่งเป็น Logistics Provider ในฮ่องกงจะรับสินค้าและจัดเรียงในเวลากลางคืน เพื่อให้สามารถจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าได้ในเวลากลางวัน เนื่องจากลูกค้าจะเปิดดำเนินการรับสินค้าเข้าคลังในเวลาเช้าการเท่านั้น และจากงานวิจัยอีกชิ้น (Chan, Burns, and Yung, 2000: 75) พบว่า SMEs ที่ดำเนินธุรกิจเป็นผู้ส่งมอบสินค้าอุปโภคบริโภคให้แก่ร้านค้าสะดวกซื้อจะใช้ระบบ JIT เพื่อบริการส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าตลอด 24 ชม.

การใช้บริการของ Express Parcels Services เป็นทางเลือกหนึ่งในการบริหารการขนส่งสินค้าให้แก่ลูกค้า โดยเฉพาะลูกค้าที่อยู่ระหว่างประเทศและเป็นลูกค้ารายย่อย จากการศึกษาพบว่า กลุ่ม SMEs ค่าปลีกมีการใช้บริการของ 4th Party Logistics เช่น Parcel Company, ไปรษณีย์หรือบริษัท

ผู้กระจายสินค้าหนังสือพิมพ์ เข้ามาลดปัญหาการจัดส่งสินค้าของตน แต่ยังมีปัญหาบางประการที่ทำให้การใช้บริการ Express Parcels Services ยังไม่เป็นที่นิยมมากนักในยุโรป เมื่อเทียบกับประเทศสหรัฐอเมริกา เนื่องจากมีสาเหตุหลัก 4 ประการ ได้แก่ การผูกขาดของไปรษณีย์ ความแตกต่างด้านกฎระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจการขนส่งสินค้า ปัญหาการรอคอยศุลกากรเมื่อต้องส่งสินค้าระหว่างประเทศทำให้ Transit Times สูง และประการสุดท้าย คือ การขาดความน่าเชื่อถือของผู้สัญญา Sub-contracting ของระบบ Express Parcels Services นอกจากนี้ ในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ระดับ 1st Tier การดำเนินการด้านโลจิสติกส์ยังมีการดำเนินการที่แตกต่างกันไปในแต่ละธุรกิจถึง 3 รูปแบบ เช่น การดำเนินการด้วยตนเอง การใช้บริการของ 3rd Party Logistics และการใช้ Third Party Logistics Manager (TPLM)

กรณี SMEs ที่ประกอบธุรกิจ Logistics Provider ในฮ่องกงจะมีบริการด้านการขนส่งสินค้าแบบ Local Delivery (Selective Deliveries) และ Reverse Logistics โดยบริการที่ให้กับลูกค้าจะเน้นทางด้าน Inbound Transport จากต่างประเทศเป็นหลัก (Gunasekaran and Ngai, 2003: 23) ดังนั้นการใช้ 3rd Party และ 2nd Logistics Provider จึงเป็นอีกหนทางหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของผู้ประกอบการ ดังเช่นการศึกษาของ Seeley, Smith และ Lanham (2000: 52) พบว่า กรณีตัวอย่างที่ศึกษาจะใช้การขนส่งทางทะเลระหว่างประเทศเพื่อนำเข้าสินค้าที่ตนจ้างผลิตในประเทศจีน โดยผ่าน Freight Forwarder เนื่องจากสินค้าที่ขนส่งนั้นเป็นสินค้าเครื่องจักรขนาดใหญ่และมีน้ำหนักมาก เช่น หม้อแปลงไฟฟ้าและมอเตอร์ไฟฟ้า ซึ่งใช้ระยะเวลาในการขนส่ง ประมาณ 1 เดือนมายัง

ประเทศอังกฤษ European Council of Applied Sciences and Engineering คาดว่า แนวโน้มการใช้ Outsourcing Logistics ของกลุ่มค้าปลีกในประเทศอังกฤษจะเพิ่มเป็น 42% ภายในปี 2000 จากเดิมที่ระดับ 39% ในปี 1997

ผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้นพบว่า ปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการ SMEs ในเมือง Pembrokeshire ประเทศ Wales จำนวน 802 ราย มีปัญหาจากขั้นตอนการขนส่งสินค้าอยู่ 3 สาเหตุหลัก ดังนี้ 1) คือระบบการขนส่งที่ไม่ดี (Poor Transport) จำนวน 131 ราย โดยมีสาเหตุจากการขาดการเชื่อมต่อที่ดีระหว่างโหมดการขนส่งทางถนนและราง 2) ระบบขนส่งสาธารณะไม่เพียงพอจำนวน 90 ราย และ 3) การส่งมอบขาดความน่าเชื่อถือ 41 ราย ทั้งนี้ ผลการทบทวนวรรณกรรมชี้ให้เห็นว่า ในกิจกรรมการขนส่งขาเข้าและขาออกนั้น ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมของต่างชาติส่วนใหญ่ประสบปัญหาล้าลยคลึงกับผู้ประกอบการโอท็อปของไทย คือ ขาดความรู้ความเข้าใจ รวมทั้งวิธีการนำมาใช้เกี่ยวกับระบบโลจิสติกส์ขาเข้า-ขาออก (Inbound – Outbound Logistics) ประกอบกับขาดระบบสาธารณูปโภคและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านโลจิสติกส์ อาทิ ระบบเครือข่ายการขนส่งและเชื่อมโยงระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย

3. การรับ การจัดเก็บสินค้า (Receiving, Storage and Warehousing)

จากการค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับและจัดเก็บสินค้านั้นยังพบไม่มากนัก และมีได้แสดงกระบวนการดังกล่าวออกมาอย่างชัดเจนในงานวิจัยดังเช่น งานวิจัยของ Azuma (2002: 139) กล่าวไว้ว่า SMEs ธุรกิจผู้ผลิตและขายเสื้อผ้าแฟชั่นในเมือง Dongdaemun จะเก็บสินค้าไว้ที่ร้านค้าของตนและ

ไม่เก็บจำนวนมากนัก เนื่องจากอายุของสินค้าสั้น (3 เดือน) และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และงานวิจัยของ Gunasekaran และ Ngai (2003: 22) พบว่า SMEs ที่เป็นผู้ประกอบการ Logistics Provider จะมีการให้บริการด้าน Warehousing and Inventory Management, Testing, Quality Checking, Repair และ Repackaging ด้วย โดยเน้นกลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้นำเข้าของฮ่องกง

สำหรับสินค้าประเภทอุปโภคบริโภคจากงานวิจัยของ Chan, Burns และ Yung (2000: 67) พบว่ากรณีศึกษา SMEs ที่เป็นซัพพลายเออร์ให้กับร้านสะดวกซื้อในฮ่องกงจะใช้ระบบ Bar Coding และ Article Numbering เข้ามาช่วยในการทำงานคลังสินค้าและการบริหารสินค้าคงคลังเพื่อลดภาระการป้อนข้อมูลเข้าระบบในแต่ละกิจกรรมการทำงาน โดยงานวิจัยเฉพาะกิจกรรมนี้มีค่อนข้างจำกัด เนื่องจากตำราโลจิสติกส์แต่ละเล่มจะมีการแบ่งประเภทของกิจกรรมโลจิสติกส์ไม่เหมือนกัน ตำราหรือบทความบางเล่มจะนำไปรวมไว้ในกิจกรรมการบริหารคลังสินค้าหรือโลจิสติกส์นำเข้า-ขาออกหรือการบริหารสินค้าคงคลัง อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาพบว่าประเด็นของการรับและจัดเก็บสินค้าถือได้ว่ามีบทบาทที่สำคัญต่อการลดต้นทุนและลดเวลาในกระบวนการโลจิสติกส์ โดยเฉพาะสินค้าประเภทของชำหรืออาหารที่เน่าเสียง่ายซึ่งต้องบริหารเวลาในการผลิตและส่งมอบแก่ลูกค้า เปรียบเทียบกับผู้ประกอบการโอท็อปของไทยซึ่งมักจะรวมกับกิจกรรมคลังสินค้าหรือการผลิต อีกทั้งผู้ประกอบการโอท็อปของไทยมักไม่เห็นความสำคัญของกิจกรรมนี้

4. การจัดวัตถุดิบและสินค้าคงคลัง (Inventory and Material Management)

ในปัจจุบันระบบการสื่อสารและ IT เข้ามา

มีส่วนช่วยในการบริหารงานกับองค์กรธุรกิจเป็นอย่างมาก ทำให้ระยะทางระหว่างทำเลที่ตั้งโรงงานและศูนย์กระจายสินค้าไม่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารและตัดสินใจด้านการจัดการสินค้าคงคลัง การวิจัยของ Chan, Burns และ Yung (2000: 72) พบว่า กรณีศึกษา SMEs ของเล่นเด็กในฮ่องกงจะใช้ประเทศไทยและจีนเป็นแหล่งผลิตและจัดเก็บสินค้า โดยให้สำนักงานใหญ่ที่ฮ่องกงเป็นผู้ออกแบบผลิตภัณฑ์และจัดหาวัตถุดิบในการผลิตให้กับโรงงาน โดยวิธี Direct Shipment

Sum, Kow และ Chen (2004: 75) พบว่ากลยุทธ์การดำเนินงานของ SMEs ในประเทศสิงคโปร์กลุ่มที่มีกลยุทธ์ Efficient Innovators จะให้ความสำคัญกับระบบ JIT ค่อนข้างสูงและมากกว่ากลุ่ม Differentiators และ All-rounders ตามลำดับ ซึ่ง 2 ประเภทหลังจะอยู่ในช่วงปานกลางและน้อย นอกจากนี้ Mikko Karkkainen และ Timo Ala-risku ได้ทำวิจัยโดยทดลองนำระบบ Transparency Supply Chain เข้าไปประยุกต์ใช้ในกลุ่ม SMEs ในประเทศฟินแลนด์ โดยแยกกลุ่มตัวอย่างการทดลองออกเป็น 3 กลุ่ม คือ Telecom, Furniture, และ Machinery พบว่า การนำระบบ IT เพื่อเข้ามาประยุกต์ใช้ให้สามารถมองเห็นสินค้าใน Chain ได้ทั้งหมดนั้น มีข้อดีสำหรับการค้นหาสินค้าใน Chain ทำให้เวลาในการทำงานลดลง อีกทั้งระบบนี้ยังสามารถช่วยแก้ปัญหากรณีสินค้าขาดมือ และกรณีที่มีความต้องการสินค้าเพิ่มขึ้นอย่างกะทันหัน แต่กลุ่มผู้ทดลองใช้ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบดังกล่าวว่า หากสามารถนำมาใช้ร่วมกับระบบ IT เดิมของธุรกิจได้ จะช่วยลดปัญหาภาระงานซ้ำซ้อนและประยุกต์ใช้กับปริมาณสินค้าจำนวนมากได้ และระบบดังกล่าวยังไม่เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานที่ต้องมีการ Repack สินค้าใหม่ออกเป็นหน่วยย่อย

การบริหารสินค้าคงคลังสำหรับ SMEs ยังมีรูปแบบที่แตกต่างกันไปตามสินค้าและกลุ่มผู้ประกอบการ จากการทํารวบรวมเพื่อ Benchmarking Supply chain management ของ Andersen และคณะ (1999: 60) พบว่า SMEs ธุรกิจผู้ผลิตเครื่องจักรและชิ้นส่วนในกลุ่มประเทศสเปน ออสเตรีย นอร์เวย์ และสวีเดน จะใช้การจัดเก็บสินค้าที่ลูกค้าโดยมีการเข้าไปเติมเต็มสินค้าอยู่เป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ สำหรับการเข้าไปพบลูกค้าเพื่อเติมเต็มสินค้านั้นจะเป็นการเข้าไปพยากรณ์ความต้องการในอนาคตด้วยในคราวเดียวกัน สินค้าที่ใช้การบริหารสินค้าคงคลังในลักษณะนี้ ได้แก่ สินค้าที่เป็นชิ้นส่วนขนาดเล็ก เช่น Bolts Nuts Sleeves และClames เป็นต้น ซึ่งแตกต่างจากสินค้าจำพวกเหล็กแผ่นสำเร็จรูปเล็กน้อย การพยากรณ์ยอดผลิตหรือยอดขายในอนาคตจะใช้ข้อมูลในปีที่ผ่านมาเป็นเกณฑ์ในการพยากรณ์ เนื่องจากการผลิตมี Lead time ถึง 5 สัปดาห์ในแต่ละคำสั่งการผลิต ทั้ง 2 รูปแบบที่กล่าวมานี้ ผู้ประกอบการ SMEs จะเปิด invoice เพื่อเรียกเก็บค่าสินค้าเดือนละ 1 ครั้งตามจำนวนสินค้าที่ได้เบิกออกไปจากคลังสินค้า

ผลจากการวิจัยของ Azuma (2002: 140) สามารถพิจารณาได้ว่า SMEs กลุ่มเสื้อผ้าและแฟชั่นในประเทศญี่ปุ่นมีการคำนึงถึงความต้องการวัตถุดิบและการวางแผนการได้มาของวัตถุดิบ ถึงแม้จะไม่ได้มีการทำออกมาเป็นรูปแบบของ Bill of Material (BOM) เนื่องจากผู้ประกอบการมีขั้นตอนการออกแบบและการวางแผนการจัดหาวัตถุดิบ (Design and Merchandise Planning) ซึ่งขั้นตอนดังกล่าวจะใช้เวลาเพียง 2 วันในช่วงวันเสาร์และอาทิตย์ เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าได้ภายในต้นสัปดาห์ถัดไป

การพยากรณ์ถือเป็นส่วนสำคัญในการบริหารสินค้าคงคลังและยังสามารถส่งผลกระทบต่อ

กระบวนการอื่นในระบบได้ จากการวิจัยของ Sum, Kow และ Chen (2004: 77) พบว่า ผู้ประกอบการ SMEs ในประเทศสิงคโปร์ทั้ง 3 กลุ่มกลยุทธ์ดำเนินการไม่ค่อยให้ความสำคัญกับระบบการพยากรณ์ (Forecasting System) มากนัก โดยกลุ่มที่ให้คะแนนสูงสุด คือ กลุ่มกลยุทธ์ Efficient Innovation ซึ่งอยู่ในระดับกลาง เมื่อเทียบลำดับความสำคัญกับกระบวนการทำงานทั้งหมด ส่วนกลุ่มกลยุทธ์ All-rounders และ Differentiators ถือว่าให้ความสำคัญกับการพยากรณ์ในระดับต่ำ ผลการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ผู้ประกอบการ SMEs ของต่างประเทศส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับการบริหารสินค้าคงคลัง โดยเริ่มตั้งแต่การพยากรณ์วัตถุดิบที่จะเข้าสู่กระบวนการผลิต มีการใช้เทคนิคการแบ่งกลุ่มสินค้าเพื่อให้บริหารจัดการได้ง่าย สะดวก และมีประสิทธิภาพสูงสุด เปรียบเทียบกับผู้ประกอบการโอท็อปของไทยซึ่งไม่มีความรู้ความเข้าใจในกิจกรรมด้านนี้ รวมทั้งไม่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารกิจกรรมการบริหารสินค้าคงคลังแต่อย่างใด

5. การจัดการคำสั่งซื้อ (Order Processing)

ในต่างประเทศผู้ประกอบการ SMEs มีการเพิ่มศักยภาพและขยายธุรกิจของตนโดยอาศัยช่องทางผ่าน E-Commerce และ Internet การวิจัยของ Chan, Burns และ Yung (2000: 74) พบว่า ผู้ประกอบการ SMEs ที่เป็นซัพพลายเออร์ให้กับ Supermarket Chain ในฮ่องกงใช้ระบบ E-Commerce (EZ*TRADE) ในการรับคำสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้า และมีการส่งข้อมูลไปยังโรงงานผลิตของและวัสดุการพิมพ์ในประเทศจีน ซึ่งผู้ประกอบการในฮ่องกงจะดำเนินการในลักษณะ Supermarket Agent และ SMEs ที่เป็นซัพพลายเออร์ให้กับร้านสะดวกซื้อ โดยจะใช้การป้อนคำสั่งซื้อผ่าน Notebook ของพนักงานขายซึ่งจะ

ส่งไปยัง Web Server ของบริษัท ผ่าน internet ภายในวันเดียวกัน การทำงานดังกล่าวสามารถทำให้พนักงานจัดของสามารถจัดสินค้าส่งได้ทันทีภายในวันรุ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลสำรวจที่พบว่า SMEs ของเมืองPembrokeshire ประเทศ Wales มีการรับคำสั่งซื้อผ่าน Website ถึง 74% และมีการติดต่อสื่อสารทางธุรกิจผ่าน e-mail ถึง 71% และผู้ประกอบการ SMEs ยังใช้ Website ของตนเป็น Electronic brochure อีกถึง 72%

ผลการสังเคราะห์บทความหรือผลการศึกษาพบว่า กิจกรรมการจัดการคำสั่งซื้อมักจะถูกนำไปรวมไว้กับกิจกรรมโลจิสติกส์อื่น ๆ เช่น การบริหารสินค้าคงคลัง การบริหารโลจิสติกส์ขาเข้า-ขาออก เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การบริหารคำสั่งซื้อถือว่าเป็นกิจกรรมหนึ่งที่สำคัญต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ (Information Flow) เนื่องการบริหารข้อมูลโดยเฉพาะคำสั่งซื้อที่ดีมีประสิทธิภาพจะมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อการเคลื่อนย้ายสินค้า (Physical Flow) ที่ดีและมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน เปรียบเทียบกับผู้ประกอบการโอท็อปของไทยซึ่งไม่ได้ให้ความสำคัญต่อกิจกรรมในด้านนี้

6. การให้บริการลูกค้า (Customer Service)

นอกจากผู้ประกอบการ SMEs ในต่างประเทศจะใช้ Internet ในการรับคำสั่งซื้อและติดต่อสื่อสารกับลูกค้าและซัพพลายเออร์แล้ว ยังสามารถขยายผลต่อไปถึงการบริหารสินค้าคงคลังให้กับลูกค้าด้วย ดังงานวิจัยของ Chan, Burns และ Yung (2000: 69) ที่พบว่า ผู้ประกอบการ SMEs ซึ่งเป็นผู้ผลิตของเล่นในฮ่องกงซึ่งมีโรงงานผลิตในประเทศไทยและเงินสามารถเข้าไปซื้อระดับสินค้าคงคลังที่ Distribution Center ของลูกค้าที่ประเทศสหรัฐอเมริกาได้ตลอดเวลาผ่านระบบ EDI ซึ่งเป็นผลให้การบริหารสินค้า

คงคลังทำได้รวดเร็วขึ้น

ผลการศึกษาของ Andersen และคณะ (1999: 58) พบกรณีการบริการลูกค้าที่แตกต่างกันไปสำหรับ SMEs ที่เป็นผู้ผลิตเครื่องจักรแบบงานสั่งทำในกลุ่มประเทศสเปน ออสเตรีย นอร์เวย์ และสวีเดน เนื่องจากลูกค้าจะไม่ต้องทำให้เกิดความผิดพลาดในงานและส่งมอบล่าช้า จึงมีแนวปฏิบัติที่แตกต่างออกไป 2 แนวทาง คือ 1) ลูกค้าจะส่ง Technician ของตนเองไปช่วยซัพพลายเออร์ที่โรงงานผลิต เพื่อป้องกันความผิดพลาดและส่งมอบล่าช้า และ 2) ลูกค้าจะเข้มงวดในเรื่องความผิดพลาดและเวลาส่งมอบสินค้า ซึ่งเป็นผลให้ต้องยกเลิกคำสั่งซื้อในระยะยาว เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ลูกค้าจะส่งช่างงานไปยังซัพพลายเออร์และส่ง Technician เข้าไปทบทวนกระบวนการผลิตและเสนอแนะแนวทางแก้ไข ก่อนที่ปัญหาจะลุกลามจนถึงขั้นยกเลิกสัญญาซื้อขาย

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถพบการเริ่มต้นระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ดังรายงานผลการศึกษาพบว่า กลุ่ม SMEs ธุรกิจค้าปลีกมีการนำระบบ IT เข้ามาใช้เก็บข้อมูลการใช้จ่ายของลูกค้า ซึ่งเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการบริหารและควบคุมระดับสินค้า อีกทั้งยังมีการทำตลาดด้วย E-Commerce และโทรศัพท์ ผลการทบทวนวรรณกรรมเปรียบเทียบกับผู้ประกอบการโอท็อปของไทยพบว่า ผู้ประกอบการต่างประเทศจะให้ความสำคัญกับการให้บริการกับลูกค้ามากทั้งก่อน-ระหว่าง-หลังการขาย โดยมีการนำเอาตัวชี้วัดเข้ามาใช้ในการประเมินผลการให้บริการและถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ ขณะที่การศึกษากิจกรรมนี้ในผู้ประกอบการโอท็อปของไทย พบว่า ไม่ได้ให้ความสำคัญ เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจ และไม่รู้ว่า จะบริหารบริการหลังการขายอย่างไร

7. กิจกรรมด้านโลจิสติกส์อื่น ๆ (Other Logistics Activities)

จากภาวะการณ์แข่งขันที่รุนแรงขึ้นและผลของการจัดทำข้อตกลงทางการค้าเสรี ทำให้มีการรวมตัวของผู้ประกอบการมากขึ้น แต่ยังมีผู้ประกอบการส่วนหนึ่งที่ยังไม่สามารถปรับตัวใช้กลยุทธ์นี้ โดยพบว่าจากประชากร SMEs ที่สำรวจใน Wales มีเพียง 38% เท่านั้นที่มีการบริหารงานแบบ Partnership ร่วมกับบริษัทอื่นเพื่อสู้กับธุรกิจที่เข้ามาใหม่และผู้ประกอบ

การที่มีจำนวนพนักงานน้อยมีการบริหารงานแบบโดดเดี่ยวอยู่ โดยผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการ SME ในต่างประเทศมักจะมุ่งเน้นในการให้บริการที่เน้นการมีสินทรัพย์ อาทิ รถบรรทุก รถหัวลากหรือคลังสินค้า ขณะที่บางกลุ่มไม่เน้นสินทรัพย์ แต่ใช้ความรู้และทักษะในการให้บริการเป็นเครื่องมือในการทำธุรกิจ อาทิ การให้คำปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศหรือด้านการเงินกับธุรกิจโลจิสติกส์

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบการจัดการกิจกรรมโลจิสติกส์ระหว่างผลิตภัณฑ์ไทยและผลิตภัณฑ์ต่างประเทศ

กิจกรรม	SME ของไทย	SME ของต่างประเทศ
1. การจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ	ไม่มีเทคนิคการจัดซื้อจัดหาและขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะในการบริหารจัดการ การจัดซื้อจัดหาส่วนใหญ่มีการจัดซื้อเมื่อมีคำสั่งซื้อ วัตถุดิบส่วนเกินจะเก็บโดยไม่มีระบบและการจัดเก็บที่มีประสิทธิภาพ	มีเทคนิคการจัดซื้อจัดหา และผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการบริหารจัดการการจัดซื้อจัดหา และผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีระบบและการจัดเก็บที่มีประสิทธิภาพ
2. การขนส่งขาเข้าและขนส่งขาออก	ไม่มีระบบการคัดเลือกระบบการขนส่ง และไม่มีเทคนิคหรือกลยุทธ์การขนส่งขาเข้าและขาออก	มีเทคนิคหรือกลยุทธ์การขนส่งขาเข้าและขาออก และมีการบริหารต้นทุนการขนส่ง
3. การรับและการจัดเก็บสินค้า	ไม่มีกระบวนการรับสินค้าและการจัดเก็บที่ชัดเจน	มีกระบวนการรับสินค้าและการจัดเก็บที่ชัดเจน และมีกิจกรรมที่เพิ่มมูลค่าเพิ่ม
4. การจัดวัตถุดิบและสินค้าคงคลัง	ขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะในการบริหารสินค้าคงคลัง และไม่มีระบบและการบริหารสต็อกที่มีประสิทธิภาพ	มีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการบริหารสินค้าคงคลัง และมีระบบและการบริหารสต็อกที่มีประสิทธิภาพ
5. การจัดการคำสั่งซื้อ	ขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะในการบริหารคำสั่งซื้อ การทำงานส่วนใหญ่เป็นการทำงานเชิงรับและไม่เน้นระบบ และไม่มีกระบวนการจัดการคำสั่งซื้อที่ชัดเจน และมีประสิทธิภาพ	เน้นความเป็นมืออาชีพและมีทักษะในการบริหารคำสั่งซื้อ การทำงานส่วนใหญ่เป็นการทำงานเชิงรุกและเน้นการทำงานที่เป็นระบบ และมีกระบวนการจัดการคำสั่งซื้อที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

ที่มา: การสังเคราะห์ของผู้วิจัย พ.ศ. 2556

บทสรุป

การศึกษางานวิจัยและรายงานการสำรวจในแต่ละประเทศ พบว่า ผู้ประกอบการ SMEs ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการค้นหาวิธีการที่จะทำให้ต้นทุนสินค้าและบริการของตนต่ำลง เพื่อสามารถแข่งขันด้านราคากับคู่แข่งได้ มีชีวิตอยู่ประสงค์เพื่อผลกำไรสูงสุดเพียงอย่างเดียว โดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 แนวทางหลัก คือ

1. การหาแหล่งผลิตที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่า เช่น กลุ่มประเทศในภูมิภาคตะวันออกไกลอย่างประเทศจีนและไทย
2. ใช้การรวมตัวของผู้ประกอบการ เพื่อสร้างอำนาจในการต่อรองกับซัพพลายเออร์
3. ใช้การสร้างเครือข่ายและฐานข้อมูลสำหรับการค้นหาแหล่งผลิต โดยมีการแบ่งปันข้อมูลร่วมกันระหว่างผู้ประกอบการ

ภาพความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการ SMEs ในต่างประเทศยังไม่สามารถพบเห็นได้กับทุกกลุ่มอุตสาหกรรม เนื่องจากการรวมตัวดังกล่าวจะเกิดขึ้นต่อเมื่อมีการเข้ามาของคู่แข่งขนาดใหญ่ข้ามชาติหรือมีการร่วมมือกันเพื่อขยายตลาดในกลุ่มธุรกิจของตน ซึ่งหากยังไม่มีเหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้น ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ก็ยังไม่เห็นประโยชน์ในการรวมตัวและแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน จึงอาจพอสรุปได้ว่าการบริหารงานร่วมกันแบบ Partnership จะเกิดขึ้นต่อเมื่อทุกฝ่ายเต็มใจและมองเห็นประโยชน์ร่วมกันอย่างลงตัวจากการบริหารงานดังกล่าว

ในด้านการขนส่ง เริ่มมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน จากการดำเนินการด้วยตนเองมาใช้บริการของ Logistics Provider เนื่องจากเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการ SMEs ไม่ถนัดและ

สามารถควบคุมกระบวนการขนส่งระหว่างประเทศได้ดีกว่าตนเอง โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจค้าปลีกมีแนวโน้มที่จะใช้บริการจาก Logistics Provider เพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นผลจากการทำ E-Commerce ซึ่งทำให้การทำธุรกิจการค้าขายวงกว้างมากขึ้นและกลายเป็นการค้าระหว่างประเทศ และเนื่องจากการขายสินค้าของกลุ่มค้าปลีกเป็นลักษณะการขายสินค้าจำนวนน้อยต่อลูกค้าจึงเป็นการยากที่จะขนส่งด้วยตนเอง

ส่วนการบริหารสินค้าคงคลังของผู้ประกอบการ ตั้งแต่กระบวนการรับคำสั่งซื้อ การวางแผนการจัดส่ง การวางแผนการผลิต และกระบวนการจัดหาวัตถุดิบ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะใช้การทำงานผ่านระบบ EDI มากขึ้น เนื่องจากต้นทุนในการใช้ระบบต่ำและสามารถใช้ผ่านระบบ Internet ที่สามารถใช้ได้เกือบทุกแห่งทั่วโลก และมีความรวดเร็ว แม่นยำ เมื่อเทียบกับการส่งผ่านข้อมูลระหว่างกันในรูปแบบอื่น มีผู้ประกอบการส่วนน้อยจากผู้ประกอบการทั้งหมดที่ใช้ระบบ EDI เป็นรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรกันจนสามารถพัฒนาระบบตัวเองให้สามารถเข้าถึงความต้องการของลูกค้าและซัพพลายเออร์ได้ จนถึงเสมือนเป็นการประสานงานร่วมกันแบบ Collaboration ซึ่งขึ้นอยู่กับความพร้อมของผู้ประกอบการและสมาชิกใน Chain ของตน ยกเว้นกลุ่มธุรกิจชิ้นส่วนยานยนต์ในระดับ 1st Tier ในยุโรปเท่านั้นที่ยังไม่ให้การยอมรับระบบ EDI เนื่องจากข้อจำกัดของปริมาณซัพพลายเออร์ที่มีอยู่จำนวนมาก และต่างก็มีระบบที่ใช้เป็นของตนเอง จึงยากต่อการเปลี่ยนแปลง

ในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันและลดต้นทุนด้านการสื่อสารขององค์กร และคอมพิวเตอร์ยังถือเป็นปัจจัยหลักในการทำงานในปัจจุบันอีกด้วย ดังนั้น การพัฒนา

ระบบ EDI เพื่อใช้ส่งผ่านและสื่อสารทั้งภายในและระหว่างสมาชิกใน Chain จะทำให้การดำเนินการทางธุรกิจเป็นไปอย่างรวดเร็วขึ้น และจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่า Internet เป็นระบบสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และต้นทุนต่ำที่สุดและควรค่าแก่การใช้ประโยชน์

การนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้นั้น ผลการศึกษานำไปสู่ข้อสรุปที่ว่า ผู้ประกอบการธุรกิจจากต่างประเทศมีการพัฒนาระบบการจัดการโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทานมาใช้ในธุรกิจ ส่งผลให้มีการขยายตัวทางธุรกิจและเป็นการอำนวยความสะดวกและลดต้นทุนแก่ผู้ประกอบการลง อีกทั้งยังสร้างความประทับใจในการบริการแก่ลูกค้าด้วย นอกจากนี้แล้วจากการศึกษายังพบปัญหาของผู้ประกอบการในระยะเริ่มดำเนินการและมีการแก้ไขและพัฒนาจนสามารถดำเนินการได้เป็นอย่างดี ซึ่งปัญหาและแนวทางที่เกิดขึ้นกับผู้ประกอบการในต่างประเทศในระยะแรกนั้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับผู้ประกอบการธุรกิจ OTOP ในประเทศไทยได้ เนื่องจากปัญหาในต่างประเทศนั้นค่อนข้างจะใกล้เคียงกับในประเทศไทย และเพื่อเป็นการนำผลงานวิจัยมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดควรนำผลการศึกษาในครั้งนี้มาหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงกระบวนการให้เหมาะสมกับประเทศไทยต่อไป

เนื่องจากผู้ประกอบการ OTOP ในประเทศไทยยังไม่ค่อยตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนที่จะเข้ามาใช้ในกระบวนการผลิตและจำหน่ายมากนัก ดังนั้น หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการศึกษาในครั้งนี้มาเป็นข้อมูลในการอธิบายให้ผู้ประกอบการเกิดความเข้าใจและเห็นถึงความสำคัญของการนำเทคนิคการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนมาใช้ให้เกิด

ประโยชน์กับกิจการของตัวเอง ส่งผลให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างผู้ประกอบการในการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- Andersen, B., et al. 1999. "Benchmarking Supply Chain Management: Finding Best Practices." **Journal of Business and Industrial Marketing** 14, 5-6: 52-67.
- Azuma, N. 2002. "Pronto Moda Tokyo-Style – Emergence of Collection-Free Street Fashion in Tokyo and the Seoul-Tokyo Fashion Connection." **International Journal of Retail and Distribution Management** 30, 3: 137-144.
- Chan, J.W.K., Burns, N.D., and Yung, K.L. 2000. "Environment-Strategy Fit: A Study of Hong Kong Manufacturing Logistics." **Logistics Information Management** 13: 65-79.
- Gunasekaran, A. and Ngai, E.W.T. 2003. "The Successful Management of a Small Logistics Company." **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management** 33, 9: 1-24.
- Morrissey, B. and Pittaway, L. 2004. "A Study of Procurement Behavior in Small Firms." **Journal of Small Business and Enterprise Development** 11, 2: 27-45.
- Panpetch, Niyada. 2013. Promoting OTOP Products to OTOP City 2013. Bangkok: PR Technical Relations Office, Government

- Public Relations Department. (in Thai).
นิยะดา พันธุ์เพ็ชร. 2556. **การส่งเสริมผลิตภัณฑ์โอท็อปสู่ OTOP City 2013**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพัฒนาการประชาสัมพันธ์ กรมประชาสัมพันธ์.
- Pushing OTOP Products to World Market. 2011. Bangkok: Thai Tambon. (in Thai).
ผลักดันผลิตภัณฑ์โอท็อปสู่ตลาดโลก. 2554. กรุงเทพมหานคร: ไทยตำบล.
- Quayle, M. 2003. "A Study of Supply Chain Management Practice in UK Industrial SMEs." **Supply Chain Management: An International Journal** 8, 1: 79-86.
- Seeley, I. Smith, G. and Lanham, J. 2000. "Issues Faced by SME's Considering Overseas Manufacture in Manufacturing Information Systems." In Proceedings of the Fourth SME International Conference, pp. 48-63. Cape Town: South Africa.
- Sum, C., Kow, L.S. and Chen, C. 2004. "A Taxonomy of Operations Strategies of High Performing Small and Medium Enterprises in Singapore." **International Journal of Operations and Production Management** 24, 3: 72-87.
- Thailand. Community Development Department. 2010. OTOP Village for Tourism. Bangkok: Community Development Department Publishing. (in Thai).
กรมการพัฒนาชุมชน. 2553. **หมู่บ้านโอท็อปเพื่อการท่องเที่ยว**. กรุงเทพมหานคร: กรมการพัฒนาชุมชน.



Associate Professor Dr. Taweesak Theppitakearned hold three Bachelor's Degrees in Political Science, Marine Engineering, and Law. He also graduated with a Master of Technology Management and a Business Administration Degree from Griffith University and University of Southern Queensland, Australia, respectively. He received a scholarship from the CHE and Burapha University to study for a Doctoral Degree, and completed a DBA at the University of South Australia. Also, he completed two postdoctoral programs under supporting scholarships from the Thailand Research Fund (TRF). He is currently working as Associate Professor in Logistics and Supply Chain Management in addition to working as Director of the Logistics and Management Research Centre, Faculty of Logistics, Burapha University. His research focuses on areas of management, tourism logistics, maritime business, logistics & supply chain, strategic management and port management.