

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่น OTOP ประเภทผ้า ด้วยการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การจัดการ โลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทานในจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

- 1.1 ความเป็นมาของโครงการ OTOP
- 1.2 พลังขับเคลื่อนสำคัญของกระบวนการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์
- 1.3 การจัดการโลจิสติกส์การบริหารงาน “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์”
- 1.4 ขั้นตอนการบริหาร “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์”
- 1.5 ลักษณะของกลุ่ม OTOP ผลิตภัณฑ์เครื่องนุ่งห่ม

2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- 2.1 การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการตลาด
- 2.2 บทบาทสำคัญเชิงกลยุทธ์ของระบบห่วงโซ่อุปทาน
- 2.3 กลยุทธ์ของห่วงโซ่อุปทาน
- 2.4 การจัดการ โลจิสติกส์

3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

1.1 ความเป็นมาของโครงการ OTOP

แนวคิด “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์” เป็นแนวคิดที่ต้องการให้แต่ละหมู่บ้านมีผลิตภัณฑ์ (หลัก) 1 ประเภท เป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้วัตถุดิบ ทรัพยากรของท้องถิ่น ลดปัญหาการอพยพย้ายถิ่น ไปสู่เมืองใหญ่ ซึ่งถือได้ว่าเป็นการสร้างเศรษฐกิจชุมชนให้เกิดขึ้น เป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจพอเพียง ตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว กิจกรรมทางเศรษฐกิจ “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์” นี้จะเป็นเครื่องมือที่กระตุ้นให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ของชุมชน เกิดการดำเนินการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง นับเป็นกลยุทธ์การพัฒนาที่อาศัยหมู่บ้านเป็นหน่วยพัฒนา (Unit of Development) เบื้องต้น และรวมเป็นเครือข่ายภายใต้ตำบล สำหรับสโลแกน “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์” คือ นำภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อสร้างความมั่นคงสู่เมือง ส่วนปรัชญา คือ การสร้างเสริมและพัฒนาให้ท้องถิ่นมั่งคั่ง การมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่นในทุกกิจกรรม และเป็นกิจกรรมที่ครอบคลุมข้ามช่วงอายุและพื้นที่

1.1.1 หลักการของหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์

“หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์” เป็นแนวทางหนึ่งที่จะสร้างความเจริญให้แก่ชุมชน จะสามารถยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของคนในชุมชนให้ดีขึ้น โดยการผลิตหรือจัดทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่นให้กลายเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ มีจุดเด่น และจุดขาย และสอดคล้องกับวัฒนธรรมในแต่ท้องถิ่นเพื่อให้รู้จักแพร่หลายไปทั่วประเทศและทั่วโลก โดยมีหลักการพื้นฐาน 3 ข้อ ดังนี้

1.1.1.1 ภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่สากล (Local Yet Global) ผลิตสินค้าและบริการที่ใช้ภูมิปัญญาและวัฒนธรรมท้องถิ่นให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

1.1.1.2 พึ่งตนเองและคิดอย่างสร้างสรรค์ (Self-Reliance-Creativity) ทำความฝันให้เป็นจริงด้วยกระบวนการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ โดยสร้างกิจกรรมที่อาศัยศักยภาพของท้องถิ่น

1.1.1.3 การสร้างทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) พุ่มพักประชาชนให้สู้ชีวิต ด้วยความท้าทายและจิตวิญญาณแห่งการสร้างสรรค์

1.1.2 หลักการและเหตุผลในการจัดตั้งโครงการ

1.1.2.1 การให้การสนับสนุน (Support) มากกว่าให้เงินช่วยเหลือ (Subsidy) หลักการของขบวนการนี้ ไม่นับการให้เงินสนับสนุน (Subsidy) แก่ท้องถิ่น เพราะมักจะไป

ทำลายความสามารถในการพึ่งตนเอง รัฐบาลเพียงให้การสนับสนุนแก่ชุมชนต่างๆ ด้านเทคนิค เพื่อที่จะพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ ตลอดจนช่วยเหลือในด้านโฆษณาประชาสัมพันธ์ในการตลาด ซึ่งท้องถิ่นจะได้รับความช่วยเหลือเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์อย่างเต็มที่ เช่น จากศูนย์วิจัย และแนะแนวทางการเกษตรและประมง (Agricultural and Marine Product Processing Research and Guidance Center) ในด้านการตลาด เพื่อเพิ่มยอดขาย อาจจัดตั้งบริษัทหนึ่งผลิตภัณฑ์ (One Product Corporation) เพื่อให้เป็นช่องทางในการกระจายสินค้าสู่ตลาดต่างๆ

1.1.2.2 นโยบายหลัก 3 ประการ

1) มาตรฐานผลิตภัณฑ์คุณภาพระดับโลก ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นต้องมีคุณภาพได้มาตรฐาน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับวัฒนธรรมและมีจุดเด่นเฉพาะ เป็นที่ยอมรับของตลาดภายในประเทศและตลาดโลก

2) มีเอกลักษณ์เป็นที่ลือชื่อเพียงหนึ่งเดียว ต้องมีการระดมความคิดในการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ได้สิ่งที่ดีที่สุดเท่าที่จะช่วยกันทำได้ โดยคำนึงถึงการรื้อฟื้นวัฒนธรรมประเพณีในแต่ละท้องถิ่นให้สอดคล้องอย่างเหมาะสมไม่ซ้ำแบบกัน และเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของหมู่บ้านหรือตำบลให้เป็นที่ยอมรับทั่วไป

3) พัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการปรับปรุงเทคโนโลยี การสร้างบุคคลที่มีความคิดกว้างไกล มีความรู้ความสามารถให้เกิดขึ้นในสังคม มีการวางแผน การตลาด มุ่งเน้นการผลิต และบริการ โดยคำนึงถึงผู้บริโภคเป็นหลัก

1.1.3 กิจกรรมหลัก

1.1.2.1 ขยายสินค้าท้องถิ่นไปยังตลาด ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่น เพื่อเป็นการอนุรักษ์และเป็นจุดเด่นของท้องถิ่น รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพเพื่อขยายตลาดออกสู่เครือข่ายท้องถิ่น ภาคเมือง และตลาดโลก

1.1.2.2 ผลิตและคิดค้นขึ้นเองในท้องถิ่น โดยอาศัยความรู้ความสามารถของคนในชุมชน ให้ความร่วมมือกันรับผิดชอบ มีหน่วยงานของจังหวัด กระทรวง กรม กอง เป็นผู้คอยให้คำแนะนำ และคอยให้การสนับสนุนในด้านของเทคโนโลยีและการคิดค้นอุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ

1.1.4 ขั้นตอนการเปิดตัวของแนวคิด “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์” ผู้การปฏิบัติ

ถึงแม้ว่า การคิดค้นประสบความสำเร็จว่าควรจะมีผลิตภัณฑ์อะไรจึงเหมาะสม ก็ไม่ได้หมายความว่า จะประสบผลสำเร็จ ถ้าปราศจากการกระจายสินค้าเหล่านี้่ออกสู่ตลาด ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1.1.4.1 **ขั้นที่ 1 การพัฒนา** ต้องมีใจที่จะทำได้ เพื่อการนี้อาจจำเป็นต้องอาศัย สื่อมวลชนช่วยสร้างกระแสเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยสร้างกระแสว่า “ทำไมหมู่บ้านข้างๆ เขาถึงพัฒนาได้ หมู่บ้านเราจะแพ้ไม่ได้ ต้องทำให้ได้ด้วยหัวใจของการอยากทำ อยากสู้” ซึ่งจะนำไปสู่ การฝึกอบรมและการสะสมประสบการณ์

1.1.4.2 **ขั้นที่ 2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์** เริ่มจากการพิจารณาว่าผลิตภัณฑ์ดั้งเดิมของ ท้องถิ่นมีอะไรบ้างหลังจากนั้นก็ทำการพิจารณาว่า ตลาดมีความต้องการหรือไม่โดยทำการสำรวจ ตลาด ทำการวิจัยเพื่อหาเทคโนโลยีการผลิตที่เหมาะสม การพิจารณาผลิตภัณฑ์ว่ามีอะไรบ้าง อาจ ดูจากท้องถิ่นที่ก้าวหน้ากว่าทั้งภายในประเทศตลอดจนจากต่างประเทศ โดยทำการเลียนแบบดูบ้าง ในขั้นนี้ควรจัดตั้ง “ศูนย์แนะนำการเกษตรและประมง” เพื่อเป็นแหล่งรวบรวมผลการวิจัยด้าน เทคนิคการผลิต การฝึกอบรม การแนะนำ ตลอดจนข้อมูลข่าวสารต่างๆ

1.1.4.3 **ขั้นที่ 3 การกระจายสินค้า** หน่วยงานในระดับต่างๆ ได้ช่วยโฆษณาสินค้า ช่วยสืบเสาะหาตลาดและทำวิจัยตลาดรวมทั้งทำการขายด้วย

สรุปได้ว่า ความเป็นมาของโครงการ OTOP

1.2 พลังขับเคลื่อนสำคัญของกระบวนการ “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์”

พลังขับเคลื่อนสำคัญของกระบวนการนี้คือ ประชาชนที่อาศัยอยู่ในท้องถิ่น นั่นเอง ประชาชนเป็นผู้นำเอาปัจจัยต่างๆ ได้แก่ หนึ่ง ระบบราชการบริหารส่วนท้องถิ่น สอง บริษัท สาม ความมีอยู่ของผู้นำ สี่ การรวมกลุ่มของประชาชน เป็นกลุ่มพลังต่างๆ มาสร้างรวมพลังร่วม ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

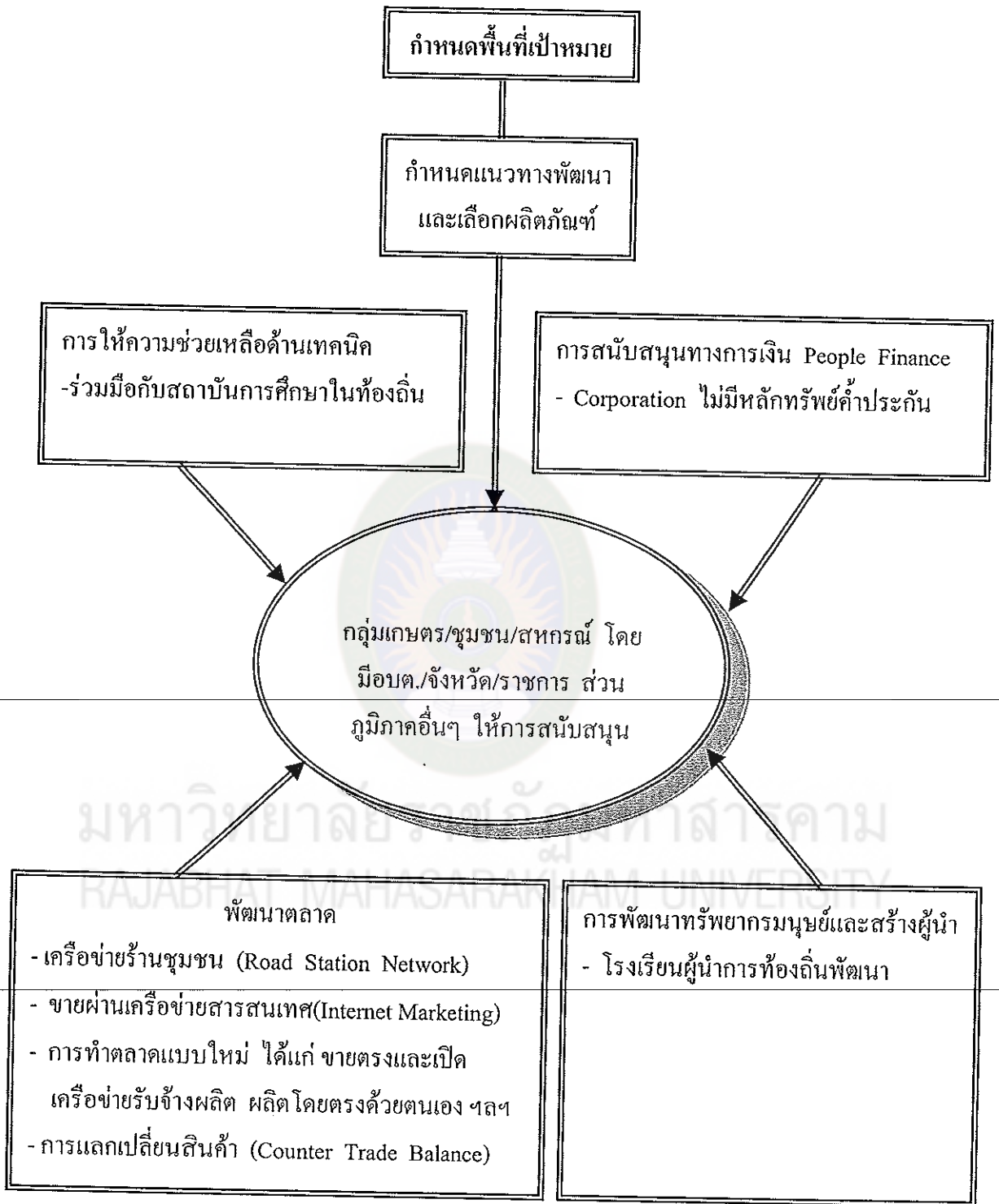
1.2.1 **ระบบราชการ** เนื่องจากกระบวนการนี้เพื่อการพัฒนา “หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์” เป็นการสร้างการพัฒนาจากภายใน ดังนั้น แทนที่จะเป็นการชี้นำโดยภาครัฐฯ ขบวนการนี้เป็นการ คิดและทำจากล่างสู่บนโดยประชาชนมีส่วนร่วม ราชการเป็นเพียงผู้คอยติดตามการขับเคลื่อนเพื่อ สรุปเป็นรายงาน แต่ละจังหวัด เมือง อำเภอ หมู่บ้าน ต่างก็มีวิธีการแตกต่างกันไป ในแต่ละขั้นตอน ของการพัฒนา ระบบราชการ คือ ตัวจังหวัด เป็นฐานของระบบการปกครอง ไม่ได้มีการสร้าง ระบบช่วยเหลือต่างๆ ไว้รองรับโดยตรง อาจมีเพียงหน่วยงานเล็กๆ คอยรับเรื่องราวต่างๆ ตลอดจน ติดตามการฟื้นฟูท้องถิ่นว่ามีความก้าวหน้าไปเพียงใด สำนักงานเล็กๆ ของจังหวัดนี้จะทำการออก สืบหาเพื่อประเมินผลรวบรวมข้อมูลข่าวสาร เท่านั้น

แต่อย่างไรก็ตาม ในระดับ ตำบล และหมู่บ้าน ตลอดจนการบริหารส่วนท้องถิ่นต่างๆ จะมีการรวมกลุ่มของประชาชนโดยมีเจ้าหน้าที่ระดับต่างเหล่านี้ของจังหวัดเป็นที่เล็งเพื่อช่วยผลักดัน และสนับสนุนการพัฒนาให้ผ่านขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการทัศน์ “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์” ภายใต้ขบวนการทัศน์การพัฒนาขั้นต่างๆ นี้ ศูนย์ที่คอยช่วยเหลือเพื่อสอนเทคนิคการผลิต การแปรรูปผลิตภัณฑ์ต่างๆ นี้ จะใช้งบประมาณของหน่วยงานราชการซึ่งในระดับล่าง หรือตำบล หมู่บ้าน จะมีเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบด้านต่างๆ ของหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้น เป็นผู้คอยให้ความช่วยเหลือ

1.2.2 บริษัท ทางจังหวัดต้องการการมีส่วนร่วมของบริษัทในท้องถิ่นก่อน ถ้าบริษัทเหล่านี้ต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนา เพราะจังหวัดเชื่อว่าบริษัทในท้องถิ่นเหล่านี้จะรับผิดชอบ และแก้ปัญหาพร้อมกับประชาชนในพื้นที่โดยตรง

1.2.3 ผู้นำ ผู้นำเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้สำหรับขบวนการพัฒนาเช่นนี้พอๆ กับการจัดตั้งองค์กรที่เข้มแข็ง แต่อย่างไรก็ตาม ผู้นำในที่นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ที่เป็นผู้นำในการปกครองเท่านั้น แต่ก็ยังรวมถึงผู้นำธรรมชาติที่มาจากภาคประชาชนอื่นๆ เช่น จากสหกรณ์ ชาวนา ผู้บริหารโรงงาน ผู้บริหารสถานบริการอื่นๆ ผู้นำเหล่านี้จะทราบถึงความต้องการ และผู้นำเหล่านี้จะทราบถึงความต้องการ และผู้นำเหล่านี้เป็นผู้นำตามธรรมชาติของท้องถิ่นที่สามารถเป็นตัวแทนของความต้องการเหล่านั้นได้

1.2.4 องค์กรประชาชน ได้แก่ สหกรณ์ของกลุ่มเกษตรกรต่างๆ หอการค้า กลุ่มผู้บริโภค ฯลฯ กลุ่มเหล่านี้เป็นตัวแทนของผลประโยชน์ประชาชนต่างๆ วางรูปแบบและบรรทัดฐาน ที่แต่ละฝ่ายเสนอมา รวมถึงการเลือกผลิตภัณฑ์ใดๆ เพื่อการผลิต การวางแผนกลยุทธ์ต่างๆ ด้านการตลาด เป็นต้น



แผนภูมิที่ 3 แนวทางการพัฒนาหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์โดยประชาชนมีส่วนร่วม

1.3 การจัดกลไกการบริหารงาน “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์”

เพื่อช่วยเหลือการปฏิบัติงานของ กอ.นตผ. ซึ่งตั้งขึ้นแล้วตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยคณะกรรมการอำนวยการ หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ แห่งชาติ พ.ศ. 2544 และเพื่อให้การทำงานของ กอ.นตผ. มีกลไกการบริหารที่เชื่อมโยงกันลงไปถึงระดับพื้นที่ จึงจัดกลไกการบริหารงาน “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์” ประกอบด้วย

1.3.1 ส่วนกลาง

1.3.1.1 คณะกรรมการ กอ.นตผ.

1.3.1.2 คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- 1) คณะอนุกรรมการจัดทำแผนและงบประมาณ
- 2) คณะอนุกรรมการส่งเสริมการผลิต
- 3) คณะอนุกรรมการกำหนดมาตรฐานและหลักเกณฑ์การคัดเลือก ผลิตภัณฑ์
- 4) คณะอนุกรรมการส่งเสริมการตลาด
- 5) คณะอนุกรรมการวิจัย พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี
- 6) คณะอนุกรรมการการประชาสัมพันธ์
- 7) คณะอนุกรรมการติดตาม และประเมินผล
- 8) คณะอนุกรรมการวิเทศสัมพันธ์
- 9) คณะอนุกรรมการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์จังหวัด และอำเภอ/กิ่งอำเภอ

1.3.1.3 สำนักงานอำนวยการ กอ.นตผ. (ที่ทำเนียบรัฐบาล)

ภารกิจหลัก ของกลไกในส่วนกลาง เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายยุทธศาสตร์ และแผนแม่บทการดำเนินงาน “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์” การกำหนดมาตรฐาน และหลักเกณฑ์การคัดเลือกและขึ้นบัญชีผลิตภัณฑ์ดีเด่นของตำบล รวมทั้ง การสนับสนุนเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนแม่บท

1.3.2 ส่วนภูมิภาค

1.3.2.1 คณะอนุกรรมการ นตผ.จังหวัด ประกอบด้วย

- | | |
|-----------------------------------|------------------------|
| 1) ผู้ว่าราชการจังหวัด | ประธานอนุกรรมการ |
| 2) หัวหน้าส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง | อนุกรรมการ |
| 3) ภาคเอกชน/ผู้ทรงคุณวุฒิ | อนุกรรมการ |
| 4) พัฒนาการจังหวัด | อนุกรรมการและเลขานุการ |

1.3.2.2 คณะอนุกรรมการ นตผ.อำเภอ/กิ่งอำเภอ ประกอบด้วย

- 1) นายอำเภอ/ปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้า ประธานอนุกรรมการประจำกิ่งอำเภอ
- 2) ผู้แทนส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง อนุกรรมการ

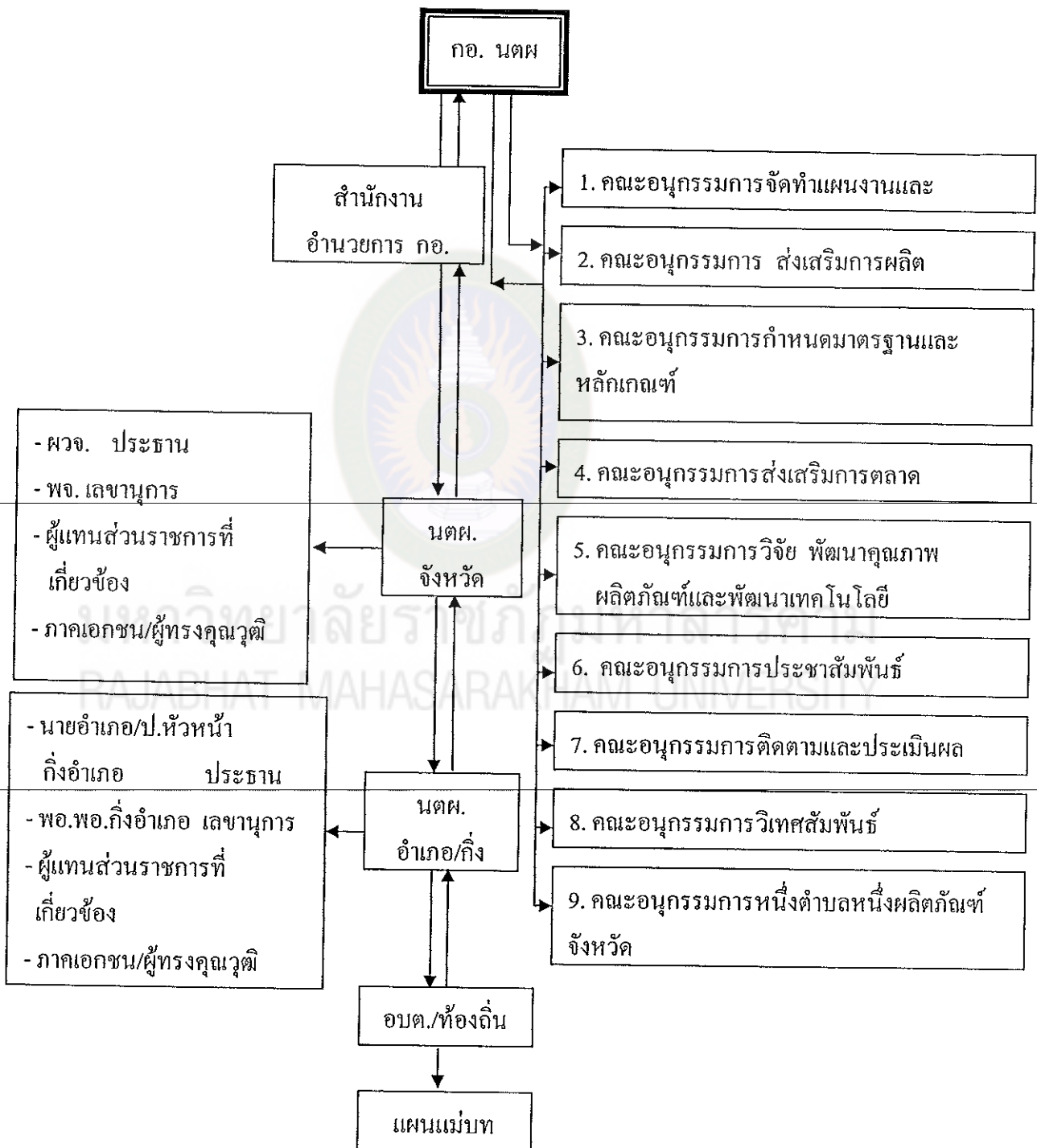
3) ภาคเอกชน/ผู้ทรงคุณวุฒิ

อนุกรรมการ

4) พัฒนาการอำเภอ/กิ่งอำเภอ

อนุกรรมการและเลขานุการ

ภารกิจหลัก ของกลไกในส่วนภูมิภาค เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกผลิตภัณฑ์ดีเด่นของตำบลต่างๆ เพื่อเสนอต่อ กอ.นตผ การบูรณาการแผนงานและงบประมาณของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องในภูมิภาค เพื่อพัฒนาคุณภาพ/มาตรฐานผลิตภัณฑ์และส่งเสริมการตลาดในระดับพื้นที่



แผนภูมิที่ 4 กลไกการบริหาร “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์”

1.4 ขั้นตอนการบริหาร “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์”

1.4.1 ขั้นตอนที่ 1 ระดับตำบล

องค์กรรับผิดชอบ อบต./ท้องถิ่น มีหน้าที่หลักในกระบวนการจัดเวทีประชาคม เพื่อคัดเลือกผลิตภัณฑ์ดีเด่นของตำบลให้สอดคล้องกับภูมิปัญญาท้องถิ่น วัตถุประสงค์ในท้องถิ่น และแผนชุมชน

1.4.2 ขั้นตอนที่ 2 ระดับอำเภอ/กิ่งอำเภอ

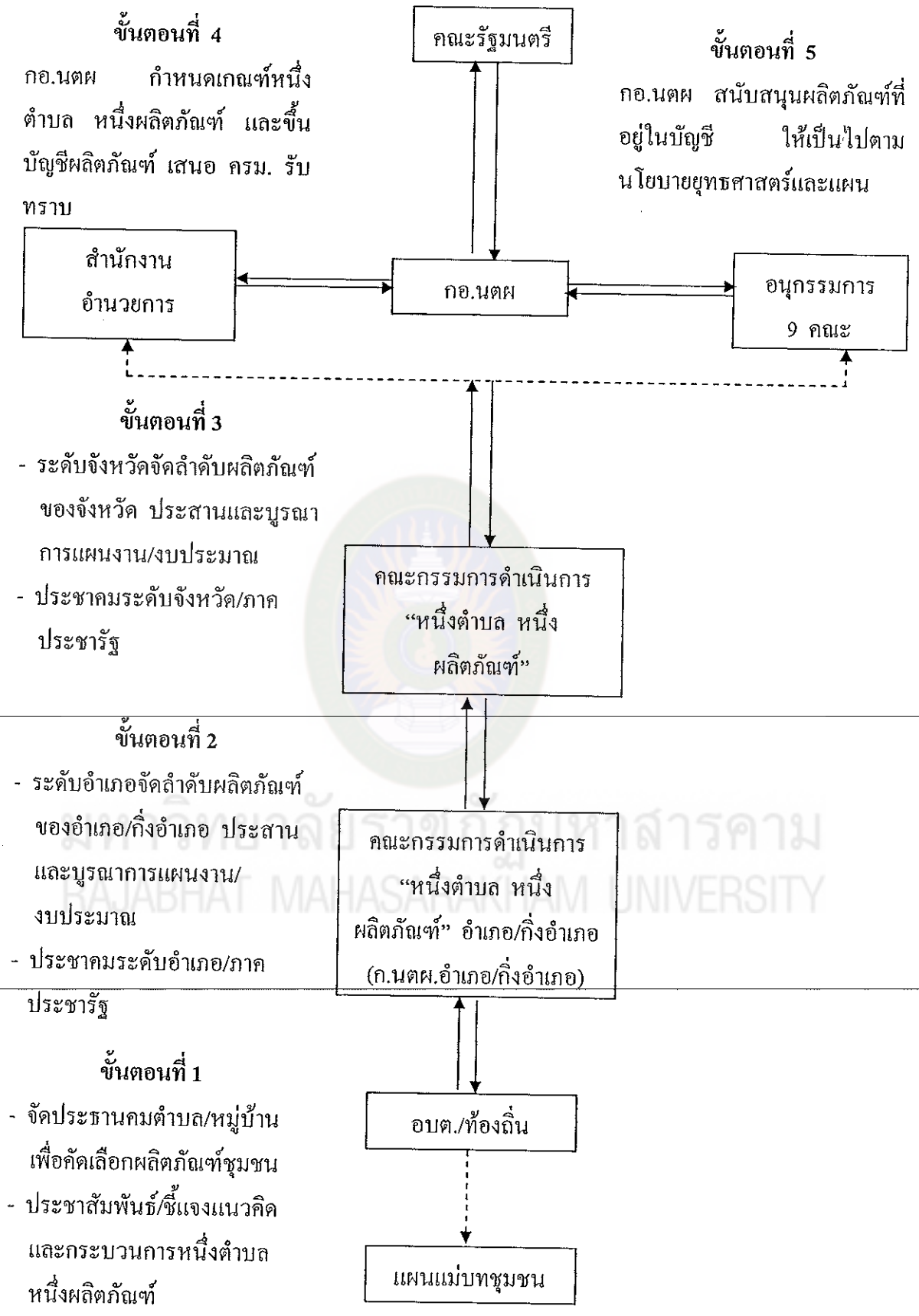
องค์กรรับผิดชอบ นตผ.อำเภอ/กิ่งอำเภอ มีหน้าที่หลักในการจัดลำดับผลิตภัณฑ์ดีเด่นตำบลต่างๆ ของอำเภอ/กิ่งอำเภอ การบูรณาการแผน และงบประมาณเพื่อให้การสนับสนุน

1.4.3 ขั้นตอนที่ 3 ระดับจังหวัด

องค์กรรับผิดชอบ นตผ.จังหวัด มีหน้าที่หลักในการจัดลำดับผลิตภัณฑ์ดีเด่นอำเภอต่างๆ ของจังหวัด การบูรณาการแผนและงบประมาณเพื่อให้การสนับสนุน

1.4.5 ขั้นตอนที่ 4 และ 5 ระดับส่วนกลาง

องค์กรรับผิดชอบ กอ.นตผ. มีหน้าที่หลักในการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนแม่บทการดำเนินงาน “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์” กำหนดมาตรฐานหลักเกณฑ์การคัดเลือก/ขึ้นบัญชีผลิตภัณฑ์ดีเด่นของตำบล และเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนแม่บท



แผนภูมิที่ 5 ขั้นตอนการบริหาร “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์”

1.5 ลักษณะของกลุ่ม OTOP ผลิตภัณฑ์เครื่องนุ่งห่ม

1.5.1 วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกลุ่ม

1.5.1.1 เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกภายในกลุ่มและคนภายในชุมชนมีรายได้เพิ่มขึ้น

1.5.1.2 เพื่อส่งเสริมอาชีพเสริมให้สมาชิกภายในกลุ่มและคนภายในชุมชนหลังฤดูอาชีพหลัก

1.5.1.3 เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกภายในกลุ่มเกิดความสามัคคี มีความรับผิดชอบ รู้จักหน้าที่และบทบาทที่มีของตนเองภายในกลุ่ม

1.5.1.4 เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกและคนภายในชุมชนรู้จักอนุรักษ์ สืบสานภูมิปัญญา และวัฒนธรรมท้องถิ่นให้คงอยู่ต่อไป

1.5.2 ลักษณะการดำเนินงานของกลุ่ม

การดำเนินงานของกลุ่มสามารถแบ่งกิจกรรมที่ดำเนินการออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

1.5.2.1 สมาชิกที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดซื้อวัตถุดิบในการผลิต เช่น เส้นไหมสำเร็จรูป หรือผ้าฝ้ายสำเร็จรูป โดยจะทำการซื้อวัตถุดิบมาจากกลุ่มอื่น ๆ ในเครือข่ายจากอำเภอต่าง ๆ ในจังหวัด

1.5.2.2 สมาชิกที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการตรวจสอบวัตถุดิบ คือ จะมีหน้าที่เกี่ยวกับการตรวจสอบวัตถุดิบว่าอยู่ในระดับใด เช่น ถ้าเป็นเส้นไหมสำเร็จรูปเกรด A จะนำมาทำเป็นผลิตภัณฑ์เครื่องไหม ส่วนเกรด B จะนำมาทำเป็นผลิตภัณฑ์ทางทอผ้าไหม และที่สำคัญจะทำหน้าที่ตรวจสอบว่าวัตถุดิบที่จัดซื้อมานั้นได้ครบตามจำนวนที่สั่งซื้อหรือไม่ ตลอดจนการตรวจสอบความประณีตและความสวยงามของวัตถุดิบที่จัดซื้อมาด้วย

1.5.2.3 สมาชิกที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการผลิตผลิตภัณฑ์ ซึ่งสมาชิกภายในกลุ่มจะมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันในการทำหน้าที่นี้ เพื่อให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการผลิตและจะทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลายและแปลกใหม่

1.5.3 กฎระเบียบและข้อปฏิบัติของกลุ่ม

กฎระเบียบและข้อปฏิบัติของกลุ่ม สามารถแบ่งออกได้ดังนี้

1.5.3.1 จัดให้มีประธานคณะกรรมการบริหารกลุ่ม 1 คน โดยจะให้สมาชิกเป็นผู้เสนอชื่อและมีการเลือกตั้ง โดยมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 2 ปี และมีหน้าที่ในการบริหารงานให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

1.5.3.2 ผู้ที่จะเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่มจะต้องมีการลงหุ้นภายในกลุ่มตามจำนวนที่กลุ่มระบุไว้ในกฎระเบียบของกลุ่ม ซึ่งถือว่าเป็นทุนภายในกลุ่ม เป็นค่าธรรมเนียม และเพื่อแสดงออกถึงการเป็นสมาชิกกลุ่ม

1.5.3.3 จัดให้มีการประชุมขึ้นเดือนละ 1 ครั้ง สำหรับคณะกรรมการบริหารกลุ่ม และจัดให้มีการประชุมขึ้นอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง สำหรับสมาชิกกลุ่มหรือมากกว่านั้นตามกิจกรรมของกลุ่ม

1.5.3.4 จัดให้มีการแบ่งปันผลกำไรแก่สมาชิกและเพื่อสาธารณชนเมื่อถึงสิ้นปี ซึ่งจะกำหนดระยะเวลาในการแบ่งปันผลกำไรเป็นคราว ๆ ไปในแต่ละปี

1.5.4 โครงสร้างการบริหารงานกลุ่ม

ภายในกลุ่มจะมีโครงสร้างการบริหารงานกลุ่ม โดยจะมีคณะบริหารงานรวมทั้งสิ้น 7 คน ซึ่งจะประกอบไปด้วย

1.5.4.1 ประธานกลุ่ม มีหน้าที่ในการบริหารจัดการดูแลความเรียบร้อยของกลุ่ม เป็นประธานในการประชุมในที่ประชุมและพัฒนาศักยภาพความสามารถของกลุ่ม

1.5.4.2 รองประธานกลุ่ม มีหน้าที่ในการช่วยเหลือประธานกลุ่มในการจัดการดูแลบริหารงานกลุ่ม และทำหน้าที่เป็นประธานในการประชุมแทนประธานกลุ่มในกรณีที่ประธานกลุ่มไม่สามารถมาทำหน้าที่ประธานในการประชุมได้

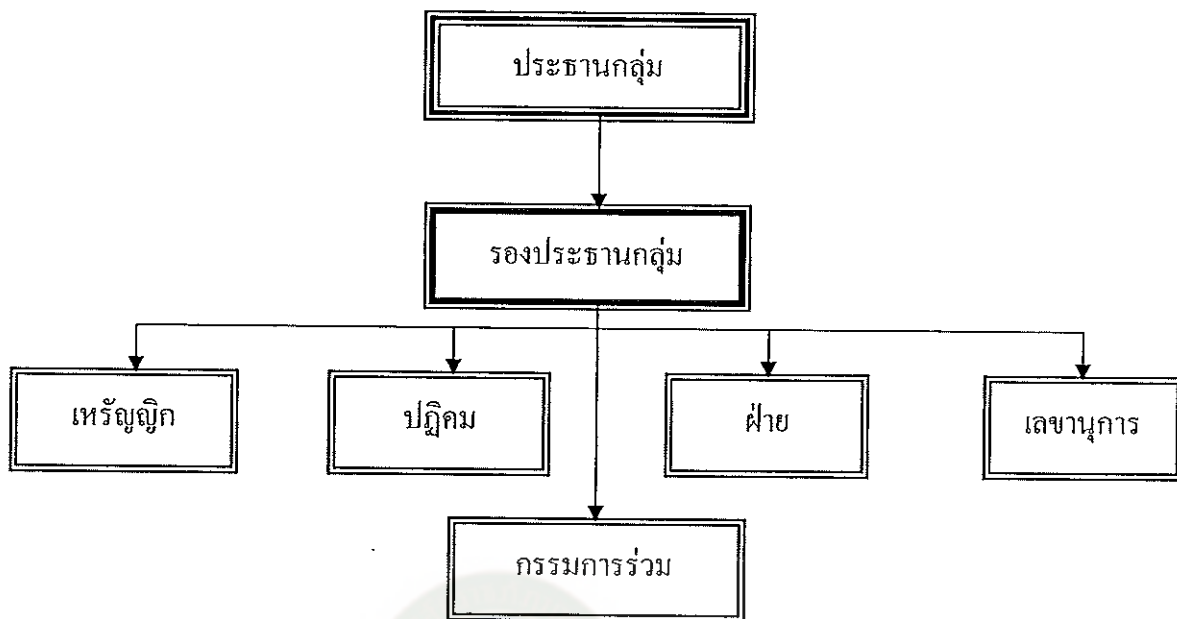
1.5.4.3 เภรัญญิก มีหน้าที่เกี่ยวกับงานงบประมาณการเงิน งานบัญชี และงานเบิกจ่ายเงินงบประมาณที่ใช้ภายในกลุ่ม

1.5.4.4 เลขานุการ มีหน้าที่เกี่ยวกับการประสานการดำเนินงานต่าง ๆ ของกลุ่ม งานจัดทำเอกสารหลักฐานในการดำเนินงานของกลุ่ม การจัดการประชุม และการบันทึกวาระการประชุมของกลุ่ม

1.5.4.5 ปฏิคม มีหน้าที่ในการต้อนรับลูกค้าและผู้ที่สนใจผลิตภัณฑ์ที่มาติดต่อที่กลุ่ม และนอกจากนี้ยังมีหน้าที่ในการให้ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์แก่ผู้ที่สนใจด้วย

1.5.4.6 ฝ่ายตรวจสอบ มีหน้าที่ในการทำการตรวจสอบคุณภาพด้านต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์ทั้งด้านคุณภาพ สี กลิ่นรสและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.5.4.7 กรรมการร่วม มีหน้าที่ในการช่วยเหลืองานต่าง ๆ ภายในกลุ่ม ตามที่ประธานกลุ่มได้มอบหมายให้



แผนภูมิที่ 6 โครงสร้างการบริหารภายในกลุ่ม

1.5.5 บทบาทหน้าที่กลุ่ม บทบาทหน้าที่โดยทั่วไปของกลุ่ม สามารถแบ่งออกได้ดังนี้

1.5.5.1 จัดหาแหล่งเงินทุนทั้งภายนอกและภายใน และให้บริการสมาชิก

1.5.5.2 จัดหาวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์

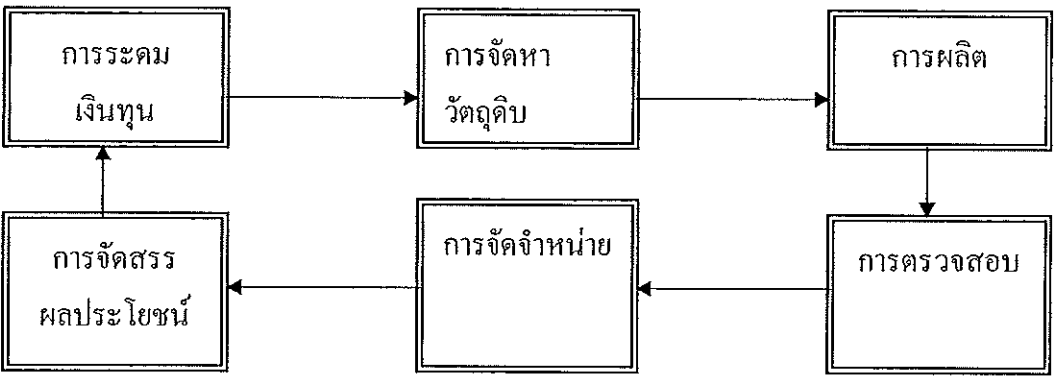
1.5.5.3 จัดหาลูกค้าเพื่อการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์

1.5.5.4 กำหนดมาตรฐานการตรวจสอบคุณภาพ

1.5.5.5 ทำการจัดสรรผลประโยชน์ให้แก่สมาชิก

1.5.6 รายละเอียดของกระบวนการดำเนินงานของกลุ่ม กระบวนการดำเนินงานกลุ่ม

ลำดับแรกจะต้องมีการระดมทุนใช้จ่ายภายในกลุ่ม เพื่อที่จะใช้ในการจัดซื้อวัตถุดิบและอุปกรณ์ในการผลิต โดยทุนที่จะได้นั้นจะได้มาจากการลงหุ้นของสมาชิกและแหล่งเงินทุนภายนอก ซึ่งได้แก่ เงินสนับสนุนจากส่วนราชการต่าง ๆ เช่น สำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานเกษตรอำเภอ สำนักงานพัฒนาชุมชน และเงินสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นต้น เมื่อนำเงินทุนที่ได้ไปจัดซื้อวัตถุดิบแล้ว ก็จะเข้าสู่กระบวนการผลิต โดยอาศัยแรงงานจากสมาชิกในกลุ่มเป็นหลัก ซึ่งทางกลุ่มจะแบ่งงานการผลิตให้แก่สมาชิกตามการสั่งซื้อของลูกค้า เมื่อได้ผลิตภัณฑ์ตามที่ต้องการแล้วก็จะนำผลิตภัณฑ์ที่ได้มาให้คณะกรรมการกลุ่มตรวจสอบ เพื่อกำหนดมาตรฐานคุณภาพของผลิตภัณฑ์ จากนั้นก็จะทำการจัดจำหน่ายต่อไป เพื่อที่จะให้เห็นภาพการดำเนินงานที่ชัดเจนในกระบวนการดำเนินงานของกลุ่ม จึงสามารถแสดงเป็นแผนภาพการดำเนินงานได้ ดังนี้



แผนภูมิที่ 7 กระบวนการดำเนินงานของกลุ่ม

1.5.7 หน่วยงานที่ให้การสนับสนุน

หน่วยงานภายนอกที่เข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่ม จากการศึกษาพบว่า เป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีหน้าที่ในการพัฒนาชนบทเป็นหลัก ซึ่งหน่วยงานภาครัฐที่สำคัญที่ให้การสนับสนุน ได้แก่

1.5.7.1 สำนักงานพัฒนาชุมชน จะให้การสนับสนุนกลุ่มในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1) ด้านการฝึกอบรม สำหรับสำนักงานพัฒนาชุมชนทั้งในระดับอำเภอและระดับจังหวัด เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการฝึกอบรมให้สมาชิกในกลุ่มต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกมีความพร้อมในการรับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาชนบท

2) ด้านการส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานให้กลุ่มรู้จักการรวมกลุ่ม เพื่อแก้ไขปัญหาการว่างงาน โดยกระบวนการกลุ่มและประสานงานให้หน่วยงานอื่น ๆ เข้ามาส่งเสริมสุขภาพ ส่งเสริมอาชีพ ตลอดจนสนับสนุนให้รู้จักการออมเงิน รู้จักการหารายได้ให้กับครอบครัว เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีต่อไป

1.5.7.2 สำนักงานเกษตรจังหวัด , สำนักงานเกษตรอำเภอ สำนักงานเกษตร

จังหวัดและสำนักงานเกษตรอำเภอ ได้ให้การสนับสนุนทางด้านเงินทุนแก่กลุ่มต่าง ๆ โดยหน่วยงานเกษตรจังหวัดจะให้เงินทุนแก่กลุ่มที่จัดตั้งใหม่ยืมจำนวน 20,000 บาท โดยไม่มีดอกเบี้ยเมื่อครบระยะเวลา 2 ปี ก็จะให้ทางกลุ่มส่งเงินจำนวนดังกล่าวคืน ซึ่งเงินจำนวนนี้จะนำมาให้ทางกลุ่มใช้ในการบริหารจัดการกลุ่มในรูปของเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งถือได้ว่าสถาบันดังกล่าวมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งในการให้ความเชื่อมั่นแก่กลุ่ม

2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1 การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการตลาด

การศึกษาความเป็นไปได้ทางด้านการตลาดที่เกี่ยวกับธุรกิจสินค้า OTOP เครื่องนุ่งห่ม เพื่อตอบสนองให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า และสร้างความไว้วางใจให้เกิดการยอมรับในตัวสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่กลุ่มประกอบการธุรกิจสินค้า OTOP เครื่องนุ่งห่มนำเสนอ โดยการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสม

2.1.1 การแบ่งส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Segment)

การแบ่งส่วนแบ่งทางการตลาด โดยใช้การแบ่งส่วนตามพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral segmentation) เป็นการแบ่งตลาดโดยการอาศัยพื้นฐานของผู้บริโภคต่าง ๆ เช่น ความรู้ ทัศนคติ การใช้ผลิตภัณฑ์ และปฏิกิริยาตอบสนองต่อผลิตภัณฑ์ เป็นต้น ซึ่งนักการตลาดเชื่อว่า ปัจจัยด้านพฤติกรรม ได้แก่ โอกาส คุณประโยชน์ สถานภาพของผู้ใช้ อัตราการใช้ ความภักดี ต่อตราหือ ความพร้อมที่จะซื้อและทัศนคติ แล้วแล้วแต่เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการสร้างส่วนการตลาด ซึ่งการใช้พฤติกรรมของผู้บริโภคเป็นเกณฑ์ในการแบ่ง เนื่องจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมายมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงบ่อยตามภาวะเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม ทำให้ยากต่อการทำกลยุทธ์

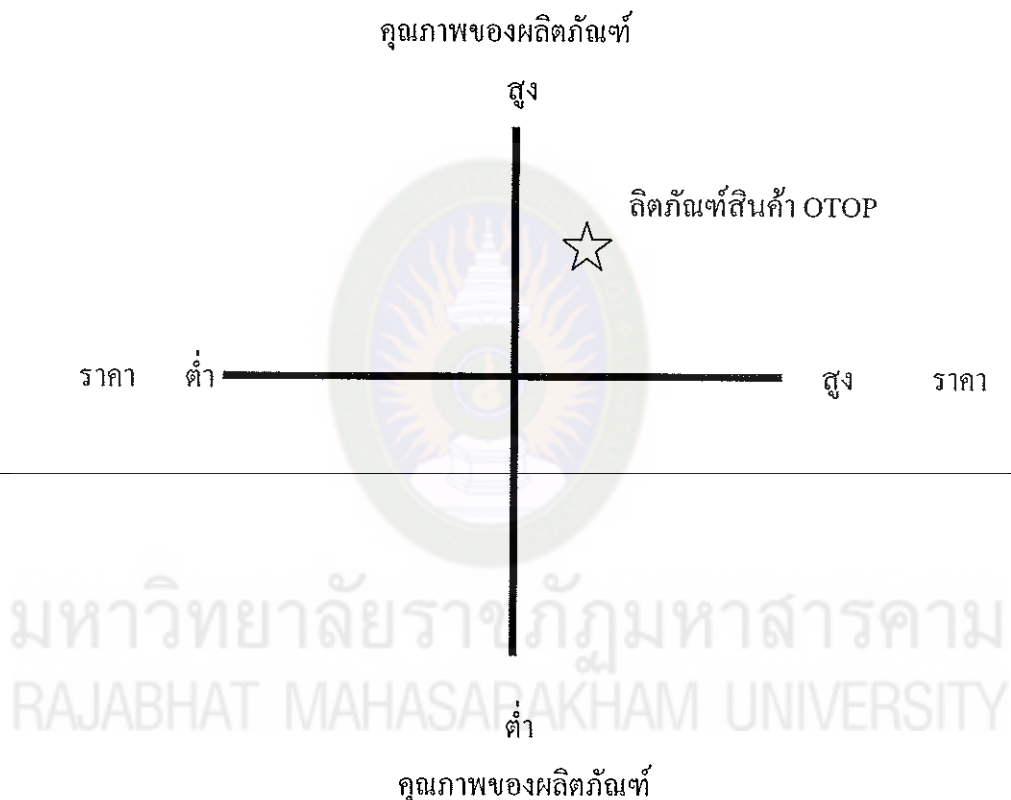
2.1.2 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Market Target)

2.1.2.1 กลุ่มเป้าหมายหลัก คือ กลุ่มของพ่อค้าคนกลางหรือห้างร้านต่าง ๆ ที่มีการจัดจำหน่ายที่เป็นสินค้าและผลิตภัณฑ์เครื่องนุ่งห่มและสินค้าพื้นเมืองทั้งในจังหวัดมหาสารคาม และต่างจังหวัด ซึ่งกลุ่มลูกค้าเหล่านี้ถือเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักที่มีการรับซื้อผลิตภัณฑ์สินค้าในจำนวนมาก ๆ ซึ่งกลุ่มเหล่านี้จะนำผลิตภัณฑ์สินค้าไปจำหน่ายต่อให้กับลูกค้ารายย่อยต่อไป ซึ่งถือได้ว่ากลุ่มเป้าหมายนี้เป็นกลุ่มเป้าหมายที่มีขนาดใหญ่

2.1.2.2 กลุ่มเป้าหมายรอง คือ กลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP มีขนาดเล็กหรือกลุ่มย่อยที่เป็นกลุ่มเครือข่ายที่มีการผลิตผลิตภัณฑ์สินค้าชนิดเดียวกัน โดยกลุ่มย่อยเหล่านี้จะมีการรับซื้อสินค้าจากกลุ่มใหญ่เพื่อใช้จำหน่ายให้กลับลูกค้า ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์สินค้าในกลุ่มนั้น ไม่มีเพียงพอที่จะจำหน่ายให้กับลูกค้า นอกจากนี้ กลุ่มเป้าหมายรองยังรวมไปถึงกลุ่มของลูกค้าที่มีอาชีพเป็นข้าราชการจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่นิยมใช้สินค้าเครื่องนุ่งห่ม OTOP เช่นผ้าไหม ซึ่งกลุ่มข้าราชการเหล่านี้จะนำสินค้าไปแปรรูปเป็นชุดผ้าไหมที่ใช้สวมใส่ในการทำงาน ดังนั้นกลุ่มข้าราชการเหล่านี้ก็ถือว่าเป็นกลุ่มเป้าหมายรองที่สำคัญอีกกลุ่มหนึ่งเช่นกัน

2.1.3 การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Market Positioning)

การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ ถือเป็น การออกแบบการสร้างข้อเสนอการขายและการสร้างภาพพจน์ให้ลูกค้าในตลาดเป้าหมายเข้าใจ และเห็นคุณค่าเมื่อเทียบกับผลิตภัณฑ์ของกลุ่มคู่แข่ง โดยกลุ่มแต่ละกลุ่ม OTOP ตามที่ผู้จัดทำได้ทำการศึกษามานั้นจะมีการสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ของตนเอง โดยจะเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ พร้อมทั้งจะคำนึงถึงคุณประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับจากการซื้อผลิตภัณฑ์ไปใช้



แผนภูมิที่ 8 Positioning ของผลิตภัณฑ์สินค้า OTOP เครื่องนุ่งห่มในจังหวัดมหาสารคาม

2.1.4 กลยุทธ์ทางการตลาด

ในการผลิตสินค้าใด ๆ ก็ตาม สิ่งหนึ่งที่นับได้ว่าเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการพัฒนาธุรกิจก็คือ การจัดการทางการตลาด เป็นการจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งผลกำไรของธุรกิจ โดยการดำเนินงานเป็นกิจกรรมที่ช่วยในการจัดการการตลาดให้ดำเนินต่อไป การจัดการทางการตลาดจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ หรือที่เรียกว่า ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix) ซึ่งประกอบไปด้วย สินค้า (Product) ราคา (Price) ช่องทางการจำหน่าย (Place/Channels)

และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) แต่ธุรกิจการผลิตภัตต์สินค้า OTOP เครื่องนุ่งห่มใน จังหวัดมหาสารคามนี้ นอกจากจะมุ่งเน้นทางการขายสินค้าแล้วก็ยังเน้นที่หลักการให้บริการทางการขายด้วย ยกตัวอย่างเช่น การบริการรับ - ส่ง สินค้า ให้กับลูกค้า, การรับตัดเย็บชุดผ้าไหมและ ผ้าฝ้ายให้กับลูกค้า เป็นต้น ดังนั้นจึงต้องมีหลักของการบริการเพิ่มขึ้นมาอีก 3 อย่าง อันได้แก่ ผู้ให้บริการ (People) กระบวนการส่งมอบ (Process) และรูปลักษณะที่ปรากฏ (Physical Evidence)

2.1.4.1 สินค้าและบริการ ผลิตภัณฑ์ (Product) สินค้าOTOP ที่เกี่ยวกับเครื่องนุ่งห่ม ในจังหวัดมหาสารคามนั้น จัดเป็นสินค้าที่มีการเพิ่มมูลค่า (Potential Product) คือ ไม่เพียงแต่เป็นผ้าไหม หรือผ้าฝ้ายที่จำหน่ายให้กับลูกค้าโดยตรงเท่านั้น แต่ยังนำผลิตภัณฑ์สินค้าส่วนหนึ่งมาแปรรูปโดยการตัดเย็บให้เป็นชุดที่สามารถสวมใส่ได้โดยทันที โดยจะมีการจัดรูปแบบของสินค้าให้มีความหลากหลายทั้งขนาด สี และลวดลาย นอกจากนี้ ยังมีการใช้บรรจุภัณฑ์ที่มีลักษณะที่ดึงดูดใจลูกค้า ให้ซื้อสินค้าอีกด้วย

2.1.4.2 ราคา กลุ่มที่ทำการผลิตผลิตภัณฑ์สินค้า OTOP ที่เกี่ยวกับเครื่องนุ่งห่มใน จังหวัดมหาสารคามนั้น จะใช้กลยุทธ์การตั้งราคาแบบ High – Value Strategy (กลยุทธ์มูลค่าสูง) เนื่องจากราคาที่กำหนดไว้จะเป็นราคาที่สูงพอประมาณและเป็นราคาที่เหมาะสมกับลูกค้าเป้าหมาย ที่มีรายได้ในระดับปานกลางไปหาลูกค้าที่มีรายได้ในระดับสูง คือ ลูกค้าที่มีความต้องการที่จะใช้ สินค้าที่มีคุณภาพ สวยงาม คงทน มีมาตรฐานที่ดี และมีความเหมาะสมกับตัวเอง ดังที่จะเสนอ รายละเอียดและอธิบายกลยุทธ์ในการตั้งราคา ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

คุณภาพผลิตภัณฑ์ (Product Quality)	ราคา (Price)		
	สูง	กลาง	ต่ำ
	สูง	Premium Strategy กลยุทธ์สินค้าราคาสูงกว่า คุณภาพ	
กลาง	Overcharging Strategy กลยุทธ์สินค้าราคาสูง เกินกว่าคุณภาพ	Medium – Value Strategy กลยุทธ์สินค้าราคาปาน กลางและคุณภาพสินค้า ราคาปานกลาง	Good - Value Strategy กลยุทธ์สินค้า คุณภาพเหนือราคา
ต่ำ	Riff - off Strategy กลยุทธ์สินค้า ตั้งราคาสูง	False Economic Strategy กลยุทธ์สินค้า ลอกเลียนแบบ	Economic Strategy กลยุทธ์ สินค้าราคาถูก

แผนภูมิที่ 9 กลยุทธ์การกำหนดราคาจาก Nine - Quality Strategy

การกำหนดราคาโดยใช้เกณฑ์ราคาที่สูงกับระดับคุณภาพสินค้านี้ จะทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันกับคู่ต่อสู้ทางธุรกิจได้ เป็นการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งที่มีอยู่ในตลาด ดังนั้นราคาของผลิตภัณฑ์สินค้าจึงถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ธุรกิจต้องคำนึงถึง เพราะถ้าใช้การตั้งราคาที่สูงเกินไป หรือราคาที่ต่ำจนเกินไปอาจจะทำให้ผู้บริโภคเกิดความไม่มั่นใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการที่ได้รับ จะส่งผลให้ลูกค้าไม่กล้าที่จะเข้าหาซื้อสินค้าและบริการ ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่ธุรกิจต้องมีการวางแผนที่ดี เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินการไปได้ด้วยดี จากการกำหนดราคาของผลิตภัณฑ์และการวางตำแหน่งจึงสามารถแสดงได้ดังตารางที่ ซึ่งเป็นการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์และการกำหนดราคาตามหลัก Nine - Quality Strategy (แสงจันทร์ ศรีประเสริฐ , 2549, หน้า 143)

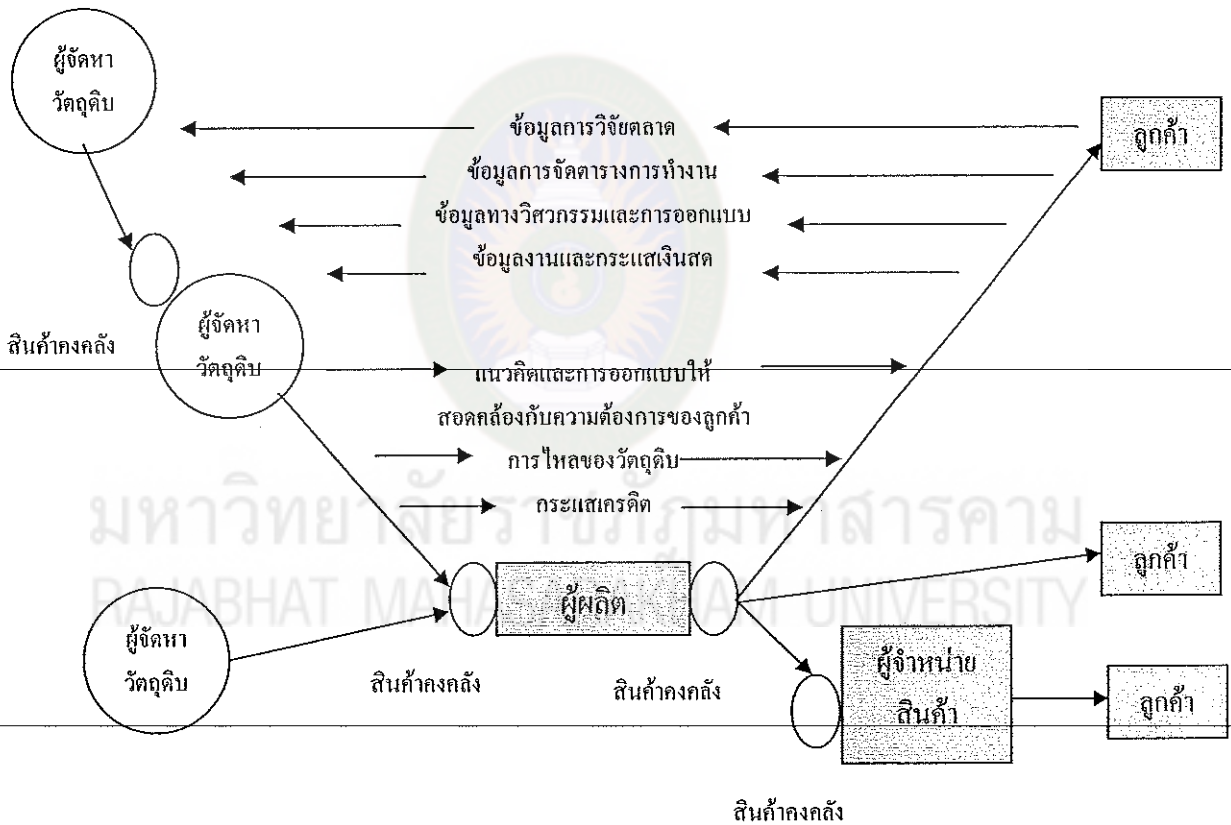
2.1.4.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย กลุ่มมีช่องทางในการจัดจำหน่ายในหลาย ๆ ทาง ซึ่งสามารถแบ่งช่องทางเหล่านั้นออกได้ดังนี้

- 1) การจัดจำหน่ายตามเทศกาลต่าง ๆ เช่น เทศกาลประจำจังหวัดต่าง ๆ เทศกาล OTOP ในระดับต่าง ๆ ทั่วประเทศ ซึ่งมีหน่วยงานทางภาครัฐและเอกชนให้การสนับสนุน
- 2) การจำหน่ายตามร้านจำหน่ายเสื้อผ้า ในทุกอำเภอ ในเขตจังหวัดมหาสารคาม และต่างจังหวัดทั่วประเทศ
- 3) การจัดจำหน่ายตามห้างสรรพสินค้า ในเขตจังหวัดมหาสารคาม และต่างจังหวัดทั่วประเทศ
- 4) การจัดจำหน่ายตามศูนย์จำหน่าย OTOP ต่าง ๆ ทั้งในเครือข่ายและนอกเครือข่ายในจังหวัดมหาสารคาม และต่างจังหวัดทั่วประเทศ
- 5) การจำหน่ายโดยการจัดรถยนต์ รถจักรยานยนต์ ทำการขายผลิตภัณฑ์ไปตามหมู่บ้านในเขตจังหวัดมหาสารคามและจังหวัดใกล้เคียง

2.1.5 บุคลากร (People) บุคลากรในกลุ่มผู้ผลิต ถือว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่สุดเลยก็ว่าได้ต่อการดำเนินการพัฒนาทางธุรกิจ ดังนั้นการพัฒนาบุคลากร จึงถือว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างรากฐานการพัฒนาธุรกิจให้มั่นคง จากการศึกษาพบว่า ในส่วนของผู้ผลิตสินค้าผลิตภัณฑ์ OTOP นั้น จะได้รับการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรจากหน่วยงานของรัฐและเอกชนอยู่โดยตลอด เช่นหน่วยงานต่าง ๆ จะจัดให้มีการเข้ารับการฝึกอบรมทั้งในเรื่องของปัจจัยที่ใช้ในการผลิต เนื้อผ้า สี และลวดลายต่าง ๆ นอกจากนี้ ยังมีการจัดให้กลุ่มต่าง ๆ ได้มีโอกาสออกศึกษาดูงานจากกลุ่มที่มีการผลิตสินค้าชนิดเดียวกันที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาธุรกิจมาก่อนแล้ว จากนั้นก็จะให้บุคลากรของกลุ่มนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมและการศึกษาดูงานมาฝึกฝนและถ่ายทอดกันเองภายในกลุ่ม ดังนั้นจึงถือได้ว่ากลุ่มต่าง ๆ ได้มีการพัฒนาบุคลากรในกลุ่มของตนเองอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้สามารถมั่นใจได้ว่าธุรกิจจะประสบความสำเร็จและสามารถดำเนินการต่อไปได้ดีในอนาคต

2.2 บทบาทสำคัญเชิงกลยุทธ์ของระบบห่วงโซ่อุปทาน

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน หมายถึง การผสมผสานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาวัตถุดิบและการให้บริการ การแปรสภาพวัตถุดิบเป็นสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย และการส่งมอบให้กับลูกค้า รวมเข้าด้วยกันกิจกรรมเหล่านี้ยังรวมถึงการจัดซื้อ การจ้างบริษัทจากภายนอก และหน้าที่อื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้จัดการวัตถุดิบ (Suppliers) และผู้จำหน่ายสินค้า (Distributors) ดังแผนภูมิที่ 10



แผนภูมิที่ 10 ระบบห่วงโซ่อุปทาน

ที่มา : รชฎ ขำบุญ ชูติระ ระบอบ วีรยา ภัทรราชาชัย จิรวรรณ สมหวัง และ โสมสกา สนิทวงศ์ ณ อยุธยา, 2549, หน้า 144

แผนภูมิที่ 10 แสดงถึงระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งประกอบด้วยการตัดสินใจใน ส่วนของ (1) การขนส่งจากผู้ขายวัตถุดิบ (2) การให้สินเชื่อและการโอนเงินสด (3) ผู้จัดการวัตถุดิบ (4) ผู้จำหน่ายสินค้าและธนาคาร (5) ลูกหนี้การค้าและเจ้าหนี้การค้าซื้อสินค้า (6) คลังสินค้าและ ระดับคลังสินค้าคงคลัง (7) การตอบสนองความต้องการของลูกค้า และ (8) การแลกเปลี่ยนข้อมูล ทาง ด้านลูกค้า การพยากรณ์ความต้องการและการผลิต

2.2.1 วัตถุประสงค์ของการสร้างห่วงโซ่อุปทาน

วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการสร้างห่วงโซ่อุปทานของผู้จัดหาวัตถุดิบ เพื่อ ก่อให้เกิดคุณค่าสูงสุดแก่ผู้บริโภค ซึ่งผู้จัดการห่วงโซ่อุปทานมีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงความ สัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบัญชี การเงิน การตลาด และการผลิต เข้าด้วยกัน ในขณะที่ธุรกิจต่าง ๆ พยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน โดยผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงตอบสนองความ ต้องการของลูกค้า ลดต้นทุน และใช้ระยะเวลาอันสั้นในการนำเข้าสู่ตลาด ธุรกิจเหล่านี้ก็ยังคงให้ ความสำคัญกับห่วงโซ่อุปทานควบคู่กันไป คุณค่าสำคัญที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่ การเปลี่ยน สถานะของผู้จัดหาวัตถุดิบให้เป็นหุ้นส่วนทางการค้า เพื่อสามารถตอบสนองต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงของตลาดโดยรวมได้อย่างรวดเร็ว

เพื่อเป็นการยืนยันว่า ระบบห่วงโซ่อุปทานสนับสนุนกลยุทธ์ทางธุรกิจ จึงแสดงให้เห็น ถึงหน้าที่การจัดการการปฏิบัติการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ หรือกลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็วจะมีความต้องการลักษณะของห่วงโซ่อุปทานแตกต่างไปจากกล ยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เช่น กลยุทธ์ต้นทุนต่ำจะคัดเลือกผู้จัดการวัตถุดิบโดยพิจารณาจากต้นทุน ค่าใช้จ่ายเป็นหลัก ผู้จัดการวัตถุดิบจะต้องสามารถออกแบบสินค้าต้นทุนต่ำที่ตอบโจทย์ทางด้าน หน้าที่การใช้งาน การมีปริมาณสินค้าคงคลังให้น้อยที่สุด และการลดเวลานำ (Lead time) ลงได้

บริษัทจะต้องสามารถผสมผสานกลยุทธ์ห่วงโซ่อุปทาน ทั้งในการปฏิบัติการระดับบนและ ระดับล่าง รวมทั้งทราบถึงความแตกต่างของตัวสินค้าและสถานภาพในแต่ละช่วงวงจรชีวิต ผลิตภัณฑ์ เพื่อทำการเลือกใช้กลยุทธ์ได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ดัง ตารางที่ 1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 1 วิธีการของระบบห่วงโซ่อุปทานที่มีผลต่อกลยุทธ์ขององค์กร

ระบบห่วงโซ่อุปทาน	กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ	กลยุทธ์การตอบสนองที่รวดเร็ว	กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง
เป้าหมายของผู้จัดหาวัตถุดิบ	ตอบสนองความต้องการที่ต้นทุนต่ำสุดเท่าที่จะเป็นไปได้	ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความต้องการเพื่อลดของในสต็อกให้น้อยที่สุด	วิจัยตลาดร่วมกันและร่วมกันพัฒนาผลิตภัณฑ์
เกณฑ์การคัดเลือกเบื้องต้น	เลือกต้นทุนต่ำเป็นอันดับแรก	เลือกความสามารถ ความรวดเร็วและความยืดหยุ่นเป็นอันดับแรก	เลือกทักษะของการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นอันดับแรก
	กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ	กลยุทธ์การตอบสนองที่รวดเร็ว	กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง
ลักษณะของกระบวนการ	รักษาการใช้งานให้อยู่ในระดับสูง	ลงทุนในการเพิ่มขีดความสามารถและความยืดหยุ่น	กระบวนการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่หลากหลายได้
ลักษณะของสินค้าคงคลัง	ลดสินค้าคงคลังให้น้อยที่สุดเพื่อลดต้นทุน	พัฒนาระบบการตอบสนองด้วย Buffer stocks เพื่อสร้างความมั่นใจ	ลดปริมาณสินค้าคงคลังเพื่อหลีกเลี่ยงความล่าช้า
ลักษณะของเวลานำ	ลดเวลานำตราขายใบที่ต้นทุนไม่เพิ่มขึ้น	ลงทุนสูงเพื่อลดเวลาการผลิต	ลงทุนสูงเพื่อลดเวลานำในการพัฒนาและการสร้างนวัตกรรม
ลักษณะของการออกแบบผลิตภัณฑ์	สร้างผลการดำเนินงานสูงสุดและต้นทุนต่ำสุด	ใช้การออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อลดเวลาการติดตั้งเครื่องจักรและเพิ่มความเร็วในการผลิต	ใช้การออกแบบที่เปลี่ยนไปเพื่อทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ในหลายรูปแบบ

ที่มา : Stainer, 2004, p.234

2.2.2 การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

ขณะที่ธุรกิจก้าวเข้าสู่แนวคิดของระบบห่วงโซ่อุปทาน การเคลื่อนที่ของปัจจัยนำเข้าและปัจจัยนำออกเริ่มตั้งแต่ว่าจากผู้จัดหาวัตถุดิบไปยังสายการผลิต คลังสินค้า ศูนย์กระจายสินค้า และถึงมือผู้บริโภค จะเกิดขึ้นจากองค์การที่มีความเป็นอิสระต่อกัน ดังนั้นประเด็นทางด้านการบริหารจัดการ จึงมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพโดยรวม ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้โดยมีการข้อตกลงร่วมกันในเป้าหมายที่ต้องการ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และวัฒนธรรมขององค์การที่สอดคล้องกัน ดังต่อไปนี้ (Stefan, 2004, pp.84-88)

2.2.2.1 การมีข้อตกลงร่วมกันในเป้าหมายที่ต้องการ (Mutual agreement on goals) การนำห่วงโซ่อุปทานไปประยุกต์ใช้ ต้องการมากกว่าข้อตกลงที่เป็นรูปของสัญญาระหว่างการซื้อหรือขายหุ้นส่วนธุรกิจ ในห่วงโซ่อุปทานจะต้องเข้าใจว่า กลุ่มคนที่นำเงินมาใส่ลงไปในห่วงโซ่อุปทาน ได้แก่ ผู้บริโภค ดังนั้นการสร้างความสำเร็จร่วมกันในพันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมาย จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากห่วงโซ่อุปทานเป็นการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ และเป็นการเพิ่มพูนมูลค่าให้ตัวผลิตภัณฑ์เช่นเดียวกัน

2.2.2.2 ความไว้วางใจ (Trust) ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้ระบบห่วงโซ่อุปทานประสบความสำเร็จ สมาชิกในระบบจะต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน ดังนั้นความไว้วางใจซึ่งกันและกัน จึงเป็นพื้นฐานสำคัญของความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น โอกาสจะประสบความสำเร็จจะอยู่ในระดับสูง ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลทางด้านความเสี่ยงและโอกาสในการลดต้นทุนระหว่างกัน กิจกรรมร่วมกัน เช่น การวิจัยลูกค้า การวิเคราะห์การขาย การพยากรณ์ การวางแผนการผลิต จะช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน และเพิ่มโอกาสในความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นได้

2.2.2.3 วัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกัน (Compatible organizational cultures) ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการมีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งประกอบไปด้วยองค์การที่มีความเชี่ยวชาญเป็นอิสระในแต่ละด้าน แต่ละฝ่ายจะพยายามแสวงหาผลกำไรจากการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าของตนเอง ซึ่งอาจนำไปสู่การกระทำที่ไม่เกิดผลสูงสุดให้กับระบบห่วงโซ่อุปทานโดยรวม ดังนั้นการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์การและมีวัฒนธรรมที่สอดคล้องกัน จะช่วยสนับสนุนการติดต่อประสานงานทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทำให้สามารถลดความสำคัญเปล่าและเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและบริการได้

จากการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทสำคัญเชิงกลยุทธ์ของระบบห่วงโซ่อุปทาน สามารถสรุปเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับห่วงโซ่อุปทานได้ ดังนี้ เมื่อธุรกิจมีการเติบโตและก้าวเข้าสู่ตลาดระดับโลก อาทิ เช่น ยุโรป ตะวันออก อเมริกาใต้ ประเทศจีน หรือประเทศเม็กซิโก การขยายขอบเขตห่วงโซ่อุปทานจึงเป็นความท้าทายในเชิงกลยุทธ์ คุณภาพของการผลิตในพื้นที่เหล่านั้นอาจเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถขององค์กร เช่นเดียวกับระบบการจัดจำหน่ายที่อาจมีความน่าเชื่อถือไม่มากนัก ทำให้ต้องมีการเตรียมปริมาณสินค้าคงคลังในระดับที่สูงกว่าความต้องการ พักคณานี้ และ โควตาสินค้า อาจทำให้บริษัทประสบปัญหาและอุปสรรคสำหรับการประกอบธุรกิจในพื้นที่นั้น ๆ นอกจากนั้นแล้ว ความเสี่ยงทางด้านอัตราแลกเปลี่ยน และสถานการณ์ทางการเมืองยังคงอยู่ในอัตราที่สูงในหลายพื้นที่ทั่วโลก ดังนั้นการก้าวไปสู่ความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนอย่างสร้างสรรค์ พร้อมทั้งการค้นคว้าวิจัยอย่างรัดกุม ห่วงโซ่อุปทานในสภาพแวดล้อมที่มีความยืดหยุ่น ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางการจัดหาชิ้นส่วนอะไหล่ ช่องทางการจำหน่ายสินค้าและการขนส่ง ภาคนำเข้าและอัตราแลกเปลี่ยน โดยสามารถใช้ระบบคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย และเทคโนโลยีการสื่อสารในการจัดตารางเวลาและการขนส่งชิ้นส่วนอะไหล่เข้ามา และสินค้าสำเร็จรูปขาออก ที่สำคัญมีกลุ่มผู้ประกอบการพร้อมด้วยผู้เชี่ยวชาญในพื้นที่ ที่สามารถจัดการทางด้านภาษีการค้า ค่าระวางการขนส่ง สุทธการ รวมทั้งประเด็นทางการเมืองที่เกี่ยวข้องได้ ปัจจุบันบริษัท McDonald ได้วางแผนระบบห่วงโซ่อุปทานระดับโลกล่วงหน้าถึง 6 ปี ก่อนที่จะเกิดกิจการในสหพันธรัฐเซีย โดยได้สร้างเมืองอาหาร (Food town) ที่มีมูลค่า 60 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งประกอบไปด้วยโรงงานจัดหาวัตถุดิบตั้งอยู่ที่เมือง Moscow โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรักษาต้นทุนค่าขนส่งให้ต่ำ และควบคุมระยะเวลาสั้นที่สุด เพื่อให้คุณภาพของผลิตภัณฑ์และระดับการให้บริการลูกค้าอยู่ในเกณฑ์ที่สูง

2.3 กลยุทธ์ของห่วงโซ่อุปทาน

เมื่อมีการจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการจากแหล่งภายนอก องค์กรจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ของห่วงโซ่อุปทานที่จะนำมาปฏิบัติ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ ดังนี้ (Brewer, & Speh, 2004, pp.23-27)

2.3.1 กลยุทธ์ผู้จำหน่ายวัตถุดิบหลายราย (Many suppliers)

สำหรับกลยุทธ์นี้ ผู้จัดหาวัตถุดิบหลายรายจะนำเสนอข้อมูลสินค้าหรือบริการที่มีคุณลักษณะตามที่องค์กรได้กำหนดไว้ด้วยการเสนอใบแจ้งราคา ตามปกติแล้ว ผู้ซื้อจะทำการสั่งซื้อกับผู้ให้ราคาต่ำสุด โดยจะใช้วิธีให้ผู้จัดหาวัตถุดิบแข่งขันกันเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ซื้อ เป้าหมายไม่ได้อยู่ที่การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน แนวทางนี้จะยึดหลักความรับผิดชอบ

ชอบของผู้จัดหาวัตถุดิบในการลงไว้ซึ่งเทคโนโลยี ความชำนาญ ความสามารถในการพยากรณ์ เช่นเดียวกันกับต้นทุนที่ต่ำ คุณภาพ และความสามารถในการส่งมอบ

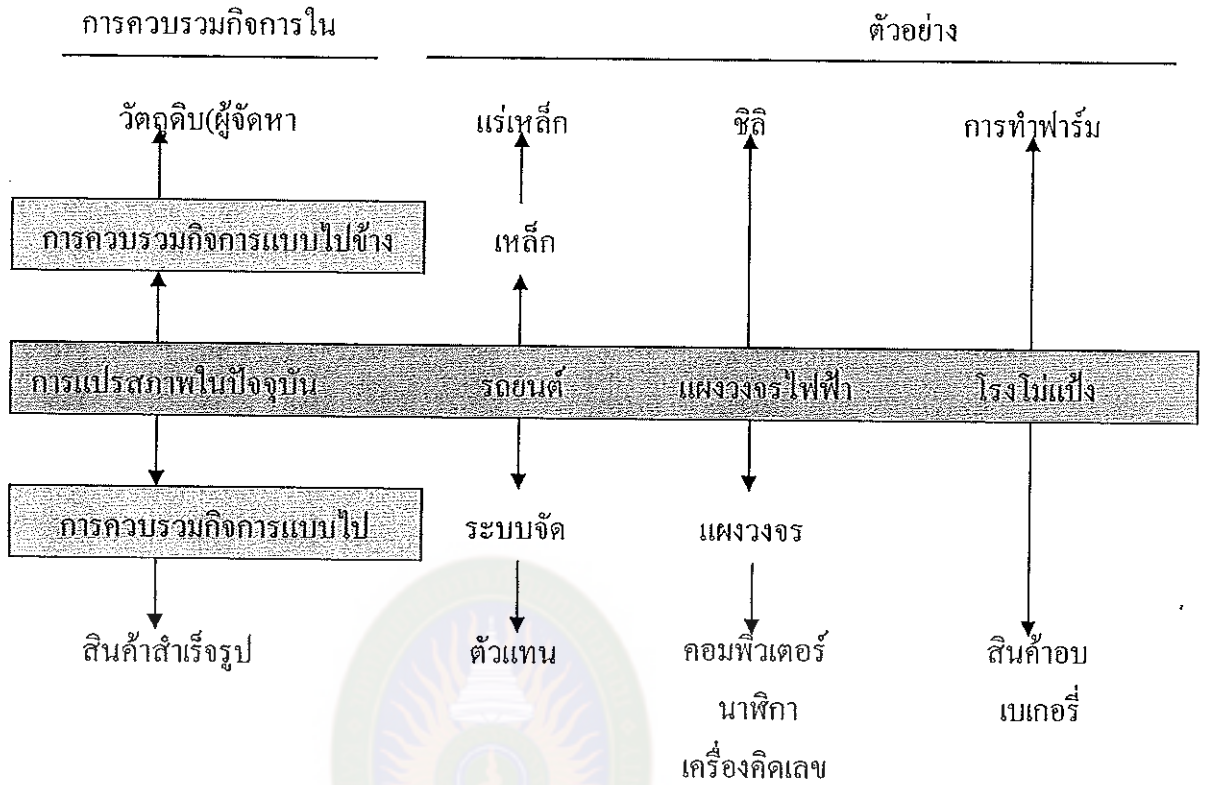
2.3.2 กลยุทธ์ผู้จำหน่ายวัตถุดิบน้อยราย (Fe suppliers)

ผู้ซื้อจะเน้นสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับผู้จัดหาวัตถุดิบน้อยราย ผู้จัดหาวัตถุดิบในลักษณะนี้จะเข้าใจมุมมองของบริษัทที่จัดหา รวมทั้งผู้บริโภคได้มากกว่า กลยุทธ์นี้สามารถสร้างคุณค่าให้กับผู้จัดหาวัตถุดิบ โดยก่อให้เกิดการประหยัดจากขนาดการผลิต (Economies of scale) และเส้นกราฟเรียนรู้ (learning curve) ทำให้มีต้นทุนการผลิตต่ำ

ถึงแม้ว่า การมีผู้จัดหาวัตถุดิบน้อยรายจะทำให้เกิดความผูกพันกับผู้ซื้อ ซึ่งทำให้ง่ายต่อการโน้มน้าวให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันมากยิ่งขึ้นด้วยระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just – in – time system) เช่นเดียวกับนวัตกรรมการออกแบบ และความเชี่ยวชาญทางเทคโนโลยี ธุรกิจทางด้านบริการ เช่น บริษัท marks and Spencer ร้านค้าปลีกของประเทศอังกฤษ แสดงให้เห็นถึงตัวอย่างการสร้างร่วมมือกับผู้จัดหาวัตถุดิบ ทำให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่ายในส่วนของลูกค้าและผู้จัดหาวัตถุดิบ แต่อย่างไรก็ตาม การที่มีผู้จัดหาวัตถุดิบน้อยรายทำให้เกิดความเสี่ยงในการพึ่งพาระหว่างกันและมีต้นทุนการเปลี่ยนพันธมิตรทางการค้าอยู่ในระดับสูง ผู้ซื้อต้องเสี่ยงกับความสามารถของผู้จัดหาวัตถุดิบ รวมทั้งความเียงจากการเปิดเผยข้อมูลความลับทางธุรกิจให้กับคู่แข่ง หรือการเปลี่ยนสถานะจากผู้จัดหาวัตถุดิบมาเป็นคู่แข่ง ตัวอย่างเช่น กรณีของบริษัท U.S. Schwinn Bicycle Co. ที่ต้องการเพิ่มกำลังการผลิตจึงได้สอนกรรมวิธีและเทคนิคการผลิตและการขายจักรยานให้กับบริษัทยักษ์ใหญ่ของประเทศได้ห้วน ในปัจจุบันนี้บริษัทจากได้ห้วนรายนี้ได้กลายเป็นบริษัทผู้ผลิตจักรยานรายใหญ่ที่สุดในโลก ในขณะที่บริษัท Schiwinm ได้ถูกซื้อกิจการโดยบริษัท Pacific Cycle LLC เพื่อหลุดพ้นจากการล้มละลาย

2.3.3 กลยุทธ์การควบรวมกิจการในแนวตั้ง (Vertical integration)

การควบรวมกิจการในแนวตั้ง หมายถึง การพัฒนาความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการจากเดิมใช้การจัดซื้อจากผู้จัดหาวัตถุดิบ หรือการซื้อธุรกิจจากผู้จัดหาวัตถุดิบหรือผู้จำหน่ายสินค้า



แผนภูมิที่ 11 การควบรวมกิจการในแนวดิ่ง

ที่มา : รชฎ จำบุญ ชูติระ ระบอบ วิริยา กัทรอาชาชัย จิราวรรณ สมหวัง

และ โสเมสกาเว สนิทวงศ์ ณ อยุธยา, 2549, หน้า 164

จะเห็นได้ว่า การควบรวมกิจการในสองลักษณะ ไม่ว่าจะเป็นการควบรวมกิจการแบบไปข้างหน้า หน้า (Forward integration) และการควบรวมกิจการแบบไปข้างหลัง (Backward integration) สำหรับองค์กรที่มีเงินทุนเพียงพอ มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีความต้องการในสินค้าหรือบริการนั้น ๆ แล้ว กลยุทธ์การควบรวมกิจการในแนวดิ่งนี้ อาจเพิ่มโอกาสเป็นอย่างมากในการลดต้นทุนค่าใช้จ่าย ลดปริมาณสินค้าคงคลัง เพิ่มประสิทธิภาพทางการจัดการจัดการตารางงาน และการส่งมอบ โดยรูปแบบการควบรวมกิจการแบบไปข้างหน้า เป็นการผู้ผลิตขึ้นส่วนผลิตสินค้าสำเร็จรูปด้วยตนเอง เช่น บริษัท Texas Instruments ผู้ผลิตแผงวงจรไฟฟ้า ได้ผลิตเครื่องคิดเลขและเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีแผงวงจรไฟฟ้าเป็นส่วนประกอบ ส่วนรูปแบบการควบรวมกิจการแบบไปข้างหลัง เป็นการที่บริษัทซื้อกิจการของผู้จัดหาวัตถุดิบ เช่น บริษัท Ford Motor Company ตัดสินใจผลิตวิทยุติดรถยนต์ด้วยตนเอง ซึ่งกลยุทธ์การควบรวมกิจการแบบไปข้างหลัง อาจมีความเสี่ยงสำหรับอุตสาหกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หากผู้บริหารไม่สามารถก้าวตามได้ทัน หรือมีทรัพยากรทางด้านเงินทุนไม่เพียงพอที่จะลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น

2.3.4 กลยุทธ์เครือข่ายเครทซี่ (Keiretsu networks)

ผู้ผลิตรายใหญ่จำนวนมากในประเทศญี่ปุ่นได้พบแนวทางที่ผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ผู้จัดหาหน้าอรรายและกลยุทธ์การควมรวมกิจการในแนวตั้ง โดยบริษัทเหล่านั้นจะเป็นผู้สนับสนุนทางการเงินให้กับผู้จัดหาวัตถุดิบผ่านการเข้าร่วมเป็นเจ้าของกิจการหรือการให้กู้ยืม ผู้จัดหาวัตถุดิบเหล่านั้นจะถูกดึงเข้ามาเป็นแนวร่วมในการปฏิบัติการขององค์กร ที่เรียกว่า เครทซี่ โดยสมาชิกของเครทซี่จะได้รับการดูแลรักษาความสัมพันธ์ในระยะยาวกับทางองค์กร และทำหน้าที่เปรียบเสมือนหุ้นส่วนในการจัดหาความรู้ความชำนาญทางด้านเทคนิค และการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพสม่ำเสมอให้กับองค์กร สมาชิกสามารถที่จะมีผู้จัดหาวัตถุดิบให้กับตนเองในลักษณะของเครือข่ายต่อเนื่องลงไปตามห่วงโซ่อุปทานได้เช่นเดียวกัน

2.3.5 กลยุทธ์บริษัทเสมือนจริง (Virtual companies)

บริษัทเสมือนจริง เป็นบริษัทที่ขึ้นอยู่กับผู้จัดหาวัตถุดิบหลายราย ซึ่งผู้จัดหาวัตถุดิบเหล่านั้นจะสร้างความสัมพันธ์โดยการจัดหาบริการตามความต้องการของบริษัท บริษัทเสมือนจริงจึงเป็นองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลง การสร้างบริษัทให้เป็นเครือข่าย อาจทำได้โดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ให้บริการต่าง ๆ เช่น การทำบัญชีเงินเดือน การจัดหาบุคลากร การออกแบบผลิตภัณฑ์ การบริหารให้คำปรึกษา การผลิตชิ้นส่วน การตรวจสอบ และการจำหน่ายสินค้า เป็นต้น โดยองค์กรอาจสร้างความสัมพันธ์ในระยะสั้นหรือระยะยาว อาจรวมถึงการเป็นหุ้นส่วนธุรกิจกันอย่างแท้จริงหรือเป็นเพียงผู้จัดหาวัตถุดิบหรือผู้รับเหมาช่วงก็ได้ ข้อดีของบริษัทเสมือนจริง ได้แก่ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการบริหารจัดการ การลงทุนที่ต่ำ มีความยืดหยุ่น และมีความรวดเร็วในการตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ธุรกิจสิ่งทอถือเป็นตัวอย่างอุตสาหกรรมที่ประยุกต์ใช้กลยุทธ์นี้ นักออกแบบเสื้อผ้าจะไม่ทำการผลิตด้วยตนเอง แต่จะให้สิทธิหรือใบอนุญาตให้กับผู้ผลิต จากนั้นผู้ผลิตอาจจะเช่าพื้นที่ เช่าเครื่องมืออุปกรณ์ในการเย็บ ทำสัญญาว่าจ้างแรงงานและทำการผลิตเสื้อผ้า

จากการศึกษากลยุทธ์ของห่วงโซ่อุปทาน สรุปได้ว่า เมื่อมีการจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการจากแหล่งภายนอก องค์กรจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ของห่วงโซ่อุปทานที่จะนำมาปฏิบัติ ซึ่งอาจอยู่ในรูปของการเจรจาต่อรองกับผู้จัดหาวัตถุดิบหลายราย โดยใช้การเปรียบเทียบระหว่างกัน หรือการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวในลักษณะของหุ้นส่วนธุรกิจกับผู้จัดหาวัตถุดิบจำนวนน้อยรายเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้บริโภค หรือการควมรวมกิจการในแนวตั้ง โดยองค์กรอาจตัดสินใจที่จะควมรวมกิจการกับผู้จัดหาวัตถุดิบโดยตรง หรือแนวทางการผสมผสานระหว่างกรณีมีจำนวนผู้จัดหาวัตถุดิบน้อยราย และการควมรวมกิจการในแนวตั้งเข้าด้วยกัน ที่เรียกว่า เครทซี่ (Keiretsu) ซึ่งบรรดาผู้จัดหาวัตถุดิบจะเป็นเสมือนผู้สนับสนุนให้กับองค์กร หรือบริษัทเสมือนจริง ซึ่งสร้าง

ความร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างองค์กรและผู้จัดหาวัตถุดิบในการจัดหาบริการตามความต้องการขององค์กร

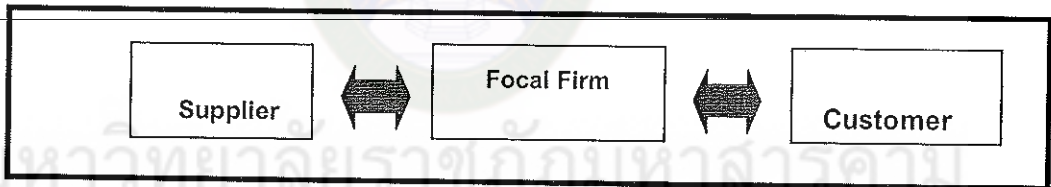
2.4 การพัฒนาระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

2.4.1 คำนิยาม Supply Chain

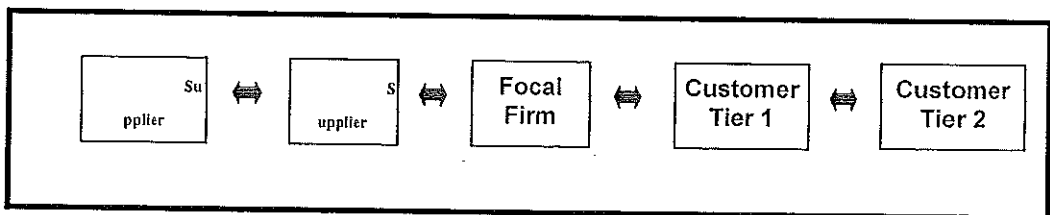
Supply Chain หรือ โซ่อุปทาน ในภาษาไทย เป็นคำศัพท์ที่กำลังได้รับความนิยมในทุกภาคธุรกิจการค้าและอุตสาหกรรม แต่ ณ ปัจจุบันกลับยังไม่มีคำนิยามที่ชัดเจนหรือเป็นการเฉพาะ ที่เป็นที่เข้าใจโดยทั่วกัน ทำให้ความรู้และความเข้าใจในเรื่องของโซ่อุปทานยังไม่มี ความชัดเจน คำนิยามที่มีใช้กันอยู่นั้นก็มีหลากหลาย ที่สำคัญและเป็นที่ยอมรับมาใช้อ้างอิง ได้แก่

1. คำนิยามของ Mentzer Mentzer บิดาแห่ง Supply Chain ได้แบ่ง Supply Chain ออกเป็น 3 ระดับ คือ Basic/Direct Supply Chain , Extended Supply Chain และ Ultimate Supply Chain ดังรายละเอียด

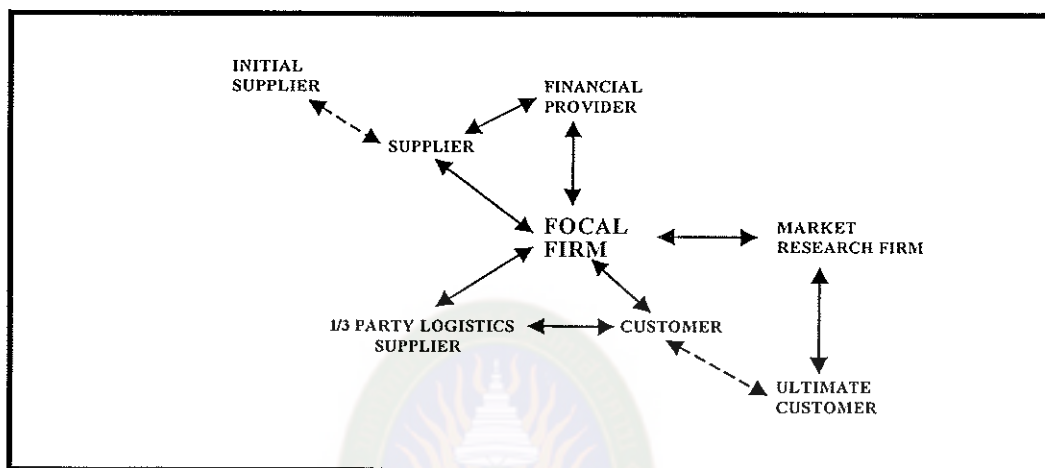
ระดับที่ 1 : Basic/Direct Supply Chain ประกอบด้วยกลุ่มของบริษัท 3 บริษัท หรือมากกว่าที่มีความเกี่ยวข้อง ช้องกันตั้งแต่ต้นทาง (ผู้ผลิต) ไปจนถึงปลายทาง (ลูกค้า) ทั้งในส่วนของ การส่งผ่านของสินค้าและบริการ การเงิน และข้อมูลทางการค้า



ระดับที่ 2 : Extended Supply Chain จะเป็นการขยาย Basic Supply Chain ให้กว้างออกไปอีกหนึ่งระดับ โดยจะมีการเพิ่มคนกลางทั้งในส่วนของผู้ผลิตและส่วนของลูกค้า ขึ้นมา ซึ่งเมื่อระบบโซ่อุปทานมีสมาชิกเพิ่มมากขึ้นดังเช่นในระดับที่สองนี้ การบริหารจัดการโซ่อุปทานก็จะมีความยุ่งยากและซับซ้อนมากขึ้น เนื่องจากการไหลของข้อมูลทางการค้า (Information flow) จะต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้นในการส่งผ่านจากลูกค้า (Tier 2) ไปยังผู้ผลิต (Tier 2) และข้อมูลบางส่วนก็อาจเกิดการสูญหายหรือมีการบิดเบือนไปจากข้อมูลที่ได้รับมาจากลูกค้าโดยตรง



ระดับที่ 3 : Ultimate Supply Chain จะเป็น Supply Chain ระดับสูงสุดที่ Mentzer ได้ให้คำจำกัดความไว้ คือ เป็นกลุ่มของบริษัทที่เกี่ยวข้องกันทั้งที่อยู่ต้นทางและปลายทาง โดยการส่งผ่านสินค้า/บริการ จะเริ่มต้นจากผู้ผลิตรายแรกสุด (Initial Supplier) ไปจนถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย (Ultimate Customer)



จากคำนิยามของ Mentzer พบว่า ในทุกๆ Supply Chain ทั้ง 3 ระดับนั้น จะมี Focal Firm เป็นตัวกลางใน Chain นั้นๆ เสมอ ความหมายของ Focal Firm ก็คือ บริษัทที่อยู่ใน Supply Chain ที่มีอำนาจต่อรองสูงที่สุดใน Chain นั้นๆ และจะเห็นได้ว่า ยิ่งระดับของการบริหารโซ่อุปทานสูงขึ้นเท่าใด จำนวนของบริษัทที่มีความเกี่ยวข้องจะมีมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งส่งผลให้การบริหารโซ่อุปทานมีความยุ่งยากมากขึ้น สำหรับในประเทศไทยส่วนใหญ่แล้วการจัดการโซ่อุปทานจะอยู่ในระดับ Basic และ Extended Supply Chain เท่านั้น ส่วนการจัดการโซ่อุปทานในระดับ Ultimate Supply Chain นั้น มีเพียงผู้ประกอบการธุรกิจที่เป็นบริษัทข้ามชาติซึ่งรับเอาการบริหารจัดการของบริษัทแม่จากต่างประเทศเข้ามาใช้

2.4.2 คำนิยามของ Stock และ Lambert

นอกจากคำนิยาม Supply Chain ของ Mentzer แล้ว ก็ยังมีคำนิยามที่ใช้กันอย่างแพร่หลายของ Stock และ Lambert ที่กล่าวไว้ในปี พ.ศ.2544 ว่า โซ่อุปทาน คือ การบูรณาการดัชนีการดำเนินธุรกิจจากลูกค้าคนสุดท้ายไปถึงผู้ผลิตรายแรกที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของจัดหาวัตถุดิบ สินค้า บริการ และข้อมูลทางการค้าที่ช่วยสร้างประโยชน์ส่วนเพิ่มให้แก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบการค้านั้น โดย Stock และ Lambert ได้กำหนดดัชนีชี้วัดการดำเนินธุรกิจ ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมทางการค้า 8 กิจกรรม ได้แก่

1. Customer Relationship Management
2. Customer Service Management

3. Demand Management
4. Order Fulfillment
5. Manufacturing Flow Management
6. Supplier Relationship Management
7. Product Development and Commercialization
8. Return

จากคำนิยามของ Stock และ Lambert แล้ว จะเห็นได้ว่า ความต้องการสินค้า บริการ และข้อมูลทางการค้า นั้น เริ่มมาจากลูกค้าเป็นผู้ดึงให้ระบบโซ่อุปทานเกิดการผลิตสินค้าขึ้นมา (Pull Strategy) ด้วยเหตุนี้ จึงมีคำถามเกิดขึ้นว่า ในความเป็นจริงแล้วเราควรที่จะเรียกชื่อว่า “โซ่อุปทาน” (Supply Chain) หรือควรที่จะเรียกว่า “โซ่อุปสงค์” (Demand Chain) กันแน่ เนื่องจากความต้องการสินค้านั้นเกิดขึ้นมาจากฝั่งของลูกค้า ไม่ใช่เกิดจากความต้องการที่จะขายสินค้าของฝ่ายผู้ผลิต

2.4.3 คำนิยามของ Council of Logistics Management (CLM)

คำนิยามที่ถูกนำมาใช้มากที่สุด ก็คือ Council of Logistics Management (CLM) ที่ว่า โซ่อุปทานเป็นความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนและการบริหารกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหา การแปรรูป และกิจกรรมโลจิสติกส์ต่างๆ กิจกรรม ซึ่งจะรวมถึงการประสานงานกัน (Coordination) และการปฏิบัติ/ร่วมมือกัน (Collaboration) ระหว่างผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ตัวกลาง ผู้ให้บริการขนส่ง และลูกค้า

จากทั้งสามคำนิยามข้างต้น พอที่จะสรุปความหมายโดยรวมของ Supply Chain ได้ว่า หมายถึง การบริหารการส่งผ่านของข้อมูล (Information) และสินค้าหรือบริการ (Product or Service) จากแหล่ง กำเนิดวัตถุดิบ (Initial Supplier) ไปจนถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย (Ultimate Customer) โดยจะต้องมีการร่วมมือกันระหว่างบริษัท/ผู้มีส่วนร่วม ที่เป็นสมาชิกภายในโซ่อุปทาน เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด ซึ่งการที่โซ่อุปทานจะสำเร็จได้จะต้องประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญ ดังนี้

1. มีความไวเนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกัน
2. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน
3. มีการร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน
4. มีการใช้ระบบบูรณาการ
5. มีการพัฒนาบุคลากร

ซึ่งหากทุกๆ บริษัทในโซ่อุปทาน เห็นความสำคัญของการทำงานอย่างเป็นระบบ และมีการทำงานร่วมกันแล้ว จะทำให้โซ่อุปทานประสบความสำเร็จในการดำเนินการ สามารถที่จะเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ลดต้นทุนของโซ่อุปทานจากการทำงาน และใช้ทรัพยากรร่วมกัน มีการควบคุมสินค้าคงคลังอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ส่งผลต่อต้นทุนรวมที่ลดลง และท้ายสุดจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

2.5 เครื่องมือการพัฒนาระบบการจัดการโซ่อุปทาน

แนวคิดหรือเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการที่สามารถนำมาใช้ เพื่อการพัฒนากระบวนการโซ่อุปทาน ได้แก่ ระบบที่เรียกว่า Efficient Consumer Response หรือ ECR (อีซีอาร์)

ECR เป็นแนวคิดด้านการจัดการสมัยใหม่ โดยจะเน้นย้ำความสำคัญของการร่วมมือกันระหว่างสมาชิกในระบบโซ่อุปทาน เพื่อที่จะลดต้นทุนในการดำเนินงาน และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น เร็วขึ้น ด้วยต้นทุนต่ำลง แนวความคิด ECR นี้ จะต้องอาศัยความร่วมมือกันในการทำกิจกรรมทางการค้าและโลจิสติกส์ ระหว่างผู้ที่มีส่วนในการจัดส่งสินค้าและร้านค้าปลีก โดย ECR มีองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน ได้แก่ การจัดการด้านอุปสงค์ (Demand Management) การจัดการด้านอุปทาน (Supply Management) และการพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Enabling Technology)

2.5.1 การจัดการด้านอุปสงค์ (Demand Management)

เพื่อสนองความต้องการผู้บริโภค การบริหารงานด้านความต้องการของผู้บริโภคนั้น เป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะกำหนดว่า แผนการบริหารงานนี้จะประสบผลสำเร็จหรือไม่ เนื่องจากถ้าความต้องการของผู้บริโภคเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นมาโดยไม่คาดคิด จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานในส่วนอื่นๆ ทั้งหมด ในการบริหารงานด้านความต้องการของผู้บริโภคนั้น ประกอบไปด้วย 4 ส่วนสำคัญ ดังนี้

1. พัฒนากลยุทธ์และศักยภาพ (Strategy & Capabilities)
2. การบริหารความหลากหลายของบริการอย่างมีประสิทธิภาพ (Optimize Assortments)
3. การส่งเสริมการขายอย่างมีประสิทธิภาพ (Optimize Promotion)
4. วิธีการนำเสนอบริการใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ (Optimize Introductions)

2.5.2 การจัดการด้านอุปทาน (Supply Management)

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ การจัดการด้านอุปทานนี้ถือเป็นส่วนสำคัญไม่น้อยไปกว่าการจัดการด้านอุปสงค์ของผู้บริโภค การปรับปรุงกระบวนการจัดส่งสินค้า/การจัดเก็บสินค้า ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ เพิ่มความน่าเชื่อถือในการ

จัดการและช่วยลดต้นทุนในส่วนคลังสินค้า ซึ่งการบริหารงานด้านอุปทานนี้ ประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ 6 ส่วน ได้แก่

1. ระบบการสั่งซื้อโดยอัตโนมัติ (Automated Store Ordering)
2. การจัดส่งและเติมบริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Replenishment)
3. การเคลื่อนย้ายสินค้าในคลัง (Cross Docking)
4. การประสานงานร่วมกับซัพพลายเออร์ (Integrated Suppliers)
5. การดำเนินงานที่เป็นที่วางใจได้ (Reliable Operation)
6. การบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค (Synchronized Production)

2.5.3 การพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Enabling Technology)

การแลกเปลี่ยนข้อมูลทางการค้า และการสื่อสารกันทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นหนึ่งในเทคโนโลยีที่ช่วยให้การจัดส่งสินค้าและการเติมสินค้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับการที่ธุรกิจควรต้องทราบต้นทุนในการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมอย่างถูกต้อง รวมถึงต้นทุนจากการนำเทคโนโลยีมาใช้งาน ในปัจจุบันพบว่า กิจกรรมต่างๆ ที่นำเทคโนโลยีมาใช้ในการติดต่อสื่อสารกับคู่ค้าสามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็วขึ้นและลดข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานรูปแบบของระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่มีใช้อยู่ในปัจจุบัน ได้แก่

1. การแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data Interchange : EDI)
2. การหักบัญชีและโอนเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Fund Transfer : EFT)
3. ระบบรหัสและการจัดเก็บฐานข้อมูล (Item Coding and Database Maintenance)
4. การหาต้นทุนกิจกรรม (Activity Based Costing : ABC)

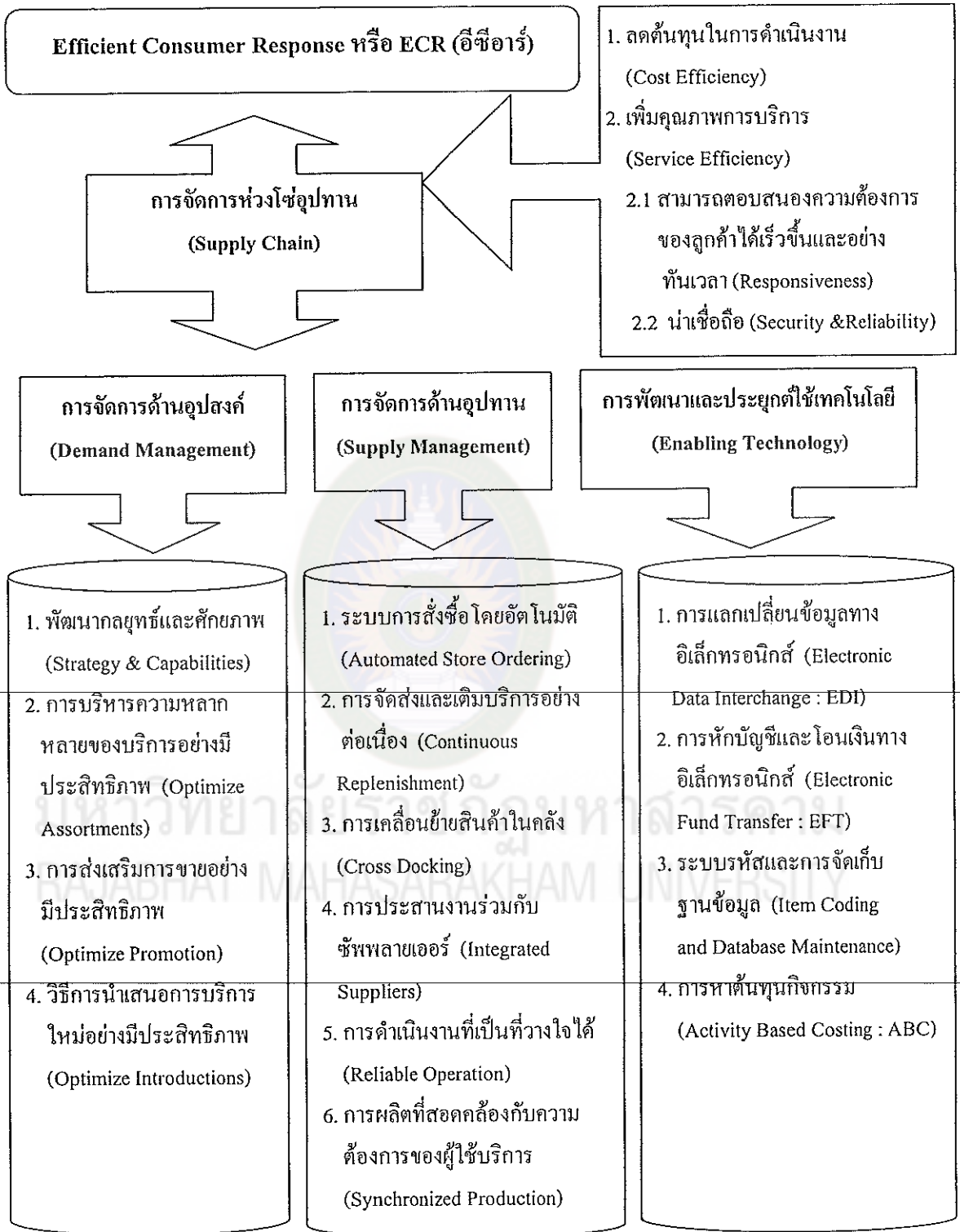
ปัจจุบัน การจัดการโซ่อุปทานได้กลายเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันของกิจการ โดยการนำสินค้าและบริการไปตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันเวลา (Responsiveness) น่าเชื่อถือ (Security & Reliability) และมีค่าใช้จ่ายโดยรวมต่ำที่สุด (Cost Efficiency) จากความสำคัญดังกล่าวได้ทำให้เกิดการประสานความร่วมมือกันระหว่างสมาชิกที่อยู่ในโซ่อุปทาน เพื่อปรับปรุงการจัดการโซ่อุปทานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นความร่วมมือในการวางแผน การพยากรณ์ และการเติมเต็มบริการของผู้ให้และผู้ให้บริการ

2.6 การจัดการโลจิสติกส์

การจัดการโลจิสติกส์ (Logistics management) หมายถึง การเคลื่อนย้าย (Flow) สินค้าและข้อมูลต่าง ๆ ตั้งแต่เป็นวัตถุดิบจนเป็นสินค้าสำเร็จรูปจากต้นทางจนถึงปลายทางไปส่งยังผู้บริโภคขั้นสุดท้าย โดยมีการประสานและความร่วมมือในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน (ทวิศักดิ์ เทพพิทักษ์, 2547, หน้า 59) จากความหมายดังกล่าวจะพบว่า ระบบโลจิสติกส์เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง เปรียบเสมือนแม่น้ำที่กระแสน้ำไหลผ่านภูมิประเทศที่แตกต่างกันไป ความแตกต่างของพื้นที่ภูมิประเทศจึงไม่ใช่จุดสำคัญ แต่ความสำคัญอยู่ที่การไหลของน้ำ นอกจากนี้ยังพบว่า ระบบโลจิสติกส์จะเกี่ยวข้องกับการนำผลิตภัณฑ์ไป ณ สถานที่ที่มีความต้องการและตามเวลาที่ลูกค้าต้องการ การนำผลิตภัณฑ์ไป ณ ที่ที่มีความต้องการจำเป็นจะต้องมีการบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านข้อมูลข่าวสาร การขนส่ง สินค้าคงคลัง คลังสินค้า การเคลื่อนย้ายสินค้า หรือผลิตภัณฑ์ และการบรรจุหีบห่อ โดยประสานกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้เข้าด้วยกันในอันที่จะทำให้สินค้าหรือวัตถุดิบตั้งแต่การจัดหา การเคลื่อนย้ายสินค้าให้มีต้นทุนต่ำที่สุด รวมทั้งมีการเพิ่มระดับการบริการเพื่อยกระดับความพึงพอใจของลูกค้า

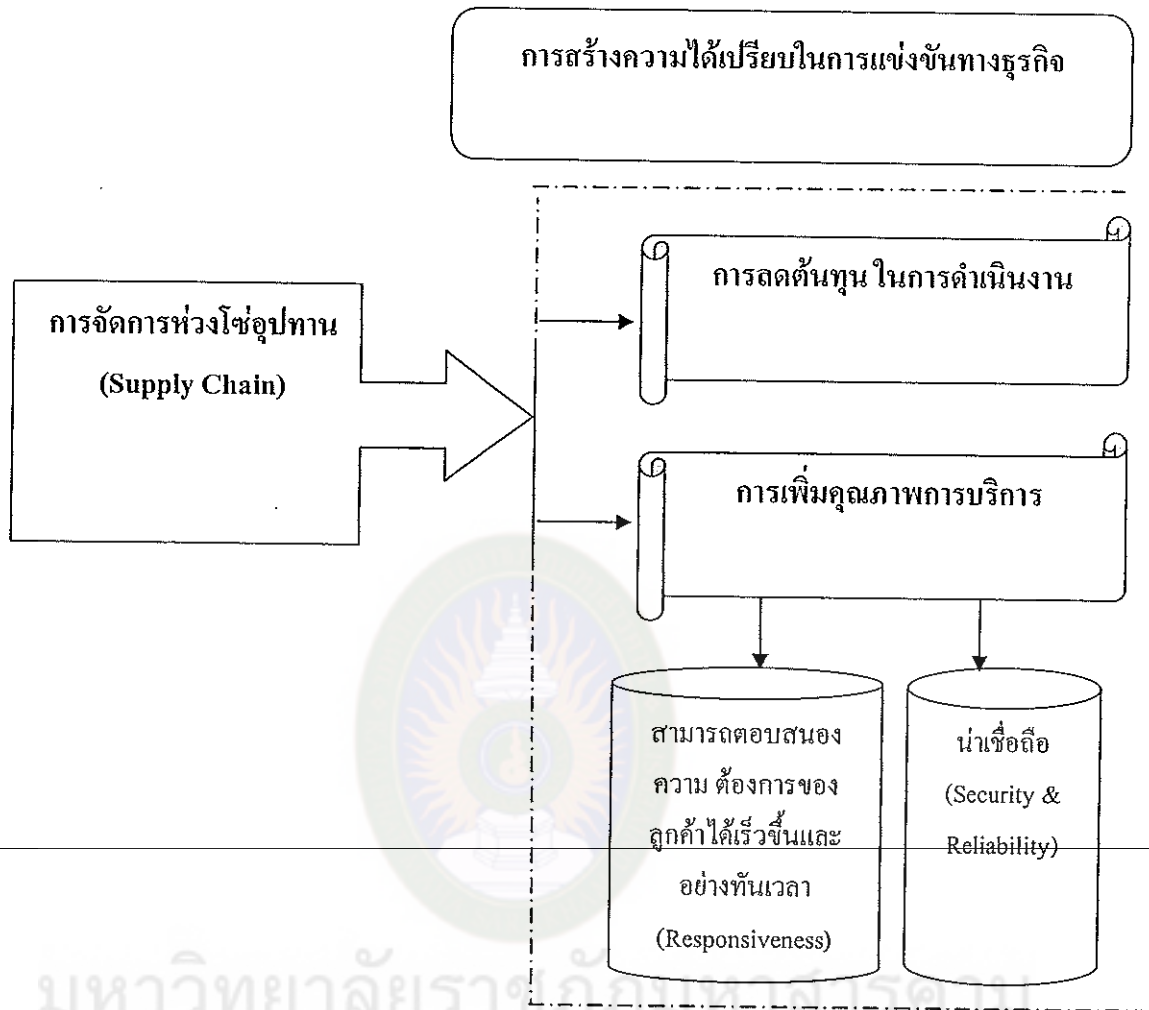
วัตถุประสงค์การจัดการโลจิสติกส์ คือ การทำให้การปฏิบัติการมีประสิทธิภาพ โดยใช้การผสมผสานทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาวัตถุดิบ การเคลื่อนย้ายขนส่ง และการจัดเก็บสินค้าเมื่อค่าใช้จ่ายในการขนส่ง และต้นทุนสินค้าคงคลังของปัจจัยนำเข้าและปัจจัยนำออกมีปริมาณสูง การมุ่งเน้นในเรื่องของโลจิสติกส์จึงมีความเหมาะสมที่จะนำมาประยุกต์ใช้งาน ผลดีที่ได้จากแนวคิดนี้ได้แก่ การลดต้นทุนและการพัฒนาปรับปรุงการให้บริการแก่ลูกค้า โดยทั่วไป ค่าใช้จ่ายในการกระจายสินค้าจะอยู่ที่ประมาณ 25% ของต้นทุนสินค้า ด้วยเหตุนี้บริษัทจึงทำการประเมินทางเลือกการจัดจำหน่ายอยู่โดยตลอด

เครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการที่สามารถนำมาใช้เพื่อการพัฒนาระบบโซ่อุปทาน ก็คือระบบที่เรียกว่า Efficient Consumer Response หรือ ECR (อีซีอาร์) โดยจะเน้นย้ำความสำคัญของการร่วมมือกันระหว่างสมาชิกในระบบโซ่อุปทาน เพื่อที่จะลดต้นทุนในการดำเนินงาน และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น เร็วขึ้น ด้วยต้นทุนต่ำลง แนวความคิด ECR นี้จะต้องอาศัยความร่วมมือกันในการทำกิจกรรมทางโลจิสติกส์ โดย ECR มีองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน ได้แก่ การจัดการด้านอุปสงค์ (Demand Management) การจัดการด้านอุปทาน (Supply Management) และการพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Enabling Technology) ดังนี้



แผนภูมิที่ 12 การพัฒนาระบบโซ่อุปทาน ด้วย ECR

ที่มา : Douglas, 2004, p. 349



แผนภูมิที่ 13 การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

ที่มา : แสงจันทร์ ศรีประเสริฐ, 2550, หน้า 89

แต่อย่างไรก็ตาม การที่จะพัฒนาวิธีการนำเสนอการให้บริการไปยังผู้ใช้บริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้น ควรปล่อยให้ช่องทางการจัดจำหน่ายระหว่างผู้ประกอบการ-คนกลาง-ลูกค้า นั้น เป็นไปตามกลไกของตลาด แต่ในช่องทางอื่นสามารถพัฒนาวิธีการนำเสนอการให้บริการ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ ได้แก่

2.6.1 ผู้ผลิต – ตัวแทน – ลูกค้า

สำหรับช่องทางการจัดจำหน่ายในรูปแบบนี้ ทำให้ผู้ประกอบการสามารถติดต่อกับลูกค้าโดยตรงมากขึ้น

2.6.2 ผู้ผลิต – E-Commerce – ลูกค้า

ในช่องทางการจัดจำหน่ายแบบนี้ จะช่วยส่งเสริมให้ผู้ประกอบการสามารถที่จะติดต่อกับลูกค้าได้โดยตรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าชาวต่างประเทศ แต่อย่างไรก็ตาม ภาครัฐจำเป็นต้องสนับสนุน ในลักษณะของให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ประกอบการในการทำธุรกิจ โดยผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายแบบนี้ ไม่ว่าจะเป็นการอบรมการใช้คอมพิวเตอร์ การใช้โปรแกรมต่างๆ

ภาครัฐจะต้องมีการส่งเสริมหรือเผยแพร่เว็บไซต์ต่างๆ ให้แก่ลูกค้าทั้งชาวไทยและต่างประเทศได้รับทราบการสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้ประกอบการด้านขั้นตอนการส่งออกต่างๆ

ช่องทางการจัดจำหน่ายแบบนี้ เป็นช่องทางที่มีศักยภาพสำหรับผู้ประกอบการ การร่วมมือกันพัฒนาระหว่างภาครัฐและผู้ประกอบการ จะช่วยให้ผู้ประกอบการมีช่องทางในการนำเสนอการให้บริการ ได้มากขึ้น

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบหลักของการจัดการระบบ โลจิสติกส์ของ ดักลาส (Douglas, 2004, pp.345-349) สามารถแบ่งออกได้เป็นสองขั้นตอนหลัก ๆ คือ กิจกรรมขาเข้า (Inbound) และกิจกรรมขาออก (Outbound) โดยกิจกรรมขาเข้าประกอบด้วยขั้นตอนการไหลหรือการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนจากต้นทางมาถึงยังบริษัทหรือผู้ประกอบการ (Material Management) ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมย่อย ๆ ดังนี้ คือ กิจกรรมการจัดหา (Sourcing) การจัดซื้อ (Purchasing) กิจกรรมการขนส่งขาเข้า (Inbound Transportation) การรับและการเก็บรักษาสินค้า (Receiving & Storage) และกิจกรรมเกี่ยวกับวัตถุดิบคงคลัง (Raw Material Inventory) ขณะที่กิจกรรมขาออก (Outbound) ประกอบด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายสินค้าสำเร็จรูปไปยังลูกค้า (Physical Distribution) ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมย่อย ดังนี้ การประมวลคำสั่งซื้อ (Order Processing) กิจกรรมสินค้าคงคลัง (Finished Goods Inventory) กิจกรรมการจัดการคลังสินค้า (Warehousing) การเคลื่อนย้ายพัสดุ (Material Handling) การบรรจุหีบห่อ (Packaging) การขนส่งขาออก (Outbound Transportation) การบริการลูกค้า (Customer Service) นอกจากนี้ กิจกรรมการเคลื่อนย้ายสินค้าสำเร็จรูปยังรวมถึงการนำสินค้าที่ใช้แล้วกลับเข้าสู่กระบวนการรีไซเคิลอีกด้วย

3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 ประเทศไทยได้เผชิญปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจ ทำให้ประชาชนทุกระดับประสบปัญหาต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาด้านเศรษฐกิจ ปัญหาด้านสังคมหรือปัญหาด้านอาชญากรรม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประชาชนโดยเฉพาะประชาชนในระดับรากหญ้าทั้งประเทศ รัฐบาลได้พยายามลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากปัญหาวิกฤตดังกล่าว รวมทั้งหามาตรการและนโยบายต่าง ๆ ในอันที่จะยกระดับความเป็นอยู่ รวมทั้งปรับปรุงคุณภาพชีวิตของประชาชนโดยรวมให้ดียิ่งขึ้น รัฐบาลจึงได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภา พ.ศ.2544 ว่ารัฐบาลจะจัดให้มีโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ เพื่อให้แต่ละชุมชนได้ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการพัฒนาสินค้า โดยภาครัฐพร้อมที่จะเข้าช่วยเหลือในด้านความรู้สมัยใหม่ และการบริหารจัดการเพื่อเชื่อมโยงสินค้าจากชุมชนสู่ตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศด้วยระบบร้านค้าเครือข่าย และอินเทอร์เน็ต เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการพัฒนาท้องถิ่น สร้างชุมชนให้เข้มแข็งพึ่งตนเองได้ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการสร้างรายได้ด้วยการนำทรัพยากร ภูมิปัญญาในท้องถิ่นมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพมีจุดเด่นและมูลค่าเพิ่มเป็นที่ต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศ ทั้งนี้ได้กำหนดระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย คณะกรรมการอำนวยการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์แห่งชาติ พ.ศ.2544 ประกาศ ณ วันที่ 7 กันยายน 2544 ขึ้น (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2544, หน้า 11)

โครงการ “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์” ของไทยได้ก่อตัวเป็นรูปร่างชัดเจน ส่วนหนึ่งได้รับการจุดประกายความคิดและรับเอาปรัชญาพื้นฐานของโครงการ One Village, One Product Movement ในเมืองโอิตะ (Oita Prefecture) ประเทศญี่ปุ่นมาผสมผสานและประยุกต์ใช้แต่ในประเทศไทยนั้นมิมีชำนานแล้วก่อนที่รัฐบาลจะให้การสนับสนุนหากจะกล่าวกันว่าแนวคิด “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์” ของไทยน่าจะกำเนิดขึ้นและพัฒนามาก่อนเมืองโอิตะก็ไม่น่าจะเกิดจากความบังเอิญ ศูนย์ศิลปาชีพบางไทรในพระบรมราชินูปถัมภ์เป็นตัวอย่างหนึ่งของความพยายามเชิดชูและรักษาหัตถกรรมพื้นบ้านของไทย เมื่อผลิตภัณฑ์ได้รับแรงกระตุ้นจากนโยบายของรัฐบาลจึงทำให้มีสินค้าที่พร้อมที่จะขึ้นบัญชีเป็นสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ หรือ OTOP (One Tambon One Product) และนโยบายของรัฐบาลยังทำให้ผลิตภัณฑ์ OTOP จำนวนมากของไทยก้าวผงาดออกไปจำหน่ายต่างประเทศ หลายร้อยรายการได้เข้าไปวางบนชั้นสินค้าของห้างสรรพสินค้าชั้นนำของโลก สินค้าเป็นที่สนใจของผู้ซื้อและตลาดใหม่ ๆ มูลค่าการขายและส่งออกขยายตัวอย่างรวดเร็ว จึงเป็นการพัฒนากิ่งก้านระโคดจากชุมชนไปสู่ตลาดต่างประเทศ (อัมพวัน พิชาลัย, 2547, หน้า 18)

ในส่วนของผู้ผลิตที่ส่งออกไปจำหน่ายต่างประเทศส่วนใหญ่ คือ ผู้ผลิต OTOP ที่ได้รับคัดสรรจากคณะกรรมการอำนวยการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ตามหลักเกณฑ์การคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย (OTOP Product Champion) ให้เป็นผู้ผลิตระดับ 3 ถึง 5 ดาว ทำให้มีผู้ผลิตอีกจำนวนมากที่ยังมีคุณสมบัติไม่เพียงพอในการส่งไปจำหน่ายเพื่อแข่งขันในตลาดต่างประเทศ ซึ่งก็คือ ผู้ผลิตในระดับ 1 ถึง 2 ดาว และ 3 ดาว ในบางส่วน โดยสัดส่วนของผู้ผลิตที่ไม่สามารถส่งออกไปแข่งขันในตลาดต่างประเทศได้มีมากกว่า ซึ่งมีปัจจัยหลายด้านที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาผู้ผลิตในส่วนนี้ และในส่วนของผู้ผลิตระดับ 3 ถึง 5 ดาว ที่สามารถส่งไปจำหน่ายในตลาดต่างประเทศได้นั้นก็ประสบกับปัญหาด้านการแข่งขันจากคู่แข่งต่างประเทศที่อยู่ในกลุ่มผู้ผลิตเดียวกัน เนื่องจากผู้ประกอบการ OTOP ขาดการเรียนรู้ การศึกษาข้อมูลในการทำความเข้าใจ ความต้องการของตลาดอย่างถ่องแท้ วิถีชีวิตที่แตกต่างกัน อาจทำให้สินค้าที่ขายในตลาดหนึ่งอาจไม่เป็นที่สนใจในอีกตลาดหนึ่ง ดังนั้น จึงต้องผลิตสินค้าที่ตลาดต้องการไม่ใช่ผลิตสินค้าที่ตนเองเชี่ยวชาญเท่านั้น เพราะสินค้าบางประเภทมีตลาดที่ค่อนข้างจำกัด และเป็นสินค้าแฟชั่นสมัยนิยมของแต่ละประเทศ อาจทำให้มีวงจรการผลิตค่อนข้างสั้น ซึ่งในส่วนนี้ควรที่จะได้รับการช่วยเหลือพัฒนา และส่งเสริมทางด้านการตลาดระหว่างผู้ประกอบการผู้ผลิต OTOP กับผู้นำเข้าต่างประเทศให้มากยิ่งขึ้น

การตั้งราคาสินค้าที่อยู่บนพื้นฐานของต้นทุน ควรที่จะต้องกำหนดราคาสินค้าให้เหมาะสมกับตลาด ผู้ประกอบการผู้ผลิต OTOP ต้องทราบช่องทางการตลาดว่า กลุ่มเป้าหมายที่จะทำการตลาดด้วยนั้นเป็นกลุ่มที่อยู่ในระดับใด ระดับล่าง ระดับบน หรือระดับกลาง เพราะหากกลุ่มเป้าหมายเป็นคนระดับกลางก็จำเป็นต้องคำนึงถึงประเทศเพื่อนบ้าน เช่น ประเทศจีน ประเทศเวียดนาม และประเทศมาเลเซีย เป็นต้น ที่เป็นคู่แข่งของไทยที่สามารถผลิตสินค้าได้ในราคาที่ต่ำกว่า ซึ่งสินค้าที่ราคาต่ำกว่านี้จะไม่ถูกเน้นในเรื่องการพัฒนารูปแบบและคุณภาพ แต่หากกลุ่มเป้าหมายของเราเป็นคนระดับกลางถึงบน ผู้ประกอบการผู้ผลิต OTOP สามารถแข่งขันได้ โดยเน้นในเรื่องการพัฒนารูปแบบและคุณภาพของผู้ผลิต แต่ในขณะที่ผู้ประกอบการผู้ผลิต OTOP ยังไม่สามารถให้ความแน่นอนเกี่ยวกับความสม่ำเสมอของผลผลิตในด้านรูปแบบและจำนวนได้ อันเป็นผลพวงส่วนหนึ่งจากปัญหาการจัดหาวัตถุดิบ ซึ่งมีจำกัดตามธรรมชาติ เช่น สมุนไพร สปาท ซึ่งในขณะนี้เป็นที่ต้องการมากในตลาดภายในและต่างประเทศ แต่วัตถุดิบคือ บวบ ที่มีจำนวนผลิตน้อย การเร่งผลิตต้องใช้เวลารวมถึงวัตถุดิบที่เกี่ยวข้อง ส่วนด้านงานจักสาน อันได้แก่ กอก ลิเกา และเส้ไน ปาหนัน เป็นต้น

ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ OTOP ส่วนใหญ่ยังมีข้อบกพร่องในเรื่องของการออกแบบบรรจุภัณฑ์ ซึ่งผู้ประกอบการสินค้า OTOP ควรปรับปรุงในเรื่องการออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้สามารถเก็บรักษาสินค้าได้นานยิ่งขึ้น บรรจุภัณฑ์ต้องสามารถปกป้องสินค้าต่อความเสียหาย ซึ่งเกิดจากการเคลื่อนย้ายของบรรจุภัณฑ์ได้ รวมทั้งบรรจุภัณฑ์ต้องออกแบบให้มีรูปแบบที่ดึงดูดใจต่อผู้บริโภค และสามารถช่วยลดต้นทุนในด้านการขนส่งได้ ที่สำคัญยังมีปัญหาเรื่องต้นทุนการผลิต เนื่องจากเป็นสินค้าที่ผลิตเป็นจำนวนน้อย อีกทั้งยังประสบกับปัญหาทางด้านราคาน้ำมันซึ่งในปัจจุบันมีราคาที่สูงมาก รวมถึงปัจจัยอื่นๆ อีกที่เกี่ยวข้องกับปัญหาต้นทุนการผลิตสูง ได้แก่ วัตถุดิบ แรงงาน การบริหารจัดการ เทคโนโลยีการผลิต ความต่อเนื่องการผลิต เป็นต้น ประกอบกับผู้นำเข้าสินค้า OTOP จากต่างประเทศยังขาดความเชื่อมั่นในการสั่งซื้อสินค้าจากผู้ผลิตสินค้า OTOP โดยตรง เนื่องจากภาพลักษณ์ของสินค้า OTOP ในมุมมองของผู้นำต่างประเทศเป็นสินค้าที่ผลิตโดยชาวบ้านในท้องถิ่นภูมิภาคต่างๆ ของประเทศไทย ถึงแม้ว่าส่วนใหญ่การทำคำสั่งซื้อสินค้าจะทำผ่านผู้ส่งออกไปไทยที่อาจมีประสบการณ์ก็ตาม แต่ในสายตาของผู้นำเข้าต่างประเทศก็ยังคงมีความกังวลในเรื่องการควบคุมคุณภาพและระยะเวลาการผลิต และการส่งมอบสินค้าอยู่ค่อนข้างมาก รวมถึงปัจจุบันผู้ผลิตสินค้า OTOP ยังมีข้อบกพร่องในเรื่องของความสามารถในการติดต่อสื่อสารที่ทำให้เข้าใจตรงกันได้กับผู้นำเข้าต่างประเทศ

จากการศึกษาของทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์ (2546, หน้า 14) พบว่า งานวิจัยที่เชื่อมโยงระหว่างผลิตภัณฑ์หรือกิจกรรม OTOP และการจัดการโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทานยังมีไม่มากนัก โดยเฉพาะในประเทศไทย ซึ่งงานวิจัยที่มีส่วนใหญ่มุ่งจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) แต่อย่างไรก็ตามเนื่องจากแนวคิดรูปแบบและลักษณะของโครงการ OTOP และ SMEs มีความแตกต่างกันทำให้การนำเอาผลงานวิจัยที่ได้รับจากการวิจัย SMEs มาใช้พัฒนากับโครงการ OTOP ไม่ค่อยสัมฤทธิ์ผลและในหลาย ๆ ครั้งซึ่งยังก่อให้เกิดความวุ่นวาย สับสนให้แก่ผู้ปฏิบัติอีกด้วย นอกจากนี้ การศึกษายังพบว่า ยังไม่มีการศึกษาใดที่ชี้ให้เห็นถึงประเด็นสำคัญเกี่ยวกับว่าจะอะไรเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ประกอบการ OTOP ของประเทศไทยสามารถสร้างผลกำไรได้เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งปัจจัยอะไรที่ทำให้ผู้ประกอบการสามารถสร้างหรือเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ และผู้ประกอบการจะสามารถลดต้นทุนในกิจกรรมหรือกระบวนการที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มลงได้อย่างไร รวมทั้งผู้ประกอบการสามารถสร้างหรือเพิ่มระดับความพึงพอใจให้กับลูกค้าในกิจกรรมต่างๆ เช่น ช่วงเวลาการส่งมอบที่สั้นลง มีคุณภาพในการจัดส่งของผลิตภัณฑ์ตรงเวลา สินค้าไม่เสียหายได้อย่างไร

ผลการศึกษาโครงการ Smart OTOP, 2547 พบว่า ประชากรในท้องถิ่นยังขาดความรู้ความเข้าใจในการตลาด และรูปแบบของการนำสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นไปสู่ตลาดในสภาพที่ตรงกับความต้องการ เช่น รูปแบบของบรรจุภัณฑ์ นวัตกรรม รวมทั้งขาดการบริหารจัดการเพื่อลดต้นทุนของสินค้า หรือผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นลง นอกจากนี้ยังขาดทักษะ หรือการจัดการในอันที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ของตน เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาทักษะและความรู้ความเข้าใจต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการถ่ายทอดเทคนิค และองค์ความรู้ให้กับชุมชนในท้องถิ่น เพื่อให้พวกเขาสามารถที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับผลิตภัณฑ์ของพวกเขาได้อย่างสัมฤทธิ์ผล การที่โครงการ “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์” จะประสบความสำเร็จได้นั้น นอกจากประชาชนหรือชาวบ้านในชุมชนนำเอาความคิดสร้างสรรค์หรือนำเอาภูมิปัญญาในท้องถิ่นมาพัฒนาในรูปแบบของผลิตภัณฑ์อาจจะยังไม่เพียงพอ (สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, 2547, บทสัมภาษณ์) แต่ภาครัฐควรที่จะเข้ามาดูแลและสนับสนุนในเรื่องของทุนหมุนเวียนและการตลาดในระยะเริ่มต้น การสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดเทคนิคการบริหารจัดการต่าง ๆ ให้กับชาวบ้านเหล่านี้ หนึ่งในเทคนิคหรือองค์ความรู้ที่ชาวบ้านควรรู้ และนำไปประยุกต์ใช้กับผลิตภัณฑ์ในท้องถิ่นในท้องถิ่นของตน คือ การจัดการโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทาน(Logistics & Supply Chain Management)

ระบบโลจิสติกส์ในมุมมองของผู้ประกอบการ OTOP คือ กระบวนการเริ่มต้นตั้งแต่การที่ผู้ประกอบการดำเนินการจัดหาวัตถุดิบหรือส่วนประกอบต่าง ๆ ที่จะนำมาทำเป็นผลิตภัณฑ์ไปจนถึงกระบวนการในการจัดเก็บผลิตภัณฑ์ การบรรจุไปจนถึงการส่งมอบให้ถึงมือของลูกค้าประเด็นหลัก ๆ อยู่ที่ว่าจะอะไรเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ประกอบการสามารถสร้างผลกำไรได้มากขึ้นรวมทั้งปัจจัยอะไรที่ทำให้ผู้ประกอบการสามารถสร้างหรือเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้แล้วผู้ประกอบการจะสามารถลดต้นทุนในกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มลงได้อย่างไร และผู้ประกอบการสามารถสร้างหรือยกระดับความพึงพอใจให้กับลูกค้าในเรื่องต่าง ๆ เช่น ช่วงเวลาการส่งมอบที่สั้นลง มีคุณภาพในการจัดส่งของผลิตภัณฑ์ตรงเวลา สินค้าไม่เสียหายได้อย่างไร (ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์, 2546, หน้า 29)

ผลการศึกษาของอุดมรัตน์ หลายชูไทย (2545, หน้า 35) การจัดทำระบบการจัดลำดับงานการผลิตให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและลดอัตราการผลิตงานเสร็จไม่ทันกำหนดส่งมอบโดยศึกษาสภาพการทำงานและปัญหาการวางแผนการผลิต ที่ไม่มีประสิทธิภาพในธุรกิจสิ่งพิมพ์ประเภทสิ่งพิมพ์บรรจุภัณฑ์ และหาแนวทางแก้ไขโดยการศึกษาวิธีการทำงาน การวางแผนและการควบคุมการผลิต การจัดตารางการผลิต และประยุกต์ใช้ซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการปรับปรุงระบบการทำงาน สาเหตุสำคัญที่ทำให้ระบบการวางแผนการผลิตไม่มีประสิทธิภาพ

ได้แก่ ไม่มีการศึกษาคำสั่งการผลิตที่แท้จริงไม่มีหน่วยงานวางแผนการผลิตและผู้รับผิดชอบโดยตรง และการจัดการวัตถุดิบขาดประสิทธิภาพ จากสภาพที่เกิดขึ้นจึงส่งผลให้เกิดการทำงานล่วงเวลามากและการส่งมอบทำให้เกิดความล่าช้า

จากประเด็นต่าง ๆ ข้างต้น ผู้วิจัยจะทำการศึกษารูปแบบของการดำเนินกิจกรรมโครงการ OTOP ในจังหวัดมหาสารคาม ซึ่งมีผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการคัดสรรจากโครงการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย (OTOP Product Champion) จำนวน 75 กลุ่ม โดยจะทำการศึกษารูปแบบและลักษณะในการดำเนินการของผู้ประกอบการและผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ OTOP ในจังหวัดมหาสารคาม และทำการศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินการหรือกิจกรรมของผู้ประกอบการ OTOP นอกจากนี้ ยังศึกษาถึงสถานภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของระบบโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทานของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ OTOP รวมทั้งจะทำการตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ OTOP การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักคือ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการในการพัฒนาท้องถิ่น สร้างชุมชนให้เข้มแข็ง โดยผลงานวิจัยที่ได้รับจะช่วยให้ผู้ประกอบการผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ OTOP ทั่วประเทศสามารถนำเอาหลักการของการจัดการโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทานไปประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างรายได้ด้วยการนำเอาทรัพยากร ภูมิปัญญาในท้องถิ่นมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพโดยมีต้นทุนที่ต่ำที่สุดและมีระดับของการให้บริการที่ดีที่สุด ซึ่งเป็นที่ต้องการของตลาดภายในประเทศและตลาดต่างประเทศ

จึงกล่าวได้ว่า การจัดการระบบโลจิสติกส์ในมุมมองของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ OTOP คือ กระบวนการจะเริ่มต้นตั้งแต่การที่ผู้ประกอบการดำเนินการจัดหาวัตถุดิบหรือส่วนประกอบต่าง ๆ ที่จะนำมาทำเป็นผลิตภัณฑ์ไปจนถึงกระบวนการในการจัดเก็บผลิตภัณฑ์ การบรรจุไปจนถึงการส่งมอบให้ถึงมือของลูกค้าประเด็นหลัก ๆ อยู่ที่ว่าจะอะไรเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ประกอบการสามารถสร้างผลกำไรได้มากขึ้น รวมทั้งปัจจัยอะไรที่ทำให้ผู้ประกอบการสามารถสร้าง หรือเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ผู้ประกอบการจะสามารถลดต้นทุนในกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มลงได้อย่างไร และผู้ประกอบการสามารถสร้างหรือยกระดับความพึงพอใจให้กับลูกค้าในเรื่องต่าง ๆ เช่น ช่วงเวลาการส่งมอบที่สั้นลง มีคุณภาพในการจัดส่งของผลิตภัณฑ์ตรงเวลาดินค้าไม่เสียหายได้อย่างไร