

**การจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจขายตรง  
: กรณีศึกษาของบริษัทธุรกิจขายตรงข้ามชาติ**

**นรเศรษฐ์ สันติธนาศักดิ์**

**สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการโซ่อุปทานแบบบูรณาการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต**

**พ.ศ. 2553**

**Supply Chain Management in Direct Sale Business**  
**: A Case study of Multi-National Direct Sale Company**

**Noraseth Santithanasak**

**A Thematic Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements**

**for the Degree of Master of Sciences**

**Department of Integrated Supply Chain Management**

**Graduate School, Dhurakij Pundit University**

**2010**

หัวข้อสารนิพนธ์	การจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจขายตรง กรณีศึกษาของบริษัทธุรกิจขายตรงข้ามชาติ
ชื่อผู้เขียน	นรเสฏฐ์ ตันดิธนาศักดิ์
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผศ. ดร. ชุตติระ ระบอบ
สาขาวิชา	การจัดการโซ่อุปทานแบบบูรณาการ
ปีการศึกษา	2553

### บทคัดย่อ

การศึกษา เรื่อง การจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจขายตรงในครั้งนี้เป็นการศึกษาการจัดการห่วงโซ่อุปทานของบริษัทขายตรงข้ามชาติ โดยการประยุกต์ใช้แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทาน มาเป็นแบบจำลองลักษณะกระบวนการทำงานและกระบวนการทางธุรกิจ กำหนดขอบเขตในการศึกษาโครงการอยู่ที่กระบวนการ Plan ใน SCOR Model ซึ่งเป็นในส่วนของ การวางแผนความต้องการทางการตลาด และการวางแผนเพื่อตอบสนองแผนความต้องการ โดยกระบวนการเหล่านี้จะดำเนินการในส่วนของผู้บริหารห่วงโซ่อุปทานของบริษัทขายตรง

การจัดทำแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน ได้แบ่งการทำงานออกเป็น 4 ระดับ โดยมีแผนภาพการไหลของกระบวนการในระดับสุดท้ายของ SCOR Model จากนั้นจะทำการวิเคราะห์แนวทางการปรับปรุงงานด้านการวางแผนความต้องการ ในส่วนของการจัดการโซ่อุปทาน

มีวัตถุประสงค์หลัก คือ 1. เพื่อศึกษาการจัดการโซ่อุปทานของธุรกิจขายตรง 2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีต่อการตัดสินใจเข้าเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของธุรกิจขายตรง 3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจการตลาดแบบเครือข่ายของธุรกิจขายตรง

บริษัทที่เป็นกรณีศึกษาเป็นบริษัทที่ทำธุรกิจด้านขายตรง เป็นระบบการตลาดหลายชั้น (MLM : Multi-Level Marketing) เป็นการขายตรงรูปแบบหนึ่งซึ่งผู้ขายตรงจะได้รับค่าตอบแทนพื้นฐานจาก 2 ทางคือ 1. จากค่าตอบแทนในการขายสินค้าหรือบริการ และ 2. ได้รับผลตอบแทนจากการขายสินค้าหรือการซื้อสินค้าจากบุคคลที่ผู้ขายตรงได้รับสมัครหรืออาจได้ผลตอบแทนจากกลุ่มเครือข่ายของตน ทั้งนี้ผู้ที่จำหน่ายอยู่ในระบบ MLM จะเรียกว่า “ผู้จัดจำหน่าย” โดยมีผู้จำหน่ายตรงระดับได้ลงไปเรียกว่า “Down Line” และผู้ที่อยู่ระดับบนของการบริหารสายงาน “Up Line” อย่างไรก็ตามงานสารนิพนธ์ครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาเฉพาะปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจของขายตรง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ประชาชนทั้งชายและหญิงที่อาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร และการสุ่มตัวอย่างเพื่อการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบ Convenience Sampling ซึ่งได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 100 คน ใช้แบบสอบถามชนิดปลายปิดเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้ค่าร้อยละ, ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการอธิบายปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเข้าเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายธุรกิจขายตรงของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยโปรแกรม SPSS

#### ผลการศึกษา

1. พบปัญหาความไม่ถูกต้องของข้อมูลในส่วนของกรวางแผนความต้องการระหว่างฝ่ายขายและฝ่ายวางแผนความต้องการในโซ่อุปทาน

2. ปัจจัยที่ส่งผลให้ตัดสินใจเข้าเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของธุรกิจขายตรงในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็ยังคงอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งด้านปัจจัยทั่วไปมีสัดส่วนมากที่สุดคือร้อยละ 38 ด้านความมั่นคงของบริษัทเป็นสัดส่วนรองลงมาคือ ร้อยละ 32 ด้านระบบการบริหารโปรแกรมการตลาด, ร้อยละ 12 ส่วนด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการของบริษัท และด้านการสื่อสารอยู่ในระดับปานกลางคือ ร้อยละ 10 และร้อยละ 8 ตามลำดับ

3. ปัญหาและอุปสรรคในการเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของธุรกิจขายตรง มากที่สุดเพียง 5 อันดับ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามไม่มีเวลาพอ มากที่สุดร้อยละ 66 รองลงมาคือสินค้ามีราคาแพงทำให้ขายยาก ร้อยละ 16 กำลั้งซื้อของผู้บริโภคน้อยลง ร้อยละ 9 หาผู้ที่จะเป็นผู้จำหน่ายจริงๆ ยากร้อยละ 5 และขาดเทคนิคการเชิญและปิดการขายร้อยละ 4 ตามลำดับ

Thematic paper Title	Supply Chain Management in Direct Sale Business : A Case study of Multi-National Direct Sale Company
Author	Norraseth Santithanasak
Thematic paper Advisor	Asst. Prof. Dr. Chutira Rabob
Department	Department of Integrated Supply Chain Management
Academic Year	2010

### ABSTRACT

This project present process in Supply Chain of Direct Sale Company. SCOR Model is used to construct the characteristic process of the direct sale business.

SCOR Model implementation addresses four levels. Integration Definition for Function Modeling (IDEF0) and Flow Process Chart are used in the last level. The result show the problem analysis. Finally, the new concept of Supply Chain in the future

The objective of the study were 1. to study Supply Chain Management in Direct Sale Company 2. to analysis key success factor of direct sale business as perceived by people in Bangkok, and 3. to study problem and constraint effect to direct sale business.

A case study is a direct sale business company of Multi-Level Marketing (MLM) is a one type of a direct sale that agency receive basic income from 2 channels 1. direct sale from goods or service to customer and 2. recruited or sponsored or network member direct sale. However Thematic Paper study only key success factors of direct sale business company.

A close-ended question questionnaire was used to collect the data from the sample group of 100 men and women in Bangkok. They were selected by random sampling. Percentage, Average, Standard Deviation and mean were employed to describe the key success of factor of direct sale company of the sample, and SPSS

The findings were summed up as follows :

1. Information mistaken from planning.
2. Key Success Factor as perceived by the people was good. When the individual aspects were considered separately, all the aspects were fairly good. These aspects were general

38% reputation of company 32% marketing management 12% service of company 10% and communication 8%

3. Factors affecting the perception of the direct sale business. It was found that people whose have no time to do business was highest 66% second factors is products very expensive 16% consumer reduce payment and saving 9% need to be agency of company 5% and not enough sale technique 4%

### กิตติกรรมประกาศ

ผู้จัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ขอกราบขอบพระคุณ ผศ.ดร. ชูติระ ระบอบ อาจารย์  
ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาสละเวลาให้ความรู้ พร้อมทั้งคำปรึกษาในการศึกษาค้นคว้า  
การวิเคราะห์ข้อมูล อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำสารนิพนธ์จนสามารถสำเร็จลุล่วงไปได้  
ด้วยดี ผู้จัดทำสารนิพนธ์ จึงขอกราบพระขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณะผู้บริหาร ผู้จัดการ และพนักงานของบริษัทขายตรงที่เป็น  
กรณีศึกษาที่อนุญาตให้ทำการเก็บข้อมูลต่างๆ ในการจัดทำสารนิพนธ์ รวมทั้งท่านคณะกรรมการ  
โครงการฉบับนี้ อาจารย์ ดร. ประศาสน์ จันทราทิพย์ และ ผศ.ดร. รุ่งรัตน์ ภิสิทธิ์เพ็ญ ได้สละเวลาให้  
ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะสำหรับการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

สุดท้ายนี้ ต้องขอขอบพระคุณบิดา มารดา ของข้าพเจ้าที่ให้การเลี้ยงดูมาเป็นอย่างดี  
รวมถึงทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือที่ไม่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ที่ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้ เสร็จสิ้นไปได้  
ด้วยดี

นรเสฏฐ์ สันติชนาศักดิ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ฅ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญรูป.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์การศึกษา.....	3
1.3 ขอบเขตของการศึกษา.....	3
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
2 ทฤษฎีและงานศึกษาที่เกี่ยวข้อง.....	5
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการโซ่อุปทาน.....	5
2.2 ความรู้เกี่ยวกับองค์กรและธุรกิจของธุรกิจขายตรง.....	37
2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	49
3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	50
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	50
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	50
3.3 ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ.....	51
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	51
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	52



สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	68
4.2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายใน เครือข่ายธุรกิจขายตรง.....	71
4.3 อันดับปัจจัยหลักที่มีผลต่อการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่าย.....	78
4.4 วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่าย.....	79
5 สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	80
5.1 ผลการศึกษา.....	80
5.2 อภิปรายผล.....	81
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	83
บรรณานุกรม.....	85
ภาคผนวก.....	89
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	90
ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆ .....	95
ประวัติผู้เขียน.....	98

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 ตารางแสดงรายได้จากผลกำไรของการขายปลีก.....	45
2.2 ตารางแสดงรายได้จากส่วนลดประจำเดือน.....	45
2.3 ตารางแสดงตัวอย่างผลตอบแทนส่วนลด ที่เพิ่มขึ้นเมื่อผู้จำหน่ายขายได้มากขึ้น.....	46
2.4 ตารางแสดงตัวอย่างยอดขายที่สูงจะส่งผลให้รายได้เพิ่มมากขึ้น.....	47
4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ.....	68
4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ.....	69
4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพสมรส.....	69
4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา.....	70
4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	70
4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอาชีพ.....	71
4.7 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายธุรกิจขายตรงเป็นรายด้าน และ โดยรวมทุกด้าน.....	72
4.8 แสดงจำนวนร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยที่มีต่อการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายด้านปัจจัยทั่วไปเป็นราย ด้าน และเป็นรายชื่อ.....	73
4.9 แสดงจำนวน ร้อยละค่าคะแนนเฉลี่ย ด้านความมั่นคงของบริษัท.....	74
4.10 แสดงจำนวนร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ด้านการสื่อสารของบริษัท .....	75
4.11 แสดงจำนวนร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก และการให้บริการของบริษัท.....	76
4.12 แสดงจำนวนร้อยละค่าคะแนนเฉลี่ย ด้านระบบบริหาร โปรแกรมการตลาด.....	77
4.13 แสดงจำนวนและร้อยละของปัจจัยที่เป็นปัญหาและอุปสรรค 5 อันดับ.....	79

## สารบัญรูป

รูปที่	หน้า
2.1 Basic/Direct Supply Chain.....	5
2.2 Extended Supply Chain.....	6
2.3 Ultimate Supply Chain.....	6
2.4 ระบบโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีกไทยยุคปี พ.ศ. 2487-2500.....	9
2.5 ระบบโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีกไทยยุคปี พ.ศ. 2500-2518.....	9
2.6 ระบบโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีกไทยยุคปี พ.ศ. 2518-2537.....	10
2.7 ระบบโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีกไทยยุคปี พ.ศ. 2537-2546.....	11
2.8 ระบบโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีกไทยยุคปี พ.ศ. 2547.....	12
2.9 กรอบการทำงานสำหรับวิธีการตัดสินใจด้านโซ่อุปทาน.....	22
2.10 Process Reference Model.....	25
2.11 SCOR is organized around five major management process.....	26
2.12 SCOR เป็นแบบจำลองตามขั้นตอนด้วยขอบเขตที่กำหนด.....	27
2.13 การแยกแยะกระบวนการในระดับที่ 2 .....	28
2.14 แสดงส่วนประกอบของ IDEF0 .....	30
2.15 Planning Horizon ในแต่ละระดับ .....	32
2.16 Demand Planning Tasks .....	33
2.17 Three Dimension structure of demand planning data .....	34
2.18 แสดงลักษณะธุรกิจทั่วไป .....	37
2.19 แสดงลักษณะธุรกิจขายตรง.....	38
2.20 แสดงรายได้แบบรับครั้งเดียว .....	38
2.21 แสดงรายได้แบบขั้นบันได.....	39
2.22 แสดงรายได้แบบถดถอย .....	39
2.23 แสดงรายได้แบบขึ้นลงตามสภาวะการณ์.....	40
2.24 แสดงรายได้แบบพหุคูณ .....	40
2.25 แสดงโครงสร้างของธุรกิจขายตรง.....	41
4.1 แสดงภาพรวมของโซ่อุปทาน.....	53
4.2 แสดงแบบจำลองโซ่อุปทานของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษา.....	55

สารบัญรูป (ต่อ)

รูปที่	หน้า
4.3 แสดงแบบจำลองโซ่อุปทานของบริษัทในรูปแบบ Geography.....	55
4.4 แสดงการแยกแยะกระบวนการในระดับที่ 2 .....	56
4.5 แสดงระดับที่ 3 กระบวนการ Make to Stock ใน SCOR Model .....	57
4.6 แสดงระดับที่ 3 กระบวนการ Plan Make (Make to Stock) ใน SCOR Model.....	58
4.7 แผนภูมิวงกลมแสดงร้อยละของอันดับปัจจัยที่มีผลต่อ การตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายจากด้านต่างๆทั้ง 5 ด้าน.....	78

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันธุรกิจขายตรง ถือได้ว่าเป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีความสำคัญอย่างมากของประเทศไทย โดยเฉพาะธุรกิจขายตรงที่มีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว และมีแนวโน้มว่าจะมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง และขณะเดียวกันก็มีการแข่งขันที่สูงขึ้นทั้งภายในประเทศ และระหว่างประเทศ สาเหตุเนื่องมาจากผู้บริโภคมีแนวโน้มความต้องการสินค้าที่มีคุณภาพ และขณะเดียวกันก็สามารถดำเนินธุรกิจได้ด้วย ส่งผลให้องค์กรที่ดำเนินธุรกิจขายตรงต่างมุ่งเน้นที่จะนำเสนอสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านคุณภาพสินค้า ความแปลกใหม่ของสินค้า ราคาที่เหมาะสม และการกระจายสินค้าเพื่อให้มีสินค้าจำหน่ายในทุกๆ ที่ ด้วยเวลาที่เหมาะสม ดังนั้น แนวคิดเรื่องของการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) จึงเข้ามามีบทบาทอย่างมาก เพื่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าดังที่กล่าวมาแล้วได้ การที่จะบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานของสินค้าได้ดีนั้น กิจกรรมทุกส่วนมีความสำคัญ ไม่ว่าจะเป็น การวางแผน การจัดซื้อจัดหา การผลิต การขนส่ง และการรับคืนสินค้า ดังนั้นจึงมีแนวความคิดที่จะทำการศึกษาการจัดการห่วงโซ่อุปทาน และพัฒนากิจกรรมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยบริษัทที่เลือกทำการศึกษาคือบริษัทที่มีรูปแบบการประกอบธุรกิจในลักษณะขายตรง โดยมุ่งเน้นศึกษา กิจกรรมการจัดการโซ่อุปทานที่กรุงเทพมหานครเท่านั้น

ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งซึ่งช่วยในการดำรงชีวิตของมนุษย์ นั่นคือ อาชีพ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยสร้างฐานะที่มั่นคงแข็งแรงให้แก่ครอบครัว ดังนั้นประชาชนทุกคนจึงต้องประกอบอาชีพ เพราะตราบดีที่ประชาชนยังคงต้องการทางด้านปัจจัย 4 ด้านประกอบไปด้วย อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ในความต้องการขั้นพื้นฐาน 5 ขั้น เทอดศักดิ์ เดชคง (2542: 47) กล่าวว่า ตามทฤษฎีของอับราฮัม มาสโลว์ (Maslow) นักจิตวิทยาชื่อดัง ได้จัดระดับขั้นความต้องการของมนุษย์ 5 ระดับ คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการความรัก และความเป็นเจ้าของ ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ และขั้นสุดท้าย คือ ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต อารี เพชรสุต (2537: 97-98) กล่าวว่า ตามแนวคิดของ Maslow “บุคคลจะมีความต้องการ

เพิ่มขึ้นตามลำดับ เมื่อความต้องการในขั้นแรกได้รับการตอบสนองเป็นที่พอใจแล้วบุคคลจะมีความต้องการในระดับขั้นต่อไป และเมื่อบุคคลได้รับความพอใจแล้ว ความต้องการอันนั้นก็ไม่ใช่การจูงใจอีกต่อไป”

ในการประกอบอาชีพ ซึ่งมีอาชีพมากมายหลายอาชีพนั้น ต้องขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคล ประสบการณ์ในงาน ความขยันอดทน อายุ ฯลฯ วิทิต พรจะเต็ด และ จินตนา พรจะเต็ด (2542: 310, 315) กล่าวว่า “อาชีพขายตรงหลายชั้นหรือธุรกิจ MLM (Multi-Level Marketing) เป็นธุรกิจที่เปิดโอกาสให้กับคนไทยได้มีโอกาสเป็นเจ้าของกิจการของตนเองเป็นธุรกิจขายตรงหลายชั้นที่เป็นทางเลือกหนึ่งของคนไทย ธุรกิจขายตรงหลายชั้นเข้าสู่ประเทศไทยมีเหตุผลมากมายหลายประการ ที่ทำให้มนุษย์สนใจศึกษาอาชีพขายตรง ซึ่งต่างภูมิหลังและที่มา แต่เมื่อประสบความสำเร็จต่างได้รับเกียรติ และยกย่องเสมอเท่าเทียมกัน กฤษณะ กฤตมโนรต (2540: 7-8) “กล่าวว่าแม้ว่าคนแต่ละคนจะมีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นพื้นฐานด้านการศึกษาความเป็นอยู่ แต่นั่นไม่ได้เป็นตัวชี้วัดว่า ใครดีกว่าใคร และใครคือผู้ที่ประสบความสำเร็จ หากพิจารณาดูจะเห็นว่าบางครั้งคนที่ด้อยกว่ากลับมีโอกาสไปได้ดีกว่าคนที่พร้อมอาจเป็นเพราะคนที่ด้อยกว่าเขามีความต้องการที่จะแสวงหาความสำเร็จมากกว่า”

อย่างไรก็ดี เรามักจะพบว่า มีผู้ประกอบอาชีพธุรกิจขายตรงหลายพันคนเช่นเดียวกันที่ไม่ประสบความสำเร็จในธุรกิจ และล้มเลิกกลางคัน ทำให้เป็นข้อจำกัดในการขยายเครือข่ายการบริหารการตลาดออกไปให้รวดเร็วได้ และยังไม่พบการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหานี้ ทำให้เกิดแนวคิดและแรงบันดาลใจในการทำการศึกษาในธุรกิจเครือข่ายของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษาดังกล่าว เพื่อนำผลการศึกษาวิจัยไปพัฒนาธุรกิจ MLM ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาการจัดการ โซ่อุปทานของธุรกิจขายตรงกรณีศึกษาบริษัทธุรกิจขายตรง
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีต่อการตัดสินใจเข้าเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของธุรกิจขายตรง
3. เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจการตลาดแบบเครือข่ายของธุรกิจขายตรง

## 1.3 ขอบเขตของการศึกษา

1. เก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการไหลของข้อมูลสินค้า และบริการ รูปแบบการจัดการของโซ่อุปทานของธุรกิจขายตรง กรณีศึกษา บริษัทธุรกิจขายตรง โดยทำการศึกษาที่สำนักงานใหญ่ ในกรุงเทพมหานครเท่านั้น
2. นำข้อมูลที่ได้มาเขียนเป็นแผนภูมิการไหลขั้นตอนการดำเนินงานในโซ่อุปทาน

3. เสนอแนวทางการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพ ในการจัดการโซ่อุปทานของบริษัท ที่เป็นกรณีศึกษา

4. การศึกษาครั้งนี้เป็นการทำสารนิพนธ์เชิงสำรวจ โดยมุ่งศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจ เป็นผู้นำในเครือข่ายของธุรกิจขายตรง ในด้านต่างๆ รวม 5 ด้าน ได้แก่

4.1 ด้านปัจจัยทั่วไปที่ทำให้ตัดสินใจเป็นผู้นำในเครือข่ายของธุรกิจขายตรง

4.2 ด้านความมั่นคงของบริษัท

4.3 ด้านการสื่อสาร

4.4 ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก และการให้บริการของบริษัท

4.5 ด้านระบบการบริหารโปรแกรมตลาด

5. ปัจจัยที่เป็นปัญหา และอุปสรรคในการเป็นผู้นำในเครือข่ายของธุรกิจขายตรง

6. การศึกษาทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะในช่วงเดือน ตุลาคม 2550 เท่านั้น โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 ตัวอย่างที่เป็นผู้นำในเครือข่ายของธุรกิจขายตรง ในเขตกรุงเทพมหานคร

#### 1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การจัดการโซ่อุปทาน หมายถึง โซ่อุปทาน หรือ ห่วงโซ่อุปทาน หรือ เครือข่ายลอจิสติกส์ คือ การไหลระบบของหน่วยงาน คน เทคโนโลยี กิจกรรม ข้อมูลข่าวสาร และทรัพยากร มาประยุกต์เข้าด้วยกัน เพื่อการเคลื่อนย้ายสินค้าหรือบริการ จากผู้จัดหาไปยังลูกค้า กิจกรรมของห่วงโซ่อุปทานจะแปรสภาพทรัพยากรธรรมชาติ วัตถุดิบ และวัสดุอื่นๆ ให้กลายเป็นสินค้าสำเร็จ แล้วส่ง ไปจนถึงลูกค้าคนสุดท้าย (ผู้บริโภค หรือ End Customer) ในเชิงปรัชญาของโซ่อุปทานนั้น วัสดุที่ถูกใช้แล้ว อาจจะถูกนำกลับมาใช้ใหม่ที่จุดไหนของห่วงโซ่อุปทานก็ได้ ถ้าวัสดุนั้นเป็นวัสดุที่นำกลับมาใช้ใหม่ได้ (Recyclable Materials) โซ่อุปทานมีความเกี่ยวข้องกับห่วงโซ่คุณค่า

2. ธุรกิจขายตรง หมายถึง การทำตลาดสินค้าหรือบริการในลักษณะของการนำเสนอขายต่อผู้บริโภคโดยตรง ณ ที่อยู่อาศัยหรือสถานที่ทำงานของผู้บริโภคหรือของผู้อื่น หรือสถานที่อื่นที่มีใช้สถานที่ประกอบการค้าเป็นปกติธุระ โดยผ่านตัวแทนขายตรงหรือผู้นำอิสระชั้นเดียวหรือหลายชั้น แต่ไม่รวมถึงนิติกรรมตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจขายตรงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. ทราบถึงปัจจัยที่มีต่อการตัดสินใจเข้าเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของธุรกิจขายตรง เพื่อเป็นข้อมูลที่จะนำเสนอแนวทางในการดำรงรักษาผู้จำหน่ายที่เป็นเครือข่ายของธุรกิจขายตรงต่อไป
3. ทราบถึงปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจการตลาดแบบเครือข่ายของธุรกิจขายตรง เพื่อใช้เป็นขอบข่ายในการวางแผน และพัฒนารูปแบบของผู้จำหน่ายให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถตอบสนองความพึงพอใจของผู้บริโภคได้มากยิ่งขึ้น



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานศึกษาที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิด ทฤษฎีและงานศึกษาที่เกี่ยวข้อง

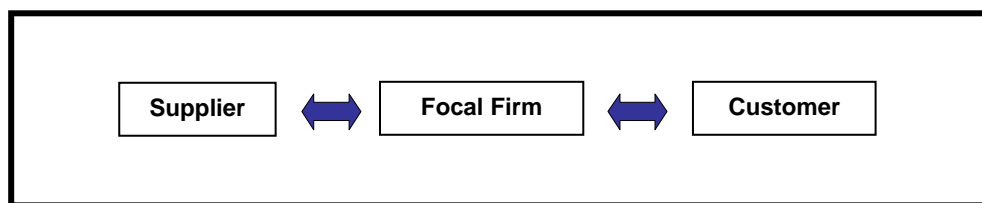
คำนิยาม Supply Chain

Supply Chain หรือ “โซ่อุปทาน” ในภาษาไทย เป็นคำศัพท์ที่กำลังได้รับความนิยมในทุกภาคธุรกิจการค้า และอุตสาหกรรมแต่ ณ ปัจจุบันกลับยังไม่มีการให้คำนิยามที่ชัดเจนหรือเป็นการเฉพาะที่เป็นที่เข้าใจโดยทั่วกันทำให้ความรู้ และความเข้าใจในเรื่องของโซ่อุปทานยังไม่มี ความชัดเจน คำนิยามที่มีใช้กันอยู่นั้นก็มีหลากหลาย ที่สำคัญ และเป็นที่ยอมรับนำมาใช้อ้างอิง ได้แก่

คำนิยามของ Mentzer (บิดาแห่ง Supply Chain) Mentzer ได้แบ่ง Supply Chain ออกเป็น 3 ระดับ คือ Basic/Direct Supply Chain , Extended Supply Chain และUltimate Supply Chain

ระดับที่ 1: Basic/Direct Supply Chain

ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มของบริษัท 3 บริษัท หรือมากกว่าที่มีความเกี่ยวข้องกัน ตั้งแต่ต้นทาง (ผู้ผลิต) ไปจนถึงปลายทาง (ลูกค้า) ทั้งในส่วนของการส่งผ่านของสินค้า บริการ การเงินและข้อมูลทางการค้า

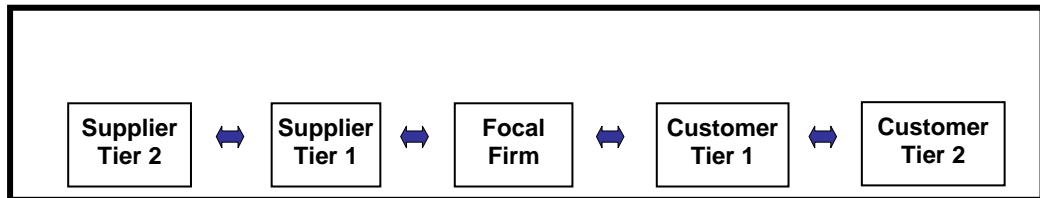


รูปที่ 2.1 Basic/Direct Supply Chain

ระดับที่ 2: Extended Supply Chain

จะเป็นการขยาย Basic Supply Chain ให้กว้างออกไปอีกหนึ่งระดับ โดยจะมีการเพิ่มคนกลางทั้งในส่วนของผู้ผลิต และส่วนของลูกค้าขึ้นมา ซึ่งเมื่อระบบโซ่อุปทานมีสมาชิกเพิ่มมากขึ้น ดังเช่นในระดับที่สองนี้ การบริหารจัดการโซ่อุปทานก็จะมี ความยุ่งยาก และซับซ้อนมากขึ้น

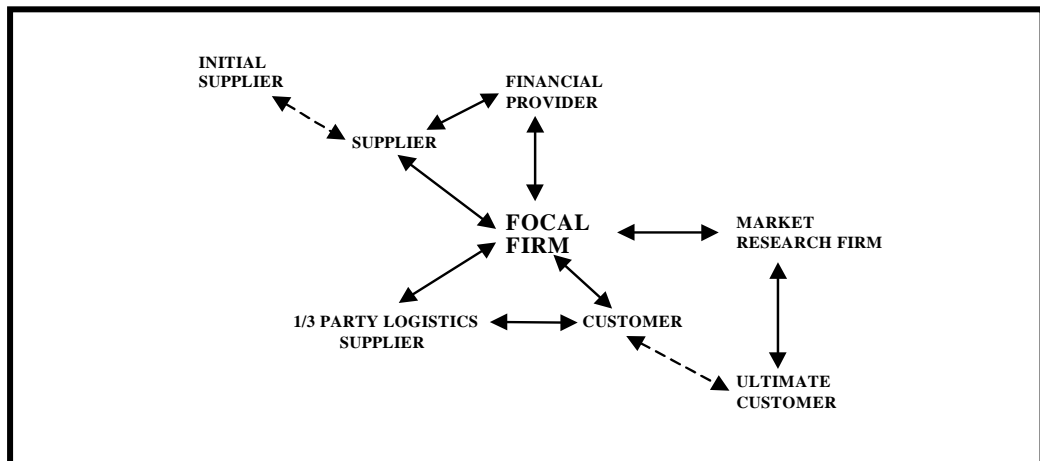
เนื่องจากการไหลของข้อมูลทางการค้า (Information flow) จะต้องใช้เวลานานขึ้นในการส่งผ่านจากลูกค้า (Tier 2) ไปยังผู้ผลิต (Tier 2) และข้อมูลบางส่วนก็อาจเกิดการสูญหายหรือมีการบิดเบือนไปจากข้อมูลที่ได้รับมาจากลูกค้าโดยตรง



รูปที่ 2.2 Extended Supply Chain

ระดับที่ 3: Ultimate Supply Chain

จะเป็น Supply Chain ระดับสูงสุดที่ Mentzer ได้ให้คำจำกัดความไว้ คือเป็นกลุ่มของบริษัทที่เกี่ยวข้องกันทั้งที่อยู่ต้นทางและปลายทาง โดยการส่งผ่านสินค้า/บริการ จะเริ่มต้นจากผู้ผลิตรายแรกสุด (Initial Supplier) ไปจนถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย (Ultimate Customer)



รูปที่ 2.3 Ultimate Supply Chain

จากคำนิยามของ Mentzer พบว่าในทุกๆ 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 มีเพียงผู้ประกอบการที่เป็นบริษัทข้ามชาติซึ่งรับเอาการบริหารจัดการของบริษัทแม่จากต่างประเทศเข้ามาใช้

คำนิยามของ Stock และ Lambert

นอกจากคำนิยาม Supply Chain ของ Mentzer แล้ว ก็ยังมีคำนิยามที่ใช้กันอย่างแพร่หลายของ Stock และ Lambert ที่กล่าวไว้ในปี 2544 ว่า โซ่อุปทานคือ การบูรณาการดัชนีการดำเนินงานธุรกิจ จากลูกค้าคนสุดท้ายไปถึงผู้ผลิตรายแรกที่เกี่ยวข้องของจัดหาวัตถุดิบ สินค้า บริการ และข้อมูลทางการค้าที่ช่วยสร้างประโยชน์ส่วนเพิ่มให้แก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบการค่านั้น โดย Stock และ Lambert ได้กำหนดดัชนีชี้วัดการดำเนินงาน ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมทางการค้า 8 กิจกรรม ได้แก่

- Customer Relationship Management
- Customer Service Management
- Demand Management
- Order Fulfillment
- Manufacturing Flow Management
- Supplier Relationship Management
- Product Development and Commercialization
- Return

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

คำนิยามของ Council of Logistics Management (CLM) คำนิยามที่ถูกนำมาใช้มากที่สุด ก็คือของ Council of Logistics Management (CLM) ที่ว่า โซ่อุปทานเป็นความสัมพันธ์ระหว่าง การวางแผน และการบริหารกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหา การแปรรูป และกิจกรรมโลจิสติกส์ ทุกๆ กิจกรรม ซึ่งจะรวมถึงการประสานงานกัน (Coordination) และการปฏิบัติ/ร่วมมือกัน (Collaboration) ระหว่างผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ตัวกลาง ผู้ให้บริการขนส่ง และลูกค้า

### สรุปคำนิยาม

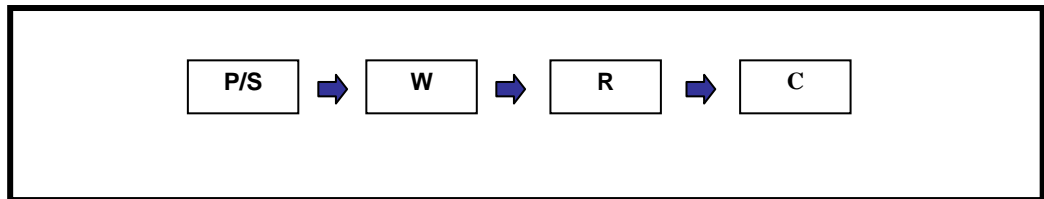
จากทั้งสามคำนิยามข้างต้น พอที่จะสรุปความหมายโดยรวมของ Supply Chain ได้ว่า หมายถึง การบริหารการส่งผ่านของข้อมูล (Information) และสินค้าหรือบริการ (Product or Service) จากแหล่งกำเนิดวัตถุดิบ (Initial Supplier) ไปจนถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย (Ultimate Customer) โดยจะต้องมีการร่วมมือกันระหว่างบริษัท/ผู้มีส่วนร่วม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

- มีความไวเนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกัน
- มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน
- มีการร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน
- มีการใช้ระบบบูรณาการ
- มีการพัฒนาบุคลากร

ซึ่งหากทุกๆ บริษัทในโซ่อุปทาน เห็นความสำคัญของการทำงานอย่างเป็นระบบ และมีการทำงานร่วมกันแล้ว จะทำให้โซ่อุปทานประสบความสำเร็จในการดำเนินการ สามารถที่จะเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ลดต้นทุนของโซ่อุปทานจากการทำงาน และใช้ทรัพยากรร่วมกัน มีการควบคุมสินค้าคงคลังอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ส่งผลต่อต้นทุนรวมที่ลดลง และท้ายสุดจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

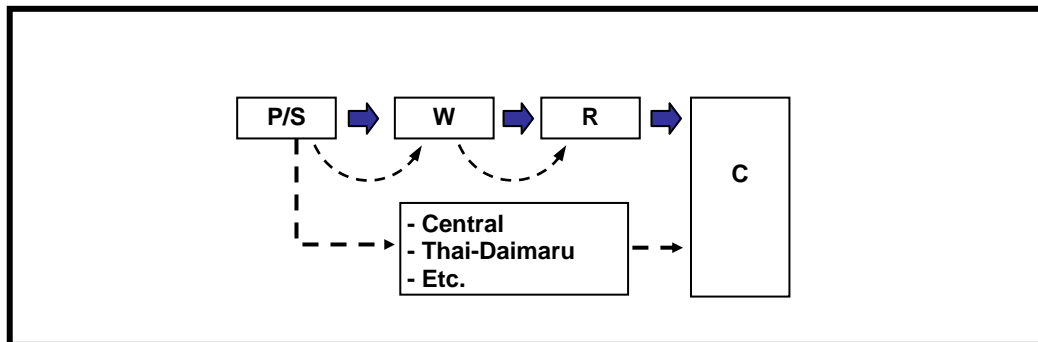
### วิวัฒนาการของระบบโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีกไทย

ยุคปี พ.ศ. 2487-2500 อำนาจการต่อรองอยู่ที่ผู้ค้าส่ง ในอดีตช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคนั้นค่อนข้างเรียบง่าย เนื่องจากรูปแบบของธุรกิจการค้าในอดีตยังไม่มีความซับซ้อนมากนัก จากรูปจะเห็นได้ว่าสมาชิกในระบบจะประกอบด้วย Producer/Supplier, Wholesaler และ Retailer รูปแบบการค้าขายก็จะมีการจัดส่งคำสั่งซื้อ และสินค้าเป็นทอดๆ ซึ่งสมาชิกแต่ละรายค่อนข้างที่จะมีความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อกัน เนื่องจากสมาชิกแต่ละรายมีช่องทางในการจัดจำหน่ายสินค้าไม่มากนัก และในช่วงเวลานั้น Wholesaler เป็นผู้ที่มีบทบาทมากที่สุดในระบบ เพราะเป็นผู้ที่มีปริมาณการสั่งซื้อ สินค้าจาก Producer/Supplier มากที่สุด ในขณะที่ Wholesaler ก็มีความสัมพันธ์ที่ดีกับทั้งฝ่าย Producer/Supplier และ Retailer ดังนั้น Wholesaler จึงเป็นผู้ที่มีอำนาจการต่อรองมากที่สุดในระบบในขณะนั้น



รูปที่ 2.4 ระบบโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีกไทยยุคปี พ.ศ.2487-2500

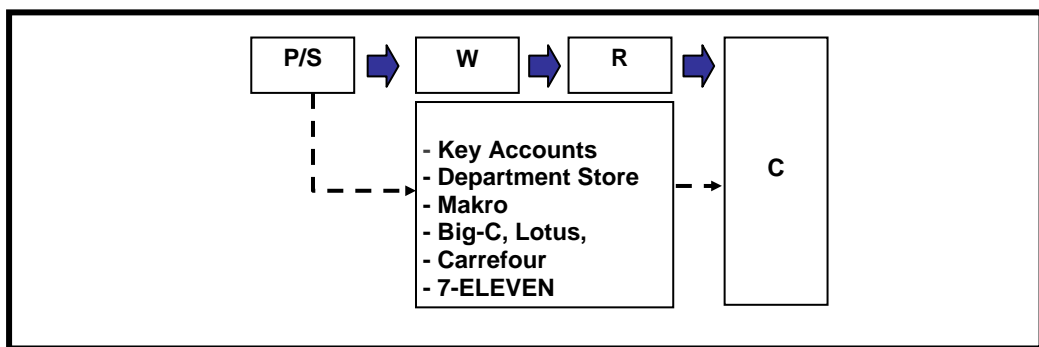
ยุคปี พ.ศ. 2500-2518 อำนาจการต่อรองเปลี่ยนมายังผู้ผลิตในยุคต่อมาได้มีการเกิดขึ้นของ Department Store ต่างๆ ได้แก่ Central, Thai-Daimaru ทำให้ระบบธุรกิจการค้ามีช่องทางการจัดจำหน่ายมากขึ้น ช่วงเวลาดังกล่าวอำนาจการต่อรองได้กลับมายู่ที่ Producer/Supplier เนื่องจาก Producer/Supplier มีทางเลือกในการกระจายสินค้าให้กับ Department Store นอกเหนือไปจาก Wholesaler ซึ่ง Department Store ดังกล่าว มักจะมี Supermarket อยู่ด้วยซึ่งตรงจุดนี้ถือได้ว่าเป็นคู่แข่งโดยตรงกับ Retailer เพราะสินค้าที่ขายเป็นประเภทเดียวกัน ได้แก่ สินค้าอุปโภคบริโภค นอกจากนี้ Department Store ยังมีความได้เปรียบ Retailer ในบางเรื่อง เช่น มีที่จอดรถ มีเครื่องปรับอากาศ และสินค้าที่ขายก็มีความสะอาดมากกว่า อย่างไรก็ตามในขณะนั้น Retailer ยังไม่ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงมากนักเพราะจำนวนของ Department Store ดังกล่าวยังมีน้อย ประกอบกับราคาสินค้าก็ไม่ได้มีความแตกต่างกันมากพอที่จะดึงดูดผู้บริโภคให้เข้าไปใช้บริการ



รูปที่ 2.5 ระบบโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีกไทยยุคปี พ.ศ.2500-2518

ยุคปี พ.ศ. 2518-2537 อำนาจการต่อรองเป็นของกิจการค้าปลีกสมัยใหม่ระบบโซ่อุปทานที่มีอยู่ในอดีตได้เปลี่ยนแปลงไป เพราะการเข้ามาของค้าปลีกขนาดใหญ่จากต่างชาติทำให้สมาชิกในระบบ Supply Chain มีมากขึ้น ขณะที่ลักษณะช่องทางการจัดจำหน่ายของ Traditional Trade ยังคงมีอยู่โดยที่ Modern Trade ไม่ได้เข้าไปแทรกอยู่ในห่วงโซ่ของ Traditional Trade แต่อย่างไรก็ตาม เนื่องจาก Modern Trade มีอำนาจการต่อรองมากพอที่จะติดต่อกับ Supplier ได้โดยตรง

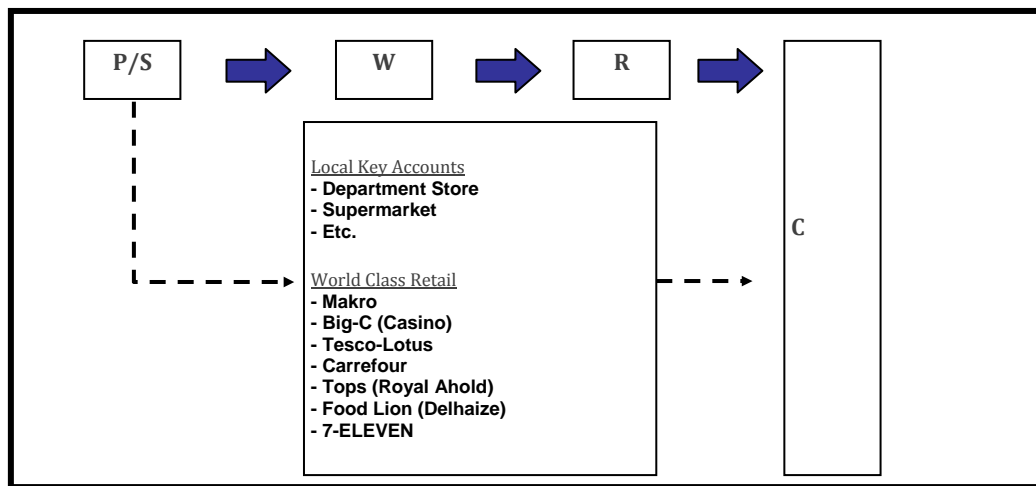
เพราะมีปริมาณการสั่งซื้อในแต่ละครั้งเป็นจำนวนมาก สิ่งนี้เองก่อให้เกิดห่วงโซ่ใหม่ขึ้นโดย Modern Trade จะเป็นผู้ที่อยู่ตรงกลางระหว่าง Supplier และ Customer ส่งผลให้ช่องทางการจัดจำหน่ายระหว่างผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคมีมากขึ้น จากสถานการณ์ดังกล่าวทำให้เกิดลักษณะรูปแบบทางการค้าแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ Traditional Trade และ Modern Trade เมื่อพิจารณาจากห่วงโซ่ทั้งสองแล้วนั้นจะเห็นได้ว่าห่วงโซ่ของ Modern Trade จะมีจำนวนสมาชิกที่น้อยกว่าห่วงโซ่ของ Traditional Trade ส่งผลให้ Modern Trade เกิดความได้เปรียบ Traditional Trade ในเรื่องของส่วนต่างระหว่างต้นทุนสินค้า และราคาขาย เนื่องจากการเคลื่อนย้ายสินค้าจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคนั้น จะผ่านสมาชิกเพียงรายเดียวในห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งได้แก่ Modern Trade ในขณะที่ Traditional Trade นั้น กว่าที่สินค้าจะเคลื่อนย้ายจากผู้ผลิตถึงมือผู้บริโภคจะต้องผ่านสมาชิกในระบบเป็นทอดๆ ส่งผลให้สมาชิกรายสุดท้ายในห่วงโซ่ซึ่งได้แก่ Retailer มีส่วนต่างระหว่างต้นทุนสินค้า และราคาขายที่น้อยมาก นอกจากนี้ Modern Trade ยังให้ความสำคัญกับการเข้าถึงความต้องการของลูกค้า โดยมีการทำ Customer Services มีการทำ Marketing Research เพื่อทราบความต้องการที่แท้จริงเพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้ ซึ่ง Retailerเองมิได้มีการทำในส่วนนี้ จากสาเหตุเหล่านี้ส่งผลให้ Retailer ได้รับผลกระทบอย่างมาก เนื่องจากไม่สามารถแข่งขันทั้งทางด้านราคา และต้นทุนสินค้า รวมทั้งการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ



รูปที่ 2.6 ระบบโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีกไทยยุคปี พ.ศ. 2518-2537

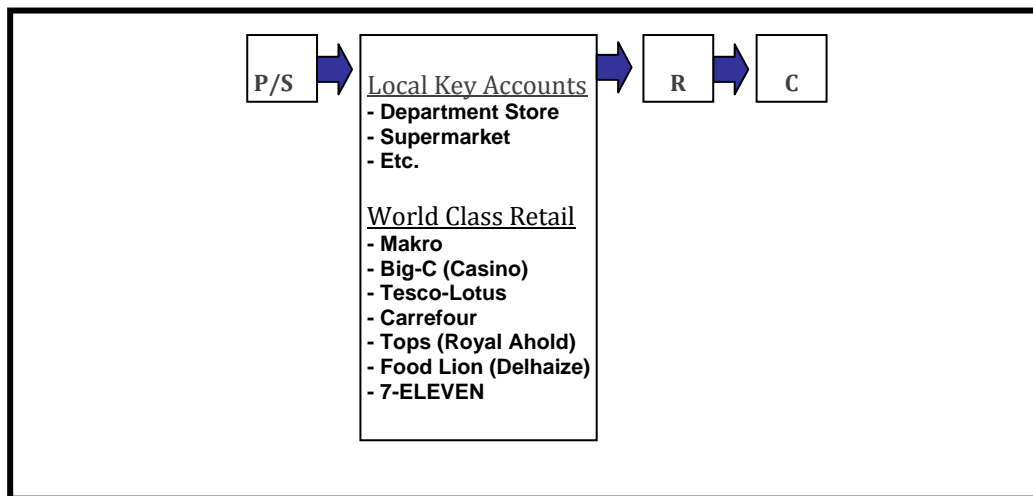
ยุคปี พ.ศ. 2537-2546 อำนาจการต่อรองเป็นของกิจการค้าปลีกข้ามชาติจากปัญหาทางด้านต้นทุนสินค้าที่สูงของ Retailer ทำให้ปัจจุบัน Retailer เริ่มหันมาพิจารณาการซื้อสินค้าจาก Modern Trade เพื่อเป็นอีกทางเลือกหนึ่ง โดยทาง Retailer จะพิจารณาว่าต้นทุนสินค้าจากแหล่งใดที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่า ก็จะทำการเลือกซื้อจากแหล่งนั้น ส่วน Modern Trade เองนั้นนอกจากจะขายสินค้าให้กับผู้บริโภคทั่วไปแล้ว ก็ได้สังเกตเห็นว่า Retailer ก็เป็นลูกค้าที่สำคัญของตนเองเช่นกัน เนื่องจากเมื่อพิจารณาในเรื่องระดับของความสามารถทางการแข่งขันแล้วพบว่า Retailer ไม่สามารถ

ที่จะแข่งขันโดยตรงกับ Modern Trade ได้ เนื่องจากมีข้อเสียเปรียบในหลายๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของต้นทุนสินค้า ดังนั้นการที่ Modern Trade มีต้นทุนสินค้าหลายๆ ชนิดต่ำกว่า Wholesaler ทำให้ Retailer ในปัจจุบันหันมาพิจารณาทางเลือกในการซื้อสินค้ากับ Modern Trade มากขึ้น Loyalty ในห่วงโซ่อุปทานของตนเองไม่มีความจำเป็นอีกต่อไป เนื่องจากท่ามกลางสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง Retailer จำเป็นที่จะต้องจัดหาสินค้ามาจากแหล่งที่มีต้นทุนที่ต่ำที่สุด ซึ่งจากลักษณะดังกล่าวส่งผลให้ Wholesaler ต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันเพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับ Modern Trade ให้ได้



รูปที่ 2.7 ระบบโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีกไทยยุคปี พ.ศ. 2537-2546

ยุคปี พ.ศ. 2547 อำนาจการต่อรองสูงสุดอยู่ที่กิจการค้าปลีกข้ามชาติเป็นสถานการณ์ต่อเนื่อง จากการที่ทั้ง Retailer และผู้บริโภครต่างก็ให้การยอมรับในสิ่งที่ค้าปลีกข้ามชาตินำเสนอ ทั้งในเรื่องของราคาสินค้าที่ถูกกว่า ความสะดวกสบายที่ได้รับเมื่อมาใช้บริการ สภาพการณ์เช่นนี้จะกระทบต่อ Wholesaler มากที่สุด ซึ่งในอนาคตกิจการค้าส่งที่ไม่มีการพัฒนา และปรับตัว อาจต้องเลิกกิจการ และออกไปจากโซ่อุปทานในที่สุด



รูปที่ 2.8 ระบบโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีกไทยยุคปี พ.ศ. 2547

แนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain) ธุรกิจค้าปลีก แนวคิดหรือเครื่องมือทางการบริหารจัดการที่สามารถนำมาใช้ เพื่อพัฒนาระบบ โซ่อุปทาน ธุรกิจค้าปลีก ได้แก่ ระบบที่เรียกว่า Efficient Consumer Response หรือ ECR (อีซีอาร์)

ECR เป็นแนวคิดด้านการจัดการสมัยใหม่ในธุรกิจค้าปลีก โดยจะเน้นย้ำความสำคัญของการร่วมมือกันระหว่างสมาชิกในระบบโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีก เพื่อที่จะลดต้นทุนในการดำเนินงาน และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น เร็วขึ้น ด้วยต้นทุนต่ำลง แนวความคิด ECR นี้จะต้องอาศัยความร่วมมือกันในการทำกิจกรรมทางการค้า และโลจิสติกส์ ระหว่างผู้ที่มีส่วนในการจัดส่งสินค้า และร้านค้าปลีก โดย ECR มีองค์ประกอบหลัก 3 ส่วนได้แก่

1. การจัดการด้านอุปสงค์ (Demand Management)
2. การจัดการด้านอุปทาน (Supply Management)
3. การพัฒนา และประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Enabling Technology)

การจัดการด้านอุปสงค์ (Demand Management) เพื่อสนองความต้องการ ผู้บริโภคการบริหารงานด้านความต้องการของผู้บริโภค นั้น เป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะกำหนดว่าแผนการบริหารงานนี้จะประสบผลสำเร็จหรือไม่เนื่องจากถ้าความต้องการของผู้บริโภคเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นมาโดยไม่คาดคิด จะส่งผลกระทบต่อการทำงานในส่วนอื่นๆ ทั้งหมด ในการบริหารงานด้านความต้องการของผู้บริโภคนั้น ประกอบไปด้วย 4 ส่วนสำคัญ ดังต่อไปนี้



1. พัฒนากลยุทธ์ และศักยภาพ (Strategy & Capabilities)
2. การบริหารความหลากหลายของสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (Optimise Assortments)
3. การส่งเสริมการขายอย่างมีประสิทธิภาพ (Optimise Promotion)
4. วิธีการนำเสนอสินค้าใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ (Optimise Introductions)

การจัดการด้านอุปทาน (Supply Management) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานธุรกิจการจัดการด้านอุปทานนี้ ถือเป็นส่วนสำคัญไม่น้อยไปกว่าการจัดการด้านอุปสงค์ของผู้บริโภคการปรับปรุงกระบวนการจัดส่งสินค้า/การจัดเก็บสินค้า ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ เพิ่มความน่าเชื่อถือในการจัดการ และช่วยลดต้นทุนในส่วนคลังสินค้า ซึ่งการบริหารงานด้านอุปทานนี้ ประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ 6 ส่วน ได้แก่

1. ระบบการสั่งซื้อสินค้าโดยอัตโนมัติ (Automated Store Ordering)
2. การจัดส่ง และเติมสินค้าอย่างต่อเนื่อง (Continuous Replenishment)
3. การเคลื่อนย้ายสินค้าในคลัง (Cross Docking)
4. การประสานงานร่วมกับซัพพลายเออร์ (Integrated Suppliers)
5. การดำเนินงานที่เป็นที่วางใจได้ (Reliable Operation)
6. การผลิตที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค (Synchronised Production)

การพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Enabling Technology) การแลกเปลี่ยนข้อมูลทางการค้า และการสื่อสารกันทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นหนึ่งในเทคโนโลยีที่ช่วยให้การจัดส่งสินค้าและการเติมสินค้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับการที่ธุรกิจควรต้องทราบต้นทุนในการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมอย่างถูกต้อง รวมถึงต้นทุนจากการนำเทคโนโลยีมาใช้งาน ในปัจจุบันพบว่า กิจกรรมต่างๆ ที่นำเทคโนโลยีมาใช้ในการติดต่อสื่อสารกับคู่ค้าสามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็วขึ้น และลดข้อผิดพลาดจากการดำเนินงาน รูปแบบของระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่มีใช้อยู่ในปัจจุบัน ได้แก่

- การแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data Interchange : EDI)
- การหักบัญชี และโอนเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Fund Transfer : EFT)
- ระบบรหัสสินค้า และการจัดเก็บฐานข้อมูล (Item Coding and Database

Maintenance)

- การหาต้นทุนกิจกรรม (Activity Based Costing : ABC)

แนวทางในการปรับปรุงเพื่อพัฒนาโซ่อุปทานและระบบโลจิสติกส์สำหรับธุรกิจค้าปลีก

ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินการเพื่อให้เกิดการพัฒนาระบบโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีกของประเทศแบ่งออกเป็น 3 ส่วนได้แก่ ข้อเสนอแนะสำหรับธุรกิจค้าปลีก ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานภาครัฐในฐานะผู้ส่งเสริมกิจการค้าปลีกข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานภาครัฐในฐานะผู้กำหนดนโยบายทางเศรษฐกิจ และการค้า

- แนวทางในการปรับปรุงเพื่อพัฒนาโซ่อุปทาน และระบบโลจิสติกส์สำหรับธุรกิจค้าปลีก แบ่งการดำเนินงานออกได้เป็น 3 ระยะได้แก่

ระยะสั้น

- สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบโซ่อุปทาน และระบบโลจิสติกส์
- บริหาร/จัดการเติมสินค้าอย่างต่อเนื่องเพื่อการบริหารความต้องการของลูกค้า และปริมาณสินค้าคงคลังให้มีความสมดุล
- รวมขอคนในการส่งสินค้าเพื่อให้เติมคันรถได้เร็วขึ้นเพื่อผู้ค้าปลีกจะได้ไม่ต้องแบกภาระการเก็บสินค้าคงคลังที่สูง เพื่อทดแทนความถี่ในการส่งสินค้าที่ต่ำ
- แลกเปลี่ยนข้อมูลทางการค้าที่รวดเร็ว และแม่นยำโดยเฉพาะข้อมูลสินค้าคงคลังและยอดส่ง/ยอดขายจากคลังสินค้า
- บริหารการส่งสินค้าให้คงที่ การที่มียอดสั่ง และส่งสินค้าออกจากคลังสินค้าที่คงที่นั้นจะช่วยให้ผู้ผลิตสามารถส่งของได้อย่างต่อเนื่อง และไม่ต้องเก็บสินค้าคงคลังเพื่อไว้เป็นจำนวนมาก
- ผลิตให้สอดคล้องกับอุปสงค์ จะช่วยลดต้นทุนในการผลิต ช่วยให้มีกระบวนการผลิตที่เชื่อถือได้ และปรับปรุงการวางแผนในการคาดคะเนยอดขายได้

ระยะกลาง

การจัดตั้งทีมงานที่ปรึกษาเพื่อผู้ประกอบการค้าปลีกโดยเฉพาะ เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินธุรกิจค้าปลีก รวมทั้งให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อผู้ประกอบการเพื่อที่จะสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจค้าปลีกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ระยะยาว

พัฒนาด้านอุปทาน ซึ่งจะนำมาถึงการลดต้นทุนได้มาก ได้แก่ การเติมสินค้าอย่างต่อเนื่อง การผลิตเพื่อให้ตรงกับความต้องการ การโยกย้ายสินค้าในคลัง และการรวมตัวกันระหว่างผู้ผลิตกับผู้ค้าวัตถุดิบ

แนวทางในการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐสำหรับธุรกิจค้าปลีก  
เช่นเดียวกับแนวทางการพัฒนาสำหรับธุรกิจค้าปลีก แนวทางในการส่งเสริมและ  
สนับสนุนจากภาครัฐสำหรับธุรกิจค้าปลีก แบ่งการดำเนินงานออกได้เป็น 3 ระยะได้แก่

ระยะสั้น

รวมคำสั่งซื้อระหว่างผู้ค้าปลีกขนาดเล็กโดยผ่านหน่วยงานจากภาครัฐ

ระยะกลาง

ภาครัฐควรมีมาตรการสนับสนุนด้านการเงินแก่ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็ก เช่น  
ให้สิทธิพิเศษแก่ผู้ประกอบการสามารถกู้เงินได้ในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ และระยะเวลาการผ่อนชำระ  
นาน โดยภาครัฐควรกำหนดเงื่อนไขต่างๆ อย่างชัดเจน เช่น คุณสมบัติของผู้ประกอบการ วงเงิน  
ที่จัดสรรให้กับผู้ประกอบการ และระยะเวลาคืนทุน

ระยะยาว

ภาครัฐควรปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดเก็บภาษี โดยออกมาตรการในการจัดเก็บภาษีให้  
เหมาะสมกว่าเดิม กล่าวคือ กิจการค้าปลีกสมัยใหม่ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ใด ก็ควรที่จะชำระภาษีให้กับ  
ท้องถิ่นนั้น เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันในการจัดเก็บภาษี

มาตรการและบทบาทของหน่วยงานภาครัฐในระดับนโยบาย ในการเพิ่มขีด  
ความสามารถทางด้านโซ่อุปทานและระบบโลจิสติกส์

ปัจจุบันภาครัฐให้เริ่มให้ความสำคัญกับการจัดการด้าน โซ่อุปทาน และ โลจิสติกส์ ใน  
ฐานะที่เป็นตัวที่จะเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับประเทศได้ ดังจะเห็นได้จากการที่  
รัฐบาลมีการกำหนดทิศทางการพัฒนาระบบ โลจิสติกส์ของประเทศ โดยมีแผนแม่บท โลจิสติกส์  
(Strategic Mapping) ซึ่งจะกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนา  
ด้าน โลจิสติกส์ของประเทศ เพื่อที่จะให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลาง โลจิสติกส์ในภูมิภาคอินโดจีน  
โดยจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ 3 ประการด้วยกันได้แก่ Responsiveness, Security & Reliability และ  
Cost Efficiency

องค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาด้าน โลจิสติกส์ของประเทศ ได้แก่

- Enabling Environment ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาด้าน โลจิสติกส์
- Logistics Activities ด้านต่างๆ โดยเฉพาะด้าน โครงสร้างพื้นฐาน
- การพัฒนา Logistics Service Provider
- การพัฒนาเทคโนโลยี และฐานข้อมูล

การพัฒนาดังกล่าวย่อมที่จะส่งผลดีต่อทุกธุรกิจภายในประเทศ สำหรับในธุรกิจค้าปลีก  
นั้น แผนนโยบายดังกล่าว เป็นการส่งเสริมธุรกิจค้าปลีกในทางอ้อม ไม่ว่าจะเป็นการผ่อนผันใน

กฎระเบียบ และมาตรการต่างๆ ให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาด้านโลจิสติกส์มากขึ้น การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพ การพัฒนาความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากร การพัฒนา และเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลต่างๆ ซึ่งธุรกิจค้าปลีกจะได้รับผลดีในแง่ของต้นทุนสินค้าที่อาจจะลดต่ำลง อันเนื่องมาจากระบบโครงสร้างพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามแผนพัฒนาดังกล่าว จะเกิดผลเป็นรูปธรรมจะต้องใช้เวลามากกว่า 1-2 ปี

ข้อเสนอแนะในการประยุกต์รูปแบบโซ่อุปทาน และระบบโลจิสติกส์เพื่อพัฒนาการกระจายสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์

ปัจจุบันการส่งผ่านของสินค้าจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคนั้น ส่วนใหญ่แล้วสินค้าจะต้องผ่านคนกลางก่อนที่จะถึงผู้บริโภค ซึ่งตัวผู้ผลิตเองส่วนใหญ่ก็มีความต้องการที่จะผลิตสินค้าเพื่อขายให้กับผู้บริโภคโดยตรง แต่เนื่องจากการที่ผู้ผลิตขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับช่องทางการจัดจำหน่าย การทำการตลาด ทำให้ไม่สามารถดำเนินการกระจายสินค้าด้วยตนเองได้ ดังนั้นในการกระจายสินค้าจึงเกิดคนกลางขึ้น ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีความรู้ความเข้าใจในการที่จะกระจายสินค้าไปยังผู้บริโภค บุคคลเหล่านี้มีการติดต่อกับลูกค้าโดยตรงไม่ว่าจะเป็นชาวไทยหรือต่างประเทศ รวมทั้งมีสถานที่ในการจัดตั้งแสดงสินค้า เพื่อขายสินค้าให้กับผู้บริโภคโดยตรง ดังนั้นรูปแบบของการกระจายสินค้าในปัจจุบัน ผู้ผลิตที่ไม่มีศักยภาพเพียงพอ ก็มีหน้าที่ในการผลิตสินค้าเพียงอย่างเดียว ส่วนหน้าที่ในการกระจายสินค้าให้กับผู้บริโภคนั้นก็เป็นที่ของคนกลางทั้งหลายที่มีความรู้ความเข้าใจ รวมทั้งเงินทุนที่มากกว่า

อย่างไรก็ตามการที่จะพัฒนาการกระจายสินค้าให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้น ควรปล่อยให้ช่องทางการจัดจำหน่ายระหว่าง ผู้ผลิต – คนกลาง – ลูกค้า นั้นเป็นไปตามกลไกของตลาด แต่ในช่องทางอื่นสามารถพัฒนาการกระจายสินค้าให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ ได้แก่

ผู้ผลิต – งานแสดงสินค้า – ลูกค้า

สำหรับช่องทางการจัดจำหน่ายในรูปแบบนี้ เป็นนโยบายโดยตรงจากภาครัฐในการส่งเสริมสนับสนุนผู้ประกอบการ ทำให้ผู้ประกอบการสามารถติดต่อกับลูกค้าโดยตรงมากขึ้น ในปัจจุบันภาครัฐได้มีการสนับสนุนผู้ประกอบการในส่วนนี้แล้ว ไม่ว่าจะเป็นการแสดงสินค้าทั้งในและต่างประเทศ

ผู้ผลิต – E-Commerce – ลูกค้า

ในช่องทางการจัดจำหน่ายแบบนี้ จะช่วยส่งเสริมให้ผู้ประกอบการสามารถที่จะติดต่อกับลูกค้าได้โดยตรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าชาวต่างประเทศ อย่างไรก็ตามภาครัฐจำเป็นต้องสนับสนุนในลักษณะของ

- ให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ประกอบการในการทำการค้า โดยผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายแบบนี้ ไม่ว่าจะเป็นการอบรมการใช้คอมพิวเตอร์ การใช้โปรแกรมต่างๆ

- ภาครัฐจะต้องมีการส่งเสริมหรือเผยแพร่เว็บไซต์ต่างๆ ให้แก่ลูกค้าทั้งชาวไทย และต่างประเทศได้รับทราบ

- การสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้ประกอบการด้านขั้นตอนการส่งออกต่างๆ

ช่องทางการจัดจำหน่ายแบบนี้ เป็นช่องทางที่มีศักยภาพสำหรับผู้ประกอบการ การร่วมมือกันพัฒนาระหว่างภาครัฐและผู้ประกอบการ จะช่วยให้ผู้ประกอบการมีช่องทางในการกระจายสินค้าได้มากขึ้น

แนวคิด Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และขีดความสามารถ ของระบบโซ่อุปทาน และโลจิสติกส์สินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์

ปัจจุบัน การจัดการโซ่อุปทานได้กลายเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันของกิจการ โดยการนำสินค้าและบริการไปตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันเวลา น่าเชื่อถือ และมีค่าใช้จ่ายโดยรวมต่ำที่สุด จากความสำคัญดังกล่าว ได้ทำให้เกิดการประสานความร่วมมือกันระหว่างสมาชิกที่อยู่ในโซ่อุปทาน เพื่อปรับปรุงการจัดการโซ่อุปทานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อันเป็นที่มาของแนวคิด Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment หรือ CPFR ซึ่งเป็นความร่วมมือในการวางแผน การพยากรณ์ และการเติมเต็มสินค้าของผู้ค้าปลีก และผู้ผลิต

Voluntary Interindustry Commerce Standards Association (VICS) ได้ให้คำนิยามที่เป็นทางการสำหรับ Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR) ว่าเป็นเทคนิคการร่วมมือกัน โดยเป็นการสร้างรูปแบบกระบวนการที่เป็นทางการสำหรับคู่ค้า ทั้ง 2 ฝ่าย ที่ตกลงในการร่วมกันวางแผนพยากรณ์ยอดขายสอดคล้องดูแลความสำเร็จผ่านการเติมเต็มสินค้า จัดจำหน่าย และตอบสนองต่อสิ่งยกเว้นต่างๆ ที่เกิดขึ้น

ความหมายของการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) อื่นๆ ได้มีผู้ให้นิยามไว้หลายท่านด้วยกันดังนี้ จากความหมายที่ให้ไว้ใน APICS Dictionary ให้ไว้ว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทานคือ การวางแผนการรวบรวม (Organize) และการควบคุมกิจกรรมทั้งหมดที่เกิดขึ้นในโซ่อุปทาน

SSC (Supply Chain Council) ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ให้นิยามไว้ว่า หมายถึง การจัดการกระบวนการทำงาน โดยควบคุมตั้งแต่ การจัดหาวัตถุดิบ การผลิต หรือแปรรูปให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า จนถึงการกระจายสินค้าไปถึงมือผู้บริโภคให้ตรงตามเวลา และสถานที่ที่

กำหนดรวมถึงการบริหารข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และเชื่อมโยงข้อมูลตลอดทั้งกระบวนการทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดได้ทันทั่วถึง

วิทยา สุหฤตคำรงค์ (พ.ศ.2543, หน้า74-77) กล่าวว่าไว้ว่าการจัดการห่วงโซ่อุปทานคือ กลยุทธ์แบบยึดถือความร่วมมือกัน ที่จะเชื่อมโยงการดำเนินการของวิสาหกิจธุรกิจต่างๆ เพื่อที่จะ บรรลุเป้าหมายการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในโอกาสทางการตลาด ในอีกคำพูดหนึ่งก็คือ การจัดการแบบ รวมยอดที่ขยายผลโดยเริ่มต้นจากแหล่งจ่ายวัตถุดิบ ไปจนถึงการซื้อของผู้บริโภค จากที่กล่าวมานั้น มี 2 จุดที่สำคัญคือ

1. ห่วงโซ่อุปทานมีความพยายามที่มุ่งมั่นในความร่วมมือกัน โดยมีความหมายว่า ห่วงโซ่อุปทานพยายามที่จะรวบรวมเอาหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ เข้ามาอยู่ในห่วงโซ่เดียวกัน
2. ห่วงโซ่อุปทานบ่งบอกถึงจำนวนหน่วยงานต่างๆ ของห่วงโซ่ซึ่งจะเต็มรูปแบบของการผลิตคือ เริ่มต้นจากแหล่งจ่ายวัตถุดิบไปจนถึงจุดบริโภคขั้นสุดท้าย

Robert และ Ernest (ค.ศ.1999, หน้า 2) กล่าวว่า ห่วงโซ่อุปทานหมายถึง กิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการไหล และการแปรสภาพสินค้าตั้งแต่สถานะวัตถุดิบไปจนถึงการส่งถึงมือลูกค้าขั้นสุดท้าย รวมถึงเกี่ยวข้องเนื่องกับการไหลของข้อมูลข่าวสารด้วย ส่วนการจัดการห่วงโซ่อุปทานจะเป็นการรวมกิจกรรมที่กล่าวมานั้นเพื่อการปรับปรุงความสัมพันธ์ภายในห่วงโซ่ อันจะนำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน

วิทยา สุหฤตคำรงค์ (พ.ศ.2543, หน้า 74-77) กล่าวว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นระบบการจัดการซึ่งองค์กรธุรกิจต่างๆ ใช้จัดส่งผลิตภัณฑ์ และการบริการต่างๆ ผ่านไปยังผู้บริโภค สำหรับในที่นี้ ห่วงโซ่สามารถอธิบายได้เปรียบเสมือนกับโครงข่ายของการเชื่อมโยงกันระหว่างองค์กรธุรกิจต่างๆ ที่มีเป้าหมายร่วมกัน

Bob, Russell (ค.ศ.1999, หน้า111-120) กล่าวว่าการจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นการบริหารจัดการกิจกรรมทั้งหมดในห่วงโซ่ตั้งแต่วัตถุดิบถูกจัดส่งมาจนกระทั่งผลิตภัณฑ์ถูกจัดส่งไปยังลูกค้าขั้นสุดท้ายในเวลาน้อยที่สุดที่ทำได้ในแต่ละกิจกรรม รวมถึงการกำจัดความสูญเสียดัง (Waste) และเสนอการตอบสนองที่เกิดคุณค่ามากที่สุด

จากนิยาม และความหมายที่ให้ไว้ข้างต้น สามารถสรุปลักษณะเด่นที่สำคัญของการจัดการห่วงโซ่อุปทานได้คือการบริการทั้งสายธารการผลิตตั้งแต่ต้นสาย (Upstream) จนถึงปลายสาย (Downstream) ต่างจากการจัดการแบบเก่าที่ให้ความสำคัญเฉพาะภายในองค์กรของตนเองการจัดการห่วงโซ่อุปทานมีมุมมองเหมือนกับว่าทุกองค์กร ที่เกี่ยวข้องทั้งห่วงโซ่อุปทานกลายเป็นองค์กรเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือกันในแต่ละองค์กรประกอบของห่วงโซ่

อุปทาน ในการเพิ่มคุณค่าทั้งในส่วนของตัวผลิตภัณฑ์ และส่วนประกอบรอบด้าน รวมทั้งการมุ่งจัดอุปสรรคต่างๆ หรือปรับปรุงขบวนการต่างๆ ที่อาจจะเป็นสิ่งที่ลดคุณค่าของผลิตภัณฑ์ หรือเป็นที่ทำงานที่เกิดความสูญเสียต่อระบบการดำเนินงานโดยรวมของโซ่อุปทานเพื่อสนองตอบความพอใจสูงสุดของลูกค้า

องค์ประกอบของการจัดการ โซ่อุปทาน ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ห้องค์กรบรรลุชัยชนะในการแข่งขันเชิงธุรกิจอุตสาหกรรมได้ จำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบโดยรวมในโซ่อุปทานที่สำคัญคือ

การจัดซื้อ (Purchase) การจัดซื้อจะเป็นส่วนที่เชื่อมต่อการปฏิบัติงานกันระหว่างผู้ที่จัดส่งวัตถุดิบ และขั้นตอนการดำเนินงานของระบบการผลิตที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร การจัดซื้อจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันต่อเป้าหมาย และกลยุทธ์ในการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร นอกจากนี้การจัดซื้อยังเป็นช่องทางที่องค์กรจะได้รับรู้ข้อมูลที่สำคัญต่างๆ เช่น แหล่งวัตถุดิบ ผู้จัดส่งวัตถุดิบรายใหม่ เทคโนโลยีใหม่ๆ ในอุตสาหกรรมแนวโน้มของตลาด และอุตสาหกรรมที่ดำเนินอยู่เป็นต้น

วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการจัดซื้อนั้น จะพิจารณาถึงเป้าหมายของการจัดซื้อในด้านวัตถุดิบหรือบริการซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้ วัตถุดิบตรงตามต้องการในปริมาณที่ถูกต้อง ณ เวลาที่เหมาะสม จัดส่งไปยังสถานที่ตามต้องการ จากแหล่งจัดส่งที่ถูกต้องเหมาะสม ด้วยการบริการที่ถูกต้อง ด้วยราคารการจัดซื้อที่ถูกต้องเหมาะสม การปฏิบัติการจัดส่ง จะมุ่งให้ความสนใจต่อการประเมินผลที่อาศัยการพิจารณาในสิ่งต่างๆ ดังนี้ การลดจำนวนผู้จัดส่งวัตถุดิบ การลดระยะเวลา (Lead Time) ของผู้จัดส่งวัตถุดิบ การพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการผลิต การเพิ่มขึ้นของอัตราหมุนเวียนสินค้าคงคลัง (Inventory Turnover) การลดลงของมูลค่าสินค้าคงคลัง การจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management) ในการจัดการ โซ่อุปทานนั้น การจัดการสินค้าคงคลังถือเป็นสิ่งจำเป็นในทางปฏิบัติ เนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วเพิ่มขึ้น หน้าที่การจัดเก็บสินค้าคงคลัง จะมีกิจกรรมพื้นฐานแยกรายละเอียดได้ดังนี้ การจัดเก็บสินค้า การรวบรวมสินค้าก่อนจัดส่ง การแยกย่อยสินค้าก่อนจัดส่ง การรวบรวมสินค้า

ลักษณะคลังสินค้า ปัจจัยที่ทำให้คลังสินค้าทำหน้าที่แตกต่างกันคือ ระยะเวลาที่สินค้าถูกจัดเก็บ จะมีความแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของสินค้า และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งคลังสินค้านั้นๆ ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภทคือ คลังสินค้าสำหรับเก็บรักษา (Holding Warehouse) คลังสินค้าสำหรับกระจายสินค้า (Distribution Warehouse)

ระบบข้อมูลการจัดการคลังสินค้า จากที่กล่าวมาเป็นภาพรวมของด้านกายภาพของคลังสินค้าที่จำเป็นต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สำหรับองค์ประกอบที่สำคัญอีกส่วนหนึ่ง คือ ระบบข้อมูลการจัดการคลังสินค้า ที่ทำให้ติดตามควบคุมปริมาณของคลังสินค้าให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งข้อมูลที่สำคัญสำหรับการจัดการคลังสินค้าประกอบด้วยจำนวนรายการสินค้าที่เก็บรักษา (Stock Keeping Units-SKU) มูลค่าสินค้าคงคลังในแต่ละรายการ ปริมาณสินค้าที่อยู่ในคลังสินค้า ระยะเวลารอบการจัดการคำสั่งซื้อของคลังสินค้า จำนวนบุคลากร และการจัดการที่เกี่ยวข้องกับสินค้า

การผลิต (Manufacturing) การผลิตเป็นกระบวนการในการแปรเปลี่ยนวัตถุดิบไปเป็นผลิตภัณฑ์ให้มีมูลค่าเพิ่มขึ้น สามารถตอบสนองข้อกำหนดความต้องการต่างๆ ของลูกค้าได้ โดยการผลิตถือได้ว่าเป็นส่วนที่เชื่อมโยงระหว่าง การจัดหาวัตถุดิบ และการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการ ดังนั้นการผลิตจำเป็นจะต้องอาศัยการสนับสนุนและการประสานความร่วมมือจากส่วนต่างๆ เพื่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการผลิต การวางแผนการผลิต (Production Planning) เป็นกิจกรรมที่สนับสนุนการผลิตเพื่อให้การผลิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งประกอบด้วย การวางแผนวัตถุดิบ (Material Planning) การวางแผนกำลังการผลิต (Capacity Planning) การวางแผนการส่งมอบ (Delivery Planning)

ปัจจัยวัดผลของการผลิตเชิงการจัดการ ไซ่อุปทาน ประกอบด้วย 4 ปัจจัยหลักๆ คือ รอบเวลาการผลิตของกระบวนการ(Process Cycle Time) สัดส่วนงานการผลิตของกระบวนการ (Process Yield) เป็นการวัดผลการผลิตจริงที่ได้เปรียบเทียบกับปริมาณการผลิตที่วางแผนไว้ ต้นทุนการผลิตของผลิตภัณฑ์ (Manufacturing Cost) ผลการปฏิบัติงานการจัดการส่งมอบ (Delivery Performance) ระยะเวลาการส่งมอบที่ตรงเวลา จะเป็นปัจจัยหนึ่ง que แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพการดำเนินการของระบบการผลิต การส่งมอบที่รวดเร็วจะถือเป็นความ ได้เปรียบที่สำคัญ

การกระจายสินค้า (Distribution) การจัดการกระจายสินค้า ต้องพิจารณาภาพรวมของไซ่อุปทาน คือต้องการกำหนดคลังสินค้าให้สามารถเชื่อมโยงการปฏิบัติงานเข้าด้วยกันได้อย่างเป็นระบบ เพื่อตอบสนองเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีปัจจัยพิจารณาการประเมินผลการกระจายสินค้าดังนี้ ระยะเวลาความรวดเร็วในการกระจายสินค้า ปริมาณการขนส่งต้องส่งมอบได้ครบถ้วนตามปริมาณความต้องการที่เกิดขึ้นในแหล่งต่างๆ ต้นทุนในการปฏิบัติงานและความครอบคลุมในด้านช่องทางการกระจายสินค้า มุมมองเชิงกระบวนการของไซ่อุปทาน ไซ่อุปทานเป็นลำดับขั้นตอนของกระบวนการต่างๆ และการไหลที่เกิดขึ้นภายใน และระหว่างขั้นตอนต่างๆ ภายใน ไซ่อุปทานซึ่งถูกรวมเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อตอบสนองความต้องการด้านผลิตภัณฑ์ของลูกค้า โดยมีสองแนวทางที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการที่เกิดขึ้นในไซ่อุปทาน

มุมมองในเชิงวัฏจักรของกระบวนการ ไซ่อุปทาน (Cycle View) กระบวนการในไซ่อุปทานจะถูกแบ่งออกเป็นลำดับของวัฏจักร โดยแต่ละส่วนนั้นจะเกิดขึ้น ณ ตำแหน่งที่เชื่อมต่อ



กันระหว่างขั้นตอน 2 ขั้นตอนของโซ่อุปทานซึ่งมุมมองเชิงวัฏจักรนั้นจะทำให้เราสามารถกำหนดกระบวนการต่างๆ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการต่างๆ ได้อย่างชัดเจน ซึ่งมุมมองนี้จะช่วยให้ตัดสินใจในระดับขั้นตอนของการปฏิบัติ เนื่องจากจะทำให้เราสามารถระบุบทบาทความรับผิดชอบของแต่ละสมาชิกในโซ่อุปทาน และสิ่งที่เราต้องการจากแต่ละกระบวนการได้ กระบวนการทั้งหมดในโซ่อุปทานจะสามารถแบ่งได้เป็น 4 วัฏจักรดังนี้

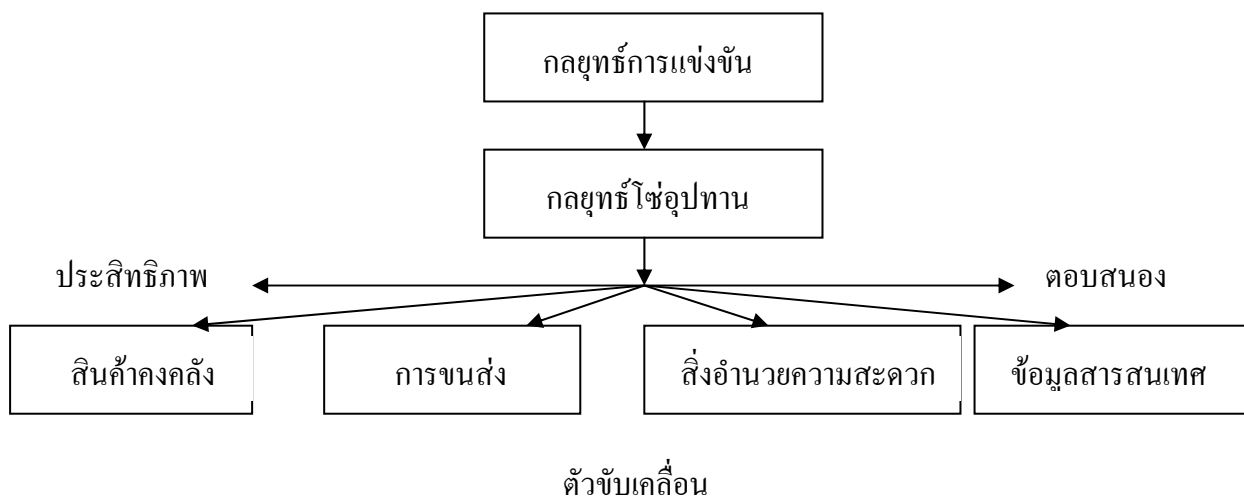
1. วัฏจักรการสั่งซื้อจากลูกค้า (Customer Order Cycle)
2. วัฏจักรการเติมเต็มสินค้า (Replenishment Cycle)
3. วัฏจักรการผลิต (Manufacturing Cycle)
4. วัฏจักรการจัดซื้อจัดหา (Procurement Cycle)

มุมมองแบบการผลัก/ดึง (Push/Pull View) กระบวนการต่างๆ ในโซ่อุปทาน มุมมองแบบการผลัก/ดึง ถูกแบ่งออกเป็น 2 ประเภท โดยแบ่งตามการตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือตามการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า โดยกระบวนการในการดึง (Pull) จะเกิดขึ้นจากการสั่งซื้อของลูกค้า ส่วนกระบวนการผลัก (Push) จะเริ่มต้นและปฏิบัติจากการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า เวลาในการปฏิบัติของกระบวนการดึงนั้นจะต้องทราบความต้องการของลูกค้าที่แน่นอนแล้ว ส่วนของกระบวนการผลักนั้นจะยังไม่ทราบความต้องการของลูกค้าอย่างชัดเจน โดยความต้องการเกิดจากการพยากรณ์ กระบวนการดึงจะสามารถเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า กระบวนการโต้กลับ (React) เนื่องจากกระบวนการนี้จะโต้กลับเมื่อมีความต้องการจากลูกค้าเข้ามา แต่กระบวนการผลักนั้นอาจจะเรียกได้อีกอย่างว่า กระบวนการพยากรณ์ เนื่องจากเป็นผลของการตอบสนองต่อการพยากรณ์มากกว่ายอดความต้องการจริง และขอบเขตในโซ่อุปทานจะทำการแยกกระบวนการผลักกับกระบวนการดึงออกจากกันอย่างชัดเจน

มุมมองแบบการผลัก/ดึงของโซ่อุปทานจะมีประโยชน์อย่างมากในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ซึ่งเกี่ยวข้องกับการออกแบบโซ่อุปทาน โดยมุมมองนี้จะช่วยให้เห็นถึงข้อพิจารณาต่างๆ ทั้งหมดของกระบวนการในโซ่อุปทานที่เกี่ยวข้องกับการสั่งซื้อของลูกค้า

ตัวขับเคลื่อนสมรรถนะของโซ่อุปทาน ในการทำความเข้าใจว่าบริษัทหนึ่งจะสามารถปรับปรุงสมรรถนะของโซ่อุปทาน ในส่วนของความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และปรับปรุงประสิทธิภาพของโซ่อุปทานได้นั้นจะต้องทำการวิเคราะห์ถึงตัวขับเคลื่อนโซ่อุปทานหลักทั้ง 4 ตัวของสมรรถนะของโซ่อุปทาน คือสินค้าคงคลัง การขนส่ง สิ่งอำนวยความสะดวก และข้อมูล โดยจะไม่เพียงแต่พิจารณาตัวขับเคลื่อนสมรรถนะของโซ่อุปทานเหล่านี้ ในด้านความสามารถในการตอบสนองความต้องการลูกค้า และประสิทธิภาพนั้น แต่ยังพิจารณาถึงความเหมาะสมสอดคล้องกันทางด้านกลยุทธ์ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่ก่อให้เกิดความสำเร็จตลอดโซ่อุปทาน

ด้วยกรอบการทำงานสำหรับวิธีการตัดสินใจด้านโซ่อุปทาน โดยที่บริษัทส่วนใหญ่จะเริ่มต้นจากกลยุทธ์เชิงการแข่งขัน ต่อจากนั้นจะทำการตัดสินใจว่ากลยุทธ์ด้านโซ่อุปทานควรเป็นอย่างไร ซึ่งจะต้องพิจารณาว่าภายในโซ่อุปทานนั้นควรจะทำอย่างไรบ้างในการสร้างประสิทธิภาพ และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และต่อจากนั้นจะใช้ตัวขับเคลื่อนโซ่อุปทานทั้ง 4 ตัวในการบรรลุถึงขั้นของสมรรถนะที่โซ่อุปทานต้องการ ถึงแม้ว่ากรอบการทำงานโดยทั่วไปนั้นจะเป็นการมองจากบนลงล่าง แต่ในหลายๆ กรณีแล้วนั้น การศึกษาถึงตัวขับเคลื่อนโซ่อุปทานทั้ง 4 ตัว จะสามารถช่วยแสดงให้เห็นความต้องการในการเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนของโซ่อุปทาน และกลยุทธ์เชิงการแข่งขัน



รูปที่ 2.9 กรอบการทำงานสำหรับวิธีการตัดสินใจด้านโซ่อุปทาน

ข้อมูลสารสนเทศบทบาทในโซ่อุปทาน ข้อมูลสารสนเทศถือเป็นตัวขับเคลื่อนหลักของโซ่อุปทาน เนื่องจากถึงแม้ไม่ได้มีลักษณะทางกายภาพ แต่มีผลอย่างมากต่อทุกๆ ส่วนของโซ่อุปทาน โดยพิจารณาจากสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้ คือ

1. ข้อมูลสารสนเทศเป็นส่วนที่เชื่อมต่อระหว่างขั้นต่างๆ ของโซ่อุปทานและทำให้ขั้นต่างๆ นั้นสามารถประสานกันได้ และนำมาสู่ผลประโยชน์โดยรวมของทั้งโซ่อุปทาน
2. ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงานประจำวันของขั้นต่างๆ ในโซ่อุปทานเช่นระบบตารางการผลิตจะใช้ข้อมูลด้านความต้องการในการสร้างตารางการผลิต ทำให้บริษัทสามารถผลิตได้ตามปริมาณ และชนิดที่เหมาะสม ระบบการบริหารสินค้าคงคลังจะใช้ข้อมูลเพื่อทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมของสินค้าคงคลังได้ โดยบริษัทสามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศนี้เพื่อพิจารณาว่าสามารถปฏิบัติตามคำสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้าได้หรือไม่

บทบาทในกลยุทธ์ด้านการแข่งขัน ข้อมูลสารสนเทศเป็นตัวขับเคลื่อนโซ่อุปทานที่มีบทบาทสำคัญอย่างมากที่แต่ละบริษัทจะสามารถใช้เพิ่มประสิทธิภาพ และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นเป็นสิ่งที่ช่วยแสดงให้เห็นถึงผลกระทบจากการใช้ข้อมูลในการพัฒนาบริษัท ซึ่งการตัดสินใจที่สำคัญ คือ ข้อมูลสารสนเทศมีค่ามากที่สุดในการลดค่าใช้จ่าย และปรับปรุงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีที่สุด โดยองค์ประกอบของการตัดสินใจด้านข้อมูล จะพิจารณาถึงองค์ประกอบสำคัญภายในโซ่อุปทาน ที่ทางบริษัทจะต้องทำการวิเคราะห์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในโซ่อุปทาน

ระบบผลัก (Push)หรือระบบดึง (Pull) เมื่อมีกระบวนการในการตัดสินใจในโซ่อุปทาน ต้องทำการตัดสินใจก่อนว่าระบบนั้นเป็นระบบผลักหรือดึงในโซ่อุปทาน ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว เนื่องจากชนิดของระบบที่แตกต่างกันก็ย่อมต้องการข้อมูลที่แตกต่างกันด้วย ระบบผลักต้องการข้อมูลในรูปแบบของการวางแผนความต้องการวัสดุ (Material Requirement Planning : MRP) ส่วนระบบดึงนั้นต้องการข้อมูลที่เป็นข้อมูลของความต้องการจริงๆ และส่งข้อมูลเข้าไปในระบบอย่างรวดเร็วเพื่อทำกิจกรรมตอบสนองต่อความต้องการนั้นๆ ได้อย่างรวดเร็ว

การประสานงาน และการใช้ข้อมูลร่วมกัน เกิดจากโซ่อุปทานมีหลายชั้นที่แตกต่างกัน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย ดังนั้นการประสานงาน และการใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญมาก ดังนั้นผู้บริหารต้องทำการพิจารณาว่าจะสร้างการประสานงาน และการใช้ข้อมูลในโซ่อุปทานอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร

การพยากรณ์ และการวางแผนการผลิตโดยรวม การพยากรณ์เป็นทั้งศาสตร์ และศิลป์ ในการแสดงให้เห็นถึงความต้องการ และเงื่อนไขที่เกิดขึ้น การที่จะได้รับข้อมูลด้านการพยากรณ์ ความต้องการนั้น หมายความว่า จะต้องใช้เทคนิคที่ค่อนข้างซับซ้อนในการประมาณความต้องการในอนาคตหรือสภาวะตลาด ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจว่าจะทำการพยากรณ์ได้อย่างไร และมีสิ่งใดบ้างที่ต้องใช้ในการพยากรณ์ บริษัทต่างๆ มักจะใช้การพยากรณ์ทั้งในระดับของการผลิต และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ใช้ในการวางแผนใหม่ๆ หรือใช้ในการเปิดตลาดใหม่ๆ

การที่บริษัทจะสร้างการพยากรณ์นั้น บริษัทต้องการแผนในการปฏิบัติกับการพยากรณ์นั้น การวางแผนการผลิตรวมจะทำการเปลี่ยนการพยากรณ์นั้นเป็นแผนต่างๆ ในการทำให้ได้ความต้องการนั้นการตัดสินใจที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องเผชิญคือ จะใช้การวางแผนการผลิตรวมทั้งในระดับของผู้จัดการในโซ่อุปทาน และส่งต่อไปยังโซ่อุปทานทั้งหมดได้อย่างไร การวางแผนการผลิตรวมนี้ กลายเป็นสิ่งที่สำคัญมากซึ่งมีผลกระทบต่อความต้องการทั้งในด้านผู้จัดส่งวัตถุดิบ และส่งสินค้าขึ้นไปให้กับลูกค้า

เทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ในโซ่อุปทาน (Enabling Technology) มีเทคโนโลยีต่างๆ ที่ใช้ข้อมูลร่วมกัน และวิเคราะห์ข้อมูลในโซ่อุปทาน ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจว่าจะใช้เทคโนโลยีใด และนำเทคโนโลยีนั้นเข้าไปในบริษัท และหุ้นส่วนของบริษัทได้อย่างไร การตัดสินใจในเรื่องอื่นๆ คือความสามารถของเทคโนโลยีในการรองรับการใช้งานในอนาคต เทคโนโลยีต่างๆ ประกอบด้วย

3. การแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data Interchange : EDI) จะทำให้บริษัทสามารถส่ง คำสั่งซื้อไปยังผู้จัดส่งวัตถุดิบได้อย่างรวดเร็ว โดย EDI ไม่เพียงแต่มุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพเท่านั้นแต่ยังลดเวลาที่ต้องใช้ในการส่งสินค้าให้กับลูกค้า เนื่องจากกระบวนการต่างๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว และแม่นยำกว่าระบบที่ใช้กระดาษในการดำเนินการ

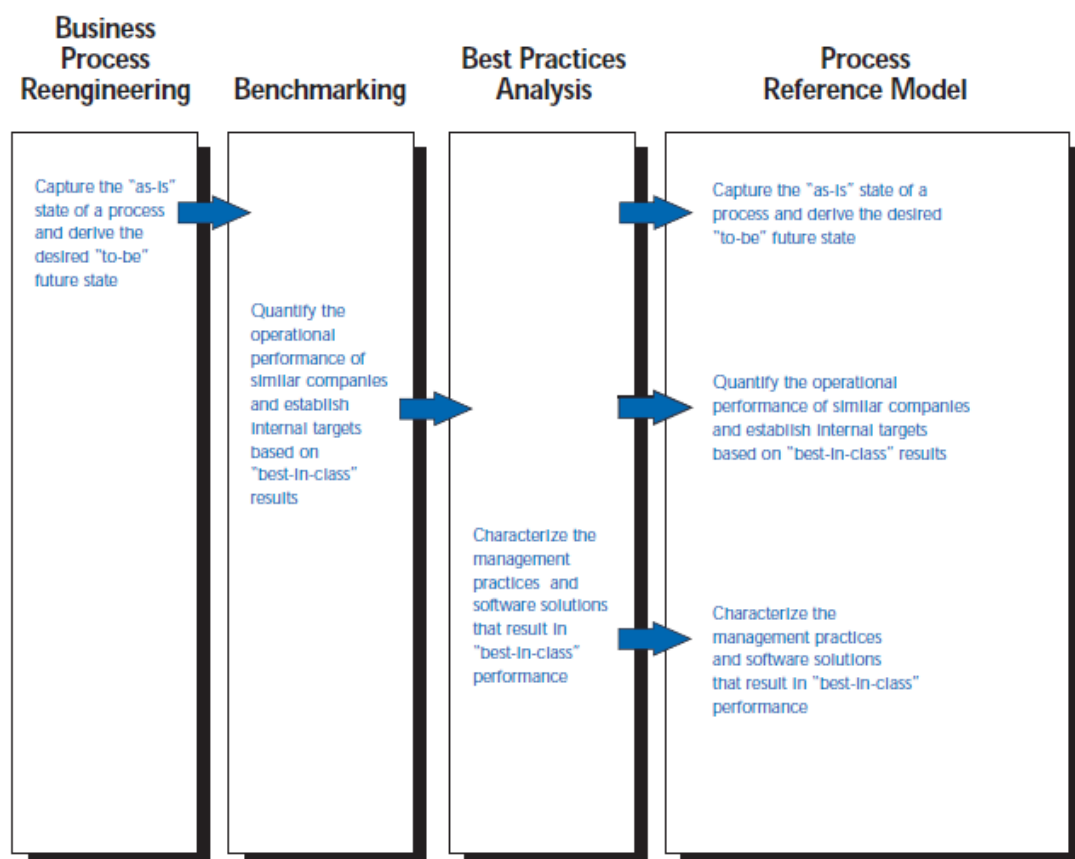
4. อินเทอร์เน็ต ซึ่งมีข้อดีต่างๆ มากมายเหนือกว่า EDI โดยเฉพาะในด้านการใช้ข้อมูลร่วมกัน อินเทอร์เน็ตสามารถเข้าไปได้โดยทุกคนที่เกี่ยวข้อง และสามารถส่งผ่านข้อมูลจำนวนมาก ดังนั้นสามารถทำให้ทุกคนเห็นภาพได้มากกว่า EDI การมองเห็นภาพที่ดีกว่านี้จะทำให้ขั้นตอนต่างๆ ของโซ่อุปทาน มีการตัดสินใจที่ดีขึ้น การติดต่อผ่านอินเทอร์เน็ตในขั้นตอนต่างๆ ของโซ่อุปทานช่วยให้การติดต่อง่ายขึ้นเนื่องจากเป็นระบบที่เป็นมาตรฐานเหมือนกันทั่วโลก

5. ระบบการวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ (Enterprise Resource Planning : ERP) จะทำให้การตรวจสอบกระบวนการและการมองเห็นภาพของข้อมูลของบริษัทและโซ่อุปทานดียิ่งขึ้นซึ่งจะช่วยให้การดำเนินการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ดีขึ้น โดยระบบ ERP จะช่วยในการเก็บข้อมูลส่วน อินเทอร์เน็ตจะช่วยในการมองข้อมูล

6. ซอฟต์แวร์การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management Software : SCMS) เป็นอีกระดับหนึ่งของ ERP โดยโปรแกรมนี้จะช่วยการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลจากการมองเห็นภาพโดยรวมของข้อมูล ระบบ ERP จะแสดงให้เห็นว่าจะมีอะไรเกิดขึ้นต่อไป ในขณะที่ SCM จะช่วยให้บริษัทสามารถตัดสินใจว่าควรทำอย่างไร

แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทาน (Supply Chain Operation Reference-Model, SCOR Model) แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทานหรือ (Supply Chain Operation Reference- Model, SCOR Model) ถูกพัฒนาขึ้น โดย Supply Chain Council (SCC) ซึ่งเป็นองค์กรอิสระที่ไม่หวังผลกำไร โดยเป็นการร่วมมือกันของบริษัทอุตสาหกรรมต่างๆ กว่า 700 บริษัท ตั้งขึ้นมาในปี 1996 เพื่อส่งเสริม และสนับสนุนบริษัทหรือองค์กรที่สนใจ การจัดการโซ่อุปทาน และการนำไปปฏิบัติ โดยที่องค์กรนี้พัฒนา SCOR Model ขึ้นมาเพื่อใช้อธิบายลักษณะ และแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมทางธุรกิจทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองความพึงพอใจกับลูกค้า และช่วยแก้ปัญหาการขาดภาษามาตรฐานและกรอบการทำงาน (Framework) เดียวกัน ในการพัฒนาและปรับปรุงโซ่อุปทาน ส่วนประกอบของแบบจำลองที่ช่วยแก้ปัญหาเหล่านี้คือการกำหนด

กระบวนการต่างๆ ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีโครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการ นอกจากนี้ยังมีการกำหนดเมตริกซ์ (Metric) ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน สำหรับการวัดประสิทธิภาพในแต่ละกระบวนการ และมีวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ที่เสนอไว้ในแต่ละกระบวนการเพื่อที่จะให้องค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ต่อไปได้เป็นไปตาม Process Reference Model



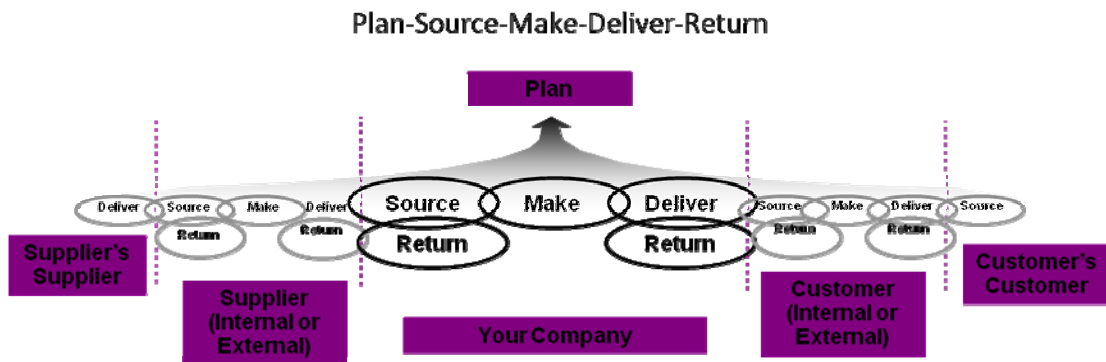
รูปที่ 2.10 Process Reference Model

ที่มา : Supply Chain Operations Reference Model (SCOR) 6.0 Introduction

ตัวแบบจำลองในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน จะประกอบด้วยกระบวนการพื้นฐานที่สำคัญ 5 ส่วน

1. การวางแผน (Plan)
2. การจัดหาวัตถุดิบ (Source)
3. การผลิต (Make)

4. การจัดส่ง (Deliver)
5. การส่งคืน (Return)



รูปที่ 2.11 SCOR is organized around five major management processes

ที่มา : Supply Chain Operations Reference Model (SCOR) 6.0 Introduction

กระบวนการจัดการพื้นฐานทั้ง 5 กระบวนการ Plan, Source, Make, Deliver, และ Return ประกอบด้วยกระบวนการ 3 ลักษณะ คือ การวางแผน (Plan) การดำเนินการ (Execution) การที่ทำให้เกิดขึ้น (Enable process)

การวางแผน (Planning) คือ กระบวนการไหล การจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการที่คาดไว้ โดยการวางแผนต้องทำให้ทรัพยากรสอดคล้องกับความต้องการโดยรวมซึ่งจะเกิดขึ้นในช่วงเวลาปกติ และสามารถกระจายไปยังทรัพยากรกับความต้องการในโซ่อุปทานได้

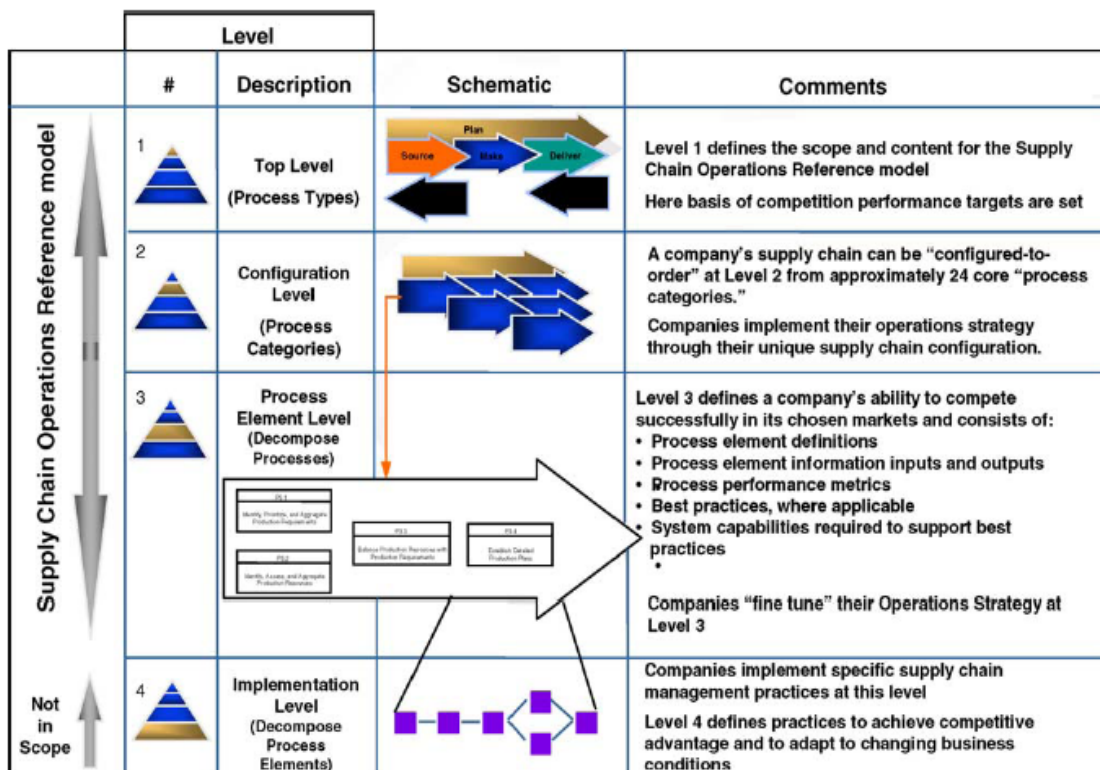
การดำเนินการ (Execution) คือ กิจกรรมที่จะถูกกระตุ้นหรือถูกตั้งจากแผน หรือความต้องการที่แท้จริงซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงสถานะของผลิตภัณฑ์ โดยรวมถึงการจัดตารางและลำดับขั้นตอนในการผลิต การแปรสภาพวัตถุดิบและการบริการ และการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์

กระบวนการที่ทำให้เกิดขึ้น (Enable Process) คือ กิจกรรมการเตรียมกฎการดำเนินงาน และการจัดการข้อมูลหรือความสัมพันธ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผน และกระบวนการดำเนินงาน

ขั้นตอนการพัฒนาโซ่อุปทาน

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนและสามารถนำ SCOR Model ไปใช้ได้อย่างเป็นขั้นตอน ตัวแบบจำลองในการพัฒนาโซ่อุปทานจึงได้กำหนดขั้นตอนในการพัฒนาเป็น 4 ระดับ ซึ่งในแต่ละ

ระดับจะกำหนดกระบวนการจัดการ มาตรฐาน (Metrics) แนวทางในการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) และลักษณะเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในโซ่อุปทานให้มีรูปแบบเดียวกันที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยขั้นตอนทั้ง 4 ระดับ ประกอบไปด้วย



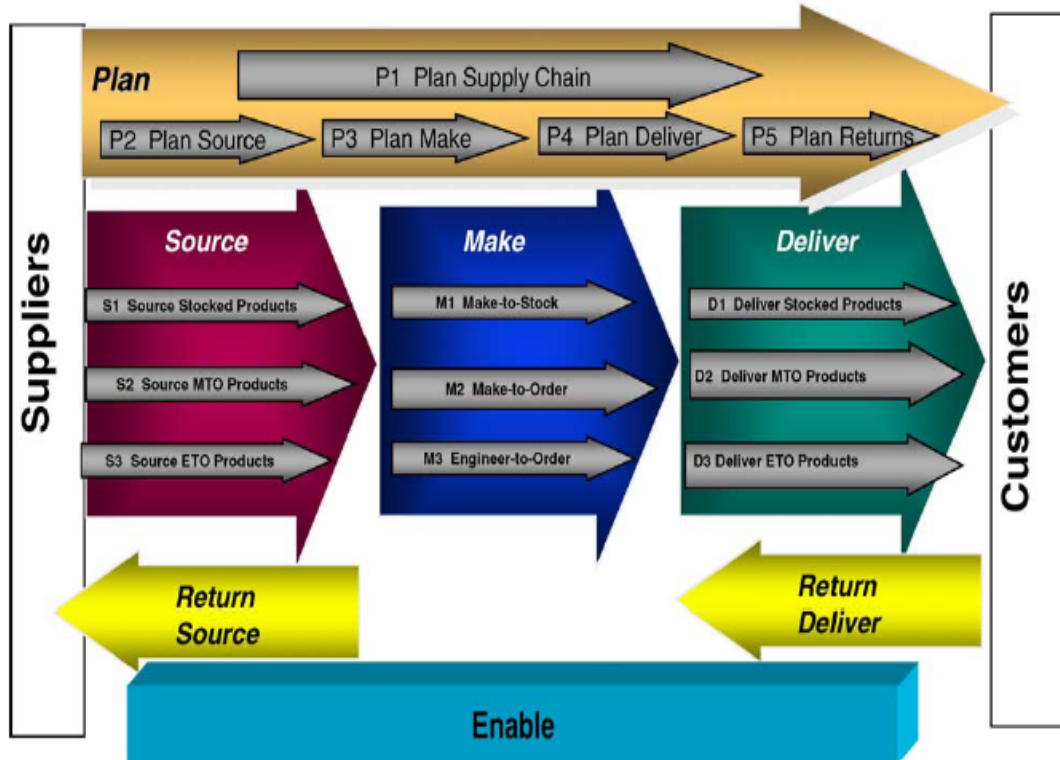
รูปที่ 2.12 SCOR เป็นแบบจำลองตามขั้นตอนด้วยขอบเขตที่กำหนด

ที่มา : Supply Chain Operations Reference Model (SCOR) 6.0 Introduction

ระดับที่ 1 เป็นการกำหนดขอบเขต และตั้งเป้าหมายในการปรับปรุงประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทาน

ระดับที่ 2 เป็นเครื่องมือในการสร้างแบบจำลองโซ่อุปทานในองค์กรของตน โดยทำการจับลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรเข้ากับแบบจำลองจะเป็นแบบ Make to Stock (M1) ดังนั้น Source และ Delivery ก็จะเป็น Source Make to Stock Product (S1) และ Delivery Stocked Product (D1) ตามลำดับ และใน ระดับที่ 2 นี้จะเป็นการปฏิบัติงาน 3 ประเภท คือ Planning เป็นการวางแผนการจัดการใช้ทรัพยากร และการวางแผนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน Executing เป็นการทำงานหรือการกระทำในส่วนใด ๆ ไม่ว่าจะเป็น Source, Make หรือ Delivery และ

สุดท้าย Enabling คือกระบวนการสนับสนุนในการ Planning และ Executing จะเป็น Plan Make และ Enable Make ตามลำดับรูปที่ 2.13 แสดงรายละเอียดของ Process Categories ในระดับที่ 2 ของ SCOR Model



รูปที่ 2.13 การแยกแยะกระบวนการในระดับที่ 2

ที่มา : Supply Chain Operations Reference Model (SCOR) 6.0 Introduction

ระดับที่ 3 ประกอบไปด้วยการนิยามส่วนประกอบของกระบวนการต่างๆ ข้อมูลของปัจจัยขาเข้า (Input) และปัจจัยขาออก (Output) ในแต่ละกระบวนการ และมีตัววัดประสิทธิภาพกระบวนการ และวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice)

ระดับที่ 4 ไม่ได้กำหนดไว้ใน SCOR Model แต่เป็นกิจกรรมที่แต่ละองค์กรจะต้องกำหนดกระบวนการทางธุรกิจของตัวเองในรายละเอียดของแต่ละผลิตภัณฑ์ หรืออุตสาหกรรมโดยมีการเชื่อมโยงกับระดับที่ 3

มาตรวัดและการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Metric and Best Practices)

มาตรวัด (Metric) ในแบบจำลอง SCOR ได้ถูกออกแบบอย่างเป็นระบบ โดยมี 5 ชนิด

คือ



1. ความน่าเชื่อถือ (Reliability)
2. การตอบสนอง (Responsiveness)
3. ความยืดหยุ่น (Flexibility)
4. ต้นทุน (Cost)
5. สินทรัพย์ (Assets)

ความน่าเชื่อถือ การตอบสนองและความยืดหยุ่นเป็นมาตรวัดจากภายนอก (โดยถูกผลักดันจากลูกค้า) ส่วนต้นทุน และสินทรัพย์เป็นมุมมองภายในองค์กร แบบจำลอง SCOR สนับสนุนการวัดสมรรถนะในแต่ละระดับของแบบจำลอง SCOR มาตรวัดระดับที่ 1 ของแบบจำลอง SCOR จะให้ภาพรวมของโซ่อุปทานในการประเมินการจัดการของโซ่อุปทาน ส่วนในระดับที่ 2 และ 3 ของแบบจำลอง SCOR มีรายละเอียดเฉพาะที่แยกย่อยลงไปในมาตรวัดที่เกี่ยวข้องกันในแต่ละชนิดของกระบวนการ (Process Categories) และองค์ประกอบของกระบวนการ (Process Element) แบบจำลอง SCOR มีมาตรวัดอีกมากมายสำหรับแต่ละชนิดของกระบวนการและรวมทั้งองค์ประกอบของกระบวนการในระดับที่ 3 ที่แยกย่อยลงมาเป็นรายละเอียด

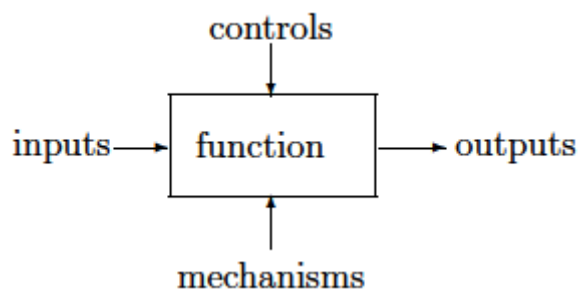
การใช้แบบจำลอง SCOR เพื่อปรับปรุงในโซ่อุปทาน

มาตรวัดอ้างอิงทั้งหลายส่วนใหญ่ที่ใช้ในธุรกิจ และอุตสาหกรรมจะอยู่บนพื้นฐานของแบบจำลองต่างๆ เช่น Balance Scorecard หรือกลุ่มเกณฑ์การวัดที่ได้รับการยอมรับจากองค์กรต่างๆ มาตรวัดในแบบจำลอง SCOR ถูกออกแบบมาในรูปแบบของการแบ่งแยกมาตรวัดออกเป็นส่วนย่อยๆ ตามคุณลักษณะของสมรรถนะของแบบจำลอง SCOR มาใช้คือการกำหนดมาตรวัด และทำความเข้าใจ ถึงความสัมพันธ์ของมาตรวัดของแต่ละองค์กร ได้นิยามไว้สำหรับแต่ละชนิดของกระบวนการต่างๆ ตามลำดับขั้นตอนของกระบวนการและรวมถึงคุณลักษณะของสมรรถนะตามแบบจำลอง SCOR

แผนภาพกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Mapping)

กระบวนการทางธุรกิจบอกให้ทราบถึงสถานภาพในปัจจุบัน ของการไหลของข้อมูล และวัตถุประสงค์ระหว่างองค์กร และภายในองค์กร การวิเคราะห์กระบวนการทางธุรกิจ สามารถทำได้ โดยการทำผังกระบวนการทำงานปัจจุบัน ซึ่งจะมีเครื่องมือช่วยในการเขียนคือ เครื่องมือทางกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Mapping Tool) เพื่อช่วยในการพัฒนา และให้มีความเข้าใจร่วมกัน ทั้งยังช่วยหาวิธีในการปรับปรุงกระบวนการในปัจจุบัน เช่น รอบเวลา ต้นทุน การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เป็นต้น และสามารถออกแบบการทำงานใหม่ได้

Integration Definition for Function Modeling (IDEF0) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุง และวิเคราะห์กระบวนการธุรกิจ ซึ่งมุ่งเน้นการบ่งชี้กระบวนการ แสดงถึงรูปร่าง การจัดการธุรกิจ การปรับปรุงกระบวนการ และระบบที่ซับซ้อนซึ่ง IDEF0 ใช้สำหรับแสดงกระบวนการธุรกิจและการไหลของข้อมูล เป็นวิธีการที่ใช้ในการจำลองการตัดสินใจ การกระทำ และกิจกรรมขององค์กร แสดงการวิเคราะห์การติดต่อสื่อสาร ประสานงาน IDEF0 มีส่วนประกอบหลักๆ คือ ปัจจัยเข้า, ปัจจัยออก, ตัวควบคุม และตัวขับเคลื่อน



ภาพที่ 2.14 แสดงส่วนประกอบของ IDEF0 (Hanrahan, 1995)

ในขั้นต้นของการวิเคราะห์ ควรจะมีการบันทึกรายละเอียดที่ต้องการทั้งหมดในแต่ละกระบวนการเพื่อนำผลที่ได้ไปเขียนเป็นแผนของกระบวนการไหลของข้อมูลสารสนเทศ หลังจากนั้นจะดำเนินการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ผู้การกำจัดการกิจกรรมที่ไม่จำเป็น ช่วยลดความสูญเสีย และความแปรปรวนที่เกิดขึ้นในกระบวนการ

#### การวางแผนขั้นสูง (Advance Planning)

ในห่วงโซ่อุปทานมีการเชื่อมโยงส่วนต่างๆ หลายส่วน กระบวนการต่างๆ เหล่านี้จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยความร่วมมือซึ่งกัน และกัน รวมถึงกระบวนการตัดสินใจก็เป็นเรื่องสำคัญเช่นกันในการดำเนินกิจกรรมห่วงโซ่อุปทาน การวางแผนมีส่วนสำคัญอย่างมากที่จะช่วยในกระบวนการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยการวางแผนจะช่วยบ่งชี้ทางเลือกของกิจกรรมต่างๆ ในอนาคตเพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการวางแผนสามารถแบ่งออกเป็นส่วนย่อย ดังนี้

1. การวิเคราะห์เกี่ยวกับปัญหาที่จะทำการตัดสินใจ
2. การบ่งชี้เป้าหมายที่ต้องการ
3. การพยากรณ์ของการพัฒนาในอนาคต
4. การบ่งชี้ และการประเมินวิธีการหรือกิจกรรมที่เป็นไปได้

## 5. การเลือกวิธีการที่ดีที่สุด

ในโซ่อุปทานมีความสลับซับซ้อน และมีรายละเอียดต่างๆ มากมาย ดังนั้นเพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมการวางแผนในโซ่อุปทานได้ จึงมีความจำเป็นต้องทำออกมาให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถเข้าใจได้ง่ายโดยรูปแบบที่สร้างขึ้นมานี้เรียกว่า Model ซึ่ง Model จะนำเสนอในส่วนที่สำคัญเท่านั้น และสามารถทำให้เราเห็นภาพรวมของระบบ แต่ไม่ได้แสดงรายละเอียด ในการวางแผนไม่สามารถจะกำหนดได้ว่าจะทำการวางแผนยาวเพียงใด ขึ้นอยู่กับลักษณะของกิจกรรมที่จะทำการวางแผนในโซ่อุปทาน ช่วงระยะเวลาที่ครอบคลุมในการวางแผนเรียกว่า Planning Horizon ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ดังนี้

### การวางแผนระยะยาว (Longterm Planning)

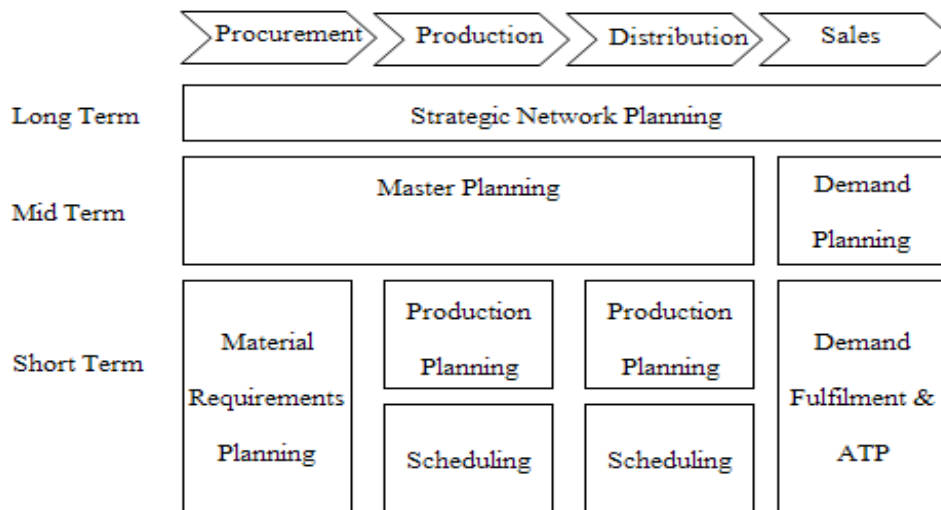
การวางแผนเพื่อการตัดสินใจในระดับนี้เรียกว่า Strategic Decisions และทำให้สามารถสร้างความต้องการเบื้องต้นสำหรับการพัฒนาในโซ่อุปทานระดับ Enterprise ในอนาคต กระบวนการในระดับนี้จะรวมถึงการทำการออกแบบ โครงสร้างในโซ่อุปทาน ผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นด้วย กิจกรรมที่มีการดำเนินการในระดับนี้ประกอบด้วย Product Program and Strategic Sale Planning, Physical Distribution Structure, Plant Location and Production System, Material Program and Supplier Selection, and Coorelations

### การวางแผนระยะกลาง (Midterm Planning)

จากกระบวนการใน Longterm Planning เราจะมาดำเนินการต่อในระดับ Midterm Planning เพื่อหาแนวทางที่ควรจะเป็นในระดับปฏิบัติการ โดยจะเริ่มกำหนดกระบวนการไหลของส่วนต่างๆ ในโซ่อุปทาน เวลาที่ใช้ ทรัพยากรที่ต้องการใช้ กิจกรรมที่มีการดำเนินการในระดับนี้ประกอบด้วย Midterm Sale Planning (Midterm Demand Planning), Distribution Planning, Master Production Scheduling and Capacity Planning, Personal Planning, Material Requirement Planing

### การวางแผนระยะสั้น (Shortterm Planning)

เป็นการวางแผนในระดับต่ำสุด โดยจะลงถึงรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ อย่างละเอียด กิจกรรมที่มีการดำเนินการในระดับนี้ประกอบด้วย Shortterm Sale Planning (Shortterm Demand Planning), Warehouse Replenishment/Transport Planning, Lot-sizing and Machine Scheduling, Shop Floor Control Shortterm, Shortterm Personal Planning/Ordering Materials การวางแผนในระดับ Midterm และ Shortterm เรียกว่า Operational หรือ Tactical โครงสร้างของการวางแผนทั้งหมดแสดงดังรูปที่ 2.15



รูปที่ 2.15 Planning Horizon ในแต่ละระดับ

ที่มา : Supply Chain Operations Reference Model (SCOR) 6.0 Introduction

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่ากิจกรรมของการวางแผนความต้องการ (Demand Planning) จะเป็นกิจกรรมหนึ่งของกระบวนการวางแผนชั้นสูง โดยจะอยู่ในระดับของ Midterm and Shortterm Planning

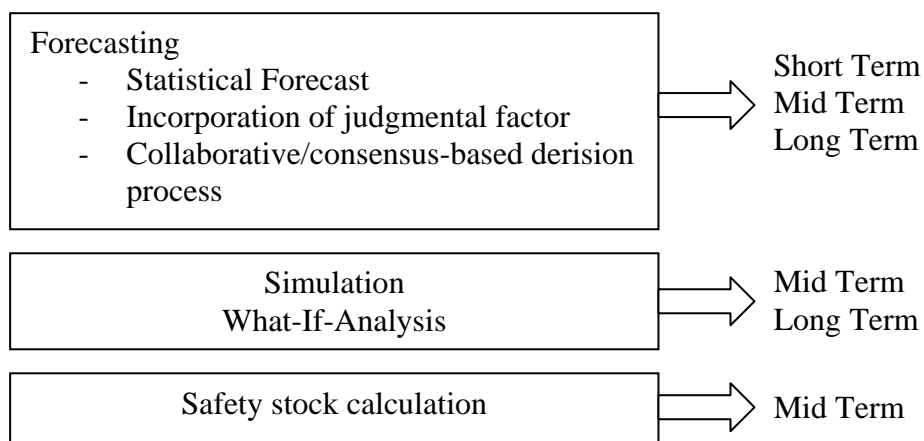
การวางแผนความต้องการ (Demand Planning)

ผลประโยชน์ใหญ่ที่เชื่อกันว่าจะได้รับจากการจัดการโซ่อุปทานคือ ระดับของสินค้าคงคลังที่ลดลงรวมถึงระดับของ Safety Stock ที่ลดลงด้วย Safety Stock มีเพื่อรองรับความผันแปรที่เกิดขึ้นในโซ่อุปทาน ดังนั้นก่อนที่จะลดระดับของ Safety Stock ได้จะต้องลดความผันแปรในโซ่อุปทานความผันแปรประกอบด้วย กระบวนการที่ไม่แน่นอน (กระบวนการผลิตที่ไม่แน่นอน ระยะเวลาที่เปลี่ยนแปลง) ความต้องการที่ไม่แน่นอน (ความแตกต่างระหว่างความต้องการที่คาดการณ์ไว้กับการขายที่เกิดขึ้นจริง เป้าหมายของการวางแผนความต้องการ คือ ต้องการปรับปรุงความเที่ยงตรงในการวางแผนความต้องการ และคำนวณระดับของ Safety Stock เพื่อรองรับระดับของ Service Level ที่ต้องการจะเป็นการวางแผนความต้องการที่ดีจะช่วยให้ การดำเนินการในโซ่อุปทานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

โครงสร้างของการวางแผนความต้องการ

ในการวางระบบการวางแผนความต้องการ จะต้องกำหนดก่อนว่าอะไรคือผลที่ต้องการจะได้รับจากการวางแผนความต้องการ และใครในโซ่อุปทานที่ต้องการบ้าง จากรูปที่ 2.16 จะแสดงถึงกิจกรรมต่างๆ ในการวางแผนความต้องการและช่วงเวลาของการวางแผน และผลลัพธ์จากการ

วางแผนความต้องการ ตัวอย่างเช่น การวางแผนการผลิตหลักในระยะกลางต้องการข้อมูลจากการวางแผนความต้องการสำหรับทุกๆ สินค้า สถานที่ที่จะนำสินค้าไปขาย ระดับของ Safety Stock ที่ต้องการสำหรับทุกๆ ศูนย์กระจายสินค้า ส่วนของการวางแผนระยะสั้นสำหรับการเติมเต็มสินค้า ต้องการการวางแผนความต้องการรายวันในทุกๆ สินค้า แต่ที่สำคัญคือเราควรจะวางระบบการวางแผนทั้งกระบวนการในโซ่อุปทานก่อนที่จะกำหนดโครงสร้างของการวางแผนความต้องการ ส่วนของโครงสร้างและวิธีที่มีประสิทธิภาพ



รูปที่ 2.16 Demand Planning Tasks

ที่มา : Supply Chain Operations Reference Model (SCOR) 6.0 Introduction

การทำการพยากรณ์ในการวางแผนความต้องการมีเครื่องมือที่ใช้ช่วยในการวางแผน 3 อย่างดังนี้

1. การใช้วิธีการพยากรณ์โดยหลักการทางสถิติสมัยใหม่เพื่อสร้างการพยากรณ์ในหลายๆ สินค้าแบบอัตโนมัติ วิธีนี้เป็นวิธีพื้นฐานขั้นต้นของการวางแผนความต้องการ ซึ่งหลักการทางสถิติที่นิยมนำมาใช้ในการพยากรณ์ได้แก่ Moving Average Smoothing, Holt's Method และ Seasonal Linear Regression เป็นต้น

2. การเพิ่มข้อมูลในส่วนของผลกระทบต่างๆ ที่จะทำให้การขายเพิ่มขึ้นหรือลดลง เช่น การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายของฝ่ายขาย การเกิดภัยทางธรรมชาติ กฎหมายต่างๆ ของทางรัฐบาล เป็นต้น

3. ส่วนสุดท้ายที่สำคัญคือการทำให้ทั้งสองขั้นตอนมีประสิทธิภาพได้นั้นความร่วมมือซึ่งกัน และกันของส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการวางแผนความต้องการ และตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการวางแผนความต้องการ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ของการวางแผน

ความต้องการที่เป็นที่ยอมรับของทุกๆ ฝ่าย และนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้ในหลายๆ กระบวนการของการวางแผนในโซ่อุปทาน ต่อไป

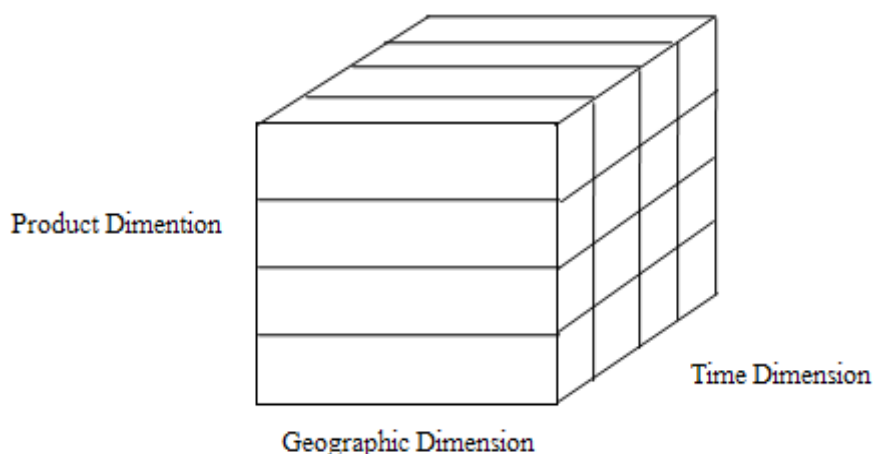
กระบวนการต่างๆ ที่กล่าวมาเพื่อให้การพยากรณ์ใกล้เคียงกับความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุดเพื่อให้สามารถมีสินค้ารองรับความต้องการของลูกค้าทุกที่ ทุกเวลา ในจำนวนที่ครบถ้วนตามที่ลูกค้าต้องการ จากรูปที่ 2.17 จะแสดงถึงมิติของการวางแผนความต้องการซึ่งสามารถแบ่งได้ ดังนี้

- มิติในส่วนของสินค้าประกอบด้วยสินค้ากลุ่มของสินค้า Family ของสินค้า Line ของสินค้า โดยระดับของมิติสินค้าในระดับสูงสุดจะทำให้เห็นภาพรวมของสินค้า ส่วนระดับล่างสุดช่วยในเรื่องของการทำการพยากรณ์

- มิติในส่วนของภูมิประเทศประกอบด้วย ลูกค้า บริเวณของการขายสินค้า บริเวณของศูนย์กระจายสินค้า ส่วนนี้จะช่วยในเรื่องของโครงสร้างการตลาดและการขายสินค้าว่าจะวางอย่างไร

-

- 7. มิติในส่วนของเวลาประกอบด้วย ความถี่ของช่วงเวลา (วัน, สัปดาห์และเดือน) และช่วงเวลาของการวางแผน (Planning Horizon) ในส่วนนี้จะใช้ในการกำหนดความถี่ในการวางแผน โดยปกติจะเริ่มที่ระดับบนสุด (ปีหรือเดือน) ลงมาถึงระดับล่างส่วนที่จะลงมาขนาดไหนขึ้นอยู่กับลักษณะของสินค้าและตลาดซึ่งในบางครั้งอาจจะทำแค่ระดับสัปดาห์เพียงพอแล้ว และในการทำการพยากรณ์สำหรับการวางแผนความต้องการจำเป็นต้องมีส่วนประกอบทั้งสามอย่างนี้เสมอ



รูปที่ 2.17 Three Dimensional structure of demand planning data

ที่มา : Supply Chain Operations Reference Model (SCOR) 6.0 Introduction

ธุรกิจขายตรง การขายตรง คือ การทำตลาดสินค้าอุปโภคบริโภคในลักษณะของการนำเสนอขายต่อผู้บริโภคโดยตรง ณ ที่อยู่อาศัยของผู้บริโภคหรือที่อยู่อาศัยของผู้อื่น ณ ที่ทำงานของผู้บริโภคหรือที่อื่นๆ ซึ่งห่างจากที่ตั้งร้านค้าปลีกถาวร ทั้งนี้โดยผู้ขายตรงใช้การอธิบายหรือการสาธิตสินค้าเป็นกลยุทธ์หลักในการเสนอขาย ผู้ขายตรงคือ บุคคลผู้ซึ่งเป็นสมาชิกของระบบการจัดจำหน่ายของบริษัทผู้ประกอบธุรกิจขายตรง ผู้ขายตรงอาจเป็นตัวแทนการค้าอิสระ ผู้รับเหมาอิสระ ผู้จำหน่ายอิสระ ลูกจ้างเป็นตัวแทนขาย ตัวแทนอิสระ (สมาคมการขายโดยตรงไทย, ม.ป.ป.: 2)

ความแตกต่างระหว่างธุรกิจขายตรงแบบชั้นเดียวและธุรกิจขายตรงแบบหลายชั้น

ธุรกิจขายตรงแบบชั้นเดียว หรือธุรกิจ SLM (Single Level Marketing) คือ การที่นักขายนำสินค้าไปเสนอขายให้กับลูกค้าถึงที่บ้าน ลูกค้าส่วนใหญ่คือคนแปลกหน้าที่ไม่รู้จักและคุ้นเคยกัน โดยมีเป้าหมายคือยอดการจัดจำหน่าย เงินรางวัล และเงินเดือนประจำที่ได้รับ โดยนักขายตรงคือลูกจ้างของบริษัท

ธุรกิจขายตรงแบบหลายชั้น หรือธุรกิจ MLM (Multi Level Marketing) คือ การที่นักขายตรงระบบหลายชั้น (Distributor) นำสินค้าไปเสนอขายให้กับลูกค้าถึงที่บ้าน ซึ่งเป็นลูกค้าที่มีความสนิทสนม และรู้จักกัน โดยมีเป้าหมายในการสร้างเครือข่าย (Network) คือการจัดตั้งองค์กรสมาชิกขึ้นตามแผนการขายการตลาด นักขายตรงคือผู้ที่เป็นเจ้าของธุรกิจของตนเอง มีการบริหารและการจัดการธุรกิจด้วยตนเอง บริษัทเป็นเพียงหุ้นส่วน ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้จัดเก็บสินค้า ผลิตสินค้า และส่งเสริมการฝึกอบรมเท่านั้น

ความแตกต่างระหว่างธุรกิจขายตรงแบบชั้นเดียวกับธุรกิจขายตรงแบบหลายชั้น ก็คือ “เป้าหมาย” เป้าหมายของการขายแบบชั้นเดียวนั้น มักจะเน้นที่การขายสินค้าเพียงอย่างเดียว แต่การขายแบบหลายชั้นมีเป้าหมายที่มากกว่านั้น กล่าวคือ มีทั้งการขายสินค้า และการชักชวนคนเข้ามาเป็นสมาชิก และต้องทำทั้งสองวิธี (ธานี, 2535: 16-17)

การขายตรงแบบหลายชั้นเป็นระบบการขายที่มีประสิทธิภาพมาก และกลับสามารถสร้างผลงานในเวลาอันสั้น ในขณะที่การขายตรงทั่วไปทำไม่ได้ (ธานี, 2535: 16-17) การขายแบบ MLM คือ การสร้างผู้นำที่มีคุณภาพ และศักยภาพที่สามารถถ่ายทอดวิชาการทำธุรกิจเครือข่ายรวมทั้งการเป็นวิทยากรบนเวที หรือหน้าชั้นเรียนได้เป็นอย่างดี ธุรกิจขายตรงแบบหลายชั้นไม่มีการโฆษณาสินค้าแบบทั่วไป แต่ใช้สมาชิกขององค์กรเป็นสื่อและทางผู้ประกอบการจะจ่ายค่าตอบแทนเป็นเปอร์เซ็นต์จากการขายสินค้าให้กับสมาชิกนี้คือ ความแตกต่างกับธุรกิจขายตรงแบบชั้นเดียวและธุรกิจทั่วไป ซึ่งธุรกิจธรรมดานั้นต้องจ้างบริษัทโฆษณา มีการประชาสัมพันธ์ไว้เป็นอย่างดี มีมืออาชีพรับจ้าง รับทำตั้งแต่การวิจัยตลาด ระบุกลุ่มเป้าหมาย และควรทำโฆษณาหรือออกอากาศทางวิทยุ ทางโทรทัศน์ช่วงเวลาใด ถ้างลงโฆษณาทางนิตยสาร ควรเป็นนิตยสารประเภทใด การใช้

ถ้อยคำภาษา ตัวอักษรเพื่อดึงดูดให้กลุ่มเป้าหมายสนใจ ซึ่งมีการวางแผนโดยมืออาชีพทั้งสิ้น (รชต, 2544:71)

ในปัจจุบัน มีบริษัทขายตรงแบบหลายชั้นมากมายที่เปิดดำเนินการ บางบริษัทเปิดขึ้นเพื่อครอบงำผลประโยชน์ แล้วเลิกกิจการไปในเวลาอันรวดเร็ว ทำให้ประชาชนที่ขาดความรู้ ประสบการณ์ตกเป็นกลุ่มเป้าหมายได้ง่าย มีข้อสังเกตสำหรับบริษัทขายตรงแบบหลายชั้นที่ดีมี 4 ประการ คือ

1. สินค้าดี ต้องมีมาตรฐานครบ 6 ข้อ คือ

- 1.1 มีรากฐานความเป็นมาทางวิชาการอย่างชัดเจน
- 1.2 ต้องมีผลการใช้ที่เห็นผลชัดเจน
- 1.3 เป็นสินค้าที่ใช้แล้วหมดไป
- 1.4 ต้องได้รับการยอมรับ ในระดับชาติ และนานาชาติ
- 1.5 ต้องเป็นสินค้าที่มีจุดเด่นชัดเจน แตกต่างจากสินค้าอื่นๆ และไม่มีคู่แข่ง
- 1.6 ราคาต้องเป็นธรรม

2. แผนการขายการตลาดดี

- 2.1 ต้องมีความเป็นธรรม ยุติธรรม ตำแหน่งในธุรกิจสามารถแข่งขันได้
- 2.2 ผลงานสะสม ผลตอบแทนยุติธรรมตามความสามารถ รายได้ไม่มีที่สิ้นสุด
- 2.3 เมื่อขึ้นตำแหน่งแล้วยอดไม่ตก
- 2.4 แผนการตลาดมีความเป็นไปได้อย่างชัดเจน สามารถประสบความสำเร็จได้

และมีความมั่นคงมีมรดกตกทอดให้

3. บริษัทดี มีความมั่นคง

- 3.1 ผู้บริหารเป็นที่น่าเชื่อถือมีชื่อเสียง
- 3.2 มีระบบในการจัดการบริหารที่ดี
- 3.3 ทุนจดทะเบียนทรัพย์สินของบริษัทชัดเจน
- 3.4 ผลการประกอบการชัดเจน (ยอดจำหน่าย)
- 3.5 มีเครือข่ายสาขาทั่วประเทศ

4. มีกระบวนการฝึกอบรมที่ดี ซึ่งบริษัทที่ถูกต้องจะมีกิจกรรมจัดฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องดังนี้

- 4.1 ต้องจัดอบรมให้ผู้เข้าร่วมธุรกิจได้รู้แนวทางการทำธุรกิจอย่างถูกต้อง
- 4.2 สนับสนุนการขายการตลาด
- 4.3 ให้ผู้เข้าร่วมธุรกิจได้เรียนรู้เรื่องสินค้า ผลิตภัณฑ์ เพื่อการแนะนำที่ถูกต้อง



4.4 เพื่อการพัฒนาตนเองของผู้ร่วมธุรกิจ และสร้างผู้นำในองค์กรให้สร้างเครื่อง  
เครือข่ายธุรกิจต่อไปได้

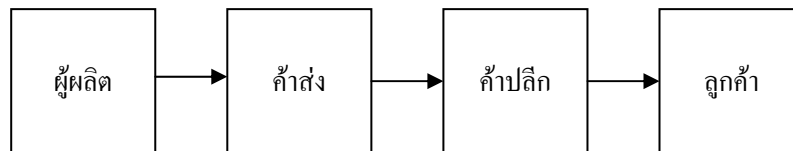
4.5 จัดสัมมนาเพื่อเรียนรู้ประสบการณ์จากผู้ประสบความสำเร็จ และนำไปใช้ด้วย  
ความเข้าใจที่ดี (เบญจวรรณ, 2542: 172-174)

อนาคตของการดำเนินธุรกิจขายตรงแบบหลายชั้นในประเทศไทย มีแนวโน้มจะไปได้  
ด้วยดีมีบริษัทที่ดำเนินธุรกิจขายตรงแบบหลายชั้นที่ประสบความสำเร็จ มียอดการจัดจำหน่ายในแต่ละ  
ปีมีมูลค่าเป็นพันๆ ล้านบาท ดังจะเห็นได้จากการฉลองความสำเร็จในหน้าหนังสือพิมพ์รายวัน  
หรือหนังสือพิมพ์เศรษฐกิจ กว่าธุรกิจเหล่านั้นจะประสบความสำเร็จได้นั้น ทุกบริษัท ทุกองค์กร  
พยายามค้นหาความรู้ต่างๆ ที่จะมาพัฒนาบุคลากรของบริษัท ในเรื่องการจัดประชุมสัมมนาต่างๆ  
เพื่อเพิ่มจำนวนสมาชิกให้กับองค์กร อีกทั้งวิทยากรรับเชิญ ต้องเป็นนักพูดที่ดี มีจิตวิทยา (รชต,  
2544: 71) หนึ่งในธุรกิจการขายตรงแบบหลายชั้น ที่ได้รับการยอมรับจากสมาคมการขายโดยตรง  
ไทย ก็คือธุรกิจขายตรงซึ่งได้นำเสนอประวัติและแนวคิดดังนี้

## 2.2 ความรู้เกี่ยวกับองค์กรธุรกิจขายตรง

### 2.2.1 ความแตกต่างระหว่างธุรกิจทั่วไปและธุรกิจขายตรง

ลักษณะของธุรกิจทั่วไป



รูปที่ 2.18 ภาพแสดงลักษณะของธุรกิจทั่วไป

ที่มา : วิทิต และจินตนา, 2540: 90

ในธุรกิจทั่วๆ ไปคนส่วนใหญ่เป็นเพียงลูกค้า โดยซื้อสินค้าที่ร้านค้าปลีกใกล้บ้าน ซึ่ง  
ราคาสินค้าได้รวมค่าขนส่ง ค่าโฆษณาต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น ผู้ผลิตได้รับกำไร 40% ผู้ค้าส่ง และผู้ค้า  
ปลีกได้รับ กำไร 30% โดยลูกค้าเป็นผู้รับภาระจ่ายค่าสินค้า 100% เป็นต้น

ลักษณะของธุรกิจขายตรง



รูปที่ 2.19 ภาพแสดงลักษณะของธุรกิจขายตรง

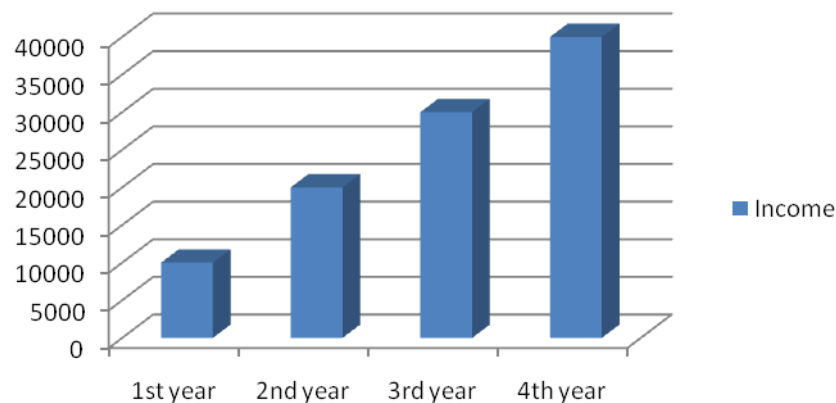
ที่มา: วิทิต และจินตนา, 2542: 90

ในธุรกิจขายตรง การสั่งซื้อสินค้านั้น ต้องผ่านตัวแทนก็คือ นักธุรกิจอิสระผู้จำหน่ายของทางบริษัท ซึ่งเป็นทั้งผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีก สินค้าไม่มีการจำหน่ายตามร้านค้าทั่วไป นอกจากนั้นลูกค้าสามารถสมัครเป็นสมาชิกเพื่อใช้สินค้าได้ในราคาต้นทุน และเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าได้

รายได้ของธุรกิจและอาชีพต่างๆ ไป แบ่งเป็น 5 รูปแบบ

เมื่อพิจารณาโดยยึดหลักการได้มาของรายได้เพื่อรวบรวมเป็นหมวดหมู่ให้เป็นไดอะแกรมมองเห็นได้สามารถจัดได้ 5 รูปแบบ ดังนี้

### 1. รายได้แบบรับครั้งเดียว (One time Income)

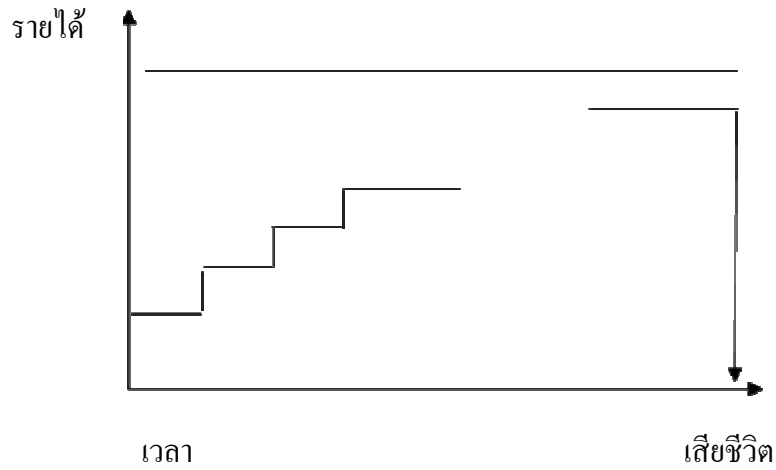


รูปที่ 2.20 ภาพแสดงรายได้แบบรับครั้งเดียว

ที่มา : วิทิต และ จินตนา, 2542: 109

โครงสร้างรายได้ไม่แน่นอน รับเป็นครั้งๆ ตัวอย่างอาชีพ เกษตรกร งานรับเหมารับจ้างทั่วไป รายได้สิ้นสุดเมื่อหยุด ป่วย เลิกจ้างหรือเสียชีวิต

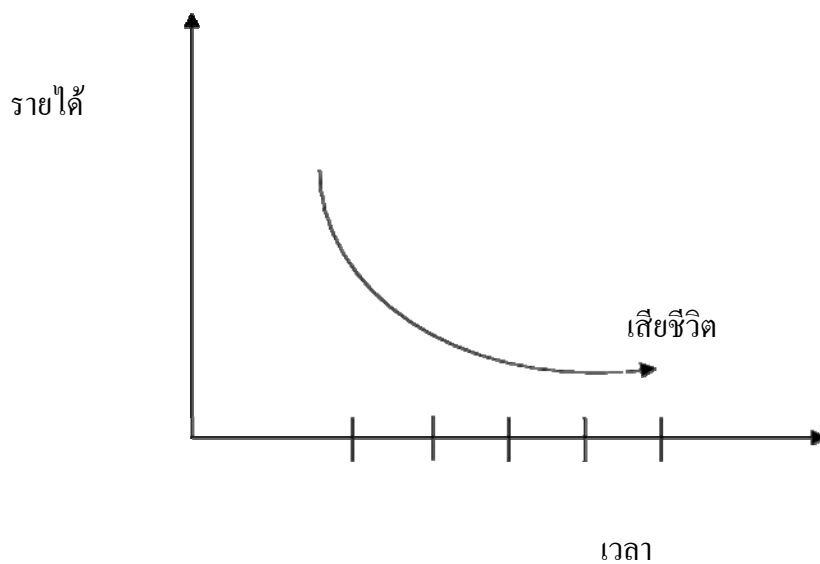
2. รายได้แบบขั้นบันได, เชิงเส้น (Linear Income)



รูปที่ 2.21 ภาพแสดงรายได้แบบขั้นบันได เชิงเส้น  
ที่มา : วิฑิต และ จินตนา, 2540: 110

โครงสร้างของรายได้เพิ่ม 10-15% ต่อปี ตัวอย่างอาชีพ ลูกจ้าง ราชการ รัฐวิสาหกิจ  
รายได้สิ้นสุดเมื่อ เกษียณ ลาออก เลิกจ้าง เสียชีวิต

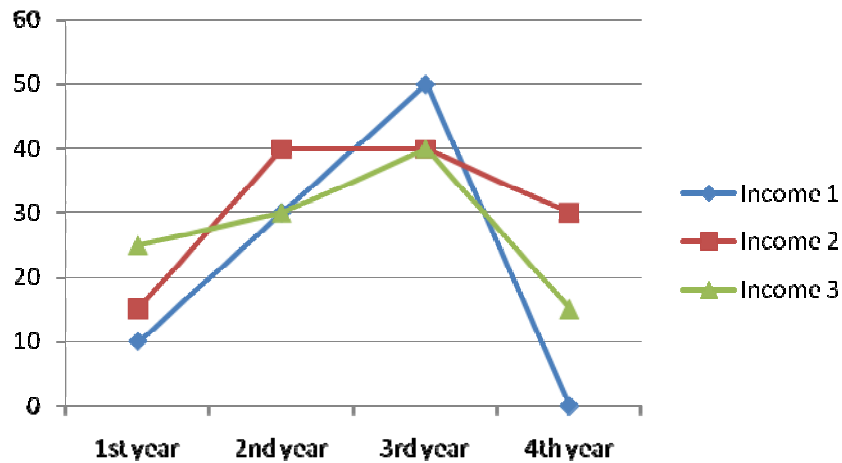
3. รายได้แบบถดถอย (Regressive Income)



รูปที่ 2.22 ภาพแสดงรายได้แบบถดถอย  
ที่มา : วิฑิต และ จินตนา, 2540: 110

โครงสร้างรายได้เป็นส่วนแบ่งที่ค่อยๆ น้อยลง ตัวอย่างอาชีพนักร้อง, นักแสดง ตัวแทนขายประกันชีวิต รายได้สิ้นสุดเมื่อมีอายุมาก เลิกจ้าง เสียชีวิต ป่วย หยุดทำงาน

4. รายได้แบบขึ้นลงตามสภาวะการณ์ (Intermittent Income)

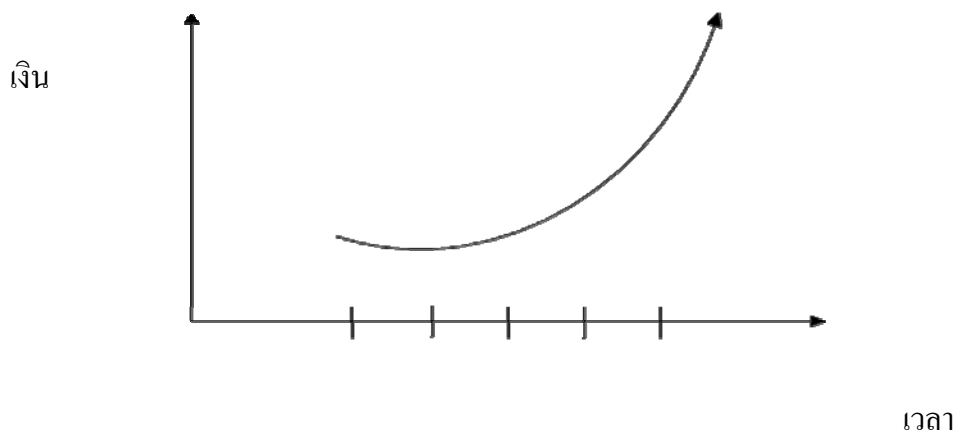


รูปที่ 2.23 ภาพแสดงรายได้แบบขึ้นลงตามสภาวะการณ์

ที่มา : วิทิต และ จินตนา, 2542: 110

โครงสร้างของรายได้ไม่แน่นอน ได้รายได้ไม่สม่ำเสมอขึ้นกับสภาวะเศรษฐกิจ ตัวอย่างอาชีพ นักธุรกิจการค้าหุ้น รายได้สิ้นสุดเมื่อมีอายุมาก เสียชีวิต ป่วย หยุด หมดทุน

5. รายได้แบบพหุคูณ (Multiple Income)



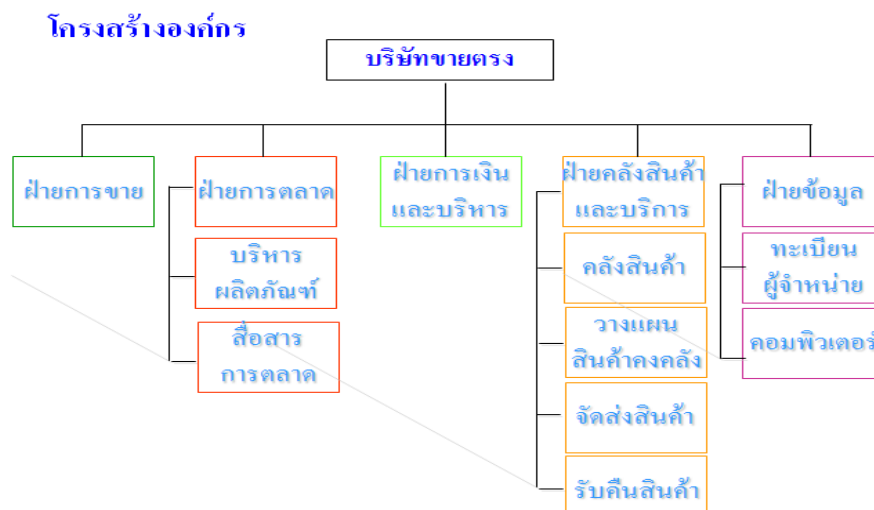
รูปที่ 2.24 ภาพแสดงรายได้แบบพหุคูณ

ที่มา : วิทิต และ จินตนา, 2542 : 111

โครงสร้างของรายได้แน่นอน ยิ่งกิจการดียิ่งมีเวลามาก มีอิสระด้านเวลา การใช้จ่าย

ตัวอย่างอาชีพเครือข่ายธุรกิจขายตรง

โครงสร้างการบริหารงานของบริหารของธุรกิจขายตรงประเทศไทย



รูปที่ 2.25 แสดงโครงสร้างองค์กรของธุรกิจขายตรง

โครงสร้างธุรกิจขายตรงมีขอบข่ายการให้บริการแก่ผู้จำหน่ายเป็นจำนวนมาก บริษัทจึงได้แบ่งหน้าที่และงานบริหารการบริการออกเป็น 5 ฝ่าย คือ ฝ่ายการตลาด รวมทั้งแผนกพัฒนาสินค้าใหม่ ฝ่ายการเงินและการบริหาร ฝ่ายคลังสินค้า และบริการ และฝ่ายระบบข้อมูล เพื่ออำนวยความสะดวกสำหรับผู้จำหน่าย

#### 1. ฝ่ายการขาย

ทำหน้าที่ ติดต่อประสานงานระหว่างผู้จำหน่าย และบริษัท ให้คำแนะนำปรึกษาในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจขายตรง พิจารณาตรวจสอบ และรับรองคุณสมบัติของผู้จำหน่ายในระดับต่างๆ ติดตามรักษาจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ จัดการประชุม และสัมมนาผู้จำหน่ายในระดับต่างๆ ทั้งใน และต่างประเทศ ให้ความรู้ และฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการขาย รับ และตรวจสอบแบบฟอร์มรายงานผู้จำหน่ายระดับเข้มเงินที่ผู้จำหน่ายตรงส่งมาเพื่อการ โอนยอด พีวี/ บีวี ต่อเดือน ตรวจสอบแบบฟอร์มรายงานการสั่งซื้อ ภายในกลุ่มผู้จำหน่าย ที่ผู้จำหน่ายส่งมา และการ โอนยอดพีวี/ บีวี แต่ละเดือน

#### 2. ฝ่ายการตลาด แบ่งการบริการออกเป็น 2 แผนก ดังนี้

2.1 แผนกบริหารผลิตภัณฑ์ ทำหน้าที่ พิจารณาจัดหาผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับตลาดเข้ามาจำหน่ายติดต่อหน่วยงานของรัฐบาลซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการขึ้นทะเบียนผลิตภัณฑ์

เพื่อให้ได้รับใบอนุญาต จำหน่ายโดยถูกต้องตามกฎหมาย ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์สู่ผู้จำหน่าย  
ทำการส่งเสริมสนับสนุนการขายผลิตภัณฑ์

2.2 แผนกสื่อสารการตลาด ทำหน้าที่ ผลิตนิตยสาร ผลิตแค็ตตาล็อกผลิตภัณฑ์ และ  
สิ่งพิมพ์ต่างๆ ตลอดจนเว็บไซต์ และเทปคาสเส็ท เพื่อส่งเสริมการขายและการดำเนินธุรกิจ ของ  
ผู้จำหน่าย บริการข้อมูล และให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับสื่อส่งเสริมการขายประเภทต่างๆ เพื่อ  
ส่งเสริมการดำเนินธุรกิจของผู้จำหน่าย ประสานงานกิจกรรมเพื่อภาพพจน์ และการประชาสัมพันธ์

### 3. ฝ่ายการเงินและการบริหาร

ทำหน้าที่ ตรวจสอบคำนวณ และจ่ายส่วนลดพิเศษระดับต่างๆ ให้กับผู้จำหน่ายตาม  
กำหนดการ แต่ละเดือน จัดการเกี่ยวกับระบบรับการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์จากผู้จำหน่าย ตรวจสอบเพื่อ  
การชำระเงินเพื่อการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์จากผู้จำหน่าย จ่ายเงินคืนให้กับผู้จำหน่ายที่ลาออก บันทึก  
ข้อมูลการโอนยอด พีวี / บีวี และรายการปรับปรุงต่างๆ บันทึกข้อมูลการคืนผลิตภัณฑ์ และออก  
ใบสำคัญลดหนี้ให้กับผู้จำหน่ายสำหรับผลิตภัณฑ์ที่นำมาคืน รับผิดชอบในการจัดส่งนิตยสาร และ  
ไปรษณีย์ภัณฑ์ต่างๆ จัดการในเรื่องเกี่ยวกับกฎหมายและภาษีบริหารงานทั่วไป และจัดการเกี่ยวกับ  
การอำนวยความสะดวกต่างๆ และบริหารงานบุคคลภายในของบริษัท

### 4. ฝ่ายคลังสินค้าและบริการแบ่งการบริการออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

4.1 ส่วนคลังสินค้า ทำหน้าที่ จัดบรรจุผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการสั่งซื้อซึ่งผ่านขั้นตอน  
การชำระเงินอย่างถูกต้อง แล้วเพื่อส่งมอบให้ผู้สั่งซื้อ ตรวจสอบความถูกต้องของประเภทผลิตภัณฑ์  
และจำนวน รวมทั้งความสมบูรณ์ของหีบห่อบรรจุภัณฑ์ที่จะจัดส่งรับผิดชอบในการติดฉลาก  
ภาษาไทยของผลิตภัณฑ์ทุกชนิดตามข้อกำหนดของรัฐ รับการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์และการชำระเงินใน  
คลังสินค้าส่วนภูมิภาคทั้งหมด

4.2 ส่วนวางแผนสินค้าคงคลัง ทำหน้าที่ รับผิดชอบการบริหารสินค้าคงคลัง ติดต่อกับ  
ประสานงานกับสำนักงานใหญ่เกี่ยวกับการสั่งนำเข้า และกำหนดการขนส่งของผลิตภัณฑ์ที่  
จำหน่ายทั้งหมด

4.3 ส่วนจัดส่งสินค้า ทำหน้าที่ จัดการบรรจุหีบห่อสำหรับผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการ  
สั่งซื้อ จัดการจัดส่งผลิตภัณฑ์ให้ผู้จำหน่ายในพื้นที่ที่เปิดบริการการจัดส่ง

4.4 ส่วนรับคืนสินค้าทำหน้าที่ จัดการเกี่ยวกับการส่งคืนผลิตภัณฑ์ของผู้จำหน่าย

### 5. ฝ่ายระบบข้อมูล แบ่งการบริการออกเป็น 2 แผนก ดังนี้

5.1 แผนกทะเบียนผู้จำหน่าย ทำหน้าที่รับ และดำเนินการในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับ  
สมาชิกภาพของผู้จำหน่ายทั้งหมด รับใบสมัครผู้จำหน่ายรายใหม่เพื่อดำเนินการขึ้นทะเบียนเป็นผู้  
จำหน่าย จัดการวิธีการต่ออายุสมาชิกภาพการเป็นผู้จำหน่าย จัดการวิธีการลาออกจากการเป็นผู้

เจ้าหน้าที่จัดการเปลี่ยนแปลงข้อมูลต่างๆ ตามความประสงค์ของเจ้าหน้าที่

5.2 แผนกคอมพิวเตอร์ทำหน้าที่จัดการเกี่ยวกับข้อมูลของบริษัท เพื่อใช้ในการดำเนินการของฝ่ายต่างๆ ในบริษัท เก็บบันทึกข้อมูลขององค์การเจ้าหน้าที่และของบริษัท จัดการด้านข้อมูลข่าวสารต่อเจ้าหน้าที่ตรง จัดการด้านเทคนิคคอมพิวเตอร์เพื่อติดต่อกับสำนักงานใหญ่ และคลังสินค้าต่างๆ โดยผ่านทางระบบการสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์

### 2.2.2 กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขายตรง

2.2.2.1 การเริ่มต้นธุรกิจขายตรงเริ่มต้นธุรกิจที่เจ้าหน้าที่ผลิตภัณฑ์ของบริษัทนั้นคือ คุณได้รับการสปอนเซอร์จากเจ้าหน้าที่ผลิตภัณฑ์ของบริษัท คนหนึ่ง และซื้อชุดคู่มือการค้าขายตรง ชุดคู่มือการค้าขายตรงประกอบด้วย เอกสารสิ่งพิมพ์ต่างๆ เกี่ยวกับบริษัท อาทิ การบริหารธุรกิจ การบริหารลูกค้า การสปอนเซอร์ ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และใบสมัครเป็นเจ้าหน้าที่ผลิตภัณฑ์ การที่จะเป็นเจ้าหน้าที่ผลิตภัณฑ์นั้น ทำได้โดยการซื้อชุดคู่มือการค้าขายตรงอย่างเดียวกันนั้น โดยมีต้องมีเงื่อนไขใดๆ ดังต่อไปนี้ คือ ซื้อหรือเก็บสต็อกผลิตภัณฑ์ไว้ ซื้อเอกสารสิ่งพิมพ์ เทปคาสเส็ตท์ หรืออุปกรณ์ส่งเสริมการขายต่างๆ เข้าร่วมการประชุมหรือการสัมมนาอื่นๆ เพื่อการสร้างธุรกิจ ในธุรกิจขายตรงจะไม่มีกำหนดยอดขาย เขตการขาย และค่าใช้จ่ายในการลงทุน ทำธุรกิจด้วยเงินจำนวนมาก สามารถทุ่มเวลา และพลังกายพลังใจในการทำธุรกิจขายตรงได้มากเท่าที่คุณต้องการ ไม่ว่าจะทำธุรกิจแบบเต็มเวลา หรือนอกเวลางานประจำ ธุรกิจจะเป็นธุรกิจของคุณเองอย่างแท้จริง

2.2.2.2 วิธีสั่งซื้อผลิตภัณฑ์จากคลังสินค้า การสั่งซื้อผลิตภัณฑ์โดยตรงจากคลังสินค้า ปฏิบัติตามคำแนะนำดังต่อไปนี้ สามารถสั่งซื้อได้เฉพาะผลิตภัณฑ์ที่มีระบุในใบแจ้ง “ราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์” ราคาแต่ละรายการที่ระบุไว้ในเอกสารนี้เป็นราคาต่อหน่วย โดย กรอก “ใบสั่งซื้อสินค้า” อย่างสมบูรณ์ชัดเจน ก่อนที่จะส่งไปยังบริษัท การสั่งซื้อผลิตภัณฑ์จากคลังสินค้าสามารถกระทำได้ 5 วิธี ดังต่อไปนี้

1. การสั่งซื้อสินค้าด้วยตนเองที่บริษัท
2. การสั่งซื้อสินค้าทางโทรศัพท์
3. การสั่งซื้อสินค้าทางไปรษณีย์ / โทรสาร
4. การสั่งซื้อสินค้าโดยการอัดเทปทางโทรศัพท์นอกเวลาทำการ
5. การสั่งซื้อสินค้าทางโทรศัพท์โดยระบบตอบรับอัตโนมัติ (VRS)

### 2.2.2.3 การบริการจัดส่งผลิตภัณฑ์

เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกแก่เจ้าหน้าที่ บริษัทจึงเปิดบริการจัดส่งผลิตภัณฑ์ให้แก่เจ้าหน้าที่ โดยจะจัดส่งผลิตภัณฑ์ให้แก่เจ้าหน้าที่ตามที่อยู่สำหรับส่งผลิตภัณฑ์ที่เจ้าหน้าที่

ให้ไว้ และถูกบันทึกอยู่ในเครื่องคอมพิวเตอร์ของบริษัทแล้วเท่านั้น หากต้องการเปลี่ยนสถานที่ส่งผลิตภัณฑ์ ต้องแจ้งขอเปลี่ยนแปลงที่อยู่สำหรับส่งผลิตภัณฑ์กับแผนกทะเบียนผู้จำหน่ายก่อนล่วงหน้าอย่างน้อย 4 วันทำการ ในกรณีที่ต้องการให้บริษัทส่งสินค้าให้ในการสั่งซื้อครั้งต่อไป

#### 2.2.2.4 วิธีการชำระเงิน

1. ชำระเงินสดที่คลังสินค้า
2. ชำระเงินโดยใช้บัตรบริการเงินด่วน (ATM)
3. ชำระเงินโดยโอนเงินเข้าบัญชีธนาคารของบริษัท ในนามบริษัท

หากสั่งซื้อผลิตภัณฑ์เป็นจำนวนน้อยกว่า 1,500 บาท คุณควรสั่งซื้อจากผู้สปอนเซอร์หรือผู้จำหน่ายตรงของคุณ เพราะถ้าคุณซื้อโดยตรงจากบริษัท เมื่อผลิตภัณฑ์รวมแล้วต่ำกว่า 1,500 บาท บริษัท จะคิดค่าธรรมเนียมการบริการ 10 บาท

2.2.2.5 การคืนผลิตภัณฑ์บริษัท จะรับคืนผลิตภัณฑ์ภายใต้เงื่อนไข 2 ประการตามแผนการขายและการตลาด คือ

1. การรับประกันความพอใจ ลูกค้าสามารถที่จะคืนผลิตภัณฑ์นั้นได้และผู้จำหน่ายจะต้องคืนเงิน ให้กับลูกค้าเต็มมูลค่า ตามราคาที่ย้ายออกไป หรือผู้จำหน่ายอาจจะเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ ให้ตามยอดเงินนั้น หรือผู้จำหน่ายอาจจะให้เครดิตแก่ลูกค้าเต็มจำนวน การรับประกันนี้จะมีผลถึงแม้ว่าลูกค้าได้ใช้ผลิตภัณฑ์ไปแล้วบางส่วน

2. กฎการซื้อกลับคืน โดยครอบคลุมสถานการณ์ ดังนี้
  - ผู้แทนจำหน่ายต้องการที่จะเลิกทำธุรกิจขายตรง
  - ผู้จำหน่ายมีผลิตภัณฑ์ที่ต้องการจะคืน

#### 2.2.3 แผนการขาย และการตลาดของธุรกิจขายตรง

แผนการขาย และการตลาด เป็นแผนงานที่ง่ายต่อการปฏิบัติเพื่อให้คุณสร้างรายได้จากธุรกิจต่อไปนี่คือรายได้ต่างๆ ซึ่งคุณจะได้รับในการทำธุรกิจของบริษัทรายได้จากการขายปลีก ผู้จำหน่ายจะมีรายได้จากธุรกิจของคุณทันทีจากผลกำไรของ การขายปลีกจะเป็นประมาณ 25-30% ของราคาผู้จำหน่าย (ดีพี) ของผลิตภัณฑ์ที่ขาย



ตารางที่ 2.1 ตารางแสดงรายได้จากผลกำไรของการขายปลีก

ยอดธุรกิจในหนึ่งเดือน	ผลกำไรจากการขายปลีก
เดือนที่ 1-10 000 บาท	2 500 บาท
เดือนที่ 2-20 000 บาท	5 000 บาท

รายได้จากส่วนลดประจำเดือน

นอกจากรายได้ของผลกำไรจากการขายปลีกแล้ว ยังมีรายได้ซึ่งเกิดจากความพยายามในการขายผลิตภัณฑ์ในแต่ละเดือน ตารางส่วนลดต่อไปนี้แสดงให้เห็นถึงรายได้คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ส่วนลดในระดับต่างๆ ตามความพยายามในหนึ่งเดือน

ตารางที่ 2.2 ตารางแสดงรายได้จากส่วนลดประจำเดือน

พีวี	บีวี	เปอร์เซ็นต์ส่วนลด
150,000 ขึ้นไป	190 500	21%
90,000 ขึ้นไป	114 300	18%
55,000 ขึ้นไป	69 850	15%
35,000 ขึ้นไป	44 450	12%
20,000 ขึ้นไป	25 400	9%
10,000 ขึ้นไป	12 700	6%
3,000 ขึ้นไป	3 810	3%

อัตราส่วนพีวี : บีวี = 1 พีวี : 1.27 บีวี อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนเฉลี่ย

ผลิตภัณฑ์ของบริษัททุกชนิดที่มีการเพื่อการขายปลีก (ยกเว้นอุปกรณ์ส่งเสริมการขาย) จะมีการตั้งหน่วยผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดเป็นสองหน่วยคือพีวี (PV/POINT VALUE) และบีวี (BV/BUSINESS VOLUME)

พีวี ตั้งขึ้นเพื่อกำหนดว่า เมื่อผู้จำหน่ายขายผลิตภัณฑ์ทั้งหมดในแต่ละเดือนมียอดรวมพีวีเป็นเท่าใด ก็จะได้ส่วนลดเพิ่มเติมตามขั้นของพีวีรวมที่ขายได้

บีวี ตั้งขึ้นเพื่อเป็นกลไกในการปรับแต่งรายได้ให้สอดคล้อง และคุ้มต่อการดำเนินธุรกิจหน่วย บีวี โดยปกติจะเทียบเท่ากับราคาทุนของผลิตภัณฑ์เป็นเงินบาท และสูงขึ้นตามการปรับราคาผลิตภัณฑ์ในแต่ละครั้ง

พีวี และบีวี สองหน่วยดังกล่าวได้กำหนดขึ้นเพื่อคุ้มครองผลกำไรในการดำเนินธุรกิจ ในขณะที่พีวีจะเป็นดัชนีชี้ว่า เพื่อทราบว่าจะต้องใช้ความพยายามเพิ่มขึ้นเท่าใดในการขายผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ได้เปอร์เซ็นต์ส่วนลดที่มากขึ้น บีวีจะเป็นตัวที่เปลี่ยนไปตามมูลค่าราคาผลิตภัณฑ์ที่จะเปลี่ยนแปลงตามภาวะเงินเฟ้อ ดังนั้น โดยวิธีดังกล่าวก็จะส่งผลให้แผนการขาย และการตลาด ประกันว่าจะได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรมตลอดไปในการขายผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 2.3 ตารางแสดงตัวอย่าง ผลตอบแทนส่วนลดที่เพิ่มขึ้นเมื่อผู้จำหน่ายขายได้มากขึ้น

ยอดธุรกิจในเดือน บีวี	ส่วนลดตามตารางเป็น %	ส่วนลดตามตารางเป็น บาท	ผลกำไรขายปลีก	รวมรายได้
		ก	25% บาท ข	บาท ก+ข
5,000	3%	150	1 250	1 400
15,000	6%	900	3 750	4 650
28,000	9%	2 520	7 000	9 520

ผู้จำหน่ายสามารถเติบโตด้วยการสปอนเซอร์ ผู้จำหน่ายสามารถขายธุรกิจด้วยการสปอนเซอร์ผู้อื่น ให้เข้าร่วมธุรกิจขายตรงด้วยเมื่อสปอนเซอร์ผู้จำหน่าย ส่วนลดประจำเดือนจะไม่เพียงคิดจากยอดขายของตนเองเท่านั้น แต่จะรวมถึงยอดขายของผู้จำหน่ายที่สปอนเซอร์ด้วย ดังนั้น ผู้จำหน่ายจะได้รับส่วนลดที่สูงกว่า จากยอดขายรวมของทั้งตนเอง และผู้ที่สปอนเซอร์

#### 2.2.4 วิธีการคำนวณ

สมมติว่าคุณสปอนเซอร์ผู้จำหน่าย 3 คน โดยแต่ละคนและตัวคุณเองมียอดขาย 5,000 บาทในเดือนนั้น ดังนั้น กลุ่มของคุณจะมียอดขายในกลุ่มเป็น  $5,000 \times 4 = 20,000$  บีวี ซึ่งจะ使你ได้รับส่วนลด 6% หรือ 1,200 บาท

แต่ผู้จำหน่ายที่คุณสปอนเซอร์แต่ละคนมียอดขายคนละ 5,000 บีวี ดังนั้น เขาจะได้รับส่วนลด 3% หรือ 150 บาท เมื่อคุณจ่ายส่วนลดให้คนละ 150 บาท ทั้งสามคนเป็นเงิน 450 บาท ยังคงเหลือส่วนลดอีก  $1,200 - 450 = 750$  บาท เงินส่วนนี้เป็นเงินที่เรียกว่า “ส่วนลดแตกต่าง” ซึ่งเป็นสิทธิของคุณที่จะได้รับไว้ในฐานะที่คุณเป็นผู้สปอนเซอร์ผู้จำหน่ายเหล่านั้น

ตารางที่ 2.4 ตารางแสดงตัวอย่างยอดขายที่สูงจะส่งผลให้รายได้เพิ่มมากขึ้น

ยอดบิลี่แต่ ละคนของ คุณและผู้ จำหน่ายที่ คุณ สปอนเซอร์	ยอดบิลี่ รวมกลุ่ม ของคุณใน เดือนนั้น 4 คน	ก ส่วนลด ทั้งหมดที่คุณ จะได้รับ	ข ส่วนลดที่คุณ จ่ายออกไป	ค ส่วนลด แตกต่างที่คุณ ได้รับ ก-ข	ง กำไรจาก การขายปลีก ของคุณ 25%	รวมรายได้ ทั้งหมดที่คุณ จะได้รับ ก+ง
5,000	20,000	20,000-6% = 12,000 บาท	5,000*3% = 450 บาท	750 บาท	1,250 บาท	2,000 บาท
20,000	80,000	80,000*15% = 12,000 บาท	20,000*6%*3 = 3,600 บาท	8,400 บาท	1,250 บาท	9,650 บาท
40,000	160,000	160,000-18% =28,800 บาท	40,000*9%*3 =10,800 บาท	18,000	1,250 บาท	19,250 บาท

ส่วนลดพิเศษผู้นำ 4% จ่ายเป็นรายเดือนให้กับผู้จำหน่ายของบริษัทโดยคำนวณจากยอดธุรกิจส่วนตัวของผู้จำหน่ายที่มีส่วนลดสูงสุด 21% ที่คุณเป็นผู้สปอนเซอร์ ทั้งนี้ต้องมีคุณสมบัติตามข้อกำหนด ส่วนลดนี้เป็นรางวัลสำหรับผู้จำหน่ายที่ได้ลงทุนในด้านเวลาและความพยายามในการสร้างผู้จำหน่ายที่มีส่วนลดสูงสุด 21% ในองค์กร

วิธีการเข้าสู่ธุรกิจขายตรง การเข้าสู่ธุรกิจมีกฎระเบียบในการสมัครแรกเข้าดังนี้ คือ สมัครโดยผ่านผู้ที่เปิดโอกาสทางธุรกิจ คือ สปอนเซอร์คือพี่เลี้ยงหรืออัปไลน์ คำว่า “อัปไลน์” ในภาษาไทยหมายถึงผู้จำหน่ายที่อยู่เหนือขึ้นไปในสายงานการสปอนเซอร์ ซึ่งอัปไลน์จะอธิบายแผนการขายการตลาด และพาไปประชุม โดยมีวิทยากรที่มีประสบการณ์ และประสบความสำเร็จในระดับสูงขึ้นไปมาเล่าประสบการณ์ โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย และสามารถซื้อสินค้าได้ในราคาทุน ตัวอย่างนี้แสดงให้เห็นว่าการดำเนินธุรกิจขายตรงของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษาสามารถดำเนินธุรกิจได้ในทุกโอกาสบริษัทมีสินค้ามากมายหลายชนิดและผู้สมัครควรมีการคาดการณ์ใช้สินค้าอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญแล้วยังทำให้ลูกค้าเข้าใจวิธีการใช้ และคุณประโยชน์ตลอดจนประสิทธิภาพของสินค้านั้นๆ ในการเข้าร่วมประชุมทำให้ผู้สมัครได้รับประสบการณ์จากเพื่อนร่วมอาชีพ และได้พบกับปัญหาใหม่ตลอดจนวิธีการตอบข้อโต้แย้งของลูกค้า เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา และเป็นการเปิดโลกทัศน์ที่ดีทางหนึ่ง (วิทิต และ จินตนา, 2542: 86, 316)

การประกอบอาชีพในโลกนี้ ก่อนที่จะประกอบอาชีพได้นั้น ต้องมีการศึกษาเรียนรู้หลายวิชา การศึกษาเล่าเรียนนั้นต้องใช้เวลาหลายปี หลังจากนั้นจึงเริ่มต้นทำงาน และได้รับเงินเดือนค่าจ้าง

เป็นการตอบแทน ในธุรกิจขายตรงนั้นให้แนวทางในการประกอบอาชีพต่างจากธุรกิจทั่วไป ธุรกิจขายตรงให้อิสระภาพ ครอบครัวยุติธรรม และความหวัง และรางวัลอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้นจึงต้องเรียนรู้เช่นกัน ในธุรกิจของบริษัทขายตรงที่เป็นกรณีศึกษามีหลักการในการเรียนรู้ 4 ข้อหลัก หรือ 4 หลักวิชาการ ซึ่งมีความจำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อสร้างความสำเร็จ ดังนี้

วิชาที่ 1 การสาธิตสินค้า ต้องมีอุปกรณ์การสาธิตเป็นของตนเอง จัดให้ครบ และหมั่นซ้อมการสาธิตให้คล่อง สินค้าที่ใช้ในการสาธิตเบื้องต้นได้แก่ สินค้าที่ใช้ทำความสะอาดภายในบ้าน น้ำยาเอนกประสงค์ L.O.C น้ำยาล้างจาน และมีสินค้าที่ควรจัดเตรียมเมื่อมีเวลาหรือโอกาส ได้แนะนำคือ กลุ่มผลิตภัณฑ์อาหารเสริม และปัจจุบันมีสินค้าที่จำเป็นคือ เครื่องกรองน้ำ การจัดการฝึกอบรมสินค้ากลุ่มอื่น เช่นกลุ่มเครื่องสำอาง และกลุ่มสินค้าเครื่องครัว เป็นต้น

วิชาที่ 2 การพูดแผนการขายการตลาด ต้องฝึกให้ชัดเจน ความหมายถูกต้อง เน้นถึงความ เป็นอิสระ ยุติธรรม โอนเป็นมรดกได้ ควรมีแฟ้มเพื่อการสปอนเซอร์พร้อมอยู่ตลอดเวลาและ ภาพลักษณ์ของบริษัท

วิชาที่ 3 การกล่าวถึงความสวยงามของธุรกิจของบริษัท เป็นธุรกิจที่อิสระถูกต้องตามกฎหมาย แม้หยุดทำงานแล้วยังมีรายได้ต่อเนื่อง เป็นสังคมที่น่าอยู่มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

วิชาที่ 4 การตอบข้อโต้แย้ง ซึ่งเป็นวิชาที่สำคัญอีกวิชาหนึ่งที่นักธุรกิจอิสระผู้จำหน่ายควร ฝึกฝนวิธีการตอบข้อโต้แย้งจากผู้เป็นออนไลน์เป็นการแก้ปัญหาลูกค้า และคนในกลุ่ม

S ความสำเร็จ

S1 = Selling การขายที่เป็นสไตล์ของบริษัทคือ ขายด้วยใจที่อยากให้เพื่อนได้ใช้สินค้า เพราะเงินจำนวนเดียวกันถ้าไม่ใช้ผลิตภัณฑ์บริษัทก็ใช้สินค้านี่ห่ออื่นเพียงแค่สินค้าของบริษัทพิสูจน์ คุณภาพได้ สินค้ามีรับประกันความพอใจเต็ม 100% ถ้าไม่พอใจสินค้า บริษัทยินดีคืนเงินเต็มมูลค่า ของสินค้า

S2 = Sponsoring การสปอนเซอร์ คือ การชวนคนเพื่อเปิดโอกาสที่ดีทางธุรกิจให้และเป็น ความมั่นคงของกลุ่มในธุรกิจอิสระของบริษัท

S3 = Servicing การบริการมี 2 แบบ คือ

1. บริการทีมงาน คือ การแจ้งข่าวสารการประชุม พัฒนาองค์กรให้ช่วยเหลือตนเอง และผู้อื่นได้

2. บริการลูกค้า เน้นความรู้เรื่องตัวสินค้า การใช้ที่ถูกต้องวิธี บริการมอบสินค้าให้รวดเร็ว ติดตามผล

หลังการขายเพื่อสร้างความประทับใจต่อเนื่อง เพราะว่าลูกค้าที่ดีจะมาเป็นผู้จำหน่ายที่ดี ในอนาคตโดยใช้วิชาที่ 3

S4 = Studying การเรียนรู้ (Meeting) การประชุม การเรียนรู้ทั้งที่จากเซ็นเตอร์ ที่งานประชุมต่างๆ จากการฟังเพลง อ่านวารสารต่างๆ หนังสือแรงบันดาลใจรวมทั้งการพูดคุยกับผู้ที่ประสบความสำเร็จ ที่สำคัญคือเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานด้วยตนเองจะทำให้เกิดความชำนาญ และมั่นใจในการทำธุรกิจขายตรง

จากขั้นตอนผลการปฏิบัติงานดังกล่าวนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้กลุ่มของนักธุรกิจอิสระที่ทำธุรกิจขายตรง ซึ่งเป็นผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานในการทำธุรกิจของบริษัท ซึ่งก็คือผลสำเร็จในการทำธุรกิจขายตรง โดยมีระดับขั้น และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง คือใช้ 4'S คู่ความสำเร็จในการทำธุรกิจ

### 2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อรุณ ดีทองอ่อน (2534) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของพัฒนากร พบว่าพัฒนากรประสบความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นผลมาจากปัจจัยสำคัญ 3 ประการ กล่าวคือ ความเป็นผู้นำตามอำนาจหน้าที่ บุคลิกภาพส่วนตัว และความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ต่อบุคคลและชุมชน

ศักดิ์สิทธิ์ สธนพงษ์ (2539) ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จการทำกิจกรรมของกลุ่มควบคุมคุณภาพ กับเจตคติความต้องการและบุคลิกภาพแบบแสดงตัวของสมาชิกกลุ่มควบคุมคุณภาพ” พบว่า 1. เจตคติของสมาชิกกลุ่มควบคุมคุณภาพต่อการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมของกลุ่ม 2. เจตคติของสมาชิกกลุ่มควบคุมคุณภาพต่อผู้นำกลุ่มมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมของกลุ่ม 3. เจตคติของสมาชิกกลุ่มควบคุมคุณภาพต่อเพื่อนสมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมของกลุ่ม 4. เจตคติของสมาชิกกลุ่มควบคุมคุณภาพต่อการประชุมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จของการทำกิจกรรมของกลุ่ม 5. ความต้องการยังมีชีวิตของสมาชิกกลุ่มควบคุมคุณภาพ ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมของกลุ่ม 6. ความต้องการความก้าวหน้าของสมาชิกกลุ่มควบคุมคุณภาพมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมของกลุ่ม 7. ความต้องการความก้าวหน้าของสมาชิกกลุ่มควบคุมคุณภาพมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมของกลุ่ม 8. บุคลิกภาพแบบแสดงตัวของสมาชิกกลุ่มควบคุมคุณภาพมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมของกลุ่ม 9. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนได้ตัวแปร 2 ตัวที่มีอิทธิพลสูงจนเข้าสู่สมการพยากรณ์ความสำเร็จในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพได้ คือ เจตคติของสมาชิกกลุ่มควบคุมคุณภาพต่อการทำกิจกรรมของกลุ่ม และความต้องการความก้าวหน้า

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาค้นคว้าได้ครอบคลุมกระบวนการระเบียบวิธีการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

- 3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา
- 3.2 ประชากรและวิธีการสุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูล
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล และ
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

##### 3.1.1 กรอบแนวคิดเชิงเนื้อหา

การศึกษาค้นคว้านี้ ศึกษาการจัดการห่วงโซ่อุปทานของบริษัทที่ทำธุรกิจขายตรงที่เป็นกรณีศึกษา แบ่งการดำเนินงานออกเป็นส่วนต่างๆ

##### 3.1.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้านี้ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตการศึกษาไว้ โดยใช้แบบสอบถาม

การเก็บข้อมูลในส่วนของการศึกษาการจัดการห่วงโซ่อุปทาน การเก็บรวบรวมข้อมูลจะทำการศึกษา และรวบรวมข้อมูลในส่วนของฝ่ายงานด้าน Supply Chain Management ของบริษัท ที่เป็นกรณีศึกษา

ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เก็บข้อมูลของฝ่ายงานด้าน Supply Chain Management ของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษา จำนวน 100 ฉบับ

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการทำการศึกษาค้นคว้านี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้จัดทำสร้างขึ้น ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามให้เลือกตอบ โดยเป็นคำถามที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตามตัวแบบอิสระที่กำหนดไว้

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่ใช้วัดความคิดเห็นที่ใช้ในการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของธุรกิจขายตรงในเขตกรุงเทพมหานคร มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตามแบบของลิเคอร์ท (Likert's Scale) ประกอบด้วยคำถามที่ครอบคลุม ทั้ง 5 ด้าน ตามตัวแปรตามที่กำหนดขอบเขตไว้

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด ที่มุ่งให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้จัดอันดับปัจจัยหลักที่มีผลต่อการตัดสินใจ เป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของ บริษัทขายตรงที่เป็นกรณีศึกษาในเขต กรุงเทพมหานคร ทั้ง 5 ด้าน โดยให้อันดับความพึงพอใจมากที่สุดเพียง 2 ด้าน

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถาม ที่มุ่งให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เลือกต้องเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นปัญหา และอุปสรรคในการเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายธุรกิจของบริษัทขายตรงที่เป็นกรณีศึกษา โดยให้จัดอันดับที่เป็นปัญหาและอุปสรรคมากที่สุดเพียง 5 อันดับ

### 3.3 ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

3.3.1 ศึกษาทฤษฎี แนวคิด ตลอดจนแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา บทความ และวรรณกรรมต่างๆ

3.3.2 สร้างแบบสอบถามเพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ให้ตรงกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.3.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นส่งให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและรับข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.3.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว ส่งให้อาจารย์ตรวจสอบอีกครั้ง

3.3.5 นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์แจกให้แก่กลุ่มตัวอย่าง และทำการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ทำการศึกษาเป็นผู้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยการแจกแจงแบบสอบถามแก่ผู้ดำเนินธุรกิจ ในเครือข่ายของธุรกิจขายตรงและนำผลที่ได้มาประมวลข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ช่วยในการประมวลผลข้อมูล

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.5.1 ทำการตรวจแบบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด

3.5.2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามถูกนำไปวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละของแต่ละคำตอบแล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

3.5.3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของธุรกิจขายตรง 5 ด้าน นำมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ดังนี้

ปัจจัยที่มีผล มากที่สุด	มีค่าคะแนนเป็น	5	คะแนน
ปัจจัยที่มีผล มาก	มีค่าคะแนนเป็น	4	คะแนน
ปัจจัยที่มีผล ปานกลาง	มีค่าคะแนนเป็น	3	คะแนน
ปัจจัยที่มีผล น้อย	มีค่าคะแนนเป็น	2	คะแนน
ปัจจัยที่มีผล น้อยที่สุด	มีค่าคะแนนเป็น	1	คะแนน

3.5.4 นำคะแนนที่ตรวจได้จากข้อ 3 มาหาค่าเฉลี่ย (X Bar) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยรวมทุกด้าน และเป็นรายด้าน แล้วนำไปแปลผลโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย	4.51 – 5.00	แสดงว่ามีผลต่อการตัดสินใจมากที่สุด
ค่าคะแนนเฉลี่ย	3.51 – 4.50	แสดงว่ามีผลต่อการตัดสินใจมาก
ค่าคะแนนเฉลี่ย	2.51 – 3.50	แสดงว่ามีผลต่อการตัดสินใจปานกลาง
ค่าคะแนนเฉลี่ย	1.51 – 2.50	แสดงว่ามีผลต่อการตัดสินใจน้อย
ค่าคะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.50	แสดงว่ามีผลต่อการตัดสินใจน้อยที่สุด

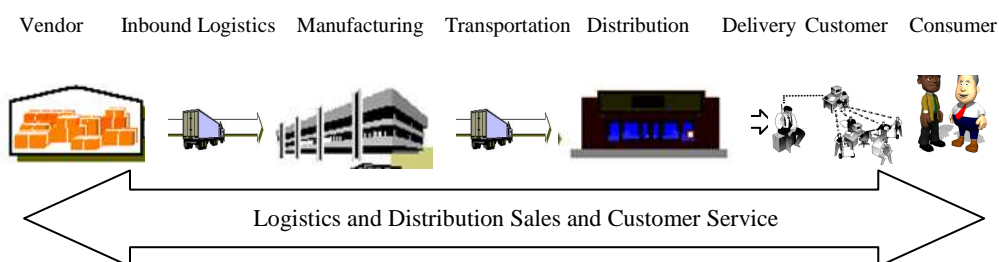
3.5.5 นำคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่คำนวณได้มานำเสนอในรูปแบบตาราง และแผนภูมิแท่ง ประกอบความเรียง



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้จะทำการศึกษารจัดการห่วงโซ่อุปทานของบริษัทดำเนินธุรกิจขายตรง แบ่งการดำเนินงานออกเป็นส่วนต่างๆ ดังรูปที่ 3.1 โดยเริ่มจากการสั่งซื้อวัตถุดิบจากผู้จัดหาวัตถุดิบ และนำเอาวัตถุดิบเหล่านั้นมาดำเนินการผลิตเพื่อให้ได้สินค้าสำเร็จรูป หลังจากนั้นจะมีการนำสินค้าสำเร็จรูปส่งออกจากโรงงานไปจัดเก็บที่คลังสินค้ากลาง โดยคลังสินค้ากลางจะเป็นผู้ดำเนินการกระจายสินค้าไปยังลูกค้า แล้วลูกค้าที่ซื้อสินค้ากับบริษัทขายตรง จะส่งมอบสินค้าไปยังผู้บริโภคต่อไป



รูปที่ 4.1 แสดงภาพรวมของโซ่อุปทาน

ที่มา : Supply Chain Operations Reference Model (SCOR) 6.0 Introduction

การศึกษารจัดการห่วงโซ่อุปทานของบริษัทขายตรงที่เป็นกรณีศึกษา เนื่องจากธุรกิจนี้เป็นธุรกิจที่มีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว มียอดขายมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจเดียวกัน และยังคงดำเนินการปรับปรุงงานหลายๆ ส่วนให้ดียิ่งขึ้นเพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ การที่ให้ความสนใจต่อการจัดการห่วงโซ่อุปทานนั้น เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่เป็นต้นน้ำที่ส่งข้อมูลต่อไปยังส่วนต่างๆ ภายในห่วงโซ่อุปทาน ดังนั้นหากมีการปรับปรุงกิจกรรมทุกส่วนให้ดียิ่งขึ้น จะมีผลอย่างมากต่อการพัฒนาภาพรวมของห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจขายตรง

การเก็บข้อมูลในส่วนของการศึกษาการจัดการโซ่อุปทาน

การเก็บรวบรวมข้อมูลจะทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูลในส่วนของฝ่ายงานด้าน Supply Chain Management ของบริษัทโดยตรงที่เป็นกรณีศึกษากระบวนการทำงาน และกระบวนการทางธุรกิจ ทั้งการไหลของวัตถุดิบ และข้อมูลสารสนเทศ (Material Flow and Information Flow) ตั้งแต่การวางแผนการตลาด (Plan) จนกระทั่งส่งสินค้าออกจากคลังสินค้าไปให้กับลูกค้า (Delivery) ซึ่งข้อมูลที่เก็บได้จะนำเสนอเป็น Flow Chart เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ต่อไป

โดยการรวบรวมข้อมูลนี้จะใช้หลักการของแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทาน (Supply Chain Operation Reference Model) โดยจะแบ่งขั้นตอนของการรวบรวมข้อมูลออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 ศึกษาสภาพลักษณะโซ่อุปทานของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษา ว่ามีเครือข่ายโซ่อุปทานอย่างไร โดยแสดงออกมาในลักษณะของแบบจำลองโซ่อุปทาน (Supply Chain Model) จากการสอบถามข้อมูลและศึกษารายละเอียดจากเอกสารต่างๆ

ระดับที่ 2 กำหนดขอบเขตการศึกษา และกำหนดกระบวนการขององค์กร (Plan Source Make Delivery Return) ซึ่งการศึกษาคั้งนี้เลือกกระบวนการตามหลักการของ SCOR Model มาเป็นเป้าหมายในการศึกษา และเสนอแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทาน

ระดับที่ 3 นิยามส่วนประกอบของกระบวนการต่างๆ ที่กำหนดระดับที่ 2 และยกแบบจำลองมาตรฐานของ SCOR Model มาแสดง

ระดับที่ 4 แสดงรายละเอียดของกระบวนการที่กำหนดในระดับที่ 2 โดยมีการเชื่อมโยงกับระดับที่ 3 ซึ่งในการศึกษานี้แผนภาพการไหลของกระบวนการ (Flow Process Chart) เพื่อแสดงให้เห็นถึงการเชื่อมโยงของกระบวนการ การส่งถ่ายข้อมูล และวัตถุดิบของแต่ละกระบวนการ อันจะทำให้เข้าใจกระบวนการทำงาน และสามารถมองเห็นถึงปัญหาหรือจุดบกพร่องที่มีอยู่ในกระบวนการ

การประยุกต์ใช้แบบจำลองการดำเนินงาน

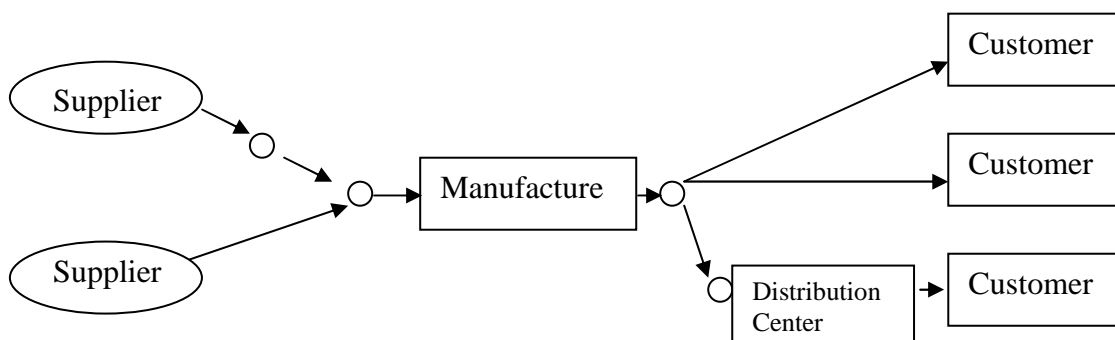
แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงาน (SCOR Model) เพื่อให้มองเห็นสภาพปัญหาในห่วงโซ่อุปทานให้ชัดเจนยิ่งขึ้นจึงได้ดำเนินการนำหลักการของ SCOR Model มาใช้อธิบายกระบวนการเพื่อนำไปสู่แนวทางการออกแบบกระบวนการใหม่เพื่อพัฒนาระบบการดำเนินงานในห่วงโซ่อุปทานให้ดียิ่งขึ้น

แบบจำลองอ้างอิงในระดับที่ 1 (SCOR Model Level 1)

ในระดับที่ 1 จะแสดงภาพโซ่อุปทานของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษาโดยศึกษาโซ่อุปทาน ซึ่งแสดงถึงความเชื่อมโยงการส่งถ่ายวัตถุดิบ (Material) และข้อมูลสารสนเทศ (Information) ของส่วนต่างๆ ที่อยู่ในโซ่อุปทาน ได้แก่ ฝ่ายขายซึ่งดูแลเรื่องของการขายสินค้า และหาช่องทางการขายใหม่ๆ ฝ่ายบริหารโซ่อุปทานจะดูแลเรื่องของการวางแผนความต้องการ วางแผนการผลิต การจัดเก็บสินค้าในส่วนของศูนย์กระจายสินค้า การจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้า ฝ่ายโรงงานทำหน้าที่ในการผลิตสินค้าให้ได้ตามแผนการผลิต และจัดซื้อวัตถุดิบมาเพื่อรองรับการผลิตสินค้า แบบจำลองของโซ่อุปทานเป็นดังรูปที่ 3.2 และเพื่อให้เห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้นจึงดำเนินการเสนอแบบจำลองโซ่อุปทาน ดังรูปที่ 3.3



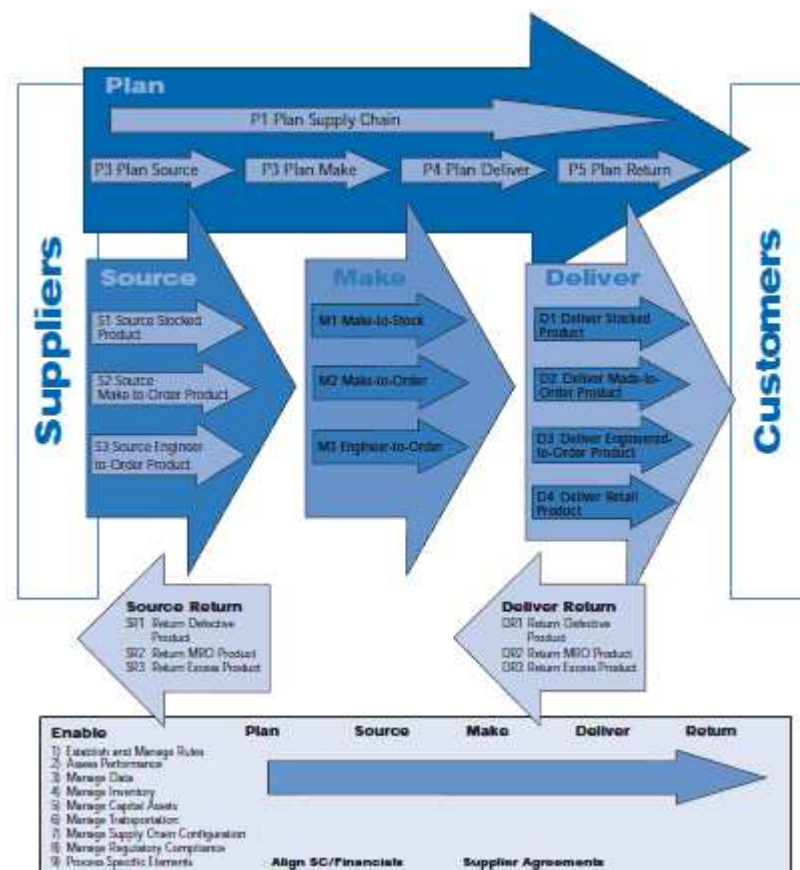
รูปที่ 4.2 แสดงแบบจำลองโซ่อุปทานของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษา



รูปที่ 4.3 แสดงแบบจำลองโซ่อุปทานของบริษัท

แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินการในระดับที่ 2 (SCOR Model Level 2)

การกำหนดกระบวนการขององค์กรในการศึกษาและเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทานอยู่ที่กระบวนการ ของ SCOR Model ซึ่งได้รวมกระบวนการตั้งแต่การวางแผนความต้องการในการขายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต การวางแผนการจัดการความต้องการสินค้าระหว่างโรงงาน และศูนย์กระจายสินค้า การวางแผนการผลิตหลักและย่อย จากรูปที่ 3.4 แสดงการแยกแยะกระบวนการในระดับที่ 2



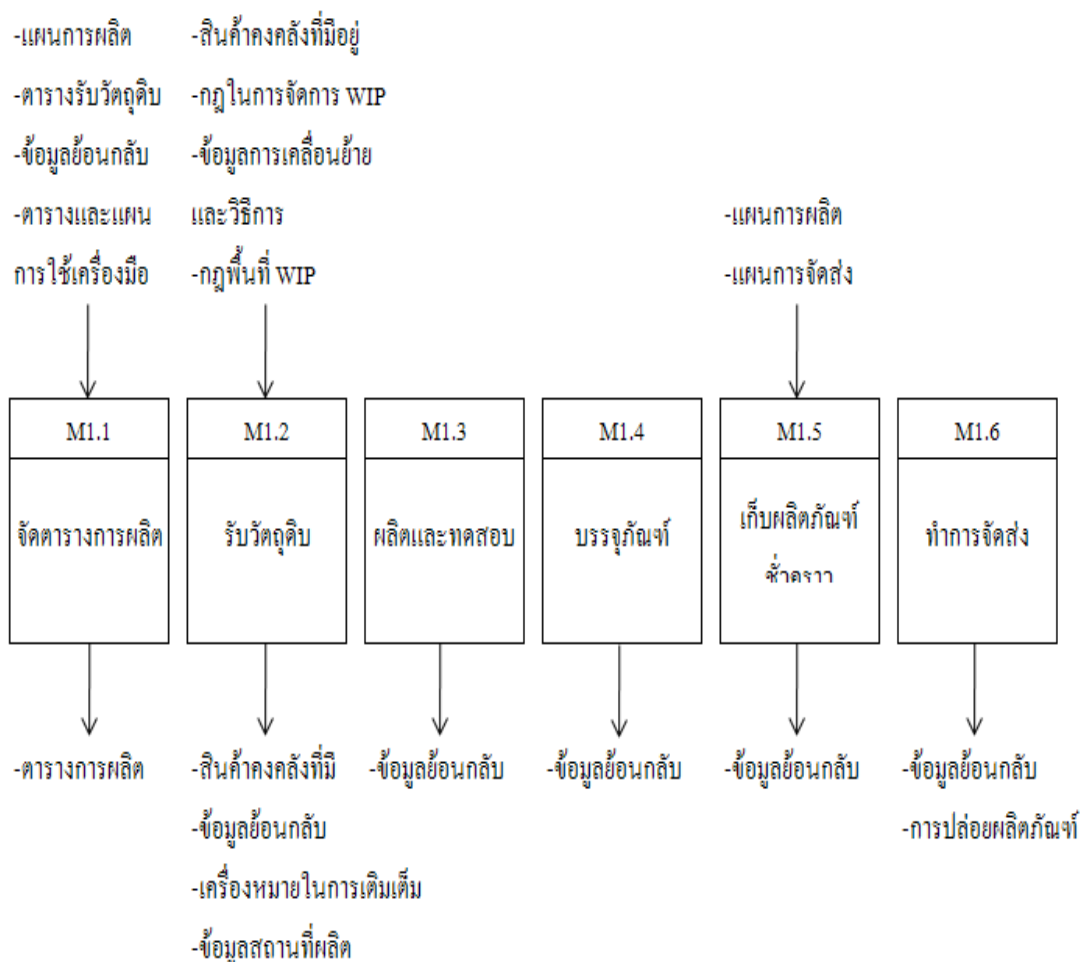
รูปที่ 4.4 แสดงการแยกแยะกระบวนการในระดับที่ 2

ที่มา : Supply Chain Operations Reference Model (SCOR) 6.0 Introduction

แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินการในระดับที่ 3 (SCOR Model Level 3)

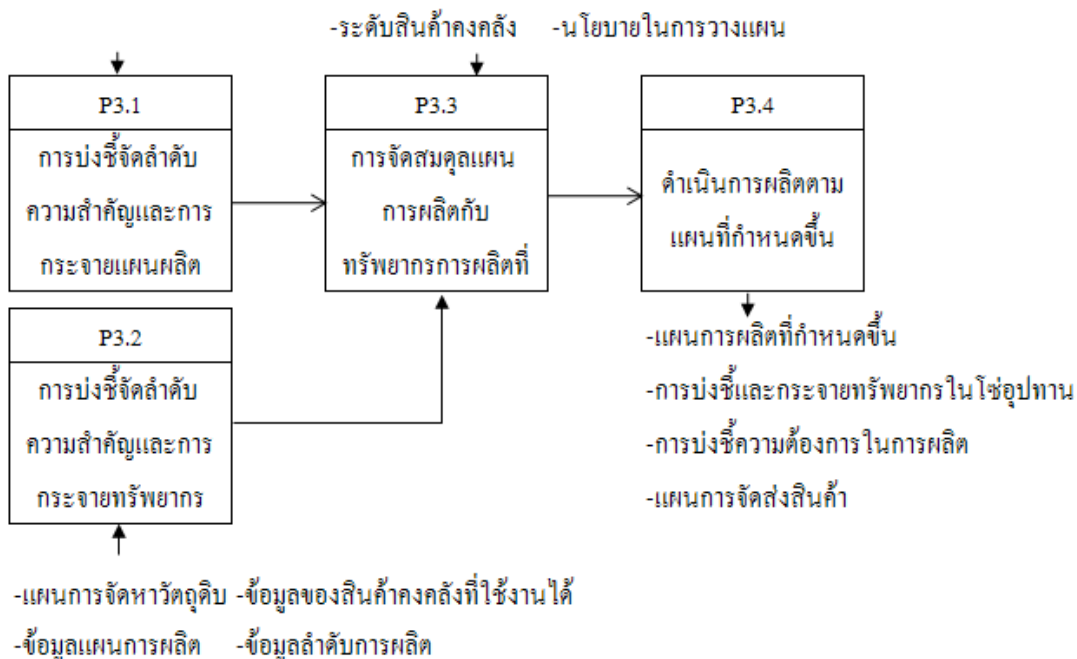
เมื่อได้ศึกษาในระดับที่ 2 พบว่ากระบวนการ Make ของบริษัทเป็นแบบ Make to Stock ดังนั้นในระดับที่ 3 นี้จึงได้แสดงกระบวนการ Make to Stock แบบมาตรฐาน ที่ถูกกำหนดไว้ใน SCOR Model โดยจะมีการกำหนดข้อมูลของปัจจัยเข้าและปัจจัยขาออกไว้ในแต่ละกระบวนการเอาไว้ตามหลักของ SCOR Model ซึ่งประกอบด้วย M1.1-M1.6 ดังแสดงในรูปที่ 3.5 จะเห็นได้ว่า

กระบวนการ Make เริ่มจากแผนการผลิตในการจัดทำแผนการผลิตจะมีข้อมูลที่น่ามาใช้หลายอย่างเช่น ตารางรับวัตถุดิบ ข้อมูลย้อนหลัง ตาราง และแผนการใช้เครื่องมือ เป็นต้น เมื่อได้แผนการผลิตก็จะเป็นการรับวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตโดยข้อมูลที่ถูกนำมาพิจารณาคือ สินค้าคงคลังที่มีอยู่ กฎของสินค้าระหว่างกระบวนการ เป็นต้น เมื่อรับวัตถุดิบแล้วก็จะจะเป็นกระบวนการผลิต ทดสอบบรรจุภัณฑ์ เมื่อทุกอย่างผ่านก็จะถูกส่งไปเก็บเอาไว้ที่คลังสินค้ากลาง ก่อนที่จะทำการจัดส่งให้ลูกค้าต่อไป ส่วนกระบวนการ Plan P3.1-P3.4 ดังรูปที่ 3.6 จะประกอบด้วย การบ่งชี้ และการจัดลำดับความสำคัญ และการกระจายแผนผลิตเป็นอันดับแรก โดยข้อมูลที่ถูกนำมาพิจารณาคือ ข้อมูลพื้นฐานต่างๆ ข้อมูลแผนความต้องการ และข้อมูลสินค้าคงคลัง ในขณะเดียวกันก็จะทำการบ่งชี้จัดลำดับความสำคัญ และการกระจายทรัพยากรพร้อมๆ กันไปด้วย โดยนำเอาข้อมูลในส่วนของแผนการจัดหาวัตถุดิบ ข้อมูลแผนการผลิต ข้อมูลลำดับการผลิตมาพิจารณา เมื่อได้ข้อมูล 2 ส่วนนี้แล้ว ก็จะทำการจัดสมดุลของข้อมูลทั้งสองส่วน สุดท้ายก็จะได้แผนการผลิตขึ้นมา ที่นำไปดำเนินการผลิตให้ได้ตามแผน



รูปที่ 4.5 แสดงระดับที่ 3 กระบวนการ Make to Stock ใน SCOR Model

- ข้อมูลของ Master file ต่างๆ เช่น Product, Location, Resource
- ข้อมูลแผนความต้องการในแต่ละสินค้า
- ข้อมูลของ Stock Buffer ที่กำหนดขึ้นที่คลังสินค้ากลาง
- ข้อมูลการจัดส่งสินค้า



รูปที่ 4.6 แสดงระดับที่ 3 กระบวนการ Plan Make (Make to Stock) ใน SCOR Model

#### แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินการในระดับที่ 4

ในระดับที่ 4 จะเป็นการศึกษาลักษณะของกระบวนการในระดับที่เป็นรายละเอียดมากขึ้นตั้งแต่การวางแผนความต้องการ ไปจนกระทั่งได้ส่งสินค้าไปยังลูกค้า ซึ่งเครื่องมือที่นำมาใช้ในการแสดงรายละเอียดของ SCOR Model ระดับที่ 4 คือ IDEF0 และ Flow Chart จะแสดงกระบวนการทางธุรกิจในส่วนของการไหลของข้อมูล ตั้งแต่การวางแผนความต้องการ จนกระทั่งการส่งสินค้าถึงมือลูกค้า ซึ่งแสดงรายละเอียดของฝ่ายจัดการห่วงโซ่อุปทานทั้งหมดจะอธิบายได้ดังนี้

#### การวางแผน (Plan)

การวางแผนกระบวนการทางธุรกิจเริ่มจากเป้าหมายของการขายแต่ละปี ซึ่งได้มาจากบริษัทแม่ที่ต่างประเทศ หลังจากนั้นฝ่ายขายจะทำการแตกรายละเอียดเป็นรายเดือน โดยจะบอกว่ามีสินค้าอะไรบ้าง ช่องทางการขายไหนบ้าง และทำการแตกย่อยลงมาถึงพนักงานแต่ละคน เมื่อได้ข้อมูลในส่วนนี้ก็จะเริ่มกระบวนการวางแผนความต้องการซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากเนื่องจากเป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการส่งถ่ายข้อมูลกับฝ่ายขายไปยังส่วนต่างๆ ในห่วงโซ่อุปทาน

แผนการจ่ายค่าตอบแทน MLM หรือที่เรียกว่า Compensation Plan หรือที่นิยมเรียกกันว่า แผนการตลาดขายตรง ถือเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญมากที่สุดอย่างหนึ่ง ที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จ ความล้มเหลว การเติบโต และความยั่งยืนของบริษัท MLM โดยทั่วไป ระบบขายตรงหลายชั้น หรือระบบ MLM นั้นมีลักษณะที่สำคัญซึ่งทำให้ระบบเติบโตอย่างรวดเร็ว ก็คือ การที่ผู้จำหน่ายอิสระได้รับค่าตอบแทนจากยอดขายโดยตรงของตนเองแล้ว นอกจากนี้ยังได้รับค่าตอบแทน หรือที่เรียกว่า Override จากยอดขายของผู้จำหน่ายอิสระที่ตนเองได้แนะนำให้เข้าร่วมธุรกิจ และผู้จำหน่ายอิสระที่เป็นดาวนำไลน์ต่อๆ ลงไปด้วยจุดนี้เองที่เป็นการเปลี่ยนแนวความคิดจากการที่ผู้จำหน่ายอิสระจะต้องแย่งกันขายให้แก่ลูกค้า มาเป็นการช่วยกันขายเพื่อให้ได้ผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างออฟไลน์และดาวนำไลน์ และยังช่วยกันแนะนำให้ลูกค้าที่ใช้สินค้าเข้ามาร่วมธุรกิจเป็นผู้จำหน่ายอิสระต่อในสายงานของตนต่อไปอีกด้วย

วัตถุประสงค์หลักของแผนการจ่ายค่าตอบแทนก็เพื่อใช้เป็นนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมให้แก่ผู้จำหน่ายอิสระ สมาชิกหรือบุคคลใดที่ได้ดำเนินกิจกรรมที่ทำให้เกิดยอดขาย และก่อให้เกิดการเจริญเติบโตของบริษัท MLM และการขยายเครือข่ายผู้จำหน่ายอิสระ โดยที่กิจกรรมที่ได้กล่าวแล้วนั้นจะเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนแก่บริษัท และเครือข่ายผู้จำหน่ายอิสระอย่างสมดุลและยุติธรรมมีคำถามมากมายเกี่ยวกับแผนการจ่ายค่าตอบแทน ผู้คนอาจจะอยากทราบว่าแผนแบบใดเป็นแผนที่ดีที่สุด คำตอบก็คงเป็นคำตอบที่ตอบยากที่สุดเช่นกัน เพราะแต่ละแผนก็จะมีจุดเด่นจุดด้อยแตกต่างกันออกไป อย่างไรก็ตาม ลักษณะหรือรูปแบบของแผนการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถสังเกตได้จากแผนต่างๆ ที่พิจารณาแล้วว่าประสบความสำเร็จสามารถนำมาสรุปเป็นหลักการกว้างๆ ที่เป็นปัจจัยหลักๆ ที่เป็นองค์ประกอบของแผนการจ่ายค่าตอบแทนที่ประสบความสำเร็จ เพื่อให้ท่านผู้อ่านทราบถึงหลักการในการวิเคราะห์แผนการจ่ายค่าตอบแทนที่จะนำท่านไปสู่ความสำเร็จได้เป้าหมายหลักของแผนการจ่ายค่าตอบแทนคือการจ่ายค่าตอบแทนให้กับการดำเนินกิจกรรมต่อไปนี้คือ 1. การขายสินค้าแก่ผู้บริโภค (Sell) 2. การสร้างเครือข่ายผู้จำหน่ายอิสระ (Recruit) 3. การสร้างผู้ฝึกอบรม (Build Trainers) 4. การสร้างนักบริหารการขาย (Build Top Sales Executives) 5. การรักษาให้ผู้จำหน่ายอิสระที่ดีให้อยู่กับบริษัทได้อย่างยั่งยืน (Keep Good Distributors)

การจ่ายค่าตอบแทนให้กับการขายสินค้าแก่ผู้บริโภค (Sell) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนแก่กระบวนการหลักในการผลักดันสินค้าจากบริษัทไปสู่ผู้บริโภค หากไม่มีการขายสินค้าแล้ว ระบบ MLM ก็จะไม่เป็นระบบที่เหมาะสม (ควรตั้งข้อสงสัยว่าน่าจะเป็นแชร์ลูกโซ่ได้) โดยปกติกำไรจากการขายปลีกจะเป็น 25 % ของราคาขายปลีก หรือเป็น 33 % ของราคาขายส่ง หากสินค้าของท่านเป็นสินค้าที่มีสินค้าแข่งขันกันอยู่ในตลาด การตั้งราคาที่เหมาะสมก็เป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาอย่างยิ่ง การ

กำหนดราคาที่สูงมากๆ ทำได้ในกรณีที่สินค้าของท่านเป็นสินค้าที่มีนวัตกรรม ยังไม่มีสินค้าทดแทนหรือคู่แข่งอยู่ในตลาด อย่างไรก็ตาม การบังคับให้ผู้จำหน่ายอิสระต้องซื้อสินค้าเก็บไว้จำนวนมากๆ เพื่อให้ได้ผลประโยชน์จากผลต่างเพิ่มมากขึ้นนั้นทำได้ แต่ต้องสมเหตุสมผล คือบริษัทต้องไม่บังคับให้ซื้อสินค้าที่ขายไม่ออก มิฉะนั้น โอกาสที่จะทำให้บริษัทไปไม่รอดก็จะสูงไปด้วย เพราะผู้จำหน่ายอิสระ ก็ขายของไม่ออกด้วยเช่นกัน ดังนั้นเมื่อผู้จำหน่ายอิสระขายของไม่ได้ บริษัทก็อยู่ยาก ดังนั้นบริษัทจึงควรจ่ายค่าตอบแทนสำหรับกิจกรรมในการขายสินค้าแก่ผู้บริโภครายเหมาะสมการจ่ายค่าตอบแทนให้กับการสร้างเครือข่ายผู้จำหน่ายอิสระ (Recruit) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับกิจกรรมหัวใจหลักในการขยายจำนวนผู้จำหน่ายอิสระหรือการขยายทีมงาน การจ่ายค่าตอบแทนทำได้โดยการจ่ายเป็นเปอร์เซ็นต์จากยอดขายของกลุ่มหรือยอดขายทีมได้สายงานลงไป เพราะถ้าผู้จำหน่ายอิสระสร้างทีมงานเพิ่มมากขึ้นยอดขายของกลุ่มหรือทีมงานได้สายงานของเขาก็จะมากขึ้นด้วยส่งผลให้ยอดขายรวมเพิ่มขึ้นของผู้จำหน่ายอิสระคนนั้นมากขึ้นตามไปด้วย การสปอนเซอร์ การแนะนำ การสร้างทีมงานหรือการบอกต่อนั้น ในระยะเริ่ม 7 วันแรกนั้นผู้ที่สมัครเข้ามาใหม่จะรู้สึกตื่นเต้นกับโอกาสทางธุรกิจที่รออยู่ข้างหน้าอย่างมาก มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานหรือหาสายงานเพิ่ม หากผู้สมัครเป็นผู้จำหน่ายอิสระใหม่สามารถสร้างทีมงานเพิ่มได้ในช่วงนี้ก็จะทำให้การสร้างทีมงานเติบโตอย่างมาก เพราะยังมีความรู้สึกที่ดีอยู่มากหากผ่านระยะเวลาไป 1 เดือนผู้สมัครเป็นผู้จำหน่ายอิสระใหม่ยังไม่สามารถสร้างสายงานของตัวเองได้ก็ยังคงมีความหวังอยู่บ้าง แม้จะไม่ตื่นเต้นเหมือนช่วงแรกแต่ก็ยังไม่หมดไฟหากผ่านระยะเวลาไป 2 เดือนหรือมากกว่าผู้สมัครเป็นผู้จำหน่ายอิสระใหม่ยังไม่สามารถสร้างสายงานของตัวเองได้ ไปแนะนำใครก็ไม่มีการสมัครเข้ามาเลย ความหวังก็คงริบหรี่เต็มที่ ถ้าไม่มีการกระตุ้นไฟก็คงหมด ดังนั้นแผนการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีควรจ่ายให้แก่การแนะนำผู้จำหน่ายอิสระใหม่ๆ ให้ได้ในระยะที่เร็วที่สุดเพื่อให้สามารถรักษาความกระตือรือร้น และความสนใจในการสร้างสายงานของผู้จำหน่ายอิสระใหม่ให้มีความหวัง จึงเป็นการจำเป็นหลีกเลี่ยงที่จะต้องจ่ายค่าตอบแทนสำหรับการแนะนำผู้แทนจำหน่ายอิสระรายใหม่ให้เร็วเมื่อเขาทำงานได้ตามเป้าหมายที่เป็นไปได้ (ไม่ยากจนเกินไป)

ในระยะแรก เพื่อให้เขาเหล่านั้นสามารถความเติบโตของทีมงานของเขา นั่นก็หมายความว่า การเติบโตของบริษัทด้วยเช่นกัน การจ่ายค่าตอบแทนให้กับการสร้างผู้ฝึกอบรม (Build Trainers) การสร้างผู้ฝึกอบรมคือการสร้างผู้แทนจำหน่ายอิสระที่สามารถฝึกอบรมเทคนิคการขายและเทคนิคการแนะนำ สปอนเซอร์ที่ดีให้แก่ผู้จำหน่ายอิสระใหม่ที่สมัครเข้ามาร่วมธุรกิจ หรือเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้กับผู้จำหน่ายอิสระเก่าก็ได้ การเพิ่มความสามารถให้แก่ผู้แทนจำหน่ายอิสระเหล่านั้นให้สามารถทำงานซ้ำๆ โดยใช้เทคนิคที่เหมาะสมในการขยายสายงานและขายสินค้าเป็นการสร้างความเติบโตแก่ทีมงานโดยรวม ดังนั้นการจ่ายค่าตอบแทนให้กับ



กิจกรรมการสร้างผู้ฝึกอบรมนั้น ควรจ่ายให้กับผู้แทนจำหน่ายจากยอดขายกลุ่มของเขา และจำนวนทีมงานที่เขาสามารถแนะนำเข้ามาใหม่ หรือทั้งสองอย่างก็ได้ การจ่ายค่าตอบแทนให้กับการสร้างนักบริหารการขาย (Build Top Sales Executives) เมื่อผู้แทนจำหน่ายที่เป็นลูกทีมนั้นสามารถสร้างสาขางาน และมีรายได้พอสมควรแล้ว ก็จำเป็นอย่างยิ่งที่จะสร้างให้ลูกทีมในสาขางานเหล่านั้นเติบโต และสร้างสรรค์ผลงานให้ได้เต็มศักยภาพของพวกเขาโดยการสนับสนุนให้เขาเหล่านั้นเติบโตยิ่งขึ้นไปอีกโดยการสอนเทคนิคการบริหารบุคคล บริหารทางการเงินรวมถึงเทคนิคและแนวความคิดอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการเติบโตขององค์กรด้วย การจ่ายค่าตอบแทนให้กับการสร้างผู้บริหารระดับสูงที่เก่ง มีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อจูงใจให้ผู้จำหน่ายอิสระที่เก่งๆ พยายามถ่ายทอดความรู้ของพวกเขาไปยังผู้จำหน่ายอิสระที่เป็นลูกทีมของเขาอย่างเต็มที่ เพื่อไม่ให้เกิดกรณีที่พบบ่อยๆ คือสร้างให้เก่งแล้วก็ไม่ได้อะไร หรือสร้างให้เก่งแล้วก็หลุดไปการรักษาให้ผู้จำหน่ายอิสระที่ดีให้อยู่กับบริษัทได้อย่างยั่งยืน (Keep Good Distributors) เป็นกิจกรรมที่สำคัญมาก ความยั่งยืนปัจจัยสำคัญอันหนึ่งที่ผู้จำหน่ายอิสระที่เก่งๆ มองหา เพราะเขาเหล่านั้นรู้ว่ามีไม่สนุกนักในการต้องไปเริ่มต้นทำสาขางานใหม่อยู่บ่อยครั้ง ถึงแม้ว่าจะมีลูกทีมที่เชื่อมั่นในความสามารถของแม่ทีมเก่งๆ เหล่านั้นอยู่ แต่การเริ่มต้นใหม่ก็ยังเหนื่อยอยู่ดี การรักษาผู้จำหน่ายอิสระให้ยั่งยืนอยู่กับบริษัทได้ ก็ขึ้นอยู่กับค่าตอบแทนที่ยุติธรรม เหมาะสม และสามารถจ่ายได้อย่างยั่งยืน ไม่จ่ายเกินที่กำหนด ไม่ Over-pay ดังนั้นระบบจึงควรมีการรองรับการจ่ายค่าตอบแทนที่ยั่งยืนไว้ตั้งแต่เริ่มต้นก็จะเป็นสิ่งที่ควรทำมากที่สุด หลักการอื่นๆ ที่สำคัญที่ควรคำนึงถึงเกี่ยวกับแผนการจ่ายค่าตอบแทนคือ ความง่าย และการไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย ความง่ายของแผนการจ่ายค่าตอบแทน เป็นสิ่งที่ทำให้การสื่อสารในเรื่องแผนง่ายไปด้วย บางบริษัทที่ใช้แผนที่สลับซับซ้อนมากๆ บางครั้งดูดี แต่ในความเป็นจริงแล้ว ส่วนใหญ่มักจะมึนอะไรซ่อนอยู่ การอธิบายให้ผู้มุ่งหวังที่เราจะชักชวนเข้าร่วมธุรกิจก็ทำได้ยาก จึงจำเป็นต้องใช้แผนที่ง่าย เข้าใจง่าย อธิบายง่าย ไม่ซับซ้อน จะคิดว่า การเปลี่ยนแปลงบ่อยก็เป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้บริษัท MLM ดูไม่เป็นมืออาชีพ หรืออาจจะมองได้ว่าไม่ได้คิดให้รอบครอบมาก่อน ผู้แทนจำหน่ายอิสระหรือสมาชิกจะมีความรู้สึกไม่มั่นคง เพราะไม่รู้ว่าจะเปลี่ยนแปลงอีกเมื่อไรแล้วจะกระทบกับผลประโยชน์ที่ควรจะได้หรือไม่ อันนี้เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บริษัท MLM ไม่ประสบความสำเร็จได้

แผนการจ่ายค่าตอบแทนมีลักษณะที่สำคัญ คือต้องมีทั้งความกว้าง และความลึก ความกว้างนี้เป็นลักษณะของแผนการจ่ายค่าตอบแทนที่ได้จากการขายสินค้าของผู้แทนจำหน่ายอิสระเอง และการแนะนำผู้จำหน่ายอิสระใหม่ด้วยตัวเอง พูดย่อยๆ ว่าเป็นการขายเอง และสปอนเซอร์ด้วยตัวเอง เป็นการขยายทีมงานในแนวกว้างซึ่งเป็นลักษณะของนักขายความลึกเป็นลักษณะของแผนการจ่ายค่าตอบแทนที่มีการช่วยเหลือกัน และการสนับสนุนกันในทางลึกเพื่อทำให้เกิด

รายได้จากยอดขายที่อยู่ลึกลงไปจากเรา และทำให้เกิดการช่วยเหลือกันทำงาน เป็นการสร้างผู้นำที่สามารถฝึกอบรมผู้แทนจำหน่ายอื่นๆ โดยการต่อสายงานให้กับลูกทีม แผนที่มีลักษณะแบบนี้คือแผนที่มีโครงสร้างองค์กรเป็นแบบจำกัดลูกทีมติดตัว หรือ Forced Matrix นั่นเอง ซึ่งทำให้เกิดการช่วยเหลือ และสนับสนุนซึ่งกัน และกันทำให้เครือข่ายขยาย และเติบโตได้ดีเพราะระบบจำกัดจำนวนผู้ที่จะนำมาติดตัว จึงเป็นการบังคับให้ผู้แทนจำหน่ายที่เราแนะนำมาแล้วเมื่อมีลูกทีมติดตัวเกินจำนวนที่กำหนดเราต้องนำไปต่อให้กับลูกทีมของเราลง ไปข้างล่าง ซึ่งเป็นการช่วยเหลือลูกทีมเราไปในตัว แผนการจ่ายค่าตอบแทนที่พบในตลาด MLM นั้นมีแบบหลักๆ คือ 1. แผนเมทริกซ์ (แผนเน็ตเวิร์ก หรือยูนิเลเวล) 2. แผนไบนารี 3. แผนไตรนารี 4. แผนสแตร์สเต็มเบรคอะเวย์ 5. แมทซิ่ง โบนัส และ 6. กองทุนต่างๆ แผนเมทริกซ์ Matrix Plan หรือแผนเน็ตเวิร์ก Network Plan หรือยูนิเลเวล Unilevel Plan เป็นแผนการจ่ายค่าตอบแทนที่เก่าแก่แผนหนึ่ง เป็นแผนการจ่ายค่าตอบแทนที่จ่ายค่าตอบแทนเป็นจำนวนร้อยละของยอดขายหรือคะแนนในแต่ละชั้น ซึ่งจำกัดจำนวนชั้นที่จะจ่ายให้ลึกลงที่กำหนด หากไม่จำกัดจำนวนลูกทีมในชั้นที่หนึ่ง (หรือลูกทีมติดตัว หรือเรียกว่า Front line) เราเรียกว่า Unforced matrix คือเน็ตเวิร์กที่ไม่จำกัดจำนวนลูกทีมติดตัว (Front line) หรือที่เรียกว่า ยูนิเลเวล แผนเมทริกซ์อีกแบบหนึ่ง ซึ่งจำกัดจำนวนลูกทีมติดตัว ที่เรียกว่า Forced Matrix เป็นแผนที่จ่ายค่าตอบแทนเป็นชั้นๆ โดยจำกัดจำนวนลูกทีมติดตัว หรือ Front line ตามจำนวนที่กำหนด เช่น มีลูกทีมติดตัวได้ไม่เกิน 5 คน เมื่อเราได้แนะนำผู้แทนจำหน่ายอิสระเข้ามาเป็นลูกทีม เราได้ครบ 5 คนแล้ว เมื่อแนะนำคนต่อไปก็จะไม่สามารถต่อติดตัวเราได้อีก ต้องนำไปต่อในชั้นที่ 2 ซึ่งก็จะเป็นลูกทีมของลูกทีมของเราอีกทีหนึ่ง เราเรียกลักษณะการต่อสายงานแบบนี้ว่า การล้นชั้น หรือ Spill over ตัวอย่างของแผนเมทริกซ์แบบ 5x10 ก็คือมีลูกทีมติดตัวได้สูงสุด 5 คน และมีรายได้ลึกลงไป 10 ชั้นการ Roll-Up เป็นลักษณะการคำนวณอันหนึ่งของแผนเมทริกซ์ ซึ่งมีประโยชน์ในกรณีที่ลูกทีมบางคนไม่ทำงานหรือไม่ซื้อสินค้าให้มีคะแนนเพื่อรักษาคุณสมบัติในการรับคอมมิชชั่นหรือ โบนัส (Commission Qualifying) อัปไลน์หรือแม่ทีมจะสูญเสียโอกาสในการได้รับคอมมิชชั่นจากลูกทีมคนนี้ เพราะเขาไม่ได้ซื้อสินค้า

การโรลอัปนั้นเป็นการดึงเอาลูกทีมคนล้นลงไป ในสายงานขึ้นมาให้อยู่ในชั้นเดียวกับลูกทีมที่ไม่ได้รักษายอดขายจำนวนชั้น และเปอร์เซ็นต์ที่ผู้แทนจำหน่ายอิสระจะได้รับผลประโยชน์ตามแผนเมทริกซ์อาจเป็นแบบ คายตัว หรือแบบปรับตามตำแหน่ง หรือปรับตามยอดคะแนน ก็ได้ ทั้งนี้ การปรับจำนวนชั้น และเปอร์เซ็นต์ที่จ่ายตามตำแหน่งหรือตามยอดคะแนนที่ซื้อในรอบนั้น ก็เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้แทนจำหน่ายอิสระทำงานให้มากขึ้นเพื่อให้ได้ผลประโยชน์มากขึ้นไปด้วย แผนไบนารี Binary Plan เป็นแผนการจ่ายค่าตอบแทนที่ได้รับความนิยมมากแผนหนึ่ง มีโครงสร้างที่กำหนดให้ผู้แทนจำหน่ายอิสระมีลูกทีมติดได้ไม่เกิน 2 คน ดังนั้นหากผู้แทนจำหน่ายอิสระแนะนำ

สมาชิกใหม่คนที่ 3 เข้ามาก็จะต้องนำไปต่อไว้ให้กับลูกทีมคนใดคนหนึ่งในชั้นลึกลงไป จึงมีลักษณะ Spill Over ซึ่งเป็นการช่วยเหลือให้ลูกทีมมีสายงานเพิ่มขึ้นด้วย ลูกทีมที่ติดตัวทั้งสองคนนั้นคนหนึ่งอยู่ด้านซ้าย และอีกคนหนึ่งอยู่ด้านขวา บางครั้งจะเรียกว่าทีมซ้ายและทีมขวาก็ได้ โดยปกติการให้ค่าตอบแทนจะนับคะแนนทีมซ้ายและทีมขวามาจับคู่ในจำนวนที่เท่าๆ กันหรือที่เรียกว่า (Balanced Legs) แล้วคิดให้เป็นเปอร์เซ็นต์จากจำนวนคะแนน การจ่ายค่าตอบแทนตามแผนไบนารีนั้นมีลักษณะที่แบ่งออกได้เป็น แบบที่บังคับโครงสร้าง และแบบที่ไม่บังคับโครงสร้าง แผนไบนารีแบบบังคับโครงสร้างนั้นเป็นแบบที่กำหนดโครงสร้างลักษณะต่างๆ ไว้เมื่อผู้แทนจำหน่ายอิสระสามารถสร้างทีมงานได้ตามโครงสร้างที่กำหนดก็จะได้ค่าตอบแทนตามที่กำหนดไว้ในแผนเช่น หากสามารถสร้างทีมงานให้ได้ในชั้นที่ 4 และมีจำนวนลูกทีมที่อยู่ในทีมซ้าย และทีมขวาทีมละ 2 คน จะได้ค่าตอบแทน 1,000 บาทเป็นต้น

แผนแบบนี้อาจจะมีการเก็บคะแนนไว้ให้ตามโครงสร้างที่ทำได้ และไม่มีการตัดทิ้งคะแนนที่ได้เก็บไว้ให้แล้ว แผนไบนารีแบบไม่บังคับโครงสร้าง เป็นแบบที่ไม่กำหนดโครงสร้างที่จำเป็นต้องทำให้ได้คุณสมบัติ หรือกำหนดไว้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น แล้วให้มีการจับคู่หรือนับคะแนนที่เท่ากันของทีมซ้าย และทีมขวา โดยมีโควต้าให้ในแต่ละรอบการคำนวณจะนับคู่หรือนับคะแนนให้ได้ไม่เกินจำนวนที่กำหนดไว้ในแผน คะแนนส่วนที่เกินในรอบการคำนวณนั้นๆ ก็จะถูกตัดทิ้งไป การตัดคะแนนนี้เรียกว่า Flush แผนไบนารีแบบ Weak – Strong เป็นแบบที่ไม่บังคับโครงสร้างเช่นกัน นับคะแนนจากทีมซ้าย และทีมขวา ทีมใดมีคะแนนมากกว่าในรอบการคำนวณนั้นๆ ก็จะเรียกว่า ทีมแข็ง หรือ Strong Team และทีมใดที่มีคะแนนน้อยกว่าก็จะเรียกว่า Weak Team ในกรณีที่คะแนนเท่ากันทั้งสองทีมเราก็สามารถให้ทีมใดก็ได้เป็น Strong Team และ ทีมใดก็ได้เป็น Weak Team การจ่ายค่าตอบแทนก็จะจ่ายเป็นเปอร์เซ็นต์ของยอดขายทีมอ่อน แล้วนำคะแนนทีมอ่อนมาหัก คะแนนทีมแข็งออกไป เก็บคะแนนส่วนที่เหลือของทีมแข็งไว้ให้ก็ได้ การคิดคะแนนในระบบการคำนวณแบบไบนารีนั้นอาจคิดจากยอด PV ของแต่ละทีม คือคิดเป็น PV หรือจะคิดเป็นจำนวนผู้แทนจำหน่ายอิสระ (จำนวนรหัส) ที่ครบตามคุณสมบัติต่างๆ ที่กำหนดไว้ก็ได้

แผนไบนารีอีกลักษณะหนึ่งที่เป็นที่นิยมมากคือระบบ ที่มี Top-up หรือ Upgrade หรือที่เรียกว่าการเพิ่มจำนวนคู่หรือจำนวนคะแนนสูงสุดที่จะจับคู่ให้ได้ในแต่ละรอบการคำนวณ เช่น โดยปกติการคำนวณธรรมดาอาจจะคิดให้ 5 คู่ในแต่ละรอบการคำนวณ หากผู้แทนจำหน่ายอิสระซื้อสินค้าเพิ่มเพื่อขึ้นตำแหน่งก็จะมีสิทธิในการจับคู่ในแต่ละรอบการคำนวณเป็น 10 คู่ต่อรอบการคำนวณ เป็นต้นแผนไบนารี Trinary Plan เป็นแผนการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นที่นิยมมากเช่นกัน โดยที่โครงสร้างขององค์กรผู้แทนจำหน่ายอิสระนั้นจะมีการจำกัดจำนวนลูกทีมที่ติดตัวไว้เพียง 3 คน คือผู้แทนจำหน่ายอิสระใดๆ จะมีลูกทีมติดตัวได้ไม่เกิน 3 คน เมื่อได้แนะนำผู้แทนจำหน่าย

อิสระใหม่เข้ามาเป็นคนที่ 4 ก็จะต้องนำไปต่อให้ลูกทีมชั้นลึกลงไป จึงมีลักษณะ Spill Over ซึ่งเป็น การช่วยเหลือลูกทีม ทำให้เกิดการดำเนินงานที่สนับสนุนซึ่งกัน และกัน การต่อสายงานผู้แทนจำหน่าย อิสระซึ่งเป็นลูกทีมคนแรกซึ่งอยู่ทางซ้ายมือสุด เราเรียกว่า ลูกทีมด้านซ้าย ลูกทีมที่อยู่คนถัดมา ซึ่ง อยู่ตรงกลาง เราเรียกว่า ลูกทีมตรงกลาง และลูกทีมคนสุดท้ายที่อยู่ทางขวามือสุด เราเรียกว่าลูกทีม ด้านขวา

การคิดค่าตอบแทนตามแผนไตรนาเร็นั้นมีลักษณะคล้ายคลึงกันแผนไบนารีมาก เพียงแต่มีจำนวนทีมงานมากกว่าเท่านั้น ซึ่งจะมีลักษณะเป็นการจับคู่ตามรอบการคำนวณ (Balanced Legs) การจับคู่อาจเป็น คู่สอง ซึ่งหมายถึงการจับกันระหว่างคะแนนที่ได้จากทีมใดๆ สองทีม ซึ่ง อาจเป็นทีมซ้ายจับกับทีมกลาง ทีมกลางจับกับทีมขวา หรือทีมขวาจับกับทีมซ้ายก็ได้ ลักษณะการ จับคู่อีกอย่างหนึ่งคือการจับคู่สาม คือการนับคะแนนหรือจำนวนรหัสจากทั้งสามทีม แล้วเป็น เปอร์เซ็นต์จากยอดคะแนนที่ได้เพื่อจ่ายเป็นค่าตอบแทนให้กับผู้แทนอิสระ การคิดแผนไตรนาเร็นั้น เป็นได้ทั้ง แบบบังคับโครงสร้าง และไม่บังคับโครงสร้าง รวมทั้งสามารถมีลักษณะที่เป็น Top-Up หรือ Upgrade ได้ด้วยเช่นกัน สเต็ปสเตป Stair-step หรือที่เป็นที่รู้จักกันว่า แผนขั้นบันได เป็น ลักษณะการคิดค่าตอบแทนให้กับผู้แทนจำหน่ายอิสระเป็นเปอร์เซ็นต์จาก ยอดคะแนนซื้อส่วนตัว และ/หรือยอดกลุ่มส่วนตัว หรือคิดเปอร์เซ็นต์ให้ตามตำแหน่งของผู้แทนจำหน่าย ณ เวลาที่คำนวณ นั้น เมื่อลูกทีมได้รับผลประโยชน์เป็นเปอร์เซ็นต์จากยอดคะแนนแล้ว ผู้ที่เป็นแม่ทีมจะสามารถ ได้รับผลประโยชน์จากยอดคะแนนเดียวกันนั้นก็ต่อเมื่อแม่ทีมมีตำแหน่งสูงกว่าลูกทีม ตัวอย่างเช่น กำหนดให้ตำแหน่งมี 3 ตำแหน่งคือ Bronze, Silver, Gold และมีผลตอบแทนของแต่ละตำแหน่งเป็น เปอร์เซ็นต์คือ 10% 20% และ 30% ตามลำดับ โครงสร้างทีมผู้แทนจำหน่ายเป็นดังนี้ นาย ก. เป็นผู้ แนะนำหรือเป็นผู้สปอนเซอร์ นางสาว ข. เข้าร่วมธุรกิจ และนางสาว ข. เป็นผู้แนะนำหรือเป็นผู้ สปอนเซอร์ นาย ค. เข้าร่วมธุรกิจ และ นาย ก. มีตำแหน่งเป็น Gold 30% นางสาว ข. มีตำแหน่ง เป็น Silver 20% และนาย ค. มีตำแหน่งเป็น Bronze 10% หาก นาย ค. ซื้อสินค้ามีคะแนนในรอบ การคำนวณนี้เป็น 1000 คะแนน นาย ค. จะได้เงินค่าตอบแทนเป็นเงิน  $1000 \text{ คะแนน} \times 10\% = 100$  บาท และนางสาว ข. จะได้ค่าตอบแทนเป็นเงิน  $(1,000 \text{ คะแนน} \times 20\%) - (\text{ค่าตอบแทนที่ได้จ่าย ให้กับ นาย ค. ไปแล้ว } 100 \text{ บาท}) = 100$  บาท และนาย ก. จะได้ค่าตอบแทนเป็นเงิน  $(1,000 \text{ คะแนน} \times 30\%) - (\text{ค่าตอบแทนที่ได้จ่ายให้กับ นาย ค. และนางสาว ข. ไปแล้ว } 200 \text{ บาท}) = 100$  บาท นับ แล้วได้จ่ายเงินค่าตอบแทนเป็นจำนวน 30% ของยอดคะแนนของผู้แทนจำหน่าย ซึ่งเป็นจำนวนที่สูง ที่สุดที่จะจ่ายแล้ว ก็จะไม่ต้องจ่ายให้ให้ผู้แทนจำหน่ายใดๆ อีกต่อไปในสายงาน เราอาจเรียกแผน แบบนี้ตามลักษณะการคำนวณได้ว่าเป็นการจ่ายตามผลต่างของเปอร์เซ็นต์ตามตำแหน่ง

หากผลต่างของเปอร์เซ็นต์ตามตำแหน่ง แม่ทีม – ลูกทีม มีค่าเป็น 0 หรือ ค่าลบ ก็จะไม่จ่ายค่าตอบแทนให้กับแม่ทีมคนนั้น ซึ่งก็หมายความว่าแม่ทีมนั้นมีตำแหน่งน้อยกว่าหรือเท่ากับลูกทีม กรณีที่ตำแหน่งหรือเปอร์เซ็นต์ของลูกทีมมากกว่าหรือเท่ากับแม่ทีมเรียกกันทั่วไปว่า ตำแหน่งชนกัน การคิดผลต่างของเปอร์เซ็นต์หรือผลประโยชน์ที่ผู้แทนจำหน่ายจะได้รับนั้นมีวิธีการผลต่าง % ตามตำแหน่ง หรือ ผลต่าง % ตามยอดคะแนนของกลุ่ม ก็ได้ แผนเบรกอะเวย์ Breakaway หรือที่เรียกกันติดปากจนแทบจะเป็นส่วนหนึ่งของแผน Stair-step ไปแล้วนั้นแท้จริงเป็นแผน Unilevel ประเภทหนึ่ง ซึ่งคิดว่าผู้ที่มีคุณสมบัติครบคือผู้แทนจำหน่ายอิสระที่ได้ตำแหน่งสูงสุดในตารางของแผน Stair-step แล้วเท่านั้นจึงจะมีสิทธิที่จะได้รับค่าตอบแทนจากแผน breakaway นี้ โดยอาจคิดให้เป็นขั้นลึกลงอีกอาจจะเป็น 2-3 ขั้นแล้วแต่ความเหมาะสม แผนแม่ทัพชิง โบนัส แท้จริงก็สามารถคิดเป็น Unilevel ชนิดหนึ่งซึ่งคะแนนที่ได้ก็นับจากรายได้ของลูกทีมเพื่อนำมาคิดเปอร์เซ็นต์เป็นขั้นให้กับแม่ทีมลักษณะเดียวกับ Unilevel นั่นเอง เป็นการคิดค่าตอบแทนให้แม่ทีมที่ได้ช่วยเหลือลูกทีมให้มีรายได้ ซึ่งก็จะสนับสนุนให้แม่ทีมมียอดขายมากขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน คือเป็นการสนับสนุนซึ่งกันและกัน กองทุน Pool เป็นการคิดเปอร์เซ็นต์ของคะแนนจากยอดขายโดยรวมทั้งบริษัท แล้วนำมาแบ่งให้กับผู้ที่มีคุณสมบัติครบโดยการหารเท่ากัน หรือจะหารเป็นสัดส่วนของยอดที่ทำได้ดีก็ได้ การให้กองทุนนั้นเป็นการทำให้ผู้ที่ได้ทำงานให้กับองค์กรมาเป็นระยะเวลาอันพอสมควรระยะหนึ่ง และได้สร้างผลงานให้กับองค์กรได้มากเพียงพอจำนวนหนึ่งก็จะมีสิทธิได้รับเงินค่าตอบแทนจากกองทุน ในลักษณะที่เป็นการเก็ยหรือเป็นบำนาญ ก็ได้ หรือจะเป็นกองทุนเพื่อซื้อบ้านรถยนต์ หรือกองทุนการศึกษาก็ได้ เป็นลักษณะการจ่ายค่าตอบแทนทางลึกลับอีกทางหนึ่ง

#### การผลิตและการจัดส่ง (Make and Delivery)

เมื่อได้รับแผนการผลิตทางฝ่ายผลิตจะทำการผลิตสินค้าให้ได้ตามแผนการผลิตให้ได้ตามแผนการผลิต เมื่อทำการผลิตเสร็จจะเป็นส่วนของการตรวจสอบคุณภาพว่าสินค้านั้นมีคุณภาพที่ดีตามมาตรฐานหรือไม่ สินค้าที่ผลิตเรียบร้อยต้องรายงานผลการผลิตทั้งหมดเข้าไปในระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อจะสรุปเป็นรายงานชี้วัดความสามารถในการผลิต หากทุกอย่างเรียบร้อยก็จะดำเนินการส่งสินค้ามาที่คลังสินค้ากลาง เพื่อทำการจัดเก็บที่คลังสินค้ากลางและจัดส่งให้ลูกค้าต่อไปเมื่อมีคำสั่งซื้อ

การรับ จัดเก็บ จ่ายสินค้าและการควบคุมสินค้าคงคลัง เมื่อสินค้ามาถึงคลังสินค้าทางฝ่ายคลังสินค้าจะทำการรับสินค้าลงจากรถตรวจสอบชนิด จำนวนและสภาพสินค้าว่าปกติหรือไม่ หากทุกอย่างเรียบร้อยก็จะนำสินค้าไปจัดเก็บในคลังสินค้า หลังจากนั้นจะนำเอกสารไปดำเนินการบันทึกตัวเลขเข้าสู่ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อทำการปรับปรุงจำนวนปริมาณสินค้าคงคลังใน

คอมพิวเตอร์ การจ่ายสินค้าให้ลูกค้าจะทำการจ่ายโดยยึดหลักการของสินค้าที่มาก่อนให้จ่ายสินค้าก่อน โดยเรียงตามประเภทสินค้า และวันหมดอายุของสินค้า จะจ่ายสินค้าที่ต่อเมื่อมีใบเบิกสินค้าออกมา โดยใบเบิกจะมีการทำออกมาโดยฝ่ายจัดส่งสินค้า เพื่อจัดส่งสินค้าให้ลูกค้า

การรับคำสั่งซื้อวิธีสั่งซื้อผลิตภัณฑ์จากคลังสินค้า การสั่งซื้อผลิตภัณฑ์โดยตรงจากคลังสินค้าปฏิบัติตามคำแนะนำดังต่อไปนี้ สามารถสั่งซื้อได้เฉพาะผลิตภัณฑ์ที่มีระบุในใบแจ้ง “ราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์” ราคาแต่ละรายการที่ระบุไว้ในเอกสารนี้เป็นราคาต่อหน่วย โดย กรอก “ใบสั่งซื้อสินค้า” อย่างสมบูรณ์ชัดเจน ก่อนที่จะส่งไปยัง การส่งบริษัทซื้อผลิตภัณฑ์จากคลังสินค้าสามารถกระทำได้ 5 วิธี ดังต่อไปนี้

1. การสั่งซื้อสินค้าด้วยตนเองที่บริษัท
2. การสั่งซื้อสินค้าทางโทรศัพท์
3. การสั่งซื้อสินค้าทางไปรษณีย์ / โทรสาร
4. การสั่งซื้อสินค้าโดยการอัดเทปทางโทรศัพท์นอกเวลาทำการ
5. การสั่งซื้อสินค้าทางโทรศัพท์โดยระบบตอบรับอัตโนมัติ (VRS)

การดำเนินการจัดส่งบริษัทดำเนินการจัดส่งผลิตภัณฑ์ให้แก่ผู้จำหน่าย โดยจะจัดส่งผลิตภัณฑ์ให้แก่ผู้จำหน่ายตามที่อยู่สำหรับส่งผลิตภัณฑ์ที่ผู้จำหน่ายได้ให้ไว้และถูกบันทึกอยู่ในเครื่องคอมพิวเตอร์ของบริษัทแล้วเท่านั้น หากต้องการเปลี่ยนสถานที่ส่งผลิตภัณฑ์ ต้องแจ้งขอเปลี่ยนแปลงที่อยู่สำหรับส่งผลิตภัณฑ์กับแผนกทะเบียนผู้จำหน่ายก่อนล่วงหน้าอย่างน้อย 4 วันทำการ ในกรณีที่ต้องการให้บริษัทส่งสินค้าให้ในการสั่งซื้อครั้งต่อไป

#### การรับคืนสินค้าและผลิตภัณฑ์ (Return)

การคืนผลิตภัณฑ์บริษัท จะรับคืนผลิตภัณฑ์ภายใต้เงื่อนไข 2 ประการตามแผนการขายและการตลาด คือ

1. การรับประกันความพอใจ ลูกค้าสามารถที่จะคืนผลิตภัณฑ์นั้นได้และผู้จำหน่ายจะต้องคืนเงิน ให้กับลูกค้าเต็มมูลค่า ตามราคาที่จ่ายออกไป หรือผู้จำหน่ายอาจจะเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ ให้ตามยอดเงินนั้น หรือผู้จำหน่ายอาจจะให้เครดิตแก่ลูกค้าเต็มจำนวน การรับประกันนี้ จะยังมีผลถึงแม้ว่าลูกค้าได้ใช้ผลิตภัณฑ์ไปแล้วบางส่วน

2. กฎการซื้อกลับคืน โดยครอบคลุมสถานการณ์ ดังนี้
  - ผู้แทนจำหน่ายต้องการที่จะเลิกทำธุรกิจของบริษัท
  - ผู้จำหน่ายมีผลิตภัณฑ์ที่ต้องการจะคืน

เมื่อพิจารณาการจัดการโซ่อุปทานทั้งหมดในฝ่ายโซ่อุปทาน ทำให้เห็นภาพรวมว่ามีการ

ดำเนินการในส่วนไหนบ้าง และมีส่วนไหนบ้างที่จะต้องทำการปรับปรุง ยิ่งทำให้เห็นชัดเจนมากขึ้นและสนับสนุนปัญหาที่ได้กล่าวเอาไว้ข้างต้น ว่ากิจกรรมวางแผนความต้องการจะต้องทำการปรับปรุง สามารถสรุปหัวข้อหลักๆ ที่ยังเป็นสาเหตุของปัญหาคือ

- ขาดการสื่อสารกันระหว่างฝ่ายขาย และฝ่ายวางแผนความต้องการ และฝ่ายจัดส่ง
- การดำเนินงานด้านการวางแผนความต้องการไม่ได้ขึ้นกับระบบแต่ขึ้นอยู่กับ

พนักงานวางแผนความต้องการ ทั้งนี้ในส่วนหนึ่งเนื่องมาจากขาดเครื่องมือช่วยในการวางแผนความต้องการทำให้ต้องใช้ความสามารถส่วนบุคคล

จากทั้งหมดนี้จึงนำไปสู่การหาแนวทางในการปรับปรุงการวางแผนความต้องการในลำดับต่อไป

จากการศึกษากิจกรรมการวางแผนความต้องการ ปัญหาที่พบคือความเที่ยงตรงในการวางแผนความต้องการอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าที่ฝ่ายบริหารกำหนดไว้ ส่งผลให้ไม่สามารถรักษาระดับสินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับที่ต้องการได้ ส่งผลให้ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าน้อยลงจากกระบวนการวางแผนที่ได้ทำการศึกษาโดยการนำเอา SCOR Model มาใช้ พบว่าการดำเนินการด้านการวางแผนความต้องการซึ่งเป็นกระบวนการในระดับของ High Level และเป็นส่วนที่เชื่อมโยงสารสนเทศระหว่าง Sale Market กับ Demand Planner ซึ่งสารสนเทศนี้จะถูกใช้ต่อไปยังกระบวนการต่างๆ ในโซ่อุปทานของบริษัท ปัญหาที่พบคือ

- Information ระหว่างฝ่ายขายกับผู้วางแผนความต้องการเป็นไปในทางเดียวคือ Sale ส่งข้อมูลตัวเลขให้ทาง Planner และ Planner ดำเนินการปรับตัวเลขและส่งต่อไปยังส่วนต่อไป ซึ่งพบว่าตัวเลขระหว่างที่ Sale ใช้ในการตั้งเป้าหมายยอดขายกับที่ทาง Demand Planner ทำการปรับเพื่อใช้ต่อไปยังกระบวนการอื่นๆ ไม่ใช่ข้อมูลตัวเลขเดียวกัน

- กระบวนการวางแผนของ Demand Planner ไม่มีเครื่องมืออะไรเข้ามาช่วยในการทำงานซึ่งตัวเลขที่ได้เกิดจากการดูข้อมูลจากประวัติเก่าๆ และทำการปรับโดยสิ่งที่ตนเองคิดว่าน่าจะเป็น ดังนั้นปัญหาคือหากมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูล การวางแผนและความเที่ยงตรงก็จะผิดพลาดตามไปด้วย

การศึกษาปัจจัยที่มีต่อการบริหารการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในธุรกิจขายตรงของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษาเป็นการศึกษาทำสารนิพนธ์เชิงสำรวจ ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยผู้ทำการศึกษานำมาใช้ข้อมูลที่ได้รับการตอบแบบสอบถาม (Primary Data) ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลโดยตรงประกอบกับข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากเอกสารงานตำรา บทความ และวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ทำการศึกษา ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยดำเนินการดังนี้  
 ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยหาค่าร้อยละ  
 ตอนที่ 2 วิเคราะห์เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในธุรกิจขายตรง เป็นรายด้านและเป็นรายชื่อ ในแต่ละด้าน โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นภาพประกอบ และตารางพร้อมคำอธิบาย

ตอนที่ 3 วิเคราะห์เกี่ยวกับอันดับปัจจัยหลักที่มีผลต่อการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายในด้านต่างๆ 5 ด้าน โดยวิเคราะห์อันดับที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดเพียง 2 อันดับ เป็นรายด้าน โดยหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 4 วิเคราะห์เกี่ยวกับปัญหา และอุปสรรคของผู้ตอบแบบสอบถามในการเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่าย โดยพิจารณาถึงปัจจัยที่เป็นปัญหา และอุปสรรคมากที่สุดเพียง 5 อันดับ เป็นรายด้าน โดยหาค่าร้อยละ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นดังนี้

#### 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการหาค่าร้อยละปรากฏตามตารางที่ 4.1 – 4.6

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	N	ร้อยละ
ชาย	18	18
หญิง	82	82
รวม	100	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศหญิงมากที่สุด คือ 82 คน คิดเป็นร้อยละ 82 และเป็นเพศชาย จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 18



ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	N	ร้อยละ
ต่ำกว่า 30 ปี	42	42
ตั้งแต่ 30-40 ปี	32	32
ตั้งแต่ 40-50 ปี	21	21
ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป	5	5
รวม	100	100

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มากที่สุด คือ 42 คน คิดเป็นร้อยละ 42 รองลงมา คือ ตั้งแต่อายุ 30-40 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 32 และอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส	N	ร้อยละ
โสด	27	27
สมรส	70	90
ม่าย	2	2
หย่า	1	1
รวม	100	100

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีสถานภาพเป็นสมรสแล้ว มีจำนวนมากที่สุด คือ 70 คน คิดเป็นร้อยละ 70 รองลงมา คือผู้ที่มีสถานภาพโสด มีจำนวน 27 คนคิดเป็นร้อยละ 27 และหย่ามีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	N	ร้อยละ
ต่ำกว่าระดับ ปริญญาตรี	26	26
ปริญญาตรี	69	69
ปริญญาโท	5	5
ปริญญาเอก	-	-
รวม	100	100

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามมีระดับการศึกษาชั้นปริญญาตรีมากที่สุด คือ 69 คน คิดเป็นร้อยละ 69 รองลงมา คือต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 26 และปริญญาโท มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้ทั้งหมดต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	N	ร้อยละ
ต่ำกว่า 20,000 บาท	72	72
20,001-30,000 บาท	18	18
30,001-40,000 บาท	7	7
ตั้งแต่ 40,001 บาท ขึ้นไป	3	3
รวม	100	100

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 20,000 บาท มีจำนวนมากที่สุด คือ 72 คน คิดเป็นร้อยละ 72 รองลงมา คือรายได้ระหว่าง 20,001-30,000 บาท มีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 18 และมีรายได้มากกว่า 30,000 บาทขึ้นไป มีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 10 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอาชีพ

ลำดับ	อาชีพ	N	ร้อยละ
1.	ประกอบอาชีพผู้จำหน่ายในเครือข่ายอย่างเดียว	12	12
2.	ประกอบอาชีพอื่นอีก		
	2.1 นักศึกษา	8	8
	2.2 ข้าราชการ /พนักงานรัฐวิสาหกิจ	30	30
	2.3 พนักงานเอกชน	23	23
	2.4 ประกอบธุรกิจส่วนตัว	13	13
	2.5 อื่นๆ	14	14
	รวม	100	100

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามมีอาชีพเป็นพนักงานข้าราชการ/พนักงานรัฐวิสาหกิจมากที่สุด คือมีจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 30 รองลงมา คืออาชีพพนักงานเอกชน มีจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 23 และเป็นนักเรียน/นักศึกษา มีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 8 ตามลำดับ

#### 4.2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มีต่อการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายโดยตรง

การวิเคราะห์เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มีต่อการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายธุรกิจโดยตรง เป็นรายด้าน และเป็นรายข้อในแต่ละด้าน โดยหาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นภาพประกอบ และตารางพร้อมคำอธิบายปรากฏตามตารางที่ 4.7-4.13 และภาพที่ 4.7-4.13

ตารางที่ 4.7 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายธุรกิจขายตรงเป็นรายด้าน และ โดยรวมทุกด้าน

ข้อ	ความคิดเห็นในการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายธุรกิจขายตรงที่เป็นกรณีศึกษา	ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความ
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	ด้านปัจจัยทั่วไป	3.82	1.24	มาก
2.	ด้านความมั่นคงของบริษัท	4.00	1.06	มาก
3.	ด้านการสื่อสาร	3.23	1.69	ปานกลาง
4.	ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการของบริษัท			
	ด้านสินค้าและระบบการบริหาร	3.47	1.15	ปานกลาง
5.	บริหารโปรแกรมตลาด	3.74	1.60	มาก
	รวมทุกด้าน	3.79	0.53	มาก

จากตารางที่ 4.7 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของธุรกิจขายตรงที่เป็นกรณีศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน ยกเว้นด้านการสื่อสารและด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในการบริการจากบริษัทซึ่งมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของบริษัทอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวนร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยที่มีต่อการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายด้านปัจจัยทั่วไปเป็นรายด้าน และเป็นรายข้อ

ประเภทความคิดเห็น	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
<b>ด้านปัจจัยทั่วไป</b>													
1. ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์	20	20	30	30	15	15	25	25	10	10	3.25	1.31	ปานกลาง
2. รายได้เพิ่ม	32	32	35	35	20	20	8	8	5	5	3.81	1.13	มาก
3. ให้ผลตอบแทนที่ดี	20	20	48	48	15	15	10	10	7	7	3.64	1.12	มาก
4. ใช้เงินลงทุนน้อยในธุรกิจ	63	63	12	12	20	20	3	3	2	2	4.31	1.02	มาก
5. ผลิตรถยนต์ที่มีชื่อเสียง และคุณภาพ	54	54	21	21	12	12	9	9	4	4	4.12	1.17	มาก
6. ผู้รักชาน	40	40	20	20	23	23	10	10	7	7	3.76	1.27	มาก
7. ให้ความสำคัญต่อการรักษาสีงแวดล้อม	40	40	28	28	16	16	6	6	10	10	3.82	1.30	มาก
รวม	274	38.43	198	27.41	124	17.29	73	10.14	46	6.43	3.82	1.24	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในด้านปัจจัยทั่วไปอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจในระดับมาก ยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.9 แสดงจำนวน ร้อยละค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน แสดงจำนวนร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของ  
 ปัจจัยที่มีต่อการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของบริษัท ด้านความมั่นคงของบริษัทเป็นรายด้าน และเป็นรายชื่อ

ประเภทความคิดเห็น	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
<b>ด้านความมั่นคงของบริษัท</b>													
8. บริษัทมีฐานะมั่นคง	37	37	42	42	8	8	10	10	3	3	4	1.06	มาก
รวม	37	37	42	42	8	8	10	10	3	3	4	1.06	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของบริษัทในด้านความมั่นคงของบริษัทอยู่ใน  
 ระดับดีมาก

ตารางที่ 4.10 แสดงจำนวนร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน แสดงจำนวนร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยที่มีต่อการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของบริษัท ด้านการสื่อสารของบริษัท เป็นรายด้านและเป็นรายชื่อ

ประเภทความคิดเห็น	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
<b>ด้านการสื่อสาร</b>													
9. บริษัทมีฐานมั่นคง	23	23	25	25	18	18	14	14	20	20	3.17	1.45	ปานกลาง
10. โภทศัพทติดต่อง่ายให้ความสะดวกในการปรึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะทันที	18	18	20	20	42	42	12	12	8	8	3.28	1.14	ปานกลาง
รวม	41	20.5	45	22.5	60	30	26	13	28	14	3.23	1.69	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของบริษัทในด้านการสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่าทุกข้อเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.11 แสดงจำนวนร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน แสดงจำนวนร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่ต่อการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของบริษัท ด้านอำนวยความสะดวก และการให้บริการของบริษัท เป็นรายด้าน และเป็นรายข้อ

ประเภทความคิดเห็น	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
<b>ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและการให้บริการของบริษัท</b>													
1. จัดให้มีการอบรมอยู่เสมอ	20	20	35	35	29	29	12	12	4	4	3.35	1.07	มาก
12. จัดให้มีการอบรมตามความต้องการของผู้จำหน่าย	12	12	19	19	52	52	9	9	8	8	3.18	1.03	ปานกลาง
13. มีตัวอย่างสินค้าและการสาธิต	26	26	22	22	22	22	9	9	8	8	3.62	1.19	มาก
14. บริการจัดส่งสินค้าทางไปรษณีย์ได้โดยไม่จำกัดจำนวน	30	30	23	23	23	23	11	11	9	9	3.54	1.27	มาก
รวม	88	22	112	28	130	32.5	41	10.25	29	7.25	3.47	1.15	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของบริษัทในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและการให้บริการของบริษัทอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจในระดับปานกลางที่บริษัทจัดให้มีการอบรมตามความต้องการของผู้จำหน่ายเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจในระดับปานกลาง

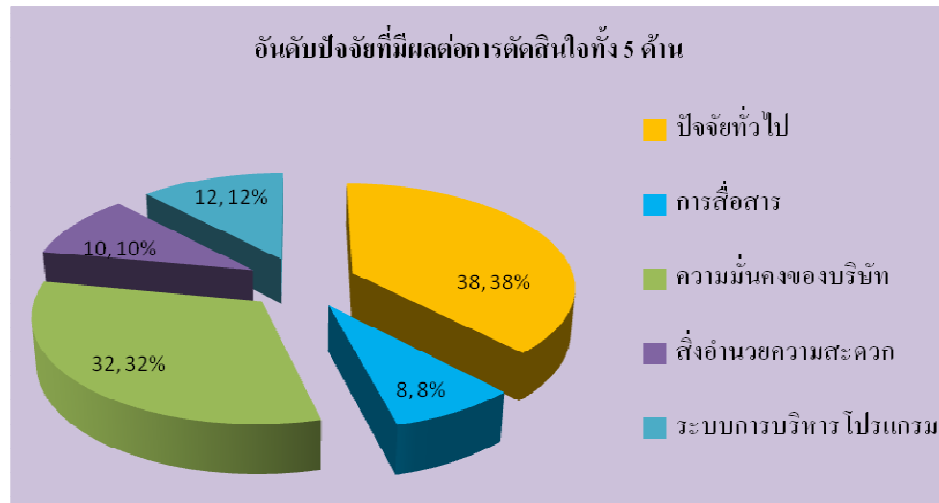


ตารางที่ 4.12 แสดงจำนวนร้อยละค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน แสดงจำนวนร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยที่ต่อการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของบริษัท ด้านระบบบริหาร โปรแกรมการตลาด เป็นรายด้าน และเป็นรายชื่อ

ประเภทความคิดเห็น	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
<b>ด้านระบบบริหารโปรแกรม</b>													
15. บริษัทมีศักยภาพในการจัดการ	35	35	25	25	24	24	13	13	3	3	3.76	1.16	มาก
16. บริษัทมีหลักการบริหารและการจัดการที่ดี ชัดเจน	23	23	29	29	19	19	18	18	11	11	3.35	1.31	ปานกลาง
17. มีโปรแกรมการต่อสู้ทางการตลาดที่เหมาะสมและมีคุณภาพ	53	53	24	24	9	9	8	8	6	6	4.10	1.22	มาก
รวม	111	37	78	26	52	17.33	39	13	20	6.67	3.65	1.18	มาก

#### 4.3 อันดับปัจจัยหลักที่มีผลต่อการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่าย

การวิเคราะห์เกี่ยวกับอันดับปัจจัยหลักที่มีผลต่อการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายในด้านต่างๆ 5 ด้าน โดยวิเคราะห์อันดับที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดเพียง 2 อันดับ เป็นรายด้าน โดยหาค่าร้อยละ



ภาพที่ 4.7 แผนภูมิวงกลมแสดงร้อยละ ของอันดับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายจากด้านต่างๆ ทั้ง 5 ด้าน จำแนกเป็นรายด้าน

#### 4.4 วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่าย

วิเคราะห์เกี่ยวกับปัญหา และอุปสรรคของผู้ตอบแบบสอบถามในการเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่าย โดยพิจารณาถึงปัจจัยที่เป็นปัญหา และอุปสรรคมากที่สุดเพียง 5 อันดับ เป็นรายด้าน โดยหาค่าร้อยละ

ตารางที่ 4.13 แสดงจำนวน และร้อยละของปัจจัยที่เป็นปัญหา และอุปสรรคในการเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษาโดยพิจารณาถึงปัจจัยที่เป็นปัญหา และอุปสรรคมากที่สุดเพียง 5 อันดับ

อันดับความ คิดเห็น	ประเภทปัญหาและอุปสรรค	N	ร้อยละ
1	ไม่มีเวลาพอ	66	66
2	สินค้ามีราคาแพงทำให้ขายยาก	16	16
3	หาผู้ที่จะเป็นผู้จำหน่ายจริงๆ ยาก ส่วนใหญ่จะเป็นเพียงผู้ซื้อผลิตภัณฑ์	5	5
4	กำลังซื้อของผู้บริโภคน้อยลง	9	9
5	ขาดเทคนิคการเชิญและการปิดการขาย	4	4

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีปัญหา และอุปสรรคในการเป็นผู้แทนจำหน่ายในเครือข่าย เนื่องจากไม่มีเวลาในการนำเสนอและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ร้อยละ 66 และมีความรู้สึกที่สินค้ามีราคาแพง ทำให้ขายยาก ร้อยละ 16 นอกจากนี้การหาผู้ที่จะเป็นจำหน่ายจริงๆ ยาก เพราะส่วนใหญ่จะเป็นเพียงผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ ร้อยละ 5 และปัญหาต่อมาที่พบ คือกำลังซื้อของผู้บริโภคน้อยลงร้อยละ 9 ผู้จำหน่ายขาดเทคนิคการเชิญการปิดการขาย ร้อยละ 4

## บทที่ 5

### สรุปอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากปัญหาเรื่อง Information ระหว่างฝ่ายขายและผู้วางแผนความต้องการทำให้ได้ตัวเลขที่นำไปใช้ส่งผลกระทบต่อการทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทานและที่สำคัญส่งผลถึงปริมาณสินค้าคงคลังที่มากตามไปด้วย ผู้ทำการศึกษา สรุปผลการของการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการห่วงโซ่อุปทานในธุรกิจของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษา และในปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจโดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 1. ศึกษาการจัดการห่วงโซ่อุปทานของบริษัท 2. ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจ เข้าเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของธุรกิจขายตรง 3. ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจการตลาดแบบเครือข่ายของบริษัทขายตรงที่เป็นกรณีศึกษา และ 3. ศึกษาปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของธุรกิจขายตรงประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้จำหน่ายในเครือข่ายของธุรกิจ ในฐานะคาวนั้ไลน์เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 100 ตัวอย่าง ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenient Sampling) โดยไม่คำนึงถึงความน่าจะเป็น (Non Probability Sampling) และกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธี Quota Sampling ส่วนการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS สถิติที่ใช้ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการจัดอันดับ

#### 5.1 ผลการศึกษา

ผลการศึกษาค้นคว้า สรุปผลตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

1. Information ระหว่างฝ่ายขายกับผู้วางแผนความต้องการเป็นไปในทางเดียวคือ Sale ส่งข้อมูลตัวเลขให้ทาง Planner และ Planner ดำเนินการปรับตัวเลข และส่งต่อไปยังส่วนต่อไป ซึ่งพบว่าตัวเลขระหว่างที่ Sale ใช้ในการตั้งเป้าหมายขายกับที่ทาง Demand Planner ทำการปรับเพื่อใช้ต่อไปยังกระบวนการอื่นๆ ไม่ใช่ข้อมูลตัวเลขเดียวกัน

2. กระบวนการวางแผนของ Demand Planner ไม่มีเครื่องมืออะไรเข้ามาช่วย ในการทำงานซึ่งตัวเลขที่ได้เกิดจากการดูข้อมูลจากประวัติเก่าๆ และทำการปรับโดยสิ่งที่ตนเองคิดว่าน่าจะเป็น ดังนั้นปัญหาคือหากมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูล การวางแผน และความเที่ยงตรงก็จะผิดพลาดตามไปด้วย

3. ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลให้ตัดสินใจเข้าเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของธุรกิจขายตรงของทางบริษัทโดยรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก

4. เมื่อพิจารณาความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลให้ตัดสินใจเข้าเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของธุรกิจขายตรง เป็นรายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลให้ตัดสินใจเข้าเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของธุรกิจของบริษัท อยู่ในระดับมากทุกด้าน ยกเว้นด้านการสื่อสารและด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการของบริษัทอยู่ในอันดับปานกลาง

5. เมื่อพิจารณาความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลให้ตัดสินใจเข้าเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของธุรกิจเป็นรายข้อในแต่ละด้านพบว่า

ด้านปัจจัยทั่วไปที่ทำให้ตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของธุรกิจของบริษัท ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีความเห็นในข้อที่เกี่ยวกับการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนข้ออื่นอยู่ในระดับมาก

ด้านความมั่นคงของบริษัท ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นอยู่ในระดับมาก

ด้านการสื่อสาร ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความเห็นอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก และการให้บริการของบริษัท ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ด้านระบบการบริหารโปรแกรมการตลาด ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ

6. เมื่อพิจารณาความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของธุรกิจ มากที่สุด เพียง 2 อันดับ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นในด้านปัจจัยทั่วไปมากที่สุดร้อยละ 38 และ ปัจจัยด้านความมั่นคงของบริษัท ร้อยละ 32

7. เมื่อพิจารณาความเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายธุรกิจของบริษัทขายตรงที่เป็นกรณีศึกษา มากที่สุด เพียง 5 อันดับ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามไม่มีเวลาพอ มากที่สุด รองลงมาคือสินค้ามีราคาแพง ทำให้ขายยาก หาผู้ที่จะเป็นผู้จำหน่ายจริงๆ กำลังซื้อของผู้บริโภคน้อยลง และขาดเทคนิคการเชิญ และปิดการขายตามลำดับ

## 5.2 อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการตลาดแบบเครือข่ายในธุรกิจขายตรงของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้ทำการศึกษาเห็นว่า ความนำมาอภิปรายผลดังนี้

1. ผลจากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายในเขตกรุงเทพมหานครโดยรวมทุกด้าน ปรากฏว่าอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกลยุทธ์ด้านการตลาดเพื่อเพิ่มจำนวนลูกค้าซึ่งประกอบด้วย ด้านทำเลปัจจัยต่างๆ ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการสื่อสาร ตลอดจนความมั่นคงขององค์กร เป็นต้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวความคิดของมณีวรรณ ตันไทย (2533 : 66-69) ที่กล่าวว่าประชาชนจะมีความพอใจในด้านต่างๆ ขององค์กร คือ ด้านคุณภาพในการบริการด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านความสะดวก และด้านอื่นๆ

2. ผลจากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่าย จำแนกเป็นรายได้ปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นอยู่ระดับปานกลางสองด้าน คือ ด้านการสื่อสาร ( $x=2.3$ ) และสิ่งอำนวยความสะดวก ( $x=3.47$ ) นอกนั้นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจมีสาเหตุมาจากการที่เกิดสภาวะเศรษฐกิจชะงักงัน จึงอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น นอกจากนี้ความไม่แน่ใจ และความไม่แน่นอน ในความเจริญเติบโตของธุรกิจ และความสามารถของผู้จำหน่ายในเครือข่ายเองด้วย ส่วนด้านอื่นๆ อยู่ในระดับมาก

3. ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม เลือกด้านปัจจัยทั่วไป มากที่สุด คือ ร้อยละ 38 ส่วนปัจจัยรอง คือ ด้านความมั่นคงของบริษัท ร้อยละ 32 เนื่องจากเห็นว่าเป็นเพียงอาชีพรองถึงแม้ว่าธุรกิจ MLM ของบริษัทจะล้มเลิกกิจการ ตนเองก็ยังมีอาชีพอื่นซึ่งเป็นหลักรองรับอย่างไรก็ดีความมั่นคงของบริษัท ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญเช่นเดียวกัน เพราะมีผลต่อรายได้ทั้งหมดต่อเดือนของผู้จำหน่ายในเครือข่ายด้วยเช่นกัน

4. ผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายโดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบเพียง 5 อันดับ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า ไม่มีเวลา ร้อยละ 39.13 เป็นอันดับแรก สิ้นค้าราคาแพงทำให้ขายยาก ร้อยละ 28.99 หาผู้ที่จะเป็นผู้จำหน่ายจริงๆยาก ส่วนใหญ่เป็นเพียงผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ตัวเอง ร้อยละ 15.94 กำลั้งชื่อของผู้บริโภคน้อยลง ร้อยละ 8.70 และขาดเทคนิคการเชิญและปิดการขาย ร้อยละ 7.24 ตามลำดับ ซึ่งคณะผู้วิจัยเห็นว่า การที่ผู้จำหน่ายในเครือข่ายเห็นว่าไม่มีเวลาในการจำหน่าย มากที่สุด จึงควรแก้ไขโดยมีการวางแผนการทำงานที่ดีตามลำดับความสำคัญของตน ส่วนปัญหาที่เห็นว่าสิ้นค้ามีราคาแพงนั้น ผู้จำหน่ายในเครือข่ายควรเปรียบเทียบคุณภาพการใช้งาน กับสิ้นค้าหลายๆ ตัวก่อน เพื่อสร้างความมั่นใจให้ตนเอง (สมชาติ กิจยรรยง : 216)

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากการศึกษาปัญหาในด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานผู้ศึกษามีความเห็นว่าการเพิ่มสมรรถภาพในการวางแผนความต้องการทำได้โดยการออกแบบกระบวนการวางแผนความต้องการระหว่างฝ่ายขายกับฝ่ายวางแผนความต้องการใหม่ รวมถึงออกแบบเครื่องมือซึ่งสามารถนำมาช่วยให้การวางแผนความต้องการมีหลักการมากขึ้น โดยนำเอาหลักการการวางแผนความต้องการขั้นสูงมาใช้ในการปฏิบัติงานและจากผลการศึกษารั้งนี้ ทำให้ได้ทราบความเห็นเกี่ยวกับการบริหารการตลาดแบบเครือข่ายของผู้จำหน่ายในธุรกิจของบริษัทขายตรงในเขตกรุงเทพมหานครว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายโดยรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ( $x = 3.65$ ) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีเพียงสองด้านอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการสื่อสาร ( $x = 3.23$ ) และด้านการอำนวยความสะดวก ( $x = 3.47$ ) นอกนั้นอยู่ในระดับมาก ซึ่งผู้จัดทำสารนิพนธ์เห็นว่า การที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้าน การที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้านการสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วย มีเอกสารหรือแคตตาล็อกไว้ให้ข้อมูลต่างๆ อย่างเพียงพอ และโทรศัพท์ติดต่อง่าย ให้ความสะดวกในการปรึกษาปัญหา และข้อเสนอแนะทันที อาจเป็นเพราะบริษัทมีผลิตภัณฑ์หลายตัว จึงต้องการข่าวสารให้มากขึ้น รวมทั้งผู้บริโภคเองก็มักจะต้องการปรึกษาหรือเสมอ ซึ่งผลิตภัณฑ์บางตัว ผู้จำหน่ายไม่สามารถให้รายละเอียดได้ จึงต้องการข้อมูลข่าวสาร ที่เผยแพร่ให้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้นของผลิตภัณฑ์การให้คำปรึกษาที่รวดเร็ว ถูกต้อง

ดังนั้น ผู้ทำการศึกษาจึงขอเสนอแนะเพื่อประกอบการพิจารณาในการนำไปแก้ไขปรับปรุง และพัฒนารูปแบบการให้บริการด้านการสื่อสารให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการผู้จำหน่ายในเครือข่ายรวมทั้งผู้บริโภคได้มากยิ่งขึ้น

1. จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามได้เลือกด้านปัจจัยทั่วไปเป็นอันดับแรกในการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายธุรกิจบริษัทขายตรงที่เป็นกรณีศึกษามากที่สุด จากด้านต่างๆ ทั้ง 5 ด้าน ซึ่งผู้ทำการศึกษาเห็นว่า การที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้เลือกปัจจัยหลัก ก็เนื่องจากเห็นว่านอกจากได้รายได้เพิ่มขึ้น ได้ผลตอบแทนดี ได้ใช้เวลาว่างเป็นประโยชน์ บริษัทยังให้ความสำคัญต่อการรักษาสีงแวดล้อมอีกด้วย เป็นต้น ซึ่งนอกจากจะได้รับประโยชน์โดยตรงต่อภาวะเศรษฐกิจของตนเองแล้ว คุณค่าที่ได้กับประโยชน์ต่อสภาพแวดล้อมที่บริษัท คำนึงถึง ก็เป็นสิ่งสำคัญไม่น้อยไปกว่ากัน

2. จากภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน ซึ่งมีการแข่งขันผลิตภัณฑ์แบบ MLM เป็นจำนวนมาก และในประเภทเดียวกันเพื่อแย่งส่วนแบ่งการตลาดให้สูงขึ้น เช่น แมรี่ เคย์ ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ความ

งานได้ขยายความคิดในการจูงใจผู้จำหน่ายในเครือข่าย นอกจากจำนวนโดยตรงของการขายแล้วยังมีการให้โบนัสจากผู้บริหาร และยอดขายกลุ่มอีกด้วย ดังนั้นบริษัทควรจะมีการส่งเสริมการขายโดยการตั้งโควตาของการขายกลุ่มและ โบนัสเช่นเดียวกันกับผลิตภัณฑ์ของแมรี่ เคย์ ด้วย เพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจ และยังทำให้บริษัทได้ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น และผู้จำหน่าย ในเครือข่ายจะได้มีความขยันขันแข็ง มีขวัญกำลังใจและรู้วัฒนธรรมองค์กร ได้อย่างดีขึ้น ซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่ดีที่สุดขององค์กร อย่างไรก็ตามบริษัทต้องส่งเสริมการอบรมให้ความรู้เพิ่มขึ้น เพิ่มระบบการสื่อสารด้านต่างๆให้ดีขึ้น รวมทั้งการอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ ให้แก่ผู้จำหน่ายในเครือข่ายให้ได้มากที่สุดด้วย เพราะธุรกิจของบริษัทไม่ได้อยู่ที่การจำหน่ายให้มากแต่เพียงอย่างเดียว

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

1. ควรทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ของสินค้าประเภทอื่นในธุรกิจ MLM เพื่อให้ได้ทราบความพึงพอใจในการใช้ผลิตภัณฑ์ เพื่อจะได้นำมาพัฒนาปรับปรุงให้เป็นที่นิยมของผู้ใช้บริการได้ตลอดเวลา
2. ควรทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการเลือกใช้บริการจากผลิตภัณฑ์เฉพาะอย่าง ให้มากขึ้นเพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้นๆ และใช้เครื่องมือในการวิจัยประเภทอื่นๆ เพิ่มขึ้น เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกต เป็นต้น
3. ควรทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้บริการด้านอื่นๆ ของผู้จำหน่ายในเครือข่ายธุรกิจขายตรงเช่น โปรแกรมการตลาด โปรแกรมการอบรมให้ความรู้ เป็นต้น เพื่อให้ตอบสนองต่อพฤติกรรมการใช้บริการ แล้วนำมาปรับปรุงการดำเนินงานของบริษัทขายตรงที่เป็นกรณีศึกษาให้สนองความต้องการของผู้จำหน่ายในเครือข่ายธุรกิจขายตรงให้ดียิ่งๆ ขึ้น
4. ควรทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบความพึงพอใจในการเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ชนิดอื่น เพื่อใช้ข้อมูลจากผลการวิจัยมาปรับกลยุทธ์ในการบริหารการตลาดแบบเครือข่ายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ และเพิ่มส่วนแบ่งตลาดให้ธุรกิจของตนเองให้มากขึ้น



## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

#### หนังสือ

- กฤษณะ กฤตมโนรณ. (2540). **ไม่มีอะไรที่เป็นไปไม่ได้**. กรุงเทพฯ:บริษัทเดอะเรปปิด พริน จำกัด.  
โครเชียร์, ปีเตอร์. (2538). **เพชรแห่ง MLM Multi-Level Marketing**. โดย นนทกร. กรุงเทพฯ:  
ไซเบอร์ บুক เน็ตเวิร์ก.  
เทอดศักดิ์ เดชคง. (2542). **จากความฉลาดทางอารมณ์สู่สติปัญญา (EQ)**. กรุงเทพฯ: บริษัทพิมเนศ  
พรินติ้ง เซ็นเตอร์ จำกัด.  
ธานี ปิติสุข. (2535). **การตลาดขายตรงแบบหลายชั้น**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บีบีบุ๊ค.  
เบญจวรรณ สุขประพฤติ. (2542). **คู่มือสำหรับคนขายตรง**. กรุงเทพฯ: บริษัท ไทยพับบลิค  
รีเลชั่นส์ จำกัด.  
บริษัทแอมเวย์ (ประเทศไทย) จำกัด. (2540). **ระบบ IDA**. กรุงเทพฯ: บริษัทแอมเวย์ (ประเทศไทย)  
จำกัด.  
ปิ่นรส อัครวุฒิพงศ์. (2536). **ความสำเร็จและแรงจูงใจในชีวิตและการงาน**. กรุงเทพฯ: เอ็ม บี เอ.  
ริช และ เจย์. (2541). **แนวคิดและธุรกิจแอมเวย์**. กรุงเทพฯ: บริษัทแอมเวย์ (ประเทศไทย) จำกัด.  
สมชาติ กิจยรรยง. (2540). **สู่มหาเศรษฐีในอาณาจักร MLM**. กรุงเทพฯ: ไซเบอร์ บุก เน็ตเวิร์ก.  
สมยศ นาวิการ. (2538). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.  
สมาคมการขายโดยตรงไทย. (ม.ป.ป). **จรรยาบรรณธุรกิจขายตรงโลก**.  
สายัณห์ จันทร์วิภาสวงศ์. (2539). **ธุรกิจและการบริหารปี 2000**. กรุงเทพฯ: มติชน.  
สุปัญญา ไชยชาญ. (2534). **การบริหารการตลาด ภาคสอง การวางแผนส่วนประสมทางการตลาด**.  
กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลิฟวิ่ง.  
เสรี วงษ์มณฑา. (2536). **ยุทธวิธีการตลาดช่วงปลายศตวรรษที่ 20**. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.  
วิทยา สุหฤตดำรง. (2545). **การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management Strategy,  
Planning, and Operation)**, สำนักพิมพ์เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 6-13.  
อารี เพชรผุด. (2537). **จิตวิทยาอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.

### บทความ

วิทยา สุหฤทธดำรง. (2543). “การบริหารห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management Strategy).”  
คลินิกอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม. 54, หน้า 74-77.

### วิทยานิพนธ์

มณีวรรณ ต้นไทย. (2533). พฤติกรรมการให้บริการของเจ้าหน้าที่กองควบคุมยาสำนักงาน  
คณะกรรมการอาหารและยาต่อประชาชนผู้มาติดต่อ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.  
ศักดิ์สิทธิ์ สธนพงษ์. (2539). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมของ  
กลุ่มควบคุมคุณภาพกับเจตคติ ความต้องการและบุคลิกภาพแบบแสดงตัว-เก็บตัวของ  
สมาชิกกลุ่มควบคุมคุณภาพ. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท,  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

### ภาษาต่างประเทศ

### BOOKS

Bob, L., Russell, K. and Alan, H., 1999, **Quick Response : Management the Supply Chain to  
meet customer demand**, John Wiley & Son, New York, pp. 111-120.  
Courland L. Bovee and Others. (1993). **Managerment**. New York: McGraw-Hill  
Hartmut, S. and Christoph, K., 2000, **Supply Chain Management and Advance Planning**,  
Springer Verlag, New York, pp. 97-115.  
James M. Comer. (1991). **Sales Managerment**. Needham Heights (MA): Allyn and Bacon.  
Philip Kotler. (1994). **Consumer Behavior**. 5<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice hall international.  
Rebert, B.H. and Ernest, L.N. Jr, 1999, **Introduction to Supply Chain Management**, Prentice  
Hall, New York, p. 2.

Supply-Chain Council. (2000) **Supply Chain Operations Reference-model**

**(SCOR version 4.0),Supply Chain Council.**

Supply-Chain Council. (2001) **Supply Chain Operations Reference-model**

**(SCOR version 5.0),Supply Chain Council.**

**ภาคผนวก**

**ภาคผนวก ก**  
**แบบสอบถาม**

แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลในการตัดสินใจเป็นตัวแทนจำหน่ายบริษัทขายตรงที่เป็น  
กรณีศึกษา

เรื่อง ปัจจัยที่มีผลในการตัดสินใจเป็นตัวแทนจำหน่ายของธุรกิจขายตรง  
วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการบริหารการตลาดแบบเครือข่ายในธุรกิจขายตรงซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ  
วิชาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

---

**ตอนที่ 1** เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย x ลงในช่อง ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง
2. อายุ ( ) ต่ำกว่า 30 ปี ( ) ตั้งแต่ 30-40 ปี  
( ) ตั้งแต่ 40-50 ปี ( ) ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป
3. สถานภาพสมรส ( ) โสด ( ) สมรส  
( ) ม้าย ( ) หย่า
4. จำนวนบุตร ( ) ไม่มี ( ) 1-2 คน  
( ) 3 คนขึ้นไป
5. ระดับการศึกษา ( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี ( ) ปริญญาตรี  
( ) ปริญญาโท ( ) ปริญญาเอก
6. รายได้ทั้งหมดต่อเดือน ( ) ต่ำกว่า 20,000 บาท  
( ) 20,001-30,000 บาท  
( ) 30,001-40,000 บาท  
( ) ตั้งแต่ 40,001 บาท

7. อาชีพ

7.1 เป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของรัฐกิจขายตรงเพียงอาชีพเดียว

7.2 มีอาชีพอื่น ๆ ด้วย

- (        ) นักศึกษา
- (        ) ข้าราชการ / พนักงานรัฐวิสาหกิจ
- (        ) พนักงานเอกชน
- (        ) ประกอบธุรกิจส่วนตัว
- (        ) อื่นๆ ( โปรดระบุ ) .....

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามตอนนี้ต้องการทราบความคิดเห็นของท่านที่มีต่อการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของรัฐกิจขายตรงในด้านต่าง ๆ ได้แก่

1. ด้านปัจจัยทั่วไปที่ทำให้ตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของรัฐกิจขายตรง
2. ด้านความมั่นคงของบริษัท
3. ด้านการสื่อสาร
4. ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก
5. ด้านสินค้า และระบบการบริหาร โปรแกรมการตลาด



**คำชี้แจง** โปรดกาเครื่องหมาย x ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านที่มีต่อการตัดสินใจเป็น  
ผู้จำหน่ายในเครือข่ายธุรกิจขายตรง

ข้อ	ข้อมูลทั่วไป	ความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ด้านปัจจัยทั่วไปที่ทำให้ตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของธุรกิจขายตรง</b>						
1	ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์					
2	มีรายได้เพิ่มขึ้น					
3	ให้ผลตอบแทนดี					
4	ใช้เงินลงทุนในธุรกิจน้อย					
5	ผลิตภัณฑ์มีชื่อเสียงและคุณภาพ					
6	เกรงใจผู้ชักชวน					
7	บริษัท ให้ความสำคัญต่อการรักษาสิ่งแวดล้อม					
<b>ด้านความมั่นคงของบริษัท</b>						
8	บริษัทมีฐานะมั่นคง					
<b>ด้านการสื่อสาร</b>						
9	มีเอกสารหรือแคตตาล็อกไว้ให้ข้อมูลต่างๆ อย่างเพียงพอ					
10	โทรศัพท์ติดต่อช่วยให้ความสะดวกในการ ปรึกษาปัญหาและขอเสนอแนะทันที					
<b>ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและการให้บริการของบริษัท</b>						
11	จัดให้มีการอบรมอยู่เสมอ					
12	จัดให้มีการอบรมตามความต้องการของผู้ จำหน่าย					
13	มีตัวอย่างสินค้าและการสาธิตให้ดูอยู่เสมอ					
14	บริการจัดส่งสินค้าให้ได้โดยไม่จำกัดจำนวน					
<b>ด้านระบบบริหารโปรแกรมการตลาด</b>						
15	บริษัทมีศักยภาพในการจัดการ					
16	บริษัทหลักการบริหารและการจัดการที่ดี ชัดเจน					
17	มีโปรแกรมการต่อสู้ทางการตลาดที่เหมาะสม และมีคุณภาพ					

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามตอนนี้ต้องการทราบปัจจัยหลักที่มีผลต่อการเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายธุรกิจขายตรงทั้ง 5 ด้าน

**คำชี้แจง** โปรดจัดอันดับปัจจัยหลักที่มีผลต่อการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายธุรกิจขายตรงเพียง 2 อันดับ

ข้อมูล	อันดับ
1. ด้านปัจจัยทั่วไป	( )
2. ด้านความมั่นคง	( )
3. ด้านการสื่อสาร	( )
4. ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก และการให้บริการของบริษัท	( )
5. ด้านระบบการบริหาร โปรแกรมการตลาด	( )

**ตอนที่ 4** แบบสอบถามตอนนี้ต้องการทราบปัญหา และอุปสรรคในการเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของท่าน

**คำชี้แจง** โปรดกาเครื่องหมาย x ลงหน้าข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด (ให้ตอบเพียง 5 ข้อ)

- ไม่มีเวลาพอ
- กำลังซื้อของผู้บริโภคน้อยลง
- สินค้ามีราคาแพง ทำให้ขายยาก
- ไม่มีความรู้ในตัวสินค้าอย่างเพียงพอ
- ไม่สามารถควบคุมระยะเวลาส่งของให้ลูกค้าให้ตรงเวลาได้
- ขาดเงินลงทุน
- การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารไม่ชัดเจน ไม่ทันเหตุการณ์
- ไม่มีทักษะในการปิดการขาย
- ขาดเทคนิคการเชิญ และปิดการขาย การ Motivation
- ทีมงานจับงานขาย MLM หลายตัว
- มีลูกทีมมากเกินไป จึงดูแลไม่ทั่วถึง
- หาผู้ที่จะเป็นผู้จำหน่ายจริง ๆยาก ส่วนใหญ่เป็นเพียงผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ตัวเอง
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

**ภาคผนวก ข**  
**ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านต่าง ๆ**

ผลวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านต่างๆ

ลำดับ	ปัจจัย	ค่าน้ำหนัก					ค่าเฉลี่ย	แปลผล	S.D.
		5	4	3	2	1			
<b>ปัจจัยทั่วไป</b>									
1	ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์	20	30	15	25	10	3.25	ปานกลาง	1.3056
2	มีรายได้เพิ่มขึ้น	32	35	20	8	5	3.81	มาก	1.1254
3	ให้ผลตอบแทนดี	20	48	15	10	7	3.64	มาก	1.1238
4	ใช้เงินลงทุนในธุรกิจน้อย	63	12	20	3	2	4.31	มาก	1.0219
5	ผลิตภัณฑ์มีชื่อเสียง และคุณภาพ	54	21	12	9	4	4.12	มาก	1.1745
6	เกรงใจผู้ชักชวน	40	20	23	10	7	3.76	มาก	1.2722
7	บริษัทให้ความสำคัญต่อการรักษาสิ่งแวดล้อม	40	25	16	6	10	3.82	มาก	1.2979
รวม		274	198	124	73	46	3.82	มาก	1.1887
<b>ด้านความมั่นคงของบริษัท</b>									
1	บริษัทมีฐานะมั่นคง	37	42	8	10	3	4	มาก	1.4499
รวม		37	42	8	10	3	4.0	มาก	1.0636
<b>ด้านการสื่อสาร</b>									
1	มีเอกสารหรือแคตตาล็อกไว้ให้ข้อมูลต่าง อย่างเพียงพอ	23	25	18	14	20	3.17	ปานกลาง	1.4499
2	โทรศัพท์ติดต่อช่วยให้ความสะดวกในการปรึกษาปัญหา และข้อเสนอแนะทันที	18	20	42	12	8	3.28	ปานกลาง	1.1378
รวม		41	45	60	26	28	3.23	ปานกลาง	1.2938
<b>ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและการให้บริการของบริษัท</b>									
1	จัดให้มีการอบรมอยู่เสมอ	20	35	29	12	4	3.35	มาก	1.0672
2	จัดให้มีการอบรมตามความต้องการของผู้จำหน่าย	12	19	52	9	8	3.17	ปานกลาง	1.0287
3	มีตัวอย่างสินค้า และการสาธิตให้ดูอยู่เสมอ	26	35	22	9	8	3.62	มาก	1.1958
4	บริการจัดส่งสินค้าให้ได้โดย	30	23	27	11	9	3.54	มาก	1.2746
รวม		41	45	60	26	28	3.23	ปานกลาง	1.1416

ลำดับ	ปัจจัย	ค่าน้ำหนัก					คะแนน	แปลผล	S.D.
		5	4	3	2	1			
<b>ด้านระบบบริหารโปรแกรมการตลาด</b>									
1	บริษัทมีศักยภาพในการจัดการ	35	25	24	13	3	3.76	มาก	1.1558
2	บริษัทมีหลักการบริหาร และการจัดการที่ชัดเจน	23	29	19	18	11	3.35	ปานกลาง	1.3133
3	มีโปรแกรมการต่อสูงทางการตลาดที่เหมาะสม และมีคุณภาพ	53	24	9	8	6	4.1	มาก	1.2185
รวม		111	78	52	36	20	3.74	มาก	1.2292

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – นามสกุล	นายนรเศรษฐ์ สันติชนาศักดิ์	
ประวัติการศึกษา	ระดับปริญญาตรี	บริหารธุรกิจ (มธ.บ.) สาขาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน		
	2532 – 2536	Warehouse Staff GSS Technology (Thailand) Co., Ltd.
	2536 – 2542	Warehouse Supervisor Read-Rite (Thailand) Co., Ltd.
	2542 – 2545	Assistant Logistics Manager The Value System Co., Ltd.
	2545 – 2549	Distribution Manager AAL Computer Co., Ltd.
	2549 – ปัจจุบัน	Warehouse Manager Specialty Tech Corporation Limited