



การประเมินการจัดการห่วงโซ่อุปทาน Evaluation of Supply Chain Management

อ.อุทัยพงศ์ จันทริเมืองไทย
อาจารย์ประจำ
สาขาวิชาวิศวกรรมการพัฒนาผู้นำองค์กร



 [elcim.ssru.ac.th/wutipong_ja](mailto:wutipong.ja@ssru.ac.th)
wutipong.ja@ssru.ac.th 



Master of Business Administration Program in Innovation in
Human Capital Management and Entrepreneurship
Bachelor of Science Program in Applied Statistics (Financial Business Statistics)

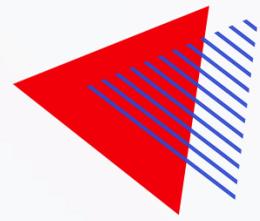


Master of Education Program in
Higher Education (In progress)



Doctor of Philosophy Program in Vocational Education
for Human Resource Development (In progress)

คำอธิบายรายวิชา



แนวคิดและ=ความสำคัญของระบบการบริหารโซ่อุปทาน กิจกรรม
ในระบบห่วงโซ่อุปทาน การประเมินความสามารถของโซ่อุปทาน
ต้นทุนการบริหารห่วงโซ่อุปทาน การบริหารระบบโซ่อุปทาน
ในระดับประเทศและ=ระดับโลก ข้อกำหนด กฎหมายที่เกี่ยวข้อง
ในการจัดการโซ่อุปทาน

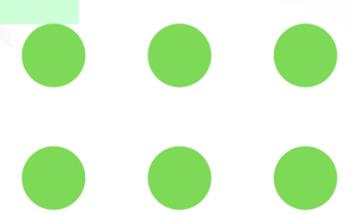


The concepts and significance of the supply chain management system; activities in the supply chain management system; supply chain capability evaluation; capital for supply chain management; supply chain system management at the national and world levels; laws and regulations governing supply chain management.



เกณฑ์การประเมิน

อักษร (เกรด)	ผลการศึกษา	ช่วงคะแนน	ค่าเร=ดับค=11นน
A	ดีเยี่ยม	86.00 – 100.00	4.00
A-	ดีเยี่ยม	82.00 – 85.00	3.75
B+	ดีมาก	78.00 – 81.00	3.50
B	ดี	74.00 – 77.00	3.00
B-	ค่อนข้างดี	70.00 – 73.00	2.75
C+	ปานกลางค่อนข้างดี	66.00 – 69.00	2.50
C	ปานกลาง	62.00 – 65.00	2.00
C-	ปานกลางค่อนข้างอ่อน	58.00 – 61.00	1.75
D+	ค่อนข้างอ่อน	54.00 – 57.00	1.50
D	อ่อน	50.00 – 53.00	1.00
D-	อ่อนมาก	46.00 – 49.00	0.75
F	ตก	00.00 – 45.00	0.00
I	ผลการเรียนไม่สมบูรณ์	-	-





หัวข้อการเรียนรู้

1

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
กลยุทธ์การจัดการและการนำไปใช้

2

การเลือกทำเลที่ตั้ง
การวางแผนทรัพยากรและความคุ้มค่าการไหลของวัสดุ

3

สินค้าคงคลัง การจัดการและการออกแบบคลังสินค้า
การขนส่ง

4

การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานระดับโลก
เครื่องมือสำหรับระบบโลจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทาน

5

Supply Chain Management Modeling
Value Creation and Supply Chain Performance

6

Help in Choosing Supply Chain Performance Evaluation Models
Performance Evaluation Model for Value Creation





ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับ
การจัดการโลจิสติกส์
และโซ่อุปทาน

อ.อุษิพวดี จันทริเม็องไทย

ปัจจุบันการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน เป็นเป้าหมายที่สำคัญที่ผู้ประกอบการ สามารถใช้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งในระดับธุรกิจและระดับประเทศ เนื่องด้วยกระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้มีการแข่งขันทางธุรกิจรุนแรงมากยิ่งขึ้น และการเปิดเสรีทางการค้าที่มากขึ้น ส่งผลให้ภาคธุรกิจต้องยกระดับความสามารถในการดำเนินธุรกิจในทุกวิถีทางที่เป็นไปได้ ทั้งการลดต้นทุนธุรกิจ และสร้างมูลค่าเพิ่มใหม่ๆ เสนอลูกค้า และการบริหารจัดการกระบวนการนำส่งสินค้าจากผู้ผลิตถึงผู้บริโภคตลอดโซ่อุปทาน



ซึ่งในการประกอบธุรกิจทั่วไปผู้ประกอบการจะคำนึงถึง **ต้นทุนการผลิตเป็นหลัก** และพยายามหา **วิธีลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำลง** เพื่อต่อสู้กับคู่แข่งรายอื่นๆ ที่อยู่ในตลาด เนื่องจากการเพิ่มราคาสินค้าเพื่อรักษาระดับรายได้ให้เท่าเดิมนั้น ค่อนข้างจะเป็นไปได้ยากสำหรับลักษณะโครงสร้างตลาด และภาวะทางการแข่งขันในปัจจุบัน



โลจิสติกส์ (Logistics) มาจากภาษาฝรั่งเศส คือคำว่า Logistique ที่มีรากศัพท์มาจากคำว่า โลเชอร์ (Loger) หมายถึง การเก็บ โดยมีจุดเริ่มต้นมาจากการขนส่งสินค้าทางการทหาร ในการส่งกำลัง ทั้งเสบียง อาวุธ กำลังพล เพื่อสนับสนุนการรบ หรือกิจกรรมที่มีการเคลื่อนย้าย จัดเก็บ จากที่หนึ่งไปอีกที่หนึ่ง อาจมีการจัดเก็บระยะเวลานานหรือชั่วคราว

ความหมายของการจัดการโลจิสติกส์

โลจิสติกส์ (Logistics) คือ ส่วนหนึ่งของกระบวนการโซ่อุปทาน ซึ่งวางแผน ดำเนินการและควบคุมการไหลไปข้างหน้า และการไหลย้อนกลับและการจัดเก็บสินค้า การบริการและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกันระหว่างจุดกำเนิดและจุดบริโภคอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (สภาการจัดการโลจิสติกส์)

โลจิสติกส์ (Logistics) คือ การบูรณาการการขนส่ง การจัดหา การจัดเก็บ ในคลังสินค้า การบำรุงรักษา การจัดซื้อจัดหา การทำสัญญา และการทำสัญญาแบบอัตโนมัติ ไว้ในหน้าเดียว ซึ่งทำให้มั่นใจได้ว่าจะไม่มีการใช้ความสำคัญกับประเด็นปลีกย่อยมากกว่าเป้าหมายรวม เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมหรือกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ หรือพันธกิจที่เฉพาะเจาะจงได้ (William Pagonis)



ความหมายของการจัดการโลจิสติกส์

การจัดการโลจิสติกส์ เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการโซ่อุปทานซึ่งวางแผน
นำไปปฏิบัติ และควบคุมการไหลทั้งไปและกลับอย่างมีประสิทธิภาพและ
ประสิทธิภาพของสินค้า บริการ และสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ในระหว่างจุดเริ่มต้น
และจุดที่มีการบริโภค เพื่อที่จะให้ได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า (**Council
of Supply Chain Management Professional (CSCMP)**)

โลจิสติกส์ (Logistics) เป็นระบบการจัดส่งสินค้า ข้อมูล และทรัพยากร
จากต้นทางไปยังผู้บริโภคตามความต้องการของลูกค้า โลจิสติกส์เกี่ยวข้องกับ
การผสมผสานของข้อมูล การขนส่ง การบริหารวัสดุคงคลัง การจัดการวัตถุดิบ
และการบรรจุหีบห่อ โลจิสติกส์เป็นช่องทางหนึ่งของโซ่อุปทานที่เพิ่มมูลค่าของ
การใช้ประโยชน์ของเวลาและสถานที่





การพัฒนาด้านโลจิสติกส์



1970



1980



1990



วัตถุประสงค์ของงานด้านโลจิสติกส์

1. การตอบสนองความต้องการอย่างรวดเร็ว
2. การทำให้เกิดความแปรปรวนน้อยที่สุด
3. การมีสินค้าคงเหลือต่ำที่สุด
4. การขนส่งร่วมกัน
5. การปรับปรุงคุณภาพ
6. การส่งเสริมวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์



ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาระบบโลจิสติกส์

1. การลดกฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ
2. การแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น
3. ความต้องการของลูกค้า มีความสลับซับซ้อน
เพิ่มมากขึ้นกว่าแต่ก่อน
4. การพัฒนา และการนำเอาระบบเทคโนโลยี
สารสนเทศมาใช้เพิ่มมากขึ้น
5. การกลายเป็นโลกาภิวัตน์ของธุรกิจ



การจัดการโซ่อุปทาน



การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain) หมายถึง กระบวนการบูรณา การประสานงาน และควบคุมการเคลื่อนย้ายสินค้าคงคลังทั้งของวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป และสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจากผู้ขายวัตถุดิบผ่านกิจการไปยังผู้บริโภค เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริโภค



การจัดการโซ่อุปทานเกี่ยวข้องกับการประสานงานและร่วมมือกัน ตั้งแต่กระบวนการจากผู้ส่งมอบวัตถุดิบไปยังผู้ผลิต ผู้กระจายสินค้า ผู้แทนจำหน่าย จนกระทั่งผู้บริโภค สามารถจำแนกโซ่อุปทานได้ 2 ประเภท คือ โซ่อุปทานที่เข้าสู่ผู้ผลิต และโซ่อุปทานที่เข้าสู่ลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับการขาย



Supply

การไหลของวัตถุดิบ

Demand

ความต้องการ
ของลูกค้า

การจัดซื้อ

การจัดการ
คำสั่งลูกค้า

บริการ

ทำให้ลูกค้า
พอใจ

การไหลของข้อมูล



แม้ว่าการผลิตจะมีความซับซ้อนและมีความเป็นเอกลักษณ์ที่ยากต่อการควบคุม แต่หน้าที่ทางการผลิตของทุกองค์กรนั้น จะมีหลักการพื้นฐานต่างๆ เหมือนกัน สิ่งที่จะทำให้เข้าใจถึงหน้าที่ของการผลิตและวิธีการควบคุมการผลิตนั้น จะต้องเข้าใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวในกระบวนการผลิต อยู่ 2 สิ่งหลักๆ ดังแสดงในภาพกระบวนการของโซ่อุปทาน คือ

1. วัตถุดิบ (Materials)

2. ข้อมูลสารสนเทศ (Information)

การบริหารการผลิตจะมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เมื่อกระบวนการผลิตเคลื่อนไหวได้อย่างต่อเนื่องไม่ติดขัด และมีระบบที่ง่าย ไม่ยุ่งยากซับซ้อน ยังมีระบบย่อยหรือแยกส่วนมากเท่าใด ก็จะมีปัญหามากขึ้นเท่านั้น



ประโยชน์ของการจัดการโซ่อุปทาน



1. การไหลลื่นของกระบวนการเติมเต็มคำสั่งลูกค้า
2. ความพอใจของลูกค้า
3. ลดเวลานำ
4. ลดสินค้าคงคลัง
5. ลดของเสีย
6. กำจัดการกระเพื่อมของการสั่งซื้อในโซ่อุปทาน
(เรียกว่า *Bullwhip Effect*)



เป้าหมายในการจัดการโซ่อุปทาน



การเพิ่มขีดความสามารถในด้านช่องทางการจัดจำหน่าย จำแนกได้
ประการแรก เพื่อลดความเสี่ยงและปรับปรุงประสิทธิภาพของ
กระบวนการโลจิสติกส์

ประการสอง เพื่อกำจัดความสูญเปล่าและความซ้ำซ้อนที่เกิดขึ้น
โดยมีความคิดพื้นฐานว่า การนำสินค้าจำนวนมากไปใช้ในการซื้อขาย
โดยผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายนั้น จะทำให้เกิดข้อผูกมัดที่มี
ความเสี่ยงขึ้น



อ.อุษิพวงศ์ จันทริเม็องไทย



กิจกรรมหลักของโซ่อุปทาน



1 มุ่งเน้น (Focus)

2 การปรับเรือ

3 การบริหารจัดการคลัง

4 กลยุทธ์การตั้ง

5 การติดต่อสื่อสารภายในโซ่อุปทาน

6 การประสานงาน

7 ข้อตกลงระยะยาว



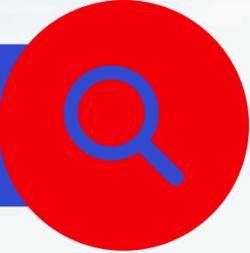
การจัดการโซ่อุปทานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



1. เข้าใจความหมายและหลักการของโซ่อุปทาน
2. มีวินัยในการวางแผนและบริหารตารางกิจกรรม
3. มีการสื่อสารและเชื่อมโยงของแผนและข้อมูลต่างๆ ระหว่างชั้นส่วนที่ดี
4. มีวิสัยทัศน์ที่มุ่งลดต้นทุนและยกระดับความพึงพอใจของลูกค้า
5. บริหารและจัดการโซ่อุปทานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมธุรกิจ
6. การใช้และการพัฒนาเทคโนโลยี
7. การพัฒนาความร่วมมือระหว่างกันตลอดโซ่อุปทาน
8. สร้างวัฒนธรรมที่เน้นการบริการและการทำงานร่วมกัน



Serviced and Integrated Business Mind



Customer Relationship Management



Logistics



Customer



Information Technology



Supply Chain Management

ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการโลจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทาน



โรงงาน

ศูนย์กระจายสินค้า

ร้านค้า

ลูกค้า

ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการโลจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทาน



แผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์

โลจิสติกส์ภายใน

โลจิสติกส์ภายใน

แผนระยะกลาง

แผนระยะกลาง

แผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการ

โลจิสติกส์ภายนอก
การไหลของวัตถุ



วัตถุดิบ

การจัดการ (Management)



ธุรกิจหรือองค์กรแสดงให้เห็นจากกลุ่มของบุคคลที่มาร่วมกันทำงาน ด้วยโครงสร้างและการประสานงานเป็นหลักการทำงานที่ชัดเจนแน่ชัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ ซึ่งต้องใช้ทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

1. คนหรือแรงงาน
(Man or
Manpower)

2. เงิน
(Money)

3. วัสดุหรือวัตถุดิบ
(Material)

4. วิธีปฏิบัติงาน
(Method)

ปัจจัยในการดำเนิน
ธุรกิจ (7 M)

5. การจัดการ
(Management)

6. การตลาด
(Marketing)

7. ขวัญและกำลังใจ
(Moral)





Controlling

Organization Goals

Human Resource

Physical Resource



Planning



Organizing



Leading/ Directing

Information Resource

Financial Resource





กลยุทธ์การจัดการและการนำไปใช้

อ.อุษิพงศ์ จันทร์เมืองไทย

กลยุทธ์การจัดการเป็นการกำหนดนโยบายและกำหนดทิศทางเกี่ยวกับระบบต่าง ๆ ของกิจการ โดยมากแล้วจะมีผู้บริหารระดับสูงเข้ามาเป็นผู้นำในการกำหนดนโยบาย และประกาศใช้พนักงานทุกระดับได้รับทราบ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรให้เข้าไปในทิศทางเดียวกัน



๐.อุทัยพงศ์ จันทริเม็องไทย





วิสัยทัศน์

การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กร และกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ จุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ทำท่าย มีพลัง และมีความเป็นไปได้

สมมติว่า V คือ วิสัยทัศน์ (Vision)
 I คือ ภาพฝันในอนาคต (Image)
 A คือ การกระทำ (Action)

สามารถเขียนเป็นสมการได้ว่า $V = I + A$



๐.อุทัยพงศ์ จันทริเม็องไทย



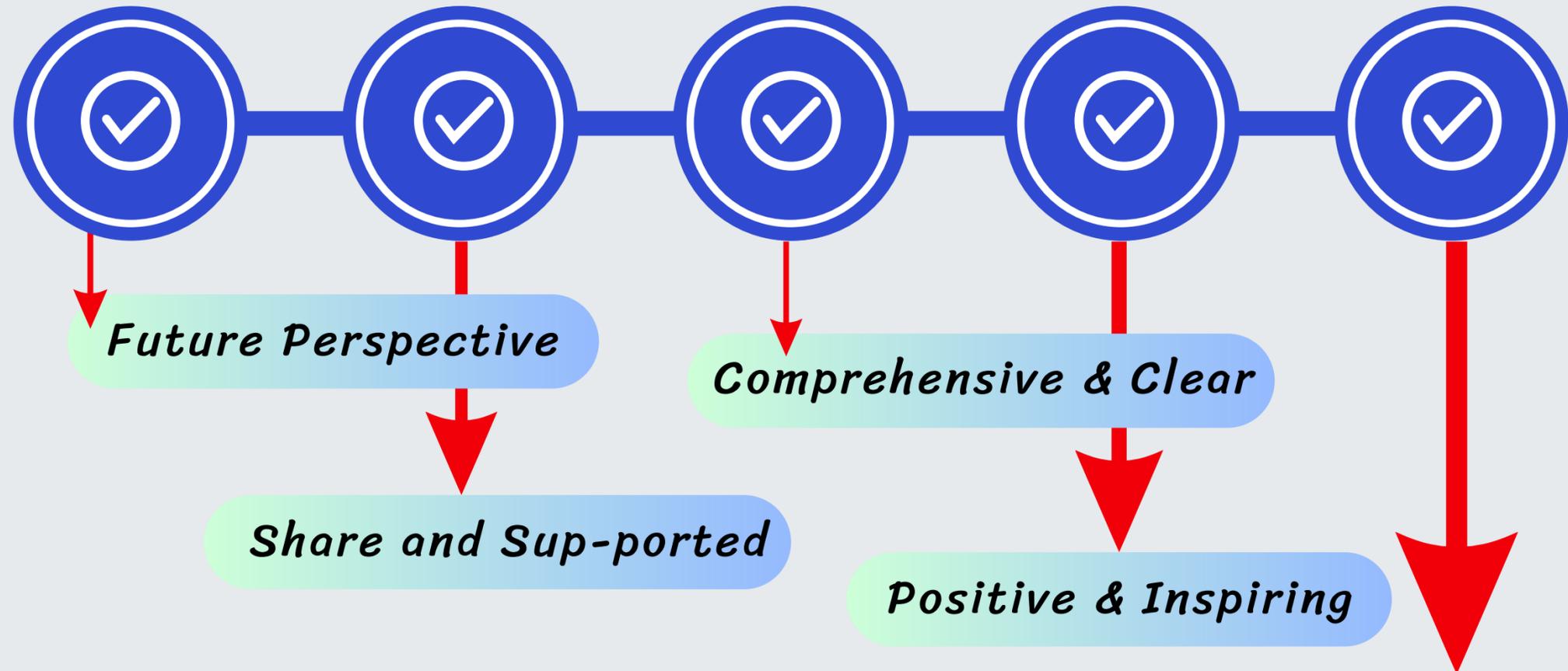


ความสำคัญของวิสัยทัศน์

1. ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน
2. ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่า แต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางและรู้ว่าจะทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When)
3. ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกน่าสนใจ มีความผูกพัน มุ่งมั่น ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ท้าทาย เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ
4. ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิต องค์กร และสังคม ที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพองค์กรที่มีคุณภาพ และสังคมที่เจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุกด้าน



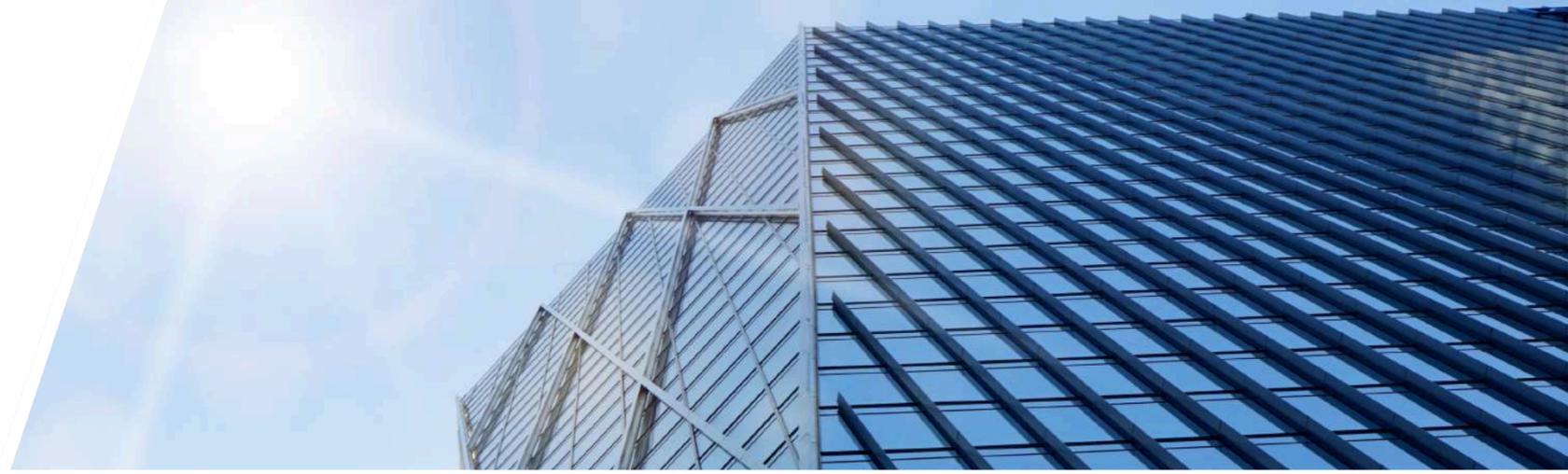
ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี



มีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นวิธีการที่มุ่งสู่จุดหมายชัดเจน



กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์



ขั้นเตรียมการ

- สร้างความรู้ความเข้าใจ
- ให้เห็นความสำคัญ
- ดำเนินถึงความจำเป็น
- เจตคติที่ดี

ขั้นสร้างวิสัยทัศน์

- รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน
- วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของหน่วยงาน
- เสนอมุมมองแข่งอนาคต
- เชื่อมโยงมุมมอง
- ตัดสินใจอนาคต
- สื่อความหมายชัดเจน

ขั้นนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ

- สื่อสารให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบและเข้าใจ
- กำหนดแผนงานและโครงการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

ขั้นประเมินวิสัยทัศน์

- พิจารณาจากผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการ
- ควรปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์อย่างไร



การวางแผนกลยุทธ์โลจิสติกส์-โซ่อุปทาน

การวิเคราะห์กลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์

การกำหนดวิสัยทัศน์ / พันธกิจ

กลยุทธ์ทางธุรกิจ
 ความต้องการ
 สิ่งแวดล้อมภายนอก



การวางแผนด้านโลจิสติกส์

- การกำหนดเป้าหมาย
- พันธกิจ
- การกำหนดโครงการ
- การวางแผนโครงการ
- การกำหนดเวลา
- ความรับผิดชอบ
- การประเมินผล



องค์กรโลจิสติกส์-โซ่อุปทาน

1. การจัดการแบบดั้งเดิม (Traditional)

ประธาน

รองประธานด้านการตลาด

รองประธานด้านการเงิน

รองประธานด้านการผลิต

บริการลูกค้า
พยากรณ์
สถานที่
วางแผนบริหารคลังสินค้า

กระบวนการจัดซื้อ
นโยบายสินค้าคงคลัง
การจัดทำงบประมาณ
การบริหารสินทรัพย์

การควบคุมสินค้าคงคลัง
การวางแผนการบรรจุ



ชวนคิด ข้อเสียของการจัดการองค์กรแบบดั้งเดิม คือ



องค์กรโลจิสติกส์-โซ่อุปทาน

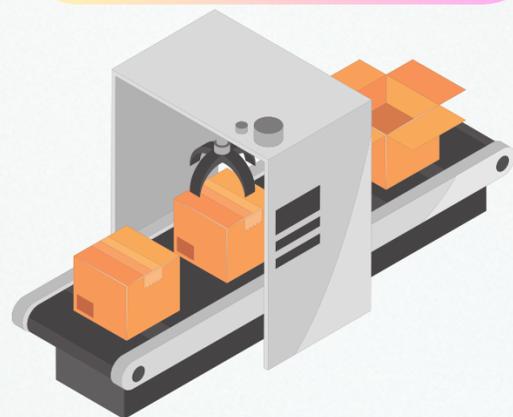
2. การจัดการตามหน้าที่ (Function)

ประธาน

ฝ่ายวิศวกรรม



ฝ่ายผลิต



ฝ่ายการตลาด



ฝ่ายการเงิน



ฝ่ายโลจิสติกส์

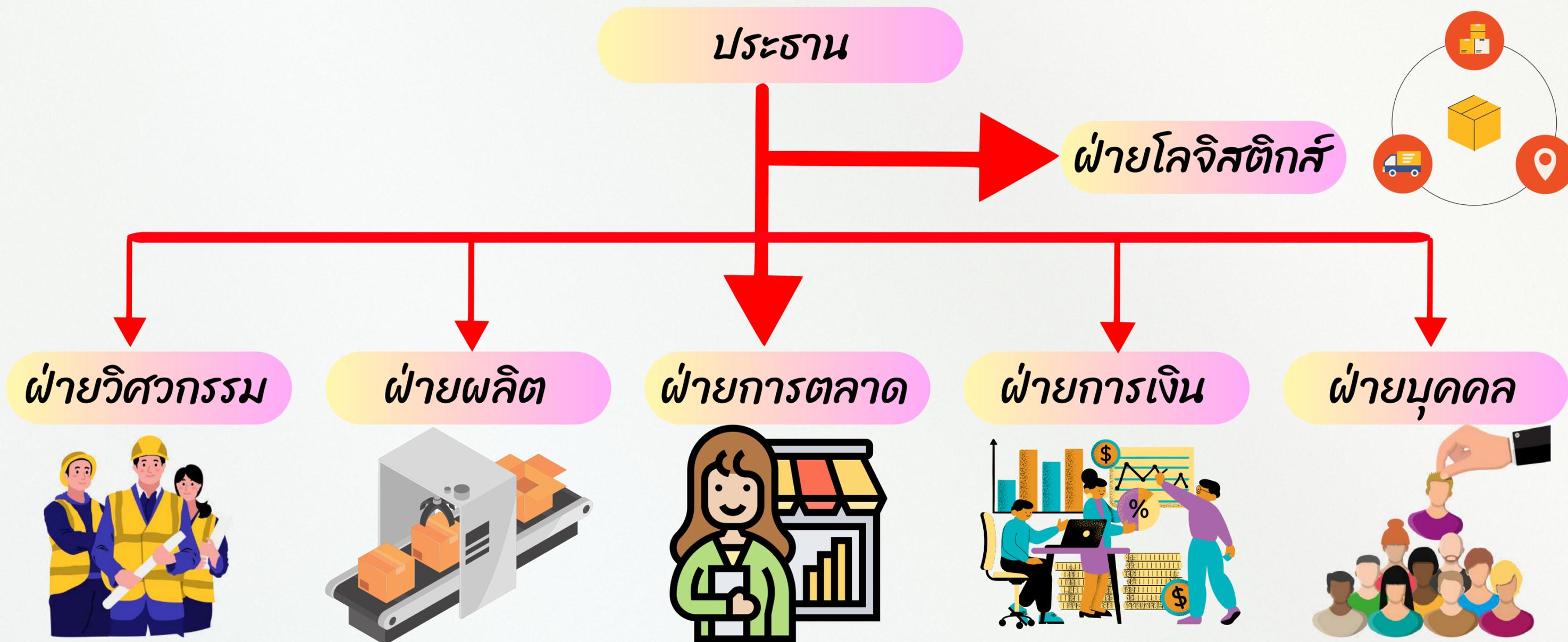


ชวนคิด ข้อเสียของการจัดการตามหน้าที่ คือ



องค์กรโลจิสติกส์-โซ่อุปทาน

3. การจัดการตามแผนงาน (Program)





องค์กรโลจิสติกส์-โซ่อุปทาน

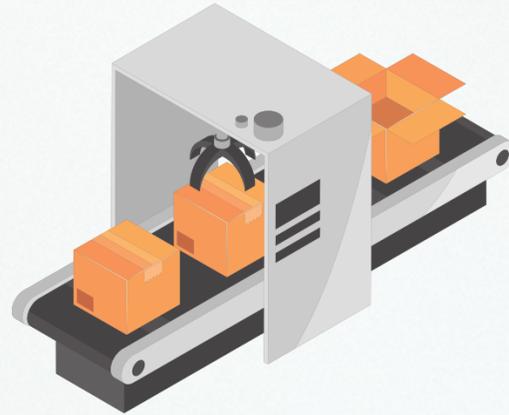
4. การจัดการตามกลุ่มงาน (Divisional)

ประธาน

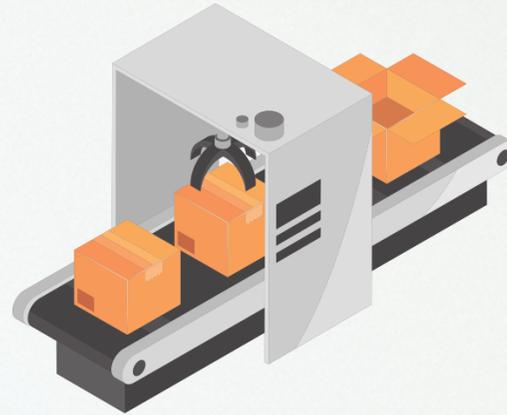
ฝ่ายการเงิน



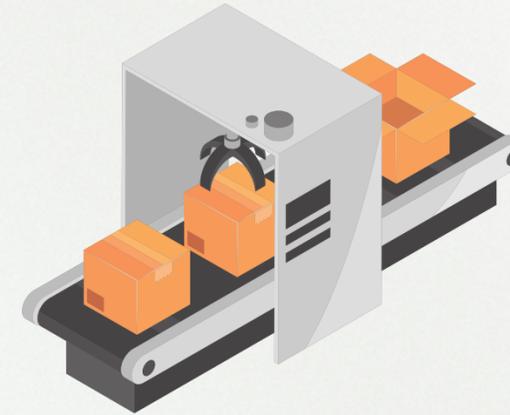
ผลิตภัณฑ์ A



ผลิตภัณฑ์ B



ผลิตภัณฑ์ C



ฝ่ายบุคคล





กลยุทธ์การจัดการและการนำไปใช้

Strategic Analysis

- Vision
- Mission
- Objective
- SWOT Analysis

1. Future Perspective
2. Share and Supported
3. Comprehensive & Clear
4. Positive & Inspiring

Strategic Formulation

- TOWS matrix
- Customer Service
- Channel Management
- Network Analysis
- Warehouse Transport Material Management
- Organization Management
- Value Chain

Strategic Implementation

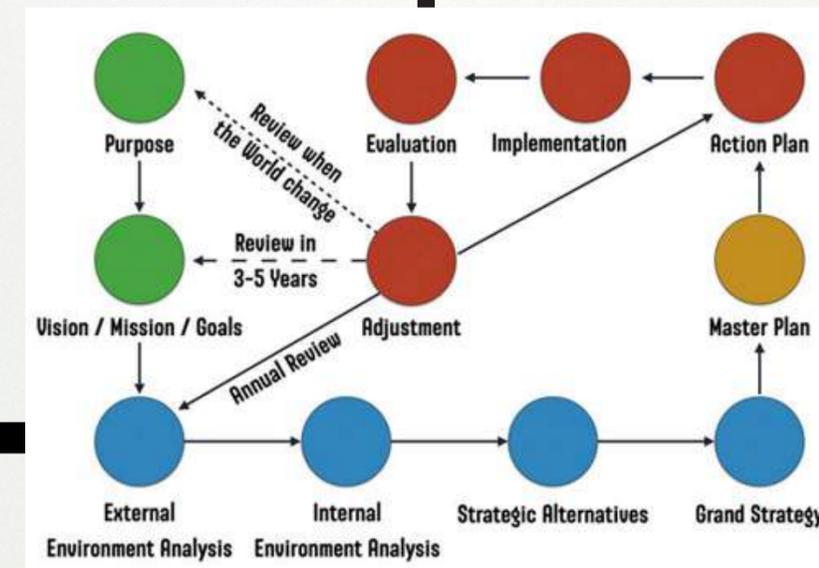
- Corporate Strategy
- Business Strategy
- Functional Strategy

Action Plan

Strategic Evaluation and Control

KPI

- Finance
- Customer
- Process
- KM





การวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโลจิสติกส์





กลยุทธ์ในการแข่งขัน

Differentiation Focus



Cost Leadership



Cost Focus



Differentiation



ไมเคิล จี. พอร์เตอร์



การกำหนดกลยุทธ์





การกำหนดกลยุทธ์

Business Strategy

- 1 กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่าง
- 2 กลยุทธ์การเน้นเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน
- 3 กลยุทธ์การตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- 4 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมด้านบรรจภัณฑ์



การกำหนดกลยุทธ์

1

กลยุทธ์ด้านการตลาด

2

กลยุทธ์ด้านการเงินและการลงทุน

3

กลยุทธ์ด้านการปรับโครงสร้าง
การบริหารองค์กร

*Functional
Strategy*

ทบทวนบทเรียน ครั้งที่ 1

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาระบบโลจิสติกส์-ห่วงโซ่อุปทานมีอะไรบ้าง พร้อมยกตัวอย่างประกอบ
2. ปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลการเลือกกลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์-ห่วงโซ่อุปทาน พร้อมทั้งยกตัวอย่างองค์ประกอบ ตลอดจนศึกษาวิธีการออกแบบกลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์-ห่วงโซ่อุปทาน (ห้ามซ้ำ)
3. องค์กรใดที่นำกลยุทธ์การแข่งขันที่ราคาของสินค้า/บริการในตลาดขนาดใหญ่มาใช้ในการประกอบธุรกิจ พร้อมทั้งอธิบายให้เห็นภาพชัดเจน (ห้ามซ้ำ)

กำหนดส่ง วันที่ 30 เมษายน 2568



Thank You

