

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ประกอบการสำหรับการจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. การบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ (Logistics Management)
2. ต้นทุนโลจิสติกส์ (Logistics Costs)
3. ธุรกิจการบริการด้านโลจิสติกส์ (Logistics Outsourcing Service)
4. ทฤษฎีการตัดสินใจ (Making Decision Theory)

1. การบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์

รุธิร์ (2547) กล่าวว่าบริหารจัดการโลจิสติกส์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการระบบโซ่อุปทาน (Supply Chain) ที่มีกระบวนการในการวางแผน การนำเสนอ และการควบคุมการไหลทั้งไปและกลับอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล รวมถึงการเก็บรักษาสินค้า บริการ และข้อมูลที่เชื่อมโยงกันตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงจุดของการบริโภค เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งโลจิสติกส์ประกอบไปด้วยสาระสำคัญ 6 ส่วนดังนี้

1. การบริหารจัดการโลจิสติกส์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารระบบโซ่อุปทาน (Logistics Management is that Part of Supply Chain Management) คือ โลจิสติกส์เป็นการบริหารจัดการระบบภายในองค์กรเท่านั้น ในขณะที่การบริหารโซ่อุปทานจะเป็นการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร

2. การวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ และการควบคุมปัจจัย (Plan, Implement, and Control) หัวใจสำคัญในการจัดการโลจิสติกส์ก็คือ ระบบจะต้องมีการวางแผนการนำกิจกรรมต่างๆ ไปปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ และที่สำคัญที่สุดคือระบบจะต้องสามารถควบคุมปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้

3. การบริหารจัดการโลจิสติกส์จะต้องมีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ และข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถควบคุม และลดต้นทุนต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้

4. การเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ และข้อมูลในระบบจะมีการไหลทั้งไปและกลับ (Forward & Reverse Flow) เช่น เมื่อมีการขายสินค้า จะต้องมีการรับสินค้าที่ถูกส่งกลับคืนมาเพื่อซ่อมแซมหรือทำลาย เป็นต้น จึงจะทำให้กระบวนการไหลของระบบเป็นไปอย่างสมบูรณ์

5. เป็นการกำหนดขอบเขตของการบริหารจัดการโลจิสติกส์ ซึ่งการบริหารจัดการโลจิสติกส์เป็นการบริหารจัดการภายในองค์กรดังนั้นคำว่า From Point of Origin จึงหมายถึง กิจกรรมที่เป็นจุดเริ่มต้นขององค์กร เช่น การจัดซื้อวัตถุดิบหรืออุปกรณ์ต่างๆ และคำว่า To Point of Consumption จึงหมายถึง กิจกรรมที่สิ้นสุดตามหน้าที่ขององค์กรเช่นการจัดจำหน่าย เป็นต้น

6. สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ (Satisfy Customer's Requirement) เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดของการบริหารจัดการโลจิสติกส์ ดังนั้นการบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ที่ดีนั้น จะต้องบรรลุเป้าหมาย 2 ประการด้วยกัน ได้แก่

6.1 สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ (Meet Customers' Requirement)

6.2 สามารถควบคุมต้นทุนในระบบได้ (Cost Control)

ในความเป็นจริงความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ดีเยี่ยมที่จะต้องส่งผลกระทบต่อต้นทุนที่สูงขึ้นตามไปด้วย องค์กรไม่สามารถที่จะเพิ่มระดับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในขณะที่พยายามลดต้นทุนที่เกิดขึ้นไปพร้อมๆ กันได้ ดังนั้นการจัดการโลจิสติกส์ที่ดีคือการที่องค์กรกำหนดระดับกิจกรรมขององค์กรที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้พร้อมๆ กับการควบคุมต้นทุนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

กิจกรรมหลักด้านโลจิสติกส์ (Key Logistics Activities) มีทั้งหมด 13 กิจกรรมด้วยกัน โดยสามารถแบ่งได้เป็นสองกลุ่มคือ กิจกรรมหลักขององค์กร และกลุ่มที่เป็นกิจกรรมสนับสนุนการทำงานขององค์กร ดังนี้

1. กลุ่มกิจกรรมหลักขององค์กร

1.1 การบริการลูกค้า (Customer service) เป็นกิจกรรมที่องค์กรพยายามตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะทำให้ดีได้ก็เพียงใดต้องขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของกิจกรรมโลจิสติกส์อื่นๆ ที่เข้ามาประกอบ โดยเฉพาะการส่งมอบสินค้าที่ตรงเวลาและครบตามจำนวนซึ่งเป็นผลมาจากการบริหารจัดการการขนส่งและการบริหารสินค้าคงคลังที่ดี ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า กิจกรรมนี้ถือเป็นผล (Output) ของการจัดการโลจิสติกส์ซึ่งองค์กรต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากระดับความสามารถในการให้บริการลูกค้าจะส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็น ยอดขาย ส่วนแบ่งตลาด ต้นทุน หรือแม้กระทั่งความสามารถในการทำกำไรขององค์กร

1.2 การดำเนินการตามคำสั่งซื้อของลูกค้า (Order Processing) เป็นกิจกรรมที่จะต้องพยายามดำเนินการให้รวดเร็วที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ในปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่มักนำระบบคอมพิวเตอร์และการจัดการธุรกิจเชิงอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาช่วย เพื่อให้การจัดการเป็นไปอย่างสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น

1.3 การคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า (Demand Forecasting) เป็นการคาดการณ์ความต้องการในตัวสินค้าหรือการบริการลูกค้าในอนาคต ซึ่งนับเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญในการที่จะสร้างผลกำไรหรือทำให้บริษัทขาดทุนในการดำเนินการ การคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าล่วงหน้า จะช่วยให้บริษัทสามารถกำหนดทิศทางในการดำเนินงานว่าจะผลิตสินค้าจำนวนเท่าไรหรือเตรียมบุคลากรและอุปกรณ์มากน้อยเพียงใด หากการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้ามีความผิดพลาดก็จะส่งผลกระทบต่อต้นทุนและผลประโยชน์ของบริษัทจากการที่ไม่มีสินค้าให้ลูกค้าหรือไม่สามารถให้บริการตามที่ลูกค้าต้องการ หรือ ในทางตรงข้ามอาจมีสินค้าในคลังสินค้าหรือมีบุคลากร และเครื่องมือเครื่องใช้มากเกินไป

1.4 การบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory Management) เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งเนื่องจากปริมาณสินค้าคงคลังที่มีอยู่ย่อมส่งผลต่อองค์กรไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของเงินทุน องค์กรที่มีระดับปริมาณสินค้าคงคลังที่สูงย่อมสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี แต่ในขณะเดียวกันปริมาณสินค้าคงคลังที่มีอยู่สูงก็ส่งผลให้องค์กรเกิดค่าเสียโอกาสด้านการนำเงินทุนไปหมุนเวียนเพื่อดำเนินกิจกรรมอื่นๆ เสียค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง เป็นต้น ดังนั้นในการบริหารสินค้าคงคลังที่ดี องค์กรควรที่จะคำนึงถึงระดับของสินค้าคงคลังที่เหมาะสมที่จะสามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ เพื่อที่จะสามารถลดต้นทุนต่างๆที่เกิดขึ้นในการบริหารสินค้าคงคลัง

1.5 กิจกรรมการขนส่ง (Transportation) ครอบคลุมถึงทุกกิจกรรมที่เป็นการเคลื่อนย้ายตัวสินค้าจากจุดกำเนิดไปยังจุดที่มีการบริโภคให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดโดยจะต้องจัดส่งสินค้าถูกต้องครบถ้วนในสภาพที่สมบูรณ์ และตรงตามเวลาที่กำหนด ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่าในมุมมองของคนทั่วไปมักเห็นว่า การขนส่งเป็นกิจกรรมโลจิสติกส์ที่มีบทบาทชัดเจนที่สุดในกิจกรรมทั้ง 13 กิจกรรม

1.6 การบริหารคลังสินค้า (Warehousing and Storage) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคลังสินค้า อาทิ การจัดเก็บสินค้า การจัดการพื้นที่ในคลังสินค้า อุปกรณ์ เครื่องใช้ต่างๆ ที่จำเป็นในการดำเนินกิจกรรมภายในคลังสินค้าซึ่งในปัจจุบันกิจกรรมการบริหารคลังสินค้านับเป็นกิจกรรมที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตัวสินค้าอีกทางหนึ่งด้วย

1.7 โลจิสติกส์ย้อนกลับ (Reverse Logistics) คือกระบวนการจัดการสินค้าที่ถูกส่งกลับคืน ไม่ว่าจะเป็นสินค้าที่เสียหาย หมดอายุการใช้งาน เป็นต้น

1.8 การจัดซื้อ (Purchasing) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ จัดหาวัตถุดิบและบริการทั้งในส่วนของการเลือกผู้จำหน่ายวัตถุดิบ กำหนดช่วงเวลา และปริมาณในการสั่งซื้อ และสร้างความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier)

2. กิจกรรมสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร

2.1 การจัดเตรียมอะไหล่และชิ้นส่วนต่างๆ (Part and Service Support) นับเป็นความรับผิดชอบต่อสินค้าหลังการขาย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของบริการหลังการขายที่บริษัทให้กับลูกค้าโดยการจัดหาชิ้นส่วน อะไหล่ และเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการให้บริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพแก่ลูกค้าในกรณีที่สินค้าเกิดชำรุดทั้งจากความบกพร่องของกระบวนการผลิตและจากการใช้งานของลูกค้า ความรับผิดชอบต่อสินค้าหลังการขายจะช่วยเสริมความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งจะส่งผลกระทบยาวในหลายด้านทั้งการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์อื่นในอนาคต เกิดความรู้สึกที่ดีต่อยี่ห้อสินค้า รวมถึงการบอกต่อไปยังลูกค้ารายอื่น ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่ากิจกรรมนี้มีส่วนช่วยให้บริษัทสามารถดำรงสัมพันธภาพระยะยาวกับลูกค้าไว้ได้ (Customer Relationship Management-CRM) กิจกรรมนี้จึงนับเป็นกิจกรรมสำคัญที่องค์กรควรคำนึงถึง

2.2 การเลือกที่ตั้งของโรงงานและคลังสินค้า (Plant and Warehouse Site Selection)

การเลือกที่ตั้งของโรงงานและคลังสินค้าจะต้องให้ความสำคัญกับความใกล้เคียงของแหล่งวัตถุดิบและลูกค้า เพื่อความสะดวกในการเข้าถึงและเกี่ยวข้องกับระยะทางการขนส่ง รวมถึงความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วย

2.3 การจัดการวัตถุดิบ (Material Handling) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้าย

วัตถุดิบ และสินค้าคงคลังในระหว่างการผลิต รวมถึงการขนย้ายตัวสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้ว (Finished Goods) ภายในโรงงานหรือคลังสินค้า วัตถุประสงค์ของการจัดการด้าน Material Handling คือเพื่อ

2.3.1 ลดระยะทางการเคลื่อนย้ายให้ได้มากที่สุด

2.3.2 ลดจำนวนงานระหว่างทำ (Work in Process)

2.3.3 แก้ไขกระบวนการที่เป็นคอขวดให้มีการไหลได้ดีขึ้น

2.3.4 ลดการขนถ่ายให้มากที่สุดเพื่อการประหยัดแรงงานและค่าใช้จ่าย

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวองค์กรต้องพยายามลดจำนวนการเคลื่อนย้ายต่างๆ ให้มากที่สุด เนื่องจากทุกครั้งที่มีการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบต่างๆ แม้ว่าการเคลื่อนย้ายเกี่ยวกับ Material Handling จะไม่ก่อให้เกิดมูลค่ากับตัวสินค้าแต่องค์กรก็ควรที่จะมีการจัดการด้าน Material Handling ที่มีประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุนที่เกิดขึ้นโดยไม่จำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้าที่มีมูลค่าต่อชิ้นต่ำและจำนวนการผลิตไม่สูงนัก เมื่อเฉลี่ยต้นทุนทางด้าน Material Handling แล้วก็จะพบสัดส่วนที่สูงมากเมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนการผลิตโดยรวม ดังนั้นหากสามารถลดค่าใช้จ่ายในด้านนี้ก็จะส่งผลให้ต้นทุนการผลิตสินค้าต่อชิ้นลดลงด้วย

2.4 บรรจุภัณฑ์ (Packaging) ในด้านการตลาดนั้น บรรจุภัณฑ์ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงถึง

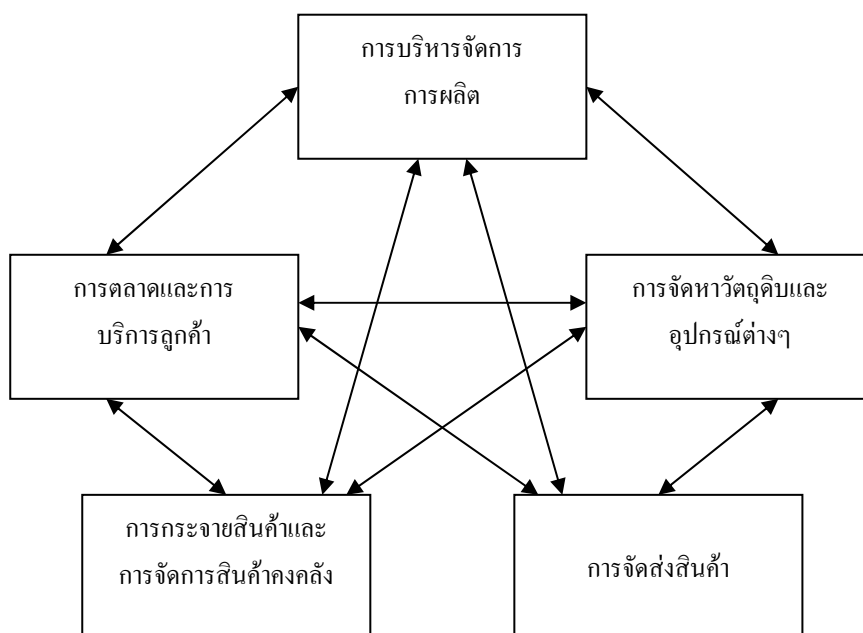
ลักษณะภายนอกของสินค้า ไม่ว่าจะเป็น ขนาด รูปลักษณ์ สีสีน จะต้องสามารถดึงดูดผู้บริโภคให้สนใจในตัวผลิตภัณฑ์ แต่สำหรับทางด้านโลจิสติกส์ บรรจุภัณฑ์จะมีบทบาทสำคัญหลายประการที่ต่างออกไปจากมุมมองทางการตลาด โดยประการแรก บรรจุภัณฑ์จะเป็นสิ่งที่ปกป้องตัวผลิตภัณฑ์ไม่ให้เกิดความเสียหายในขณะที่มีการเก็บรักษาสินค้ามีความสะดวกมากขึ้นจึงทำให้สามารถลดต้นทุนด้าน Material Handling ได้

2.5 การติดต่อสื่อสารทางด้านโลจิสติกส์ (Logistics Communications) การสื่อสารที่มี

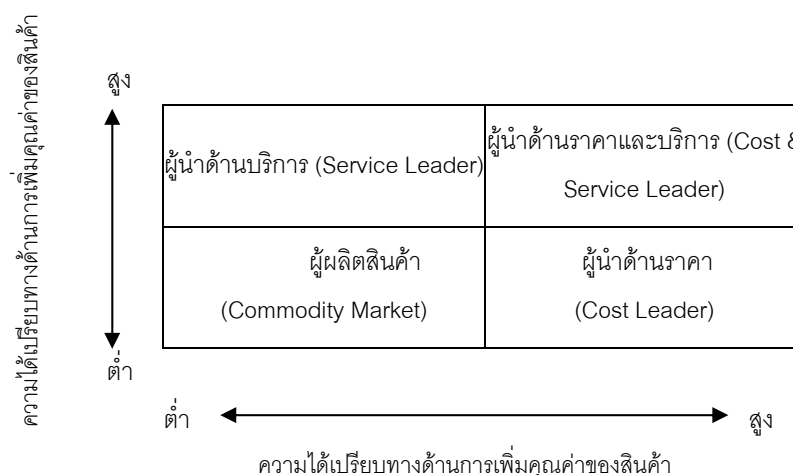
ประสิทธิภาพภายในองค์กร ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร การแลกเปลี่ยนข้อมูลที่สำคัญระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะส่งผลให้การดำเนินงาน และการตัดสินใจต่างๆ สามารถทำได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น การมีระบบการสื่อสารที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กร จะช่วยลดปัญหาภายในที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะปัญหาการประสานงานกันระหว่างแผนก ซึ่งทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานซึ่งส่งผลให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วขึ้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพขององค์กรควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

- 2.5.1 มีการสื่อสารระหว่างองค์กร ผู้ส่งมอบ(Supplier) และลูกค้า
- 2.5.2 มีการสื่อสารระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรโดยเฉพาะฝ่ายบัญชี การตลาด ฝ่ายผลิต
- 2.5.3 มีการสื่อสารระหว่างกิจกรรมโลจิสติกส์ทั้ง 13 กิจกรรม
- 2.5.4 มีการสื่อสารกันในหน่วยงานย่อยเช่นฝ่ายขายกับฝ่ายบริการลูกค้าในฝ่ายการตลาด
- 2.5.5 มีการสื่อสารระหว่างสมาชิกในระบบโซ่อุปทานที่ไม่ได้มีการติดต่อกับองค์กรโดยตรง

จากกิจกรรมหลักทางโลจิสติกส์ทั้ง 13 กิจกรรม อาจนำมาจัดเป็นกลุ่มได้ 5 กลุ่ม ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การจัดการด้านโลจิสติกส์และความได้เปรียบทางการแข่งขัน
ที่มา: รุธีร์ (2547: 19)



ภาพที่ 2 ลักษณะองค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขันจากการจัดการ โลจิสติกส์

ที่มา: รุธีร์ (2547: 20)

จากภาพที่ 2 แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีอยู่ 4 ประเภทด้วยกัน คือ

1. ผู้ผลิตสินค้า (Commodity Market) เป็นองค์กรที่จัดเป็นผู้ประกอบการรายหนึ่งในตลาดที่มีผู้ผลิตเป็นจำนวนมากโดยไม่มีลักษณะโดดเด่นหรือแตกต่างจากผู้ผลิตรายอื่น ไม่มีการเพิ่มคุณค่าของ สินค้า ทำให้สินค้ามีมูลค่าต่ำ อำนาจการต่อรองจึงตกเป็นของผู้ซื้อ ซึ่งถ้าจะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ ก็จะต้องแข่งขันเรื่องราคาเพื่อเปลี่ยนสถานะของตนเองให้เป็นผู้นำในด้านราคา (Cost Leader) เพื่อสร้างความแตกต่างในการแข่งขัน โดยสิ่งที่องค์กรต้องทำก็คือพยายามลดต้นทุนการผลิตเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการผลิต (Productivity Advantage) เมื่อต้นทุนการผลิตลดลงก็จะสามารถแข่งขันทางด้านราคาได้ นั่นคือความพยายามที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ข้อแรกของการจัดการโลจิสติกส์นั่นเอง

2. ผู้นำด้านราคา (Cost Leader) คือองค์กรที่เป็นผู้นำทางด้านราคาในตลาด กล่าวคือเป็นผู้ประกอบการที่สามารถควบคุมต้นทุนการผลิตสินค้านั้นเอง อย่างไรก็ตามการที่องค์กรที่เป็นผู้นำทางด้านราคาจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า คู่แข่งก็พยายามที่จะพัฒนาตนเองเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันให้เท่าเทียมหรือดีกว่า และเมื่อถึงระดับนั้นองค์กรก็จะกลับมาอยู่ในผู้ผลิตสินค้า เช่นเดิม โดยไม่มีความแตกต่างด้านการแข่งขันอีกต่อไป ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาระดับความเป็นผู้นำทางด้านราคาของตนไว้

3. ผู้นำด้านบริการ (Service Leader) เป็นองค์กรที่พัฒนามาจากผู้ผลิตสินค้าโดยการสร้างความได้เปรียบทางการเพิ่มมูลค่าของสินค้า ด้วยการให้บริการด้านต่างๆ ควบคู่ไปกับตัวสินค้า ความได้เปรียบทางการแข่งขันจึงเกิดจากความพึงพอใจของลูกค้าจากบริการที่ได้ จึงอาจกล่าวได้ว่า องค์กรที่พัฒนาตนเองมาอยู่ในระดับนี้ เป็นองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ข้อที่สองของการจัดการโลจิสติกส์ อย่างไรก็ตามองค์กรที่เป็นผู้นำด้านบริการก็เช่นเดียวกับผู้นำด้านราคา ที่จะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรโดยเน้นด้านบริการควบคู่ไปกับตัวสินค้าเนื่องจากคู่แข่งก็พยายามพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำด้านบริการเช่นกัน

4. ผู้นำด้านราคาและบริการ (Service and Cost Leader) เป็นองค์กรที่เป็นผู้นำทั้งในด้านราคาและบริการ ซึ่งถือเป็นจุดมุ่งหมายสูงสุดขององค์กรที่จะพยายามพัฒนาตนเองให้อยู่ในระดับนี้ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อคู่แข่งที่อยู่ในธุรกิจเดียวกัน เมื่อองค์กรได้พัฒนามาถึงระดับนี้ นอกจากจะสามารถสร้างความแตกต่างได้อย่างชัดเจนแล้ว ยังเป็นการยากสำหรับคู่แข่งที่จะพัฒนามาถึงระดับนี้ได้จะต้องอาศัยทั้งเวลา ความสามารถ และเงินทุนดังนั้นองค์กรที่เป็นผู้นำทั้งทางด้านราคาและบริการ คือองค์กรที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์สองประการของการจัดการโลจิสติกส์ นั่นคือสามารถควบคุมต้นทุนการผลิตจนสามารถลดต้นทุนในการผลิตได้จึงเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางการผลิตทำให้เป็นผู้นำทางด้านราคา และในขณะเดียวกันก็สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าซึ่งทำให้เกิดความได้เปรียบในการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า จึงสามารถเป็นผู้นำทางด้านบริการ ดังนั้นองค์กรที่อยู่ในระดับนี้จึงสามารถดำรงความเป็นผู้นำที่มีศักยภาพ และความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างสมบูรณ์

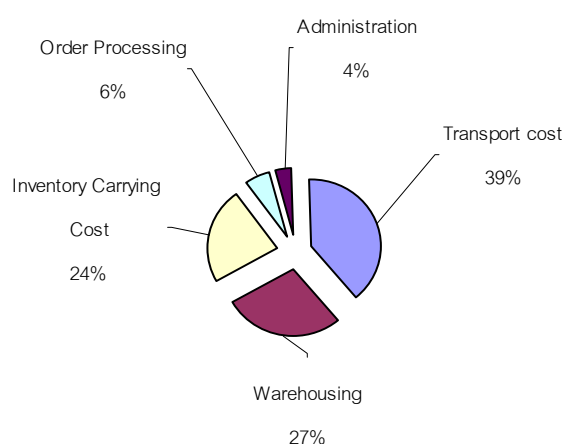
เมื่อพิจารณาความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ที่องค์กรจะได้จากการบริหารจัดการทางโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพแล้ว แต่ละองค์กรจึงควรตระหนักถึงความสำคัญของกิจกรรมทางโลจิสติกส์ทั้ง 13 กิจกรรม แล้วจึงเลือกวิธีดำเนินการที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการซึ่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจต่อไป

2. ต้นทุนโลจิสติกส์

วิโรจน์ (2547) ได้กล่าวว่าจากการสำรวจประเทศต่างๆ ทั่วโลก พบว่าในประเทศที่พัฒนาแล้วหลายประเทศตัวอย่างเช่น สหรัฐอเมริกา มีมูลค่าการใช้จ่ายด้านโลจิสติกส์เทียบกับรายได้มวลรวมของประเทศ (GDP) แล้วอยู่ในสัดส่วนที่สูง เพราะสหรัฐอเมริกาคือประเทศที่มีกิจการด้านโลจิสติกส์ซึ่งจัดเป็นอุตสาหกรรมบริการอยู่ในสัดส่วนที่สูง แต่เมื่อคิดในมุมมองของต้นทุน

สินค้าแล้ว สหรัฐอเมริกามีต้นทุนรวมของสินค้าอยู่ในสัดส่วนที่ต่ำ เนื่องจากการจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าประเทศอื่นๆ นั่นคือสิ่งที่สะท้อนขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Capability) ของประเทศที่จะสูงตามไปด้วย

ในกิจการหนึ่งๆ กิจกรรมโลจิสติกส์จำนวนมากที่เกิดขึ้นในกิจการนั้น มักเป็นกิจกรรมที่สร้างให้เกิดต้นทุนกับบริษัท แต่ไม่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้าได้ เช่น การขนส่งวัตถุดิบเข้าสู่โรงงานผลิต การขนย้ายภายในโรงงาน การจัดเก็บวัตถุดิบ สินค้าสำเร็จรูป หรือส่วนประกอบระหว่างการผลิต กิจกรรมเหล่านี้ไม่เปลี่ยนแปลงสภาพสินค้าให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคจึงไม่มีมูลค่าเพิ่มต่อผู้บริโภค เมื่อไม่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้บริโภคซึ่งเป็นลูกค้าขั้นสุดท้ายก็ไม่สามารถสร้างราคาให้สูงขึ้นเพื่อให้เกิดรายรับมากขึ้นได้ การจัดการโลจิสติกส์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อกิจการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนำไปสู่ต้นทุนที่ต่ำลง และระดับความสามารถในการให้บริการลูกค้าที่สูงขึ้นด้วย สัดส่วนโครงสร้างต้นทุนโลจิสติกส์ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 3 โครงสร้างต้นทุนโลจิสติกส์ของกิจการทั่วไป

ที่มา: วิโรจน์ (2547: 2)

จากภาพที่ 3 แสดงให้เห็นถึงสัดส่วนของต้นทุนด้านโลจิสติกส์ คือ ต้นทุนด้านการขนส่ง (Transportation) ร้อยละ 39 ด้านการบริหารคลังสินค้าร้อยละ 27 การสต็อกสินค้าร้อยละ 24 การจัดซื้อร้อยละ 6 และการจัดการร้อยละ 4

นอกจากนี้ผู้เขียนยังได้กล่าว การจัดการด้านโลจิสติกส์ว่า จำเป็นต้องอาศัยความรู้ใน 2 ด้าน คือการจัดการโลจิสติกส์ในด้านการบริหารและด้านวิศวกรรมที่เรียกว่า วิศวกรรมโลจิสติกส์ (Logistics Engineering) ซึ่งต่างเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมตัดสินใจและวางแผนงานของตนได้มีประสิทธิภาพสูงสุดในด้านการบริหารจะกล่าวถึงการวางกลยุทธ์ การจัดสรรทรัพยากร การพัฒนาบุคลากร การวิเคราะห์โครงสร้างต้นทุน การวัดประสิทธิภาพและการคัดสรรผู้ขาย เป็นต้น ส่วนในด้านวิศวกรรมจะมุ่งเน้นการวิเคราะห์การไหลของวัสดุ การจัดแผนและตารางการผลิต การวางแผนและวิเคราะห์วัสดุคงคลัง การออกแบบผังการไหลของวัสดุ การเลือกทำเลที่ตั้งของทรัพยากร และการออกแบบระบบสารสนเทศ เป็นต้น

3. ธุรกิจการบริการด้านโลจิสติกส์

ตรีทศ และคณะ (2548) ได้อธิบายถึงประเภทธุรกิจการบริการด้านโลจิสติกส์และความ เป็นมาไว้ว่า ในรอบ 20 ปีที่ผ่านมา ประเทศไทยได้ก้าวเข้าสู่การเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่ มีการส่งเสริมการลงทุนให้เกิดขึ้นในประเทศอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาบุคลากรสาขาวิศวกรรมศาสตร์ในระดับอุดมศึกษามากขึ้น อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ยังเป็นไปในลักษณะการรับจ้างผลิต และมีผลิตภัณฑ์ด้านเทคโนโลยีและวิศวกรรมที่ออกแบบเองน้อย ดังนั้นปัจจัยที่จะสร้างแรงดึงดูดให้ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมจากต่างประเทศเข้ามาลงทุนจึงไม่ใช่ค่าจ้างแรงงานที่ถูกเหมือนในอดีต สิ่งที่รัฐบาลต้องเร่งปรับปรุงพัฒนา คือ โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกที่จะสนับสนุนกิจกรรมการผลิตให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว สามารถตอบสนองกับข้อมูลต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ระบบโลจิสติกส์ เป็นหนึ่งในกิจกรรมพื้นฐานที่ต้องเร่งส่งเสริมเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เนื่องจากระบบโลจิสติกส์เป็นกิจกรรมต้องการการสนับสนุนในหลายๆ รูปแบบ เช่น การพัฒนาระบบขนส่งที่มีประสิทธิภาพ การกำหนดอัตราภาษีที่ส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศ การสร้างเครือข่ายของอุตสาหกรรมต่อเนื่อง การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยเฉพาะกิจกรรมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ (Logistics Outsourcing) ที่มีการเติบโตขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากหลายบริษัทพยายามที่จะลดค่าใช้จ่ายที่เกิดจากกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลักที่มีความเชี่ยวชาญ รวมถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนขนาดของบริษัทให้มีขนาดที่เหมาะสม จากช่องว่างดังกล่าวจึงเป็นโอกาสทางธุรกิจในการให้บริการด้านโลจิสติกส์ มีการพัฒนารูปแบบที่หลากหลายในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่ง 3PL (Third-Party Logistics) หรือผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ จึงเป็นรูปแบบหนึ่งของธุรกิจที่เป็น

ทางเลือกและมีแนวโน้มการเติบโตที่มากขึ้นเรื่อยๆ ในปัจจุบันมีบริการทางด้านนี้เกิดขึ้นใหม่ คือ ธุรกิจประเภท 4PL (Fourth-Party Logistics)

3.1 ระดับของ การให้บริการด้านโลจิสติกส์ ซึ่งมีรายละเอียดการแบ่งอันดับดังนี้

3.1.1 บริษัทปฏิบัติการด้านโลจิสติกส์เอง (In-House Logistics หรือ In Sourcing Logistics หรือ Reverse Outsourcing) ซึ่งหมายถึงการที่บริษัทปฏิบัติการด้าน โลจิสติกส์เองด้วยทรัพยากรภายในของบริษัทซึ่งจะต้องมีระบบขนส่ง ระบบการจัดเก็บ รวมถึงต้องมีพนักงานที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานดังกล่าว การใช้รูปแบบการจัดการในลักษณะนี้จะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเมื่อบริษัทนั้นๆ ต้องให้ความสำคัญกับกิจกรรมดังกล่าวอย่างมาก

3.1.2 Logistics Services Provider (LSP) หรือ Asset-base Logistics (2PL) เป็นรูปแบบการจัดการที่พัฒนามาจากรูปแบบแรกเนื่องจากบริษัทต้องการลดการลงทุนในสินทรัพย์ หรือเนื่องจากความไม่พร้อมของบริษัท เช่น ระบบขนส่ง กระบวนการผลิต การจัดเก็บสินค้า จึงทำให้เกิดการจ้างงานจากภายนอกให้มาจัดการในกิจกรรมดังกล่าว รวมถึงแรงงานจากภายนอกที่บริษัทจ้างเข้ามาแต่ไม่ใช่เป็นพนักงานที่อยู่ภายใต้การดูแลของบริษัท

3.1.3 Third Party Logistics (3PL/TPL) หรือ Forwarding Logistics หรือ Contract Logistics มีลักษณะคล้ายกับการร่วมมือเป็นพันธมิตรด้านโลจิสติกส์ (Logistics Alliance or Strategic Alliance) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่เกิดขึ้นระหว่างบริษัท และผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ ไม่เพียงแต่เฉพาะการจัดการงานด้านโลจิสติกส์ แต่ยังครอบคลุมถึงการแบ่งปันและส่งถ่ายข้อมูล ความเสี่ยงและผลประโยชน์ร่วมกันภายใต้เงื่อนไขทางสัญญาว่าจ้างงาน (Contract) ที่มีการกำหนดระยะเวลาชัดเจน

3PL คือ ผู้ทำหน้าที่เป็นคนกลางระหว่างความสัมพันธ์ของผู้ซื้อและผู้ขาย ซึ่งคนกลางระหว่างความสัมพันธ์ของผู้ซื้อและผู้ขาย ซึ่งคนกลางดังกล่าวไม่มีความรับผิดชอบความเสี่ยงทางการค้า (Commercial Risk) ที่อาจเกิดขึ้นจากกิจกรรมเฉพาะ แต่จะถูกทำสัญญาการจัดจ้างให้ดูแลกิจกรรมบางอย่างเท่านั้น เช่น การขนสินค้า (Physical Handling of the Goods) บริการด้านแรงงาน การบรรจุ คลังสินค้า หรือกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย จากนิยามที่มีความหมายที่กว้างซึ่งดูเหมือนว่าจะเป็นคำที่ใช้ทั่วไปเพื่อให้ครอบคลุมกิจกรรมทุกอย่างในโซ่อุป

แทน ด้วยเหตุนี้ความซับซ้อนในการให้บริการของ 3PL จึงมีมาก ดังนั้นจึงเป็นที่มาของกลุ่มธุรกิจ 4PL เพื่อเข้ามาช่วยในการจัดระบบที่มีความซับซ้อนยุ่งยากนั้นต่ออีกช่วง

3.1.4 Fourth Party Logistics (4PL/FPL) หรือ Supply Chain Logistics หรือ Lead Logistics Provider เป็นรูปแบบที่พัฒนาต่อมาจาก 3PL เพื่อให้เกิดการตอบสนองความต้องการที่ซับซ้อนของลูกค้าได้ดีขึ้น โดยอาศัยเครือข่ายการจัดการที่เป็นระบบ ครอบคลุมขอบข่ายของ 3PL โดยเฉพาะงานด้านการให้บริการเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) และการบริหารงานด้านกระบวนการจัดการทางธุรกิจ (Business Process Management) ในที่นี้ 4PL จะถูกกำหนดว่าเป็นจุดแรกและที่ติดต่อจุดเดียว (Single Point Contact) บริหารจัดการกิจกรรมโซ่อุปทานทั้งหมดให้แก่ลูกค้า ซึ่งบริหารและรวบรวม (Integrate) การใช้ทรัพยากรทุกประเภท รวมถึงการดูแลควบคุมหน้าที่ของ 3PL ตลอดทั้งโซ่อุปทานโดยคำนึงถึงการตอบสนองต่อตลาดเดียว (Global Market) เกิดข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และสร้างความสัมพันธ์แบบยั่งยืน

3.1.5 Fifth Party Logistics (5PL) เป็นธุรกิจที่ถูกพัฒนาเพื่อการให้บริการตลาดธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ (e-Business Market) ซึ่งทั้งผู้จัดหา 3PL และ 4PL เหล่านี้จะทำการบริหารผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่ายในโซ่อุปทานผ่านทางการค้าอิเล็กทรอนิกส์ (e-Commerce) โดยคุณลักษณะสำคัญที่จะประสบความสำเร็จในด้านนี้คือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากการแบ่งระดับการให้บริการด้านโลจิสติกส์ ข้างต้นทำให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้าของธุรกิจนี้ แต่ในปัจจุบันก็ยังไม่มีการกำหนดที่ชัดเจนว่าประเภทของการให้บริการโลจิสติกส์มีทั้งหมดกี่ประเภท ในอุตสาหกรรมที่ต่างกันก็มีการใช้ระบบการจัดการทางโลจิสติกส์ที่ต่างกัน เพื่อให้เหมาะสมกับกิจกรรมของตนในโซ่อุปทาน

3.2 ประโยชน์ของการให้บริการ 3PL และ 4PL

เพื่อเพิ่มความได้เปรียบเชิงการแข่งขันหลายบริษัทจึงหันมาพิจารณาความสามารถหลัก (Core Competency) ของตนเอง รวมถึงกลยุทธ์และปรับเปลี่ยนรูปแบบของบริษัทของบริษัทให้ปรับเปลี่ยนรูปแบบของบริษัทให้สอดคล้องกับขีดความสามารถหลักและจัดจ้างบริษัทอื่นที่มี ขีดความสามารถหลักที่สอดคล้องและสนับสนุนกับความต้องการของบริษัทในกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ ดังนั้นบริการประเภท 3PL และ 4PL จึงมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญโดยเหตุผลที่เลือกใช้บริการเหล่านี้ได้แก่

3.2.1 สามารถช่วยให้การทำงานของบริษัททำให้สะดวกและลดความยุ่งยากของระบบ

3.2.2 ต้นทุนทางด้านโลจิสติกส์ลดลงเนื่องจากไม่ต้องรับภาระเรื่องค่าใช้จ่ายอันเกิดจากการลงทุนในทรัพย์สินถาวร หรือค่าใช้จ่ายการดำเนินงานที่ต้องเสียอยู่เป็นประจำ เช่น ค่าแรงของพนักงานที่รับผิดชอบในส่วนนั้นๆ เป็นต้น

3.2.3 ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น ซึ่งจากการศึกษาที่ผ่านมา แสดงให้เห็นว่าบริษัทจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรงต่อความต้องการในกิจกรรมที่หลากหลายและรวดเร็วขึ้น

3.3 แรงจูงใจในการเลือกใช้บริการของ 3PL และ 4PL

3.3.1 รักษาส่วนแบ่งตลาดในปัจจุบันและขยายส่วนแบ่งทางการตลาดโดยการจัดจ้าง 3PL และ 4PL ทำให้องค์กรมีเวลาในการมุ่งเน้นที่จะพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์กรทำให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม ในกิจกรรมหลักขององค์กร ซึ่งมีผลต่อตำแหน่งทางการตลาด เช่น การผลิต การตลาด และลูกค้าสัมพันธ์

3.3.2 พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีขององค์กรให้เท่าทันกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรไม่ต้องลงทุนในทรัพยากรภายในแต่อาศัยทรัพยากรของ 3PL และ 4PL จากการจัดการด้านโลจิสติกส์ทำให้องค์กรได้รับเทคโนโลยีที่ใหม่อยู่เสมอ (State-of-the-Art)

3.3.3 การลดค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการลงทุนในกิจกรรมที่ไม่ใช่ขีดความสามารถหลัก โดยอาศัยความเชี่ยวชาญในการจัดการของ 3PL และ 4PL ซึ่งลูกค้าจะได้รับประโยชน์ดังต่อไปนี้คือ ผลประโยชน์จากการประหยัดด้านขนาด การได้รับเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาจัดการกิจกรรมที่ว่าจ้างสามารถเปรียบเทียบความสามารถขององค์กรกับมาตรฐานที่ดีที่สุดในการแข่งขันทางโลจิสติกส์กับคู่แข่ง

3.3.4 เพิ่มอัตราการคืนทุน (IRR) เนื่องจากการจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์นั้นองค์กรสามารถลดการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรบางประเภท เช่น รถบรรทุก โรงจัดเก็บสินค้า ฯลฯ

การลดค่าใช้จ่ายดังกล่าวทำให้เกิดการประหยัดด้านขนาด เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ และนำไปสู่การลดค่าใช้จ่ายทางโลจิสติกส์

3.4 ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการใช้บริการของ 3PL และ 4PL

3.4.1 ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะเป็นจุดเริ่มต้นในการพิจารณาถึงประโยชน์ของประยุคต์ใช้ 3PL และ 4PL ในบริษัท รวมไปถึงการอนุมัติให้โครงการนี้เกิดขึ้น ความเอาใจใส่ของผู้บริหารระดับสูงจะนำพามาซึ่งความมุ่งมั่นของพนักงานทุกระดับในบริษัทที่จะผลักดันให้การประยุคต์ใช้ 3PL และ 4PL ในบริษัทให้ประสบความสำเร็จ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงที่สำคัญคือ การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานของบริษัทให้พร้อมในการที่จะประยุคต์ใช้ 3PL และ 4PL ในบริษัท โดยการจัดโครงสร้างทางการทำงานที่ชัดเจน รวมถึงช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปราศจากรอยต่อระหว่างบริษัทกับ 3PL และ 4PL รวมถึงความรู้ความเข้าใจในการมอบหมายงานภายในบริษัทให้แก่ 3PL และ 4PL เพื่อลดแรงต่อต้านจากพนักงานซึ่งมักจะคิดว่าการลดงานเป็นการเตรียมลดจำนวนพนักงาน

3.4.2 ขาดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานในบริษัท เพื่อปรับตัวต่อการที่จะรับความเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ย่อมต้องเกิดขึ้น ดังนั้นการเตรียมความพร้อมต่อการประยุคต์ใช้ 3PL และ 4PL ที่ดีก็จำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะการดำเนินงาน และวัฒนธรรมในการทำงาน เช่น พนักงานต้องมีความเข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ของ 3PL และ 4PL เพื่อลดแรงต่อต้านในการจ้างงานจากภายนอกในกิจกรรมที่เคยปฏิบัติ

3.4.3 ความเชื่อมั่นในความสามารถของ 3PL และ 4PL การจ้างงานจากหน่วยงานภายนอกมักเกิดแรงต้านจากพนักงานที่มีความรู้ความชำนาญในกิจกรรมที่บริษัทว่าจ้างบริษัทภายนอก แรงต้านทานดังกล่าวจะทำให้เกิดรอยต่อของการประสานงานซึ่งมีผลทำให้ประสิทธิภาพในการว่าจ้างงานจากภายนอกลดลง บริษัทจึงควรจะมีบทบาทเพื่อลดแรงต้านดังกล่าว

จากรายละเอียดข้างต้นชี้ให้เห็นว่าประโยชน์ที่ได้จากการที่บริษัทให้ความสำคัญกับการใช้บริการทางด้านโลจิสติกส์ของ 3PL และ 4PL นั้นจะช่วยให้อำนาจบริษัทสามารถเน้นการดำเนินงานเฉพาะความสามารถหลัก (Core Competency) นอกจากนี้ยังสามารถลดต้นทุนต่างๆ เช่น ต้นทุนการดำเนินงาน การจัดส่ง การบริหารคลังสินค้า การบรรจุ แทนที่จะเป็นค่าใช้จ่ายคงที่ที่สามารถ

เปลี่ยนให้เป็นค่าใช้จ่ายผันแปรได้ ทำให้การลงทุนเน้นเฉพาะในทรัพยากรที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับธุรกิจหลักของบริษัทลดชั่วโมงการทำงานของพนักงาน ซึ่งจะมีผลต่อค่าจ้าง งานก็ลดลงอีกด้วย สำหรับการดำเนินธุรกิจ การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้มีความคล่องตัวและปรับเปลี่ยนได้ง่ายขึ้น สามารถลดความซับซ้อนในการดำเนินงาน เช่น การจ้างบริษัทที่ให้บริการด้านการจัดการด้านการเสียภาษีศุลกากร การขนส่ง หรือแม้แต่การผลิตบางส่วน เป็นต้น และสามารถช่วยในการปรับปรุงการส่งสินค้าให้มีความถูกต้องทั้งเวลาและสถานที่ รวมถึงการปรับปรุงความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ดีขึ้น โดยเฉพาะความสัมพันธ์ทางธุรกิจในระยะยาว ทำให้ธุรกิจตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรงต่อความต้องการนั้นๆ และรวดเร็ว

4. ทฤษฎีการตัดสินใจ

ดัชนี (2547) ได้อ้างถึง วีระพล (2527) ในการอธิบายถึงกลยุทธ์ (Strategic) และยุทธวิธี (Tactics) ที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต้องการ อาจจะพิจารณาถึงทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น วัสดุ บุคลากร เครื่องจักร ทุน กระบวนการ ตลอดจนการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรดังกล่าว ทฤษฎีการตัดสินใจยังครอบคลุมถึงการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงพฤติกรรมซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้กับสถานการณ์ทุกรูปแบบของการจัดการ ซึ่งในการตัดสินใจขององค์กรในสถานการณ์ใดๆ ก็ตาม แต่ละองค์กรต้องรู้อย่างชัดเจนถึงเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ และเป้าหมายที่สำคัญ คือ การทำให้องค์กรมีกำไรสูงสุด

1.1 ประเภทของการตัดสินใจ แบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ

1.1.1 การตัดสินใจภายใต้ภาวะแน่นอน (Decision Making under Certainty) หมายถึง การตัดสินใจโดยทราบข้อมูลอย่างแน่นอน เมื่อเลือกทางเลือกแล้วจะเกิดผลอย่างใดขึ้นบ้าง ซึ่งในความเป็นจริงจะพบการตัดสินใจแบบนี้บ่อยมาก เทคนิคที่ใช้ในการตัดสินใจแบบนี้มักใช้วิธีการทางสถิติแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ หรือผลจากการศึกษาวิจัย

1.1.2 การตัดสินใจภายใต้ภาวะความเสี่ยง (Decision Making under Risk) หมายถึง การตัดสินใจที่พอจะมีข้อมูลอยู่บ้างแต่ไม่สมบูรณ์ 100 เปอร์เซ็นต์จึงต้องใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็นเข้ามาช่วยในการตัดสินใจ โดยคำนวณว่ามีโอกาสจะเกิดผลที่ต้องการเท่าไร แล้วจึงทำการตัดสินใจ

1.1.3 การตัดสินใจภายใต้ภาวะความไม่แน่นอน (Decision Making under Uncertainty)

หมายถึง การตัดสินใจโดยไม่มีข้อมูลที่จะทราบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไรบ้าง การตัดสินใจจึงต้องใช้เกณฑ์เลือกหรือเลือกทางที่คาดว่าจะเกิดผลเสียน้อยที่สุด ในช่วงเวลาที่เศรษฐกิจตกต่ำธุรกิจต้องตัดสินใจว่าจะทำอะไรควรจ้างพนักงานเพิ่มหรือควรทำการปลดพนักงาน (Lay off) เพื่อเตรียมรับมือกับสถานการณ์แห่งความยากลำบากที่กำลังจะมาถึง ทั้งนี้เนื่องจากการตัดสินใจในปัจจุบันจะส่งผลกระทบต่ออนาคต

1.2 ขั้นตอนการตัดสินใจในการจ้างผู้อื่นหรือทำเองนั้นต้องผ่านกระบวนการตัดสินใจดังต่อไปนี้

1.2.1 Recognition หมายถึง การเริ่มตระหนักว่ามีสถานการณ์ที่ต้องมีการตัดสินใจเกิดขึ้น

1.2.2 Formulation หมายถึง การค้นหาและแยกแยะสถานการณ์ที่ต้องมีการตัดสินใจ โดยมีสมมติฐานว่าผู้ตัดสินใจต้องการผลตอบแทนที่ดีที่สุดจากการตัดสินใจนั้น

1.2.3 Alternative Generation หมายถึง การสร้างตัวเลือกหลายๆ ตัวเลือกขึ้นมาเพื่อใช้ในการตัดสินใจ

1.2.4 Information Search หมายถึง การหาข่าวสารเกี่ยวกับทางเลือกต่างๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุด

1.2.5 Judgment or Choice หมายถึง การเปรียบเทียบข้อดี ข้อเสียของทางเลือกต่างๆ

1.2.6 Action หมายถึง การตัดสินใจกระทำการเลือก

1.2.7 Feedback หมายถึง การได้รับข้อมูลย้อนกลับ หลังจากทำการตัดสินใจไปแล้วโดยข้อมูลที่ได้รับมาอาจมีผลทำให้เกิดความรู้ใหม่ หรือมีเกณฑ์ใหม่สำหรับการตัดสินใจที่เกิดขึ้นต่อไป

กระบวนการตัดสินใจอาจรวมถึงขั้นตอนพื้นฐาน 3 อย่างคือ

1.2.8 ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ขั้นตอนความเฉลียวฉลาด ข้อมูลจะถูกรวบรวมและวิเคราะห์

1.2.9 การออกแบบ (Design) ขั้นตอนออกแบบจะมีการศึกษาปัญหา สรุปและทดสอบ

1.2.10 ทางเลือก (Choice) ขั้นทางเลือกคำตอบจะถูกเลือกและสร้างเครื่องมือ

1.3 บทบาทในการตัดสินใจ (Decision Role) โดยปกติตำแหน่งด้านการจัดการในกิจการจำแนกออกได้เป็น 3 ระดับ

1.3.1 การจัดการระดับสูง (Upper-Level Management) ผู้บริหารระดับสูงมีความรับผิดชอบเริ่มแรกในการกำหนดความเคลื่อนไหวในอนาคตขององค์กรที่เรียกว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ซึ่งเป็นการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของแผนต่างๆ ในระยะยาวขององค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องมีข้อมูล ข่าวสาร ที่เป็นพื้นฐานสำคัญเกี่ยวกับแนวโน้มต่างๆ ทั้งภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก

1.3.2 การจัดการระดับกลาง (Middle-Level Management) ความต้องการข้อมูลข่าวสารของการจัดการระดับกลางแตกต่างไปจากการจัดการระดับสูงเพราะการจัดการระดับกลางเกี่ยวกับการวางแผนยุทธวิธี (Tactics Planning) และการควบคุมเป็นส่วนใหญ่เพื่อให้งานสำเร็จ ผู้บริหารระดับกลางจะบอกถึงวิธีการปฏิบัติงานในขอบเขตเฉพาะเจาะจง

1.3.3 การจัดการระดับล่าง (Lower-Level Management) ผู้บริหารระดับล่างรับผิดชอบ

โดยตรงต่อการวางแผนและการควบคุมกิจกรรมของพนักงานทั้งหลาย เพื่อให้เป้าหมายในระดับที่สูงขึ้นไปสามารถบรรลุผลสำเร็จโดยทั่วไปผู้บริหารต้องการรายละเอียดของรายงานที่อธิบาย สิ่งที่จะต้องกระทำโดยหน่วยงานแต่ละหน่วยและวิธีการที่แต่ละหน่วยกำลังดำเนินการที่เอื้อประโยชน์ต่อเป้าหมายการผลิต โดยทั่วไปความต้องการข้อมูลข่าวสารของการจัดการระดับล่างเรียกว่า การวางแผนการปฏิบัติงาน

โดยภาพรวมโครงสร้างอุตสาหกรรม ผู้ที่มีอิทธิพลและเป็นผู้มีบทบาทด้านการตัดสินใจ (Decision Role) ในการใช้กลยุทธ์การจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์ ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับสูงโดยทำการตัดสินใจเลือกระหว่างสองทางเลือกขึ้นไป ซึ่งเป็นการเลือกระหว่างทางเลือกที่

คาดหวังว่าจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงพอใจจากปัญหาใดปัญหาหนึ่ง โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์

1.4 การประเมินผลการตัดสินใจ (Evaluating Decision Making) การพิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่างๆ ที่จะจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์จะต้องมีการสร้างเครื่องมือ เช่นเดียวกับการวางแผนการตัดสินใจซึ่งจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับเครื่องมือที่นำมาใช้ วิธีการสร้างเครื่องมือสามารถทำในลักษณะตัดสินใจเกี่ยวกับคำตอบ คำตอบที่เป็นไปได้ก็จะนำไปสู่การบรรเทาปัญหา ผลการตัดสินใจยังทำให้องค์กรสามารถประเมินผู้ตัดสินใจได้อีกด้วย ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ (Effectiveness versus Efficiency) การตัดสินใจทั้งหมดที่ทำโดยผู้มีบทบาทการตัดสินใจจะได้รับการออกแบบเพื่อปรับปรุงทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

ประสิทธิผล (Effectiveness) คือความสามารถขององค์กรในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่นำเข้า (Input) และผลลัพธ์ที่ออกมา (Output) เพื่อสร้างให้เกิดต้นทุนสำหรับทรัพยากรต่ำสุด ซึ่งเป็นการกระทำสิ่งหนึ่งที่ถูกต้อง (Doing Things Right) โดยคำนึงถึงวิธีการ (Means) ใช้ทรัพยากร (Resources) ให้เกิดมาประหยัดหรือสิ้นเปลืองน้อยที่สุด

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมยานยนต์สามารถสรุปได้ดังนี้

นนุช (2545) ศึกษาเรื่องทักษะของผู้ประกอบการต่อการจัดการด้านโลจิสติกส์ ได้ศึกษาทักษะของผู้ประกอบการต่อการจัดการด้านโลจิสติกส์ในประเด็นเกี่ยวกับความเข้าใจของผู้ประกอบการ องค์ประกอบของโลจิสติกส์ กระบวนการของโลจิสติกส์ ผลกระทบ ข้อดี ข้อเสีย ปัญหาและอุปสรรคของการนำโลจิสติกส์มาใช้ รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาของการจัดการด้านโลจิสติกส์ การศึกษาเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ กลุ่มเป้าหมายที่ศึกษาคือ ผู้ประกอบการขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็กในระดับผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกโลจิสติกส์ ได้แก่ กลุ่มธุรกิจประเภทน้ำอัดลม ซูเปอร์มาร์เก็ต ผลิตภัณฑ์ปูน ผลิตภัณฑ์ยา ร้านค้าปลีก บรรจภัณฑ์ และธุรกิจ

ประเภทกระจายสินค้า คลังสินค้าและขนส่ง เป็นการศึกษาจากตำรา เอกสารที่เกี่ยวข้อง เป็นข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) จากการศึกษาพบว่า 1) ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เข้าใจเรื่องโลจิสติกส์โดยให้ความหมายของโลจิสติกส์ 2) ทักษะของผู้ประกอบการต่อองค์ประกอบของโลจิสติกส์ คือที่ดิน อุปกรณ์ เครื่องจักร เงินทุน บุคลากรและข้อมูลสารสนเทศ 3) ข้อดีของโลจิสติกส์ คือ การลดต้นทุนและกระจายสินค้าไปยังผู้บริโภคได้รวดเร็วและทันเวลาต่อความต้องการ ข้อเสียของโลจิสติกส์ คือ ต้องใช้งบประมาณในการดำเนินงานที่ค่อนข้างสูง 4) ปัญหาและอุปสรรค คือ ขาดบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน ไม่มีศักยภาพที่พร้อมในการปฏิบัติงาน ไม่สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันทั่วทั้ง 5) แนวโน้มในอนาคตเมืองไทยจะมีการนำโลจิสติกส์มาใช้อย่างกว้างขวางและแพร่หลาย เนื่องจากธุรกิจในปัจจุบันมีการแข่งขันสูง และหัวใจของธุรกิจคือการลดความล่าช้า และมีการจัดการคลังสินค้าให้มีความพร้อมในการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับธุรกิจในปัจจุบัน

ผู้วิจัยได้นำความรู้จากผลงานการวิจัยในเรื่องการบริหารจัดการโลจิสติกส์ และทัศนคติของผู้ประกอบการเป็นแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผลการวิจัย

ดร.ชนิ (2547) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสำหรับการจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม โดยการวิจัยมุ่งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องนุ่งห่มในการจ้างบุคคลภายนอกทำกิจกรรมโลจิสติกส์ โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษากลยุทธ์การจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและเปรียบเทียบข้อดี ข้อเสียของกลยุทธ์การจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์ 2) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสำหรับการจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม 3) เพื่อเสนอแนะทางเลือกในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยและเสนอแนวทางเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ซึ่งได้กำหนดตัวแปรต่างๆ ตามแบบจำลองของระบบความสัมพันธ์ตามสมมติฐาน โดยใช้ทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ แนวคิดการบริหารการผลิตและแนวคิดการคิดใหม่เพื่ออนาคตเป็นหลัก เป็นการสำรวจข้อมูลตัดขวาง (Cross-Sectional Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลและทำการศึกษา ด้วยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์เชิงสถิติของตัวแปรต่างๆ คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบความสัมพันธ์ของตัวแปรซึ่งตัวสถิติที่ใช้ในการทดสอบผลการสำรวจโดย ANOVA และ T-test ทดสอบผลการวิเคราะห์เพื่อหาความเที่ยงตรง ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม

ให้ความสนใจกับ การกำจัดปัญหาพนักงานในองค์กรมากกว่า การลดต้นทุนและการควบคุมด้านการปฏิบัติการ 2) สาเหตุสำคัญที่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไม่จ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์เนื่องจาก ความไม่เข้าใจว่ากิจกรรมโลจิสติกส์จะช่วยลดต้นทุนหรือช่วยบริหารอย่างไร และคิดว่าไม่มีความสำคัญในกระบวนการบริหารการผลิต 3) ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ควรขยายหน้าที่การให้บริการเพิ่มขึ้น เช่นการบรรจุหีบห่อ 4) เมื่อเปรียบเทียบผู้ผลิตที่มีขนาด ประเภท วัตถุดิบในการผลิตและลักษณะการผลิตต่างกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสำหรับการจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

จากงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้นำทั้งทฤษฎีและผลการวิจัยเป็นแนวทางในการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ประกอบการสำหรับการจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ รวมถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยผู้วิจัยได้สรุปปัจจัยต่างๆ จากการรวบรวมงานวิจัยไว้ดังนี้

1. การลดต้นทุน เป็นปัจจัยแรกในงานวิจัยโดยทั่วไปกล่าวถึงมากที่สุด ผู้วิจัยได้อ้างถึงงานวิจัยของ John Stewart (2004) กล่าวว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมแทน(Outsource) ว่าการลดต้นทุนเป็นปัจจัยที่สำคัญในการตัดสินใจ

2. การเปลี่ยนต้นทุนคงที่เป็นต้นทุนผันแปร ข้อดีของการจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์คือ องค์กรสามารถนำเงินลงทุนไปลงทุนในธุรกิจหลัก แทนการนำเงินมาปรับปรุง โกดัง จ่ายค่าจ้างพนักงานที่เป็นต้นทุนคงที่

3. การลดความเสี่ยงและโอนความเสี่ยง การแบ่งปันความเสี่ยงจากความไม่ชำนาญในการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านโอกาสหรือความเสี่ยงการลงทุนนั้น ด้วยการโอนความเสี่ยงไปให้กับผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์แทน

4. การจัดการหน้าที่ที่ไม่สำคัญให้อยู่ในมือผู้เชี่ยวชาญ โดยองค์กรธุรกิจหันมาใช้เวลาส่วนใหญ่ในการพัฒนาประสิทธิภาพของกิจกรรมหลักธุรกิจ เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และสร้างความแตกต่างเพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันให้มากขึ้นไปอีก

5. การควบคุมจัดการดีขึ้น ผู้วิจัยได้อ้างอิงงานของ Warren and Reid (1996) ได้กล่าวถึง

การจ้างผู้อื่นทำแทน จะทำให้องค์กรสามารถทำการควบคุมการจัดการได้ดีขึ้นกว่าเดิม เพราะได้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่มีการทำงานอย่างมีระบบ ระเบียบแบบแผน มากกว่าที่องค์กรเคยดำเนินการ อีกทั้งการดำเนินการของผู้ให้บริการสามารถตรวจสอบได้

6. รอบการพัฒนากระบวนทัศน์ Warren and Reid (1996) ยังได้กล่าวอีกว่า การจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมแทนส่งผลให้ เกิดการเคลื่อนย้ายสินค้า และบริการรวดเร็วขึ้น เพราะเป็นการมอบหมายหน้าที่ให้ผู้ชำนาญกว่าดำเนินการ

7. การกำจัดปัญหาพนักงานภายในองค์กร ผู้วิจัยได้ศึกษาและพบว่า บริษัทส่วนใหญ่ตัดสินใจจ้างคนภายนอกทำงาน เนื่องจากความยากลำบากในการจัดหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถตรงตามที่บริษัทต้องการ นอกจากนี้ยังมีสาเหตุอื่นเช่น ปัญหาความขัดแย้งของพนักงาน และความไม่ซื่อสัตย์ของพนักงาน

8. ความยืดหยุ่นในการบริหาร งานวิจัยของ Warren and Reid (1996) ยังได้อธิบายว่า การจ้างผู้อื่นทำให้บริษัทคล่องตัวมากขึ้นเมื่อธุรกิจมาถึงความเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึงธุรกิจของโลกอนาคตขนาดไม่ใช่สิ่งสำคัญอีกต่อไป ขนาดยังเล็กยังมีความยืดหยุ่นสูง

9. การทำให้เกิดการปรับปรุงสินค้าและบริการ Warren and Reid (1996) กล่าวว่า การจ้างผู้เชี่ยวชาญทำกิจกรรมเพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงองค์กรในทางที่ดีขึ้น

10. ความมีประสิทธิภาพของผลงาน การจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์แทนสามารถวัดผลได้และมีมาตรฐานในการดำเนินการ โดยผู้ประกอบการพิจารณาถึงความสามารถในการแก้ไขปัญหา และความสามารถในการบริหารโครงการที่ได้รับมอบหมาย ของผู้ให้บริการ โลจิสติกส์

11. ความรวดเร็วในการดำเนินงาน การจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมทำให้เกิดการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response) ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เพราะได้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความชำนาญทำงาน ดังงานวิจัยของ Allen Arther Robinson (2002) กล่าวถึงการจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมบางอย่างทำให้เกิดการประสานงานภายในและภายนอกที่รวดเร็ว

12. ความประหยัดเวลา ผู้วิจัยได้ศึกษาและ กล่าวว่า การจ้างผู้อื่นทำแทนจะช่วยอำนวยความสะดวกในด้านการประหยัดเวลาของธุรกิจในการดำเนินการต่างๆ ด้วยตนเอง ช่วย

ประหยัดเวลาในการส่งมอบงาน กำจัดงานเอกสารต่างๆ ช่วยให้องค์กรมีเวลามากขึ้นในการมุ่งเน้นพัฒนา คุณภาพของผลงาน และช่วยให้ธุรกิจมีเวลาในการดำเนินการด้านอื่นๆ ที่สำคัญมากกว่า

13. การตรงต่อเวลา ผู้วิจัยได้อ้างอิงงานวิจัยของ Brick Red (2004) ซึ่งได้ทำการสำรวจเหตุผล 5 ข้อแรกจากการจ้างงานจากบุคคลภายนอก ว่าการตรงต่อเวลาเป็นปัจจัยอันดับแรกที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญมากกว่าลดต้นทุนและการควบคุมต้นทุนการปฏิบัติงานในองค์กรอีก

14. การขนส่งระบบตามเป้าหมาย จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาและกล่าวว่าการขนส่งเป็นระบบอุตสาหกรรมที่ซับซ้อนและเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่ต้องการผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจากเทคโนโลยีของรถบรรทุกมีความซับซ้อนมากขึ้น การจัดซื้อรถบรรทุกไม่ใช่เพียงต้นทุนการซื้อเท่านั้น ยังรวมถึงต้นทุนจากการบำรุงรักษา ค่าประกัน ค่าแรงงาน

15. การจัดการกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพ การจ้างผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในการจัดการกระจายสินค้าซึ่งมีความเชี่ยวชาญมากกว่าการที่ธุรกิจดำเนินการเอง ทำให้การจัดการกระจายสินค้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

16. การให้บริการลูกค้าที่มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้ศึกษาผลงานวิจัยเกี่ยวกับการตัดสินใจในการจ้างผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในอเมริกาเหนือกับยุโรปตะวันตกพบว่า ผู้ประกอบการในอเมริกาเหนือตัดสินใจจ้างผู้อื่นเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้าถึงร้อยละ 63 ในขณะที่ผู้ประกอบการในยุโรปตะวันตกตัดสินใจจ้างผู้อื่นเพื่อควมมีประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้าเพียงร้อยละ 40 ผู้ประกอบการในยุโรปตะวันตกให้ความสำคัญกับการลดต้นทุนโลจิสติกส์มากกว่าผู้ประกอบการในสหรัฐอเมริกาอยู่ร้อยละ 10 และ 7 ตามลำดับ เนื่องจากผู้ประกอบการคำนึงว่าธุรกิจสามารถชนะใจลูกค้าและรักษาลูกค้าเอาไว้ได้ด้วยการทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในประสิทธิภาพการให้บริการลูกค้า ทั้งก่อนและหลังการทำธุรกรรม

17. การเข้าสู่ความสามารถระดับโลก ผลการสำรวจจากสถาบันการจ้างผู้อื่น ในปี 1998 พบว่า องค์กรเอกชนว่าจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมต่างๆ แทนการดำเนินการด้วยตนเองนั้น ปัจจัยแรกที่องค์กรเอกชนให้ความสำคัญคือ การเข้าถึงความสามารถระดับโลก ซึ่งจะนำไปสู่เทคโนโลยีใหม่ๆ เครื่องมือ และเทคนิค ทำให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้โดยไม่ต้องลงทุนด้วยต้นทุนคงที่

18. ความสะดวกสบาย จากการศึกษพบว่าองค์กรขนาดใหญ่ตัดสินใจใช้ทรัพยากรในองค์กรมากกว่าการจ้างผู้อื่น ซึ่งผู้วิจัยได้อ้างถึงงาน Korzenowski (1999) กล่าวว่า การจ้างผู้อื่นทำ นอกจากมอบหมายงานหน้าที่ที่ไม่สำคัญให้กับผู้เชี่ยวชาญแล้ว ยังช่วยอำนวยความสะดวกในการลดงานบริหาร ค่าใช้จ่ายปฏิบัติงาน ต้องการทรัพยากรบุคคลลดลง และยังทำให้พนักงานให้ความสนใจในการศึกษางานอื่นๆ ด้วย

19. การได้พันธมิตรทางธุรกิจ งานของ Richard D. Armstrong (2001) ได้ศึกษาถึง ขนาดองค์กรที่ใช้บริการของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ พบว่าขนาดขององค์กรที่มีจำนวนพนักงาน 1-100 คน มีการจ้างงานจากภายนอกถึงร้อยละ 73 ขณะที่ขนาดขององค์กรที่มีพนักงานมากกว่า 500 คนขึ้นไป กลับมีการจ้างงานจากภายนอกเพียงร้อยละ 24 ขนาดขององค์กรยิ่งมีขนาดใหญ่ย่อมมีการจ้างงานจากภายนอกลดลง ทั้งนี้เนื่องมาจากองค์กรขนาดใหญ่ซึ่งได้ก่อตั้งมานาน มีสินทรัพย์และทรัพยากรภายในองค์กรเพียงพอ สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนและเทคโนโลยี ที่ทันสมัยได้มากกว่าองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็ก อย่างไรก็ตามเมื่อการนำเข้าเข้าสู่ยุคไร้พรมแดน ทุกองค์กรได้เข้าสู่ยุคไร้พรมแดน ทุกองค์กรต่างมีความต้องการมีพันธมิตรร่วมกัน มีลักษณะธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน สนับสนุนซึ่งกันและกัน ในการสร้างตราสินค้า ความมีชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือของธุรกิจ และที่สำคัญคือการให้บริการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ

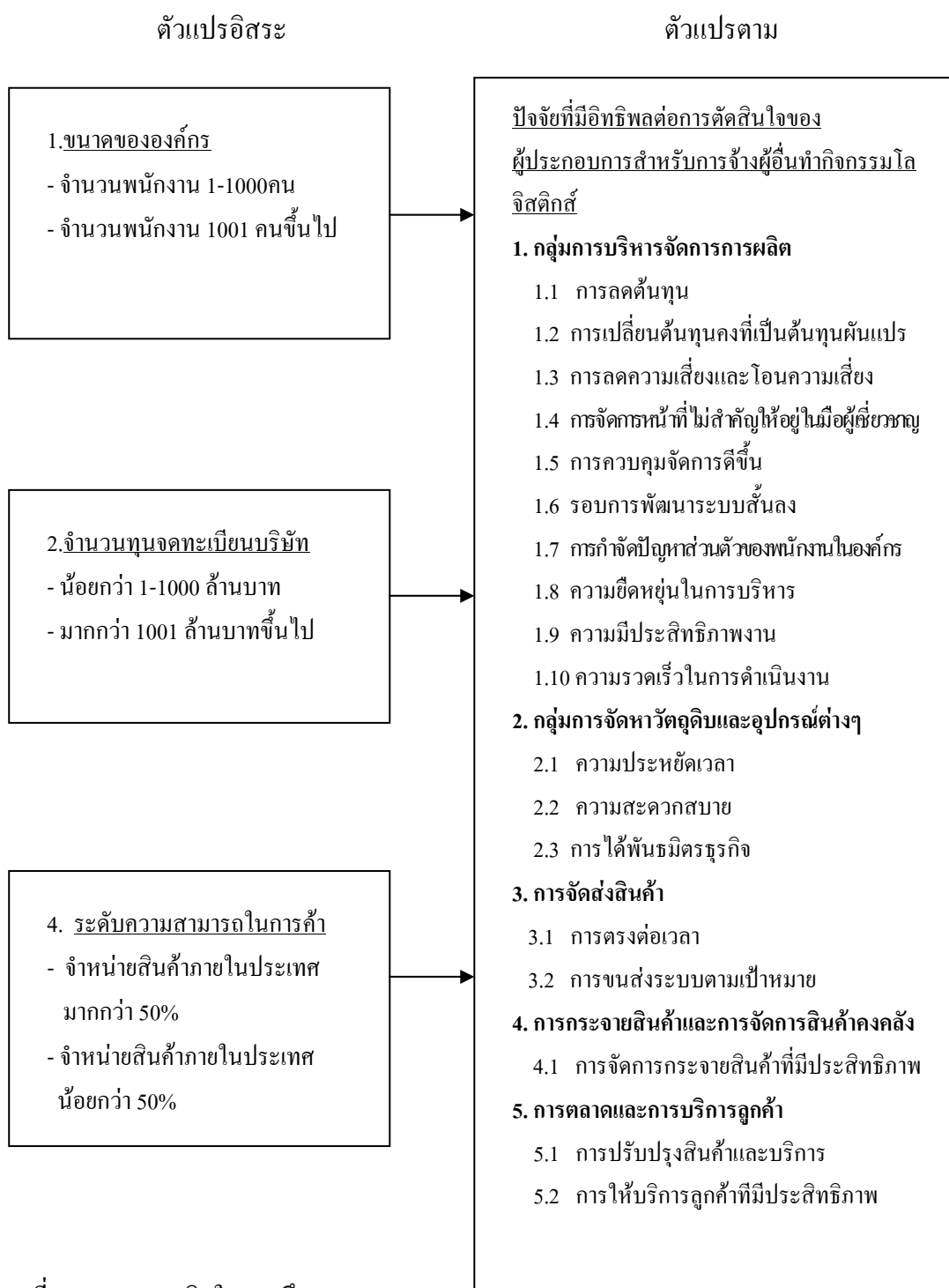
รุธิร์ (2547) ได้ศึกษาการคัดเลือกผู้ให้บริการทางด้านโลจิสติกส์ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงประยุกต์ โดยนำหลักการวิจัยทางการตลาดมาประยุกต์เข้ากับการจัดการโลจิสติกส์ และใช้แบบจำลอง Service Quality Model เข้ามาวัดความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการบริษัทจัดการขนส่ง รวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) และการสัมภาษณ์ แบบ semi-structured interview ซึ่งมีทั้งแบบสอบถามแบบปลายปิดและปลายเปิด (Closed-ended-Questionnaire and Open-ended-Questionnaire) โดยเนื้อหาครอบคลุมประเด็นดังนี้ 1. เกณฑ์ในการเลือกใช้บริการ 2. ความคาดหวัง 3. ประสิทธิภาพในอดีต 4. ทิศนคติต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ 5. คำถามเสริมสำหรับผู้ส่งออกและนำเข้าที่ไม่ใช้บริการของผู้รับจัดการขนส่ง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows วิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาเพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของข้อมูลต่างๆ ด้วยค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุด และค่าต่ำสุด และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกใช้บริการผู้รับจัดการขนส่งสินค้าที่มีต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการด้วยวิธี Logistic Regression ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างไม่พึงพอใจในบริการการรับขนส่งสินค้ามากที่สุด คือเรื่องของการมีส่วนร่วม ซึ่งหากพิจารณาค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจภายหลังจากได้รับบริการโลจิสติกส์ สำหรับปัจจัยส่วนลคณนั้นน้อยกว่าค่าเฉลี่ยความคาดหวัง

มากกว่าสองเท่าของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคาดหวัง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับเรื่องของส่วนลด โดยที่ผู้ให้บริการการรับขนส่งสินค้าในปัจจุบันที่กลุ่มตัวอย่างใช้บริการอยู่ ยังไม่สามารถที่จะตอบสนองความต้องการในส่วนนี้ได้ และสิ่งที่ได้รับยังห่างจากสิ่งที่คาดหวังอยู่มากพอสมควร ซึ่งหมายความว่ากลุ่มตัวอย่างคาดหวังไว้ว่าหากใช้บริการของบริษัทจัดการขนส่งแล้ว บริษัทจัดการขนส่งควรมีการให้ส่วนลดบ้าง แต่ในทางปฏิบัติพบว่าผู้ประกอบการรับขนส่งสินค้าส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ส่วนลดแก่ผู้ใช้ หรืออาจจะให้ส่วนลดไม่สูงตามที่กลุ่มตัวอย่างได้คาดหวังไว้ ปัจจัยรองลงมาได้แก่เรื่องของความรวดเร็วในการส่งสินค้า ความถูกต้องของเอกสาร สามารถจัดส่งสินค้าในกรณีเร่งด่วนได้ สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ และการดูแลสินค้า ตามลำดับ แต่มีปัจจัยบางปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างรู้สึกพอใจหลังจากที่ได้รับบริการ โดยเฉพาะเรื่องของสถานที่ตั้งสะดวกเข้าถึงได้ง่าย

จากผลการวิจัยนี้เป็นแนวทางให้ทราบถึงกระบวนการและกิจกรรมในกระบวนการส่งออก โดยทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ทำให้ผู้ประกอบการใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์ในเรื่องของการขนส่ง และการดำเนินกระบวนการส่งออก

กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการโลจิสติกส์ ของกิจกรรมโลจิสติกส์ทั้ง 13 กิจกรรม (5 กลุ่ม) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้นพบว่าปัจจัยและตัวแปรที่มีอิทธิพลในการตัดสินใจจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์นั้นเป็นดังนี้



ภาพที่ 4 กรอบแนวคิดในการศึกษา