

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย การจัดการลอจิสติกส์ กรณีศึกษา ศูนย์กระจายสินค้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บริษัทเอปีย จำกัด (มหาชน) ได้ศึกษาทฤษฎีและวรรณกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการลอจิสติกส์ ได้แก่ นิยาม วัตถุประสงค์ องค์ประกอบ กิจกรรมที่สำคัญของลอจิสติกส์ วัฒนาการและแนวทางการพัฒนาลอจิสติกส์และโซ่อุปทาน
2. การทำงานเป็นทีม
3. ศาสตร์ของการบริหารงาน (Science of Management : PDCA Cycle)
4. งานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดการวิจัย

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการลอจิสติกส์ (Logistics Management)

1.1 คำนิยามของลอจิสติกส์ (Logistics)

1.1.1 นิยามจาก The Council of Logistical Management : CLM ลอจิสติกส์ (Logistics) หมายถึง ส่วนหนึ่งของกระบวนการ Supply Chain เพื่อช่วยในการวางแผน การสนับสนุน การควบคุมการไหลอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ตั้งแต่จุดเริ่มต้นไปยังจุดสุดท้าย เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

1.1.2 นิยามจาก Air Force Institute of Technology, Graduate School of Acquisition and Logistics Logistics หมายถึง กระบวนการที่กำหนดความต้องการสนับสนุนสำหรับระบบใหม่ เน้นที่ขั้นตอนการออกแบบ เป้าหมายหลักของLSA คือ การสร้างความมั่นใจว่าระบบสามารถเป็นไปตามความต้องการ สามารถสนับสนุนและทำให้มันเกิดขึ้นได้จริง

1.1.3 นิยามจาก Logistix Partners Oy, Helsinki, FI, 1996 Logistics ตามนิยามทางธุรกิจ หมายถึง โครงสร้างของการวางแผนทางธุรกิจ สำหรับการบริหารจัดการวัตถุดิบ การบริการการไหลของข้อมูล และเงินทุน รวมไปถึงข้อมูลการติดต่อสื่อสารที่ซับซ้อน และกระบวนการควบคุมให้ตรงตามความต้องการสภาพแวดล้อมทางธุรกิจปัจจุบัน

1.1.4 สรุปคำนิยาม

จากนิยามทั้งสามข้างต้น สามารถสรุป นิยามการจัดการลอจิสติกส์ได้ คือ กระบวนการทำงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การดำเนินการ การควบคุม และการควบคุมการทำงานขององค์กรและรวมทั้งการบริหารจัดการข้อมูล และธุรกรรมทางการเงินที่เกี่ยวข้อง ให้เกิดการ

เคลื่อนย้าย การจัดเก็บ การรวบรวมและการกระจายสินค้า วัตถุดิบ ชิ้นส่วนประกอบและการบริการให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยคำนึงถึงความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ ทั้งนี้ปัจจุบันการบริหารจัดการด้านลอจิสติกส์ถือเป็นองค์ประกอบย่อยของการบริหารจัดการสินค้าและบริการตลอดสายโซ่อุปทาน

1.2 วัตถุประสงค์สำคัญของการจัดการลอจิสติกส์

คือการมุ่งเสริมสร้างการผลิต (Productivity) และการพัฒนากระบวนการจัดการ เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในระดับกลยุทธ์ที่เป็น การวางแผน ขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1.2.1 มีเป้าหมายเพื่อสร้างความพึงพอใจของลูกค้า การสร้างความพอใจให้กับลูกค้า ถือเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการในสมัยใหม่ ซึ่งมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เพราะในสายการผลิตของโซ่อุปทานนั้นเน้น การผลิตสินค้าขึ้นมาโดยใช้ความต้องการของลูกค้าเป็นเกณฑ์ในการผลิต

1.2.2 ใช้เป็นกลยุทธ์ในการลดต้นทุนและสร้างกำไร เพราะการใช้การจัดการลอจิสติกส์เข้ามามีบทบาทในการทำงานนั้น จะมีการวางแผนในการทำงานที่เป็นลำดับขั้นตอน ทำให้สามารถประเมิน และตัดทอนในส่วนที่ไม่จำเป็นต่อการผลิตหรือการดำเนินการได้

1.2.3 ใช้เป็นกลยุทธ์ในการเติบโตที่มีเสถียรภาพขององค์กร เพราะในระหว่างที่มีการนำการจัดการลอจิสติกส์มาใช้ภายในกระบวนการทำงาน องค์กร หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถศึกษากระบวนการทำงานในแต่ละขั้นตอนและนำมาปรับปรุงแก้ไขในส่วนต่างๆ ได้ เพราะในแต่ละขั้นตอนนี้มีการวางแผนการดำเนินงานที่เป็นลำดับ ทำให้องค์กรสามารถนำข้อมูลมาปรับปรุงและพัฒนา จนทำให้องค์กรมีเสถียรภาพความมั่นคงภายในมากขึ้น (ธีรพันธ์ เผื่อนเยี่ยม, 2549)

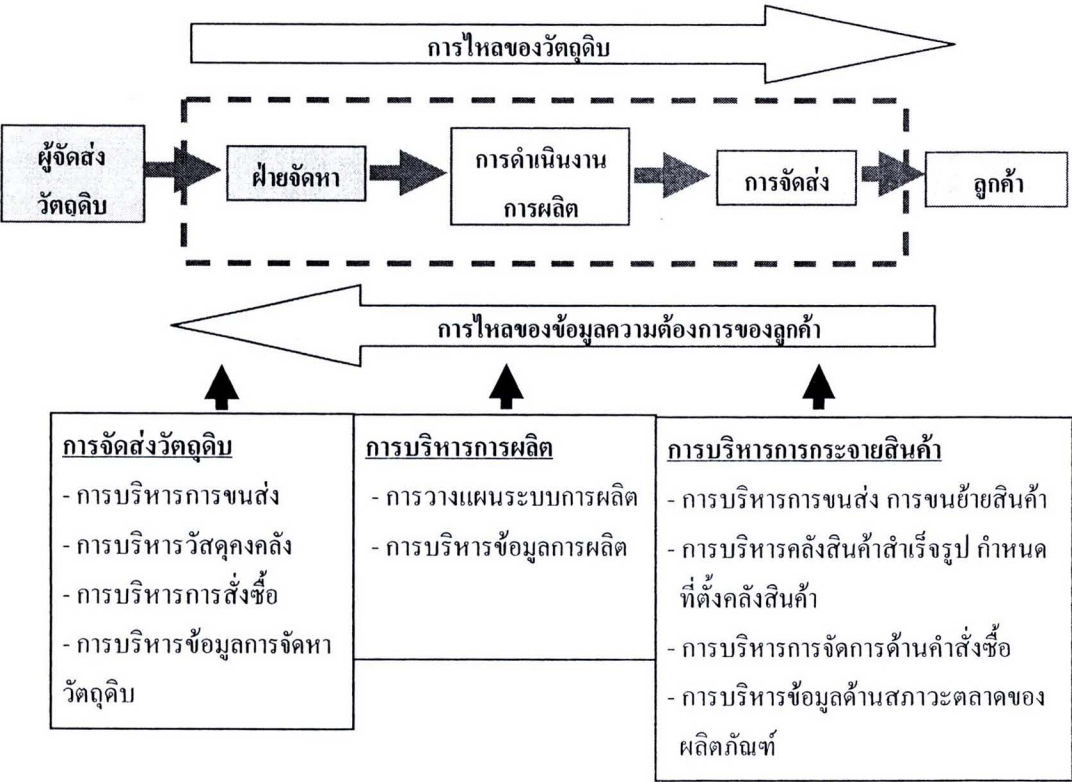
1.3 องค์ประกอบของการดำเนินงานลอจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทาน

ขอบข่ายของการจัดการลอจิสติกส์ จะเริ่มต้นจากส่วนของการกระจายสินค้า -> การผลิต -> การจัดซื้อ -> การบริการหลังการขาย -> การดำเนินงาน -> จนถึงการจัดการสิ่งเหลือใช้จากผู้บริโภค (Salvage) ระบบลอจิสติกส์ประกอบด้วยกิจกรรมการดำเนินงานที่สำคัญ 2 ประการคือการสื่อสาร (Communication) และการประสานงาน (Coordination)

1.3.1 การสื่อสาร (Communication) ได้จากการส่งผ่านข้อมูลการดำเนินงานระหว่างส่วนต่างๆ ของระบบลอจิสติกส์ โดยอาศัยการวางระบบฐานข้อมูลที่ดี สามารถสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานของแต่ละขั้นตอน ได้แบบทันเวลา และมีความถูกต้องชัดเจน

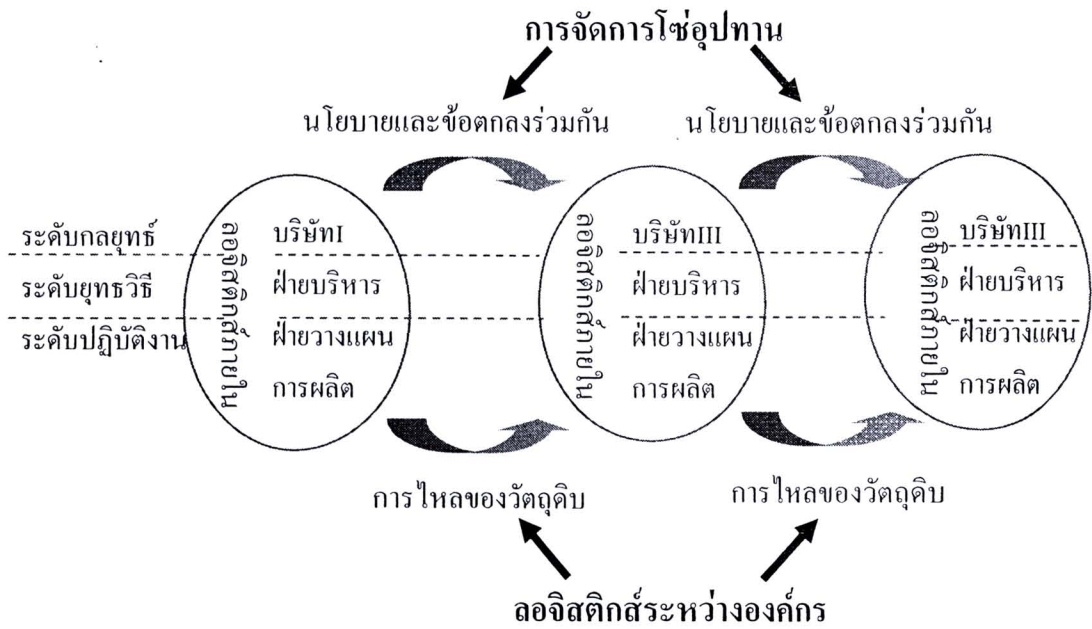
1.3.2 การประสานงาน (Coordination) การดำเนินงานที่ประสานกันจะเป็นไปได้ โดยมีแผนงานเป็นหนึ่งเดียวตามเป้าหมายขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางกำหนดการดำเนินงานของระบบลอจิสติกส์แต่ละส่วน ซึ่งการดำเนินงานที่มีแผนการอันเดียวกันนี้จำเป็นต้องมีการสื่อสารกัน

ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของระบบลอจิสติกส์โดยรวม
นั่นเอง



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของลอจิสติกส์และการจัดการต่างๆ (อรุณ บริรักษ์, 2547)

ทั้งลอจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทานต้องทำงานอย่างสอดคล้องกันเพื่อให้การดำเนินงาน
ทั้งในองค์กรและระหว่างองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น



ภาพที่ 2 การเชื่อมโยงระหว่างลอจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทาน (อรุณ บริรักษ์, 2547)

การจัดการโซ่อุปทาน เป็นการจัดการระดับกลยุทธ์ (Strategic Level) ลอจิสติกส์ เป็นการจัดการระดับยุทธวิธี (Tactical and Operational Level) ที่กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้อง และบรรลุดำเนินการและเป้าหมายในระดับการจัดการโซ่อุปทาน สิ่งสำคัญข้อหนึ่งคือสายสัมพันธ์ทางธุรกิจ (Business Relationship) ที่พัฒนาไปเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliance) ซึ่งเป็นผลจากองค์กรธุรกิจได้หันหน้าเข้าหากันและร่วมมือกันดำเนินงานในโซ่อุปทานเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอนาคต ซึ่งจะเกิดได้จากการเกิดโครงสร้างที่ดีของโซ่อุปทาน หากต้องการให้เกิดผลสำเร็จเช่นนี้ในอนาคต จำเป็นต้องอาศัยการกำหนดแผนกลยุทธ์ในระดับองค์กรที่ดี และสอดคล้องกับลักษณะองค์กร และสภาพแวดล้อมการแข่งขันของอุตสาหกรรมนั้น รวมถึงทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์ของผู้บริหารนั้นสำคัญ และรวมถึงการมุ่งสร้างพันธมิตรทางธุรกิจที่จะประกอบเป็นโซ่อุปทาน แต่เราอาจต้องใช้เวลาในระยะหนึ่งในการมุ่งสร้างโซ่อุปทาน เนื่องจากต้องมีการดำเนินงาน การจัดเตรียม หรือปรับเปลี่ยนกระบวนการในแต่ละหน่วยในโซ่อุปทานที่มีความต้องการต่างกัน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ

1.4 กิจกรรมสำคัญของการจัดการลอจิสติกส์

ลอจิสติกส์แบบบูรณาการหรือแบบหนึ่งเดียวกัน (Integration Logistics) จะต้องให้ความสำคัญกับการจัดการกิจกรรมสำคัญที่เรียกว่า RIMS ซึ่งประกอบด้วย

- 1) การจัดการความสัมพันธ์ (Relations)
- 2) ข้อมูลสารสนเทศ (Information Technology)

3) วัตถุดิบและสินค้า (Materials Management)

4) ผู้ให้บริการ (Services Provider หรือ Outsources)

กิจกรรมทั้ง 4 ที่เรียกว่า RIMS ซึ่งมีนัยสำคัญอีกประการหนึ่งว่า Logistics จะขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพแบบบูรณาการจะต้องมีการจัดการกิจกรรม RIMS ภายใต้เครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Network) โดยกิจกรรมของ RIMS ต่างดำเนินกิจกรรมตามความถนัดและความเชี่ยวชาญของตน (Service on Individual Specialize) เช่น ผู้ผลิต ผู้ประกอบการขนส่ง ผู้จัดจำหน่าย การจัดการกระบวนการต่างๆ ข้างต้น ที่ประกอบเป็นโครงข่าย Logistics นั้น มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันอย่างลึกซึ้ง ความพยายามที่จะลดต้นทุนหรือ บทบาทของระบบงานใดงานหนึ่งหรือของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งอย่างไม่เป็นบูรณาการ (Integration) มักจะทำให้กระทบในส่วนอื่น เช่น การลดต้นทุนการจัดซื้อด้วยการจัดซื้อทีละมากๆ จะทำให้เกิดต้นทุนในการจัดเก็บวัสดุคงคลังสูงขึ้นเป็นปัญหาต่อการเพิ่มขึ้นของต้นทุนรวมและปัญหากระแสเงินสดของกิจการ เป็นต้น การจัดการ Logistics จำเป็นต้องพิจารณาของภาพรวมทั้งระบบ ที่เรียกว่า Integrated Logistics Management

1.4.1 การจัดการความสัมพันธ์ (Relation Management) เป็นการจัดการความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายสินค้า ก็คือ เป็นการจัดการความสัมพันธ์ของกิจกรรมที่อยู่แวดล้อมอยู่ในบริเวณของลอจิสติกส์ ซึ่งอาจได้แก่

1) การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management : CRM) เนื่องจากลอจิสติกส์จะเป็นกระบวนการซึ่งอยู่ในอาณาบริเวณของการตลาด (ยุคใหม่) ซึ่งลอจิสติกส์จะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ทั้งที่เป็นลูกค้าโดยตรง (Direct Customers) และลูกค้าทางอ้อม (Indirect Customers) คือ ลูกค้าของลูกค้า

2) การจัดการในเครือข่ายมูลค่าเพิ่ม (Suppliers Value) ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมของลอจิสติกส์ เช่น การจัดหาสินค้า การเก็บสินค้า ฯลฯ

3) การจัดการเกี่ยวกับการผลิต (Manufacturing Management)

4) การจัดการเกี่ยวกับการกระจายสินค้า (Distribution Management) ซึ่งรวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวกับการบรรจุภัณฑ์ต่างๆ และการออกแบบบรรจุภัณฑ์

5) ผู้ให้บริการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport) ซึ่งเกี่ยวข้องกับทุกกระบวนการของการขนส่ง และจะรวมถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับพิธีการศุลกากร กิจกรรมที่เกี่ยวกับกฎหมายและการค้าทั้งในระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ

6) ผู้ให้บริการเครือข่าย (Information Technology Network) เช่น ผู้ให้บริการเว็บไซต์เพื่อธุรกิจ

7) ผู้ให้บริการในการจัดซื้อ จัดหา และหรือผู้ให้บริการ ในรูปแบบต่างๆ

1.4.2 การจัดการข้อมูลข่าวสาร (Information Technology) เนื่องจากลอจิสติกส์นั้น ได้ครอบคลุมถึงกระบวนการตลาด ดังนั้นการจัดการที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสาร จึงมีความสำคัญต่อลอจิสติกส์ ซึ่งจะตั้งอยู่บนพื้นฐาน ของข้อมูลสารสนเทศ โดยจะมีกิจกรรม ดังนี้

1) การจัดการเกี่ยวกับข้อมูลในฐานะที่ลอจิสติกส์เป็นกระบวนการที่มีปฏิสัมพันธ์กับกิจกรรมทั้งที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบและลูกค้า ซึ่งข้อมูลจะต้องมีความแม่นยำ ในฐานะที่จะนำไปใช้ในประมาณการในการจัดซื้อและประมาณการยอดขาย และการกระจาย สินค้าแบบทันเวลา

2) การจัดการเครือข่าย (Network Management) ในฐานะที่ลอจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพจะต้องอยู่บนเครือข่ายของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ จึงต้องมีการจัดการในการเลือกสรรระบบ ที่มีความสอดคล้องกับองค์กร

1.4.3 การจัดการวัตถุดิบและสินค้า (Material Management) เนื่องจากลอจิสติกส์จะเกี่ยวกับส่วนที่เป็นกายภาพ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ตั้งแต่การออกแบบ รูปแบบผลิตภัณฑ์ วิธีการออกแบบบรรจุภัณฑ์ ของสินค้า วิธีการที่จะเก็บรักษา และทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนการผลิตต่างๆ แต่ไม่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตโดยตรง

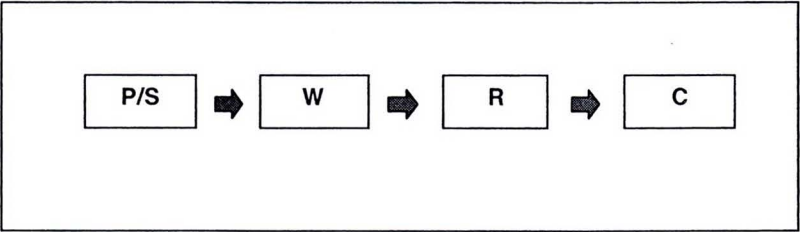
1.4.4 การจัดการกิจกรรมผู้ให้บริการ (Third – Party Logistics Service Providers) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการคัดสรร เลือกสรรผู้รับเหมาช่วง ซึ่งให้บริการธุรกิจเกี่ยวกับ ลอจิสติกส์ ซึ่งหมายถึง ธุรกิจผู้ให้บริการในกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับลอจิสติกส์ เช่น ผู้ให้บริการคลังสินค้า ผู้ให้บริการขนส่งต่างๆ ทั้งการขนส่งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ หรือทางท่อ ผู้ให้บริการบรรจุ สินค้า ฯลฯ ซึ่งผู้ประกอบการที่จะเข้าสู่ลอจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพได้จะต้องเข้าใจถึงวิธีการบริหารจัดการผู้รับเหมาช่วง ให้กลายเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Business Partners) และใช้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการทำธุรกิจให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนในการเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขัน (Competitioness)

1.5 วิวัฒนาการของระบบลอจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีกไทย

1.5.1 ยุคปี พ.ศ. 2487-2500 : อำนาจการต่อรองอยู่ที่ผู้ค้าส่ง

ในอดีตช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคนั้นค่อนข้างเรียบง่าย เนื่องจากรูปแบบของธุรกิจการค้าในอดีตยังไม่มี ความซับซ้อนมากนัก จากรูปจะเห็นได้ว่าสมาชิกในระบบจะประกอบด้วย ผู้ผลิต/ผู้รับเหมา (Producer/Supplier) ผู้ค้าส่ง (Wholesaler) และผู้ค้าปลีก (Retailer) รูปแบบการค้าขายก็จะมีการจัดส่งคำสั่งซื้อและสินค้าเป็นทอดๆ ซึ่งสมาชิกแต่ละราย

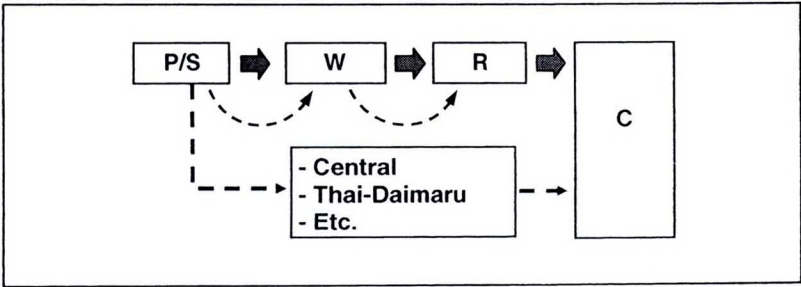
ค่อนข้างที่จะมีความจงรักภักดีต่อกัน เนื่องจากสมาชิกแต่ละรายมีช่องทางในการจัดจำหน่ายสินค้าไม่มากนัก และในช่วงเวลานั้น ผู้ค้าส่งเป็นผู้ที่มีบทบาทมากที่สุดในระบบ เพราะเป็นผู้ที่มีปริมาณการสั่งซื้อ สินค้าจากผู้ผลิต/ผู้รับเหมา (Producer/Supplier)มากที่สุด ในขณะที่เดียวกัน ผู้ค้าส่ง (Wholesaler) ก็มีความสัมพันธ์ที่ดีกับทั้งฝ่าย ผู้ผลิต/ผู้รับเหมา (Producer/Supplier) และผู้ค้าปลีก (Retailer) ดังนั้น ผู้ค้าส่ง จึงเป็นผู้ที่มีอำนาจการต่อรองมากที่สุดในระบบในขณะนั้น



ภาพที่ 3 วิวัฒนาการระบบลอจิสติกส์ยุคปี พ.ศ. 2487-2500 (กระทรวงพาณิชย์, 2550)

1.5.2 ยุคปี พ.ศ. 2500-2518 : อำนาจการต่อรองเปลี่ยนมายังผู้ผลิต

ในยุคต่อมาได้มีการเกิดขึ้นของห้างสรรพสินค้า (Department Store) ต่างๆ ได้แก่ Central, Thai-Daimaru ทำให้ระบบธุรกิจการค้ามีช่องทางการจัดจำหน่ายมากขึ้น ช่วงเวลาดังกล่าว อำนาจการต่อรองได้กลับมายุ่งที่ผู้ผลิต/ผู้รับเหมา (Producer/Supplier) เนื่องจาก มีทางเลือกในการกระจายสินค้าให้กับห้างสรรพสินค้านอกเหนือไปจาก ผู้ค้าส่ง (Wholesaler) ซึ่งห้างสรรพสินค้า (Department Store) ดังกล่าว มักจะมีร้านค้าเล็กๆอยู่ด้วยซึ่งตรงจุดนี้ถือได้ว่าเป็นคู่แข่งโดยตรงกับผู้ค้าปลีก(Retailer) เพราะสินค้าที่ขายเป็นประเภทเดียวกัน ได้แก่ สินค้าอุปโภคบริโภค นอกจากนี้ ห้างสรรพสินค้ายังมีความได้เปรียบผู้ค้าปลีกในบางเรื่อง เช่น มีที่จอดรถ มีเครื่องปรับอากาศ และสินค้าที่ขายก็มีความสะอาดมากกว่า อย่างไรก็ตามในขณะนั้นผู้ค้าปลีกยังไม่ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงมากนักเพราะจำนวนของห้างสรรพสินค้า (Department Store) ดังกล่าวยังมีน้อย ประกอบกับราคาสินค้าก็ไม่ได้มีความแตกต่างกันมากพอที่จะดึงดูดผู้บริโภคให้เข้าไปใช้บริการ



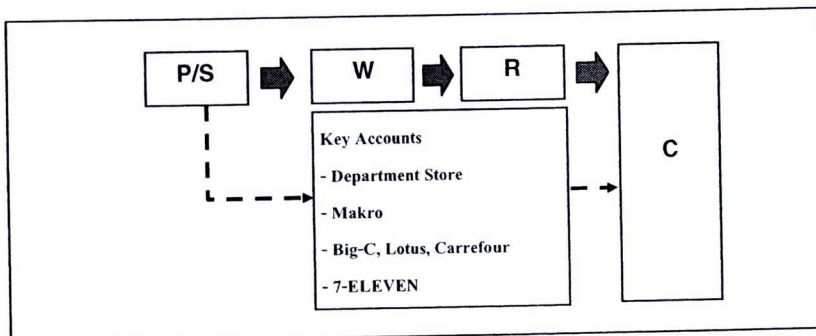
ภาพที่ 4 วิวัฒนาการระบบลอจิสติกส์ยุคปี พ.ศ. 2500-2518 (กระทรวงพาณิชย์, 2550)



สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
ห้องสมุดงานวิจัย
วันที่..... 12 ธ.ค. 2556
เลขทะเบียน..... 209114
เลขเรียกหนังสือ.....

1.5.3 ยุคปี พ.ศ. 2518-2537 : อำนาจการต่อรองเป็นของกิจการค้าปลีกสมัยใหม่

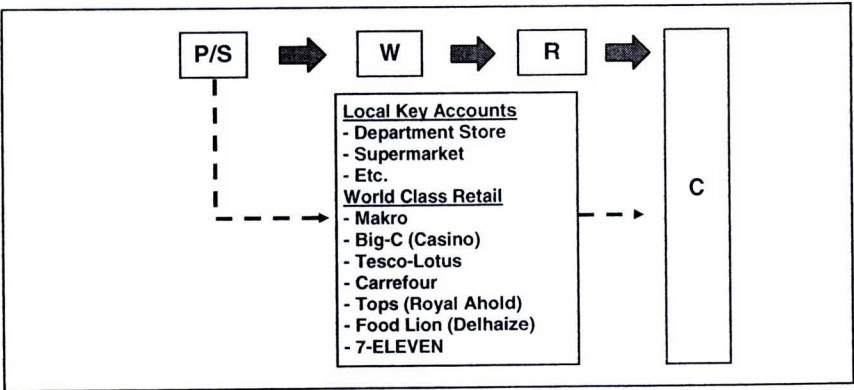
ระบบโซ่อุปทานที่มีอยู่ในอดีตได้เปลี่ยนแปลงไป เพราะการเข้ามาของค้าปลีกขนาดใหญ่จากต่างชาติทำให้สมาชิกในระบบห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) มีมากขึ้น ขณะที่ลักษณะช่องทางการจัดจำหน่ายของการค้าแบบเก่ายังคงมีอยู่ โดยที่การค้าสมัยใหม่ ไม่ได้เข้าไปแทรกอยู่ในห่วงโซ่ของการค้าแบบเก่าแต่อย่างใด เนื่องจากการค้าสมัยใหม่มีอำนาจการต่อรองมากพอที่จะติดต่อกับ ผู้ผลิตได้โดยตรง เพราะมีปริมาณการสั่งซื้อในแต่ละครั้งเป็นจำนวนมาก สิ่งนี้เองก่อให้เกิดห่วงโซ่ใหม่ขึ้นโดยการค้าสมัยใหม่จะเป็นผู้ที่อยู่ตรงกลางระหว่าง ผู้ผลิต/ผู้รับเหมา (Producer/Supplier) และ ลูกค้า (Customer) ส่งผลให้ช่องทางการจัดจำหน่ายระหว่างผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคมีมากขึ้น จากสถานการณ์ดังกล่าวทำให้เกิดลักษณะรูปแบบทางการค้าแบ่งเป็น 2 ประเภทได้แก่การค้าแบบเก่า (Traditional Trade) และการค้าสมัยใหม่ (Modern Trade) เมื่อพิจารณาจากห่วงโซ่ทั้งสองแล้วนั้นจะเห็นได้ว่าห่วงโซ่ของการค้าสมัยใหม่ (Modern Trade) จะมีจำนวนสมาชิกที่น้อยกว่าห่วงโซ่ของการค้าแบบเก่าส่งผลให้การค้าสมัยใหม่เกิดความได้เปรียบในเรื่องส่วนต่างระหว่างต้นทุนสินค้า และราคาขาย เนื่องจากการเคลื่อนย้ายสินค้าจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคนั้นจะผ่านสมาชิกเพียงรายเดียวในห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งได้แก่ การค้าสมัยใหม่ (Modern Trade) ในขณะที่การค้าแบบเก่า (Traditional Trade) นั้น กว่าที่สินค้าจะเคลื่อนย้ายจากผู้ผลิตถึงมือผู้บริโภคจะต้องผ่านสมาชิกในระบบเป็นทอดๆ ส่งผลให้สมาชิกรายสุดท้ายในห่วงโซ่ซึ่งได้แก่ ผู้ค้าปลีก (Retailer) มีส่วนต่างระหว่างต้นทุนสินค้าและราคาขายที่น้อยมาก นอกจากนี้การค้าสมัยใหม่ (Modern Trade) ยังให้ความสำคัญกับการเข้าถึงความต้องการของลูกค้า โดยมีการทำการบริการลูกค้า มีการทำวิจัยการตลาด (Marketing Research) เพื่อทราบความต้องการที่แท้จริงเพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้ ซึ่งผู้ค้าปลีกเองมิได้มีการทำในส่วนนี้ จากสาเหตุเหล่านี้ส่งผลให้ผู้ค้าปลีกได้รับผลกระทบอย่างมาก เนื่องจากไม่สามารถแข่งขันทั้งทางด้านราคา และต้นทุนสินค้า รวมทั้งการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 5 วิวัฒนาการระบบลอจิสติกส์ยุคปี พ.ศ. 2518-2537 (กระทรวงพาณิชย์, 2550)

1.5.4 ยุคปี พ.ศ. 2537-2546 : อำนาจการต่อรองเป็นของกิจการค้าปลีกข้ามชาติ

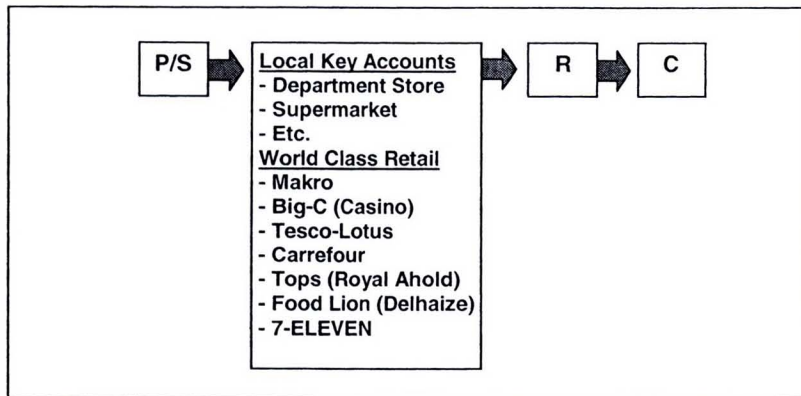
จากปัญหาทางด้านต้นทุนสินค้าที่สูงของผู้ค้าปลีก (Retailer) ทำให้ปัจจุบันผู้ค้าปลีกเริ่มหันมาพิจารณาการซื้อสินค้าจากร้านค้าสมัยใหม่ (Modern Trade) เพื่อเป็นอีกทางเลือกหนึ่งโดยทางผู้ค้าปลีกจะพิจารณาว่าต้นทุนสินค้าจากแหล่งใดที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่า ก็จะทำการเลือกซื้อจากแหล่งนั้น ส่วนตลาดการค้าสมัยใหม่เองนั้นนอกจากจะขายสินค้าให้กับผู้บริโภคทั่วไปแล้ว ก็ได้เล็งเห็นว่า ผู้ค้าปลีกก็เป็นลูกค้าที่สำคัญของตนเองเช่นกัน เนื่องจากเมื่อพิจารณาในเรื่องระดับของความสามารถทางการแข่งขันแล้วพบว่าผู้ค้าปลีกไม่สามารถที่จะแข่งขันโดยตรงกับ ร้านค้าสมัยใหม่ได้ เนื่องจากมี ข้อเสียเปรียบในหลายๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของต้นทุนสินค้า ดังนั้นการที่ร้านค้าสมัยใหม่ (Modern Trade) มีต้นทุนสินค้าหลายๆ ชนิดต่ำกว่า ผู้ค้าส่ง (Wholesaler) ทำให้ผู้ค้าปลีก (Retailer) ในปัจจุบันหันมาพิจารณาทางเลือกในการซื้อสินค้ากับร้านค้าสมัยใหม่ (Modern Trade) มากขึ้น ความจงรักภักดีในห่วงโซ่อุปทานของตนเองไม่มีความจำเป็นอีกต่อไป เนื่องจากท่ามกลางสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง ผู้ค้าปลีก (Retailer) จำเป็นที่จะต้องจัดหาสินค้ามาจากแหล่งที่มีต้นทุนที่ต่ำที่สุด ซึ่งจากลักษณะดังกล่าวส่งผลให้ผู้ค้าส่ง (Wholesaler) ต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันเพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับร้านค้าสมัยใหม่ (Modern Trade) ให้ได้



ภาพที่ 6 วิวัฒนาการระบบลอจิสติกส์ยุคปี พ.ศ. 2537-2546 (กระทรวงพาณิชย์, 2550)

1.5.5 ยุคปี พ.ศ. 2547 : อำนาจการต่อรองสูงสุดอยู่ที่กิจการค้าปลีกข้ามชาติ

เป็นสถานการณ์ต่อเนื่อง จากการที่ทั้งผู้ค้าปลีก (Retailer) และผู้บริโภคต่างก็ให้การยอมรับในสิ่งที่ค้าปลีกข้ามชาตินำเสนอ ทั้งในเรื่องของราคาสินค้าที่ถูกกว่า ความสะดวกสบายที่ได้รับเมื่อมาใช้บริการ สถานการณ์เช่นนี้จะกระทบต่อผู้ค้าส่ง (Wholesaler) มากที่สุด ซึ่งในอนาคตกิจการค้าส่งที่ไม่มีการพัฒนาและปรับตัว อาจต้องเลิกกิจการและออกไปจากห่วงโซ่อุปทานในที่สุด



ภาพที่ 7 วิวัฒนาการระบบลอจิสติกส์ยุคปี พ.ศ. 2547 (กระทรวงพาณิชย์, 2550)

1.6 แนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการลอจิสติกส์และโซ่อุปทาน (Supply Chain) ธุรกิจค้าปลีก

แนวคิดหรือเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการที่สามารถนำมาใช้เพื่อพัฒนาระบบลอจิสติกส์และโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีกได้แก่ ระบบที่เรียกว่าการตอบสนองความต้องการผู้บริโภคที่มีประสิทธิภาพ (Efficient Consumer Response: ECR) เป็นแนวคิดด้านการจัดการสมัยใหม่ในธุรกิจค้าปลีก โดยจะเน้นย้ำความสำคัญของการร่วมมือกันระหว่างสมาชิกในระบบโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีก เพื่อที่จะลดต้นทุนในการดำเนินงาน และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น เร็วขึ้น ด้วยต้นทุนต่ำลง แนวความคิดอีซีอาร์นี้ จะต้องอาศัยความร่วมมือกันในการทำกิจกรรมทางการค้าและลอจิสติกส์ ระหว่างผู้ที่มีส่วนในการจัดส่งสินค้าและร้านค้าปลีก โดยอีซีอาร์มีองค์ประกอบหลัก 3 ส่วนได้แก่ การจัดการด้านอุปสงค์ (Demand Management) การจัดการด้านอุปทาน (Supply Management) การพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Enabling Technology)

1.6.1 การจัดการด้านอุปสงค์ (Demand Management) เพื่อสนองความต้องการผู้บริโภค

การบริหารงานด้านความต้องการของผู้บริโภคนั้น เป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะกำหนดว่าแผนการบริหารงานนี้จะประสบผลสำเร็จหรือไม่ เนื่องจากถ้าความต้องการของผู้บริโภคเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นมาโดยไม่คาดคิด จะส่งผลกระทบต่อการทำงานในส่วนอื่นๆ ทั้งหมด ในการบริหารงานด้านความต้องการของผู้บริโภคนั้น ประกอบไปด้วย 4 ส่วนสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. พัฒนากลยุทธ์และศักยภาพ
2. การบริหารความหลากหลายของสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การส่งเสริมการขายอย่างมีประสิทธิภาพ
4. วิธีการนำเสนอสินค้าใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ

1.6.2 การจัดการด้านอุปทาน (Supply Management)

การจัดการด้านอุปทานนี้ ถือเป็นส่วนสำคัญไม่น้อยไปกว่าการจัดการด้านอุปสงค์ของผู้บริโภค การปรับปรุงกระบวนการจัดส่งสินค้า/การจัดเก็บสินค้า ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ เพิ่มความน่าเชื่อถือในการจัดการและช่วยลดต้นทุนในส่วนคลังสินค้า ซึ่งการบริหารงานด้านอุปทานนี้ ประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ 6 ส่วน ได้แก่

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

1.6.3 การพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Enabling Technology)

การแลกเปลี่ยนข้อมูลทางการค้า และการสื่อสารกันทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นหนึ่งในเทคโนโลยีที่ช่วยให้การจัดส่งสินค้าและการเติมสินค้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับการที่ธุรกิจควรต้องทราบต้นทุนในการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมอย่างถูกต้อง รวมถึงต้นทุนจากการนำเทคโนโลยีมาใช้งาน ในปัจจุบันพบว่า กิจกรรมต่างๆ ที่นำเทคโนโลยีมาใช้ในการติดต่อสื่อสารกับคู่ค้าสามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็วขึ้น และลดข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานรูปแบบของระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่มีใช้อยู่ในปัจจุบัน ได้แก่

1. การแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data Interchange: EDI)
2. การหักบัญชีและโอนเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Fund Transfer: EFT)
3. ระบบรหัสสินค้าและการจัดเก็บฐานข้อมูล (Item Coding and Database

Maintenance)

4. การหาต้นทุนกิจกรรม (Activity Based Costing : ABC)

2. การทำงานเป็นทีม

ทีม (Team) หมายถึง บุคคลที่ทำงานร่วมกันอย่างประสานงานภายในกลุ่ม กล่าวคือ เป็นการรวมตัวของกลุ่มคนที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน ในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ

ทีมงาน (Team Work) หมายถึง กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างจะใกล้ชิดและคงความสัมพันธ์อยู่ค่อนข้างจะถาวรซึ่งประกอบด้วยหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน โดยร่วมกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงาน การทำงานเป็นทีม เป็นความร่วมมือร่วมใจของ

บุคคล เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ (3P) ได้แก่ มีวัตถุประสงค์ (Purpose) ต้องชัดเจน มีการจัดลำดับความสำคัญ (Priority) ในการทำงาน มีผลการทำงาน (Performance)

2.1 ความแตกต่างระหว่างการทำงานแบบทีมและกลุ่ม (Teams vs Groups)

การทำงานแบบกลุ่ม (Work group) คือ การรวมกลุ่มที่มีกิจกรรมร่วมเพื่อใช้ข้อมูลร่วมกัน และช่วยในการตัดสินใจให้แก่สมาชิกในกลุ่มที่จะทำงานภายในขอบข่ายที่รับผิดชอบของแต่ละคน นั้น ในการทำงานของกลุ่มไม่จำเป็นที่จะต้องส่งเสริมซึ่งกันและกัน ดังนั้นจึงไม่มีการเชื่อมโยงทรัพยากรและใช้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในทางบวก นั่นคือเราใส่การทำงานของแต่ละคนเข้าไป ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพแล้วจะได้เท่ากับที่ใส่เข้าไปหรืออาจจะน้อยกว่าก็ได้

การทำงานแบบทีม (Work teams) เป็นการทำงานร่วมกันและส่งเสริมกันไปในทางบวก ผลงานรวมของทีมที่ได้ออกมาแล้วจะมากกว่าผลงานรวมของแต่ละคนมารวมกันชนิดของทีมงาน การแบ่งทีมในองค์กรสามารถที่จะแบ่งประเภท ตามวัตถุประสงค์ได้ 4 รูปแบบคือ

1. ทีมแก้ปัญหา (Problem - Solving Teams) ประกอบด้วยกลุ่มของพนักงาน และผู้บริหารซึ่งเข้าร่วมกลุ่มด้วยความสมัครใจ และประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่ออภิปรายหาวิธีการสำหรับการแก้ปัญหา โดยทั่วไปทีมแก้ปัญหามุ่งเน้นที่เพียงให้คำแนะนำเท่านั้น แต่จะไม่มีอำนาจที่จะทำให้เกิดการกระทำ ตามคำแนะนำ ตัวอย่างของทีมแก้ปัญหานั้นมีมากมาย คือ ทีม QC (Quality Circles)

2. ทีมบริหารตนเอง (Self - Managed Teams) หมายถึง ทีมที่สมาชิกทุกคนล้วนรับผิดชอบต่อลักษณะทั้งหมดของการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง โดยเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารซึ่งสมาชิกจะปฏิบัติงานโดยทั่วไป มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับงานที่ทีมบริหารตนเองสามารถที่จะเลือกสมาชิกผู้ร่วมทีม และสามารถให้สมาชิกมีการตรวจสอบซึ่งกันและกัน

3. ทีมที่ทำงานข้ามหน้าที่กัน (Cross - Function Teams) เป็นการประสมประสานข้ามหน้าที่งาน ความสามารถในการดึงทรัพยากรบุคคลผนวกเข้าด้วยกันจากหน้าที่ทางธุรกิจที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างสมรรถภาพในด้านความแตกต่าง โดยเป็นการใช้กำลังแรงงาน ตั้งเป็นทีมข้ามหน้าที่ชั่วคราวซึ่งมีลักษณะคล้ายกับคณะกรรมการ (Committees) เข้ามาเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน พัฒนาความคิดใหม่ๆ ร่วมมือกันแก้ปัญหา และทำโครงการที่ซับซ้อน ทีมข้ามหน้าที่ ต้องการเวลามากเพื่อสมาชิกจะต้องเรียนรู้งานที่แตกต่าง ซับซ้อน และต้องใช้เวลาในการสร้างความไว้วางใจ และสร้างการทำงานเป็นทีมเนื่องจาก แต่ละคนมาจากภูมิหลังที่แตกต่างกัน

4. ทีมเสมือนจริง (Virtual Teams) ลักษณะการทำงานจะเป็นทีม แต่สภาพการทำงานจะแยกกันอยู่ ดังนั้นจึงต้องการระบบในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันที่มีประสิทธิภาพซึ่งอาศัย

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทีมจะมุ่งเน้นความสำเร็จของงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานร่วมกัน แต่จะมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ด้านความรู้สึทางสังคมในระดับต่ำ ข้อควรระวัง : การทำงานเป็นทีมไม่ได้เป็นคำตอบในการแก้ไขปัญหาเสมอไป เนื่องจากการทำงานเป็นทีมต้องใช้เวลาและทรัพยากรมากกว่าการทำงานคนเดียว ยกตัวอย่างเช่น ต้องเพิ่มการติดต่อสื่อสารมากขึ้น ต้องบริหารความขัดแย้งระหว่างกัน ต้องมีการจัดการประชุม ต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มอย่างไรก็ตามในบางกรณีผลประโยชน์ที่ได้จากการทำงานเป็นทีมก็จะได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่า ดังนั้น ผู้บริหารต้องทำการประเมินว่างานใดควรทำคนเดียว และงานประเภทใดที่ต้องใช้ความร่วมมือของทีม

2.2 การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

2.2.1 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่ต้องการทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จที่คาดหวังไว้ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามภารกิจขององค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี โดยให้ผู้นำและสมาชิกภายในทีม มีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ควรกำหนดจุดมุ่งหมายไว้ให้ชัดเจนที่ผลงานมากกว่าการกระทำ คุณลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดี คือ เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เข้าใจได้ง่ายสามารถปฏิบัติได้จริง ไม่ขัดต่อข้อบังคับและนโยบายอื่นๆในหน่วยงาน

2.2.2 ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา เป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานเป็น ทีมที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกในทีมจะต้องการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา แก้ปัญหาอย่างเต็มที่และจริงจัง การแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในทีมจะต้องปลอดภัย พูดคุยถึงปัญหาอย่างสบายใจ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี โดยมีการเรียนรู้เกี่ยวกับบุคคลอื่นในด้านความต้องการ ความคาดหวัง ความชอบหรือไม่ชอบ ความรู้ความสามารถ ความสนใจ ความถนัด จุดเด่นจุดด้อยและอารมณ์ รวมทั้งความรู้สึก ความสนใจนิสัยใจคอ

2.2.3 การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน สมาชิกในทีมจะต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยไม่ต้องกลัวว่าได้รับผลร้ายที่จะมีต่อเนื้อมาภายหลัง สามารถทำให้เกิดการเปิดเผยต่อกัน และกล้าที่จะเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาต่างๆได้เป็นอย่างดี

2.2.4 ความร่วมมือและการให้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ผู้นำกลุ่มหรือทีมจะต้องทำงานอย่างหนักในอันที่จะทำให้เกิดความร่วมมือดังนี้

2.2.4.1 การสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่น ในการสร้างความร่วมมือเพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกันและมีบุคคลอยู่สองฝ่ายคือ ผู้ขอความร่วมมือ และผู้ให้ความร่วมมือ ความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้เมื่อฝ่ายผู้ให้เต็มใจและยินดีจะให้ความร่วมมือ เหตุผลที่ทำให้ขาดความร่วมมือ

ไม่ช่วยเหลือกัน คือ การขัดผลประโยชน์ ไม่อยากให้คนอื่นได้ดีกว่า สัมพันธภาพไม่ดี วัตถุประสงค์ของทั้งสองฝ่ายไม่ตรงกัน ไม่เห็นด้วยกับวิธีทำงานขาดความพร้อมที่จะร่วมมือ หรืองานที่ขอความร่วมมือนั้น เลี่ยงภัยมากเกินไป หรือเพราะความไม่รับผิดชอบต่อผลงานส่วนรวม

2.2.4.2 การขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยกันตามความคิด หรือ การกระทำที่เกิดขึ้นระหว่างสองคนขึ้นไป หรือระหว่างกลุ่ม โดยมีลักษณะที่ไม่สอดคล้อง ขัดแย้ง ขัดขวาง ไม่ถูกกัน จึงทำให้ความคิดหรือการทํากิจกรรรมร่วมกันนั้น เสียหาย หรือดำเนินไปได้อย่างไม่ราบรื่นทำให้การทำงานเป็นทีมลดลง นับเป็นปัญหา อุปสรรคที่สำคัญยิ่ง สาเหตุของความขัดแย้ง ผลประโยชน์ขัดกัน ความคิดไม่ตรงกัน หรือ องค์กรขัดแย้งกัน ความรู้ความสามารถต่างกัน ทำให้มีลักษณะการทำงานต่างกัน การเรียนรู้ต่างกัน ประสบการณ์ที่มีมาไม่เหมือนกัน เป้าหมายต่างกัน

2.2.4.3 วิธีแก้ความขัดแย้ง การแก้ความขัดแย้งเป็นเรื่องของทักษะเฉพาะบุคคล การแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม ควรใช้วิธีการแก้ปัญหาร่วมกัน ไม่พูดในลักษณะที่แปลความหรือมุ่งตัดสินความ ไม่พูดในเชิงวิเคราะห์ ไม่พูดในลักษณะที่แสดงตนเหนือกว่าผู้อื่น หรือไม่พูดในลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นเจ็บปวด เสียหน้า อับอาย เจ็บใจ หรือการพยายามพูดหาประเด็นของความขัดแย้ง ไม่กล่าวโจมตีว่าใครผิดใครถูก

2.2.5 กระบวนการการทำงาน และการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม งานที่มีประสิทธิภาพนั้น ทุกคนควรจะคิดถึงงานหรือคิดถึงผลงานเป็นอันดับแรก ต่อมาควรวางแผนว่าทำอย่างไรงานจึงจะออกมาดีได้ดังที่เราต้องการ อย่งไรก็ตามก่อนที่จะตัดสินใจนั้นจุดมุ่งหมายควรจะมีความชัดเจนและสมาชิกทุกคน ควรมีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานเป็นอย่างดี

2.3 การสร้างทีมงาน (Team building)

การสร้างทีมงานในหน่วยงาน หมายถึง การปรับความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลโดยตรงต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ความสำคัญในการสร้างทีม มีดังนี้

2.3.1 มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความไว้วางใจในหมู่สมาชิกของทีม คนเราจะทำงานร่วมกันได้ดีขึ้นเมื่อมีการเปิดเผยและจริงใจต่อกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคที่จะต้องแก้ไขร่วมกัน

2.3.2 การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อสมาชิกได้ช่วยกันเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้เพิ่มพูนมากขึ้น ซึ่งเป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในทีมอย่างเต็มที่

2.3.3 ประสิทธิภาพของการทำงานจะลดต่ำลง และความตึงเครียดจะเพิ่มสูงขึ้น หากหลีกเลี่ยงการป้อนข้อมูลย้อนกลับ และวิพากษ์วิจารณ์ซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ดังนั้นการ

แสดงความคิดเห็นในลักษณะข้อมูลป้อนกลับจึงเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาทีมงาน

2.3.4 สนับสนุนการเรียนรู้ ที่จะรับฟังความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารของผู้อื่นอย่างตั้งใจ และให้เกิดประโยชน์ซึ่งกันและกัน

2.3.5 เป็นการพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาร่วมกัน

2.3.6 เป็นการลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากสมาชิกทีมได้เรียนรู้ถึงทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากขึ้นมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกันมากขึ้น

2.3.7 ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในหมู่สมาชิกทีม

2.4 แนวความคิดและทักษะในการสร้างทีม (Skills and approach of the competent teambuilding)

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลในหน่วยงานดังนั้น การเตรียมบุคคล จึงเป็นสิ่งที่ช่วยทำให้เกิดความพร้อมในการสร้างทีม ซึ่งประกอบด้วยความรู้ ทักษะและแสดงออกถึงความสามารถของทีม ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

2.4.1 ความกระจ่างชัดในวัตถุประสงค์ และเห็นด้วยกับเป้าหมาย (Clear Objectives and agreed goals) สมาชิกทุกคนของทีมจะต้องมีความเข้าใจในเป้าหมายอย่างเด่นชัด และเต็มใจที่จะผูกพัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.4.2 การเปิดเผยและการเผชิญหน้ากัน (Openess and confrontation) สมาชิกในทีมงานมีความสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา กล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหการทำงานร่วมกัน

2.4.3 การสนับสนุนและการจริงใจต่อกัน (Support and trust) สมาชิกในทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนกับเองของผู้อื่น และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือด้วยความจริงใจ

2.4.4 ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-operation and conflict) สมาชิกในทีมงานอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้เสร็จไปด้วยดี จะมีการประสานประโยชน์ในเรื่องของความสามารถ ตลอดจนความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้ได้ผลร่วมกันอย่างสูงสุด และเป็นลักษณะที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำงาน ซึ่งอาจมีการขัดแย้งเกิดขึ้นภายในทีม ก็จะเป็นในทางสร้างสรรค์

2.4.5 การปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Sound procedure) สมาชิกในทีมจะอาศัยข้อเท็จจริงเป็นหลักและการตัดสินใจจากข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด ซึ่งมาจากการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน มีการพูด การเขียน และการทำงานในสิ่งที่ถูกต้องในการแก้ปัญหาจะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพได้

2.4.6 ภาวะที่เหมาะสม (Appropriate leadership) หัวหน้าทีมจะต้องมีบทบาทผู้นำที่ดี เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติทุกอย่าง ไม่ผูกขาดเป็นผู้นำคนเดียวของกลุ่ม แต่ภาวะผู้นำจะกระจายไปทั่วกลุ่ม ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

2.4.7 ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular review) ทีมงานจะต้องใช้เวลาในการประเมินพฤติกรรม และเรียนรู้ถึงการผิดพลาดในการทำงาน ของกลุ่มซึ่งจะทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะได้แก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน อาจทบทวนระหว่างการทำงานหรือหลังจากทำงานเสร็จแล้ว

2.4.8 การพัฒนานุบุคคล (Individual development) สมาชิกในกลุ่มจะได้รับการพัฒนาตามความชำนาญของแต่ละบุคคล ซึ่งจะทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.4.9 สัมพันธระหว่างกลุ่มที่ดี (Sound intergroup relations) นอกเหนือจากความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มแล้วจะต้องให้กลุ่มอื่นเข้าใจและยอมรับ ตลอดจนยื่นมือเข้าช่วยเหลือเมื่อจำเป็น ด้วยความเข้าใจ และปราศจากการแข่งขัน

2.5 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม

2.5.1 บรรยากาศของการทำงานมีความเป็นกันเอง อ่อนน้อม มีความกระตือรือร้น และสร้างสรรค์ทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง จริงใจ ไม่มีร่องรอยที่แสดงให้เห็นถึงความเบื่อหน่าย

2.5.2 ความไว้วางใจกัน (Trust) เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ ซื่อสัตย์ต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลัษณคมใน

2.5.3 มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยอมรับภารกิจหลักของทีมงาน

2.5.4 บทบาท (Role) สมาชิกแต่ละคนเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทของตน และเรียนรู้เข้าใจในบทบาทของผู้อื่นในทีม ทุกบทบาทมีความสำคัญ รวมทั้งบทบาทในการช่วยรักษาความเป็นทีมงานให้มั่นคง เช่น การประนีประนอม การอำนวยความสะดวก การให้กำลังใจ เป็นต้น

2.5.5 วิธีการทำงาน (Work Procedure) สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณา คือ

1) การสื่อสาร (Communication) การทำงานเป็นทีมอาศัยบรรยากาศ การสื่อสารที่ชัดเจนเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ทุกคนกล้าที่จะเปิดใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จนเกิดความเข้าใจ และนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

2) การตัดสินใจ (Decision Making) การทำงานเป็นทีมต้องใช้การตัดสินใจร่วมกัน เมื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจแล้ว สมาชิกย่อมเกิดความผูกพันที่จะทำในสิ่งที่ตนเองได้มีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น

3) ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น การทำงานเป็นทีมควรส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดงความเป็นผู้นำ (ไม่ใช่ผลัดกันเป็นหัวหน้า) เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ จะได้รู้สึกว่าการทำงานเป็นทีมนี้มีความหมาย ปรารถนาที่จะทำอีก

4) การกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะเอื้อต่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ร่วมกัน

2.5.6 การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานของทีม ทีมงานควรมีการประเมินผลการทำงาน เป็นระยะ ในรูปแบบทั้งไม่เป็นทางการ และเป็นทางการ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน ทำให้สมาชิกได้ทราบความก้าวหน้าของงาน ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งพัฒนากระบวนการทำงาน หรือการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน ซึ่งในที่สุดสมาชิกจะได้ทราบว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย และมีคุณภาพมากขึ้นเพียงใด

2.5.7 การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง

1) พัฒนาศักยภาพทีมงาน ด้วยการสร้างแรงจูงใจทางบวก สมาชิกมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการจัดกิจกรรมสร้างพลังทีมงาน เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

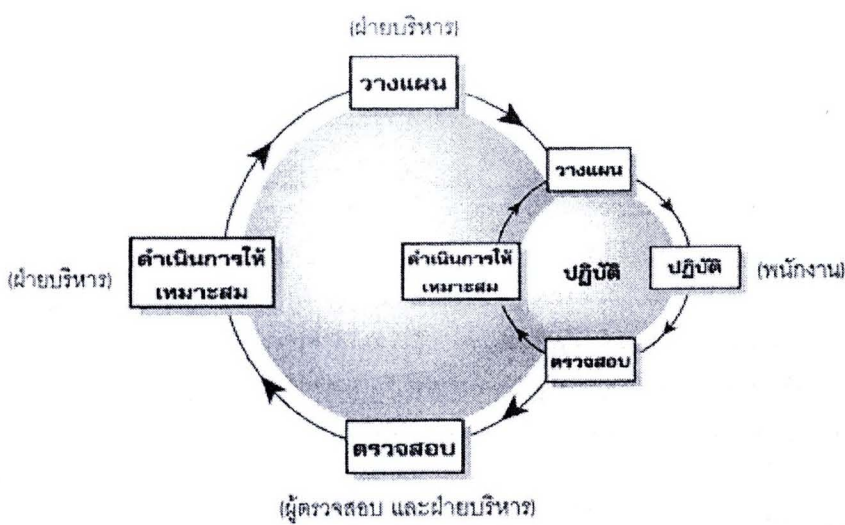
2) การให้รางวัล ปัจจุบันการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม ส่วนใหญ่จะพิจารณาผลการทำงานเป็นรายบุคคล ดังนั้นระบบรางวัลที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม คือ การที่ทุกคนได้รางวัลอย่างยุติธรรมทุกคน คือ ควรสนับสนุนการให้รางวัลแก่การทำงานเป็นทีมในลักษณะที่วางอยู่บนพื้นฐานการให้รางวัลกับกลุ่ม (Group base reward system)

สรุปกระบวนการที่จำเป็นของการทำงานเป็นทีม คือ การเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การป้อนข้อมูลย้อนกลับ ตลอดจนสื่อสารที่ชัดเจน เพื่อให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจร่วมกันเป็นผลดีในการสร้างความสามัคคี และการทำงานเป็นกลุ่ม ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความผูกพันและอนาคตของหน่วยงาน ซึ่งผลที่ได้รับจะเป็นผลสำเร็จและความภูมิใจของแต่ละคน ซึ่งจะนำไปถึงการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งก็หมายถึง ความเจริญของหน่วยงานนั่นเอง

3. ศาสตร์ของการบริหารงาน (Science of Management : PDCA Cycle)

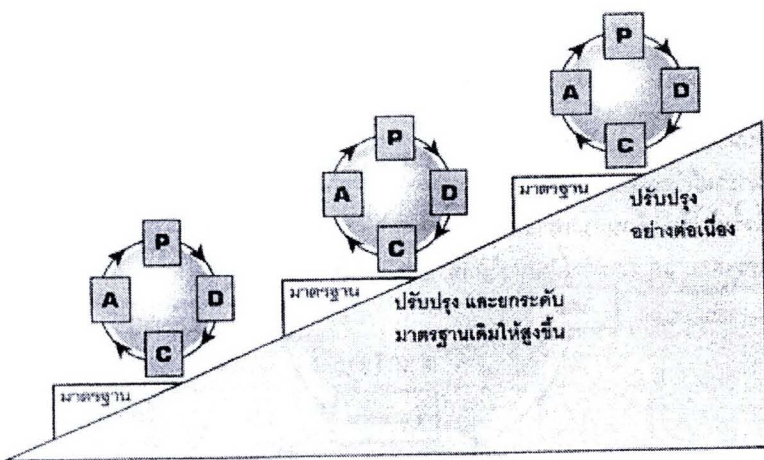
แนวคิดเกี่ยวกับวงจร PDCA เริ่มขึ้นเป็นครั้งแรกโดยนักสถิติ Walter Shewhart ซึ่งได้พัฒนาจากการควบคุมกระบวนการเชิงสถิติที่ Bell Laboratories ในสหรัฐอเมริกาเมื่อทศวรรษ 1930 ในระยะเริ่มแรก วงจรดังกล่าวเป็นที่รู้จักกันในชื่อ “วงจร Shewhart” จนกระทั่งราวทศวรรษที่ 1950 ได้มีการเผยแพร่อย่างกว้างขวางโดย W.Edwards Deming ปรมาจารย์ทางด้านการบริหารคุณภาพหลายคนจึงเรียกวงจรนี้ว่า “วงจร Deming”

เมื่อเริ่มแรก Deming ได้เน้นถึงความสัมพันธ์ 4 ฝ่าย ในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งได้แก่ ฝ่ายออกแบบ ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย และฝ่ายวิจัย ความสัมพันธ์ทั้ง 4 ฝ่ายนั้น จะต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพของสินค้าตามความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยให้ถือว่าคุณภาพจะต้องมาก่อนสิ่งอื่นใด ต่อมาแนวคิดเกี่ยวกับกับวงจร Deming ได้ถูกดัดแปลงให้เข้ากับวงจรการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการปฏิบัติ ขั้นตอนการตรวจสอบ และขั้นตอนการดำเนินการให้เหมาะสม (ซึ่งในระยะเริ่มแรกหมายถึงการปรับปรุงแก้ไข) แต่ยังไม่สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะแต่ละขั้นตอนถูกมอบหมายให้เป็นหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละฝ่าย ขณะที่ฝ่ายบริหารกำหนดแผนงานและตั้งเป้าหมายสำหรับพนักงาน พนักงานก็ต้องลงมือปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดขึ้น ในขณะที่ผู้ตรวจสอบคอยตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นระยะๆ และรายงานผลให้ผู้บริหารทราบ หากการปฏิบัติงานมีความผิดพลาดหรือเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายก็จะได้แก้ไขได้ทันที พนักงานที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายก็จะได้รับรางวัลเป็นการตอบแทน แต่ถ้าไม่สามารถทำได้ตามเป้าหมายก็จะถูกประเมินผลการปฏิบัติงานที่ต่ำ การดำเนินงานในลักษณะนี้จะเห็นได้ว่าค่อนข้างแข็งกระด้าง นอกจากผู้บริหารจะไม่ประเมินศักยภาพของพนักงานซึ่งเป็นผู้ที่รู้ดีที่สุดเกี่ยวกับกระบวนการทำงานแล้ว ยังขาดวิสัยทัศน์ที่ดีในเรื่องของการประสานงานภายในหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้พนักงานมีส่วนร่วมในขั้นตอนการวางแผนและแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม วงจร Deming ได้พัฒนาไปในทิศทางที่นุ่มนวลขึ้น ในประเทศญี่ปุ่นซึ่งได้ให้ความสำคัญกับพื้นฐานการบริหารงาน 2 อย่าง นั่นก็คือ การสื่อสารและความร่วมมือร่วมใจจากทุกคนในหน่วยงาน โดยผู้บริหารยังคงเป็นผู้กำหนดแผนงาน แต่จะสื่อสารผ่านช่องทางหัวหน้างานและพนักงานตามลำดับขั้นเป้าหมายถูกกำหนดขึ้นตามความเหมาะสมเป็นไปได้



ภาพที่ 8 แสดงวงจร PDCA แบบญี่ปุ่น (ศุภชัย อาชีวะระงับโรค, 2547)

เราใช้วงจร PDCA เพื่อการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ทุกครั้งที่วงจรหมุนครบรอบก็จะเป็นแรงส่งให้หมุนในรอบต่อไป วิธีการใหม่ ๆ ที่ทำให้เกิดการปรับปรุงก็จะถูกจัดทำเป็นมาตรฐานการทำงาน ซึ่งจะทำให้การทำงานมีการพัฒนาอย่างไม่สิ้นสุด เราอาจเริ่มด้วยการปรับปรุงเล็ก ๆ น้อย ๆ ก่อนที่จะก้าวไปสู่การปรับปรุงที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น



ภาพที่ 9 แสดงวงจร PDCA กับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ศุภชัย อาชีวะระงับโรค, 2547)

วงจร PDCA สามารถประยุกต์ใช้ได้กับทุก ๆ เรื่อง นับตั้งแต่กิจกรรมส่วนตัว เช่น การปรุงอาหาร การเดินทางไปทำงานในแต่ละวัน การตั้งเป้าหมายชีวิต การดำเนินงานในระดับบริษัท จนกระทั่งในระดับสถาบันการศึกษา หรือที่นำมาใช้ในระบบประกันคุณภาพการศึกษา

3.1 โครงสร้างของวงจร PDCA

ขั้นตอนทั้ง 4 ขั้นตอนของวงจร PDCA ประกอบด้วย “การวางแผน” อย่างรอบคอบ เพื่อ “การปฏิบัติ” อย่างค่อยเป็นค่อยไป แล้วจึง “ตรวจสอบ” ผลที่เกิดขึ้น วิธีการปฏิบัติใดมีประสิทธิภาพที่สุด ก็จะจัดให้เป็นมาตรฐาน หากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ก็ต้องมองหาวิธีการปฏิบัติใหม่หรือใช้ความพยายามให้มากขึ้นกว่าเดิม

3.1.1 ขั้นตอนการวางแผน (Plan)

ขั้นตอนการวางแผนครอบคลุมถึงการกำหนดกรอบหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ฯลฯ พร้อมกับพิจารณาว่ามีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลใดบ้างเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนั้น โดยระบุวิธีการเก็บข้อมูลให้ชัดเจน นอกจากนี้ จะต้องวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้ แล้วกำหนดทางเลือกในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การวางแผนยังช่วยให้เราสามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต และช่วยลดความสูญเสียต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ ทั้งในด้านแรงงาน วัตถุดิบ ชั่วโมงการทำงาน เงินเวลา ฯลฯ โดยสรุปแล้ว การวางแผนช่วยให้รับรู้สภาพปัจจุบัน พร้อมกับกำหนดสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ด้วยการผสานประสบการณ์ ความรู้ และทักษะอย่างลงตัว โดยทั่วไปการวางแผนมีอยู่ด้วยกัน 2 ประเภทหลัก ๆ ดังนี้

ประเภทที่ 1 การวางแผนเพื่ออนาคต เป็นการวางแผนสำหรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหรือกำลังจะเกิดขึ้น บางอย่างเราไม่สามารถควบคุมสิ่งนั้นได้เลย แต่เป็นการเตรียมความพร้อมของเราสำหรับสิ่งนั้น

ประเภทที่ 2 การวางแผนเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เป็นการวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเพื่อสภาพที่ดีขึ้น ซึ่งเราสามารถควบคุมผลที่เกิดในอนาคตได้ ด้วยการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ปัจจุบัน

3.1.2 ขั้นตอนการปฏิบัติ (DO)

ขั้นตอนการปฏิบัติ คือ การลงมือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามทางเลือกที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผน ในขั้นนี้ต้องตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติด้วยว่าได้ดำเนินไปในทิศทางที่ตั้งใจหรือไม่ พร้อมกับสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบด้วย เราไม่ควรปล่อยให้ถึงวินาทีสุดท้ายเพื่อดูความคืบหน้าที่เกิดขึ้น หากเป็นการปรับปรุงในหน่วยงานผู้บริหารย่อมต้องการทราบความคืบหน้าอย่างแน่นอน เพื่อจะได้มั่นใจว่าโครงการปรับปรุงเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด

3.1.3 ขั้นตอนการตรวจสอบ (Check)

ขั้นตอนการตรวจสอบ คือ การประเมินผลที่ได้รับจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง แต่ขั้นตอนนี้มักจะถูกมองข้ามเสมอการตรวจสอบทำให้เราทราบว่า การปฏิบัติในขั้นที่

สองสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ สิ่งสำคัญก็คือ เราต้องรู้ว่าจะตรวจสอบอะไรบ้างและบ่อยครั้งแค่ไหน ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบจะเป็นประโยชน์สำหรับขั้นตอนถัดไป

3.1.4 ขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสม (Act)

ขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสมจะพิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบ ซึ่งมีอยู่ 2 กรณี คือ ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้ หรือไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ หากเป็นกรณีแรก ก็ให้นำแนวทางหรือกระบวนการปฏิบัตินั้นมาจัดทำเป็นมาตรฐาน พร้อมทั้งหาวิธีการที่จะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นไปอีก ซึ่งอาจหมายถึงสามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วกว่าเดิม หรือเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าเดิม หรือทำให้คุณภาพดียิ่งขึ้นก็ได้ แต่ถ้าหากเป็นกรณีที่สอง ซึ่งก็คือผลที่ได้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่วางไว้ เราควรนำข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์ และพิจารณาว่าควรจะดำเนินการอย่างไรต่อไปนี้ มองหาทางเลือกใหม่ที่น่าจะเป็นไปได้ ให้ความพยายามให้มากขึ้นกว่าเดิม ขอความช่วยเหลือจากผู้รู้ เปลี่ยนเป้าหมายใหม่ การวางแผนการดำเนินงานเราต้องกำหนดเป้าหมายที่ต้องการบรรลุผลสำเร็จ อาจจะเป็นเป้าหมายระยะสั้น หรือเป้าหมายระยะยาวก็ได้

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อรุณ บริรักษ์ (2547) ศึกษาการนำการจัดการโลจิสติกส์มาใช้เพิ่มศักยภาพในการขนส่งและกระจายสินค้าภายในประเทศของเทสโก้ โลตัส โดยการตั้งศูนย์กระจายสินค้าขึ้น ซึ่งศูนย์กระจายสินค้าเทสโก้ โลตัส เป็นศูนย์กระจายสินค้าแห่งแรกในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ครบวงจร มีระบบการจัดส่งสินค้าใช้ระบบบาร์โค้ดที่ทันสมัย และมีระบบสายพานที่สามารถแยกประเภทสินค้าและการกระจายสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ระบบเหล่านี้ สินค้าแต่ละประเภทจะได้รับการจัดส่งไปยังเทสโก้ โลตัสทุกสาขา รวมทั้งโลตัสเอ็กซ์เพรสภายใน 24 ชั่วโมง นับตั้งแต่ได้รับสินค้าจากลูกค้าหรือผู้จัดส่งสินค้า เทสโก้ โลตัส ได้ติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์แม่ข่ายรุ่นใหม่ที่สำนักงานใหญ่ใช้ในงานทางด้านการจัดซื้อสินค้าและบัญชี ซึ่งจะเชื่อมต่อกับระบบคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์นอติลุส ซึ่งจะติดตั้งไว้ที่ศูนย์กระจายสินค้า ระบบจะเริ่มปฏิบัติการเมื่อฝ่ายจัดซื้อได้รับคำสั่งซื้อสินค้าผ่านระบบแม่ข่าย ข้อมูลคำสั่งซื้อจะถูกส่งไปยังลูกค้าพร้อมๆ กับศูนย์กระจายสินค้า เมื่อคำสั่งซื้อมาถึงศูนย์กระจายสินค้าและสินค้าที่สั่งได้จัดส่งมาถึงศูนย์กระจายสินค้า สินค้าจะถูกบันทึกลงในรายการของคลังสินค้าและระบบซอฟต์แวร์นอติลุส จะสร้างระบบบาร์โค้ดและฉลากสินค้าขึ้น ขณะที่สินค้าถูกบันทึกรายการ ระบบก็จะสามารถบอกรายละเอียดเกี่ยวกับสินค้านั้นๆ ระบบแม่ข่ายและระบบซอฟต์แวร์นอติลุสจะให้ประโยชน์แก่ลูกค้าในด้านการลดจำนวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการสั่งซื้อ ความถูกต้องของข้อมูลรายการและจำนวนสินค้าที่ถูกจัดส่ง ทำ



ให้ฝ่ายจัดซื้อสามารถประมาณการจำนวนสินค้าที่ต้องการจากลูกค้าได้ จำนวนยอดขายสินค้าของลูกค้าก็จะเพิ่มขึ้นด้วยเนื่องจากการส่งสินค้าไปยังศูนย์กระจายสินค้า ทำให้ต้องมีการสต็อกสินค้าไว้สำหรับโลตัสทุกสาขาซึ่งเป็นการเพิ่มจำนวนการสั่งซื้อให้กับลูกค้า และจะมีสินค้าอยู่บนชั้นวางสินค้าโลตัสทุกสาขาอยู่ตลอดเวลา ส่วนรถยกสินค้าภายในศูนย์กระจายสินค้าซึ่งใช้ระบบคอมพิวเตอร์สามารถระบุเวลาที่สินค้านั้นๆ ถูกจัดเก็บไว้ในศูนย์ ซึ่งรถบรรทุกสินค้าจำนวน 500-700 คัน จะขนส่งสินค้ามายังศูนย์กระจายสินค้าทุกวัน และในแต่ละวันมีสินค้าอุปโภคบริโภคจำนวน 3-5 แสนหีบ ขนส่งมายังศูนย์กระจายสินค้า ในแต่ละวันรถคอนเทนเนอร์สูง 40 ฟุต จำนวน 80-100 คัน จะบรรทุกสินค้าจากศูนย์กระจายสินค้าเพื่อจัดส่งสินค้าไปยังเทสโก้โลตัสทั่วประเทศโดยระบบขนส่งสินค้าจากกลับ (Backhauling) เกิดขึ้นได้เนื่องจากเทสโก้โลตัสสามารถให้บริการบรรทุกสินค้าจากผู้ผลิตหรือลูกค้าชาวไทย ซึ่งมีโรงงานอยู่ในเส้นทางเดินรถอยู่แล้ว และกลับมายังศูนย์กระจายสินค้าซึ่งช่วยประหยัดเวลาและค่าขนส่งทั้งในส่วนของลูกค้าและร้านค้าปลีก

จิราวัฒน์ ตระกูลสถิตมัน (2544) ศึกษาเรื่องบทบาทของอินเทอร์เน็ต (Internet) ในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดการห่วงโซ่อุปทาน เพื่อศึกษารูปแบบการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน และเพื่อศึกษาการเข้ามามีบทบาทและวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยรวมทั้งโอกาสและอุปสรรคของอินเทอร์เน็ตในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ผลการศึกษาพบว่า เมื่ออินเทอร์เน็ตเข้ามามีบทบาทในการดำเนินธุรกิจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในกระบวนการทางธุรกิจ รวมถึงการจัดการห่วงโซ่อุปทาน โดยอินเทอร์เน็ตเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้การจัดการห่วงโซ่อุปทานมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีต้นทุนต่ำลง และมีการตอบสนองที่รวดเร็ว และมีการประสานความร่วมมือระหว่างกันระหว่างองค์กรลูกค้ามากขึ้น เพื่อให้ห่วงโซ่อุปทานของตนสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันทั่วทั้ง รวมทั้งการพัฒนาเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต เพื่อสนับสนุนให้เข้ากับการดำเนินธุรกิจ โดยข้อมูลจะมีการส่งผ่าน และสามารถมองเห็นได้ในระบบห่วงโซ่อุปทาน

ปริญญ์ ชาติสุวรรณวัฒนา (2546) ได้ศึกษาเรื่องการวางแผนสินค้าคงคลังและกำลังคนในห่วงโซ่อุปทาน โดยใช้การจำลองด้วยคอมพิวเตอร์ โดยเป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทานที่จะมีขึ้นระหว่างบริษัทลูกค้า คือ บริษัท ดอนเจดีย์ ฟู้ด โปรดิวเซอร์ จำกัด ซึ่งเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนไก่เสียบไม้แช่เย็น และบริษัท จำลอง ฟู้ด จำกัด ซึ่งเป็นผู้แปรรูปชิ้นส่วนไก่เสียบไม้แช่เย็นเป็นอาหารสำเร็จรูปแช่เย็นจนแข็ง ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อวางแผนกำลังคนในการผลิตชิ้นส่วนต่างๆ ในห่วงโซ่อุปทานเพื่อตอบสนองต่ออุปสงค์ของลูกค้าและให้ได้ระดับสินค้าคงคลังที่ดีที่สุด วิธีการดำเนินงานวิจัย สามารถแบ่งได้เป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างแบบจำลองด้วยคอมพิวเตอร์ของบริษัท ดอนเจดีย์ ฟู้ด โปรดิวเซอร์ จำกัด การสร้างแบบจำลองด้วยคอมพิวเตอร์ของบริษัท จำลอง ฟู้ด จำกัด

โดยใช้วิธีการข้อมูลมาตรฐานหลัก และสุดท้ายเป็นการวิเคราะห์ผลลัพธ์ของแบบจำลองด้วยคอมพิวเตอร์ รวมทั้งการวิเคราะห์เสนอแนะระดับสินค้าคงคลังและแรงงานคนในกระบวนการผลิตต่างๆ ของบริษัทคอนเจ็คท์ ฟูดโปรดเซสซึ่ง จำกัด และบริษัทจำลองฟูด จำกัด บนพื้นฐานของอุปสงค์ของลูกค้า

วีรพล ภิรมย์พรินทร์ (2545) ศึกษาเรื่อง การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยการจัดการห่วงโซ่อุปทานและธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาวิธีการและการดำเนินการจัดการห่วงโซ่อุปทาน รวมทั้งศึกษารูปแบบและขั้นตอนในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ และเพื่อศึกษาการบริหารจัดการ และกลยุทธ์การตลาดใน E-Business โดยทำการศึกษาธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์จากบริษัทตัวอย่าง คือ บริษัท วินสโตร จำกัด ผู้ดำเนินธุรกิจค้าปลีกบนอินเทอร์เน็ต (winstore.net) ผลการศึกษาพบว่า วินสโตรได้นำระบบ ECR และระบบ Cross Docking เข้ามาช่วยเพื่อประสิทธิภาพในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ทำให้ผู้ขายปัจจัยการผลิต (Supplier) สามารถลดต้นทุนลง ลูกค้าได้รับสินค้าอย่างทันท่วงที ไม่ต้องเก็บสต็อกสินค้าในคราวละมากๆ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จและสร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจของวินสโตร คือ (1) เวลา เนื่องจากเป็นผู้นำธุรกิจร้านค้าปลีกบนอินเทอร์เน็ตรายแรกของประเทศไทย (2) กลยุทธ์การบริหาร ได้แก่ ลดต้นทุนให้กับผู้ขายปัจจัยการผลิต (Supplier) ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการสร้างความแตกต่างในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงนำแนวคิดการจัดการห่วงโซ่อุปทานมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อช่วยลดต้นทุนการดำเนินการและสินค้าคงคลัง และยังเป็นการเพิ่มคุณค่าและผลกำไรอันนำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันอีกด้วย (3) กลยุทธ์ทางเทคโนโลยี ได้แก่ กลยุทธ์ Run โดยพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง และกลยุทธ์ Team-up เป็นความร่วมมือกับบริษัทอื่นๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการให้ดียิ่งขึ้น (4) ทรัพยากรพนักงานมีความรู้ความสามารถ มีทักษะและเชี่ยวชาญอย่างมาก (5) การจัดการซึ่งผู้นำของวินสโตรมีความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ และมีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมในการสร้างธุรกิจค้าปลีกบนอินเทอร์เน็ต

อภิชาติ เปรมปราชญ์ชัยนัต์ (2550) ศึกษาเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพในห่วงโซ่อุปทาน โดยใช้เทคนิคการผลิตแบบลีน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางด้านการลดต้นทุนจากการประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบลีนกับการผลิตคราวละมากๆ เพื่อเป็นแนวทางการปรับปรุงการผลิตให้มีประสิทธิภาพได้ดียิ่งขึ้น และเพื่อการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบกับความสำเร็จในการลดต้นทุนทางด้านการผลิตจากการประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบลีน ผลการศึกษาพบว่าระบบการผลิตแบบลีนในภาพรวมก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรและนับเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กร และในการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับความสำเร็จในการลดต้นทุนทางด้านการผลิตจากการประยุกต์ใช้ระบบการผลิต พบว่าการวาง

แผนการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และการผลิตแบบดิ่งกับคัมบัง ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการลดต้นทุนทางด้านการผลิตจากการประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบลีน แต่คุณภาพที่ต้นกำเนิดและการลดขนาดกลุ่มการผลิต พบว่า มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการลดต้นทุนทางด้านการผลิต จากการประยุกต์ใช้ระบบการผลิตโดยมีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

กนกรัตน์ ไวยศิริ (2549) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนสำหรับบรรจุก๊าซธรรมชาติอย่างขึ้นเพื่อการขนส่งระหว่างประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนสำหรับบรรจุก๊าซธรรมชาติอย่างขึ้นเพื่อการขนส่งระหว่างประเทศ เพื่อเป็นแนวทางในการนำมาปรับใช้ได้จริงกับองค์กรธุรกิจส่งออกอย่างขึ้น ซึ่งจะทำให้การศึกษาทุกกิจกรรมของระบบโลจิสติกส์ตั้งแต่กิจกรรมการจัดซื้อจัดหา การผลิต การกระจายสินค้า จนกระทั่งสินค้าส่งถึงลูกค้าปลายทาง รวมถึงการเปรียบเทียบต้นทุนที่เปลี่ยนไประหว่างการใช้บรรจุก๊าซแบบเดิม คือ ถังสแตนเลสกับนำบรรจุก๊าซอย่างขึ้นมาใช้ในการขนส่ง ผลการศึกษาพบว่าการนำบรรจุก๊าซแบบอย่างขึ้นมาใช้ในการส่งออกอย่างขึ้น กิจกรรมการบรรจุสินค้าและขนถ่ายสินค้ามีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานมากที่สุด ซึ่งทำให้สามารถบรรจุก๊าซอย่างขึ้นได้เพิ่มขึ้น สามารถลดต้นทุนค่าบรรจุก๊าซได้

ทาริกา พลโลก (2551) ศึกษาการจัดการโซ่อุปทาน กรณีศึกษาบริษัท อินเตอร์วอเตอร์ทริทเม้นท์ จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการจัดการโซ่อุปทานและหาแนวทางการปรับปรุงกระบวนการจัดการโซ่อุปทานในส่วนงานรับเหมาก่อสร้างระบบประปาหมู่บ้าน ตามแบบมาตรฐานของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (การประปานครหลวง) ของบริษัท อินเตอร์วอเตอร์ทริทเม้นท์ จำกัด ทำการศึกษาโดยวิธีการสังเกตการณ์และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากกลุ่มตัวอย่าง ตลอดจนเอกสารและเว็บไซต์ของบริษัท ผลการศึกษาพบว่า ลูกค้าหลักบริษัทเป็นหน่วยงานราชการ (องค์การบริหารส่วนตำบล) โดยบริษัทรับจ้างทำงานจากการประกวดราคา ทำให้วางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้าได้ รวมทั้งการจัดหาและการส่งมอบวัตถุดิบ สำหรับวิธีการสั่งซื้อ และการขนส่งวัตถุดิบใช้ในการจัดการแบบทันเวลาพอดี ส่วนการส่งมอบวัตถุดิบและอุปกรณ์ต่างๆ ได้จ้างบริษัทขนส่ง เมื่อบริษัทนำแนวคิดการจัดการโซ่อุปทานมาประยุกต์ใช้ ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นจากอดีตมีความยืดหยุ่นในการผลิตและปฏิบัติงาน รวมทั้งความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างมาก

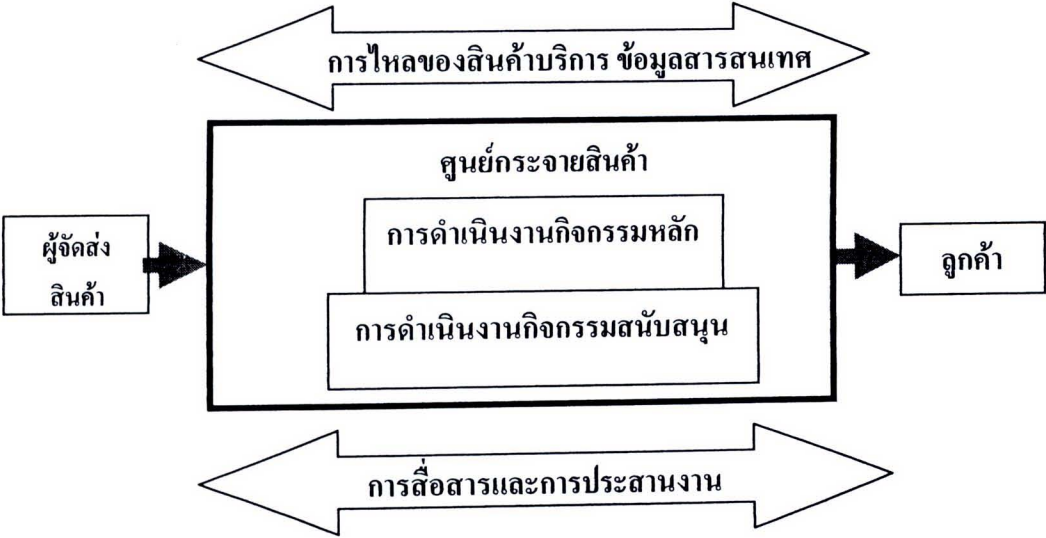
สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทานก็เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโดยให้มีต้นทุนต่ำที่สุด โดยการปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การดำเนินการ และการควบคุมการทำงานขององค์กรและรวมทั้ง

การบริหารจัดการข้อมูล และธุรกรรมทางการเงินที่เกี่ยวข้อง ให้เกิดการเคลื่อนย้าย การจัดเก็บ การรวบรวมและการกระจายสินค้า วัตถุดิบ ชิ้นส่วนประกอบและการบริการให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล รวมทั้งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ โดยคำนึงถึงความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ

5. กรอบแนวคิดการวิจัย

5.1 ศึกษากระบวนการดำเนินงานทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนของการจัดการลอจิสติกส์บริษัทเอบีซี จำกัด(มหาชน) ศูนย์กระจายสินค้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

5.2 ศึกษาการใช้สารสนเทศที่ช่วยให้เกิดการไหลของสินค้าบริการและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งการสื่อสารประสานความร่วมมือตั้งแต่ผู้จัดส่งสินค้า (supplier) ไปจนถึงลูกค้า(ร้านสาขาเอบีซี)



ภาพที่ 10 กรอบแนวคิดงานวิจัย