



การปรับตัวในการจัดการโลจิสติกส์ ของบริษัทข้ามชาติในภาวะเศรษฐกิจถดถอย
(ช่วงปี พ.ศ. 2550 – 2551) กรณีศึกษากลุ่มผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอาหาร
เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป ในเขตกรุงเทพมหานคร

เขมิกา คลองข่อย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
กลุ่มวิชาการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2554

**Logistic strategy adjustment of Multinational Companies
In economic Recession (2007 - 2008) in industry of food, beverage
and clothes in Bangkok, Thailand**

KEMIKA KLONGKOI

เลขทะเบียน.....	0222969
วันลงทะเบียน.....	- 1 พ.ย. 2555
เลขเรียกหนังสือ.....	วพ 658.5
	ว 669 11
	[2554]

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program
Department of International Business Management
Graduate School, Dhurakij Pundit University**

2011



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การปรับตัวในการจัดการโลจิสติกส์ ของบริษัทข้ามชาติในภาวะเศรษฐกิจ
ถดถอย (ช่วงปี พ.ศ.2550-2551) กรณีศึกษากลุ่มผู้ประกอบการ
ในอุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้า ในเขตกรุงเทพมหานคร

เสนอโดย เขมิกา คลองข่อย

สาขาวิชา บริหารธุรกิจ (การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูเบศร์ สมุทรจักร


ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

 ประธานกรรมการ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จริญญา ปานเจริญ)

 กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูเบศร์ สมุทรจักร)

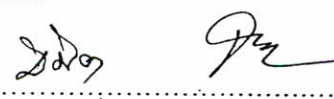
 กรรมการ

(รองศาสตราจารย์วิรัช สงวนวงษ์วาน)

 กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภรา คกะสุวรรณ)

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

 คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชนิดา จิตร์น้อมรัตน์)

วันที่ 29 เดือน กันยายน พ.ศ. ...2554....

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การปรับตัวในการจัดการ โลจิสติกส์ ของบริษัทข้ามชาติ ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย (ช่วงปี พ.ศ. 2550 – 2551) กรณีศึกษากลุ่มผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป เขตกรุงเทพมหานคร
ชื่อผู้เขียน	เขมิกา คลองข่อย
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภูเบศร์ สมุทรจักร
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ (การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ)
ปีการศึกษา	2554

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การปรับตัวในการจัดการ โลจิสติกส์ ของบริษัทข้ามชาติ ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย (ช่วงปี พ.ศ. 2550 – 2551) กรณีศึกษากลุ่มผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป เขตกรุงเทพมหานคร เป็นงานวิจัยแบบเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การจัดการ โลจิสติกส์ของบริษัข้ามชาติ ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย ศึกษาการเปรียบเทียบ และการลดต้นทุนการจัดการ โลจิสติกส์ ศึกษาผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป เขตกรุงเทพมหานคร

ตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยเป็นกลุ่มผู้ประกอบการอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 369 ราย ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) กำหนดตัวแปรควบคุมโควตาที่ใช้ในการศึกษา โดยกำหนดสัดส่วนของตัวแปรควบคุมโควตาในประชากร และเลือกตัวอย่างจากประชากรตามสัดส่วนที่ได้มีการกำหนดไว้ โดยการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย Simple Random Sampling และนำข้อมูลที่ได้นำวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติ ประกอบด้วยร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Arithmetic mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Analysis) ในการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) เครื่องมือที่ใช้วิจัยในครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม

การทดสอบสมมติฐานพบว่า

กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนใช้น้ำมันมาใช้พลังงานทางเลือกมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งใหม่ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กลยุทธ์การขนส่งเที่ยวเปล่า มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กลยุทธ์การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กลยุทธ์การปรับกระบวนการทำงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กลยุทธ์การว่าจ้างบริษัทภายนอกมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กลยุทธ์ความถี่ของการบริการมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กลยุทธ์การบริหารคลังสินค้ามีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กลยุทธ์ทำเลที่ตั้งคลังสินค้า โรงงาน และศูนย์กระจายสินค้า มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

Thesis Title	Logistic strategy adjustment of Multinational Companies In economic Recession (2007 - 2008) in industry of food, beverage and clothes in Bangkok, Thailand
Author	Kemika Klongkoi
Thesis Advisor	Dr.Bhubate Samutachak
Department	Master of Business Administration (International Business Management)
Academic Year	2011

ABSTRACT

This research is about studying of logistic strategy adjustment of multinational company in economics recession (2007 - 2008) in industry of food, beverage and clothes in Bangkok, Thailand. This study is designed by using survey research. It shows the comparison and decreasing of budget in food, beverage and clothes investment.

The sample group in this research is comprised of managers, directors or owners in food, beverage and clothes industry. The total of sample size is 369 people. In this study two sampling methods were used including Quota Sampling and Simple Random Sampling. Quota sampling is variable in proportion of sample size and sample random sampling is for selecting the appropriate number of people in doing research. The data was analyzed with description statistic such as percentage, arithmetic mean, standard deviation, inferential analysis and Pearson correlations coefficient. The method of this research is questionnaire which is separated into two sections. The first questionnaire section is about general information of logistic foreign company such as investment, contract, period of business, profit, amount of employee, kind of business and adjustment of running business, all is close question. For second section, it is an opinion of manager toward logistic strategy adjustment in reducing cost. The question is used interval scale which is shown five levels in Likert style, the scale shows the most important to the less important.

The hypothesis presents that:

The strategy of using alternative energy has a correlation with the efficient company performance at 0.05

The strategy of new logistic has a correlation with the efficient company performance at 0.05

The strategy of empty transportation has a correlation with the efficient company performance at 0.05

The strategy of information system has a correlation with the efficient company performance at 0.05

The strategy of working system has a correlation with the efficient company performance at 0.05

The strategy of hiring outsource has a correlation with the efficient company performance at 0.05

The frequency of logistic service has a correlation with the efficient company performance at 0.05

The warehouse management has a correlation with the efficient company performance at 0.05

The location of factory and warehouse a correlation with the efficient company performance at 0.05

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีโดยได้รับความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภูเบศร์ สมุทรจักร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้ช่วยให้คำปรึกษาแนะนำตรวจสอบ แก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ มาโดยตลอด และความช่วยเหลือในหลายสิ่งหลายอย่างจนกระทั่งวิทยานิพนธ์นี้ได้สำเร็จอย่างสมบูรณ์ รวมทั้งได้รับความอนุเคราะห์ และคำแนะนำอื่นๆ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรัญญา ปานเจริญ ประธานสอบวิทยานิพนธ์ และกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ วิรัช สงวนวงษ์วาน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภรา คณะสุวรรณ ที่ให้ความกรุณาในการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของงานวิทยานิพนธ์

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์สาขาวิชาการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ที่บัณฑิตวิทยาลัย นางปรียา จินาโต และทุกท่านที่มีได้กล่าวเอ่ยนามที่คอยให้คำแนะนำ และช่วยเหลือในการจัดทำวิทยานิพนธ์

ขอขอบคุณและขอบใจ พี่ และเพื่อนๆ ร่วมรุ่นที่ได้มีโอกาสศึกษาร่วมกันทุกท่าน ที่คอยถามไถ่ด้วยความห่วงใยว่าเมื่อไหร่จะสำเร็จการศึกษา และคอยช่วยเหลือ ช่วยกระตุ้นให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยด้วยดีตลอดเวลา รวมถึงผู้มีพระคุณทุกท่านที่มีได้เอ่ยนามไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบคุณบิดา มารดา และครอบครัวที่ให้กำลังใจช่วยเหลือในทุกๆ เรื่องในการเรียนปริญญาโท รวมถึงการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

คุณค่า และประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยจะมอบแด่ บิดา มารดา อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกๆ ท่าน

เขมิกา คลองข่อย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	๗
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	๘
กิตติกรรมประกาศ.....	๙
สารบัญตาราง.....	๑๐
สารบัญภาพ.....	๑๑
บทที่.....	
1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
1.3 สมมติฐานของการวิจัย.....	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
1.5 นิยามศัพท์.....	4
2 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับโลจิสติกส์ (Logistics).....	8
2.2 แนวคิดกลยุทธ์ในการลดต้นทุน โลจิสติกส์.....	23
2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนองค์กร.....	43
2.4 แนวคิดโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป.....	47
2.5 บทบาทของบริษัทข้ามชาติ.....	49
2.6 ภาวะเศรษฐกิจถดถอย (ช่วงปี พ.ศ. 2550 – 2551).....	52
2.7 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	59
3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	64
3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	65
3.2 ขอบเขตของการวิจัย.....	66
3.3 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง.....	66
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	67
3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	68

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
4 ผลการวิเคราะห์.....	72
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของลักษณะกิจการ และประเภทอุตสาหกรรม.....	73
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของการจัดการ กลยุทธ์ของบริษัทข้ามชาติ ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย.....	78
4.3 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน.....	89
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	107
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	107
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	110
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	113
บรรณานุกรม.....	116
ภาคผนวก.....	124
ประวัติผู้เขียน.....	133

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	กิจกรรมหลักด้าน โลจิสติกส์ (Key Logistics Activities).....	19
2.2	แสดงกลยุทธ์ในการปรับตัวของผู้ประกอบการในธุรกิจต่างๆ.....	23
2.3	บทบาทของบริษัทต่างชาติ.....	50
2.4	ผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจก่อให้เกิดปัญหาด้านต่างๆ ในปัจจุบัน และคาดการณ์ใน 6 เดือนข้างหน้า.....	56
2.5	เรื่องที่ผู้ประกอบการธุรกิจหรืออุตสาหกรรมต้องการให้ภาครัฐ ช่วยเหลือและสนับสนุน 3 อันดับแรก.....	58
4.1	จำนวน และร้อยละจำแนกตามทุนจดทะเบียนปัจจุบันของกิจการ.....	73
4.2	จำนวน และร้อยละ จำแนกตามลักษณะการจดทะเบียนของกิจการ.....	73
4.3	จำนวน และร้อยละ จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินกิจการ.....	74
4.4	จำนวน และร้อยละ จำแนกตามกำไรเฉลี่ยต่อเดือนของกิจการ.....	74
4.5	จำนวน และร้อยละ จำแนกตามจำนวนพนักงานในองค์กร.....	75
4.6	จำนวน และร้อยละ จำแนกตามประเภทของกลุ่มธุรกิจหรืออุตสาหกรรม.....	75
4.7	จำนวน และร้อยละ จำแนกตามการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินกิจการ.....	76
4.8	จำนวน และร้อยละ จำแนกตามประเภทของกลุ่มธุรกิจหรืออุตสาหกรรม.....	77
4.9	จำนวน และร้อยละ จำแนกตามผู้บริหารระดับใดในองค์กร.....	77
4.10	ระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปรับ กลยุทธ์ของธุรกิจ.....	79
4.11	ระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการเกี่ยวกับ ข้อมูลระดับการปรับ กลยุทธ์ของธุรกิจจำแนกตามกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนใช้น้ำมันมาใช้ พลังงานทางเลือก.....	80
4.12	ระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปรับ กลยุทธ์ของธุรกิจจำแนกตามกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบ การขนส่งใหม่.....	81
4.13	ระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปรับ กลยุทธ์ของธุรกิจจำแนกตามกลยุทธ์การขนส่งที่เร็วเปล่า.....	82

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.14	ระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปรับ กลยุทธ์ของธุรกิจจำแนกตามกลยุทธ์การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ..... 83
4.15	ระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปรับ กลยุทธ์ของธุรกิจ จำแนกตามกลยุทธ์กลยุทธ์การปรับกระบวนการทำงาน..... 84
4.16	ระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปรับ กลยุทธ์ของธุรกิจ จำแนกตามกลยุทธ์การว่าจ้างบริษัทภายนอก..... 85
4.17	ระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปรับ กลยุทธ์ของธุรกิจ จำแนกตามกลยุทธ์ความถี่ของการบริการ..... 86
4.18	ระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปรับ กลยุทธ์ของธุรกิจ จำแนกตามกลยุทธ์การบริหารคลังสินค้า..... 87
4.19	ระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปรับ กลยุทธ์ของธุรกิจ จำแนกตามกลยุทธ์ทำเลที่ตั้งคลังสินค้า โรงงาน และศูนย์กระจายสินค้า..... 88
4.20	ผลการเปรียบเทียบกลยุทธ์อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์ในการลดต้นทุนแยกตามกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนใช้พลังงานทางเลือก.... 89
4.21	ผลการเปรียบเทียบกลยุทธ์อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์ในการลดต้นทุนแยกตามกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบการ ขนส่งใหม่..... 91
4.22	ผลการเปรียบเทียบกลยุทธ์อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์ในการลดต้นทุนแยกตามกลยุทธ์การขนส่งเที่ยวเปล่า..... 92
4.23	ผลการเปรียบเทียบกลยุทธ์อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์ในการลดต้นทุนแยกตามกลยุทธ์การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ..... 93
4.24	ผลการเปรียบเทียบกลยุทธ์อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์ในการลดต้นทุนแยกตามกลยุทธ์การปรับกระบวนการทำงาน..... 94
4.25	ผลการเปรียบเทียบกลยุทธ์อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์ในการลดต้นทุนแยกตามกลยุทธ์การว่าจ้างบริษัทภายนอก..... 96

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.26 ผลการเปรียบเทียบกลยุทธ์อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์ในการลดต้นทุนแยกตามกลยุทธ์ความถี่ของการบริการ.....	97
4.27 ผลการเปรียบเทียบกลยุทธ์อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์ในการลดต้นทุนแยกตามกลยุทธ์การบริหารคลังสินค้า.....	98
4.28 ผลการเปรียบเทียบกลยุทธ์อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์ในการลดต้นทุนแยกตามกลยุทธ์กลยุทธ์ทำเลที่ตั้งคลังสินค้า โรงงาน และศูนย์กระจายสินค้า.....	100
4.29 แสดงการวิเคราะห์การปรับกลยุทธ์ในการลดต้นทุน โลจิสติกส์ ของอุตสาหกรรมกับระดับผลสำเร็จจากการปรับตัว แยกตามอุตสาหกรรมอาหาร และเครื่องดื่ม.....	101
4.30 แสดงการวิเคราะห์การปรับกลยุทธ์ในการลดต้นทุน โลจิสติกส์ ของอุตสาหกรรมกับระดับผลสำเร็จจากการปรับตัว แยกตามอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป.....	102
4.31 แสดงการวิเคราะห์การปรับกลยุทธ์ในการลดต้นทุน โลจิสติกส์ ของอุตสาหกรรมกับระดับผลสำเร็จจากการปรับตัว.....	104

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 รูปแบบการขนส่ง.....	25
2.2 แสดงการขนส่งแบบหลายรูปแบบ (Multimodal transportation).....	27
2.3 ภาพแสดงการบริหารแบบ TMS เพื่อลดปัญหาการวิ่งรถเที่ยวเปล่า.....	28
2.4 ตัวอย่างคลังสินค้า และกิจกรรมในคลังสินค้า.....	42
2.5 แรงกดดันของการเปลี่ยนแปลง.....	44
2.6 โครงสร้างการเปลี่ยนแปลง.....	45
2.7 ผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจทางการเงินในต่างประเทศต่อเศรษฐกิจไทย.....	54
2.8 ผลกระทบจากสถานการณ์ไม่ปกติภายในประเทศต่อเศรษฐกิจไทย.....	54
2.9 ผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจในปัจจุบันต่อธุรกิจ/อุตสาหกรรมที่ดำเนินการอยู่.....	55
2.10 ความต้องการให้รัฐบาลเข้ามาช่วยเหลือ/สนับสนุนให้ธุรกิจขับเคลื่อนไปได้ด้วยดี...	57
3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	65

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การขยายตัวอย่างต่อเนื่องของธุรกรรมระหว่างประเทศ ทำให้ระบบโลจิสติกส์ซึ่งเป็นหัวใจในการขับเคลื่อนสินค้า บริการ ข้อมูลข่าวสาร และการเงินมีความสำคัญมากขึ้นในทศวรรษที่ผ่านมา เนื่องจากการบริหารจัดการโลจิสติกส์ของประเทศที่มีประสิทธิภาพจะทำให้ต้นทุนรวมของสินค้าถูกลง สินค้าไปถึงมือผู้บริโภคปลายทางสะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น และถูกต้องตามเงื่อนไขความต้องการของลูกค้ามากขึ้น เป็นการพัฒนาระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศโดยรวม

ที่ผ่านมาผู้ประกอบการส่วนมากอาจเข้าใจความหมายของคำว่า “โลจิสติกส์” ไม่ครบถ้วน โดยเข้าใจว่าเกี่ยวข้องแต่เพียงการขนส่งเท่านั้น ซึ่งแท้ที่จริงแล้ว โลจิสติกส์คือการบริหารจัดการในทุกๆ เรื่อง ทั้งการจัดการสินค้าคงคลัง คลังสินค้า บริหารการลดต้นทุน การบริหารคำสั่งซื้อ ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า (เพ็ญธิรัตน์ อัครผลสุวรรณ. 2548: 32-36) เนื่องจากสามารถบริการได้ตรงเวลา คุณภาพถูกต้อง จำนวนสินค้าถูกต้อง และสถานที่ถูกต้องรวมทั้งสามารถบริหารคลังสินค้า บริหารการผลิตตามยอดขายจริง ซึ่งที่ผ่านมาบริษัทขนาดใหญ่ได้มีการจัดการแล้ว แต่บริษัทขนาดเล็กยังไม่ได้มีการวางแผน ซึ่งรัฐบาลต้องมุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพภายในสถานประกอบการ เพื่อให้มีโลจิสติกส์ที่ดี เกิดสภาพคล่องในการดำเนินงานซึ่งการบริหารที่ดี การจัดการโลจิสติกส์ที่ดี จะสามารถช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถลดต้นทุนโดยรวมได้ ถึง 35-50% ซึ่งจะสามารถทำให้เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจได้ (สุชาติ จันทรานาคราช. 2552)

ปัจจุบันภาวะเศรษฐกิจไทยเต็มไปด้วยบรรยากาศคลุมเครือเข้าสู่บรรยากาศดลยที่เริ่มต้นมาเป็นเวลาเกือบ 3 ปีแล้ว ทำให้คนไทยตั้งความหวังไว้ว่าเศรษฐกิจหลังการเลือกตั้งครั้งล่าสุดจะเกิดการฟื้นตัวขึ้นได้ แม้ว่าภาวะเศรษฐกิจโลกจะมีปัจจัยลบเป็นตัวแปรสำคัญ อาทิ ปัญหาวิกฤติซัพไพล์ในประเทศสหรัฐอเมริกา ปัญหาราคาน้ำมันโลก และราคาทองคำดีดตัวขึ้นสูงสุดเป็นประวัติการณ์ ปัจจัยลบที่ส่งผลให้เศรษฐกิจไทยตกต่ำลงอย่างต่อเนื่อง ไม่ได้มีสาเหตุมาจากสถานการณ์ในประเทศอย่างเดียว แต่ขึ้นกับภาวะโลกาภิวัตน์ที่ไทยต้องรับผลกระทบจากเศรษฐกิจทั่วโลกโดยเฉพาะอย่างยิ่งสหรัฐอเมริกาที่ค่าเงินบาทต้องพึ่งพิงค่าเงินดอลลาร์เป็นหลัก รวมถึงภาวะวิกฤติน้ำมันที่ราคาพุ่งสูงขึ้น ด้วยปัจจัยสำคัญ 4 ประการคือ การใช้น้ำมันดิบของจีนที่เพิ่มสูงขึ้น

เหตุการณ์รุนแรงในตะวันออกกลาง และในจีเรีย รวมถึงค่าเงินสหรัฐที่ยังคงอ่อนค่าข้ามปีอย่างต่อเนื่อง ค้ำวักฤทธิพิลังงาน เมื่อราคาน้ำมันดิบในตลาดโลกเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และไม่มีแนวโน้มที่จะลดลงได้ส่งผลกระทบต่อทุกประเทศทั่วโลกในปัจจุบัน สถานการณ์ดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อ การขนส่ง และผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ภายในประเทศ หากภาคบริการเหล่านี้ได้รับผลกระทบ จะส่งผลกระทบต่อเป็นลูกโซ่ตั้งแต่อุตสาหกรรมต้นน้ำ ไปจนถึงปลายน้ำ และในที่สุดก็ส่งผลต่อ ผู้บริโภคทุกระดับ ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้ทุกฝ่ายต้องเร่งแสวงหาแนวทางเพื่อความอยู่รอดของ กลุ่มธุรกิจด้านโลจิสติกส์ (วนาลี จันทร์อร่าม, 2554)

ในวิกฤติเศรษฐกิจ ที่ราคาน้ำมันสูงขึ้น และความต้องการซื้อของผู้บริโภคลดลง บริษัท ต่างได้พยายามหาวิธีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดด้วยวิธีการต่างๆ อาทิ การเน้นการบริหารต้นทุน โดย ลดปริมาณการผลิต และผลิตในปริมาณที่เหมาะสมเพื่อที่จะได้ลดค่าใช้จ่ายทางด้านสินค้าคงคลัง และลดต้นทุนต่อหน่วยของสินค้า รวมทั้งการชะลอการลงทุนระยะยาว เนื่องจากหลายๆ บริษัทล้ม ละลายเพราะขาดเงินทุน การลดต้นทุนสามารถมองได้ 2 มิติ คือ (1) การมองต้นทุนทาง โลจิสติกส์ โดยรวมของบริษัท (Total Logistics Costs) ทั้งต้นทุนจากการขนส่ง คลังสินค้า และอื่นๆ โดยที่แต่ ละแผนกภายในองค์กร เช่นแผนกจัดซื้อ คลังสินค้า และอื่นๆ ควรมีการประชุม และวางแผนร่วมกัน เพื่อช่วยในการลดต้นทุนโดยรวม และ (2) การมองให้ครบวงใน supply chain ซึ่งต้องมีการร่วมมือ ระหว่างผู้ผลิต supplier และลูกค้า โดยไม่ผลักภาระไปยังส่วนหนึ่งส่วนใดเพราะจะกลายเป็น overhead cost ของโซ่อุปทานในท้ายที่สุด ฉะนั้นต้องมีการเชื่อมโยงห่วงโซ่อุปทานเพื่อให้เกิดการ ไหลเวียนของข้อมูล (information flow) และมีการร่วมมือในการออกแบบระบบร่วมกัน ซึ่งจะ สามารถช่วยลดต้นทุนของทั้งโซ่อุปทานซึ่งถ้ามีการร่วมมือดังกล่าว จะสามารถช่วยให้ผู้ประกอบการ สามารถลดต้นทุนหลัก เช่น ต้นทุนการขนส่ง และสินค้าคงคลังได้ในระดับนัยสำคัญ ภายใต้ สภาวะที่ผู้บริโภคกำลังซื้อต่ำ ผู้ประกอบการต้องมีการบริหารต้นทุนที่ดี เพื่อสามารถแข่งขันด้าน ราคาได้ และสามารถเจาะตลาดใหม่ได้เช่นกัน

การปรับตัวขององค์กรในการจัดการ โลจิสติกส์ โดยเฉพาะในภาวะเศรษฐกิจถดถอย จึง มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการอยู่รอดของกิจการ ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการปรับตัว ดังกล่าวในลักษณะต่างๆ เพื่อสร้างองค์ความรู้ เกี่ยวกับการจัดการ โลจิสติกส์ ของบริษัทข้ามชาติ ภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับผู้ประกอบการทั้งในปัจจุบัน และอนาคต

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์ของบริษัทข้ามชาติ ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย (ช่วงปี พ.ศ. 2550 – 2551) กรณีศึกษากลุ่มผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป เขตกรุงเทพมหานคร

2. เพื่อศึกษาการเปรียบเทียบการจัดการโลจิสติกส์ของบริษัทข้ามชาติ ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย (ช่วงปี พ.ศ. 2550 – 2551) กรณีศึกษากลุ่มผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป เขตกรุงเทพมหานคร

3. เพื่อศึกษาการลดต้นทุนการจัดการโลจิสติกส์ของบริษัทข้ามชาติ ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย (ช่วงปี พ.ศ. 2550 – 2551) กรณีศึกษากลุ่มผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป เขตกรุงเทพมหานคร

1.3 สมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานข้อที่ 1. อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์ในการลดต้นทุนโลจิสติกส์ที่แตกต่างกัน

1. อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์พลังงานทางเลือก (Alternative Energy) ที่แตกต่างกัน
2. อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งใหม่ (Multimodal Transportation Strategy) ที่แตกต่างกัน
3. อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์การขนส่งที่ยืดหยุ่น (Back Haul Cost Reduction) ที่แตกต่างกัน
4. อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Development) ที่แตกต่างกัน
5. อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์การปรับกระบวนการทำงาน ที่แตกต่างกัน
6. อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์การว่าจ้างบริษัทภายนอก (Logistic Outsource) ที่แตกต่างกัน
7. อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์ความถี่ของการบริการ (Frequency of service) ที่แตกต่างกัน
8. อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์การบริการคลังสินค้า (Inventory) ที่แตกต่างกัน

9. อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์ทำเลที่ตั้งคลังสินค้า โรงงาน และศูนย์กระจายสินค้า (Selection of Plant Location) ที่แตกต่างกัน
 สมมติฐานข้อที่ 2. การปรับกลยุทธ์ในการลดต้นทุน โลจิสติกส์ของอุตสาหกรรม มีความสัมพันธ์กับระดับผลสำเร็จจากการปรับตัว

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้ประกอบการธุรกิจในประเทศไทยที่เกี่ยวข้อง สามารถนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางหรือวางแผนการปรับตัวด้านการจัดการ โลจิสติกส์เมื่อเกิดภาวะวิกฤติเศรษฐกิจในอนาคต
2. สามารถทำประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลแก่ผู้สนใจนำผลวิจัยไปศึกษาเพิ่มเติมต่อไปในอนาคต
3. ผู้ประกอบการธุรกิจในประเทศไทยที่เกี่ยวข้อง สามารถนำข้อมูลไปใช้เพื่อประกอบการตัดสินใจ ในการเลือกใช้แนวทางการปรับตัวให้เหมาะสมกับลักษณะทั่วไปของกิจการของตน

1.5 นิยามศัพท์

การจัดการ โลจิสติกส์ ความหมายในภาพรวมของคำว่าโลจิสติกส์ในงานวิจัยหมายถึง การบริหารจัดการกระบวนการเคลื่อนย้ายของวัตถุดิบ สินค้า จากจุดผลิตไปยังสถานที่ซึ่งมีความต้องการสินค้าหรือบริการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ การบริหารจัดการโลจิสติกส์มีความจำเป็นต่อหน่วยงานทั้งในส่วนของภาครัฐราชการ และภาคเอกชน ภาคการผลิต และภาคบริการ กล่าวคือมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการประกอบการขององค์กรทุกประเภท เนื่องจากการบริหารจัดการกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพ จะทำให้สามารถลดความสูญเสียในภาคการผลิต สามารถลดเวลาที่ใช้ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

บริษัทข้ามชาติ หมายถึง บริษัทต่างชาติที่เข้ามาลงทุนทำธุรกิจในประเทศไทย เป็นผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีที่ตั้งของบริษัทอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร

อุตสาหกรรมอาหาร และเครื่องดื่ม หมายถึง อุตสาหกรรมที่นำผลผลิตจากภาคเกษตร ซึ่งได้แก่ ผลผลิตจากพืช ปศุสัตว์ และประมง มาใช้เป็นวัตถุดิบหลักในการผลิต โดยอาศัยเทคโนโลยีต่างๆ ในกระบวนการผลิตเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่สะดวกต่อการบริโภคหรือการนำไปใช้ในขั้นต่อไป และเป็นการยืดอายุการเก็บรักษาผลผลิตจากพืช ปศุสัตว์ และประมง โดยผ่านกระบวนการแปรรูปขั้นต้นหรือขั้นกลางเป็นสินค้ากึ่งสำเร็จรูปหรือขั้นปลายที่เป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป

อุตสาหกรรมเสื้อผ้า หมายถึง เสื้อผ้าสำเร็จรูป ซึ่งมักนิยมนำไปตัดเย็บแบบละหลายตัว หรืออาจมีแบบหลายไซส์ (XS S M L XL) หรือนำไปตัดเย็บเพียงตัวเดียวก็ได้ สามารถทำได้ ตั้งแต่ชุดเสื้อผ้าง่าย ๆ จนถึงเสื้อผ้าชั้นสูง

ภาวะเศรษฐกิจถดถอย หมายถึง วิกฤตสินเชื่อกับที่อยู่อาศัยคุณภาพหรือปัญหาซับไพรม์ (Sub prime) เป็นจุดเริ่มต้นของวิกฤตแฮมเบอร์เกอร์ (Hamburger crisis) เหตุการณ์นี้เป็นวิกฤตทางการเงินที่เลวร้ายที่สุดในรอบ 100 ปี และยังมีสถาบันทางการเงินอีกหลายแห่งที่กำลังประสบปัญหา เช่นเดียวกัน ทำให้วิกฤตแฮมเบอร์เกอร์ขยายวงไปยังยุโรป และเอเชีย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผลที่เกิดจากปัญหาจากภาวะเศรษฐกิจถดถอย ที่เกิดขึ้นทั่วโลก ที่เข้ามากระทบต่อเศรษฐกิจไทย

กลยุทธ์พลังงานทางเลือก (Alternative Energy) หมายถึง พลังงานธรรมชาติที่มีอยู่มากมาย ไม่ว่าจะเป็นพลังงานแสงอาทิตย์ พลังงานลม แก๊ส โซลาร์ ก๊าซธรรมชาติ และก๊าซธรรมชาติเหลว พลังงานทางเลือกมีคุณสมบัติ และประโยชน์ของแต่ละตัว ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกันไป ปัญหาภาวะโลกร้อนขึ้นราคาของน้ำมันเป็นตัวกระตุ้นให้กระแสของการใช้พลังงานทางเลือกมีมากขึ้น น้ำมันเป็นพลังงานสำคัญที่มีอิทธิพลต่อทั้งเศรษฐกิจ และสังคมโลก หลายประเทศอาศัยน้ำมันในการขับเคลื่อนการพัฒนา ความสนใจพลังงานทางเลือกจะมีมากขึ้นเรื่อยๆ จำเป็นที่ภาค โลจิสติกส์จะต้องตระหนักถึงการลดต้นทุน ด้วยการปรับเปลี่ยนมาใช้ระบบการขนส่งซึ่งประหยัดพลังงาน เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ และเศรษฐกิจ

กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งใหม่ (Multimodal transportation Strategy) หมายถึง การใช้วิธีการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ ซึ่งเป็นวิธีการขนส่งที่ผสมผสานระหว่างการขนส่งตั้งแต่ 2 รูปแบบขึ้นไป ภายใต้สัญญาหรือผู้รับผิดชอบการขนส่งรายเดียว ผู้ประกอบการธุรกิจต้องเลือกวิธีการขนส่งให้เหมาะสมกับธุรกิจของตนเอง การขนส่งสินค้าสามารถขนส่งได้หลายประเภท การขนส่งทางถนน เป็นรูปแบบการขนส่งที่นิยมใช้มากที่สุด สำหรับการขนส่งภายในประเทศ การขนส่งทางน้ำ สามารถขนส่งได้ครั้งละมากๆ มีต้นทุนในการขนส่งต่ำที่สุด และเป็นการขนส่งหลักของการขนส่งระหว่างประเทศ การขนส่งทางอากาศ ใช้สำหรับการขนส่งระยะทางไกลๆ และต้องการความเร็วสูง มีต้นทุนการขนส่งสูงที่สุด และใช้กับสินค้าที่มีราคาแพงมีน้ำหนัก และปริมาณน้อย

กลยุทธ์การลดการขนส่งเที่ยวเปล่า (Back Haul Cost Reduction) หมายถึง การขนส่งโดยทั่วไปเมื่อส่งสินค้าเสร็จ จะติรถเที่ยวเปล่ากลับมา ซึ่งจะทำให้เกิดต้นทุนของการประกอบการโดยเปล่าประโยชน์ในการวิ่งรถเปล่ากลับมาที่จุดเริ่มต้น ซึ่งต้นทุนที่เกิดขึ้นมานี้ นับเป็นต้นทุนที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า จึงมีการรวมกลุ่มระหว่างผู้ประกอบการที่มีลักษณะอุตสาหกรรมคล้ายกันที่มีเส้น

ทางการขนส่งที่มีโอกาสในการวิ่งรถเที่ยวกลับได้ ภายในเงื่อนไขประเภทรถขนส่ง และกรอบเวลาการขนส่งที่ยอมรับกันได้

กลยุทธ์การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Development) หมายถึง การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาเพิ่มประสิทธิภาพในการขนส่ง ช่วยในการลดต้นทุน โลจิสติกส์ เป็นเครื่องมือในการวางแผนการขนส่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจการขนส่ง ซึ่งก็คือ ความรวดเร็ว และต้นทุนที่ประหยัดที่สุด

กลยุทธ์การปรับกระบวนการทำงาน หมายถึง เนื่องจากในภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวน และการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงในปัจจุบันทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ การดำเนินธุรกิจต้องเผชิญกับต้นทุนที่ปรับสูงขึ้น ตลาดมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในด้านความต้องการของลูกค้า และวงจรชีวิตของสินค้าหรือบริการที่สั้นลง ส่งผลให้องค์กรธุรกิจต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันที โดยองค์กรต้องพยายามลดต้นทุนในการดำเนินงาน และหาทางเพิ่มความสามารถในการรองรับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้แก่ ความไม่แน่นอนของความต้องการสินค้าหรือบริการของลูกค้า ความไม่แน่นอนของกระบวนการทำงาน และความไม่แน่นอนของเวลาในการรับมอบวัตถุดิบ

กลยุทธ์การว่าจ้างบริษัทภายนอก (Logistic Outsource) หมายถึง การที่องค์กรว่าจ้างให้ธุรกิจภายนอกที่มีความรู้ความชำนาญมากกว่ารับงานที่องค์กรยังขาดความชำนาญไปดำเนินการแทนเพื่อลดต้นทุน และให้องค์กรมีเวลาทุ่มเทให้กับงานซึ่งเป็นธุรกิจหลักขององค์กรอย่างเต็มที่

กลยุทธ์ความถี่ของการบริการ (Frequency of Service) หมายถึง การตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งไม่ได้หมายถึงเพียงแค่การเพิ่มคุณค่าที่มีอยู่หรือสร้างสรรค์คุณสมบัติใหม่ๆ แต่ยังหมายรวมไปถึงการปรับลดหรือตัดทอนคุณค่าหรือคุณสมบัติบางอย่างที่มีอยู่อีกด้วยเพราะหากมีแต่เพิ่มอย่างเดียวต้นทุนก็อาจสูงเกินไปจนไม่อยู่ในสภาพที่แข่งขันได้สถานการณ์ราคาน้ำมันที่พุ่งสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์การบริหารคลังสินค้า (Inventory) หมายถึง กระบวนการบริหาร และควบคุมสินค้าที่สำรองไว้ให้มีปริมาณ และมูลค่าที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในธุรกิจ เพื่อให้มีสินค้าเพียงพอเสมอ สำหรับการเบิกจ่ายโดยปราศจากการขาดมือของสินค้า มีเป้าหมายที่จะใช้ต้นทุนน้อยที่สุด ในการสำรองสินค้า และการดำเนินงานหากให้ผลกำไรที่สูงสุดแก่ธุรกิจขององค์กร

กลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้งคลังสินค้า โรงงาน และศูนย์กระจายสินค้า (Selection of Plant Location) หมายถึง สถานที่สำหรับประกอบกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กร เช่น โรงงาน โกดัง สินค้า สำนักงานใหญ่หรือสาขา เป็นต้น ที่ตั้งโรงงานจะมีความสำคัญต่อการผลิต และการดำเนินการ การเลือกที่ตั้งจึงเป็นกระบวนการในการศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดสถานที่ที่ธุรกิจสามารถ

ดำเนินงานได้สะดวก และมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยพิจารณาต้นทุน รายได้ ความสัมพันธ์ที่มีต่อบุคลากร ลูกค้า ตลาด และวัตถุดิบ ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานจะช่วยทำให้สามารถลดต้นทุนการขนส่งได้



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สิ่งสำคัญที่จะนำทางในการจัดระเบียบความรู้ การอธิบายข้อเท็จจริง และพื้นฐานของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิด โดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร วารสาร ตำราต่างๆ และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับโลจิสติกส์ (Logistics)
- 2.2 แนวคิดกลยุทธ์ในการลดต้นทุน โลจิสติกส์
- 2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนองค์กร
- 2.4 แนวคิดโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป
- 2.5 บทบาทของบริษัทข้ามชาติ
- 2.6 ภาวะเศรษฐกิจถดถอย (ช่วงปี พ.ศ. 2550 – 2551)
- 2.7 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับโลจิสติกส์

2.1.1 คำจำกัดความ โลจิสติกส์

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า คำจำกัดความของโลจิสติกส์ ซึ่งมีนักวิชาการทั้งในประเทศ และต่างประเทศได้ให้ความหมายของคำว่า "การจัดการโลจิสติกส์ (Business Logistics Management)" ไว้ในมุมมองต่างๆ ผู้วิจัยได้แบ่งนิยามของโลจิสติกส์ไว้ 3 มุมมองคือ วงการทางทหาร วงการธุรกิจ และวงการอุตสาหกรรม ดังนี้

มุมมองข้อที่ 1 คำจำกัดความของโลจิสติกส์ในมุมมองวงการทางทหาร

พจนานุกรมของเว็บสเตอร์ (Webster) ได้ให้ความหมายของโลจิสติกส์ไว้ว่าหมายถึง "สาขาวิทยาการ และการปฏิบัติการทางการทหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดหา การจัดส่ง การบำรุงรักษาอุปกรณ์ และการรักษาพยาบาลบุคลากร พร้อมทั้งการจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก และการบริการต่างๆ ให้รวมถึงเรื่องอื่นๆ ที่สัมพันธ์กันด้วย"

Martin Van Creveld (1997) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “โลจิสติกส์” ซึ่งเป็นคำศัพท์ของทางทหารนั้นว่าเป็น ศิลปะแห่งการเคลื่อนย้ายกองทัพ และการจัดส่งยุทธโปกรณ์ และเสบียงอาหารให้แก่กองทัพ

อูมาพร มณีเนียม (2552 : 30) ได้ให้คำนิยาม โลจิสติกส์ว่า กำเนิดมาจากกองทัพอังกฤษในสมัยก่อนสงครามโลกครั้งที่ 1 ซึ่งในขณะนั้นมีความหมายถึง การจัดระบบส่งกำลังบำรุงทางทหาร ซึ่งมีการขนย้าย ขนส่งอาวุธยุทธโปกรณ์มาเพื่อทำสงครามกับอริภัก โดยในยุคนั้นถือว่ามีจัดการ และการบริหารเคลื่อนย้ายอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดเท่าที่เคยมีมา หลังจากนั้นการจัดการ โลจิสติกส์ ได้มีวิวัฒนาการเรื่อยมา เนื่องจากสหรัฐอเมริกาเริ่มมีการแพร่กระจายสินค้าพืชผลทางการเกษตร การแลกเปลี่ยนสินค้าอุปโภคบริโภคอย่างแพร่หลาย

จากคำนิยามต่างๆ ข้างต้นจะเห็นได้ว่า คำจำกัดความของโลจิสติกส์ในมุมมองทางทหารนั้น จะเกี่ยวข้องกับ การขนส่งอาวุธยุทธโปกรณ์ เเสบียงอาหาร กองกำลังทางทหาร ยารักษาโรคสำหรับรักษาพยาบาลบุคลากร ในเริ่มแรก แล้วต่อมาก็มีวิวัฒนาการเรื่อยมาไปยังมุมมองอื่นๆ

มุมมองข้อที่ 2 คำจำกัดความของโลจิสติกส์ในมุมมองธุรกิจ

สภาการจัดการ โลจิสติกส์แห่งสหรัฐอเมริกา (Council of Logistics Management: CLM) ได้ให้คำนิยามของคำว่า "การจัดการ โลจิสติกส์" (Logistics Management) ไว้ดังนี้ การจัดการ โลจิสติกส์ เป็นกระบวนการวางแผน การปฏิบัติตามแผน การควบคุมการเคลื่อนย้าย การเก็บรักษาสินค้าบริการ และสารสนเทศที่เกี่ยวข้องจากจุดเริ่มต้นจนถึงลูกค้าด้วยจุดมุ่งหมายให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

U.S. National Council of Physical Distribution Management (NCPDM), (2542 : 3) โลจิสติกส์ คือ ประสิทธิภาพการเคลื่อนย้ายสินค้าจากจุดกำเนิดจนถึงลูกค้า และยังรวมถึงการเคลื่อนย้ายจากแหล่งวัตถุดิบสู่สายงานการผลิต กิจกรรมเหล่านี้ได้รวมถึงการขนส่ง การคลังสินค้า การเคลื่อนย้ายพัสดุ การบรรจุภัณฑ์ การควบคุม การพยากรณ์ทางการตลาด และการบริการลูกค้า

Council of Supply Chain Management Professional (CSCMP) การจัดการ โลจิสติกส์ เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ โซ่อุปทานซึ่งวางแผน นำไปปฏิบัติ และควบคุมการไหลทั้งไป และกลับอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสินค้า บริการ และสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ในระหว่างจุดเริ่มต้น และจุดที่มีการบริโภค เพื่อที่จะให้ได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า

US. Council of Logistics Management (2529 : 2) โลจิสติกส์ คือ กระบวนการวางแผน ปฏิบัติการ และควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการเคลื่อนย้าย และจัดเก็บวัตถุดิบ สินค้าระหว่างผลิตสินค้าสำเร็จรูป และสารสนเทศที่เกี่ยวข้องจากจุดกำเนิดจนถึงจุดการบริโภคเพื่อเป้าหมายในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

UK Institute of Logistics and Transport (2541 : 4) โลจิสติกส์ คือ เวลาที่มีความสัมพันธ์กับตำแหน่งของทรัพยากรหรือกลยุทธ์การจัดการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดซึ่งหมายถึงการจัดลำดับของเหตุการณ์ที่มุ่งสู่ความพอใจลูกค้า ได้แก่ การจัดหา การผลิต การกระจายสินค้า และกำจัดของเสีย รวมทั้งการขนส่ง การจัดเก็บ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

Oak Brook (1993) การจัดการ โลจิสติกส์ธุรกิจ หมายถึง กระบวนการวางแผน การปฏิบัติการ และการควบคุม การเคลื่อนย้าย และการจัดเก็บสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการให้บริการ และสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่จุดกำเนิดจนถึงจุดการบริโภคสินค้า เพื่อวัตถุประสงค์ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

Logistix Partners Oy, Helsinki, FI (1998) ให้คำนิยาม โลจิสติกส์ธุรกิจว่า โครงสร้างของการวางแผนทางธุรกิจ สำหรับการบริหารจัดการกับวัตถุดิบ การบริการการไหลของข้อมูล และเงินทุน ซึ่งรวมถึงข้อมูลที่มีความซับซ้อน การติดต่อสื่อสาร และกระบวนการควบคุม ให้ตรงกับความต้องการในสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจปัจจุบัน

คูเปอร์ เอ็ด (2537 : 1) โลจิสติกส์ คือ กลยุทธ์การจัดการเคลื่อนย้ายจัดเก็บ และสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับพัสดุชิ้นส่วน และสินค้าสำเร็จรูปในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ช่วงการจัดหางานระหว่างกระบวนการแปรรูปจนถึงการกระจายสินค้า เป้าหมายทั้งหมดก็เพื่อการสนับสนุนสูงสุดในปัจจุบัน และการสร้างกำไรในอนาคต ตลอดจนการบรรลุด้านทุนที่ต่ำสุดในการสั่งซื้อของลูกค้า

พงษ์ชัย อธิคมรัตนกุล (2550) การบริหารจัดการ โลจิสติกส์เป็นกระบวนการทำงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การดำเนินงาน และการควบคุมการทำงานขององค์กร รวมทั้งการบริหารจัดการข้อมูล และธุรกรรมทางการเงินที่เกี่ยวข้องให้เกิดการเคลื่อนย้าย จัดเก็บ รวบรวม กระจายสินค้า วัตถุดิบ ชิ้นส่วนประกอบ และการบริหารให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยคำนึงถึงความพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ

คำจำกัดความของโลจิสติกส์ในมุมมองทางธุรกิจนั้น เกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผน การเคลื่อนย้าย การเก็บรักษาสินค้า การคลังสินค้า การให้บริการลูกค้า ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงจุดสิ้นสุดเมื่อลูกค้าได้รับสินค้าหรือบริการนั้นๆ แล้ว เป็นวัตถุประสงค์ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

มุมมองข้อที่ 3 คำจำกัดความของโลจิสติกส์ในมุมมองวงการอุตสาหกรรม

William Pagonis (2002) ให้คำจำกัดความไว้ว่าเป็นการบูรณาการการขนส่ง การจัดหา การจัดเก็บในคลังสินค้า การบำรุงรักษา การจัดซื้อจัดหา การทำสัญญา และการทำงานแบบอัตโนมัติ (Automation) ไว้ในหน้าที่เดียว ซึ่งทำให้มั่นใจได้ว่าจะไม่มีการให้ความสำคัญกับประเด็นปลีกย่อย

มากกว่าเป้าหมายรวม (Suboptimization) ไม่ว่าในส่วนตัว เพื่อช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายโดยรวมหรือกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ หรือพันธกิจที่เฉพาะเจาะจงได้

MDC, LLogLink/LogisticsWorld (1997) ได้ให้ความหมายของ โลจิสติกส์ (Logistics) หมายถึง ศาสตร์ของการวางแผน การจัดองค์กร และกิจกรรมการจัดการต่างๆ ที่มีผลต่อการผลิตและการให้บริการ

สโตน (2511) โลจิสติกส์ คือ ศิลปะศาสตร์สอนการกำหนดความต้องการ การได้มา การกระจายสินค้า และท้ายที่สุดเป็นการรักษาไว้ของเงื่อนไขความพร้อมในการปฏิบัติการ เพื่อชีวิตที่สมบูรณ์

เฮสเกต กลาโคว์สกี และไอวี (2516 : 1) โลจิสติกส์ เป็นการจัดการของกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้าย และการประสานงานของอุปทาน และอุปสงค์ในเวลาที่กำหนด และการใช้ประโยชน์ของสถานที่

นระ คมนามูล (2550) โลจิสติกส์ หมายถึง ต้นทุนด้านการขนส่งของประเทศ การผลิตสินค้าหรือการบริการต่างๆ ย่อมต้องมีการติดต่อขนส่ง เช่น ขนส่งวัตถุดิบจากแหล่งวัตถุดิบไปยังโรงงานผ่านกระบวนการผลิตจนเป็นสินค้า จากนั้นต้องมีการขนส่งสินค้าสู่ตลาด เพื่อกระจายให้ถึงผู้บริโภค ต้นทุนด้านการขนส่งมิได้หมายถึงเฉพาะค่าใช้จ่ายของยานพาหนะ แต่รวมถึงวิธีการบรรจุหีบห่อ ขนถ่าย และป้อนเข้าโรงงาน หากทำได้รวดเร็ว ประหยัด มีการสูญเสียน้อย นั้นย่อมหมายถึงมีต้นทุนต่ำในการกระจายผลผลิตสู่ตลาด และผู้บริโภคก็ต้องมีต้นทุนต่ำด้วย

กมลชนก สุทธิวาทนฤพุมิ (2547) โลจิสติกส์ หมายถึง การจัดลำเรียงสินค้าเพื่อให้เกิดค่าใช้จ่ายโดยรวมในการกระจายสินค้าต่ำที่สุด โลจิสติกส์เกี่ยวข้องกับตั้งแต่กระบวนการจัดหาวัตถุดิบและไปสิ้นสุด ณ จุดที่มีการบริโภคสินค้านั้นหรือในอีกความหมายหนึ่ง โลจิสติกส์เป็นกระบวนการในการจัดการวางแผนจัดสายงาน และควบคุมกิจกรรมทั้งในส่วนที่มีการเคลื่อนย้าย และไม่มีการเคลื่อนย้ายในการอำนวยความสะดวกของกระบวนการไหลของสินค้า ตั้งแต่จุดเริ่มจัดหาวัตถุดิบไปถึงจุดที่มีการบริโภค โลจิสติกส์

วิทยา สุหฤตดำรง (2549 : 6) ได้ให้ความหมายของ โลจิสติกส์ (Logistics) เป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการเคลื่อนย้ายสินค้า และบริการจากผู้ผลิตไปถึงมือผู้บริโภค รวมทั้งขั้นตอนการเตรียมวัตถุดิบ และการเก็บรักษาสินค้าคงคลังอีกด้วย

โดยสรุปแล้ว ความหมายในภาพรวมของคำว่า โลจิสติกส์ หมายถึง การบริหารจัดการกระบวนการเคลื่อนย้ายของวัตถุดิบ สินค้า จากจุดผลิตไปยังสถานที่ซึ่งมีความต้องการสินค้าหรือบริการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ การบริหารจัดการ โลจิสติกส์มีความจำเป็นต่อหน่วยงานทั้งในส่วนของภาครัฐ และภาคเอกชน ภาคการผลิต และภาคบริการ กล่าวคือมีความสำคัญต่อ

ประสิทธิภาพในการประกอบการขององค์กรทุกประเภท เนื่องจากการบริหารจัดการกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพ จะทำให้สามารถลดความสูญเสียในภาคการผลิต สามารถลดเวลาที่ใช้ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

2.1.2 บทบาทสำคัญของโลจิสติกส์

โลจิสติกส์เข้ามามีบทบาทในปัจจุบันก็เนื่องจากวิวัฒนาการของโลก นับแต่ยุคสงครามเย็น (Cold War) โลกซึ่งเคยแบ่งเป็น 2 ค่าย มีกลุ่มประเทศนาโต้ และบริวาร โดยมีสหรัฐอเมริกาเป็นผู้นำ กับกลุ่มวอซอร์ และบริวาร โดยมีสหภาพโซเวียตเป็นผู้นำ ซึ่งต่างมีการแข่งขันกันทางการทหารและการเมือง โลจิสติกส์จึงได้ถูกนำมาใช้ทั้งในการจัดซื้อ และระบบการส่งกำลังบำรุงของกองทัพสหรัฐ โดยเฉพาะตั้งแต่ปี ค.ศ.1950 ในช่วงสงครามเวียดนาม โลจิสติกส์ก็ได้เริ่มแพร่หลาย และเป็นที่ยึด แต่หลังจาก ค.ศ.1990 เมื่อสงครามเย็นสิ้นสุดลง สงครามทางอุดมการณ์ได้เปลี่ยนเป็นสงครามทางการค้า ข้อตกลงสนธิสัญญาต่างๆ ทั้ง WTO และสนธิสัญญาทวิภาคี (Bilateral) และพหุภาคี (Multilateral) ทำให้โลกมีความเชื่อมโยงกัน โดยเฉพาะในทศวรรษตั้งแต่ 1990 – ปัจจุบัน การเข้ามาของระบบสังคมออนไลน์ทำให้โลกกลายเป็น Globalization คือ โลกกลายเป็นโลกาภิวัตน์ เป็นโลกที่ไร้พรมแดนทางการค้า ซึ่งเป็นปัจจัยในการผลักดันให้เกิดเป็นการค้าของโลก การซื้อขายไม่ได้มีการจำกัดขอบเขตการแข่งขันในเวทีโลก มีการช่วงชิงแข่งขัน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โลจิสติกส์จึงเข้ามามีบทบาทหรืออาจกล่าวได้ว่า หากไม่มีโลจิสติกส์ก็ไม่สามารถที่จะแข่งขันในเวทีการค้าโลกได้ (ธนิต โสรรัตน์. 2553)

ในการประกอบธุรกิจทั่วไป ผู้ประกอบการจะคำนึงถึงต้นทุนการผลิตเป็นหลัก และจะหาวิธีลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำเพื่อต่อสู้กับคู่แข่งรายอื่นๆ ที่อยู่ในตลาด นอกจากต้นทุนวัตถุดิบ และแรงงานต่างๆ แล้ว ค่าใช้จ่ายด้านโลจิสติกส์ ถือเป็นต้นทุนตัวหนึ่งที่มีสัดส่วนค่อนข้างมาก และมีผลต่อราคาสินค้าและบริการ

จากการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่า ต้นทุนของโลจิสติกส์โลกอยู่ที่ประมาณ 3.5 ล้านล้านเหรียญสหรัฐฯ ประเทศแถบยุโรปมีต้นทุนโลจิสติกส์ร้อยละ 7 ของ GDP อเมริกาเหนือ ร้อยละ 7 – 10 ประเทศแถบเอเชียแปซิฟิก ร้อยละ 11.6 สำหรับประเทศไทยการคำนวณค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับโลจิสติกส์เก็บข้อมูลได้ยาก คาดว่าน่าจะอยู่ประมาณร้อยละ 25 – 30 ของ GDP

จากการศึกษาของธนาคารโลกยังพบอีกว่า ต้นทุนการขนส่งทางเรือที่ลดลงร้อยละ 1 จะช่วยเพิ่มส่วนแบ่งการค้าให้ผู้ส่งออกได้ถึงร้อยละ 5 – 8 และหากต้นทุนด้านโลจิสติกส์รวมลดลงร้อยละ 10 จะช่วยเพิ่มปริมาณการค้าได้มากถึงร้อยละ 20 ซึ่งแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของการขนส่งทางทะเลกับโลจิสติกส์ ที่ส่งผลถึงการลดต้นทุนในการประกอบธุรกิจ ทำให้ผู้ประกอบการทั้งหลายให้ความสนใจในการวางแผนกลยุทธ์ด้าน โลจิสติกส์เพิ่มขึ้น

วรวิทย์ บวรวัฒนะ (2553) กล่าวว่า บทบาทของโลจิสติกส์ในเชิงพาณิชย์กรรมได้มีการดำเนินการควบคู่ไปกับโลจิสติกส์ทางการทหาร เริ่มต้นจากการขยายตัวของธุรกิจเล็กๆ ผู้การผลิตจำนวนมากหรือการประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) ปริมาณสินค้าที่มากขึ้นทำให้เป้าหมายของการกระจายสินค้าแพร่หลายไปในวงกว้าง และเป็นที่ยืนยันว่าระยะทาง และความซับซ้อนในการจัดส่งสินค้าหรือการจัดหาสินค้าก็เริ่มเข้ามามีบทบาทเพิ่มขึ้นตามลำดับ การจัดหาวัตถุดิบต้องทำอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ทำให้บริษัทต่างๆ ต้องมีการติดต่อสื่อสารกับ suppliers ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมาก ไม่ใช่แค่ suppliers ภายในประเทศเท่านั้น แต่ยังคงครอบคลุมไปถึง suppliers ทั่วโลก สินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วหรือบริการ สามารถกระจายไปสู่ตลาดภายใน และตลาดระหว่างประเทศ เพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการส่งมอบสินค้า ณ สถานที่ และเวลาที่เหมาะสม

กมลชนก สุทธิวาหนฤพุดิ (2547 : 4) ให้ทรรศนะว่า ในปัจจุบันขนาดเศรษฐกิจที่เล็กไม่สามารถดำรงอยู่ได้โดดเดี่ยวจากประเทศอื่นๆ แม้ว่าบางประเทศต้องการจะเป็นเช่นนั้นก็ตาม บริษัทต่างๆ ในแต่ละประเทศต่างก็ทำการค้าระหว่างกัน ไม่ว่าจะต้องการผลิตภัณฑ์น้ำมันเพื่อมาเติมเครื่องบินหรือการแลกเปลี่ยนเพื่อมาซื้ออุปกรณ์ใหม่ๆ ที่ทำในประเทศอื่นๆ เป็นการเกิดการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งหมายความว่าบริษัทสามารถเคลื่อนย้ายสินค้าไปยังประเทศต่างๆ เกิดเป็นการค้าระหว่างกัน บริษัทข้ามชาติจึงต้องแข่งกับบริษัทภายในประเทศ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ลูกค้าจะได้เลือกซื้อสินค้าของตน และยังคงต้องการที่จะซื้อสินค้าเพิ่มเติมจากบริษัทในเวลาต่อมา ทำให้บริษัทเติบโต และขยายกิจการต่อไปได้ โลจิสติกส์จึงถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญทางธุรกิจอีกอย่างหนึ่งในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในปัจจุบัน บันทึกที่เกี่ยวกับโลจิสติกส์ในเชิงพาณิชย์ครั้งแรก ปรากฏในสมัยต้นทศวรรษ 1960 ซึ่ง ศาสตราจารย์ Peter Drucker ได้บันทึกไว้ว่า “โลจิสติกส์ เป็นพรมแดนของโอกาสขั้นสุดท้าย (The Last real Frontiers of Opportunity) ขององค์กรที่ต้องการปรับปรุงประสิทธิภาพ ปัจจัยเหล่านี้เองที่ได้หลอมรวมกันสร้างความน่าสนใจในโลจิสติกส์”

วิวัฒนาการที่สามารถเห็นได้อย่างชัดเจนคือ ภาคธุรกิจโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ประกอบการในภาคการผลิตในยุคเริ่มแรกเน้นการแข่งขันในด้านคุณภาพ นวัตกรรม และราคาต่อหน่วยของสินค้า จึงมุ่งเน้นในการพัฒนาประสิทธิภาพของการผลิตให้สามารถผลิตสินค้าที่มีมาตรฐานสูงขึ้น แต่เมื่อเวลาผ่านไปผู้ประกอบการที่อุตสาหกรรมต่างกันสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพใกล้เคียงกัน ในขณะที่ผู้ซื้อต้องการสินค้าที่เป็นมาตรฐานเดียวกันเพื่อให้สามารถใช้ทดแทนกันได้มากขึ้น การสร้างความแตกต่างในตัวสินค้าด้านคุณภาพ และราคาจึงจำกัดวงแควลงเป็นอย่างมาก

กมลชนก สุทธิวาหนฤพุฒิ กล่าวโดยสรุปว่าโลจิสติกส์เป็นกุญแจสำคัญในระบบเศรษฐกิจสามแนวทาง คือ

1. โลจิสติกส์เป็นรายจ่ายที่สำคัญสำหรับธุรกิจต่างๆ จะส่งผลกระทบต่อ และได้รับผลกระทบจากกิจกรรมอื่น ในระบบเศรษฐกิจ การปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการด้านโลจิสติกส์ จะส่งผลโดยตรงต่อการปรับปรุงสภาพเศรษฐกิจโดยรวมให้ดีขึ้นได้

2. โลจิสติกส์ได้รองรับการเปลี่ยนแปลง และกระบวนการของธุรกรรมทางเศรษฐกิจ และได้กลายเป็นกิจกรรมสำคัญ ในด้านการสนับสนุนการขายเสมือนหนึ่งเป็นสินค้าและบริการด้วย

3. โลจิสติกส์เป็นการเพิ่มอรรถประโยชน์ทางด้านเวลาและสถานที่ โดยให้มีการนำสินค้าที่ถูกค้าต้องการเพื่อบริโภคหรือเพื่อการผลิต ไปยังสถานที่ที่ต้องการ ในเวลาที่ต้องการ ในสภาพที่ต้องการ และในต้นทุนที่ต้องการ

การพัฒนาาระบบโลจิสติกส์มีความสำคัญต่อการพัฒนาระบบเศรษฐกิจ และมีผลต่อประสิทธิภาพ และขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทำให้สินค้าและบริการมีต้นทุนลดลง ส่งผลให้สินค้าและบริการถึงมือผู้บริโภคเร็วขึ้นซึ่งจะทำให้มูลค่าการค้าระหว่างประเทศขยายตัว และก่อให้เกิดการลงทุน การจ้างงาน และการเติบโตทางเศรษฐกิจ

2.1.3 พัฒนาการของการจัดการระบบโลจิสติกส์

พัฒนาการของโลจิสติกส์ บางตำราได้กล่าวว่าเริ่มต้นเมื่อประมาณปี ค.ศ. 1950 คือ ในช่วงเกิดสงครามเกาหลี โลจิสติกส์เริ่มนำมาใช้ในการจัดการยุทธศาสตร์สงครามสมัยใหม่ ซึ่งจะมีความซับซ้อน และเป็นสงครามที่มีระยะทางไกลกันมาก โดย โลจิสติกส์ได้นำมาเป็นกลยุทธ์เพื่อใช้ในการลำเลียงยุทธปัจจัยให้กับกองทัพสหรัฐฯ โลจิสติกส์นั้น ได้มีการนำมาใช้เริ่มแรกน่าจะเป็นในยุคของจักรพรรดินโปเลียน (The age of Napoleon) ในต้นศตวรรษที่ 19 โดยได้มีการออกกฎหมายที่เรียกว่า Levee En Masee โดยมีการจัดตั้งกระทรวงการขนส่ง มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการส่งอุปกรณ์ และการขนส่งอย่างเป็นระบบ ซึ่งนโปเลียน ได้กล่าวถึงที่มีความเหมาะสมกับ โลจิสติกส์ปัจจุบันว่า “กองทัพเดินด้วยท้อง” ซึ่งเป็นต้นแบบของระบบพลธิการของประเทศต่างๆ โดยในสมัยสงครามเวียดนาม โลจิสติกส์ได้ถูกนำมาใช้ในการสนับสนุนยุทธปัจจัยให้กองทัพสหรัฐฯ ต้องเข้าใจว่าการผลิตอาวุธ และการส่งกำลังบำรุงของสหรัฐฯ นั้นดำเนินโดยภาคเอกชน ซึ่งทำให้สหรัฐฯ เป็นผู้นำทางด้านโลจิสติกส์จนถึงปัจจุบัน หลังจากยุคสงครามเย็น (Cold War) สิ้นสุดลง เมื่อปี ค.ศ.1990 เป็นการยุติการแข่งขันทางการทหาร โดยประเทศมหาอำนาจได้สนับสนุนบริษัทข้ามชาติ โดยอาศัยกลไกการค้าโลกให้เข้ามาชิงความได้เปรียบในการแข่งขันทางการค้า โดยมีกิจกรรมโลจิสติกส์เป็นยุทธศาสตร์ในการเข้ามาสู่ยุคจักรวรรดินิยมสมัยใหม่คือ “โลกาภิวัตน์” (Globalization) ประกอบกับ

เทคโนโลยีสารสนเทศได้มีการพัฒนาไปสู่เครือข่าย Internet ได้มีส่วนสำคัญทำให้โลจิสติกส์กลายเป็นกระแส และเป็นที่ยกย่องกันดังเช่นในปัจจุบัน (วุฒิพงษ์ สุขงาม. 2553)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.). (2547 : 43) ได้ประมวลการพัฒนากระบวน โลจิสติกส์ จากการศึกษาวิเคราะห์ระดับการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศต่างๆ ได้รวม 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. Physical Distribution

เป็นการให้ความสำคัญเฉพาะด้านของการขนส่งสินค้าจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค โดยอาจครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การขนส่ง การเก็บสินค้า การจัดการวัสดุ และการบรรจุหีบห่อเพื่อป้องกันการสูญเสียระหว่างการขนส่ง การพัฒนาระดับนี้ยังไม่มุ่งเน้นการลดต้นทุนในส่วนที่เป็นสินค้าคงคลังที่เป็นวัตถุดิบ และสินค้าระหว่างผลิต

2. Internally Integrated Logistics

เป็นการพัฒนาที่รวมกิจกรรม โลจิสติกส์ที่เกิดขึ้นก่อนกระบวนการผลิต มีการเชื่อมโยงการจัดการภายในบริษัทตั้งแต่การจัดซื้อวัตถุดิบจนถึงการจัดส่งถึงผู้บริโภค โดยมีจุดมุ่งหมายในการเปลี่ยนจากการลดสินค้าคงคลังเป็นเพิ่มความถี่ในการระบายสินค้า การพัฒนาในขั้นตอนนี้จะมีการใช้ IT/Software จัดการกิจกรรมทั้งระบบ

3. Externally Integrated Logistics

เป็นการพัฒนาที่มีการเชื่อมโยงใช้รูปแบบ (Mode) การขนส่งทุกรูปแบบ อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การมีจุดขนถ่ายสินค้าที่มีมาตรฐาน มีระบบ IT ที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างบริษัท นอกจากนี้ยังมีการใช้ผู้ชำนาญการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นผู้ให้บริการ โลจิสติกส์เฉพาะด้าน เช่น Third Party Logistics Provider เป็นต้น

4. Global Logistics Management

เป็นการพัฒนาที่เกิดจากการตื่นตัวของบริษัทข้ามชาติที่กำลังเผชิญกับปัญหาการค้าโลดลงในประเทศที่ตนตั้งอยู่ ดังนั้นจึงเริ่มหาแหล่งจัดซื้อที่ถูกกว่าในต่างประเทศ ลักษณะของการพัฒนาในขั้นตอนนี้คือ การจัดซื้อวัตถุดิบ และจัดส่งสินค้าจะครอบคลุมแหล่งวัตถุดิบทั่วโลก ด้านการขนส่ง การเชื่อมต่อการขนส่งระหว่างประเทศที่มีประสิทธิภาพ เช่น การจัดการท่าเรือ ขั้นตอนการส่งสินค้าชายแดน การให้ความสำคัญกับผลกระทบของการขนส่งต่อสิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย ด้านการขนส่ง ด้าน IT มีการเชื่อมโยงระบบเครือข่ายภายใน และระหว่างประเทศ และมีการพึ่งพาผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ระหว่างประเทศ

ในส่วนของประเทศไทยระดับการพัฒนาโลจิสติกส์ยังอยู่ในขั้นเริ่มต้น คืออยู่ในขั้นตอนระหว่างการพัฒนาจากช่วง Physical Distribution เข้าสู่ช่วง Internally Integrated Logistics ดังนั้น

ข้อมูลโลจิสติกส์ยังเป็นที่รับทราบอยู่ในวงจำกัดหรืออาจจะกระจายกัน จึงจำเป็นต้องสร้างฐานข้อมูลเครือข่ายโครงสร้างพื้นฐาน และระดับคุณภาพ โดยมีแนวทางดังนี้

1. การจัดเก็บข้อมูลต้นทุน โลจิสติกส์ และสัดส่วนผลกระทบที่มีต่อมวลรวมผลิตภัณฑ์ในประเทศ (GDP) ซึ่งจำเป็นต้องสร้างแบบจำลองในการคำนวณต้นทุนดังกล่าว
2. ดำเนินการเคลื่อนย้ายสินค้าเพื่อจะทำให้ทราบทิศทางรูปแบบ และปริมาณการเคลื่อนย้ายสินค้าภายในประเทศจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภคโดยนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์โลจิสติกส์ในภาพรวม เพื่อที่จะเห็นช่องทางการเคลื่อนย้ายสินค้าในรูปแบบขนส่งต่างๆ คลังสินค้า และการขนถ่ายสินค้า
3. การจัดเก็บข้อมูลอุปสงค์และอุปทานของบุคลากรด้าน โลจิสติกส์
4. การจัดเก็บข้อมูลต้นทุนโลจิสติกส์ของแต่ละอุตสาหกรรม

ในช่วงระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา มีการกล่าวขานถึงโลจิสติกส์กันมากทั้งในภาครัฐ และเอกชน โดยยังไม่มียุทธศาสตร์โลจิสติกส์ที่ชัดเจน และไม่มีกลไกในการผลักดันนโยบายดังกล่าว หน่วยงานของภาครัฐ และเอกชนต่างมีความคิดเห็นคนละแบบ จึงขาดการประสานงานกัน ต่อมา รัฐบาลเริ่มเห็นความสำคัญในการพัฒนาโลจิสติกส์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางการค้าของประเทศ เนื่องจากเมื่อพิจารณาต้นทุนโลจิสติกส์ต่อ GDP ของไทย สูงถึงร้อยละ 25-30 ขณะที่ประเทศพัฒนาแล้วจะอยู่ระหว่างร้อยละ 7 - 11 จากปัญหาดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ที่มีนายกรัฐมนตรีนายทักษิณ ชินวัตร ได้เสนอยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบโลจิสติกส์ของประเทศ โดยตั้งเป้าหมายภายใน 5 ปีข้างหน้า ระบบโลจิสติกส์ไทยจะมีต้นทุนที่ร้อยละ 15 ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าว ได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2547 ทั้งนี้ มีการแต่งตั้งคณะทำงานด้านโลจิสติกส์ จำนวน 4 ชุด จากหน่วยงานราชการ และภาคเอกชน อาทิ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข) กระทรวงคมนาคม กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมศุลกากร กระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงพาณิชย์ และสภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย (สรท) ทำการศึกษาด้านโครงสร้างพื้นฐาน และกฎหมาย การพัฒนาระบบเชื่อมโยงข้อมูล ฐานข้อมูลโลจิสติกส์ และการพัฒนาบุคลากรด้านโลจิสติกส์ โดยมีแนวทางสำคัญพอสรุปได้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) (2547 : 43)

1. โครงสร้างพื้นฐาน และกฎหมาย

เป็นเรื่องเกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยมีแนวทางสำคัญดังนี้

- 1) การปรับปรุงการบริหารจัดการรูปแบบการขนส่งที่สำคัญที่ยังมีการใช้งานน้อย อาทิ การขนส่งระบบราง และการขนส่งทางน้ำ ที่จะช่วยประหยัดต้นทุนด้านการขนส่ง
- 2) การปรับปรุงจุดเชื่อมต่อระหว่างรูปแบบ (Mode) การขนส่งให้สามารถเปลี่ยนถ่ายจากการขนส่งรูปแบบหนึ่ง ไปสู่อีกรูปแบบหนึ่ง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ขนส่งสินค้าทางบกไปยังคลังสินค้าสู่ท่าเรือ และลงเรือสินค้าเพื่อส่งสินค้าไปยังลูกค้าได้ทันเวลา และเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด
- 3) การพัฒนาเส้นทางขนส่งให้เหมาะสมกับแต่ละอุตสาหกรรม

ดังนั้นเพื่อให้โครงสร้างพื้นฐานรองรับโลจิสติกส์ จึงจำเป็นต้องเร่งให้มีการปรับปรุงกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้มีความชัดเจน เช่น กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องจะต้องเร่งดำเนินการ และให้ความร่วมมือแก้ไขอย่างจริงจัง

2. การพัฒนาระบบการเชื่อมโยงข้อมูล

เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการด้านเอกสารการค้าระหว่างประเทศที่ผู้ส่งออก/นำเข้า ต้องมีการติดต่อกับหน่วยราชการหลายหน่วยงาน รวมทั้งต้องกรอกข้อมูลในเอกสารต่างๆ หลายชุด ทำให้เสียเวลา และค่าใช้จ่าย ดังนั้นการพัฒนาระบบการเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลภาครัฐเพื่ออำนวยความสะดวกด้านการค้า การนำเข้า การส่งออก และโลจิสติกส์จะต้องมีแนวทางดังนี้

- 1) การให้บริการที่ไม่ยึดรูปแบบการแบ่งส่วนราชการ แต่มุ่งสร้างพันธกิจในลักษณะให้บริการครบวงจรจากจุดเดียว
- 2) สร้างมาตรฐานกลาง และกลไกการทำงานระหว่างระบบ เช่น มาตรฐานระบบข้อมูล มาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อเป็นพื้นฐานที่ภาคเอกชนจะพัฒนาระบบให้เป็นมาตรฐานเดียวกันต่อไป

ดังนั้น การพัฒนาระบบการเชื่อมโยงข้อมูลจึงมีเป้าหมายที่จะลดต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายด้านเอกสาร และบุคลากร ลดความผิดพลาดที่เกิดจากการกรอกข้อมูล เพิ่มประสิทธิภาพ และคุณภาพบริการ ตลอดจนสร้างความเป็นสากลที่จะสามารถเชื่อมโยงข้อมูลกับต่างประเทศ

2.1.4 การปรับตัวด้านโลจิสติกส์ในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง

สถิติทียพี ทิพย์ไกรสร (2553 : 1-2) การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันเป็นการค้าแบบไร้พรมแดน ทำให้การค้าระหว่างประเทศมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการทำธุรกิจภายในประเทศก็มีการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ดังนั้น การบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์จึงถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญมากในการที่ผู้ประกอบการจะนำมาใช้ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้สินค้าและบริการมีต้นทุนที่ต่ำลง

จากการที่อัตราดอกเบี้ย และต้นทุนด้านพลังงานสูงขึ้น โลจิสติกส์จึงได้รับความสนใจมากยิ่งขึ้น โลจิสติกส์เป็นต้นทุนในการดำเนินงานที่สำคัญตัวหนึ่ง ต้นทุนจากโลจิสติกส์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดความอยู่รอดสำหรับหลายๆ องค์กร นอกจากนี้อุตสาหกรรมยุคโลกาภิวัตน์ยังได้ส่งผลกระทบต่อโลจิสติกส์ในหลายแนวทางดังนี้ การแข่งขันระดับโลกที่มากขึ้น โลจิสติกส์เป็นตัวตัดสินเนื่องจากองค์กรภายในประเทศจะต้องเพิ่มความน่าเชื่อถือ และมีการตอบสนองที่รวดเร็วต่อตลาดที่อยู่ใกล้เคียงมากกว่าคู่แข่งที่อยู่ไกลออกไป องค์กรที่ซื้อขายระหว่างคู่ค้า จะพบว่าโซ่อุปทานมีต้นทุนสูง และความซับซ้อนมากขึ้น การบริหารโลจิสติกส์ที่ดีจึงมีความจำเป็นเพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขันอย่างเต็มที่ทั่วโลก

ปัญหาในเรื่องของความรุนแรงในการแข่งขัน ทำให้ผู้ประกอบการในแต่ละส่วนเริ่มพิจารณาในการลดต้นทุนการดำเนินการของตนเอง และเริ่มตระหนักถึงความไม่มีประสิทธิภาพในด้านอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการผลิต อาทิ

1. ปริมาณสินค้าคงคลัง ไม่ตรงกับความเป็นจริง
 2. สินค้าที่ถูกค้าต้องการขาด ในขณะที่มีสินค้าคงคลังเป็นจำนวนมากแต่ประกอบไปด้วยสินค้าซึ่งล้าสมัยหรือไม่อยู่ในความต้องการของตลาด
 3. มีงานด่วนเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ทำให้ส่งผลกระทบต่องานที่ได้วางแผนไว้ อาทิ การเปลี่ยนแปลงตารางการผลิต และการจัดส่งบ่อยครั้ง
 4. ความต้องการทรัพยากรไม่สม่ำเสมอ
 5. เกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- ทางออกที่สำคัญเพื่อให้ดำรงอยู่ซึ่งความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการคือ การปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการให้มีความราบรื่น ต่อเนื่อง และลดความสูญเสียที่เกิดจากปัญหาติดขัดของกิจกรรมต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการผลิต และการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า ทำให้ภาคธุรกิจเริ่มพัฒนาในเรื่องของความต่อเนื่องของกระบวนการด้านโลจิสติกส์ อาทิ
1. การให้ความสำคัญมากขึ้นกับความตรงต่อเวลาในการส่งมอบสินค้าโดยศึกษา และกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการขนส่งสินค้าแต่ละเที่ยวอย่างเหมาะสม
 2. การเพิ่มประสิทธิภาพกิจกรรมภายในคลังสินค้าโดยการจัดระบบแผนผัง และการเลือกใช้ระบบอัตโนมัติในการเคลื่อนย้ายสินค้า
 3. การลดปริมาณสินค้าคงคลังโดยการจัดทำข้อมูลสินค้าที่ถูกต้อง และการพยากรณ์ความต้องการสินค้า และวัตถุดิบที่แม่นยำมากขึ้น

4. การลดกิจกรรมที่ไม่เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน อย่างเช่นการใช้หลักการ Kaizen ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และการจัดเที่ยวรถขนส่งแบบ Milk-run หรือ Continuous-Move routing เพื่อลดปริมาณรถเที่ยวเปล่าให้น้อยลง เป็นต้น

การพัฒนาระบบ โลจิสติกส์ของผู้ประกอบการในปัจจุบันขยายขอบเขตไปถึงความร่วมมือในระดับอุตสาหกรรม และระดับโซ่อุปทานของธุรกิจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และทำให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน อันจะทำให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจที่เข้มแข็ง อาทิ การร่วมกันพยากรณ์ความต้องการของสินค้า และวัตถุดิบ การวางแผนการกระจายสินค้า การเชื่อมต่อบริหารข้อมูลระหว่างองค์กร และการส่งผ่านข้อมูลยอดขาย ณ จุดขายให้กับสมาชิกในโซ่อุปทาน เป็นต้น

2.1.5 กิจกรรมหลักในการจัดการ โลจิสติกส์ (Key Logistics Activities)

กิจกรรมหลักด้าน โลจิสติกส์ (Key Logistics Activities) สามารถแบ่งออกเป็น 13 กิจกรรม โดยแบ่งกิจกรรมโลจิสติกส์เป็น 2 กลุ่ม นั่นคือ กลุ่มกิจกรรมหลักขององค์กร และกลุ่มกิจกรรมสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ดังแสดงในตาราง (กมลชนก สุทธิวาทนฤพุฒิ. 2546)

ตารางที่ 2.1 กิจกรรมหลักด้าน โลจิสติกส์ (Key Logistics Activities)

กิจกรรมหลักขององค์กร	กิจกรรมสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร
<ul style="list-style-type: none"> ● การบริการลูกค้า (Customer Service) ● กระบวนการสั่งซื้อสินค้า (Order Processing) ● การพยากรณ์ความต้องการสินค้า (Demand Forecasting) ● การจัดซื้อ (Purchasing) ● การจัดสินค้าคงคลัง (Inventory Management) ● การขนส่ง (Transportation) ● การบริหารคลังสินค้า (Warehousing & Storage) ● การจัดการโลจิสติกส์ย้อนกลับ (Reverse Logistics) 	<ul style="list-style-type: none"> ● การสนับสนุนด้านอะไหล่และบริการ (Part & Service Support) ● การเลือกที่ตั้งโรงงาน และคลังสินค้า (Plant & Warehouse Site Selection) ● การขนถ่ายวัตถุดิบ (Material Handling) ● การบรรจุภัณฑ์ (Packaging) ● การติดต่อสื่อสารทางด้านโลจิสติกส์ (Logistics Communications)

ที่มา : ประยุกต์จาก Stock & Lambert, 2001

กิจกรรมต่างๆ ที่อยู่ในขอบข่ายการกระบวนการโลจิสติกส์ ทั้ง 13 กิจกรรมมีรายละเอียด ดังนี้

1. งานบริการลูกค้า (Customer Service)

การบริการลูกค้า (Custom Service) หมายถึง การวัดผลการดำเนินการของระบบโลจิสติกส์ ในอันที่จะสร้างอรรถประโยชน์ ด้านเวลา และสถานที่สำหรับสินค้าและบริการ นอกจากนี้ยังรวมถึง กระบวนการสร้างมูลค่าเพิ่มที่สร้างประโยชน์ให้กับ โซ่อุปทานด้วยวิธีที่คุ้มค่านทุนมากที่สุด กระบวนการดังกล่าวเป็นกระบวนการระหว่างผู้ซื้อ ผู้ขาย และบุคคลที่สาม กระบวนการนั้นได้ ให้ผลด้วยการเพิ่มคุณค่าให้กับการแลกเปลี่ยนสินค้าหรือบริการมูลค่าที่เพิ่มขึ้นในการแลกเปลี่ยนนี้อาจจะอยู่ในระยะสั้น เช่น การทำธุรกรรมเพียงครั้งเดียวหรืออยู่ในระยะยาว เช่น ความสัมพันธ์ด้วย สัญญามูลค่านี้อาจเกิดขึ้นกับธุรกรรมต่างๆ หรือสัญญา และจะเกิดขึ้นเมื่อธุรกรรมเหล่านั้นได้เสร็จสิ้นลง ซึ่งวัดได้เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเวลาก่อนการเริ่มต้น

2. กระบวนการสั่งซื้อสินค้า (Order Processing)

กระบวนการสั่งซื้อสินค้า (Order Processing) จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการจัดการ คำสั่งซื้อสินค้าของลูกค้าที่เข้ามา โดยจะต้องพยายามดำเนินการให้รวดเร็วที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งสามารถนำระบบคอมพิวเตอร์ และระบบสารสนเทศ การจัดการสมัยใหม่เข้ามา ช่วยดำเนินงาน

3. การพยากรณ์ และการวางแผนอุปสงค์ (Demand Forecasting)

การพยากรณ์ความต้องการสินค้า (Demand Forecasting) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งถือได้ว่าเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญ เพราะเป็นกิจกรรมที่สร้างผลกำไรหรือทำให้บริษัทขาดทุนในการดำเนินการจัดเตรียมสินค้าให้ ลูกค้าในปริมาณไม่เพียงพอกับความต้องการ ทำให้สูญเสียรายได้ และโอกาสทางธุรกิจหรือมีสินค้า ในคลังมากเกินไป ทำให้เป็นภาระต้นทุนสินค้าเพิ่มขึ้น

4. การจัดซื้อจัดหา (Purchasing)

กิจกรรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานพัสดุ เพราะไม่ใช่เป็นแต่เพียงงานจัดซื้อ เท่านั้น ยังขยายไปถึงการวางแผน และการวางนโยบายครอบคลุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องด้วยกัน กิจกรรมเหล่านี้ ได้แก่ การวิจัย และการพัฒนาการเลือกวัสดุที่เหมาะสม และการเลือกแหล่งขายที่ ถูกต้อง การติดตามผลเพื่อให้การนำส่งเป็นไปตามกำหนดเวลาที่ตกลงกัน การตรวจสอบสินค้าที่ นำส่งเพื่อให้มั่นใจว่าเป็นสินค้าที่มีคุณสมบัติ และจำนวนตรงตามที่ได้วางไว้ และตลอดจนการ พัฒนาการติดต่อประสานงานกันกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกันเป็นต้น

5. การจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management)

การจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสินค้าคงคลัง ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับระบบต้นทุนสินค้าที่เกิดจากการถือครองสินค้าของบริษัท ซึ่งสินค้าคงคลังเหล่านั้นถือว่าเป็นต้นทุนบริษัท การจัดการสินค้าคงคลังที่เหมาะสมจะสามารถลดต้นทุนในส่วนนี้ลงอย่างมาก

6. การขนส่ง (Transportation)

การขนส่ง (Transportation) เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการขนส่งเคลื่อนย้ายวัตถุดิบ และสินค้าทั้งทางรถยนต์ รถไฟ ทางอากาศ และทางน้ำ จากแหล่งวัตถุดิบผลิต ไปจนถึงลูกค้าคนสุดท้ายอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยต้องนำส่งสินค้าในปริมาณที่ถูกต้อง ตามที่กำหนด และมีสภาพสมบูรณ์ พร้อมทั้งต้องตรงตามเวลาที่กำหนดไว้ด้วย

7. คลังสินค้า และการเก็บสินค้าเข้าคลัง (Warehousing and Storage)

การบริหารคลังสินค้า (Warehousing and Storage) เป็นกิจกรรมการบริหารคลังสินค้า การจัดการพื้นที่ในคลังสินค้า ระดับของสินค้าคงคลัง การประกันภัย อุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ ที่จำเป็นในการดำเนินกิจกรรมภายในคลังสินค้า เป็นต้น

คลังสินค้า (warehouse) หมายถึง พื้นที่ที่ได้วางแผนแล้วเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้สอย และการเคลื่อนย้ายสินค้า และวัตถุดิบ โดยคลังสินค้าทำหน้าที่ในการเก็บสินค้าระหว่างกระบวนการเคลื่อนย้าย เพื่อสนับสนุนการผลิต และการกระจายสินค้า

8. การขนส่ง และการจัดส่งโลจิสติกส์ย้อนกลับ (อาทิเช่น การจัดการสินค้าคืน)

การจัดการโลจิสติกส์ย้อนกลับ (Reverse Logistics) เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการจัดการสินค้าที่ถูกส่งคืนไม่ได้คุณภาพ และตรงตามข้อกำหนด ของสินค้าที่ได้รับความเสียหาย

โลจิสติกส์ย้อนกลับ มีผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้ โดยมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า พร้อมทั้งเป็นการนำมูลค่าของสินค้าที่อยู่ยังคงเหลือในสินค้าที่ส่งคืนกลับมาใช้ได้ อีก นอกจากนี้การสนับสนุนของผู้บริหาร โดยการกำหนดเรื่องของการส่งคืนสินค้าเป็นงานประจำหรือภารกิจหลักขององค์กร จะสามารถส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ย้อนกลับให้มีประสิทธิภาพดีขึ้นได้

9. การสนับสนุนด้านอะไหล่และบริการ (Parts and Service Support)

การสนับสนุนด้านอะไหล่และบริการ (Parts and Service Support) เป็นกิจกรรมการสนับสนุนการผลิตทั้งในส่วน of เครื่องมือ อะไหล่ ชิ้นส่วน และการให้บริการที่มีความพร้อม และรวดเร็ว เมื่อเครื่องจักรเกิดการชำรุดหรือเสียหาย เพื่อป้องกันไม่ให้อายุการผลิตต้องหยุดชะงัก กระทั่งกัน

10. การวางแผนเกี่ยวกับตำแหน่งที่ตั้งของอาคาร โรงงาน คลังสินค้า

การเลือกที่ตั้งโรงงาน และคลังสินค้า (Plant and Warehouse Site Selection) เป็นกิจกรรมการเลือกที่ตั้งของโรงงาน และคลังสินค้าให้เหมาะสม โดยจะต้องให้ความสำคัญกับความใกล้-ไกลของแหล่งวัตถุดิบ และลูกค้า เพื่อความสะดวกในการเข้าถึง มีระยะทางการขนส่งที่ไม่ไกลเกินไป และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดซื้อ จัดหาวัตถุดิบได้ง่าย

11. การขนถ่ายวัตถุดิบ (Material Handling)

การขนถ่ายวัตถุดิบ (Material Handling) เป็นกิจกรรมการขนถ่ายทั้งวัตถุดิบ และสินค้าระหว่างผลิต และสินค้าสำเร็จรูป โดยจะต้องพยายามลดการขนถ่าย ลดระยะทางการขนส่ง เลือกอุปกรณ์เครื่องมือที่เหมาะสมในการขนถ่ายวัสดุ ลดจำนวนสินค้าระหว่างรอการผลิต ลดสภาพคอขวด และลดของเสียต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ

12. การบรรจุหีบห่อ (Packaging)

การบรรจุภัณฑ์ (Packaging) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบรรจุภัณฑ์ของสินค้าที่มีอิทธิพลต่อการตลาด ตั้งแต่การบ่งบอกถึงรายละเอียดของสินค้า การสร้างการรับรู้ และอิทธิพลต่อการจัดการ โลจิสติกส์ทางด้านการป้องกันตัวสินค้าไม่ให้เกิดความเสียหาย พื้นที่การขนส่ง และจัดเก็บ การจัดวางสินค้าในคลังสินค้าหรือบนชั้นจำหน่ายให้สามารถจัดการได้ง่าย เป็นต้น

13. การติดต่อสื่อสารทางด้าน โลจิสติกส์ (Logistics Communications)

การติดต่อสื่อสารทางด้าน โลจิสติกส์ (Logistics Communications) เป็นกิจกรรมการสื่อสารภายในบริษัทผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และลูกค้า หรือทั้งระบบห่วงโซ่อุปทาน เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่รวดเร็ว และถูกต้อง ข้อมูลจากการติดต่อสื่อสารเรียกว่าเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการทางธุรกิจ ทำให้เกิดกระบวนการทางโลจิสติกส์ การสื่อสารภายนอกองค์กร คือ การสื่อสารกับลูกค้าหรือกับผู้ขายเท่านั้นที่องค์กรได้ให้ความสำคัญ และการสื่อสารระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรก็เพื่อให้มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานทางด้าน โลจิสติกส์ การสื่อสารเป็นปัจจัยหนึ่งที่ก่อให้เกิดต้นทุนขึ้นได้ เช่น การรับข้อมูล และส่งต่อข้อมูลที่ผิดพลาด ทำให้ฝ่ายผลิตหรือจัดส่งนำส่งสินค้าผิดรายการหรือผิดจำนวน มีผลต่อระดับการให้บริการหรือความพึงพอใจของลูกค้า ดังนั้นการติดต่อสื่อสารที่ดีส่งผลให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะทำให้เกิดการดำเนินงานที่ต่อเนื่องเกิดการเชื่อมโยง และการไหลของข้อมูล ส่งผลให้กระบวนการเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 แนวคิดกลยุทธ์ในการลดต้นทุนโลจิสติกส์

ผู้วิจัยได้รวบรวม และศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัว เพื่อลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ของบริษัทข้ามชาติ ซึ่งผู้วิจัยพบว่า ผู้ประกอบการทั้งหลายมีการปรับตัวด้าน โลจิสติกส์เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ด้วยวิธีการต่างๆ ทั้งสิ้น 9 วิธีการ ได้แก่

ตารางที่ 2.2 แสดงกลยุทธ์ในการปรับตัวของผู้ประกอบการในธุรกิจต่างๆ

กลยุทธ์ในการปรับตัวของผู้ประกอบการในธุรกิจต่างๆ
1. กลยุทธ์พลังงานทางเลือก (Alternative Energy)
2. กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งใหม่ (Multimodal transportation Strategy)
3. กลยุทธ์การลดการขนส่งเที่ยวเปล่า (Back Haul Cost Reduction)
4. กลยุทธ์การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Development)
5. กลยุทธ์การปรับกระบวนการทำงาน
6. กลยุทธ์การว่าจ้างบริษัทภายนอก (Logistic Outsource)
7. กลยุทธ์ความถี่ของการบริการ (Frequency of Service)
8. กลยุทธ์การบริหารคลังสินค้า (Inventory)
9. กลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้งคลังสินค้า โรงงาน และศูนย์กระจายสินค้า (Selection of Plant Location)

วิธีการที่ 1. กลยุทธ์พลังงานทางเลือก (Alternative Energy)

พลังงานทางเลือก คือ พลังงานธรรมชาติที่มีอยู่มากมาย ไม่ว่าจะเป็นพลังงานแสงอาทิตย์ พลังงานลม แก๊สโซลาร์ ก๊าซธรรมชาติ และก๊าซธรรมชาติเหลว พลังงานทางเลือกมีคุณสมบัติ และประโยชน์ของแต่ละตัว ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกันไป ในสมัยอดีตนั้นแนวโน้มของการใช้พลังงานทดแทนอยู่ในระดับที่ค่อนข้างน้อย เนื่องจากยังไม่มีข้อมูลอย่างเด่นชัดมากนัก ปัจจุบันปัญหาภาวะการขึ้นราคาของน้ำมันเป็นตัวกระตุ้นให้กระแสของการใช้พลังงานทางเลือกมีมากขึ้น น้ำมันเป็นพลังงานสำคัญที่มีอิทธิพลต่อทั้งเศรษฐกิจ และสังคมโลก หลายประเทศอาศัยน้ำมันในการขับเคลื่อนการพัฒนา สร้างความรุ่งโรจน์ทางเศรษฐกิจ และความอยู่ดีกินดีของคนในชาติ แต่น้ำมันเป็นทรัพยากรธรรมชาติที่ใช้แล้วหมดไป ส่งผลให้ปริมาณน้ำมันในธรรมชาติลดน้อยลงไปเป็นอย่างมาก นำมาซึ่งการเกิดปัญหาวิกฤตน้ำมันราคาแพง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับประเทศที่ต้องนำเข้าน้ำมันอย่างเช่นประเทศไทย จึงส่งผลกระทบต่อที่ค่อนข้างรุนแรง โดยเฉพาะในภาคธุรกิจที่ใช้้ำมันในกระบวนการผลิต ต้นทุนราคาน้ำมันที่สูงขึ้นมีผลให้ยอดขาย และรายได้ลดลงเป็นอันมาก ความ

สนใจพลังงานทางเลือกจะมีมากขึ้นเรื่อยๆ และในอนาคตอาจมีพลังงานทางเลือกจากแหล่งอื่นๆ ซึ่งอาจมีราคาถูกลง และเข้ามามีบทบาทสำคัญทดแทนน้ำมัน จำเป็นที่ภาคโลจิสติกส์จะต้องตระหนักถึงการลดต้นทุน ด้วยการปรับเปลี่ยนมาใช้ระบบการขนส่งซึ่งประหยัดพลังงาน เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ และเศรษฐกิจของประเทศ จำต้องลดผลกระทบของวิกฤตราคาน้ำมันแพงด้วยการใช้น้ำมันอย่างประหยัด คุ่มค่า เพิ่มประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในกระบวนการผลิต การเคลื่อนย้ายสินค้า ซึ่งต้องใช้น้ำมันเป็นจำนวนมากต้องอาศัยกระบวนการจัดการ โลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพ บริหารจัดการการเคลื่อนย้ายสินค้าตั้งแต่ต้นทางกระทั่งสิ้นสุดกระบวนการในห่วงโซ่อุปทาน หรือตั้งแต่วัตถุดิบจนผลิตเป็นสินค้าถึงมือผู้บริโภค การจัดการ โลจิสติกส์เพื่อการประหยัดพลังงาน และลดต้นทุนการขนส่ง อาทิเช่น

ห้างโลตัส นำระบบโลจิสติกส์มาใช้ลดต้นทุนการขนส่ง และการกระจายสินค้า โดยวิธีการเปลี่ยนรูปแบบพลังงานที่ใช้ในรถบรรทุกจากเดิมที่ใช้ น้ำมันดีเซลไปใช้ก๊าซ NGV แทน ถือว่าประสบความสำเร็จเนื่องจากการคิดค้นระบบ โลจิสติกส์ที่สามารถบริหาร และควบคุมต้นทุนการขนส่งให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน กล่าวได้ว่ากุญแจแห่งความสำเร็จในการลดต้นทุนขนส่งอยู่ที่ การเลือกประเภทขนส่งประหยัดพลังงานนั่นเอง (คามพ์ สุคนธ์ทรัพย์. 2550)

บริษัท ลีโอยูค อินเตอร์เทรด จำกัด ผู้ผลิตพื้นไม้ แบรินด์ “ลีโอยูค” เปิดเผยว่า ต้นทุนที่กระทบมากที่สุดขณะนี้ คือต้นทุนส่วนค่าขนส่ง น้ำมันเพิ่มขึ้นจนคุมไม่ได้ ซึ่งสัดส่วนในการเพิ่มขึ้น น้ำมันจะเพิ่มขึ้นสูงกว่าแรงงาน ทำให้ต้องหาวิธีในการลดต้นทุนดังกล่าวลง เบื้องต้นสนใจที่จะติดตั้งถังก๊าซเอ็นจีวีให้กับรถขนส่งทั้งหมดแทนการใช้น้ำมันเพื่อลดต้นทุน แต่ต้องดูความพร้อมของถังในการติดตั้ง ความพร้อมของปั๊ม ซึ่งอยู่ระหว่างเจรจากับปตท. ในการติดตั้งถังที่ใหญ่ โดยการลงทุนในส่วนนี้อาจสูง แต่เชื่อว่าระยะยาวแล้วคุ้มการลงทุน และมองว่าการลงทุนติดตั้งเอ็นจีวีจะคุ้มกว่าแอลพีจี เพราะแนวโน้มที่รัฐบาลจะต้องผลักดันให้เกิดการใช้เอ็นจีวี มากกว่าแอลพีจี และต้องแยกราคาแก๊สเพื่อการหุงต้มกับขนส่ง (สมานชัย อธิพันธุ์อำไพ. 2551)

บริษัท อีเทอร์นี่ดี แกรนด์ โลจิสติกส์ จำกัด (มหาชน) ผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ คุณพูนศักดิ์ เขียวไพรัตน์ กรรมการผู้จัดการ กล่าวถึงการปรับตัวของบริษัทฯ ในเรื่องของพลังงานทางเลือกว่า ขณะนี้บริษัทฯ ได้ติดตั้งถังเอ็นจีวีกับรถบรรทุก ซึ่งบริษัทฯ มีรถบรรทุกทั้งหมดกว่า 400 คัน และได้ติดตั้งเอ็นจีวีไปแล้ว 50 คัน คาดว่าภายในสิ้นปีนี้จะติดตั้งให้ได้ 100 คัน แต่ขณะนี้ยังติดปัญหาเรื่องอุปกรณ์ในการติดตั้งที่ไม่เพียงพอกับความต้องการ เพราะทุกฝ่ายต่างหันมาติดตั้งเอ็นจีวีเพื่อหาทางออกรับมือกับราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้น อย่างไรก็ตาม การจะเปลี่ยนไปใช้พลังงานทางเลือกแบบใดขึ้นอยู่กับความพร้อม และความเหมาะสมกับธุรกิจ (ปาหนัน ลิ้ม. 2553)

วิธีการที่ 2. กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งใหม่ (Multimodal transportation)

กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งแบบใหม่หรือการใช้วิธีการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal transportation) ซึ่งเป็นวิธีการขนส่งที่ผสมผสานระหว่างการขนส่งตั้งแต่ 2 รูปแบบขึ้นไป ภายใต้สัญญาหรือผู้รับผิดชอบการขนส่งรายเดียว ผู้ประกอบธุรกิจต้องเลือกวิธีการขนส่งให้เหมาะสมกับธุรกิจของตนเอง การขนส่งสินค้าสามารถขนส่งได้หลายประเภท ซึ่ง Louis Western, Adel I. El-Ansary and Anne T. Coughlan (1996 : 155) ได้แบ่งประเภทของการขนส่งออกเป็น 5 ประเภท คือ

ประเภทที่ 1 การขนส่งทางถนน เป็นรูปแบบการขนส่งที่นิยมใช้มากที่สุด สำหรับการขนส่งภายในประเทศ

ประเภทที่ 2 การขนส่งทางราง มีข้อจำกัดในด้านสถานที่ตั้ง และสถานีบริการ ต้นทุนการขนส่งต่ำ และสามารถบรรทุกได้จำนวนมาก

ประเภทที่ 3 การขนส่งทางน้ำ สามารถขนส่งได้ครั้งละมากๆ มีต้นทุนในการขนส่งต่ำที่สุด และเป็นภาระขนส่งหลักของการขนส่งระหว่างประเทศ

ประเภทที่ 4 การขนส่งทางอากาศ ใช้สำหรับการขนส่งระยะทางไกลๆ และต้องการความเร็วสูงมีต้นทุนการขนส่งสูงที่สุด และใช้กับสินค้าที่มีราคาแพงมีน้ำหนัก และปริมาณน้อย

ประเภทที่ 5 การขนส่งทางท่อ ต้องมีการกำหนดตำแหน่งที่ตั้งสถานที่รับ และส่งสินค้าที่แน่นอน

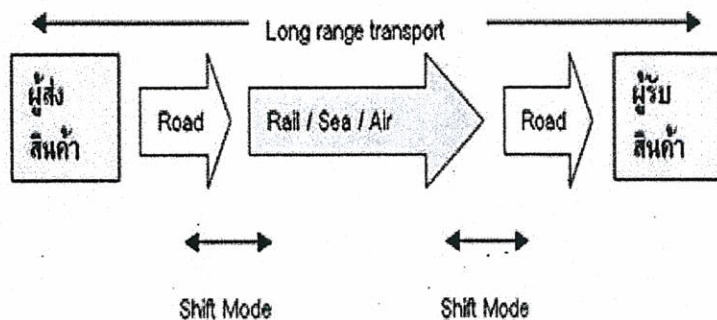


ภาพที่ 2.1 รูปแบบการขนส่ง

ที่มา : www.oknation.net/blog/sainarong/page3

ปัจจุบันประเทศไทยใช้วิธีการขนส่งทางถนนมากกว่าร้อยละ 80 ของปริมาณการขนส่งสินค้าโดยรวมของประเทศ เนื่องจากโครงสร้างพื้นฐานระบบการขนส่งในประเทศ ได้เอื้ออำนวยให้สามารถขนส่งถึงที่หมายปลายทางได้ (Door-to-door) ในขณะที่การขนส่งทางรางยังคงมีข้อจำกัดอยู่ ดังนั้นจึงต้องมีการผสมผสานรูปแบบการขนส่งเพื่อให้สามารถทันกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยคำนึงถึงต้นทุนการขนส่งให้ประหยัดที่สุด นอกจากนี้การขนส่งทางรางยังสามารถใช้ขนส่งตู้คอนเทนเนอร์ได้จึงเหมาะกับการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ ซึ่งการขนส่งสินค้า ระยะไกลจะใช้การขนส่งโดยรถไฟ และใช้การขนส่งโดยรถยนต์เพื่อส่งสินค้าระหว่างจุดต้นทางสินค้ากับสถานีต้นทาง และระหว่างสถานีปลายทางกับจุดปลายทางสินค้า ส่วนระยะใกล้จะใช้การขนส่งทางถนน นอกจากการปรับมาใช้การขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบเพื่อประหยัดต้นทุนการขนส่ง เช่น ทางน้ำซึ่งประหยัดกว่าการขนส่งทางถนน 8-9 เท่า หรือทางรางซึ่งประหยัดกว่าการขนส่งทางถนนโดยประมาณ 3 เท่า การขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบยังช่วยในการแก้ปัญหาเรื่องการจราจรติดขัดได้อีกด้วย ตัวอย่าง

บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) มีโครงสร้างพื้นฐานที่สามารถรองรับการขนส่งทางราง และทางน้ำได้ เช่น การขนส่งทางน้ำในภาคใต้ และการขนส่งทางรางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สำหรับภาคใต้นั้นในช่วงแรกบริษัทฯ ประสบปัญหาจากการใช้เรือลากจูง ซึ่งไม่สามารถรักษาความแน่นอน และคุณภาพของการจัดส่งได้ตลอดทั้งปี เนื่องจากปัญหาคลื่นลมในฤดูมรสุมทำให้บริษัทฯ ไม่สามารถกำหนดกรอบเวลาเดินทางที่แน่นอนได้ แต่ในปัจจุบันได้มีพัฒนาการขนส่งในรูปแบบใหม่ร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ คือ กลุ่มเอสซี คือ การขนส่งโดยใช้ตู้คอนเทนเนอร์แบบ Multi-modal คือ ขนส่งด้วยรถ และเรือบรรทุกตู้คอนเทนเนอร์ที่มีความแน่นอนทุกฤดูกาล เพราะสามารถแล่นได้แม้จะมีคลื่นลมจัดในช่วงมรสุม ทำให้บริษัทฯ สามารถจัดปัญหาดังกล่าวไปได้ และสร้างระบบการขนส่งปูนซีเมนต์ในรูปแบบใหม่ขึ้นมา สำหรับการขนส่งทางรถไฟในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นั้น ปัจจุบันบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการร่วมกับบริษัทอ่าวไทยคลังสินค้า จำกัด พันธมิตรทางธุรกิจอีกรายหนึ่งของบริษัทฯ เพื่อที่จะลดต้นทุนการขนส่งเที่ยวเปล่าของรถไฟ จากเดิมที่ต้องขนส่งน้ำตาลลงมาจากภาคอีสาน และตีเปล่ากลับไปยังจังหวัดขอนแก่น เปลี่ยนเป็นการบรรทุกปูนซีเมนต์กลับไปภาคอีสาน เท่ากับเป็นการแชร์ต้นทุนกันระหว่างน้ำตาลกับปูนซีเมนต์ ทำให้ต้นทุนการขนส่งลดลง และเป็นการเพิ่ม Mode การขนส่งใหม่ อีก Mode หนึ่งของบริษัทฯ ด้วย



ภาพที่ 2.2 แสดงการขนส่งแบบหลายรูปแบบ (Multimodal transportation)

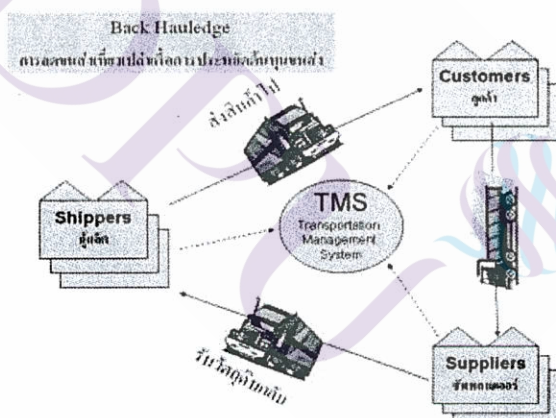
ที่มา: กฤษฎาวรรณ วรรณปกะ สาขาการจัดการ โลจิสติกส์บัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ และนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

บริษัท กรีนสปอต จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิต และจำหน่ายเครื่องดื่มหหลายชนิด ทั้งน้ำส้ม ตรากรีนสปอต นมถั่วเหลืองตราไวตามิ้ลล์ และนมถั่วเหลืองตราวิชอย กล่าวกับ "ประชาชาติธุรกิจ" ถึงการปรับตัวดังกล่าวของบริษัท กรีนสปอต และผู้คนในแวดวงเดียวกันว่า จากภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวส่งผลให้หลายบริษัทต้องปรับยอดขายที่เคยคาดการณ์ไว้ เพราะกำลังซื้อของผู้บริโภคลดลงขณะที่ต้นทุนด้านวัตถุดิบ และต้นทุนด้านพลังงานแม้จะเริ่มปรับตัวลดลง แต่ยังคงอยู่ในระดับที่สูง ดังนั้นหลายบริษัทจึงพยายามหาหนทางปรับลดค่าใช้จ่ายตลอดห่วงโซ่อุปทาน โดยเฉพาะต้นทุนทางด้านโลจิสติกส์ การจะปรับตัวลดค่าใช้จ่าย เพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้าในสถานะแบบนี้ มีต้นทุนทางด้านโลจิสติกส์ 4 ตัวหลักที่จะต้องพิจารณา ได้แก่ การขนส่ง การบริหารคลังสินค้า การดูแลจัดเก็บสินค้าคงคลัง และค่าใช้จ่ายด้านการบริหารจัดการงานโลจิสติกส์ เป๊ปซี่-เบียร์ข้างจับมือขนส่งเลือกโหมคจากทางถนนมาใช้การขนส่งทางน้ำเมื่อเทียบกับน้ำมันราคา 30-40 กว่าบาทต่อลิตร การขนส่งทางเรือทำให้ลดต้นทุนค่าขนส่งได้ประมาณ 20% โดยทางกรีนสปอตมีการทดลองขนส่งผ่านทางเรือมา 2 ครั้ง โดยการขนส่งชายฝั่งจากกรุงเทพฯ ไปโรงงานของกรีนสปอตที่สุราษฎร์ธานีมีเครื่องยนต์ในตัวใช้เวลาเดินทาง 48 ชม. หรือประมาณ 2 วัน บรรทุกได้ 500 ตันหรือประมาณ 50 พาเลตต่อลำต่อเที่ยว (สุวิวัฒน์ นวลขาว. 2551 : 7)

วิธีการที่ 3 กลยุทธ์การลดการขนส่งเที่ยวเปล่า (Back Haul Cost Reduction)

ปัญหาด้านราคาน้ำมันนับว่าเป็นปัจจัยภายนอกของผู้ให้บริการที่ไม่สามารถควบคุมได้ และนับว่าเป็นต้นทุนแปรผัน (Variable Cost) ของผู้ให้บริการขนส่งสินค้าที่ไม่แตกต่างกันมากนัก เนื่องจากผู้ให้บริการจะต้องซื้อน้ำมันราคาเท่ากันหรืออาจถูกกว่าเล็กน้อยในกรณี ดังนั้น หากผู้

ให้บริการต้องการที่จะลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพในการขนส่งสินค้า เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ผู้ให้บริการควรหันมาพิจารณาในการบริหารการขนส่ง (Fleet Management) เพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ไม่สร้างมูลค่าในการประกอบการ เช่น การวิ่งรถเที่ยวเปล่า การบริหารการขนส่งเที่ยวกลับ (Backhauling Fleet Management) จึงเป็นอีกทางที่น่าสนใจในการแก้ปัญหาผลกระทบจากต้นทุนที่สูงขึ้นจากการเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมัน ทั้งยังช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้อีก ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพขนส่งด้วยการลดการวิ่งเที่ยวเปล่าหรือ Backhaul Management เป็นการจัดการขนส่งที่มีเป้าหมายให้เกิดการใช้ประโยชน์จากยานพาหนะ (Load Utilization) เพราะการขนส่งโดยทั่วไปเมื่อส่งสินค้าเสร็จจะวิ่งรถเที่ยวเปล่ากลับมา ซึ่งจะทำให้เกิดต้นทุนของการประกอบการโดยเปล่าประโยชน์ในการวิ่งรถเปล่ากลับมาที่จุดเริ่มต้น ซึ่งต้นทุนที่เกิดขึ้นมานี้ นับเป็นต้นทุนที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า (Non-Value Adding Cost) และผู้ประกอบการจะต้องแบกรับภาระของต้นทุนเหล่านี้ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการทำให้ต้นทุนการประกอบการสูงขึ้น และลดความสามารถในการแข่งขันลงไปอีกด้วย



ภาพที่ 2.3 ภาพแสดงการบริหารแบบ TMS เพื่อลดปัญหาการวิ่งรถเที่ยวเปล่า

ที่มา : Logistic corner

Anderson et al (1999) การขนส่งรถเที่ยวกลับนั้นในปัจจุบันยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากนัก เนื่องจากไม่ทราบปริมาณความต้องการในการขนส่งสินค้ารวมถึงจุดหมายปลายทางของสินค้า ความต้องการในการใช้รถบรรทุก เช่น ขนาด และรูปกระบะบรรทุกที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ผลิตสินค้า และที่สำคัญปริมาณความต้องการของการขนส่งสินค้าระหว่างต้นทาง และปลายทางนั้นมีปริมาณไม่เท่ากัน

จากปัญหาดังกล่าว McKinnon และ Ge (2004) ได้เสนอแนวทางในการแก้ไขเพื่อลดการขนส่งที่แพงเกินไปให้น้อยที่สุดดังนี้ เนื่องจากปกติผู้ให้บริการขนส่งขนส่งสินค้าจากศูนย์กระจายสินค้าหรือคลังสินค้ามายังร้านค้าปลีก และตีรถที่แพงกลับไปที่ซึ่งเป็นการสร้างต้นทุนที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า ดังนั้น ในการทำการขนส่งที่ถูกลงที่สามารถทำได้โดยการสร้างเครือข่ายหรือกลุ่มพันธมิตร (Cluster) ระหว่างผู้ขนส่งผู้ผลิตและผู้บริโภค ซึ่งจากการทำการขนส่งที่ถูกลงสามารถทำให้ผู้ประกอบการลดต้นทุนด้านพลังงานต่อการขนส่งสินค้าลงได้ถึง 30%

ผู้ประกอบการในกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการ 5 กลุ่มอุตสาหกรรม ได้แก่ ปิโตรเคมี เครื่องปรับอากาศ และเครื่องทำความเย็น ไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์ พลาสติก ชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ นอกจากนี้ยังมีผู้ประกอบการในกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นที่ให้ความสนใจ และเข้าร่วมโครงการเพิ่มเติมได้แก่ ผู้ประกอบการในกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็ก อะลูมิเนียม เฟอร์นิเจอร์ อาหาร และน้ำตาล โดยมีขอบเขตพื้นที่เป้าหมายอยู่ในเขตกรุงเทพฯ ปริมณฑล ภาคกลาง ภาคตะวันออก และภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

ทำการจับคู่ระหว่างผู้ประกอบการที่มีเส้นทางการขนส่งที่มีโอกาสในการวิ่งรถที่ถูกลงได้ ภายในเงื่อนไขประเภทรถขนส่ง และกรอบเวลาการขนส่งที่ยอมรับกันได้ ผู้ประกอบการที่สามารถจับคู่รถขนส่งกันได้ มีทั้งที่เป็นคู่ค้ากัน และที่ไม่เป็นคู่ค้าแต่มีเส้นทางการขนส่งที่สามารถจับคู่กันได้ เมื่อได้คู่ที่มีโอกาสจับคู่ผู้ประกอบการทั้งสองฝ่ายมาหารือเพื่อการจัดการให้เกิดการวิ่งรถที่ถูกลง ในขั้นตอนนี้ ผู้ประกอบการทั้งสองฝ่ายอาจต้องปรับวิธีการทำงาน ปรับเงื่อนไขการขนส่งให้สอดคล้องกับอีกฝ่ายหนึ่ง เช่น ประเภท ส่วนประกอบในตัวรถ หมายกำหนดการการขนส่ง และเงื่อนไขอื่นๆ เป็นต้น รวมทั้งตระหนักว่าต้องมีการเพิ่มขึ้นจากเดิมในการวางแผนการขนส่งร่วมกันกับอีกฝ่ายในทุกครั้งที่จะมีการวิ่งรถที่ถูกลง ขั้นตอนต่อมาคือการคัดเลือกผู้ขนส่งในเส้นทางการดังกล่าว โดยที่ผู้ประกอบการทั้งสองฝ่ายจะเป็นผู้เลือกผู้ขนส่งในเส้นทางนั่นเอง โดยทั่วไปผู้ขนส่งที่มีความพร้อม และเหมาะสมกว่าจะได้รับความไว้วางใจให้เป็นผู้ให้บริการกับทั้งสองฝ่าย การตกลงด้านราคาค่าขนส่งก็จะมีขึ้นในขั้นตอนนี้ ผลจากการดำเนินโครงการ ผู้ประกอบการทั้งสองฝ่ายจะได้ค่าขนส่งที่ถูกลง เพราะเมื่อรถไปส่งสินค้าที่ปลายทางแล้ว ให้เปลี่ยนมาขนส่งสินค้าแทนที่จะตีรถเปล่ากลับ ซึ่งถ้าหากมีการขยายเครือข่ายไปครอบคลุมมากกว่านี้ก็จะสามารถลดค่าขนส่งได้มาก

บริษัท นัมซีเส็งขนส่ง 1988 จำกัด ผู้ประกอบการขนส่งรายใหญ่ของไทย กล่าวถึงเรื่องการบริหารรถที่แพงเป็นตัวอย่างสำคัญในยุคน้ำมันแพงเช่นนี้ และมีกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จของผู้ประกอบการขนส่งหลายราย รวมถึงที่การ์นต์แล้วว่าสามารถบริหารเรื่องรถที่แพงได้ 100% และช่วยลดต้นทุนการขนส่งได้จริง สำหรับวิธีการบริหารรถที่แพงของบริษัทฯ ได้ร่วมมือกับ

พันธมิตรขนส่งกว่า 100 คัน มาร่วมวิ่งขนส่งในเส้นทางกรุงเทพฯ-ภาคเหนือ เพื่อลดจำนวนปริมาณรถวิ่งเที่ยวเปล่าในขากลับของบริษัทฯ เพราะปัจจุบันบริษัทฯ มีปริมาณการขนส่งสินค้าจากกรุงเทพฯ ไปยังภาคเหนือปริมาณมากกว่าสินค้าขากลับ ดังนั้น จึงร่วมมือกับผู้ประกอบการขนส่งที่วิ่งในเส้นทางภาคเหนือมายังกรุงเทพฯ แต่ไม่มีสินค้าขาขึ้นหรือมีปริมาณน้อยให้มาร่วมขนส่งโดยที่จ้างในราคาที่เหมาะสม ขณะที่พันธมิตรก็มีรายได้จากค่าขนส่ง จากเดิมที่ต้องวิ่งเที่ยวเปล่าโดยไม่ได้อะไรเลย เป็นการได้ประโยชน์ร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย การร่วมมือกับพันธมิตรขนส่ง ช่วยให้บริษัทฯ ลดต้นทุนได้จริง เพราะไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์จากการวิ่งรถเที่ยวเปล่าเปรียบเทียบกับให้เห็นเป็นรูปธรรมโดยยกตัวอย่างเส้นทาง เชียงใหม่ - กรุงเทพฯ ว่า มีอัตราการสิ้นเปลืองน้ำมันประมาณ 250 ลิตรต่อเที่ยว ซึ่งหากบริษัทฯ ต้องวิ่งรถเที่ยวเปล่าเท่ากับว่าต้องมีค่าใช้จ่ายทั้งในเรื่องค่าน้ำมัน และค่าใช้จ่ายอย่างอื่น เช่น ค่าจ้างพนักงานขับรถ (มติสัญญา อะทาโส. 2553)

บริษัท เอสซีจี โลจิสติกส์ แมเนจเม้นท์ จำกัด บริษัทในเครือปูนซิเมนต์ไทย กล่าวกับ “สยามธุรกิจ” ถึงผลกระทบ และแนวทางการแก้ปัญหาว่าผลกระทบจากน้ำมันขึ้นราคานี้ เป็นผลกระทบวงกว้าง เนื่องจากน้ำมันขึ้นราคา และเงินบาทแข็งค่า ส่งผลกระทบให้รายได้ที่เป็นเงินบาทน้อยลง ดังนั้นธุรกิจโลจิสติกส์ก็มีผลกระทบแน่นอน ในช่วงครึ่งปีแรกไม่ค่อยเห็นเท่าไร แต่มาเห็นชัดช่วงครึ่งปีหลัง ภาคเอกชนก็พยายามปรับตัว จะทำอย่างไรเพื่อให้ต้นทุนค่าขนส่งถูกที่สุด เช่น การร่วมมือกันเพื่อให้การใช้รถมีประสิทธิภาพมากขึ้นไม่ใช่วิ่งไปขาคเดียว แล้วขากลับไม่มีสินค้าขนส่ง การดำเนินธุรกิจของเอสซีจีนั้น จะพยายามมองในภาพรวมทั้งหมด พยายามทำให้ระบบการเชื่อมต่อการขนส่งทางบกให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น แทนที่ต่างคนต่างทำกันเอง ก็มาดูแลเรื่องการขนส่งให้ แล้วโอกาสที่จะ optimization คือ ทำให้ต้นทุนการขนส่งมีความเหมาะสม ประหยัดได้ ข้อดีคือ ไม่ได้มีสินค้าเดียว ต้นทางที่เดียวหรือปลายทางที่เดียวแต่จะมองในภาพรวม มีสินค้าอะไรที่จะไปด้วยกันได้บ้าง ก็สามารถทำให้ต้นทุนค่าขนส่งลดลงได้ แต่ถ้าใครมองสินค้าเดียว จุดเดียวมองมุมเดียวต่างคนต่างทำ เครือข่ายจะเล็ก จำกัด และสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย (ภาณุมาศ ศรีสุข. 2550)

วิธีการที่ 4 กลยุทธ์การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Development)

ช่วยในการลดต้นทุน โลจิสติกส์ และการเพิ่มประสิทธิภาพในการขนส่ง คือ ระบบบริหารจัดการการขนส่งสินค้า (Transportation management system; TMS) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวางแผนการขนส่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจการขนส่ง ซึ่งก็คือ ความรวดเร็ว และต้นทุนที่ประหยัดที่สุด องค์ประกอบของระบบ TMS คือ การบริหารจัดการด้านขนส่ง (Transportation manager) ซึ่งมีหน้าที่ในการวางแผนการดำเนินงานขนส่ง และอีกองค์ประกอบหนึ่ง คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการขนส่ง (Transportation optimizer) มีหน้าที่ช่วยการตัดสินใจในเรื่องการบรรทุกสินค้า และการจัดวางเส้นทางให้มีประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ

การทำงานของระบบ TMS จะครอบคลุมตั้งแต่การจัดการใบส่งสินค้า การเลือกเส้นทางที่ประหยัดที่สุด (Routing) การใช้รถอย่างมีประสิทธิภาพ (Utilization) การจัดตารางเดินรถ (Scheduling) การจัดสินค้าขึ้นรถแต่ละคัน (Loading) ล้วนแล้วแต่เป็นงานที่ต้องใช้เวลาในการวางแผนค่อนข้างมาก หากต้องการให้ต้นทุนค่าขนส่งต่ำสุด ดังนั้นระบบวางแผนการจัดส่งสินค้า จึงเข้ามาช่วยทำให้ผู้วางแผนสามารถวางแผนการจัดส่งสินค้าได้อย่างรวดเร็วโดยอาศัยข้อมูลจากระบบติดตามยานพาหนะอัตโนมัติด้วยระบบดาวเทียมบอกตำแหน่ง (Automatic vehicle location system; AVLS) และข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ระบบบริหารจัดการการขนส่งสินค้า (Transportation management system; TMS) จะประกอบด้วยฐานข้อมูลที่สำคัญ เช่น

1. เส้นทางรถวิ่งรถบรรทุก เช่น แผนที่ GPS จุดจอดพักรถ ทางอันตราย การจราจร เป็นต้น
2. กองรถบรรทุก เช่น ขนาด ประเภท อัตราการใช้เชื้อเพลิง ระยะทางวิ่งที่เหมาะสมสำหรับรถแต่ละคัน แต่ละประเภท เป็นต้น
3. พนักงานขับรถ เช่น ประเภทใบขับขี่เส้นทางที่ชำนาญ ช่วงเวลาที่ทำงานได้อัตราค่าจ้าง เป็นต้น
4. ข้อกำหนดด้านกฎหมาย เช่น ระเบียบราชการสำหรับสินค้าหรือรถบางประเภท เส้นทางบางเส้นทางรถบรรทุกให้ตรงประเภทใบขับขี่ เป็นต้น
5. จุดหลัก และสถานที่แวะรับ และส่งสินค้า เช่น โรงงานลูกค้า ศูนย์กระจายสินค้าของลูกค้า ท่าเรือ ท่าอากาศยานด่านศุลกากรตามชายแดน เป็นต้น
6. ระบบการรับคำสั่งจากลูกค้า เช่น ประเภทสินค้า จำนวน ต้นทาง-ปลายทาง เวลานัดหมาย เป็นต้น

การเลือกใช้ระบบ TMS ต้องคำนึงถึงความสามารถในการลดค่าใช้จ่าย เวลาในการเดินทาง และความปลอดภัยเป็นหลัก ทั้งนี้ต้องพิจารณา รวมถึงการเชื่อมโยงข้อมูล ไปยังระบบงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วยเพื่อความถูกต้องของผลลัพธ์ที่ได้ และความสามารถในการใช้งานได้จริง ดังนั้นการเลือกใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับงานโลจิสติกส์ (E-logistics) ปัจจุบันที่บริษัทควรใช้ในการพิจารณาในการตัดสินใจลงทุนซอฟต์แวร์นั้นควรพิจารณาตามหัวข้อต่อไปนี้

1. สามารถป้องกันหรือลดข้อผิดพลาดที่เกิดจากมนุษย์ (Human error)
2. ทำในสิ่งที่มนุษย์ทำไม่ได้หรือทำได้แต่ใช้เวลานานมาก เช่น การประมวลผลข้อมูลต่างๆ
3. ทำให้งานเร็วขึ้น สะดวกขึ้น และง่ายขึ้น
4. การเพิ่มมูลค่า และความได้เปรียบทางธุรกิจ จากการใช้ระบบ เพราะจะเพิ่มความถูกต้องของข้อมูล และเพิ่มความรวดเร็วในการติดตามงาน

5. ความสามารถในการแก้ไขซอฟต์แวร์ด้วยตนเอง
6. ความสามารถในการบำรุงรักษาซอฟต์แวร์
7. ต้นทุนในการเป็นเจ้าของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
8. ความเข้ากันได้ของซอฟต์แวร์กับระบบการทำงานขององค์กร

หากผู้ประกอบการสามารถนำระบบการบริหารจัดการขนส่งที่มีประสิทธิภาพมาใช้ ในกิจกรรมการขนส่งขององค์กร จะทำให้องค์กรของผู้ประกอบการสามารถบรรลุองค์ประกอบของการส่งมอบแบบ 5Rs Delivery ดังนี้

1. Right Place: ส่งมอบตรงสถานที่
2. Right Time: ตรงเวลาที่ลูกค้าต้องการ
3. Right Quantity: ตรงตามปริมาณที่ลูกค้าต้องการ
4. Right Quality: สินค้า ตรงตามคุณภาพที่ตกลง
5. Right Cost: การส่งสินค้า ตามราคาที่แข่งขัน

ถ้าองค์กรของคุณสามารถบรรลุการส่งมอบแบบ 5Rs Delivery จะทำให้เกิด JIT: Just in Time คือ "การส่งมอบแบบทันเวลา ถูกต้อง ถูกสถานที่ ตรงตามความต้องการภายใต้ต้นทุนที่แข่งขัน" เพื่อให้้องค์กรมีการพัฒนาประสิทธิภาพการขนส่งอย่างต่อเนื่อง สิ่งที่คุณบริหารต้องตรวจติดตามโดยตลอด คือ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในการจัดส่งสินค้าและบริการ โดยองค์กรควรมีการกำหนดดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน (Key performance indicator: KPI) ซึ่ง KPI ที่นิยมใช้วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการขนส่ง ได้แก่

1. On-Time Deliveries
2. Damage
3. Demurrage (Delay)
4. Assessorial (Evaluation)
5. Appointments
6. Freight Bill Accuracy

ในการกำหนด KPI สิ่งที่ต้องคำนึงถึงเสมอคือ ควรจะวัดให้ครบทุกมิติของโลจิสติกส์ มิใช่ วัดเฉพาะด้านต้นทุนเพียงอย่างเดียว ดังนั้นการกำหนด KPI ที่ดี ต้องครอบคลุมในเรื่องต่างๆ ดังนี้ Flexibility Efficiency Ability และ Responsiveness และที่สำคัญอย่างยิ่งที่ไม่ควรมองข้าม คือ ความปลอดภัยในการขนส่ง

ปัจจุบันเทคโนโลยีต่างๆ มีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยต่างๆ มีความจำเป็นในการทำงานมากขึ้น เช่น ERP MRP EDI QR ECR VMI และ GPS การนำระบบเหล่านี้มาประยุกต์ใช้ เช่น

Makro นำระบบ EDI (Electronic Data Interchange) มาใช้ซึ่งเชื่อมโยงคอมพิวเตอร์ของสาขากับ DC ของบริษัท และเครื่องคอมพิวเตอร์ของซัพพลายเออร์ สินค้าทุกชิ้นที่จำหน่ายในร้านจะถูกควบคุมด้วยระบบคอมพิวเตอร์ โดยอ่านเครื่องหมายบาร์โค้ดที่ติดอยู่กับสินค้า วิธีนี้ทำให้บริษัททราบข้อมูลยอดขายสินค้าแต่ละชนิดได้ตลอดเวลา สำหรับบัตรสมาชิก มีการแยกกลุ่มลูกค้าว่ารายใด ทำรายได้ให้แม็คโครได้มาก ร้อยอด ข้อมูล ลูกค้าแต่ละคนได้ และสามารถพยากรณ์ลูกค้าได้ จัดการสินค้าคงคลังได้ รู้ว่าควรนำสินค้าเข้าคลังอีกเท่าไร ทำให้ไม่ต้องสิ้นเปลืองในการเก็บสินค้าเข้าคลัง และคลังเก็บสินค้าเป็นที่สำหรับวางขายสินค้าไปในตัว แม็คโครจัดให้ลูกค้าเดินในคลังสินค้าของแม็คโคร ทำให้ไม่สิ้นเปลืองต้นทุนในการจัดหน้าร้าน วางสินค้า และลดต้นทุนในเรื่องคลังสินค้าเนื่องจากสินค้านำมาวางในห้าง และเป็นที่เก็บด้วย ถือได้ว่า Makro ได้นำกลยุทธ์การจัดการ โลจิสติกส์ด้านเวลาเข้ามาช่วยบริหารเป็นการเพิ่มคุณค่าของการบริการลูกค้า (อมรศักดิ์ พงศ์พิศุตม์. 2550)

S.B. ธุรกิจการผลิตเฟอร์นิเจอร์ นำระบบ GPS มาใช้จากการปรับขึ้นราคาน้ำมันในช่วงที่ผ่านมาได้ส่งผลให้บริษัทขนส่งขนาดใหญ่หลายรายเริ่มหันมาให้ความสนใจกับการควบคุมต้นทุน โดยใช้ระบบแท็กกิ้งเพื่อติดตามรถยนต์ ในระบบ GPS เข้ามาใช้ในธุรกิจมากยิ่งขึ้น ต้นทุนที่สำคัญอย่างหนึ่งคือเรื่องการขนส่ง ด้วยสินค้าที่มีขนาดใหญ่จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนเส้นทางขนส่งที่ดีเพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายที่ต้องสูญเสียไปกับการเดินทางกับราคาน้ำมันที่เพิ่มขึ้น รวมถึงต้องประหยัดเวลาในการส่งสินค้า ทำอย่างไรให้รถส่งสินค้าคันหนึ่งสามารถส่งสินค้าได้หลายแห่งท่ามกลางการจราจรที่ติดขัดมากขึ้นทุกวัน “เอส.บี. เฟอร์นิเจอร์” คือกรณีตัวอย่างหนึ่ง ที่ให้ความสำคัญในการนำระบบติดตามรถ เข้ามาติดตั้งในรถขนส่งสินค้าเพื่อติดตามคนขับรถ ไม่ให้ขับรถนอกเส้นทาง รวมทั้งการวิเคราะห์เส้นทางรถในการทำให้ประสิทธิภาพในการขนส่งดียิ่งขึ้น (ธนทัต ขวาลดิฐ. 2549)

บริษัท เคโลน (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทญี่ปุ่นบริษัทแรกที่เข้ามาให้บริการด้านโลจิสติกส์ในประเทศไทยอย่างครบวงจร ไม่ว่าจะเป็นขนส่งทางบก ตัวแทนสายเรือ แอร์เฮาส์ ลานตู้คอนเทน เป็นบริษัทโลจิสติกส์มืออาชีพที่มีญี่ปุ่นเป็นต้นแบบในเรื่องของการบริหารจัดการ โดยเฉพาะแนวทางการลดต้นทุน ซึ่งไม่ได้ตื่นตัวแค่ขณะนี้แต่ได้ดำเนินการมาแล้วหลายสิบปี โดยบริษัทได้มีการศึกษา และปรับตัวเรื่องการลดต้นทุนมาตลอด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของบุคลากร เรื่องของเครื่องมือ รวมทั้งเส้นทางขนส่ง ส่วนปัจจัยในเรื่องของน้ำมันถือว่าเป็นประเด็นสำคัญ

เพราะที่ผ่านมาน้ำมันมีราคาถีบตัวสูงขึ้นมาก ทำให้หลายบริษัทหันไปใช้แก๊ส ซึ่งในส่วนของเคไลน์ ก็เป็นอีกบริษัทหนึ่งที่ได้ใช้พลังงานทางเลือก นอกจากนี้ ยังพิจารณาถึงเรื่องของการติดตั้งระบบ GPS การติดตั้งกรวยป้องกันการขโมยน้ำมัน การตรวจสอบเส้นทางเดินรถ และจุดจอดรถ การจำกัดความเร็ว การตรวจสอบพฤติกรรมรถบรรทุกของพนักงานขับรถ การตรวจสอบอัตราสิ้นเปลืองน้ำมัน การตั้งค่า KPI และการตั้งรางวัลใจ และบทลงโทษพนักงาน (ชัยยศ จงประสิทธิผล. 2551)

บริษัท เบอร์ลี่ ยุคเกอร์ โลจิสติกส์ จำกัด ได้นำระบบเทคโนโลยี ISIS เข้ามาช่วยจำ ตำแหน่ง และเวลาเข้าออกของสินค้า เนื่องจากการใช้แรงงานคนอาจทำให้ข้อมูลเกิดความผิดพลาด ขึ้นได้ ระบบการทำงานของคลังสินค้าของเบอร์ลี่ ยุคเกอร์ มีความแม่นยำกว่าร้อยละ 99 เปอร์เซ็นต์ ในขณะที่คลังสินค้ามีพื้นที่กว่า 33,000 ตารางเมตร และมีปริมาณการเก็บสินค้าถึง 20,000 พาเลท แต่การทำงานกลับมีความผิดพลาดไม่ถึง 1 เปอร์เซ็นต์ คลังสินค้าของเบอร์ลี่ ได้นำซอฟต์แวร์ ISIS ซึ่งเป็นซอฟต์แวร์จากประเทศออสเตรเลีย มาช่วยบริหารจัดการ ตั้งแต่การรับเข้าจนถึงการจ่ายออก นอกจากนี้ซอฟต์แวร์จะเป็นตัวกำหนดว่าเมื่อสินค้าเข้ามาควรจะนำสินค้าไปเก็บที่ไหนให้ถูก สุขลักษณะ เนื่องจากการจัดเก็บสินค้าหลากหลายประเภทจึงจำเป็นต้องแบ่งโซนจัดวางสินค้า ระหว่างสินค้าที่มีกลิ่น สินค้าที่เป็นสินค้าอุปโภค และสินค้าที่เป็นเคมี โดยอาศัยศาสตร์ในการ จัดเก็บจัดเรียงสินค้าที่ถูกต้อง พร้อมกันนี้ซอฟต์แวร์ยังช่วยตัดสต็อกเมื่อมีการนำสินค้าออก และเมื่อ สต็อกออกแล้วพนักงานจะนำสินค้ามาจัดเก็บแทนในตำแหน่งที่ว่าง (วิเชียร จงอภิรมย์สกุล. 2551)

วิธีการที่ 5 กลยุทธ์การปรับกระบวนการทำงาน

เนื่องจากในภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวน และการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงในปัจจุบันทั้ง ภายในประเทศ และต่างประเทศ การดำเนินธุรกิจต้องเผชิญกับต้นทุนที่ปรับสูงขึ้น ตลาดมีการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในด้านความต้องการของลูกค้า และวงจรชีวิตของสินค้าหรือ บริการที่สั้นลง ส่งผลให้องค์กรธุรกิจต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันที โดย องค์กรต้องพยายามลดต้นทุนในการดำเนินงาน และหาทางเพิ่มความสามารถในการรองรับความ เปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้แก่ ความไม่แน่นอนของความต้องการสินค้าหรือบริการของลูกค้า ความไม่แน่นอนของกระบวนการทำงาน และความไม่แน่นอนของเวลาในการรับมอบวัตถุดิบ

ผู้ประกอบการท่าเรือ-สายเรือ เร่งปรับกลยุทธ์ มีการลงทุนปรับปรุงระบบคอมพิวเตอร์ให้ ดีขึ้น สามารถให้บริการได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น มีกระบวนการทำงานสั้นลง พร้อมทั้งนำระบบคิวมาใช้ จัดระบบการปล่อยเอกสารใบตราส่ง (B/L) และใบสั่งปล่อยสินค้า (D/O) ให้รวดเร็วขึ้น และทำให้ สามารถดึงข้อมูลมาวิเคราะห์ได้ทุกวันว่าวันนี้ปล่อยเอกสารกี่ชุด และพนักงานแต่ละคนใช้เวลาใน การทำงานเท่าไร ซึ่งข้อมูลที่ได้จะนำมาปรับปรุงเรื่องความเร็วในการให้บริการต่อไป (ปาหนัน พัดทะยา. 2552)

TOYOTA ได้นำเอาระบบการผลิตแบบลีน Lean Production (การผลิตแบบไร้ความสูญเสีย) ซึ่งเป็นระบบการผลิตแบบที่ทุกโรงงาน และทุกอุตสาหกรรมแสวงหา เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันให้โรงงานอยู่รอด และผ่านพ้นวิกฤติเศรษฐกิจไปได้ โดยสามารถลดความสูญเสียเปล่าที่เกิดขึ้นเพื่อลดต้นทุนการผลิต และมุ่งพัฒนาการสร้างคุณค่าโดยตลอดกระบวนการทำงานตั้งแต่การออกแบบ การจัดซื้อ การบริหารพัสดุคงคลัง การผลิต จนกระทั่งการจัดจำหน่ายสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้ามาประยุกต์ โดยพยายามให้เกิดความสูญเสียน้อยที่สุด (Minimum Waste) หรือมีส่วนเกินที่ไม่จำเป็นน้อยที่สุด โดยความสูญเสียดังกล่าวนั้น ไม่ได้ประเมินจากผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย (Final Products) เพียงอย่างเดียว แต่จะประเมินจากกิจกรรมหรือกระบวนการทั้งหมดที่ใช้ทรัพยากร โดยไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (Non-value added) ในการผลิต (บูรณะศักดิ์ มาตรฐาน. 2553)

วิธีการที่ 6 กลยุทธ์การว่าจ้างบริษัทภายนอก (Logistic Outsource)

การว่าจ้างบริษัทภายนอก Outsourcing หมายถึง การที่องค์กรว่าจ้างให้ธุรกิจภายนอกที่มีความรู้ความชำนาญมากกว่ารับงานที่องค์กรยังขาดความชำนาญไปดำเนินการแทน เพื่อลดต้นทุนและให้องค์กรมีเวลาทุ่มเทให้กับงานซึ่งเป็นธุรกิจหลักขององค์กรอย่างเต็มที่ ในการจัดการงานคลังสินค้า สายงานการผลิต และระบบงาน Logistics ต่างๆ การที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น การเลือกใช้ผู้ประกอบการที่เหมาะสมในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง การมอบหมายงานไปให้บุคคลหรือคณะบุคคลอื่นที่อยู่ภายนอกบริษัทจัดการแทน โดยไม่ต้องลงมือทำเอง เรียกว่าการจ้างจากภายนอก (Outsourcing)

โดยประโยชน์ของการทำธุรกิจด้วยการใช้ outsource มีสาระสำคัญที่พอจะสรุปได้ดังนี้

1. ต้นทุนค่าใช้จ่ายน้อยลง

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ระบบการทำงานในลักษณะของ outsource ได้รับความนิยมเป็นอย่างสูงก็มีสาเหตุหลักมาจากความสามารถในการประหยัดต้นทุนค่าใช้จ่ายของบริษัทนั่นเอง เพราะการที่ผู้ประกอบการว่าจ้างบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องดังกล่าวจากภายนอกมาเป็นผู้ดำเนินงานในเรื่องต่างๆ แทนให้จะช่วยให้คุณประหยัดงบประมาณในส่วนดังกล่าวได้เป็นอย่างดี เมื่อเทียบกับการจัดตั้งแผนกขึ้นมาใหม่อย่างเต็มรูปแบบ ที่จะต้องเสียทั้งค่าจ้างพนักงาน รวมถึงต้องมีสวัสดิการต่างๆ ให้ด้วย

2. ขั้นตอนโครงสร้างการดูแล และบริหาร

ธุรกิจขนาดกลางจะชื่นชอบประโยชน์ของการว่าจ้างในลักษณะ outsource ในข้อนี้ค่อนข้างมาก เพราะการว่าจ้างพนักงานชั่วคราวจะช่วยลดภาระการดูแล และการบริหารงานของผู้ประกอบการได้เป็นอย่างดี เนื่องจากภารกิจหลักที่ท่านต้องการได้ถูกส่ง และทำความเข้าใจในเรื่องของรายละเอียดกับผู้รับงานไปแล้วตั้งแต่ตอนต้นก่อนที่จะเข้ามาทำงาน ผู้ประกอบการจึงเพียงแค่ออติดตาม และ

ประเมินผลเท่านั้น หากไม่เป็นไปตามเป้าก็สามารถว่าจ้างผู้รับงานรายอื่นให้เข้ามาทำหน้าที่แทนได้ จึงมีความได้เปรียบ และยืดหยุ่นกว่าการว่าจ้างพนักงานประจำมากซึ่งท่านจะต้องคอยดูแลเอาใจใส่ในทุกขั้นตอนหากมีข้อผิดพลาดก็ต้องลงมาแก้ไขด้วยตนเองอีกต่างหาก

3. ไม่ต้องเสียเวลาฝึกพนักงาน

หากผู้ประกอบการจัดตั้งแผนกหรือดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ด้วยตนเองทั้งหมด แน่ใจว่าผู้ประกอบการจะต้องเสียเวลาไปกับการฝึกพนักงานให้ทำงานตามที่ท่านต้องการใหม่ทั้งหมด เหมือนกับการเริ่มต้นนับหนึ่งใหม่เลยทีเดียว แต่ปัญหาในเรื่องดังกล่าวจะไม่เกิดขึ้นหากผู้ประกอบการใช้ระบบ outsource ซึ่งผู้ที่มารับงานถูกจัดว่าเป็นมืออาชีพในเรื่องต่างๆ เป็นการเฉพาะอยู่แล้ว จึงสามารถลดระยะเวลาที่ต้องเสียไปกับการทดลอง และฝึกงานลงไปได้อย่างมาก ซึ่งผู้ประกอบการทุกคนต่างรู้ว่าเรื่องของเวลาที่มีความสำคัญมากขนาดไหนในการทำธุรกิจ

4. ได้พนักงานมืออาชีพ

บุคคลหรือบริษัทที่มารับงานในลักษณะของ outsource ต่อจากผู้ประกอบการจะมีลักษณะของความเป็นมืออาชีพติดตัวเป็นทุนเดิมมาอยู่แล้ว (ขึ้นอยู่กับวิธีการคัดเลือกของผู้ประกอบการด้วย) พวกเขาจะมี know – how และรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่ควรทำเพื่อตอบสนองกับความต้องการทางธุรกิจของท่าน และในบางครั้งพวกเขายังอาจแนะนำเทคนิคดีๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบริษัทผู้ประกอบการได้อีกด้วย

5. เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบริษัท

การที่ผู้ประกอบการว่าจ้างพนักงานหรือบริษัทอื่นๆ ให้เข้ามาทำหน้าที่ดูแลในเรื่องต่างๆ แทนให้ นั่นหากผู้ประกอบการเลือกที่จะว่าจ้างพนักงาน และบริษัทที่มีความเก่งกาจหรือความชำนาญมากเป็นพิเศษก็จะส่งผลให้ศักยภาพโดยรวมของธุรกิจเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย อันเกิดจากผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเลือกใช้ outsource ที่ถูกวิธีนั่นเอง จัดได้ว่าเป็นการยกระดับบริษัทไปอีกหนึ่งขั้นเลยก็ว่าได้

6. สร้างความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้า

ในหลายๆ ครั้งที่ผู้ประกอบการต้องออกไปเจรจาทำธุรกิจกับลูกค้า สิ่งหนึ่งที่ลูกค้ามักจะหยิบยกนำขึ้นมาใช้ในการพิจารณาก็คือในส่วนของประสิทธิภาพ และเครดิตความน่าเชื่อถือของบริษัทท่าน ซึ่งหากบริษัทของผู้ประกอบการมีการร่วมงานในลักษณะของ outsource กับบุคคลหรือบริษัทที่มีชื่อเสียงแล้วละก็จะเป็นการช่วยเติมเต็มในส่วนของคุณคดียุทธศาสตร์เรื่องประสิทธิภาพ และความน่าเชื่อถือในใจของลูกค้าที่มีต่อธุรกิจของผู้ประกอบการได้เป็นอย่างดี

ข้อดี และข้อเสียของ Outsourcing

การจะเลือกวิธี Outsourcing มาใช้หรือไม่นั้น สิ่งที่ควรคำนึงถึงคือ ต้องแยกให้ออก และชัดเจนว่า กิจกรรมส่วนใดเป็นกิจกรรมหลักขององค์กร และกิจกรรมส่วนใดเป็นกิจกรรมเสริม ไม่เช่นนั้นแล้วปัญหาต่างๆ จะเกิดขึ้นตามมาอีกมากมาย โดยเฉพาะงานด้านบริการต้องวิเคราะห์ต้นทุนให้มีความชัดเจนระหว่างการทำเองกับการจ้างทำว่า วิธีการใดจะถูกกว่ากัน การเลือกบริษัทที่จะจ้าง ก็ต้องเป็นบริษัทที่น่าเชื่อถือ และเคยมีผลงานปรากฏเด่นชัด และที่สำคัญ จะต้องคำนึงถึงผลกระทบกระบวนการสายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ขององค์กรในการส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า ทั้งนี้ เนื่องจากวิธี Outsourcing จะมีทั้งข้อดี และข้อเสีย (สิทธิชัย ฝรั่งทอง. 2551)

ข้อดี

1. ช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายขององค์กร ทำให้กระแสเงินหมุนเวียนในองค์กรมีสภาพคล่องตัวมากยิ่งขึ้น
2. ช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน อันเนื่องมาจากการดำเนินงานต่างๆ จะเกิดความสะดวกรวดเร็ว ประหยัด และมีประสิทธิภาพสูง
3. ช่วยให้พนักงานมีโอกาสใช้ศักยภาพของตนเองได้เต็มที่ เนื่องจากจะมีการสับเปลี่ยนโยกย้ายพนักงานจากส่วนเดิมไปในส่วนงานใหม่ ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่องาน
4. สามารถควบคุมต้นทุนการดำเนินงานให้ต่ำลง และขจัดต้นทุนที่จะก่อให้เกิดความล้มเหลวในเบื้องต้นได้
5. องค์กรสามารถขยายธุรกิจด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ก่อให้เกิด Business line เพิ่มขึ้น และสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
6. ช่วยให้องค์กรสามารถผลัดภาระการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีต่างๆ ให้กับบริษัทที่จ้างได้

ข้อเสีย

1. ประสิทธิภาพการทำงานของบริษัทที่ Outsourcing มักจะมีการเปลี่ยนทีมทำงานบ่อย อาจทำให้ขาดทักษะความชำนาญต่อเนื่องในระบบการดำเนินงานของผู้ว่าจ้าง
2. ความรู้สึกผูกพัน และความรับผิดชอบต่อองค์กรของพนักงานที่ว่าจ้างเข้ามามีน้อย เนื่องจาก ลักษณะงานเป็นการทำสัญญาว่าจ้างระยะสั้น ทำให้พนักงานบางส่วนไม่รู้สึกว่าจะถูกจูงใจต่อการทำงาน
3. เกิดช่องว่างความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานขององค์กรกับพนักงานที่ว่าจ้างเข้ามา ซึ่งจะส่งผลเสียต่อลูกค้า และผู้มาติดต่อกับองค์กร
4. มีความเป็นไปได้ที่บริษัทที่องค์กรจ้างเข้ามา มีกระบวนการสรรหา คัดเลือก บุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพดีพอ ทำให้คุณภาพของบุคลากรต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้

5. หากพิจารณาไม่ชัดเจนระหว่างกิจกรรมหลัก และกิจกรรมเสริมขององค์กร จะทำให้
องค์กรเสียความสามารถในการแข่งขัน และกลายเป็นจุดอ่อนระยะยาวสำหรับองค์กร

บริษัท โลจิสติกส์ บูโร (เอเชีย) จำกัด ที่ปรึกษาทางด้าน โลจิสติกส์ และซัพพลายเชน นาย
โรเบิร์ต โอไบร์น กรรมการผู้จัดการกลุ่มบริษัท โลจิสติกส์ บูโร ได้มาแนะนำหลักการ และแผน
สำหรับการบริหารซัพพลายเชนเพื่อลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มยอดขายของแต่ละบริษัทในกรณีรับมือ
ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ การจ้างที่ปรึกษา บริษัทจะใช้บริการที่ปรึกษา 1. ไม่มีทรัพยากรเพียงพอ 2. ไม่มี
ระดับของความเชี่ยวชาญที่ที่ปรึกษามี 3. ต้องการความคิดเห็นจากบุคคลภายนอก เพราะคนภายใน
อาจมองมุมแคบ ในขณะที่อีกหลายบริษัทไม่ต้องการใช้ที่ปรึกษา ทั้งหมดขึ้นอยู่กับทางเลือกที่ปรึกษา
ที่ดี และเหมาะสมกับปัญหา การจ้างที่ปรึกษาภายนอกเหมือนเป็นวิธีคิดในการเพิ่มประสิทธิภาพการ
ทำงานขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว สำหรับความกังวลเรื่องความลับภายในองค์กร ที่ปรึกษาทำงาน
เหมือนกับบริษัทกฎหมาย ความลับของลูกค้าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด จะมีการเซ็นสัญญาอย่างชัดเจน
การหาที่ปรึกษาที่ดีเหมือนกับการหาหมอดี ที่ปรึกษาที่ดีจะรับฟัง เข้าใจปัญหา แลกเปลี่ยนความ
คิดเห็น จะไว้ใจกัน และทำงานร่วมกันในการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า การขนส่งที่ดีควรทำเองหรือ
ว่าจ้าง สำหรับบางบริษัท บางอุตสาหกรรม การว่าจ้างบริษัทภายนอกก็เหมาะสมกว่า แต่บางอุตสาหกรรม
ขึ้นอยู่กับความสามารถภายในองค์กร มีหลายปัจจัย ทางเลือกที่ดีที่สุดคือ ทั้งมีรถขนส่งเอง และว่าจ้าง
บริษัทภายนอก (โรเบิร์ต โอไบร์น. 2552)

บริษัท ยูไนเต็ด พาร์เซล เซอร์วิส หรือ ยูพีเอส กับบริษัท ดีเอชแอล เอ็กซ์เพรส มีข้อตกลงใน
การเป็นพาร์ตเนอร์ของยูพีเอส และดีเอชแอลจะระบุนบทบาทให้ยูพีเอสรับขนส่งสินค้าพัสดุภัณฑ์
บางส่วนของดีเอชแอลทางอากาศจากสนามบินแห่งหนึ่ง ไปยังสนามบินอีกแห่งหนึ่งในตลาด
อเมริกาเหนือ (สหรัฐอเมริกา แคนาดา และเม็กซิโก) ไม่รวมถึงการกระจายสินค้าจากสนามบินไปสู่
ลูกค้าปลายทาง ทำให้ไม่ส่งผลกระทบต่อส่วนแบ่งของแต่ละบริษัท โดยทั้ง 2 บริษัทมีข้อตกลง
กำหนดระยะเวลา 10 ปี และจะเริ่มดำเนินการครั้งแรกในปลายปี 2551 ข้อตกลงที่เกิดขึ้นสะท้อนให้
เห็นว่า แม้แต่บริษัทยักษ์ใหญ่ระดับโลกอย่าง ดีเอชแอลยังรู้จักประมาณศักยภาพของบริษัทเองที่
อาจจะกว้างขวางเก่งกาจในตลาดยุโรป แต่เมื่อมองมาในตลาดอเมริกาเหนือแล้วดีเอชแอลคงยอมรับ
ถึงเครือข่ายการขนส่งทางอากาศที่ด้อยกว่า ยูพีเอส และดีเอชแอลไม่มีเครื่องบินขนส่งมากมาย
เท่ากับยูพีเอส จึงตัดสินใจ outsource งานที่ไม่มีความพร้อมให้ยูพีเอสมาช่วยเสริม และคิดว่าครั้งนี้ทำให้
ดีเอชแอลประหยัดต้นทุนได้ประมาณ 1,000 ล้านดอลลาร์ต่อปี แต่เดิมนี่มีจุดน่าสนใจตรงที่ว่า outsource
ที่มีข้อตกลงร่วมกันนั้นเป็นคู่แข่งทางธุรกิจที่ห้าหน้ากันมาตลอด ถึงขั้นที่ว่า เมื่อมีการประกาศคว
อย่างเป็นทางการส่งผลให้หุ้นของกลุ่มบริษัท ดอยซ์ โปสต์ เวลด์ เน็ตล่องลงมาเล็กน้อยทันที ขณะที่
หุ้นของยูพีเอสพุ่งขึ้นทันทีเช่นกัน และประสบการณ์ของคราวนี้คงเป็นบทสะท้อนให้กับธุรกิจคน

ไทยอีกหลายแขนงที่กำลังตัดสินใจว่า ควรจะตัดงานส่วนไหนที่ไม่ใช่งานหลัก และเป็นงานที่ตัวเองไม่มีความถนัด ความพร้อม ให้คนอื่นทำหรือจะยังคงเก็บไว้ทั้งที่ตัวเองกำลังจะไปไม่รอด เพราะไม่รู้จะไว้วางใจบริษัท ที่จะว่าจ้างอย่างไร แล้วบทเรียน ของบริษัทยักษ์ใหญ่ไว้เนื้อเชื่อใจกันอย่างไรทั้งที่เป็นคู่แข่งกัน

บริษัท Nike จำกัด ผู้ผลิตอุปกรณ์ และเครื่องแต่งการกีฬา เป็นอีกบริษัทหนึ่งที่ใช้กลยุทธ์การว่าจ้างบุคคลภายนอก โดยว่าจ้างพันธมิตรที่เป็น โรงงานในประเทศแถบเอเชียหลายประเทศเพื่อผลิตสินค้าทำให้ Nike สามารถลดต้นทุนลงได้มาก และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการขนส่งได้สูงขึ้นอีกด้วย ส่งผลให้ Nike สามารถที่จะมุ่งเน้น ในกิจกรรมที่เป็นคุณค่าหลักขององค์กรเพียงอย่างเดียว

สรุปเหตุผลเชิงกลยุทธ์ของการจัดจ้างจากภายนอกดังนี้คือ การเพิ่มจุดเน้นของธุรกิจให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ทำให้เหลือหน้าที่หลักของบริษัท เป็นการเข้าถึงสมรรถนะระดับโลก จากความถนัดที่มีมากกว่าผนวกกับความสามารถที่เฉพาะเจาะจงของผู้ให้บริการแบบจัดจ้างจากภายนอก ทำให้ผู้ให้บริการต้องสรรหาสิ่งที่ยึดมียอดจากแหล่งต่างๆ ทั่วโลกมาตอบสนองความต้องการของเราซึ่งเป็นลูกค้า การจัดจ้างจากภายนอกถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปรับหรือกระบวนการทางธุรกิจที่ทำให้องค์กรค้นพบประโยชน์ว่าส่วนใดที่ควรจ้างหน่วยงานจากภายนอกเข้ามาแบ่งเบางานไปทำ ส่วนใดที่ควรจะทำด้วยตัวเอง การร่วมแบ่งปันความเสี่ยงมีทรัพยากรเหลือพอที่จะทุ่มเทให้กับเรื่องอื่น เนื่องจากแต่ละองค์กรมีทรัพยากรจำกัด ทำให้ต้องปรับทิศทางในการใช้ทรัพยากรขององค์กรจากกิจกรรมที่ไม่ใช่งานหลัก ไปยังกิจกรรมที่ให้ผลตอบแทนที่สามารถตอบสนองความต้องการได้มากกว่า อันนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร

วิธีการที่ 7 กลยุทธ์ความถี่ของการบริการ (Frequency of Service)

สถานการณ์ราคาน้ำมันที่พุ่งสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของทุกสายการบิน ด้านการบินไทย ต้องทำการปรับกลยุทธ์ต่างๆ ทั้งหยุดบิน ลดเที่ยวบิน ออกโปรโมชัน แจกแถม “คาร์เธย์ แปซิฟิก” ลดเที่ยวบิน หากจุดบินใหม่ ออกโปรโมชันดึงคนเที่ยวช่วงโลว์ซีซั่น ด้านไชน่าเซาเทิร์น เล็งเลิกบินผ่านไต้หวันหวังเซฟน้ำมัน ทำให้ต้องเร่งปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าว โดยในส่วนของการบินไทยนั้น ได้ใช้ทั้งวิธีหยุดทำการบินชั่วคราว และลดเที่ยวบินลงในบางเส้นทางเพื่อลดต้นทุนทางด้านน้ำมัน และลดความเสี่ยงการขาดทุน โดยเส้นทางที่การบินไทยได้หยุดทำการบินไปแล้วคือ เส้นทางกรุงเทพฯ-นิวยอร์ก โดยจะพิจารณาจากยอดจำนวนผู้โดยสารเป็นสำคัญ เนื่องจากราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้นเป็นประวัติการณ์ทำให้จำเป็นต้องหยุดบินเส้นทางนิวยอร์ก รวมทั้งลดเที่ยวบินในเส้นทางอื่น เพราะไม่ต้องการให้ผลประกอบการโดยรวมขาดทุนไม่สามารถแบกรับต้นทุนราคาน้ำมันได้

หัวใจสำคัญของกลยุทธ์การแข่งขันในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำคือ การค้นหาความต้องการที่ซึ่งไม่ได้รับการตอบสนองของลูกค้า จากนั้นจึงหันมามองสินค้าหรือบริการของตนเอง และตั้งคำถามที่สำคัญสี่ข้อ ภายใต้หลักการที่เรียกว่า E.R.R.C. อันได้แก่คำถามที่ว่า "ควรจะทำอะไรทิ้ง (eliminate)" "ควรลดอะไรลง (reduce)" "ควรเพิ่มอะไร (raise)" "ควรสร้างอะไรขึ้นมาใหม่ (create)" เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าพร้อมๆ กับการสร้างนวัตกรรมหรือความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ ซึ่งไม่ได้หมายถึงแค่การเพิ่มคุณค่าที่มีอยู่หรือสร้างสรรค์คุณสมบัติใหม่ๆ แต่ยังหมายรวมไปถึงการปรับลดหรือตัดทอนคุณค่าหรือคุณสมบัติบางอย่างที่มีอยู่อีกด้วยเพราะหากมีแต่เพิ่มอย่างเดียวต้นทุนก็อาจสูงเกินไปจนไม่อยู่ในสภาพที่แข่งขันได้

วิธีการที่ 8 กลยุทธ์การบริหารคลังสินค้า (Inventory)

สภาวะการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน ได้เป็นแรงกดดันให้องค์กรธุรกิจทำการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน ปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างศักยภาพในการแข่งขันนั้นคือ ต้นทุนที่ต่ำกว่า คุณภาพที่เหนือกว่า การส่งมอบที่ตรงเวลา เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าสูงสุด โดยมีสินค้าคงคลังเป็นองค์ประกอบ และบทบาทสำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ แต่ปริมาณสินค้าคงคลังที่เหมาะสมนั้นเป็นสิ่งที่ยากต่อการคาดการณ์ อันเนื่องจากความไม่แน่นอนทางอุปสงค์ และอุปทาน รวมทั้งระยะเวลาในการจัดเตรียมหรือช่วงเวลานำ (Lead Time) เพื่อให้พร้อมต่อความต้องการ เป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จสามารถต่อสู้คู่แข่งได้ซึ่งคลังสินค้ามีความสำคัญที่สุดในระบบโลจิสติกส์ การบริหารจัดการคลังสินค้า จะเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจ อย่างเช่น

บริษัทสมานมิตรมอเตอร์เมนูเฟกเจอร์ริง นำการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just in time : JIT) ซึ่งเป็นระบบการผลิตที่มุ่งเน้นกำจัดความสูญเสียดังหรือกิจกรรมที่ไม่เกิดมูลค่าต่างๆ ออกจากกระบวนการซึ่งพัฒนาขึ้น เพื่อให้การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นให้ผลิตเป็นสินค้าได้พอดีกับความต้องการทั้งปริมาณ และเวลา โดยมีวัตถุประสงค์หลัก ก็คือลดความสูญเสีย และต้นทุนที่มาจาก การคงคลัง และลดงานระหว่างกระบวนการอันเป็นข้อเสียของการผลิตแบบคราวละมากๆ

บริษัท TOYOTA ผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่ของโลก มีการนำระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดีหรือ JUST IN TIME (JIT) หรือที่เรียกสั้นๆ ว่า ระบบการผลิตแบบ JIT เป็นระบบการผลิตที่ได้รับการพัฒนา และส่งเสริมโดยกลุ่มของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ในประเทศญี่ปุ่น และต่อมาได้ถูกนำไปใช้ในหลายๆ บริษัทในญี่ปุ่น และแพร่หลายไปทั่วโลก การผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just in time : JIT) เป็นระบบการผลิตที่มุ่งเน้นกำจัดความสูญเสียดังหรือกิจกรรมที่ไม่เกิดมูลค่าต่างๆ ออกจากกระบวนการซึ่งพัฒนาขึ้นโดยบริษัท โตโยต้า ประเทศญี่ปุ่น เพื่อให้การบริหารจัดการ และชิ้นส่วน ซึ่งมีจำนวนมากมายหลายประเภท เข้าสู่กระบวนการผลิตในปริมาณ และเวลาที่ความต้องการมุ่งเน้นให้

ผลิตเป็นสินค้าได้พอดีกับความต้องการทั้งปริมาณ และเวลาได้รับความสนใจ และยอมรับจาก ผู้ประกอบการทั่วโลก เนื่องจากระบบการดำเนินงานแบบญี่ปุ่นได้รับการพิสูจน์ว่ามีประสิทธิภาพ เสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแก่ธุรกิจ และช่วยสร้างความมั่งคั่งแก่ประเทศ ระบบ ทันทเวลาพอดี (Just-in-time) เป็นหนึ่งในเทคนิคการผลิตของญี่ปุ่นที่พัฒนาโดยผู้บริหารของกลุ่ม Toyota ซึ่งได้รับการยอมรับ และนำไปใช้งานในหลายธุรกิจ (นคร บรมคุณากร. 2553)

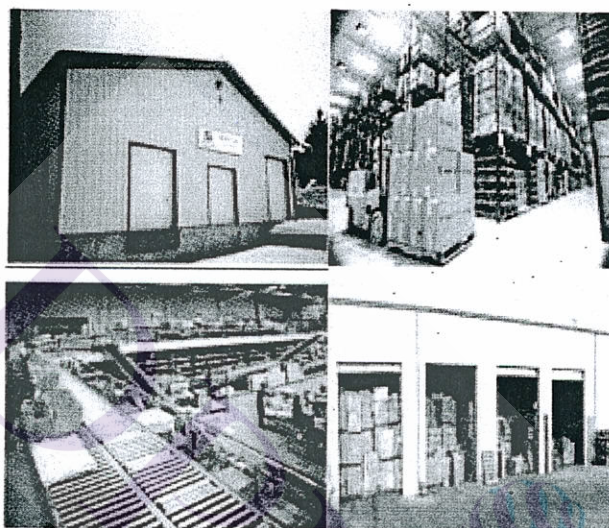
บริษัท ไทคอน อินดัสเทรียล คอนเน็คชั่น จำกัด (มหาชน) ธุรกิจให้เช่าคลังสินค้า ซึ่ง ได้รับผลกระทบดังกล่าวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ บอกเล่าถึงการดำเนินนโยบาย การปรับตัว ทบทวน เป้าหมาย เพื่อฝ่าวิกฤตครั้งนี้ ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจปี 2552 นั้นค่อนข้างจะหนัก เพราะว่าเป็นภาวะ ถดถอยของทั้งโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งกำลังซื้อที่หายไปในประเทศสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และกลุ่ม ประเทศยุโรป โรงงานในหลายๆ อุตสาหกรรมทั่วโลกต้องลดกำลังการผลิตลงอย่างมาก เพื่อลด สินค้าคงคลังตามอุปสงค์ที่หายไป โดยเฉพาะอุตสาหกรรมรถยนต์ และชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ผลกระทบต่อธุรกิจให้เช่าคลังสินค้า ส่วนใหญ่จะมุ่งไปในการลดสินค้าคงคลัง และลดกำลังการผลิตลง ในแต่ละธุรกิจจะมีการบริหารจัดการคลังสินค้าที่แตกต่างกันไป คงจะเป็นการยากที่จะ แนะนำการบริหารจัดการคลังสินค้าโดยรวม ตัวอย่างเช่น ธุรกิจชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ที่ผลิต ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์อุตสาหกรรม (industrial electronics) จะมีความจำเป็นที่ต้องมีสินค้าคงคลัง มากกว่าธุรกิจชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ที่ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ผู้บริโภค (consumer electronics) หรือธุรกิจที่มีการพัฒนา supply chain ที่ดีสามารถที่จะมีระบบการจัดการแบบทันเวลาหรือ just in time ซึ่งทำให้ไม่จำเป็นต้องมีสินค้าคงคลังได้ (วีรพันธ์ พูลเกษ. 2552, 9 ตุลาคม)

วิธีการที่ 9 กลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้งคลังสินค้าโรงงาน และศูนย์กระจายสินค้า (Selection of Plant Location)

ทำเลที่ตั้ง โรงงานอุตสาหกรรม (Plant Location) หมายถึง สถานที่สำหรับประกอบกิจกรรม ทางธุรกิจขององค์กร เช่น โรงงาน โกดังสินค้า สำนักงานใหญ่หรือสาขา เป็นต้น ที่ตั้งโรงงานจะมี ความสำคัญต่อการผลิต และการดำเนินการ การเลือกที่ตั้งจึงเป็นกระบวนการในการศึกษา และ วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดสถานที่ที่ธุรกิจสามารถดำเนินงานได้สะดวก และมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยพิจารณาต้นทุน รายได้ ความสัมพันธ์ที่มีต่อบุคลากร ลูกค้า ตลาด และวัตถุดิบ ตลอดจน สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกที่ตั้งโรงงานมีอยู่มากมาย ตัวอย่างเช่น ในกรณีของ โรงงานผลิตสินค้า ปัจจัยที่มีผลอย่างสำคัญต่อการเลือกที่ตั้งประกอบด้วย ความพร้อมทางด้าน พลังงาน เส้นทางการขนส่ง และแหล่งวัตถุดิบ ตัวอย่างเช่น โรงงานอุตสาหกรรมเหล็กกล้าต้องอยู่ ใกล้แหล่งพลังงานคือ ไฟฟ้า โรงงานปูนซีเมนต์ต้องอยู่ใกล้แหล่งวัตถุดิบ เป็นต้น

ศูนย์กระจายสินค้า จะช่วยทำให้สามารถลดต้นทุนการขนส่งได้เนื่องจากการขนส่งตรงถึงลูกค้า ในต่างจังหวัดโดยไม่มีศูนย์รวบรวมพัสดุสินค้า ตามต่างจังหวัด ที่เป็นศูนย์กลางการขนส่ง ทำให้ส่วนใหญ่ต้องขนส่งรถเที่ยวเปล่ากลับหรือส่งสินค้าไม่เต็มคันรถ ซึ่งการแก้ปัญหาดังกล่าวทำได้โดยการมีศูนย์กระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีโครงข่ายกระจายสินค้าทำหน้าที่รวบรวมสินค้าให้เต็มคันรถหรือจัดพาหนะให้เหมาะสมกับจำนวน และสอดคล้องกับสถานที่ส่งมอบสินค้า อีกทั้งยังมีเครือข่ายในการรวบรวมสินค้าหรือเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งไปสู่รูปแบบที่ประหยัดพลังงานอีกด้วย



ภาพที่ 2.4 ตัวอย่างคลังสินค้า และกิจกรรมในคลังสินค้า

ที่มา [http : logisticscorner.com/images/stories/Articles/Warehouse/wh20100321_01-1.jpg](http://logisticscorner.com/images/stories/Articles/Warehouse/wh20100321_01-1.jpg)

เทสโก้โลตัส จัดได้ว่าเป็นยักษ์ใหญ่ซึ่งเป็นหัวขบวนของดิสเคาต์สโตร์ไทย มีการสร้างศูนย์กระจายสินค้าครบวงจรที่วังน้อย จ.อยุธยา เพื่อแก้ปัญหาการคอนโทรลสินค้าเข้าห้าง ศูนย์กระจายสินค้าหรือ Distribution Center (DC.) แห่งนี้สามารถรองรับการขยายสโตร์ได้ถึง 60 สาขาและในอนาคตยังสามารถขยายพื้นที่ออกไปได้อีก 2 หมื่นตารางเมตร ทั้งในส่วนของคลังสินค้าเดิมและคลังสินค้าส่งผ่านหรือครอสด็อกกิ้ง ศูนย์กระจายสินค้าแห่งนี้จัดได้ว่าเป็นศูนย์แรกของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ควบคุมการทำงานแบบครบวงจร ระบบลำเลียงสินค้าใช้ระบบบาร์โค้ด และระบบสายพานไฟฟ้าที่ทันสมัยช่วยในการจัดเรียง และกระจายสินค้าด้วยความรวดเร็ว ด้วยระบบดังกล่าวสินค้าที่ลูกค้าจัดส่งมายังศูนย์กระจายสินค้าจะถูกจัดส่งไปยัง เทสโก้ โลตัส สาขาต่างๆ ภายใน 12 ชั่วโมง โดยมีระบบคอมพิวเตอร์แจ้งจำนวน และตำแหน่งที่จัดเก็บสินค้าต่างๆ รวมทั้งระยะเวลาที่สินค้านั้นอยู่ในคลังจัดเก็บสินค้า (อรุณ บริรักษ์. 2546 : 8)

บริษัท เคอรี่ ดิสทริบิวชั่น (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งดูแลสายงานทางด้านขนส่งด่วนหรือ Kerry Express วิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นไม่ส่งผลกระทบต่อยอดการให้บริการของเคอรี่ แต่กลับมีลูกค้าเดินเข้ามาขอใช้บริการมากขึ้น เพราะการว่าจ้างบริษัทภายนอกเป็นผู้ดำเนินการขนส่งสินค้าให้มีราคาถูกลงกว่าการที่ลูกค้าทำเอง และสามารถส่งมอบสินค้าถึงมือลูกค้าปลายทางได้ในเวลาที่รวดเร็ว หมายถึงผู้ผลิตสินค้าสามารถเก็บเงินค่าสินค้าได้เร็วยิ่งขึ้น นั่นเป็นประเด็นสำคัญ ดังนั้นทางเคอรี่จึงมีแผนการลงทุนจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้าในจังหวัดต่างๆ ขึ้น โดยถ่ายทอดเทคโนโลยีลงไป ขณะนี้เริ่มดำเนินการแล้วใน 2 จังหวัด คือขอนแก่น และนครราชสีมา โดยที่โคราชมีแผนจะขยายก่อนข้างใหญ่ และในอนาคตมีแผนจะจัดตั้งเพิ่มใน 3 จังหวัด ได้แก่ สุราษฎร์ธานี นครสวรรค์ และพิษณุโลก ทั้งนี้ ตามแผนเบื้องต้นทางเคอรี่อาจจะยังไม่จัดตั้งเป็นศูนย์กระจายสินค้าขนาดใหญ่ แต่จะทำในลักษณะ cross dock 20 จุด ก่อนจะขยายทำเป็นคลังสินค้าขนาดประมาณ 30 ตร.ม. สามารถดูแลการทำงาน pick pack เพื่อรับ และกระจายสินค้าไปจัดส่งทันที โดยใช้รถ 6 ล้อขนสินค้าของลูกค้าหลายรายไปส่งพร้อมกัน

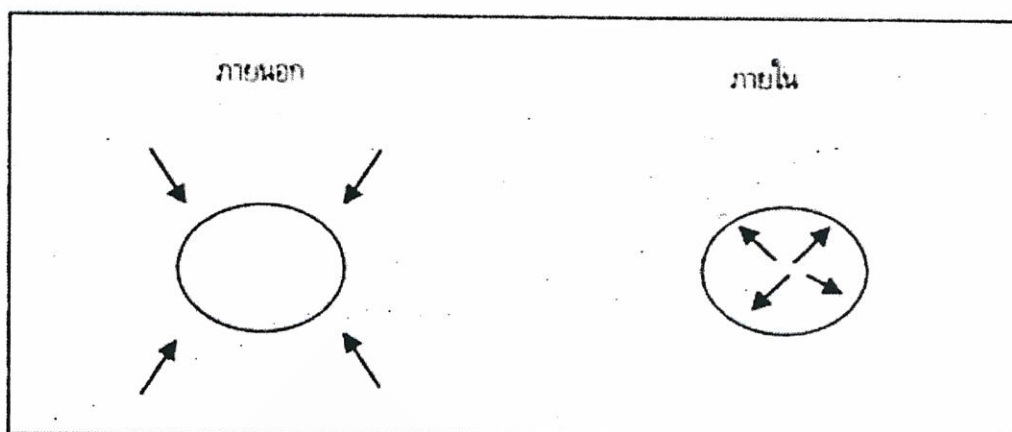
2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนองค์กร

แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

ในวิชาการทางการบริหาร และองค์กร ได้ยอมรับความจริงข้อหนึ่งว่า การเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และมีลักษณะเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา องค์กรที่มีประสิทธิผลจึงเป็นองค์กรที่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้อยู่รอดเจริญเติบโต และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การตัดสินใจเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารทุกระดับ

ความหมายของการเปลี่ยนแปลงในแง่ขององค์กร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากสถานภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันในแง่ของโครงสร้าง กระบวนการ ปัจจัยนำเข้า และผลผลิต ไปสู่อีกสถานภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ (สุนันทา เลาहनันท์, 2541: 25)

แรงกดดันของการเปลี่ยนแปลง (Forces for Change)



ภาพที่ 2.5 แรงกดดันของการเปลี่ยนแปลง

ที่มา: สมยศ นาวิการ. 2543: 326

แรงกดดันภายนอก (External Forces) กล่าวถึงองค์กรต้องขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเพื่อความอยู่รอด ปัจจัยใดๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อความสามารถขององค์กรที่จะดึงดูดทรัพยากรมนุษย์ และวัตถุที่องค์กรต้องการหรือที่จะผลิตและจำหน่ายสินค้าหรือบริการขององค์กร ปัจจัยใดๆ ในสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลกระทบต่อวิธีการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เป็นแรงกดดันของการเปลี่ยนแปลงด้วย

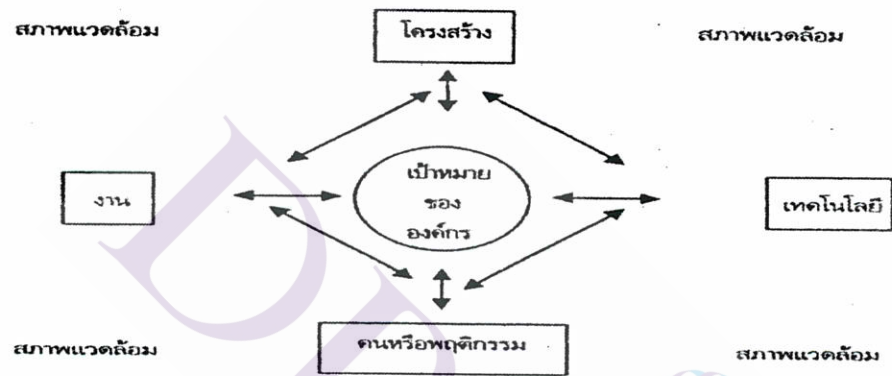
การเปลี่ยนแปลงต่างๆ เป็นตัวอย่างของแรงกดดันภายนอกของการเปลี่ยนแปลงต้นทุนของน้ำมันสูงที่ขึ้น มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมต่างๆ อย่างเห็นได้ชัด แรงกดดันภายนอกมีอยู่เป็นจำนวนมาก ตั้งแต่การค้นพบทางวิทยาการไปจนถึงการแข่งขัน สามารถกดดันองค์กรให้ทำการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เป้าหมาย และวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรได้

แรงกดดันภายใน (Internal Forces) แรงกดดันของการเปลี่ยนแปลงอาจจะเกิดขึ้นภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากนโยบายการบริหาร วิทยาการ ทักษะคน และพฤติกรรมใหม่ๆ ของพนักงาน เช่น การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงในการเพิ่มความเจริญเติบโตในระยะยาว จะมีผลกระทบต่อเป้าหมายของแผนงานต่างๆ และอาจจะนำไปสู่การจัดองค์กรใหม่บางอย่าง ความไม่พอใจของคนงานที่แสดงออกโดยการนัดหยุดงาน และอัตราการออกจากงานก่อนข้างสูง อาจจะทำให้

ไปสู่การเปลี่ยนแปลงหลายอย่างทางด้านนโยบาย และการปฏิบัติทางการบริหาร เป็นต้น (สมยศ นาวีการ. 2543 : 326)

โครงสร้าง และการเปลี่ยนแปลง

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า ระบบภายในองค์กรประกอบด้วยระบบย่อยด้านต่างๆ ซึ่งได้แก่ ด้านเป้าหมายขององค์กร ด้านโครงสร้าง ด้านเทคโนโลยี ด้านคนหรือพฤติกรรม และด้านงานระบบย่อยต่างๆ ล้วนมีความสัมพันธ์ต่อกัน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระบบใดระบบหนึ่งย่อมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบอื่นๆ ขององค์กร โครงสร้างการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายได้ดังแผนภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 โครงสร้างการเปลี่ยนแปลง

ที่มา: สุรินทร์ เลขาพันธ์. 2541: 25

การเปลี่ยนแปลงระบบต่างๆ สามารถอธิบายได้ดังนี้ (ชมัยพร วิเศษมงคล. 2552)

1. การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง โครงสร้างขององค์กรถูกนำมาใช้เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร การเปลี่ยนแปลงใดๆ ทางด้านโครงสร้างจะส่งผลกระทบต่องาน และความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจหน้าที่จะมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องเนื้อหา และขอบเขตของงานตลอดจนการจัดแผนงาน (Departmentation) การเปลี่ยนแปลงในเรื่องขนาดของการควบคุม (Span of Control) และการจัดหาเจ้าหน้าที่ฝ่ายให้คำแนะนำปรึกษา (Staff) การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงานหลักเกณฑ์การจัดแผนงาน และความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ฝ่ายให้คำแนะนำปรึกษา เป็นต้น

2. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันวิทยาการ และเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว องค์กรที่ปรารถนาความก้าวหน้าจึงพยายามนำแนวทางใหม่ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการ

เปลี่ยนแปลงทรัพยากรต่างๆ ให้ออกมาในรูปของผลผลิต และบริการ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรเมื่อมีการนำวิทยาการหรือเทคโนโลยีไปใช้ในองค์กรจะสามารถวัดได้ว่าการลงทุนนั้นคุ้มค่าหรือไม่ แต่อย่างไรก็ตามประเด็นที่สำคัญที่ควรให้ความสนใจ คือ ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางด้านนี้ที่มีต่อองค์ประกอบต่างๆ ในองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการแบ่งงานกันทำตามความถนัด และเนื้อหาของงาน การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมระหว่างคนงาน การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น

3. การเปลี่ยนแปลงตัวคนหรือพฤติกรรม ซึ่งในที่นี้หมายถึงการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของทัศนคติ ทักษะ และพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เป้าหมายที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง คือ ต้องการพัฒนาสมรรถภาพของตัวบุคคลในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายร่วมกับบุคคลอื่นให้ดียิ่งขึ้น เทคนิคที่นำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงด้านนี้ เช่น การพัฒนาทักษะ และทัศนคติ การฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน การฝึกอบรมนอกเวลาปฏิบัติงาน การสับเปลี่ยนงาน และการวิเคราะห์บทบาท เป็นต้น

4. การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงาน หมายถึง งานต่างๆ ในองค์กรที่ต้องทำให้เสร็จซึ่งเป็นงานใหญ่หรืองานเล็ก งานยากหรืองานง่ายก็ได้แล้ว ยังได้รวมเอาปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรซึ่งจะต้องหาวิธีแก้ไขไว้ด้วย ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของงานจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงในสิ่งดังกล่าว

สรุป วิฤติเศรษฐกิจ โลกที่เกิดขึ้นมาตั้งแต่ปี 2550 และมีแนวโน้มว่าอาจจะยังคงอยู่ต่อไปอีก รวมถึงปัญหาความไม่มั่นคงทางการเมืองที่นักลงทุนทั้งในประเทศ และต่างประเทศยังคงเป็นกังวล ทำให้ธุรกิจหลายรายประสบปัญหารายได้ลดลง อาจต้องล้มเลิกกิจการหรือหาทางออกโดยการลดค่าใช้จ่าย แต่ยังมีอีกหลายวิธีที่เป็นส่วนหนึ่งของการปรับเปลี่ยนภายในองค์กร ที่อาจทำให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ อาทิ การปรับกลยุทธ์ในการลดต้นทุนต่างๆ ขององค์กร ซึ่งเป็นการแก้ไขที่ตัวธุรกิจเอง องค์กรที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกิดขึ้น และฉลาดที่จะเลือกใช้วิธีการอย่างถูกต้อง และเหมาะสมกับองค์กร ซึ่งในสถานการณ์เช่นนี้ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปถือเป็นหัวใจของการดำเนินธุรกิจปัจจุบัน

2.4 แนวคิดโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้า

2.4.1 อุตสาหกรรมอาหาร และเครื่องดื่ม

การพัฒนา ระบบโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมอาหาร และเครื่องดื่มจะต้องเริ่มต้นด้วยการพัฒนาเป็นแบบบูรณาการตลอดทั้งโซ่อุปทาน โดยเริ่มต้นที่ต้นน้ำ ก็คือตัวเกษตรกร เริ่มตั้งแต่ให้มีการไหลลื่น และกระจายปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสาร (Communication Flow) โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการเพาะปลูกให้สัมพันธ์กับฤดูกาลของความต้องการของผู้บริโภค (Demand Driven) เนื่องจากสินค้าอุตสาหกรรมแปรรูปของไทยตลาดส่วนใหญ่จะอยู่ที่ต่างประเทศ จึงจะต้องเข้าใจถึงช่วงเวลาที่มีสินค้าควรจะส่งมอบ การที่ผลผลิตการเกษตรออกมาพร้อมกันหรือออกในตลาดในช่วงที่ตลาดต้องการน้อย ย่อมส่งผลกระทบต่อราคา ประเด็นสำคัญก็เกิดจากภาคเกษตรกรไม่ได้ใช้ประโยชน์ของข้อมูลข่าวสาร ว่าควรจะผลิตเมื่อใด และจะส่งมอบเมื่อใด ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อราคาขาย และต้นทุนในการต้องเก็บสินค้า (Warehouse Cost) และต้นทุนที่เกิดจากน้ำหนักที่สูญหายไปหรือความเสียหายต่างๆ ที่เกิดจากการเก็บในคลังสินค้าหรือไซโล ซึ่งทั้งหมดก็ถือเป็นต้นทุนทางด้านวัตถุดิบคงคลัง ที่เรียกว่า Inventory Cost

นอกจากนี้ การนำระบบโลจิสติกส์ไปใช้ในการลดต้นทุนภาคการผลิต และกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการผลิตอาหาร (Food Processing) จะต้องให้ความสำคัญต่อกระบวนการในการส่งมอบไม่ว่ากระบวนการผลิตจะมีระบบเกี่ยวกับคุณภาพที่ดีประการใดก็จะไร้ประสิทธิผล หากไม่สามารถควบคุมคุณภาพของสินค้าเกษตรหรือวัตถุดิบต้นน้ำ ยิ่งการขนส่งระยะทางห่างไกลเท่าไรก็จะมีผลต่อคุณภาพของวัตถุดิบ เช่น วัตถุดิบทางการประมงหรือผักผลไม้ ซึ่งจะต้องมีระบบโลจิสติกส์ตั้งแต่การบรรจุ (Packaging) ซึ่งจะต้องมีการออกแบบให้สอดคล้องเหมาะสมกับลักษณะของสินค้าบางประเภทที่ต้องการควบคุมอุณหภูมิ (Temperature Control) โดยกล่อง ภาชนะหรือตู้คอนเทนเนอร์ประเภท (Refrigerator) ต้องออกแบบมาเพื่อการถนอมคุณภาพของวัตถุดิบหรือออกแบบมาเพื่อไม่ให้สินค้าเสียหายในระหว่างการส่งมอบ ซึ่งตรงนี้ก็ถือเป็นจุดบอดหรือเป็น Bottle Neck ของการจัดการโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมอาหาร ซึ่งการพัฒนาโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมอาหาร ปัจจุบันส่วนใหญ่ยังอยู่ในระดับกายภาพ (Physical Movement) การพัฒนาอยู่ในระดับการขนส่ง โดยระบบโลจิสติกส์ยังเป็นการพัฒนาแบบแยกส่วน โดยภาคการขนส่งสินค้าเกษตรยังใช้ระบบการขนส่งทางถนน ซึ่งมีต้นทุนสูงกว่าการขนส่งทางราง ส่งผลให้ต้นทุนการขนส่งสินค้าเกษตรประเภทอาหารมีต้นทุนที่สูงมาก อีกทั้งระบบการขนส่งไม่มีการบูรณาการ และไร้ประสิทธิภาพ ทำให้สินค้าส่วนหนึ่งเสียหายไปกับการขนส่งทั้งในด้านคุณภาพ และปริมาณ เมื่อสินค้าไปถึงปลายทางก็ได้รับการกดราคา เนื่องจากผู้รับหรือลูกค้ากลางน้ำ ก็ต้องเผื่อความเสียหาย ส่งผลกระทบต่อเนื่องไปยังผู้ผลิต

กลางน้ำหรือปลายน้ำ (Down Stream Processing) จะมีปัญหาด้านการควบคุมคุณภาพ และน้ำหนัก (Yield) ให้คงที่ (ชนิด โสรค์น. 2552, 12 มีนาคม)

การขาดประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ โลจิสติกส์ในภาคการผลิตในอุตสาหกรรมอาหาร จะต้องมีการพัฒนาให้เชื่อมโยงทั้งเครือข่ายโซ่อุปทาน ส่งผลต่อทั้งต้นทุน โลจิสติกส์ที่เกิดจากสินค้าคงคลัง (Inventory Cost) เกิดจากสินค้าเกษตรส่วนใหญ่เป็นลักษณะของฤดูกาล โดยเฉพาะหากไม่มีระบบข้อมูลข่าวสารที่เป็น Logistics Information Flow ก็จะทำให้ภาคการผลิตจะต้องนำระบบ EOQ: Economic Order Quantity ที่จำเป็นจะต้องมี Buffer Stock จำนวนมาก

การบริหารจัดการ โลจิสติกส์สำหรับอุตสาหกรรมอาหารวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญ คือ ต้องการลดต้นทุนเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ รักษาสิ่งแวดล้อม และสามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้ นอกจากนี้ตลอดห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่ต้นจนถึงมือลูกค้าจะต้องมีการบริหารจัดการ โดยระบบ โลจิสติกส์ที่ดี ไม่มีการปนเปื้อนระหว่างการขนส่ง และสามารถตอบกลับ (traceability) ว่าสินค้าผลิตจากอะไรบ้าง และมีแหล่งผลิตอยู่ที่ไหน ผลิตเมื่อไร ซึ่งต่อไปตลาดหลักของโลกจะหันมาเอาจริงเอาจัง และให้ความสำคัญเรื่องนี้มากขึ้น

การพัฒนา ระบบ โลจิสติกส์ต้องอาศัยภาพรวมแบบบูรณาการ โดยเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การค้าระหว่างประเทศ และก้าวไปสู่ขั้นตอนที่สามคือการเชื่อมโยงกับการพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน และคลัสเตอร์อุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ เนื่องจากสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มสูงหรือสินค้าที่เสื่อมสภาพได้ง่าย เช่น ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ไม้ตัดดอก และอาหารทะเล จำเป็นต้องมีระบบ โลจิสติกส์ที่มีมาตรฐานสูง และมีการประสานเชื่อมโยงระหว่างห่วงโซ่อุปสงค์-อุปทาน เพื่อเป็นการลดต้นทุนและระยะเวลาในการขนส่งให้มากที่สุด รวมทั้งใช้ระบบไอทีที่มีประสิทธิภาพช่วยพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน (ปานัน ลิม. 2553, 27 กรกฎาคม)

สรุปคือ อุตสาหกรรมการผลิตอาหารที่มีระบบการจัดการ โลจิสติกส์ส่งผลต่อต้นทุนการขนส่งซึ่งถือเป็นต้นทุนหลักของอุตสาหกรรม โดยเฉพาะปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพที่เกิดจากการเคลื่อนย้าย จัดเก็บ และกระจายสินค้า ทั้งหมดล้วนแต่เป็นต้นทุน ที่ผู้ประกอบการต้องแบกรับไว้ ถ้ามีการจัดการ โลจิสติกส์ที่ดีก็จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถลดต้นทุนในส่วนนี้ได้

2.4.2 อุตสาหกรรมเสื้อผ้า

อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยเป็นหนึ่งในสินค้าส่งออกที่นำรายได้เข้าประเทศจำนวนมาก นับจากปี 2548-2550 ที่ประเทศผู้นำเข้าสำคัญ เช่น สหรัฐอเมริกา สหภาพยุโรป แคนาดา ยกเลิกการจำกัดโควตานำเข้า ประกอบกับปัจจัยลบที่โหมเข้ามา เช่น เงินบาทแข็งค่า ปัญหา Sub-Prime ในสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นตลาดส่งออกหลักกว่า 50% ของไทย ทำให้อุตสาหกรรมสิ่งทอ-เครื่องนุ่งห่มไทยอยู่ในภาวะชะลอตัว แข่งขันทางด้านราคาได้ยากขึ้น ขณะที่คู่แข่งที่ได้เปรียบด้านต้นทุนค่าแรง

ไม่ว่าจะเป็นจีน อินเดีย เวียดนาม อินโดนีเซีย กัมพูชา ล้วนมีส่วนแบ่งทางการตลาดในตลาดสหรัฐอเมริกาเพิ่มขึ้น

ดังนั้น ผู้ผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอ-เครื่องนุ่งห่ม จึงต้องหันมาให้ความสำคัญกับการปรับระบบบริหารจัดการให้มีการวางแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลดต้นทุนที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า และลดเวลาที่สูญเสียไปโดยเปล่าประโยชน์ โดยต้องมีการมองการทำงานแบบเป็นภาพรวม และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในกระบวนการทำงานได้ประโยชน์ร่วมกัน

โดยภาพรวมการพัฒนาาระบบ โลจิสติกส์ และซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมสิ่งทอ - เครื่องนุ่งห่มไทยยังไม่เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมนัก สาเหตุสำคัญคือขาดการผนึกกำลังกันระหว่างผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดใน สายซัพพลายเชน และไม่มี การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกันเพื่อนำมาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ ทำให้เกิดปัญหาในประเด็นต่างๆ ตามมา เช่น ปัญหาในการรวบรวมวัตถุดิบ ปัญหาในด้านการผลิต และการจัดการสินค้าคงคลัง ปัญหาด้านต้นทุนการขนส่ง เป็นต้น

ปัจจุบันผู้ผลิตให้ความสำคัญ และมองเห็นถึงประโยชน์ของการนำระบบ โลจิสติกส์ และซัพพลายเชนเข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมมากขึ้น บริษัทผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่มชั้นนำของไทยหลายบริษัท เช่น บริษัท ไทยการ์เม้นต์เอ็กซ์พอร์ต จำกัด บริษัท ไนซ์ แอพพาวเรล จำกัด บริษัท ไฮ-เทค แอพพาวเรล จำกัด ฯลฯ กำลังอยู่ระหว่างการพัฒนาาระบบ โลจิสติกส์ และซัพพลายเชน ทั้งการนำระบบไอทีเข้ามาใช้เชื่อมโยงฐานข้อมูลในองค์กร และกับคู่ค้า พยายามสร้างความเข้าใจระหว่างซัพพลายเออร์ให้ได้ประโยชน์ร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย

สรุปคือ การนำระบบ โลจิสติกส์ และการจัดการซัพพลายเชนมาใช้ในอุตสาหกรรมสิ่งทอ - เครื่องนุ่งห่มมีความสำคัญมาก เสื้อผ้าหนึ่งตัวต้องประกอบด้วยวัตถุดิบจากหลายโรงงาน ดังนั้นหากไม่สามารถเชื่อมโยงการไหลของวัสดุ และการไหลของข้อมูลในระบบซัพพลายเชนได้แล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการผลิตสินค้า

2.5 บทบาทของบริษัทข้ามชาติ

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่การค้า และการลงทุนระหว่างประเทศเป็น ไปในรูปแบบที่เรียกได้ว่าไร้พรมแดน ธุรกิจมีการออกไปลงทุนในต่างประเทศมากขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์จากทรัพยากร แรงงาน การผลิต การตลาด ในประเทศที่เข้าไปลงทุน โดยบางธุรกิจอาจใช้รูปแบบเครือข่ายการผลิตข้ามชาติ (Global Production Network) ในการวางแผนลงทุนในประเทศต่างๆ ตามกลยุทธ์ของบริษัทแม่ ตัวอย่างเช่น ในอุตสาหกรรมยานยนต์ เครื่องใช้ไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งนี้ ตามคำนิยามของ UNCTAD บริษัทข้ามชาติ คือ บริษัทที่มีการดำเนินธุรกิจข้ามพรมแดน โดยการดำเนินงานเป็นไปภายใต้กลยุทธ์ และนโยบายของบริษัทแม่ ซึ่งโดยทั่วไปในการนับบริษัท/หน่วยธุรกิจที่เป็นเครือข่าย

ของบริษัทข้ามชาติ มักใช้เกณฑ์สัดส่วนการถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไปหรือเทียบเท่า ซึ่งถือว่าเป็นสัดส่วนที่มีผลต่ออำนาจในการบริหาร

ในประเทศไทย เนื่องจากการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศในภาคการผลิตที่สำคัญส่วนใหญ่เป็นการเข้ามาเพื่อใช้ไทยเป็นฐานการผลิต และส่งออกไปในภูมิภาค บทบาทของบริษัทข้ามชาติในไทยจึงเห็นได้ค่อนข้างชัดเจนในแง่ของการส่งออก กล่าวได้ว่าบริษัทข้ามชาติเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการส่งออก และสร้างรายได้ให้กับประเทศ ซึ่งกำไรส่วนหนึ่งอาจถูกนำกลับมาลงทุนต่อในแง่มหภาค ผลจากการลงทุนต่อการส่งออกที่เพิ่มขึ้นเป็นผลดีต่อดุลการค้า และดุลการชำระเงินของไทย นอกจากนี้ภาครัฐยังได้ประโยชน์ในรูปของภาษีเงินได้นิติบุคคลซึ่งบริษัทต้องจ่ายในอัตราร้อยละ 30 ของผลกำไร

ตารางที่ 2.3 บทบาทของบริษัทต่างชาติ

อุตสาหกรรม	ส่วนแบ่งของบริษัทต่างชาติ (%)		
	การผลิต	การจ้างงาน	การส่งออก
เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์	85.0	67.4	88.1
กระจกและผลิตภัณฑ์	76.2	49.2	72.2
เครื่องมือในการประกอบวิชาชีพและเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์	73.4	61.5	90.9
เครื่องอุปโภคบริโภคขนส่ง	71.3	39.8	86.4
เครื่องดื่ม	70.5	85.6	44.1
เครื่องประดับัญชัญ	64.6	42.6	60.8
สารเคมีอื่น	61.2	36.0	59.9
เครื่องจักรกล ยกเว้น เครื่องจักรสำหรับอุตสาหกรรมไฟฟ้า	58.6	41.5	74.6
สิ่งทอ	58.4	43.0	66.4
ผลิตภัณฑ์ยาง	55.4	37.4	48.0
การผลิตผลิตภัณฑ์โลหะอื่นๆ	55.2	34.9	77.5
กระดาษและผลิตภัณฑ์จากกระดาษ	53.3	23.6	61.2
ปิโตรเคมี	49.2	59.6	50.2
สารเคมีอุตสาหกรรม	42.8	49.7	64.2
เหล็กและเหล็กกล้า	42.2	32.2	52.1
ผลิตภัณฑ์พลาสติก	40.4	28.0	51.5
การผลิตเครื่องแต่งกาย	35.5	18.5	44.1
ผลิตภัณฑ์เครื่องหนัง	35.2	24.4	53.5
เฟอร์นิเจอร์ ยกเว้น โลหะ	34.1	15.5	47.7
ผลิตภัณฑ์อาหาร	30.8	21.5	37.3
เครื่องเล่น	23.9	18.7	36.1
ผลิตภัณฑ์จากไม้	20.1	8.3	28.1
รองเท้าและเครื่องหนัง	18.4	24.7	47.4
ผลิตภัณฑ์เซรามิก	5.5	14.5	32.9
ยาสูบ	4.6	8.9	18.4
ค่าเฉลี่ยทั้งหมด	48.3	34.9	58.9

ที่มา: เดือนเด่น นิคมบริรักษ์ และคณะ (2550)

แม้ว่าบริษัทข้ามชาติมีการกระจุกตัวสูงเมื่อดูจากส่วนแบ่งการผลิตในหลายสาขา อุตสาหกรรมดังที่แสดงในตาราง แต่การที่มีบริษัทข้ามชาติหลายบริษัทในอุตสาหกรรมก็ทำให้ไม่เกิดการผูกขาดของตลาด เนื่องจากการแข่งขันระหว่างบริษัทข้ามชาติด้วยกันเอง เมื่อเปรียบเทียบ

กับบริษัทไทย บริษัทข้ามชาติมีแนวโน้มที่จะมีผลประกอบการที่เหนือกว่า สาเหตุอาจเป็นเพราะ การประหยัดต่อขนาด ประสิทธิภาพในการผลิต และการบริหาร

จากการศึกษาค้นคว้าบริษัทข้ามชาติที่อยู่ในอุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้า ในเขต กรุงเทพมหานคร จำนวน 1693 บริษัท โดยแบ่งเป็นอุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม จำนวน 1100 ราย และเสื้อผ้า 593 ราย (ที่มา : www.th.kompass.com) ผู้วิจัยยกตัวอย่างบทบาทของบริษัทข้ามชาติ ต่างๆ ดังนี้

1. บริษัท ไทยกูลิโกะ ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 29 เมษายน พ.ศ. 2513 ซึ่งบริษัท เอซากิ กูลิโกะ เป็นบริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่น ริเริ่มผลิตขนมในรูปแบบของคาราเมลที่ประกอบด้วยสารอาหารที่มี คุณค่าต่อร่างกาย คือ ไกลโคเจน จึงเริ่มหาช่องทางการขาย ขยายตลาด และความเป็นไปได้ที่จะให้ ผลิตภัณฑ์กูลิโกะเป็นที่รู้จักในประเทศไทย จึงร่วมมือกับบริษัท ธนาวัธน อุตสาหกรรม จำกัด ซึ่งได้ เปิดตัวสินค้า Pretz Roast เป็นขนมอบแห้งยาวๆ และมีผลิตภัณฑ์ต่างๆ ทอยเปิดตัวออกสู่ตลาด อย่างต่อเนื่อง เช่น Pocky และ Collon ซึ่งบริษัท ไทยกูลิโกะ เป็นผู้ผลิตขนมต่างๆ ที่คิดค้นมาจาก ประเทศญี่ปุ่น

2. บริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ จำกัด เป็นบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น ผลิตสินค้าประเภทผงชูรส น้ำมัน (อาหาร) สารให้ความหวาน กรดอะมิโน และยารักษาโรค อีกทั้งยังเป็นผู้ผลิตแอสปาร์แตม รายใหญ่ที่สุดของโลก ครองสัดส่วนการตลาด 40 เปอร์เซ็นต์ คำว่า "อายิโนะโมะโต๊ะ" มีความหมายในภาษาอังกฤษคือ "Essence of Taste" หรือแปลเป็นภาษาไทยว่า "แก่นแท้ของรสชาติ" ซึ่งบริษัทได้ใช้เป็นเครื่องหมายการค้าของผลิตภัณฑ์ผงชูรส บริษัทมีสำนักงานใหญ่อยู่ที่ จูโอ เมือง โตเกียว ประเทศญี่ปุ่น มีเครือข่ายสาขาอีกกว่า 100 ประเทศ รวมทั้งในประเทศไทย สำหรับอายิโนะโมะโต๊ะ สาขาในประเทศไทย ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2503 โดยมีชื่อว่า บริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด ในขณะนั้นตั้งสำนักงานอยู่บริเวณถนนราชวงศ์ กรุงเทพมหานครฯ และตั้ง โรงงานบริเวณถนนพระประแดงจังหวัดสมุทรปราการ ผลิตภัณฑ์ที่ออกจำหน่ายในประเทศไทย ได้แก่ บะหมี่กึ่งสำเร็จรูป ทรายยา ากาลพิส แลคโตส เครื่องดื่มแนวใหม่สไตล์ญี่ปุ่นผสมนมเปรี้ยว และกาแฟกระป๋องพร้อมดื่มเบอร์รี่

3. บริษัท ยาคุลท์ (ประเทศไทย) จำกัด ดร. มิโนรุ ชิโรด้า ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแบคทีเรียกรดนมในลำไส้ และได้ค้นพบแบคทีเรียกรดนมที่สามารถมีชีวิตรอดอยู่ได้ในลำไส้คนเรา และเป็นอีกครั้งหนึ่งที่ทุกคนได้หันมาสนใจถึงประโยชน์ของแบคทีเรียกรดนม จากแนวความคิดของดร. มิโนรุ ชิโรด้า ที่ว่า "ลำไส้ที่สมบูรณ์แข็งแรงเป็นหนทางสู่การมีอายุยืนยาว" ดร. มิโนรุ ประสบความสำเร็จในการคัดเลือกจุลินทรีย์กรดนมที่มีความสามารถในการทนต่อสภาวะกรด และค้างที่รุนแรงในร่างกายคนเราได้ และสามารถมีชีวิตอยู่ได้ในลำไส้ นั่นคือ จุลินทรีย์ชิโรด้าหรือแลคโตบาซิลลัส

คาเซอิช สายพันธุ์ชิโรต้า ในปี ค.ศ. 1935 ผลิตภัณฑ์นมเปรี้ยวได้ถูกผลิตขึ้น และจำหน่ายเป็นครั้งแรกที่ประเทศญี่ปุ่น โดย ดร. มิโนรุ ชิโรต้า ตั้งชื่อผลิตภัณฑ์นี้ว่า "ยาคุลท์" ซึ่งเป็นภาษา Esperanto มีความหมายเช่นเดียวกับโยเกิร์ต แปลว่า มีอายุยืนยาว ในปี พ.ศ. 2514 ยาคุลท์จึงเข้ามาในประเทศไทยเป็นครั้งแรก ซึ่งตอนนั้นในประเทศไทยยังไม่มีใครรู้จักคำว่า "นมเปรี้ยว" เลย

4. บริษัท ไทรอัมพ์ อินเตอร์เนชันแนล (ประเทศไทย) จำกัด แรกเริ่ม 1933 ไทรอัมพ์ตั้งสาขาที่ต่างประเทศเป็นแห่งแรกขึ้นที่เมือง Zurzach ในประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ไทรอัมพ์ในประเทศไทยก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2517 ภายใต้ชื่อบริษัท ไทรอัมพ์ อินเตอร์เนชันแนล (ประเทศไทย) จำกัด ด้วยความไว้วางใจ และความนิยมชมชอบของลูกค้าที่มีต่อสินค้า และแบรนด์ของไทรอัมพ์ ทำให้มีการขยายกำลังการผลิตมากขึ้น โดยกำเนิดโรงงานขึ้นอีกแห่งหนึ่งที่จังหวัดนครสวรรค์ เมื่อปี พ.ศ. 2539 ภายใต้ชื่อ Body Fashion (Thailand) Ltd. เช่นเดียวกัน การผลิตในประเทศไทยเป็นการผลิตเพื่อจำหน่ายภายในประเทศ โดยบริษัท ไทรอัมพ์ อินเตอร์เนชันแนล (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งมีสำนักงานอยู่บนถนนเพชรบุรีตัดใหม่ กรุงเทพฯ เป็นบริษัทที่จัดการในเรื่องการขาย และการตลาดภายใน ประเทศ และมีการผลิตเพื่อการส่งออกจำนวนมาก ด้วยวัตถุดิบที่มีการคัดสรรอย่างดี ฝีมือการผลิตที่มีความโดดเด่น สินค้าที่มีความเป็นเลิศด้านคุณภาพ รูปแบบสินค้าที่สนองความต้องการของลูกค้า ความใส่ใจ รวมถึงความซื่อสัตย์ที่มีต่อลูกค้า ทำให้สินค้า และแบรนด์ของไทรอัมพ์เป็นหนึ่งในผู้นำแฟชั่นในประเทศไทย และทั่วโลกมาโดยตลอด ไทรอัมพ์ อินเตอร์เนชันแนล เป็นบริษัทที่ใหญ่ และเป็นผู้นำเรื่องแฟชั่นบริษัทหนึ่งในโลก มีสาขามากกว่า 125 ประเทศ บริษัทแม่อยู่ในประเทศ Switzerland มีผลิตภัณฑ์มากมาย อาทิ ชุดชั้นใน ชุดว่ายน้ำ ชุดลำลอง

2.6 ภาวะเศรษฐกิจถดถอย (ช่วงปี พ.ศ. 2550 – 2551)

วิกฤตสินเชื่อที่อยู่อาศัยด้วยคุณภาพหรือปัญหาซับไพรม์ (Sub prime) เป็นจุดเริ่มต้นของวิกฤตแฮมเบอร์เกอร์ (Hamburger crisis) เลห์แมน บราเธอร์ส (Lehman Brothers) เป็นวาณิชยกิจที่มีขนาดใหญ่เป็นอันดับที่ 4 ของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งดำเนินงานด้านธนาคารเพื่อการลงทุน และบริหารสินทรัพย์ โดยส่วนใหญ่จะบริหารผ่านบริษัทในเครืออย่าง นิวเบอร์เกอร์ เบอร์แมน ซึ่งบริษัทเลห์แมน บราเธอร์ส ก่อตั้งขึ้นเมื่อเมื่อปี พ.ศ.2393 ณ เมืองมอนต์กอเมอรี รัฐอลาบามา และได้เจริญเติบโตอย่างรวดเร็วจนเป็นสถาบันทางการเงินที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของอเมริกาในปัจจุบัน เหตุการณ์นี้เป็นวิกฤตทางการเงินที่เลวร้ายที่สุดในรอบ 100 ปี และยังมีสถาบันทางการเงินอีกหลายแห่งที่กำลังประสบปัญหาเช่นเดียวกัน ทำให้วิกฤตแฮมเบอร์เกอร์ขยายวงไปยังยุโรป และเอเชีย เมื่อมีการเทขายเงินลงทุนในต่างประเทศ เนื่องจากเกิดความกังวลว่าเงินลงทุนที่ตนถืออยู่มีความเสี่ยงที่ราคาจะลดลง ดังจะเห็นได้จากราคาสินค้าโภคภัณฑ์ที่ลดลง และราคาหุ้นที่ตก

ลงอย่างหนักในหลายๆ ประเทศ จนกว่าที่สถาบันการเงินเหล่านั้น จะสามารถรักษาระดับเงินทุนที่เหมาะสมต่อการป้องกันความเสี่ยงอย่างเพียงพอ และต้องเพิ่มทุนให้ครอบคลุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (ฐานันดร ปรีดากัญญารัตน์. 2551)

วิกฤติเศรษฐกิจโลกปี 2008 เป็นผลกระทบจากวิกฤตในสหรัฐอเมริกา ปัญหาของสหรัฐอเมริกาเริ่มจากปัญหาการขาดสภาพคล่องของสถาบันการเงิน ที่เป็นผลมาจากการปล่อยสินเชื่อในภาพอสังหาริมทรัพย์ สถาบันการเงินยักษ์ใหญ่ของสหรัฐ คือ Lehman Brothers ล้มละลาย สถานการณ์ดังกล่าวกลายเป็นภาวะลูกโซ่ ผลกระทบทางเศรษฐกิจวิกฤติแฮมเบอร์เกอร์ ได้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อตลาดหุ้นทั่วโลก และมีแนวโน้มว่าจะส่งผลกระทบเข้าสู่สถาบันการเงินต่างๆ ทั่วโลก ระบบเศรษฐกิจการค้า และการเงินระหว่างประเทศไร้พรมแดน จากการปฏิวัติทาง ICT ซึ่งมีผลทำให้การติดต่อสื่อสาร และการรับรู้ข่าวสารระหว่างประเทศต่างๆ ในทั่วทุกภูมิภาคของโลกถึงกันอย่างรวดเร็ว ในการเผชิญกับภาวะวิกฤตเศรษฐกิจโลกในครั้งนี้ (ชเนศ กองประเสริฐ. 2551)

ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจไทย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผลที่เกิดจากปัญหาจากภาวะเศรษฐกิจถดถอยที่เกิดขึ้นทั่วโลก ที่เข้ามากระทบต่อเศรษฐกิจไทย ส่วนที่มีน้ำหนักทรงลงมาคือ ผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงที่ยังต้องจับตามองอย่างใกล้ชิด ได้แก่ เสถียรภาพทางการเมือง ความยั่งยืนของการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลก แนวโน้มราคาน้ำมัน การระบาดของโรคไข้หวัดใหญ่ 2009 และทิศทางค่าเงินบาท เป็นต้น ส่งผลให้ผู้ประกอบการต่างๆ ก็ได้รับผลกระทบอย่างทั่วถึง และจำเป็นต้องปรับตัวด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจหรืออุตสาหกรรมต่อไปได้

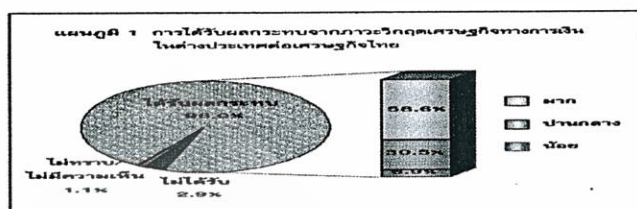
วิเคราะห์สถานภาพโลจิสติกส์ไทยในปัจจุบัน สำหรับภาคธุรกิจกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจนั้น ต้องมีการตรวจสอบ และวางแผนเงินอย่างระมัดระวัง และหาทางลดต้นทุน รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ในปัจจุบันถือว่าการบริหารจัดการ โลจิสติกส์ เป็นอีกยุทธศาสตร์เพื่อการแข่งขัน โลจิสติกส์มีหลายกิจกรรมคือ การพยากรณ์ การวางแผนการผลิต การจัดซื้อ บรรจุกิจภัณฑ์ การเคลื่อนย้ายภายในองค์กร การผลิต คลังสินค้า การขนส่ง การกระจายสินค้า และการบริการให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด โดยคำนึงถึงความต้องการ และความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ ซึ่งทางภาครัฐเองได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ โลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2550 – 2554 เพื่อให้การพัฒนาภาคอุตสาหกรรมสามารถขับเคลื่อนได้อย่างบูรณาการกับภาคธุรกิจอื่นๆ การบริการงานในระบบ Logistic ไม่ว่าจะด้วยวิธีการขนส่ง (Transportation)

จากภาวะเศรษฐกิจถดถอยที่เกิดขึ้นทั้งในประเทศ และต่างประเทศส่งผลให้ผู้ประกอบการต่างๆ ก็ได้รับผลกระทบอย่างทั่วถึง และต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ในครั้งนี้ สำนักงานสถิติแห่งชาติจึงได้ทำการสำรวจผู้ประกอบการเกี่ยวกับผลกระทบจากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เพื่อให้ผู้ประกอบการได้ร่วมแสดงความคิดเห็น และสะท้อนให้รัฐบาล

ทราบถึงผลกระทบที่ได้รับจากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ ตลอดจนการหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นให้ตรงจุด และสอดคล้องกับความต้องการเพื่อให้เศรษฐกิจของประเทศดีขึ้น โดยครั้งนี้ สำนักงานสถิติแห่งชาติ ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของผู้ประกอบการธุรกิจ/อุตสาหกรรมที่มีคนทำงาน 200 คนขึ้นไปทั่วประเทศจำนวนทั้งสิ้น 1713 รายในระหว่างวันที่ 9 – 15 ธันวาคม 2551

สรุปผลการสำรวจที่สำคัญๆ

1. ผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจทางการเงินในต่างประเทศต่อเศรษฐกิจไทย

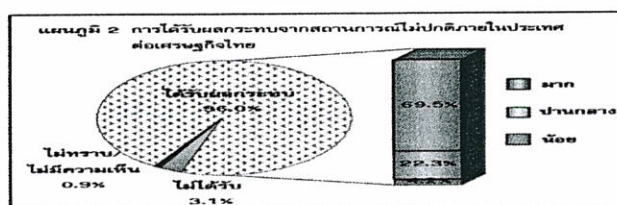


ภาพที่ 2.7 ผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจทางการเงินในต่างประเทศต่อเศรษฐกิจไทย

ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ

จากวิกฤตเศรษฐกิจทางการเงินในต่างประเทศที่เกิดขึ้นผู้ประกอบการร้อยละ 96.0 เห็นว่า จะทำให้เศรษฐกิจของไทยได้รับผลกระทบ และร้อยละ 2.9 เห็นว่าไม่ได้รับผลกระทบ มีเพียงร้อยละ 1.1 ไม่ทราบ/ไม่มีความเห็น โดยผลกระทบที่เศรษฐกิจไทยได้รับผู้ประกอบการร้อยละ 58.6 ระบุว่ามาก ร้อยละ 30.5 ระบุว่าปานกลาง และร้อยละ 6.9 ระบุว่าน้อย โดยผู้ประกอบการธุรกิจ/อุตสาหกรรมทุกประเภทมากกว่าร้อยละ 76 เห็นว่าเศรษฐกิจไทยได้รับผลกระทบ

2. ผลกระทบจากสถานการณ์ไม่ปกติภายในประเทศต่อเศรษฐกิจไทย

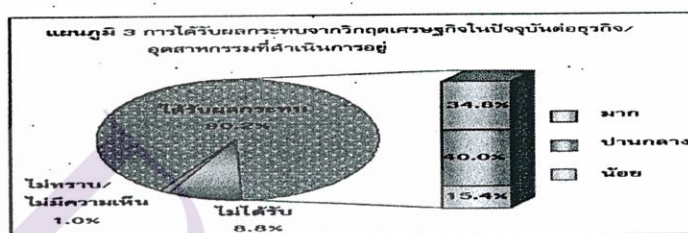


ภาพที่ 2.8 ผลกระทบจากสถานการณ์ไม่ปกติภายในประเทศต่อเศรษฐกิจไทย

ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ

สำหรับสถานการณ์ไม่ปกติในประเทศที่เกิดขึ้น ผู้ประกอบการร้อยละ 96.0 เห็นว่าจะทำให้เศรษฐกิจของไทยได้รับผลกระทบ และร้อยละ 3.1 เห็นว่าไม่ได้รับผลกระทบ มีเพียงร้อยละ 0.9 ที่ไม่ทราบ/ไม่มีความเห็น โดยผู้ประกอบการร้อยละ 69.5 ระบุว่าผลกระทบอยู่ในระดับมาก ร้อยละ 22.3 ปานกลาง และร้อยละ 4.2 น้อย โดยผู้ประกอบการทุกประเภทธุรกิจ/อุตสาหกรรมมากกว่าร้อยละ 92 เห็นว่าเศรษฐกิจไทยได้รับผลกระทบ ซึ่งผลกระทบที่ได้รับผู้ประกอบการส่วนใหญ่มากกว่าร้อยละ 57 เห็นว่าอยู่ในระดับมาก

3. ผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจในปัจจุบันต่อธุรกิจ/อุตสาหกรรมที่ดำเนินการอยู่



ภาพที่ 2.9 ผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจในปัจจุบันต่อธุรกิจ/อุตสาหกรรมที่ดำเนินการอยู่

ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ

ผู้ประกอบการธุรกิจ/อุตสาหกรรมส่วนใหญ่ร้อยละ 90.2 ระบุว่าได้รับผลกระทบจากวิกฤตภายในประเทศ และต่างประเทศ และร้อยละ 8.8 ไม่ได้รับผลกระทบ มีเพียงร้อยละ 1.0 ที่ไม่ทราบ/ไม่มีความเห็น ซึ่งผลกระทบที่ได้รับผู้ประกอบการธุรกิจ/อุตสาหกรรมร้อยละ 34.8 ระบุว่ามาก ร้อยละ 40.0 ปานกลาง และร้อยละ 15.4 น้อย โดยผู้ประกอบการทุกประเภทธุรกิจ/อุตสาหกรรมมากกว่าร้อยละ 79 ระบุว่าได้รับผลกระทบ

4. การปรับตัวของธุรกิจ/อุตสาหกรรมจากวิกฤตเศรษฐกิจในปัจจุบัน

ถึงแม้ว่าจะได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจก็ตามผู้ประกอบการก็ยังสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ มีเพียงส่วนน้อยที่เปลี่ยนไปประกอบกิจการอื่นหรือหยุดกิจการ โดยผลการสำรวจพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ร้อยละ 98.1 ยังคงดำเนินกิจการต่อไป มีเพียงร้อยละ 0.6 ที่เปลี่ยนไปประกอบกิจการอื่นๆ ส่วนอีกร้อยละ 0.7 หยุดกิจการชั่วคราว ในขณะที่มีผู้ประกอบการธุรกิจ/อุตสาหกรรมเลิกกิจการเพียงร้อยละ 0.6

เมื่อสอบถามถึงปัญหาต่างๆ ที่ผู้ประกอบการเผชิญอยู่ และการคาดการณ์ถึงปัญหาในอีก 6 เดือนข้างหน้า ผู้ประกอบการมีความเห็น ดังนี้

ตารางที่ 2.4 ผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจก่อให้เกิดปัญหาด้านต่างๆ ในปัจจุบัน และคาดการณ์ใน 6 เดือนข้างหน้า

ปัญหาด้านต่าง ๆ	รวม	ระดับของปัญหา				
		มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีผลกระทบ	ไม่ทราบ/ไม่มีความเห็น
• ยอดขาย/ยอดสั่งซื้อ/ส่งจองสินค้าหรือบริการ						
▪ ปัจจุบัน	100.0	22.7	39.5	18.8	16.1	2.8
▪ 6 เดือนข้างหน้า	100.0	27.0	28.3	16.2	10.8	17.7
• ผลกำไร						
▪ ปัจจุบัน	100.0	22.4	37.9	20.9	12.9	5.9
▪ 6 เดือนข้างหน้า	100.0	27.5	27.9	17.7	9.3	17.6
• การส่งออกสินค้า						
▪ ปัจจุบัน	100.0	14.3	20.4	10.6	11.9	42.8
▪ 6 เดือนข้างหน้า	100.0	15.6	15.9	9.7	9.5	49.3
• การนำเข้าสินค้า และวัตถุดิบ						
▪ ปัจจุบัน	100.0	9.5	16.6	12.8	14.5	46.6
▪ 6 เดือนข้างหน้า	100.0	10.5	14.3	11.8	11.5	51.9
• การชำระเงินของลูกค้า						
▪ ปัจจุบัน	100.0	13.3	32.3	16.6	32.6	5.2
▪ 6 เดือนข้างหน้า	100.0	18.2	24.8	15.7	22.8	18.5
• การเงิน และสภาพคล่อง						
▪ ปัจจุบัน	100.0	17.0	39.5	16.6	23.2	3.7
▪ 6 เดือนข้างหน้า	100.0	21.5	30.0	15.0	17.4	16.1
• การเก็บสต็อกสินค้า						
▪ ปัจจุบัน	100.0	11.9	27.7	18.6	32.1	9.7
▪ 6 เดือนข้างหน้า	100.0	13.2	24.2	16.6	27.4	18.6
• การจ้างงาน						
▪ ปัจจุบัน	100.0	12.4	31.2	21.5	33.6	1.3
▪ 6 เดือนข้างหน้า	100.0	15.7	26.1	19.7	24.9	13.8
• การขนส่ง/นำส่งสินค้า/ผลผลิตตามกำหนดเวลา						
▪ ปัจจุบัน	100.0	6.8	22.5	17.8	41.9	11.0
▪ 6 เดือนข้างหน้า	100.0	7.7	20.0	16.8	35.9	19.6

ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ

ผลกระทบของวิกฤตเศรษฐกิจที่สำคัญด้านหนึ่ง คือด้านการจ้างงาน ผลการสำรวจ พบว่าผู้ประกอบการมีการปรับตัวของธุรกิจ/อุตสาหกรรมเกี่ยวกับการจ้างงานในปัจจุบัน และ 6 เดือนข้างหน้า โดยมีการปรับลดจำนวนการจ้างลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว และการปรับลดเวลาการทำงานปกติ และการทำงานล่วงเวลา จากข้อมูลที่พบสะท้อนให้เห็นว่าผู้ประกอบการทุกประเภทคาดการณ์ว่าผลกระทบจากวิกฤตจะรุนแรงขึ้นมากในอีก 6 เดือนข้างหน้า ดังนี้

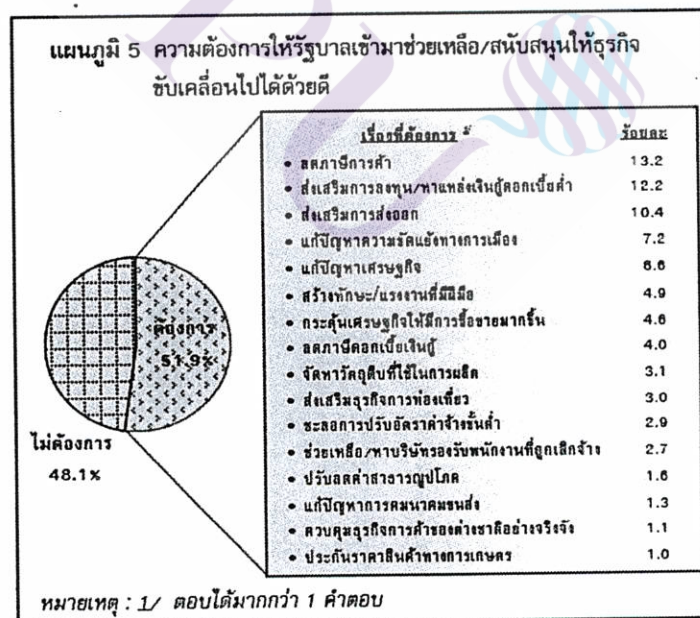
ผลกระทบที่ 1 การปรับลดการจ้างลูกจ้างประจำ ปัจจุบัน 10.2% อีก 6 เดือนข้างหน้าเพิ่มขึ้นเป็น 18%

ผลกระทบที่ 2 การปรับลดเวลาการทำงานปกติ ปัจจุบัน 8.3% อีก 6 เดือนข้างหน้าเพิ่มขึ้นเป็น 13.6%

ผลกระทบที่ 3 การปรับลดการจ้างลูกจ้างชั่วคราว ปัจจุบัน 19.1 % อีก 6 เดือนข้างหน้าเพิ่มขึ้นเป็น 25.9 %

ผลกระทบที่ 4 การปรับลดเวลาการทำงานล่วงเวลา ปัจจุบัน 43.3 % อีก 6 เดือนข้างหน้าเพิ่มขึ้นเป็น 48.7 %

5. ความต้องการให้รัฐบาลเข้ามาช่วยเหลือ/สนับสนุนให้ธุรกิจขับเคลื่อนไปได้ด้วยดี



ภาพที่ 2.10 ความต้องการให้รัฐบาลเข้ามาช่วยเหลือและสนับสนุนให้ธุรกิจขับเคลื่อนไปได้ด้วยดี

ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ

ผู้ประกอบการธุรกิจหรืออุตสาหกรรมร้อยละ 51.9 ต้องการให้ภาครัฐเข้ามาช่วยเหลือและสนับสนุน เพื่อให้การดำเนินธุรกิจขับเคลื่อนไปได้ด้วยดี โดยธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่ต้องการความช่วยเหลือจากภาครัฐมากที่สุด คือ ธุรกิจการโรงแรม และภัตตาคารรวมร้านอาหาร (ร้อยละ 76.5) รองลงมา คือ ธุรกิจโฆษณาและบันเทิง (ร้อยละ 68.8) และธุรกิจปิโตรเคมี (ร้อยละ 61)

6. ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะต่อนโยบายของรัฐในการแก้ปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ

ตารางที่ 2.5 เรื่องที่ผู้ประกอบการธุรกิจหรืออุตสาหกรรมต้องการให้ภาครัฐช่วยเหลือ และสนับสนุน 3 อันดับแรก

ประเภทธุรกิจ/ อุตสาหกรรม	เรื่องที่ต้องการให้ช่วยเหลือ ¹	ร้อยละ
1. ผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และไฟฟ้า	1. ลดภาษีการค้า	17.9
	2. ส่งเสริมการลงทุน/หาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ	12.9
	3. แก้ปัญหาเศรษฐกิจ	9.3
2. ผลิตอาหารและเครื่องดื่ม	1. ส่งเสริมการส่งออก	16.6
	2. ส่งเสริมการลงทุน/หาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ	13.9
	3. ลดภาษีการค้า	12.6
3. ผลิตสิ่งทอ	1. ลดภาษีการค้า	21.4
	2. ส่งเสริมการส่งออก	15.3
	3. ส่งเสริมการลงทุน/หาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ	11.5
4. ผลิตเครื่องแต่งกาย	1. สร้างทักษะ/แรงงานที่มีฝีมือ	17.5
	2. ส่งเสริมการลงทุน/หาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ	14.4
	3. ส่งเสริมการส่งออก	14.4
5. ผลิตยางและพลาสติก	1. ส่งเสริมการลงทุน/หาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ	10.7
	2. ส่งเสริมการส่งออก	10.7
	3. สร้างทักษะ/แรงงานที่มีฝีมือ	9.1
6. ผลิตยานยนต์และจักรยานยนต์	1. ลดภาษีการค้า	16.5
	2. แก้ปัญหาเศรษฐกิจ	9.2
	3. แก้ปัญหาความขัดแย้งทางการเมือง	8.3
7. ผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ	1. ส่งเสริมการส่งออก	18.0
	2. แก้ปัญหาเศรษฐกิจ	18.0
	3. ส่งเสริมการลงทุน/หาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ	16.0
8. ธุรกิจก่อสร้าง/อสังหาริมทรัพย์	1. แก้ปัญหาเศรษฐกิจ	16.7
	2. ส่งเสริมการลงทุน/หาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ	14.1
	3. ลดภาษีการค้า	14.1

ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ

ผู้ประกอบการธุรกิจหรืออุตสาหกรรมร้อยละ 50.4 ได้ให้ข้อเสนอแนะต่อนโยบายของรัฐในการแก้ปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจครั้งนี้ รัฐบาลควรสร้างเสถียรภาพความมั่นคงเพื่อให้เกิดความมั่นใจกับผู้ลงทุน (ร้อยละ 22.6) รองลงมา คือ รัฐบาลควรมีนโยบายที่ชัดเจนในการกระตุ้นเศรษฐกิจ (ร้อยละ 19.4) และลดภาษีมูลค่าเพิ่ม (ร้อยละ 11.6) เป็นต้น

2.7 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.7.1 ผลงานวิจัยภายในประเทศ

สายใจ ชูวาริ (2549) ได้ทำการศึกษาปัญหา และกำหนดกลยุทธ์การลดต้นทุนทางด้านโลจิสติกส์กรณีศึกษา บริษัท เอสพี เทคดิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด โดยการศึกษาได้กำหนดขอบข่ายในการขนส่งโดยใช้ตู้คอนเทนเนอร์ 20 ฟุต ระยะทางจากจังหวัดนครราชสีมาถึง ไซซีดีลาดกระบัง โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลของซัพพลายเออร์ด้านการขนส่ง และการใช้ประโยชน์ของตู้คอนเทนเนอร์ ในช่วงปีพุทธศักราช 2547-2548 ที่มีผลกระทบทำให้ราคาสินค้ามีราคาสูงขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศที่ผลิตสินค้าชนิดเดียวกันในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เพื่อศึกษาลักษณะของปัญหา และผลกระทบขององค์กรที่ต้องการแก้ไขอย่างเร่งด่วน และศึกษาปัญหาราคาสินค้าที่สูงขึ้นที่เกิดจากค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้ารวมถึงศึกษา และกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาของราคาสินค้าที่สูงขึ้น โดยใช้กลยุทธ์ทางด้านต้นทุน Cost Strategy เพื่อบริษัทสามารถแข่งขัน และพัฒนาธุรกิจให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน จากการศึกษาข้อมูลพบว่า สาเหตุที่ทำให้ต้นทุนทางด้าน โลจิสติกส์สูงขึ้นมาจากภาวะวิกฤติน้ำมันที่สูงขึ้นมีผลต่อราคาวัตถุดิบ และค่าขนส่งสูงขึ้น การใช้พื้นที่ของตู้คอนเทนเนอร์ ยังไม่เต็มประสิทธิภาพ ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ และหาทางแก้ไขปัญหาพบว่าสามารถแก้ปัญหาได้ทั้ง 2 ทาง โดยสามารถเปลี่ยนเส้นทางการขนส่งสินค้า จากทางถนนเปลี่ยนเป็นการขนส่งทางรถไฟ และวิธีการใช้พื้นที่ของตู้คอนเทนเนอร์ในการบรรจุสินค้าให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทำให้สามารถลดต้นทุน และค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้า และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในเรื่องราคา โดยสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และส่วนแบ่งตลาดในต่างประเทศ

กุสุมา แจ็งล้อม (2551) ได้ศึกษากลยุทธ์ในการลดต้นทุนการขนส่ง กรณีศึกษาบริษัท ดีเค เทคดิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด จากผลการศึกษาพบว่าสาเหตุที่ทำให้เกิดต้นทุนสินค้าสูงมาจากหลายปัจจัย ได้แก่ ต้นทุนวัตถุดิบ ต้นทุนกระบวนการผลิต ต้นทุนบรรจุภัณฑ์ ต้นทุนค่าขนส่ง และต้นทุนการบริหาร (อื่นๆ) ทั้งนี้มีเพียงต้นทุนค่าขนส่งเท่านั้นที่สามารถควบคุมได้ ดังนั้นจึงมีแนวความคิดที่จะลดต้นทุนค่าขนส่งสินค้า โดยการกำหนดรูปแบบการขนส่งแบบใหม่ ได้แก่ การพัฒนา Cluster โดยการรวมกลุ่ม Supplier ที่อยู่ในบริเวณเดียวกัน เพื่อประโยชน์ในการรับส่งสินค้า และดำเนินการ Outsource เพื่อไปรับสินค้าจาก Supplier เอง จากนั้นทำการจำลองเหตุการณ์ (Simulation) โดยใช้

AweSim เป็นเครื่องมือ ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาได้ว่ากลยุทธ์ในการลดต้นทุนการขนส่งจากการดำเนินการ Cluster และ Outsource ทำให้การบริหารการขนส่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถลดต้นทุนค่าขนส่งได้

วาทีณี กระบี่ทอง (2549) ได้ศึกษาปัญหา และกำหนดกลยุทธ์การลดต้นทุนค่าขนส่งกรณีศึกษาบริษัท S.C.T โดยการศึกษาได้ตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาที่เกิดจากต้นทุนค่าขนส่งสินค้าที่มีการจ้างคลังสินค้ามาดำเนินการด้านการขนส่งทั้งหมดซึ่งในสถานะเศรษฐกิจปัจจุบันราคาน้ำมันสูงขึ้น ส่งผลกระทบต่อให้ราคาค่าขนส่งแปรผันตามระยะทางสูงขึ้น ดังนั้นคลังสินค้าจึงมีการปรับราคาค่าขนส่งสูงขึ้นตามไปด้วยจากการศึกษาพบว่าปัญหาด้านการบริการและการใช้รถบรรทุกไม่มีประสิทธิภาพของ Outsource ส่งผลให้บริษัทฯ มีค่าขนส่งสินค้าที่สูงขึ้นผลศึกษาพบว่าการใช้รถบรรทุกจัดซื้อโดยบริษัท รวมถึงการเช่าใช้คลังสินค้าแห่งใหม่ในการส่งสินค้าทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีผลต่อต้นทุนทางด้านการขนส่งสินค้าเป็นอย่างมากการศึกษาดังกล่าวจึงมุ่งเพื่อให้เป็นพื้นฐาน และเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา และแนวทางการลดต้นทุนในการขนส่งสินค้า ซึ่งสามารถพัฒนาต่อไปให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นในอนาคต เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร และของประเทศ

จิรายุส บงกชมาศ (2543) ทำการศึกษาเรื่อง การปรับตัวของอุตสาหกรรมรถยนต์ไทยภายใต้ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ โดยใช้ข้อมูลระหว่างปี 2538 - 2543 เพื่อศึกษาถึงพฤติกรรมในการปรับตัวของผู้ผลิต และผู้บริโภคที่มีการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงอย่างไรต่อภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ผลการศึกษาพบว่า การส่งออกรถยนต์ของไทยมีการพัฒนาขีดความสามารถเป็นลำดับเนื่องจากมีความได้เปรียบ โดยเปรียบเทียบในการส่งออกมากขึ้น แต่คู่แข่งที่สำคัญของไทยในการส่งออกรถยนต์บรรทุกขนาดเล็กคือสหรัฐอเมริกา เพราะมีการส่งออกไปในตลาดเดียวกับไทย คือ ออสเตรเลีย นอกจากนี้ในระยะยาวประเทศที่คาดว่าจะเป็คู่แข่งที่สำคัญของไทยได้แก่ จีน และเกาหลี เนื่องจาต้นทุนค่าขนส่งไม่แตกต่างกันมาก และเป็นประเทศที่มีศักยภาพในการผลิตรถยนต์โดยเกาหลีมีความได้เปรียบทางด้านเทคโนโลยีที่ก้าวหน้ากว่าไทยส่วนประเทศจีนมีตลาดขนาดใหญ่ทำให้ออกาสในการพัฒนาเทคโนโลยีมีมากอีกทั้งการผลิตยังเกิดการประหยัดจากขนาดรวมทั้งค่าแรงที่ต่ำกว่าไทยจึงเป็นคู่แข่งที่สำคัญของไทยในอนาคต จากงานวิจัย จะเห็นว่าการปรับตัวของธุรกิจเป็นเรื่องสำคัญเพื่อความอยู่รอด และแข่งขันกับคู่แข่งทั้งใน และต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันด้านต้นทุน เทคโนโลยีบุคลากรเพื่อพัฒนาศักยภาพให้ทัดเทียมหรือเหนือกว่าคู่แข่งในธุรกิจทุกประเภท เพราะคู่แข่งของธุรกิจ ไม่มีเฉพะคู่แข่งที่ทำธุรกิจประเภทเดียวกันเท่านั้น ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากการปรับตัวของธุรกิจภายใต้ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ

วิทวัส ดุลพินิจพัฒนา (2549) ได้ศึกษาปัญหา และการกำหนดกลยุทธ์ในการลดต้นทุนในระบบการขนส่ง กรณีศึกษา บริษัท สหพัฒนาภูเก็ตขนส่ง จำกัด ศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับการจัดเส้นทาง การขนส่ง เพื่อลดปัญหาต้นทุนค่าน้ำมันเชื้อเพลิงในระบบการขนส่งเพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหา และผลกระทบที่มีต่อบริษัท เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในทางปฏิบัติ ซึ่ง จะนำไปสู่แนวทางแก้ไขปัญหาที่ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ และช่วยทำให้บริษัทสามารถดำเนิน ธุรกิจได้อย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต จากการศึกษาพบว่า ปัญหาสำคัญที่ทำให้ต้นทุนในระบบการขนส่งของบริษัทเพิ่มสูงขึ้น คือ ปัญหาค่าน้ำมันเชื้อเพลิงในระบบการขนส่งที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งมีสาเหตุหลักมาจากปัจจัยภายใน คือ การขาดการกำหนดเส้นทางที่เป็นมาตรฐาน และปัจจัยภายนอก คือ อัตราค่าน้ำมันเชื้อเพลิงในตลาดโลกที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น

ดรรรชนี งามอาจศิริ (2547) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสำหรับการจ้างผู้อื่นทำ กิจกรรม โลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ศึกษากลยุทธ์การจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์ใน อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม และเปรียบเทียบข้อดี ข้อเสียของกลยุทธ์การจ้างผู้อื่นทำ ปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อการตัดสินใจสำหรับการจ้างผู้อื่นทำกิจกรรม โลจิสติกส์ เสนอแนะทางเลือกในการแก้ไข ปัญหา และอุปสรรคของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม และเสนอแนวทางเพื่อการ พัฒนาอุตสาหกรรม จากการศึกษาพบว่ามีความแตกต่างกัน คือ ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรม เครื่องนุ่งห่มให้ความสนใจกับการกำจัดปัญหาพนักงานในองค์กรมากกว่า การลดต้นทุน และการ ควบคุมด้านการปฏิบัติการ สาเหตุสำคัญที่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไม่จ้างผู้อื่น ทำกิจกรรมโลจิสติกส์เนื่องมาจากความไม่เข้าใจว่ากิจกรรมโลจิสติกส์จะช่วยลดต้นทุนหรือช่วย บริหารอย่างไร และคิดว่าไม่มีความสำคัญในกระบวนการผลิต

โสฬส ทัชชะเสถียร (2545) ศึกษาเรื่อง การปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม เพื่อแข่งขัน กับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ประเภทดิสคาน์ส โตร์ มีผลกระทบต่อยอดขายของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมมากที่สุด ปัญหาที่สำคัญของร้านค้าปลีกแบบ ดั้งเดิม คือ การขาดแคลนเงินทุน แนวทางการปรับตัวด้านกลยุทธ์ทางการตลาดของธุรกิจค้าปลีก แบบดั้งเดิมเพื่อให้สามารถแข่งขันได้กับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ คือ พยายามลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น ลงเพื่อเป็นการลดต้นทุน ความต้องการความช่วยเหลือจากภาครัฐของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมมาก ที่สุด คือ ความช่วยเหลือด้านภาษี เช่น ยกเลิกการเก็บภาษีที่ซ้ำซ้อนหรือยกเว้นภาษีบางประเภท ให้กับร้านค้าปลีกขนาดเล็ก ในส่วนของผู้บริโภคมีความคิดเห็นต่อแนวทางการปรับตัวของร้านค้า ปลีกแบบดั้งเดิมในด้านผลิตภัณฑ์ คือ ผู้บริโภคให้ความสำคัญมากในเรื่องของสินค้าที่มีคุณภาพ ด้านราคาผู้บริโภคให้ความสำคัญมากในเรื่องของความเหมาะสมของราคาสินค้า ด้านทำเลที่ตั้ง ผู้บริโภคให้ความสำคัญมากในเรื่องของป้ายหน้าร้านที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน ด้านบริการ

ผู้บริโภคให้ความสำคัญมากในเรื่องของการมีสินค้าเพียงพอจำหน่าย และการรับ แลก เปลี่ยน สินค้า ด้านการจัดวางสินค้าผู้บริโภคให้ความสำคัญมากในเรื่องของการจัดแต่งภายในร้านให้สวยงามเป็นระเบียบ สำหรับปัญหาที่สำคัญของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม คือ การไม่สามารถแข่งขันราคากับร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ได้ และความต้องการที่จะให้ภาครัฐช่วยเหลือผู้ประกอบการค้าปลีกแบบดั้งเดิม คือ สนับสนุนเงินทุนดอกเบี้ยต่ำให้แก่ผู้ประกอบการค้าปลีกแบบดั้งเดิม

ประสาร ทองไม้ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการลดต้นทุนการขนส่งมันฝรั่งสดในระบบโลจิสติกส์ ของบริษัทผู้ผลิตขนมขบเคี้ยวมันฝรั่งทอดกรอบ โดยใช้แนวคิดการจัดระบบงาน และต้นทุนการขนส่งมันฝรั่งสด แนวคิดบริหารสินค้าคงคลังในระบบโลจิสติกส์ และห่วงโซ่อุปทาน และแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการผลิต และการเพิ่มผลผลิต จากการศึกษาพบว่า การนำระบบการขนส่ง และระบบโลจิสติกส์มาใช้ในบริษัท ทำให้บริษัทสามารถทราบต้นทุนทั้งหมด ประกอบด้วย การจัดซื้อส่งหัว พันธุ์มันฝรั่งสด การจัดซื้อจัดส่งปุ๋ย และสารเคมี การจัดซื้อจัดส่งผลผลิตมันฝรั่งสดหลังการเก็บเกี่ยว

จากการที่ผู้วิจัยได้ค้นคว้างานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ โลจิสติกส์ ของบริษัทข้ามชาติ ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย (ช่วงปี พ.ศ. 2550 – 2551) กรณีศึกษากลุ่มผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป งานวิจัยส่วนใหญ่จะศึกษาถึงกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการลดต้นทุนด้าน โลจิสติกส์ เป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ โลจิสติกส์ จะเป็นเรื่องการลดต้นทุนการขนส่ง ซึ่งผู้ประกอบการจะมีวิธีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานต่างๆ กัน การนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาใช้ การว่าจ้างบริษัทภายนอก การรวมกลุ่มผู้ประกอบการในการขนส่ง กล่าวถึงในเรื่องการปรับตัวในภาวะเศรษฐกิจว่าผู้ประกอบการควรปรับตัวด้านใดบ้าง งานวิจัยเหล่านี้ยังไม่มียานใดที่รวบรวมกลยุทธ์ในการลดต้นทุน โลจิสติกส์ไว้ ส่วนใหญ่งานวิจัยจะศึกษากลยุทธ์เฉพาะอย่าง

2.7.2 ผลงานวิจัยต่างประเทศ

Junxun Li (2009) ได้ศึกษา การปรับโครงสร้าง และสภาพปัจจุบันของอุตสาหกรรมเสื้อผ้า พบว่าวิกฤตการณ์ทางการเงินต่ออุตสาหกรรมสิ่งทอ และเสื้อผ้าภายใต้แรงกดดัน ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการปรับตัวของ โครงสร้างของผลิตภัณฑ์ที่ได้กลายเป็นปัญหาเร่งด่วนมากที่สุด ในอุตสาหกรรมเสื้อผ้า ซึ่งผู้วิจัยได้เห็นปัญหาของ โครงสร้างในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าผ่านการวิเคราะห์ผลกำไร และแนวโน้มการพัฒนาของการผลิตอุตสาหกรรมเสื้อผ้ากำลังเข้าสู่ช่วงเวลาที่สำคัญของการปรับโครงสร้าง ดังนั้น การปรับโครงสร้างของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าในมุมที่แตกต่างกับการเกิดขึ้นของวิกฤตการณ์ทางการเงินที่จะอยู่ภายใต้ความกดดันของการแข็งค่าของเงิน RMB และวิกฤตสินเชื่อบริษัท มีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรมเสื้อผ้าเป็นความกดดันหนักมาก ทั้งใน และต่างประเทศ นโยบายในประเทศส่วนมากเป็นการส่งออกเสื้อผ้าเพื่อลดภาษี ซึ่งรวมถึงการค้า

อุตสาหกรรมเสื้อผ้า ดังนั้น อุตสาหกรรมเสื้อผ้าจีน ควรดำเนินการปรับ โครงสร้างผลิตภัณฑ์รักษา เสถียรภาพของตลาดที่ระดับต่ำ และขยายตลาดกลาง สถานประกอบการที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ควรจะย้ายไปเข้าสู่ตลาดระดับสูง และการพัฒนาแบรนด์ของตัวเอง

Montalee Bourung (2007) ได้ศึกษาด้านทุน โลจิสติกส์ และบทบาทเทคโนโลยีสารสนเทศ ในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปขนาดกลางขึ้นไปผลกระทบจาก FTA ทำให้อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จ รูปของไทยต้องแข่งขันสูงขึ้น จากการศึกษาที่ประเทศต่างๆ สามารถเลือกนำเข้าสินค้าจากประเทศที่มีต้นทุน ต่ำสุดจึงจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงประสิทธิภาพในการลดต้นทุนรวม โดยเฉพาะต้นทุน โลจิสติกส์ซึ่ง ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดต้นทุน และการจัดการ โลจิสติกส์โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศจะ เป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพ และลดต้นทุนรวม จากการศึกษาโครงสร้างต้นทุนของ โรงงานเสื้อผ้าสำเร็จรูปโดยภาพรวมสรุปได้คือ ต้นทุน โลจิสติกส์เป็นต้นทุนที่สูงรองลงมาจาก ต้นทุนการผลิต โดยมีการขนส่งเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดต้นทุน โลจิสติกส์มาก รองลงมาก็คือการเก็บ รักษาสินค้าคงคลัง คลังสินค้า และการบริหารจัดการ ในแง่ของการนำไอทีมาใช้ในการจัดการด้าน โลจิสติกส์พบว่าการใช้ไอทีมีผลกับต้นทุน โลจิสติกส์ของโรงงาน แต่การลงทุนยังมีสัดส่วนน้อยเมื่อ เทียบกับค่าใช้จ่ายของแต่ละด้าน อีกทั้งเทคโนโลยีที่นำมาใช้ยังคงเป็นเทคโนโลยีในระดับพื้นฐาน จึงควรมีการกระตุ้นให้เกิดการใช้เทคโนโลยีในการจัดการ โลจิสติกส์ซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญในการ เพิ่มประสิทธิภาพ และลดต้นทุน โดยรวมต่อไป

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะศึกษาถึงการปรับ โครงสร้าง ต้นทุน โลจิสติกส์ บทบาท ของเทคโนโลยีสารสนเทศในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป การปรับ โครงสร้างภายใต้ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ ของอเมริกา พบว่าการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีผลกับต้นทุน โลจิสติกส์ของโรงงาน เทคโนโลยีที่ นำมาใช้ยังคงเป็นเทคโนโลยีในระดับพื้นฐานจึงควรมีการกระตุ้นให้เกิดการใช้เทคโนโลยีในการ จัด การ โลจิสติกส์ซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพ และลดต้นทุนโดยรวม จะเห็นได้ว่า ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การดำเนินธุรกิจจึงต้องมีการปรับตัว และ เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมเพื่อความอยู่รอด ผู้ประกอบการต้องเรียนรู้ และทันต่อการ เปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะรับมือกับสถานการณ์เหล่านั้นได้ ในการปรับตัวทางธุรกิจมีวิธีมากมายขึ้นอยู่กับ สถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นการปรับตัวทางด้านการเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การตลาด เป็นต้น สร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน

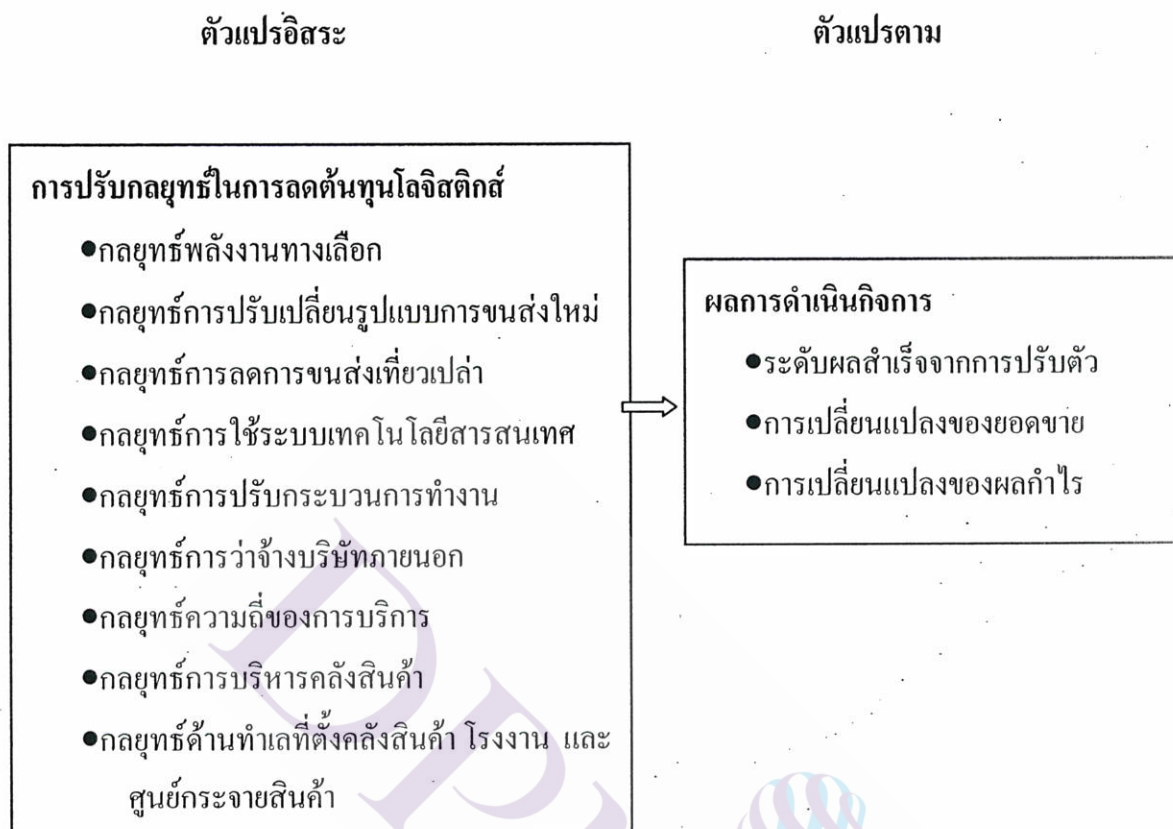
บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

จากการศึกษา “การปรับตัวในการจัดการโลจิสติกส์ ของบริษัทข้ามชาติ ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย (ช่วงปี พ.ศ.2550 – 2551) : กรณีศึกษากลุ่มผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป” เขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการศึกษาสำหรับการวิจัย ซึ่งได้จัดลำดับขั้นตอนในการศึกษาดังนี้

- 3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา
- 3.2 ขอบเขตของการวิจัย
- 3.3 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

3.2 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งศึกษาการปรับตัวในการจัดการ โลจิสติกส์ ของบริษัทข้ามชาติ ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย (ช่วงปี พ.ศ. 2550 – 2551) กรณีศึกษากลุ่มผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีการปรับกลยุทธ์ในการลดต้นทุน โลจิสติกส์

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

จากกรอบแนวคิดข้างต้นสามารถแบ่งประเภทของตัวแปรเป็น 2 ประเภท ดังนี้

ประเภทที่ 1 ตัวแปรอิสระหรือตัวแปรต้น (Independent Variables) คือ วิธีการปรับกลยุทธ์ในการลดต้นทุน โลจิสติกส์ ดังนี้

1. กลยุทธ์พลังงานทางเลือก (Alternative Energy)
2. กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งใหม่ (Multimodal transportation Strategy)
3. กลยุทธ์การลดการขนส่งเที่ยวเปล่า (Back Haul Cost Reduction)
4. กลยุทธ์การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Development)
5. กลยุทธ์การปรับกระบวนการทำงาน
6. กลยุทธ์การว่าจ้างบริษัทภายนอก (Logistic Outsource)
7. กลยุทธ์ความถี่ของการบริการ (Frequency of Service)
8. กลยุทธ์การบริหารคลังสินค้า (Inventory)
9. กลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้งคลังสินค้า โรงงาน และศูนย์กระจายสินค้า (Selection of Plant Location)

ประเภทที่ 2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย

1. ระดับผลสำเร็จจากการปรับตัว
2. การเปลี่ยนแปลงของยอดขาย
3. การเปลี่ยนแปลงของผลกำไร

3.3 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

3.3.1 ประชากร

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ บริษัทข้ามชาติที่อยู่ในอุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป เขตกรุงเทพมหานคร มีจำนวนทั้งสิ้น 1693 บริษัท โดยแบ่งเป็นอุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม จำนวน 1100 ราย และเสื้อผ้าสำเร็จรูปจำนวน 593 ราย (ที่มา : www.th.kompass.com)

3.3.2 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มประชากร ที่เป็นผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป ในเขตกรุงเทพมหานคร ทำการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) หมายถึง การที่ผู้วิจัยได้มีการกำหนดตัวแปรควบคุมโควตาที่ใช้ในการศึกษา โดยกำหนดสัดส่วนของตัวแปรควบคุมโควตาในประชากร และเลือกตัวอย่างจากประชากรตามสัดส่วนที่ได้มีการกำหนดไว้

โดยการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย Simple Random Sampling ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% (ธีรวุฒิ เอกะกุล, 2543)

ผู้วิจัยต้องทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนก่อนแล้ว ใช้เกณฑ์โดยกำหนดเป็นร้อยละของประชากรในการพิจารณาดังนี้ (ธีรวุฒิ เอกะกุล, 2543) ถ้าขนาดประชากรเป็นหลักร้อยละ ควรใช้กลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 25% ถ้าขนาดประชากรเป็นหลักพันควรใช้กลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 10-20% แบ่งเป็น

อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม จำนวน 1100 ราย ใช้กลุ่มตัวอย่าง 20 % = 220 ราย

อุตสาหกรรม เสื้อผ้าสำเร็จรูป จำนวน 595 ราย ใช้กลุ่มตัวอย่าง 25 % = 149 ราย

รวมการศึกษาครั้งจึงต้องทำการศึกษากลุ่มตัวอย่าง จำนวน 369 ราย

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามโดยอาศัยข้อมูลจากหนังสือ เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และผลงานการวิจัย โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของผู้ประกอบการ ได้แก่ ทุนจดทะเบียน ลักษณะการจดทะเบียน ระยะเวลาการดำเนินกิจการ กำไรเฉลี่ยต่อเดือน จำนวนพนักงาน ประเภทของธุรกิจหรืออุตสาหกรรม และการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินกิจการ โดยเป็นคำถามปลายปิด ที่กำหนดคำตอบให้เลือกตอบ (check list)

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของการจัดการกลยุทธ์ในการลดต้นทุน โลจิสติกส์ ลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) เป็นมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ของ Likert โดยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนน ดังนี้

ระดับที่ 5 หมายถึง มากที่สุด

ระดับที่ 4 หมายถึง มาก

ระดับที่ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับที่ 2 หมายถึง น้อย

ระดับที่ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

แหล่งข้อมูลการวิจัยเรื่องนี้ เป็นการสำรวจโดยมุ่งศึกษา การปรับตัวการจัดการ โลจิสติกส์ของบริษัทข้ามชาติ ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย กรณีศึกษากลุ่มผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป ในเขตกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนั้น การเก็บรวบรวมข้อมูลจึงเป็นการสัมภาษณ์ โดยการเก็บแบบสอบถามซึ่งมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากตัวอย่าง จำนวน 369 คน โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ขออนุญาต และแนะนำตัวจากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลของบริษัทข้ามชาติที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย

2. ผู้วิจัยประสานงาน โดยตรงกับบริษัทข้ามชาติ รวบรวมข้อมูลโดยทำการแจกแบบสอบถามด้วยตัวเอง ในช่วงเดือนสิงหาคมถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2554

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.6.1. เมื่อรวบรวมแบบสอบถามตามความต้องการแล้ว ผู้วิจัยจะต้องตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

3.6.2. ทำการลงรหัสแล้วนำข้อมูลมาบันทึกลงในคอมพิวเตอร์ เพื่อประมวลผลด้วยโปรแกรม SPSS (Statistic Package for Social Science) for Windows Version 11.5

3.6.3. วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ สามารถจำแนกได้ 2 ลักษณะ คือ การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) และการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Analysis)

3.6.3.1 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) เพื่อให้ทราบถึงลักษณะโดยทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

แบบสอบถามส่วนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปลักษณะกิจการ ของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ทุนจดทะเบียนปัจจุบันของกิจการ ลักษณะการจดทะเบียนของท่านเป็นแบบใด ระยะเวลาการดำเนินกิจการ กำไรเฉลี่ยต่อเดือน จำนวนพนักงานในองค์กรของท่าน ประเภทของกลุ่มธุรกิจหรืออุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินกิจการ โดยนำเสนอในรูปแบบความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

แบบสอบถามส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการเปรียบเทียบการจัดการ โลจิสติกส์ของบริษัทข้ามชาติในภาวะเศรษฐกิจถดถอย โดยนำเสนอในรูปแบบค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3.6.3.2 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Analysis) เป็นการทดสอบสมมติฐาน โดยสถิติที่ใช้ทดสอบ คือ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ซึ่งใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกัน (กัลยา วานิชย์ บัญชา. 2546 : 258)

3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.7.1 การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่

3.7.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

3.7.1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) (บุญชม ศรีสะอาด. 2538 : 56)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ \bar{X} = ค่าเฉลี่ยของคะแนน
 $\sum X$ = ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
 n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

3.7.1.3 การหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (บุญชม ศรีสะอาด. 2538 : 87)

$$S = \sqrt{\frac{n\sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S.D. = ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนกลุ่มตัวอย่าง
 X = คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง
 n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 $n-1$ = จำนวนตัวแปรอิสระ
 $(\sum x)^2$ = ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
 $\sum x^2$ = ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

3.7.2. การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Analysis) ในการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้

3.7.2.1 ค่า t-test ใช้ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่ม 2 กลุ่ม (กัลยา วานิชย์ บัญชา. 2546: 113-114)

กรณีความแปรปรวน 2 กลุ่มเท่ากัน $S_1^2 = S_2^2$

$$t = \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2)}{S_p \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$$

$$S_p = \frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{(n_1 - 1) + (n_2 - 1)}$$

โดยมีค่าองศาอิสระ (Degree of freedom หรือ d.f.) ดังนี้

$$df = n_1 + n_2 - 2$$

กรณีความแปรปรวน 2 กลุ่มไม่เท่ากัน $S_1^2 \neq S_2^2$

$$t = \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2)}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

โดยมีค่าองศาอิสระ (Degree of freedom หรือ d.f.) ดังนี้

$$df = \frac{\left(\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}\right)^2}{\frac{\left(\frac{S_1^2}{n_1}\right)^2}{(n_1 - 1)} + \frac{\left(\frac{S_2^2}{n_2}\right)^2}{(n_2 - 1)}}$$

- เมื่อ t = ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาการแจกแจงแบบ t
- \bar{X}_1 = ค่าเฉลี่ยตัวอย่างกลุ่มที่ 1
- \bar{X}_2 = ค่าเฉลี่ยตัวอย่างกลุ่มที่ 2
- S_1^2 = ค่าความแปรปรวนของตัวอย่างกลุ่มที่ 1
- S_2^2 = ค่าความแปรปรวนของตัวอย่างกลุ่มที่ 2
- n_1, n_2 = ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ 2

3.7.2.2 สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกัน (กัลยา วานิชย์ บัญชา.2546 : 258)

$$r_{xy} = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2] \dots [n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ	r_{xy}	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนน X
	$\sum Y$	แทน	ผลรวมของคะแนน Y
	$\sum X^2$	แทน	ผลรวมคะแนนจุด X แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$\sum Y^2$	แทน	ผลรวมคะแนนจุด Y แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$\sum XY$	แทน	ผลรวมของผลคูณระหว่าง X และ Y
	n	แทน	จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง

โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะมีค่าระหว่าง $-1 \leq r \leq 1$ ดังนี้

1. ค่า r เป็นลบ แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้าม คือ ถ้า X เพิ่มขึ้น Y จะลด ถ้า X ลด Y จะเพิ่ม
2. ค่า r เป็นบวก แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือ ถ้า X เพิ่มขึ้น Y จะเพิ่มขึ้นด้วย ถ้า X ลด Y จะลดลงด้วย
3. ถ้า r มีค่าเข้าใกล้ 1 หมายถึง X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันมาก
4. ถ้า r มีค่าเข้าใกล้ -1 หมายถึง X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม และมีความสัมพันธ์กันมาก
5. ถ้า $r = 0$ แสดงว่า X และ Y ไม่มีความสัมพันธ์กันเลย
6. ถ้า r เข้าใกล้ 0 แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์กันน้อย

เกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2541:324) มีดังนี้

1. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.91-1.00 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก
2. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.71-0.90 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในระดับสูง
3. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.51-0.70 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
4. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.31-0.50 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ
5. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0 แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์ในเชิงเส้นตรง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัยเรื่อง การจัดการ โลจิสติกส์ ของบริษัทข้ามชาติ ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย (ช่วงปี พ.ศ. 2550 – 2551) กรณีศึกษากลุ่มผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป เขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้นำข้อมูลตัวอย่างที่เก็บรวบรวมมาได้จำนวน 369 ชุด ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้วมาทำการวิเคราะห์ ด้วยวิธีการทางสถิติตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ และนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำอธิบาย โดยเรียงลำดับหัวข้อเป็น 3 ส่วนดังต่อไปนี้

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของลักษณะกิจการ และประเภทอุตสาหกรรม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของการจัดการกลยุทธ์ของบริษัทข้ามชาติ ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

สำหรับสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ในบทนี้ เพื่อให้เข้าใจในการสื่อสารตรงกัน ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ และอักษรย่อในการวิเคราะห์ข้อมูลมีความหมายดังต่อไปนี้

N	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
SD.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
P	แทน	ค่าความน่าจะเป็น (Probability)
*	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
H_0	แทน	สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
H_1	แทน	สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของลักษณะกิจการ และประเภทอุตสาหกรรม

จากการสำรวจข้อมูลทั่วไปของลักษณะกิจการ และประเภทอุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 369 ราย มีลักษณะกิจการ และประเภทอุตสาหกรรม ดังตารางที่ 4.1 – 4.9 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวน และร้อยละ จำแนกตามทุนจดทะเบียนปัจจุบันของกิจการ

ทุนจดทะเบียนปัจจุบันของกิจการ	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
1) 10 - 14 ล้านบาท	10	2.7
2) 15 - 19 ล้านบาท	32	8.7
3) 20 - 24 ล้านบาท	106	28.7
4) 25 ล้านบาทขึ้นไป	221	59.9
รวม	369	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีทุนจดทะเบียนปัจจุบันของกิจการ 25 ล้านบาทขึ้นไป มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 59.9 รองลงมามีทุนจดทะเบียน 20 - 24 ล้านบาท ร้อยละ 28.7 และมีทุนจดทะเบียน 15 - 19 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 8.7 ตามลำดับ ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีทุนจดทะเบียน 10 - 14 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 2.7

ตารางที่ 4.2 จำนวน และร้อยละ จำแนกตามลักษณะการจดทะเบียนของกิจการ

ลักษณะการจดทะเบียนของกิจการ	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
1) ห้างหุ้นส่วนจำกัด	15	4.1
2) บริษัทจำกัด	232	62.8
3) คณะบุคคล	-	-
4) บริษัทมหาชน	122	33.1
รวม	369	100.0

จากตารางที่ 4.2 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีลักษณะการจดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 62.8 รองลงมาบริษัทมหาชน คิดเป็นร้อยละ 33.1 ส่วนลักษณะการจดทะเบียนเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด มีเพียงร้อยละ 4.1 เท่านั้น

ตารางที่ 4.3 จำนวน และร้อยละ จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินกิจการ

ระยะเวลาในการดำเนินกิจการ	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
1) น้อยกว่า 3 ปี	-	-
2) 3 – 6 ปี	1	0.3
3) 7 – 10 ปี	6	1.6
4) 11 – 14 ปี	57	15.4
5) 15 ปี ขึ้นไป	305	82.7
รวม	369	100.0

จากตารางที่ 4.3 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 15 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 82.7 รองลงมา 11-14 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.4 และระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 7-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 1.6 ส่วนระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 3-6 ปีมีเพียงร้อยละ 0.3 เท่านั้น

ตารางที่ 4.4 จำนวน และร้อยละ จำแนกตามกำไรเฉลี่ยต่อเดือนของกิจการ

กำไรเฉลี่ยต่อเดือนของกิจการ	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
1) ไม่เกิน 1,000,000 บาท	-	-
2) 1,000,001 – 10,000,000 บาท	20	5.4
3) 10,000,001 – 30,000,000 บาท	121	32.8
4) มากกว่า 30,000,001 บาทขึ้นไป	228	61.8
รวม	369	100.0

จากตารางที่ 4.4 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีกำไรเฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 30,000,000 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 61.8 รองลงมา 10,000,001 - 30,000,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 32.8 และ 1,000,001 - 10,000,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 5.4 เท่านั้น

ตารางที่ 4.5 จำนวน และร้อยละ จำแนกตามจำนวนพนักงานในองค์กร

จำนวนพนักงานในองค์กร	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
1) ไม่เกิน 50 คน	7	1.9
2) 51 – 100 คน	23	6.2
3) 101 – 150 คน	134	36.3
4) มากกว่า 151 คนขึ้นไป	205	55.6
รวม	369	100.0

จากตารางที่ 4.5 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานในองค์กรมากกว่า 151 คนขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 55.6 รองลงมา 101 - 150 คน คิดเป็นร้อยละ 36.3 และ 51-100 คน คิดเป็นร้อยละ 6.2 คน ส่วนจำนวนพนักงานในองค์กร ไม่เกิน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 1.9

ตารางที่ 4.6 จำนวน และร้อยละ จำแนกตามประเภทของกลุ่มธุรกิจหรืออุตสาหกรรม

ประเภทของกลุ่มธุรกิจหรืออุตสาหกรรม	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
1) กลุ่มอาหาร และเครื่องดื่ม	220	59.6
2) กลุ่มเสื้อผ้าสำเร็จรูป	149	40.4
รวม	369	100.0

จากตารางที่ 4.6 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประเภทของกลุ่มธุรกิจหรืออุตสาหกรรมกลุ่มอาหาร และเครื่องดื่ม คิดเป็นร้อยละ 59.6 ส่วนกลุ่มเสื้อผ้าสำเร็จรูป คิดเป็นร้อยละ 40.4

ตารางที่ 4.7 จำนวน และร้อยละ จำแนกตามการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงาน

การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงาน	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
7.1 การเปลี่ยนแปลงของยอดขาย		
1) ลดลงมากถึง 14 %	82	22.2
2) ลดลง 10-14 %	40	10.8
3) ลดลงน้อยกว่า 10 %	57	15.4
4) เท่าเดิม	106	28.7
5) เพิ่มขึ้นน้อยกว่า 10%	62	16.8
6) เพิ่มขึ้น 10-14%	13	3.5
7) เพิ่มขึ้นมากถึง 14 %	9	2.4
7.2 การเปลี่ยนแปลงของกำไร		
1) ลดลงมากถึง 14 %	81	22.0
2) ลดลง 10-14 %	53	14.4
3) ลดลงน้อยกว่า 10 %	57	15.4
4) เท่าเดิม	70	19.0
5) เพิ่มขึ้นน้อยกว่า 10%	100	27.1
6) เพิ่มขึ้น 10-14%	7	1.9
7) เพิ่มขึ้นมากถึง 14 %	1	0.3
รวม	369	100.0

จากตารางที่ 4.7 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขายส่วนใหญ่เท่าเดิม คิดเป็นร้อยละ 28.7 รองลงมาลดลงมากถึง 14 % ร้อยละ 22.2 เพิ่มขึ้นน้อยกว่า 10% คิดเป็นร้อยละ 16.8 ลดลงน้อยกว่า 10 % คิดเป็นร้อยละ 15.4 ลดลง 10-14 % คิดเป็นร้อยละ 10.8 เพิ่มขึ้น 10-14% คิดเป็นร้อยละ 3.5 เพิ่มขึ้นมากถึง 14 % คิดเป็นร้อยละ 2.4

การเปลี่ยนแปลงของกำไร เพิ่มขึ้นน้อยกว่า 10% คิดเป็นร้อยละ 27.1 รองลงมาลดลงมากถึง 14 % คิดเป็นร้อยละ 22.0 เท่าเดิม คิดเป็นร้อยละ 19.0 ลดลงน้อยกว่า 10 % คิดเป็นร้อยละ 15.4 ลดลง 10-14 % คิดเป็นร้อยละ 14.4 เพิ่มขึ้น 10-14% คิดเป็นร้อยละ 1.9 เพิ่มขึ้นมากถึง 14 % คิดเป็นร้อยละ 0.3

ตารางที่ 4.8 จำนวน และร้อยละ จำแนกตามลักษณะตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ

ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
1) ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า	49	13.3
2) ผู้จัดการฝ่ายผลิต	82	22.2
3) ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ	63	17.1
4) ผู้จัดการฝ่ายขาย	57	15.4
5) ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์	112	30.4
6) ผู้จัดการฝ่ายอื่นๆ เช่น ผู้จัดการทั่วไป	6	1.6
รวม	369	100.0

จากตารางที่ 4.8 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์ คิดเป็นร้อยละ 30.4 มากที่สุด รองลงมาผู้จัดการฝ่ายผลิต คิดเป็นร้อยละ 22.2 ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ คิดเป็นร้อยละ 17.1 ผู้จัดการฝ่ายขาย คิดเป็นร้อยละ 15.4 และผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า คิดเป็นร้อยละ 13.3 ส่วนผู้จัดการฝ่ายอื่นๆ เช่น ผู้จัดการฝ่ายการตลาด มีเพียงร้อยละ 1.6

ตารางที่ 4.9 จำนวน และร้อยละ จำแนกตามผู้บริหารระดับใดในองค์กร

ผู้บริหารระดับใดในองค์กร	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
1) ผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้างาน)	48	13.0
2) ผู้บริหารระดับกลาง (หัวหน้าฝ่าย)	318	86.2
3) ผู้บริหารระดับสูง (ผู้อำนวยการ)	3	0.8
รวม	369	100.0

จากตารางที่ 4.9 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับกลาง (หัวหน้าฝ่าย) คิดเป็นร้อยละ 86.2 ซึ่งเป็นจำนวนมากที่สุด รองลงมา ผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้างาน) คิดเป็นร้อยละ 13.0 ส่วนผู้บริหารระดับสูง (ผู้อำนวยการ) มีเพียงร้อยละ 0.8 เท่านั้น

4.2 ผลวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของการจัดการกลยุทธ์ของบริษัทข้ามชาติ ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย

การวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับการเปรียบเทียบการจัดการโลจิสติกส์ของบริษัทข้ามชาติ ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย โดยนำเสนอในรูปแบบค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ได้แก่ 1) กลยุทธ์ด้านการปรับเปลี่ยนใช้น้ำมันมาใช้พลังงานทางเลือก (Alternative Energy) 2) กลยุทธ์ด้านการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งใหม่ (Multimodal Transportation Strategy) 3) กลยุทธ์ด้านการขนส่งเพื่อลดต้นทุน (Back Haul Cost Reduction) 4) กลยุทธ์ด้านการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Development) 5) กลยุทธ์ด้านการปรับกระบวนการทำงาน 6) กลยุทธ์ด้านการว่าจ้างบริษัทภายนอก (Logistic Outsource) 7) กลยุทธ์ด้านความถี่ของการบริการ (Frequency of service) 8) กลยุทธ์ด้านการบริหารคลังสินค้า (Inventory) 9) กลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้งคลังสินค้า โรงงาน และศูนย์กระจายสินค้า (Selection of Plant Location)

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย ของระดับคะแนนเกี่ยวกับระดับการปรับตัวของธุรกิจ และระดับผลสำเร็จจากการปรับตัวของธุรกิจตามลำดับคะแนน โดยกำหนดได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีระดับการปรับตัวของธุรกิจมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง มีระดับการปรับตัวของธุรกิจมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีระดับการปรับตัวของธุรกิจปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีระดับการปรับตัวของธุรกิจน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง มีระดับการปรับตัวของธุรกิจน้อยที่สุด

ระดับผลสำเร็จจากการปรับตัวของธุรกิจ

คะแนนเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีระดับผลสำเร็จจากการปรับตัวของธุรกิจมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง มีระดับผลสำเร็จจากการปรับตัวของธุรกิจมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีระดับผลสำเร็จจากการปรับตัวของธุรกิจปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีระดับผลสำเร็จจากการปรับตัวของธุรกิจน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง มีระดับผลสำเร็จจากการปรับตัวของธุรกิจน้อยที่สุด

โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.10 – 4.19

ตารางที่ 4.10 ระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ

การปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ	ระดับการปรับกลยุทธ์			ระดับผลสำเร็จ		
	\bar{X}	S.D.	การแปลผล	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนใช้น้ำมันมาใช้พลังงานทางเลือก	4.04	.657	มาก	2.68	.895	ปานกลาง
2) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งใหม่	3.12	.874	ปานกลาง	3.28	.738	ปานกลาง
3) กลยุทธ์การขนส่งที่ยืดหยุ่น	3.55	1.140	มาก	3.28	1.340	ปานกลาง
4) กลยุทธ์การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.79	.770	มาก	3.75	.832	มาก
5) กลยุทธ์การปรับกระบวนการทำงาน	3.94	.942	มาก	3.96	.896	มาก
6) กลยุทธ์การว่าจ้างบริษัทภายนอก	3.55	.678	มาก	3.48	.814	ปานกลาง
7) กลยุทธ์ความถี่ของการบริการ	3.42	.971	ปานกลาง	3.59	.973	มาก
8) กลยุทธ์การบริหารคลังสินค้า	4.11	.739	มาก	3.83	.715	มาก
9) กลยุทธ์ทำเลที่ตั้งคลังสินค้าโรงงานและศูนย์กระจายสินค้า	3.70	.820	มาก	3.94	.666	มาก
รวม	3.69	.411	มาก	2.68	.895	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.10 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ ในกลยุทธ์การขนส่งที่ยืดหยุ่น กลยุทธ์การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ กลยุทธ์การปรับกระบวนการทำงาน กลยุทธ์การว่าจ้างบริษัทภายนอก กลยุทธ์การบริหารคลังสินค้า และกลยุทธ์ทำเลที่ตั้งคลังสินค้า โรงงาน และศูนย์กระจายสินค้า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ ในกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งใหม่ และกลยุทธ์ความถี่ของการบริการ อยู่ในระดับปานกลาง

ข้อมูลเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จจากการปรับตัวของธุรกิจ ในกลยุทธ์การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ กลยุทธ์การปรับกระบวนการทำงาน กลยุทธ์ความถี่ของการบริการ กลยุทธ์การบริหารคลังสินค้า และกลยุทธ์ทำเลที่ตั้งคลังสินค้า โรงงาน และศูนย์กระจายสินค้า การปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ ได้ผลสำเร็จ อยู่ในระดับมาก ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจผลสำเร็จในกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนใช้น้ำมันมาใช้พลังงานทางเลือก กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งใหม่ กลยุทธ์

การขนส่งเที่ยวเปล่า และกลยุทธ์การว่าจ้างบริษัทภายนอก ความสำเร็จในภาพรวม การปรับกลยุทธ์ของธุรกิจได้ผลสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.11 ระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการเกี่ยวกับ ข้อมูลระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจจำแนกตามกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนใช้น้ำมันมาใช้พลังงานทางเลือก

กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนใช้น้ำมัน มาใช้พลังงานทางเลือก	ระดับการปรับกลยุทธ์			ระดับผลสำเร็จ		
	\bar{X}	S.D.	การแปลผล	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1.1 เปลี่ยนมาใช้ก๊าซ NGV LPG	4.28	.803	มาก	3.41	1.00	ปานกลาง
1.2 เปลี่ยนมาใช้ไบโอดีเซล แก๊ซโซฮอลล์	4.31	.731	มาก	2.35	1.080	น้อย
1.3 เปลี่ยนมาใช้ก๊าซธรรมชาติ พลังงานแสงอาทิตย์ พลังงานลม	3.56	1.020	มาก	2.29	1.109	น้อย
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	4.04	.657	มาก	2.68	.895	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.11 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ จำแนกตามกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนใช้น้ำมันมาใช้พลังงานทางเลือก อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 4.04 ส่วนระดับผลสำเร็จได้ผล อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.68 โดยเรียงลำดับ ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถาม เปลี่ยนมาใช้ก๊าซ NGV LPG มีระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 ส่วนระดับผลสำเร็จได้ผล อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41

ผู้ตอบแบบสอบถาม เปลี่ยนมาใช้ไบโอดีเซล แก๊ซโซฮอลล์ มีระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 ส่วนระดับผลสำเร็จได้ผล อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.35

ผู้ตอบแบบสอบถาม เปลี่ยนมาใช้ก๊าซธรรมชาติ พลังงานแสงอาทิตย์ พลังงานลม มีระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 ส่วนระดับผลสำเร็จได้ผล อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.29

ตารางที่ 4.12 ระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ
จำแนกตามกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งใหม่

กลยุทธ์การปรับเปลี่ยน รูปแบบการขนส่งใหม่	ระดับการปรับกลยุทธ์			ระดับผลสำเร็จ		
	\bar{X}	S.D.	การแปลผล	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
2.1 การเพิ่มการขนส่งทางน้ำ	3.50	1.159	มาก	2.02	1.029	น้อย
2.2 การเพิ่มการขนส่งทางอากาศ	3.68	1.148	มาก	3.93	.816	มาก
2.3 การเพิ่มการขนส่งทางถนน	2.21	1.031	น้อย	3.90	.877	มาก
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	3.28	0.738	ปานกลาง	3.28	.738	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.12 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ จำแนกตามกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งใหม่ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.28 ส่วนระดับผลสำเร็จได้ผล อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 โดยเรียงลำดับ ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถาม เพิ่มการขนส่งทางน้ำ มีระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ส่วนระดับผลสำเร็จได้ผล อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.02

ผู้ตอบแบบสอบถาม เพิ่มการขนส่งทางอากาศ มีระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 ส่วนระดับผลสำเร็จได้ผล อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93

ผู้ตอบแบบสอบถาม เพิ่มการขนส่งทางถนน มีระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.21 ส่วนระดับผลสำเร็จได้ผล อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90

ตารางที่ 4.13 ระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ
จำแนกตามกลยุทธ์การขนส่งเที่ยวเปล่า

กลยุทธ์การขนส่งเที่ยวเปล่า	ระดับการปรับกลยุทธ์			ระดับผลสำเร็จ		
	\bar{X}	S.D.	การแปลผล	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
3.1 การสร้างพันธมิตร ระหว่างผู้ขนส่ง ผู้ผลิต และผู้บริโภคนในอุตสาหกรรม ที่คล้ายกัน	3.54	1.156	มาก	3.27	1.328	ปานกลาง
3.2 การสร้างพันธมิตร ระหว่างผู้ขนส่ง ผู้ผลิต และผู้บริโภคนในเส้นทางที่ คล้ายกัน	3.57	1.187	มาก	3.29	1.410	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	3.55	1.140	มาก	3.28	1.340	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.13 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจจำแนกตามกลยุทธ์การขนส่งเที่ยวเปล่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.55 ส่วนระดับผลสำเร็จได้ผล อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 โดยเรียงลำดับ ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ การสร้างพันธมิตร ระหว่างผู้ขนส่งผู้ผลิต และผู้บริโภคนในเส้นทางที่คล้ายกัน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 ส่วนระดับผลสำเร็จได้ผล อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28

ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ การสร้างพันธมิตร ระหว่างผู้ขนส่งผู้ผลิต และผู้บริโภคนในอุตสาหกรรมที่คล้ายกัน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 ส่วนระดับผลสำเร็จได้ผล อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27

ตารางที่ 4.14 ระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ
จำแนกตามกลยุทธ์การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

กลยุทธ์การใช้ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ	ระดับการปรับกลยุทธ์			ระดับผลสำเร็จ		
	\bar{X}	S.D.	การแปลผล	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
4.1 ใช้ระบบ GPS (global positioning system) เพื่อหาพิกัดบนพื้นโลกโดยการอ้างอิงจากดาวเทียม ติดตั้งอุปกรณ์เพื่อใช้ในการนำทาง	3.85	1.051	มาก	3.76	.880	มาก
4.2 ใช้ระบบ EDI (electronic data interchange) เพื่อจัดการระบบเอกสารนำเข้า - ส่งออก	3.76	1.009	มาก	3.75	1.994	มาก
4.3 ใช้ระบบ ISIS (international species information system) เพื่อจัดการกระบวนการภายในคลังสินค้า เช่น ควบคุมอายุสินค้า	3.78	.890	มาก	3.76	.950	มาก
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	3.79	.770	มาก	3.75	.832	มาก

จากตารางที่ 4.14 ผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ข้อมูลระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจจำแนกตามกลยุทธ์การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.79 ส่วนระดับผลสำเร็จได้ผล อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 โดยเรียงลำดับ ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ ใช้ระบบ GPS เพื่อหาพิกัดบนพื้นโลกโดยการอ้างอิงจากดาวเทียม ติดตั้งอุปกรณ์ เพื่อใช้ในการนำทาง อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ส่วนระดับผลสำเร็จได้ผล อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76

ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ ใช้ระบบ EDI เพื่อจัดการระบบเอกสารนำเข้า - ส่งออก อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ส่วนระดับผลสำเร็จได้ผล อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75

ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ ใช้ระบบ ISIS เพื่อจัดการกระบวนการภายในคลังสินค้า เช่น ควบคุมอายุสินค้า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 ส่วนระดับผลสำเร็จได้ผล อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76

ตารางที่ 4.15 ระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ
จำแนกตามกลยุทธ์การปรับกระบวนการทำงาน

กลยุทธ์การปรับกระบวนการทำงาน	ระดับการปรับกลยุทธ์			ระดับผลสำเร็จ		
	\bar{X}	S.D.	การแปลผล	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
5.1 ใช้ระบบลีน (Lean) คือ ระบบในการระบุ และกำจัดความสูญเสียดังกล่าว เพื่อส่งมอบสินค้าที่ลูกค้าต้องการ ในการผลิต ความสูญเสียนั้นเป็นตัวทำให้เวลาที่ใช้ในการ ผลิตยาวนานขึ้น ควรมีการนำเทคนิคต่างๆ มา ใช้ในการกำจัดความสูญเสียดังกล่าวออกไปโดยมุ่ง เน้นกำจัดความสูญเสียดังเกิดขึ้นในกระบวนการ การทำงาน ได้แก่ การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น การรอคอยกระบวนการที่ขาดประสิทธิผล การ ผลิตของเสีย และแก้ไขงานเสียการผลิตมาก เกินไป การเก็บวัตถุดิบคงคลังที่ไม่จำเป็น	3.96	.994	มาก	3.98	9.78	มาก
5.2 ใช้ระบบคิว (Queue) คือ ระบบการช่วยลดระยะเวลารอ และจำนวน ผู้เข้ารับบริการเป็นการเพิ่มความพึงพอใจ ของผู้รับบริการ เมื่อได้รับบริการที่รวดเร็ว สามารถคำนวณระยะเวลาโดยเฉลี่ยในคิว จำนวนผู้ใช้บริการ ที่เหมาะสมกับความ ต้องการในแง่การผลิตเกิดการสมดุลของ สายการผลิต ลดงานในกระบวนการทำงาน	3.93	.964	มาก	3.95	.917	มาก
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	3.94	.942	มาก	3.96	.896	มาก

จากตารางที่ 4.15 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ จำแนกตามกลยุทธ์การปรับกระบวนการทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.94 ส่วนระดับผลสำเร็จได้ผล อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 โดยเรียงลำดับ ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ ใช้ระบบลีน (Lean) อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ส่วนระดับผลสำเร็จได้ผล อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98

ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ ใช้ระบบคิว (Queue) อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ส่วนระดับผลสำเร็จได้ผล อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95

ตารางที่ 4.16 ระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ จำแนกตามกลยุทธ์การว่าจ้างบริษัทภายนอก

กลยุทธ์การว่าจ้างบริษัทภายนอก	ระดับการปรับกลยุทธ์			ระดับผลสำเร็จ		
	\bar{X}	S.D.	การแปลผล	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
6.1 จ้างบริษัทภายนอกเรื่องการขนส่ง	3.79	1.018	มาก	3.49	.944	ปานกลาง
6.2 จ้างบริษัทภายนอกเรื่องคลังสินค้าเช่าโกดัง	3.78	.953	มาก	3.50	1.147	มาก
6.3 จ้างบริษัทภายนอกเรื่องการผลิต	3.46	1.100	ปานกลาง	3.46	1.052	ปานกลาง
6.4 จ้างบริษัทภายนอกเรื่องของแรงงาน	3.28	.897	ปานกลาง	3.47	1.073	ปานกลาง
6.5 จ้างบริษัทภายนอกเรื่องเทคโนโลยี	3.48	1.058	ปานกลาง	3.48	1.074	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	3.55	.678	มาก	3.48	.8146	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.16 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ จำแนกตามกลยุทธ์การว่าจ้างบริษัทภายนอก อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.55 ส่วนระดับผลสำเร็จได้ผล อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 โดยเรียงลำดับ ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ โดยการจ้างบริษัทภายนอกในเรื่องการขนส่ง อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 ส่วนระดับผลสำเร็จได้ผลอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49

ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ โดยการจ้างบริษัทภายนอกในเรื่องคลังสินค้าเช่าโกดัง อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 ส่วนระดับผลสำเร็จได้ผลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50

ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ โดยการจ้างบริษัทภายนอกในเรื่องการผลิต อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ส่วนระดับผลสำเร็จได้ผล อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46

ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ โดยการจ้างบริษัทภายนอกในเรื่อง แรงงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 ส่วนระดับผลสำเร็จได้ผล อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47

ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ โดยการจ้างบริษัทภายนอกในเรื่อง เทคโนโลยี อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 ส่วนระดับผลสำเร็จได้ผล อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48

ตารางที่ 4.17 ระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ จำแนกตามกลยุทธ์ความถี่ของการบริการ

กลยุทธ์ความถี่ของการบริการ	ระดับการปรับกลยุทธ์			ระดับผลสำเร็จ		
	\bar{X}	S.D.	การแปลผล	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
7.1 การเพิ่มความถี่ของการให้บริการให้มากขึ้นเพียงพอกับความต้องการของลูกค้า	3.44	1.044	ปานกลาง	3.63	1.079	มาก
7.2 การลดความถี่ของการให้บริการลงเพื่อลดต้นทุนโดยรวม	3.41	.975	ปานกลาง	3.57	.951	มาก
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	3.42	.971	ปานกลาง	3.59	.973	มาก

จากตารางที่ 4.17 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจจำแนกตามกลยุทธ์ความถี่ของการบริการ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.42 ส่วนระดับผลสำเร็จได้ผล อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 โดยเรียงลำดับ ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ โดยการเพิ่มความถี่ของการให้บริการให้มากขึ้นเพียงพอกับความต้องการของลูกค้า อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 ส่วนระดับผลสำเร็จได้ผล อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63

ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ โดยการลดความถี่ของการให้บริการลงเพื่อลดต้นทุนโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 ส่วนระดับผลสำเร็จได้ผล อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57

ตารางที่ 4.18 ระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ
จำแนกตามกลยุทธ์การบริหารคลังสินค้า

กลยุทธ์การบริหารคลังสินค้า	ระดับการปรับกลยุทธ์			ระดับผลสำเร็จ		
	\bar{X}	S.D.	การแปลผล	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
8.1 ใช้ระบบ JIT (Just-in-time) คือ การส่งมอบวัตถุดิบ สินค้าหรือบริการมากถึงผู้ใช้ในเวลาที่ต้องการจำนวนเท่าที่ต้องการใช้เท่านั้น และทันเวลาพอดี	4.04	.906	มาก	4.24	.788	มาก
8.2 ใช้ระบบ EOQ (Economic Order Quantity) คือปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัด โดยการสั่งซื้อสินค้าในแต่ละครั้ง จะสั่งในปริมาณหรือจำนวนที่ทำให้ค่าใช้จ่าย รวมต่ำที่สุด ซึ่งค่าใช้จ่ายรวมนั้นเกิดจากค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อ และการจัดเก็บสินค้า	4.05	.901	มาก	3.63	.924	มาก
8.3 ใช้ระบบ FIFO (First In First Out) คือสินค้าใดที่เข้าคลังสินค้าก่อนออกก่อนลดการจัดเก็บเป็นเวลานาน	4.26	.805	มาก	3.59	.839	มาก
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	4.11	.739	มาก	3.83	.715	มาก

จากตารางที่ 4.18 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ จำแนกตามกลยุทธ์การบริหารคลังสินค้า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 4.11 ส่วนระดับผลสำเร็จได้ผล อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 โดยเรียงลำดับ ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ ใช้ระบบ JIT คือ การส่งมอบวัตถุดิบ สินค้าหรือบริการมาก ถึงผู้ใช้ในเวลาที่ต้องการจำนวนเท่าที่ต้องการใช้เท่านั้น และทันเวลาพอดี อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ส่วนระดับผลสำเร็จได้ผล อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24

ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ ใช้ระบบ EOQ คือปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัด โดยการสั่งซื้อสินค้าในแต่ละครั้ง จะสั่งในปริมาณหรือจำนวนที่ทำให้ค่าใช้จ่ายรวมต่ำ

ที่สุด ซึ่งค่าใช้จ่ายรวมนั้นเกิดจากค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อ และการจัดเก็บสินค้า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ส่วนระดับผลสำเร็จได้ผล อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63

ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ ใช้ระบบ FIFO คือ สินค้าใดที่เข้าคลังสินค้าก่อนออกก่อน ลดการจัดเก็บเป็นเวลานาน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 ส่วนระดับผลสำเร็จได้ผล อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59

ตารางที่ 4.19 ระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ จำแนกตามกลยุทธ์ทำเลที่ตั้งคลังสินค้า โรงงาน และศูนย์กระจายสินค้า

กลยุทธ์ทำเลที่ตั้งคลังสินค้า โรงงาน และศูนย์กระจายสินค้า	ระดับการปรับกลยุทธ์			ระดับผลสำเร็จ		
	\bar{X}	S.D.	การแปลผล	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
9.1 แหล่งวัตถุดิบ	3.54	1.179	มาก	3.98	.861	มาก
9.2 แรงงาน	3.63	1.207	มาก	3.91	.853	มาก
9.3 การกระจายสินค้าไปยังลูกค้า	3.95	.867	มาก	3.96	.831	มาก
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	3.70	.820	มาก	3.94	.666	มาก

จากตารางที่ 4.19 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ จำแนกตามกลยุทธ์ทำเลที่ตั้งคลังสินค้า โรงงาน และศูนย์กระจายสินค้า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.70 ส่วนระดับผลสำเร็จได้ผล อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 โดยเรียงลำดับ ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ โดยการตั้งโรงงานใกล้แหล่งวัตถุดิบ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 ส่วนระดับผลสำเร็จได้ผล อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98

ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ โดยการเพิ่มแรงงาน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 ส่วนระดับผลสำเร็จได้ผล อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91

ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ โดยการกระจายสินค้าไปยังลูกค้า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ส่วนระดับผลสำเร็จได้ผล อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96

4.3 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

จากสมมติฐาน ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1. อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์ในการลดต้นทุนโลจิสติกส์ที่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 1.1 อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนใช้พลังงานทางเลือก (Alternative Energy) ที่แตกต่างกัน

ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบ คือ ใช้โดยใช้การทำสอบสถิติ Independent Sample t-test ในการทดสอบ สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนใช้พลังงานทางเลือก (Alternative Energy) ที่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนใช้พลังงานทางเลือก (Alternative Energy) ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 ผลการเปรียบเทียบกลยุทธ์อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์ในการลดต้นทุนแยกตามกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนใช้พลังงานทางเลือก

กลยุทธ์การปรับเปลี่ยน ใช้พลังงานทางเลือก	อุตสาหกรรม				t	Sig
	อาหาร และเครื่องดื่ม		เสื้อผ้าสำเร็จรูป			
	(n=220)		(n=149)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. เปลี่ยนมาใช้ก๊าซ NGV LPG	4.30	.822	4.27	.777	.320	.749
2. เปลี่ยนมาใช้ไบโอดีเซล แก๊ซโซฮอล์	4.30	.765	4.32	6.79	-.204	8.39
3. เปลี่ยนมาใช้ก๊าซธรรมชาติ พลังงานแสงอาทิตย์ พลังงานลม	3.73	1.001	3.30	.998	4.011	.000*
รวม	4.10	.681	3.96	.610	2.143	.033*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบกลยุทธ์อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีกลยุทธ์ในการลดต้นทุนแยกตามกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนใช้พลังงานทางเลือก โดยภาพรวม โดยการใช้การทดสอบสถิติ Independent Sample t-test ในการทดสอบพบว่า มี ค่า Sig. (2 - tailed) เท่ากับ 0.033 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั้น คือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า อุตสาหกรรมอาหาร และเครื่องดื่มมีกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนใช้น้ำมันมาใช้พลังงานทางเลือก (Alternative Energy) ที่แตกต่างกัน โดยอุตสาหกรรมอาหาร และเครื่องดื่มมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนใช้พลังงานทางเลือกที่ดีกว่า โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การเปลี่ยนมาใช้ก๊าซธรรมชาติ พลังงานแสงอาทิตย์ พลังงานลม ค่า Sig. (2 - tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั้น คือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า อุตสาหกรรมอาหาร และเครื่องดื่มมีกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนใช้พลังงานทางเลือก ที่แตกต่างกัน โดยอุตสาหกรรมอาหาร และเครื่องดื่มมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนใช้พลังงานทางเลือก ในรายข้อการเปลี่ยนมาใช้ก๊าซธรรมชาติ พลังงานแสงอาทิตย์ พลังงานลมที่ดีกว่า อุตสาหกรรมเสื้อผ้า ส่วนรายข้อเปลี่ยนมาใช้ก๊าซ NGV LPG และเปลี่ยนมาใช้ไบโอดีเซล แก๊ซโซฮอลล์ ค่า Sig. (2 - tailed) เท่ากับ 0.749 และ 0.839 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั้น คือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า อุตสาหกรรมอาหาร และเครื่องดื่มมีกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนใช้พลังงานทางเลือก ในรายข้อการเปลี่ยนมาใช้ก๊าซธรรมชาติ พลังงานแสงอาทิตย์ พลังงานลมที่ดีกว่า อุตสาหกรรมเสื้อผ้า ส่วนรายข้อเปลี่ยนมาใช้ก๊าซ NGV LPG และเปลี่ยนมาใช้ไบโอดีเซล แก๊ซโซฮอลล์ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 1.2 อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งใหม่ (Multimodal Transportation Strategy) ที่แตกต่างกัน

ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบ คือ ใช้โดยการใช้การทำสอบสถิติ Independent Sample t-test ในการทดสอบ สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งใหม่ (Multimodal Transportation Strategy) ที่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งใหม่ (Multimodal Transportation Strategy) ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.21 ผลการเปรียบเทียบกลยุทธ์อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์ในการลดต้นทุนแยกตามกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งใหม่

กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งใหม่	อุตสาหกรรม				t	Sig
	อาหาร และเครื่องดื่ม		เสื้อผ้าสำเร็จรูป			
	(n=220)		(n=149)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. การเพิ่มการขนส่งทางน้ำ	3.59	1.181	3.36	1.116	1.847	0.066
2. การเพิ่มการขนส่งทางอากาศ	3.70	1.136	3.65	1.168	0.363	0.717
3. การเพิ่มการขนส่งทางถนน	2.08	0.960	2.40	1.102	-2.929	0.003*
รวม	3.11	0.907	3.13	0.826	-2.08	0.835

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบกลยุทธ์อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีกลยุทธ์ในการลดต้นทุนแยกตามกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งใหม่ โดยภาพรวมพบว่า มีค่า Sig. (2 - tailed) เท่ากับ 0.835 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า อุตสาหกรรมอาหาร และเครื่องดื่มมีกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งใหม่ (Multimodal Transportation Strategy) แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนรายชื่อ การเพิ่มการขนส่งทางถนน ค่า Sig. (2 - tailed) เท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่น คือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า อุตสาหกรรมอาหาร และเครื่องดื่มมีกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งใหม่ ในรายชื่อการเพิ่มการขนส่งทางถนนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนรายชื่อการเพิ่มการขนส่งทางน้ำ และการเพิ่มการขนส่งทางอากาศ มีค่ามีค่า Sig. (2 - tailed) เท่ากับ 0.066 และ 0.717 ซึ่งมากกว่า 0.05 ซึ่งอุตสาหกรรมอาหาร และเครื่องดื่ม มีการนำกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งใหม่ ในรายชื่อการเพิ่มการขนส่งทางถนนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนรายชื่อการเพิ่มการขนส่งทางน้ำ และการเพิ่มการขนส่งทางอากาศแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 1.3 อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์การขนส่งที่แพงกว่า (Back Haul Cost Reduction) ที่แตกต่างกัน

ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบ คือ ใช้โดยใช้การทำสอบสถิติ Independent Sample t-test ในการทดสอบ สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์การขนส่งที่แพงกว่า (Back Haul Cost Reduction) ที่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์การขนส่งที่แพงกว่า (Back Haul Cost Reduction) ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.22 ผลการเปรียบเทียบกลยุทธ์อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์ในการลดต้นทุนแยกตามกลยุทธ์การขนส่งที่แพงกว่า

กลยุทธ์การขนส่งที่แพงกว่า	อุตสาหกรรม				t	Sig
	อาหาร และเครื่องดื่ม		เสื้อผ้าสำเร็จรูป			
	(n=220)		(n=149)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. การสร้างพันธมิตรระหว่างผู้ขนส่ง ผู้ผลิต และผู้บริโภคนในอุตสาหกรรมที่คล้ายกัน	3.95	1.001	2.93	1.107	8.959	.000*
2. การสร้างพันธมิตร ระหว่างผู้ขนส่งผู้ผลิตและผู้บริโภคนในเส้นทางที่คล้ายกัน	3.96	1.015	2.98	1.182	8.294	.000*
รวม	3.95	.968	2.95	1.116	8.881	.000*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบกลยุทธ์อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีกลยุทธ์ในการลดต้นทุนแยกตามกลยุทธ์การขนส่งที่แพงกว่า โดยภาพรวมพบว่ามีค่า Sig. (2 - tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั้น คือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับ

สมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า อุตสาหกรรมอาหาร และเครื่องคั้มีกลยุทธีการขนส่งที่ขั้วเปล้า (Back Haul Cost Reduction) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 1.4 อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องคั้มี และเสื่อฝ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Development) ที่แตกต่างกัน

ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบ คือ ใช้โดยใช้การทำสอบสถิติ Independent Sample t-test ในการทดสอบ สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องคั้มี และเสื่อฝ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Development) ที่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องคั้มี และเสื่อฝ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Development) ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.23 ผลการเปรียบเทียบกลยุทธีอุตสาหกรรมอาหาร เครื่องคั้มี และเสื่อฝ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธีในการลดต้นทุนแยกตามกลยุทธีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

กลยุทธีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	อุตสาหกรรม				t	Sig
	อาหาร และเครื่องคั้มี		เสื่อฝ้าสำเร็จรูป			
	(n=220)		(n=149)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. ใช้ระบบ GPS เพื่อหาพิกัดบนพื้นโลกโดยการอ้างอิงจากดาวเทียม คัดตั้งอุปกรณ์เพื่อใช้ในการนำทาง	3.96	1.099	3.69	.958	2.481	0.014*
2. ใช้ระบบ EDI เพื่อจัดการระบบเอกสาร นำเข้า - ส่งออก	3.78	1.089	3.73	.882	.488	.626
3. ใช้ระบบ ISIS เพื่อจัดการกระบวนการภายในคลังสินค้า เช่น ควบคุมอายุสินค้า	3.94	.797	3.94	.797	4.097	.000*
รวม	3.89	.806	3.65	.691	3.018	.003*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ที่เปรียบเทียบกลยุทธ์อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีกลยุทธ์ในการลดต้นทุนแยกตามกลยุทธ์การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยภาพรวมพบว่ามีค่า Sig. (2 - tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า อุตสาหกรรมอาหาร และเครื่องดื่มมีกลยุทธ์การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Development) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 1.5 อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์การปรับกระบวนการทำงาน ที่แตกต่างกัน

ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบ คือ ใช้โดยใช้การทำสอบสถิติ Independent Sample t-test ในการทดสอบ สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์การปรับกระบวนการทำงานที่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์การปรับกระบวนการทำงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.24 ผลการเปรียบเทียบกลยุทธ์อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์ในการลดต้นทุนแยกตามกลยุทธ์การปรับกระบวนการทำงาน

กลยุทธ์การปรับ กระบวนการทำงาน	อุตสาหกรรม					
	อาหาร และเครื่องดื่ม		เสื้อผ้าสำเร็จรูป		t	Sig
	(n=220)		(n=149)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. ใช้ระบบลีน (Lean) คือระบบในการระบุ และกำจัดความสูญเสียดัง เพื่อส่งมอบสินค้าที่ลูกค้าต้องการ	3.91	.882	4.03	1.139	-1.065	.288
2. ใช้ระบบคิว (Queue) คือ ระบบการช่วยลดระยะเวลารอ และจำนวนผู้เข้ารับบริการ	3.88	.852	4.00	1.109	-1.100	.273
รวม	3.89	.819	4.01	1.098	-1.117	.265

จากตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบกลยุทธ์อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีกลยุทธ์ในการลดต้นทุนแยกตามกลยุทธ์การปรับกระบวนการทำงาน โดยภาพรวมพบว่า มีค่า Sig. (2 - tailed) เท่ากับ 0.265 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มมีกลยุทธ์การปรับกระบวนการทำงานที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า 1. ระบบลีน (Lean) คือ ระบบในการระบุ และกำจัดความสูญเสียดังกล่าว เพื่อส่งมอบสินค้าที่ลูกค้าต้องการ ในการผลิตความสูญเปล่านั้นเป็นตัวทำให้เวลาที่ใช้ในการผลิตยาวนานขึ้น ควรมีการนำเทคนิคต่างๆ มาใช้ในการกำจัดความสูญเปล่านั้น โดยมุ่งเน้นกำจัดความสูญเสียดังเกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน ได้แก่ การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น การรอคอยกระบวนการที่ขาดประสิทธิผล การผลิตของเสีย และแก้ไขงานเสียการผลิตมากเกินไป การเก็บวัตถุดิบคงคลังที่ไม่จำเป็น 2. ระบบคิว (Queue) คือ ระบบการช่วยลดระยะเวลารอ และจำนวนผู้เข้ารับบริการเป็นการเพิ่มความพึงพอใจของผู้รับบริการ เมื่อได้รับบริการที่รวดเร็วสามารถคำนวณระยะเวลาโดยเฉลี่ยในคิวจำนวนผู้ใช้บริการ ที่เหมาะสมกับความต้องการในแง่การผลิตเกิดการสมดุลของสายการผลิต ลดงานในกระบวนการทำงาน พบว่า มีค่า Sig. (2 - tailed) เท่ากับ 0.288 และ 0.273 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่ากลยุทธ์การใช้ระบบลีน (Lean) และระบบการช่วยลดระยะเวลารอ และจำนวนผู้เข้ารับบริการเป็นการเพิ่มความพึงพอใจของผู้รับบริการไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 1.6 อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์การว่าจ้างบริษัทภายนอก ที่แตกต่างกัน

ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบ คือ ใช้โดยใช้การทำทดสอบสถิติ Independent Sample t-test ในการทดสอบ สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์การว่าจ้างบริษัทภายนอกที่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์การว่าจ้างบริษัทภายนอกที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.25 ผลการเปรียบเทียบกลยุทธ์อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์ในการลดต้นทุนแยกตามกลยุทธ์การว่าจ้างบริษัทภายนอก

กลยุทธ์การว่าจ้างบริษัทภายนอก	อุตสาหกรรม				t	Sig
	อาหาร และเครื่องดื่ม		เสื้อผ้าสำเร็จรูป			
	(n=220)		(n=149)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. จ้างบริษัทภายนอกในเรื่องการขนส่ง	3.80	1.038	3.78	.992	.158	0.875
2. จ้างบริษัทภายนอกในเรื่องคลังสินค้าเช่าโกดัง	3.78	.998	3.77	.886	.055	0.956
3. จ้างบริษัทภายนอกในเรื่องการผลิต	3.40	1.104	3.54	1.094	-1.136	0.257
4. จ้างบริษัทภายนอกในเรื่องของแรงงาน	3.21	.866	3.38	.933	-1.733	0.084
5. จ้างบริษัทภายนอกในเรื่องของระบบเทคโนโลยี	3.33	1.111	3.70	.935	-3.460	0.001*
รวม	3.50	.687	3.63	.660	-1.818	0.070

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์ที่เปรียบเทียบกลยุทธ์อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีกลยุทธ์ในการลดต้นทุนแยกตามกลยุทธ์การว่าจ้างบริษัทภายนอก โดยภาพรวมพบว่า มีค่า Sig. (2 - tailed) เท่ากับ 0.070 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า อุตสาหกรรมอาหาร และเครื่องดื่มมีกลยุทธ์การว่าจ้างบริษัทภายนอก (Logistic Outsource) แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนกลยุทธ์รายชื่อย่อยอื่น พบว่า มีค่า Sig. (2 - tailed) มากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า อุตสาหกรรมอาหาร และเครื่องดื่มมีกลยุทธ์การว่าจ้างบริษัทภายนอก ได้แก่รายช้อ จ้างบริษัทภายนอกในเรื่องคลังสินค้าเช่าโกดัง จ้างบริษัทภายนอกในเรื่องการผลิต และจ้างบริษัทภายนอกในเรื่องของแรงงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นในรายช้อจ้างบริษัทภายนอกในเรื่องของระบบเทคโนโลยี พบว่า มีค่า Sig. (2 - tailed) เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่น คือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า อุตสาหกรรมอาหาร และเครื่องดื่มมีกลยุทธ์การว่าจ้างบริษัทภายนอก (Logistic Out

source) ในรายชื่อจ้างบริษัทภายนอกในเรื่องของระบบเทคโนโลยี ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 1.7 อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์ความถี่ของการบริการ ที่แตกต่างกัน

ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบ คือ ใช้โดยใช้การทดสอบสถิติ Independent Sample t-test ในการทดสอบ สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์ความถี่ของการบริการ ที่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์ความถี่ของการบริการ ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.26 ผลการเปรียบเทียบกลยุทธ์อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์ในการลดต้นทุนแยกตามกลยุทธ์ความถี่ของการบริการ

กลยุทธ์ความถี่ของการบริการ	อุตสาหกรรม				t	Sig
	อาหาร และเครื่องดื่ม		เสื้อผ้าสำเร็จรูป			
	(n=220)		(n=149)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. การเพิ่มความถี่ของการให้บริการให้มากขึ้นเพียงพอกับความต้องการของลูกค้า	3.37	1.037	3.54	1.049	-1.542	.124
2. การลดความถี่ของการให้บริการลงเพื่อลดต้นทุนโดยรวม	3.36	.967	3.50	.984	-1.327	.185
รวม	3.36	.964	3.52	.977	-1.495	.136

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบกลยุทธ์อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีกลยุทธ์ในการลดต้นทุนแยกตามกลยุทธ์ความถี่ของการบริการ โดยภาพรวมพบว่าค่า Sig. (2 - tailed) เท่ากับ 0.136 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และ

ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า อุตสาหกรรมอาหาร และเครื่องดื่มมีกลยุทธ์ความถี่ของการบริการ (Frequency of service) แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนรายชื่อการเพิ่มความถี่ของการให้บริการให้มากขึ้นเพียงพอกับความต้องการของลูกค้า และการลดความถี่ของการให้บริการลงเพื่อลดต้นทุนโดยรวม พบว่า มีค่าSig. (2 - tailed) เท่ากับ 0.124 และ 0.185 ซึ่งมากกว่า 0.05 หมายความว่า อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มมีกลยุทธ์ความถี่ของการบริการ (Frequency of service) ในรายชื่อ การเพิ่มความถี่ของการให้บริการให้มากขึ้นเพียงพอกับความต้องการของลูกค้า และการลดความถี่ของการให้บริการลงเพื่อลดต้นทุน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 1.8 อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์การบริหารคลังสินค้า ที่แตกต่างกัน

ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบ คือ ใช้โดยใช้การทำสอบสถิติ Independent Sample t-test ในการทดสอบ สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์การบริหารคลังสินค้า ที่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์การบริหารคลังสินค้า ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.27 ผลการเปรียบเทียบกลยุทธ์อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์ในการลดต้นทุนแยกตามกลยุทธ์การบริหารคลังสินค้า

กลยุทธ์การบริหารคลังสินค้า	อุตสาหกรรม					
	อาหาร และเครื่องดื่ม		เสื้อผ้าสำเร็จรูป		t	Sig
	(n=220)		(n=149)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. ใช้ระบบ JIT	4.01	.814	4.08	1.030	-0.665	.507
2. ใช้ระบบ EOQ	4.05	.787	4.07	1.051	-0.214	.821
3. ใช้ระบบ FIFO	4.17	.711	4.39	.913	-2.488	.189
รวม	4.07	.620	4.17	.885	1.32	.219

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบกลยุทธ์อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีกลยุทธ์ในการลดต้นทุนแยกตามกลยุทธ์การบริหารคลังสินค้า โดยภาพรวมพบว่า มีค่า Sig. (2 - tailed) เท่ากับ 0.219 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า อุตสาหกรรมอาหาร และเครื่องดื่มมีกลยุทธ์ ในการลดต้นทุนแยกตามกลยุทธ์การบริหารคลังสินค้า (Inventory) โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนรายชื่อใช้ระบบ JIT (Just-in-time) คือ การส่งมอบวัตถุดิบ สินค้าหรือบริการมาถึงผู้ใช้ในเวลาที่ต้องการจำนวนเท่าที่ต้องการใช้เท่านั้น และทันเวลาพอดี ใช้ระบบ EOQ (Economic Order Quantity) คือปริมาณการสั่งซื้อที่ ประหยัด โดยการสั่งซื้อสินค้าในแต่ละครั้ง จะสั่งในปริมาณหรือจำนวนที่ทำให้ค่าใช้จ่าย รวมต่ำที่สุด ซึ่งค่าใช้จ่าย รวมนั้นเกิดจากค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อ และการจัดเก็บสินค้าและรายชื่อการใช้ระบบ FIFO (First In First Out) คือสินค้าใดที่เข้าคลังสินค้าก่อนออกก่อน ลดการจัดเก็บเป็นเวลานาน มีค่า Sig. (2 - tailed) เท่ากับ 0.507 0.821 และ 0.189 ซึ่งมากกว่า 0.05 หมายความว่า อุตสาหกรรมอาหาร และเครื่องดื่มมีกลยุทธ์การบริหารคลังสินค้า (Inventory) อุตสาหกรรมอาหาร และเครื่องดื่มแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 1.9 อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์ทำเลที่ตั้งคลังสินค้า โรงงาน และศูนย์กระจายสินค้าที่แตกต่างกัน

ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบ คือ ใช้โดยใช้การทำสอบสถิติ Independent Sample t-test ในการทดสอบ สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์ทำเลที่ตั้งคลังสินค้า โรงงาน และศูนย์กระจายสินค้าที่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์ทำเลที่ตั้งคลังสินค้า โรงงาน และศูนย์กระจายสินค้าที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.28 ผลการเปรียบเทียบกลยุทธ์อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีกลยุทธ์ในการลดต้นทุนแยกตามกลยุทธ์ทำเลที่ตั้งคลังสินค้า โรงงาน และศูนย์กระจายสินค้า

กลยุทธ์ทำเลที่ตั้งคลังสินค้า โรงงาน และศูนย์กระจายสินค้า	อุตสาหกรรม					
	อาหาร และเครื่องดื่ม		เสื้อผ้าสำเร็จรูป		t	Sig
	(n=220)		(n=149)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. แหล่งวัตถุดิบ	3.97	.830	2.90	1.324	8.757	0.000*
2. แหล่งแรงงาน	4.07	.835	2.97	1.363	8.847	0.000*
3. การกระจายสินค้าไปยังลูกค้า	3.78	.912	4.19	.732	-4.859	0.000*
รวม	3.93	.704	3.35	.070	6.911	0.000*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบกลยุทธ์อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีกลยุทธ์ในการลดต้นทุนแยกตามกลยุทธ์ทำเลที่ตั้งคลังสินค้า โรงงาน และศูนย์กระจายสินค้าโดยภาพรวมพบว่ามีค่า Sig. (2 - tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั้น คือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า อุตสาหกรรมอาหาร และเครื่องดื่มมีกลยุทธ์ทำเลที่ตั้งคลังสินค้า โรงงาน และศูนย์กระจายสินค้า (Selection of Plant Location) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 2. การปรับกลยุทธ์ในการลดต้นทุนโลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมมีความสัมพันธ์กับผลระดับผลสำเร็จจากการปรับตัว

H_0 : การปรับกลยุทธ์ในการลดต้นทุนโลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมไม่มีความสัมพันธ์กับระดับผลสำเร็จจากการปรับตัว

H_1 : การปรับกลยุทธ์ในการลดต้นทุนโลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมมีความสัมพันธ์กับระดับผลสำเร็จจากการปรับตัว

ตารางที่ 4.29 แสดงการวิเคราะห์การปรับกลยุทธ์ในการลดต้นทุนโลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมกับระดับผลสำเร็จจากการปรับตัวแยกตามอุตสาหกรรมอาหาร และเครื่องดื่ม

การปรับกลยุทธ์ในการลดต้นทุน	ยอดขาย	กำไร	ระดับผลสำเร็จจากการปรับตัว
1) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนใช้น้ำมันมาใช้พลังงานทางเลือก	.026	.060	.377
2) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งใหม่	.016	0.98	.147
3) กลยุทธ์การขนส่งเที่ยวเปล่า	.041	.143	.034*
4) กลยุทธ์การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	.078	.070	.300
5) กลยุทธ์การปรับกระบวนการทำงาน	.042	-0.15	.825
6) กลยุทธ์การว่าจ้างบริษัทภายนอก	.019	.018	.785
7) กลยุทธ์ความถี่ของการบริการ	-0.027	-1.155	.021
8) กลยุทธ์การบริการคลังสินค้า	.036	-0.060	.380
9) กลยุทธ์ทำเลที่ตั้งคลังสินค้า โรงงาน และศูนย์กระจายสินค้า	-0.092	.065	.340

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.30 แสดงการวิเคราะห์การปรับกลยุทธ์ในการลดต้นทุนโลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมกับระดับผลสำเร็จจากการปรับตัวแยกตามอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป

การปรับกลยุทธ์ในการลดต้นทุน	ยอดขาย	กำไร	ระดับผลสำเร็จจากการปรับตัว
1) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนใช้น้ำมันมาใช้พลังงานทางเลือก	.149	.173	.035*
2) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งใหม่	.096	.073	.378
3) กลยุทธ์การขนส่งเที่ยวเปล่า	.184	.217	.008*
4) กลยุทธ์การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	-.191	.224	.000*
5) กลยุทธ์การปรับกระบวนการทำงาน	-.089	.193	.019*
6) กลยุทธ์การว่าจ้างบริษัทภายนอก	-.020	-.081	.326
7) กลยุทธ์ความถี่ของการบริการ	-.149	.228	.005*
8) กลยุทธ์การบริการคลังสินค้า	-.247	-.197	.016
9) กลยุทธ์ทำเลที่ตั้งคลังสินค้า โรงงาน และศูนย์กระจายสินค้า	-.182	.219	.007*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.29 - 4.30 การวิเคราะห์การปรับกลยุทธ์ในการลดต้นทุนโลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมกับระดับผลสำเร็จจากการปรับตัวแยกตามอุตสาหกรรมอาหาร และเครื่องดื่มเปรียบเทียบกับกลยุทธ์ในการลดต้นทุนโลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมกับระดับผลสำเร็จจากการปรับตัวแยกตามอุตสาหกรรมเสื้อผ้า แยกพิจารณา ในแต่ละด้านพบว่า

1. กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนใช้พลังงานทางเลือก อุตสาหกรรมอาหาร และเครื่องดื่มมีการปรับกลยุทธ์มากกว่าอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับที่ระดับ 0.05
2. กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งใหม่ อุตสาหกรรมอาหาร และเครื่องดื่มมีการปรับกลยุทธ์มากกว่าอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปอย่างไม่มีนัยสำคัญ
3. กลยุทธ์การขนส่งเที่ยวเปล่า อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีการปรับกลยุทธ์มากกว่าอุตสาหกรรมอาหาร และเครื่องดื่ม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. กลยุทธ์การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีการปรับกลยุทธ์มากกว่าอุตสาหกรรมอาหาร และเครื่องดื่ม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
5. กลยุทธ์การปรับกระบวนการทำงาน อุตสาหกรรมอาหาร และเครื่องดื่มมีการปรับกลยุทธ์มากกว่าอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป อย่างไม่มีนัยสำคัญ
6. กลยุทธ์การว่าจ้างบริษัทภายนอก อุตสาหกรรมอาหาร และเครื่องดื่มมีการปรับกลยุทธ์มากกว่าอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป อย่างไม่มีนัยสำคัญ
7. กลยุทธ์ความถี่ของการบริการ อุตสาหกรรมอาหาร และเครื่องดื่มมีการปรับกลยุทธ์มากกว่าอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับที่ระดับ 0.05
8. กลยุทธ์การบริการคลังสินค้า อุตสาหกรรมอาหาร และเครื่องดื่มมีการปรับกลยุทธ์มากกว่าอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป อย่างไม่มีนัยสำคัญ
9. กลยุทธ์ทำเลที่ตั้งคลังสินค้า โรงงาน และศูนย์กระจายสินค้าอุตสาหกรรมอาหาร และเครื่องดื่มมีการปรับกลยุทธ์มากกว่าอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.31 แสดงการวิเคราะห์การปรับกลยุทธ์ในการลดต้นทุน โลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมกับระดับผลสำเร็จจากการปรับตัว

การปรับกลยุทธ์ในการลดต้นทุน	Pearson Correlation	Sig. (2-tail)	ระดับความสัมพันธ์
1) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนใช้น้ำมันมาใช้พลังงานทางเลือก	.436	.000*	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
2) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งใหม่	.230	.000*	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
3) กลยุทธ์การขนส่งเที่ยวเปล่า	.754	.000*	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
4) กลยุทธ์การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	.377	.000*	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
5) กลยุทธ์การปรับกระบวนการทำงาน	.531	.000*	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
6) กลยุทธ์การว่าจ้างบริษัทภายนอก	.408	.000*	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
7) กลยุทธ์ความถี่ของการบริการ	.410	.000*	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
8) กลยุทธ์การบริการคลังสินค้า	.588	.000*	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
9) กลยุทธ์ทำเลที่ตั้งคลังสินค้า โรงงาน และ ศูนย์กระจายสินค้า	.199	.000*	มีความสัมพันธ์ในระดับระดับต่ำ

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.30 พบว่า การปรับกลยุทธ์ในการลดต้นทุน โลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมมีความสัมพันธ์กับระดับผลสำเร็จจากการปรับตัว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาจากรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนใช้น้ำมันมาใช้พลังงานทางเลือก มีค่า Sig. (2 – tail) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ซึ่งหมายความว่า กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนใช้น้ำมันมาใช้พลังงานทางเลือก มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .436 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับปานกลาง

กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งใหม่ โดยมีค่า Sig. (2 - tail) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ซึ่งหมายความว่า กลยุทธ์

ปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งใหม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .230 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับต่ำ

กลยุทธ์การขนส่งเที่ยวเปล่า โดยมีค่า Sig. (2 - tail) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ซึ่งหมายความว่า กลยุทธ์การขนส่งเที่ยวเปล่ามีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .754 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับสูง

กลยุทธ์การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีค่า Sig. (2 - tail) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ซึ่งหมายความว่ากลยุทธ์การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .377 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับปานกลาง

กลยุทธ์การปรับกระบวนการทำงาน โดยมีค่า Sig. (2 - tail) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ซึ่งหมายความว่า กลยุทธ์การปรับกระบวนการทำงาน มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .531 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับปานกลาง

กลยุทธ์การว่าจ้างบริษัทภายนอก โดยมีค่า Sig. (2 - tail) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ซึ่งหมายความว่า กลยุทธ์การว่าจ้างบริษัทภายนอก มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .408 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับปานกลาง

กลยุทธ์ความถี่ของการบริการ โดยมีค่า Sig. (2 - tail) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ซึ่งหมายความว่า กลยุทธ์ความถี่ของการบริการ มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .410 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับปานกลาง

กลยุทธ์การบริการคลังสินค้า โดยมีค่า Sig. (2 - tail) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ซึ่งหมายความว่า กลยุทธ์การบริการคลังสินค้า มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .588 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับปานกลาง

กลยุทธ์ทำเลที่ตั้งคลังสินค้า โรงงาน และศูนย์กระจายสินค้า โดยมีค่า Sig. (2 - tail) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ซึ่งหมายความว่า

ว่ากลยุทธ์ทำเลที่ตั้งคลังสินค้า โรงงาน และศูนย์กระจายสินค้า มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .199 โดยมีความสัมพันธ์ใน ทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับต่ำ



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานวิจัย เรื่อง การจัดการโลจิสติกส์ ของบริษัทข้ามชาติ ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย (ช่วงปี พ.ศ. 2550 – 2551) กรณีศึกษากลุ่มผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป เขตกรุงเทพมหานคร เป็นงานวิจัยแบบเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา เพื่อศึกษากลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์ของบริษัทข้ามชาติ ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย ศึกษาการเปรียบเทียบการจัดการโลจิสติกส์ของบริษัทข้ามชาติ ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย ผู้วิจัยได้นำข้อมูลตัวอย่างที่เก็บรวบรวมมาได้จำนวน 369 ชุด โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ไว้ 3 ส่วนดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของลักษณะกิจการ และประเภทอุตสาหกรรม

กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีทุนจดทะเบียนปัจจุบันของกิจการมากกว่า 25 ล้านบาทขึ้นไป ลักษณะการจดทะเบียนเป็นบริษัท จำกัด มากที่สุด มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 15 ปีขึ้นไป มีกำไรเฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 30,000,000 บาทขึ้นไป มีจำนวนพนักงานในองค์กรมากกว่า 151 คนขึ้นไป ประเภทของกลุ่มธุรกิจหรืออุตสาหกรรม กลุ่มอาหาร และเครื่องดื่ม คิดเป็นร้อยละ 59.6 ส่วนกลุ่มเสื้อผ้าสำเร็จรูป คิดเป็นร้อยละ 40.4 การเปลี่ยนแปลงของยอดขายส่วนใหญ่ลดลงคิดเป็นร้อยละ 36.9 การเปลี่ยนแปลงของกำไรลดลงมาถึง 14 % คิดเป็นร้อยละ 35.0 ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์ มากที่สุด ผู้บริหารองค์กรส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับกลาง (หัวหน้าฝ่าย)

ส่วนที่ 2 ผลวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของการจัดการกลยุทธ์ ของบริษัทข้ามชาติ ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย

กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนใช้น้ำมันมาใช้พลังงานทางเลือก มีการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวม เท่ากับ 4.04 ส่วนระดับการปรับตัวธุรกิจได้ผลอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.68

กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งใหม่ มีการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยโดยรวม เท่ากับ 3.28 ส่วนระดับการปรับตัวธุรกิจได้ผล อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.28

กลยุทธ์การขนส่งเที่ยวเปล่า มีการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวม เท่ากับ 3.55 ส่วนระดับการปรับตัวธุรกิจได้ผล อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.28

กลยุทธ์การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวม เท่ากับ 3.79 ส่วนระดับการปรับตัวธุรกิจได้ผล อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.75

กลยุทธ์การปรับกระบวนการทำงานมีการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวม เท่ากับ 3.94 ส่วนระดับการปรับตัวธุรกิจได้ผล อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.98

กลยุทธ์การว่าจ้างบริษัทภายนอก มีการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวม เท่ากับ 3.55 ส่วนระดับการปรับตัวธุรกิจได้ผล อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.48

กลยุทธ์ความถี่ของการบริการ มีการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยโดยรวม เท่ากับ 3.42 ส่วนระดับการปรับตัวธุรกิจได้ผล อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.59

กลยุทธ์ความถี่ของการบริการ มีการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวม เท่ากับ 4.11 ส่วนระดับการปรับตัวธุรกิจได้ผล อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.83

กลยุทธ์ทำเลที่ตั้งคลังสินค้า โรงงาน และศูนย์กระจายสินค้า มีการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวม เท่ากับ 3.70 ส่วนระดับการปรับตัวธุรกิจได้ผลสำเร็จ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.94

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1. อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีกลยุทธ์ในการลดต้นทุน โลจิสติกส์ที่แตกต่างกัน ผลการศึกษา พบว่า

1. อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีกลยุทธ์การใช้พลังงานทางเลือก (Alternative Energy) โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
2. อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งใหม่ (Multimodal Transportation Strategy) แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีกลยุทธ์การขนส่งเที่ยวเปล่า (Back Haul Cost Reduction) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
 4. อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีกลยุทธ์การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Development) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
 5. อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีกลยุทธ์การปรับกระบวนการทำงานที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
 6. อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีกลยุทธ์การว่าจ้างบริษัทภายนอก (Logistic Outsource) แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
 7. อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีกลยุทธ์ความถี่ของการบริการ (Frequency of service) แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
 8. อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีกลยุทธ์การบริหารคลังสินค้า (Inventory) แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
 9. อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีกลยุทธ์ทำเลที่ตั้งคลังสินค้า โรงงาน และศูนย์กระจายสินค้า (Selection of Plant Location) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
- สมมติฐานข้อที่ 2. การปรับกลยุทธ์ในการลดต้นทุน โลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การปรับตัว พบว่า การปรับกลยุทธ์ในการลดต้นทุน โลจิสติกส์ยอดขาย และกำไรของอุตสาหกรรมมีความสัมพันธ์กับระดับผลสำเร็จจากการปรับตัว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
- สมมติฐานข้อที่ 3. การปรับกลยุทธ์ในการลดต้นทุน โลจิสติกส์ ของอุตสาหกรรมมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน ผลการวิจัย พบว่า
- กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนใช้น้ำมันมาใช้พลังงานทางเลือกมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
 - กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งใหม่ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
 - กลยุทธ์การขนส่งเที่ยวเปล่า มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
 - กลยุทธ์การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
 - กลยุทธ์การปรับกระบวนการทำงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กลยุทธ์การว่าจ้างบริษัทภายนอกมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กลยุทธ์ความถี่ของการบริการมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กลยุทธ์การบริหารคลังสินค้ามีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กลยุทธ์ทำเลที่ตั้งคลังสินค้า โรงงาน และศูนย์กระจายสินค้า มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.2 การอภิปรายผล

ผู้วิจัยมีประเด็นที่จะอภิปรายประเด็นที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

จากการศึกษา การจัดการ โลจิสติกส์ ของบริษัทข้ามชาติ ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย (ช่วงปี พ.ศ. 2550 – 2551) กรณีศึกษากลุ่มผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า จากการสอบถามจากผู้ประกอบการกรณีศึกษากลุ่มผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป เขตกรุงเทพมหานคร กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนใช้น้ำมันมาใช้พลังงานทางเลือก อยู่ในระดับมาก ส่วนระดับการปรับตัวธุรกิจได้ผลอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของคามพ์ สุคนธ์ทรัพย์ (2550) พบว่าห้างโลตัส นำระบบโลจิสติกส์มาใช้ลดต้นทุนการขนส่ง และการกระจายสินค้า โดยวิธีการเปลี่ยนรูปแบบพลังงานที่ใช้ในรถบรรทุกจากเดิมที่ใช้น้ำมันดีเซลไปใช้ก๊าซ NGV แทน ถือว่าประสบผลสำเร็จเนื่องจากการคิดค้นระบบโลจิสติกส์ที่สามารถบริหาร และควบคุมต้นทุนการขนส่งให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน กล่าวได้ว่ากลยุทธ์แห่งความสำเร็จในการลดต้นทุนขนส่งอยู่ที่การเลือกประเภทขนส่งประหยัดพลังงานนั่นเอง และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสมานชัย อธิพันธุ์ อ่ำไพ (2551) ซึ่งบริษัท ทีโอวูด อินเตอร์เทรด จำกัด ผู้ผลิตพื้นไม้ แบรินด์ “ทีโอวูด” ต้นทุนที่กระทบมากที่สุดขณะนี้ คือต้นทุนส่วนค่าขนส่ง น้ำมันเพิ่มขึ้นจนคุมไม่ได้ ซึ่งสัดส่วนในการเพิ่มขึ้นน้ำมันจะเพิ่มขึ้นสูงกว่าแรงงาน ทำให้ต้องหาวิธีในการลดต้นทุนดังกล่าวลง เบื้องต้นสนใจที่จะติดตั้งถังก๊าซเอ็นจีวีให้กับรถขนส่งทั้งหมดแทนการใช้น้ำมันเพื่อลดต้นทุน และสอดคล้องกับงานวิจัยของวิทวัส คุลพิณิจพัฒนา (2549) ได้ศึกษาปัญหา และการกำหนดกลยุทธ์ในการลดต้นทุนในระบบการขนส่ง กรณีศึกษา บริษัท สหพัฒนาภูเก็ตรขนส่ง จำกัด ศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับการจัดเส้นทาง การขนส่ง เพื่อลดปัญหาต้นทุนค่าน้ำมันเชื้อเพลิงในระบบการขนส่งเพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหา และผลกระทบที่มีต่อบริษัท เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในทางปฏิบัติ ซึ่ง

จะนำไปสู่แนวทางแก้ไขปัญหาที่ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ และช่วยทำให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต จากการศึกษาพบว่า ปัญหาสำคัญที่ทำให้ต้นทุนในระบบการขนส่งของบริษัทเพิ่มสูงขึ้น คือ ปัญหาค่าน้ำมันเชื้อเพลิงในระบบการขนส่งที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งมีสาเหตุหลักมาจากปัจจัยภายใน คือ การขาดการกำหนดเส้นทางที่เป็นมาตรฐาน และปัจจัยภายนอก คือ อัตราค่าน้ำมันเชื้อเพลิงในตลาดโลกที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น

กลยุทธ์การขนส่งที่วเปล่า มีการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ อยู่ในระดับมาก ส่วนระดับการปรับตัวธุรกิจได้ผล อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมณัญญา อะทาโส (2553) นิ้มซี่เส็งขนส่ง 1988 จำกัด ผู้ประกอบการขนส่งรายใหญ่ของไทย กล่าวถึงเรื่องการบริหารรถที่วเปล่าเป็นตัวช่วยสำคัญในยุคน้ำมันแพงเช่นนี้ และมีกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จของผู้ประกอบการขนส่งหลายราย รวมถึงที่การ์นต์แล้วที่สามารถบริหารเรื่องรถที่วเปล่าได้ 100 % และช่วยลดต้นทุนการขนส่งได้จริง สำหรับวิธีการบริหารรถที่วเปล่าของบริษัทฯ ได้ร่วมมือกับพันธมิตรขนส่งกว่า 100 คัน มาร่วมวิ่งขนส่งในเส้นทางกรุงเทพฯ-ภาคเหนือ เพื่อลดจำนวนปริมาณรถวิ่งที่วเปล่าในขากลับของบริษัทฯ เพราะปัจจุบันบริษัทฯ มีปริมาณการขนส่งสินค้าจากกรุงเทพฯ ไปยังภาคเหนือปริมาณมากกว่าสินค้าขากลับ ดังนั้น จึงร่วมมือกับผู้ประกอบการขนส่งที่วิ่งในเส้นทางภาคเหนือมายังกรุงเทพฯ แต่ไม่มีสินค้าขาขึ้นหรือมีปริมาณน้อยให้มาร่วมขนส่ง โดยว่าจ้างในราคาที่เหมาะสม ขณะที่พันธมิตรก็มีรายได้จากค่าขนส่ง จากเดิมที่ต้องวิ่งที่วเปล่าโดยไม่ได้อะไรเลย เป็นการได้ประโยชน์ร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย การร่วมมือกับพันธมิตรขนส่ง ช่วยให้บริษัทฯ ลดต้นทุนได้จริง เพราะไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์จากการวิ่งรถที่วเปล่าเปรียบเทียบกับเห็นเป็นรูปธรรมโดยยกตัวอย่างเส้นทาง เชียงใหม่ - กรุงเทพฯ ว่ามีอัตราการสิ้นเปลืองน้ำมันประมาณ 250 ลิตรต่อเที่ยว ซึ่งหากบริษัทฯ ต้องวิ่งรถที่วเปล่าเท่ากับว่าต้องมีค่าใช้จ่ายทั้งในเรื่องค่าน้ำมัน และค่าใช้จ่ายอย่างอื่น เช่น ค่าจ้างพนักงานขับรถ

กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งใหม่ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนระดับการปรับตัวธุรกิจได้ผลอยู่ในระดับปานกลาง การจัดการโลจิสติกส์ ของบริษัทข้ามชาติ ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย (ช่วงปี พ.ศ. 2550 – 2551) กรณีศึกษาของกลุ่มผู้ประกอบการใน อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องและเสื้อผ้าสำเร็จรูปในเขตกรุงเทพมหานคร สอดคล้องกับ สุวัฒน์ นวลขาว (2551 : 7) พบว่า กรีนสปอต จำกัด ระบุว่า จากภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวส่งผลให้หลายบริษัทต้องปรับยอดขายที่เคยคาดการณ์ไว้ เพราะกำลังซื้อของผู้บริโภคลดลงขณะที่ต้นทุนด้านวัตถุดิบ และต้นทุนด้านพลังงาน แม้จะเริ่มปรับตัวลดลง แต่ยังอยู่ในระดับที่สูง ดังนั้นหลายบริษัทจึงพยายามหาหนทางปรับลดค่าใช้จ่ายตลอดห่วงโซ่อุปทาน โดยเฉพาะต้นทุนทางด้าน โลจิสติกส์ การจะปรับตัวลดค่าใช้จ่ายเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้าในสภาวะแบบนี้ มีต้นทุนทางด้าน โลจิสติกส์ 4 ตัวหลักที่

จะต้องพิจารณา ได้แก่ การขนส่ง การบริหารคลังสินค้า การดูแลจัดเก็บสินค้าคงคลัง และค่าใช้จ่ายด้านการบริหารจัดการงานโลจิสติกส์ จับมือเป๊ปซี่-เบียร์ซึ่งขนลงเรือการเลือกโหมดการขนส่งจากทางถนนมาใช้ในการขนส่งทางน้ำ เมื่อเทียบกับน้ำมันราคา 30-40 กว่าบาทต่อลิตร การขนส่งทางเรือทำให้ลดต้นทุนค่าขนส่งได้ประมาณ 20% โดยทางกรีนสปอตมีการทดลองขนส่งผ่านทางเรือมา 2 ครั้ง โดยการขนส่งชายฝั่งจากกรุงเทพฯ ไปโรงงานของกรีนสปอตที่สุราษฎร์เรือมีเครื่องยนต์ในตัวใช้เวลาเดินทาง 48 ชม. หรือประมาณ 2 วัน บรรทุกได้ 500 ตันหรือประมาณ 50 พาเลตต่อลำต่อเที่ยว

กลยุทธ์การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวม เท่ากับ 3.79 ส่วนระดับการปรับตัวธุรกิจได้ผล อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ วิเชียร จงอภิรมย์สกุล (2551) ระบุว่า บริษัท เบอร์ลี่ ยูคเกอร์ โลจิสติกส์ จำกัด ได้นำระบบเทคโนโลยี ISIS เข้ามาช่วยจำตำแหน่ง และเวลาเข้าออกของสินค้า เนื่องจากการใช้แรงงานคนอาจทำให้ข้อมูลเกิดความผิดพลาดขึ้นได้ ระบบการทำงานของคลังสินค้าของเบอร์ลี่ ยูคเกอร์ มีความแม่นยำกว่าร้อยละ 99 เปอร์เซนต์

กลยุทธ์การปรับกระบวนการทำงานมีการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ อยู่ในระดับมากส่วนระดับการปรับตัวธุรกิจได้ผล อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ ผู้ประกอบการท่าเรือ-สายเรือ ปาหนัน พัทธยา (2552) เร่งปรับกลยุทธ์ มีการลงทุนปรับปรุงระบบคอมพิวเตอร์ให้ดีขึ้น สามารถให้บริการได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น มีกระบวนการทำงานสั้นลง พร้อมทั้งนำระบบคิวมาใช้จัดระบบการปล่อยเอกสารใบตราส่ง (B/L) และใบสั่งปล่อยสินค้า (D/O) ให้รวดเร็วขึ้น และทำให้สามารถดึงข้อมูลมาวิเคราะห์ได้ทุกวันว่าวันนี้ปล่อยเอกสารกี่ชุด และพนักงานแต่ละคนใช้เวลาในการทำงานเท่าไร ซึ่งข้อมูลที่ได้จะนำมาปรับปรุงเรื่องความรวดเร็วในการให้บริการต่อไป

กลยุทธ์การว่าจ้างบริษัทภายนอก มีการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ อยู่ในระดับมาก มีผลสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ โรเบิร์ต โอไบร์น (2552) บริษัท โลจิสติกส์ บูโร (เอเซีย) จำกัด ที่ปรึกษาทางด้าน โลจิสติกส์ และซัพพลายเชน นายโรเบิร์ต โอไบร์น กรรมการผู้จัดการ กลุ่มบริษัท โลจิสติกส์ บูโร ได้มาแนะนำหลักการ และแผนสำหรับการบริหารซัพพลายเชนเพื่อลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มยอดขายของแต่ละบริษัทในการรับมือภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ การจ้างที่ปรึกษา บริษัท จะให้บริการที่ปรึกษา 1. ไม่มีหรือทรัพยากรเพียงพอ 2. ไม่มีระดับของความเชี่ยวชาญที่ที่ปรึกษามี 3. ต้องการความคิดเห็นจากบุคคลภายนอก เพราะคนภายในอาจมองมุมเดิม ในขณะที่อีกหลายบริษัทไม่ต้องการใช้ที่ปรึกษา ทั้งหมดขึ้นอยู่กับทางเลือกที่ปรึกษาที่ดี และเหมาะสมกับปัญหา การจ้างที่ปรึกษาภายนอกเหมือนเป็นวิธีลัดในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ได้อย่างรวดเร็ว สำหรับความกังวลเรื่องความลับภายในองค์กร ที่ปรึกษาทำงานเหมือนกับบริษัทกฎหมาย ความลับของลูกค้าเป็น

สิ่งที่สำคัญที่สุด จะมีการเซ็นสัญญาอย่างชัดเจน การหาที่ปรึกษาที่ดีเหมือนกับการหาหมอดี ที่ปรึกษาที่ดีจะรับฟัง เข้าใจปัญหา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น จะไว้ใจกัน และทำงานร่วมกันในการแก้ไข ปัญหาให้กับลูกค้า การขนส่งที่ดีควรทำเองหรือว่าจ้าง สำหรับบางบริษัท บางอุตสาหกรรม การว่าจ้าง บริษัทภายนอกก็เหมาะสมกว่า แต่บางอุตสาหกรรมขึ้นอยู่กับความสามารถภายในองค์กร มีหลายปัจจัย ทางเลือกที่ดีที่สุดคือ ทั้งมีรถขนส่งเอง และว่าจ้างบริษัทภายนอก

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา

จากการศึกษายังพบว่า ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีความเข้าใจถึงสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และรู้จักปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ เพื่อให้ธุรกิจสามารถคงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขัน และอยู่รอดได้ในสถานการณ์ปัจจุบัน ดังคำกล่าวที่ว่า ไม่มีเครื่องมือหรือวิธีการบริหารใดที่จะดีไปตลอดกาล เราต้องปรับปรุงให้เหมาะสมอยู่เสมอ การปรับกลยุทธ์ในการลดต้นทุน โลจิสติกส์ของอุตสาหกรรม มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลการดำเนินงาน ดังนั้นผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป ในเขตกรุงเทพมหานคร ควรมีการวางแผนการปฏิบัติงานในการปรับกลยุทธ์ในการลดต้นทุนโลจิสติกส์ ทั้ง 9 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนใช้น้ำมันมาใช้พลังงานทางเลือก 2) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งใหม่ 3) กลยุทธ์การขนส่งเที่ยวเปล่า 4) กลยุทธ์การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 5) กลยุทธ์การปรับกระบวนการ 6) กลยุทธ์การว่าจ้างบริษัทภายนอก 7) กลยุทธ์ความถี่ของการบริการ 8) กลยุทธ์การบริการคลังสินค้า 9) กลยุทธ์ทำเลที่ตั้งคลังสินค้า โรงงาน และศูนย์กระจายสินค้า ซึ่งมีกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จมีดังต่อไปนี้

กลยุทธ์การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้ประกอบการสามารถนำเทคโนโลยีปัจจุบันที่มีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยต่างๆ มีความจำเป็นในการทำงานมากขึ้น เช่น ERP MRP EDI QR ECR VMI และ GPS การนำระบบเหล่านี้มาประยุกต์ใช้ เช่น นำระบบ GPS มาใช้ จากการปรับขึ้นราคาน้ำมัน ส่งผลให้บริษัทขนส่งขนาดใหญ่หลายรายเริ่มหันมาให้ความสนใจกับการควบคุมต้นทุน โดยใช้ระบบแท็กกิ้งเพื่อติดตามรถยนต์ ในระบบ GPS เข้ามาใช้ในธุรกิจมากยิ่งขึ้น ต้นทุนที่สำคัญอย่างหนึ่งคือเรื่องการขนส่ง ด้วยสินค้าที่มีขนาดใหญ่จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนเส้นทางขนส่งที่ดีเพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายที่ต้องสูญเสียไปกับการเดินทางกับราคาน้ำมันที่เพิ่มขึ้น รวมถึงต้องประหยัดเวลาในการส่งสินค้า ทำอย่างไรให้รถส่งสินค้าคันหนึ่งสามารถส่งสินค้าได้หลายแห่ง ท่ามกลางการจราจรที่ติดขัดมากขึ้นทุกวัน

กลยุทธ์การปรับกระบวนการทำงาน เนื่องจากในภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวน และการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงในปัจจุบันทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ การดำเนินธุรกิจต้องเผชิญกับต้นทุนที่ปรับสูงขึ้น ตลาดมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในด้านความต้องการของลูกค้า และวงจรชีวิตของสินค้าหรือบริการที่สั้นลง ส่งผลให้องค์กรธุรกิจต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันที โดยองค์กรต้องพยายามลดต้นทุนในการดำเนินงาน และหาทางเพิ่มความสามารถในการรองรับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้แก่ ความไม่แน่นอนของความต้องการสินค้าหรือบริการของลูกค้า ความไม่แน่นอนของกระบวนการทำงาน และความไม่แน่นอนของเวลาในการรับมอบวัตถุดิบ

กลยุทธ์ความถี่ของการบริการ หัวใจสำคัญของกลยุทธ์การแข่งขันในธุรกิจให้ต้นทุนต่ำ คือ การค้นหาความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองของลูกค้า จากนั้นจึงหันมามองสินค้าหรือบริการของตนเอง และตั้งคำถามที่สำคัญสี่ข้อ ภายใต้หลักการที่เรียกว่า E.R.R.C. อันได้แก่คำถามที่ว่า "ควรจะทำอะไรทิ้ง (eliminate)" "ควรลดอะไรลง (reduce)" "ควรเพิ่มอะไร (raise)" "ควรสร้างอะไรขึ้นมาใหม่ (create)" เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าพร้อมๆ กับการสร้างนวัตกรรมหรือความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ ซึ่งไม่ได้หมายถึงเพียงแต่การเพิ่มคุณค่าที่มีอยู่หรือสร้างสรรค์คุณสมบัติใหม่ๆ แต่ยังหมายรวมไปถึงการปรับลดหรือตัดทอนคุณค่าหรือคุณสมบัติบางอย่างที่มีอยู่อีกด้วย เพราะหากมีแต่เพิ่มอย่างเดียวต้นทุนก็อาจสูงเกินไปจนไม่อยู่ในสภาพที่แข่งขันได้

กลยุทธ์การบริการคลังสินค้า สถานะการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันได้เป็นแรงกดดันให้องค์กรธุรกิจทำการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน ปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างศักยภาพในการแข่งขันนั้นคือ ต้นทุนที่ต่ำกว่า คุณภาพที่เหนือกว่า การส่งมอบที่ตรงเวลา เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าสูงสุด โดยมีสินค้าคงคลังเป็นองค์ประกอบ และบทบาทสำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ แต่ปริมาณสินค้าคงคลังที่เหมาะสมนั้นเป็นสิ่งที่ยากต่อการคาดการณ์ อันเนื่องมาจากความไม่แน่นอนทางอุปสงค์ และอุปทาน รวมทั้งระยะเวลาในการจัดเตรียมหรือช่วงเวลานำ (Lead Time) เพื่อให้พร้อมต่อความต้องการ เป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จสามารถต่อสู้แข่งขันได้ซึ่งคลังสินค้ามีความสำคัญที่สุดในระบบโลจิสติกส์ การบริหารจัดการคลังสินค้า จะเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจ

กลยุทธ์ทำเลที่ตั้งคลังสินค้า โรงงาน และศูนย์กระจายสินค้า โรงงาน ศูนย์กระจายสินค้า จะช่วยทำให้สามารถลดต้นทุนการขนส่งได้เนื่องจากการขนส่งตรงถึงลูกค้า ในต่างจังหวัดโดยไม่มีศูนย์รวบรวมพัสดุสินค้าตามต่างจังหวัด ที่เป็นศูนย์กลางการขนส่ง ทำให้ส่วนใหญ่ต้องขนส่งรถเที่ยวเปล่ากลับหรือส่งสินค้าไม่เต็มคันรถ ซึ่งการแก้ปัญหาดังกล่าวทำได้ โดยการมีศูนย์กระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีโครงข่ายกระจายสินค้าทำหน้าที่รวบรวมสินค้าให้เต็มคันรถหรือจัดพาหนะให้

เหมาะสมกับจำนวน และสอดคล้องกับสถานที่ส่งมอบสินค้า อีกทั้งยังมีเครือข่ายในการรวบรวมสินค้า หรือเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งไปสู่รูปแบบที่ประหยัดพลังงานอีกด้วย

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งต่อไปควรจะเป็นการศึกษาข้อมูลระดับเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการ 2-5 ราย
2. การศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาเป็นเชิงเปรียบเทียบกลุ่มธุรกิจที่มีลักษณะที่ใกล้เคียงกันเพื่อจะได้ทราบการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจต่อไป
3. การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเฉพาะกลุ่มผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป ในเขตกรุงเทพมหานครเท่านั้น ดังนั้นหากผู้สนใจจะนำไปใช้ประโยชน์ ควรจะมีการศึกษาเพิ่มเติม เพราะผลการวิจัยที่ได้ อาจเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อม และปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- กมลชนก สุทธิวาทนฤพุดิ. (2547). การจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
ท้อป.
- กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2546). การวิเคราะห์สถิติ : สถิติสำหรับการบริหารและการวิจัย. กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2541). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: เทพเนรมิต
การพิมพ์.
- เดือนเด่น นิคมบริรักษ์. (2550). บทบาทของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ธีรวุฒิ เอกะกุล. (2543). ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. (พิมพ์ครั้งที่ 3).
อุบลราชธานี : วิทยาออฟเซตการพิมพ์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2538). วิธีการสร้างสถิติสำหรับการวิจัย. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- วิทยา สุหฤทดำรง. (2549). มงรอบทิศ คิดแบบลอจิสติกส์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ อี.ไอ.สแควร์.
- พจนานุกรมของเว็บสเตอร์ (Webster). คำนิยามของโลจิสติกส์. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2547). **ต้นทุนโลจิสติกส์ต่อ GDP :
ตัวชี้วัดสมรรถนะด้านโลจิสติกส์ของประเทศไทย.** กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2550. **แผนยุทธศาสตร์การ
พัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ.2550-2554.** กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2552). **รายงานโลจิสติกส์ของ
ประเทศไทยประจำปี 2552.** กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ พ.ศ. 2550. **การสำรวจผู้ประกอบการเกี่ยวกับผลกระทบจากภาวะวิกฤต
เศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน.** กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สุนันทา เลานันท์. (2541). การพัฒนาองค์การ. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ซีวีแอล
การพิมพ์ จำกัด.

สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยและสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (สสว.)

พ.ศ. 2550. คู่มือแนะนำแนวทางในการลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์สำหรับ SMEs.

กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.

สภาการจัดการโลจิสติกส์แห่งสหรัฐอเมริกา. (Council of Logistics Management: CLM).

Logistics Management.

สมยศ นาวิการ. (2543). การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์

กรุงเทพมหานคร.

บทความ

กมลชนก สุทธิวาหนฤพุดิ. (2546, กันยายน). “กิจกรรมหลักด้านโลจิสติกส์ (Key Logistics Activities).” **Logistics Corner**, หน้า 21.

ชัยพร วิเศษมงคล. (2552, ตุลาคม). “การปรับโครงสร้างองค์กร.” **วารสาร มหาวิทยาลัยหาดใหญ่**, หน้า 13.

ชัยยศ จงประสิทธิ์ผล. (2551, ตุลาคม). “4 บริษัทไทย – ญี่ปุ่น ไก่กลยุทธ์ ลดต้นทุนไม่ลดคุณภาพ.” **ประชาชาติธุรกิจ**, หน้า 15.

ฐานันดร ปรีดากัญญารัตน์. (2551, เมษายน). “วิกฤตแฮมเบอร์เกอร์ กับพี่น้องตระกูลเลห์แมน.” **วารสาร มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น**, หน้า 19.

คูเปอร์ เอ็ด. (2537). “โลจิสติกส์และการจัดการซัพพลายเชน.” **กลยุทธ์ทำให้รวยช่วยให้ประหยัด.** กรุงเทพฯ: นัฏพรการพิมพ์. หน้า 309-316.

ชนทัต ขวาลดิฐ. (2549, พฤศจิกายน). “เอส.บี.ติด GPS รถขนส่งเฟอร์นิเจอร์ หวังนำเทคโนโลยีลดต้นทุน.” **วารสาร BusinessThai**. หน้า 18.

ชเนศ กองประเสริฐ. (2551, พฤษภาคม). “ไทยกับวิกฤตแฮมเบอร์เกอร์.” **วารสาร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**, หน้า 15.

พงษ์ชัย อธิคมรัตนกุล. (2550, กันยายน). “โลจิสติกส์ก้าวอย่างประเทศไทยในกระแสโลกาภิวัตน์.” **สุขภาพใจ**, หน้า 155.

เพ็ญธิรัตน์ อัครผลสุวรรณ. (2548, มกราคม). “โลจิสติกส์พอเพียง ความพอเหมาะของ SMEs.” **Logistics Digest**, หน้า 32-36.

ภาณุมาศ ศรีสุข. (2550, ตุลาคม). “โลจิสติกส์คืนสู่ชีวิตจับขั้วพันธุรกิจ.” **สยามธุรกิจ**, หน้า 10.

- วีรพันธ์ พูลเกษ. (2552, มกราคม). “พลิกวิกฤตเป็นโอกาส ใช้กลยุทธ์ Custom-Built Factories ดึงลูกค้า.” **ประชาชาติธุรกิจ**, หน้า 16.
- สโตน. (2511). “โลจิสติกส์และการจัดการซัพพลายเชน.” **กลยุทธ์ทำให้รวยช่วยให้ประหยัด**, กรุงเทพฯ: นัฐพรการพิมพ์. หน้า 309-316.
- สลิลาทิพย์ ทิพย์ไกรสร. (2553, ตุลาคม). “โลจิสติกส์กับการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการไทย.” **วารสาร นักบริหารมหาวิทยาลัยกรุงเทพ**, หน้า 211.
- สุวัฒน์ นวลขาว. (2551, ตุลาคม). “กรีนสเปคต ยกเครื่อง 4 ด้าน โลจิสติกส์ จับมือเป๊ปซี่ – เบียร์ช้าง ขนส่งทางน้ำ.” **ฐานเศรษฐกิจ**, หน้า 32.
- อมรศักดิ์ พงศ์พสุตม์. (2550, กรกฎาคม). “ค้าปลีกไทย ภาวะถูกพัดหายได้คลื่นโลกาภิวัตน์.” **กรุงเทพธุรกิจ**, หน้า 9.
- อรุณ บริรักษ์. (2546, ธันวาคม). “เปิดหลังบ้าน โลตัส.สำรวจอาณาจักร 2,000 ล้านที่วังน้อย.” **ฐานเศรษฐกิจ**, หน้า 22.
- เฮสเกต กลาโคว์สกี และไอวี. (2516). “Supply Chain Strategy.” **การจัดการโซ่อุปทานเชิงกลยุทธ์**, กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น. หน้า 173.

วิทยานิพนธ์

- กุสุมา แจ็งล้อม. (2551). **กลยุทธ์ในการลดต้นทุนการขนส่ง กรณีศึกษาบริษัท ดีเค เทรดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการ โลจิสติกส์. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- จิรายุส บงกขมาศ. (2543). **การปรับตัวของอุตสาหกรรมรถยนต์ไทย ภายใต้ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาเศรษฐศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ดรชนัน งามศิริ. (2547). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสำหรับการจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการด้านโลจิสติกส์. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประสาร ทองไม้. (2551). **แนวทางการลดต้นทุนการขนส่งมันฝรั่งสดในระบบโลจิสติกส์ของบริษัทผู้ผลิตขนมขบเคี้ยวมันฝรั่งทอดกรอบ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบัญชี. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- วาทีณี กระบี่ทอง. (2549). ปัญหา และกำหนดกลยุทธ์การลดต้นทุนค่าขนส่งกรณีศึกษา บริษัท S.C.T. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิศวกรรมโลจิสติกส์. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- วิทวัส คุณพินิจพัฒนา. (2549). ปัญหา และการกำหนดกลยุทธ์ในการลดต้นทุนในระบบการขนส่ง กรณีศึกษา บริษัท สหพัฒนาภูเก็ตขนส่ง จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการ โลจิสติกส์. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- สายใจ ชูวารี. (2549). ปัญหา และกำหนดกลยุทธ์การลดต้นทุน ทางด้านโลจิสติกส์ กรณีศึกษา บริษัท เอสพี เทรดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการ โลจิสติกส์. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- โสฬส ฑิมะเสถียร. (2545). การปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม เพื่อแข่งขันกับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการ โลจิสติกส์. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

สารสนเทศจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์

- กฤษฎาวรรณ วรณปะกะ. (2553, 17 มีนาคม). กลยุทธ์ในการลดต้นทุนการขนส่ง. สืบค้นเมื่อ 23 ตุลาคม 2553, จาก <http://www.logisticcorner.com/index>
- ดามพ์ สุคนธ์ทรัพย์. (2550, 2 กันยายน). ระบบโลจิสติกส์ของเทสโก้. สืบค้นเมื่อ 4 ตุลาคม 2553, จาก http://matichon.co.th/prachachat/prachachat_detail.php?s
- ตัวอย่างคลังสินค้า และกิจกรรมในคลังสินค้า. สืบค้นเมื่อ 2 กรกฎาคม 2552, จาก [http : logisticscorner.com/images/stories/Articles/Warehouse/wh20100321_01-1](http://logisticscorner.com/images/stories/Articles/Warehouse/wh20100321_01-1)
- ธนิต โสรัตน์. (2552, 30 ตุลาคม). ฝ่าวิกฤตน้ำมันแพงอย่างไรสำหรับธุรกิจขนส่ง. สืบค้นเมื่อ 20 ตุลาคม 2552, จาก <http://www.v-servegroup.co>
- _____. (2553, 14 กรกฎาคม). บทบาทของ Multimodal Transport Operator (MTO) ที่มีต่อเศรษฐกิจของประเทศไทย. สืบค้นเมื่อ 21 สิงหาคม 2553, จาก <http://www.businessthailand.org/warehouse-distribution-logistic/>
- นคร บรมคุณากร. (2553, 15 มิถุนายน). การจัดการสินค้าคงคลังในรูปแบบคัมบัง. สืบค้นเมื่อ 17 กรกฎาคม 2553, จาก <http://logisticscorner.com>
- นระ คมนามูล. (2550, 24 พฤษภาคม). ความหมายโลจิสติกส์ในด้านการขนส่ง. สืบค้นเมื่อ 20 22 มีนาคม 2553, จาก <http://www.tpa.or.th>

- บูรณะศักดิ์ มาดหมาย. (2553, 17 กุมภาพันธ์). การจัดการคลังสินค้าในห่วงโซ่อุปทาน. สืบค้นเมื่อ 17 กรกฎาคม 2553, จาก <http://logisticscorner.com/index.php?option=com>
- ปานัน พัดทะยา. (2552, 28 พฤษภาคม). BJC Logistics บริหารคลังสินค้ามือหนึ่ง เน้นไอทีทันสมัยเสริมทัพ แม่นยำ 99.9%. สืบค้นเมื่อ 7 ตุลาคม 2553, จาก <http://www.freightmaxad.com>
- ปานัน ลิ้ม. (2553, 13 มิถุนายน). ราคาน้ำมันกระทบต้นทุนโลจิสติกส์. สืบค้นเมื่อ 19 กรกฎาคม 2553, จาก <http://warehouselogistic.igetweb.com>
- _____. (2553, 12 กรกฎาคม). โลจิสติกส์ทางทะเล ยังอีกยาวไกล ทำเรือเร่งพัฒนา. สืบค้นเมื่อ 27 กรกฎาคม 2553, จาก <http://www.supplychainclinic.com/content>
- ภาพแสดงการบริหารแบบ TMS เพื่อลดปัญหาการวิ่งรถเที่ยวเปล่าขนส่ง. สืบค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2552, จาก <http://www.logisticcorner.com>
- มนัญญา อะทาโส. (2553, 16 เมษายน). มุ่งสู่ผู้นำธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์ในปี 55 ก้าวต่อไปของ "นิมซีเส็งขนส่ง 1988". สืบค้นเมื่อ 17 พฤษภาคม 2553, จาก <http://www.logisticsthaiclub.com/index.php?mo=3&art=433043>
- รายชื่อบริษัทข้ามชาติที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทย. สืบค้นเมื่อ 24 มิถุนายน 2554, จาก <http://www.th.kompass.com>
- รูปแบบการขนส่ง. สืบค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2552, จาก www.oknation.net/blog/sainarong/page3
- โรเบิร์ต โอไบรน์. (2552, 9 กุมภาพันธ์). โลจิสติกส์บูรณาการ บริหารซัพพลายเชนลดต้นทุนเพิ่มยอดขาย. สืบค้นเมื่อ 28 พฤษภาคม 2552, จาก <http://logisticscorner.com>
- วิเชียร จงกริมย์สกุล. (2551, 28 พฤษภาคม). Logistics Outsourcing ความท้าทายของอุตสาหกรรมสมัยใหม่. สืบค้นเมื่อ 28 พฤษภาคม 2552, จาก <http://www.bjclogistics.co.th/>
- วุฒิพงษ์ สุขงาม. (2553, 9 มีนาคม). Why Logistics. สืบค้นเมื่อ 20 เมษายน 2553, จาก <http://www.logistsschool.rtaf.mi.th/index.php?option...id>
- วนาลี จันทร์อร่าม. (2554, 30 กรกฎาคม). วิฤตเศรษฐกิจ 2551 โจทย์ท้าทายรัฐบาลใหม่. สืบค้นเมื่อ 17 มีนาคม 2553, จาก <http://www.isranews.org>
- วรวิทย์ บวรวัฒนะ. (2553, 29 มีนาคม). ปัจจุบันกับการพัฒนาโลจิสติกส์ในภาคธุรกิจ. สืบค้นเมื่อ 15 มกราคม 2554, จาก <http://www.logisticsclinic.com>
- สุชาติ จันทร์านคราช. (2552, 29 พฤษภาคม). กลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์ ในภาวะวิกฤตการแข่งขันและต้นทุนที่สูง. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2553, จาก <http://www.logisticsdiges t.com>

สมานชัย อธิพันธุ์อำไพ. (2551, 12 กรกฎาคม). ลีโอบุคปรับขนส่งใช้"เอ็นจีวี"แก้ปัญหามันแพง. สืบค้นเมื่อ 25 สิงหาคม 2553, จาก <http://business.spiceday.com>

อุมาพร มณีเนียม. (2552, 30 มิถุนายน). ความเป็นมาและคำจำกัดความของโลจิสติกส์. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2553, จาก <http://www.logisticcorner.com/index>

สิทธิชัย ฝรั่งทอง. (2551, 20 มิถุนายน). Outsourcing เทรนใหม่ ยุทธวิธีลดต้นทุน. สืบค้นเมื่อ 29 กรกฎาคม 2552, จาก <http://www.logisticsthaiclub.com>

ภาษาต่างประเทศ

BOOKS

Anderson et al. (1999). **Logistical implications of the UK packaging waste regulations** (No.16). International Journal of Logistics: Research and Application.

Council of Supply Chain Management Professional (CSCMP). (2547). **Business Logistics** Harlow: Prentice Hall.

Louis W. stern, Adel I. El-Ansary and Anne T. Coughlan. (1996). **Marketing Channels** Prentice Hall College.

Stock & Lambert. (2001). **Strategic Logistics Management** (No.4). McGraw - Hill Publishing.

UK Institute of Logistics and Transport. (2541 : 4). **Logistics Management and Strategy** McGraw – Hill Publishing.

U.S. National Council of Physical Distribution Management (NCPDM). (2542 : 3). **Logistic System** McGraw – Hill Publishing.

US. Council of Logistics Management. (2529 : 2). **Logistics & Supply Chain** Prentice Hall College.

ARTICLES

- Logistix Partners Oy, Helsinki, Fl. (1998). **Scheduling for intermodal transport.**
Logistics Information Management, Vol. 16 No. 5. (pp. 363 – 72).
- Martin Van Creveld. (1997). **Purchasing and Supply Management with 50 Supply Chain Cases** (pp. 61-62). McGraw-Hill, Singapore.
- Mckinnon and Ge. (2004). **Use of synchronized vehicle audit to determine the opportunities for improving transport efficiency in a supply chain** (No.3). International Journal of Logistics: Research and Applications.
- MDC, LLogLink/LogisticsWorld. (1997). "Reverse logistics programs: gauging their effects on CRM and online behavior." **VINE: The journal of information and knowledge management systems.** Vol.35 No.3. (pp.166-181).
- Oak Brook. (1993). **Logistics and Supply Chain Management Strategies for Reducing Cost and Improving service.** Prince Hall, Great Britain.
- William Pagonis. (2002). **Differences between forward and reverse logistics in a retail environment,** Supply Chain Management: An International Journal Vol. 7 No 5. (pp. 271-282).

DISSERTATIONS

- Junxun Li. (2009). **Study on Clothing present Condition and Structure Adjustment.** M.B.A. China: Xi' an Polytechnic University.
- Montalee Bourung. (2007). **The study of Logistics costs and Information Technology role in medium and Large Garment Industries.** M.B.A. Thailand: Mahidol University.



ภาคผนวก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การจัดการโลจิสติกส์ ของบริษัทข้ามชาติ ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย
(ช่วงปี พ.ศ. 2550 – 2551) กรณีศึกษากลุ่มผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอาหาร
เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป เขตกรุงเทพมหานคร

แบบสอบถามใช้สอบถามกลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป เขตกรุงเทพมหานคร จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง ผู้ศึกษาจะสงวนคำตอบของท่านไว้เป็นความลับ การรายงานผลการศึกษานำเสนอภาพรวมมิได้แจกแจงข้อมูลเป็นรายบุคคล

ดังนั้น การวิเคราะห์จึงไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านแต่อย่างใด และจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวางแผน แนวทางในการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และสามารถเตรียมพร้อมปรับตัวด้านการจัดการ โลจิสติกส์หากเกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ ซึ่งการวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในระดับปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้ ประกอบด้วย คำถาม 2 ส่วน ดังนี้ คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของลักษณะกิจการ และประเภทอุตสาหกรรม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของการจัดการกลยุทธ์ของบริษัท
ข้ามชาติในภาวะเศรษฐกิจถดถอย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปลักษณะกิจการ และประเภทอุตสาหกรรม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่องที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

1. ทุนจดทะเบียนปัจจุบันของกิจการ

1. <input type="checkbox"/> 10 – 14 ล้านบาท	2. <input type="checkbox"/> 15 – 19 ล้านบาท
3. <input type="checkbox"/> 20 – 24 ล้านบาท	4. <input type="checkbox"/> มากกว่า 25 ล้านบาทขึ้นไป
2. ลักษณะการจดทะเบียนของท่านเป็นแบบใด

1. <input type="checkbox"/> ห้างหุ้นส่วนจำกัด	2. <input type="checkbox"/> บริษัทจำกัด
3. <input type="checkbox"/> คณะบุคคล	4. <input type="checkbox"/> บริษัทมหาชน
3. ระยะเวลาในการดำเนินกิจการ

1. <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 3 ปี	2. <input type="checkbox"/> 3-6 ปี
3. <input type="checkbox"/> 7-10 ปี	4. <input type="checkbox"/> 11-14 ปี
	5. <input type="checkbox"/> 15 ปี ขึ้นไป

4. กำไรเฉลี่ยต่อเดือน
1. ไม่เกิน 1,000,000 บาท
 2. 1,000,001 – 10,000,000 บาท
 3. 10,000,001 – 30,000,000 บาท
 4. มากกว่า 30,000,001 บาทขึ้นไป
5. จำนวนพนักงานในองค์กรของท่าน
1. ไม่เกิน 50 คน
 2. 51 - 100 คน
 3. 101 - 150 คน
 4. มากกว่า 151 คนขึ้นไป
6. ประเภทของกลุ่มธุรกิจ/อุตสาหกรรม
1. กลุ่มอาหาร และเครื่องดื่ม
 2. กลุ่มเสื้อผ้าสำเร็จรูป
7. การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานกิจการ
- 7.1 การเปลี่ยนแปลงของยอดขาย
1. >10 %
 2. >10 - 14 %
 3. >14 %
 4. เท่าเดิม
 5. <10 %
 6. <10 - 14 %
 7. <14 %
- 7.2 การเปลี่ยนแปลงของกำไร
1. >10 %
 2. >10 - 14 %
 3. >14 %
 4. เท่าเดิม
 5. <10 %
 6. <10 - 14 %
 7. <14 %
8. ปัจจุบันท่านปฏิบัติงานในตำแหน่ง
1. ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า
 2. ผู้จัดการฝ่ายผลิต
 3. ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ
 4. ผู้จัดการฝ่ายขาย
 5. ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์
 6. ผู้จัดการฝ่ายอื่นๆ.....
9. ท่านเป็นผู้บริหารระดับใดในองค์กร
1. ผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้างาน)
 2. ผู้บริหารระดับกลาง (หัวหน้าฝ่าย)
 3. ผู้บริหารระดับสูง (ผู้อำนวยการ)

การปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ	ระดับการปรับตัวของธุรกิจ					ระดับผลสำเร็จจากการปรับตัวของธุรกิจ				
	ปรับตัวมากที่สุด (5)	ปรับตัวมาก (4)	ปรับตัวปานกลาง (3)	ปรับตัวน้อย (2)	ปรับตัวน้อยที่สุด (1)	ได้ผลมากที่สุด (5)	ได้ผลมาก (4)	ได้ผลกลาง (3)	ได้ผลน้อย (2)	ได้ผลน้อยที่สุด (1)
	<p>5. กลยุทธ์การปรับกระบวนการทำงาน</p> <p>5.1 ใช้ระบบลีน (Lean) คือระบบในการระบุ และกำจัดความสูญเสียดังกล่าว เพื่อส่งมอบสินค้าที่ถูกต้อง การ ในการผลิตความสูญเปล่านั้นเป็นตัวทำให้เวลาที่ใช้ในการผลิตยาวนานขึ้น ควรมีการนำเทคนิคต่างๆ มาใช้ในการกำจัดความสูญเปล่าออกไป โดยมุ่งเน้นกำจัดความสูญเสียดังเกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน ได้แก่ การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น การรอคอย กระบวนการที่ขาดประสิทธิภาพ การผลิตของเสีย และแก้ไขงานเสีย การผลิตมากเกินไป การเก็บวัตถุดิบคงคลังที่ไม่จำเป็น</p> <p>5.2 ใช้ระบบคิว (Queue) คือระบบการช่วยลดระยะเวลา และจำนวนผู้รอเข้ารับบริการเป็นการเพิ่มความพร้อมใจของผู้รับบริการ เมื่อได้รับการบริการที่รวดเร็ว สามารถคำนวณระยะเวลาโดยเฉลี่ยในคิว คำนวณจำนวนผู้ใช้บริการที่เหมาะสมกับความต้องการ ได้ในแง่การผลิตเกิดความสมดุลของสายการผลิต ลดงานในกระบวนการทำงาน</p>									

การปรับกลยุทธ์ของธุรกิจ	ระดับการปรับตัวของธุรกิจ					ระดับผลสำเร็จจากการปรับตัวของธุรกิจ				
	ปรับตัวมากที่สุด (5)	ปรับตัวมาก (4)	ปรับตัวปานกลาง (3)	ปรับตัวน้อย (2)	ปรับตัวน้อยที่สุด (1)	ได้ผลมากที่สุด (5)	ได้ผลมาก (4)	ได้ผลกลาง (3)	ได้ผลน้อย (2)	ได้ผลน้อยที่สุด (1)
	6. กลยุทธ์การจ้างบริษัทภายนอก (Logistic Outsource) 6.1 จ้างบริษัทภายนอกในเรื่องการขนส่ง 6.2 จ้างบริษัทภายนอกในเรื่องคลังสินค้า เช่น โกดัง 6.3 จ้างบริษัทภายนอกในเรื่องการผลิต 6.4 จ้างบริษัทภายนอกในเรื่องของแรงงาน 6.5 จ้างบริษัทภายนอกในเรื่องของระบบเทคโนโลยี									
7. กลยุทธ์ความถี่ของการบริการ (Frequency of service) 7.1 การเพิ่มความถี่ของการให้บริการให้มากขึ้นเพียงพอกับความต้องการของลูกค้า 7.2 การลดความถี่ของการให้บริการลงเพื่อลดต้นทุนโดยรวม										
8. กลยุทธ์การบริหารการคลังสินค้า (Inventory) 8.1 ใช้ระบบ JIT (Just-in-time) คือ การส่งมอบ วัสดุดิบ สินค้าหรือบริการมาก ถึงผู้ใช้ในเวลาที่ต้องการ จำนวนเท่าที่ที่ต้องการใช้เท่านั้น และทันเวลาพอดี										

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	นางสาว เขมิกา คลองข่อย
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต 2548 สาขาการท่องเที่ยว และการโรงแรม มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
อายุ	28 ปี
ประสบการณ์ในการทำงาน	2 ปี
สถานที่ทำงาน	กรมทางหลวงชนบท
ตำแหน่งปัจจุบัน	นักจัดการงานทั่วไป

