

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์สำหรับการเพิ่มขีดความสามารถของธุรกิจส่งออกทางอากาศ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของโซ่อุปทานในธุรกิจส่งออกทางอากาศ 2) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถของธุรกิจส่งออกทางอากาศ และ 3) เพื่อพัฒนาแบบจำลองสำหรับธุรกิจส่งออกทางอากาศ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเรียบเรียงรายละเอียดซึ่งสามารถนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

#### ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับดัชนีสมรรถนะด้านโลจิสติกส์และการขนส่งสินค้าทางอากาศ

##### 1.1 ดัชนีสมรรถนะด้านโลจิสติกส์

การกำหนดตัวชี้วัดความสามารถด้านโลจิสติกส์ถูกจัดทำขึ้นทั้งในระดับสากล ระดับชาติ และระดับองค์กร เช่น ตัวชี้วัดประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ (Logistic Performance Index: LPI) โดยธนาคารโลก (World Bank, 2017) ตัวชี้วัดสมรรถนะของโซ่อุปทานด้วยแบบจำลอง SCOR (Supply Chain Operating Reference Model: SCOR Model) โดยองค์กร Supply Chain Council และตัวชี้วัดประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ของสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม (Industrial Logistics Performance Index: ILPI) โดยสำนักโลจิสติกส์ กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ เป็นต้น สิ่งสำคัญของตัวชี้วัดในทุกระดับ คือ ความมีระบบ หรือความมีมาตรฐานอันเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาการด้านโลจิสติกส์ ทำให้เกิดการลดต้นทุน ลดเวลา และสร้างความน่าเชื่อถือซึ่งผู้ประกอบการสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการประเมินมิติต่างๆ ของการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานได้

การทำความเข้าใจเกี่ยวกับตัวชี้วัดความสามารถด้านโลจิสติกส์จึงเป็นสิ่งที่สำคัญ นอกจากจะทำให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรด้านโลจิสติกส์แล้ว ยังทำให้ทราบถึงศักยภาพหรือขีดความสามารถที่แท้จริงของตนเองว่าอยู่ในระดับใดเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์และโซ่อุปทานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน และการพัฒนาองค์กรสู่เกณฑ์มาตรฐาน

ILPI ได้รับการพัฒนาขึ้นโดยสำนักโลจิสติกส์ กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ (2559) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์เทียบวัด ผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ของผู้ประกอบในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันรวมถึงกลุ่มอุตสาหกรรมอื่น จำนวน 24 กลุ่มอุตสาหกรรม 88 หมวดอุตสาหกรรมย่อย ซึ่งเริ่มดำเนินงานตั้งแต่ปี 2553 เป็นต้นมา เพื่อส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงและ

พัฒนาองค์กรสู่มาตรฐานด้านโลจิสติกส์ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันเวลาและลดต้นทุนรวมด้านโลจิสติกส์ โดยสามารถวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานครอบคลุมกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ทั้ง 9 กิจกรรม ดังแผนภาพที่ 2.1



ภาพประกอบที่ 2.1 กิจกรรมด้านโลจิสติกส์ทั้ง 9 กิจกรรม

ที่มา: กองโลจิสติกส์ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2562)

การประเมินองค์กรด้วย ILPI ในกิจกรรมโลจิสติกส์ทั้ง 9 กิจกรรม ถูกพิจารณาใน 3 มิติ มีตัวชี้วัดทั้งสิ้น 27 ตัวชี้วัด ตามโครงสร้างดังแผนภาพที่ 2.2 ซึ่งแต่ละมิติมีแนวทางการประเมินคือ

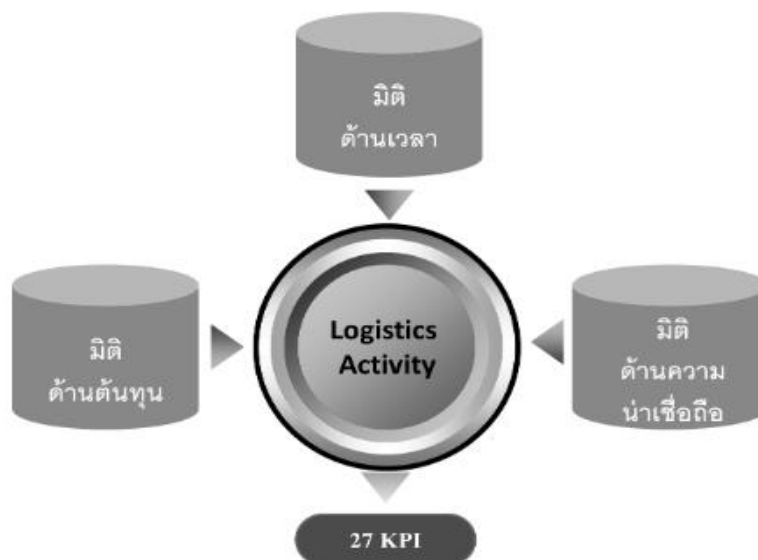
1. มิติด้านต้นทุน (Cost Dimension) แสดงถึงสัดส่วนต้นทุนของกิจกรรมโลจิสติกส์เปรียบเทียบกับยอดขายประจำปีของกิจการสามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงหรือควบคุมต้นทุนส่วนเกินที่ไม่จำเป็นได้โดยไม่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพสินค้าหรือการบริการ

2. มิติด้านเวลา (Time Dimension) ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ใช้ข้อมูลระยะเวลาของการเคลื่อนย้ายสินค้าที่อยู่นอกเหนือจากช่วงของกระบวนการผลิต และระยะเวลาการเคลื่อนย้ายของข้อมูลที่เริ่มตั้งแต่การรับข้อมูลและสิ้นสุดที่การส่งมอบข้อมูลให้แก่ลูกค้าหรือผู้ใช้สินค้าหรือบริการลำดับถัดไป

3. มิติด้านความน่าเชื่อถือ (Reliability Dimension) ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ใช้วัดความน่าเชื่อถือเกี่ยวกับการส่งมอบสินค้าและข้อมูล โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ตัวชี้วัดด้านการส่งมอบตรงเวลา และตัวชี้วัดด้านการส่งมอบครบจำนวน

จะเห็นได้ว่า ILPI เป็นเสมือนเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในมิติของการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการเรียนรู้เพื่อ

พัฒนาองค์ประกอบอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดการดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว เชื่อถือได้ และมีต้นทุนที่เหมาะสม



ภาพประกอบที่ 2.2 โครงสร้างตัวชี้วัดประเมินประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์  
ที่มา: กองโลจิสติกส์ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2562)

ค่า ILPI จะมีความแม่นยำจนสามารถใช้เป็นตัวแทนและเป็นมาตรฐานในการเปรียบเทียบทุกระดับได้เมื่อมีการเก็บข้อมูลผลการประเมินในแต่ละตัวชี้วัดในจำนวนมากพอทำให้การกระจายของค่าตัวอย่างดังกล่าวมีแนวโน้มใกล้เคียงกับการแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution) ตามทฤษฎีแนวโน้มเข้าสู่ศูนย์กลาง (Central Limit Theorem) ผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการประเมิน ILPI จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทุกภาคส่วน คือ ทำให้ทราบผลดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ขององค์กร และทำให้ค่า ILPI ของกลุ่มอุตสาหกรรมและของประเทศมีความแม่นยำและมีมาตรฐานสามารถเทียบเคียงในระดับสากลได้หากผู้ประกอบการมี “มาตรฐานโลจิสติกส์” เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานแล้ว ย่อมนำไปสู่หนทางแห่งความเป็นผู้นำทางด้านโลจิสติกส์และในโซ่อุปทานระดับโลก

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้จัดทำขึ้นภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศ การพัฒนาตามแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 มี 10 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ชาติ 6 ยุทธศาสตร์ และอีก 4 ยุทธศาสตร์ ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์ และกลไกสนับสนุน โดยสาระสำคัญการพัฒนากระบวนโลจิสติกส์ของ

ประเทศกำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 7 ในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ มุ่งเน้นการขยายขีดความสามารถและพัฒนาคุณภาพการให้บริการ รองรับการพัฒนาของเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจใหม่ ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของทุกกลุ่มในสังคม สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาความเชื่อมโยง ในอนุภูมิภาค และในอาเซียนอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมโครงข่าย เชื่อมโยงภายในประเทศ สนับสนุนการพัฒนาพื้นที่ตามแนวระเบียงเศรษฐกิจต่างๆ พัฒนาระบบการบริหารจัดการและการกำกับดูแล ให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการ สร้างความเป็นธรรมการเข้าถึงบริการพื้นฐานและการคุ้มครองผู้บริโภค การพัฒนาอุตสาหกรรมต่อเนื่อง เพื่อสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ และการพัฒนาผู้ประกอบการสาขาโลจิสติกส์และหน่วยงานที่มีศักยภาพเพื่อขยายการทำธุรกิจในต่างประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, พ.ศ.2560-2564, หน้า 12) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของโครงสร้างพื้นฐานอันเป็นหนึ่งในดัชนีสมรรถนะด้าน โลจิสติกส์ที่สำคัญ

การขนส่งสินค้าระหว่างประเทศเป็นกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการด้าน โลจิสติกส์ มีบทบาทสำคัญต่อกิจกรรมการค้าระหว่างประเทศ เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายสินค้าจากประเทศผู้ผลิต ไปยังลูกค้า ณ ประเทศปลายทาง ธุรกิจที่ช่วยสนับสนุนการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศให้ประสบความสำเร็จนั้น ได้แก่ ธุรกิจตัวแทนขนส่งสินค้า หรือ Freight Forwarder และในปัจจุบันการค้าระหว่างประเทศขยายตัวเพิ่มขึ้นเนื่องจากการเปิดเสรีทางการค้าโดยการลดภาษีศุลกากร และอุปสรรคทางการค้าต่างๆระหว่างกันทั้งในระดับโลก และภูมิภาค จึงทำให้รายได้ของประเทศต่างๆ มาจากการค้าระหว่างประเทศโดยเฉพาะการส่งออกเป็นหลัก เมื่อการส่งออกมีปริมาณเพิ่มขึ้น ทำให้ธุรกิจตัวแทนขนส่งสินค้ามีจำนวนมากขึ้นเช่นกัน ทำให้การแข่งขันในตลาดขนส่งทวีความรุนแรงมากตามลำดับ ส่งผลให้ผู้ส่งออกมีอำนาจการต่อรองในการเลือกใช้บริการตัวแทนขนส่งดังกล่าวสูงขึ้น

กิจกรรมหลักของบริษัทตัวแทนขนส่งจะเป็นแนวทางในการเลือกใช้บริการของผู้ส่งออกและ กิจกรรมสนับสนุน ของตัวแทนขนส่งสินค้าก็มีผลต่อการตัดสินใจของผู้ส่งออก โดยที่ผู้ส่งออกจะเลือกใช้บริการจากตัวแทนขนส่งสินค้า เพื่อลดความกังวลเกี่ยวกับขั้นตอนการขนส่ง และการติดต่อหน่วยงานภายนอกที่ยุ่งยาก จึงต้องการเลือกตัวแทนขนส่งสินค้าที่สามารถลดเวลาในการดำเนินงานและสร้างความสะดวกให้แก่ตนเอง โดยเกณฑ์ในการเลือกใช้จะให้ความสำคัญเรื่องโครงสร้างพื้นฐานซึ่งเป็นกิจกรรมสนับสนุนของบริษัทตัวแทนขนส่ง เช่น ขนาดของกิจการ หรือสายการบินที่ให้บริการที่มีผลต่อการตัดสินใจในการดำเนินงาน และผู้ส่งออกมีเกณฑ์ในการเลือกใช้บริการตัวแทนขนส่งโดยพิจารณาจาก ประสบการณ์การทำงานของบริษัท ชื่อเสียงของบริษัท ขนาดของกิจการ ความน่าเชื่อถือและฐานะทางการเงินของบริษัทตัวแทนขนส่ง และปัจจัยเรื่อง โครงสร้างพื้นฐานยังรวมถึงเครื่องมือและอุปกรณ์ที่สนับสนุนการขนส่ง ได้แก่ รถบรรทุก จำนวนบุคลากรที่ให้บริการ (สุภาวดี คุ่มราษฎร์, 2560)

การขนส่งสินค้าระหว่างประเทศในปัจจุบันมีความสำคัญอย่างมากเนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทางโลจิสติกส์ และการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศยังเป็นตัวช่วยผลักดันเศรษฐกิจของประเทศให้ขับเคลื่อนไปข้างหน้า การขนส่งสินค้าระหว่างประเทศมีบทบาทในอุตสาหกรรมมากขึ้นเรื่อยๆ โดยเฉพาะบริษัทที่ต้องมีการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ เพื่อนำมาผลิตเป็นสินค้าและบริการ (สุริยพันธ์ ปลายเงิน, 2559)

สุภาวดี คุ่มราษฎร์ (2560) ได้ศึกษาการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ และ การเลือกตัวแทนขนส่งสินค้า: มุมมองผู้ส่งออก พบว่าผู้ส่งออกมีปัจจัยในการพิจารณาเลือกใช้บริการตัวแทนขนส่งสินค้า 6 ปัจจัย ได้แก่ 1) ความเชื่อถือไว้วางใจ 2) การให้ความมั่นใจแก่ผู้รับบริการ 3) ความเป็นรูปธรรมของบริการ 4) ความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจในผู้รับบริการ 5) การตอบสนองต่อผู้รับบริการ เมื่อทราบปัจจัยในการเลือกใช้บริการตัวแทนขนส่งสินค้าของผู้ส่งออกแล้ว ผู้เขียนจึงมีข้อเสนอแนะบางประการสำหรับธุรกิจตัวแทนขนส่งและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรง

ทอดศักดิ์ บุญทศ (2561) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการโลจิสติกส์ ศึกษากรณีเขตเศรษฐกิจพิเศษมุกดาหาร พบว่าในภาพรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และผลการศึกษามีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการโลจิสติกส์ของเขตเศรษฐกิจพิเศษมุกดาหาร พบว่ามีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน 2) ด้านการคมนาคมขนส่งในต่างประเทศ 3) ด้านการบูรณาการการทำงาน 4) ด้านโลจิสติกส์ระหว่างหน่วยงานของรัฐด้านขั้นตอน/พิธีการทางศุลกากรภายในจังหวัด 5) ด้านความหลากหลายของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ และ 6) ด้านสมรรถนะของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการโลจิสติกส์ของเขตเศรษฐกิจพิเศษมุกดาหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## 1.2 การขนส่งสินค้าทางอากาศ

จากรายงาน ณ ศูนย์ข้อมูล SMEs Knowledge Center ประจำปี 2557 (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2557) พบว่าในปัจจุบันการขนส่งสินค้าทางอากาศได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ประเทศต่างๆมีการพัฒนาสนามบินพาณิชย์ที่ทันสมัยและเพียงพอกับความต้องการของผู้ขนส่ง นอกจากนี้ยังมีการขยายและปรับปรุงบริเวณคลังสินค้าที่ทำอากาศยานให้กว้างขวาง ทันสมัย เพื่อให้การขนส่งสินค้าดำเนินไปอย่างสะดวกและรวดเร็ว ลักษณะการให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศ มี 3 ลักษณะ ได้แก่

1) การให้บริการเที่ยวบินประจำเส้นทาง (Airline) การให้บริการประจำเที่ยวบินนี้เป็นการขนส่งไปในเที่ยวบินเดียวกับผู้โดยสาร ซึ่งสายการบินจะออกแบบพื้นที่ภายในสำหรับวางสินค้าด้วยเพื่อใช้ประโยชน์จากพื้นที่ภายในอากาศยานมากที่สุด

2) การให้บริการเที่ยวบินเช่าเหมาลำ (Charter Freight) เป็นการให้บริการสำหรับการขนส่งสินค้าโดยเฉพาะ เนื่องจากในบางเส้นทางมีปริมาณความต้องการขนส่งสินค้าทางอากาศจำนวนมาก การใช้บริการขนส่งสินค้าไปกับเที่ยวบินเดียวกับผู้โดยสารอาจไม่เพียงพอ ผู้ให้บริการจำนวนมากจึงมีการเพิ่มเที่ยวบินสำหรับการขนส่งสินค้าโดยเฉพาะ

3) การให้บริการขนส่งพัสดุภัณฑ์ทางอากาศ (Air Courier) การให้บริการประเภทนี้เน้นการขนส่งสินค้าที่ต้องการความรวดเร็วและเป็นสินค้าที่มีขนาดเล็กและเบา เน้นการให้บริการแบบบริการรับ-ส่งของถึงที่ (Door to Door Service) เช่น DHL, UPS, FedEx เป็นต้น ซึ่งการเก็บค่าบริการของการขนส่งรูปแบบดังกล่าวเป็นลักษณะเหมาจ่าย ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการเก็บที่ต้นทาง โดยผู้รับปลายทางจะชำระเพียงค่าใช้จ่ายด้านภาษีอากร และค่าบริการทางเอกสารพิธีการศุลกากรเท่านั้น อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าการขนส่งสินค้าทางอากาศใช้เวลาในการขนส่งน้อยกว่าการขนส่งรูปแบบอื่นแต่มีค่าใช้จ่ายในการขนส่งสูงเช่นกัน จึงเหมาะกับสินค้าที่มีความต้องการด่วน ปริมาณการขนส่งน้อย หรือเป็นสินค้าแบบใหม่ๆ โดยเฉพาะสินค้าประเภทแฟชั่น ที่ต้องการส่งไปยังตลาดต่างๆทั่วโลกได้ในเวลาที่รวดเร็ว

การขนส่งสินค้าโดยทางอากาศเป็นการขนส่งที่กำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายประเทศต่างๆ มีการพัฒนาสนามบินพาณิชย์ให้ทันสมัย และเพียงพอกับความต้องการบริษัทสร้างเครื่องบินมีการสร้างเครื่องบินซึ่งมีขนาดใหญ่ ให้มีประสิทธิภาพในการบินสูงขึ้น สามารถบรรทุกสินค้า และบรรทุกผู้โดยสารได้มากขึ้น มีเครื่องมือในการขนส่งอันทันสมัยครบครัน มีการขยายและปรับปรุงบริเวณคลังสินค้าที่ท่าอากาศยาน ให้กว้างขวางทันสมัย เพื่อให้การขนส่งสินค้าดำเนินไปอย่างสะดวกและรวดเร็ว จากผู้ส่งที่เมืองต้นทาง ไปยังเมืองผู้รับปลายทาง (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2557)

คุณลักษณะที่สำคัญของการขนส่งสินค้าทางอากาศ คือ 1) ความรวดเร็ว และ 2) ความแน่นอน ที่มีตารางการบินแน่นอน สม่าเสมอ และตรงต่อเวลา

ผู้ที่มีบทบาทในการขนส่งสินค้าทางอากาศประกอบด้วย

1. ผู้ส่งสินค้า หรือ Shipper หมายถึง ผู้ที่ต้องการส่งสินค้าออกไปยังต่างประเทศ ในที่นี้คือ ผู้ที่ต้องการขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างประเทศ ผู้ที่มีชื่อปรากฏอยู่ในเอกสารกำกับสินค้า หรือ Air Waybill ที่จะทำการหรือร่วมทำการขนส่งสินค้าภายใต้เงื่อนไขใน Air Waybill

ตัวแทนรับขนส่งสินค้า (Freight Forwarder) คือ ผู้มีหน้าที่เป็นตัวแทนของผู้ส่งออกในการจัดหา และจัดการขนส่งสินค้าของผู้ส่งออกไปยังเมืองท่าปลายทาง บางรายทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างผู้ส่งสินค้า กับผู้รับขนส่งสินค้า บางรายอาจทำหน้าที่เป็นผู้ขนส่งสินค้าโดยตรง ทั้งนี้ บริการที่ตัวแทนรับขนส่งสินค้าสามารถให้บริการ ประกอบไปด้วยบริการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1) ตัวแทนออกของให้กับผู้ส่งสินค้าหรือผู้รับสินค้า 2) ตัวแทนในการบริหารจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ แต่ดำเนินงานในฐานะเป็นตัวแทนของผู้ส่งออก หรือผู้นำเข้า 3) ตัวแทนของผู้รับ

ขนส่งสินค้า เช่น เป็นตัวแทนสายการบินในการให้บริการรับขนส่งสินค้า หรือเป็นผู้ขนส่งสินค้าเอง เป็นต้น 4) การบริหารจัดการบรรจุหีบห่อ รวมไปถึงบรรจุภัณฑ์ 5) การให้บริการด้านคลังสินค้า โรงพักสินค้า การบริหารจัดการคลังสินค้า โดยใช้เครื่องมือและแรงงานของตนเองให้กับผู้ใช้บริการที่มีคลังสินค้าเป็นของตัวเอง แต่ไม่ประสงค์จะดำเนินการบริหารจัดการเอง 6) การให้บริการทางด้านแรงงาน คนงาน เพื่อการบรรจุสินค้าเข้าสู่คอนเทนเนอร์ 7) การให้บริการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ 8) ผู้ให้บริการบริหาร โลจิสติกส์ ในระบบโซ่อุปทานครบวงจร 9) ผู้ให้คำปรึกษาเชิงธุรกิจ แก่ผู้นำเข้าและส่งออก สำหรับตัวแทนรับขนส่งสินค้าทางอากาศจะต้องเป็นผู้ที่ได้รับการรับรองจากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ และได้รับการแต่งตั้งจากบริษัทที่ให้บริการการบินให้ดำเนินการรับสินค้าและออกใบตราส่งสินค้าทางอากาศให้แก่ผู้ส่งออก

2. บริษัทการบิน (Airline หรือ Carrier) หมายถึงบริษัทการบินต่างๆ ซึ่งรวมทั้งบริษัทการบินที่ออกเอกสารกำกับสินค้า Air Waybill ที่จะทำการหรือร่วมทำการขนส่งสินค้า ภายใต้เงื่อนไขใน Air Waybill คือ ผู้ที่ให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศ โดยผู้ให้บริการประเภทนี้ จะเป็นเจ้าของระวางสินค้า

ผู้รับขนส่งพัสดุภัณฑ์ทางอากาศ (Air Courier) ปัจจุบันมีผู้ให้บริการรับขนส่งพัสดุภัณฑ์ทางอากาศ ทั้งขนาดใหญ่ที่มีฝูงบินเป็นของตนเอง และผู้ให้บริการขนาดเล็กที่ซื้อระวางมาจากสายการบินอีกทอดหนึ่ง โดยผู้ให้บริการประเภทนี้ เน้นการขนส่งสินค้าที่เน้นความสะดวกรวดเร็ว สินค้าที่ใช้บริการการขนส่ง เป็นสินค้าที่มีขนาดเล็กและเบา เน้นการให้บริการแบบรับ-ส่งของถึงที่ คือ เป็นการรับจากผู้ส่งที่ต้นทาง จากนั้นจะดำเนินการพัสดุการทั้งในประเทศต้นทางและปลายทางให้ และส่งให้กับผู้รับปลายทาง โดยจะมีการเก็บค่าบริการแบบเหมาจ่าย ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการเก็บที่ต้นทาง โดยผู้รับปลายทางจะชำระเพียงค่าใช้จ่ายด้านภาษีอากร และค่าบริการทางเอกสารพัสดุการศุลกากรเท่านั้น

ผู้รับขนส่งพัสดุไปรษณีย์อากาศระหว่างประเทศ (Air Parcel Post) การขนส่งพัสดุไปรษณีย์ อากาศระหว่างประเทศ จะมีเงื่อนไขดังนี้ คือ สินค้าที่รับขนส่งจะต้องมีน้ำหนักต่อชิ้นไม่เกิน 10 กิโลกรัม และ เป็นการขนส่งที่ให้บริการโดยรัฐ โดยผู้ส่งออกจะต้องนำสินค้าไปส่งยังที่ทำการไปรษณีย์ต้นทาง และเป็นการส่งของถึงมือผู้รับ โดยตรงที่ปลายทาง เว้นแต่เป็นของที่มีภาษีอากรมาก ซึ่งการชำระค่าไปรษณีย์อากรนั้นจะต้องชำระที่ต้นทางและผู้นำเข้าที่ปลายทางก็ชำระเพียงค่าไปรษณีย์อากรเท่านั้น

ตัวแทนผู้รับสินค้าปลายทาง (Oversea Agent) คือ ผู้ที่ทำหน้าที่รับสินค้าและดำเนินการจัดส่ง รวมถึงดำเนินการพัสดุการให้แก่ผู้รับสินค้าปลายทาง

3. ผู้รับสินค้า หรือ Consignee หมายถึงผู้มีนามระบุอยู่ใน Air Waybill ซึ่งบริษัทการบินจะต้องส่งมอบสินค้าให้ เมื่อถึงเมืองปลายทางตามที่ระบุไว้

4. บริษัทตัวแทน หรือ IATA CARGO AGENT หมายถึงบริษัทที่ได้รับรองจากสมาคมการขนส่งทางอากาศ และแต่งตั้งโดยบริษัทการบิน ให้ดำเนินการรับและออกเอกสารกำกับสินค้า Air Waybill พร้อมทั้งเก็บค่าขนส่งที่เกี่ยวข้องในนามของบริษัทการบิน

#### 5. ศุลกากร (Customs)

สำหรับเครื่องบินที่ใช้ในการขนส่งสินค้าทางอากาศนั้น โดยทั่วไปจะมี 3 ประเภท ได้แก่ 1) เครื่องบินโดยสาร (Passenger Flight) 2) เครื่องบินกึ่งโดยสาร (Combi Flight หรือ Combination of Passenger & Main deck Loader) 3) เครื่องบินบรรทุกสินค้า (Charter Flight / Cargo Flight / Freighter)

ข้อดีและข้อเสียของการขนส่งสินค้าทางอากาศ (ณัฐพงษ์ จันทขโบล, 2560, หน้า 1)

ข้อดี 1) ใช้เวลาในการขนส่งน้อย 2) สินค้าแบบใหม่ ๆ โดยเฉพาะสินค้าประเภทแฟชั่นสามารถส่งไปยังตลาดต่างๆ ทั่วโลกได้ในเวลาที่รวดเร็ว

ข้อเสีย 1) เสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานค่อนข้างสูง เพราะมีอัตราค่าขนส่งสินค้าสูงกว่าอัตราค่าขนส่ง ประเภทอื่นๆ 2) การขนส่งขึ้นอยู่กับสภาพภูมิอากาศ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการขนส่ง หากสภาพภูมิอากาศ ไม่เอื้ออำนวย

ภูษชงศ์ ภู้อย (2557) ได้ทำการศึกษาประสิทธิภาพการให้บริการขนส่งพัสดุผ่านทางอากาศของบริษัท เฟดเออร์อัล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด ภายในเขตปลอดภัย เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการให้บริการ พบว่าตัวแทนของบริษัทผู้มาใช้บริการกับ บริษัทฯ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความปลอดภัย ด้านความแน่นอนน่าเชื่อถือได้และตรงต่อเวลา ด้านการให้บริการอย่างมีคุณภาพ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านความต้องการของลูกค้า

ธนกร จิรพัฒน์ดำรง (2557) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการใช้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ กรณี SEALITE GROUP เพื่อศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการให้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ จำแนกตามปัจจัยด้านองค์กร พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการให้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศกับ SEALITE GROUP ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านค่าขนส่ง ด้านความเชื่อถือได้ ด้านความเข้าถึงบริการและด้านเวลาขนส่งอยู่ในระดับมาก

วันพิชิตต์ อรรถศิริ และ ศักดิ์สินี กลิ่นสุนทร (2560) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่สำคัญต่อการเลือกใช้บริการขนส่งของบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าปัจจัยที่สำคัญต่อการเลือกใช้บริการขนส่งของบริษัท ในภาพรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ ความน่าเชื่อถือ รองลงมา คือ ด้านความปลอดภัย ด้านระยะเวลาการขนส่ง ด้านความสะดวก ด้านขีดความสามารถ และด้านต้นทุนขนส่ง ตามลำดับ



Millet, J. D. (1954) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการให้บริการของการขนส่งพัสดุทางอากาศประกอบด้วย 1) ด้านความปลอดภัย 2) ด้านความแน่นอนเชื่อถือได้ และตรงต่อเวลา 3) ด้านการให้บริการอย่างมีคุณภาพ 4) ด้านตรงความต้องการของลูกค้า และ 5) ด้านการติดต่อสื่อสาร

การจัดการ โลจิสติกส์ระหว่างประเทศ มีความยุ่งยากซับซ้อน มากกว่าการจัดการ โลจิสติกส์ภายในประเทศ เพราะการคาดการณ์ของผู้ประกอบการอาจจะผิดพลาดจากเหตุการณ์ต่างๆ โดยทั่วไปที่มีความไม่แน่นอน เนื่องจากสภาพภูมิศาสตร์ที่กว้างใหญ่ การดำเนินธุรกิจและมาตรฐานที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมที่หลากหลาย รวมถึงกฎหมาย ระเบียบ และการบังคับใช้แตกต่างกันในแต่ละประเทศ (Barone, A., Murphy, P., Wardlow, D., & Wood, D., 2002, p. 4) การจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศจึงต้องการความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และการติดต่อสื่อสารที่มากยิ่งขึ้น (Little, E., & Marandi, E., 2003, p. 51)

สมาคมการผลิตและการควบคุมสินค้าคงคลังแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา (The American Production and Inventory Control Society: APICS) ได้ให้ความหมายของการวางแผนการพยากรณ์ และการเติมเต็มสินค้าที่มีความร่วมมือระหว่างกัน (Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment: CPFR) ว่าเป็นการวางแผนที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความร่วมมือระหว่างหุ้นส่วนในโซ่อุปทาน เพื่อการขนส่งสินค้าจากแหล่งผลิตจนถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย การแลกเปลี่ยนข้อมูลและความร่วมมือระหว่างกันนี้ สามารถพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง จัดส่งสินค้าได้อย่างถูกต้องตามเวลา และไปยังสถานที่ที่ถูกต้อง ทำให้หลีกเลี่ยงค่าใช้จ่ายในการแก้ไขข้อผิดพลาดได้เป็นอย่างมาก (Wisner, J. D., Leong, G. K., & Tan, K. C., 2005, pp. 143-147)

Knemeyer, A. M., & Murphy, P.R. (2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ทางการตลาดแบบมุ่งความสัมพันธ์ พบว่า การตลาดแบบมุ่งความสัมพันธ์มีผลต่อการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ ในขณะที่ Lewis, A. (2006) พบว่า การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การแบ่งปันข้อมูล ระหว่างลูกค้าและผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ส่งผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

Bowersox, D., Closs, D., & Cooper, M., (2007) ได้ศึกษาในสาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานในปัจจุบัน เกี่ยวกับความไว้วางใจว่าเป็นทัศนคติประเภทหนึ่ง เนื่องจากเป็นความรู้สึกและความเชื่อมั่นของคนเราที่มีต่อบุคคลหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และได้ยืนยันแนวคิดที่ว่าความไว้วางใจมี 2 มิติหลักที่สำคัญ คือ ความไว้วางใจที่เกิดจากความเชื่อถือได้ และความไว้วางใจที่เกิดจากคุณลักษณะ ทั้งด้านความไว้วางใจภายในองค์กร และความไว้วางใจระหว่างองค์กร

ความไว้วางใจที่เกิดจากความเชื่อถือได้ คือ การรับรู้ขององค์กรที่มีต่อหุ้นส่วนในอนาคตจากการกระทำที่เกิดขึ้นแล้วและผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ซึ่งรวมถึงความตั้งใจที่จะทำให้เกิดผลงานที่ดี ความไว้วางใจจะเกิดขึ้นจากความสามารถที่จะดำเนินงานได้ตามที่ให้สัญญาไว้ แต่หากไม่สามารถทำได้ตามสัญญา ความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่มีความร่วมมือก็จะไม่เกิดขึ้น เช่น

ความเที่ยงตรง ความตรงต่อเวลา ความไว้วางใจจะนำไปสู่ความเชื่อมั่นระหว่างลูกค้าและผู้ให้บริการ อันเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการจัดการบริการ โลจิสติกส์ระหว่างประเทศ (Rushton, A. & Walker, S., 2007)

Geetha, E. & Rao, A. (2014) ได้ศึกษาปัจจัยในการการเลือกทำสัญญาว่าจ้างตัวแทนขนส่งสินค้าของผู้ส่งออก พบว่า ผู้ส่งออกจะพิจารณาจากกระบวนการให้บริการของตัวแทนขนส่งสินค้าตั้งแต่กระบวนการแรกจนถึงกระบวนการสุดท้าย ซึ่งเป็นกระบวนการที่สร้างสรรค์คุณค่าได้อย่างต่อเนื่อง และมีความสัมพันธ์กันเหมือนกับลูกโซ่ หรือที่เรียกว่าโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) โดยใช้กิจกรรมหลักของบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าเป็นปัจจัยในการเลือกตัวแทนขนส่งสินค้า ได้แก่ (1) Inbound Logistics ผู้ส่งออกพิจารณาปัจจัยเรื่องระยะเวลาในการขนส่งและความถูกต้องของเอกสารประกอบการขนส่ง (2) Operation ให้ความสำคัญเรื่องคุณภาพและความหลากหลายของการให้บริการ (3) Outbound Logistics ให้ความสำคัญเรื่องการตรงต่อเวลา ความปลอดภัยของสินค้าและการจัดการคลังสินค้า (4) Marketing & Sales เกณฑ์ในการตัดสินใจ คือ การลดราคาค่าขนส่ง และการประชาสัมพันธ์ (5) Customer Services เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มคุณค่าของการให้บริการ โดยผู้ส่งออกจะให้ความสำคัญเรื่องการติดต่อสอบถามข้อมูลต่างๆผ่าน Call Centre เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจเลือกใช้บริการ

## ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของโซ่อุปทานระดับโลก

### 2.1 ความหมายของสมรรถนะของโซ่อุปทาน

โซ่อุปทาน (Supply Chain) จะประกอบไปด้วยขั้นตอนทุกๆขั้นตอนที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งไม่เพียงแต่อยู่ในส่วนของผู้ผลิตและผู้จัดส่งวัตถุดิบเท่านั้น แต่รวมถึงส่วนของผู้ขนส่ง คลังสินค้า พ่อค้าคนกลางและลูกค้าอีกด้วย รวมถึงภายในองค์กรของแต่ละองค์กรเอง (Chopra, S. & Meindl, P., 2016, p. 13)

วัตถุประสงค์ของโซ่อุปทาน คือ การเพิ่มคุณค่าโดยรวมให้เกิดขึ้นมากที่สุด โดยคุณค่าที่โซ่อุปทานได้สร้างขึ้นนั้นคือ ความแตกต่างระหว่างผลิตภัณฑ์สุดท้ายที่มีต่อลูกค้ากับสิ่งที่โซ่อุปทานได้ใช้ไปในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า นั่น สำหรับโซ่อุปทานเชิงธุรกิจส่วนมากนั้น คุณค่าจะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการสร้างผลกำไรของโซ่อุปทาน ซึ่งก็คือ ความแตกต่างระหว่างรายได้ที่ได้รับจากลูกค้าและต้นทุนโดยรวมของโซ่อุปทานนี้ (Chopra, S. & Meindl, P., 2016, p. 15)

การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SCM) หมายถึง การรวบรวมและร่วมมือของทุกองค์กร และกิจกรรมในโซ่อุปทานให้เข้ากันและสอดคล้องกับการแปรรูปในการ

ผลิตและการไหลของวัตถุดิบจนถึงผู้บริโภค ซึ่งจัดการโดยการไหลของข้อมูลตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำที่ดี (Handfield, R.B. & Nicholas Jr., E.L., 2002)

การจัดการโซ่อุปทาน หมายถึง กระบวนการในการดำเนินงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้ผลิต การจัดเก็บสินค้า และร้านค้า เพื่อผลิตและจัดส่งสินค้าได้ในจำนวนที่ถูกต้อง สถานที่ถูกต้องและเวลาที่ถูกต้อง โดยใช้ต้นทุนที่ต่ำที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็สามารถสร้างความพึงพอใจหรือตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ (Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E., 2004)

การจัดการโซ่อุปทาน คือ การกำหนดกระบวนการบูรณาการ วางแผน การจัดหา การผลิต การจัดส่ง และการคืนสินค้า ตั้งแต่ผู้ขายสินค้าทุกระดับจนถึงลูกค้าทุกระดับ รวมทั้งแนวทางการปฏิบัติการขององค์กรให้เกิดการไหลของสินค้า การไหลของงาน และสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง เพื่อลดต้นทุนรวมให้ต่ำที่สุด สร้างความพอใจสูงสุดให้ผู้บริโภคและเกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันแบบยั่งยืน (Supply Chain Council, Inc., 2003a)

การจัดการโซ่อุปทาน นับเป็นกลยุทธ์หรือการจัดการที่สำคัญของการจัดการระดับต่างๆ ในองค์กรโดยรวมถึงการจัดการโลจิสติกส์และการผลิตทั้งในระดับประเทศหรือระดับโลก ซึ่งการจัดการโซ่อุปทาน นั้นต้องการการบูรณาการหรือการผสมผสานกันตั้งแต่ ระดับบริษัท ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันในระดับโลก โดยต้องคำนึงถึงการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ ซึ่งส่วนสำคัญของการจัดการโซ่อุปทานนั้น จะต้องอยู่บนพื้นฐานสำคัญของการเชื่อมโยงด้านกลยุทธ์การจัดการสินค้า การบริการ การลดระยะเวลาในการรอคอยสินค้า ความยืดหยุ่น การสนองตอบอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลง การจัดการโลจิสติกส์แบบย้อนกลับ และการเชื่อมโยงระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจขององค์กรโดยรวมทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Gunasekaran, A., Patel, C., & Tirtiroglu, E., 2001).

สมรรถนะของโซ่อุปทาน (Supply Chain Performance) คือ ผลของการจัดการโซ่อุปทานว่า จะช่วยลดต้นทุนหรือเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรได้อย่างไร ซึ่งปัจจุบันอุตสาหกรรมส่วนใหญ่จะมีต้นทุนที่เกี่ยวกับการจัดการโซ่อุปทานถึงร้อยละ 75 ของต้นทุนการดำเนินงานทั้งหมด (Palevich, R.F., 1999)

การวัดสมรรถนะของโซ่อุปทานโดยทั่วไป จะแบ่งออกเป็น 3 ด้าน (Lankford, W.M., 2004)

1) ด้าน Efficiency โดยให้ความสำคัญกับต้นทุนที่ต่ำที่สุด ด้วยการลดต้นทุนของสินค้าคงคลัง หรือ ค่าใช้จ่ายอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนของสินค้า ที่ดีของบริษัท คือการที่มีกับอัตราการผลิตของสินค้าคงคลังที่สูง

2) ด้าน Responsiveness โดยจะวัดจาก Lost Sale ที่เกิดจากการลดสินค้าคงคลัง การจัดการโซ่อุปทานที่ดีจะต้องตอบสนองต่อความไม่แน่นอนของตลาดและความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

3) ด้าน Effectiveness โดยการจัดการโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพจะสัมพันธ์กับการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าหรือที่เรียกว่า “Value Chain” ซึ่ง Effectiveness ของการจัดการโซ่อุปทานจะให้ความสำคัญกับการสร้าง Value Chain มากกว่าการลดต้นทุนสินค้าคงคลัง และการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ด้านต้นทุน จะเป็นการวัดประสิทธิภาพด้านการลดต้นทุนที่ต่ำที่สุด

Arzu Akyuz, G., & Erman Erkan, T. (2010) กล่าวว่า การวัดสมรรถนะการทำงานในโซ่อุปทานนั้นจำเป็นต้องมีระบบดังต่อไปนี้คือ ระบุเป้าหมายของความสำเร็จ ระบุความต้องการของลูกค้า การเข้าใจในกระบวนการโซ่อุปทาน การปรับปรุงให้ดีขึ้น การใช้ข้อเท็จจริงในการตัดสินใจ การนำไปปฏิบัติการ การติดตามความคืบหน้าของกระบวนการ และการร่วมมือของการสื่อสารและข้อมูล

คุณลักษณะและมาตรวัดที่กำหนดโดยสภาโซ่อุปทาน (Supply Chain Council: SCC) ได้กำหนดมาตรวัดออกมาเป็น 5 ลักษณะ คือ

1. ความน่าเชื่อถือ (Reliability) หมายถึง สมรรถนะการทำงานของโซ่อุปทานในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่ถูกต้องไปยังสถานที่ ที่ถูกต้อง ในเวลาที่ถูกต้อง ในสภาพที่ถูกต้อง บรรจุภัณฑ์ที่เหมาะสมถูกต้อง ในปริมาณที่ถูกต้อง เอกสารที่ครบและถูกต้องเพื่อการตอบสนองที่ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

2. การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ความเร็วของโซ่อุปทานในการจัดเตรียมสินค้าให้แก่ลูกค้า

3. ความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ความคล่องตัวของโซ่อุปทานเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานะตลาด เพื่อให้ได้มาหรือ คงไว้ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน

4. ต้นทุน (Costs) หมายถึง ต้นทุนต่างๆ อันเนื่องมาจากการดำเนินงานโซ่อุปทาน

5. การจัดการสินทรัพย์โซ่อุปทาน (Asset Management) หมายถึง ประสิทธิภาพขององค์กรในการบริหารจัดการสินทรัพย์ คุณลักษณะนี้รวมถึงการบริหารจัดการสินทรัพย์ทั้งหมด ซึ่งก็คือสินทรัพย์ถาวรและเงินทุนหมุนเวียน (Theeranuphattana A. & Tang J.C.S, 2008)

หลายๆ ตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะโซ่อุปทานได้รับการออกแบบมาเพื่อ วัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน การประเมินประสิทธิผล และตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ของการจัดการโซ่อุปทานทั้งหมดตั้งแต่ต้นน้ำจนปลายน้ำ มาตรวัดเฉพาะของสมรรถนะโซ่อุปทานนั้นมักจะแบ่งออกเป็น 4 ประเภทซึ่งประกอบด้วย คุณภาพ เวลา ค่าใช้จ่าย และความยืดหยุ่น นอกจากนี้ในการการประเมินสมรรถนะโซ่อุปทานยังสามารถจัดกลุ่มตามเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ทั้งที่

เป็นต้นทุนค่าใช้จ่าย และต้นทุนค่าใช้จ่ายทั้งระดับเชิงกลยุทธ์ ระดับการดำเนินงาน ระดับยุทธวิธี และกระบวนการโซ่อุปทาน (Cai, J., Liu, X., Xiao, Z., & Liu, J., 2009)

เศรษฐภูมิ เกษารี่ (2560) ได้นำเสนอการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการวัดประสิทธิภาพระบบ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน พบว่า การวัดประเมินประสิทธิภาพของโซ่อุปทานนั้น จะมุ่งเน้นวัด 3 ด้าน คือ ด้านประสิทธิผล จะมุ่งเน้นวัดคุณภาพของวัตถุดิบหรือสินค้า ด้านประสิทธิภาพ จะมุ่งเน้นวัดต้นทุนกิจกรรมโลจิสติกส์โดยวิธีต้นทุนฐานกิจกรรม และด้านการตอบสนอง จะมุ่งเน้นวัดเวลาการตอบสนองที่ทันต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งองค์กรธุรกิจโซ่อุปทานแต่ละประเภทมีผลการวัดประสิทธิภาพที่แตกต่างกัน ซึ่งแนวทางเพื่อบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ก็ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรธุรกิจ โซ่อุปทานประสบปัญหาประสิทธิภาพในด้านใด แล้วมุ่งแก้ไขปัญหานั้นเป็นหลัก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ และตลอดสายโซ่อุปทาน

เครื่องมือที่ใช้วัดประสิทธิภาพและสมรรถนะของโซ่อุปทานมีอยู่หลายชนิด เช่น Benchmarking Balance Score Card เป็นต้น แต่จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโซ่อุปทานส่วนมากจะใช้แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทานหรือ SCOR Model (Supply Chain Operation Reference Model)

## 2.2 Supply Chain Operating Reference Model

SCOR Model ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาจากสภาโซ่อุปทาน ซึ่งเป็นองค์กรอิสระไม่หวังผลกำไร เพื่อใช้เป็นมาตรฐานระหว่างอุตสาหกรรมสำหรับการจัดการโซ่อุปทาน สภาโซ่อุปทานถูกตั้งขึ้นเมื่อปี 1996 โดย The Institute Advanced Manufacturing Research (AMR) Pittiglio Rabin Todd & McGrath (PRTM) สมาชิกแรกเริ่ม 69 บริษัท ปัจจุบันมีสมาชิกกว่า 700 บริษัททั่วโลก ซึ่งสมาชิกของสภาโซ่อุปทานได้ช่วยกันระดมสมอง ในการจัดทำและพัฒนาแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทานขึ้นมา เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนบริษัทหรือองค์กรที่สนใจในการจัดการโซ่อุปทาน และนำไปปฏิบัติ โดยมีการกำหนดกระบวนการทำงานต่างๆ ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันมีโครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการ มีการกำหนดมาตรวัดสำหรับวัดประสิทธิภาพในแต่ละกระบวนการ มีการเสนอวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในแต่ละกระบวนการ ประกอบด้วย 5 ส่วนที่สำคัญ คือ การวางแผน การจัดหาแหล่งวัตถุดิบ การผลิตการจัดส่ง และการส่งคืน ที่ต้องกำหนดกระบวนการให้เกิดความสอดคล้องกัน (Stewart G., 1997)

SCOR Model (Stephens, S., 2001, pp. 471-476) ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่ออธิบายลักษณะ และแสดงให้เห็นกิจกรรมทางธุรกิจทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า โดยมีการกำหนดกระบวนการทำงานต่างๆ ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีโครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการ มีการกำหนดมาตรวัด สำหรับวัดประสิทธิภาพในแต่ละ





กระบวนการ มีการเสนอวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ในแต่ละกระบวนการเพื่อที่จะให้บริษัทหรือองค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ประกอบด้วย 5 กระบวนการหลัก คือ Plan เกี่ยวข้องกับการวางแผนต่างๆ Source เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ จัดหา และการขนส่งวัตถุดิบ Make เกี่ยวข้องกับการผลิตและการจัดการคลังสินค้าสำเร็จรูป Delivery เกี่ยวข้องกับการจัดการในการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า และ Return เกี่ยวข้องกับส่งวัตถุดิบคืนกลับผู้ขายหรือผู้ส่งมอบ และรับสินค้าคืนจากลูกค้า เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันในการปฏิบัติงาน

ปัจจุบันองค์กรธุรกิจกำลังเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นจึงต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่ง SCOR Model นับเป็นทางเลือกหนึ่งที่จะพัฒนาสู่ความเป็นเลิศตลอดโซ่อุปทาน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนและการบริหารกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดหา การแปรรูป และกิจกรรมโลจิสติกส์ต่างๆ กิจกรรม จะรวมถึงการประสานงานกัน การเชื่อมโยงกันระหว่างผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ตัวกลาง ผู้ให้บริการขนส่ง และลูกค้า สภาพโซ่อุปทาน (Supply Chain Council, Inc., 2012) ได้พัฒนา SCOR Model ขึ้นมาใหม่ โดยมีโครงสร้างของ SCOR Model 6 กระบวนการหลัก คือ การวางแผน (Plan) การจัดหาวัตถุดิบ (Source) การผลิต (Make) การส่งมอบ (Delivery) การส่งคืน (Return) และการวางแผนและการสนับสนุนดำเนินงาน (Enable) ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.3 และได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนา 4 ระดับ ดังแผนภาพที่ 2.4



ภาพประกอบที่ 2.3 โครงสร้างของ SCOR Model

ที่มา Supply Chain Council, Inc., 2012, p. i.2.

|                      | Level |  | Examples  | Comments   |
|----------------------|-------|--|---|--|
|                      | #     | Description  |   |  |
| Within scope of SCOR | 1     |  Process Types (Scope)              | Plan, Source, Make, Deliver, Return and Enable  | Level-1 defines scope and content of a supply chain. At level-1 the basis-of-competition performance targets for a supply chain are set.   |
|                      | 2     |  Process Categories (Configuration) | Make-to-Stock, Make-to-Order, Engineer-to-Order, Defective Products, MRO Products, Excess Products  | Level-2 defines the operations strategy. At level-2 the process capabilities for a supply chain are set. (Make-to-Stock, Make-to-Order)  |
|                      | 3     |  Process Elements (Steps)           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Schedule Deliveries</li> <li>Receive Product</li> <li>Verify Product</li> <li>Transfer Product</li> <li>Authorize Payment</li> </ul> | Level-3 defines the configuration of individual processes. At level-3 the ability to execute is set. At level-3 the focus is on the right: <ul style="list-style-type: none"> <li>Processes</li> <li>Inputs and Outputs</li> <li>Process performance</li> <li>Practices</li> <li>Technology capabilities</li> <li>Skills of staff</li> </ul> |
| Not in scope         | 4     |  Activities (Implementation)        | Industry-, company-, location- and/or technology specific steps   | Level-4 describes the activities performed within the supply chain. Companies implement industry-, company-, and/or location-specific processes and practices to achieve required performance  |

#### ภาพประกอบที่ 2.4 ขั้นตอนการพัฒนา 4 ระดับ

ที่มา Supply Chain Council, Inc., 2012, p. i.3.

SCOR ระดับที่ 1 เป็นขั้นตอนในการพัฒนาโซ่อุปทานองค์กร โดยทำการวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบที่สำคัญทั้งภายในและภายนอกองค์กร ปัจจัยในการวัดประสิทธิภาพและผลในการปฏิบัติงาน จะต้องทำการกำหนดขึ้นมา เพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายของแต่ละปัจจัยของผลความสามารถในการปฏิบัติงานของโซ่อุปทานที่สำคัญ ซึ่งตัววัดประสิทธิภาพในระดับที่ 1 ประกอบไปด้วย 5 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 ความน่าเชื่อถือของโซ่อุปทานการจัดส่ง (Reliability) ประกอบด้วยประสิทธิภาพการจัดส่งสินค้า อัตราเดิมนำ การเดิมนำการสั่งซื้อที่สมบูรณ์

กลุ่มที่ 2 การตอบสนองของโซ่อุปทาน (Responsiveness) ประกอบด้วยระยะเวลาที่ใช้ตั้งแต่วันรับคำสั่งซื้อลูกค้าถึงวันส่งมอบสินค้า

กลุ่มที่ 3 ความยืดหยุ่นโซ่อุปทาน (Agility) ประกอบด้วย เวลาตอบสนองโซ่อุปทานและความยืดหยุ่นในการผลิต

กลุ่มที่ 4 ต้นทุนโซ่อุปทาน (Costs) ประกอบด้วย ต้นทุนของสินค้าที่ขาย ต้นทุนการจัดการโซ่อุปทานทั้งหมด มูลค่าเพิ่มผลผลิต และ Warranty>Returns Processing Costs และ

กลุ่มที่ 5 ความมีประสิทธิภาพการจัดการสินทรัพย์โซ่อุปทาน (Asset Management Efficiency) ประกอบด้วย ระยะเวลาที่ใช้ โดยนับจากการซื้อสินค้าจนถึงวันรับเงินค่าสินค้า และสินทรัพย์หมุนเวียนดังแผนภาพที่ 2.5

| Performance Attribute                | Definition  |
|--------------------------------------|---|
| Reliability                          | The ability to perform tasks as expected. Reliability focuses on the predictability of the outcome of a process. Typical metrics for the reliability attribute include: On-time, the right quantity, the right quality.   |
| Responsiveness                       | The speed at which tasks are performed. The speed at which a supply chain provides products to the customer. Examples include cycle-time metrics.   |
| Agility                              | The ability to respond to external influences, the ability to respond to marketplace changes to gain or maintain competitive advantage. SCOR Agility metrics include Flexibility and Adaptability                         |
| Costs                                | The cost of operating the supply chain processes. This includes labor costs, material costs, management and transportation costs. A typical cost metric is Cost of Goods Sold.  |
| Asset Management Efficiency (Assets) | The ability to efficiently utilize assets. Asset management strategies in a supply chain include inventory reduction and in-sourcing vs. outsourcing. Metrics include: Inventory days of supply and capacity utilization. |

### ภาพประกอบที่ 2.5 SCOR ระดับที่ 1

ที่มา Supply Chain Council, Inc., 2012, p. i.4.

SCOR ระดับที่ 2 หลังจากที่ได้กำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และ ขอบข่ายการจัดการที่เกี่ยวข้องจาก SCOR ในระดับที่ 1 แล้ว นำมาแปรเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยกำหนดเป็นโครงร่างของโซ่อุปทานขององค์กร การกำหนดโครงร่างของโซ่อุปทานนี้ จะครอบคลุมการพิจารณาการกำหนดโครงร่างของกระบวนการปฏิบัติงานในส่วนการวางแผน การจัดหาแหล่งวัตถุดิบ การผลิต และการจัดส่ง ที่มีขอบข่ายการปฏิบัติงานทั้งในส่วนการปฏิบัติงานภายในและระหว่างองค์กร

SCOR ระดับที่ 3 จะเป็นการกำหนดรายละเอียดในแต่ละส่วนของกระบวนการภายในและระหว่างองค์กร ที่ได้กำหนดไว้ในระดับที่ 2 การกำหนดรายละเอียดของกระบวนการนี้ อาศัยข้อสรุปแนวทางจากการวิเคราะห์ในระดับที่ 1 และ 2 มาเป็นแนวทางในการกำหนดรายละเอียดประกอบด้วย 1) การกำหนดองค์ประกอบของกระบวนการ 2) การกำหนดปัจจัยในการนำเข้าและส่งออก ด้านข้อมูลสารสนเทศในแต่ละกระบวนการ 3) การกำหนดกลุ่มปัจจัยประเมินผลการปฏิบัติงานของกระบวนการ 4) การกำหนดแบบแผนการปฏิบัติงานอ้างอิงที่ดีที่สุด 5) การกำหนดสมรรถนะของระบบที่จำเป็น เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุได้ตามแผน 6) การกำหนดระบบการดำเนินงานและเครื่องมือ ให้เหมาะสมกับผู้จัดส่งวัตถุดิบแต่ละราย

SCOR ระดับที่ 4 เป็นการนำสิ่งที่ได้กำหนดมาไปปฏิบัติให้เกิดผลตามที่กำหนดไว้ โดยมีกำหนดแบบแผนการปฏิบัติงาน ในรูปแบบที่เหมาะสมกับกระบวนการที่ได้กำหนดไว้ในโครงร่างโซ่อุปทานขององค์กร



ชุตติเดช วิชาลภิตติ (2555) ได้กล่าวไว้ว่า แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทานเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการเริ่มต้นการพัฒนาโซ่อุปทาน เพราะ SCOR Model มีการพัฒนามาเพื่อใช้อธิบายลักษณะ และแสดงกิจกรรมทางธุรกิจในโซ่อุปทานทั้งหมด โดยเกี่ยวข้องกับการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งช่วยในการแก้ปัญหาการขาดภาษา มาตรฐาน กรอบการทำงานในการพัฒนาและปรับปรุงโซ่อุปทาน และวิทยา สุหฤทธดำรง (2549) ได้กล่าวไว้ว่าแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทานจะบอกถึงขั้นตอนในการจัดการโซ่อุปทาน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินเนินการปรับปรุงโซ่อุปทาน ทั้งการติดตามการตรวจประเมิน การสรุปพฤติกรรมของผู้บริหารที่จำเป็น การรวบรวมกระบวนการวางแผน การจัดหา การผลิต การจัดส่ง และการส่งคืนสินค้าและขยายผลสู่ผู้ขาย ทุกชั้นจนถึงลูกค้าทุกชั้น กำหนดแนวทางกลยุทธ์การปฏิบัติงาน การไหลของวัสดุงานและสารสนเทศ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับผู้บริโภค ลดต้นทุนภายในองค์กรให้ต่ำลง และสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้ โซ่อุปทานเป็นขั้นตอนที่ได้หลังจากการวางแผนแล้ว

SCOR Model ถือเป็นเครื่องมือหนึ่งในการนำมาใช้พัฒนาประสิทธิภาพตลอดโซ่อุปทาน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผน และการบริหารกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดหา การแปรรูป และกิจกรรมโลจิสติกส์ต่างๆ กิจกรรม รวมถึงการประสานงานกัน การเชื่อมโยงกันระหว่างผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ตัวกลาง ผู้ให้บริการขนส่ง และลูกค้า ซึ่งเริ่มต้นจากองค์กรของตนจนขยายไปสู่ส่วนอื่นๆ ของโซ่อุปทาน การที่จะทำให้ SCOR Model ในองค์กรประสบความสำเร็จนั้นจำเป็นต้องอาศัยหลายปัจจัยที่สำคัญ เช่น การจัดการความเสี่ยง ความสามารถ และเทคนิคในการแก้ไขปัญหา ความมีวินัยในการบริหาร โครงการ และเทคนิคที่เกี่ยวข้องสำหรับการจัดการธุรกิจด้วย

### 2.3 การศึกษาเกี่ยวกับบริบทของสมรรถนะของโซ่อุปทาน

ผู้วิจัยได้ศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับบริบทของสมรรถนะของโซ่อุปทาน เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความพึงพอใจให้กับลูกค้า ดังแสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การศึกษาเกี่ยวกับบริบทของสมรรถนะของโซ่อุปทาน

| บริบท   | ผลการวิจัย  | นักวิจัย   |
|---|---|--|
| การใช้ SCM เป็นกลยุทธ์การจัดการ การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานในการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกและการบำรุงรักษาในองค์กร | พบว่า SCM เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการจัดการ การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานในการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกและการบำรุงรักษาในองค์กร นับจากขบวนการจัดซื้อจัดหา | Vanichkobchinda, P., (2010)                                      |
| SCM 2.0 กับการจัดการในยุควิกฤต  | พบว่าการจัดการโซ่อุปทานต้องมุ่งเน้นบูรณาการการจัดการด้านอุปสงค์และอุปทานทั้งที่เกิดขึ้นภายในและนอกองค์กร  | Christopher, M., & Holweg, M., (2011)                            |
| การสร้างความยั่งยืนในการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์   | พบว่า SCM สามารถสร้างความยั่งยืนในการดำเนินงานได้ นับตั้งแต่ขบวนการจากต้นน้ำถึงปลายน้ำ  | Dey, A., LaGuardia, P. & Srinivasan, M., (2011)                  |
| การวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการจัดการโซ่อุปทาน  | พบว่าประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในการจัดการโซ่อุปทานจะขึ้นอยู่กับการดำเนินงานที่มีการบูรณาการขององค์กร  | Kurien, G.P. & Qureshi, M.N., (2011)                             |
| ประสิทธิภาพ 3 ประการในการจัดการโซ่อุปทาน  | พบว่าการจัดการโลจิสติกส์เป็นส่วนของการจัดการโซ่อุปทานที่เกี่ยวข้องกับ 1) การวางแผน 2) การดำเนินการ 3) การควบคุม   | Green, K. W., Zelbst, P. J., Meacham, J. & Bhadauria, V., (2012) |

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

| บริบท  | ผลการวิจัย   | นักวิจัย                        |
|--|--|---------------------------------|
| การเปลี่ยนแปลงการจัดการโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมสิ่งทอ | พบว่าปัญหาของการจัดการโซ่อุปทานเกิดจากการไม่ได้รับความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ระหว่างผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้ผลิต การจัดเก็บสินค้า และร้านค้า | Giri, S. & Shankar Rai, S. 2013 |

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะของโซ่อุปทาน คือ การบูรณาการของกระบวนการทางธุรกิจที่เริ่มต้นจากผู้บริโภคขั้นสุดท้ายผ่านไปถึงผู้จัดจำหน่ายขั้นแรกสุดที่ทำหน้าที่จัดหาสินค้า บริการ และสารสนเทศ เพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้บริโภค โดยครอบคลุมการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ การจัดการให้บริการลูกค้า การจัดการคำสั่งซื้อและการจัดหา จัดซื้อโดยมีต้นทุนรวมในโซ่อุปทานต่ำที่สุด ได้รับวัตถุดิบ สินค้า หรือการบริการตามเวลาที่ต้องการ และมีมาตรฐานตัวชี้วัดประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ คือ ความมีระบบ หรือความมีมาตรฐานอันเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาการด้านโลจิสติกส์ ทำให้เกิดการลดต้นทุน ลดเวลา และสร้างความน่าเชื่อถือซึ่งผู้ประกอบการสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการประเมินมิติต่างๆ ของการจัดการโลจิสติกส์ได้ การวัดสมรรถนะของโซ่อุปทานระดับโลก เป็นกระบวนการที่ใช้ในการอ้างอิงในการบริหารโซ่อุปทานครอบคลุมไปถึง ผู้จัดจ่ายของผู้จัดจ่าย และ ลูกค้าของลูกค้าซึ่งรวมไปถึงสมรรถนะในการขนส่ง และการเติมเต็มคำสั่งซื้อ, ความหลากหลายของสินค้า การประกันคุณภาพ และค่าใช้จ่ายในการรับของคืน (สินค้าไม่ได้คุณภาพ) วัสดุคงคลังและเงินหมุนเวียน และปัจจัยอื่นๆ ในการวัดคุณภาพโดยรวมของระบบโซ่อุปทานระดับโลก

### ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน

#### 3.1 ความหมายของผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงานของกิจการ (Firm Performance) หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะให้บรรลุเป้าหมายโดยการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ศุกร เสรีรัตน์, องอาจ ปทะวานิช และปริญ ลักขิตานนท์, 2543)

Stuart-Kotze, R. (2006. pp. 3-4) กล่าวว่า ผลการดำเนินงาน คือ การกระทำในสิ่งที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสมและขึ้นอยู่กับพฤติกรรมเป็นสำคัญ อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ผลการดำเนินงานขององค์กรคือการบรรลุเป้าหมาย โดยประกอบไปด้วยการชี้วัดด้วยมิติต่างๆ ทั้งนี้ บางมิติอาจมีความสำคัญกับองค์กรหนึ่ง ในขณะที่อาจไม่มีความสำคัญกับอีกองค์กรหนึ่งก็เป็นได้

ผลการดำเนินงานขององค์กร หมายถึง การประเมินผลภาพสะท้อนของมุมมองผลลัพธ์ที่ได้จากมุมมองสิ่งที่น่าสนใจซึ่งการประเมินการพิจารณาผลลัพธ์ ตามวัตถุประสงค์หลักของกิจการ โดยเน้นที่ผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับทั้งในรูปตัวเงินและในรูปที่ไม่เป็นตัวเงิน (Li, X., Cassidy, J. J., Reinke, C. A., Fischboeck, S., & Carthew, R. W., 2009)

ผลการดำเนินงานขององค์กร หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจ โดยมีความหมายรวมทั้งผลลัพธ์ด้านการเงิน ได้แก่ รายได้ ส่วนแบ่งการตลาด และด้านไม่ใช้การเงิน ได้แก่ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า รวมถึงภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือของกิจการ (ศุภางค์ นันทา, 2555; Jadesadalug, V. & Ussahawanitchakit, P., 2009) การวัดผล การดำเนินงานขององค์กรสามารถทำได้ 2 แบบคือ การวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน และการวัดผล การดำเนินที่ไม่เป็นตัวเงิน ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินวัดได้จาก กำไรสุทธิ ยอดขาย และส่วนแบ่ง การตลาด มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินวัดได้จาก คุณภาพความสัมพันธ์ของลูกค้า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Walter, A., Auer, M. & Ritter, T., 2006; Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G., & Frese, M., 2009)

การวัดผลการดำเนินงานของกิจการ เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงสถานะภาพขององค์กร และความประสบความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายซึ่งในโลกขององค์กรในโลกธุรกิจส่วนใหญ่มักมีเป้าหมายเดียวกันคือสร้างความมั่งคั่งให้กับองค์กรและผู้ถือหุ้นดังนั้นสิ่งสำคัญที่จะชี้ให้เห็นถึงผลประกอบการนั้นคือ ผลกำไรในการประกอบการขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ส่วนแบ่งทางการตลาด การเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด ผลตอบแทนจากการลงทุน การเติบโตของผลตอบแทนจากการลงทุน การเติบโตของยอดขาย ผลกำไรสุทธิต่อยอดขาย (ภัทรวิทย์ ทองฉิม, 2555)

### 3.2 การศึกษาเกี่ยวกับบริบทของผลการดำเนินงาน

ผู้วิจัยได้ศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับบริบทของผลการดำเนินงานขององค์กร ดังแสดงในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 การศึกษาเกี่ยวกับบริบทของผลการดำเนินงาน

| บริบท  | ผลการวิจัย   | นักวิจัย  |
|--|--|---|
| รูปแบบโครงสร้างของการจัดการโซ่อุปทานในการปฏิบัติงานขององค์กร             | พบว่านอกจากการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าแล้วการจัดการโซ่อุปทานภายในองค์กรมีผลกระทบในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร   | Chin, S. O., Liu, F. C., Hung, Y. C. & Yen, D. C., (2010) |
| การบริหารผลการปฏิบัติงานและผลการดำเนินงาน: มหาวิทยาลัยในประเทศยูกันดา    | พบว่า ผลกระทบ ปัจจัยภายนอกมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการจัดการผลการปฏิบัติงานและผลการดำเนินงานการจัดการ  | Kagaari, R.K., (2011)                                     |
| ความสัมพันธ์ระหว่างโซ่อุปทานและผลการดำเนินงานขององค์กร                   | พบว่าการจัดการโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับผลตอบแทนจากสินทรัพย์ขององค์กร  | Wagner, S. M., Grosse-Ruyken, P. T. & Erhun, F., (2012)   |
| การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดกับการจัดการโซ่อุปทานกรณีศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน | พบว่าการวัดผลการดำเนินงานของการจัดการโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพจะดูจาก ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นจำนวนนักศึกษาที่เพิ่มขึ้น การเรียนการสอนและคุณภาพการให้บริการมีประสิทธิภาพขึ้น | Zebal, M. A. & Goodwin, D. R., (2012)                     |
| ผลการดำเนินงานขององค์กรกับการจัดการโซ่อุปทานและทิศทางตลาด ในประเทศจีน    | พบว่าความร่วมมือและการประสานงานการดำเนินงานในการจัดการโซ่อุปทานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร   | Hefu, L., Weiling, K., Kee, W. K. & Zhongsheng, H. (2013) |

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

| บริบท  | ผลการวิจัย   | นักวิจัย                          |
|--|--|-----------------------------------|
| ผลการดำเนินงานขององค์กร และความเป็นเลิศ ภูมิศึกษา กรมตำรวจในคูไป | พบว่าความเป็นเลิศขององค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) | Saleh, H. & Al-Dhaafri, H. (2014) |

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่าผลการดำเนินงานขององค์กร คือ ความสามารถขององค์กรที่จะให้บรรลุเป้าหมายโดยการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการโซ่อุปทานการขนส่งสินค้า พัสตภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์ทางอากาศ ส่งผลตอบแทนทางการเงิน ประกอบด้วย ส่วนแบ่งทางการตลาด การเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด ผลตอบแทนจากการลงทุน การเติบโตของผลตอบแทนจากการลงทุน การเติบโตของยอดขาย ผลกำไรสุทธิต่อยอดขาย ความสามารถในการรักษาลูกค้า การเข้าถึงบริการ การติดต่อสื่อสาร และความน่าเชื่อถือ

### ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

#### 4.1 ความหมายของการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

คำว่า “เทคโนโลยีสารสนเทศ” (Information Technology: IT) ได้ถูกนำมาใช้การดำเนินงานอย่างกว้างขวาง เกือบทุกวงการล้วนเห็นความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศกันแทบทั้งสิ้น เทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วยคำว่า “เทคโนโลยี” และคำว่า “สารสนเทศ” มารวมกันโดยแต่ละคำมีความหมายดังนี้ (ทรงลักษณ์ สุกุลวิจิตรสินธุ, 2560)

เทคโนโลยี (Technology) คือ การประยุกต์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ที่เกี่ยวข้องการผลิต การสร้างวิธีการดำเนินงาน และรวมถึงอุปกรณ์ต่างๆ ที่ไม่ได้มีในตามธรรมชาติโลกแห่งเทคโนโลยี ทำให้มนุษย์ได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกจากการประยุกต์เทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน

สารสนเทศ (Information) คือ ผลลัพธ์ที่เกิดจากการประมวลผลข้อมูลดิบ ด้วยการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ และนำมาผ่านกระบวนการประเมินผล ไม่ว่าจะเป็นการจัดกลุ่มข้อมูล การเรียงลำดับข้อมูล การคำนวณ และสรุปผล จากนั้นก็นำมาเสนอในรูปแบบของรายงานที่เหมาะสมต่อการใช้งานที่ก่อเกิดประโยชน์การดำเนินชีวิตของมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็ด้านของชีวิตประจำวัน ข่าวสาร ความรู้ด้านวิชาการ หรือการบริหารดำเนินงานทางธุรกิจ

เมื่อนำคำว่า เทคโนโลยี และ สารสนเทศ รวมเข้าไว้ด้วยกัน จึงสรุปความหมายโดยรวมได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ คือการประยุกต์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์มาจัดการสารสนเทศที่

ต้องการ โดยอาศัยเครื่องมือทางเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ ด้านเครือข่าย โทรคมนาคมและการสื่อสาร ตลอดจนอาศัยความรู้ในกระบวนการดำเนินงานสารสนเทศใน ขั้นตอนต่างๆ ตั้งแต่การแสวงหา การวิเคราะห์ การจัดเก็บ รวมถึงการจัดการเผยแพร่และ แลกเปลี่ยนสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพความถูกต้องแม่นยำ และความรวดเร็วทันต่อการ นำมาใช้ประโยชน์

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ วิธีการ องค์ความรู้ และอุปกรณ์ที่ใช้สำหรับเก็บรวบรวม ข้อมูล การประมวลผล ข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล การสื่อสารข้อมูล การนำเสนอสารสนเทศ และการ ใช้สารสนเทศ (สมบุญวัฒน์ สัตยารักษ์วิทย์, 2542) ระบบสารสนเทศเป็นระบบคอมพิวเตอร์ที่ สามารถทำให้เกิดเปลี่ยนแปลงด้านการดำเนินงาน ด้านการผลิต และการบริการ เพื่อสร้างความ ได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร (Laudon, K. C., & Laudon, J. P., 2002)

ปัจจุบันระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการจัดการมีการพัฒนาขึ้นเป็นจำนวน มาก การสร้างอุตสาหกรรม สารสนเทศที่ต้องใช้เทคโนโลยีในการขับเคลื่อน เนื่องจากเทคโนโลยี สารสนเทศเป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสื่อสารในรูปแบบต่างๆ ที่ ทำให้เกิดระบบอัตโนมัติในการดำเนินงานของธุรกิจเพื่อความพึงพอใจในด้านการบริการของ ผู้บริโภค ดังนั้นผู้ประกอบการที่มีความต้องการเพิ่มศักยภาพในการพัฒนา คุณภาพการบริการ คุณภาพผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและ หลักการบริหารที่เน้นความพึงพอใจของผู้บริโภค (สมพงษ์ ยิ่งเมือง, วรชัย เขียวปानी, วีระชัย คอน จอหอ และปานจิตร หงษ์ประดิษฐ์, 2556)

ระบบสารสนเทศนั้นมีส่วนสำคัญช่วยให้เกิดการคุณภาพการบริการ ลดระยะเวลา และ ขั้นตอนการทำงาน (Bhandari, G. & Snowdon, A., 2012) และสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับ องค์กร ระบบสารสนเทศถือเป็นระบบที่มีบทบาทอย่างมากในดำเนินการเชื่อมช่องทางข้อมูล เครือข่ายสังคมออนไลน์ ทำให้ผู้ใช้ได้เข้าถึงข้อมูลทางสังคมร่วมกัน

#### 4.2 การศึกษาเกี่ยวกับบริบทของการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้วิจัยได้ศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับบริบทของการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความพึงพอใจให้กับลูกค้า ดังแสดงในตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 การศึกษาเกี่ยวกับบริบทของการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

| บริบท   | ผลการวิจัย   | นักวิจัย                                    |
|---|--|---|
| หลุมพรางของสายการบิน<br>กรณีที่สัมภาระในการเดินทาง<br>ของผู้โดยสารเกิดสูญหาย              | พบว่าการติดตั้งระบบ RFID<br>ในการติดตามสัมภาระ เป็น<br>การเพิ่มประสิทธิภาพในการ<br>ดำเนินงาน   | Zane, C. K. & Reyes, P. M.,<br>(2010)       |
| ผลกระทบของการบริหาร<br>ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่<br>มีต่อการสร้างความสัมพันธ์กับ<br>ลูกค้า | พบว่าระบบเทคโนโลยี<br>สารสนเทศมีผลต่อการ<br>ดำเนินงาน และการสร้าง<br>ความสัมพันธ์กับลูกค้า ในขณะที่<br>ที่บุคลากรในองค์กรต้องเป็นผู้<br>ที่มีความรู้และความชำนาญ<br>ด้วย | Dutu, C. & Halmajan. H.,<br>(2011)          |
| ความสำเร็จในการประยุกต์ใช้<br>ระบบ RFID ในการบริหาร โซ่<br>อุปทาน                         | พบว่าการใช้ระบบ RFID<br>สามารถสร้างความได้เปรียบ<br>ทางการแข่งขัน และเป็นกล<br>ยุทธ์หนึ่งในการบริหาร โซ่<br>อุปทาน   | Attaran, M., (2012)                         |
| การใช้ระบบเทคโนโลยี<br>สารสนเทศในการบริหารการ<br>ขนส่ง                                    | พบว่าโครงสร้างระบบ<br>เทคโนโลยีสารสนเทศที่มี<br>ประสิทธิภาพสามารถสร้าง<br>ความได้เปรียบทางการแข่งขัน<br>ได้  | Qureshi, K. N. & Abdullah, A.<br>H., (2013) |
| การใช้ระบบ CPFR ในการ<br>บริหารต้นทุนการขนส่ง   | พบว่าระบบ CPFR เป็นกลยุทธ์<br>ในการบริหารโซ่อุปทาน<br>สามารถทำให้เกิด<br>ประสิทธิภาพในการทำงาน<br>และลดต้นทุนได้   | Kamalapur, R. & Lyth, D.,<br>(2014)         |



### ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

| บริบท   | ผลการวิจัย   | นักวิจัย                             |
|---|--|--------------------------------------|
| ปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในงานด้านการบริการ | พบว่าการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดีต้องสอดคล้องกับพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า | Lawkobkit, M. & Larpsiri, R., (2015) |

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ นับเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการบริหารโซ่อุปทานขององค์กร ที่สามารถแก้ไขข้อบกพร่องของการดำเนินงานด้านการบริการ ทั้งในส่วนของนโยบาย การบริหารงานบุคลากร ที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ประกอบด้วย โครงสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และความสามารถด้านบุคลากร

### ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการบริการ

#### 5.1 ความหมายของการบริหารการบริการ

การบริหาร คือ กระบวนการทางสังคมของบุคคลที่ทำหน้าที่การวางแผน การจัดองค์กร จัดคนเข้าทำงาน สั่งการ และควบคุมการทำงานให้กิจกรรมขององค์กรดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพบนพื้นฐานปัจจัยในการผลิต

การบริหารงานทั้งภาคอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ จำเป็นต้องใช้ปัจจัยและทรัพยากรพื้นฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคอุตสาหกรรมการผลิตการบริหารจะมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ (1) เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่แน่นอนในการบริหารองค์กร ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดทิศทางหรือวัตถุประสงค์ของการทำงานได้อย่างชัดเจน (2) ปัจจัยการบริหาร ที่สำคัญได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) เครื่องจักร (Machine) วิธีการ (Method) และการบริหาร (Management) ที่เรียกว่า 6M's (Griffin, R. W., 1999, p.6) (3) ลักษณะของการบริหาร การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ผู้บริหารจะต้องนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร

คำว่า “การบริการ” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Service” ในความหมายที่ว่าเป็นการกระทำที่เปี่ยมไปด้วยความช่วยเหลือ การให้ความช่วยเหลือ การดำเนินการที่เป็นประโยชน์ (จิตตินันท์ เศษะคุปต์, 2540, หน้า 6)

การบริการ เป็นสิ่งที่จับ สัมผัส และต้องได้ยาก และเป็นสิ่งที่เสื่อมสูญสลายไปได้ง่าย บริการจะได้รับการทำขึ้น (โดยจากบริการ) และส่งมอบสู่ผู้รับบริการ (ลูกค้า) เพื่อใช้สอยบริการนั้นๆ โดยทันทีหรือในเวลาเกือบจะทันทีทันทีที่มีการให้บริการนั้น (วิระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์, 2542, หน้า 7)

Lovelock, C. & Wright, L. (2001) ได้ให้ความหมายการบริการไว้ 2 อย่าง ดังนี้ (1) บริการ เป็นปฏิกิริยาหรือการปฏิบัติงานที่ฝ่ายหนึ่งเสนอให้กับฝ่ายอื่น แม้ว่ากระบวนการ อาจผูกพันกับตัวสินค้าก็ตาม แต่ปฏิบัติการก็เป็นสิ่งที่มองไม่เห็น จับต้องไม่ได้ และไม่สามารถครอบครองได้ (2) บริการ เป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่สร้างคุณค่าและจัดหา คุณประโยชน์ ให้แก่ลูกค้าในเวลาและสถานที่เฉพาะแห่ง อันเป็นผลมาจากการที่ ผู้รับบริการหรือผู้แทนนำเอาความเปลี่ยนแปลงมา

คุณภาพการให้บริการ ประกอบไปด้วย 3 แนวคิดหลัก คือ แนวคิดความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพการให้บริการ และคุณค่าของลูกค้า ซึ่งความพึงพอใจของลูกค้าต่อการบริการ เป็นพฤติกรรมเชิงจิตวิทยาที่บุคคลมีต่อการบริการที่ได้รับหรือเกิดขึ้น (Cronin, J. Jr. & Taylor, S., 1992; Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L., 1988).

คุณภาพการให้บริการ เป็นแนวคิดที่ได้รับการเสนอไว้โดย Cronin, J. Jr. & Taylor, S. (1992) ว่า ความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ เป็นเรื่องของการเปรียบเทียบประสบการณ์ของผู้รับบริการที่ได้รับบริการ กับความคาดหวัง ในช่วงเวลาที่ได้รับบริการ และเป็นสิ่งที่ช่วยให้สามารถวัดคุณภาพการให้บริการได้ ส่วนคุณภาพการให้บริการในมุมมองเชิงการตลาดของ Rust R. T. & Zahorik, A. J. (1993) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า คุณภาพการให้บริการ เป็นส่วนขยายของบริการ กระบวนการบริการ และองค์กรที่ให้บริการ ที่สามารถตอบสนองหรือทำให้เกิดความพึงพอใจในความคาดหวังของบุคคล แนวคิดพื้นฐานที่มองคุณภาพการให้บริการผ่านกรอบ การมองด้านความพึงพอใจต่อการให้บริการนี้ ได้รับการสนับสนุนจากนักวิชาการอีกท่านหนึ่งคือ Bitner, M.J. (1992) ซึ่งอธิบายจากผลงานวิจัยที่ได้เคยทำการศึกษาไว้ว่า คุณภาพการให้บริการ สามารถวัดได้ผ่านความพึงพอใจของผู้รับบริการได้

Schmenner, R. W. (1995) ได้กล่าวถึงคุณภาพการให้บริการไว้ว่า คุณภาพการให้บริการได้มาจากการรับรู้ที่ได้รับจริงลบด้วยความคาดหวังที่คาดว่าจะได้รับจากบริการนั้น หากการรับรู้ในบริการที่ได้รับมีน้อยกว่าความคาดหวัง ก็จะทำให้ผู้รับบริการมองคุณภาพการให้บริการนั้นติดลบ หรือรับรู้ว่าการบริการนั้นไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร ตรงกันข้าม หากผู้รับบริการรับรู้ว่าการบริการที่ได้รับจริงนั้นมากกว่าสิ่งที่เขาคาดหวัง คุณภาพการให้บริการ ก็จะเป็นบวก หรือมีคุณภาพในการบริการ

Zineldin, M. (1996) เสนอความเห็นไว้ว่า คุณภาพการให้บริการเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวังของผู้รับบริการในด้านของคุณภาพภายหลังจากที่เขาได้ข้อมูลเกี่ยวกับบริการนั้นๆ และมีความต้องการที่จะใช้บริการนั้น รวมทั้งการที่เขาได้ทำการประเมินและเลือกที่จะใช้บริการ

Wisher, J. D. & Corney, W. J. (2001) กล่าวว่า คุณภาพการให้บริการ มีแนวการศึกษาที่สำคัญคือการวิเคราะห์ที่เรียกว่า SERVQUAL ทั้งนี้ นักวิชาการทั้งสองท่านเสนอว่า คุณภาพการให้บริการ เป็นการตัดสินใจวินิจฉัยเกี่ยวกับความเป็นเลิศของบริการ

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า การบริหารการบริการ คือ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของธุรกิจให้บริการ คุณภาพของบริการเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะสร้างความแตกต่างของธุรกิจให้เหนือกว่าคู่แข่งได้ การเสนอคุณภาพการให้บริการที่ตรงกับความคาดหวังของผู้รับบริการเป็นสิ่งที่จะต้องกระทำ ผู้รับบริการจะพอใจถ้าได้รับสิ่งที่ต้องการ เมื่อผู้รับบริการมีความต้องการ ณ สถานที่ที่ผู้รับบริการต้องการ และในรูปแบบที่ต้องการ

## 5.2 การศึกษาเกี่ยวกับบริบทของการบริหารการบริการ

ผู้วิจัยได้ศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับบริบทการบริการการบริการ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความพึงพอใจให้กับลูกค้า ดังแสดงในตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 การศึกษาเกี่ยวกับบริบทของการบริหารการบริการ

| บริบท  | ผลการวิจัย  | นักวิจัย                                 |
|--|---|--|
| นวัตกรรมการดูแลสุขภาพในสถานพยาบาล  | พบว่าระบบการบริการ และ ขบวนการบริการที่มี ประสิทธิภาพสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้    | Omachonu, V.K. & Einspruch, N.G., (2010) |
| การประยุกต์ใช้ Kano Model เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในธุรกิจขายสินค้าออนไลน์ของห้างสรรพสินค้า | พบว่าลักษณะของตราสินค้า และระบบการขายสินค้า ออนไลน์ไม่ได้มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า     | Oh, J., Yoon, S. & Park, B. (2011)       |
| การบริหารคุณภาพการให้บริการ SERVQUAL ในสถาบันการศึกษา  | พบว่าในแต่ละขั้นตอนของ ขบวนการบริการทั้ง 5 ด้าน สามารถเกิดช่องว่างการบริการ ในแต่ละขั้นตอนได้ | Narang, R., (2012)                       |

## ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

| บริบท  | ผลการวิจัย   | นักวิจัย  |
|--|--|---|
| การประเมินคุณภาพ Web site ขององค์กร                      | พบว่าสามารถสร้างช่องว่างการบริการและมีผลต่อความนิยมในการใช้ของลูกค้า ทำให้เกิดการส่งต่อข่าวสารทั้งในด้านบวกและลบ | O'Cass, A. & Carlson, J., (2012)                        |
| การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า | พบว่าการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความพึงพอใจจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการรับรู้ของลูกค้าเป็นรายบุคคล         | Sabiote, C. M., Frías, D. M. & Castañeda, J. A., (2012) |
| ความน่าเชื่อถือของสมรรถนะโซ่อุปทานการดำเนินงานขององค์กร  | พบว่าจะขึ้นอยู่กับความไว้วางใจ และความสามารถของผู้ให้บริการ  | Li, Y. & Yi, H. (2014)                                  |

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า การบริหารการบริการ นับเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการที่จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยจะขึ้นอยู่กับความรู้ คุณภาพการให้บริการ SERVQUAL ในการวินิจฉัยเกี่ยวกับความเป็นเลิศของบริการ จากระบบการบริหารบริการ และในแต่ละขั้นตอนของขบวนการบริหาร

## ตอนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า

### 6.1 ความหมายของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า

การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management: CRM) เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจที่มุ่งเน้นลูกค้า มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า โดยการนำเสนอบริการที่ตอบสนองเฉพาะและเหมาะสมกับลูกค้าแต่ละราย โดยที่องค์กรที่มีการนำระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า มาใช้งาน มักนำมาใช้ในขอบเขตหน้าที่งานหลัก 3 ประเภท ได้แก่ การให้บริการและการสนับสนุนลูกค้า การขาย และการตลาด เพื่อที่จะสร้างผลประโยชน์และผลกำไรสูงสุดให้กับองค์กร (Brown, S.M., 2000; Butler, S., 2000; Fluss, D., 2000)

Reichold, A., Kolbe, L. & Brenner, W. (2004) ได้ให้คำนิยามของ CRM ว่า เป็นศาสตร์แห่งการบริหารจัดการ ที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เป็นกลยุทธ์หรือวิธีการเข้าถึงจุดสมดุล

ระหว่างการลงทุนของบริษัทกับความพึงพอใจของลูกค้า และเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างผลกำไรสูงสุดให้กับองค์กร

Sepulcri, D. (2003) ได้ให้คำนิยามว่า CRM เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจ ที่ถูกกำหนดมาเพื่อสร้างผลกำไรให้องค์กร และสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า นอกจากนี้ยังสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนด้วย (Kale, S.H., 2004)

CRM เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลางโดยมาจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจ ซึ่งไม่ใช่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีเท่านั้น การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นมุมมองทางการตลาดที่กว้างในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เนื่องจาก CRM มุ่งเน้นการให้ความสำคัญทั้งลูกค้าและตัวองค์กร โดยการเชื่อมต่อหน้าที่งานระหว่างการขาย การตลาด และการบริการลูกค้า ในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรและลูกค้าขององค์กร (Chalmeta R. & Grangel R., 2005)

CRM เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มกำไรและเพิ่มมูลค่าจากความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า และการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าแต่ละราย (Liu, H., 2007)

CRM คือ การบูรณาการเครื่องมือทางธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์และกระบวนการการให้บริการลูกค้าในการขาย การตลาดทางตรง การจัดการทางการบัญชีและกระบวนการสั่งซื้อ และการสนับสนุนการให้บริการลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์แบบ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจและรับรู้ที่ดี ทั้งยังสามารถทำการวิเคราะห์ถึงคุณค่าความสำคัญของลูกค้าแต่ละบุคคล สร้างความจงรักภักดี และสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อองค์กรตลอดไป (วิระพงษ์ จันทร์สนาม, 2551, หน้า 45)

CRM เป็นกระบวนการตอบสนองให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ เพื่อให้มีความสัมพันธ์ที่ดียิ่งขึ้น อันนำไปสู่รายได้ ผลงานที่มากขึ้นในอนาคต เป็นการนำข้อมูลที่ได้จาก CRM มาวิเคราะห์วางแผนกลยุทธ์ กำหนดนโยบายการขาย การให้บริการที่เหมาะสมแก่ลูกค้าแต่ละกลุ่ม สินค้าหรืองานแต่ละชนิด ในการปรับปรุง เพิ่ม/ลด การทำงานให้เหลือเท่าที่จำเป็น เพื่อลดค่าใช้จ่ายลง และนำข้อมูลที่ได้จากระบบ มาใช้ในการตรวจสอบ ควบคุมภายในได้ง่ายและสะดวกขึ้น (โกศลพรประสิทธิ์เวช, 2552, หน้า 1-3)

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ใดๆ ก็ตามล้วนแต่มีวัตถุประสงค์สำคัญ ดังนี้ (ชินจิตต์ แจ็งเงินกิจ, 2546, หน้า 44-46)

1. เพื่อเพิ่มยอดขายสินค้าการบริการของบริษัทอย่างต่อเนื่องในช่วงเวลาหนึ่ง
2. เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อสินค้าหรือการบริการ และบริษัททำให้ลูกค้าทราบวิธีการใช้

สินค้าอย่างถูกต้องสามารถจดจำ และมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อบริษัทและสินค้าหรือบริการของบริษัทในระยะยาว

3. เพื่อให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อบริษัทสินค้าหรือบริการ กรณีที่บริษัทมีสินค้าจำหน่ายหลายสายผลิตภัณฑ์ การที่ลูกค้าซื้อสินค้าของบริษัทในสายผลิตภัณฑ์หนึ่งแล้วรู้สึกประทับใจในทางบวกโอกาสที่บริษัทจะเสนอขายสินค้าในสายผลิตภัณฑ์อื่นได้สำเร็จก็จะมากขึ้น

4. เพื่อให้ลูกค้าแนะนำสินค้าหรือการบริการต่อไปยังผู้อื่น เกิดการพูดแบบปากต่อปากในทางบวกเกี่ยวกับสินค้า ซึ่งมีความน่าเชื่อถือ ถ้ามมากกว่าค่ากล่าวอ้างในโฆษณาเสียอีก

ความสำคัญของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มี 4 ประการ ได้แก่

1. สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าผู้บริโภคหรือคนกลางในช่องทางการตลาดแต่ละรายอย่างเป็นกันเอง

2. การบริหารลูกค้าสัมพันธ์อาจจะยังไม่ได้เพิ่มยอดขายในทันที หากแต่ผลลัพธ์ในรูปของยอดขาย จะเกิดขึ้นในระยะยาวจากการที่ลูกค้ารู้สึกประทับใจ มีความเข้าใจและรับรู้ที่ดี ดังนั้นสิ่งที่ได้รับจากการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ คือ การผูกสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

3. บริษัทและลูกค้าได้ประโยชน์จากการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ทั้งสองฝ่าย

4. ช่วยให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง

กล่าวโดยสรุป การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมใดๆ ที่นำมาสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างความพึงพอใจในตัวสินค้าและบริการให้กับลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง การรักษาลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีในตราสินค้าและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อองค์กร โดยให้ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ทั้งต่อตัวลูกค้าและองค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นระยะยาวนาน

## 6.2 การศึกษาเกี่ยวกับบริบทของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า

ผู้วิจัยได้ศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับบริบทของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อสร้างความรู้ได้เปรียบทางการแข่งขัน และความพึงพอใจให้กับลูกค้า ดังแสดงในตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 การศึกษาเกี่ยวกับบริบทของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า

| บริบท  | ผลการวิจัย  | นักวิจัย                                |
|--|---|---|
| CRM กับความสัมพันธ์กับลูกค้า   | พบว่า CRM เป็นการผูกสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่องในระยะยาว  | Kim, T. T., Yoo, J. J. & Lee, G. (2011) |
| CRM กับความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการตลาด                        | พบว่าการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นปัจจัยที่สำคัญของ CRM ที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร               | Soliman, H. S. (2011)                   |
| CRM กับผลการดำเนินงานขององค์กร   | พบว่า CRM มีความสำคัญเชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร  | Dutu, C., & Halmajan, H., (2011)        |
| CRM กับลูกค้าในโรงแรมกับผลกระทบต่อด้านการตลาด และการดำเนินงานขององค์กร | พบว่า CRM มีความสำคัญเชิงบวกกับการดำเนินการด้านการตลาดและการดำเนินงานขององค์กร                            | Mohammed, A. A. & Rashid, B. B. (2012)  |
| CRM กับการบริหารโซ่อุปทาน  | พบว่า CRM กับการบริหารโซ่อุปทาน และระบบสารสนเทศในองค์กร มีส่วนสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน                       | Özlen, M. & Hadžiahmetović, N. (2013)   |
| ผลกระทบต่อ CRM ที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร                           | พบว่า CRM มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กรและเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ กระบวนการทำงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ | EIKordy, M., (2014)                     |

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการบริหารจัดการซึ่งถูกนำมาใช้เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถจัดการกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด โดยมีองค์ประกอบ คือ การมุ่งเน้นที่ลูกค้า การสร้างความสัมพันธ์ และการสื่อสารกับลูกค้า

## ตอนที่ 7 แนวคิดเกี่ยวกับการฟื้นฟูการบริการ

### 7.1 แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการบริการ

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพการบริการพบว่าปัจจัยพื้นฐานที่ผู้บริโภคใช้ในการตัดสินคุณภาพของการบริการมี 10 ด้าน โดยกรเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ด้าน คือ ด้านการรับรู้และด้านการคาดหวัง มีรายละเอียด ดังนี้

1. ความไว้วางใจได้ (Reliability) เกี่ยวข้องกับความถูกต้องในกระบวนการให้บริการ ได้แก่ ความสามารถในการให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างถูกต้องตั้งแต่แรก และสามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้ตามที่สัญญาไว้อย่างครบถ้วน

2. การตอบสนองความต้องการ (Responsiveness) คือ ความตั้งใจและความพร้อมที่จะให้บริการของพนักงาน รวมไปถึงความเหมาะสมของระยะเวลาให้บริการด้วย เช่น พนักงานจะต้องให้บริการและแก้ปัญหาของลูกค้าอย่างรวดเร็วตามความต้องการของลูกค้า

3. ความสามารถของผู้ให้บริการ (Competence) หมายถึง คุณสมบัติในการมีทักษะและความรู้ความสามารถในการให้บริการ นั่นคือ พนักงานที่ให้บริการลูกค้าต้องมีความรู้ความชำนาญและความสามารถในงานที่ให้บริการ

4. การเข้าถึงการบริการ (Access) หมายถึงความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร เช่น สามารถโทรศัพท์ติดต่อได้ตลอดเวลา การบริการที่มอบแก่ลูกค้าต้องอำนวยความสะดวกในด้านเวลาและสถานที่ ไม่ให้ลูกค้าต้องคอยนาน ทำเลต้องมีความเหมาะสม สะดวกสบายในการเดินทาง

5. ความมีอัธยาศัย (Courtesy) พนักงานที่ให้บริการลูกค้าต้องมีอัธยาศัยไมตรี มีความสุภาพ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รวมไปถึงการแต่งกายที่สุภาพและเหมาะสมของพนักงานด้วย

6. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ความสามารถในการอธิบายลูกค้าให้เข้าใจอย่างถูกต้อง โดยใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย เช่น การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริการ รวมทั้งอัตราค่าบริการและส่วนลด

7. ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ได้แก่ ชื่อเสียงขององค์กร ลักษณะที่น่าเชื่อถือของพนักงานที่ติดต่อกับลูกค้า ความซื่อสัตย์ น่าไว้วางใจ ความเชื่อถือได้และการนำเสนอบริการที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้า

8. ความปลอดภัย (Security) การบริการที่ส่งมอบแก่ลูกค้าไม่มีอันตราย ความเสี่ยง และปัญหาต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ ความปลอดภัยของร่างกาย ทรัพย์สิน และความเป็นส่วนตัว

9. การเข้าใจและการรู้จักลูกค้า (Understanding / Knowing the customer) การเข้าใจความต้องการของลูกค้า และเรียนรู้เกี่ยวกับความต้องการส่วนตัว ให้ความสนใจลูกค้าเฉพาะบุคคล และสามารถจำชื่อลูกค้าได้

10. ความเป็นรูปธรรมของการบริการ (Tangibles) ได้แก่ ลักษณะทางกายภาพขององค์กร ลักษณะภายนอกของพนักงาน รวมถึงอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการให้บริการต่างๆ



Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988) ได้นำปัจจัยทั้ง 10 ด้านไปพัฒนาเป็นเครื่องมือประเมินคุณภาพบริการที่เรียกว่า “SERVQUAL” ประกอบด้วยปัจจัยในการประเมินคุณภาพบริการให้เหลือเพียง 5 ด้าน (Dimensions) ดังนี้

1. ความเป็นรูปธรรมของบริการ (Tangibles) บริการที่ให้แก่ผู้รับบริการต้องแสดงให้เห็นว่าผู้รับบริการ สามารถคาดคะเนคุณภาพการบริการได้ชัดเจน เช่น สถานที่ให้บริการมีความ สะดวก สบาย และเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการให้บริการ สวยงาม ทันสมัย เป็นต้น

2. ความน่าเชื่อถือ หรือไว้วางใจได้ (Reliability) ผู้ให้บริการมีความสามารถในการ ปฏิบัติงาน ทำให้ผู้รับบริการเกิดความรู้สึกไว้วางใจได้ว่า การให้บริการมีความถูกต้องเที่ยงตรง

3. การตอบสนองความต้องการ (Responsiveness) ผู้ให้บริการมีความพร้อมและเต็มใจ ที่จะให้บริการ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ตามต้องการ

4. การให้ความมั่นใจ (Assurance) ผู้ให้บริการมีความรู้และมีอรรถศาสตร์ที่ดีในการ ให้บริการ และความสามารถของผู้ให้บริการส่งผลให้ผู้รับบริการเกิดความเชื่อมั่นในการใช้บริการ

5. การเข้าใจการรับรู้ความต้องการของผู้รับบริการ (Empathy) ผู้ให้บริการให้บริการ โดยคำนึงถึงจิตใจ และความแตกต่างของผู้รับบริการตามลักษณะของแต่ละบุคคลเป็นสำคัญ

Bamford, D. & Xystouri, T. (2005, p. 30) ได้เพิ่มปัจจัยการประเมินคุณภาพบริการอีก 1 ด้าน คือ การฟื้นฟูการบริการ (Service Recovery)

## 7.2 การศึกษาเกี่ยวกับบริบทของการฟื้นฟูการบริการ

Bamford, D. & Xystouri, T. (2005, p. 30) กล่าวว่า การฟื้นฟูการบริการ เป็นการแก้ไข ข้อบกพร่องของการดำเนินงานด้านการบริการ ทั้งในส่วนของนโยบาย การบริหารงานบุคลากร ระบบและขบวนการดำเนินงานด้านการบริการ และเป็นปัจจัยหนึ่งในการประเมินคุณภาพบริการ

Brinsmead, A. (2007) กล่าวว่า การฟื้นฟูการบริการ คือ การแก้ปัญหาระบบการบริหารงานด้านบริการที่มีผลต่อสมรรถนะของการดำเนินงานขององค์กร ที่ลูกค้าพึงพอใจ

ผู้วิจัยได้ศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับบริบทของการฟื้นฟูการบริการ เพื่อสร้างความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน และนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร ดังแสดงในตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 การศึกษาเกี่ยวกับบริบทของการฟื้นฟูการบริการ

| บริบท  | ผลการวิจัย  | นักวิจัย  |
|--|---|---|
| ผลกระทบของการฟื้นฟูการบริการที่มีต่อความพึงพอใจของลูกค้า เปรียบเทียบระหว่างผู้ร้องเรียนกับไม่ร้องเรียน | พบว่าผู้ร้องเรียนที่ไม่พอใจการบริการ จะมีการพูดต่อไปในทิศทางที่เสียหายต่อองค์กร ส่วนผู้ที่ไม่ร้องเรียน และไม่พอใจในการบริการจะนิ่งเฉย               | Kau, A. & Loh, E. W. (2006)   |
| การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการฟื้นฟูการบริการด้านโลจิสติกส์  | การฟื้นฟูการบริการในการแก้ไขข้อบกพร่องทางด้านการบริการ มีวัตถุประสงค์เพื่อเรียกความนิยมของลูกค้ากลับมา  | Brinsmead, A. (2007)  |
| ผลกระทบของอายุของลูกค้าและกลยุทธ์การฟื้นฟูการบริการ  | พบว่ากลยุทธ์การฟื้นฟูการบริการ สามารถลดเซชอาร์มน์ในด้านลบ และสามารถสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับลูกค้าได้ เมื่อการบริการนั้นมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น | Varela-Neira, C., Vázquez-Casielles, R. & Iglesias, V. (2010)         |
| การฟื้นฟูการบริการกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน   | พบว่า การฟื้นฟูการบริการที่มีศักยภาพและรวดเร็วจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรได้   | Battaglia, D., Borchartd, M., Sellitto, M.A. & Pereira, G. M., (2012) |
| ความสัมพันธ์ของการฟื้นฟูการบริการกับความพึงพอใจของลูกค้าในธุรกิจค้าปลีกออนไลน์                         | พบว่าการฟื้นฟูการบริการมีผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้า   | Kandulapati, S. & Bellamkonda, R. S., (2014)                          |

## ตารางที่ 2.6 (ต่อ)

| บริบท   | ผลการวิจัย   | นักวิจัย                                |
|---|--|---|
| การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อ<br>การฟื้นฟูการบริการในธุรกิจ<br>สายการบินของประเทศ<br>มาเลเซีย | พบว่าการฟื้นฟูการบริการมี<br>ผลกระทบทั้งทางตรงและ<br>ทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญกับ<br>ความพึงพอใจของลูกค้า และ<br>ระบบสารสนเทศสามารถใช้<br>เพื่อการจัดเก็บฐานข้อมูลของ<br>ลูกค้าไว้ได้ | Al-Jader, R. A. & Sentosa, I.<br>(2015) |

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปร ดังแสดงในตารางที่ 2.7 แล้วนำตัวแปรดังกล่าวมาเชื่อมโยงใส่ในกรอบแนวคิด ตามแผนภาพที่ 1.4 และ แผนภาพที่ 1.5 โดยมีดัชนีในการสร้างกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในธุรกิจส่งออกทางอากาศ ดังนี้ คือ 2

1) ดัชนีสมรรถนะด้านโลจิสติกส์ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน คือ พิจารณาบุคลากร โครงสร้างพื้นฐาน การจัดส่งระหว่างประเทศ ความสามารถของบริการโลจิสติกส์ การติดตามสถานะการจัดส่ง และความตรงต่อเวลา ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.6

2) สมรรถนะของโซ่อุปทานระดับโลก มีองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ ความน่าเชื่อถือ ความรับผิดชอบ ความยืดหยุ่น บริหารสินทรัพย์ และต้นทุนโซ่อุปทาน ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.7

ซึ่งตัวแปรทั้ง 2 ดังกล่าว ส่งผลต่อผลการดำเนินงานในธุรกิจส่งออกทางอากาศ โดยมีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ความสามารถ การเข้าถึงบริการ การติดต่อสื่อสาร และความน่าเชื่อถือ ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.8





ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

| นักวิจัย  | ดัชนีสมรรถนะด้านโลจิสติกส์ |                  |                        |                                   |                         |                | สมรรถนะของ<br>โซ่อุปทานระดับโลก |               |              |                 |                 | ผลการดำเนินงาน<br>ในธุรกิจส่งออก<br>ทางอากาศ |                  |                     | การบริหาร<br>ระบบ<br>เทคโนโลยี<br>สารสนเทศ |                                    | การ<br>บริหาร<br>การ<br>บริการ |               | การบริหาร<br>ความสัมพันธ์<br>กับลูกค้า |                      |                      |                     |
|---|----------------------------|------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------|----------------|---------------------------------|---------------|--------------|-----------------|-----------------|--|------------------|---------------------|--|------------------------------------|--------------------------------|---------------|--|----------------------|----------------------|---------------------|
|   | พิธีการศุลกากร             | โครงสร้างพื้นฐาน | การจัดส่งระหว่างประเทศ | ความสามารถของบริการโล<br>จิสติกส์ | การติดตามสถานะการจัดส่ง | ความตรงต่อเวลา | ความน่าเชื่อถือ                 | ความรับผิดชอบ | ความยืดหยุ่น | บริหารสินทรัพย์ | ต้นทุนโซ่อุปทาน | ความสามารถ                                   | การเข้าถึงบริการ | การติดต่อการสื่อสาร | ความน่าเชื่อถือ                            | โครงสร้างระบบเทคโนโลยี<br>สารสนเทศ | ความสามารถด้านบุคลากร          | ระบบการบริหาร | ขบวนการบริการ                          | การมุ่งเน้นที่ลูกค้า | การสร้างความสัมพันธ์ | การสื่อสารกับลูกค้า |
| Green, K. W., Zelbst, P. J., Meacham, J. & Bhadauria, V. (2012) |                            |                  |                        |                                   |                         |                | X                               | X             | X            | X               | X               |  |                  |                     |  |                                    |                                |               |  |                      |                      |                     |
| Giri, S. & Shankar Rai, S. (2013)                               |                            |                  |                        |                                   |                         |                | X                               | X             |              |                 |                 |  |                  |                     |  |                                    |                                |               |  |                      |                      |                     |
| Chin, S. O., Liu, F. C., & Yen, D. C. (2010)                    |                            |                  |                        |                                   |                         |                |                                 |               |              |                 |                 | X  | X                |                     | X  |                                    |                                |               |  |                      |                      |                     |
| Kagaari, R.K. (2011)  |                            |                  |                        |                                   |                         |                |                                 |               |              |                 |                 | X  |                  | X                   | X  |                                    |                                |               |  |                      |                      |                     |



ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

| นักวิจัย                                | ดัชนีสมรรถนะด้านโลจิสติกส์ |                  |                        |                               |                         |                | สมรรถนะของโซ่อุปทานระดับโลก |               |              |                 | ผลการดำเนินงานในธุรกิจส่งออกทางอากาศ |            |                  | การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ |                 | การบริหารบริการ                |                       | การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า |               |                      |                      |                     |
|---|----------------------------|------------------|------------------------|-------------------------------|-------------------------|----------------|-----------------------------|---------------|--------------|-----------------|--------------------------------------|------------|------------------|--------------------------------|-----------------|--------------------------------|-----------------------|--------------------------------|---------------|----------------------|----------------------|---------------------|
|   | พิธีการศุลกากร             | โครงสร้างพื้นฐาน | การจัดส่งระหว่างประเทศ | ความสามารถของบริการโลจิสติกส์ | การติดตามสถานะการจัดส่ง | ความตรงต่อเวลา | ความน่าเชื่อถือ             | ความรับผิดชอบ | ความยืดหยุ่น | บริหารสินทรัพย์ | ต้นทุนโซ่อุปทาน                      | ความสามารถ | การเข้าถึงบริการ | การติดต่อการสื่อสาร            | ความน่าเชื่อถือ | โครงสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ | ความสามารถด้านบุคลากร | ระบบการบริหาร                  | ขบวนการบริการ | การมุ่งเน้นที่ลูกค้า | การสร้างความสัมพันธ์ | การสื่อสารกับลูกค้า |
| Zane, C. K. & Reyes, P. M. (2010)       |                            |                  |                        |                               |                         |                |                             |               |              |                 |                                      |            |                  |                                | X               | X                              |                       | X                              |               |                      |                      |                     |
| Dutu, C., & Halmajan, H. (2011)         |                            |                  |                        |                               |                         |                |                             |               |              |                 |                                      |            |                  |                                | X               | X                              |                       |                                |               |                      |                      |                     |
| Attaran, M. (2012)                      |                            |                  |                        |                               |                         |                |                             |               |              |                 |                                      |            |                  |                                | X               | X                              | X                     |                                |               |                      |                      |                     |
| Qureshi, K. N. & Abdullah, A. H. (2013) |                            |                  |                        |                               |                         |                |                             |               |              |                 |                                      |            |                  |                                | X               | X                              |                       |                                |               |                      |                      |                     |



ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

| นักวิจัย                                | ดัชนีสมรรถนะด้านโลจิสติกส์ |                  |                        |                               |                         |                | สมรรถนะของโซ่อุปทานระดับโลก |               |              |                 | ผลการดำเนินงานในธุรกิจส่งออกทางอากาศ |            |                  | การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ |                 | การบริหารบริการ                |                       | การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า |               |                      |                      |                     |
|---|----------------------------|------------------|------------------------|-------------------------------|-------------------------|----------------|-----------------------------|---------------|--------------|-----------------|--------------------------------------|------------|------------------|--------------------------------|-----------------|--------------------------------|-----------------------|--------------------------------|---------------|----------------------|----------------------|---------------------|
|   | พิธีการศุลกากร             | โครงสร้างพื้นฐาน | การจัดส่งระหว่างประเทศ | ความสามารถของบริการโลจิสติกส์ | การติดตามสถานะการจัดส่ง | ความตรงต่อเวลา | ความน่าเชื่อถือ             | ความรับผิดชอบ | ความยืดหยุ่น | บริหารสินทรัพย์ | ต้นทุนโซ่อุปทาน                      | ความสามารถ | การเข้าถึงบริการ | การติดต่อการสื่อสาร            | ความน่าเชื่อถือ | โครงสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ | ความสามารถด้านบุคลากร | ระบบการบริหาร                  | ขบวนการบริการ | การมุ่งเน้นที่ลูกค้า | การสร้างความสัมพันธ์ | การสื่อสารกับลูกค้า |
| Lawkobkit, M. & Larpsiri, R. (2014)     |                            |                  |                        |                               |                         |                |                             |               |              |                 |                                      |            |                  |                                | X               | X                              |                       | X                              |               |                      |                      |                     |
| Omachonu, V.K. & Einspruch, N.G. (2010) |                            |                  |                        |                               |                         |                |                             |               |              |                 |                                      |            |                  |                                |                 |                                |                       | X                              |               |                      |                      |                     |
| Oh, J., Yoon, S. & Park, B. (2011)      |                            |                  |                        |                               |                         |                |                             |               |              |                 |                                      |            |                  |                                |                 |                                |                       | X                              | X             |                      |                      |                     |
| Narang, R. (2012)                       |                            |                  |                        |                               |                         |                |                             |               |              |                 |                                      |            |                  |                                |                 |                                |                       | X                              |               |                      |                      |                     |

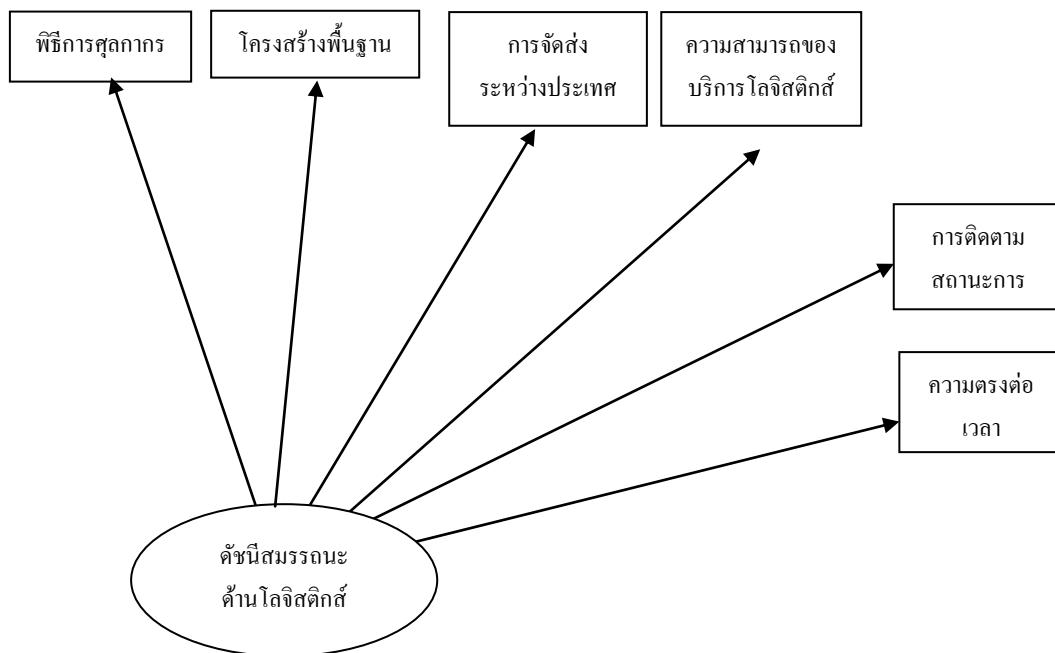
ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

| นักวิจัย   | ดัชนีสมรรถนะด้านโลจิสติกส์ |                  |                        |                               |                         |                | สมรรถนะของโซ่อุปทานระดับโลก |               |              |                 | ผลการดำเนินงานในธุรกิจส่งออกทางอากาศ |            |                  | การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ |                 | การบริหารบริการ                |                       | การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า |               |                      |                      |                     |
|--|----------------------------|------------------|------------------------|-------------------------------|-------------------------|----------------|-----------------------------|---------------|--------------|-----------------|--------------------------------------|------------|------------------|--------------------------------|-----------------|--------------------------------|-----------------------|--------------------------------|---------------|----------------------|----------------------|---------------------|
|  | พิธีการศุลกากร             | โครงสร้างพื้นฐาน | การจัดส่งระหว่างประเทศ | ความสามารถของบริการโลจิสติกส์ | การติดตามสถานะการจัดส่ง | ความตรงต่อเวลา | ความน่าเชื่อถือ             | ความรับผิดชอบ | ความยืดหยุ่น | บริหารสินทรัพย์ | ต้นทุนโซ่อุปทาน                      | ความสามารถ | การเข้าถึงบริการ | การติดต่อการสื่อสาร            | ความน่าเชื่อถือ | โครงสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ | ความสามารถด้านบุคลากร | ระบบการบริหาร                  | ขบวนการบริการ | การมุ่งเน้นที่ลูกค้า | การสร้างความสัมพันธ์ | การสื่อสารกับลูกค้า |
| Sabiote, C. M., Frias, D. M. & Castañeda, J. A. (2012) |                            |                  |                        |                               |                         |                |                             |               |              |                 |                                      |            |                  |                                |                 |                                | X                     |                                |               |                      |                      |                     |
| Kamalapur, R. & Lyth, D. (2014)                        |                            |                  |                        |                               |                         |                |                             |               |              |                 |                                      |            |                  |                                |                 |                                |                       | X                              |               |                      |                      |                     |
| Li, Y. & Yi, H. (2014)                                 |                            |                  |                        |                               |                         |                |                             |               |              |                 |                                      |            |                  |                                |                 |                                |                       | X                              |               |                      |                      |                     |
| Kim, T. T., Yoo, J.J. & Lee, G. (2011)                 |                            |                  |                        |                               |                         |                |                             |               |              |                 |                                      |            |                  |                                |                 |                                |                       |                                |               | X                    |                      | X                   |

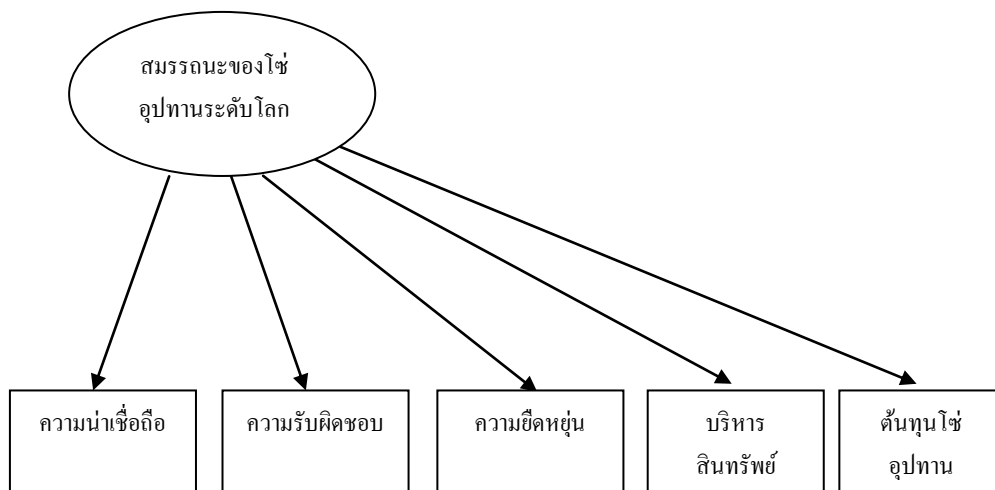


ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

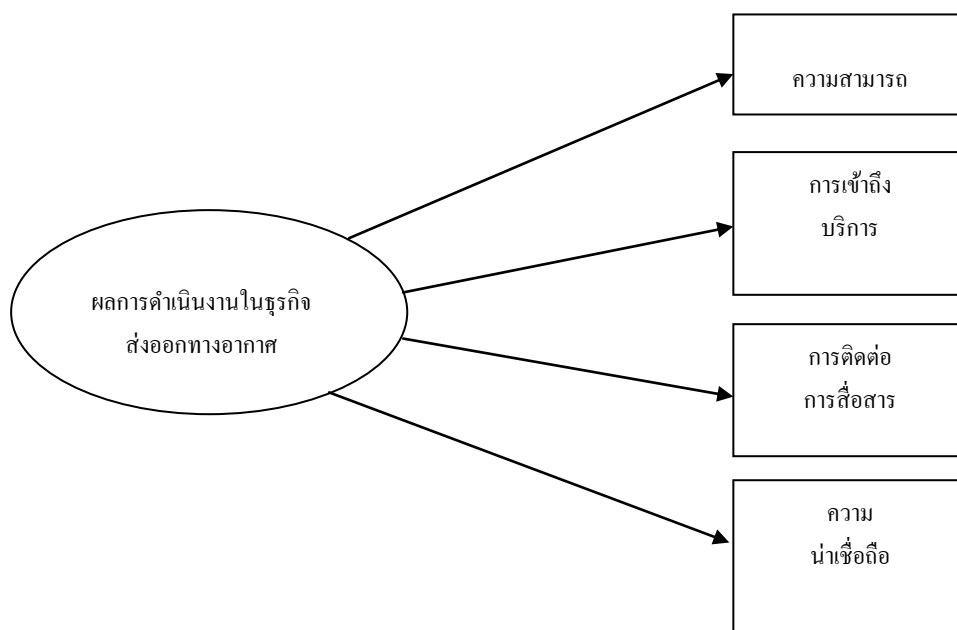
| นักวิจัย                                | ดัชนีสมรรถนะด้านโลจิสติกส์ |                  |                        |                                   |                         |                | สมรรถนะของ<br>โซ่อุปทานระดับโลก |               |              |                 | ผลการดำเนินงาน<br>ในธุรกิจส่งออก<br>ทางอากาศ |            |                  | การบริหาร<br>ระบบ<br>เทคโนโลยี<br>สารสนเทศ |                 | การ<br>บริหาร<br>การ<br>บริการ     |                       | การบริหาร<br>ความสัมพันธ์<br>กับลูกค้า |               |                      |                      |                     |
|---|----------------------------|------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------|----------------|---------------------------------|---------------|--------------|-----------------|--|------------|------------------|--|-----------------|------------------------------------|-----------------------|--|---------------|----------------------|----------------------|---------------------|
|   | พิธีการศุลกากร             | โครงสร้างพื้นฐาน | การจัดส่งระหว่างประเทศ | ความสามารถของบริการโล<br>จิสติกส์ | การติดตามสถานะการจัดส่ง | ความตรงต่อเวลา | ความน่าเชื่อถือ                 | ความรับผิดชอบ | ความยืดหยุ่น | บริหารสินทรัพย์ | ต้นทุนโซ่อุปทาน                              | ความสามารถ | การเข้าถึงบริการ | การติดต่อการสื่อสาร                        | ความน่าเชื่อถือ | โครงสร้างระบบเทคโนโลยี<br>สารสนเทศ | ความสามารถด้านบุคลากร | ระบบการบริหาร                          | ขบวนการบริการ | การมุ่งเน้นที่ลูกค้า | การสร้างความสัมพันธ์ | การสื่อสารกับลูกค้า |
| ElKordy, M. (2014)                      |                            |                  |                        |                                   |                         |                |                                 |               |              |                 |  |            |                  |  |                 |                                    |                       |  |               | X                    | X                    | X                   |
| Kim, T. T., Yoo, J. J. & Lee, G. (2011) |                            |                  |                        |                                   |                         |                |                                 |               |              |                 |  |            |                  |  |                 |                                    |                       |  |               | X                    |                      | X                   |
| Soliman, H. S. (2011)                   |                            |                  |                        |                                   |                         |                |                                 |               |              |                 |  |            |                  |  |                 |                                    |                       |  |               |                      | X                    |                     |
| Dutu, C., & Halmajan, H. (2011)         |                            |                  |                        |                                   |                         |                |                                 |               |              |                 |  |            |                  |  |                 |                                    |                       |  |               | X                    | X                    |                     |



ภาพประกอบที่ 2.6 องค์ประกอบของดัชนีสมรรถนะด้าน โลจิสติกส์



ภาพประกอบที่ 2.7 องค์ประกอบสมรรถนะของโซ่อุปทานระดับโลก

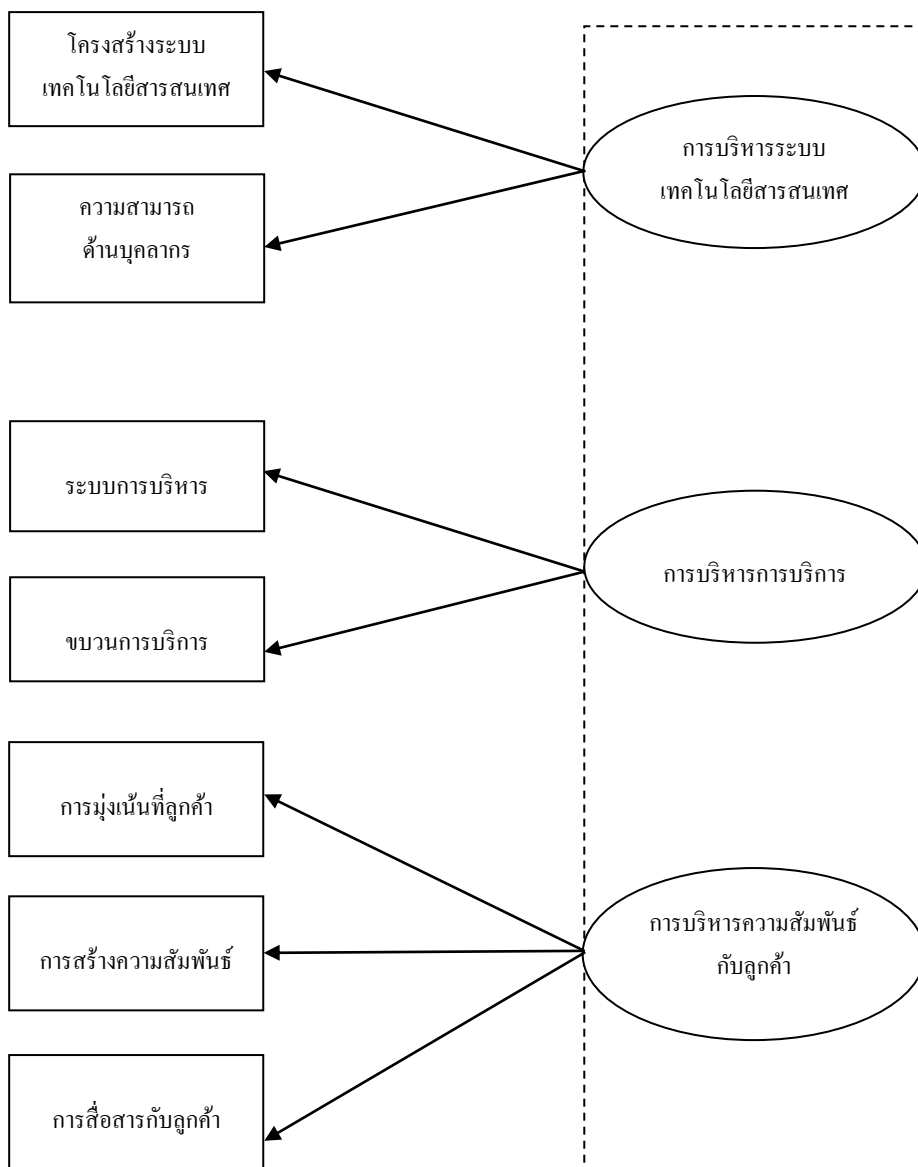


ภาพประกอบที่ 2.8 องค์ประกอบของผลการดำเนินงานในธุรกิจส่งออกทางอากาศ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาถึงปัจจัยเหตุ และผลของปัจจัยดัชนีสมรรถนะด้านโลจิสติกส์และสมรรถนะของโซ่อุปทานระดับโลกที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานในธุรกิจส่งออกทางอากาศ เพื่อใช้สร้างกลยุทธ์สำหรับการเพิ่มขีดความสามารถของธุรกิจส่งออกทางอากาศ โดยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยของต่างประเทศและในประเทศเพื่อนำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิด โดยการสร้างและเชื่อมโยงตัวแปร เข้าสู่กรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย ส่วนที่ 1 - ดัชนีในการสร้างกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานในธุรกิจส่งออกทางอากาศ ดังแสดงในแผนภาพที่ 1.4

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยพบว่า การฟื้นฟูการบริการ เป็นกลยุทธ์หนึ่งขององค์กร ที่สามารถแก้ไขข้อบกพร่องของการดำเนินงานด้านการบริการ ทั้งในส่วนนโยบาย การบริหารงานบุคลากร ที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในด้านโครงสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และความสามารถด้านบุคลากร
2. การบริหารการบริการ ในด้านระบบการบริหาร และขบวนการบริหาร
3. การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ในด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า การสร้างความสัมพันธ์ และการสื่อสารกับลูกค้า



ภาพประกอบที่ 2.9 องค์ประกอบของการฟื้นฟูการบริการ

จากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยของต่างประเทศและในประเทศ ผู้วิจัยได้สร้างและเชื่อมโยงตัวแปร การฟื้นฟูการบริการ เข้าสู่กรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย ส่วนที่ 2 - ดัชนีในการสร้างกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานในธุรกิจส่งออกทางอากาศ ดังแสดงในแผนภาพที่ 1.5