



ISSN 2408-2740  
E-ISSN 2651-1622

# วารสาร

วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน

Journal of Logistics and Supply Chain College

ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม - ธันวาคม 2563 Vol. 6 No. 2 July - December 2020



วิทยาลัยต้นแบบด้านโลจิสติกส์ เพื่อการผลิตนักปฏิบัติที่มีอาชีพ





## จากปก...

**BelugaXL** เป็นเครื่องบินขนส่ง มีความยาว 63 เมตรกว้าง 8 เมตร สมรรถนะการขนส่งเพิ่มขึ้นถึง 30% รับน้ำหนักได้ 51 ตัน ถือเป็นเครื่องบินขนส่งที่มีห้องคาร์โกขนาดใหญ่ที่สุดในโลก โดยจะเปิดส่วนหัวเพื่อนำสินค้าที่จะขนส่งขนถ่ายเข้ามา และบินได้ไกลถึง 4,000 กิโลเมตร

**จุดเด่นของมันคือ** การออกแบบหัวเครื่องให้คล้ายกับวาฬเพลูก้าหรือวาฬขาว มีการวางรูปดาที่บ้องแบ้ว และรูปปากเหมือนการ์ตูนที่ส่วนเปิดตรงหัวเครื่อง ดีไซน์ได้รับการโหวตโดยพนักงานของแอร์บัสถึง 40% ด้วยความที่มันดูเหมือนวาฬ ถึงได้ชื่อเล่นว่า “the flying whale” สำหรับจุดประสงค์การใช้งานหลักๆ นั้น **Airbus** เผยว่าจะใช้ขนส่งส่วนประกอบขนาดใหญ่ของเครื่องบินระหว่างโรงงานต่างๆ ของ Airbus ทั่วยุโรป เพราะได้ขยายพื้นที่บรรทุกภายในจนกว้างขวาง โดยลำตัวของเครื่องบินมีเส้นผ่านศูนย์กลางเกือบ 30 ฟุต ทำให้สามารถบรรทุกปีกเครื่องบินโดยสาร Airbus A350 ได้ 2 ข้างในคราวเดียวอย่างสบายๆ

สำหรับสเปกอื่นๆ นั้น Airbus Beluga XL สามารถเทกออฟด้วยน้ำหนักรวม 227 ตัน หรือบรรทุกของเต็มอัตราได้กว่า 50 ตัน และบินได้ไกลสุด 4,000 กิโลเมตรต่อการเติมเชื้อเพลิง 1 ครั้ง โดยเริ่มใช้งานจริงมาตั้งแต่ปี 2019

**MAERSK LINE** สายเดินเรือขนส่งใหญ่ที่สุดในโลกที่ถูกเชื่อมต่อกันมากขึ้นทำให้การขนส่งสินค้าระหว่างประเทศสูงขึ้นตามกลุ่มธุรกิจที่ได้รับประโยชน์โดยตรงก็คือธุรกิจกลุ่ม Logistics โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจเรือขนส่งตู้ Container Maersk Line คือหนึ่งในสายเดินเรือที่เป็นอันดับหนึ่งในการให้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทางเรือ

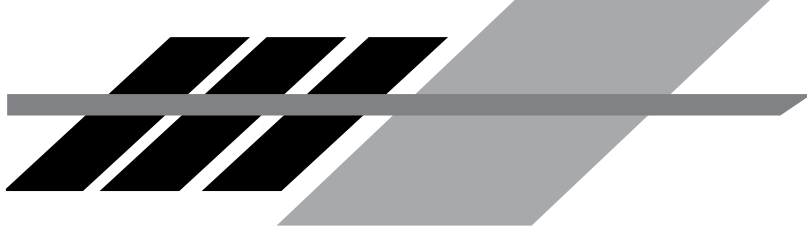
**Maersk Line** ถูกก่อตั้งขึ้นในปี 1904 หรือ 115 ปีที่แล้ว ปัจจุบัน Maersk Line มีให้บริการในมากกว่า 130 ประเทศ การเติบโตของธุรกิจขนส่งสินค้าระหว่างประเทศดูเหมือนจะยังเติบโตต่อเนื่องตามโลกาภิวัตน์ (Globalization) แต่การขนส่งทางเรือยังเป็นทางเลือกอันดับหนึ่งในระยะยาวด้วยต้นทุนการส่งสินค้าที่ต่ำกว่าทุกรูปแบบไม่ว่าจะเป็นการขนส่งทางราง หรือทางถนน ปัจจุบัน Maersk Line นั้นมีบริการขนส่งสินค้าทางทะเลซึ่งมีให้บริการทั้งรูปแบบ ตู้ขนส่งสินค้า Container และแบบ Bulk Cargo โดยปัจจุบันบริษัทมีเรือให้บริการทั้งสิ้นมากกว่า 700 ลำ

ข้อมูลจาก..

<https://www.m2fnews.com/news/worldnews/51094>

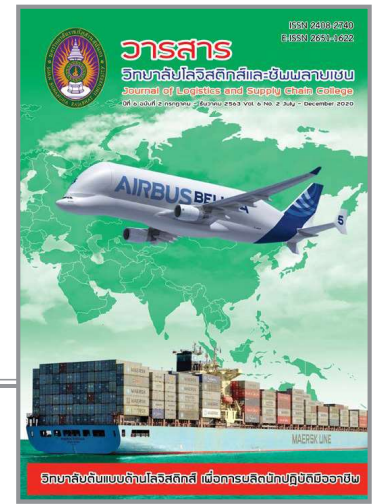
<https://www.longtunman.com/14447>





# วารสารวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน Journal of Logistics and Supply Chain College

ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม 2563  
Vol. 6 No. 2 July – December 2020



## เจ้าของวารสาร

วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อเผยแพร่ความรู้ใหม่จากการวิจัยและทางวิชาการ ในศาสตร์ด้านการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน ด้านบริหารธุรกิจ ในสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ แก่นักวิชาการ นักวิจัย อาจารย์ นักศึกษา บุคคลทั่วไปและสังคม
2. เพื่อส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดการวิจัย การนำเสนอและการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ วิธีการใหม่ หรือระบบใหม่ ในสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วยสาขาวิชา
  - (1) การจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน และ
  - (2) การบริหารธุรกิจ

## กำหนดเผยแพร่

ราย 6 เดือน ปีละ 2 ฉบับ

- ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม - เดือนมิถุนายน
- ฉบับที่ 2 เดือนกรกฎาคม - เดือนธันวาคม

## การเผยแพร่

วารสารวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา จัดทำเป็นรูปเล่ม หมายเลข ISSN 2408-2740 (Print), E-ISSN 2651-1622 (Online) เผยแพร่เป็นรูปเล่มและเผยแพร่ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์บนเว็บไซต์ [https://so03.tci-thaijo.org/index.php/Logis\\_j](https://so03.tci-thaijo.org/index.php/Logis_j) และจัดส่งให้กับหอสมุดแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา (สกอ.) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI) และห้องสมุดสถาบันการศึกษาทั่วไป

## การบอกรับสมาชิก

ผู้สนใจบอกรับเป็นสมาชิกได้ที่ กองบรรณาธิการ วารสารวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน อัตราค่าสมาชิก รายปี (2 ฉบับ) 300 บาท

## สำนักงาน

วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ศูนย์การศึกษาจังหวัดนครปฐม  
เลขที่ 111/3-5 หมู่ที่ 2 ตำบลคลองโยง อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170 โทรศัพท์ 034-964917  
E-mail: [logisticjournal@gmail.com](mailto:logisticjournal@gmail.com) Website: [https://www.tci-thaijo.org/index.php/Logis\\_j](https://www.tci-thaijo.org/index.php/Logis_j)

บทความที่ตีพิมพ์ในวารสารวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน ได้รับการตรวจสอบทางด้านวิชาการโดยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกตรงตามสาขา จำนวน 2 ท่าน และบทความในวารสาร เป็นความรับผิดชอบของผู้เขียนซึ่งทางกองบรรณาธิการไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยการนำบทความในวารสารนี้ไปเผยแพร่สามารถกระทำได้โดยให้ระบุแหล่งอ้างอิง จากวารสารวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน



# คณะผู้จัดทำ

วารสารวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน  
Journal of Logistics and Supply Chain College

## ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.ฤเดช เกิดวิชัย  
รองศาสตราจารย์ ดร.ชุตินาฏญจน์ ศรีวิบูลย์  
ศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์  
รองศาสตราจารย์ ดร.ธนสุวิทย์ ทับทิมรัญรักษ์  
รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา เมฆขำ  
รองศาสตราจารย์ ดร.นันทิยา น้อยจันทร์  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คมสัน โสมณวัตร  
อาจารย์ ดร.ฉัตรรัตน์ โหตระไวศยะ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา  
มหาวิทยาลัยบูรพา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

## บรรณาธิการ

ดร.ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

## กองบรรณาธิการ

ศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์  
รองศาสตราจารย์ ดร.ชนงกรณ์ กุณชลบุตร  
รองศาสตราจารย์ ดร.เตือนใจ สมบูรณ์วิวัฒน์  
รองศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูริย์ พิมพ์  
รองศาสตราจารย์ ดร.วันชัย รัตนวงษ์  
รองศาสตราจารย์ ดร.สุบิน ยุระรัช  
รองศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา หล่อตระกูล  
รองศาสตราจารย์ ดร.บุญพวพรรณ วิงวอน  
รองศาสตราจารย์ ดร.เรืองศักดิ์ แก้วธรรมชัย  
รองศาสตราจารย์ ดร.สถาพร อมรสวัสดิ์วัฒนา  
รองศาสตราจารย์ ดร.สุดาพร กุณชลบุตร  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ ไร่ธนาชกุล  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐพัชร์ อารีรัชกุลกานต์  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนิษฐ์ รัตน์โอฬาร  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ บุญผดุง  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันท์ สุทธิการณัฐ  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสาวนีย์ สมันต์ตรีพร  
ดร.รชฎ ขำบุญ  
ดร.วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย

มหาวิทยาลัยบูรพา  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย  
มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง  
สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์  
มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
มหาวิทยาลัยบูรพา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา  
มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย  
มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี  
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

NikRamli Bin Nik Abdul Rashid (Associate Professor Dr)

UniversitiTeknologi MARA (UiTM)  
Cawangan Kedah, Malaysia.

MohdRizaimyShaharudin (Associate Professor Dr)

UniversitiTeknologi MARA (UiTM)  
Cawangan Kedah, Malaysia.

## ฝ่ายประสานงาน

นายวีระเชษฐ มั่งแวง  
นางสาวกานต์นภัส ข้ำเกตตุ  
นายฐกร ธรรมประทีป

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

# สารจากบรรณาธิการ

วารสารวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน (Journal of Logistics and Supply Chain College) ISSN 2408-2740 (Print) E-ISSN 2651-1622 (Online) เป็นวารสารระดับชาติอยู่ในฐาน TCI กลุ่มที่ 2 ฉบับปัจจุบัน ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 เปิดรับบทความผ่านระบบ Thaijo สามารถส่งบทความผ่านเว็บไซต์ [https://so03.tci-thaijo.org/index.php/Logis\\_j](https://so03.tci-thaijo.org/index.php/Logis_j) โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย และวารสารได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการพิมพ์บทความเพื่อให้มีความสมบูรณ์และดียิ่งขึ้นโดยเริ่มใช้รูปแบบใหม่ในฉบับนี้ สามารถดูคำแนะนำการเตรียมต้นฉบับและตัวอย่างได้บนเว็บไซต์ ทั้งนี้ วารสารวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน เป็นวารสารของวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ซึ่งเป็นวิทยาลัยที่มุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตที่มีความเชี่ยวชาญทางการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน ทั้งในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ดังนั้น วารสารฉบับนี้จึงมีความมุ่งหวังที่จะเป็นแหล่งเผยแพร่องค์ความรู้ใหม่ วิธีการใหม่ ที่ได้จากการวิจัย และเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการวิจัยและวิชาการระดับชาติ ในศาสตร์ด้าน โลจิสติกส์และซัพพลายเชน และด้านบริหารธุรกิจ แก่นักวิชาการ นักวิจัย อาจารย์ นักศึกษา และบุคคลภายนอก

อย่างไรก็ดี เพื่อที่จะใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการวิจัยและวิชาการ ทางด้านโลจิสติกส์และ ซัพพลายเชน วารสารจึงได้พยายามรวบรวมเผยแพร่บทความวิจัยและบทความวิชาการที่มีความหลากหลายในแต่ละกิจกรรมของโลจิสติกส์และซัพพลายเชน เช่น 1) ด้านการจัดซื้อ-จัดหาวัตถุดิบ 2) ด้านการเลือกที่ตั้งโรงงานและคลังสินค้า 3) ด้านการขนส่ง 4) ด้านการบริหารสินค้าคงคลัง 5) ด้านการบริหารคลังสินค้าและการจัดเก็บ 6) ด้านการขนถ่ายวัสดุ 7) ด้านการจัดเตรียมชิ้นส่วนและสนับสนุนบริการ 8) ด้านบรรจุภัณฑ์ 9) ด้านการดำเนินการตามคำสั่งซื้อของลูกค้า 10) ด้านการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า 11) ด้านการติดต่อสื่อสารโลจิสติกส์ 12) ด้านการบริการลูกค้า 13) ด้านโลจิสติกส์ย้อนกลับ 14) ด้านการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ 15) ด้านการตลาดและการขาย 17) ด้านการเงิน และ 18) ด้านการบริหารจัดการ ซัพพลายเชน และมุ่งเน้นการคัดสรรบทความคุณภาพด้วยกระบวนการพิจารณาบทความอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ประโยชน์ในวงวิชาการและใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานในสายอาชีพโลจิสติกส์และซัพพลายเชนต่อไป

ดร.ณัฐภัทรศญา เศรษฐ์โชติสมบัติ

บรรณาธิการวารสารวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

# CONTENTS

## สารบัญ

วารสารวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน  
Journal of Logistics and Supply Chain College

สารจากบรรณาธิการ	บทความวิจัย
<p><b>บทความวิจัย</b></p> <p>การพัฒนาทักษะบุคลากรด้านโลจิสติกส์ของแผนกพิธีการศุลกากรขาเข้า บริษัท ดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส อินเทอร์เน็ตเซ็นแนล (ประเทศไทย) จำกัด .....5</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ กาญจนา กระจำงสุวรรณ</li> <li>➤ ณัฐพัชร อารีรัชกุลกานต์</li> <li>➤ ชิตพงษ์ อัยสานนท์</li> </ul> <p>การจัดการโลจิสติกส์สำหรับแหล่งท่องเที่ยวจังหวัดนครปฐม ในประเทศไทย .....19</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ สударัตน์ พิมลรัตนกานต์</li> <li>➤ ปัจจัย อินทรน้อย</li> <li>➤ ปิยมาส กล้าแข็ง</li> </ul> <p>การพัฒนาเส้นทางจักรยานเพื่อการท่องเที่ยวในชุมชนบ้านศาลาดิน จังหวัดนครปฐม .....32</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ วราภรณ์ วิมุฑะลพ</li> <li>➤ พรเกียรติ ภัคดีวงศ์เทพ</li> </ul> <p>การจัดการการตลาด การผลิต และโซ่อุปทานการปลูกกล้วยหอมของกลุ่มเกษตรกร ป่าตึง - ริมกกอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย .....45</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ชยากร พุทธกำเนิด</li> <li>➤ นคร ไชยวงศ์ศักดิ์</li> <li>➤ ขวัญเรือน สิ้นณรงค์</li> <li>➤ นิศารัตน์ ไชยวงศ์ศักดิ์</li> <li>➤ ัญพร ฟุ้งเฟื่อง</li> <li>➤ สุทธดา ชัดติยะ</li> </ul>	<p><b>บทความวิจัย</b></p> <p>ปัจจัยเหตุและผลที่มีอิทธิพลต่อการจัดการแบบลีนของบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าในประเทศไทย .....60</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ มงคล เบญจนาภาคกุล</li> <li>➤ ณัฐสพันธ์ เผ่าพันธ์</li> </ul> <p>การปรับปรุงการจัดเก็บและควบคุมสต็อกสินค้าแผนกฟูดของบริษัทท็อปส์มาร์เก็ตด้วยแนวคิดลีนเพื่อลดการสูญเสีย .....75</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ พีระพรรณ ภูมิดี</li> <li>➤ ฉัตรรัตน์ โหตระไวศยะ</li> <li>➤ ชณิชา หมอยาดี</li> </ul> <p>กลยุทธ์การตลาดโซเชียลมีเดียที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าในเว็บไซต์ช้อปปิ้ง ในยุควิกฤติโควิด-19 .....89</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ศิวะพร ขจรศักดิ์สิริกุล</li> <li>➤ บรรดิษฐ์ พระประทานพร</li> </ul> <p>การลดปัญหาสินค้าขาดสต็อกของร้านค้าปลีกธงฟ้า กีฬา: กรณีศึกษาบริษัท XYZ จำกัด ..... 102</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ สมหญิง งามพรประเสริฐ</li> </ul> <p>การออกแบบเส้นทางเคลื่อนที่รถเคลื่อนย้ายอัตโนมัติด้วยเทคนิคการจำลองสถานการณ์ และกระบวนการตัดสินใจแบบวิเคราะห์ลำดับชั้น: กรณีศึกษา บริษัทเอ็กซ์วายแซด จำกัด ..... 114</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ณัฐพงศ์ ชูโชติถาวร</li> </ul> <p>Customer-Contact Business Strategies Affecting Organizational Reputation of Airline Businesses in Thailand 4.0 ..... 129</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Chotima Jotikasthira</li> <li>➤ Suraporn Onputtha</li> <li>➤ Piyaporn Aimsaard</li> </ul>

Received: July 17, 2020  
Revised: December 01, 2020  
Accepted: December 08, 2020

## ปัจจัยเหตุและผลที่มีอิทธิพลต่อการจัดการแบบลีนของบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้า ในประเทศไทย

มงคล เบญจนาภาสกุล<sup>1\*</sup> และ ณิชฐพันธ์ เผ่าพันธ์<sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาอิทธิพลของสมรรถนะของผู้ประกอบการ เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับงาน การมุ่งเน้นตลาด การจัดการแบบลีน และประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ของบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าในประเทศไทย โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 240 คน จากประชากร 3,984 บริษัท ที่เป็นผู้ประกอบการในธุรกิจตัวแทนขนส่งสินค้าในประเทศไทย วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง Structural Equation Modeling (SEM) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และทดสอบอิทธิพลของตัวแปร ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบเชิงยืนยันมีค่าเป็นไปตามเกณฑ์ ขณะที่การทดสอบอิทธิพลพบว่าสมรรถนะของผู้ประกอบการ (Entrepreneur Competency: ENT) การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับงาน (Task-Technology Fit: TTF) การมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation: MAR) มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการแบบลีน (Lean Management: LEN) และประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ (Logistics Efficiency: PER) นอกจากนี้พบว่าการจัดการแบบลีนมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ ดังนั้นองค์กรควรมีการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานและการให้บริการ โดยการวัดประเมินความสูญเสียเปล่าที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนการบริการและทำการปรับปรุงที่ละขั้นตอนจนได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

**คำสำคัญ:** การจัดการแบบลีน ประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ ตัวแทนขนส่งสินค้า

**ประเภทบทความ:** บทความวิจัย

\* ผู้รับผิดชอบงานหลัก

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต กลุ่มวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม, อีเมล: mongkhon.benc@hotmail.com

<sup>2</sup> อาจารย์ที่ปรึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต และผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม, อีเมล: natsapun.pa@spu.ac.th

## The Antecedents and Consequences Factors of Lean Management of Freight Forwarder in Thailand

Mongkhon Benchanakatkun<sup>1\*</sup> and Natsapan Paopun<sup>2</sup>

### Abstract

This research aimed to study (1) studied the impact of entrepreneurial personality, task-technology fit, market orientation and lean management on logistics efficiency. Using quantitative research and instruments were questionnaire that collected data 240 samples from a population of 3,984 companies who are entrepreneurs of freight forwarder in Thailand. Data were analyzed by using statistical analysis of Structural Equation Modeling (SEM) to test the relationship of all variables this research conducted. The result indicated that the confirmatory factor analysis followed the criteria. The result of casual relationship indicated that all factors such as Entrepreneur Competency, Task-Technology Fit, and Market Orientation impacted on Lean Management and logistics Efficiency. Also, Lean Management impacted Logistics Efficiency. Therefore, the organization should improve operational processes and services. By measuring the wastes incurred in each service process and making step-by-step improvements for the best results.

**Keywords:** Lean Management, Logistics Efficiency, Freight Forwarder

**Type of Article:** Research Article

\*Corresponding author

<sup>1</sup> Doctoral Student, The Degree of Doctor of Business Administration Program in Strategic Management, Graduate College of Management, Sripatum University, E-mail: mongkhon.benc@hotmail.com

<sup>2</sup> Advisor, The Degree of Doctor of Business Administration and Assistant Dean of Academic Affairs, Graduate College of Management, Sripatum University, E-mail: natsapun.pa@spu.ac.th



## 1. บทนำ

การขนส่งเข้ามามีบทบาทสำคัญในการเคลื่อนย้ายสินค้าจากแหล่งผลิต ณ จุดเริ่มต้นการผลิตไปสู่แหล่งการบริโภค โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเกิดพฤติกรรมความต้องการของผู้บริโภคที่หลากหลาย ประกอบกับทรัพยากรในแต่ละประเทศมีความแตกต่าง และไม่เท่าเทียมกัน ความต้องการสินค้าประเภทต่างๆ จึงเกิดขึ้นไปทั่วโลก การค้าระหว่างประเทศจึงเริ่มต้นขึ้น การขนส่งมีบทบาทในการเชื่อมโยงเส้นทางการค้าต่างๆ ทั่วโลกให้เกิดการเชื่อมต่อ ขนส่ง และการแลกเปลี่ยนสินค้านานาประการมาเป็นระยะเวลานาน เมื่อโลกเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรมการผลิตเต็มรูปแบบ บทบาทด้านการขนส่งมีแนวโน้มที่เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Martichenko, 2015) ประเทศไทย นั้นถือว่าเป็นหนึ่งในประเทศที่มีการพัฒนาด้านธุรกิจขนส่งจำนวนมากและมีการดำเนินพัฒนาการมาโดยตลอด เป็นผลมาจากการดำเนินนโยบายแผนงานและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาด้านเศรษฐกิจมาอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน ประเทศไทยเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่ (Newly industrialized country: NIC) การผลิตสินค้าของประเทศไทยตลอดระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา ทำให้ไทยมีการส่งออกสินค้าไปยังตลาดต่างประเทศจำนวนมากโดยมีมูลค่าการค้าระหว่างประเทศในปี 2562 มีมูลค่ารวมถึง 15.05 ล้านล้านบาท และข้อมูล ณ เดือนกันยายน ปี 2563 มีมูลค่าการค้าระหว่างประเทศมีมูลค่ารวม 10.19 ล้านล้านบาท ตามลำดับ ในขณะที่ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ณ ราคาปัจจุบัน ประมาณการปี 2562 มีมูลค่ารวม 16.88 ล้านล้านบาท และประมาณการเดือนกันยายน 2563 มีมูลค่ารวม 7.71 ล้านล้านบาท ตามลำดับ (กระทรวงพาณิชย์, 2563) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการค้าระหว่างประเทศของประเทศไทยถือเป็นหัวใจสำคัญของระบบเศรษฐกิจไทย โดยมูลค่าการค้าระหว่างประเทศมีขนาดใกล้เคียงกับ GDP และมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องอย่างมั่นคงในทิศทางเดียวกับ GDP ทางเศรษฐกิจ

โดยแปรผันไปตามสภาพเศรษฐกิจโลก (Global economy) และปัจจัยภายนอกด้านอื่นๆ แต่เป็นสิ่งที่พิสูจน์ได้ว่ามูลค่าทางการตลาดในภาคการส่งออกและการนำเข้านั้นมีความสำคัญอย่างมาก อีกทั้งยังมีศักยภาพที่จะพัฒนาเติบโตสูงขึ้นไปมากกว่าในอนาคต

จากการศึกษาและวิเคราะห์แผนผังสายธารแห่งคุณค่า (Value Stream Mapping: VSM) ของธุรกิจตัวแทนขนส่งสินค้าในประเทศไทยในสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้ทราบถึงภาพรวมของกระบวนการทำงาน (Overall Process) ที่มีการเชื่อมต่อระหว่างกัน เพื่อให้สามารถระบุปัญหาและสามารถหาปัญหาที่เกิดขึ้นได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งพบว่าทั่วทั้งกระบวนการมีกิจกรรมการขนส่งหรือขนย้าย (Transportation) ด้วยยานพาหนะ และเครื่องมือหนักหลากหลายประเภท โดยพบว่ามีเพียงกระบวนการทำงานในส่วนของระหว่างการเดินทางเอกสารพิธีการศุลกากรเท่านั้นที่ไม่ได้มีการใช้งานยานพาหนะหรือเครื่องมือหนักหากพิจารณาในรายละเอียดของกระบวนการทำงานขนส่งหรือขนย้ายที่เกิดการสูญเสียเชื้อเพลิงหรือพลังงานอย่างสิ้นเปลืองที่ทำให้ต้นทุนทางด้านตัวเงินสูงมากยิ่งขึ้น ยังพบอีกว่าในแต่ละกระบวนการทำงานนั้นเกิดความสูญเสียเปล่าที่เกิดจากการรอคอย (Waiting) ในระยะเวลาที่สูงมากเกิดการรอคอยเป็นระยะเวลานานทำให้เกิดต้นทุนทางด้านเวลาทั้งที่เกิดจากปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ และปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ที่จำเป็นต้องรอคอย อีกทั้งยังพบว่าในส่วนของไหลของข้อมูล (Information Flows) มีความสลับซับซ้อนมาก ต้องดำเนินการหลายครั้ง และยังคงมีความจำเป็นต้องใช้คนหรือพนักงานเป็นจำนวนมากในขั้นตอนการเดินทางเพื่อส่งต่อข้อมูลทำให้เกิดความสูญเสียเปล่าจากการเคลื่อนไหว (Motion) ซึ่งไม่สามารถใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการปรับปรุงในส่วนนี้ได้เนื่องจากข้อมูลนั้นมีความอ่อนไหวสูง ต้องการความปลอดภัยและความถูกต้องของข้อมูลไม่ให้เกิดการสูญเสียทั้งในด้านผู้ส่งสินค้าและเจ้าของสินค้า บริษัทตัวแทนขนส่ง

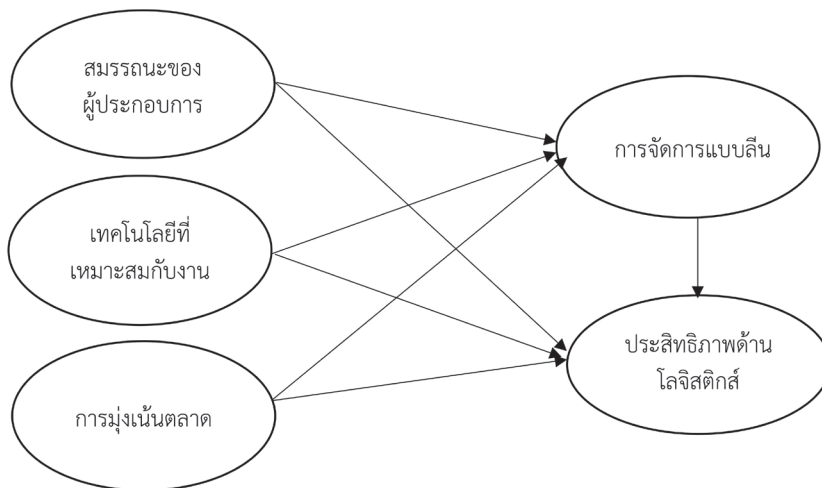
สินค้าเองจึงจำเป็นต้องปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลจากภายในเพื่อบรรเทา และลดความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นจากการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นให้เกิดขึ้นน้อยที่สุดด้วยการออกแบบกระบวนการทำงาน ผังการทำงาน หรือขั้นตอนการทำงานให้เกิดความต่อเนื่องลดกระบวนการที่ไม่มีความจำเป็นในการเคลื่อนไหวนั้นให้น้อยมากที่สุด และปรับปรุงพื้นที่ภายในบริษัทของตัวแทนขนส่งสินค้าเพื่อให้เกิดการประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ ที่ต้องใช้ข้อมูลหรือ

ขั้นตอนที่ต่อเนื่องกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่อลดต้นทุนทางการเงิน และต้นทุนทางด้านเวลา

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของสมรรถนะของผู้ประกอบการ เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับงาน การมุ่งเน้นตลาด การจัดการแบบลีน และประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ของบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าในประเทศไทย

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## 4. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

### 4.1 การจัดการแบบลีน (Lean Management)

ลีนเริ่มต้นช่วงศตวรรษที่ 20 เมื่อ Henry Ford ผู้ก่อตั้งบริษัท ฟอร์ดมอเตอร์ ได้ริเริ่มแนวคิดการสร้างสายการผลิตที่มีลักษณะคล้ายการไหลของ โดยนำนวัตกรรมสายพานลำเลียงมาใช้ในกระบวนการประกอบรถยนต์ เพื่อลดระยะเวลาการผลิต จากความสำเร็จของบริษัท ฟอร์ดมอเตอร์ Taiichi Ohno ผู้บริหารของบริษัท โตโยต้า ญี่ปุ่น ได้นำแนวคิดของ Henry Ford มาปรับปรุงกระบวนการผลิต แต่ใน

ช่วงแรกยังพบว่าไม่เหมาะสมเนื่องจากข้อจำกัดของทรัพยากรการผลิตและเงินทุน ต่อมาจึงได้เริ่มพัฒนาระบบการผลิตของตนเองขึ้นเรียกว่า “ระบบการผลิตแบบ โตโยต้า (Toyota Production System)” หรือที่เรียกว่า “ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just in Time Production System: JIT)” ซึ่งมีหลักการผลิตตามปริมาณที่ต้องการ และในระยะเวลาที่ต้องการ โดยมุ่งเน้นกำจัดความสูญเปล่าภายในกระบวนการดำเนินงาน 7 ประการ (Ohno, 1988) คือ 1) ความสูญเปล่าจากการผลิตมากเกินไป (Overproduction) 2) ความ

สูญเสียจากข้อบกพร่องในกระบวนการผลิต (Defect) 3) ความสูญเสียจากการมีวัสดุคงคลังที่ไม่จำเป็น (Inventory) 4) ความสูญเสียจากกระบวนการผลิต (Process) 5) ความสูญเสียที่เกิดจากการขนส่งหรือขนย้าย (Transportation) 6) ความสูญเสียที่เกิดจากการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น (Motion) และ 7) ความสูญเสียที่เกิดจากการรอคอย (Waiting) ทั้งนี้ วัตถุประสงค์หลักของปรัชญาแบบลีน คือ การกำจัดกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่า (Pettersen, 2009) ซึ่งส่งผลให้ลดต้นทุน (Monden, 1998) และเพิ่มมูลค่าให้กับลูกค้า (Dennis, 2002; Bicheno, 2004) สอดคล้องกับ Rother and Shook (2003) ที่กล่าวว่า ปรัชญาแบบลีนคือแนวทางที่เพิ่มมูลค่าให้กับลูกค้าโดยการระบุและกำจัดของเสียโดยการปรับปรุงการไหลของผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นแนวคิดการจัดการแบบลีน (Lean Management) จึงเป็นแนวคิดในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้ประสบความสำเร็จ โดยมีหลักการในการลดกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าหรือลดโอกาสในความสูญเสีย เพื่อให้ผลลัพธ์ในการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การศึกษาแบบจำลองการจัดการแบบลีนของบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมพบปัจจัยเหตุของการจัดการแบบลีน (Lean Management) ประกอบด้วย สมรรถนะของผู้ประกอบการ (Entrepreneur Competency) เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับงาน (Task-Technology Fit) การมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation) การกระจายอำนาจและการเสริมอำนาจ (Decentralization and empowerment) การทำงานเป็นทีม (Team work) เป็นต้น แต่ทั้งนี้จากการศึกษาในอดีตพบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการแบบลีน (Lean Management) ที่ผู้วิจัยกล่าวถึงบ่อยครั้ง ประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ สมรรถนะของผู้ประกอบการ (Entrepreneur Competency) เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับงาน (Task-Technology Fit) การมุ่งเน้น

ตลาด (Market Orientation) โดยสรุปแต่ละประเด็นได้ดังต่อไปนี้

#### 4.2 สมรรถนะของผู้ประกอบการ (Entrepreneur Competency)

ผู้ประกอบการหรือผู้นำมีความสำคัญต่อแนวคิดการจัดการแบบลีน เนื่องจากต้องใช้ความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหา การเป็นผู้นำแบบลีนเป็นการกำหนดบทบาทให้พนักงานสามารถที่จะเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเชื่อมโยงระหว่างความเป็นผู้นำและการมีส่วนร่วมของพนักงานสามารถที่จะช่วยปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

#### 4.3 เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับงาน (Task-Technology Fit)

เป็นการประเมินระหว่างระดับของเทคโนโลยี ความต้องการของผู้ใช้งาน และคุณลักษณะของงาน เพื่อให้เทคโนโลยีมีความสอดคล้องกับงาน ทั้งนี้หลักการสำคัญของลีน คือ การสร้างมูลค่าให้แก่ลูกค้าผ่านกระบวนการการไหลอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ระบบดึงข้อมูลความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าภายในและภายนอกองค์กร เพื่อแสวงหาแนวทางการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง แต่เดิมหลักการแบบลีนถูกคิดค้นขึ้นจากแนวทางการปรับปรุงกระบวนการผลิตและถูกนำมาใช้กับระบบสารสนเทศ เพื่อสร้างคุณค่าของระบบสารสนเทศที่สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้ในห่วงโซ่แห่งคุณค่าจะแสดงภาพกิจกรรมการส่งข้อมูลทั้งหมด การไหลของข้อมูลจะแสดงในลักษณะการประมวลผลแบบทันที (Real-time) ทั้งนี้ ในอุตสาหกรรมบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้า (Freight Forwarder) นั้นไม่มีกระบวนการผลิต และไม่มีสินค้าคงคลัง ดังนั้นการใช้เทคโนโลยีในอุตสาหกรรมบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้า (Freight Forwarder) จึงเป็นการใช้เทคโนโลยีเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ไปยังจุดหมายปลายทาง โดยให้



บริการตั้งแต่การรับสินค้า การบรรจุหีบห่อ การติดตามพิธีการศุลกากร จนกระทั่งส่งมอบไปยังจุดหมายปลายทาง สินค้าที่ถูกส่งไปยังปลายทางจะต้องมีคุณภาพที่ถูกต้อง (Right Quality) จำนวนที่ถูกต้อง (Right Quantity) เวลาที่ถูกต้อง (Right Time) ราคาที่เหมาะสม (Right Price) และสถานที่ที่ถูกต้อง (Right Place)

#### 4.4 การมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation)

แนวคิดการมุ่งเน้นตลาดในอุตสาหกรรมการขนส่งเป็นการบริหารจัดการความรู้ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของลูกค้าและการตอบสนองต่อองค์กร และการส่งมอบ ซึ่งสอดคล้องกับ Jimale(2014) ที่อธิบายถึงความสำคัญของการมุ่งเน้นตลาดที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยอาศัยข้อมูลการแนะนำโดยลูกค้า ดังนั้นแนวคิดการมุ่งเน้นตลาดจึงเป็นวิธีการค้นหาและเรียนรู้เกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างชัดเจน ขณะที่การศึกษาของ Mehdi and Mohammad (2016) พบความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นตลาดและการปฏิบัติงานแบบทันเวลา เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดการจัดการแบบลีนเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและลดกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า อาทิเช่น การลดระยะเวลาการรอคอย โดยอาศัยวิธีการบริการแบบทันเวลาพอดี ทำให้องค์กรได้รับข้อมูลอย่างทันทั่วถึง และลดระยะเวลาในการรับและส่งมอบ

การศึกษาทบทวนวรรณกรรมยังพบว่าปัจจัยต่างๆ นำไปสู่การเกิดประสิทธิภาพโลจิสติกส์ โดยแสดงได้ในกรอบแนวคิดดังภาพที่ 1

### 5. วิธีดำเนินการวิจัย

#### 5.1 รูปแบบการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจความคิดเห็นของผู้ประกอบการบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าในประเทศไทย

#### 5.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าในประเทศไทยจำนวน 3,984 บริษัท (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2563)

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าขนาดเล็กในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยในงานวิจัยครั้งนี้ใช้จำนวนตัวอย่างจำนวน 15 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ในแบบจำลองจำนวน 16 ตัวแปร ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้น 240 ตัวอย่าง ซึ่งเป็นไปตามกฎเกณฑ์ของกฎแห่งความชัดเจน (Rule of Thumb) ของ Hair et al. (1998) และเป็นไปตามกฎเกณฑ์ของการวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์การสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้าง Structural Equation Modeling (SEM)

#### 5.3 เครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการสร้างเครื่องมือโดยร่างแบบสอบถามจากการทบทวนวรรณกรรม และสัมภาษณ์ที่ปรึกษาด้านโลจิสติกส์ ผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัย และผู้เชี่ยวชาญด้านพฤติกรรมลูกค้า โดยนำผลการสัมภาษณ์เชิงลึกมาสร้างเครื่องมือแบบสอบถามในการวิจัยเชิงปริมาณ นำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือด้วยกระบวนการให้ผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อทำการทดสอบหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC จากผู้เชี่ยวชาญ 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาชีพ และนักสถิติผู้ชำนาญด้านเครื่องมือการวิจัย ทั้งหมด 5 ท่าน และนำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ตัวอย่าง เพื่อทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือการวิจัย 1 ครั้งก่อนเก็บข้อมูลจริง จนเครื่องมือผ่านเกณฑ์ตามหลักการ โดยมีค่า IOC ทุกข้อคำถามที่ 1.00 และค่า Cronbach's Alpha ที่ 0.967

#### 5.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) จากผู้ประกอบการบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าขนาดเล็กในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

#### 5.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ได้นำการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) มาใช้ เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลองการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) โดยผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Assessment of Model Fit) โดยดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งประกอบด้วยดัชนีค่า Chi-Square,  $\chi^2/df$ , GFI, AGFI, CFI, NFI, RMSEA และ SRMR โดยเกณฑ์การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์สามารถอธิบายได้ดังนี้ (สุภมาศ อังศุโชติ และคณะ, 2554) ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ ( $\chi^2/df$ ) การพิจารณาค่าไคสแควร์สัมพันธ์ควรมีค่าน้อยกว่า 2.00 แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ ได้แก่ ดัชนี CFI (Comparative Fit Index) และดัชนี NFI (Normal fit index) การพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ CFI และ NFI ที่ดีควรมีค่า 0.90 ขึ้นไป แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ (Absolute Fit Index) ที่นิยมใช้และผู้วิจัยนำมาใช้ในการพิจารณา 2 ดัชนี คือ ดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) เป็นการแสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยแบบจำลอง และดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) เป็นการแสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและ

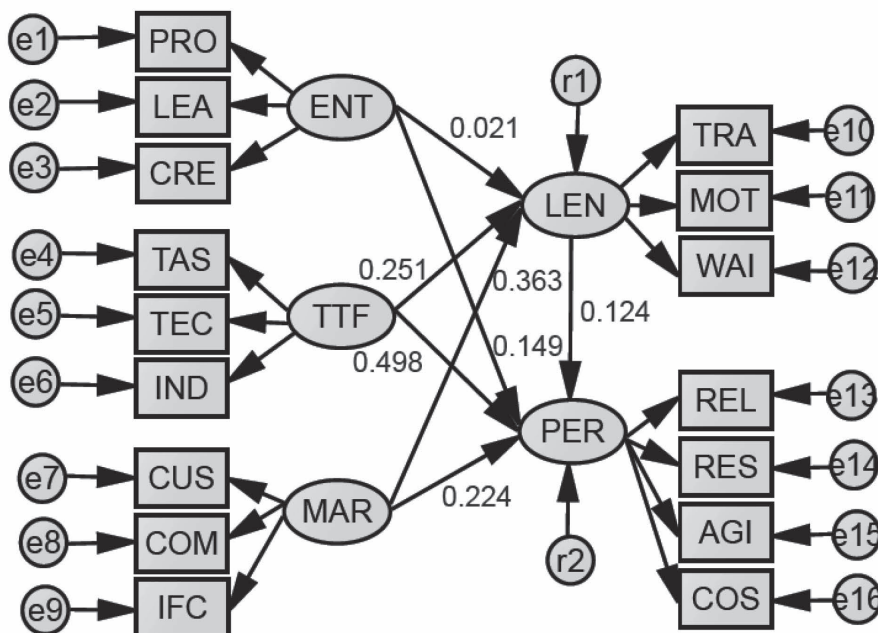
ความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยแบบจำลองปรับแก้ด้วยองศาความเป็นอิสระโดยทั่วไปค่า GFI และค่า AGFI มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 ค่าซึ่ง GFI และค่า AGFI ที่ยอมรับได้ควรมีค่ามากกว่า 0.90 ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) เป็นค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน โดยค่า RMSEA ที่ดีมาก ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 หมายถึง แบบจำลองสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน โดยดัชนีที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการพิจารณา คือ ค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) เป็นค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Residual) ซึ่งเป็นค่าความคลาดเคลื่อนหารด้วยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า (Estimated Standard Error) โดยควรมีค่าน้อยกว่า 0.08 จึงจะสรุปได้ว่าแบบจำลองสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันก่อนการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง เพื่อตรวจสอบว่าองค์ประกอบสามารถวัดประเมินตัวแปรได้ โดยใช้ค่าสถิติ KMO และ Bartlett's test ผลการทดสอบตัวแปรแฝงภายนอกและภายในมีค่า KMO มากกว่า 0.5 และมีค่า Bartlett's test ต่ำกว่า 0.05 แสดงว่าข้อมูลองค์ประกอบมีความสามารถในการวัดประเมินตัวแปร ทำให้สามารถทำการวิเคราะห์สมการโครงสร้างได้อย่างเหมาะสม

#### 6. ผลการวิจัย

จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 240 คน พบว่าส่วนใหญ่ประกอบธุรกิจในรูปแบบบริษัทจำกัด จำนวน 189 คน ซึ่งมีเงินทุนจดทะเบียน 1 – 5 ล้านบาท มากที่สุดจำนวน 168 คน โดยส่วนใหญ่มีพนักงานในกิจการ 11 – 20 คน จำนวน 175 คน และส่วนใหญ่

มีระยะเวลาดำเนินกิจการ มากกว่า 5 – 10 ปี จำนวน ต่อเดือน มากกว่า 1,500,000 บาท จำนวน 165 คน 118 คน และพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ย



ภาพที่ 2 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลปัจจัยเหตุและผลที่มีอิทธิพลต่อการจัดการแบบลีนของบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าในประเทศไทย ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับโมเดล

ค่าสถิติ:  $\chi^2/df = 1.620$ , GIF = 0.959, AGFI = 0.917, CFI = 0.986, NFI = 0.965, RMSEA = 0.044, SRMR = 0.0638

**หมายเหตุ:** แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ประกอบการ (ENT) การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับงาน (TTF) การมุ่งเน้นตลาด (MAR) การจัดการแบบลีน (LEN) ประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ (PER)

จากภาพ 2 แสดงให้เห็นผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลปัจจัยเหตุและผลที่มีอิทธิพลต่อการจัดการแบบลีนของบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าในประเทศไทย ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยผู้วิจัยได้เปรียบ

เทียบผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล (Goodness-of Fit Measures) ในตารางที่ 1 ประกอบการยืนยันความสอดคล้องเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามเกณฑ์วัดทั้ง 7 รายการ



**ตารางที่ 1** ผลการเปรียบเทียบแบบจำลองตามค่าสถิติความสอดคล้องของโมเดลปัจจัยเหตุและผลที่มีอิทธิพลต่อการจัดการแบบลีนของบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าในประเทศไทย กับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนและหลังปรับโมเดลการวิจัย

ลำดับ	ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ก่อน	หลัง
1	$\chi^2/df$	มีค่าไม่ควรเกิน 2.00	6.431	1.620
2	GFI	มีค่าตั้งแต่ 0.90 – 1.00 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกัน	0.817	0.959
3	AGFI		0.735	0.917
4	CFI		0.830	0.986
5	NFI		0.807	0.965
6	RMSEA	มีค่าต่ำกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกัน	0.130	0.044
7	SRMR	มีค่าต่ำกว่า 0.08 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกัน	0.1390	0.0638

จากตารางที่ 1 ผลการวิจัยการตรวจสอบโมเดล ปัจจัยเหตุและผลที่มีอิทธิพลต่อการจัดการแบบลีนของบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าในประเทศไทย ที่ผู้วิจัย พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพที่ 2

**ตารางที่ 2** แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในโมเดลปัจจัยเหตุและผลที่มีอิทธิพลต่อการจัดการแบบลีนของบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าในประเทศไทย

ปัจจัยเหตุ	ปัจจัยผล					
	LEN			PER		
	TE	DE	IE	TE	DE	IE
ENT	0.021	0.021**	-	0.152	0.149**	0.003
TTF	0.251	0.251**	-	0.529	0.498**	0.031
MAR	0.363	0.363**	-	0.269	0.224**	0.045
LEN	-	-	-	0.124	0.124*	-

Chi-Square = 110.152, df = 68, R2 LEN = 0.240, R2 PER = 0.588

หมายเหตุ: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , TE= Total effect, DE= Direct effect, IE= Indirect effect

จากตารางที่ 2 เมื่อพิจารณาอิทธิพลของตัวแปร ในโมเดลปัจจัยเหตุและผลที่มีอิทธิพลต่อการจัดการแบบลีนของบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าในประเทศไทย พบว่าตัวแปรการจัดการแบบลีน (LEN) ดังกล่าวได้รับ อิทธิพลทางตรงจาก การมุ่งเน้นตลาด (MAR) การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับงาน (TTF) สมรรถนะของผู้ประกอบการ (ENT) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.251, 0.021 เรียงตามลำดับ ซึ่งเป็นอิทธิพลทางตรง

เชิงบวกที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

นอกจากนั้นยังพบว่าตัวแปรประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ (PER) ได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับงาน (TTF) การมุ่งเน้นตลาด (MAR) สมรรถนะของผู้ประกอบการ (ENT) การจัดการแบบลีน (LEN) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.498, 0.224, 0.149, 0.124 เรียงตามลำดับ ซึ่งเป็น

อิทธิพลทางตรงเชิงบวกที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 นอกจากนี้ยังพบว่า ตัวแปรการมุ่งเน้นตลาด (MAR) การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับงาน (TTF) สมรรถนะของผู้ประกอบการ (ENT) มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านไปยังการจัดการแบบลีน (LEN) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.045, 0.031, 0.003 เรียงตามลำดับ ซึ่งเป็นอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก

### ตารางที่ 3 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 สมรรถนะของผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อการจัดการแบบลีนของบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าในประเทศไทย	ยอมรับ**
สมมติฐานที่ 2 เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับงานมีอิทธิพลต่อการจัดการแบบลีนของบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าในประเทศไทย	ยอมรับ**
สมมติฐานที่ 3 การมุ่งเน้นตลาดมีอิทธิพลต่อการจัดการแบบลีนของบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าในประเทศไทย	ยอมรับ**
สมมติฐานที่ 4 สมรรถนะของผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ของบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าในประเทศไทย	ยอมรับ**
สมมติฐานที่ 5 เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ของบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าในประเทศไทย	ยอมรับ**
สมมติฐานที่ 6 การมุ่งเน้นตลาดมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ของบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าในประเทศไทย	ยอมรับ**
สมมติฐานที่ 7 การจัดการแบบลีนมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ของบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าในประเทศไทย	ยอมรับ*

หมายเหตุ: \* p-value<0.05, \*\* p-value<0.01

### 7. สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบสมมติฐานโดยศึกษาอิทธิพลของปัจจัย สมรรถนะของผู้ประกอบการ เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับงาน และการมุ่งเน้นตลาดที่มีต่อการจัดการแบบลีนของบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่าอิทธิพล

ทางต่อเชิงบวก สามารถอธิบายได้ว่า การจัดการแบบลีน (Lean Management) เป็นปรัชญาการจัดการที่ได้มาจากระบบการผลิตแบบโตโยต้า (TPS) ที่ถือได้ว่าเป็นความคิดริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ซึ่งไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงโครงการแบบครั้งเดียว แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องที่มีผลกระทบ

ทั้งกระบวนการและคน ซึ่งหนึ่งในความท้าทายของแนวคิดการจัดการแบบลีนคือความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงและความเป็นผู้นำภายในองค์กร (Alefari, Salonitis, & Xu, 2017) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาก่อนหน้านี้ของ Monden (1998) ที่พบว่าความเป็นผู้นำมีความสำคัญต่อแนวคิดการจัดการแบบลีน เนื่องจากบ่อยครั้งที่ผู้นำต้องใช้ความรู้ และทักษะในการแก้ไขปัญหา การศึกษาของ Dombrowski & Mielke (2013) ได้แสดงให้เห็นว่าการเป็นผู้นำแบบลีนเป็นการกำหนดบทบาทให้พนักงานสามารถที่จะเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด การเชื่อมโยงระหว่างความเป็นผู้นำและการมีส่วนร่วมของพนักงานสามารถที่จะช่วยปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพราะฉะนั้นสมรรถนะของผู้ประกอบการ (Entrepreneur Competency) จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดและการเจริญเติบโตขององค์กร รวมถึงยังส่งผลต่อกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรในการลดของเสีย และเพิ่มมูลค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์หรือบริการ ดังนั้นผู้นำจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักการของการจัดการแบบลีน มีความสามารถหรือทักษะในการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ด้านแนวคิดการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับงาน (Task-Technology Fit) เป็นการประเมินระหว่างระดับของเทคโนโลยี ความต้องการของผู้ใช้งาน และคุณลักษณะของงาน เพื่อให้เทคโนโลยีมีความสอดคล้องกับงาน ทั้งนี้ในอุตสาหกรรมบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้า (Freight Forwarder) นั้นไม่มีกระบวนการผลิต และไม่มีสินค้าคงคลัง ดังนั้นการใช้เทคโนโลยีในอุตสาหกรรมบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าจึงเป็นการใช้เทคโนโลยีเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ไปยังจุดหมายปลายทาง โดยให้บริการตั้งแต่การรับสินค้า การบรรจุหีบห่อ การติดตาม พิธีการศุลกากร จนกระทั่งส่งมอบไปยังจุด

หมายปลายทาง สินค้าที่ถูกส่งไปยังปลายทางจะต้องมีคุณภาพที่ถูกต้อง จำนวนที่ถูกต้อง เวลาที่ถูกต้อง ราคาที่เหมาะสม และสถานที่ที่ถูกต้อง ดังนั้นองค์กรจึงต้องประเมินถึงระดับของเทคโนโลยีที่เหมาะสมและสอดคล้องกับงานบริการ รวมถึงคุณลักษณะของผู้ใช้เทคโนโลยี เพื่อให้เทคโนโลยีที่นำมาใช้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถสนับสนุนการดำเนินงานของผู้ใช้ได้เต็มศักยภาพ การที่องค์กรมีเทคโนโลยีที่เหมาะสมและสอดคล้องกับกิจกรรมการดำเนินงาน ตลอดจนความรู้ความเข้าใจของบุคลากรผู้ใช้เทคโนโลยี จะทำให้เกิดการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับงานที่ทำ ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ด้านแนวคิดการมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation) เป็นวิธีการค้นหาและเรียนรู้เกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างชัดเจน ความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นตลาดและการปฏิบัติงานแบบทันเวลา (JIT) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดการจัดการแบบลีนเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และลดกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า อาทิเช่น การลดยุทธศาสตร์ โดยอาศัยวิธีการบริการแบบทันเวลาพอดี ทำให้องค์กรได้รับข้อมูลอย่างทันท่วงที และลดระยะเวลาในการรับและส่งมอบ ซึ่งส่งผลต่อต้นทุนที่ลดลง ดังนั้นการที่องค์กรนำแนวคิดการมุ่งเน้นตลาดมาบูรณาการกับแนวคิดการจัดการแบบลีนจะทำให้องค์กรสามารถที่จะดึงข้อมูลของลูกค้ามาใช้ในการพยากรณ์ความต้องการใช้บริการได้อย่างแม่นยำมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันเวลา และสามารถที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ขณะเดียวกันยังส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการเงินที่สูงขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่า สมรรถนะของผู้ประกอบการ เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับงาน และการมุ่งเน้นตลาด มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพด้าน โลจิสติกส์ของบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าในประเทศไทย โดย



เป็นอิทธิพลเชิงบวก ผลการศึกษาอธิบายได้ว่า ด้วยสมรรถนะของผู้ประกอบการเกี่ยวข้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ และเป็นลักษณะพื้นฐานในบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโอกาสประสบความสำเร็จในการทำงาน ผู้ประกอบการที่มีสมรรถนะสูงสามารถประเมินสภาพแวดล้อมเพื่อหาโอกาสใหม่และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Sánchez,2012) จากการทบทวนวรรณกรรมจำนวนมากพบว่าสมรรถนะของผู้ประกอบการเป็นปัจจัยสำคัญและมีผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) (Morris et al., 2013; Sánchez,2012) นอกจากนี้ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จควรมุ่งเน้นวิธีการดำเนินงานเชิงรุก การสร้างสรรค์นวัตกรรม ที่สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง รวมถึงวิสัยทัศน์และการบริหารจัดการที่แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มของความสำเร็จในซัพพลายเชน ตลอดจนการแสวงหาโอกาสใหม่ที่ท้าทาย ดังนั้นสมรรถนะในการบริหารจัดการซัพพลายเชนของผู้ประกอบการจึงหมายถึงความสามารถในการทำงานเชิงรุกและการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

ด้านเทคโนโลยี เมื่อเทคโนโลยีคุณสมบัติและรองรับความต้องการของงาน ความเหมาะสมที่มากขึ้นจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพที่สูงขึ้น เทคโนโลยีที่เหมาะสมนั้นเป็นระดับที่เทคโนโลยีช่วยบุคคลในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ดังนั้นเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละบุคคล จะต้องใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับงานที่รองรับ แนวคิดการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมจึงเป็นพื้นฐานทางทฤษฎีที่แข็งแกร่งที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบที่มีต่อประสิทธิภาพของแต่ละบุคคล ที่แสดงปฏิสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลและเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Liu, Lee & Chen(2011) ที่พบว่า การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับงานมีผลต่อการรับรู้ของผู้ใช้ที่มีผล

กระทบด้านประสิทธิภาพของงาน โดยแสดงให้เห็นว่าการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับงาน และสอดคล้องกับคุณลักษณะส่วนบุคคลเป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพการทำงาน

ด้านการมุ่งเน้นตลาด แนวคิดนี้เป็นการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร (Narver & Slater, 1990) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายใน ได้แก่ พนักงาน โดยองค์กรให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้พนักงานภายในองค์กรได้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและบูรณาการข้อมูลระหว่างกัน ซึ่งองค์กรจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลบนฐานข้อมูลเดียวกัน เพื่อให้พนักงานสามารถที่จะดึงข้อมูลไปใช้ได้สะดวกและรวดเร็ว ขณะที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร คือ ลูกค้า และคู่แข่ง โดยองค์กรจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลของลูกค้า เพื่อตรวจสอบความต้องการ ณ ปัจจุบัน เพื่อที่องค์กรจะได้สามารถออกแบบการบริการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการอย่างแท้จริง (O'Dwyer & Gilmore, 2019) ส่วนข้อมูลของคู่แข่งนั้นนับว่าเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญและประโยชน์ต่อองค์กรเนื่องจากองค์กรจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงกลยุทธ์ของคู่แข่ง เพื่อที่จะนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่เหนือกว่า ทั้งนี้แนวคิดการมุ่งเน้นตลาดนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการยกระดับประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ เพราะเป็นขั้นตอนในการพัฒนาการบริการขององค์กรให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและลูกค้าเป้าหมาย เมื่อองค์กรมีความเข้าใจในสภาพแวดล้อมและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียย่อมก่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการให้บริการที่มีคุณค่าและก่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Taleghani et al, 2013)

การศึกษายังพบว่า การจัดการแบบสินมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ของบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าในประเทศไทย สามารถอธิบาย

ได้ว่า การจัดการแบบลีนในกลยุทธ์การขนส่งเป็นการพัฒนากลยุทธ์ที่ออกแบบมาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยการกำจัดความสูญเปล่าจากการขนส่งและมุ่งเน้นที่วิธีการขนส่งที่สร้างความแตกต่างเชิงกลยุทธ์ โดยต้นทุนการขนส่งหรือต้นทุนต่อหน่วยเป็นอัตราที่ผู้ให้บริการจะคิดจากผู้รับบริการ ดังนั้นการลดต้นทุนที่เหมาะสมและยั่งยืนจึงเป็นผลมาจาก การมีระเบียบวินัย การจัดการกิจกรรมประจำวัน และการมุ่งเน้นชั่วโมงต่อชั่วโมงในการระบุและลดของเสีย เริ่มต้นด้วยแผนการขนส่งทุกวัน ดำเนินการตามแผน จากนั้นตรวจสอบสภาพจริงของแผน ของเสียที่ตรวจพบจะต้องมีการจัดทำเอกสารและตามด้วยการแก้ปัญหา สร้างการออกแบบเส้นทางรายวัน ติดตามเวลาจริง และติดตามแบบสมบูรณ์ สร้างตัวชี้วัดตามเวลาจริง และแก้ไขปัญหารายวันให้เสร็จสมบูรณ์ จึงจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการขนส่ง สอดคล้องกับ (Furlan, Vinelli & Dal Pont, 2011) ที่กล่าวว่า ผลลัพธ์ของการจัดการแบบลีนมีส่วนช่วยในการลดต้นทุนและเพิ่มมาตรฐานคุณภาพในองค์กร ทั้งนี้ การจัดการแบบลีนจะต้องอาศัยบุคลากรทั้งหมดในองค์กรแบ่งปันความรู้เพื่อระบุปัญหาและโอกาสในการปรับปรุงและด้วยกำจัดของเสียตลอดซัพพลายเชน เพราะฉะนั้นแสดงให้เห็นว่าปัจจัยในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้านโลจิสติกส์จำเป็นต้องอาศัยการจัดการแบบลีน โดยมุ่งเน้นการวางแผนการขนส่งรายวันที่มีระเบียบวินัย เพื่อลดความล่าช้าในการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น และกิจกรรมที่สิ้นเปลืองสูญเปล่าอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นในการศึกษาปัจจัยเหตุและผลที่มี

อิทธิพลต่อการจัดการแบบลีนของบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าในประเทศไทยครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่าแนวคิดการจัดการแบบลีนที่มีต้นกำเนิดจากกระบวนการผลิตในภาคอุตสาหกรรม ปัจจุบันสามารถนำมาปรับใช้ในภาคการบริการเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มผลกำไรทางธุรกิจได้ รวมถึงยังมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME)

## 8. ข้อเสนอแนะ

### 8.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

องค์กรควรมีการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานและการให้บริการ โดยการวัดประเมินความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนการบริการและทำการปรับปรุงที่ละขั้นตอนจนได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

### 8.2 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการทางด้านโลจิสติกส์

การจัดการแบบลีน มีความเหมาะสมในการประยุกต์ใช้เพื่อบริหารจัดการธุรกิจประเภทบริการ โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงโครงการสร้างบริการ เพื่อลดความสูญเปล่า ด้วยการออกแบบกระบวนการบริการที่เหมาะสม โดยมีผู้ประกอบการ ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้เกิดการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

### 8.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งต่อไปควรมุ่งเน้นการประยุกต์การศึกษาแบบการวิจัยเชิงการดำเนินงาน นำกรอบแนวคิดการศึกษาและผลลัพธ์ไปออกแบบกระบวนการดำเนินงานและประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงการดำเนินการและทำการเปรียบเทียบผลลัพธ์ก่อนและหลังการปรับปรุง

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงพาณิชย์. (2563). สถิติการค้าระหว่างประเทศของไทย. ค้นเมื่อ 30 กันยายน 2563, จาก: <http://tradereport.moc.go.th/Report/Default.aspx?Report=TradeThBalanceYearly>.
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2563). แหล่งค้นหาข้อมูลนิติบุคคล และประเภทธุรกิจในประเทศไทย. ค้นเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2563, จาก: <https://datawarehouse.dbd.go.th/business/overview>.
- วิชิต อุ๋อัน. (2553). การวิจัยและการสืบค้นข้อมูลทางธุรกิจ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- สุภมาศ อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2554). สถิติวิเคราะห์สำหรับวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL. (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพฯ: เจริญดี มั่นคงการพิมพ์.
- Alefari, M., Saloniis, K., & Xu, Y. (2017). The role of leadership in implementing lean manufacturing. *Procedia CIRP*, 63, 756 – 761. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.03.169>
- Bicheno, J. (2004). *The New Lean Toolbox: Towards Fast Flexible Flow*. (3rd ed), Buckingham: PICSIE Books.
- Dombrowski U., & Mielke T. (2013). Lean Leadership fundamental principles and their application. *Procedia CIRP*, 7, 569 – 574. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2013.06.034>
- Furlan, A., Vinelli, A., & Dal Pont, G.. (2011). Complementarity and lean manufacturing bundles: an empirical analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(8), 835-850. <https://doi.org/10.1108/01443571111153067>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. (5th ed). London: Prentice Hall International.
- Jimale, I. M. (2014). Customer-Led Versus Market-Oriented: An Investigation of The Lean Startup Methodology Framework.
- Liu, Y., Lee, Y., & Chen, N.. (2011). Evaluating the effects of task-individual-technology fit in Multi-DSS Models context: A two-phase view. *Decision Support Systems*, 51(3), 688-700. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2011.03.009>
- Man, T. W.Y., Lau, T., & Snape, E. (2008). Entrepreneurial Competencies and the Performance of Small and Medium Enterprises: An Investigation through a Framework of Competitiveness. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21(3), 257-276. <https://doi.org/10.1080/08276331.2008.10593424>
- Martichenko, R. (2015). *Lean Transportation Management: Creating Operational and Financial Stability*. Retrieved 05 February 2019, from: <https://leancor.com/blog/lean-transportation-management-creating-operational-and-financial-stability/>

- Mehdi, F., & Mohammad, F. (2016). Lean Production and Market Orientation: Evidence from Ardabil Province Industrial Companies. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, 3(1).
- Monden, Y. (1998). *Toyota Production System: an integrated approach to just-in-time*. (2nd ed.). London: Chapman & Hall.
- Morris, M. H., Webb, J. W., Singhal, S., & Fu, J. (2013). A Competency-Based Perspective on Entrepreneurship Education: Conceptual & Empirical Insights. *Journal of Small Business Management*, 51(3), 352-369. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12023>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. <https://doi.org/10.2307/1251757>
- O'Dwyer, M., & Gilmore, A. (2019). Competitor orientation in successful SMEs: an exploration of the impact on innovation. *Journal of Strategic Marketing*, 27(1), 21-37. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1384040>
- Ohno, T. (1988). *The Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. (1st ed.). New York: Productivity Press.
- Pettersen, J. (2009). Defining lean production: some conceptual and practical issues. *The TQM Journal*, 21(2), 127-142. <https://doi.org/10.1108/17542730910938137>
- Rother, M., & Shook, J. (2003). *Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate Muda*. (1st ed), Cambridge: Lean Enterprise Institute.
- Sánchez, J. (2012). The influence of entrepreneurial competencies on small firm performance. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 44, 165-177.
- Taleghani, M., Gilaninia, S., & Talab, S. M. (2013). Market Orientation and Business Performance. *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*, 1(11), 13-17. <https://doi.org/10.12816/0003808>