

การลดต้นทุนกิจกรรมโลจิสติกส์โดยการจัดการรถเที่ยวเปล่า
BACKHAULING MANAGEMENT FOR REDUCING LOGISTICS COSTS

บุษยามาศ พุยมูลตรี

BUSSAYAMAS PUYMOORTHE

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน
มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีปทุม

**BACKHAULING MANAGEMENT FOR REDUCING
LOGISTICS COSTS**

BUSSAYAMAS PUYMOORTHE

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF
SCIENCE OF LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT
COLLEGE OF LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN
SRIPATUM UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2021
COPYRIGHT OF SRIPATUM UNIVERSITY**

วิทยานิพนธ์เรื่อง	การลดต้นทุนกิจกรรมโลจิสติกส์โดยการจัดการรถเที่ยวเปล่า
คำสำคัญ	การลดต้นทุน/ การขนส่งรถเที่ยวเปล่า/ กิจกรรมโลจิสติกส์
นักศึกษา	บุษยมาศ หุยมูลตรี
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.สรพล นูรณกุล
หลักสูตร	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
วิทยาลัย	โลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ปีการศึกษา	2564

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษารูปแบบและต้นทุนการขนส่งของบริษัทกรณีศึกษา 2) ปรับปรุงรูปแบบการจัดการขนส่ง โดยใช้แนวคิดการจัดการเที่ยวเปล่า 3) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการขนส่งโดยใช้การจัดการรถเที่ยวเปล่า และ 4) เพื่อเพิ่มมูลค่าจากกระบวนการขนส่งให้แก่บริษัท การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน โดยปรับปรุงรูปแบบการจัดการขนส่งและเปรียบเทียบต้นทุนการขนส่งก่อนและหลังการปรับปรุง ในส่วนการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มประชากรประกอบด้วย ผู้รับบริการของบริษัท จำนวน 55 คน และพนักงานขับรถของบริษัท จำนวน 35 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่า 1) ต้นทุนการจัดการขนส่งก่อนการปรับปรุงของบริษัทกรณีศึกษา มีต้นทุนอยู่ที่ 880,733 บาทต่อเดือน หรือ 10,568,800 บาทต่อปี ซึ่งเกิดจากค่าใช้จ่ายในส่วนของการดีรถเที่ยวเปล่ากลับมาปีคงานที่บริษัทเพื่อรอรับงานต่อไป 2) หลังจากนำแนวคิดการจัดการขนส่งเที่ยวเปล่ามาประยุกต์ใช้ พบว่าบริษัทกรณีศึกษาสามารถลดต้นทุนที่เกิดจากการดีรถเที่ยวเปล่าลงร้อยละ 27.66 หรือคิดเป็นมูลค่า 2,923,800 บาทต่อปี สามารถขนส่งวัตถุดิบเที่ยวกลับได้เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 78.15 3) การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดส่งสินค้าโดยใช้กระบวนการขนส่งเที่ยวกลับ พบว่าผู้รับบริการขนส่งมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.06 ประกอบด้วย มีการตอบสนองต่อผู้ให้บริการ ความน่าเชื่อถือไว้วางใจในการให้บริการ และการให้ความมั่นใจแก่ผู้ให้บริการ ตามลำดับ 4) การเพิ่มมูลค่าให้แก่บริษัท โดยการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานขับรถ ใช้การวัดคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานขับรถ พบว่า

ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 4.10 อยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย บริษัทที่มีการพัฒนาความสามารถของบุคคล มีค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม และสร้างความก้าวหน้าและความมั่นคงในงานตามลำดับ

TITLE	BACKHAULING MANAGEMENT FOR REDUCING LOGISTICS COSTS
KEY WORDS	BACKHAULING MANAGEMENT/ REDUCING LOGISTICS COSTS
STUDENT	BUSSAYAMAS PUYMOORTHE
ADVISOR	SORAPOL BURANAKUL DR.
LEVEL OF STUDY	MASTER OF SCIENCE OF LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT
COLLEGE	LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN SRIPATUM UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR	2021

ABSTRACT

These research objectives are to 1) Study transportation model and costs of a case study before improvement. 2) Developed the transportation management by using backhaul concept in order 3) Study the efficiency of product delivery by using the empty transport process. Moreover, 4) Study the added value from the transportation process for the company. Improving the transportation management model and comparing the transportation cost before and after the improvement. In the quantitative research section. This research study uses a combination of research methods. by comparing the transportation costs before and after the improvement. The questionnaire is used as a tool for collection data from 55 customers who is using backhaul transportation and 35 drivers. The statistics are used in the data analysis as a percent, value average and value standard deviation.

The results of the research found that 1) The cost of transportation management before improvement of the case study company was at 880,733 baht per month or 10,568,800 baht per year, which was caused by the cost of hitting the empty car back to close work. at the company to wait for the next job. 2) After applying the concept of backhaul transportation management for transportation management. It was found that the case study company was able to reduce the wasted cost caused by the empty hit distance by 27.66 %, or equivalent to the value. 2,923,800 baht per

year Able to transport raw materials back and forth up to 78.15%. 3) Optimizing the delivery of goods by using the return transportation process, it was found that the service recipients had an opinion about the overall service quality at a high level, with an average of 4.06 consisting of responses to service users. Reliability, trust in service and providing confidence to service users respectively. 4) Adding the value of trucks to the company by creating incentives to work for drivers. By measuring the quality of working life of the drivers, it was found that the overall average was 4.10 at a high level consisting of the development of the ability of the driver. Reasonable and fair compensation and progress and stability in the work, respectively.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัย เรื่อง การลดต้นทุนกิจกรรมโลจิสติกส์โดยการจัดการรถเที่ยวเปล่าสำเร็จ สมบูรณ์ได้ ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร.สรพล บุรณกุล ที่สละเวลา คอยให้คำปรึกษา ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์และให้ผู้ศึกษานำไปแก้ไขปรับปรุงใหม่ให้ สมบูรณ์ ส่งผลให้การศึกษาสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้ศึกษาจึงขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่าน เป็นอย่างสูง

การศึกษาครั้งนี้จะสำเร็จลงไม่ได้ หากไม่ได้รับความร่วมมือจากกลุ่มประชากรทุกท่านที่ได้ กรุณาเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามเพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ขอขอบพระคุณเจ้าของ ตำรา เอกสาร บทความและงานวิจัยทุกเล่มที่ข้าพเจ้านำมาใช้ประกอบการศึกษา ทำให้งานวิจัยฉบับ นี้สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์

ท้ายสุดนี้คุณงานความดีและประโยชน์อันเกิดขึ้นจากวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอน้อมนุชา พระคุณบิดา มารดา และอาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาอบรมสั่งสอนและมอบความรู้ อันเป็นทุนชีวิตแก่ข้าพเจ้า จนกระทั่งประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ยังต้องขอขอบพระคุณเพื่อนๆ กัลยาณมิตรทุกท่านที่เป็นกำลังใจและเอื้ออาทรต่อกันเสมอมา

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา สมาชิกในครอบครัว ที่ให้กำลังใจ สนับสนุน ข้าพเจ้าในการศึกษามาโดยตลอด จนประสบผลสำเร็จในวันนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอันเกิดจาก วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ แก่บิดามารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

บุษยมาศ พุยมูลตรี

มกราคม 2565

สารบัญ

บทคัดย่อภาษาไทย	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	V
สารบัญ.....	VI
สารบัญตาราง.....	VIII
สารบัญภาพ.....	X
บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	3
2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	53
ส่วนที่ 1 ศึกษารูปแบบการขนส่ง ต้นทุนการขนส่งของบริษัทกรณีศึกษา (ก่อนปรับปรุง).....	53
ส่วนที่ 2 ศึกษาการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการขนส่ง โดย แนวคิดการจัดการรถเที่ยวเปล่า.....	54
ส่วนที่ 3 ศึกษาประสิทธิภาพการจัดส่งสินค้าโดยใช้กระบวนการขนส่งเที่ยว กลับอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ.....	54

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
ผลการศึกษารูปแบบการขนส่ง ต้นทุนการขนส่งของบริษัทกรณีศึกษา (ก่อนปรับปรุง).....	58
ผลการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการขนส่งโดยแนวคิดการจัดการ ขนส่งที่พลิกกลับ.....	70
ผลการศึกษาประสิทธิภาพการจัดส่งสินค้าโดยแนวคิดการจัดการรถเที่ยวเปล่า อุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ.....	76
ผลการศึกษาการเพิ่มมูลค่าจากกระบวนการขนส่งให้แก่อุตสาหกรรมการผลิต ไม้ทดแทนธรรมชาติ.....	82
5 สรุปผลการศึกษา การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	89
สรุปผลการวิจัย.....	89
อภิปรายผลการวิจัย.....	91
ข้อเสนอแนะ.....	93
บรรณานุกรม.....	94
ภาคผนวก.....	103
ภาคผนวก ก ขั้นตอนการขนส่งในอดีต.....	104
ภาคผนวก ข ขั้นตอนการขนส่งในปัจจุบัน.....	106
ภาคผนวก ค แบบสอบถามในการวิจัย.....	108
ประวัติผู้วิจัย.....	115

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	การศึกษาเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน.....	35
2.2	การศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการและความพึงพอใจในการบริการ.....	45
4.1	การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการบริษัทและบริษัทย่อยมีสถานที่ตั้งโรงงานที่ทำการผลิต และกำลังการผลิต.....	61
4.2	รายละเอียดเส้นทางและปริมาณการสั่งซื้อเฉลี่ยระหว่างผู้จัดหาวัตถุดิบกับบริษัทกรณีศึกษา.....	65
4.3	ต้นทุนค่าเสียโอกาสของรถหัวลากที่ดีเปล่ากลับไปโรงงานผลิต ปี พ.ศ. 2560-2562.....	66
4.4	ปริมาณการขนส่งสินค้าที่volvกลับของบริษัทกรณีศึกษาจากการดำเนินงานตามระบบการจัดส่งสินค้าตามรูปแบบเดิม ก่อนการปรับปรุง.....	67
4.5	ผลการดำเนินงานตามการปรับปรุงและบริหารจัดการรถที่volvกลับของบริษัทกรณีศึกษาตั้งแต่ มกราคม – ธันวาคม 2564.....	74
4.6	ต้นทุนโลจิสติกส์ด้านการขนส่งตามระบบการทำงานแบบเดิมและแบบใหม่ หลังจากการปรับปรุงการบริหารจัดการรถที่volvเปล่า.....	75
4.7	ต้นทุนโลจิสติกส์ด้านการขนส่งตามระบบการทำงาน.....	76
4.8	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้บริการ.....	77
4.9	ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการในภาพรวม.....	79
4.10	ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการด้านความน่าเชื่อถือไว้วางใจในการบริการ (Reliability).....	80
4.11	ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการด้านการตอบสนองต่อผู้รับบริการ.....	80
4.12	ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ การให้ความมั่นใจแก่ผู้รับบริการ (Assurance).....	81

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.13	ศึกษาข้อมูลทั่วไปของพนักงานขนส่งของบริษัท.....	82
4.14	ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิต ของพนักงานขับรถ.....	83
4.15	ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่ เหมาะสมและเป็นธรรม.....	84
4.16	ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยด้านการพัฒนา ความสามารถของบุคคล.....	85
4.17	ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความก้าวหน้าและความ มั่นคงในงาน.....	86
4.18	เปรียบเทียบค่าตอบแทนที่พนักงานขับรถได้รับเป็นรายเดือน.....	88

สารบัญภาพ

ภาพประกอบที่		หน้า
2.1	ภาพรวมการจัดการ โลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทน ธรรมชาติ.....	6
2.2	แบบจำลองความสัมพันธ์ในระบบการจัดการ โซ่อุปทาน ของอุตสาหกรรมไม้แปรรูป.....	7
2.3	ปริมาณการผลิตและจำหน่ายเครื่องเรือนไม้ภายในประเทศ (ล้านชิ้น).....	9
2.4	มูลค่าการส่งออกไม้และผลิตภัณฑ์ไม้ (ล้านเหรียญสหรัฐอเมริกา).....	9
2.5	องค์ประกอบพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	26
2.6	ลำดับชั้นของกลยุทธ์.....	27
2.7	กลยุทธ์การแข่งขัน.....	28
2.8	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	52
4.1	พื้นที่ในการดำเนินงานของบริษัทกรณีศึกษา.....	59
4.2	การไหลสินค้าที่ไหลขึ้นรถบรรทุกสำหรับการขนส่งไปยังศูนย์กระจาย สินค้า ค้าปลีก-ส่ง ในประเทศ.....	63
4.3	การไหลสินค้าเข้าสู่คอนเทนเนอร์ขึ้นรถบรรทุกสำหรับการขนส่งไปยัง ท่าเรือเพื่อขนส่งไปต่างประเทศ.....	64
4.4	ร้อยละการขนส่งสินค้าที่พลิกกลับ ของบริษัทกรณีศึกษาจากการดำเนินงาน ตามระบบ การจัดส่งสินค้าตามรูปแบบเดิม (ก่อนการปรับปรุง).....	68
4.5	ภาพการขนส่งรูปแบบเดิม (ก่อนการปรับปรุง).....	68
4.6	ภาพการขนส่งรูปแบบการบริหารจัดการขนส่ง โดยแนวคิดการจัดการรถ เที่ยวเปล่า.....	71
4.7	ภาพการขนส่งในปัจจุบัน (ระบบการบริหารจัดการการขนส่งแบบใหม่)...	73
4.8	เปรียบเทียบปริมาณการวิ่งรถบรรทุกวัดจุดเข้าโรงงาน (จากกลับ) หลังจากการปรับปรุงและการจัดการรถเที่ยวเปล่า.....	74

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมไม้แปรรูปส่งผลให้การแข่งขันในภาคอุตสาหกรรมขนส่งทวีความรุนแรงมากขึ้น ผู้ให้บริการขนส่งทุกประเภทและทุกขนาดมีการตื่นตัวในการปรับมาตรฐานการให้บริการและเป้าหมายทางธุรกิจเพื่อรองรับและให้สอดคล้องกับภาคอุตสาหกรรมที่กำลังขยายตัวอย่างรวดเร็วในขณะนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรมไม้แปรรูปที่ใช้บริการขนส่งทางบก ประเภทรถพ่วง รถบรรทุก รถเทเลอร์ ซึ่งถือว่าเป็นช่องทางการขนส่งหลักและมีเสถียรภาพมากที่สุด อุปสรรคของผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรมไม้แปรรูปในกระบวนการขนส่งในปัจจุบันคือปัญหาต้นทุนที่สวนทางกับสภาพเศรษฐกิจ ทั้งราคาน้ำมัน ค่าแรง ค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้น แต่ธุรกิจไม่สามารถขึ้นราคาสินค้าและบริการได้เนื่องจากจะส่งผลต่อราคาสินค้าในภาคการค้าปลีก อีกทั้งยังมีการควบคุมราคาของรัฐบาลอีกด้วย และผู้ประกอบการยังต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงทำให้ผู้ประกอบการต้องหากกลยุทธ์อื่นๆ ให้สามารถแข่งขันในธุรกิจได้ โดยการรักษาระดับมาตรฐานการให้บริการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าและรักษากลุ่มลูกค้าที่มีมูลค่าให้ใช้บริการของบริษัทอย่างต่อเนื่อง

ปัจจุบันการขนส่งสินค้าทางถนนยังเป็นสิ่งจำเป็นและมีผลต่อประสิทธิภาพสำหรับการขนส่งสินค้าในระบบอื่นด้วย แต่ละองค์กรต้องประสบปัญหาเกี่ยวกับการแข่งขันอย่างรุนแรงทางธุรกิจเพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธุรกิจของตนเอง รวมถึงต้นทุนในการดำเนินงานที่สูงขึ้น ทำให้หลายๆ องค์กรหันมาให้ความสนใจทางด้านโลจิสติกส์มากขึ้น เนื่องจากโลจิสติกส์นั้นสามารถลดต้นทุน และสร้างผลกำไรทางธุรกิจ สำหรับต้นทุนของผู้ประกอบการขนส่งจะมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดราคาค่าขนส่ง ดังนั้นผู้ประกอบการด้านโลจิสติกส์จะต้องมีการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจได้ การจัดเส้นทางขนส่งสินค้าให้มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องคำนึงถึงข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งด้วย เช่น ข้อจำกัดด้านปริมาณความจุของรถขนส่งและจำนวนรถที่มีอยู่ ข้อจำกัดด้านกรอบเวลาในการรับ-ส่งสินค้าที่ลูกค้ากำหนด เป็นต้น พนักงานที่จะทำหน้าที่รับผิดชอบในส่วนนี้จำเป็นต้องพิจารณาข้อจำกัดเหล่านี้ให้ละเอียดถี่ถ้วน เพื่อจะส่งผลทำให้การวางแผนการขนส่งสินค้าเป็นไปอย่างเหมาะสม อีกทั้งยังเป็นกิจกรรมที่มีมูลค่าสูงที่สุดในกระบวนการโลจิสติกส์ อาจจะกล่าวได้ว่าต้นทุนการขนส่งสินค้านั้นเป็นต้นทุนจำนวนมากที่สุดในต้นทุนโลจิสติกส์รวมอาจสูงถึง

40% ของกิจกรรมโลจิสติกส์ทั้งหมด (สุภวุฒิ พุทธิวงศ์, 2553) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในสถานะที่น้ำมันเชื้อเพลิงมีราคาแพงมากและผันผวนดังนั้น การมีระบบบริหารจัดการการขนส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลให้สามารถลดต้นทุนการขนส่งได้มากยิ่งขึ้น

บริษัทกรณีสึกษา เป็นอีกบริษัทหนึ่งที่ไม่ใช่ผู้ผลิตไม้แปรรูปแล้ว ยังเป็นผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางบก โดยรถบรรทุกชนิดหัวลากกึ่งพ่วง รถบรรทุกสิบล้อ และรถบรรทุกหกล้อ โดยมีจำนวนรถบรรทุกให้บริการรวมทั้งสิ้น 88 คัน โดยให้บริการกลุ่มลูกค้าในเครือของบริษัทเป็นหลัก และมีลูกค้ารายย่อย ซึ่งปริมาณงานมากกว่า 80% อยู่ในพื้นที่ให้บริการจังหวัดสระบุรี กรุงเทพฯ และชลบุรี และจากการดำเนินการที่ผ่านมาบริษัทประสบปัญหาการวิ่งรถไปกลับระหว่างบริษัทกับลูกค้า บริษัทต้องเสียค่าใช้จ่ายในส่วน of ระยะทางตีเปล่า เพราะรถบรรทุกแต่ละคันต้องกลับมาปิดงานและนำรถมาพักที่บริษัทเพื่อรอรับงานต่อไป ซึ่งคิดเป็นเงินมูลค่าเฉลี่ยกว่า 149,357.33 บาท/เดือน สูงถึงร้อยละ 64.90% ของจำนวนการเดินรถเที่ยวเปล่าทั้งหมด ซึ่งเป็นต้นทุนการขนส่งที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์และเป็นการใช้พลังงานโดยสูญเปล่าซึ่งข้อมูลต้นทุนสูญเปล่าที่เกิดจากระยะทางตีเปล่า พบว่า ในเวลา 3 ปี มีต้นทุนเสียเปล่าเพิ่มขึ้นทุกปี (รายงานประจำปี, 2563)

ปัจจุบันทางบริษัทกรณีสึกษายังไม่สามารถวางแผนหรือจัดหาสินค้าทั้งเที่ยวไปและเที่ยวกลับได้อย่างสมดุลและเพียงพอ ทำให้ในส่วน of เที่ยวเปล่านี้ทางบริษัทกรณีสึกษายังคงแบกรับภาระต้นทุนเที่ยวเปล่า (Backhaul Cost) หรือค่าเสียโอกาสของรถหัวลากที่จัดส่งสินค้าไปยังศูนย์กระจายสินค้า หรือไปยังลูกค้า ดังนั้นจากปัญหาที่กล่าวมาผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการลดต้นทุนค่าขนส่งเที่ยวเปล่าที่ทางบริษัทกรณีสึกษา เพื่อหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการลดต้นทุนการขนส่ง โดยการนำแนวคิดการขนส่งเที่ยวเปล่า (Backhaul) มาใช้เพื่อใช้ประโยชน์จากรถบรรทุกเที่ยวเปล่าให้ได้มากที่สุดเพื่อลดต้นทุนค่าขนส่งและเพื่อให้ธุรกิจสามารถแข่งขันกับคู่แข่งกันเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน และเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารจัดการการขนส่งให้กับบริษัทฯ รวมทั้งเป็นข้อมูลในการวางแผนของฝ่ายบริหารต่อไป

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบและต้นทุนการขนส่งของบริษัทกรณีสึกษา
2. ปรับปรุงรูปแบบการจัดการขนส่งโดยใช้แนวคิดการจัดการเที่ยวเปล่า
3. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการขนส่งโดยใช้การจัดการรถเที่ยวเปล่า
4. เพื่อเพิ่มมูลค่าจากกระบวนการขนส่งให้แก่บริษัทกรณีสึกษา

ขอบเขตของการวิจัย

1.3.1 ในการศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาการเปรียบเทียบ ต้นทุนการขนส่งจากลำ และคุณภาพการบริการแก่ลูกค้าที่มีต่อระบบการบริหารจัดการการขนส่ง ก่อน - หลังจากการปรับปรุง ด้วยการบริหารจัดการรถเที่ยวเปล่าด้วยวิธีการที่นำมาเปรียบเทียบ

1.3.2 ขอบเขตด้านพื้นที่ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตพื้นที่การวิจัย ที่บริษัทธนศึกษา ซึ่งอยู่ในกลุ่มผู้ประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ ผู้ผลิตเครื่องเรือนรายใหญ่ของประเทศ

1.3.3 ขอบเขตด้านประชากร

กลุ่มลูกค้าของบริษัทธนศึกษา ผู้จัดหาวัตถุดิบเข้าสู่โรงงานหรือผู้ที่ใช้บริการขนส่งเที่ยวเปล่าของบริษัทธนศึกษา จำนวน 55 ราย และผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มพนักงาน ผู้ปฏิบัติงานขนส่งสินค้าของบริษัทธนศึกษาจำนวน 35 คนเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ ครบถ้วนมากขึ้น

1.3.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา ระยะเวลาในการศึกษานี้เริ่มตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2563 ถึงเดือนธันวาคม 2564

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย (Contribution to Knowledge)

1. ทราบต้นทุนด้านโลจิสติกส์ด้านการขนส่งของบริษัทธนศึกษา และสามารถลดต้นทุนลดเวลา ด้านการขนส่งของบริษัทธนศึกษาในการขนส่งสินค้า และการบริหารจัดการการขนส่งของบริษัทธนศึกษาไปยังลูกค้า

2. มีการใช้ประโยชน์และลดความสูญเสียที่เกิดจากการวิ่งเที่ยวเปล่า ซึ่งส่งผลต่อต้นทุนโลจิสติกส์ด้านการขนส่งสินค้าของบริษัทธนศึกษา

3. สร้างความน่าเชื่อถือในด้านคุณภาพการบริการให้กับลูกค้า สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บริษัทธนศึกษา

นิยามศัพท์เฉพาะ (Definition of Terms)

อุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ หมายถึง กลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตแผ่นไม้ทดแทนธรรมชาติ Wood-based Panel แผ่นปาร์ติเกิ้ล (Particleboard) แผ่นเอ็มดีเอฟ (MDF Board) รวมไปถึงผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปอื่น ๆ จากวัสดุไม้ทดแทนธรรมชาติ

บริษัท หมายถึง บริษัทกรณีสึกษา ผู้ดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายแผ่นไม้ (Panel Board) เพื่อใช้ทดแทนไม้ธรรมชาติ และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง โดยมีผลิตภัณฑ์หลักคือ แผ่นเอ็มดีเอฟ และ แผ่นปาร์ติเกิ้ล จำหน่ายทั้งในและต่างประเทศ

การขนส่งเที่ยวเปล่า หมายถึง การเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งเที่ยวกลับ (ไป-กลับ) จากการขนส่งสินค้าไปสู่ลูกค้ารวมถึงการขนส่งเที่ยวกลับด้วยการลดการวิ่งเที่ยวเปล่าหรือ Backhauling Management เป็นการจัดการการขนส่งที่มีเป้าหมายให้เกิดการใช้ประโยชน์จากขบวน (Load Utilization) สูงสุด

การเป็นผู้นำด้านต้นทุนการขนส่ง หมายถึง การทำให้ต้นทุนในการขนส่งต่ำที่สุด

ความน่าเชื่อถือไว้วางใจในการให้บริการ หมายถึง ความสามารถในการให้บริการที่ตรงกับที่ผู้ใช้บริการต้องการ มีความสม่ำเสมอจนผู้รับบริการรู้สึกว่าจะมีความน่าเชื่อถือจนสามารถไว้วางใจได้

การตอบสนองต่อผู้ใช้บริการ หมายถึง จัดส่งสินค้าให้ทันเวลาที่กำหนด มีตารางการทำงานที่เชื่อถือได้ และมีการปฏิบัติงานที่สามารถตรวจสอบ ติดตามได้ ในการตอบสนองต่อลูกค้า

การให้ความมั่นใจแก่ผู้ใช้บริการ หมายถึง ความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับลูกค้าของบริษัทกรณีสึกษาที่มีประสิทธิภาพจนเกิดความมั่นใจว่าลูกค้าจะได้รับบริการที่ดีที่สุด

ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นลักษณะของการทำงานที่ตอบสนองความต้องการและปรารถนาของบุคคล ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม การพัฒนาความสามารถของบุคลากร และการพัฒนาความสามารถของบุคลากร

ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม หมายถึง รายได้ที่ได้รับเป็นค่าตอบแทนจากการทำงาน เช่น เงินเดือน เบี้ยขยัน โบนัส เบี้ยเลี้ยงและสวัสดิการเป็นต้น ซึ่งเพียงพอ และเป็นธรรมเมื่อเทียบกับกับรายได้จากงานอื่นๆ

การพัฒนาความสามารถของบุคลากร หมายถึง การที่พนักงานมีความมั่นคงในตำแหน่งงานของตนหรือหน้าที่การงานของตนเอง และโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งในการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

บทที่ 2

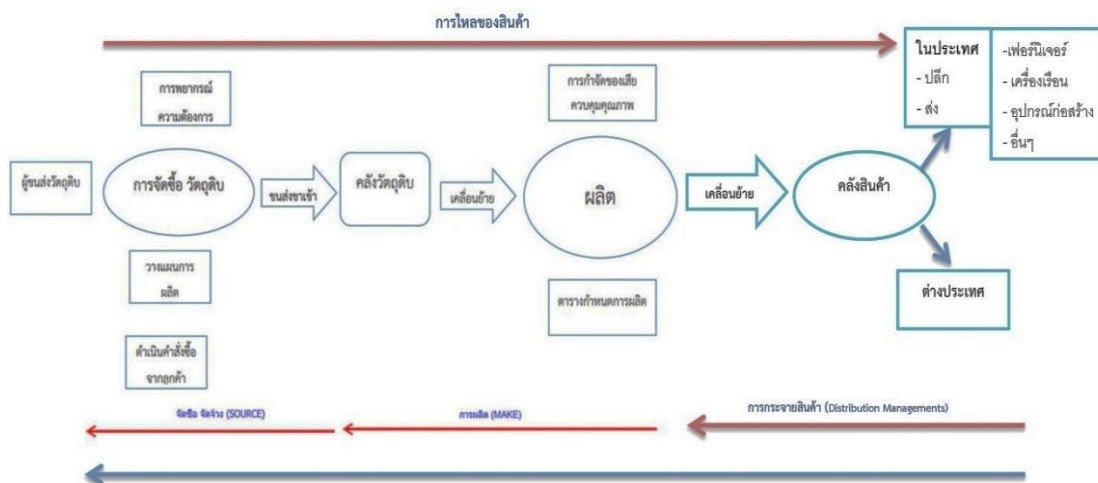
แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา การลดต้นทุนกิจกรรม โลจิสติกส์โดยการจัดการรถเที่ยวเปล่า ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

- การจัดการ โลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ
- สถานการณ์ และแนวทางการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติในปัจจุบัน
- แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการขนส่ง
- แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการรถเที่ยวเปล่า (Backhaul)
- แนวคิดเกี่ยวกับต้นทุนการขนส่ง
- กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
- แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ
- แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจคุณภาพชีวิตในการทำงาน
- ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- กรอบแนวคิดในการวิจัย

การจัดการโลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ

ปัจจุบัน โลจิสติกส์เข้ามามีบทบาทมากขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนของประเทศไทย หน่วยงานภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสำคัญในการพัฒนาโลจิสติกส์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางการค้าของประเทศ โดยพยายามที่จะทำให้ต้นทุน โลจิสติกส์ลดต่ำลง แต่ก็ดูเหมือนว่ายังไม่สามารถดำเนินการให้เกิดผลได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้ เพราะในยุคปัจจุบันแนวโน้มการแข่งขันมีความเข้มข้นมากขึ้น ดังนั้นการลดต้นทุนธุรกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มใหม่ ๆ เสนอลูกค้า และการบริหารจัดการกระบวนการนำส่งสินค้าจากผู้ผลิตถึงผู้บริโภค โลจิสติกส์และโซ่อุปทานจึงเป็นเป้าหมายสำคัญที่ผู้ประกอบการสามารถใช้เป็นสิ่งที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งในระดับธุรกิจและระดับประเทศได้ (Department of Industrial Promotion, 2009) อุตสาหกรรมไม้แปรรูปเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงเช่นกัน



ภาพประกอบที่ 2.1 ภาพรวมการจัดการ โลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ

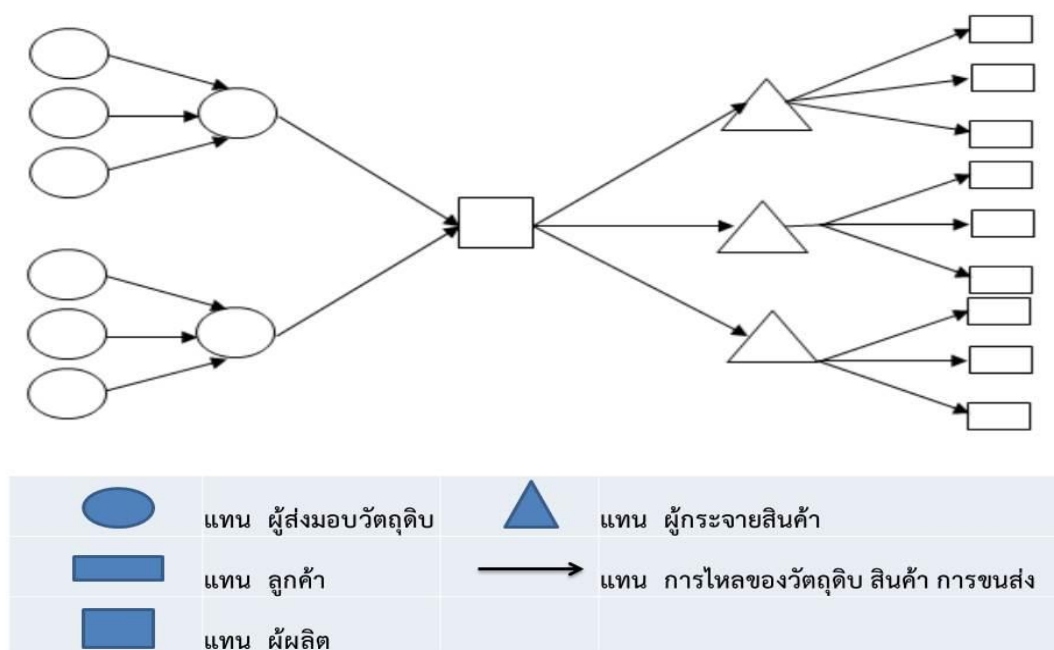
จากภาพที่ 2.1 อธิบายได้ถึงแต่ละส่วนของโครงสร้างอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ ดังนี้

1) อุตสาหกรรมต้นน้ำ เกษตรกรชาวสวน ผู้ปลูกพันธุ์ยางพารา ไม้ยูคา ที่ให้เนื้อไม้ดี การโค่นต้นไม้ในสวน การเลื่อยไม้เป็นท่อนๆ การชักลากไม้ออกจากสวน การขนส่งไม้จากสวนไปยังโรงเลื่อย ดังนั้นมูลค่าของอุตสาหกรรมต้นน้ำ นับจากเกษตรกรชาวสวนขายไม้ในสวน การโค่นไม้ การชักลากไม้ การเลื่อยไม้เป็นท่อน และการขนไม้จากสวนถึงโรงเลื่อย

2) อุตสาหกรรมกลางน้ำ เริ่มจากการนำไม้ท่อน มาเข้าสู่กระบวนการแปรรูป เพื่อส่งต่อไปยังอุตสาหกรรมปลายน้ำดำเนินการต่อไป

3) อุตสาหกรรมปลายน้ำ นำไม้ที่เป็นไม้แปรรูปมาผลิตเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป ได้แก่ แผ่นไฟเบอร์บอร์ดความหนาแน่นปานกลาง (Medium Density Fiber Board) หรือแผ่นไม้เอ็มดีเอฟ (MDF Board) ซึ่งเป็นแผ่นไม้ทดแทนไม้ธรรมชาติ (Wood-based Panel) ประเภทแผ่นไฟเบอร์บอร์ด (Fiber Board) ที่ผลิตจากการนำเส้นใยของไม้ยางพารา มาผสมกับสารยึดเกาะ ซึ่งเป็นกาวเคมีประเภท ยูเรียฟอร์มัลดีไฮด์ (Urea Formaldehyde Resin) นิยมนำไปใช้ในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ ไม้สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทหลัก คือ 1) แผ่นไม้อัด (Plywood) 2) แผ่นไม้ปาร์ติเกิ้ล (Particle Board) และ 3) แผ่นใยไม้อัดแข็ง หรือที่เรียกกันว่า แผ่นไฟเบอร์บอร์ด (Fiber Board) เพื่อส่งขายทั้งภายในและต่างประเทศ สินค้าเหล่านี้จะมีมูลค่าเพิ่มประมาณ 3 เท่าตัว เมื่อส่งไปขายในตลาดสหรัฐฯ และยุโรป แต่ถ้าส่งไปขายที่ตลาดญี่ปุ่นจะมีมูลค่าเพิ่มประมาณ 5 เท่าตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกรออกแบบและการทาสี กลุ่มเฟอร์นิเจอร์และชิ้นส่วนเป็นกลุ่มที่ใช้วัตถุดิบและแรงงานส่วนมากจะใช้

ภายในประเทศทั้งหมด แต่ต้องนำเข้าจากต่างประเทศเพียงเครื่องจักรและวัสดุอื่นจำพวกสี กาวเป็นต้น ซึ่งสามารถจำลองความสัมพันธ์ในระบบการจัดการโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมไม้แปรรูป (ภาพที่ 2.2)



ภาพประกอบที่ 2.2 แบบจำลองความสัมพันธ์ในระบบการจัดการโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมไม้แปรรูป

จากภาพที่ 2.2 แสดงให้เห็นว่าในระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทาน มีผู้ที่เกี่ยวข้องต่างๆ ประกอบไปด้วย ผู้ส่งมอบ โรงงานผู้ผลิต ศูนย์กระจายสินค้า ร้านค้าย่อยและลูกค้าหรือผู้บริโภค รายละเอียดดังนี้

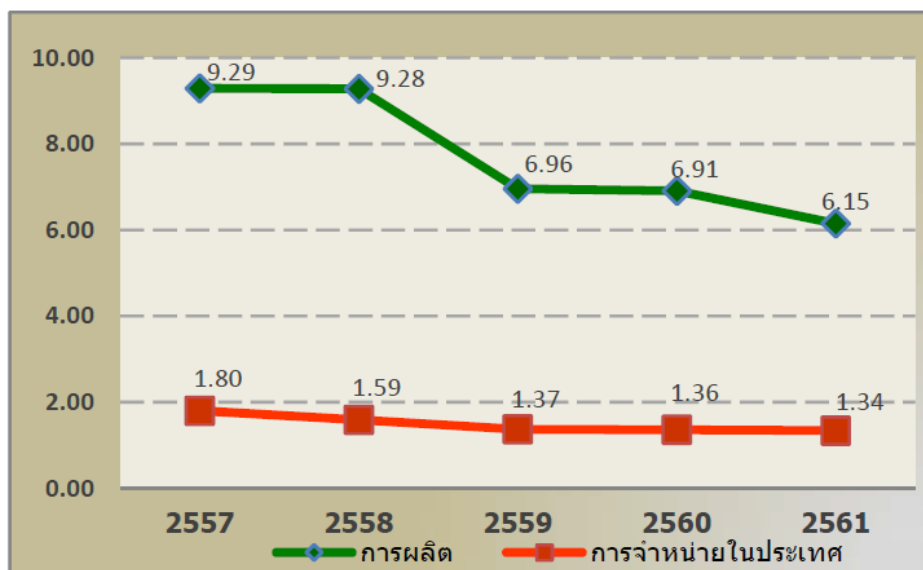
- 1) ผู้ส่งมอบ (Suppliers) หมายถึง ผู้ที่ส่งวัตถุดิบให้กับโรงงานหรือหน่วยบริการ ได้แก่ ชาวสวน พ่อค้าคนกลาง ผู้จัดการ อื่นๆ
- 2) โรงงานผู้ผลิต (Manufacturers) หมายถึง ผู้ทำหน้าที่ในการแปรรูปวัตถุดิบที่ได้รับจากผู้ส่งมอบ ให้มีคุณค่าสูงขึ้น
- 3) ศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Centers) หมายถึง จุดที่ทำหน้าที่ในการกระจายสินค้าไปให้ถึงผู้บริโภคหรือลูกค้าที่ศูนย์กระจายสินค้าหนึ่งๆ โดยสินค้าที่มาจากโรงงานการผลิตสายการผลิต

4) ร้านค้าย่อยและลูกค้าหรือผู้บริโภค (Retailers or Customers) คือ จุดปลายสุดของโซ่อุปทาน ซึ่งเป็นจุดที่สินค้าหรือบริการต่างๆ จะต้องถูกใช้เป็นจุดหมายปลายทางโดยที่ไม่มีการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าหรือบริการนั้นๆ

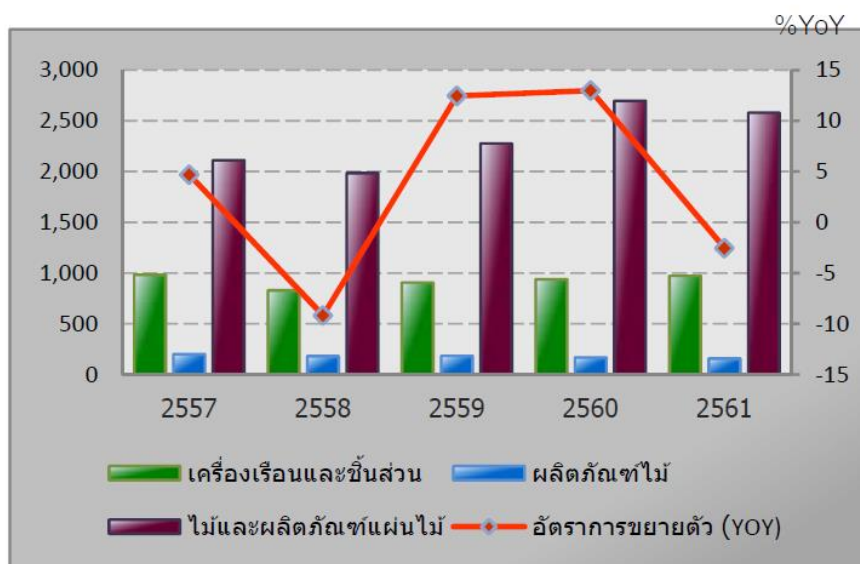
สถานการณ์ และแนวทางการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติในปัจจุบัน

อุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ หรือ อุตสาหกรรมไม้ไฟเบอร์บอร์ด หรือ อุตสาหกรรมผลิตแผ่นใยไม้อัดความหนาแน่นปานกลาง (MDF) เป็นอุตสาหกรรมที่ผลิตวัสดุทดแทนไม้จริงประเภทหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการนำเอาท่อนไม้ขนาดเล็กที่มีเส้นผ่านศูนย์กลางไม่เกิน 6 นิ้ว กิ่งไม้หรือเศษไม้มาผ่านกระบวนการ สับ บด และอัดด้วยกาวสังเคราะห์ยูเรียฟอร์มัลดีไฮด์ จากนั้นจึงจะนำไปขึ้นรูปเพื่อให้เป็นแผ่น โดยไม้ยางพาราถือเป็นวัตถุดิบหลักที่ผู้ประกอบการหลายๆ รายเลือกใช้ PB และ MDF เป็นวัสดุที่ได้รับความนิยมในการใช้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ รวมถึงงานปูพื้นบุผนังบ้านและอาคาร เนื่องจากมีราคาต่ำกว่าไม้จริงถึง 3-4 เท่า จึงส่งผลให้มูลค่าตลาดของอุตสาหกรรมไม้ไฟเบอร์บอร์ด PB และ MDF ของไทยมีอัตราการเติบโตสะสมโดยเฉลี่ยสูงถึง 8% CAGR ในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา (2558-2562) จนขึ้นมาแตะระดับ 3 หมื่นล้านบาท ในปี 2016 โดยกว่า 80% ของมูลค่าตลาดเป็นการ ส่งออกไปยังต่างประเทศ และส่วนที่เหลือเป็นการใช้ภายในประเทศ ภาพที่ 2.3

เมื่อพิจารณาด้านตลาดส่งออก ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนหลักของอุตสาหกรรมการผลิต PB และ MDF ไทย พบว่า มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง 10% ต่อปี จาก 1.6 หมื่นล้านบาท ในปี 2012 เป็น 2.5 หมื่นล้านบาท ในปี 2563 และคาดว่าจะขยายตัวขึ้นไปในระดับ 3 หมื่นล้านบาท ได้ในปี 2017 โดยมีปัจจัยสนับสนุนจากการขยายตัวของอุตสาหกรรมผลิตเฟอร์นิเจอร์ในประเทศที่เป็นตลาดส่งออกหลักของไทย ได้แก่ เกาหลีใต้ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ (ยูเออี) และจีน ที่มีส่วนแบ่งตลาด 20% 15% และ 10% ของมูลค่าการส่งออก PB และ MDF ทั้งหมดของไทย ตามลำดับ ภาพที่ 2.4



ภาพประกอบที่ 2.3 ปริมาณการผลิตและจำหน่ายเครื่องเรื่อนไม้ภายในประเทศ (ล้านชิ้น)
ที่มา : รายงานประจำปี กระทรวงอุตสาหกรรม. (2561).



ภาพประกอบที่ 2.4 มูลค่าการส่งออกไม้และผลิตภัณ์ท์ไม้ (ล้านเหรียญสหรัฐอเมริกา)
ที่มา : รายงานประจำปี กระทรวงอุตสาหกรรม. (2561).

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาตลาดอื่น ๆ ที่มีขนาดรองลงมา พบว่า การส่งออกไปยังเวียดนาม นั้นเป็นอีกหนึ่งตลาดที่มีความน่าสนใจเนื่องจากอัตราการเติบโตของมูลค่าส่งออก PB และ MDF จากไทยไปยังเวียดนามนั้นสูงกว่าอัตราการเติบโตของมูลค่าส่งออก PB และ MDF รวมถึง 2 เท่า หรือเติบโตเฉลี่ย 20% CAGR ในช่วงระยะเวลาเดียวกัน โดยคาดว่ามูลค่าการส่งออก PB และ MDF ไปยังเวียดนาม ในปี 2017 จะไปแตะระดับ 3,000 ล้านบาท ซึ่งคิดเป็น 10% ของมูลค่าการส่งออก PB และ MDF ทั้งหมดของไทย ในอนาคต ปริมาณความต้องการบริโภค PB และ MDF ของเวียดนามมีแนวโน้มขยายตัวได้ในระดับ 10% ต่อปี ไปอย่างน้อยอีก 2-3 ปี และเติบโตขึ้นไปถึง 1.1 ล้านล้านบาท ภายในปี 2020 โดยมีการขยายตัวของอุตสาหกรรมการผลิตเฟอร์นิเจอร์ที่ได้รับประโยชน์จากการฟื้นตัวทางสภาพเศรษฐกิจของประเทศผู้นำเข้าเฟอร์นิเจอร์จากเวียดนาม เช่น สหรัฐ ญี่ปุ่น สหราชอาณาจักร และแคนาดา เป็นปัจจัยสนับสนุนหลักเมื่อพิจารณาความสามารถในการผลิตของเวียดนามจากข้อมูลของ Food and Agriculture Organization (FAO) กลับพบว่า เวียดนามมีกำลังการผลิต PB และ MDF อยู่เพียง 4-5 แสนล้านบาท/ปี ซึ่งสามารถตอบสนองได้เพียงครึ่งหนึ่งของความต้องการบริโภคในประเทศเท่านั้น ภายใต้สถานการณ์ที่ความต้องการบริโภคของเวียดนามมีแนวโน้มที่จะขยายตัวอย่างต่อเนื่อง แต่กำลังการผลิตในประเทศนั้นค่อนข้างจำกัด จะส่งผลให้ความต้องการนำเข้า PB และ MDF ของเวียดนามขยายตัวขึ้น ซึ่งถือเป็นโอกาสสำหรับผู้ส่งออกจากประเทศต่าง ๆ โดยเฉพาะประเทศที่ไทยและมาเลเซียที่ปัจจุบันมีส่วนแบ่งตลาด 50% และ 20% ของมูลค่าการนำเข้าทั้งหมดตามลำดับ (กระทรวงพาณิชย์, 2563)

แม้เวียดนามจะเป็นที่น่าสนใจและมีโอกาสที่จะเติบโตได้อีกมากในอนาคต แต่ปัจจุบันกลับมีเพียงผู้ประกอบการรายใหญ่ของไทยเพียงไม่กี่รายที่มีการส่งออก PB และ MDF ไปยังเวียดนาม และยังไม่พบการทำตลาดของผู้ประกอบการที่มีขนาดรองลงมามากนัก ทั้งนี้ กลยุทธ์ในการรุกตลาดเวียดนามที่น่าสนใจสำหรับผู้ประกอบการไทย ได้แก่ 1. กลยุทธ์การตั้งราคาขาย โดยอาศัยข้อได้เปรียบด้านการควบคุมต้นทุนการผลิต (Cost Advantage) ที่สามารถทำได้ดีกว่าคู่แข่งหลักอย่างมาเลเซีย สะท้อนจากต้นทุนการผลิตของผู้ประกอบการไทยที่โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับ 70% ของยอดขาย ต่ำกว่าผู้ประกอบการมาเลเซีย 5-10% ตรงข้ามกับปริมาณไม้ยางพาราของมาเลเซียที่มีปริมาณอยู่ค่อนข้างพอดีกับความต้องการใช้งาน ซึ่งเมื่อนำมาประกอบกับปริมาณการผลิต PB และ MDF ของผู้ประกอบการไทยที่จะทำการผลิตถึงปีละ 4.2 ล้าน ลบ.ม. สูงกว่ามาเลเซียถึง 0.7 เท่า ทำให้ผู้ประกอบการไทยได้เปรียบด้านขนาด 2. กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution Channels) โดยการขายผ่านนายหน้าหรือตัวแทนขาย จะเป็นตัวเลือกเหมาะสำหรับการเริ่มทำตลาดในระยะแรก เมื่อผู้ประกอบการเริ่มมีความรู้ ความเข้าใจในตลาดเวียดนามแล้ว ผู้ประกอบการควรพิจารณาเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านการขายตรง (Direct Sales) ไปยังโรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์

รวมถึงโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เพื่อให้สามารถกระจายสินค้าไปในตลาดที่มีศักยภาพในการเติบโตสูงอย่างเวียดนามให้ทั่วถึงมากที่สุด

แนวโน้มอุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือนปี 2562 การผลิตและจำหน่ายเครื่องเรือนทำด้วยไม้ในปี 2562 เมื่อเทียบกับปี 2561 คาดว่าจะขยายตัวเพิ่มขึ้นจากการผลิตและจำหน่ายเครื่องเรือนทำด้วยไม้เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดภายในประเทศเป็นหลัก ในส่วนของการส่งออกไม้และผลิตภัณฑ์แผ่นไม้ในปี 2562 เมื่อเทียบกับปี 2561 คาดว่าจะมีปริมาณลดลง โดยมีสาเหตุจากสงครามทางการค้าระหว่างสหรัฐอเมริกากับจีนที่ยังไม่มีแนวโน้มจะยุติซึ่งส่งผลกระทบต่อปริมาณการส่งออกไม้แปรรูปไปยังจีน (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2561)

ปัจจุบันประเทศไทยมีความต้องการใช้ไม้อัด ในตลาดภายในประเทศ อัตราการส่งออกและการนำเข้าแผ่นไม้อัดมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นจากปี 2561 และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มในปี 2562 ทั้งในด้านความต้องการภายในประเทศ อัตราการส่งออกและอัตราการนำเข้า ความต้องการไม้อัดเพื่อทดแทนไม้จากธรรมชาติจะขยายตัวอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ ขณะที่การส่งออกไปยังตลาดหลักของไทยยังมีแนวโน้มขยายตัวสูง ไม้อัดที่ส่งออกส่วนใหญ่เป็นแผ่นใยไม้อัดประเภท MDF Board และไม้ปาร์ติเกิลบอร์ดคาดว่าตลาดภายในประเทศ และตลาดต่างประเทศจะขยายตัวประมาณร้อยละ 6.4 และ 15.0 ตามลำดับ คิดเป็นมูลค่าตลาดรวมประมาณ 21,200 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2557 ร้อยละ 10.4 ในจำนวนนี้เป็นสินค้านำเข้าประมาณ 2,700 ล้านบาท หรือประมาณร้อยละ 25 ของมูลค่าตลาดภายในประเทศ

อุตสาหกรรมไม้แปรรูปของไทยแม้ภายนอกจะดูสดใสอย่างที่เห็นจากตัวเลขส่งออกที่ขยายตัวดี แต่ภายในอุตสาหกรรมเองต้องเผชิญการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นเป็นผลให้กำไรต่อหน่วยมีแนวโน้มลดลง อีกทั้งยังมีความท้าทายซ่อนอยู่หลายประการ ทั้งการพึ่งพิงตลาดจีน การขาดแคลนแรงงาน รวมถึงการกีดกันการค้าจากมาตรฐานจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน จึงเป็นโจทย์สำคัญให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ตระหนักและวางแผนปรับตัวในระยะข้างหน้า นอกจากการแข่งขันที่ยังจะทวีความรุนแรงมากขึ้น ปัจจุบัน บริษัทยังต้องเผชิญความท้าทายสำคัญอีก 3 ประการ ที่อาจกระทบต่อธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาวความท้าทายประการแรก ได้แก่

1. ด้านการตลาดที่มีคู่ค้าไม่หลากหลาย กระจุกตัวเฉพาะตลาดจีนซึ่งหากเกิดเหตุการณ์ใด ๆ ที่กระทบต่ออุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ของจีนทำให้บริษัทได้รับผลกระทบตามไปด้วยดังที่เกิดขึ้นแล้วในช่วงปลายปี 2560 ที่รัฐบาลจีนมีความเข้มงวดด้านสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ทำให้โรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ของจีนที่ไม่ผ่านมาตรฐานสิ่งแวดล้อมต้องปิดตัวลงชั่วคราว ส่งผลให้การส่งออกไปจีนชะลอตัวลงในไตรมาสสุดท้ายของปี

2. ด้านการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะในกระบวนการผลิต ทำให้ไม่สามารถผลิตได้อย่างเต็มศักยภาพ นอกจากนี้ การใช้เครื่องจักรกึ่งอัตโนมัติเพื่อทดแทนแรงงานที่ขาดแคลนก็ยังไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน เนื่องจากต้องใช้เงินลงทุนสูงแต่คุณภาพไม้ยังสู้การใช้แรงงานคนไม่ได้

3. ด้านการกีดกันการค้าจากมาตรฐานจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน ซึ่งมีความเป็นไปได้ในอนาคตที่จีนซึ่งเป็นหนึ่งในผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้รายสำคัญของโลกและเป็นคู่ค้าหลักของไทย อาจต้องไปรับรองมาตรฐาน Forest Stewardship Council (FSC) ที่แสดงแหล่งที่มาของไม้ว่าเป็นไม้ที่ถูกต้องตามกฎหมาย ไม่ได้มาจากการบุกรุกทำลายป่า หรือทำลายสิ่งแวดล้อม

ดังนั้นบริษัทจึงจำเป็นต้องวางแผนปรับตัว เพื่อรับการแข่งขันที่มากขึ้นในทุกระดับซึ่งเป็นผลให้กำไรของบริษัทมีแนวโน้มลดลง รวมถึงการเผชิญความท้าทายอีกหลายประการ ล้วนเป็นโจทย์สำคัญให้บริษัทจำเป็นต้องวางแผนปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ธุรกิจในระยะข้างหน้า ซึ่งแนวทางการปรับตัวที่ได้หลักๆ ดังนี้

1. หาดตลาดอื่นเพิ่มเติมเพื่อป้องกันความเสี่ยงจากการพึ่งพิงเงินเพียงตลาดเดียว โดยเฉพาะตลาดอินเดียที่มีโอกาสเข้าไปบุกเบิกตลาดได้ จากแนวโน้มความต้องการไม้ยางของอินเดียที่เติบโตต่อเนื่องตามอุตสาหกรรมผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ที่เติบโต ทั้งนี้ ภาครัฐจะมีบทบาทสำคัญในการช่วยจับคู่ธุรกิจและลดปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้การค้าขายเป็นไปอย่างราบรื่น

2. เพิ่มการใช้ไม้แปรรูปในประเทศให้มากขึ้น โดยเฉพาะการใช้ไม้ยางแปรรูปในโครงการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ของภาครัฐ และสนับสนุนให้มีการเพิ่มมูลค่าเป็นผลิตภัณฑ์ไม้ในลักษณะ Niche ที่เน้นให้ความสำคัญเรื่องมาตรฐานและการออกแบบรูปผลิตภัณฑ์และการใช้งานที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าในตลาดที่มีศักยภาพ เช่น ยุโรป เป็นต้น

3. พัฒนาฝีมือแรงงานที่ไม่มีทักษะให้มีทักษะในกระบวนการเลื่อยไม้มากขึ้นผ่านการพัฒนาและฝึกอบรมฝีมือแรงงานในแต่ละโรงงานทั้งนี้ ภาครัฐจะมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนให้มีการพัฒนาฝีมือแรงงาน เพื่อลดการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะซึ่งเป็นปัญหามากในปัจจุบัน

4. ตระหนักถึงความสำคัญของมาตรการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนและผลักดันให้เกิดการรับรองมาตรฐานดังกล่าวให้เป็นรูปธรรม โดยหากสวนยางพาราของไทยผ่านมาตรฐานดังกล่าว ก็จะทำให้มีโอกาสขยายตลาดไปยังประเทศอื่นที่มีศักยภาพ และสามารถใช้มาตรฐานดังกล่าวในการสร้างจุดขายเพื่อเสริมอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ไม้ยางในลักษณะเจาะการทำตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization) ในการทำการตลาด ซึ่งอาจเป็นตลาดเดิม ที่ยังไม่ได้รับการเติมเต็ม หรือตลาดใหม่ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค

5. ตระหนักถึงต้นทุนในการขนส่ง เพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งด้วยการลดการวิ่งเที่ยวเปล่า (Backhauling Management) เพราะการขนส่งโดยทั่วไปมักส่งสินค้าเสร็จ แล้วดีวีงรถเที่ยวเปล่ากลับมา ซึ่งทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้นโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้นผู้ประกอบการควรที่จะทำการบรรทุกสินค้าทั้งไปและกลับให้เกิดความสมดุล ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เห็นได้ว่าต้นทุนในการขนส่งนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ หลายปัจจัย ดังนั้นผู้ประกอบการจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยในหลาย ๆ ด้านประกอบกัน เพื่อให้สามารถลดต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมทั้งขยายผลกำไรให้ได้ อย่างองงาม

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับ โลจิสติกส์ที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงได้ใช้ตัวแปรกลยุทธ์การสร้าง ความได้เปรียบของการลดต้นทุนของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติโดยใช้การจัดการรถเที่ยวเปล่าเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหาร โลจิสติกส์

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการขนส่ง

การจัดการการขนส่ง (Transportation Management) การขนส่งมีหน้าที่หลักในการเคลื่อนย้ายสินค้าภายในโซ่อุปทาน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จสูงสุดของโซ่อุปทานโดยรวม การขนส่งได้สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจด้วยการอำนวยความสะดวกทางด้านเวลาและสถานที่คือ การสร้างความมั่นใจให้กับองค์กรได้ว่าจะมีสินค้าเพียงพอที่จะจัดจำหน่าย ณ สถานที่และเวลาที่ลูกค้าต้องการ การจัดการขนส่งมีจุดมุ่งหมายที่จะเคลื่อนย้ายสินค้าจากแหล่งกำหนดสินค้าไปยังลูกค้าผู้ใช้สินค้าอย่างรวดเร็วด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด และมีความสม่ำเสมอมากที่สุด ความสามารถในการขนส่งจะสร้างความมั่นใจในด้านเวลาและสถานที่ด้วยต้นทุนที่ได้เปรียบคู่แข่งและเป็นปัจจัยพื้นฐานของความสามารถในการแข่งขันในตลาด (สมชาย ปฐมศิริ, 2553)

การจัดการขนส่ง หมายถึง การเคลื่อนย้ายสินค้าคงคลังจากแหล่งผลิตที่จุดหนึ่งไป ยังจุดมุ่งหมายปลายทางที่อีกจุดหนึ่งในโซ่อุปทาน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการคือ

1) การเก็บรวบรวมสินค้า เริ่มจากการรับสินค้าแหล่งที่มาซึ่งอาจเป็นโรงงานผลิต สินค้าอาจจะมีหลากหลายเนื่องจากมีรูปแบบ น้ำหนัก ขนาด และการบรรจุหีบห่อต่าง ๆ กัน โดย ปกติการเก็บรวบรวมสินค้าจะถูกจัดการในเชิงภูมิภาค หลังจากมีการรวบรวมสินค้าแล้วสินค้า เหล่านี้ จะถูกนำไปรวบรวมที่คลังสินค้าส่วนกลาง

2) การขนส่งจากจุดรวมสินค้าในภูมิภาคสินค้าจะถูกส่งไปที่จุดหมายปลายทางที่กำหนด เมื่อถึงจุดรวมสินค้า สินค้าเหล่านี้จะถูกแยกออกจากกันเพื่อดำเนินการจัดส่งต่อไป

3) การจัดส่ง การจัดส่งเป็นกิจกรรมที่ตรงกันข้ามกับการรวบรวมสินค้าซึ่งได้รับการ จัดการ เป็นสัดส่วนในเชิงภูมิภาค และถือว่าเป็นส่วนที่ต้องติดต่อโดยตรงกับลูกค้าปลายทาง

4) การรวมและแยกสินค้า สินค้าจะถูกรวบรวมก่อนที่จะบรรทุกลงบนยานพาหนะ ขนส่ง สินค้าเหล่านี้อาจถูกรวบรวมในรูปของผู้สินค้า หรือการเปลี่ยนวิธีการขนส่งไปเป็นวิธีอื่น โดยไม่ต้องบรรจุหีบห่อใหม่

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความต้องการบริการขนส่ง ได้แก่

1) ชนิดของการขนส่ง (Transportation Type) เงื่อนไขพิเศษและเงื่อนไขทางเทคนิคของ สินค้าก่อให้เกิดความต้องการด้านบริการที่แตกต่างกันออกไป

2) จุดหมายปลายทาง (Destination) โครงข่ายหรือตลาดที่บริษัทขนส่งให้บริการ

3) ระยะเวลาในการดำเนินการ (Throughput Time) คือ ความรวดเร็วในการขนส่ง แต่ละวิธี ซึ่งขึ้นอยู่กับความเร็วของพาหนะที่ใช้และความถี่ของการให้บริการ

4) ความยืดหยุ่น (Flexibility) ความยืดหยุ่นของเวลาออกและเวลาถึง โครงสร้างของระบบ การขนส่ง สามารถแบ่งออกได้ 3 กลุ่มหลัก ได้แก่

การขนส่งขาเข้า (Inbound Transportation) เป็นการขนส่งสินค้าเข้าสู่โรงงาน ผลิตสินค้าที่ขนส่งเข้ามามักเป็นวัตถุดิบ ส่วนประกอบ และวัสดุประกอบการผลิตในภาคอุตสาหกรรม ส่วนใหญ่การขนส่งขาเข้าจะดำเนินการโดยผู้ขายวัตถุดิบเหล่านั้น อาจมี บางส่วนที่ผู้ซื้อดำเนินการเอง ขึ้นอยู่กับข้อตกลง ต้นทุนการขนส่งขาเข้าเป็นปัจจัยสำคัญเท่ากับ ต้นทุนการขนส่งขาออกที่จะต้องพิจารณาเพื่อกำหนดทำเล ที่ตั้งของโรงงานผลิต คลังสินค้า หรือศูนย์กระจายสินค้าในระบบ โลจิสติกส์ทั้งระบบ (LOGISTICAFE, 2017)

การขนส่งขาออก (Outbound Transportation) เป็นการขนส่งสินค้าออกจาก โรงงานผลิต เมื่อโรงงานผลิตเป็นสินค้าสำเร็จรูปเพื่อจัดจำหน่ายแล้วจะต้องขนส่งไปยังลูกค้า ซึ่งอาจเป็นผู้บริโภคโดยตรง ตัวแทนจำหน่าย หรือผู้ผลิตในขั้นตอนต่อไป การขนส่งทั้งหมดนี้จัดอยู่ ในการขนส่งขาออกจากโรงงาน ส่วนมากแล้วในภาคอุตสาหกรรมจะเป็นภาระของผู้ผลิตเองแต่ผู้ผลิตอาจใช้บริษัทรับจ้างขนส่ง การจะพิจารณาว่าการขนส่งส่วนใดเป็นขาเข้าหรือขาออกให้พิจารณาตาม กิจกรรมของตนเองเป็นหลัก (Surbhi S, 2017)

การขนส่งระหว่างประเทศ (International Transportation) เป็นระบบของการ ขนส่งสินค้า ระหว่างประเทศ ระหว่างภูมิภาคของโลก ระหว่างทวีปหรือระหว่างเศรษฐกิจต่าง ๆ ระบบการขนส่งแบบนี้เป็นการขนส่งที่เป็นการขนส่งในระยะทางไกล ๆ โดยอาศัยผู้ให้บริการใน ระดับสากล เช่น ทางเรือเดินสมุทร ทางอากาศยาน ทางรถไฟ เป็นต้น แต่ก็มีกรขนส่งชายแดน ที่เป็นประเทศ หรือเขตเศรษฐกิจติดกันที่ยังคงใช้รถบรรทุกอยู่มาก ในระบบขนส่งนี้จะใช้เวลานาน โดยจะ

เชื่อมโยงการขนส่งจะสิ้นสุดลงที่ท่าเรือ ผ่านผ่านแดน ท่าอากาศยานที่มีด้านศุลกากร การขนส่งระหว่างประเทศจะดำเนินการจากระบบเศรษฐกิจการค้าระหว่างประเทศ

ประสิทธิภาพของการขนส่ง

การบริหารการขนส่งมุ่งเน้นให้มีคุณภาพ มาตรฐานและประสิทธิภาพมากที่สุดซึ่งตามหลักของการขนส่งแล้วถือว่าการวัดประสิทธิภาพของการขนส่งจะใช้หลักเกณฑ์ดังนี้ (ปรีชา วรารัตน์ ไชย, 2555)

1. ความรวดเร็ว (Speed) การขนส่งที่มีความรวดเร็วสามารถทำให้นำส่งสินค้าและวัสดุต่าง ๆ ไปถึงผู้รับได้อย่างทันเวลาและความต้องการของลูกค้าซึ่งอาจเป็น โรงงานผลิต ผู้กระจายสินค้า ร้านค้าส่งและร้านค้าปลีก หรือลูกค้าที่ปลายทาง

2. ความประหยัด (Saving) การประหยัดเกิดขึ้นได้มี 2 ลักษณะ คือ 1) ความประหยัดด้านต้นทุนการขนส่ง 2) ความประหยัดด้านราคาค่าบริการ นั่นคือ ผู้ประกอบการขนส่งต้องพยายามลดต้นทุนการขนส่งของตนเองให้ได้มากที่สุดซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดอัตรากำไรขนส่งได้ต่ำกว่าคู่แข่ง

3. ความปลอดภัย (Safety) ในการขนส่งสินค้าและวัสดุต่าง ๆ ความปลอดภัยจากการสูญหายหรือเสียหายถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงถึง เพราะหากเกิดการเสียหายหรือสูญหาย ผู้ประกอบการขนส่งต้องรับผิดชอบอย่างหลีกเลี่ยงได้ยาก

4. ความแน่นอนและเชื่อถือได้ (Certainty and Reliability) การขนส่งที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถขนส่งสินค้าและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ไปให้ถึงลูกค้าได้ตามกำหนดเวลาทุกครั้งที่ทำ การขนส่งซึ่งถือว่าเป็นคุณภาพการบริการที่ต้องรักษาไว้ให้คงที่ หากการขนส่งไม่เป็นตามกำหนดเวลาบ่อยครั้งย่อมทำให้ลูกค้าขาดความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งจะเป็นเหตุผลที่ลูกค้าเปลี่ยนไปใช้บริการขนส่งของบริษัทอื่น

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการรถเที่ยวเปล่า (Backhaul)

ปัจจุบันสินค้าต่าง ๆ แทบทุกชนิดต้นทุนส่วนหนึ่งที่สำคัญ คือ ค่าระวางในการขนส่งสินค้า ซึ่งทุกวันนี้ผู้ประกอบการขนส่งพยายามที่จะลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการประกอบการขนส่ง เพื่อให้ผู้บริโภคได้สินค้าที่ราคาถูกลงและเพื่อให้กิจการขนส่งมีกำไรเพิ่มมากขึ้น วิธีหนึ่งคือลดต้นทุนเที่ยวกลับ (Backhaul Cost) หรือค่าเสียโอกาส กล่าวคือ ในเที่ยวกลับนั้นรถขนส่ง มักไม่ได้บรรทุกอะไรกลับมาเลย ดังนั้นการให้ความสำคัญและพยายามที่จะลดจำนวนรถบรรทุกเที่ยวเปล่าลง “การขนส่ง 2 ขา เที่ยวไปและกลับ” เป็นสิ่งที่ทุก ๆ กิจการควรให้ความสำคัญ เพื่อลดการสูญเสียดังกล่าวจากการเดินรถบรรทุกเที่ยวเปล่า เพื่อลดค่าระวางให้ผู้ให้บริการเสียค่าขนส่ง

น้อยลงและประหยัดขึ้น 40-60 เปอร์เซ็นต์ขึ้นไปในแต่ละเที่ยวเพื่อลดต้นทุนให้กับผู้ประกอบการขนส่งในเที่ยวกลับ ซึ่งช่วยประหยัดพลังงาน และลดการสูญเสียน้ำมัน โดยการนำเข้าและช่วยพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

การขนส่งมีบทบาทสำคัญต่อการสนับสนุนการกระจายสินค้าสู่ตลาด เพราะการขนส่งทำหน้าที่ในการเคลื่อนย้ายปัจจัยการผลิตจากแหล่งผลิตต่าง ๆ มาสู่โรงงาน เพื่อใช้ในการผลิตสินค้า เมื่อผลิตเป็นสินค้าสำเร็จรูปแล้วก็สามารถนำมาเก็บไว้ในคลังสินค้า เพื่อจัดส่งผ่านไปยังพอลค้าคนกลางจนกระทั่งถึงผู้บริโภคในเวลา que ผู้บริโภคต้องการ และในสถานที่ที่ผู้บริโภคสะดวกที่จะซื้อหา นอกจากนี้การขนส่งยังมีผลต่อต้นทุนรวมในการสนับสนุนการกระจายสินค้าสู่ตลาดอีกด้วยเพราะค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้าถือเป็นต้นทุนส่วนหนึ่งในการนำมากำหนดราคาสินค้าที่จำหน่ายในตลาด (ประจวบกล่อมจิตร, 2556)

พงษ์ธนา วณิชย์กอบจินดา (2552) ได้กล่าวว่า การจัดการขนส่งเที่ยวกลับ และปัญหาในปัจจุบันว่า การเพิ่มประสิทธิภาพด้วยการลดการวิ่งเที่ยวเปล่า หรือ Backhaul Management เป็นการจัดการขนส่งที่มีเป้าหมายให้เกิดประโยชน์จากขบวนการภาระ (Load Utilization) การขนส่งโดยทั่วไปเมื่อส่งสินค้าเสร็จจะติรถเที่ยวเปล่ากลับมา ซึ่งจะทำให้เกิดต้นทุนของการประกอบการโดยเปล่าประโยชน์ในการวิ่งรถกลับมาที่จุดเริ่มต้น ซึ่งต้นทุนที่เกิดขึ้นมานี้ นับเป็นต้นทุนที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า (Non-Value Adding Cost) และผู้ประกอบการต้องแบกรับภาระของต้นทุนเหล่านี้ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการทำให้ต้นทุนการประกอบการสูงขึ้น และลดความสามารถในการแข่งขันลงไปด้วย

สุดารัตน์ อัจหาญและฉกร อินทร์พุง (2553) ได้กล่าวว่า หากไม่มีการจัดการลดการขนส่งเที่ยวเปล่าของรถบรรทุก จะคิดเป็นต้นทุนการวิ่งเปล่าที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนการขนส่งสินค้าสูงถึงร้อยละ 50 ของต้นทุนการขนส่งทั้งหมด

McKinnon (1996) McKinnon และ Ge (2004) ได้เสนอแนวทางในการแก้ไขเพื่อลดการขนส่งเที่ยวเปล่าให้น้อยที่สุดดังนี้ เนื่องจากปกติผู้ให้บริการขนส่งขนส่งสินค้าจากศูนย์กระจายสินค้าหรือคลังสินค้า มายังร้านค้าปลีก และติรถเที่ยวเปล่ากลับไปซึ่งเป็นการสร้างต้นทุนที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าดังนั้นในการทำการขนส่งเที่ยวกลับที่สามารถทำได้โดยการสร้างเครือข่ายหรือกลุ่มพันธมิตร (Cluster) ระหว่างผู้ขนส่งผู้ผลิต และผู้บริโภคซึ่งจากการทำขนส่งเที่ยวกลับสามารถทำให้ผู้ประกอบการลดต้นทุนด้านพลังต่อการขนส่งสินค้าลงได้ถึง 30%

ประโยชน์ของการจัดการรถเที่ยวเปล่า (Backhaul)

การบริหารการขนส่งที่ยากลำบากยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากนัก เนื่องจากไม่ทราบปริมาณความต้องการในการขนส่งสินค้า รวมถึงจุดหมายปลายทางของสินค้าที่สำคัญ ปริมาณความต้องการการขนส่งสินค้าระหว่างต้นทางและปลายทางมักจะมีปริมาณไม่เท่ากัน ดังนั้น การจัดทำโครงการจัดสร้างโครงข่ายการขนส่งสินค้า (ไป - กลับ) จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากมีประโยชน์หลายประการ (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2559)

1. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งด้วยการลดการวิ่งรถขนส่งเที่ยวเปล่า หรือ Backhauling Management เป็นการจัดการการขนส่งที่มีเป้าหมายให้เกิดการใช้ประโยชน์จากขบวนในการบรรทุกจากเที่ยวเปล่ากลับ (Backhauling) ในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจขนส่ง

2. เป็นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน สมาคม และสถาบันการศึกษา เริ่มต้นการบูรณาการความร่วมมือให้เกิดการขนส่งอย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้รถขนส่ง และการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งด้วยการลดการวิ่งเที่ยวเปล่าร่วมกัน

4. เพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้วิสาหกิจอุตสาหกรรมธุรกิจขนส่งสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในและต่างประเทศได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

การลดต้นทุนการขนส่งและประหยัดเวลาการขนถ่ายสินค้า นับเป็นปัจจัยหลักในการลดต้นทุนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการของประเทศไทย โดยรวมการพัฒนากระบวนการขนส่งโดยรถบรรทุกมีพัฒนาการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว มีความหลากหลายและยืดหยุ่นตามประเภทของสินค้าที่ขนส่งและน้ำหนักบรรทุก (วงศกร ขจรเดชไพศาลกุล, 2559) จาก ผลการดำเนินการในปีที่ผ่านมาผู้ประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติแบกรับต้นทุนการขนส่งที่สูงเทียบเท่ากับมูลค่าต้นทุนสินค้า (รายงานประจำปี 2561 บริษัท วนชัย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เนื่องจากผลิตภัณฑ์เป็นสินค้าที่มีน้ำหนักมากและเพื่อเป็นการลดต้นทุน ดังนั้นผู้ประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติจำเป็นต้องวางแผนกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการขนส่ง และลดต้นทุนในการขนส่ง โดยนำเอาแนวคิดการจัดการการขนส่งที่ยากลำบาก (Backhauling) และ โลจิสติกส์ย้อนกลับ (Reverse Logistic) เข้ามาใช้ในการขนส่งวัตถุดิบและกระจายสินค้า เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้าและบริการ รวมถึงเพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ โดยการขนส่งผลิตภัณฑ์ไม้ทดแทนธรรมชาติ ได้แก่ แผ่นเอ็มดีเอฟ และแผ่นปาร์ติเกิ้ล (ขนส่งขาไป) และขนส่งกาวซึ่งเป็น

วัตถุประสงค์สำคัญในกระบวนการผลิต (ขนส่งจากกลับ) เพื่อช่วยลดต้นทุนค่าขนส่ง โดยเริ่มดำเนินโครงการเมื่อ ปี พ.ศ. 2559 ซึ่งพบว่า กระบวนการขนส่งกลับนั้น สามารถลดต้นทุนได้มากถึง 50 % นอกจากนี้บริษัทฯ ยังมีการเก็บข้อมูลตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (Key Performance Indicator: KPI) ที่เกี่ยวข้องกับระบบการขนส่ง ได้แก่ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรเพื่อให้ผู้บริหารได้มองเห็นถึงประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว

จากแนวคิดข้างต้นรวมถึงผลการดำเนินงานของบริษัทในปีที่ผ่านมา สรุปได้ว่ากระบวนการขนส่งด้วยการลดการวิ่งเที่ยวเปล่าเป็นการจัดการการขนส่งที่มีเป้าหมายให้เกิดการใช้ประโยชน์จากขบวนให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด มีประสิทธิภาพสูงสุด เพราะการขนส่งโดยทั่วไปเมื่อส่งสินค้าเสร็จ จะวิ่งเที่ยวเปล่ากลับมา ซึ่งทำให้เกิดต้นทุนของการประกอบการเพิ่มสูงขึ้นโดยเปล่าประโยชน์ ซึ่งต้นทุนที่เกิดขึ้นนับเป็นต้นทุนที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า (Non - Value Added Cost) และผู้ประกอบการต้องแบกรับภาระต้นทุนเหล่านี้ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการทำให้ต้นทุนการประกอบการสูงขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับต้นทุนการขนส่ง

นักวิชาการได้จำแนกต้นทุนของการขนส่งไว้หลากหลายทัศนะ ดังนี้

โกศล ดีศีลธรรม (2552: ออนไลน์) ต้นทุนในการขนส่งนั้น อาจจำแนกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. ต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) เป็นต้นทุนในการดำเนินธุรกิจขนส่ง ส่วนใหญ่จะเป็นต้นทุนคงที่และลดได้ยาก ซึ่งจะประกอบด้วย เงินเดือนของพนักงาน ค่าประกันภัย ค่าภาษีรถค่าใช้จ่ายสำนักงาน ค่าเช่า ค่าเสื่อมราคาต่าง ๆ เป็นต้น กล่าวคือ ต้นทุนนี้เกิดขึ้นเป็นจำนวนคงที่ต้นทุนชนิดนี้ถึงแม้จะมีการผลิตเป็นจำนวนมากหรือจำนวนน้อยเพียงใดก็ต้องเสียค่าใช้จ่ายในอัตราเท่าเดิมอยู่

2. ต้นทุนผันแปร (Variable Cost) เป็นต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เปลี่ยนแปลงไปตามจำนวนการผลิต ต้นทุนผันแปรที่สำคัญที่ผู้ประกอบการขนส่งสามารถลดค่าใช้จ่ายได้ คือ บริหารต้นทุนวิ่ง (Running Cost) เนื่องจากของต้นทุนของการขนส่งที่เกิดจากน้ำมันเชื้อเพลิงมีอัตราส่วนค่อนข้างสูง เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายในด้านอื่น ดังนั้นหากสามารถบริหารจัดการในเชิงวิศวกรรมแล้ว จะทำให้สามารถทราบได้ว่าพฤติกรรมการใช้งานรถบรรทุกแบบใดก่อให้เกิดการสิ้นเปลืองน้ำมันเชื้อเพลิงสูงเพื่อให้ทราบถึงสาเหตุของการสิ้นเปลืองน้ำมันเชื้อเพลิงเหล่านั้นก็จะสามารถวางมาตรการสำหรับการประหยัดค่าใช้จ่ายลงได้อย่างมากหรือแม้แต่การหันมาใช้เชื้อเพลิง NGV แทนน้ำมันเชื้อเพลิงก็สามารถลดต้นทุนค่าขนส่งได้เช่นกัน

3. ต้นทุนที่ยาวกลับ (Backhaul Cost) สาเหตุที่สำคัญของปัญหาการเดินรถบรรทุกเที่ยวเปล่าที่พบสูงในปัจจุบันมีหลายประการ ประการที่หนึ่งมาจากการขาดข้อมูล เช่น ผู้ประกอบการรายหนึ่งต้องทำการขนส่งสินค้าจากกรุงเทพฯ ไปยังจังหวัดเชียงใหม่ แต่ไม่มีสำนักงานสาขาอยู่ ณ จังหวัดเชียงใหม่ ทำให้ขาดเครื่องมือที่จะสามารถตรวจสอบว่าเมื่อถึงปลายทางที่จังหวัดเชียงใหม่แล้วจะมีผู้ประสงค์ต้องการว่าจ้างขนส่งสินค้าจากจังหวัดเชียงใหม่มายังกรุงเทพฯ ในเวลาที่เหมาะสมกัน หรือไม่จึงต้องเดินรถเที่ยวเปล่ากลับกรุงเทพฯ ซึ่งความจริงอาจมีผู้ต้องการว่าจ้างรถบรรทุกจากจังหวัดเชียงใหม่มายังกรุงเทพฯ ในช่วงเวลาที่เหมาะสมก็ได้

ค่านาย อภิปรัชญาสกุล (2559) ลักษณะของต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่พอที่จะกล่าวได้ดังต่อไปนี้

1. ต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) เป็นต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ตามการผลิตไม่ว่าจะทำการผลิตหรือไม่ผลิตก็ตาม ต้นทุนนี้จะต้องเกิดขึ้นเป็นจำนวนที่คงที่ ต้นทุนชนิดนี้ถึงแม้ว่าจะมีการผลิตจำนวนมากหรือจำนวนน้อยเพียงใด ก็จะต้องเสียค่าใช้จ่ายในอัตราเท่าเดิมอยู่ตลอดเวลา เช่น ค่าเช่าพื้นที่ ค่าเช่าสถานที่และอาคาร ค่าประกันภัย ค่าทะเบียนยานพาหนะ ค่าเสื่อมราคา เป็นต้น

2. ต้นทุนผันแปร (Variable Cost) เป็นต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่จะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามปริมาณของการผลิต ถ้าผลิตมากก็มีค่าใช้จ่ายผันแปรมาก ถ้าผลิตน้อยก็จะเสียค่าใช้จ่ายผันแปรน้อย ถ้าไม่มีการผลิตก็จะไม่เสียค่าใช้จ่ายผันแปรเลย ต้นทุนประเภทนี้ อาจเรียกชื่อเป็นอย่างอื่นได้อีก คือ ต้นทุนดำเนินงาน ซึ่งค่าใช้จ่ายที่เปลี่ยนแปลงไปตามจำนวนการผลิต ถ้าให้บริการขนส่งมากต้นทุนชนิดนี้ก็มากด้วย ถ้าผลิตบริการขนส่งน้อยต้นทุนนี้ก็น้อย ถ้าไม่ได้ให้บริการเลยก็ไม่ต้องจ่ายต้นทุนนี้เลย ต้นทุนผันแปร ได้แก่ ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าซ่อมแซม ค่าน้ำมันหล่อลื่น ค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้า เป็นต้น

3. ต้นทุนรวม (Total Cost หรือ Joint Cost) เป็นต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ โดยรวมเอาต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปรมารวมกัน ถือเป็นต้นทุนของการบริการทั้งหมด ในการขนส่งถือว่าเป็นต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นสำหรับการขนส่งสินค้าหรือขนส่งสินค้าตั้งแต่ 2 ชนิดขึ้นไปในคราวเดียวกัน โดยไม่สามารถแยกออกได้ว่าต้นทุนของการขนส่งสินค้าหรือบริการแต่ละอย่างแต่ละประเภทนั้นเป็นเท่าใด ซึ่งต้นทุนที่เกิดขึ้นในการขนส่งที่ยาวนั้นก็ควรจะแบ่งสรรไปยังสินค้าแต่ละชนิดที่ขนส่งในที่ยาวนั้น การที่ต้องแบ่งสรรต้นทุนเช่นนี้ก็จะเป็นประโยชน์แก่ธุรกิจ การแยกต้นทุนสำหรับสินค้าแต่ละประเภทเพื่อจะได้ทราบว่าสินค้าแต่ละประเภทที่ดำเนินการอยู่นั้นมีต้นทุนและให้กำไรเพียงใด

4. ต้นทุนที่เยวกลับ (Backhaul Cost) เป็นต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่ได้รวมเอาลักษณะของค่าเสียโอกาส (Opportunity Cost) รวมเข้าไปด้วยถือเป็นค่าชดเชยที่ต้องทำให้เสียโอกาสขึ้น หรือกล่าวในกรณีของการขนส่งก็หมายถึงการที่ต้องบรรทุกผู้โดยสารสินค้าหรือบริการไปยังจุดหมายปลายทางแล้ว ในที่เยวกลับนั้น ไม่ได้บรรทุกอะไรกลับมาเลย กรณีนี้จึงต้องมีการคิดถึงต้นทุนที่เยวกลับ รวมไว้ใน การคิดถึงต้นทุนค่าบริการขนส่งด้วย ซึ่งในบางครั้งลักษณะเช่นนี้ ถือว่าการสูญเสียได้เกิดขึ้นและถือว่าการขนส่งที่ไม่ทำให้เกิดการประหยัดอีกด้วย

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ต้นทุนการขนส่งที่สามารถลด หรือทำให้เกิดประโยชน์ได้มากที่สุด คือ ต้นทุนการขนส่งที่เยวกลับ ซึ่งประโยชน์ของการขนส่งที่เยวกลับจะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

ปัจจุบันการขนส่ง มีความสำคัญต่อธุรกิจเกือบทุกประเภท ทั้งในส่วนการจัดหาวัตถุดิบ การผลิต การขาย และการจัดจำหน่าย ในหลาย ๆ ธุรกิจ ต้นทุนการขนส่งนับเป็นต้นทุนที่สำคัญ และกระทบต่อต้นทุนรวมของผลิตภัณฑ์และบริการ

แนวคิดเกี่ยวกับการลดต้นทุนการขนส่ง

ปัจจุบันการขนส่ง มีความสำคัญต่อธุรกิจเกือบทุกประเภททั้ง ในส่วนการจัดหาวัตถุดิบการผลิต การขาย และการจัดจำหน่ายในหลายๆ ธุรกิจ ต้นทุนการขนส่งนับเป็นต้นทุนที่สำคัญและกระทบต่อต้นทุนรวมของผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งโครงสร้างต้นทุนของผู้ประกอบการขนส่งประกอบด้วยต้นทุนดังต่อไปนี้

1. ต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) เป็นต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ตามการผลิต ไม่ว่าจะทำการผลิตหรือไม่ผลิตก็ตาม ต้นทุนนี้จะต้องเกิดขึ้นเป็นจำนวนที่คงที่ ต้นทุนชนิดนี้ถึงแม้ว่าจะมีการผลิตจำนวนมากหรือจำนวนน้อยเพียงใด ก็จะต้องเสียค่าใช้จ่ายในอัตราเท่าเดิมอยู่ตลอดเวลา เช่น ค่าเช่าพื้นที่ ค่าเช่าสถานที่และอาคาร ค่าประกันภัย ค่าทะเบียนยานพาหนะ ค่าเสื่อมราคา เป็นต้น

1.1 ค่าภาษีป้ายทะเบียนรถบรรทุก พระราชบัญญัติการขนส่งทางบก พ.ศ. 2522 ได้กำหนดให้ผู้ประกอบการรถบรรทุกมีหน้าที่ชำระค่าใช้จ่ายเพื่อประกอบการ 3 ส่วน คือ ค่าธรรมเนียมยื่นขอใบอนุญาตประกอบการขนส่ง ค่าธรรมเนียมการขอป้ายทะเบียนรถบรรทุก และภาษีผู้ใช้รถบรรทุก

1.2 ค่าประกันภัย พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ. 2535 กำหนดให้รถบรรทุกประเภทต้องทำประกันภัยอย่างน้อยที่สุด คือ การประกันภัยบุคคลที่ 3 ผู้ประกอบการจะต้องชำระค่าประกันภัยเป็นรายปี

1.3 ค่าใช้จ่ายสำนักงาน ได้แก่ ค่าจ้างพนักงานประจำ ค่าบริหารงาน ค่าของใช้
ฟุ่มเฟือยและค่าวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ

1.4 ค่าจ้างพนักงานขับรถ และพนักงานผู้ช่วย จะถูกจัดเป็นต้นทุนคงที่ในกรณีที่
จ่ายเป็นเงินเดือน

2. ต้นทุนแปรผัน: (Variable Costs) หมายถึง ต้นทุนที่เปลี่ยนแปลงเป็นสัดส่วน โดยตรง
กับปริมาณการส่งสินค้า ต้นทุนผันแปรประกอบไปด้วย ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าน้ำมันหล่อลื่น ค่ายาง
รถ ค่าบำรุงรักษา และค่าจ้างพนักงานผู้ช่วยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง รถบรรทุกทุกประเภทในประเทศไทยใช้น้ำมันเชื้อเพลิง
ประเภทดีเซล ปัจจัยที่มีผลต่ออัตราการใช้น้ำมัน คือ ประเภท และอายุใช้งานรถบรรทุก ความเร็ว
น้ำหนักของการบรรทุกสินค้า ลักษณะพื้นผิวถนน ความลาดชัน และความโค้งของถนน

2.2 ค่ายางรถบรรทุก มีการศึกษาเรื่องการใช้งานของรถบรรทุก ซึ่งขึ้นกับปัจจัย
ต่างๆ คือ ประเภทและน้ำหนักรวมของรถบรรทุกว่าใส่สินค้าเยอะเกินตามที่กำหนด

2.3 ค่าบำรุงรักษา ได้แบ่งเป็นสองประเภท คือ การบำรุงรักษาตามปกติ เป็นการ
บำรุงรักษาตามกำหนดเวลาหรือตามระยะทาง เช่น การเปลี่ยนน้ำมันเครื่อง และการบำรุงรักษาแบบ
ครั้งคราวเช่น การเปลี่ยนอุปกรณ์ต่างๆ เมื่อมีการเสียหาย และการซ่อมเนื่องจากอุบัติเหตุ

2.4 ค่าจ้างพนักงานผู้ช่วย ในกรณีที่จ่ายค่าจ้างพนักงานผู้ช่วยเป็นรายวันค่าใช้จ่ายนี้
เป็นต้นทุนผันแปร รถบรรทุกมีต้นทุนแปรผันสูงระหว่างร้อยละ 70-90 ของต้นทุนประกอบการ
ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทประกอบการ ดังนี้

2.4.1. ต้นทุนแรงงาน : (Labor Cost) ต้นทุนแรงงานครอบคลุมค่าจ้าง (Wages)
และ ประโยชน์อื่นๆ (Fringe benefits)

2.4.2. ค่าเชื้อเพลิง : (Fuel Cost) ตามสถิติราคาน้ำมันดีเซล

ดังนั้น ต้นทุนแปรผันตามที่กล่าวมามีความสำคัญกับการประกอบการขนส่งสินค้าอย่างไร
ก็ตามยังมีต้นทุนแปรผันอื่นๆ อีก เช่น ค่าบำรุงรักษายานพาหนะ ค่าภาษีและใบอนุญาต ค่า
ประกันภัยและอื่นๆ

เมื่อราคาน้ำมันเพิ่มสูงขึ้นทำให้ผู้ประกอบการด้าน โลจิสติกส์ต้องแบกรับภาระ ด้านต้นทุน
ในด้านการขนส่งสินค้าที่สูงขึ้น ดังนั้นผู้ประกอบการด้าน โลจิสติกส์จะต้องมีการวางแผนกำหนดกล
ยุทธ์ต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการขนส่ง และลดต้นทุนในการขนส่ง เช่น

1. กลยุทธ์การใช้พลังงานทางเลือก โดยปรับเปลี่ยนพลังงานที่ใช้ในการขนส่งจากน้ำมัน
ดีเซลหรือเบนซิน เป็นไบโอดีเซลหรือก๊าซ CNG ซึ่งการใช้ก๊าซ CNG จะประหยัดกว่าการใช้น้ำมัน
ประมาณ 60-70 % แต่ในการตัดสินใจติดตั้งระบบ NGV ผู้ประกอบการควรมีการตัดสินใจ ละเอียดถี่

ถ้านเนื่องจากการติดตั้งระบบ NGV ใช้งบประมาณที่ค่อนข้างสูง ในการติดตั้งผู้ประกอบการควรพิจารณาตามหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้ คือ พิจารณาประเภทของเครื่องยนต์พิจารณา สถานีบริการ NGV และเส้นทางในการขนส่ง สุดท้ายคือ การพิจารณาผลตอบแทนการลงทุน ซึ่งการพิจารณาถึงองค์ประกอบเหล่านี้ จะทำให้ผู้ประกอบการเห็นถึงความเป็นไปได้ของการติดตั้งในด้านผลตอบแทนการลงทุนรวมถึงการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

2. กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งแบบใหม่ หรือการใช้วิธีการขนส่ง ต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal transportation) ซึ่งเป็นวิธีการขนส่งที่ผสมผสานระหว่างการขนส่งตั้งแต่ 2 รูปแบบขึ้นไป โดยภายใต้สัญญาหรือผู้รับผิดชอบการขนส่งรายเดียวซึ่งโครงสร้างของระบบขนส่ง

3. กลยุทธ์ศูนย์กระจายสินค้า การหาที่ตั้งศูนย์รวบรวมและกระจายสินค้า ตามจุดยุทธศาสตร์ต่างๆ ที่สามารถกระจายและส่งต่อไปยังจังหวัดใกล้เคียงหรือประเทศเพื่อนบ้าน มีการจัดระบบการขนถ่ายสินค้าการจัดพื้นที่การเก็บสินค้า ระบบการจัดส่งสินค้า (บาร์โค้ด /สายพานลำเลียง) ระบบบริหารคลังสินค้า มีการจัดประเภทสินค้า ที่จัดเก็บการบรรจุด้วยหน่วยมาตรฐาน (Stock Keeping Units: SKU) มีอุปกรณ์จัดวางสินค้า การมีศูนย์กระจายสินค้า จะช่วยทำให้สามารถลดต้นทุนการขนส่งได้เนื่องจาก การขนส่งตรงถึงลูกค้า ในต่างจังหวัดโดยไม่มีศูนย์รวบรวมพักสินค้า ตามต่างจังหวัดที่เป็นศูนย์กลางการขนส่ง ทำให้ส่วนใหญ่ต้องขนส่งรถเที่ยวเปล่ากลับหรือส่งสินค้า ไม่เต็มคันรถ ซึ่งการแก้ปัญหาดังกล่าวทำได้โดยการมีศูนย์กระจายสินค้า ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีโครงข่ายกระจายสินค้าทำหน้าที่รวบรวมสินค้าให้เต็มคันรถหรือจัดพาหนะให้เหมาะสมกับจำนวน และสอดคล้องกับสถานที่ส่งมอบสินค้า อีกทั้งยังมีเครือข่ายในการรวบรวมสินค้า หรือเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งไปสู่รูปแบบที่ประหยัดพลังงานอีกด้วย

4. กลยุทธ์การขนส่งสินค้า ทั้งเที่ยวไปและกลับ การเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่ง ด้วยการลดการวิ่งเที่ยวเปล่าหรือ Backhauling management เป็นการจัดการการขนส่งที่มีเป้าหมายให้เกิดการใช้ประโยชน์จากขบวน (Load utilization) เพราะการขนส่งโดยทั่วไปเมื่อส่งสินค้าเสร็จจะติรถวิ่งเที่ยวเปล่ากลับมา ซึ่งทำให้เกิดต้นทุนของการประกอบการเพิ่มสูงขึ้น โดยเปล่าประโยชน์ ซึ่งต้นทุนที่เกิดขึ้นนี้ นับเป็นต้นทุนที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า (Non-value added cost) และผู้ประกอบการต้องแบกรับภาระต้นทุนเหล่านี้ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการทำให้ต้นทุนการประกอบการสูงขึ้นแต่อย่างไรก็ตามการบริหารการขนส่งเที่ยวกลับ ในปัจจุบันยังไม่สามารถ ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากนักเนื่องจากไม่ทราบปริมาณความต้องการในการขนส่งสินค้า รวมถึงจุดหมายปลายทางของสินค้าที่สำคัญปริมาณความต้องการการขนส่งสินค้า ระหว่างต้นทางและปลายทาง มักจะมีปริมาณไม่เท่ากันการบริหารการจัดส่งเที่ยวกลับจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับ

การบริหารงานในด้านข้อมูลข่าวสารหรือ (Information flow) ซึ่งภายในกลุ่มผู้ประกอบการจะต้องมีการให้ความร่วมมือในการวางแผน การพยากรณ์ความต้องการ รวมไปถึงการเติมเต็มสินค้า (Collaborative – planning forecasting and replenishment: CPFR)

5. กลยุทธ์การใช้ระบบเทคโนโลยีในด้านสารสนเทศมาช่วยในการลดต้นทุน โลจิสติกส์ และนำมาทำการเพิ่มประสิทธิภาพในการขนส่ง คือ ระบบบริหารจัดการการขนส่งสินค้า (Transportation -management system ; TMS) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวางแผนการขนส่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจการขนส่ง ซึ่งก็คือ ความรวดเร็วและต้นทุนที่ประหยัดที่สุด องค์ประกอบของระบบ TMS คือ การบริหารจัดการด้านขนส่ง (Transportation manager) ซึ่งมีหน้าที่ในการวางแผนการดำเนินงานขนส่งและอีกองค์ประกอบหนึ่ง คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการขนส่ง (Transportation - optimizer) มีหน้าที่ช่วยการตัดสินใจในเรื่องการบรรทุกสินค้า และในด้านการจัดวางเส้นทางใหม่ประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ การทำงานของระบบ TMS จะครอบคลุมตั้งแต่การจัดการโบส่งสินค้า การเลือกเส้นทางที่ประหยัดที่สุด (Routing) การใช้รถอย่างมีประสิทธิภาพ (Utilization) การจัดตารางเดินรถ (Scheduling) การจัดสินค้า ขึ้นรถแต่ละคัน (Loading) ล้วนแล้วแต่เป็นงานที่ต้องใช้เวลาในการวางแผนค่อนข้างมาก หากต้องการให้ต้นทุนค่าขนส่งต่ำสุด ดังนั้นระบบวางแผนการจัดส่งสินค้าจึงเข้ามาช่วยทำให้ผู้วางแผนสามารถวางแผนการจัดส่งสินค้า ได้อย่างรวดเร็วโดยอาศัยข้อมูลจาก ระบบติดตามยานพาหนะอัตโนมัติด้วยระบบดาวเทียมบอกตำแหน่ง (Automatic vehicle location - system; AVLS) และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ TMS จะประกอบด้วยฐานข้อมูลที่สำคัญ เช่น

1. เส้นทางการวิ่งรถบรรทุก เช่น แผนที่ GPS จุดจอดพักรถ ทางอันตราย และการจราจร เป็นต้น
2. กองรถบรรทุก เช่น ขนาดและประเภท อัตราการใช้เชื้อเพลิง ระยะทางวิ่งที่เหมาะสมสำหรับรถแต่ละคัน แต่ละประเภท เป็นต้น
3. พนักงานขับรถ เช่น ประเภทใบขับขี่เส้นทางที่ชำนาญ ช่วงเวลาที่ทำงานได้ และอัตราค่าจ้าง เป็นต้น
4. ข้อจำกัดด้านกฎหมาย เช่น ระเบียบราชการสำหรับสินค้า /รถบางประเภท เส้นทางบางเส้นทาง การขับรถให้ตรงประเภทใบขับขี่ เป็นต้น
5. จุดหลักและสถานที่แวะรับและขนส่งสินค้า เช่น โรงงานลูกค้า ศูนย์กระจายสินค้าของลูกค้า ท่าเรือ ท่าอากาศยาน ด่านศุลกากรตามชายแดน เป็นต้น
6. ระบบการรับคำสั่งจากลูกค้า เช่น ประเภทสินค้า จำนวน ต้นทาง-ปลายทาง เวลานัดหมาย เป็นต้น การเลือกใช้ระบบ TMS ต้องคำนึงถึงความสามารถในการลดค่าใช้จ่าย เวลาในการ

เดินทาง และความปลอดภัยเป็นหลัก ทั้งนี้ต้องพิจารณารวมถึงการเชื่อมโยงข้อมูล ไปยังระบบงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วยเพื่อความถูกต้องของผลลัพธ์ที่ได้และความสามารถในการใช้งานได้จริง ดังนั้นการเลือกใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

แนวทางการลดต้นทุนโลจิสติกส์ในองค์กร การลดต้นทุนการขนส่งและการจัดเก็บสินค้า นับเป็นเป้าหมายอันดับแรกๆ ของการลดต้นทุนโลจิสติกส์ในองค์กรแต่งงานวิจัยนี้เป็นการทำวิจัยเพื่อพัฒนาในด้านการส่งมอบให้กับลูกค้าแนวคิดหลักในการลดต้นทุนในส่วนนี้คือ มาตรการว่าจะทำอย่างไรให้สามารถปฏิบัติกิจกรรมเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพหากพิจารณาการขนส่ง และกระจายสินค้าจะเห็นว่าต้นทุนส่วนใหญ่ จะอยู่ที่ค่าขนส่ง ฉะนั้นการลดความถี่ในการจัดส่ง สินค้า หรือเปลี่ยนวิธีการขนส่งน่าจะเป็นอีกวิธีที่จะช่วยลดต้นทุนได้

ประโยชน์ของการขนส่ง

การขนส่งเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อชีวิตและความเป็นอยู่ในปัจจุบัน เพราะการขนส่งจะเข้ามามีบทบาทกับการดำรงชีวิตประจำวันทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งสามารถจำแนกประโยชน์ของการขนส่งได้ดังนี้ (ค่านาย อภิปรัชญาสกุล, 2559)

1. การขนส่งทำให้เกิดปัจจัยสี่ ในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ในปัจจุบัน จำเป็นต้องมีอาหารที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค ทั้ง 4 ประการถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่มนุษย์เราจะขาดเสียมิได้ และในการที่จะอุปโภคบริโภคปัจจัยเหล่านี้ จะต้องอาศัยการขนส่งในลักษณะต่าง ๆ เข้ามาช่วย ไม่ว่าจะเป็นการเคลื่อนย้ายวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ทั้งที่เป็นวัตถุดิบ หรือสำเร็จรูปแล้วก็ตาม เพราะเราไม่สามารถที่จะผลิตสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้เอง จึงจำเป็นต้องขนส่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มาจากแหล่งอื่น ๆ ดังนั้น การขนส่งจึงก่อให้เกิดปัจจัย 4 ได้ตามความต้องการขั้นพื้นฐานทั่วไป

2. การขนส่งทำให้เกิดชุมชนใหม่ ๆ จะเห็นได้ชัดว่าในปัจจุบันนี้แหล่งชุมชนใหม่ ๆ เกิดขึ้นอย่างแพร่หลายในทุก ๆ เขตที่มีการขนส่งเข้าไปถึง ไม่ว่าจะเป็นการขนส่งทางใดก็ตาม แนว การขนส่งทางน้ำ ก็จะทำให้เกิดเมืองท่าที่สำคัญ ๆ มากขึ้น การขนส่งทางบกโดยเฉพาะทางรถยนต์ (ถนน) ยิ่งทำให้เกิดชุมชนต่าง ๆ กระจายมากเป็นทวีคูณ หรือแม้แต่การขนส่งทางรถไฟก็ตาม ต่างก็ทำให้เกิดชุมชนใหม่ ๆ ขึ้นแทบทั้งสิ้น

3. การขนส่งทำให้เกิดตลาดสินค้าและบริการ ในการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรม จะต้องมีการผลิตสินค้าและบริการต่าง ๆ เมื่อมีการผลิตสินค้าและบริการเหล่านั้นให้แพร่หลายไปในที่ต่าง ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ดังนั้นจึงต้องอาศัยการขนส่งเข้ามาช่วยในการกระจายสินค้าและบริการเหล่านั้นไปสู่ตลาดเพื่อให้ถึงมือผู้บริโภคอย่างทั่วถึง ทำให้ตลาดสินค้าและบริการเกิดขึ้นอยู่ทุกแห่งได้อย่างสะดวกและง่ายดาย

4. การขนส่งก่อให้เกิดอัตราประโยชน์และมูลค่าต่าง ๆ เมื่อมีการขนส่งเกิดขึ้นหรือเมื่อจะมีการขนส่งอะไรก็ตาม จะต้องเกิดอัตราประโยชน์ต่าง ๆ ตามมาด้วยเสมอ ไม่ว่าจะก่อให้เกิดอัตราประโยชน์ในด้านใดก็ตามเช่น อัตราประโยชน์ด้านเวลา อัตราประโยชน์ด้านสถานที่เป็นต้น อัตราประโยชน์ของสินค้าและบริการต่าง ๆ จะเกิดขึ้นได้มากน้อยแค่ไหนก็ขึ้นอยู่กับอิทธิพลของการขนส่งด้วย

5. การขนส่งทำให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ ในการพัฒนาประเทศให้มีความเจริญและทัดเทียมกับอารยะประเทศ หรือแม้แต่การพัฒนาภายในประเทศให้มีการเป็นอยู่ที่เจริญทัดเทียมกันในทุกหนทุกแห่งก็ตาม เป็นผลที่จะเกิดมาจากการขนส่งเช่นเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาประเทศในด้านใด ๆ เช่น การพัฒนาประเทศด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง เหล่านี้ต่างก็ต้องอาศัยการขนส่งมาช่วยในการพัฒนาแทบทั้งสิ้น

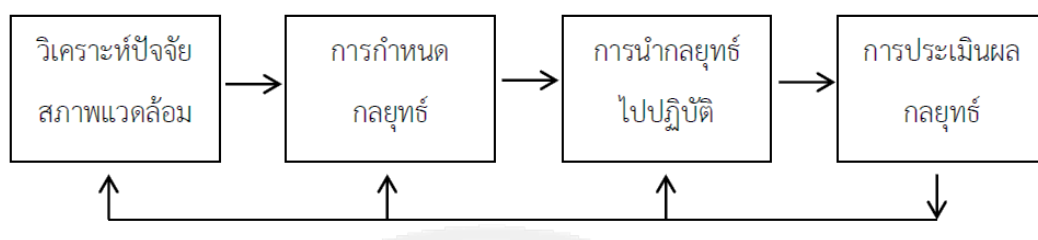
การขนส่งมีความสำคัญต่อการสนับสนุนการค้าเสรี การค้าเสรีทำให้มีการกระจายแห่งผลิตไปยังประเทศและภูมิภาคที่มีความได้เปรียบการแข่งขัน จากแหล่งผลิตที่มีความได้เปรียบการแข่งขัน ผลิตภัณฑ์จะขนส่งเพื่อกระจายไปยังแหล่งประกอบและบริโภคทั่วโลก การขนส่งจึงถือสำคัญต่อการค้าเสรีและการกระจายแห่งผลิตไปยังประเทศที่มีประสิทธิภาพในการผลิตสินค้านั้น ๆ ทำให้ทรัพยากรของโลกได้ใช้ประโยชน์สูงสุด การขนส่งจะสนับสนุนการใช้ทรัพยากรและการค้าเสรีของโลกอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีบริการขนส่งอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ (กฤษณ์ ชาติกร ต. วัฒนประเสริฐ, 2558)

กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

สำหรับการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันนั้น คงไม่มีสูตรสำเร็จแต่ขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงให้ทันเหตุการณ์ของผู้บริหารและการแก้ไขสถานการณ์ให้ทันต่อการรับรู้ของผู้บริโภค การกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันนั้น แบ่งได้ดังนี้ (Greg & Mark, 2010)

Porter, M. E. & Collins, J. C. (1996). ได้อธิบายว่า กลยุทธ์ คือ การสร้างความสอดคล้องระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจ ความสอดคล้องมาจากการกำหนดตำแหน่งที่ชัดเจน เจาะจง และมีคุณค่า ซึ่งจะส่งผลให้ประสิทธิผลในการดำเนินงาน (Operational Effectiveness) ดีขึ้น ในทางกลับกัน ประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ดีกว่าไม่ได้หมายถึงการมีกลยุทธ์หรือการวางตำแหน่งทางกลยุทธ์ที่ดีกว่า ความสอดคล้องของกลยุทธ์จะทำให้ธุรกิจมีความยั่งยืน ความยั่งยืนของกลยุทธ์จำเป็นต้องมีการเลือกทำ (Trade-off) อย่างที่กล่าวว่าการกลยุทธ์จำเป็นต้องอาศัยกิจกรรมที่สอดคล้องกัน และแน่นอนว่าจะต้องมีกิจกรรมบางอย่างของธุรกิจที่ไม่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ ซึ่งจำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยน เป็นการเลือกทำอะไรที่จะไม่ทำและการเลือกนี้จะเป็นการวางตำแหน่งกลยุทธ์

ในทันทีในส่วนของประเทศไทย มีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้นิยามของกลยุทธ์ไว้เช่นกัน เช่น บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2559) อธิบายว่า กลยุทธ์ หมายถึง การมุ่งเน้นหรือทุ่มทรัพยากรไปในเรื่องใดแล้วสามารถนำพองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้สิ่งสำคัญที่ผู้ศึกษาจำเป็นต้องเข้าใจก่อนที่จะรู้จักกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางในการบริหารกลยุทธ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่สามองค์ประกอบ ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ ซึ่งการทำงานของกลยุทธ์จะวนเวียนอยู่ในลักษณะนี้ (Kaplan & Norton, 2005) เช่นเดียวกันการกำหนดกลยุทธ์นั้นจะเกิดขึ้นได้ ก็ต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมก่อน (Wheelen & Hunger, 2012) ดังแสดงในภาพที่ 2.5



ภาพประกอบที่ 2.5 องค์ประกอบพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์. โดย Wheelen & Hunger, 2012

ขั้นตอนสำคัญ คือ การเริ่มประเมินสถานการณ์ เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่อยู่ภายในและภายนอกองค์กร เพื่อทราบถึงโอกาสและอุปสรรคที่ต้องเผชิญ (SWOT Analysis) กำหนดพันธกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรเพื่อปรับทิศทางองค์กร จนนำมาสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งจะชัดเจนยิ่งขึ้น และเกิดเป็นกลยุทธ์ที่สามารถนำไปปฏิบัติและประเมินผลกลยุทธ์ ได้รับการแบ่งลำดับชั้นออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (สุดใจ คิลกทรรสนนท์, 2558) กลยุทธ์จะทำงานพร้อมกันทั้งหมด โดยที่ลำดับชั้นของกลยุทธ์ที่เล็กกว่าจะสนับสนุนกลยุทธ์ที่กว้างกว่าด้วยดังภาพที่ 2.6



ภาพประกอบที่ 2.6 ลำดับชั้นของกลยุทธ์.

ดัดแปลงจาก: สุคติ ดิลกวรรณสนนท์, 2558.

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการนั้น นอกจากจะต้องมีการบริหารจัดการหลัก 4 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การชี้นำ (Leading) และการควบคุมองค์กร (Controlling) ที่ดีแล้ว ยังจำเป็นต้องมีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นซึ่งเป็นกระบวนการที่เรียกว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งผลลัพธ์สำคัญที่ได้เป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่จะนำมาใช้ในการบริหารธุรกิจ โดยทั่วไปกลยุทธ์ที่บริษัทนำไปใช้แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ (ปรีชา วรารัตน์ไชย, 2555, หน้า 29-30)

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-level Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่กำหนดแนวทาง การดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร ได้แก่ กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) กลยุทธ์การคงตัว (Stability Strategy) และกลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy) สุคติ ดิลกวรรณสนนท์ (2558) ให้นิยามกับกลยุทธ์ระดับองค์กรว่า หมายถึง แผนขององค์กรที่จัดทำขึ้นแล้วสามารถครอบคลุมขอบเขตการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์ระดับองค์กรจะบ่งบอกถึงทิศทางขององค์กร โดยครอบคลุมคำถาม ได้แก่ องค์กรจะมุ่งหน้าไปทางใด และองค์กรจะจัดสรรทรัพยากรลงไปในหน่วยธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่อย่างไร จึงเกิดเป็นองค์ประกอบต่าง ๆ ในกลยุทธ์ระดับ

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่แต่ละหน่วยธุรกิจ (Business unit) ขององค์กรเลือกใช้ให้เหมาะสมกับ ลักษณะของตลาดและสินค้า พฤติกรรมของลูกค้า เป้าหมาย สภาพการแข่งขันในตลาด เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2559) กล่าวว่า กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นแล้วมีความสอดคล้องทำให้หน่วยธุรกิจนั้นมีความได้เปรียบ ภายใต้กฎหมายและจริยธรรม กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่นิยมใช้กันทั่วไป ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) และกลยุทธ์การจำกัดขอบเขตหรือกลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) สามารถแสดงรูปแบบกลยุทธ์ระดับธุรกิจตามภาพที่ 2.7

	ขายของถูก	ขายความแตกต่าง
สนามใหญ่	ผู้นำด้านต้นทุน (Overall Cost Leadership)	ผู้นำด้านความแตกต่าง (Differentiation)
สนามเล็ก	ขายของถูก-สนามเล็ก (Cost-Focus)	ขายความแตกต่าง-สนามเล็ก (Focused Differentiation)

ภาพประกอบที่ 2.7 กลยุทธ์การแข่งขัน

ดัดแปลงจาก: บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ, 2559

พบว่าวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์การแข่งขันเป็นการตัดสินใจวางตำแหน่งองค์กรวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ลงไปในภายใต้การเลือกที่จะขายของถูกหรือจะสู้ด้วยความแตกต่างแล้วตำแหน่งที่เลือกและเลือกอยู่สนามเล็กหรือสนามใหญ่ (1) กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) คือ กลยุทธ์ที่ธุรกิจมุ่งเน้นการมีต้นทุนต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งรายอื่น ๆ และธุรกิจยังคงสามารถทำกำไรได้ในระยะยาว Porter, M. E. & Collins, J. C. (1996) การเป็นผู้นำด้านต้นทุนจะอยู่ในตลาดใหญ่ทำให้ได้เปรียบเรื่องการประหยัดจากขนาดธุรกิจที่ใหญ่ (Economy of Scale)

3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) หมายถึง การพัฒนาการทำงานของภายในองค์กรเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของความเร็ว ประสิทธิภาพและการบริหารต้นทุน รวมไปถึงการระบุและจัดลำดับความสำคัญของการริเริ่มการปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดความพร้อมขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์ระดับนี้จะมีความแตกต่างกันออกไปในแต่ละหน้าที่ เช่น

ด้านปฏิบัติการ (Implementation) กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาสายการผลิตให้ได้ผลผลิตที่รวดเร็วควบคู่ไปกับคุณภาพ และเตรียมพร้อมสำหรับการจัดลำดับความสำคัญ การพัฒนาความคิดริเริ่มการเปลี่ยนแปลง วางแผนพัฒนาการเปลี่ยนแปลง

ด้านการตลาด (Marketing) กลยุทธ์เพื่อการวางแผน Brand positioning และ Brand identity เพื่อให้เป็น Top-of-mind ในตลาด รวมถึงการบริหารค่าใช้จ่ายให้คุ้มค่ากับการลงทุน (Return on Investment)

ด้านการเงิน (Financial) กลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการกระแสเงินสดซึ่งเปรียบเสมือนกับเส้นเลือดของธุรกิจอย่างไรให้เพียงพอต่อค่าใช้จ่าย รวมไปถึงการมองหาโอกาสของแหล่งเงินทุนเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น

ดังนั้นในการศึกษารุ่นนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นการศึกษาที่กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-level Strategy) เพื่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ตามทฤษฎีของพอร์เตอร์ (Porter) มี 3 ประการ คือ

1. ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) โดยจะต้องรักษาการเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้ครอบคลุมทุกกิจกรรมของบริษัท ซึ่งต้องสร้างความชัดเจนในการที่จะทำให้บรรลุตามเป้าหมายตลอดจนใช้คุณค่า เช่น การลดต้นทุนผ่านการจัดซื้อวัตถุดิบด้วยราคาต่ำ (คำนาย อภิปรัชญาสกุล, 2559) มุ่งเน้นในการเสนอสินค้าและบริการแก่ลูกค้า ด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าของกลุ่มแข่งขัน ธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์นี้จะดำเนินการทุกอย่างเพื่อให้การผลิตสินค้าและบริการมีต้นทุนต่ำที่สุดประโยชน์คือ สามารถนำเสนอราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งในท้องตลาดได้อีกทั้งหากเกิดความรุนแรงด้านสงครามราคา (red ocean) ก็ยังสามารถยืนหยัดในตลาดได้เนื่องจากมีความได้เปรียบจากต้นทุนที่ต่ำ ทุกวันนี้การแข่งขันไม่เพียงแต่แพร่หลายแต่เพิ่มความรุนแรงขึ้นทุกๆ ปีบริษัทในอเมริกา ยุโรป และญี่ปุ่นยังย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศที่มีต้นทุนการผลิตต่ำ และนำสินค้าราคาถูกลงสู่ท้องตลาด (ชนวรรณ แสงสุวรรณ และคณะ, 2546) พอร์เตอร์ (Michael Porter) ได้เสนอเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมพื้นฐานกับกิจกรรมสนับสนุน สามารถพิจารณาได้เสนอไว้ดังนี้ (ปกรณ ปริญญา, 2554)

1.1 ด้านกิจกรรมพื้นฐาน

1.1.1 การจัดซื้อสินค้าและวัตถุดิบเข้ามา (Inbound Logistics) สร้างความสัมพันธ์เชิงเอื้อประโยชน์ระหว่างเรากับผู้จัดหาโดยผ่านแนวทางการประหยัดค่าใช้จ่ายที่ทุกฝ่ายพอใจ

1.1.2 การปฏิบัติการ (Operations) เน้นประสิทธิภาพการผลิตการประหยัดจากขนาด

1.1.3 การจัดส่งสินค้า (Outbound Logistics) ลดค่าใช้จ่ายด้านการขนส่งโดยการวางแผนเส้นทางเพื่อเพิ่มปริมาณการจัดส่งในแต่ละเที่ยว

1.1.4 การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) การกำหนดช่องทางและวิธีการส่งเสริมการขายที่มีประสิทธิภาพและประสภผล

1.1.5 การบริการ (Service) เน้นความถูกต้องในการบริการเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการที่จะต้องบริการหลายครั้ง

1.2 ด้านกิจกรรมสนับสนุน

1.2.1 โครงสร้างพื้นฐานจัดโครงสร้างในแนวราบ ลดขนาด จัดระบบข้อมูลให้ง่าย

1.2.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เน้นการลดการลาออกจากงาน การฝึกอบรมที่เน้นการลดความสูญเสีย

1.2.3 การพัฒนาเทคโนโลยีจัดกระบวนการที่ลดความสูญเสียใช้วัตถุดิบที่ถูกกว่าแต่มีคุณภาพที่ดีกว่า

1.2.4 การจัดหา เน้นการจัดซื้อ จัดหาแหล่งวัตถุดิบในฐานที่กว้างขึ้น

2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) ความแตกต่างที่มีลักษณะเด่นเป็นเอกลักษณ์ จะทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มมากกว่ามูลค่าที่คู่แข่งนำเสนอ ความแตกต่างจะต้องได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ ๆ และที่สำคัญ คือ ความแตกต่างนั้นจะต้องสามารถรับรู้ได้ Caves & Ghemawat (1992) ได้ศึกษาว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างสามารถก่อให้เกิดกำไรที่สูงกว่ากลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน เพราะว่าการสร้างความแตกต่างก่อให้เกิดคู่แข่งที่จะสามารถเข้ามาแข่งขันได้น้อยกว่า แต่ในขณะที่เดียวกันกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนก็สามารถมีส่วนแบ่งตลาดได้มากกว่ากัน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างภายในองค์กรทั้งในด้านผลิตภัณฑ์และบริการให้ต่างจากคู่แข่งนั้น ต้องอาศัยหลักการของการสร้างคุณค่าต้องเป็นที่ยอมรับของลูกค้า อันเกิดจากความแตกต่างที่เกิดขึ้น ความแตกต่างสามารถทำให้เกิดขึ้นได้หลายแนวทางในโซ่คุณค่าหรือในรูปการเชื่อมโยงโซ่คุณค่าระหว่างผู้ขายปัจจัยการผลิตหรือสินค้า กับลูกค้าของบริษัท (ค่านาย อภิปรัชญาสกุล, 2559) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง หรือความหลากหลายจะเกี่ยวข้องกับการสร้างลักษณะโดดเด่น (Unique) ของสินค้าและบริการที่ถูกยอมรับว่าแตกต่างจากกิจการอื่น (ปกรณ ปรียากร, 2554) ลักษณะของผลิตภัณฑ์ (Product Feature) การบริหารหลังการขาย (After-Sales Service) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) ชื่อเสียง (Reputation) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) สัญลักษณ์ที่สะท้อนสถานะ (Status Symbol) ภาพพจน์ที่น่าเชื่อถือ (Desirable Image)

การสร้าง ความแตกต่างหรือการสร้าง ความหลากหลายนั้นเป็นกิจกรรมพื้นฐานกับกิจกรรม สนับสนุนที่จะต้องดำเนินไปอย่างสอดคล้องกัน กล่าวคือ

2.1 ด้านกิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities)

2.1.1 การ จัดซื้อสินค้าและวัตถุดิบ (Inbound Logistics) เน้นความสำคัญด้าน คุณภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง

2.1.2 ด้านการปฏิบัติการ (Operations) เน้นผลิตตรงตามข้อกำหนดปรับปรุงผลงาน ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพลดข้อบกพร่อง สนองความพอใจ

2.1.3 ด้านการจัดส่งสินค้า (Outbound Logistics) เน้นการตรงเวลาและวิธีการบรรจุ และการจัดการขนส่งที่ลดความสูญเสีย

2.1.4 การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) ประสิทธิภาพของการโฆษณา และการสร้างภาพพจน์ วิธีการเสนอขาย และการให้ข้อมูลแก่ลูกค้าแบบเหนือชั้น

2.1.5 การบริการ (Service) การติดตามการซ่อมบำรุง การบริการด้านเทคนิค การ จัดหาสินค้าทดแทนอะไหล่ ตลอดจนการให้คำปรึกษา

2.2. ด้านกิจกรรมสนับสนุน

2.2.1 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Firm Infrastructure) ข้อมูลด้านความต้องการลูกค้า การสร้างภาพพจน์ที่ดี การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม

2.2.2 ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) จัดระบบ จูงใจ การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่มุ่งไปสู่การพัฒนาการผลิต

2.2.3 การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) การวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์

2.2.4 การจัดหา (Procurement) เน้นสินค้าคุณภาพ การคัดเลือกผู้จัดหาที่กว้าง

กล่าวได้ว่า การสร้าง ความแตกต่างหรือการสร้าง ความหลากหลายจำเป็นต้องอาศัยกิจกรรม พื้นฐานกับกิจกรรมสนับสนุนต้องดำเนินไปอย่างสอดคล้องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเกิด ประสิทธิภาพคุณภาพการให้บริการ และเป็นกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง อีกประการหนึ่ง ที่ ประกอบไปด้วย 3 แนวคิดหลัก คือ แนวคิดความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพการให้บริการ และ คุณค่าของลูกค้า ซึ่งความพึงพอใจของลูกค้าต่อการบริการ เป็นพฤติกรรมเชิงจิตวิทยาที่บุคคลมีต่อ การบริการที่ได้รับหรือเกิดขึ้น (Cronin, J. Jr. & Taylor, S., 1992; Parasuraman, A., et al, 1985). คุณภาพการให้บริการ เป็นแนวคิดที่ได้รับการเสนอไว้โดย Cronin, J. Jr. & Taylor, S. (1992) ว่า ความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ เป็นเรื่องของการเปรียบเทียบประสบการณ์ของผู้รับบริการได้รับ บริการ กับความคาดหวัง ในช่วงเวลาที่มารับบริการ และเป็นสิ่งที่ช่วยให้สามารถวัดคุณภาพการ

ให้บริการได้ ส่วนคุณภาพการให้บริการในมุมมองเชิงการตลาดของ Rust R. T. & Zahorik, A. J. (1993)

3. กลยุทธ์การตอบสนองที่รวดเร็ว มุ่งเน้นความได้เปรียบของการแข่งขันไปที่ความรวดเร็วกว่า ด้วยวิธีการหลาย ๆ ด้าน เช่น รวดเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ รวดเร็วในการผลิตสินค้าตามคำสั่งของลูกค้า รวดเร็วในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ในปัจจุบัน รวดเร็วในการจัดส่งสินค้าที่สั่งซื้อ รวดเร็วในการดำเนินการด้านการตลาด และรวดเร็วในการตอบคำถามของลูกค้า (ปกรณั ปรียากร, 2554 หน้า 143-145) การตอบสนองอย่างรวดเร็วจำเป็นต้องอาศัยกิจกรรมที่เชื่อมโยงกันดังต่อไปนี้

3.1 กิจกรรมพื้นฐาน

3.1.1 การจัดส่งสินค้าเข้ามา เน้นสถานที่และการทำงานด้านการคลังสินค้า เพื่อลดเวลาในการจัดการสินค้า การเข้าห้กับผู้จัดหาในการจัดหาทำเลที่ตั้งของโรงงานหรือคลังสินค้า

3.1.2 การปฏิบัติการ การปรับกระบวนการด้วยการลดขั้นตอนลดเวลาการผลิต ลดเวลาการส่งต่อให้มีความชัดเจน

3.1.3 การตลาดและการขาย ความรู้ของพนักงานในการตอบคำถามของลูกค้าให้ตรงกับประเด็น การจัดส่งคำสั่งซื้อของลูกค้ากลับมาให้แก่ฝ่ายผลิตอย่างรวดเร็ว

3.1.4 การบริการ รวดเร็วในการให้บริการแก่ลูกค้าไม่ให้มีการรอนาน

3.2 กิจกรรมสนับสนุน

3.2.1 โครงสร้างพื้นฐาน ความรู้พื้นฐานด้านการจัดการของฝ่ายบริหาร และการจัดระบบข้อมูล

3.2.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จัดการฝึกอบรมที่เน้นเรื่องการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนับตั้งแต่วันที่หนึ่ง

3.2.3 การพัฒนาเทคโนโลยี พัฒนาผลิตภัณฑ์ออกมาให้เร็วที่สุด กระบวนการใหม่ที่กำหนดจะเน้นการลดเวลาการทำงาน

3.2.4 การจัดหา ทำงานร่วมกับผู้จัดหาเพื่อให้ฝ่ายผู้จัดหาเข้าใจ กระบวนการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างรวดเร็ว

การบริหารงานทั้งภาคอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ จำเป็นต้องใช้ปัจจัยและทรัพยากรพื้นฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคอุตสาหกรรมการผลิตการบริหารจะมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ (1) เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่แน่นอนในการบริหารองค์กร ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดทิศทางหรือวัตถุประสงค์ของการทำงานได้อย่างชัดเจน (2) ปัจจัยการบริหาร ที่สำคัญได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัตถุดิบ

(Material) เครื่องจักร (Machine) วิธีการ (Method) และการบริหาร (Management) ที่เรียกว่า 6M's (Griffin, R. W., 1999) (3) ลักษณะของการบริหาร การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ผู้บริหารจะต้องนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร

ในยุคปัจจุบันการเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิต พฤติกรรมผู้บริโภค และการทำธุรกิจ การที่เรามีอินเทอร์เน็ต เทคโนโลยีมือถือ มีโปรแกรมที่เร็วขึ้น ดีขึ้น มาช่วยในการทำงาน การแข่งขันแบบเมื่อก่อนที่เคยมีนั้นอาจไม่เพียงพอ ดังนั้นผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อการอยู่รอดในยุคการแข่งขันในปัจจุบัน กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่ทุกธุรกิจควรนำไปปรับใช้ เพื่อเอาชนะคู่แข่งในตลาดโลกที่เป็นยุคดิจิทัล ดังนี้

1. กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่าง (Differential Strategy)

กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่าง เป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการวางกลยุทธ์ สินค้าหรือบริการ จะต้องมีความแตกต่างอย่างชัดเจนในสายตาของผู้บริโภคเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และสิ่งสำคัญคือความแตกต่างนั้นเป็นความแตกต่างที่ผู้บริโภครู้สึกได้และมีคุณค่าต่อผู้บริโภค ไม่ใช่แค่แตกต่างแต่เป็นความแตกต่างที่ผู้บริโภคไม่ได้เห็นค่า ทดสอบด้วยคำถามที่ว่า “ทำไมลูกค้าของเราจึงจะต้องมาซื้อของของเรา ไม่ใช่ของคู่แข่ง?” (Hill & Jones, 2004, อ้างถึงใน พิพัฒน์ นนทนาธรรม, 2553)

2. กลยุทธ์ต้นทุนคุณค่าที่มีประสิทธิภาพ (Cost Effective Strategy) กลยุทธ์ต้นทุนคุณค่าที่มีประสิทธิภาพ ในยุคที่เป็นดิจิทัล ในวันที่ผู้บริโภคสามารถเปรียบเทียบราคาสินค้าได้ทันที และอ่านรีวิวหรือความคิดเห็นจากลูกค้าคนอื่น ๆ ได้ อีกทั้งคู่แข่งของเราที่สามารถทำต้นทุนได้ถูกที่สุดอย่างประเทศจีน อาจทำให้ Cost Leadership ไม่ใช่กลยุทธ์ที่ใช้ได้ผลและทำได้จริงเสมอไป ผู้บริโภคอาจจะไม่ได้มองถึงของที่ถูกมากที่สุดเสมอไป หากเพียงแต่มองหาสินค้าที่ราคาเหมาะสม ประกอบกับความเชื่อมั่นของสินค้า ถึงแม้จะแพงกว่าแต่ก็มีข้อได้เปรียบบางอย่างที่ผู้บริโภคยอมรับได้ ผู้บริโภคยอมยินดีที่จะจ่าย (Hitt, M.A., et al, 2007) ดังนั้น การทำธุรกิจที่มองแต่เพียงจะทำให้ต้นทุนถูกที่สุด วันนี้อาจจะไม่ใช่กลยุทธ์ที่ได้ผลเสมอไป แต่ทำอย่างไรที่การส่งมอบคุณค่าในแต่ละส่วนจะทำให้ผู้บริโภคมองเห็นได้และยินดีจ่ายแพงกว่า เช่น ธุรกิจค้าส่งที่ต้องแข่งขันกับราคาที่ถูกกว่าจีน แต่แบรนด์ของเรากรณีเรื่องบริการหลังการขายที่สามารถคืนสินค้า ตรวจสอบสินค้า และระบบจัดการการส่งที่รวดเร็วตอบสนองได้ดีกว่าการสั่งจากต่างประเทศที่ถึงแม้จะถูกแต่ก็ไม่มีบริการหลังการขาย เป็นต้น

3. กลยุทธ์ในการสร้างความรวดเร็วและว่องไว (Speed to Market Strategy) การวางแผน เพื่อให้การส่งมอบสินค้า บริการ ผลิตภัณฑ์ การออกสินค้าใหม่ รวมไปถึงค้นคว้านวัตกรรมใหม่ที่เป็นที่ต้องการ ให้รวดเร็วกว่าคู่แข่ง ปัจจุบันธุรกิจต้องตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด เป็นหนึ่งในความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างมาก ในโลกของดิจิทัลที่ทุกสิ่ง

เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ธุรกิจที่มีขนาดองค์กรใหญ่ โครงสร้างซับซ้อน มีหลายลำดับชั้น เวลาจะเปลี่ยนที่ใช้เวลานานกว่าจนอาจจะปรับตัวไม่ทันการแข่งขัน Bushuev. (2017) กล่าวว่า การส่งมอบสินค้าจะต้องจัดส่งให้ถึงลูกค้าได้ตรงตามวันและเวลาที่นัดหมาย ซึ่งช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการของไปรษณีย์ไทย การขนส่งจัดส่งสินค้าที่รวดเร็วและวงไวส่งผลต่ออำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบมีอิทธิพลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการมีอำนาจต่อรองทางการแข่งขันจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม สร้างแรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่ และมีอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (ธำรง อังสุรัตน์โกมล, 2559).

4. กลยุทธ์การขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล (Data Driven Strategy) พื้นฐานที่สำคัญของดิจิทัลเทคโนโลยีที่ทุกคนมองข้ามไปคือ “ข้อมูล” ทำกิจกรรมทางการตลาดแล้วสามารถที่จะจัดเก็บไว้เป็นข้อมูลจำนวนมากถึงกลุ่มลูกค้าเพื่อนำไปวิเคราะห์สร้างกลยุทธ์เพื่อตอบสนองลูกค้าได้อย่างตรงจุดมากขึ้น สิ่งที่คุณแข่งไม่มีวันที่จะได้รับมาคือ ข้อมูลต่าง ๆ ของลูกค้าของธุรกิจเราที่เป็นความได้เปรียบทางการแข่งขัน หากเราสามารถที่จะมีกระบวนการจัดเก็บข้อมูลลูกค้าอย่างมีคุณภาพ การประมวลผล การวิเคราะห์ จะทำให้เราสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และสร้างความพึงพอใจต่อผู้บริโภคได้

5. กลยุทธ์สร้างความได้เปรียบทางการเข้าถึงลูกค้า (Accessibility Strategy) ในยุคที่ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูล หรือซื้อสินค้าได้ทุกที่ ทุกเวลาเพียงแค่มิโทรศัพท์ และระบบ Search Engine ที่ใหญ่ที่สุดของโลกอย่าง Google ทำให้การเข้าถึงลูกค้าด้วยการทำให้สินค้าหรือบริการของสามารถเข้าถึงได้ง่ายกว่าคู่แข่ง ไม่ว่าจะเป็นการทำ Search Marketing ให้เหนือคู่แข่ง การทำช่องทางการขายใหม่ ๆ ขยายช่องทางไปกับเว็บไซต์ Market place เช่น Lazada, Alibaba, Amazon, Ebay หรือการบริหารจัดการเว็บของตนเองให้มีความรวดเร็วสะดวกต่อการใช้งาน ล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่ทำให้อยู่เหนือกว่าคู่แข่งได้

Kotler, P.,& Armstrong, G. (2002) ได้เสนอกกลยุทธ์การแข่งขันการตลาดแบบใหม่ คือ 1) ธุรกิจสามารถเป็นผู้นำด้านการส่งมอบคุณค่าที่ดีเยี่ยมให้แก่ลูกค้า เช่น การเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าและเน้นบริการที่ประทับใจกับกลุ่มลูกค้าของตนเอง การใช้กลยุทธ์สร้างคุณค่านี้ผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร ระบบและกระบวนการทั้งในการดำเนินงานและการบริหาร เพื่อสร้างคุณค่าและส่งมอบให้แก่ลูกค้าให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน หรือเรียกได้ว่ากลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์อันยาวนานกับลูกค้า ให้ลูกค้ามองเห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญกับลูกค้า ตามแนวคิด “ตามใจลูกค้า” (ชินจิตต์ แจ่มเจนกิจ, 2544) 2) การแข่งขันเพื่อสนองความต้องการของมนุษย์ เช่น การต้องการพักผ่อนแบบส่วนตัว 3) การแข่งขันด้านชนิดของผลิตภัณฑ์ เช่น การเลือกอ่านประเภท

ของหนังสือตามพฤติกรรมความชอบส่วนตัว 4) การแข่งขันด้านตราหือของผลิตภัณฑ์ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2546) และ 5) การรวมตัวกันทางธุรกิจหรือการ Co-Brand

ปัจจุบันผู้ประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติได้ตระหนักถึงความสำคัญด้านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและยกให้เป็นภารกิจหลักที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในอดีตจนถึงปัจจุบัน การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นกลยุทธ์ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจซึ่งเหมาะสำหรับสถานการณ์ในยุคปัจจุบัน ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติได้นำเอากลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการตอบสนองที่รวดเร็ว ตามแนวคิดของ (Porter, 1980) มาปรับใช้โดยผ่านกระบวนการขนส่งที่เกี่ยวกับของรถบรรทุกขนส่งสินค้าและวัตถุดิบ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจให้อยู่รอดและได้มาซึ่งผลประโยชน์ที่ดีขึ้นต่อไป

ตารางที่ 2.1 การศึกษาเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ประเด็น	วรรณกรรม/งานวิจัย	ผู้แต่ง/ปี
กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบ	กลยุทธ์ คือ การสร้างความสอดคล้องระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจ ซึ่งความสอดคล้องมาจากการกำหนดตำแหน่งที่ชัดเจน เจาะจง และมีคุณค่า ที่จะส่งผลให้ประสิทธิผลในการดำเนินงาน (Operational Effectiveness) ดีขึ้น	Porter, M. E. & Collins, J. C. (1996).
	กลยุทธ์ หมายถึง การมุ่งเน้นหรือทุ่มเททรัพยากรไปในเรื่องใดแล้วสามารถนำพาองค์กร ไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้สิ่งสำคัญที่ผู้ศึกษาจำเป็นต้องเข้าใจก่อนที่จะรู้จักกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ หรือเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นแล้วมีความสอดคล้องทำให้หน่วยธุรกิจนั้นมีความได้เปรียบ ภายใต้อกฏหมายและจริยธรรม กลยุทธ์ที่นิยมใช้กันทั่วไป ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) และกลยุทธ์การจำกัดขอบเขตหรือกลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy)	บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2559)
	การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางในการบริหารกลยุทธ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่สามองค์ประกอบ ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ ซึ่งการทำงานของกลยุทธ์จะวนเวียนอยู่ในลักษณะนี้	Kaplan & Norton, 2005

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ประเด็น	วรรณกรรม/งานวิจัย	ผู้แต่ง/ปี
1.ความน่าเชื่อถือไว้วางใจในการให้บริการ (Reliability)	การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) คือ การรักษาการเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้ครอบคลุมทุกกิจกรรมของบริษัท ซึ่งต้องสร้างความชัดเจนในการที่จะทำให้บรรลุตามเป้าหมายตลอดจนใช้คุณค่า เช่น การลดต้นทุนผ่านการจัดซื้อวัตถุดิบด้วยราคาต่ำ การมุ่งเน้นในการเสนอสินค้าและบริการแก่ลูกค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ประโยชน์คือสามารถนำเสนอราคาที่ดีกว่าคู่แข่งในท้องตลาดได้อีกทั้งหากเกิดความรุนแรงด้านสงครามราคา (Red Ocean) ก็ยังสามารถยืนหยัดในตลาดได้เนื่องจากมีความได้เปรียบจากต้นทุนที่ต่ำ และธุรกิจยังคงสามารถทำกำไรได้ในระยะยาว	ค่านาย อภิปรัชญาสกุล, 2559) , ธนวรรณ แสงสุวรรณ และคณะ, 2546), Porter, M. E. & Collins, J. C. (1996)
2.การตอบสนองต่อผู้ใช้บริการ (Responsiveness)	กลยุทธ์การตอบสนองที่รวดเร็ว เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความได้เปรียบของการแข่งขันไปที่ความรวดเร็วกว่า ด้วยวิธีการหลาย ๆ ด้าน เช่น รวดเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ รวดเร็วในการผลิตสินค้าตามคำสั่งของลูกค้า รวดเร็วในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ในปัจจุบัน รวดเร็วในการจัดส่งสินค้าที่สั่งซื้อ รวดเร็วในการดำเนินการด้านการตลาด และรวดเร็วในการตอบคำถามของลูกค้า โดยอาศัยกิจกรรมที่เชื่อมโยงในโซ่อุปทาน การตอบสนองที่รวดเร็วและว่องไวส่งผลต่ออำนาจการต่อรองของผู้ประกอบการ มีอำนาจต่อรองทางการแข่งขันจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม สร้างแรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่ และมีอำนาจการต่อรองกับผู้ซื้อ	ปกรณีย์ ปรียากร. (2554), Bushuev. (2017), Andrejić. et al (2016) ธีรารัง อังสุรัตน์ โกมล. (2559).
3.การให้ความมั่นใจแก่ผู้ใช้บริการ	กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) ความแตกต่างที่มีลักษณะเด่นเป็นเอกลักษณ์ ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มมากกว่ามูลค่าที่คู่แข่งนำเสนอ ความแตกต่างจะต้องได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ ๆ และเป็นความแตกต่างที่ผู้บริโภครู้สึกได้ และมีคุณค่าต่อผู้บริโภค การสร้างความแตกต่างภายในองค์กรทั้งในด้านผลิตภัณฑ์และบริการให้ต่างจากคู่แข่งต้องอาศัยหลักการของการสร้างคุณค่าต้องเป็นที่ยอมรับของลูกค้า อันเกิดจากความแตกต่างที่เกิดขึ้น เช่น การสร้างความแตกต่างทางด้าน ลักษณะของผลิตภัณฑ์ การบริหารหลังการขาย ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ชื่อเสียง การควบคุมคุณภาพ สัญลักษณ์ที่สะท้อนสถานะ และภาพพจน์ที่น่าเชื่อถือ	Caves & Ghemawat (1992), ปกรณีย์ ปรียากร. (2554) , ค่านาย อภิปรัชญาสกุล. (2559), Hill & Jones. (2004), พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2553)

จากการอ้างอิงวรรณกรรมที่กล่าวมาข้างต้นนั้น (ตารางที่ 2.1) สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่ทุกธุรกิจควรนำไปเลือกใช้ เพื่อเอาชนะคู่แข่งในตลาดที่เป็นยุคดิจิทัล และสามารถนำมาเป็นแนวทางในการวางกลยุทธ์ให้ธุรกิจสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ แต่ทั้งหมดล้วนตั้งอยู่บนพื้นฐานทางการทำธุรกิจคือ การนำเสนอคุณค่า (สินค้าและบริการ) ที่ผู้บริโภคแสวงหา และสามารถทำให้ผู้บริโภคมีชีวิตที่ดีขึ้นนั่นเอง กลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์การแข่งขันที่กล่าวมาทั้งหมด ล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่ต้องคำนึง กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นการเลือกทิศทางการดำเนินงาน กลยุทธ์การแข่งขันเป็นการดำเนินงานแบบที่สนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์กร การสนับสนุนกันของกลยุทธ์สำคัญที่สุด การใช้งานกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพกลยุทธ์ต้องสอดคล้อง การมีกลยุทธ์ที่ไม่สนับสนุนกัน เช่น กลยุทธ์การแข่งขันขัดแย้งกับกลยุทธ์ระดับองค์กรหรือการเลือกใช้กิจกรรมบางอย่างที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ จะทำให้ธุรกิจไม่ถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปรแล้วนำตัวแปรดังกล่าวมาเชื่อมโยงใส่ในกรอบแนวคิด ตามแผนภาพที่ 2.8 โดยมีดัชนีในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ โดยใช้กระบวนการขนส่งที่พลิกอุตสาหกรรมการผลิตไม่ทดแทนธรรมชาติ โดยการปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการขนส่ง โดยแนวคิดการบริหารจัดการขนส่งที่พลิกกลับ (Backhaul) โดยจำแนกออกเป็นรายด้าน ดังนี้ ความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจในการให้บริการ การสร้างความแตกต่างการตอบสนองต่อผู้ใช้บริการ และการให้ความมั่นใจแก่ผู้ใช้บริการ

แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ

การให้บริการแก่ผู้มารับบริการถือเป็นหัวใจสำคัญของหน่วยงานทุกองค์กรที่เป็นการบริการ และการบริการถือว่าเป็นทัศนคติที่ผู้รับบริการสะสมข้อมูลความคาดหวังไว้ว่าจะได้รับจากบริการ ซึ่งหากอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ผู้รับบริการก็จะมีความพึงพอใจในการให้บริการตามองค์ประกอบความพึงพอใจคุณภาพบริการของแต่ละคนที่มีความพึงพอใจแตกต่างกัน

ความหมายของคุณภาพการบริการ

การให้บริการที่มีคุณภาพเป็นหนทางหนึ่งที่ทำให้การบริการประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะองค์กรที่มีรูปแบบการให้บริการที่คล้ายคลึงกัน ทั้งนี้เพราะคุณภาพในการบริการนั้นได้กลายเป็นข้อกำหนดหนึ่งที่ต้องนำมาพิจารณาในการเลือกรับบริการองค์กรต่างๆ และได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายแนวคิดและปัจจัยที่เกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ ดังนี้

Lewis and Bloom. (1983) ได้ให้คำนิยามของคุณภาพการให้บริการว่าเป็นสิ่งที่ชี้วัดถึงระดับของการบริการที่ส่งมอบโดยผู้ให้บริการต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการว่าสอดคล้องกับความต้องการของเขาได้ดีเพียงใด การส่งมอบบริการที่มีคุณภาพ (delivering service quality) จึงหมายถึงการตอบสนองต่อผู้รับบริการบนพื้นฐานความคาดหวังของผู้รับบริการ

Parasuraman et al. (1990) คุณภาพการให้บริการ หมายถึง การประเมินหรือการลงความเห็นเกี่ยวกับความดีเลิศของการให้บริการโดยรวม เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการเปรียบเทียบของผู้บริโภคระหว่างความคาดหวัง ของพวกเขาเกี่ยวกับคุณภาพบริการและการที่พวกเขาได้รับจริง

Gronroos, C. (1990) กล่าวว่า คุณภาพการให้บริการว่าจำแนกได้ 2 ลักษณะ คือ คุณภาพเชิงเทคนิค (technical quality) อันเกี่ยวกับผลลัพธ์ หรือสิ่งที่ผู้รับบริการ ได้รับจากบริการนั้น โดยสามารถที่จะวัดได้เหมือนกับการประเมินได้คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Product Quality) ส่วนคุณภาพเชิงหน้าที่ (Functional Quality) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการของการประเมินนั่นเอง

Corral&Brewetor. (1999) กล่าวว่า คุณภาพการบริการ หมายถึง ลักษณะหรือคุณสมบัติโดยรวมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับ ข้อกำหนด หรือความคาดหวังหรือความต้องการของผู้ใช้บริการอันจะนำมาซึ่งความรู้สึกพึงพอใจทุกครั้งที่มาใช้บริการ

Kotler, P.,& Armstrong, G. (2002) กล่าวว่า คุณภาพการบริการเป็นการแข่งขันทางธุรกิจบริการ ผู้ให้บริการต้องสร้างบริการให้เท่าเทียมกันหรือมากกว่าคุณภาพที่ผู้รับคาดหวังต่อคุณภาพบริการของผู้รับบริการมาจากประสบการณ์เดิม เมื่อผู้รับบริการมาบริการจะเปรียบเทียบบริการที่ตนได้รับจริงกับบริการที่คาดหวังไว้

วรรษยา ศิริวัฒน์. (2547) ให้ความหมายของคุณภาพบริการ หมายถึง ความรู้ความเชี่ยวชาญของการให้บริการ ความถูกต้องแม่นยำของการให้บริการ ได้รับความน่าเชื่อถือและไว้วางใจจากผู้ให้บริการ ให้บริการตรงต่อเวลา ให้บริการที่รวดเร็ว ระบบการให้บริการครบถ้วนสมบูรณ์และทันสมัย ในการบริการ

นิตยาพร เสมอใจ. (2550) ได้กล่าวถึงคุณภาพบริการคือ บริการที่มาจากผู้ให้บริการที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถดี เครื่องมือเครื่องใช้ทันสมัย และมีคุณภาพ จะส่งผลให้บริการนั้นมีคุณภาพดี ซึ่งปัจจัยดังกล่าวส่งผลให้ต้นทุนของการบริการสูงตามไปด้วย

ณัฐพัชร ล้อประเสริฐ. (2549) ให้ความหมายของคุณภาพการบริการไว้ว่า สิ่งใดก็ตามที่ทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจ และพุดถึงอยู่เสมอ เมื่อได้ใช้สินค้าและบริการ ซึ่งไม่ได้คำนึงถึงแต่ประโยชน์การใช้สอย แต่รวมถึงความรู้สึกนึกคิดของผู้บริโภค ความประทับใจ ความพึงพอใจไปจนถึงความภักดีของลูกค้าองค์กรต่างๆ จึงพยายามสร้างหรือหากกลยุทธ์ทางการตลาดขึ้นมาเพื่อให้ตอบสนองความต้องการและเกิดความรู้สึกพึงพอใจ แต่การที่จะทำ ให้กลยุทธ์สำเร็จได้ต้องอาศัยความรู้

ความเข้าใจเกี่ยวกับผู้รับบริการ เพื่อให้เข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังและสิ่งที่ธุรกิจ จัดให้ว่ามีความแตกต่างมากน้อยเพียงใดแล้วนำมาปรับปรุง แก้ไขเพื่อให้ช่องว่างดังกล่าวลดลง

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยสรุปได้ว่า คุณภาพการให้บริการ หมายถึง ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของธุรกิจให้บริการ คุณภาพของบริการเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะสร้างความแตกต่างของธุรกิจให้เหนือกว่าคู่แข่งได้

แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการบริการ

คุณภาพการให้บริการ เป็นการประเมินของผู้รับบริการ โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างการบริการที่คาดหวัง (Expectation Service) กับการบริการที่รับรู้จริง (Perception Service) จากผู้ให้บริการ ซึ่งหากผู้ให้บริการสามารถให้บริการที่สอดคล้องตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ หรือสร้างบริการที่มีระดับสูงกว่าที่ผู้รับบริการได้คาดหวังจะส่งผลให้การบริการดังกล่าวเกิดคุณภาพการให้บริการซึ่งจะทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจจากบริการที่ได้รับเป็นอย่างมากและได้มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการบริการ ดังนี้

Buzzell, R.D. and Gale, B.T. (1987). กล่าวว่าแนวคิดด้านคุณภาพการให้บริการเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจและมีการให้ความสำคัญอย่างมากดังที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น มีผลงานวิจัยที่ค้นคว้าพฤติกรรมของผู้บริโภคและผลของความคาดหวังของผู้บริโภคซึ่งพบว่า คุณภาพการให้บริการเป็นเรื่องที่ซับซ้อนขึ้นอยู่กับการมองหรือทัศนคติของผู้บริโภคที่เราเรียกกันทั่วไปว่า “ลูกค้า”

Gronroos, C. (1984), ได้เสนอแนวความคิดว่า คุณภาพเทคนิค (Technical quality) และคุณภาพเชิงหน้าที่ (Functional quality) เป็นภาพแห่งมิติของคุณภาพที่ส่งผลกระทบต่อทั้งความคาดหวังและการรับรู้ต่อคุณภาพการให้บริการ และคุณภาพการให้บริการจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับระดับของ คุณภาพเชิงเทคนิค และคุณภาพเชิงหน้าที่ โดยได้มีเกณฑ์การพิจารณาคุณภาพการบริการว่าสามารถสร้างให้เกิดขึ้นตามหลัก 6 ประการ

1) การเป็นมืออาชีพและการมีทักษะของผู้ให้บริการ เป็นการพิจารณาว่าผู้รับบริการรับรู้ได้จากการเข้ารับบริการจากผู้ให้บริการที่มีความรู้และทักษะในงานบริการ ซึ่งสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีระบบและแบบแผน

2) ทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ให้บริการ ผู้รับบริการจะเกิดความรู้สึกได้จากการที่ผู้ให้บริการสนใจที่จะดำเนินการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยท่าทีที่เป็นมิตร และดำเนินการแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน

3) การเข้าพบได้อย่างง่ายและมีความยืดหยุ่นในการให้บริการ ผู้รับบริการจะพิจารณาจากสถานที่ตั้งไว้ให้บริการ และเวลาที่ได้รับการจากผู้ให้บริการ รวมถึงระบบการบริการที่จัดเตรียมไว้เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้รับบริการ

4) ความไว้วางใจและความเชื่อถือไป ผู้รับบริการจะทำการพิจารณาหลังจากที่ได้รับบริการเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ซึ่งการให้บริการของผู้ให้บริการจะต้องปฏิบัติตามที่ได้รับการตกลงกัน

5) การแก้ไขสถานการณ์ให้กับผู้ภาวะปกติ พิจารณาจากการเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดการณ์ล่วงหน้าเกิดขึ้นหรือเกิดเหตุการณ์ที่ผิดปกติ และผู้ให้บริการสามารถแก้ไขสถานการณ์นั้นๆ ได้ทันท่วงทีด้วยวิธีการที่เหมาะสม ซึ่งทำให้สถานการณ์กลับสู่ภาวะปกติ

6) ชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ ผู้รับบริการจะเชื่อถือในชื่อเสียงของผู้ให้บริการจากการที่ผู้ให้บริการดำเนินกิจการด้วยดีมาตลอด

สมิต ทัศนกร (2547) เป็นแนวคิดในการดำเนินการสำหรับองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการเพื่อให้การบริการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ และก่อให้เกิดความสำเร็จต่อองค์กรนั้นๆ การให้บริการเป็นกระทำของบุคคลซึ่งมีบุคลิกภาพ อุปนิสัยและอารมณ์แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล และแต่ละสถานการณ์ จึงมีการประพฤติปฏิบัติที่หลากหลายออกไป แต่อย่างไรก็ตามการบริการที่ดีอันเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป มีดังนี้

1) ทำด้วยความเต็มใจ การบริการเป็นเรื่องของจิตใจ ถ้ามีความรักในงานบริการก็จะทำทุกสิ่งทุกอย่างในการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อื่นด้วยความตั้งใจและเต็มใจ ผลของการกระทำก็มักจะเกิดขึ้นด้วยดี

2) ทำด้วยความรวดเร็ว ผู้รับบริการส่วนใหญ่อยู่ในอาคารปรับอากาศจึงต้องการความช่วยเหลือที่ทันอกทันใจ การแสดงออกอย่างสุภาพในการให้บริการจึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้รับบริการมีความสุขและความพอใจ

3) ทำถูกต้อง ดังได้กล่าวไว้ในหลักของการให้บริการว่า การให้บริการที่ครบถ้วนสมบูรณ์จะเป็นการตอบสนองความต้องการและทำความพอใจให้แก่ผู้รับบริการอย่างชัดเจนการบริการที่ดีจึงต้องเน้นการทำให้ถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญ

4) ทำอย่างเท่าเทียมกัน คนส่วนมากต้องการสิทธิพิเศษ และเรียกร้องที่จะรับบริการที่ดีกว่าหรือเหนือกว่าผู้อื่น หากเราแสดงออกให้คนต่าง ๆ เห็นว่าเราให้แก่คนเดียว แต่ทำความไม่พอใจให้แก่คนเดียว แต่ทำความไม่พอใจให้แก่คนอื่นอีกจำนวนมาก

5) ทำให้เกิดความชื่นใจ การบริการที่ดีจะต้องทำให้ผู้รับบริการมีความสุข ซึ่งทุกคนต่างตระหนักดีว่า เมื่อใดที่ผู้รับบริการตอบสนองความต้องการให้ความช่วยเหลืออย่างดีก็จะเกิดความพึงพอใจดังนั้นผู้ให้บริการจึงต้องพยายามให้ความช่วยเหลือจนผู้รับบริการชื่นใจ

ลักษณะเกี่ยวกับคุณภาพการบริการ

คุณภาพการบริการเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการบริการที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า หรือผู้มารับบริการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในบริการนั้นๆ และมีนักวิชาการหลายท่านได้กำหนด ลักษณะสำคัญที่เกี่ยวกับคุณภาพการบริการไว้ดังนี้

Parasuraman, Zeithaml and Berry. (1985) กล่าวว่าไว้ว่า คุณภาพในสายตาผู้บริโภคเกิดจากการเปรียบเทียบความคาดหวังและการรับรู้ที่ได้จากการบริการที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถ จำแนกคุณลักษณะของคุณภาพการบริการประกอบด้วย 10 ประการ ดังนี้

1) ความเชื่อถือได้ (Reliability) หมายถึง การปฏิบัติงานในการบริการได้อย่างสม่ำเสมอไม่มีข้อผิดพลาด และการให้บริการได้ตรงตามเวลาที่ระบุ

2) การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ความเต็มใจและความพร้อมของพนักงานในการบริการอย่างรวดเร็วโดยลูกค้าไม่ต้องรอคอย

3) ความรู้ความชำนาญ (Competence) หมายถึง มีความรู้และทักษะในการบริการ เช่น ความสามารถในการให้บริการ ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในความรู้วิชาการ

4) การเข้าถึงบริการ (Access) หมายถึง ความสะดวกในการติดต่อและเข้าใช้บริการหรือรับบริการได้สะดวกไม่ซับซ้อนเกินไป

5) อธิยาศัย (Courtesy) หมายถึง การแสดงความสุภาพต่อผู้ใช้บริการ และการให้บริการต้อนรับที่เหมาะสมมีบุคลิกภาพที่ดี

6) การสื่อสาร (Communication) หมายถึง การสื่อสารข้อมูลชี้แจงขอบเขตและลักษณะงานบริการให้ลูกค้าเข้าใจโดยง่าย

7) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) หมายถึง ชื่อเสียงขององค์การความซื่อสัตย์ และคุณภาพของงานบริการมีความเที่ยงตรงน่าเชื่อถือ

8) ความมั่นคง (Security) หมายถึง บริการที่ปราศจากซึ่งอันตรายความเสี่ยงและข้อสงสัยไม่มั่นใจต่างๆ

9) การเอาใจใส่ (Understanding) หมายถึง ความพยายามที่จะเข้าถึงความต้องการของลูกค้า และให้ความสำคัญแก่ลูกค้าทุกคน

10) การสร้างสิ่งที่จับต้องได้ (Tangibility) หมายถึง การเตรียมวัสดุอุปกรณ์ให้พร้อมสำหรับให้บริการและการจัดสถานที่บริการสวยงาม สะอาด รวมทั้งบุคลิกภาพของพนักงานผู้ให้บริการ

เกณฑ์พิจารณาและการประเมินคุณภาพการบริการ

เนื่องด้วยในปัจจุบันผู้รับบริการถูกวางให้เป็นศูนย์กลางของการให้บริการ การวัดคุณภาพจึงต้องวัดจากตัวผู้รับบริการ ซึ่งก็คือการวัดช่องว่างที่เกิดขึ้นระหว่างความคาดหวังที่มีก่อนที่จะใช้บริการ และความรู้สึกที่รับรู้ได้หลังจากใช้บริการ

Parasuraman, et al. (1985) กล่าวว่าในการวัดคุณภาพการให้บริการลูกค้าจะวัดจากองค์ประกอบของคุณภาพในการบริการ ดังนี้

1) ความเป็นรูปธรรมของบริการ (Tangibles) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพที่ปรากฏให้เห็นถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ อันได้แก่ สถานที่ บุคลากร อุปกรณ์ เครื่องมือ เอกสารที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารและสัญลักษณ์รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่ทำให้ผู้รับบริการรู้สึกว่าได้รับการดูแลห่วงใยและความตั้งใจจากผู้ให้บริการ บริการที่ถูกนำเสนอออกมาเป็นรูปธรรมจะทำให้ผู้รับบริการรับรู้ถึงการให้บริการนั้นๆ ได้ชัดเจนขึ้น

2) ความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ (Reliability) หมายถึง ความสามารถในการให้บริการตรงกับสัญญาที่ให้ไว้กับผู้รับบริการ บริการที่ให้ทุกครั้งจะต้องมีความถูกต้องเหมาะสมและได้ผลออกมาเช่นเดิมในทุกจุดของบริการความสม่ำเสมอนี้จะทำให้ผู้รับบริการรู้สึกว่าบริการที่ได้รับนั้นมีความน่าเชื่อถือสามารถให้ความไว้วางใจได้

3) ความเชื่อมั่นในบริการ (Assurance) หมายถึง ความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับผู้บริการ ผู้ให้บริการจะต้อง แสดงถึงทักษะความรู้ความสามารถในการให้บริการและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการด้วยความสุภาพ นุ่มนวล มีกิริยามารยาทที่ดีใช้การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและให้ความมั่นใจว่าผู้บริการจะได้รับบริการที่ดีที่สุด

4) ความตอบสนองต่อความต้องการ (Responsiveness) หมายถึง การแสดงถึงความพร้อมและความเต็มใจที่จะให้บริการ โดยสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างทันท่วงที ผู้บริการสามารถเข้ารับบริการได้ง่าย และได้รับความสะดวกจากการใช้บริการรวมทั้งจะต้องกระจายการให้บริการไปอย่างทั่วถึงรวดเร็ว

5) ความเอาใจใส่ในบริการ (Empathy) หมายถึง ความสามารถในการดูแลเอาใจใส่ผู้รับบริการตามความต้องการที่แตกต่างของผู้บริการแต่ละคน

ดังนั้นเพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการบริหารจัดการการขนส่งโดยใช้กระบวนการขนส่งที่ขบวนการอุตสาหกรรมการผลิตไม่ทดแทนธรรมชาติโดยวัดระดับความพึงพอใจในการให้บริการขนส่งสินค้า จากผู้รับบริการ โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างการบริการที่คาดหวัง (Expectation Service) กับการบริการที่รับรู้จริง (Perception Service) จากผู้ให้บริการ ซึ่ง

ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ความน่าเชื่อถือไว้วางใจในการให้บริการ (Reliability) การตอบสนองต่อผู้ใช้บริการ (Responsiveness) และการให้ความมั่นใจแก่ผู้ใช้บริการ (Assurance)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ความพึงพอใจเป็นทัศนคติที่เป็นนามธรรม ไม่สามารถมองเห็นเป็นรูปร่างได้ การที่เราจะทราบว่า บุคคลมีความพึงพอใจหรือไม่ สามารถสังเกตโดยการแสดงออกที่ค่อนข้างสลับซับซ้อนจึงเป็นการยากที่จะวัดความพึงพอใจโดยตรง แต่สามารถวัดได้โดยทางอ้อม โดยการวัดความคิดเห็นของบุคคลเหล่านั้น และการแสดงความคิดเห็นนั้นจะต้องตรงกับความรู้สึกที่แท้จริงจึงสามารถวัดความพึงพอใจมิผู้กล่าวถึงความหมายของความพึงพอใจ ลักษณะของความพึงพอใจ หลักการเกี่ยวกับความพึงพอใจ ปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจ และการวัดความพึงพอใจไว้ดังนี้

ความหมายของความพึงพอใจ การแสดงออกถึงความรู้สึกในทางบวกของบุคคลอันเป็นผลจากการเปรียบเทียบการรับรู้สิ่งที่ได้รับจากการบริการ ไม่ว่าจะเป็นการรับบริการหรือการให้บริการ ในระดับที่ตรงกับการรับรู้สิ่งที่คาดหวังเกี่ยวกับการบริการนั้น ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของผู้รับบริการและความพึงพอใจในงานของผู้ให้บริการทั้ง

Cullen. (2001) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า เป็นความรับรู้ของบุคคลทั้งที่เกิดขึ้นในระยะสั้นและระยะยาวที่มีต่อคุณภาพการบริการต่าง ๆ ทั้งในระดับแคบที่เกี่ยวกับลักษณะบริการที่มีต่อคุณภาพบริการ เช่น ความรับผิดชอบ ความน่าเชื่อถือไว้วางใจของผู้ให้บริการ เป็นต้น และในระดับกว้างที่เป็นมุมมองของผู้บริการที่ได้จากบริการทุกประเภทที่นำไปเป็นข้อสรุปรวมความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อองค์กร

กาญจนา อรุณสอนศรี. (2561) กล่าวว่า ความพึงพอใจของมนุษย์ เป็นการแสดงออกทางพฤติกรรมที่เป็นนามธรรม ไม่สามารถมองเห็นเป็นรูปร่างได้ การที่เราจะทราบว่า บุคคลมีความพึงพอใจหรือไม่ สามารถสังเกตโดยการแสดงออกที่ค่อนข้างสลับซับซ้อนและต้องมีสิ่งเร้าที่ตรงต่อความต้องการของบุคคล จึงจะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ ดังนั้นการสร้างสิ่งเร้าจึงเป็นแรงจูงใจของบุคคลนั้นให้เกิดความพึงพอใจในงานนั้น

อารี พันธุ์ณี. (2560) กล่าวว่า ความพึงพอใจ คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความรู้สึกพึงพอใจจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคคลได้รับในสิ่งที่ตนเองต้องการ หรือเป็นไปตามที่ตนเองต้องการ ความรู้สึกพึงพอใจจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคคลได้รับในสิ่งที่ตนเองต้องการ หรือเป็นไปตามที่ตนเองต้องการ และความรู้สึกดังกล่าวนี้จะลดลงหรือไม่เกิดขึ้น ถ้าหากความต้องการหรือเป้าหมายนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง ซึ่งระดับความพึงพอใจจะแตกต่างกัน ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของการบริการ

อเนก สุวรรณบัณฑิต และ ภาสกร อุดมพัฒนกิจ (2560) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในการบริการของผู้รับบริการเป็นเป้าหมายที่ผู้ประกอบการและผู้ให้บริการทั้งหลายต่างคิดค้นหากกลยุทธ์ทางการจัดการ กลยุทธ์ทางการตลาดมากมาย มาประยุกต์ใช้ โดยมีจุดมุ่งหวังที่จะชี้แจงให้ผู้รับบริการให้เกิดความประทับใจในการบริการและกลับมาใช้บริการซ้ำ ดังนั้นความพึงพอใจจึงเป็นประเด็นที่มีความสำคัญต่อบุคคลหลายฝ่าย ได้แก่

1) ความสำคัญของความพึงพอใจต่อผู้ใช้บริการ เป็นสิ่งผู้ให้บริการจะต้องคำนึงถึงในการจัดให้เกิดการบริการแก่ผู้มารับบริการ โดยต้องยึดถือสิ่งต่อไปนี้

(1) ความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะของการบริการ รูปแบบการบริการที่ดีจะต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการได้ โดยผู้ให้บริการจะต้องทำการสำรวจหรือศึกษาความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการเป้าหมายเสียก่อนจากนั้นจึงจะสามารถกำหนดรูปแบบการบริการที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการบริการที่ประทับใจผู้มารับบริการได้

(2) ความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นตัวแปรสำคัญในการประเมินคุณภาพของการบริการ เนื่องจากเป็นเกณฑ์ที่ชัดเจนและส่งผลต่อการกลับมาใช้บริการซ้ำ ของผู้บริการ โดยทั่วไป องค์กรธุรกิจบริการจะทำการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการในหลาย ๆ ด้าน ตัวอย่าง เช่น อาคารสถานที่ อุปกรณ์เครื่องใช้ ความน่าเชื่อถือของกิจการบริการ ความเต็มใจในการบริการความรู้และความสามารถในการให้บริการและบุคลิกลักษณะของผู้ให้บริการ เป็นต้น

(3) ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวชี้คุณภาพและความสำเร็จของงานบริการ เนื่องจากการบริการจะดีเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับผู้ใช้บริการซึ่งการปฏิบัติงานบริการจะมีคุณภาพนั้น ผู้ให้บริการจะต้องมีความพึงพอใจในการของตน จึงจะทุ่มเทในการทำงาน และเป็นสิ่งนำไปสู่ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และสุดท้ายจะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจบริการของกิจการบริการด้วย

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความพึงพอใจว่า “ความพึงพอใจ” เป็นความรู้สึกภายในจิตใจของมนุษย์ที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งเป็นอยู่กับแต่ละบุคคลว่าจะคาดหวังกับสิ่งหนึ่ง สิ่งใดอย่างไร ถ้าคาดหวังหรือมีความตั้งใจมากและได้รับการตอบสนองด้วยดี จะมีความพึงพอใจมากแต่ในทางตรงกันข้ามอาจผิดหวังหรือไม่พึงพอใจเป็นอย่างยิ่ง เมื่อไม่ได้รับการตอบสนองตามที่คาดหวังไว้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งที่ตนตั้งใจไว้ว่าจะมีมากหรือน้อย และความพึงพอใจเป็นการแสดงออกทางพฤติกรรมที่เป็นนามธรรม ไม่สามารถมองเห็นเป็นรูปร่างได้ การที่เราจะทราบว่าคุณคณมีความพึงพอใจหรือไม่สามารถสังเกตโดยการแสดงออกมีสิ่งโดยตรงต่อความต้องการของบุคคล

ตารางที่ 2.2 การศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการและความพึงพอใจในการบริการ

ประเด็น	เนื้อหา	ผู้แต่ง/ปี
คุณภาพการให้บริการ	คุณภาพการให้บริการว่าเป็นสิ่งที่ชี้วัดถึงระดับของการบริการที่ส่งมอบโดยผู้ให้บริการต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการว่าสอดคล้องกับความต้องการของเขาได้ดีเพียงใด โดยขึ้นอยู่กับพื้นฐานความคาดหวังของผู้รับบริการ เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการเปรียบเทียบของผู้บริโภคระหว่างความคาดหวังเกี่ยวกับคุณภาพบริการและการที่พวกเขาได้รับจริง อันจะนำมาซึ่งความรู้สึกพึงพอใจทุกครั้งที่มาใช้บริการ	Lewis and Bloom. (1983) Parasuraman, Zeithaml et al. (1990) Corral, S. & Brewerton, A. (1999).
คุณภาพการบริการ	เป็นการให้บริการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ และก่อให้เกิดความสำเร็จต่อองค์กรนั้นๆ การให้บริการที่ดีอันเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ได้แก่ 1) ทำด้วยความเต็มใจ 2) ทำด้วยความรวดเร็ว 3) ทำถูกต้อง 4) เท่าเทียมกัน 5) ทำให้เกิดความชื่นใจ	สมิต ธีษฏกร (2547)
การประเมินคุณภาพการบริการ	การวัดคุณภาพการให้บริการลูกค้าจะวัดจากองค์ประกอบของคุณภาพในการบริการ ได้แก่ 1) ความเป็นรูปธรรมของบริการ (Tangibles) 2) ความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ (Reliability) 3) ความเชื่อมั่นในบริการ (Assurance) 4) ความตอบสนองต่อความต้องการ (Responsiveness) 5) ความเอาใจใส่ในบริการ (Empathy)	Parasuraman, Zeithaml et al. (1985)
ความพึงพอใจ	ความพึงพอใจว่าเป็นความรู้สึกของบุคคลทั้งที่เกิดขึ้นในระยะสั้นและระยะยาวที่มีต่อคุณภาพการบริการต่าง ๆ ทั้งในระดับที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบริการ ที่มีต่อคุณภาพบริการ และในระดับที่เป็นมุมมองของผู้บริการที่ได้จากบริการทุกประเภท อันเป็นการแสดงออกทางพฤติกรรมที่เป็นนามธรรมที่เกิดจากรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งความรู้สึกพึงพอใจจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคคลได้รับในสิ่งที่ตนเองต้องการ หรือเป็นไปตามที่ตนเอง ซึ่งระดับความพึงพอใจจะแตกต่างกัน ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของการบริการ ดังนั้นความพึงพอใจจึงเป็นประเด็นที่มีความสำคัญต่อบุคคลหลายฝ่าย ได้แก่ (1) ความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะของการบริการ (2) ความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นตัวแปรสำคัญในการประเมินคุณภาพของการบริการ (3) ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวชี้คุณภาพและความสำเร็จของงานบริ	Cullen. (2001) กาญจนา อรุณสอนศรี. (2561) อารี พันธุ์ณี. (2560) อนเนก สุวรรณบัณฑิต และ ภาสกร อุดลพัฒน์ กิจ (2560)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชาคริยา ชาระรูป (2564) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ต้นทุนและการลดต้นทุน โลจิสติกส์ กรณีศึกษา : บริษัทกาวอุตสาหกรรม ผลการศึกษาพบว่าต้นทุนที่สูงที่สุดคือต้นทุนค่าขนส่ง (63%) ส่วน ต้นทุนการสื่อสารทางโลจิสติกส์ (19%) การจัดการวัตถุดิบ (7%) และการบริหารคลังสินค้า และการจัดเก็บ (6%) มีต้นทุนเป็นสัดส่วนรองลงมาตามลำดับ ซึ่งเมื่อคูคลิกลงไปในรายละเอียดพบว่าค่าใช้จ่าย ที่สูงนี้มาจากค่าแรงและค่าน้ำมันเชื้อเพลิงในการขนส่ง ซึ่งถ้าต้องการที่จะลดต้นทุน ให้ได้ดีที่สุดต้อง มีการศึกษาในรายละเอียดให้มากกว่านี้ ผู้วิจัยจึงมุ่งเน้นการลดต้นทุนไปใน กิจกรรมที่สามารถทำได้ทันทีโดยไม่เพิ่มค่าใช้จ่ายและพบว่าต้นทุนค่าน้ำมันเชื้อเพลิงสำหรับรถยก ของในคลังสินค้า (Forklift) และการขนส่งสินค้ามีต้นทุนที่สูง รองลงมาในต้นทุนค่าเครื่องจักรและ อุปกรณ์ ซึ่งจาก การศึกษาพบว่า การรวบรวมคำสั่งซื้อและการจัดเส้นทางรถยกสินค้าจะทำให้ ระยะทางในการหยิบลดลงเฉลี่ยวันละ 30 % ซึ่งระยะทางที่ ลดลงย่อมส่งผลให้ต้นทุนค่าน้ำมัน เชื้อเพลิงที่ลดลงไปด้วย ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในกิจกรรมโลจิสติกส์ให้องค์กรต่อไป

วรลักษณ์ ลลิตศศิวิมล และ นุกุล ชื่นพัก. (2563). วิเคราะห์องค์ประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจเอกชนในจังหวัดสงขลา งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยันความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจเอกชนในจังหวัดสงขลาและเพื่อ ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจาก ผู้ประกอบการ จำนวน 396 ตัวอย่าง โดยใช้การเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลได้ จากแบบสอบถามและใช้โปรแกรมทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์ โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจเอกชน ซึ่ง ประกอบด้วยตัวแปรเชิงประจักษ์ทั้ง 4 ตัวแปร ได้แก่ นวัตกรรม คุณภาพ การตอบสนองลูกค้า และ ประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น ผู้ประกอบการควรให้ ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานภายในองค์กร เพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการ แข่งขันให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน

ณัฐพล เหล่าโรจน์ทวีกุล และคณะ (2562). ศึกษากลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการ แข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้าง ขนาดกลางและขนาดย่อม กรณีศึกษา บริษัท H. Property จำกัด พบว่า อุตสาหกรรมรับเหมาก่อสร้างมีการแข่งขันรุนแรง ลูกค้ามีอำนาจการต่อรองสูง ผู้ขาย วัสดุมีอำนาจการต่อรองต่ำ คู่แข่งขันรายใหม่เข้ามาในอุตสาหกรรม ไม่ยาก บริษัทใช้กลยุทธ์การ เป็นผู้นำทางด้านต้นทุน โดยเน้นการปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพ เน้นการสร้าง ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์และบริการ โดยการวางตำแหน่งคุณภาพ ในระดับสูงและรับประกัน การส่งมอบงานคุณภาพภายในเวลาที่กำหนด รวมถึงใช้กลยุทธ์การเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเฉพาะเพื่อเจาะ

ตลาดลูกค้าที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะของผู้รับเหมาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน สร้างความสัมพันธ์อันดีกับพันธมิตรทางธุรกิจ และพัฒนาฝีมือแรงงาน

วัญญู ชูภักตร์. (2559). ศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งลูกค้าของบริษัท เอบีซี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการรับ-ส่ง ลูกค้าที่มาใช้บริการระบบแบบเดิมและระบบใหม่ของบริษัท เอบีซี โดยทำการสัมภาษณ์และการสังเกตแบบไม่เป็นทางการจากบุคลากรของบริษัทตั้งนี้ ผู้จัดการแผนก (Department Manager), หัวหน้าฝ่าย (Control Manager), เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน (Operation & Administration), เจ้าหน้าที่ขับยานพาหนะ (Driver) และแบบสอบถามลูกค้าที่ใช้บริการ (Customers) และเก็บรวบรวมข้อมูลทุกมิติจากหลายแหล่งทั้งภายในและภายนอกองค์กร พบว่า หลังจากนำระบบบริหารการขนส่งรถเที่ยวเปล่า (Backhaul) การเดินทางแบบ Routing มาประยุกต์ใช้โดยกำหนดเส้นทางการวิ่งอย่างชัดเจนสรุปได้ว่าระบบการขนส่งลูกค้ามีประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดความต่อเนื่องในการเดินทางทำให้ลูกค้าไม่ต้องรอรถเป็นเวลานาน และมีการใช้บริการเพิ่มขึ้นถึงเท่าตัว จากการกำหนดจุดรองรับลูกค้าเที่ยวกลับ ทำให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว การประยุกต์ระบบบริหารการขนส่งยังช่วยให้การขนส่งลูกค้าใช้ระยะทาง และน้ำมันเชื้อเพลิงน้อยลง ทำให้ต้นทุนในการขนส่งของของบริษัทฯ ลดลง

Chaengploy, W. & Jadesalug, V. (2016). ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) สามารถนำมาวิเคราะห์และสร้างกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ เช่น การขายสินค้าและให้บริการที่ดีกว่า คือ การขายสินค้าหรือให้บริการที่แตกต่าง อาจแตกต่างในด้านคุณภาพ วัตถุดิบที่ใช้ เป็นต้น การขายสินค้าที่ถูกกว่าโดยจะต้องผลิตด้วยต้นทุนต่ำกว่า โดยการเลือกใช้นวัตกรรมในการดำเนินงาน การลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นต่างๆ การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่รวดเร็ว และสามารถสร้างสินค้าได้ถูกกลุ่มเป้าหมายและตรงตามความต้องการของผู้บริโภคมากที่สุด เช่น สินค้าและบริการต้องพิเศษไปจากสินค้าและบริการของคู่แข่งรายอื่นไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง จะส่งผลให้ผู้บริโภคเกิดการรับรู้และเลือกซื้อสินค้าหรือบริการและยินดีที่จะจ่ายซื้อสินค้านั้นในราคาที่สูงกว่าสินค้าอื่น

วิญญู วิญญู แจ่มพลอย และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2559) ศึกษากลยุทธ์การสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟของผู้ประกอบการรายย่อย ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี เก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้แก่ผู้ประกอบการรายย่อยและกลุ่มผู้บริโภค ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรีพบว่า การนำกลยุทธ์การสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขันมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ โดยใช้กลยุทธ์การสร้างควมแตกต่างในด้านผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี และภาพลักษณ์ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ กลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน และกลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว ทำให้สามารถสร้างตราสินค้าให้มีชื่อเสียง

และเป็นที่ยอมรับของคนภายในจังหวัด และสามารถดำเนินธุรกิจให้คงอยู่อย่างมั่นคงและยาวนาน ผลการศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อให้ธุรกิจก้าวไปสู่ความสำเร็จ

ทิพย์สุดา ทัพวงษ์ (2562) ได้ศึกษาการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานของ ผู้ประกอบการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย : กรณี ศึกษาของผู้ประกอบการในนิคม อุตสาหกรรมอมตะนคร ผลการศึกษา พบว่า มีการใช้เทคนิคการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานใน อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ภายใต้ปัจจัยความต้องการในการลด ต้นทุนมากที่สุด อีกทั้ง บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response : OR) ในอันดับแรก ๆ โดยเทคนิคการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานนั้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรผลการศึกษาครั้งนี้คาดว่าจะประโยชน์ แก่ อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยอีกทั้งสามารถเป็นแนวทางในการศึกษาด้าน การจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานในภาคอุตสาหกรรมอื่น ๆ เป็นองค์ความรู้สำหรับผู้สนใจ และเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในอนาคต

ศิรดา หัสนันท์ และคณะ (2563). ศึกษาการจัดเส้นทางเดินรถ: กรณีศึกษาบริษัทแปรรูปอาหารทะเล ผลการศึกษาได้เสนอการจัดเส้นทางเดินรถเพื่อการขนส่งสินค้าอาหารทะเลแปรรูปที่มีระยะทางการขนส่งที่สั้นที่สุด โดยเริ่มต้นศึกษาเส้นทางและวิธีการขนส่งปัจจุบันที่ใช้ประสิทธิภาพของพนักงาน หลังจากนั้นนำมา จัดเส้นทางใหม่โดยวิธีการแก้ปัญหาการจัดเส้นทางของรถขนส่งด้วยอัลกอริทึมแบบประหยัด (Saving Algorithm) และวิธีการวางแผนเส้นทางโดยใช้รูปแบบปัญหาการเดินทางของพนักงานขาย (Traveling Salesman Problem: TSP) การจัดเส้นทางทั้งสองวิธีอยู่ภายใต้เงื่อนไขน้ำหนักบรรทุกไม่เกินความสามารถสูงสุด พบว่า การกำหนดเส้นทางรถขนส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพในลักษณะของระยะทางที่สั้นที่สุดรวมกับการบริหารจัดการรถขนส่งเที่ยวไป-กลับ ถือเป็นส่วนหนึ่งในการ เพิ่มขีดความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านต้นทุนการขนส่ง และทำให้บริษัทมีข้อมูลสนับสนุนการทำงาน สามารถกำหนดเพื่อลดต้นทุนค่าขนส่งและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

มนสิกาญจน์ เกื้อประจง และวรินทร์ วงษ์มณี. (2563) ศึกษาเพื่อหาแนวทางในการลด ต้นทุนค่าขนส่งสินค้าและแนวทางลดกระบวนการในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงศึกษาปัจจัยและนำเสนอแนวทางที่ใช้ในการประเมินและคัดเลือกผู้ให้บริการขนส่งจากภายนอก ซึ่งใช้แผนผังแสดงเหตุและผลมาวิเคราะห์กระบวนการที่ก่อให้เกิดความสูญเปล่า พบว่าบริษัทตัวแทนในการนำเข้าและส่งออกสินค้า มีจำนวนรถไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน ผู้ดำเนินงานจึงใช้รถของผู้

ให้บริการขนส่งจากภายนอก (Outsourcing) ส่งผลให้ต้นทุนค่าขนส่งสูงกว่าปกติ และกระบวนการในการเจรจาต่อราคาค่าขนส่งมีความซับซ้อนเนื่องจากสอดคล้องกับราคาน้ำมันที่มีความผันผวน และวิธีการดำเนินงานของพนักงานขับรถของบริษัทขนส่งจากภายนอกก่อให้เกิดปัญหาในการส่งสินค้าล่าช้า ส่งสินค้าผิดสถานที่ เกิดอุบัติเหตุระหว่างการขนส่ง ลูกค้าเรียกเก็บค่าเสียหายในการรอ ดังนั้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการต้นทุนค่าขนส่งสินค้าและการคัดเลือกผู้ให้บริการขนส่งจากภายนอกผู้ศึกษาจึงใช้แนวคิดการขนส่งแบบ Backhaul ลดการขนส่งที่วิ่งเปล่าจากการศึกษาพบว่า หลังจากใช้แนวคิดการขนส่งแบบ Backhaul เข้ามาแก้ไขปัญหาทำให้ต้นทุนการขนส่งลดลง 705,000 บาท/ 9 เดือน ส่งผลให้ Utilization ของรถเพิ่มขึ้น 20.83% และสามารถลดปริมาณการใช้รถของผู้ให้บริการขนส่งจากภายนอก (Outsourcing) ได้ 273 เที่ยว/ 9 เดือน และจากปัญหาความผันผวนของราคาน้ำมันส่งผลให้เกิดกระบวนการทำงานที่ซับซ้อน แก้ไขปัญหาด้วยหลักการ ECRS สามารถลดกระบวนการทำงานจาก 8 ขั้นตอนเหลือเพียง 3 ขั้นตอน ลดเวลาในการทำงาน 960 นาที และมีการประเมินผู้ให้บริการรถขนส่งจากภายนอก(Outsourcing) อย่างเป็นระบบ ซึ่งผลการประเมินจะส่งผลต่อปริมาณงานและสัดส่วนการดำเนินงานของบริษัท เพื่อที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้ให้บริการรถขนส่งจากภายนอก (Outsourcing) โดยผลหลังจากการประเมินทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายในการรอที่ลูกค้าเรียกเก็บได้ 992,500 บาท/ 9 เดือน

วศิน เข้มชื่นพงศ์. (2563). ศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งเที่ยวกลับ : รถกึ่งพวงทางเปลือยโดยมีประสงค์เพื่อสร้างตารางสนับสนุนการตัดสินใจในการเลือกให้รถบรรทุกวิ่งเปล่ากลับหรือรับไม้ท่อนกลับโรงงานหลังจากส่งกระดาษให้กับลูกค้าในแต่ละไตรมาส ภายใต้สถานการณ์ที่ปริมาณงานขนส่งกระดาษไม่แน่นอน โดยใช้ทฤษฎีการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์เสี่ยง โดยใช้เกณฑ์ต้นทุนขนส่งรวมต่ำที่สุดผลการวิจัย พบว่า เมื่อปริมาณงานขนส่งกระดาษมากการเลือกให้รถวิ่งที่วิ่งเปล่ากลับโรงงานมีต้นทุนขนส่งที่คาดหวังต่ำกว่า และเมื่อปริมาณงานขนส่งกระดาษน้อยการเลือกให้รถวิ่งรับไม้ท่อนกลับมีต้นทุนขนส่งที่คาดหวังต่ำกว่า โดยมีค่าต้นทุนขนส่งที่คาดหวังจะประหยัดได้ในไตรมาสที่ 1 ระหว่าง 2.22 ถึง 165.5 บาท/ตัน ในไตรมาสที่ 2 ระหว่าง 2.96 ถึง 137.39 บาท/ตัน ในไตรมาสที่ 3 ระหว่าง 0.64 ถึง 124.84 บาท/ตัน ในไตรมาสที่ 4 ระหว่าง 6.24 ถึง 104.17 บาท/ตัน

กล่าวโดยสรุปจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการโลจิสติกส์ด้านการบริหารจัดการขนส่งแสดงให้เห็นว่ามีผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ หากนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการวางแผน การจัดหาแหล่งวัตถุดิบการผลิต และการจัดส่ง ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าต่อผู้ประกอบการธุรกิจ ผู้วิจัยจึงนำความรู้ที่ได้มาสร้างเป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัยโดยได้กำหนดให้การเป็น

ผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการตอบสนองที่รวดเร็ว เป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการโลจิสติกส์จากกระบวนการขนส่งที่พลิกซึ่งกำหนดให้เป็นตัวแปรอิสระและนำไปใช้ในการพัฒนาแบบสอบถาม

สิริวิมล คำวงศ์ (2562) ทำวิจัยเรื่องปัจจัยคุณภาพบริการที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ความไวเนื้อเชื่อใจ และความภักดีต่อบริษัท จัดทำเพื่อศึกษาไปต่างประเทศของผู้บริโภคในกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยคุณภาพบริการที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ความไวเนื้อเชื่อใจและความภักดีต่อบริษัทจัดทำเพื่อศึกษาไปต่างประเทศของผู้บริโภคในกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยตัวแปรแฝงจำนวน 8 ตัวแปร ได้แก่ ความเชื่อถือและไว้วางใจได้ การให้ความเชื่อมั่นแก่ผู้รับบริการ ความเป็นรูปธรรมของการบริการ เข้าใจการรับรู้ความต้องการของผู้รับบริการ การตอบสนองความต้องการ ความพึงพอใจ ความไวเนื้อเชื่อใจ และความภักดี

วรชนก เต็งวงษ์วัฒน์ (2562) ทำวิจัย เรื่องคุณภาพการให้บริการ การตระหนักถึงราคา ภาพลักษณ์ตราสินค้า และการบอกต่อที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการขนส่งพัสดุของบริษัทเอกชนภายในประเทศไทยของผู้บริโภคในกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยคุณภาพการให้บริการด้านความน่าเชื่อถือ ด้านการตอบสนองความต้องการ ด้านการให้ความมั่นใจ และการตระหนักถึงราคาส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการขนส่งพัสดุของบริษัทเอกชนภายในประเทศไทยของผู้บริโภคในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยร่วมกันพยากรณ์การตัดสินใจเลือกใช้บริการขนส่งพัสดุของบริษัทเอกชนภายในประเทศไทยของผู้บริโภคในกรุงเทพมหานคร คิดเป็นร้อยละ 74.0 ส่วนปัจจัยคุณภาพการให้บริการด้านความเป็นรูปธรรม ด้านความเข้าใจรับรู้ความต้องการ ภาพลักษณ์ตราสินค้า และการบอกต่อ ไม่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการขนส่งพัสดุของบริษัทเอกชนภายในประเทศไทยของผู้บริโภคในกรุงเทพมหานคร

สมพร สุวรรณชลธาร (2561) ทำวิจัยเรื่องคุณภาพการบริการการขนส่ง ของห้างหุ้นส่วนจำกัด ศรีรุ่งเรืองขนส่ง (2002) พบว่า กลุ่มตัวอย่างในภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะทางกายภาพ ด้านการตอบสนองที่ทันท่วงที ด้านความไว้วางใจเชื่อถือได้ ด้านความเชื่อมั่น และด้านความเห็นอกเห็นใจ อยู่ในระดับมาก โดยผลการทดสอบสมมุติฐาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ อายุ ระดับ การศึกษา อายุการทำงาน สถานที่ตั้งของบริษัท และจำนวนพนักงานในองค์กรต่างกันมีความคิดเห็น กับคุณภาพการบริการการขนส่งไม่แตกต่างกัน กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงาน ระยะเวลาเปิดดำเนินกิจการ และประเภทของกิจการต่างกันมีความคิดเห็นกับคุณภาพการบริการการขนส่งแตกต่างกัน อย่าง มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

พรายเลขา เลิศวณิชโรจน์ (2563) ทำวิจัย เรื่อง ภาพลักษณ์ตราและคุณภาพการบริการที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจและความภักดีของผู้ใช้บริการจัดส่งอาหารในกรุงเทพมหานคร พบว่า ภาพลักษณ์ตราสินค้าในด้านคุณสมบัติ ด้านคุณค่า ด้านบุคลิกภาพ และระดับคุณภาพการบริการ ด้านการตอบสนอง ด้านความวางใจได้ ด้านความมั่นใจ ด้านความใส่ใจ มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในธุรกิจจัดส่งอาหารตามสั่งในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ $p\text{-value} < 0.05$ และ 2) ความพึงพอใจ ด้านความเพียงพอของการบริการที่มี ด้านระยะเวลาในการให้บริการ มีอิทธิพลทางบวกต่อความภักดีของผู้ใช้บริการจัดส่งอาหารในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ $p\text{-value} < 0.05$

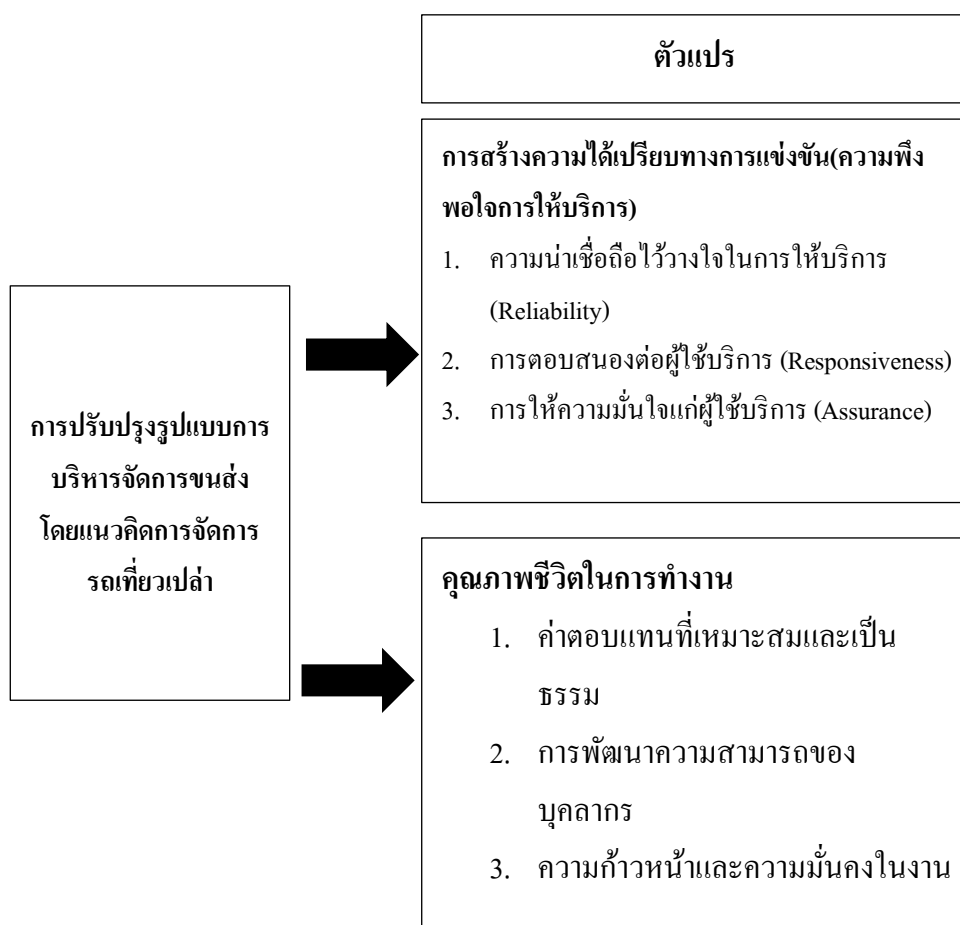
วันพิชิตต์ อรรถคี (2560) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่สำคัญต่อการเลือกใช้บริการขนส่งของบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่สำคัญต่อการเลือกใช้บริการขนส่งของบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัดในภาพรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านความเชื่อถือได้ รองลงมาคือ ด้านความปลอดภัย ด้านระยะเวลาขนส่ง ด้านความสะดวก ด้านขีดความสามารถและด้านต้นทุนขนส่ง และ ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผู้แทนของบริษัทที่มีปัจจัยส่วนองค์กรต่างกัน เลือกปัจจัยที่สำคัญ ต่อการเลือกใช้ต่อบริการขนส่งของ บริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

กล่าวโดยสรุปจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างความพึงพอใจการให้บริการแสดงให้เห็น ว่าการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งรวมถึงการให้ความสำคัญต่อบริการภายใต้การดำเนินงานด้านความน่าเชื่อถือไว้วางใจในการให้บริการ (Reliability) ด้านการตอบสนองต่อผู้ให้บริการ (Responsiveness) และด้านการให้ความมั่นใจแก่ผู้ให้บริการ (Assurance) จะมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถสร้างจุดแข็งให้กับองค์กร นอกจากนั้นยังทำให้พบ จุดอ่อนที่ต้องหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความสำเร็จกับองค์กรในอนาคต

จากการรวบรวมข้อมูลดังกล่าวมาสร้างเป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัย โดยกำหนดให้เป็นตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้ และนำมาใช้ในการพัฒนาแบบสอบถาม เพื่อทำการศึกษาค้นคว้าในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการลดต้นทุนกิจกรรม โลจิสติกส์โดยการบริหารจัดการรถเที่ยวเปล่าตามกรอบแนวคิด

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปร แล้วนำตัวแปรดังกล่าวมาเชื่อมโยงใส่ในกรอบแนวคิด ตามภาพที่ 2.8 ในการศึกษาวิจัยการลดต้นทุนกิจกรรม โลจิสติกส์ โดยการบริหารจัดการรถเที่ยวเปล่าอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินงานและตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้



ภาพประกอบที่ 2.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็น การลดต้นทุนกิจกรรม โลจิสติกส์โดยการบริหารจัดการรถเที่ยวเปล่า โดย ผู้วิจัย ได้ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้องรวมทั้งนำความรู้ที่ได้เรียนรู้และศึกษามาวางแผน โดยมีวิธีการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 ศึกษารูปแบบการขนส่ง ต้นทุนการขนส่งของบริษัทรถตู้ศึกษา (ก่อนปรับปรุง)

ส่วนที่ 2 ศึกษาการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการขนส่ง โดยแนวคิดการจัดการรถเที่ยวเปล่า

ส่วนที่ 3 ศึกษาประสิทธิภาพการจัดส่งสินค้าโดยใช้กระบวนการขนส่งเที่ยวกลับอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ

ส่วนที่1 การศึกษารูปแบบการขนส่ง ต้นทุนการขนส่งของบริษัทรถตู้ศึกษา (ก่อนปรับปรุง)

1. ศึกษาข้อมูลทั่วไปของบริษัทรถตู้ศึกษาก่อนทำการปรับปรุง โดยศึกษารูปแบบการดำเนินงานของบริษัท

2. เก็บรวบรวมข้อมูลการทำงาน (ก่อนปรับปรุง) โดยระบบการจัดส่งสินค้าของทางบริษัทรถตู้ศึกษา ระบบการขนส่งวัตถุดิบและเพื่อสนับสนุนการผลิตสินค้า ปริมาณการขนส่งสินค้าเที่ยวกลับ รวมถึงต้นทุนการขนส่งของบริษัทรถตู้ศึกษาจากการดำเนินงานตามระบบการขนส่งสินค้า โดยศึกษาจากแต่ละส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดส่งสินค้า กระบวนการขนส่งวัตถุดิบตามรูปแบบการดำเนินงานของบริษัท เป็นการรวบรวมข้อมูลจากงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ ตามแต่ละฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายขาย ฝ่ายวางแผนการจัดส่งสินค้าและนำเข้าวัตถุดิบ ฝ่ายผลิต ฝ่ายคลังสินค้า ฝ่ายขนส่ง และฝ่ายวางแผนการขนส่งวัตถุดิบของบริษัทรถตู้ศึกษา

3. วิเคราะห์ปัญหาของการทำงาน (ก่อนปรับปรุง) เป็นการวิเคราะห์ของมูลที่ได้จากการศึกษาข้อมูลทั่วไปและข้อมูลการทำงานของแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องของบริษัทรถตู้ศึกษา มาทำการวิเคราะห์ปัญหาของการทำงานในการขนส่งของบริษัทรถตู้ศึกษา เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาออกแบบระบบและสร้างมาตรฐานการทำงานต่างๆ ให้ได้มาซึ่งรูปแบบการดำเนินงานที่สามารถนำไปใช้ได้จริง และก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด อันส่งผลต่อต้นทุนการดำเนินงานของบริษัท

ส่วนที่ 2 ศึกษาการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการขนส่ง โดยแนวคิดการบริหารจัดการขนส่งที่ย้อนกลับ (Backhaul)

1. บริษัทกรณีศึกษาได้ทำการวางแผนปรับปรุงกระบวนการขนส่งที่ย้อนกลับ
2. ทดลองขนส่งสินค้าและวัตถุดิบตามรูปแบบใหม่ และติดตามผลการดำเนินงานความคืบหน้าของการดำเนินงาน ตลอดจนสรุปผลการดำเนินงานร่วมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันพิจารณาถึงปัญหาที่พบระหว่างดำเนินงาน และแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข
3. ทำการเปรียบเทียบต้นทุนโลจิสติกส์ด้านการขนส่งหลังจากได้มีการปรับปรุงและบริหารจัดการรถที่ย้อนกลับ โดยมีการปรับปรุงระบบการจัดส่งสินค้าของบริษัทกรณีศึกษาตามรูปแบบใหม่ ว่าสามารถขนส่งสินค้าหรือวัตถุดิบในที่ย้อนกลับได้จะมีผลต่อต้นทุนโลจิสติกส์ด้านการขนส่งของบริษัทกรณีศึกษา และต้นทุนโลจิสติกส์ด้านการขนส่งหลังจากการปรับปรุงทางลากและบริหารจัดการรถที่ย้อนกลับ หรือไม่อย่างไร
4. สรุปผลการศึกษา เพื่อให้ทราบว่าหลังจากที่ได้มีการปรับปรุงและบริหารจัดการรถที่ย้อนกลับแล้ว สามารถลดต้นทุนโลจิสติกส์ด้านการจัดส่งของการจัดส่งสินค้าได้หรือไม่ มากน้อยอย่างไร ตามผลการดำเนินงาน

ส่วนที่ 3 ศึกษาประสิทธิภาพการจัดส่งสินค้าโดยใช้กระบวนการขนส่งที่เกี่ยวเปล่า อุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ รวมถึงศึกษาการเพิ่มมูลค่าจากกระบวนการขนส่งให้แก่อุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ

เพื่อศึกษา ตามกรอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดส่งสินค้าโดยใช้กระบวนการขนส่งที่เกี่ยวเปล่าอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ และเพื่อศึกษา ตามกรอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 4) ศึกษาการเพิ่มมูลค่าจากกระบวนการขนส่งให้แก่อุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ โดยผู้วิจัยได้วางรูปแบบการศึกษาไว้ดังนี้

1. รูปแบบการวิจัย

รูปแบบการวิจัยในครั้งนี้ใช้เทคนิคการวิจัยเชิงปริมาณ โดยจะใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้น ผู้วิจัยจึงจะนำผลการประเมินจากการตอบแบบสอบถามมาวิเคราะห์ แปรผลว่ามีความสอดคล้อง และสนับสนุนกันหรือไม่ หรือมีประเด็นใดที่มีความขัดแย้งหรือแตกต่างกัน

2. ประชากร

การกำหนดขนาดประชากร เพื่อให้เป็นข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ใช้บริการการขนส่งสินค้าของบริษัทกรณี จำนวนประชากรทั้งสิ้น 55

ราย โดยจำแนกออกเป็นลูกค้าผู้รับซื้อสินค้าจากบริษัท และลูกค้าผู้จัดหาวัตถุดิบให้กับทางบริษัท ในการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการขนส่งโดยใช้วิธีการขนส่งรถเที่ยวเปล่า (Backhaul) และแบบสอบถามพนักงานขนส่งของบริษัท เพื่อศึกษาการเพิ่มมูลค่าจากการขนส่งโดยใช้วิธีการขนส่งรถเที่ยวเปล่า (Backhaul) ให้แก่บริษัท จำนวน 35 ราย ในการกำหนดขนาดของกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นการกำหนดแบบเฉพาะเจาะจง

3. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีผู้ศึกษาไว้แล้วทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้ได้มองเห็นประเด็นปัญหาและนำมาพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดจุดมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาการสร้างความสำเร็จเปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ โดยใช้กระบวนการขนส่งเที่ยวเปล่าอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ โดยกำหนดความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา โดยได้นำประเด็นปัญหามา กำหนดเป็นคำถาม วัตถุประสงค์การวิจัย คำถามการวิจัย ขอบเขตการวิจัย และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ขั้นตอนที่ 4 สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้มีความครบถ้วนและสมบูรณ์ โดยเครื่องมือการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่ได้คำนวณไว้ (ภาคผนวก)

หลังจากที่ได้พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้นำร่างเครื่องมือวิจัย ได้แก่ ร่างแบบสอบถาม ไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและขอคำชี้แนะ จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงและแก้ไขเครื่องมือการวิจัยตามคำชี้แนะ และได้นำเครื่องมือการวิจัยผ่านการตรวจสอบและอนุมัติจากอาจารย์ที่ปรึกษาฯ แล้วไปดำเนินการต่อ เพื่อทำการทดสอบเครื่องมือการวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญต่อไป

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งจะมีแนวคำถามสำหรับการศึกษาระดับความพึงพอใจในการให้บริการการขนส่งเที่ยวเปล่า เพื่อศึกษาดังนี้

1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการขนส่งโดยใช้วิธีการขนส่งรถเที่ยวเปล่า (Backhaul)

2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับเกี่ยวกับการเพิ่มมูลค่าจากการขนส่ง โดยใช้วิธีการขนส่งรถเที่ยวเปล่า (Backhaul) ให้แก่บริษัท

สำหรับเครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (ตามภาคผนวก ข) กับกลุ่มตัวอย่างเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยคำนึงถึงความสอดคล้องเชิงเนื้อหาวัตถุประสงค์การวิจัย และให้ครอบคลุมทุกองค์ประกอบของกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อให้มีความเหมาะสมกับบริบทของบริษัท โดยได้พัฒนาตัวอย่างของแบบสอบถาม ออกเป็น 2 ชุด

ชุดที่ 1 ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการขนส่งโดยใช้วิธีการขนส่งรถเที่ยวเปล่า (Backhaul) จากกลุ่มผู้ใช้บริการ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ใช้บริการ ได้แก่ อายุ ตำแหน่งงาน รูปแบบของกิจการ ระยะเวลาดำเนินกิจการ จำนวน 4 ข้อ มีลักษณะคำถามแบบเลือกตอบ

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในบริการธุรกิจขนส่งสินค้า โดยรถบรรทุกของบริษัท เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดส่งสินค้าโดยใช้กระบวนการขนส่งเที่ยวเปล่าอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ โดยวัดระดับความพึงพอใจออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความน่าเชื่อถือไว้วางใจในการให้บริการ (Reliability) ด้านการตอบสนองต่อผู้ใช้บริการ (Responsiveness) และด้านการให้ความมั่นใจแก่ผู้ใช้บริการ (Assurance)

ชุดที่ 2 ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มมูลค่าจากการขนส่งโดยใช้วิธีการขนส่งรถเที่ยวเปล่า (Backhaul) ให้แก่บริษัท จากกลุ่มพนักงานขนส่งของบริษัทกรณีศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ใช้บริการ ได้แก่ อายุ ประสบการณ์ทำงาน และระดับการศึกษา มีลักษณะคำถามแบบเลือกตอบ

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มมูลค่าจากการขนส่งโดยใช้วิธีการขนส่งรถเที่ยวเปล่า (Backhaul) ให้แก่บริษัท โดยวัดระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน 3 ด้าน ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม การพัฒนาความสามารถของบุคลากร และความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน

โดยทั้ง 2 ชุดแบบสอบถามมีลักษณะข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบบสอบถามใช้การวัดตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert's Scale) โดยใช้แบบประเมินรวมค่า (Rating Scale) วัดความสำคัญออกเป็น 5 ระดับ (Cooper, D.R. & Schindler, P.S., 2003)

ยกตัวอย่างเช่น 5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย และ 1 = น้อยที่สุด เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยให้ความหมายใน 5 ระดับ (ระดับที่ 1 ถึงระดับที่ 5) แตกต่างกันไปในแต่ละส่วนของ

แบบสอบถาม โดยผู้วิจัยจะกำหนดความชัดเจนอีกครั้งในระหว่างการพัฒนาแบบสอบถาม เพื่อนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ต่อไป

6. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบค่าความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของประเด็นคำถามมาดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจริง ดังต่อไปนี้

1) จัดทำหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามการวิจัยไปยังกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย

2) ดำเนินการรวบรวมข้อมูลด้วยหลายวิธีการ ทั้งแบบที่ผู้วิจัยจัดเก็บด้วยตนเอง พร้อมแนบหนังสือขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารบริษัทกรณีตัวอย่าง ในการตอบแบบสอบถามสำหรับการแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง (ผู้วิจัย) โดยติดต่อทางอีเมล

3) ติดตามผลการตอบกลับทั้งทางโทรศัพท์และผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆ รวมทั้งได้มีการนัดหมายเพื่อจัดเก็บแบบสอบถามกลับคืนมาด้วยตนเอง รวมถึงการเก็บข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบตัวต่อตัวกับผู้บริหารบริษัทและธุรกิจให้บริการส่งสินค้า ที่ผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญไว้แบบเจาะจง

7. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ใช้บริการ ได้แก่ อายุ, ตำแหน่งงาน, รูปแบบของกิจการ, ระยะเวลาดำเนินกิจการ จำนวน 4 ข้อ

2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการขนส่งโดยใช้วิธีการขนส่งรถเที่ยวเปล่า (Backhaul) (ผู้ให้บริการ)

3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มมูลค่าจากการขนส่งโดยใช้วิธีการขนส่งรถเที่ยวเปล่า (Backhaul) ให้แก่บริษัท โดยการสำรวจความพึงพอใจจากผู้ให้บริการขนส่งเที่ยวเปล่า (พนักงานขนส่ง)

8. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสรุปผลการสร้างตัวแบบการวิจัย ดังนี้

1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและได้นำเสนอในรูปแบบของตารางแจกแจงความถี่แสดงจำนวน (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS version 25

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษา การลดต้นทุนกิจกรรมโลจิสติกส์โดยการบริหารจัดการรถเที่ยวเปล่า ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการศึกษารูปแบบการขนส่ง ต้นทุนการขนส่งของบริษัทฯ (ก่อนปรับปรุง) เพื่อพัฒนาปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการขนส่ง โดยแนวคิดการบริหารจัดการขนส่งที่เกี่ยวกับ (Backhaul) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดส่งสินค้าโดยใช้กระบวนการขนส่งที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ และเพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มมูลค่าจากกระบวนการขนส่งให้แก่อุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ ซึ่งได้กำหนดขั้นตอนการเสนอผลการวิจัยไว้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ศึกษาแบบการขนส่ง ต้นทุนการขนส่งของบริษัทฯ (ก่อนปรับปรุง)

ส่วนที่ 2 การพัฒนาปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการขนส่ง โดยแนวคิดการบริหารจัดการขนส่งที่เกี่ยวกับ (Backhaul)

ส่วนที่ 3 ประสิทธิภาพการจัดส่งสินค้าโดยใช้กระบวนการขนส่งที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ

ส่วนที่ 4 การเพิ่มมูลค่าจากกระบวนการขนส่งให้แก่อุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ

ส่วนที่ 1 ศึกษาแบบการขนส่ง ต้นทุนการขนส่งของบริษัทฯ (ก่อนปรับปรุง)

บริษัทฯ ศึกษา ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตและจำหน่ายแผ่นไม้เพื่อทดแทนไม้ธรรมชาติและผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง กับการผลิตและจำหน่ายแผ่นไม้ (Panel Board) โดยมีผลิตภัณฑ์หลัก คือ แผ่นเอ็มดีเอฟและแผ่นปาร์ติเกิ้ล เริ่มดำเนินธุรกิจตั้งแต่ปี พ.ศ 2486 โดยปัจจุบันบริษัทฯ มีพื้นที่ในการดำเนินงาน 5 แห่ง (ภาพที่ 4.1) สามารถจำแนกออกตามรูปแบบการดำเนินงานออกเป็น 2 รูปแบบดังนี้

1. ฝ่ายสนับสนุนการผลิต ได้แก่ สำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานครสนับสนุนการขาย โรงงานจังหวัดระนองผลิตทวเพื่อสนับสนุนกระบวนการผลิต

2. ฝ่ายผลิต ได้แก่ โรงงานผลิตจังหวัดชลบุรี โรงงานผลิตจังหวัดสุราษฎร์ธานี และ โรงงานผลิตจังหวัดสระบุรี



ภาพประกอบที่ 4.1 พื้นที่ในการดำเนินงานของบริษัทกรณีศึกษา

ด้านการตลาดของบริษัทกรณีศึกษา

บริษัทกรณีศึกษาดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายแผ่นไม้ทดแทนไม้ธรรมชาติเช่นเดียวกันคือ แผ่นเอ็มดีเอฟ แผ่นปาร์ติเกิ้ล แผ่นผิวประตูลูกฟัก แผ่นไม้ปิดผิว และไม้พื้นสำเร็จรูป โดยจำหน่ายให้กับผู้ผลิตและผู้แทนจำหน่ายในอุตสาหกรรมก่อสร้างตกแต่ง อุตสาหกรรมผลิตเฟอร์นิเจอร์ ทั้งตลาดในประเทศและต่างประเทศ

ตลาดในประเทศ

แผ่นเอ็มดีเอฟ ในอุตสาหกรรมผลิตแผ่นเอ็มดีเอฟ ประเทศไทยมีผู้ผลิตรายใหญ่ 11 ราย มีกำลังการผลิตรวมประมาณ 4,440,000 ลบ.ม.ต่อปี โดยที่กลุ่มบริษัทกรณีศึกษาเป็นหนึ่งในผู้ผลิตรายใหญ่ มีกำลังการผลิตรวม 1,380,000 ลบ.ม.ต่อปี คิดเป็นร้อยละ 31.08 ของกำลังการผลิตรวมในปี 2563 ปริมาณการขายและมูลค่าขายในประเทศลดลงจากปี 2562 ประมาณร้อยละ 15 และร้อยละ 25 ตามลำดับเนื่องมาจากภาวะเศรษฐกิจโลกที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์แพร่ระบาดของไวรัส

โควิด-19 ตลาดส่งออกมีภาวะหดตัวซึ่งมีผลต่อตลาดในประเทศด้วย ทำให้ราคาขายเฉลี่ยในปี 2563 ลดลงประมาณร้อยละ 11 เมื่อเทียบกับปี 2562

แผ่นปาร์ติเกิ้ล ในอุตสาหกรรมผลิตแผ่นปาร์ติเกิ้ล ประเทศไทยมีผู้ผลิตรายใหญ่ 12 ราย มีกำลังการผลิตรวมประมาณ 4,140,000 ลบ.ม.ต่อปี โดยที่กลุ่มบริษัทเป็นหนึ่งในผู้ผลิตรายใหญ่ มีกำลังการผลิต 840,000 ลบ.ม.ต่อปี คิดเป็นร้อยละ 20.29 ของกำลังการผลิตรวมในปี 2563 ปริมาณการขายและมูลค่าขายในประเทศเพิ่มขึ้นจากปี 2562 ประมาณร้อยละ 14 และร้อยละ 4 ตามลำดับ เนื่องจากภาวะตลาดส่งออกหดตัว จากผลกระทบของสถานการณ์แพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 บริษัทจึงมุ่งเน้นการจำหน่ายในประเทศเพื่อชดเชยตลาดต่างประเทศที่ลดลง ซึ่งมีผลให้ราคาขายเฉลี่ยในปี 2563 ลดลงประมาณร้อยละ 9 เมื่อเทียบกับปี 2562 (ตารางที่ 4.1)

ตลาดต่างประเทศ

แผ่นเอ็มดีเอฟ บริษัทและบริษัทย่อยมีปริมาณการขายและมูลค่าขายต่างประเทศลดลงประมาณร้อยละ 2 และร้อยละ 1 ตามลำดับ เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจโลกที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ที่ทำให้การเจริญเติบโตชะลอลง ตลาดส่งออกมีภาวะหดตัวลง โดยมีราคาขายเฉลี่ยในปี 2563 ใกล้เคียงปี 2562 คือเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 1 เมื่อเทียบกับปี 2562

แผ่นปาร์ติเกิ้ล บริษัทและบริษัทย่อยมีปริมาณการขายและมูลค่าขายต่างประเทศลดลงประมาณร้อยละ 35 และร้อยละ 40 ตามลำดับ เนื่องจากภาวะตลาดส่งออกหดตัว จากผลกระทบของสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 โดยมีราคาขายเฉลี่ยในปี 2563 ลดลงประมาณร้อยละ 7 เมื่อเทียบกับปี 2562 (ตารางที่ 4.1)

ตารางที่ 4.1 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการบริษัทและบริษัทย่อยมีสถานที่ตั้งโรงงานที่ทำการผลิต และกำลังการผลิต

สถานที่ตั้งโรงงาน	ผลิตภัณฑ์ที่ทำการผลิต	กำลังผลิต (ต่อปี)	
อำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี	แผ่นเอ็มดีเอฟ	270,000	ลบ.ม
	แผ่นผิวประตู	3,600,000	แผ่น
	แผ่นไม้ปิดผิว	114,000	ลบ.ม
	แผ่นปาร์ติเกิ้ล	150,000	ลบ.ม
	แผ่นไม้ปิดวีเนียร์	43	ล้าน ตรฟ.
อำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี	แผ่นเอ็มดีเอฟ	90,000	ลบ.ม
	แผ่นปาร์ติเกิ้ล	240,000	ลบ.ม
	แผ่นไม้พื้นสำเร็จรูป	10,494,400	ตรม.
	แผ่นปิดผิว	104,000	ลบ.ม
อำเภอเวียงสระ จังหวัดสุราษฎร์ธานี	แผ่นปาร์ติเกิ้ล	450,000	ลบ.ม
	แผ่นเอ็มดีเอฟ	1,020,000	ลบ.ม
	แผ่นไม้ปิดผิว	198,000	ลบ.ม
อำเภอเมือง จังหวัดระยอง	กาวยูเรียฟอร์มัลดีไฮด์	14,600	ตัน
	ซุบกระดาด	65	ล้าน ตรม.

จากภาวะเศรษฐกิจโลกที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยด้านลบต่างๆ และภาวะเศรษฐกิจไทยที่ยังมีอัตราการขยายตัวต่ำบริษัทได้มีการติดตามและประเมินสถานการณ์ เพื่อปรับกลยุทธ์ทางการตลาดและการผลิตให้สอดคล้องกันอย่างใกล้ชิดการปรับสัดส่วนการจำหน่ายในแต่ละตลาดให้เหมาะสม การขายในประเทศมีการเพิ่มกลยุทธ์เพิ่มช่องทางการจำหน่ายสำหรับผลิตภัณฑ์เพิ่มมูลค่าของบริษัท และการขายในตลาดชายแดนที่ติดกับประเทศไทย โดยมีนโยบายการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด โดยรักษาคุณภาพสินค้า และปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตให้มีต้นทุนที่สามารถแข่งขันในตลาดได้

เป้าหมายการดำเนินธุรกิจ

บริษัทย่อเน้นความเป็นเลิศด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ให้มีคุณภาพเหมาะสมต่อการใช้งานของลูกค้า พัฒนาการผลิตให้มีต้นทุนที่สามารถแข่งขันได้ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ใช้นโยบายการผลิตโดยใช้กำลังการผลิตแต่ละสายการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการในตลาด โดยให้มีกำลังการผลิตที่เหมาะสม ซึ่งเป็นจุดแข็งของบริษัทที่มีกำลังการผลิตสูงกว่าคู่แข่ง รวมทั้งการบริหารจัดการด้านราคาและต้นทุนการใช้วัตถุดิบ การนำวัสดุเหลือใช้เข้ามาเป็นวัตถุดิบ เพื่อให้เกิดการใช้วัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพ ระบบการบริหารงานจะทบทวนให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการขยายงาน บริษัททำการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และดำเนินการทำโครงการให้เหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจ เพื่อดำรงความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมผลิตแผ่นไม้ทดแทนไม้ธรรมชาติ ในด้านการตลาดจะใช้นโยบายกระจายสินค้าไปในตลาดต่างๆ อย่างเหมาะสม หาตลาดใหม่และบริหารลูกค้าในจำนวนที่สอดคล้องกับกำลังการผลิตของบริษัท ตลอดจนความสม่ำเสมอในคุณภาพของผลิตภัณฑ์มีการควบคุมการผลิตทุกขั้นตอนตั้งแต่วัตถุดิบ จนถึงการทดสอบคุณภาพของสินค้าระหว่างผลิตทุกขั้นตอนถึงสินค้าสำเร็จรูปเพื่อให้คุณภาพของสินค้าเป็นที่ยอมรับของลูกค้า บริหารจัดการด้านงานขนส่งภายใต้ต้นทุนที่สามารถแข่งขันได้และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด บริษัทมีนโยบายการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า รวมทั้งการผลิตเพื่อให้มีสินค้าคงคลังประมาณ 1 เดือน สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

ระบบการจัดส่งสินค้าของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ

การบริหารจัดการทางด้านโลจิสติกส์ ด้านการขนส่งเป็นไปในลักษณะการจัดส่งสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วและมีอยู่ในสต็อก เพื่อสำรองให้มีสินค้าอยู่เสมอตามระดับต่ำสุด (Minimum Stock) และระดับสูงสุด (Maximum Stock) ที่ทางบริษัทได้กำหนดขึ้นจากการพยากรณ์การสั่งซื้อสินค้าของลูกค้า แล้วจึงส่งสินค้าไปยังศูนย์กระจายสินค้าของทางบริษัทกรณีศึกษาเพื่อทำการเปลี่ยนถ่ายสินค้าและบรรจุ

สำหรับระบบการจัดส่งสินค้าของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติทางบริษัทกรณีศึกษานั้นแบ่งออกเป็น 2 ตลาดหลักๆ ได้แก่

ตลาดในประเทศ

สำหรับการขนส่งสินค้าจากบริษัทกรณีศึกษาไปยังศูนย์กระจายสินค้า การจัดส่งสินค้าแบบขนส่งตรง หรือตัวแทนจำหน่ายในแต่ละภูมิภาคภายในประเทศ โดยผ่านช่องทางต่างๆ เช่น ศูนย์กระจายสินค้า การจัดส่งสินค้าแบบขนส่งตรง หรือตัวแทนจำหน่ายในแต่ละภูมิภาค บริษัทจะขนส่ง

สินค้าขึ้นรถหัวลากโดยใช้หางกึ่งพ่วงพื้นเรียบในการโหลดสินค้าขึ้นรถ และรถวิ่งงานระยะสั้นจากศูนย์กระจายสินค้าสำหรับการขนส่งภายในประเทศที่มีปริมาณไม่มากและมีพื้นที่บรรจุสินค้าเต็มพอดีพร้อมส่งให้กับลูกค้า ซึ่งจะต้องส่งสินค้าไปลูกค้ารายย่อยมีระยะทางไปกลับระหว่างศูนย์กระจายสินค้าและลูกค้า (ภาพประกอบที่ 4.2)

ส่วนการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้ายังตลาดต่างประเทศ ทางบริษัทกรณีศึกษาได้ขนส่งสินค้าส่วนใหญ่ด้วยการขนส่งไปยังท่าเรือแหลมฉบังอำเภอแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี เพื่อกระจายสินค้าไปยังสายเรือต่างๆ โดยตรง เพื่อส่งสินค้าให้กับลูกค้ายังต่างประเทศตามรายการสั่งซื้อของลูกค้า สำหรับการขนส่งสินค้าจากบริษัทกรณีศึกษาไปยังท่าเรือนั้น รถที่ใช้ในการขนส่งสินค้าเพื่อนำสินค้าส่งไปยังลูกค้าจะใช้รถหัวลาก โดยใช้หางกึ่งพ่วงพื้นเรียบ ซึ่งง่ายต่อการโหลดสินค้าขึ้นรถและไม่จำเป็นต้องใช้จุดโหลดสินค้า (Load Docking) สำหรับการบรรทุกสินค้าจากบริษัทไปยังท่าเรือแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี (ภาพประกอบที่ 4.3)



ภาพประกอบที่ 4.2 การโหลดสินค้าที่โหลดขึ้นรถบรรทุกสำหรับการขนส่งไปยังศูนย์กระจายสินค้าปลีก-ส่ง ในประเทศ



ภาพประกอบที่ 4.3 การโหลดสินค้าเข้าสู่คอนเทนเนอร์ขึ้นรถบรรทุกสำหรับการขนส่งไปยังท่าเรือเพื่อขนส่งไปต่างประเทศ

โดยพื้นที่ของศูนย์กระจายสินค้าของทางบริษัทกรีนศึกษามีพื้นที่รวมทั้งหมด สำหรับการดำเนินการกิจกรรมทางด้าน โลจิสติกส์ เช่น การเปลี่ยนถ่ายสินค้า การบรรจุสินค้า การจัดเก็บและ กิจกรรมทางด้านการจัดส่งสินค้ากว่า 44,800 ตารางเมตร ในการบริหารจัดการสินค้าที่ถูกเปลี่ยนถ่ายเพื่อนำส่งให้กับลูกค้าในประเทศ และต่างประเทศ

ด้านการขนส่งวัตถุดิบเข้าสู่สายพานการผลิตไม้ทดแทนไม้ธรรมชาติ

บริษัทได้มีการจัดจ้างผู้จัดหาวัตถุดิบและเป็นผู้นำวัตถุดิบมาส่งที่โรงงานของบริษัท เพื่อสนับสนุนการผลิตสินค้า เช่น เศษไม้ ขี้เลื่อย กาว ไม้ท่อน และไม้ยางพารา และอื่นๆ ซึ่งจะมีการคิดค่าขนส่งรวมมาพร้อมกับราคาสินค้าในอัตรา 1.0-1.5 บาทต่อกิโลเมตร ทั้งนี้เมื่อประมาณการค่าขนส่ง พบว่า มีค่าใช้จ่ายประมาณ 1,570,811 บาทต่อเดือน หรือประมาณ 18,849,736 บาทต่อปี ซึ่งมีสัดส่วนค่อนข้างสูง และการจัดการวัตถุดิบเข้าโรงงานค่อนข้างลำบากเนื่องจากมีจำนวนผู้จัดหาวัตถุดิบหลายราย ตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 รายละเอียดเส้นทางและปริมาณการสั่งซื้อเฉลี่ยระหว่างผู้จัดหาวัตถุดิบกับบริษัท
กรณีศึกษา

ผู้จัดหา วัตถุดิบ	รายการ วัตถุดิบ	ปริมาณการ สั่งซื้อเฉลี่ยต่อ เดือน (ลบ.ม./ เดือน)	ระยะทางระหว่าง ผู้จัดหาวัตถุดิบ กับบริษัท กรณีศึกษา (กม.)	คิดค่าขนส่ง ต่อปริมาณ สั่งซื้อ	ค่าขนส่งรวม (บาท/กม.)
รายที่ 1	ไม้ยางพารา	805,000	88.7	12,075.00	1,071,052.50
รายที่ 2	ไม้ท่อนรวม	122,000	50.3	183.0	9,204.90
รายที่ 3	กาว	168,000	174	2,520.0	438,480.0
รายที่ 4	ไม้ท่อนรวม	55,000	38.4	82.50	3,168.00
รายที่ 5	ไม้ท่อนรวม	228,000	143	342.0	48,906.0
รวม/เดือน		1,378,000	494.4	15,202.50	1,570,811.40
รวม/ปี					18,849,736.80

ข้อมูลการทำงาน (ก่อนปรับปรุง)

ในส่วนของการดำเนินงานที่ผ่านมาทางบริษัทกรณีศึกษาพบปัญหาในระหว่างการดำเนินงานนั้นทางบริษัทกรณีศึกษาต้องแบกรับภาระต้นทุนค่าขนส่งที่ขยวกลับถึง 880,733 บาทต่อเดือน หรือ 10,568,800 บาทต่อปี (ตารางที่ 4.3) โดยมีสาเหตุอันเนื่องมาจากทางบริษัทกรณีศึกษาไม่สามารถจัดหาและวางแผนสำหรับการขนส่งสินค้าที่ขยวกลับได้อย่างเพียงพอสำหรับทุกๆ เทียวที่มี การขนวัตถุดิบกลับเข้าสู่โรงงาน อันเนื่องมาจากนโยบายของทางบริษัทเองซึ่งให้มีการสั่งซื้อ วัตถุดิบรวมทั้งการสั่งซื้อตามความต้องการใช้ที่จำเป็นเท่านั้น โดยไม่ให้มีการจัดเก็บไว้เป็นสต็อก จึงทำให้บริษัทกรณีศึกษายังคงแบกรับภาระต้นทุนที่ขยวกลับ (Backhaul Cost) หรือค่าเสียโอกาสของรถหัวลากที่ตีเปล่ากลับไปโรงงานผลิตเป็นจำนวนมาก และยังไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่จากการขนส่งทั้งเทียวไปและกลับ

ตารางที่ 4.3 ต้นทุนค่าเสียโอกาสของรถหัวลากที่ตีเปล่ากลับไปโรงงานผลิต ปี พ.ศ. 2560-2562

ก่อนปรับปรุง		
ปี พ.ศ.	เฉลี่ยต้นทุน/เดือน (บาท)	เฉลี่ยต้นทุน/ปี (บาท)
2560	877,117	10,525,400
2561	896,333	10,756,000
2562	868,750	10,425,000
เฉลี่ย (รวม)	880,733	10,568,800

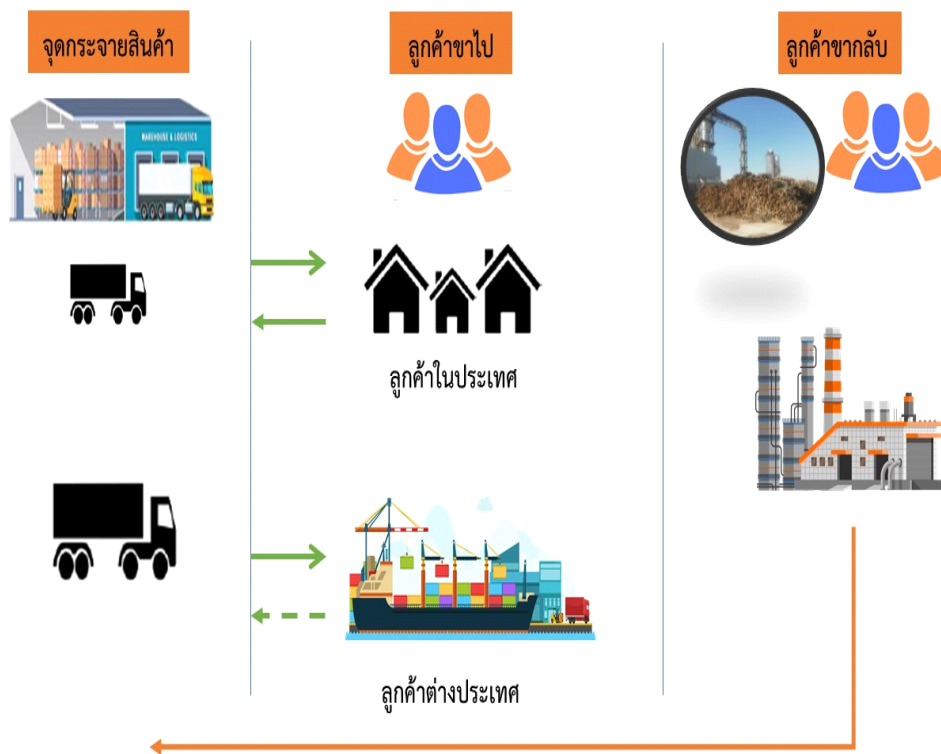
จากการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลของบริษัท พบว่า การบริหารจัดการทางด้านโลจิสติกส์ ด้านการขนส่งเป็นไปในลักษณะการจัดส่งสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วและมีอยู่ในคลังเพื่อสำรองให้มีสินค้าอยู่เสมอตามระดับต่ำสุด (Minimum Stock) และระดับสูงสุด (Maximum Stock) ที่ทางบริษัทได้กำหนดขึ้นจากการพยากรณ์การสั่งซื้อสินค้าของลูกค้า แล้วจึงส่งสินค้าไปยังคลังสินค้าของทางบริษัทกรณีศึกษาเพื่อจัดเก็บและกระจายสินค้า ทำการเปลี่ยนถ่ายสินค้าและบรรจุเข้าสู่คอนเทนเนอร์ก่อนทำการจัดส่งสินค้าไปยังสายเรือต่างๆ ในต่างประเทศ และลูกค้าในประเทศตามคำสั่งซื้อของลูกค้าในแต่ละราย รวมถึงยังใช้เป็นพื้นที่สำหรับการเปลี่ยนถ่ายสินค้าและวัตถุดิบต่างๆ ที่ถูกเปลี่ยนถ่ายจากตู้คอนเทนเนอร์และทำการโหลดสินค้าขึ้นรถบรรทุกหัวลาก ทางกิ่งฟ่วงแบบพื้นเรียบ สำหรับสนับสนุนกระบวนการผลิต แต่เนื่องจากนโยบายแผนการดำเนินงานของบริษัทจึงทำให้เกิดปัญหาการตีรถเที่ยวเปล่ากลับไปโรงงานเป็นจำนวนมาก ดังนั้น เพื่อการบริหารจัดการรถเที่ยวเปล่าที่กลับมาจากการขนส่งสินค้ากลับมายังบริษัทกรณีศึกษา เพื่อให้สามารถลดต้นทุนและแข่งขันกับคู่แข่งได้ จึงเลือกที่จะบริหารจัดการปรับปรุงระบบโลจิสติกส์ ของการจัดส่งสินค้าเพื่อปรับลดต้นทุนของบริษัทกรณีศึกษา โดยคำนึงถึงต้นทุนรวมโลจิสติกส์ด้านการขนส่งต่ำที่สุด ณ ระดับการให้บริการลูกค้าที่กำหนดไว้ และเพื่อให้สามารถรองรับการบรรทุกวัตถุดิบในเที่ยวกลับได้ก็จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและช่วยลดต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการขนส่งได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะช่วยให้สามารถลดการสูญเสียดังกล่าวไปโดยไม่เกิดประโยชน์ จากการวิ่งรถเที่ยวเปล่ากลับไปโรงงาน

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลในระหว่างเดือนมกราคม ถึงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2562 พบว่า บริษัทกรณีศึกษามีปริมาณการจัดส่งสินค้าจากบริษัทกรณีศึกษาไปยังศูนย์กระจายสินค้าและปริมาณการขนส่งวัตถุดิบในเที่ยวกลับจากจุดรับส่งวัตถุดิบจากระบบการจัดส่งสินค้าตามรูปแบบเดิม ดังตารางที่ 4.4 ภาพที่ 4.4 ภาพที่ 4.5 รูปแบบการขนส่งในอดีต

ตารางที่ 4.4 แสดงปริมาณการขนส่งสินค้าที่เกี่ยวกับของบริษัทกรณีศึกษาจากการดำเนินงานตามระบบการจัดส่งสินค้าตามรูปแบบเดิม ก่อนการปรับปรุง

เดือน พ.ศ. 2562	ปริมาณขนส่ง (เที่ยว)			อัตราการขนส่ง ที่เกี่ยวกับโดยบริษัท (%)	อัตราการติด เที่ยวเปล่า (%)
	ขนส่งสินค้า (ขาไป)	ขนส่ง (ขากลับ)	เที่ยวเปล่า		
มกราคม	295.50	97	198.5	32.83	67.17
กุมภาพันธ์	295.75	97	198.75	32.80	67.20
มีนาคม	316.25	124.25	192	39.29	60.71
เมษายน	309.00	124.5	192	40.29	62.14
พฤษภาคม	313.50	124.5	189	39.71	60.29
มิถุนายน	296.75	99	197.75	33.36	66.64
กรกฎาคม	296.50	98.75	197.75	33.31	66.69
สิงหาคม	294.25	97	197.25	32.97	67.03
กันยายน	296.00	96.5	199.25	32.60	67.31
ตุลาคม	291.50	96.25	195.25	33.02	66.98
พฤศจิกายน	301.50	102.75	198.75	34.08	65.92
ธันวาคม	299.25	105.25	181.75	35.17	60.74
เฉลี่ย/เดือน	300.48	105.23	194.83	34.95	64.90

จากข้อมูลดังกล่าวนี้ทำให้ทราบว่าทางบริษัทกรณีศึกษายังมีปัญหาในส่วนของต้นทุนโลจิสติกส์ของทางบริษัทกรณีศึกษา ซึ่งมาจากปัญหาการบรรทุกวิ่งเที่ยวเปล่าในเที่ยวกลับ ที่มีสูงถึง 64.90% เมื่อเทียบกับอัตราการขนส่งที่เกี่ยวกับโดยบริษัท ที่มีเพียง 34.95 % ของจำนวนการเดินทางที่เกี่ยวกับเที่ยวกลับทั้งหมด ซึ่งเป็นการรับไม่แผ่นของโรงงานในเครือเข้ามาปิดผิวที่โรงงานผลิตเท่านั้น เป็นต้นทุนการขนส่งที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์และเป็นการใช้พลังงานโดยสูญเปล่า ดังนั้นการเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าด้วยการวิธีการลดการวิ่งเที่ยวเปล่า (Backhauling Management) จึงเป็นการจัดการการขนส่งที่มีเป้าหมายให้เกิดการใช้ประโยชน์จากขบวนพาหนะ (Load Utilization) ซึ่งในขั้นตอนการทำงานการบริหารการขนส่งที่เกี่ยวกับยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากนัก เนื่องจากไม่ทราบปริมาณความต้องการ ในการขนส่งสินค้า รวมถึงปริมาณสินค้าระหว่างต้นทางและปลายทางมักจะมีปริมาณไม่เท่ากัน ซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงและบริหารจัดการรถที่เกี่ยวกับให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีรูปแบบและขั้นตอนการจัดส่ง (ตามภาคผนวก ก)



ภาพประกอบที่ 4.5 รูปแบบการขนส่งรูปแบบเดิม (ก่อนการปรับปรุง)

จากภาพที่ 4.5 รูปแบบการขนส่งรูปแบบเดิม (ก่อนการปรับปรุง) พบว่า การขนส่งกระจายสินค้าเริ่มจากบริษัทฯ เปิดรับงานจากลูกค้าโดยแต่ละบริษัทเป็นผู้ผลิตและผู้แทนจำหน่ายในอุตสาหกรรมก่อสร้างตกแต่ง อุตสาหกรรมผลิตเฟอร์นิเจอร์ ทั้งในและต่างประเทศ โดยบริษัทส่งคำสั่งซื้อไปยังศูนย์กระจายสินค้าของทางบริษัทกรณีศึกษาซึ่งตั้งอยู่ในจังหวัดสระบุรี โดยแบ่งรูปแบบการดำเนินงานออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 การขนส่งกระจายสินค้าในประเทศ ใช้รถหัวลากทางกิ่งฟางพื้นเรียบสำหรับขนส่งสินค้าของบริษัทกรณีศึกษาไปยังลูกค้าในประเทศ ทั้งนี้การเลือกรถขนส่งขึ้นอยู่กับปริมาณของสินค้าที่ลูกค้าสั่งและตีรถเปล่ากลับเข้ามาโรงงาน โดยมีการแวะรับสินค้าเสียหายกลับเข้าสู่โรงงานเมื่อมีลูกค้าแจ้ง โดยมีอัตราการขนส่งที่ขากลับโดยบริษัทเพียง 34.95 %

รูปแบบที่ 2 การขนส่งกระจายสินค้าไปต่างประเทศ หลังจากที่เปิดรับงานบริษัททำการบรรจุสินค้าเข้าสู่คอนเทนเนอร์ก่อนทำการจัดส่งสินค้าไปยังสายเรือต่างๆ ตามคำสั่งซื้อของลูกค้าในแต่ละราย และตีรถเปล่ากลับเข้ามาโรงงาน โดยมีอัตราการตีรถเที่ยวเปล่า 64.90 % (รายละเอียดแสดงใน ภาคผนวก ก)

วิเคราะห์ปัญหาการทำงาน (ก่อนปรับปรุง)

จากกระบวนการทำงานและขั้นตอนการทำงานดังกล่าวข้างต้นของบริษัททฤษฎีศึกษานั้นสามารถนำมาวิเคราะห์สภาพปัญหาที่พบในบริษัททฤษฎีศึกษาตามการบริหารต้นทุนกิจกรรมได้ดังนี้

1. วิเคราะห์สภาพปัญหาที่พบในบริษัททฤษฎีศึกษา

1.1 ด้านต้นทุนกิจกรรม ต้นทุนการขนส่งสินค้าของบริษัททฤษฎีศึกษาก่อนข้างสูงเนื่องจากต้นทุนและค่าเสียโอกาสของรถในเที่ยวกลับสูง ปริมาณการขนส่งสินค้าเที่ยวกลับมีน้อยมากทำให้บริษัททฤษฎีศึกษาแบกรับต้นทุนในส่วนนี้อยู่เป็นจำนวนมาก

1.2 ด้านปริมาณการปฏิบัติงาน ทางบริษัททฤษฎีศึกษาและไม่สามารถควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถและเต็มประสิทธิภาพของรถบรรทุก เนื่องจากการที่รถวิ่งงานเที่ยวเปล่าถึง 64.90 % ของการวิ่งงานเที่ยวเปล่าเที่ยวกลับทั้งหมด จึงทำให้ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากรถขนส่งได้อย่างเต็มที่ จึงทำให้เกิดต้นทุนของการประกอบการเพิ่มสูงขึ้น โดยเปล่าประโยชน์ซึ่งเป็นต้นทุนที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า (Non-value added cost)

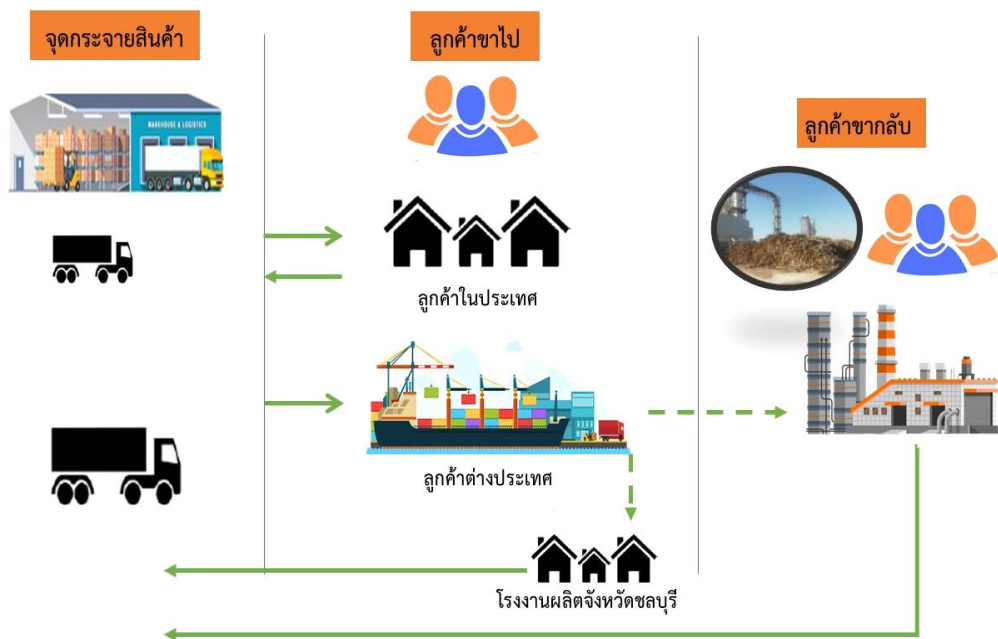
จากข้อมูลต่างๆ ดังกล่าวซึ่งทำให้เกิดปัญหาทางโลจิสติกส์ด้านการขนส่ง และบริษัททฤษฎีศึกษาต้องแบกรับต้นทุนในการขนส่งสินค้าเป็นจำนวนค่อนข้างมาก ซึ่งยังไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ ผู้ศึกษาจึงสนใจและหาวิธีการในการปรับปรุงการขนส่งสินค้าโดยใช้ประโยชน์จากรถเที่ยวกลับ ซึ่งเป็นเส้นทางจากกลับจากลูกค้าในการกระจายสินค้าในประเทศและต่างประเทศกลับเข้าสู่บริษัททฤษฎีศึกษา เพื่อให้สามารถขนส่งวัตถุดิบกลับเข้าโรงงานผลิตได้และเพื่อให้แน่ใจว่าการปรับปรุงระบบในครั้งนี้สามารถใช้ได้ผลและเกิดประโยชน์ต่อบริษัททฤษฎีศึกษา หลังจากการปรับปรุงระบบแล้ว จะทำให้สามารถลดต้นทุนโลจิสติกส์ของการจัดส่งสินค้าได้ ซึ่งจะนำแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ต้นทุนฐานกิจกรรมเข้ามาร่วมในการวิเคราะห์ต้นทุนที่สามารถลดลงได้ โดยหลังจากทำการปรับปรุงระบบแล้ว จะสามารถลดต้นทุนโลจิสติกส์ด้านการขนส่งของการจัดส่งสินค้าได้หรือไม่ มากน้อยอย่างไร จึงเสนอดัชนีที่ใช้วัดผลการดำเนินงานด้านต้นทุนโลจิสติกส์ด้านการขนส่งที่สามารถลดลงได้ของบริษัททฤษฎีศึกษา

ส่วนที่ 2 การพัฒนาปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการขนส่ง โดยแนวคิดการบริหารจัดการขนส่งเที่ยวกลับ (Backhaul)

เก็บรวบรวมข้อมูลการทำงาน (หลังปรับปรุง)

จากปัญหาการแบกรับภาระต้นทุนค่าขนส่งเที่ยวเปล่ากลับโรงงานเป็นจำนวนมาก รวมถึงด้านการพึ่งพิงผู้จัดหาวัตถุดิบและเป็นผู้นำวัตถุดิบมาส่งที่โรงงานดังที่กล่าวข้างต้นนั้น เพื่อเป็นการสนับสนุนกระบวนการผลิตของโรงงานให้มีประสิทธิภาพและเป็นการใช้ประโยชน์จากกระบวนการขนส่งเที่ยวเปล่าเพื่อลดต้นทุนให้สูงสุด และสามารถสนับสนุนการขนส่งสินค้าในรูปแบบต่างๆ ของบริษัทกรณีศึกษานั้น บริษัทจึงนำรูปแบบการบริหารจัดการรถเที่ยวเปล่าที่กลับมาใช้ในการขนส่งวัตถุดิบกลับมายังบริษัทกรณีศึกษา เพื่อให้สามารถลดต้นทุนและแข่งขันกับคู่แข่งได้ จึงเลือกที่จะปรับปรุงระบบโลจิสติกส์ ของการขนส่งวัตถุดิบเข้าสู่โรงงานเพื่อลดต้นทุนของบริษัทกรณีศึกษา โดยคำนึงถึงต้นทุนรวมโลจิสติกส์ด้านการขนส่งต่ำที่สุด ณ ระดับการให้บริการลูกค้าที่กำหนดไว้ จากการปรับปรุงกระบวนการขนส่งเที่ยวเปล่า เพื่อให้รถขนส่งสินค้าสามารถบรรทุกวัตถุดิบกลับเข้ามาโรงงานในเที่ยวกลับได้ก็จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและช่วยลดต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการขนส่งได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะช่วยให้สามารถลดการสูญเสียพลังงานไปโดยไม่เกิดประโยชน์ จากการวิ่งรถเที่ยวเปล่ากลับโรงงาน

4.2.1 บริษัทกรณีศึกษาได้ทำการวางแผนปรับปรุงกระบวนการขนส่งเที่ยวกลับ ระหว่างเดือนมกราคม ถึงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2564 ตามรูปแบบปัจจุบัน (หลังปรับปรุง) ดังภาพที่ 4.6



ภาพประกอบที่ 4.6 รูปแบบการขนส่งรูปแบบการบริหารจัดการขนส่ง โดยแนวคิดการจัดการรถ
 เทียบเปล่า (Backhaul)

ผู้จัดทำจึงมีความคิดที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการขนส่งสินค้าด้วยวิธีการ Backhaul ลดเที่ยวเปล่าใน การขนส่งสินค้าและเพิ่มจำนวนเที่ยวรถให้เพียงพอต่อปริมาณงาน โดย จัดทำรายละเอียดตารางคุมการเดินรถแบบ เทียบไป – เทียบกลับ โดยดูว่าสถานที่ลงสินค้ากับสถานที่ ขึ้นสินค้าที่จะทำการ Backhaul นั้นอยู่ในเส้นทางที่ใกล้เคียงกันหรือไม่ เพื่อความเป็นไปได้ ปรากฏว่ามีเส้นทางที่สามารถทำ Backhaul ได้ถึง 3 เส้นทาง

จากภาพที่ 4.6 บริษัทจะต้องนำส่งสินค้าสามารถบรรทุกสินค้าไปยังลูกค้าและสายเรือ (ท่าเรือแหลมฉบัง) ได้แล้วเสร็จ หลังจากนั้นรถขนส่งสินค้าจะถูกวางแผนการขนส่งให้รับวัตถุดิบ ต่างๆ กลับมายังบริษัทเพื่อส่งวัตถุดิบเข้าสู่สายการผลิตพร้อมกันด้วย เพื่อลดการวิ่งงานเที่ยวเปล่า กลับ โดย

เส้นทางที่ 1 บริษัทนำส่งสินค้าไปยังลูกค้าได้แล้วเสร็จ ติรถเปล่ากลับเข้ามาโรงงาน โดยมีการแวะรับสินค้าเสียหายกลับเข้าสู่โรงงานเมื่อมีลูกค้าแจ้ง

เส้นทางที่ 2 บริษัทนำส่งสินค้าไปยังลูกค้าเพื่อส่งเข้าสายเรือไปยังลูกค้าต่างประเทศได้แล้วเสร็จ ในกรณีที่ไม่มีวัตถุดิบจากลูกค้ารถกลุ่มนี้ก็จะถูกวางแผนให้ไปรับไม้แผ่นที่โรงงานผลิตสาขา จังหวัดชลบุรี กลับมาเข้าสู่สายการผลิตเพื่อปิดผิวแผ่น ไม้ที่โรงงานสาขาจังหวัดสระบุรี

เส้นทางที่ 3 บริษัทนำส่งสินค้าไปยังลูกค้าเพื่อส่งเข้าสายเรือไปยังลูกค้าต่างประเทศได้แล้วเสร็จหลังจากนั้นทำการเปลี่ยนถ่ายสินค้าและวิ่งรถเปล่าไปรับวัตถุดิบที่จังหวัดระยองไหลคสินค้าขึ้นไปยังรถหัวลากทางกิ่งฟางพื้นเรียบที่ไซ้ขนส่งสินค้าให้ลูกค้าต่างประเทศ และนำวัตถุดิบเข้ามาส่งสายการผลิตที่จังหวัดสระบุรี

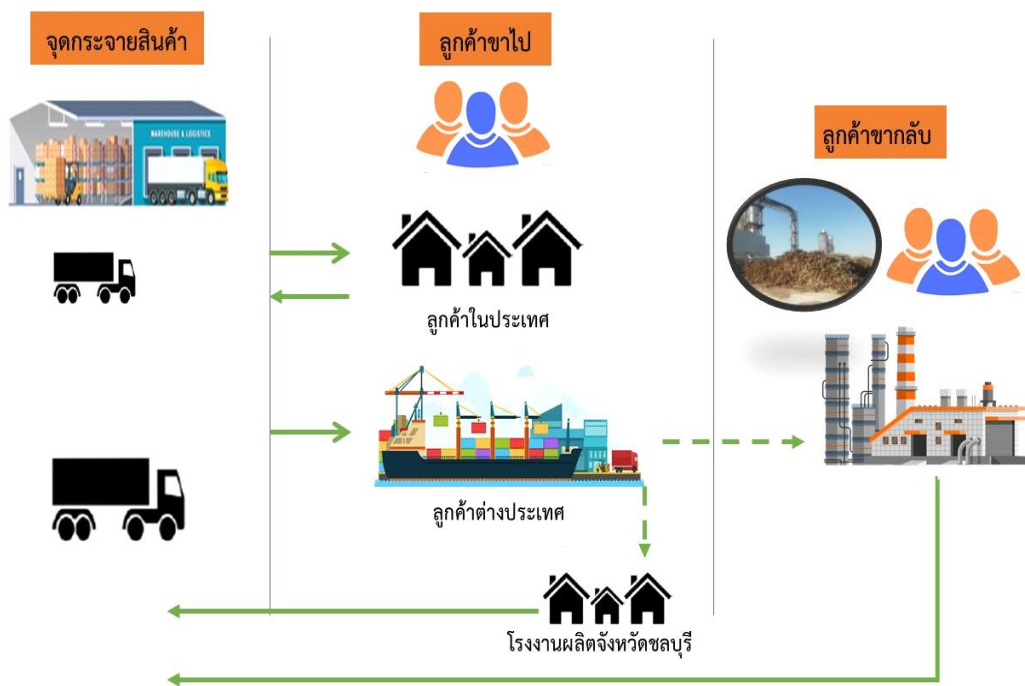
ซึ่งเป็นการบริหารจัดการรถเที่ยวกลับให้มีการใช้งานอย่างเต็มประสิทธิภาพมากที่สุด ลดต้นทุนโลจิสติกส์ด้านการขนส่งโดยใช้กระบวนการขนส่งเที่ยวกลับอุตสาหกรรมการผลิตไม่ทดแทนธรรมชาติ ก่อนและหลังปรับปรุง (รายละเอียดแสดงใน ภาคผนวก ข)

4.2.2 ทดลองขนส่งสินค้าและวัตถุดิบตามรูปแบบใหม่ และติดตามผลการดำเนินงานความคืบหน้าของการดำเนินงาน ตลอดจนสรุปผลการดำเนินงานร่วมกันกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันพิจารณาถึงปัญหาที่พบระหว่างดำเนินงาน และแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข

4.2.3 ทำการเปรียบเทียบต้นทุนโลจิสติกส์ด้านการขนส่งหลังจากได้มีการปรับปรุงและบริหารจัดการรถเที่ยวกลับ โดยมีการปรับปรุงระบบการจัดส่งสินค้าของบริษัทกรณีศึกษาตามรูปแบบใหม่ ซึ่งสามารถขนส่งสินค้าหรือวัตถุดิบในเที่ยวกลับได้จะมีผลต่อต้นทุนโลจิสติกส์ด้านการขนส่งของบริษัทกรณีศึกษา และต้นทุนโลจิสติกส์ด้านการขนส่งหลังจากการปรับปรุงทางลากและการจัดการรถเที่ยวเปล่า ดังภาพที่ 4.7 และ (ภาคผนวก ข)

4.2.4 สรุปผลการศึกษา เพื่อให้ทราบว่าหลังจากที่ได้มีการปรับปรุงและบริหารจัดการรถเที่ยวกลับแล้ว สามารถลดต้นทุนโลจิสติกส์ด้านการจัดส่งของการจัดส่งสินค้าได้หรือไม่ มากน้อยอย่างไร ตามผลการดำเนินงาน

จากผลการทำการวางแผนปรับปรุงกระบวนการขนส่งเที่ยวเปล่า ระหว่างเดือนมกราคม ถึงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2564 ตามรูปแบบปัจจุบัน (หลังปรับปรุง) ดังภาพที่ 4.7



ภาพประกอบที่ 4.7 รูปแบบการขนส่งในปัจจุบัน (ระบบการบริหารจัดการการขนส่งแบบใหม่)

จากภาพที่ 4.7 จากระบบการจัดส่งสินค้าตามรูปแบบปัจจุบันของบริษัท สำหรับการขนส่งสินค้าไปยังศูนย์กระจายสินค้านั้น พบว่า ในเที่ยวกลับของทางบริษัทนั้นมีความสามารถในการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการทำ Backhaul มาใช้เพื่อลดต้นทุนค่าขนส่งโดยลดต้นทุนการขนส่งเที่ยวเปล่าร่วมกับการเดินรถแบบ Routing เพื่อกำหนดจุดรับส่งสินค้าหรือวัตถุดิบเที่ยวไป-กลับ ส่งผลให้การขนส่งสินค้าไปยังลูกค้ามีประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดความต่อเนื่องในการเดินรถทำให้สามารถกำหนดเวลารับส่งสินค้าได้ชัดเจนมากขึ้น และมีการใช้บริการเพิ่มขึ้นถึงเท่าตัว บริษัทสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ต้นทุนในการขนส่งของบริษัทฯ ลดลง รวมถึงการทำ Backhaul มาใช้เพื่อลดต้นทุนค่าขนส่งโดยลดต้นทุนการขนส่งเที่ยวเปล่าสามารถลดจำนวนการตีรถเที่ยวเปล่าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยการวิ่งรถบรรทุกทุกวัตถุดิบจากกลับเข้าสู่โรงงาน 78.15 % ต่อปี (ตารางที่ 4.5) ลดต้นทุนสูญเปล่าที่เกิดจากระยะทางตีเปล่า ลดค่าผู้จัดหาขนส่งวัตถุดิบที่ขนส่งวัตถุดิบมาส่งที่โรงงานของบริษัท

สรุปผลการดำเนินงานตามโครงการปรับปรุงและจัดการรถเที่ยวเปล่า

หลังจากการปรับปรุงและการจัดการรถเที่ยวเปล่าแล้ว รวมทั้งการนำไปใช้งานจริงในช่วงระยะเวลา มกราคม – ธันวาคม 2564 พบว่า บริษัทกรณีศึกษาสามารถนำเที่ยวเปล่าของรถหัวลากที่เคยต้องแบกรับภาระต้นทุนการสูญเสียพลังงานไปอย่างไร้ค่ามาใช้ประโยชน์ในการขนส่งวัตถุดิบจากการที่ต้องพึ่งพิงผู้จัดหาวัตถุดิบและเป็นผู้นำวัตถุดิบมาส่งที่โรงงานของบริษัท เพื่อสนับสนุนการผลิตสินค้า รวมถึงค่าขนส่งรวมที่คิดมาพร้อมกับราคาสินค้าในอัตราร้อยละ 1.0-1.5 ทั้งนี้เมื่อประมาณการค่าขนส่ง พบว่า มีค่าใช้จ่ายประมาณ 1,191,581 บาทต่อเดือน หรือประมาณ 14,298,982 บาทต่อปี ซึ่งมีสัดส่วนค่อนข้างสูง และสามารถบริหารจัดการวัตถุดิบเข้าโรงงาน และสามารถควบคุมปริมาณวัตถุดิบได้อย่างมีประสิทธิภาพอันเนื่องมาจากการกำหนดจุดรับวัตถุดิบและลงปริมาณการรับซื้อวัตถุดิบจากผู้จัดหาโดยตรง ซึ่งหลังจากการปรับปรุงและการจัดการรถเที่ยวเปล่า พบว่า สามารถขนส่งวัตถุดิบเที่ยวกลับได้เฉลี่ย 78.15 % ผลการดำเนินงานเป็นไปตามตารางที่ 4.5 และภาพที่ 4.8

ตารางที่ 4.5 ผลการดำเนินงานตามการปรับปรุงและการจัดการรถเที่ยวเปล่าของบริษัทกรณีศึกษา ตั้งแต่

มกราคม – ธันวาคม 2564

ไตรมาส	เที่ยวไป		เที่ยวกลับ (บริษัท)		เที่ยวกลับ (ผู้จัดหาวัตถุดิบ)		รวมเที่ยวกลับทั้งหมด		Backhaul %
	จำนวน (เที่ยว)	น้ำหนัก (ตัน)	จำนวน (เที่ยว)	น้ำหนัก (ตัน)	จำนวน (เที่ยว)	น้ำหนัก (ตัน)	จำนวน (เที่ยว)	น้ำหนัก (ตัน)	
ไตรมาสที่ 1	3,765	106,881	1,413	36,738	963	25,038	2,376	61,776	63.11
ไตรมาสที่ 2	4,023	108,681	1,596	41,496	1,359	35,334	2,955	76,830	73.45
ไตรมาสที่ 3	3,465	100,881	1,503	39,078	1,524	39,624	3,027	78,702	87.36
ไตรมาสที่ 4	3,825	109,881	1,644	42,744	1,782	46,332	3,426	89,076	89.57
รวม	15,078	426,324	6,156	160,056	5,628	146,328	11,784	306,384	78.15

ภาพประกอบที่ 4.8 เปรียบเทียบปริมาณการวิ่งรถบรรทุกวัตถุดิบเข้าโรงงาน (จากกลับ) หลังจากการปรับปรุงและการจัดการรถเที่ยวเปล่า

ดังนั้นหากเปรียบเทียบต้นทุน โลจิสติกส์รวมของระบบการขนส่งวัตถุดิบเข้าสู่โรงงานก่อน และหลังการปรับปรุงบริหารจัดการรถเที่ยวกลับแล้วจากการทำ Backhaul มาใช้เพื่อลดต้นทุนค่าขนส่ง โดยลดต้นทุนการขนส่งเที่ยวเปล่าก่อนนำวิธี Backhaul มาใช้เพื่อลดต้นทุนค่าขนส่ง โดยลดต้นทุนการขนส่งเที่ยวเปล่า (ก่อนการปรับปรุง) ในปี พ.ศ. 2560-2562 ที่มีต้นทุนขนส่งเฉลี่ย 10,568,800 บาทต่อปี หลังจากการทำ Backhaul มาใช้เพื่อลดต้นทุนค่าขนส่ง โดยลดต้นทุนการขนส่งเที่ยวเปล่า พบว่า ในปี พ.ศ. 2563-2564 บริษัทมีต้นทุนค่าขนส่งเฉลี่ย 7,645,000 บาท/ปี สามารถลดต้นทุนการขนส่งได้ 2,923,800 บาท/ปี คิดเป็นร้อยละ 27.66 ซึ่งข้อมูลต้นทุนสูญเปล่าที่เกิดจากระยะทางตีเปล่า ในเวลา 2 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ.2563-2564) มีต้นทุนสูญเปล่าลดลงทุกปี (ตารางที่ 4.6)

ตารางที่ 4.6 ต้นทุนโลจิสติกส์ด้านการขนส่งตามระบบการทำงานแบบเดิมและแบบใหม่หลังจากการปรับปรุงการจัดการรถเที่ยวกลับ

รูปแบบ	ปี พ.ศ.	จำนวนเที่ยวเปล่า	จำนวนเที่ยวเฉลี่ย	ต้นทุน/ปี (บาท)	ต้นทุนเฉลี่ย (บาท)	ต้นทุนลดลง (บาท)	ต้นทุนลดลง (%)
ก่อนปรับปรุง	2560	1,072	1,078	10,525,400	10,568,800	2,924,800	27.66
	2561	1,097		10,756,000			
	2562	1,065		10,425,000			
หลังปรับปรุง	2563	808	780	7,918,400	7,644,000		
	2564	752		7,369,600			

จากผลการดำเนินงานดังกล่าวข้างต้น หากคำนวณค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนด้านการขนส่งที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมโลจิสติกส์ด้านการขนส่งตามระบบบริหารจัดการขนส่ง ซึ่งเป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงจากกิจกรรมโลจิสติกส์ด้านการขนส่ง ตลอดกระบวนการปฏิบัติงานก่อน-หลังปรับปรุงตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ต้นทุนโลจิสติกส์ด้านการขนส่งตามระบบการทำงาน

รายการต้นทุนกิจกรรม	ตัวหลักต้นทุน	ต้นทุน
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับรถ รถ 1 คันวิ่งขนสินค้าจากสระบุรีไปส่งระยองแล้ววิ่งรถเปล่ากลับ <ul style="list-style-type: none"> • ระยะทางไประยอง ระยะทาง 302 กม. • รถเทอร์เลอร์ใช้แก๊ส อัตรา 1.8 กม./ลิตร ที่ราคาแก๊ส 16.56 บาท/ลิตร • ค่าเช่ารถ 4,000 บาท 	เทียว เชื้อเพลิง เทียว	5001.12 16.59 บาท/ลิตร 4000 บาท/เทียว
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน (โดยไม่รวมเงินเดือน 10,000) ค่าเทียวคนขับ 800 บาท	เทียว	800 บาท/เทียว
ต้นทุนรวม/เทียว		9801.12 บาท/เทียว

บริษัทกรณีศึกษาสามารถนำเทียวเปล่าของรถหัวลากที่เคยต้องแบกรับภาระต้นทุนการสูญเสียพลังงานไปอย่างไร้ค่ามาใช้ประโยชน์ในการจัดส่งสินค้าและวัตถุดิบของโรงงานซึ่งเป็นการจัดการการขนส่งเทียวเปล่า ซึ่งหลังจากจากการทำ Backhaul มาใช้เพื่อลดต้นทุนค่าขนส่ง พบว่าสามารถขนส่งสินค้าเทียวกลับได้เพิ่มเติม 27.66% รวมเป็นสามารถขนส่งสินค้าเทียวกลับได้ทั้งหมดเมื่อเทียบกับปริมาณสินค้าในเทียวไป 78.15 % จากเดิมหากดำเนินการตามระบบการขนส่งสินค้าแบบเดิมโดยไม่มีปรับปรุงจะสามารถขนส่งสินค้าเทียวกลับได้เพียง 34.95 %

ส่วนที่ 3 ประสิทธิภาพการจัดส่งสินค้าโดยใช้กระบวนการขนส่งเทียวกลับอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ

การศึกษาประสิทธิภาพการจัดส่งสินค้าโดยใช้กระบวนการขนส่งเทียวกลับอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติของบริษัทกรณีศึกษา เป็นการสำรวจความพึงพอใจในบริการธุรกิจขนส่งสินค้าโดยรถบรรทุกของบริษัทกรณีศึกษา ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้รับบริการ (ลูกค้า ผู้รับสินค้า และผู้จัดหาวัตถุดิบ) จำนวน 55 ราย ได้รับกลับคืนในลักษณะที่สามารถนำมาใช้วิเคราะห์ได้จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งผู้ศึกษาได้นำมาทำการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ใช้บริการ (ลูกค้า ผู้รับสินค้า และผู้จัดหาวัตถุดิบ) ได้แก่ อายุ ตำแหน่งงาน รูปแบบของกิจการ ระยะเวลาดำเนินงาน

ส่วนที่ 2 ศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในบริการธุรกิจขนส่งสินค้า โดยรถบรรทุกของบริษัท เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดส่งสินค้าโดยใช้กระบวนการขนส่งที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ

ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลทั่วไปของผู้ใช้บริการ (ลูกค้า ผู้รับสินค้า และผู้จัดหาวัตถุดิบ) ได้แก่ อายุ ตำแหน่งงาน รูปแบบของกิจการ ระยะเวลาดำเนินงาน

ตารางที่ 4.8 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้บริการ

ข้อมูลทั่วไปของผู้ใช้บริการ (ลูกค้า ผู้รับสินค้า และผู้จัดหาวัตถุดิบ)	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
อายุ		
26-30 ปี	3	5.45
31-35 ปี	11	20.00
36-40 ปี	16	29.09
41 ปีขึ้นไป	25	45.45
รวม	55	100
ตำแหน่งงานที่ทำ		
ผู้จัดการ	11	20.00
ผู้ช่วยผู้จัดการ	6	10.91
เจ้าของกิจการ	22	40.00
ผู้จัดหาวัตถุดิบ	16	29.09
รวม	55	100.00

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้บริการ (ลูกค้า ผู้รับสินค้า และผู้จัดหาวัตถุดิบ)	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
รูปแบบของกิจการ		
ธุรกิจภายในครอบครัว	14	25.45
ห้างหุ้นส่วน	11	20.00
บริษัทจำกัด	17	30.91
บริษัทจำกัด (มหาชน)	13	23.64
รวม	55	100.00
ระยะเวลาดำเนินกิจการ		
2-4 ปี	13	23.64
5-10 ปี	20	36.36
มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	22	40.00
รวม	55	100

จำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ใช้บริการส่วนใหญ่ มีอายุ 41 ปีขึ้นไป จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 45.45 รองลงมาคืออายุ 36-40 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 29.09 ผู้ที่มีอายุระหว่าง 31-35 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 และ ผู้ที่มีอายุระหว่าง 26-30 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 5.45 ตามลำดับ

จำแนกตามตำแหน่งงานที่ทำ พบว่า ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเจ้าของกิจการ จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 รองลงมาคือ ผู้จัดการจัดหาวัตถุดิบ จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 29.09 ผู้จัดการจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 และตำแหน่งเจ้าของกิจการ ผู้ช่วยผู้จัดการจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 10.91 ตามลำดับ

จำแนกตามรูปแบบของกิจการ พบว่า ส่วนใหญ่มีรูปแบบธุรกิจบริษัทจำกัดคิดเป็นร้อยละ 30.91 รองลงมาคือรูปแบบเป็นธุรกิจภายในครอบครัวคิดเป็นร้อยละ 25.45 มีรูปแบบธุรกิจบริษัทจำกัด (มหาชน) คิดเป็นร้อยละ 23.64 และมีรูปแบบเป็นธุรกิจห้างหุ้นส่วนคิดเป็นร้อยละ 20.00

จำแนกตามระยะเวลาดำเนินงาน พบว่าส่วนใหญ่มีระยะเวลาดำเนินงาน มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 40.00 รองลงมามีระยะเวลาดำเนินงาน 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.36 และมีระยะเวลาดำเนินงาน 2-4 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.64

ข้อมูลเกี่ยวกับการคุณภาพการให้บริการ

คุณภาพการให้บริการมี 3 ด้าน ได้แก่ ความน่าเชื่อถือไว้วางใจในการบริการ การตอบสนองต่อผู้รับบริการ และการให้ความมั่นใจแก่ผู้รับบริการ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาในการนำเสนอข้อมูลที่วิเคราะห์ได้เป็นลักษณะหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย รายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการในภาพรวม

คุณภาพการให้บริการ		S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ความน่าเชื่อถือไว้วางใจในการให้บริการ (Reliability)	4.05	0.798	มาก
2. การตอบสนองต่อผู้ใช้บริการ (Responsiveness)	4.12	0.784	มาก
3. การให้ความมั่นใจแก่ผู้ใช้บริการ (Assurance)	4.02	0.730	มาก
รวม	4.06	0.771	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (= 4.06, S.D. =0.771) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การตอบสนองต่อผู้ใช้บริการ (Responsiveness) อยู่ในระดับมาก (=4.12, S.D. =0.784) รองลงมาด้านความน่าเชื่อถือไว้วางใจในการให้บริการ (Reliability) อยู่ในระดับมาก (=4.05, S.D. =0.798) และการให้ความมั่นใจแก่ผู้ใช้บริการ (Assurance) อยู่ในระดับมาก (=4.02, S.D. = 0.730) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการด้านความน่าเชื่อถือไว้วางใจในการบริการ (Reliability)

ความน่าเชื่อถือไว้วางใจในการบริการ (Reliability)		S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ให้บริการตรงตามเวลาที่ได้กำหนดไว้	4.02	0.800	มาก
2. มีความจริงใจและตั้งใจในการแก้ปัญหาได้ทันที่	4.06	0.799	มาก
3. ให้บริการที่ถูกต้องเหมาะสม	4.08	0.796	มาก
รวม	4.05	0.798	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการด้านความน่าเชื่อถือไว้วางใจในการบริการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (=4.05, S.D.= 0.798) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เห็นด้วยอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ ให้บริการที่ถูกต้องเหมาะสม (=4.08, S.D.= 0.796) รองลงมาคือ มีความจริงใจและตั้งใจในการแก้ปัญหาให้ท่าน (=4.06, S.D.= 0.799) และให้บริการตรงตามเวลาที่ได้กำหนดไว้ (=4.02, S.D.= 0.800) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการด้านการตอบสนองต่อผู้รับบริการ (Responsiveness)

การตอบสนองต่อผู้รับบริการ (Responsiveness)		S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. พนักงานที่เต็มใจช่วยเหลือผู้รับบริการ	4.16	0.798	มาก
2. พนักงานที่มีความพร้อมที่จะให้บริการได้ทันที่	4.12	0.784	มาก
3. หากท่านต้องการความช่วยเหลือเป็นพิเศษ พนักงานที่จะตอบสนองท่านทันที	4.07	0.730	มาก
รวม	4.12	0.771	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการด้านการตอบสนองต่อผู้รับบริการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($=4.12, S.D.=0.771$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เห็นด้วยอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้คือ พนักงานที่เต็มใจช่วยเหลือผู้รับบริการ ($=4.16, S.D.=0.798$) รองลงมาคือ พนักงานที่มีความพร้อมที่จะให้บริการได้ทันที ($=4.12, S.D.=0.784$) และหากท่านต้องการความช่วยเหลือเป็นพิเศษพนักงานที่จะตอบสนองท่านทันที ($=4.07, S.D.=0.730$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ การให้ความมั่นใจแก่ผู้รับบริการ (Assurance)

การให้ความมั่นใจแก่ผู้รับบริการ (Assurance)		S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความชำนาญเหมาะสมกับงานบริการด้วยความเต็มใจ	4.24	0.792	มากที่สุด
2. การบรรจุทุกและส่งมอบความปลอดภัยของสินค้า	3.92	0.784	มาก
3. ส่งสินค้าได้ครบตามจำนวนที่สั่ง	3.89	0.809	มาก
4. ส่งสินค้าได้ตรงตามเวลาที่นัดหมาย	4.04	0.913	มาก
รวม	4.02	0.771	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการด้านการให้ความมั่นใจแก่ผู้รับบริการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($=4.02, S.D.=0.771$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้คือ อันดับหนึ่ง เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความชำนาญเหมาะสมกับงานบริการด้วยความเต็มใจ อยู่ในระดับมากที่สุด ($=4.24, S.D.=0.792$) รองลงมาคือ บริษัทมีการส่งมอบสินค้าได้ตรงตามเวลาที่นัดหมาย อยู่ในระดับมาก ($=4.04, S.D.=0.913$) การบรรจุทุกและส่งมอบความปลอดภัยของสินค้า ไม่มีชำรุด เสียหาย ($=3.92, S.D.=0.784$) และบริษัทส่งสินค้าได้ครบตามจำนวนที่สั่ง ($=3.89, S.D.=0.809$) ตามลำดับ

สรุป จากการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการขนส่งโดยใช้วิธีการขนส่งรถเที่ยวเปล่า (Backhaul) พบว่า ผู้รับบริการขนส่งมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการ

ให้บริการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (= 4.06) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้รับบริการขนส่ง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการด้านการตอบสนองต่อผู้ใช้บริการ (Responsiveness) อยู่ในระดับมากที่สุด การที่บริษัทส่งเสริมพัฒนาพนักงานให้มีความเต็มใจช่วยเหลือผู้รับบริการ พนักงานมีความพร้อมที่จะให้บริการได้ทันที และสามารถความช่วยเหลือเป็นพิเศษ และสามารถตอบสนองแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างทันทีทันนั้นส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริการต่อผู้ใช้บริการ รวมถึงการสร้างความน่าเชื่อถือไว้วางใจในการบริการ (Reliability) และการให้ความมั่นใจแก่ผู้รับบริการ (Assurance) ที่ส่งผลทางบวกร่วมกัน

ส่วนที่ 4 การเพิ่มมูลค่าจากกระบวนการขนส่งให้แก่อุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ

การศึกษา ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มมูลค่าจากการขนส่งโดยใช้วิธีการขนส่งรถเที่ยวเปล่า (Backhaul) ให้แก่บริษัท (พนักงานขนส่ง)

ส่วนที่ 1 ศึกษาข้อมูลทั่วไปของพนักงานขนส่งของบริษัท ด้านระดับการศึกษา

ตารางที่ 4.13 ศึกษาข้อมูลทั่วไปของพนักงานขนส่งของบริษัท

ข้อมูลทั่วไปของพนักงานขนส่ง	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่า ปวช. หรือ ม. 6	9	25.71
ปวช. หรือ ม. 6	15	42.86
ปวส. หรือเทียบเท่า	11	31.43
รวม	35	100.00

จากตารางที่ 4.13 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา ปวช. หรือ ม. 6 จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 42.86 รองลงมาพนักงานที่มีระดับการศึกษา ปวส. หรือเทียบเท่า จำนวน 11 คนคิดเป็นร้อยละ 31.43 และพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า ปวช. หรือ ม. 6 จำนวน 9 คนคิดเป็นร้อยละ 25.71 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 การศึกษา ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มมูลค่าจากการขนส่งโดยใช้วิธีการขนส่งรถ
เทียวนเปล่า (Backhaul) ให้แก่บริษัท

การศึกษาแนวทางในการเพิ่มมูลค่ารถบรรทุกทุกคันค้าให้แก่บริษัท โดยการสร้างแรงจูงใจ
ในการทำงานให้กับพนักงานขับรถ โดยการวัดคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานขับรถ

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตของ
พนักงานขับรถ

คุณภาพชีวิตในการทำงาน		S.D.	ระดับความ คิดเห็น
ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม	4.01	0.839	มาก
การพัฒนาความสามารถของบุคคล	4.27	0.805	มาก
ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน	4.01	0.811	มาก
เฉลี่ยรวม	4.10	0.820	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ในภาพรวมของคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานขนส่งอยู่
ในระดับมาก (=4.10, S.D.= 0.820) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนาความสามารถ
ของบุคคลมี อยู่ในระดับมาก (=4.27, S.D.= 0.805) รองลงมา คือด้าน ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและ
เป็นธรรม และความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน อยู่ในระดับมาก (=4.01, S.D.= 0.839)

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม

ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม		S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. รายได้ของท่านเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ	3.98	0.864	มาก
2. รายได้ของท่านเพียงพอสำหรับการใช้จ่ายในการดำรงชีวิตประจำวัน	4.16	0.840	มาก
3. ท่านพอใจต่อสวัสดิการในการเบิกจ่าย ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าล่วงเวลา โบนัสประจำปี	4.11	0.719	มาก
4. ท่านพอใจในการประกันชีวิตขณะปฏิบัติงานที่ได้รับ	3.87	0.938	มาก
5. ท่านได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม และยุติธรรม	3.92	0.833	มาก
รวม	4.00	0.838	มาก

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ในภาพรวมด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมอยู่ในระดับมาก ($=4.00$, $S.D.=0.838$) เมื่อพิจารณาออกเป็นรายข้อ พบว่า รายได้ของท่านเพียงพอสำหรับการใช้จ่ายในการดำรงชีวิตประจำวัน อยู่ในระดับมาก ($=4.16$, $S.D.=0.840$) รองลงมาคือ ท่านพอใจต่อสวัสดิการในการเบิกจ่าย ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าล่วงเวลา โบนัสประจำปีอยู่ในระดับมาก ($=4.11$, $S.D.=0.719$) รายได้ของท่านเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับมาก ($=3.98$, $S.D.=0.864$)

ท่านได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม และยุติธรรม อยู่ในระดับมาก ($=3.92$, $S.D.=0.833$) และ ท่านพอใจในการประกันชีวิตขณะปฏิบัติงานที่ได้รับ อยู่ในระดับมาก ($=3.87$, $S.D.=0.938$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยด้านการพัฒนาความสามารถของบุคคล

การพัฒนาความสามารถของบุคคล		S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ท่านมีโอกาใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	4.14	0.825	มาก
2. ท่านมีโอกาได้เรียนรู้การทำงานในรูปแบบอื่นๆ นอกเหนือจากงานที่ทำประจำ	4.38	0.791	มาก
3. บริษัทสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ มีระเบียบวินัย และมีการอบรมพัฒนาศักยภาพพนักงานเสมอ	4.23	0.769	มาก
4. บริษัทเปิด โอกาสให้ท่านเป็นส่วนหนึ่งในผลประโยชน์ร่วมกันกับทางบริษัท	4.37	0.84	มาก
5.บริษัทให้ความสำคัญอบรมให้ความรู้อย่างสม่ำเสมอเพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.24	0.799	มาก
รวม	4.27	0.804	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ในภาพรวมการพัฒนาความสามารถของบุคคลในภาพรวมอยู่ระดับมาก ($=4.27, S.D.=0.804$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ท่านมีโอกาได้เรียนรู้การทำงานในรูปแบบอื่นๆ นอกเหนือจากงานที่ทำประจำ และบริษัทเปิด โอกาสให้ท่านเป็นส่วนหนึ่งในผลประโยชน์ร่วมกันกับทางบริษัท อยู่ในระดับมาก ($=4.38, S.D.=0.791$) บริษัทให้ความสำคัญอบรมให้ความรู้อย่างสม่ำเสมอเพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากร และบริษัทสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ มีระเบียบวินัย และมีการอบรมพัฒนาศักยภาพพนักงานเสมอ อยู่ในระดับมาก ($=4.24, S.D.=0.799$) บริษัทสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ มีระเบียบวินัย และมีการอบรมพัฒนาศักยภาพพนักงานเสมอ ($=4.23, S.D.=0.769$) และท่านมีโอกาใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ อยู่ในระดับมาก ($=4.14, S.D.=0.825$)

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน

ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน		S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. บริษัทมีการจัดอบรมให้ความรู้ พัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรมี ประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น	3.87	0.829	มาก
2. หน่วยงานมีเกณฑ์ในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง อย่างเหมาะสมและมีความยุติธรรม	3.91	0.873	มาก
3. พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อบริษัท เช่น วัฒนธรรม องค์กร ระบบการทำงาน ระบบการให้ค่าตอบแทน	4.17	0.760	มาก
4. ท่านรู้สึกมั่นคงในการทำงาน กับหน่วยงานนี้	4.14	0.771	มาก
5. ท่านได้รับการสนับสนุนในการเสนอปรับเปลี่ยน ค่าตอบแทน เงินเดือน โบนัส เบี้ยเลี้ยง	3.94	0.823	มาก
รวม	4.00	0.811	มาก

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ในภาพรวมด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($=4.00$, $S.D.=0.811$) เมื่อพิจารณารายละเอียดรายชื่อ พบว่า พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อบริษัท เช่น วัฒนธรรมองค์กร ระบบการทำงาน ระบบการให้ค่าตอบแทนอยู่ในระดับมาก ($=4.17$, $S.D.=0.760$) รองลงมาคือท่านรู้สึกมั่นคงในการทำงาน กับหน่วยงานนี้ อยู่ในระดับมาก ($=4.14$, $S.D.=0.771$) ท่านได้รับการสนับสนุนในการเสนอปรับเปลี่ยนค่าตอบแทน เงินเดือน โบนัส เบี้ยเลี้ยง อยู่ในระดับมาก ($=3.94$, $S.D.=0.823$) หน่วยงานมีเกณฑ์ในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสมและมีความยุติธรรมอยู่ในระดับมาก ($=3.91$, $S.D.=0.873$) และบริษัทมีการจัดอบรมให้ความรู้ พัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นอยู่ในระดับมาก ($=3.87$, $S.D.=0.829$) ตามลำดับ

จากการศึกษา พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานขนส่งของบริษัทกรณีตัวอย่าง ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 4.10 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนาความสามารถของบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม และ ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน สอดคล้องกับงานของ ดนัย ผ่องแผ้ว และ ธนัสถา โรจนตระกูล(2564) กล่าวว่า การที่พนักงานมีโอกาสพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน

เช่นการพัฒนาทักษะเฉพาะด้านให้แก่ตนเอง และนำทักษะนั้นมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อได้มาซึ่งค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นเหมาะสม เป็นธรรม (อนรรฆ อิศเฮาะ, 2562)

จากการศึกษาแนวทางในการเพิ่มมูลค่ารถบรรทุกสินค้าให้แก่บริษัทโดยการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานขับรถ โดยการวัดคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานขับรถ พบว่า ผลการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานขับรถได้มีโอกาเป็นส่วนหนึ่งในผลประโยชน์ร่วมกันกับทางบริษัท พบว่า วิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานพนักงานขับรถโดยการให้พนักงานขับรถได้มีโอกาเป็นส่วนหนึ่งในผลประโยชน์ร่วมกันกับทางบริษัท จากผลสำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานขับรถขนส่งสินค้า แสดงให้เห็นว่าพนักงานขับรถค่อนข้างมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน รู้สึกมั่นคงในการทำงานในระดับมาก รู้สึกพอใจกับเงินเดือนกับงานที่เหมาะสม และสวัสดิการของบริษัท แต่ในขณะเดียวกันพนักงานขับรถต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจกับบริษัทค่อนข้างมาก ผู้วิจัยทำจึงได้ทำการเปรียบเทียบระหว่างค่าตอบแทนรายเดือนของพนักงานกับสิ่งที่คาดว่าจะได้รับจากการนำระบบบริหารการขนส่งรถเที่ยวเปล่า (Backhaul)

ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบค่าตอบแทนที่พนักงานขับรถได้รับเป็นรายเดือน

รายรับพนักงานที่ได้/เดือน	สิ่งที่บริษัทได้รับจากการปรับปรุง/เดือน
รายรับ 1. เงินเดือน 17,500 บาท/เดือน 2. ค่าเที่ยววิ่ง จากการวิ่งรับวัตถุดิบขากลับ 200 บาท/เที่ยว เป็นเงิน (200*20=4,000 บาท/เดือน)	รายรับ ค่าจ้างรถเฉลี่ยต่อเที่ยว 7,500 บาท จำนวนเที่ยวเฉลี่ยต่อเดือน 20 เที่ยว รวมรายรับที่ได้ 150,000 บาท ค่าใช้จ่าย ค่าน้ำมันเฉลี่ย/ครั้ง 6,000 บาท/เดือน จำนวนครั้งที่เดิม 10 ครั้ง/เดือน ค่าน้ำมันเฉลี่ย 60,000 บาท/เดือน ค่าซ่อมบำรุงเฉลี่ย 5,000 บาท/เดือน ค่างวดรถ 44,250 บาท/เดือน เฉลี่ยรวมค่าใช้จ่าย 110,750 บาท/เดือน
รายได้เฉลี่ยสุทธิ 21,500 บาท/เดือน	รายได้เฉลี่ยสุทธิ 39,250 บาท/เดือน

จากตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบระหว่างสิ่งตอบแทนรายเดือนของพนักงานขับรถที่ได้รับในปัจจุบันกับสิ่งที่คาดว่าจะได้รับจากการนำระบบบริหารการขนส่งรถเที่ยวเปล่า (Backhaul) พบว่าทำให้รายได้ของพนักงานขับรถเพิ่มขึ้นถึง 4,000 บาทต่อเดือน รวมเงินเดือน 17,500 บาท/เดือน พนักงานขับรถมีรายได้เฉลี่ยสุทธิ 21,500 บาท/เดือน ซึ่งรายได้ที่เพิ่มขึ้นนั้นสามารถเป็นแรงจูงใจให้แก่พนักงานขับรถได้ รวมถึงทำให้บริษัทสามารถลดต้นทุนการขนส่งได้เฉลี่ย 39,250 บาท/เดือน

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สำหรับการปรับปรุงและการจัดการรถเที่ยวเปล่า โดยการปรับปรุงหางลากและจัดหาสินค้าที่ขากลับเพื่อการวิ่งงานเที่ยวเปล่าซึ่งเป็นต้นทุนการขนส่งที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์และเป็นการใช้พลังงานโดยสูญเปล่า จึงทำให้เกิดต้นทุนของการประกอบการเพิ่มสูงขึ้นโดยเปล่าประโยชน์ซึ่งเป็นต้นทุนที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า (Non-value added cost) และผู้ประกอบการต้องแบกรับต้นทุนเหล่านี้ ดังนั้นผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลสภาพทั่วไป ปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงการปรับปรุงหางลากและบริหารจัดการรถเที่ยวกลับ สำหรับการจัดส่งสินค้าของบริษัทรถบรรทุกศึกษาไปยังศูนย์กระจายสินค้าที่อำเภอแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี เพื่อดำเนินการลดต้นทุนโลจิสติกส์ด้านการขนส่งของบริษัทรถบรรทุกศึกษา

สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาข้อมูลต้นทุนโลจิสติกส์ด้านการขนส่งของบริษัทรถบรรทุกศึกษาเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงหางลากและการบริหารจัดการรถเที่ยวกลับ มีผลการศึกษาดังนี้

หลังจากการปรับปรุงและบริหารจัดการรถเที่ยวกลับแล้ว รวมทั้งการนำไปใช้งานจริง ในช่วงระยะเวลา มกราคม – ธันวาคม 2564 พบว่า บริษัทรถบรรทุกศึกษาสามารถนำเที่ยวเปล่าของรถหัวลากที่เคยต้องแบกรับภาระต้นทุนการสูญเสียพลังงานไปอย่างไร้ค่ามาใช้ประโยชน์ในการขนส่งวัตถุดิบ ลดการพึ่งพิงผู้จัดหาวัตถุดิบและเป็นผู้นำวัตถุดิบมาส่งที่โรงงานของบริษัท เพื่อสนับสนุนการผลิตสินค้า รวมถึงลดค่าขนส่งรวมทั้งคิดมาพร้อมกับราคาสินค้าจากการพึ่งพิงผู้จัดหาวัตถุดิบที่มีค่าใช้จ่ายประมาณ 14,298,982 บาทต่อปี ซึ่งมีสัดส่วนค่อนข้างสูงลงได้ และสามารถบริหารจัดการวัตถุดิบเข้าโรงงาน และสามารถควบคุมปริมาณวัตถุดิบได้อย่างมีประสิทธิภาพอันเนื่องมาจากการกำหนดจุดรับวัตถุดิบและลงปริมาณการรับซื้อวัตถุดิบจากผู้จัดหาโดยตรง ซึ่งหลังจากการปรับปรุงและบริหารจัดการรถเที่ยวกลับ พบว่า สามารถขนส่งวัตถุดิบเที่ยวกลับได้เฉลี่ย 78.15 %

ดังนั้นหากเปรียบเทียบต้นทุนโลจิสติกส์รวมของระบบการขนส่งวัตถุดิบเข้าสู่โรงงานก่อนและหลังการปรับปรุงบริหารจัดการรถเที่ยวกลับแล้วจากการทำ Backhaul มาใช้เพื่อลดต้นทุนค่าขนส่งโดยลดต้นทุนการขนส่งเที่ยวเปล่า ก่อนนำวิธี Backhaul มาใช้เพื่อลดต้นทุนค่าขนส่งโดยลดต้นทุนการขนส่งเที่ยวเปล่า (ก่อนการปรับปรุง) ที่มีต้นทุนขนส่งเฉลี่ย 10,568,800 บาทต่อปี หลังจากการทำ Backhaul มาใช้เพื่อลดต้นทุนค่าขนส่งโดยลดต้นทุนการขนส่งเที่ยวเปล่า บริษัทมี

ต้นทุนค่าขนส่งเฉลี่ย 7,645,000 บาท/ปี สามารถลดต้นทุนการขนส่งได้ 2,923,800 บาท/ปี คิดเป็นร้อยละ 27.66 ซึ่งข้อมูลต้นทุนสูญเปล่าที่เกิดจากกระยะทางที่ไกลลดลงทุกปี

การสร้างความสำเร็จเปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโดยใช้กระบวนการขนส่งที่volvกลับของบริษัท และเพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มมูลค่าจากกระบวนการขนส่งให้แก่บริษัท โดยทำการศึกษาประสิทธิภาพการจัดส่งสินค้าโดยใช้กระบวนการขนส่งที่volvกลับ เป็นการสำรวจความพึงพอใจในบริการธุรกิจขนส่งสินค้าโดยรถบรรทุกของบริษัทกรณีศึกษา ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้รับบริการ (ลูกค้า ผู้รับสินค้า และผู้จัดหาวัตถุดิบ) จำนวน 55 ราย ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การตอบสนองต่อผู้ให้บริการ (Responsiveness) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$) รองลงมา ด้านความน่าเชื่อถือไว้วางใจในการให้บริการ (Reliability) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) และการให้ความมั่นใจแก่ผู้ให้บริการ (Assurance) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$) ดังนั้นการให้ความสำคัญกับคุณภาพการให้บริการ เช่น การตอบสนองต่อผู้ให้บริการที่รวดเร็ว เช่น ให้บริการตรงตามเวลาที่ได้กำหนดไว้ มีความจริงใจและตั้งใจในการแก้ปัญหาได้ทันที่ ให้บริการที่ถูกต้องเหมาะสมด้านความอันจะส่งผลต่อความน่าเชื่อถือไว้วางใจในการให้บริการ และการให้ความมั่นใจแก่ผู้ให้บริการตามมาและถือเป็นปัจจัยหลักประการหนึ่งที่ทำให้กลุ่มผู้ให้บริการตัดสินใจใช้บริการต่อไป (วันพิชิต ธรรมคดี, 2560)

คุณภาพการให้บริการที่ดีเป็นการดำเนินงานที่สำคัญของบริษัทกรณีตัวอย่างให้ไปไปตามนโยบายการให้บริการเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว มีประสิทธิผลเพื่อให้ลูกค้า หรือผู้รับบริการที่ใช้บริการขนส่งของบริษัทมีพึงพอใจในการให้บริการและเต็มใจใช้บริการไม่ว่าจะเป็นด้านความน่าเชื่อถือไว้วางใจในการบริการ ด้านการตอบสนองต่อผู้รับบริการ ด้านการให้ความมั่นใจแก่ผู้รับบริการ จากการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการขนส่งโดยใช้วิธีการขนส่งรถที่volvเปล่า (Backhaul) พบว่า ผู้รับบริการขนส่งมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ โดยภาพรวมทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$) การที่บริษัทส่งเสริมพัฒนาพนักงานให้มีความเต็มใจช่วยเหลือผู้รับบริการ พนักงานมีความพร้อมที่จะให้บริการได้ทันที่ และสามารถความช่วยเหลือเป็นพิเศษ และสามารถตอบสนองแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างทันทีทันนั้นส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริการต่อผู้ให้บริการ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ความรับรู้ของบุคคลที่เกิดขึ้นในระยะยาวเกี่ยวกับลักษณะบริการที่มีต่อคุณภาพบริการ เช่น ให้บริการด้านการตอบสนองต่อผู้ให้บริการ (Responsiveness) การสร้างความน่าเชื่อถือไว้วางใจในการบริการ (Reliability) และการให้ความมั่นใจแก่ผู้รับบริการ (Assurance) เป็นมุมมองของผู้บริการที่ได้จากการบริการสามารถนำไปเป็นข้อสรุปรวมความพึงพอใจของ

ผู้ให้บริการที่มีต่อองค์กร ส่งผลให้คุณภาพในการบริการเกิดการพัฒนาการบริการ และสุดท้ายส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กร และก่อให้เกิดการพัฒนาขององค์กรสูงยิ่งขึ้นต่อไป

การเพิ่มมูลค่าบรรทุกสินค้าให้แก่บริษัทโดยการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานขับรถ โดยการวัดคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานขับรถ พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 4.10 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนาความสามารถของบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม และความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ผลการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานขับรถได้มีโอกาเป็นส่วนหนึ่งในผลประโยชน์ร่วมกันกับทางบริษัท พบว่า วิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานพนักงานขับรถโดยการให้พนักงานขับรถได้มีโอกาเป็นส่วนหนึ่งในผลประโยชน์ร่วมกันกับทางบริษัท จากผลสำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานขับรถขนส่งสินค้า แสดงให้เห็นว่าพนักงานขับรถค่อนข้างมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน รู้สึกมั่นคงในการทำงานในระดับมาก รู้สึกพอใจกับเงินเดือนกับงานที่เหมาะสม และสวัสดิการของบริษัท สอดคล้องกับงานของ สุเนตร นามโคตรศรี, (2563) กล่าวว่า การที่พนักงานมีโอกาสพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน เช่นการพัฒนาทักษะเฉพาะด้านให้แก่ตนเอง และนำทักษะนั้นมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อได้มาซึ่งค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นเหมาะสม เป็นธรรม (ทรงศักดิ์ ทองพันธ์, 2561)

อภิปรายผลการวิจัย

แนวทางการการลดต้นทุนกิจกรรม โลจิสติกส์โดยการบริหารจัดการรถเที่ยวเปล่ารวมกับการเดินรถแบบ Routing ส่งผลให้บริษัทสามารถลดต้นทุนการขนส่งได้เฉลี่ยร้อยละ 27.66 ซึ่งข้อมูลต้นทุนสูญเปล่าที่เกิดจากระยะทางดีเปล่าลดลงทุกปี (พ.ศ. 2562-2563) การขนส่งสินค้าไปยังลูกค้ามีประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดความต่อเนื่องในการเดินรถทำให้ลูกค้าไม่ต้องรอรถเป็นเวลานาน และมีการใช้บริการเพิ่มขึ้นถึงเท่าตัว จากการกำหนดจุดรอรับลูกค้าที่เที่ยวเปล่าทำให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว โดยแนวทางที่นำมาใช้ยังช่วยให้การขนส่งใช้ระยะทางและน้ำมันเชื้อเพลิงน้อยลง ทำให้ต้นทุนในการขนส่งของของบริษัทฯ ลดลง รวมถึงสามารถลดจำนวนการดีรถเที่ยวเปล่า ลดต้นทุนสูญเปล่าที่เกิดจากระยะทางดีเปล่า ลดค่าผู้จัดหาขนส่งวัตถุดิบที่นำวัตถุดิบมาส่งที่โรงงานของบริษัทการศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ วาณิชญ ชูภักดิ์. (2563) กล่าวว่า การกำหนดเส้นทางการวิ่งอย่างชัดเจนทำให้การขนส่งลูกค้ามีประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดความต่อเนื่องในการเดินรถทำให้ลูกค้าไม่ต้องรอรถเป็นเวลานาน และมีการใช้บริการเพิ่มขึ้นถึงเท่าตัวตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และใช้ระยะทาง น้ำมันเชื้อเพลิงน้อยลง ทำให้ต้นทุนในการขนส่งลดลง การมีระบบบริหารจัดการด้านการขนส่งที่ดีเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่

สามารถในการเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งและเป็นช่องทางหลักในการลดต้นทุนขององค์กร (ชา นนท์ หวังดี, 2559)

จากการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการขนส่งโดยใช้วิธีการขนส่ง รถเที่ยวเปล่า (Backhaul) พบว่า คุณภาพการให้บริการที่ดีเป็นการดำเนินงานที่สำคัญของบริษัทกรณี ตัวอย่างให้เป็นไปตามนโยบายการให้บริการเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว มีประสิทธิผลเพื่อให้ลูกค้า หรือผู้รับบริการที่ใช้บริการขนส่งของ บริษัทที่มีพึงพอใจในการให้บริการและเต็มใจใช้บริการไม่ว่าจะเป็นด้านความน่าเชื่อถือไว้วางใจใน การบริการ ด้านการตอบสนองต่อผู้รับบริการ ด้านการให้ความมั่นใจแก่ผู้รับบริการ ส่งผลไปในเชิง บวกซึ่งกันและกันสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาญณรงค์ □ โศภบารุงสุข และคณะ. (2562) กล่าวว่า การตอบสนองต่อผู้รับบริการมีความสอดคล้องระหว่างความคาดหวังและการรับรู้มาก รวมถึงความ รวดเร็วหรือการตอบสนองที่รวดเร็ว ตรงประเด็น (สุวมิตร บุญแก้ว, 2559) รวมถึงการสร้าง ความน่าเชื่อถือไว้วางใจในการบริการ (Reliability) และการให้ความมั่นใจแก่ผู้รับบริการ (Assurance) ด้านความมั่นใจต่อบริการมีความสอดคล้องระหว่างความคาดหวังและการรับรู้มาก (ชาญณรงค์ โศภบารุงสุข และคณะ, 2562) ที่ส่งผลทางบวกร่วมกัน

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานขับรถได้มีโอกาสเป็นส่วนหนึ่งใน ผลประโยชน์ร่วมกันกับทางบริษัท พบว่า วิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานพนักงานขับรถโดย การให้พนักงานขับรถได้มีโอกาสเป็นส่วนหนึ่งในผลประโยชน์ร่วมกันกับทางบริษัท พนักงานขับ รถมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เต็มใจให้บริการมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน รู้สึกพอใจกับ เงินเดือนกับงานที่เหมาะสม และสวัสดิการของบริษัท สอดคล้องกับ ฉัชพิมพ์ บุญก่อน และ วิ รินทร์ วงษ์มณี. (2564) กล่าวว่า การให้พนักงานขับรถได้มีโอกาสเป็นส่วนหนึ่งในผลประโยชน์ ร่วมกันกับทางบริษัท โดยการเพิ่มสิ่งตอบแทนรายเดือนของพนักงานขับรถที่ได้รับในปัจจุบัน รายได้ที่เพิ่มขึ้นสามารถสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานขับรถได้ บริษัทจึงกำหนดค่าตอบแทนราย เดือนของพนักงานกับสิ่งที่คาดว่าจะได้รับจากการนำระบบบริหารการขนส่งรถเที่ยวเปล่า (Backhaul) การเดินรถแบบ Routing มาประยุกต์ใช้ โดยก่อนจะกำหนดเส้นทางการวิ่งรถขาไป- กลับอย่างชัดเจน และพนักงานขับรถของบริษัทจะต้องผ่านกฎเกณฑ์การคัดเลือกจากทางบริษัท ก่อนจึงจะสามารถขับรถขนส่งของบริษัทได้ สอดคล้องกับ วงศกร ขจรเดชไพศาลกุล. (2562) กล่าว ว่า สร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานขับรถ เช่น การเพิ่มค่าตอบแทน การมีสวัสดิการ เป็นอีกช่องทาง หนึ่งในการสร้างความเต็มใจในการให้บริการของพนักงาน และบริษัทมีการสอบถามความสมัครใจ ของพนักงานขับรถก่อนทุกครั้งก่อนที่จะจ่ายงาน Backhaul เพื่อบรรทุกสินค้าไปส่งลูกค้าและแวะ

รับวัตถุดิบจากกลับเข้าบริษัท เพื่อความสมัครใจ และสร้างแรงจูงใจในการขับรถออกนอกเส้นทางประจำเพื่อรับสินค้าที่ขยับเวลา รวมถึงเพิ่มค่าตอบแทนพิเศษให้ในการขับรถรับงานจากกลับด้วย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

หลังจากได้เริ่มดำเนินการใช้งานตามระบบใหม่ ควรจะต้องมีการติดตามงานอย่างใกล้ชิด ทั้งจากทีมงานและจากผู้บริหาร เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายต่าง ๆ เช่น การประสานงานในการขนส่งสินค้าที่ยกกลับระหว่างหน่วยงาน เป็นต้น ซึ่งจะทำให้สามารถเพิ่มความรวดเร็วในการแก้ปัญหางานที่เกิดขึ้นอีกด้วย

ระบบที่ได้ดำเนินการปรับปรุงนั้นควรจะต้องมีการทบทวนระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ และองค์กรอาจทำให้ไม่สามารถใช้ระบบเดิมได้ ดังนั้นควรจะต้องมีการพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรศึกษาการนำระบบ RFID เข้ามาควบคุมในเรื่องของการขึ้นลงสินค้าภายในบริษัทตั้งแต่การขังน้ำนักขาเข้าเพื่อที่จะได้ลดขั้นตอนและกระบวนการในการขนส่งสินค้าให้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น แล้วยังช่วยให้บริษัทเพิ่มความสามารถในการใช้รถขนส่งสินค้าภายในและเป็นการลดจำนวนการจ้างรถขนส่งภายนอกซึ่งทำให้เกิดต้นทุนขนส่งตามมา

บรรณานุกรม

- กฤษณ์ชากริตต ฒ วัฒนประเสริฐ. (2558). การจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนเชิงวิศวกรรม. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- กมลชนก สุทธิวาหนฤพุดิ,ศลิษา ภมรสถิต และจักรกฤษณ์ ดวงพัตรา. (2546). การจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์. กรุงเทพฯ: แมคกรอฮิล.
- กมลชนก สุทธิวาหนฤพุดิ. (2544). บทบาทของโลจิสติกส์ต่อระบบเศรษฐกิจ. กรุงเทพฯ: นำอักษรการพิมพ์.
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2559). โครงการจัดสร้างโครงข่ายการขนส่งสินค้า (ไป-กลับ). สืบค้นเมื่อ มิถุนายน 7, 2562, จาก <http://www.dip.go.th/Default.aspx?tabid=185>
- กรมอุตสาหกรรม. (2561). รายงานภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ปี 2561 และแนวโน้มปี 2562. สืบค้นเมื่อวันที่ 4 กันยายน 2562. จาก <file:///C:/Users/hp/Desktop/annual2018.pdf>
- กระทรวงพาณิชย์. (2563). รอบรู้เศรษฐกิจ ตามติดตลาดโลก. กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ สำนักสารสนเทศและการบริการการค้าระหว่างประเทศ กลุ่มงานบริการการค้าระหว่างประเทศ. สืบค้นจาก. www.ditp.go.th
- กาญจนา อรุณสอนศรี. (2561). ความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรไชยปราการจำกัด อำเภอไชยปราการ จังหวัดเชียงใหม่. คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- โกศล ดีศีลธรรม. (2552). ระบบจัดส่ง Milk Run สนับสนุนการผลิต-ส่งมอบ. สืบค้นเมื่อวันที่ 11 กันยายน 2562, จาก www.logisticsdigest.com
- ค่านาย อภิปรัชญาสกุล. (2550). โลจิสติกส์และการจัดการซัพพลายเชน: กลยุทธ์สำหรับลดต้นทุนและเพิ่มกำไร (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ซี.วาย.ซีซีเท็ม พรินต์ติ้ง.
- ค่านาย อภิปรัชญาสกุล. (2559). การจัดการขนส่งและการกระจายสินค้าเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ดวงกมลสมัย.
- จตุพร นิลอรุณ. (2559). ปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการร้านค้าช้อสายตะกู อำเภอบ้านกรวด จังหวัดบุรีรัมย์. วิทยานิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- นัตยาพร เสมอใจ. (2550). พฤติกรรมผู้บริโภค. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

- ชาคริยา ธาระรูป (2564) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ต้นทุนและการลดต้นทุนโลจิสติกส์ กรณีศึกษา : บริษัทกาวอุตสาหกรรม. วารสารวิชาการเซาธ์อีสท์บางกอก (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์). ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 (2021): มกราคม-มิถุนายน 2564
- ชานนท์ หวังดี. (2559). เพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งและลดต้นทุนการขนส่งกรณีศึกษาบริษัท AA อีคอมเมิร์ซ.วิทยานิพนธ์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการจัดการ โลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ชาญณรงค์ โชคบำรุงสุข, กัญญา ออววงค์ และสมหญิง พุ่มทอง. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการบริการและความภักดีของผู้รับบริการในธุรกิจร้านอาหาร. วารสารเกษตรกรรมไทยปีที่ 1 เล่มที่ 1 มค.-มิย. 2562
- ชื่นจิตต์ แจ่มเจนนิจ. (2544). การตลาดในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: เออาร์บีซิเนส เพรส.
- ฐาปนา บุญหล้า และนงลักษณ์ นิมิตรภูวคณ (2555). การจัดการ โลจิสติกส์: มิติซัพพลายเชน. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐพล เหล่าโรจน์ทวีกุล, ณธยา เกื้อนฤชาชัย และ ทวีศักดิ์ รูปสิงห์. (2562). กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก. วารสารวิชาการครุศาสตร์อุตสาหกรรม พระจอมเกล้าพระนครเหนือปีที่ 10 ฉบับที่ 3 กันยายน – ธันวาคม 2562
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐณภรณ์ เอกนราจินดาวัดน์. (2561). การสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันของอุตสาหกรรมไทยเพื่อการเข้าสู่ ประชาชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. วารสารรัชต์ภาคย์ ฉบับพิเศษครบรอบ 23 ปี สถาบันรัชต์ภาคย์
- ณัชพิมพ์ บุญก่อน และ วรินทร์ วงษ์มณี. (2564). การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการต้นทุนในกระบวนการขนส่งสินค้า กรณีศึกษา บริษัท ABC Logistics จำกัด. การประชุมนำเสนอผลงานวิจัยบัณฑิตศึกษาระดับชาติ ครั้งที่ 16 ปีการศึกษา 2564
- ดนัย ผ่องแผ้ว และ ธนัสถา โรจนตระกูล. (2564). ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานเก็บขยะในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาเทศบาลในเขตจังหวัดพิจิตร. วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์ ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2564)
- ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์. (2550). การจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน. กรุงเทพฯ : ออฟเซ็ท ศรีเอชั่น.
- ทิพย์สุดา ท้าววงษ์ (2562) ได้ศึกษาการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานของ ผู้ประกอบการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย : กรณี ศึกษาของผู้ประกอบการในนิคม อุตสาหกรรม
- ธนิต ไสรรัตน์. (2550). การประยุกต์ใช้การจัดการโซ่อุปทานโลจิสติกส์. กรุงเทพฯ: วิ-เซิร์ฟ โลจิสติกส์.

- ธนวรรณ แสงสุวรรณ, ขงยทฐ พูพงศศิริพันธ์, ยุทธนาธรรมเจริญ, อุไรวรรณ เข้มนิยม,
และอดิลา พงศ์หัตถ์.(2546). การจัดการการตลาด. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น
อินโดไชน่า.
- ธีรารัง อังสุรัตน์โกมล. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของ
ผู้ประกอบการลานมันสำปะหลังไทย กรณีศึกษาผู้ประกอบการลานมันจังหวัด
อุบลราชธานี.วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
นภคกร ร่มโพธิ์ (2553). การวัดผลองค์กรแบบสมดุล. กรุงเทพฯ: คณะบุคคลเอมิเจนีวิ่ง.
บริษัท วนชัย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน). (2562). (หน้า 21-23) รายงานประจำปี 2562.
บริษัท วนชัย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2559). การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO. พิมพ์ครั้งที่ 11
กรุงเทพฯ: พี.เพรส.
- ปกรณ์ ปรียากร. (2554). การวางแผนกลยุทธ์ : แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์. กรุงเทพฯ :คณะ
รัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ประจวบ กล่อมจิตร. (2556). โลจิสติกส์-โซ่อุปทาน: การออกแบบและจัดการเบื้องต้น. กรุงเทพฯ:
ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ปรีชา วรรัตน์ไชย. (2555). การจัดการโลจิสติกส์. กรุงเทพฯ: เค.ที.กราฟฟิค การพิมพ์และบรรจุ
ภัณฑ์.
- ฝนทิพย์ คาบวิกิจต์. (2558). ผลกระทบของการบริหารตามวัตถุประสงค์ที่มีผลต่อความสำเร็จของ
ผู้ประกอบการขนส่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตร์
มหาบัณฑิต: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- พรจันทร์ สุพรรณิ และชาญชัย บัญชาพัฒนศักดิ์ดา. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการ
จัดการธุรกิจ ที่พักอาศัยผู้สูงอายุในประเทศไทย.วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร.
14(2): 59-79; กรกฎาคม – ธันวาคม, 2560
- พงษ์ธนา วณิชย์กอบจินดา. (2552). ฝ่าวิกฤตการณ์น้ำมันราคาแพงด้วยการบริหารงานขนส่งอย่าง
มีประสิทธิภาพด้วยการขนส่งเที่ยวกลับ. สืบค้นเมื่อ มิถุนายน 7, 2559, จาก
- พรายเลขา เลิศวณิชโรจน์. (2563). ภาพลักษณ์ตราและคุณภาพการบริการที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ
และความภักดีของผู้ใช้บริการจัดส่งอาหารในกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระ (บธ.ม.)
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
- ไพโรจน์ ปิยะวงค์วัฒนา. (2555). การจัดการเชิงกลยุทธ์เทคโนโลยีและนวัตกรรม. กรุงเทพฯ:
วี.พรีนซ์

- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2553). การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร การสร้างข้อ
ได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน. นนทบุรี: ชิงค์ปิยอนงค์บุ๊คส์
- มนสิกาญจน์ เกื้อประจง และวรินทร์ วงษ์มณี. (2563). การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ
ต้นทุนค่าขนส่งสินค้าและการคัดเลือกผู้ให้บริการขนส่งจากภายนอกด้วยแนวคิดแบบลิ้น.
การประชุมนำเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาครั้งที่ 15 ปีการศึกษา 2563
- ลำไย มากเจริญ ทิพสุตา คมวงศ์วิวัฒน์ และสโรชินี แผ้วพลสง. (2560). ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจ
ขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนครปฐม. คณะบริหารธุรกิจ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
ราชมงคลพระนคร, 2560.
- วทัญญู ชูภักตร์. (2563). ศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งลูกค้าของบริษัท เอบีซี. วารสารวิจัย
และพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ปีที่ 9
2017 VOL.9 (ฉบับพิเศษ)
- วสุธิดา นักเกษม และ ประสพชัย พสุนนท์. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบ
ทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบริการในเขตกรุงเทพมหานคร. Veridian E-Journal,
Silpakorn University. ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 11
ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม – เมษายน 2561
- วศิน เข้มชื่นพงส์. (2563). การเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งที่เกี่ยวข้องกับ : รถกึ่งพ่วงทางเปลือย.
วิชา วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชปีที่ 31 ฉบับที่ 1 มกราคม -
มิถุนายน 2563
- วงศกร ขจรเดชไพศาลกุล. (2562). การเพิ่มประสิทธิภาพในการขนส่งน้ำแข็ง กรณีศึกษา โรงงาน
น้ำแข็ง ABC จังหวัดน่าน. วารสารข่าวงานวิศวกรรมอุตสาหกรรมไทย.ปีที่ 3 ฉบับที่ 1
มกราคม-มิถุนายน หน้า 16-24
- วันพิชิตต์ อรรถคดี. (2560). ปัจจัยที่สำคัญต่อการเลือกใช้บริการการขนส่งของบริษัท ยูเซ็น
โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด. Joint Conference on ACTIS & NCOBA, Bangkok,
Thailand. หน้า. 364-368
- วิญญูวิญญูจ้ แจ็งพลอย และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2559). กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการ
แข่งขันในการดำเนินธุรกิจร้านค้ากาแฟของผู้ประกอบการรายย่อย ในเขตอำเภอเมือง จังหวัด
ราชบุรี. Veridian E-Journal, Silpakorn University. ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์
สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 9 ฉบับที่ 3 เดือนกันยายน – ธันวาคม 2559

- วิทยา สหุดำรง. (2545). **การจัดการโซ่อุปทาน**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เพียร์สัน เอ็ดดิด
คูเคชั่น อินโดไชน่า. [ออนไลน์]. <http://eprints.utcc.ac.th/2682/3/2682fulltext.pdf>
(สืบค้นเมื่อวันที่ 25 ตุลาคม 2560)
- วรรษยา ศิริวัฒน์. (2547) การประเมินผลประสิทธิภาพการให้บริการของงานบริการการศึกษา คณะ
รัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง: กรุงเทพฯ.
- วรรณก เต็งวงษ์วัฒน์. (2562). คุณภาพการให้บริการ การตระหนักถึงราคา ภาพลักษณ์ตราสินค้า
และการบอกต่อที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการขนส่งพัสดุของบริษัทเอกชน
ภายในประเทศไทยของผู้บริโภคในกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระ (บธ.ม.) บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
- วรลักษณ์ ลลิตศศิวิมล และ นุฎฐ ชื่นพีก. (2563). วิเคราะห์องค์ประกอบความได้เปรียบทางการ
แข่งขันของธุรกิจเอกชนในจังหวัดสงขลา. วารสารเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยทักษิณ ปีที่ 12 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม - ธันวาคม 2563
- ศรีสมรค์ อินทุจันทร์ยัง. (2556). การใช้การวัดผลองค์กรแบบสมดุล (BSC) ในการประเมินระบบ
สารสนเทศ. วารสารบริหารธุรกิจ. ปีที่ 36 ฉบับที่ 140 ตุลาคม-ธันวาคม 2556
- ศิรดา หัสนันท์, สุริยันต์ จอมธนชัย, ธัญดา แสงวิไล และวชิราภรณ์ จันทร์โพธิ์นุกูล. (2563). ศึกษา
การจัดเส้นทางรถโดยสาร: กรณีศึกษาบริษัทแปรรูปอาหารทะเล. การประชุมวิชาการระดับ
นานาชาติและระดับชาติด้านบริหารธุรกิจและการบัญชี 2563
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2546). **การบริหารการตลาดยุคใหม่**. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- สกล สังข์บุญลือ. (2553). ระบบการบริหารสินค้าคงคลังของบริษัท โฮม โปรดักส์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรุงเทพฯ.
- สมมติ สัจฉกร. (2547). เทคนิคการสอนงาน. กรุงเทพฯ: สายธาร.
- สิริวิมล คำวงศ์. (2562). ปัจจัยคุณภาพบริการที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ความไว้วางใจ และความ
ภักดีต่อบริษัท ท่องเที่ยวไปต่างประเทศของผู้บริโภคในกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้า
อิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
- สุวิมล แม้นจริง. (2546). **การจัดการการตลาด**. กรุงเทพฯ: เอช.เอ็น.กรุ๊ป.
- สุวมิตร บุญแก้ว. (2559). ปัจจัยที่ส่งเสริมให้ผู้บริโภคเลือกใช้บริการ MOBILE BANKING ทดแทน
การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านเครื่อง ATM ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์
หลักสูตรเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- สุดารัตน์ อาจหาญ และณกร อินทร์พุง. (2553) การศึกษาปัญหาและแนวทางการบริหารจัดการรถบรรทุกวิ่งเที่ยวเปล่า. ในการประชุมเชิงวิชาการประจำปีด้านการจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ ครั้งที่ 8 (หน้า 896-907).
- สุดใจ ดิลกทรรศนนท์. (2558). การจัดการเชิงกลยุทธ์(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สุพานี ศฤงฆ์วานิช. (2553). การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมชาย ปฐมศิริ. (2553). บทความความหมายของการขนส่งสินค้า. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. วันที่สืบค้นข้อมูล 15 พฤษภาคม 2562, เข้าถึงได้จาก
- สุดใจ ดิลกทรรศนนท์. (2558). การจัดการเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สมพร สุวรรณชลาธาร. (2561). คุณภาพการบริการการขนส่ง ของห้างหุ้นส่วนจำกัด ศรีรุ่งเรืองขนส่ง (2002). วิทยานิพนธ์ปริญญาโท วิทยาลัยเซาธ์อีสตบางกอก
- อมตะ นคร วิทยานิพนธ์ (วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- อารี พันธุ์มณี. (2560). จิตวิทยาสร้างสรรค์การเรียนการสอน. กรุงเทพฯ. ไยใหม่. เอ็ดดูเคท
- อัครชาติ โฆษิตานนท์ (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการขนส่งเอกชน เคอรี่ เอ็กซ์เพรส ในกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- เอกลักษณ์ กูเกียรติวงศ์. (2552). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพด้านการจัดการโลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมน้ำมันพืช. วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร กรุงเทพฯ.
http://www.logisticscorner.com/index.php?option=com_content&view=article
- Andrejić, M., Bojović, N., & Kilibarda, M. (2016). A framework for measuring transport efficiency in distribution centers. *Transport Policy*, 45 (Supplement C), 99-106.
- Brown, S.W., Gummesson, E., Edvardsson, B. and Gustavsson, B. (Eds), *Service Quality: Multi-disciplinary and Multi-national Perspectives*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Bushuev, M. A. (2017) . Delivery performance improvement in two-stage supply chain. *International Journal of Production Economics*, 66-73
- Buzzell, R.D. and Gale, B.T. (1987). *The PIMS Principles: Linking Strategy and Performance*. Free Press, New York.

- Cai, J., Liu, X., Xiao, Z., & Liu, J. (2009). Improving supply chain performance management: A systematic approach to analyzing iterative KPI accomplishment. **Decision Support Systems**, 46(2), pp. 512-521.
- Chaengploy, W. & Jadesalug, V. (2016). Competitive advantage strategy in coffee shop business of retail entrepreneurs in Muaeng district, Ratchaburi province, Veridian E-Journal, Silpakorn University, 9(3), 1331-1349.
- Caves, R. & Ghemawat, P. (1992). Identifying Mobility Barriers. *Strategic Management Journal*, Volume 13 (Jan., 1992), 1-12
- Crosby, L.A. (1991), "Building and Maintaining Quality in the Service Relationships", in
- Cullen, Rowena. (2001). Perspectives on user satisfaction surveys. *Library Trends*.49 (Spring).
- Corral, S. & Brewerton, A. (1999). *The Needs Professional's Handbook: Your Guide to Information Service Management*. London: Library Association Publishing.
- Cooper, D.R. and Schindler, P.S. (2003) *Business Research Methods*. 8th Edition, McGraw-Hill Irwin, Boston.
- Cronin, J. Jr. & Taylor, S. 1992. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(1), pp.55-68.
- Department of Industrial Promotion, 2009. phaen yutthasat kanphatthana rabop lochittik khong prathet Thai Pho.So. songphanharoijhasip songphanharoihasisi [Strategic plan Logistics system development in Thailand, 2007 – 2011] Retrieved from: <http://www.logistics.go.th/index.php/en/news-article/etc-article/1214-2550-2554gfhgh>.
- Drucker, Peter F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- Gronroos, C. (1984), "A Service Quality Model and its Marketing Implications", *European Journal of Marketing*, Vol. 18 No. 4, pp. 36-44.
- Gronroos, C. (1990) *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington Books, Lexington.
- Greg, W. M., & Mark, W. J. (2010). *Marketing management*. New York: McGraw-Hill.
- Griffin, R. W. (1999). **Management**. 6th edition, Boston, Houghton.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2004). *Strategic management: An integrated approach* (6th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.

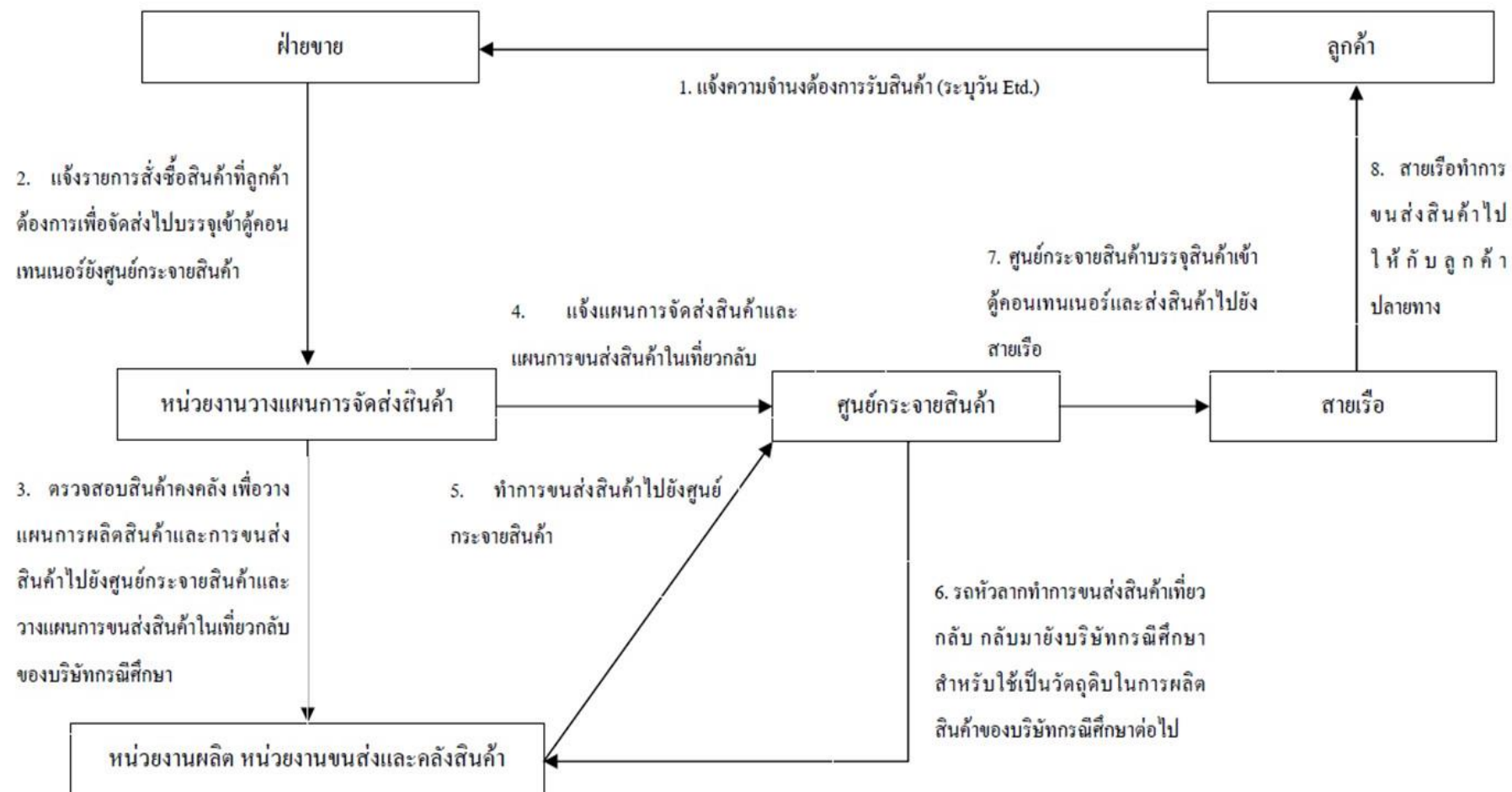
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R. E. (2007), Strategic management: Competitiveness and globalization (7th ed.). Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2005). Creating the Office of Strategy Management. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2005). Creating the Office of Strategy Management. Harvard Business Review.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2002). Principles of marketing (9th ed.). New Delhi: Prentice Hall.
- Lewis, Mark and Parooj Bloom. (1983). Organization Behavior. New York: Mc Graw Hill.
- LOGISTICAFE. (2017). ความแตกต่างระหว่าง Inbound และ Outbound คืออะไร ?. [Online]. Available: <https://www.logisticafe.com/2011/10/ความแตกต่าง-inbound-ระหว่าง-outbound/> [2561, ตุลาคม 7].
- Martin Christopher. (1998). Logistics and Supply Chain Management.
- Martinsons, M., Davison, R. and Tse, D. (1999). “The balanced scorecard: a foundation for the strategic management of information systems”, Decision Support Systems, 25, 71-88.
- Maxim A Bushuev. (2018). Delivery performance improvement in two-stage supply chain. International Journal of Production Economics. 66-73
- McKinnon, A.C. (1996). The empty running and return loading of road goods vehicles. **Transport Logistics**, 1(1), 1 – 19.
- McKinnon, A.C. and Ge, Y. (2004). Use of synchronized vehicle audit to determine the opportunities for improving transport efficiency in a supply chain. **International Journal of Logistics: Research and Applications**, 7(3), 219.
- Milis, K. and Mercken, R. (2004). “**The use of the balanced scorecard for the valuation of Information and Communication Technology projects**”, International Journal of Project Management, 22, 87-97.
- Porter, M. E. & Collins, J. C. (1996). HBR’s 10 Must Reads: On Strategy. Harvard Business Review.

- Rust, R. T., & Zahorik, A. J. (1993). **Customer satisfaction, customer retention, and market share.** *Journal of Retailing*, 69(2), 193–215.
- Surbhi S. (2017). **Difference Between Inbound and Outbound Logistics.** [Online]. Available: <https://keydifferences.com/difference-between-inbound-and-outbound-logistics.html> [2018, October 7]
- Wheelen, T. L., & Hunger, J., D. (2012). **Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability.** (13thed.) New Jersey: Pearson Education, Inc.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

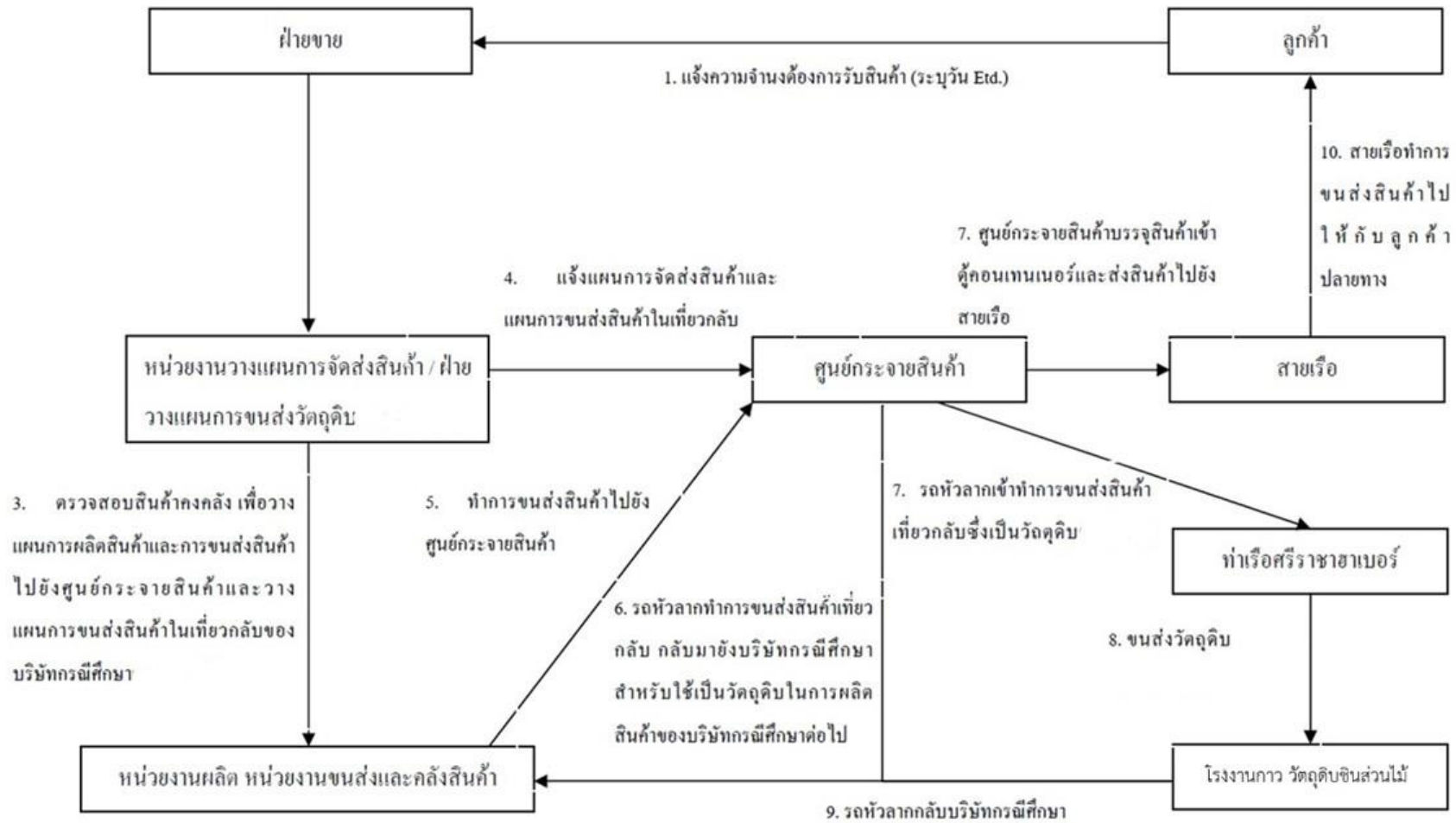
ขั้นตอนการขนส่งในอดีต (ระบบการบริหารจัดการการขนส่งแบบเดิม)



ภาพที่ ก-1 แผนภาพแสดงขั้นตอนการขนส่งในอดีต (ระบบการบริหารจัดการการขนส่งแบบเดิม)

ภาคผนวก ข

ขั้นตอนการขนส่งในปัจจุบัน (ระบบการบริหารจัดการการขนส่งแบบใหม่)



ภาพที่ ข-1 แผนภาพแสดงขั้นตอนการขนส่งในปัจจุบัน (ระบบการบริหารจัดการการขนส่งแบบใหม่) และการจัดการรถเที่ยวเปล่า (ระบบใหม่)

ภาคผนวก ค
แบบสอบถามในการวิจัย

แบบสอบถาม
(สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ)

เรื่อง การลดต้นทุนกิจกรรมโลจิสติกส์โดยการบริหารจัดการรถเที่ยวเปล่า

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน มหาวิทยาลัยศรีปทุม โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาดังนี้

1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดส่งสินค้าโดยใช้กระบวนการขนส่งที่เกี่ยวข้ออุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ

2. เพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มมูลค่าจากกระบวนการขนส่งให้แก่อุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้จำแนกแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการจัดส่งสินค้าโดยใช้กระบวนการขนส่งที่เกี่ยวข้ออุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นการเพิ่มมูลค่าจากกระบวนการขนส่งให้แก่อุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ

ดังนั้นผู้วิจัยขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงมากที่สุด และผู้วิจัยขอถือโอกาสขอบพระคุณท่านที่กรุณาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์

ขอแสดงความนับถือ

บุษยมาศ พุยมูลตรี

แบบสอบถาม ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการขนส่งโดยใช้วิธีการขนส่งรถเที่ยวเปล่า (Backhaul) (แบบสอบถามสำหรับผู้รับบริการขนส่ง)

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าคำตอบที่ท่านเลือก

1. อายุ 1) น้อยกว่า 30 ปี 2) 30-39 ปี
 3) 40-49 ปี 4) มากกว่า 49 ปี
2. ตำแหน่งงานที่ทำ
 1) ผู้จัดการ 2) ผู้ช่วยผู้จัดการ
 3) เจ้าของกิจการ 4) ผู้จัดการวัตถุดิบ
3. รูปแบบของกิจการ
 1) ธุรกิจภายในครอบครัว 2) ห้างหุ้นส่วน
 3) บริษัทจำกัด 4) บริษัทจำกัด (มหาชน)
4. ระยะเวลาดำเนินกิจการ
 1) 2-4 ปี 2) 5-10 ปี
 3) มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการขนส่งโดยใช้วิธีการขนส่งรถเที่ยวเปล่า (Backhaul) (แบบสอบถามสำหรับผู้รับบริการขนส่ง)

คำชี้แจง: ให้ท่านใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าคำตอบที่ท่านเลือกซึ่งระดับคะแนนมีความหมาย ดังนี้

ระดับคะแนน 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง ระดับคะแนน 4 = เห็นด้วย ระดับคะแนน 3 = ไม่แน่ใจ
 ระดับคะแนน 2 = ไม่เห็นด้วย ระดับคะแนน 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

คำถาม: ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการขนส่งโดยใช้วิธีการขนส่งรถเที่ยวเปล่า (Backhaul)

กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบ ทางการแข่งขันทางธุรกิจ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ความน่าเชื่อถือไว้วางใจในบริการ (Reliability)					
1.1 ให้บริการตรงตามเวลาที่ได้กำหนดไว้					
1.2 มีความจริงใจและตั้งใจในการแก้ปัญหาให้ ท่าน					
1.3 ให้บริการที่ถูกต้องเหมาะสม					
1.4 บริษัทสามารถควบคุมปริมาณของเสียจาก กระบวนการขนส่งที่พลิกกลับได้ (ไป-กลับ)					
1.5 บริษัทมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ (Information flow) ระหว่างกลุ่ม ผู้ประกอบการ เช่น การวางแผน การ พยากรณ์ความต้องการ รวมไปถึงการเติม เต็มสินค้า ร่วมกัน					
1.6 สามารถดำเนินการส่งมอบสินค้าได้ตรง ตามกำหนด					
2. การตอบสนองต่อผู้รับบริการ (Responsiveness)					
2.1 เจ้าหน้าที่เต็มใจช่วยเหลือผู้รับบริการ					
2.2 เจ้าหน้าที่มีความพร้อมที่จะให้บริการได้ ทันที					
2.3 บริษัทสามารถลดขั้นตอนการผลิต รวมทั้ง ลดเวลาการส่งต่อเพื่อความรวดเร็วในการจัดส่ง สินค้า					
2.4 บริษัทมีการวางแผนเกี่ยวกับการขนส่ง (ไป-กลับ) เพื่อลดเวลาในการจัดส่งสินค้า					
2.5 บริษัทมีข้อมูลข่าวสาร และสำรวจความพึง พอใจของลูกค้าเพื่อเป็นการรักษาลูกค้าเก่าอยู่ เสมอ					

กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบ ทางการแข่งขันทางธุรกิจ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
2.6 บริษัทมีการแสดงรายละเอียด วิธีการแก้ไข ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อให้ลูกค้าสามารถ แก้ไขปัญหาได้ด้วยตัวเอง เป็นการลดข้อ ร้องเรียนจากลูกค้า					
2.7 บริษัทสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เพื่อ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในทาง ธุรกิจ					
2.8 บริษัทปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการ ของลูกค้าได้ตลอดเวลา					
3. การให้ความมั่นใจแก่ผู้รับบริการ (Assurance)					
3.1 เจ้าหน้าที่มีความรู้ความชำนาญเหมาะสม กับงาน					
3.2 บริษัทมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ ในการให้บริการตอบคำถามของลูกค้าได้อย่าง ตรงประเด็น					
3.3 บริษัทมุ่งให้บริการแก่ลูกค้าด้วยความ รวดเร็วในทุกขั้นตอน					
3.4 บริษัทจัดฝึกอบรมที่เน้นเรื่องการทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง					
3.5 บริษัทมีการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อลดเวลา การทำงานอย่างต่อเนื่อง					
3.6 บริษัทมีการรับประกันคุณภาพสินค้า/ บริการทุกครั้ง ทำให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจ					

การศึกษา ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มมูลค่าจากการขนส่งโดยใช้วิธีการขนส่งรถเที่ยวเปล่า
(Backhaul) ให้แก่บริษัท (พนักงานขนส่ง)

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าคำตอบที่ท่านเลือก

1. ระดับการศึกษา

- 1) ต่ำกว่า ปวช. หรือ ม. 6 2) ปวช. หรือ ม. 6
 3) ปวส. หรือเทียบเท่า 4)ปริญญาตรี

ส่วนที่ 2 การศึกษา ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มมูลค่าจากการขนส่งโดยใช้วิธีการขนส่งรถเที่ยวเปล่า (Backhaul) ให้แก่บริษัท

คำชี้แจง: ให้ท่านใส่เครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าคำตอบที่ท่านเลือกซึ่งระดับคะแนนมีความหมาย ดังนี้

ระดับคะแนน 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง ระดับคะแนน 4 = เห็นด้วย ระดับคะแนน 3 = ไม่แน่ใจ
 ระดับคะแนน 2 = ไม่เห็นด้วย ระดับคะแนน 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

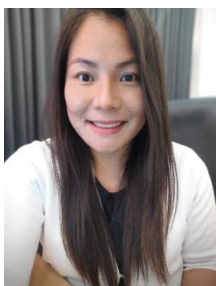
คำถาม: ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มมูลค่าจากการขนส่ง โดยใช้วิธีการขนส่งรถเที่ยวเปล่า (Backhaul) (แบบสอบถามพนักงานขนส่ง)

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าคำตอบที่ท่านเลือก

คุณภาพชีวิตในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
คำตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม					
1. รายได้ของท่านเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ					
2. รายได้ของท่านเพียงพอสำหรับการใช้จ่ายในการดำรงชีวิตประจำวัน					
3. ท่านพอใจต่อสวัสดิการในการเบิกจ่าย ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าล่วงเวลา โบนัสประจำปี					
4. ท่านพอใจในการประกันชีวิตขณะปฏิบัติงานที่ได้รับ					
5. ท่านได้รับคำตอบแทนอย่างเหมาะสม และยุติธรรม					
การพัฒนาความสามารถของบุคคล					

คุณภาพชีวิตในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
6. ท่านมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่					
7. ท่านมีโอกาสได้เรียนรู้การทำงานในรูปแบบอื่นๆ นอกเหนือจากงานที่ทำประจำ					
8. บริษัทสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ มีระเบียบวินัย และมีการอบรมพัฒนาศักยภาพพนักงานเสมอ					
9. บริษัทเปิดโอกาสให้ท่านเป็นส่วนหนึ่งในผลประโยชน์ร่วมกันกับทางบริษัท					
10. บริษัทให้ความสำคัญอบรมให้ความรู้อย่างสม่ำเสมอเพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากร					
ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน					
11. บริษัทมีการจัดอบรมให้ความรู้ พัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น					
12. หน่วยงานมีเกณฑ์ในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสมและมีความยุติธรรม					
13. พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อบริษัท เช่น วัฒนธรรมองค์กร ระบบการทำงาน ระบบการให้ค่าตอบแทน					
14. ท่านรู้สึกมั่นคงในการทำงาน กับหน่วยงานนี้					
15. ท่านได้รับการสนับสนุนในการเสนอปรับเพิ่มค่าตอบแทน เงินเดือน โบนัส เบี้ยเลี้ยง					

ประวัติผู้วิจัย



ชื่อ-นามสกุล	นางสาวบุษยมาศ ศุยมูลตรี
วัน เดือน ปี ที่เกิด	27 พฤศจิกายน พ.ศ. 2529
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2548	วิทยาศาสตรบัณฑิต (เทคโนโลยีการเกษตร) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
พ.ศ. 2552	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการเกษตร) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป (ปฏิบัติงานแผนงานและประกันคุณภาพ) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา วิทยาเขตนครปฐม เลขที่ 111/3-5 หมู่ 2 ต.คลองโยง อ. พุทธมณฑล จ.นครปฐม 73170
ผลงานวิจัย	
	บุษยมาศ ศุยมูลตรี, ธนะสาร พานิชยากรณ์, เกียรติกุล ไชยจิตต์เอื้อ และชนินทร์รัฐ สิทธิเวชชานาศิริ. (2563). การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทน ธรรมชาติ. วารสารวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีนายเรืออากาศ. ปีที่ 16 ฉบับที่ 1 มกราคม – มิถุนายน 2563

- บุษยมาศ หุยมูลตรี. (2562). การศึกษาปัญหาเพื่อพัฒนาคู่มือการทำวิทยานิพนธ์ การศึกษาค้นคว้า
อิสระตามระเบียบบัณฑิตวิทยาลัย กรณีศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การจัดการ โลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. วารสาร
วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 มกราคม-มิถุนายน 2562.
- บุษยมาศ หุยมูลตรี. (2559). ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกระบวนการสร้างงานวิจัยของบุคลากรของ
วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ศูนย์การศึกษา
จังหวัด นครปฐม. วารสารวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน. ปีที่ 2 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม -
ธันวาคม 2559.
- บุษยมาศ หุยมูลตรี เกรียงศักดิ์ บุญเที่ยง, เบญจวรรณ ชูดิชูเดช และประสิทธิ์ ชูดิชูเดช. (2552).
อิทธิพลของการให้แสงคั่นช่วงกลางคืนและพาโคลบิวทราโซต่อการเกิดช่อดอกนอกฤดูใน
ปทุมมา. วารสารวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัย มหาสารคาม. Vol 31, No 6,
November - December 2012.