

## บทที่ 2

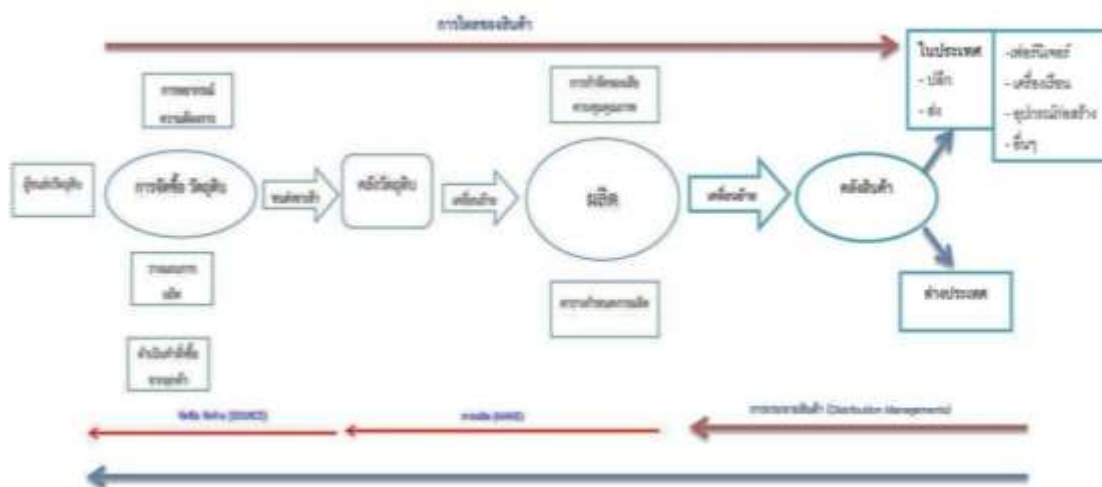
### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา การลดต้นทุนกิจกรรมโลจิสติกส์โดยการจัดการรถเที่ยวเปล่า ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

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

#### การจัดการโลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ

ปัจจุบันโลจิสติกส์เข้ามามีบทบาทมากขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนของประเทศไทย หน่วยงานภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสำคัญในการพัฒนาโลจิสติกส์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางการค้าของประเทศ โดยพยายามที่จะทำให้ต้นทุนโลจิสติกส์ลดต่ำลง แต่ก็ดูเหมือนว่ายังไม่สามารถดำเนินการให้เกิดผลได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้ เพราะในยุคปัจจุบันแนวโน้มการแข่งขันมีความเข้มข้นมากขึ้น ดังนั้นการลดต้นทุนธุรกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มใหม่ ๆ เสนอลูกค้า และการบริหารจัดการกระบวนการนำส่งสินค้าจากผู้ผลิตถึงผู้บริโภค โลจิสติกส์และโซ่อุปทานจึงเป็นเป้าหมายสำคัญที่ผู้ประกอบการสามารถใช้เป็นสิ่งที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งในระดับธุรกิจและระดับประเทศได้ (Department of Industrial Promotion, 2009) อุตสาหกรรมไม้แปรรูปเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงเช่นกัน



ภาพประกอบที่ 2.1 ภาพรวมการจัดการ โลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ

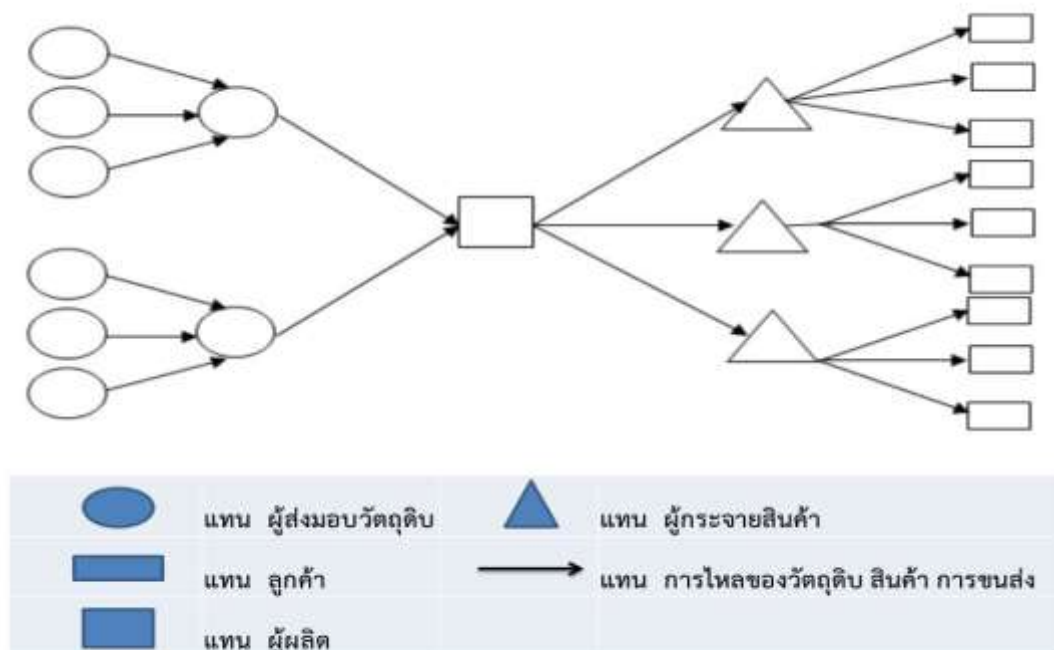
จากภาพที่ 2.1 อธิบายได้ถึงแต่ละส่วนของ โครงสร้างอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ ดังนี้

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) แผ่นไม้ปาร์ติเคิล (Particle Board) และ 3) แผ่นใยไม้อัดแข็ง หรือที่เรียกกันว่า แผ่นไฟเบอร์บอร์ด (Fiber Board) เพื่อส่งขายทั้งภายในและต่างประเทศ สินค้าเหล่านี้จะมีมูลค่าเพิ่มประมาณ 3 เท่าตัว เมื่อส่งไปขายในตลาดสหรัฐฯ และยุโรป แต่ถ้าส่งไปขายที่ตลาดญี่ปุ่นจะมีมูลค่าเพิ่มประมาณ 5 เท่าตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกรอบการออกแบบและการทาสี กลุ่มเฟอร์นิเจอร์และชิ้นส่วนเป็นกลุ่มที่ใช้วัตถุดิบและแรงงานส่วนมากจะใช้

ภายในประเทศทั้งหมด แต่ต้องนำเข้าจากต่างประเทศเพียงเครื่องจักรและวัสดุอื่นจำพวกสี กาวเป็นต้น ซึ่งสามารถจำลองความสัมพันธ์ในระบบการจัดการโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมไม้แปรรูป (ภาพที่ 2.2)



ภาพประกอบที่ 2.2 แบบจำลองความสัมพันธ์ในระบบการจัดการโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมไม้แปรรูป

จากภาพที่ 2.2 แสดงให้เห็นว่าในระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทาน มีผู้ที่เกี่ยวข้องต่างๆ ประกอบไปด้วย ผู้ส่งมอบ โรงงานผู้ผลิต ศูนย์กระจายสินค้า ร้านค้าย่อยและลูกค้าหรือผู้บริโภค รายละเอียดดังนี้

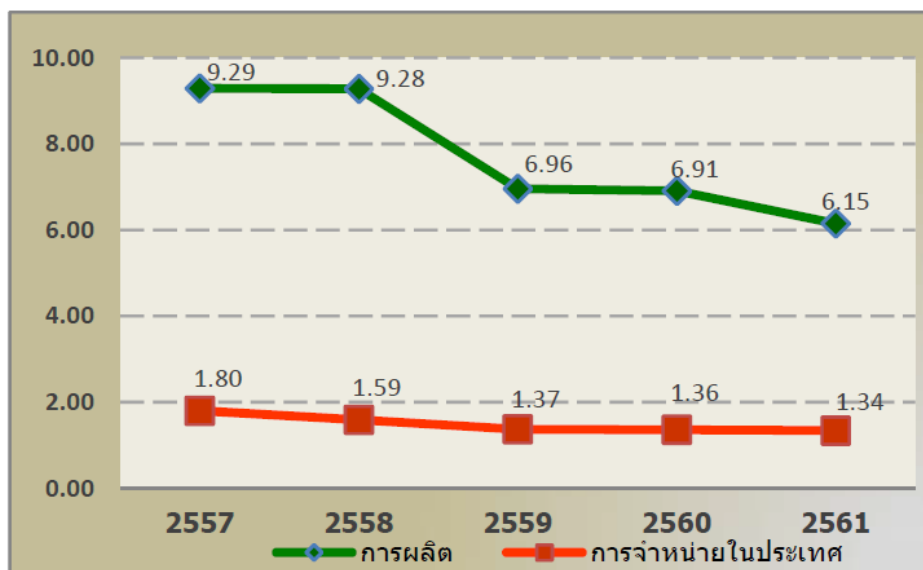
- 1) ผู้ส่งมอบ (Suppliers) หมายถึง ผู้ที่ส่งวัตถุดิบให้กับโรงงานหรือหน่วยบริการ ได้แก่ ชาวสวน พ่อค้าคนกลาง ผู้จัดการ อื่นๆ
- 2) โรงงานผู้ผลิต (Manufacturers) หมายถึง ผู้ทำหน้าที่ในการแปรรูปวัตถุดิบที่ได้รับจากผู้ส่งมอบ ให้มีคุณค่าสูงขึ้น
- 3) ศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Centers) หมายถึง จุดที่ทำหน้าที่ในการกระจายสินค้าไปให้ถึงผู้บริโภคหรือลูกค้าที่ศูนย์กระจา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

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

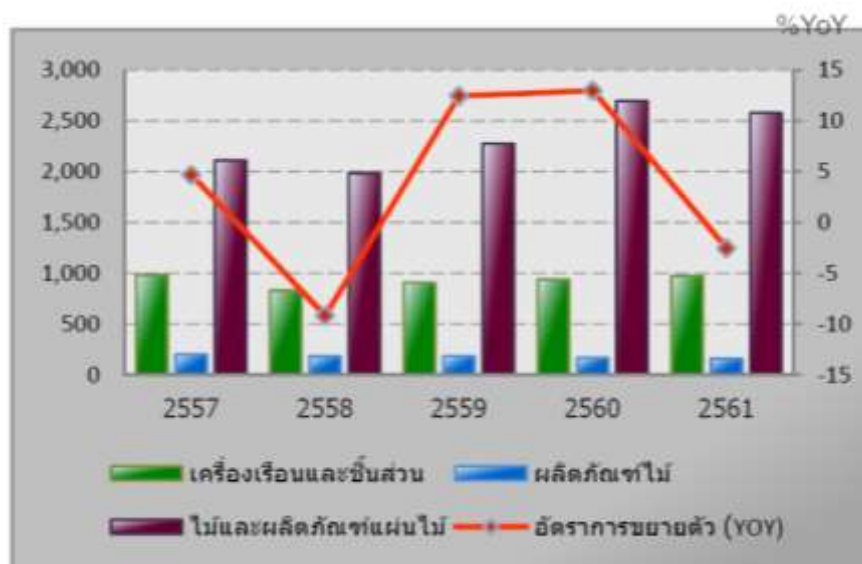
### สถานการณ์ และแนวทางการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติในปัจจุบัน

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 ปริมาณการผลิตและจำหน่ายเครื่องเรือนไม้ภายในประเทศ (ล้านชิ้น)  
ที่มา : รายงานประจำปี กระทรวงอุตสาหกรรม. (2561).



ภาพประกอบที่ 2.4 มูลค่าการส่งออกไม้และผลิตภัณฑ์ไม้ (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 ความต้องการไม้อัดเพื่อทดแทนไม้จากธรรมชาติจะขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ 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 เนื่องจากต้องใช้เงินลงทุนสูงแต่คุณภาพไม่ยังสู้การใช้แรงงานคนไม่ได้

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 พร้อมทั้งขยายผลกำไรให้ได้อย่างองกวม

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับโลจิสติกส์ที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงได้ใช้ตัวแปรกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบของการลดต้นทุนของอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติโดยใช้การจัดการรถเที่ยวเปล่าเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหาร โลจิสติกส์

### **แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการขนส่ง**

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

การจัดการขนส่ง หมายถึง การเคลื่อนย้ายสินค้าคงคลังจากแหล่งผลิตที่จุดหนึ่งไปยังจุดมุ่งหมายปลายทางที่อีกจุดหนึ่งในโซ่อุปทาน 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 แต่ก็มี การขนส่งชายแดน ที่เป็นประเทศ หรือเขตเศรษฐกิจติดกันที่ยังคงใช้รถบรรทุกอยู่มาก ในระบบขนส่งนี้จะใช้เวลานาน โดยจะ

เชื่อมโยงการขนส่งจะสิ้นสุดลงที่ท่าเรือ ผ่านผ่านแดน ท่าอากาศยานที่มีด้านศุลกากร การขนส่งระหว่างประเทศจะดำเนินการจากระบบเศรษฐกิจการค้าระหว่างประเทศ

### ประสิทธิภาพของการขนส่ง

การบริหารการขนส่งมุ่งเน้นให้มีคุณภาพ มาตรฐานและประสิทธิภาพมากที่สุดซึ่งตามหลักของการขนส่งแล้วถือว่าการวัดประสิทธิภาพของการขนส่งจะใช้หลักเกณฑ์ดังนี้ (ปรีชา วรรัตน์ ไชย, 2555)

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

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

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 เพื่อจัดส่งผ่านไปยังพ่อค้าคนกลางจนกระทั่งถึงผู้บริโภคในเวลาที่คุณต้องการ และในสถานที่ที่ผู้บริโภคสะดวกที่จะซื้อหา นอกจากนี้การขนส่งยังมีผลต่อต้นทุนรวมในการสนับสนุนการกระจายสินค้าสู่ตลาดอีกด้วยเพราะค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้าถือเป็นต้นทุนส่วนหนึ่งในการนำมากำหนดราคาสินค้าที่กำหนดใน ตลาด (ประจวบกล่อมจิตร, 2556)

พงษ์ธนา วณิชย์กอบจินดา (2552) ได้กล่าวว่า การจัดการขนส่งเที่ยวกลับ และปัญหาในปัจจุบันว่า การเพิ่มประสิทธิภาพด้วยการลดการวิ่งเที่ยวเปล่า หรือ Backhaul Management เป็นการจัดการขนส่งที่มีเป้าหมายให้เกิดประโยชน์จากขบวนพาหนะ (Load Utilization) การขนส่งโดยทั่วไปเมื่อส่งสินค้าเสร็จจะติรรถเที่ยวเปล่ากลับมา 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 เนื่องจากปกติผู้ให้บริการขนส่งขนส่งสินค้าจากศูนย์กระจายสินค้าหรือคลังสินค้ามายังร้านค้าปลีก และติรรถเที่ยวเปล่ากลับไปซึ่งเป็นการสร้างต้นทุนที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าดังนั้นในการทำการขนส่งเที่ยวกลับที่สามารถทำได้โดยการสร้างเครือข่ายหรือกลุ่มพันธมิตร (Cluster) ระหว่างผู้ขนส่งผู้ผลิต และผู้บริโภคซึ่งจากการทำขนส่งเที่ยวกลับสามารถทำให้ผู้ประกอบการลดต้นทุนด้านพลังต่อการขนส่งสินค้าลงได้ถึง 30%

### ประโยชน์ของการจัดการรถเที่ยวเปล่า (Backhaul)

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

1. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งด้วยการลดการวิ่งรถขนส่งเที่ยวเปล่า หรือ Backhauling Management เป็นการจัดการการขนส่งที่มีเป้าหมายให้เกิดการใช้ประโยชน์จากขบวนรถในการบรรทุกจากเที่ยวเปล่ากลับ (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 สรุปได้ว่า การขนส่งด้วยการลดการวิ่งเที่ยวเปล่าเป็นการจัดการการขนส่งที่มีเป้าหมายให้เกิดการใช้ประโยชน์จากขบวนให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด 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 บริหารต้นทุนรถวิ่ง (Running Cost) เนื่องจากของต้นทุนของการขนส่งที่เกิดจากน้ำมันเชื้อเพลิงมีอัตราส่วนค่อนข้างสูง เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายในด้านอื่น ดังนั้นหากสามารถบริหารจัดการในเชิงวิศวกรรมแล้ว จะทำให้สามารถทราบได้ว่าพฤติกรรมการใช้งานรถบรรทุกแบบใดก่อให้เกิดการสิ้นเปลืองน้ำมันเชื้อเพลิงสูงเพื่อให้ทราบถึงสาเหตุของการสิ้นเปลืองน้ำมันเชื้อเพลิงเหล่านั้นก็จะสามารถวางมาตรการสำหรับการประหยัดค่าใช้จ่ายลงได้อย่างมากหรือแม้แต่การหันมาใช้เชื้อเพลิง NGV แทนน้ำมันเชื้อเพลิงก็สามารถลดต้นทุนค่าขนส่งได้เช่นกัน

3. ต้นทุนที่ยาวกลับ (Backhaul Cost) สาเหตุที่สำคัญของปัญหาการเดินรถบรรทุกเที่ยวเปล่าที่พบสูงในปัจจุบันมีหลายประการ ประการที่หนึ่งมาจากการขาดข้อมูล เช่น ผู้ประกอบการรายหนึ่งต้องการขนส่งสินค้าจากกรุงเทพฯ ไปยังจังหวัดเชียงใหม่ แต่ไม่มีสำนักงานสาขาอยู่ ณ จังหวัดเชียงใหม่ ทำให้ขาดเครื่องมือที่จะสามารถตรวจสอบว่าเมื่อถึงปลายทางที่จังหวัดเชียงใหม่แล้วจะมีผู้ประสงค์ต้องการว่าจ้างขนส่งสินค้าจากจังหวัดเชียงใหม่มายังกรุงเทพฯ ในเวลาที่เหมาะสมกัน หรือไม่ จึงต้องเดินรถเที่ยวเปล่ากลับกรุงเทพฯ ซึ่งความจริงอาจมีผู้ต้องการว่าจ้างรถบรรทุกจากจังหวัดเชียงใหม่มายังกรุงเทพฯ ในช่วงเวลาที่เหมาะสมก็ได้

ค่านาย อภิปรัชญาสกุล (2559) ลักษณะของต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่พอที่จะกล่าวได้ดังต่อไปนี้

1. ต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) เป็นต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ตามการผลิต ไม่ว่าจะทำการผลิตหรือไม่ผลิตก็ตาม 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 การที่ต้องแบ่งสรรต้นทุนเช่นนี้ก็จะเป็ประโยชน์แก่ธุรกิจ การแยกต้นทุนสำหรับสินค้าแต่ละประเภทเพื่อจะได้ทราบว่าสินค้าแต่ละประเภทที่ดำเนินการอยู่นั้นมีต้นทุนและให้กำไรเพียงใด

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

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 ตามการผลิตไม่ว่าจะทำการผลิตหรือไม่ผลิตก็ตาม 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. กลยุทธ์การใช้ระบบเทคโนโลยีในด้านสารสนเทศมาช่วยในการลดต้นทุนโลจิสติกส์และนำมาทำการเพิ่มประสิทธิภาพในการขนส่ง 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. เส้นทางวิ่งรถบรรทุก 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 ทั้งนี้ต้องพิจารณา รวมถึงการเชื่อมโยงข้อมูล ไปยังระบบงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วยเพื่อความถูกต้องของผลลัพธ์ที่ได้และความสามารถในการใช้งานได้จริง ดังนั้นการเลือกใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

แนวทางการลดต้นทุนโลจิสติกส์ในองค์กร การลดต้นทุนการขนส่งและการจัดเก็บสินค้า นับเป็นเป้าหมายอันดับแรกๆ ของการลดต้นทุนโลจิสติกส์ในองค์กร แต่งานวิจัยนี้เป็นการทำวิจัยเพื่อพัฒนาในด้านการส่งมอบให้กับลูกค้าแนวคิดหลักในการลดต้นทุนในส่วนนี้คือ มาตรการว่าจะทำอะไรให้สามารถปฏิบัติกิจกรรมเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพหากพิจารณาการขนส่ง 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

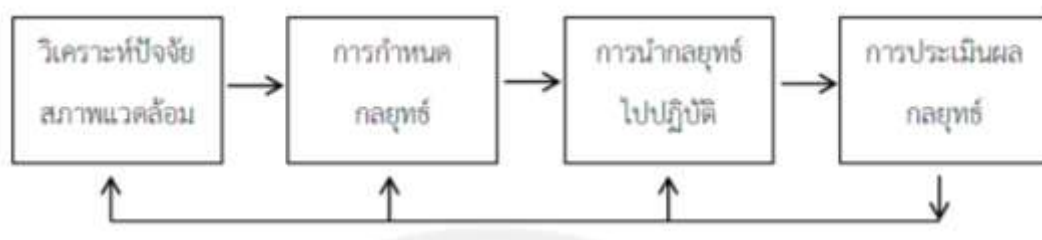
การขนส่งมีความสำคัญต่อการสนับสนุนการค้าเสรี การค้าเสรีทำให้มีการกระจายแห่งผลิตไปยังประเทศและภูมิภาคที่มีความได้เปรียบการแข่งขัน จากแหล่งผลิตที่มีความได้เปรียบการแข่งขัน ผลิตภัณฑ์จะขนส่งเพื่อกระจายไปยังแหล่งประกอบและบริโภคทั่วโลก การขนส่งจึงถือสำคัญต่อการค้าเสรีและการกระจายแห่งผลิตไปยังประเทศที่มีประสิทธิภาพในการผลิตสินค้านั้น 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 การมุ่งเน้นหรือทุ่มเททรัพยากรไปในเรื่องใดแล้วสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้สิ่งสำคัญที่ผู้ศึกษาจำเป็นต้องเข้าใจก่อนที่จะรู้จักกลยุทธ์ระดับต่าง 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: สูดใจ ดิลกทรรศนนท์, 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) สูดใจ ดิลกทรรศนนท์ (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

พบว่าวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์การแข่งขันเป็นการตัดสินใจวางตำแหน่งองค์กรวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ลงไป ภายใต้การเลือกว่าจะขายของถูกหรือจะสู้ด้วยความแตกต่างแล้วตำแหน่งที่เลือกและเลือกอยู่สนามเล็กหรือสนามใหญ่ (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

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

1. ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) โดยจะต้องรักษาการเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้ครอบคลุมทุกกิจกรรมของบริษัท ซึ่งต้องสร้างความชัดเจนในการที่จะทำให้บรรลุตามเป้าหมายตลอดจนใช้คุณค่า เช่น การลดต้นทุนผ่านการจัดซื้อวัตถุดิบด้วยราคาต่ำ (ค่านาย อภิรัชญาสกุล, 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 (คานาย อภิปรัชญาสกุล, 2559) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง หรือความหลากหลายจะเกี่ยวข้องกับการสร้างลักษณะโดดเด่น (Unique) ของสินค้าและบริการที่ถูกยอมรับว่าแตกต่างจากกิจการอื่น (ปกรณ์ ปรีชากร, 2554) ลักษณะของผลิตภัณฑ์ (Product Feature) การบริการหลังการขาย (After-Sales Service) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) ชื่อเสียง (Reputation) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) สัญลักษณ์ที่สะท้อนสถานะ (Status Symbol) ภาพพจน์ที่น่าเชื่อถือ (Desirable Image)

การสร้าง ความแตกต่างหรือการสร้าง ความหลากหลายนั้นเป็นกิจกรรมพื้นฐานกับกิจกรรมสนับสนุนที่จะต้องดำเนินไปอย่างสอดคล้องกัน กล่าวคือ

## 2.1 ด้านกิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities)

2.1.1 การจัดซื้อสินค้าและวัตถุดิบ (Inbound Logistics) เน้นความสำคัญด้านคุณภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง

2.1.2 ด้านการปฏิบัติการ (Operations) เน้นผลิตตรงตามข้อกำหนดปรับปรุงผลงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพลดข้อบกพร่อง 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 การจัดหาสินค้าทดแทนอะไหล่ ตลอดจนการให้คำปรึกษา

## 2.2. ด้านกิจกรรมสนับสนุน

2.2.1 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Firm Infrastructure) ข้อมูลด้านความต้องการลูกค้า การสร้างภาพพจน์ที่ดี การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม

2.2.2 ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) จักรระบบจูงใจ การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่มุ่งไปสู่การพัฒนาการผลิต

2.2.3 การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) การวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์

2.2.4 การจัดหา (Procurement) เน้นสินค้าคุณภาพ การคัดเลือกผู้จัดหาที่กว้าง

กล่าวได้ว่า การสร้าง ความแตกต่างหรือการสร้าง ความหลากหลายจำเป็นต้องอาศัยกิจกรรมพื้นฐานกับกิจกรรมสนับสนุนต้องดำเนินไปอย่างสอดคล้องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพคุณภาพการให้บริการ และเป็นกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง อีกประการหนึ่ง ที่ประกอบไปด้วย 3 แนวคิดหลัก คือ แนวคิดความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพการให้บริการ และคุณค่าของลูกค้า ซึ่งความพึงพอใจของลูกค้าต่อการบริการ เป็นพฤติกรรมเชิงจิตวิทยาที่บุคคลมีต่อการบริการที่ได้รับหรือเกิดขึ้น (Cronin, J. Jr. & Taylor, S., 1992; Parasuraman, A., et al, 1985). คุณภาพการให้บริการ เป็นแนวคิดที่ได้รับการเสนอไว้โดย Cronin, J. Jr. & Taylor, S. (1992) ว่า ความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ เป็นเรื่องของการเปรียบเทียบประสบการณ์ของผู้รับบริการได้รับการบริการ 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 เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการวางกลยุทธ์ 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 แต่ทำอะไรที่การส่งมอบคุณค่าในแต่ละส่วนจะทำให้ผู้บริโภคมองเห็นได้และยินดีจ่ายแพงกว่า เช่น ธุรกิจค้าส่งที่ต้องแข่งขันกับราคาที่ถูกกว่าจีน แต่แบรนด์ของเราการันตีเรื่องบริการหลังการขายที่สามารถคืนสินค้า 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 (ธารง อังสุรัตน์ โภท, 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 แจ้งเจนกิจ, 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 ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจให้อยู่รอดและได้มาซึ่งผลประโยชน์ที่ดียิ่งขึ้นต่อไป

## 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 กระบวนการทั้งสามองค์ประกอบ ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ ซึ่งการทำงานของกลยุทธ์จะวนเวียนอยู่ในลักษณะนี้	Kaplan & Norton, 2005

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ประเด็น	วรรณกรรม/งานวิจัย	ผู้แต่ง/ปี
1.ความน่าเชื่อถือใ่ว่างใจในการให้บริการ (Reliability)	การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) คือ การรักษาการเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้ครอบคลุมทุกกิจกรรมของบริษัท ซึ่งต้องสร้างความชัดเจนในการที่จะทำให้บรรลุตามเป้าหมายตลอดจนโซ่คุณค่า เช่น การลดต้นทุนผ่านการจัดซื้อวัตถุดิบด้วยราคาต่ำ การมุ่งเน้นในการเสนอสินค้าและบริการแก่ลูกค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ประโยชน์คือสามารถนำเสนอราคาต่ำกว่าคู่แข่งในท้องตลาดได้อีกทั้งหากเกิดความรุนแรงด้านสงครามราคา (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	ปกรณั 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), ปกรณั ปรียากร. (2554) , ค่านาย อภิปรัชญาสกุล. (2559), Hill & Jones. (2004), พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2553)



จากการอ้างอิงวรรณกรรมที่กล่าวมาข้างต้นนั้น (ตารางที่ 2.1) สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่ทุกธุรกิจควรนำไปเลือกใช้ เพื่อเอาชนะคู่แข่งใน โลกที่เป็นยุคดิจิทัล และสามารถนำมาเป็นแนวทางในการวางกลยุทธ์ให้ธุรกิจสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ แต่ทั้งหมดล้วนตั้งอยู่บนพื้นฐานทางการทำธุรกิจคือ การนำเสนอคุณค่า (สินค้าและบริการ) ที่ ผู้บริโภคแสวงหา และสามารถทำให้ผู้บริโภคมีชีวิตที่ดีขึ้นนั่นเอง กลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ การแข่งขันที่กล่าวมาทั้งหมด ล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่ต้องคำนึง กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นการเลือกทิศ ทางการดำเนินงาน กลยุทธ์การแข่งขันเป็นการดำเนินงานแบบที่สนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์กร การ สนับสนุนกันของกลยุทธ์สำคัญที่สุด การใช้งานกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพกลยุทธ์ต้องสอดคล้อง การมีกลยุทธ์ที่ไม่สนับสนุนกัน เช่น กลยุทธ์การแข่งขันขัดแย้งกับกลยุทธ์ระดับองค์กรหรือการ เลือกใช้กิจกรรมบางอย่างที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ จะทำให้ธุรกิจไม่ถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปรแล้วนำตัว แปรดังกล่าวมาเชื่อมโยงใส่ในกรอบแนวคิด ตามแผนภาพที่ 2.8 โดยมีดัชนีในการสร้างความ ได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโดยใช้กระบวนการขนส่งที่พลิกอุตสาหกรรมการผลิตไม่ ทดแทนธรรมชาติ โดยการปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการขนส่ง โดยแนวคิดการบริหารจัดการ ขนส่งที่พลิก(Backhaul) โดยจำแนกออกเป็นรายด้าน ดังนี้ ความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจใน การให้บริการ การสร้างความแตกต่างการตอบสนองต่อผู้ให้บริการ และการให้ความมั่นใจแก่ผู้ไช้ บริการ

### แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ

การให้บริการแก่ผู้มารับบริการถือเป็นหัวใจสำคัญของหน่วยงานทุกองค์กรที่เป็นการ บริการ และการบริการถือว่าเป็นทัศนคติที่ผู้รับบริการสะสมข้อมูลความคาดหวังไว้ว่าจะได้รับจาก บริการ ซึ่งหากอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ผู้รับบริการก็จะมีความพึงพอใจในการให้บริการตาม องค์กรประกอบความพึงพอใจคุณภาพบริการของแต่ละคนที่มีความพึงพอใจแตกต่างกัน

#### ความหมายของคุณภาพการบริการ

การให้บริการที่มีคุณภาพเป็นหนทางหนึ่งที่ทำให้การบริการประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะ องค์กรที่มีรูปแบบการให้บริการที่คล้ายคลึงกัน ทั้งนี้เพราะคุณภาพในการบริการนั้นได้กลายเป็น ข้อกำหนดหนึ่งที่ต้องนำมาพิจารณาในการเลือกรับบริการองค์กรต่างๆ และได้มีนักวิชาการหลาย ท่านได้ให้ความหมายแนวคิดและปัจจัยที่เกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ ดังนี้

Lewis and Bloom. (1983) ได้ให้คำนิยามของคุณภาพการให้บริการว่าเป็นสิ่งที่ชี้วัดถึงระดับของการบริการที่ส่งมอบ โดยผู้ให้บริการต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการว่าสอดคล้องกับความต้องการของเขาได้ดีเพียงใด 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 คุณภาพการบริการเป็นการแข่งขันทางธุรกิจ บริการ ผู้ให้บริการต้องสร้างบริการให้เท่าเทียมกันหรือมากกว่าคุณภาพที่ผู้รับคาดหวังต่อคุณภาพบริการของผู้รับบริการมาจากประสบการณ์เดิม เมื่อผู้รับบริการมาบริการจะเปรียบเทียบบริการที่ตนได้รับจริงกับบริการที่คาดหวังไว้

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

นัตยาพร 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 หรือสร้างการบริการที่มีระดับสูงกว่าที่ผู้รับบริการได้คาดหวังจะส่งผลให้การบริการดังกล่าวเกิดคุณภาพการให้บริการซึ่งจะทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจจากบริการที่ได้รับเป็นอย่างมากและได้มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการบริการ 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) การแก้ไขสถานการณ์ให้กับคู่ภาวะปกติ พิจารณาจากการเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดการณ์ล่วงหน้าเกิดขึ้นหรือเกิดเหตุการณ์ที่ผิดปกติ และผู้ให้บริการสามารถแก้ไขสถานการณ์นั้นๆ ได้ทันท่วงทีด้วยวิธีการที่เหมาะสม ซึ่งทำให้สถานการณ์กลับสู่ภาวะปกติ

6) ชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ ผู้รับบริการจะเชื่อถือในชื่อเสียงของผู้ให้บริการจากการที่ผู้ให้บริการดำเนินกิจการด้วยดีมาตลอด

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

1) ทำด้วยความเต็มใจ การบริการเป็นเรื่องของจิตใจ ถ้ามีความรักในงานบริการก็จะทำทุกสิ่งทุกอย่างในการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อื่นด้วยความตั้งใจและเต็มใจ ผลของการกระทำก็มักจะเกิดขึ้นด้วยดี

2) ทำด้วยความรวดเร็ว ผู้รับบริการส่วนใหญ่อยู่ในอาคารปรับอากาศจึงต้องการความช่วยเหลือที่ทันอกทันใจ การแสดงออกอย่างสุภาพในการให้บริการจึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริการมีความสุขและความพอใจ

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 มีกริยามารยาทที่ดีใช้การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและให้ความมั่นใจว่าผู้บริการจะได้รับบริการที่ดีที่สุด

4) ความตอบสนองต่อความต้องการ (Responsiveness) หมายถึง การแสดงถึงความพร้อมและความเต็มใจที่จะให้บริการ โดยสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างทันท่วงที ผู้บริการสามารถเข้ารับบริการได้ง่าย และได้รับความสะดวกจากการใช้บริการรวมทั้งจะต้องกระจายการให้บริการไปอย่างทั่วถึงรวดเร็ว

5) ความเอาใจใส่ในบริการ (Empathy) หมายถึง ความสามารถในการดูแลเอาใจใส่ผู้รับบริการตามความต้องการที่แตกต่างของผู้บริการแต่ละคน

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

ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ความน่าเชื่อถือไว้วางใจในการให้บริการ (Reliability) การตอบสนองต่อผู้ให้บริการ (Responsiveness) และการให้ความมั่นใจแก่ผู้ให้บริการ (Assurance)

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ความพึงพอใจเป็นทัศนคติที่เป็นนามธรรม ไม่สามารถมองเห็นเป็นรูปร่างได้ การที่เราจะทราบว่า บุคคลมีความพึงพอใจหรือไม่ สามารถสังเกต โดยการแสดงออกที่ค่อนข้างสลับซับซ้อนจึงเป็นการยากที่จะวัดความพึงพอใจโดยตรง แต่สามารถวัดได้โดยทางอ้อม โดยการวัดความคิดเห็นของบุคคลเหล่านั้น และการแสดงความคิดเห็นนั้นจะต้องตรงกับความรู้สึกที่แท้จริงจึงสามารถวัดความพึงพอใจมิผู้กล่าวถึงความหมายของความพึงพอใจ ลักษณะของความพึงพอใจ หลักการเกี่ยวกับความพึงพอใจ ปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจ และการวัดความพึงพอใจไว้ดังนี้

ความหมายของความพึงพอใจ การแสดงออกถึงความรู้สึกในทางบวกของบุคคลอันเป็นผลจากการเปรียบเทียบการรับรู้สิ่งที่ได้รับจากการบริการ ไม่ว่าจะเป็นการรับบริการหรือการให้บริการ ในระดับที่ตรงกับการรับรู้สิ่งที่คาดหวังเกี่ยวกับการบริการนั้น ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของผู้รับบริการและความพึงพอใจในงานของผู้ให้บริการทั้ง

Cullen. (2001) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า เป็นความรู้สึกรับรู้ของบุคคลทั้งที่เกิดขึ้นในระยะสั้นและระยะยาวที่มีต่อคุณภาพการบริการต่าง 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 การที่เราจะทราบว่าคุณคนมีความพึงพอใจหรือไม่สามารถสังเกตโดยการแสดงออกมีสิ่งโดยตรงต่อความต้องการของบุคคล



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 สัจฉกร (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) อนนท สุวรรณบัณฑิต และ ภาสกร อุดลพัฒน์กิจ (2560)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชาคริยา ชาระรูป (2564) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ต้นทุนและการลดต้นทุนโลจิสติกส์กรณีศึกษา : บริษัทกาวอุตสาหกรรม ผลการศึกษาพบว่าต้นทุนที่สูงที่สุดคือต้นทุนค่าขนส่ง (63%) ส่วน ต้นทุนการสื่อสารทางโลจิสติกส์ (19%) การจัดการวัตถุดิบ (7%) และการบริหารคลังสินค้า และการจัดเก็บ (6%) มีต้นทุนเป็นสัดส่วนรองลงมาตามลำดับ ซึ่งเมื่อคลี่กลงไปในรายละเอียดพบว่าค่าใช้จ่าย ที่สูงนี้มาจากค่าแรงและค่าน้ำมันเชื้อเพลิงในการขนส่ง ซึ่งถ้าต้องการที่จะลดต้นทุนให้ได้ดีที่สุดต้อง มีการศึกษาในรายละเอียดให้มากกว่านี้ ผู้วิจัยจึงมุ่งเน้นการลดต้นทุนไปในกิจกรรมที่สามารถทำได้ทันทีโดยไม่เพิ่มค่าใช้จ่ายและพบว่าต้นทุนค่าน้ำมันเชื้อเพลิงสำหรับรถยกของในคลังสินค้า (Forklift) และการขนส่งสินค้ามีต้นทุนที่สูง รองลงมาในต้นทุนค่าเครื่องจักรและอุปกรณ์ ซึ่งจาก การศึกษาพบว่าการรวบรวมคำสั่งซื้อและการจัดเส้นทางรถยกสินค้าจะทำให้ระยะทางในการหยิบลดลงเฉลี่ยวันละ 30 % ซึ่งระยะทางที่ ลดลงย่อมส่งผลให้ต้นทุนค่าน้ำมันเชื้อเพลิงที่ลดลงไปด้วย ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในกิจกรรมโลจิสติกส์ให้องค์กรต่อไป

วรลักษณ์ ลลิตศวิมล และ นกุล ชื่นพัก. (2563). วิเคราะห์องค์ประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจเอกชนในจังหวัดสงขลา งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจเอกชนในจังหวัดสงขลาและเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจากผู้ประกอบการ จำนวน 396 ตัวอย่าง โดยใช้การเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลได้จากแบบสอบถามและใช้โปรแกรมทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจเอกชน ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรเชิงประจักษ์ทั้ง 4 ตัวแปร ได้แก่ นวัตกรรม คุณภาพ การตอบสนองลูกค้า และประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานภายในองค์กร เพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน

ณัฐพล เหล่าโรจน์ทวีกุล และคณะ (2562). ศึกษากลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้าง ขนาดกลางและขนาดย่อม กรณีศึกษา บริษัท H. Property จำกัด พบว่า อุตสาหกรรมรับเหมาก่อสร้างมีการแข่งขันรุนแรง ลูกค้ามีอำนาจการต่อรองสูง ผู้ขายวัสดุมีอำนาจการต่อรองต่ำ คู่แข่งขันรายใหม่เข้ามาในอุตสาหกรรม ไม่ยาก บริษัทใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน 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) และเก็บรวบรวมข้อมูลทุกข้อมูจากหลายแหล่งทั้งภายในและภายนอกองค์กร พบว่า หลังจากนำระบบบริหารการขนส่งรถเที่ยวเปล่า (Backhaul) การเดินทางแบบ Routing มาประยุกต์ใช้โดยกำหนดเส้นทางการวิ่งอย่างชัดเจนสรุปได้ว่าระบบการขนส่งลูกค้ามีประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดความต่อเนื่องในการเดินทางทำให้ลูกค้าไม่ต้องรอรถเป็นเวลานาน และมีการใช้บริการเพิ่มขึ้นถึงเท่าตัว จากการกำหนดจุดรอรับลูกค้าเที่ยวกลับ 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 สินค้าและบริการต้องพิเศษไปจากสินค้าและบริการของกลุ่มแข่งรายอื่นไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง จะส่งผลให้ผู้บริโภคเกิดการรับรู้และเลือกซื้อสินค้าหรือบริการและยินดีที่จะจ่ายซื้อสินค้านั้นในราคาที่สูงกว่าสินค้าอื่น

วิญญูวิญญู จ้างพลอย และวิโรจน์ เกษภูณิกษณ์. (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 การกำหนดเส้นทางการขนส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพในลักษณะของระยะทางที่สั้นที่สุดร่วมกับการบริหารจัดการการขนส่งเที่ยวไป-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 ลูกค้าเรียกเก็บค่าเสียหายเวลาในการรอ 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) โดยผลหลังจากการประเมินทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายในการรถที่ลูกค้าเรียกเก็บได้ 992,500 บาท/ 9 เดือน

วศิน เข้มชื่นพงศ์. (2563). ศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งเที่ยวกลับ : รถกึ่งพวงทางเปลือยโดยมีประสงค์เพื่อสร้างตารางสนับสนุนการตัดสินใจในการเลือกให้รถบรรทุกวิ่งเปล่ากลับหรือรับไม้ท่อนกลับโรงงานหลังจากส่งกระดาษให้กับลูกค้าในแต่ละไตรมาส ภายใต้สภาวะการณ์ที่ปริมาณงานขนส่งกระดาษไม่แน่นอน โดยใช้ทฤษฎีการตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์เสี่ยง 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

กล่าวโดยสรุปจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ โลจิสติกส์ด้านการบริหารจัดการขนส่งแสดงให้เห็นว่ามีผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ หากนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการวางแผน การจัดหาแหล่งวัตถุดิบการผลิต และการจัดส่ง ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าต่อผู้ประกอบการธุรกิจ ผู้วิจัยจึงนำความรู้ที่ได้มาสร้างเป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัยโดยได้กำหนดให้การเป็น

ผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการตอบสนองที่รวดเร็ว เป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการโลจิสติกส์จากกระบวนการขนส่งที่ว่องไวซึ่งกำหนดให้เป็นตัวแปรอิสระและนำไปใช้ในการพัฒนาแบบสอบถาม

สิริวิมล คำวงศ์ (2562) ทำวิจัยเรื่องปัจจัยคุณภาพบริการที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ความไวเนื้อเชื่อใจ และความภักดีต่อบริษัท จัดท่องเที่ยวไปต่างประเทศของผู้บริโภคในกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยคุณภาพบริการที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ความไวเนื้อเชื่อใจและความภักดีต่อบริษัทจัดท่องเที่ยวไปต่างประเทศของผู้บริโภคในกรุงเทพมหานคร 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 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มี เพศ 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  $p\text{-value} < 0.05$  และ2) ความพึงพอใจ ด้านความเพียงพอของการบริการที่มี ด้านระยะเวลาในการให้บริการ มีอิทธิพลทางบวกต่อความภักดีของผู้ใช้บริการจัดส่งอาหารในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  $p\text{-value} < 0.05$

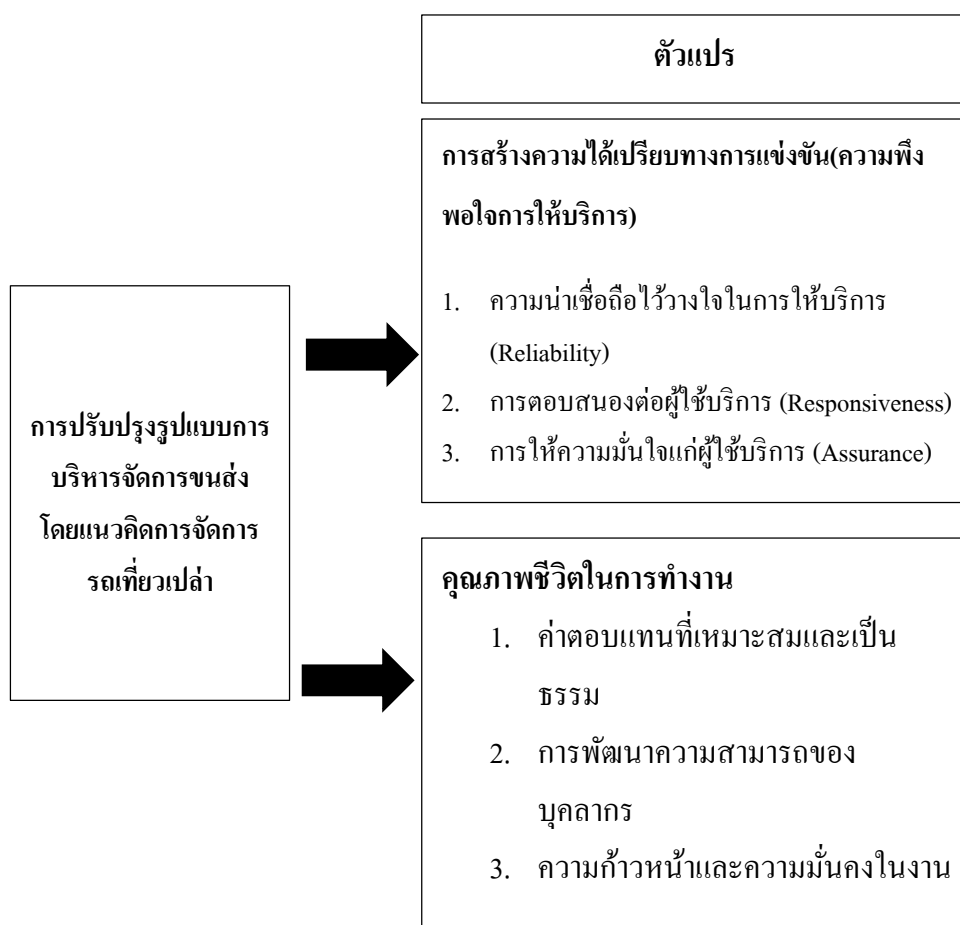
วันพิชิตต์ อรรถคี (2560) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่สำคัญต่อการเลือกใช้บริการขนส่งของบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่สำคัญต่อการเลือกใช้บริการขนส่งของบริษัท ยูเซ็น โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัดในภาพรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านความเชื่อถือได้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

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

จากการรวบรวมข้อมูลดังกล่าวมาสร้างเป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัย โดยกำหนดให้เป็นตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้ และนำมาใช้ในการพัฒนาแบบสอบถาม เพื่อทำการศึกษาค้นคว้าในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการลดต้นทุนกิจกรรมโลจิสติกส์โดยการบริหารจัดการรถเที่ยวเปล่าตามกรอบแนวคิด

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปร แล้วนำตัวแปรดังกล่าวมาเชื่อมโยงใส่ในกรอบแนวคิด ตามภาพที่ 2.8 ในการศึกษาวิจัยการลดต้นทุนกิจกรรม Logistics โดยการบริหารจัดการรถเที่ยวเปล่าอุตสาหกรรมการผลิตไม้ทดแทนธรรมชาติ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินงานและตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้



ภาพประกอบที่ 2.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย