

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์การขนส่งเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาจากหนังสือเอกสารทางวิชาการและงานวิจัยต่าง ๆ ซึ่งมีแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย และเป็นแนวทางในการรวบรวมข้อมูลและอภิปรายผล โดยได้จัดแบ่งออกเป็นหัวข้อดังนี้

1. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์
2. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์การขนส่ง
3. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน
4. บริบทธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์การขนส่งในประเทศไทย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. ทฤษฎีและแนวคิดเพื่อยืนยันองค์ประกอบการวิจัย
7. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์

การจัดการทุนมนุษย์ คือ การพัฒนาฝึกรวมบุคคลากร เพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดรวมถึงความสามารถที่รวมอยู่ในตัวของมนุษย์ มีทักษะสูงในหน้าที่การทำงานที่ปฏิบัติในสาขาวิชาชีพตน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสิทธิภาพ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรสามารถสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

##### 2.1.1 ความหมายการจัดการทุนมนุษย์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้ให้ความหมายของการจัดการทุนมนุษย์ไว้ดังนี้

ธำรงค์ดี คงลาสวัสดิ์ (2550, น. 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการทุนมนุษย์หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะหรือความชำนาญ รวมถึงประจักษ์ของแต่ละคนที่สั่งสมอยู่ในตนเองและสามารถนำเอาสิ่งเหล่านั้นมารวมเข้าด้วยกันจนเกิดเป็นศักยภาพองค์กร

หรือเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่า ซึ่งจะทำให้องค์กรนั้นมีความสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

ปราชญา กกล้าผัจญ์ และ พอตา บุตรสุทธีวงศ์ (2550, น. 45) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการทุนมนุษย์ หมายถึง ตัวบุคคลผู้มีพลังกาย พลังจิต มีกำลังแรงงานที่เข้มแข็ง มีแรงใจที่สูงส่ง มีสติปัญญาที่เฉลียวฉลาด มีทักษะสูงในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติในสาขาวิชาชีพตน ประกอบกับความคิดอ่านที่ล้ำเลิศ คิดการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ คิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่าง ๆ ที่ใหม่ ๆ หรือ ปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้วให้มีสมรรถนะที่สูงยิ่งขึ้น และใช้ความสามารถของตนในทุก ๆ ด้านเพื่อประโยชน์ในการผลิตสินค้าและให้บริการต่าง ๆ แก่ประเทศชาติของตน

คณัย เทียนพุด (2551, น. 45) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการทุนมนุษย์ หมายถึง มิติใหม่เข้ามาเปลี่ยนแนวความคิดของการบริหารบุคคลให้ถึงความสามารถของคน (Human Competence) ออกมาสร้างมูลค่าเพิ่มของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital Value) สิ่งเหล่านี้กำลังเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD : Human Resource Development)

นิสดารค์ เวชยานนท์ (2551, น. 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการทุนมนุษย์ หมายถึง คุณลักษณะต่าง ๆ รวมถึงความสามารถที่รวมอยู่ในตัวของมนุษย์ อันได้แก่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ซึ่งส่วนใหญ่เกิดมาพร้อมกับมนุษย์ผู้นั้น หรือใช้เงินและเวลาในการสร้างเสริม สะสมคงไว้ ทุนมนุษย์ถูกสะสมขึ้นมาหลายทาง เช่น ทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน การย้ายถิ่น ประสบการณ์ชีวิต การรักษาสุขภาพ รวมถึงการค้นคว้าข้อมูลต่าง ๆ เป็นต้น

พิชิต เทพวรรณ (2554, น. 119) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการทุนมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาองค์ประกอบที่มีอยู่ในทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญ ซึ่งสามารถวัดในรูปของผลตอบแทนเช่นเดียวกับสินทรัพย์หรือทุนประเภทอื่น ๆ และสามารถทำให้องค์กรมีความโดดเด่นและแข่งขันได้

ประไพทิพย์ ลือพงษ์ (2556, น. 104) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการทุนมนุษย์ หมายถึง องค์กรต้องมีการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือสอดคล้องกับการสร้างสมรรถนะความสามารถ (Competency) ของคนในองค์กร จะช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นที่รู้จักเชื่อถือได้ และได้รับการยอมรับในระดับสากล

วิรัช นิภารธรรม (2560, น. 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการทุนมนุษย์ หมายถึง คนหรือกลุ่มคน ซึ่งเป็นคนที่มีค่ามากที่สุดในองค์กร ดังนั้นการใช้ประโยชน์ทุนมนุษย์หรือการบริหารบุคลากร คือกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน กำลังคน การจัดการคนให้เข้ากับตำแหน่ง

Dess and Picken (1999, p. 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการทุนมนุษย์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีลักษณะเด่น เช่น ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่มีความสอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบ รวมถึงความสามารถที่จะเป็นแหล่งสะสมความรู้ ทักษะและประสบการณ์โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ของบุคคล เป็นต้น

Bontis and Fitz-enc (2002, p. 223) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการทุนมนุษย์ หมายถึง องค์ประกอบพื้นฐานที่นำไปสู่ทุนทางปัญญา โดยทุนมนุษย์เป็นตัวแทนของความรู้ ความเก่ง และประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน

Weatherly (2003, p. 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการทุนมนุษย์ หมายถึง คนขององค์กรโดยตรง เนื่องจากคนจะควบคุมสิ่งที่เป็นทุนมนุษย์ของตนเองและมีอิสระที่จะเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากต้นตุนั้น ตามที่ตนเองเห็นว่าเหมาะสมกับตนเอง ครอบครัว หรือชุมชนที่เข้าร่วมด้วย ดังนั้นเขาจึงให้ความหมายเกี่ยวกับทุนมนุษย์ในฐานะที่เป็นสินทรัพย์ขององค์กรว่า หมายถึง ส่วนประกอบต่าง ๆ ที่สะสมมาตลอดช่วงชีวิตของบุคคล ทั้งด้านความรู้ ความคิด ในการประดิษฐ์สิ่งต่าง ๆ พลังงานและความกระตือรือร้นอย่างแรงกล้าที่บุคคลเลือกที่จะนำมาใช้ในการทำงานของตนเอง

Bateman and Snell (2009, p. 179) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการทุนมนุษย์ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคคล แม้ไม่ได้ถูกประเมินค่าเป็นตัวเงินแต่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจต่อตนเองและองค์กรที่บุคคลทำงานอยู่

จากความหมายของทุนมนุษย์ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การจัดการทุนมนุษย์ หมายถึง การที่องค์กรพัฒนาฝึกอบรมบุคลากร ให้มีสมรรถนะของบุคคลทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร ส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

### 2.1.2 ความสำคัญของการจัดการทุนมนุษย์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้กล่าวว่าความสำคัญของการจัดการทุนมนุษย์ไว้ดังนี้

ธำรงค์ดี คงศาสน์ (2550, น. 20) กล่าวว่า ความสำคัญที่องค์กรจึงควรส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างทุนมนุษย์ที่พร้อมด้วยทักษะ ความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและคงไว้ซึ่งศักยภาพทางการแข่งขันในระยะยาวขององค์กรต่อไป ซึ่งสามารถสรุปความสำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์ ได้ดังต่อไปนี้

1. ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย องค์กรในปัจจุบันมีการนาระบบหรือหลักการของ Balanced Scorecard มาใช้ซึ่งจะต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy Map) เพื่อสร้างความเข้าใจของบุคลากรในองค์กรให้ตรงกันถึงวิธีการในการดำเนินงานสู่ผลสำเร็จที่ตั้งเป้าหมายไว้ ด้วยการกำหนดตัวชี้วัดหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) ในมุมมองด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านที่เกี่ยวกับตัวเลขหรือการเงิน ด้านที่เกี่ยวกับลูกค้า ด้านที่เกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติภายในองค์กร หรือด้านที่เกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ล้วนแล้วแต่เกิดมาจากบุคลากรที่พร้อมด้วยความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่สั่งสมในตัวบุคลากรนั้นๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยการใช้ศักยภาพหรือสมรรถนะที่มีอยู่อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรอื่น ๆ ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์กรใดมีบุคลากรที่มีสมรรถนะด้านความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ย่อมทำให้องค์กรนั้นมีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งได้ทุกสถานการณ์ เนื่องจากมีทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพในการรับมือกับการแข่งขันที่รุนแรงในภาวะปัจจุบัน

3. ทำให้องค์กรมีการพัฒนา และประสบความสำเร็จ องค์กรที่มีทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นระดับผู้บริหารหรือพนักงานระดับปฏิบัติการ จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ด้วยการเพิ่มมูลค่าของทุนมนุษย์ในองค์กรให้มากยิ่งขึ้น ส่งผลให้เกิดการพัฒนาในองค์กร สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้ในทุกสถานการณ์

ชนม์ณัฐชา กังวานสุขพันธ์ (2557, น. 12) กล่าวว่า ความสำคัญการพัฒนาทุนมนุษย์ควรได้รับความสำคัญเป็นลำดับต้น ๆ ของภารกิจขององค์กร โดยแนวทางการจัดการหรือพัฒนาทุนมนุษย์ที่ควรดำเนินการ มีดังนี้

#### 1. การพัฒนาขึ้นเองของผู้ประกอบการ ได้แก่

1.1 การสร้างทัศนคติที่ดีและการตระหนักรู้ถึงประโยชน์และความสำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีต่อองค์กร โดยต้องเข้าใจว่าการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ประกอบการเป็นการพัฒนาความสามารถ ทักษะ และความรู้ในด้านต่าง ๆ ที่จะนำไปใช้ในการดำเนินธุรกิจ จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง องค์กรจึงควรทำให้เป็นหนึ่งในกิจกรรมสำคัญทางธุรกิจ

1.2 ประเมินตนเอง เพื่อให้ทราบว่าต้องพัฒนาทุนมนุษย์ในด้านใดเพิ่มเติมบ้าง เช่นไม่มีความรู้ในการทำการตลาดในต่างประเทศหรือขาดทักษะการจัดการองค์กร เป็นต้น

1.3 แสวงหาช่องทางหรือทางเลือกในการพัฒนาทุนมนุษย์ที่เหมาะสมจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การศึกษาข้อมูลผู้บริโภครจากสื่อออนไลน์ การเป็นสมาชิกวารสารธุรกิจ การเข้าประชุมและสัมมนาธุรกิจ รวมทั้งการฝึกอบรมเพิ่มเติม ที่จัดโดยภาครัฐและเอกชน เป็นต้น

2. การส่งเสริมและสนับสนุนโดยภาครัฐ โดยแนวทางที่ภาครัฐควรดำเนินการดังนี้

2.1 กำหนดนโยบายการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรที่มีความชัดเจนตรงตามความต้องการสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

2.2 นำเสนอ โปรแกรมการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีความหลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการและแนวโน้มด้านธุรกิจ

2.3 ภาครัฐควรกำหนดนโยบายการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรในระยะยาว และให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการศึกษาที่สามารถตอบสนองต่อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของตลาดระดับโลกและการค้าระหว่างประเทศ

สุนทรียา ไชยปัญญา (2560, น, 205) กล่าวว่า ความสำคัญของพัฒนาทุนมนุษย์ ซึ่งองค์กรต้องมีการจัดการความรู้ซึ่งเป็นกลยุทธ์ และกระบวนการที่ใช้ในองค์กรเพื่อแสวงหาความรู้ที่ต้องการสัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ความสำเร็จของโครงการนำร่องในการจัดการความรู้ เกิดจากการผสมผสานการทำงานของคน กระบวนการ และเทคโนโลยีที่สอดคล้องกัน จึงจะนำไปสู่ความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง เพื่อให้บุคลากรในองค์กรที่ต้องการความรู้นั้นได้รับประโยชน์ในรูปแบบที่เหมาะสม ตาม ระยะเวลาที่ต้องการ ถึงแม้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นเครื่องมือที่จำเป็นในระบบบริหาร แต่ความรู้ที่อยู่ในสมองของคนมีความสำคัญไม่แพ้กัน ปัจจุบันการประยุกต์ใช้ระบบบริหารความรู้ มีความจำเป็นในทุกองค์กรที่ต้องการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งนี้การพัฒนาเทคโนโลยี ที่พัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้พนักงานต้องมีการปรับตัวให้ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีนั้น องค์กรจึงต้องมีการปรับในเรื่องของการจัดการความรู้โดยการจำแนกและกำหนดองค์ความรู้หลัก แล้วจึงนำไปจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน โดยการประชุมเป็นวิธีปฏิบัติเพื่อการแก้ไขปัญญา ซึ่งพนักงานมีโอกาสแบ่งปันแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ในการปฏิบัติงาน

วชิรวัชร งามละม่อม (2560) กล่าวว่า ความสำคัญการบริหารองค์กรมนุษย์นับเป็นทรัพยากรสำคัญที่จำเป็นและต้องใช้ทุนมนุษย์จำนวนมากในหลากหลายหน้าที่ เพราะทุนมนุษย์จะเป็นผู้สร้างสรรค์งานบริการและเป็นผู้ให้บริการด้านสุขภาพ ที่เน้นคุณภาพ มาตรฐาน ความปลอดภัย และคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งการที่จะได้มาซึ่งทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพ การพัฒนาและการ

รักษาทุนมนุษย์ให้ทำงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนการออกจากองค์กรไปด้วยดีนั้น ล้วนต้องอาศัยการจัดการทุนมนุษย์ที่ดี ดังนั้น การจัดการทุนมนุษย์มีความสำคัญกับการบริหารองค์กร ดังต่อไปนี้คือ

1. ทำให้มีบุคลากรทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง เนื่องจากการจัดการทุนมนุษย์ที่ดีจะต้องมีการวางแผนทุนมนุษย์ โดยมีการทำนายความต้องการทุนมนุษย์ในอนาคต ซึ่งต้องสัมพันธ์กับทิศทางและแผนงานขององค์กร ตลอดจนกิจกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีในอนาคต นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงตลาดแรงงานของทุนมนุษย์ เพื่อที่จะคาดการณ์ได้ว่าองค์กรมีความต้องการทุนมนุษย์ประเภทใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด ทำให้สามารถวางแผนการรับคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และการหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนถ้าจำเป็น ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีบุคลากรทำงานอย่างเพียงพอตามความจำเป็น และมีบุคลากรที่ทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการขยายหรือหดตัวของธุรกิจขององค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. ทำให้ได้คนดีและมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร การจัดการทุนมนุษย์ที่ดีจะนำมาสู่กระบวนการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เป็นคนดีและมีความสามารถ สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

3. ทำให้มีการพัฒนาทุนมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนาทุนมนุษย์นับเป็นบทบาทหนึ่งของการจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับคนที่ทำงานในองค์กร ทั้งคนที่รับเข้ามาทำงานใหม่และคนที่ทำงานอยู่เดิม เพื่อเพิ่มศักยภาพของทุนมนุษย์เหล่านี้ให้ทำงานได้ทำงานเป็น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำงานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารองค์กร

4. ทำให้มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม การจัดการทุนมนุษย์ที่ดีจะทำให้เกิดการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นการดึงดูดและรักษาคคนให้คงอยู่กับองค์กร มีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับองค์กร

5. ทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของบุคลากร ในการจัดการทุนมนุษย์จะมีการวางกฎระเบียบด้านวินัยของบุคลากรหรือคนทำงานให้ปฏิบัติตามสภาพลักษณะงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร

6. ทำให้เกิดการประเมินผลงานของบุคลากรที่เหมาะสมและสนับสนุนคนทำงานดี การจัดการทุนมนุษย์ที่มีการกำหนดกระบวนการประเมินผลงานของบุคลากรที่ดีและเป็นธรรม จะส่งผลให้มีการให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี และการลงโทษผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดี

และก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร อันเป็นการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7. ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนทำงานด้วยกันและคนทำงานกับผู้บริหาร เนื่องจากการจัดการทุนมนุษย์จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนทำงานด้วยกัน และระหว่างคนทำงานกับผู้บริหารหรือแรงงานสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเป็นการลดความขัดแย้งและกรณีพิพาทต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร

Rastogi (2000, p. 193) กล่าวว่า ความสำคัญทุนมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรกล่าวคือ การบริการจัดการทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ จะสนับสนุนให้เกิดทุนทางปัญญาซึ่งเป็นความสามารถที่ยิ่งใหญ่ขององค์กรในการสร้างศักยภาพในการแข่งขันด้วยการมีแรงงานที่มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ทำให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรม ดังนั้นการจัดการในทุนมนุษย์ จึงเป็นการลงทุนในตัวบุคคลเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคคลเพื่อไปเพิ่มคุณค่าผลผลิตในรูปแบบของการสร้างมูลค่าให้กับองค์กร

Armstrong (2007, p. 138) กล่าวว่า ความสำคัญของการวัดตัวแปรการจัดการทุนมนุษย์ ประกอบด้วย 5 ตัวแปร คือ

1. การเรียนรู้ของบุคคล (Individual Learning) เป็นการวัดการเรียนรู้และการพัฒนาความรู้หรือทักษะในการปฏิบัติงาน โดยมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้และการพัฒนา ให้อิสระในการคิดหรือการปฏิบัติงาน เพื่อเอื้อต่อการเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่มีอยู่ในตัวบุคคล และส่งผลให้การปฏิบัติงานมีความแตกต่างออกไปจากเดิม

2. การมุ่งการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Orientation) เป็นการวัดการพัฒนาให้องค์กรมีความเชี่ยวชาญในการสร้าง การได้มา การแลกเปลี่ยน และการถ่ายโอนความรู้อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง รวมถึงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมขององค์กรให้ปฏิบัติตามความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้สร้างขึ้น พร้อมทั้งต้องมีการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ

3. การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision Creation) เป็นการวัดการพัฒนาความสามารถในการเข้าใจและควบคุมสภาวะแวดล้อม และการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างมีเหตุผล พร้อมทั้งการกำหนดรูปแบบการดำเนินงานใหม่ ๆ ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรเมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ด้วยแนวทางและขอบเขตในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้ กระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติตาม ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

4. การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence Development) เป็น การวัดการพัฒนาจิตความสามารถในการรู้เท่าทันพฤติกรรมความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น มีการ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ มองโลกในแง่ ดีไม่ยอมแพ้กับอุปสรรคหรือปัญหาที่ต้องเผชิญ สามารถแยกแยะเหตุผลออกจากความรู้สึกได้อย่าง เหมาะสม พร้อมทั้งควบคุมพฤติกรรมต่าง ๆ ขณะปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

5. จิตความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic Capability) เป็นการวัดความสามารถใน การดำเนินงาน ด้วยการจัดสรรทรัพยากรที่มีในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้องค์กรสามารถ ผลิตสินค้าหรือบริการได้ดีกว่าคู่แข่งอื่น พร้อมทั้งมีการเลือกกลยุทธ์การดำเนินงานที่เหมาะสมใน แต่ละสถานการณ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายโดยรวมขององค์กร

Smolka and Ingham (2007, p. 156) กล่าวว่า ความสำคัญของการเรียนรู้และการ พัฒนา 4 ประการ ได้แก่

1. การพัฒนาจะช่วยสร้างพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน
2. การพัฒนามักจะเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน
3. ในการพัฒนาทั้งตัวหัวหน้างานและพนักงานควรได้มีส่วนร่วมกัน
4. การพัฒนาควรมุ่งเน้นที่สมรรถนะที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน

Scarborough and Elias (2017, p. 5) กล่าวว่า ความสำคัญของทุนมนุษย์ต่อการสร้าง ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ทุนมนุษย์ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่เปรียบเสมือนสะพานเชื่อมระหว่างกลยุทธ์ ขององค์กรและเป้าหมาย หากขาดทุนมนุษย์แล้วองค์กรจะไม่สามารถดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่วาง ไว้ได้

2. ทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่มีคุณลักษณะเฉพาะ ทำให้องค์กรมีความสามารถ ทางการแข่งขันที่คู่แข่งอื่นยากต่อการลอกเลียนแบบและก้าวตามทันกลยุทธ์ที่องค์กรใช้

3. ทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อ สภาพแวดล้อมได้ดีกว่าสินทรัพย์อื่น ๆ ทำให้องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวต่อ สภาพแวดล้อมได้ดีตามไปด้วย

จากความสำคัญของการจัดการทุนมนุษย์ที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ทุน มนุษย์เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กร เป็นการเตรียมคน ขององค์กรให้มีความพร้อมทั้งในเรื่องของความรู้ ทักษะ ทักษะคิด เป็นแหล่งของการสร้าง นวัตกรรมขององค์กร



### 2.1.3 องค์ประกอบของการจัดการทุนมนุษย์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้กล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดการทุนมนุษย์ไว้ดังนี้

ปราชนา กล้าผจญและ พอดา บุตรสุทธีวงศ์ (2550, น. 45) กล่าวว่า องค์ประกอบการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) เป็นแนวคิดที่มีความเชื่อพื้นฐาน ดังนี้

1. มนุษย์เป็นสัตว์เศรษฐกิจ ที่มุ่งแสวงหาประโยชน์สูงสุดจากการใช้จ่าย ถ้าเป็นการใช้จ่ายเพื่อการบริโภคก็มุ่งหาอรรถประโยชน์สูงสุด (Maximized Utility) คือใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด ใช้ได้อย่างดีที่สุด ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสูงสุด และถ้าเป็นการจ่ายเพื่อการลงทุนก็ย่อมมุ่งแสวงหาผลตอบแทนหรือกำไรสูงสุด คือเมื่อลงทุนลงแรงใช้จ่ายเงินทองหรือทรัพย์สินไปอย่างมากมาຍเพื่อการศึกษาระดับสูง ๆ นั้นแล้วก็มุ่งพยายามให้ได้รับผลตอบแทนกลับคืนมาเป็นการถอนทุนคืนให้ได้คุ้มค่าที่สุด (Maximized Profit)

2. ทักษะและความรู้ของมนุษย์ เป็นทุนประเภทหนึ่งซึ่งแฝงอยู่ในตัวของมนุษย์ผู้นั้นทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลสามารถกระทำได้อาจเป็นทักษะความถนัดที่แปลก ๆ ที่ผู้อื่นทำไม่ได้ หรือความสามารถในการทำบางสิ่งบางอย่างได้อย่างง่ายดายและรวดเร็ว ขณะที่ผู้อื่นทำได้ช้า หรือบางคนแม้จะพยายามฝึกอย่างหนักแล้วก็ยังไม่สามารถทำได้ก็มิ ยิงมนุษย์มีทักษะที่แปลกที่มนุษย์ผู้อื่น ไม่มีผู้นั้นก็จะเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน เมื่อทำงานที่ยาก ๆ ทั้งหลายก็มักจะได้รับค่าตอบแทนที่สูง

3. โครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลเลือกกระทำ หรือดำเนินการมีลักษณะแข่งขัน เปิดโอกาสให้มนุษย์แต่ละคนมีความเท่าเทียมกันที่จะเลือกแข่งขัน ได้สามารถเลือกที่จะจับจ่ายใช้สอยได้ตามใจชอบ ตามความปรารถนาของตน เช่น เมื่อมีสินทรัพย์เงินทองมากมาย จะเลือกใช้สินค้ายี่ห้อไหน ๆ จะมีราคาแพงสักเพียงไรก็ย่อมได้ หรือเมื่อขาดสนจนยากแทบจะไม่มีเงินใช้ก็ต้องเลือกแสวงหาวิธีการที่จะประหยัดที่สุดในการดำรงชีวิตของตนเองให้รอดได้ เป็นต้น

4. กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลได้ใช้จ่ายไปแล้วมีส่วนในการช่วยส่งเสริมทักษะ ความรู้ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญให้เกิดขึ้น จะส่งผลให้สามารถหรือธำรงไว้ซึ่งผลิตภาพ (Productivity) ในอนาคตของผู้ลงทุน สิ่งต่าง ๆ ที่กระทำซ้ำแล้วซ้ำเล่าทำอยู่เป็นระยะเวลายาวนานมาก ๆ เข้าก็กลายเป็นความชำนาญความเชี่ยวชาญที่กลายเป็นคุณสมบัติประจำตัวของบุคคลผู้นั้นมาเพิ่มความสามารถในการผลิต สามารถสร้างชื่อเสียงและเกียรติคุณให้แก่องค์กรรวมทั้งเกิดประโยชน์แก่ตนเองอย่างมากมาຍ

5. ตลาดแรงงานมีการแข่งขันกันอย่างมาก ด้วยการจ่ายค่าจ้างแรงงานให้คุ้มค่ากับงานที่ปฏิบัติ หน่วยงานเอกชนจะมีการจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทน ในการปฏิบัติงานให้คุ้มค่าเพื่อดึงดูด

ใจผู้ปฏิบัติงานเพื่อการแข่งขัน หน่วยงานใดสามารถจ่ายค่าตอบแทนได้สูงมากกว่าก็ย่อมมีโอกาสสูงกว่าที่จะคัดสรรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูงกว่า มีชื่อเสียงมากกว่า มีผลงานมากกว่า มาร่วมปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานของตนได้ หน่วยงานใดที่มีความสามารถในการจ่ายน้อยก็จะได้แต่บุคคลที่มีความสามารถด้อยกว่า มีชื่อเสียงน้อยกว่า มีผลผลิตต่ำกว่ามาร่วมงานซึ่งเป็นเรื่องปกติธรรมดาที่ปรากฏให้เห็นชัดเจนอยู่โดยทั่วไป

คณีย์ เทียนพุด (2551, น. 45) กล่าวว่าองค์ประกอบการจัดการทุนมนุษย์ มีดังนี้

1. การบริหารบุคคลให้ดึงความสามารถของคน (Human Competence)
2. ออกมาสร้างมูลค่าเพิ่มของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital Value)
3. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD : Human Resource Development)

นิสดารค์ เวชยานนท์ (2551, น. 5) กล่าวว่า องค์ประกอบการจัดการทุนมนุษย์ มีองค์ประกอบของ 3 สิ่ง คือ

1. ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ประกอบด้วย ความรู้และความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทักษะ ประสบการณ์ที่คนสะสมไว้ รวมทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวเรา
2. ทุนทางสังคม (Social Capital) ประกอบด้วยเครือข่ายความสัมพันธ์
3. ทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) ประกอบด้วยคุณลักษณะต่าง ๆ เช่น การรับรู้ตนเอง (Self Awareness) ความมีศักดิ์ศรี (Integrity) และการมีความยืดหยุ่น (Resilience) เป็นต้น

ไพรินทร์ ยศเลิศ (2552, น. 5) กล่าวว่า องค์ประกอบการจัดการทุนมนุษย์ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรในองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์กรกำหนด และเพื่อเป็นการจูงใจบุคลากรให้แสดงออกถึงศักยภาพสูงสุดในการดำเนินงานของตนเองควรประกอบด้วย

1. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง กระบวนการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การแข่งขันที่ใช้ให้แก่บุคลากร รวมถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กรทั้งที่อยู่ในตัวบุคคลและเอกสารนำมาพัฒนาและจัดเก็บให้เป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลความรู้โดยง่ายและสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้และส่งผลให้งานที่ปฏิบัติเกิดประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันมากขึ้น

2. การจัดการทักษะ (Skill Management) หมายถึง กระบวนการเพิ่มความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร ให้มีคุณภาพตามข้อกำหนดและ

มาตรฐานตามที่องค์กรกำหนด ความสามารถและความชำนาญนี้เกิดจากการฝึกฝน การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและจากการสะสมจากประสบการณ์ของบุคคล

3. การจัดการทัศนคติ (Attitude Management) หมายถึง กระบวนการปรับความคิดเห็น ความเข้าใจ การมีจิตสำนึก หรือแม้แต่ลักษณะนิสัยของบุคคลในการปฏิบัติงานที่ดีและมีความเหมาะสมตรงตามความต้องการขององค์กร เช่น มีความขยัน มีความซื่อสัตย์ต่องานและองค์กร มีความผูกพันและเชื่อมั่นต่อองค์กร มีความเสียสละ สามัคคี มีความจริงใจและเคารพสิทธิของเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

ฉัฐวุฒิ โรจน์นิรุจติกุล (2554, น. 2) กล่าวว่า องค์กรประกอบการจัดการทุนมนุษย์เป็นระบบการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีบทบาทสำคัญในองค์กร ที่องค์กรจำเป็นต้องทราบถึงสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน แล้วใช้การจัดการทุนมนุษย์เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ประกอบขึ้นจากทฤษฎีด้านทุนมนุษย์วิสัยทัศน์ด้านทุนมนุษย์และองค์กรประกอบเชิงกลยุทธ์ทฤษฎีด้านทุนมนุษย์จะอธิบายถึงสาเหตุและผลของการสร้างคุณค่าที่เกิดจากทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยมีวิสัยทัศน์ด้านทุนมนุษย์เป็นพิมพ์เขียวของความสำเร็จ ทั้งนี้การที่องค์กรจะบรรลุถึงวิสัยทัศน์ด้านทุนมนุษย์ได้นั้นจะต้องขับเคลื่อนผ่านองค์กรประกอบเชิงกลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วย ทีมบริหารที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำที่ขับเคลื่อนผลลัพธ์ตำแหน่งงานหลักที่มีความเป็นเลิศและผลการปฏิบัติงานของแรงงาน

พิชิต เทพวรรณ (2554, น. 119) กล่าวว่า องค์กรประกอบการจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งกระบวนการในการสร้าง กำหนด รวบรวม ถ่ายโอน และการเข้าถึงความรู้ ที่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการเสริมสร้างการเรียนรู้ และเพิ่มระดับประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานให้เข้ากับสภาวะการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม อันส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น องค์กรประกอบการจัดการทุนมนุษย์ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ทัศนคติ และความเชี่ยวชาญ

จิระ หงส์ลดาธรรม (2555, น. 5) กล่าวว่า องค์กรประกอบองค์ประกอบพื้นฐานของทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและบุคลากรด้าน ทรัพยากรมนุษย์ให้ความสนใจ และนำมาเป็นแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดทฤษฎี 8K's หรือทุน 8 ประการ ทฤษฎีพื้นฐานเพื่อการพัฒนาคุณภาพทุนมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย

1. ทุนมนุษย์ (Human Capital) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ที่ติดตัว มาแต่กำเนิด หรือเป็นคุณลักษณะ และคุณสมบัติดั้งเดิม

2. ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) หมายถึง การมีระดับความรู้ ความสามารถ ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

3. ทูทางจริยธรรม (Ethical Capital) หมายถึง การใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติไปในทางที่ถูกต้อง มุ่งเน้นประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าตนเอง

4. ทูทางความสุข (Happiness Capital) หมายถึง การมีความพึงพอใจ ในงาน เกิดความสุขในการปฏิบัติงาน และมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

5. ทูทางสังคม (Social Capital) หมายถึง การมีบทบาทเป็นที่ยอมรับ ของเพื่อนร่วมงานในองค์กร ตลอดจนครอบครัวและสังคม

6. ทูทางความยั่งยืน (Sustainable Capital) หมายถึง การมีศักยภาพ ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ ความคิด สติปัญญา ความรู้ความสามารถ สามารถปฏิบัติงานอย่าง ต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ ตลอดจนดำรงอยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน

7. ทูทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Digital Capital) หมายถึง ความสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร และการใช้ชีวิตประจำวันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อตนเอง และองค์กรมากที่สุด

8. ทูทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (Talented Capital) หมายถึง การมีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีเจตคติที่ดีในการทำงาน ทั้งต่อ ตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กร

ชนม์ธัญญา กังวานศุภพันธ์, (2557, น. 1) กล่าวว่า องค์กรประกอบการจัดการทุนมนุษย์มีผลต่อการดำเนินงานและความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร การจัดการทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งที่ได้รับความสนใจว่ามูลค่าทางการตลาดขององค์กรขึ้นอยู่กับสองปัจจัยคือ ทุนที่เป็นตัวเงิน และความสามารถที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Capability) โดยทุนมนุษย์มีบทบาทที่สำคัญเพราะการที่องค์กรสรรหาคนที่มีศักยภาพเข้ามาทำงานและบ่มเพาะความรู้ความสามารถก็จะทำให้กลายเป็นทุนขององค์กรที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมาย

Roos and Roos (1997, pp. 413 - 426) กล่าวว่า องค์กรประกอบการจัดการทุนมนุษย์ประกอบด้วย

1. ความสามารถ (Competence) ของบุคคล โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับความรู้และทักษะ ความรู้จะเป็นความรู้ทางด้านวิชาการหรือทางด้านเทคนิคที่เกิดจากการเล่าเรียน

2. ทักษะ (Skill) ซึ่งเป็นสิ่งที่ได้จากการฝึกฝนปฏิบัติอันเป็นผลมาจากความรู้ความสามารถของบุคคล

3. ทัศนคติ (Attitude) ซึ่งขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของบุคคลที่มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างน้อย สิ่งเหล่านี้เป็นผลมาจากแรงจูงใจ พฤติกรรมและความประพฤติ

Fitz-enz (2000, p. 426) กล่าวว่า องค์ประกอบการจัดการทุนมนุษย์มีปัจจัยต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบ ได้แก่

1. ลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลในการปฏิบัติงาน คือ ความฉลาดหรือความชำนาญในการปฏิบัติงาน ทักษะคิด และการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน
2. ความสามารถในการเรียนรู้ (learn) และพัฒนาส่วนบุคคล (develop)
3. แรงจูงใจส่วนบุคคลในการที่จะเผยแพร่ความรู้ ข้อมูลในกลุ่ม (shared Data and Knowledge)

Lengnick-Hall and Lengnick-Hall (2002, p. 454) กล่าวว่า การจัดการทุนมนุษย์ คือ การบูรณาการร่วมกันของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Abilities) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Other Personnel characteristics) หรือเรียกย่อ ๆ โดยทั่วไปว่า KSAOs ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่า และมีประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยได้มีการให้ความหมายของแต่ละองค์ประกอบไว้ดังนี้

K (Knowledge) คือ ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานโดยตรง

S (Skills) คือ ทักษะหรือสิ่งที่สามารถทำให้บุคลากรหรือพนักงานปฏิบัติงานได้

A (Ability) คือ ความสามารถของบุคคลที่จะเรียนรู้ทักษะต่าง ๆ ซึ่งก็คือ การกระทำที่เกิดจากจิตใจและร่างกาย

O (Other Personnel Characteristics) คือ คุณสมบัติส่วนบุคคลอื่น ๆ ซึ่งหมายรวมถึงทัศนคติ ความเชื่อ คุณลักษณะส่วนบุคคล อารมณ์ สภาวะจิตใจ และความรู้สึถึงคุณค่าในตัวเอง

Groyberg, et al. (2006, p. 96) กล่าวว่า องค์ประกอบการจัดการทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าต่อความสำเร็จขององค์กรควรประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ คือ

1. ทุนมนุษย์ด้านการจัดการทั่วไป หมายถึง ความสามารถในการจัดการทั่วไปซึ่งเป็นระบบการบริหารที่นำไปสู่การปฏิบัติในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการเงิน ด้านเทคนิค ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์รวมถึงภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจจัดการ พันธกิจ ลักษณะของการจัดการสามารถถ่ายโอนได้ขึ้น ผู้บริหารในทุกองค์กรเมื่อก้าวหน้าเข้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการในองค์กรใหม่ถือได้ว่าเป็นการจัดการถ่ายโอนความรู้จากที่เดิมมาสู่ที่ใหม่ เป็นการถ่ายโอนความรู้และประสบการณ์ เป็นต้น

2. ทุนมนุษย์ด้านกลยุทธ์ หมายถึง ทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพหรือความสามารถด้านกลยุทธ์หรือทักษะยุทธศาสตร์เฉพาะด้าน เช่น กลยุทธ์ด้านการลดต้นทุน กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ทุนมนุษย์ลักษณะนี้สามารถถ่ายโอนไปยังองค์กรอื่นหรือโรงงานที่

มีสถานการณ์เผชิญหน้าคล้ายกันสามารถปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้สามารถจัดการต่อไปได้โดยใช้กลยุทธ์การขับเคลื่อนการดำเนินการมีความสามารถในการวิเคราะห์เหตุการณ์เพื่อกำหนดกลยุทธ์

3. ทุมนมนุษย์ด้านอุตสาหกรรม หมายถึง ทุมนมนุษย์ที่มีสามารถในการเรียนรู้และถ่ายทอดรายละเอียดในการประกอบอาชีพด้านอุตสาหกรรม ซึ่งประกอบด้วยการเรียนรู้และการสร้างหรือการกำหนดกฎเกณฑ์ การให้บริการลูกค้า การส่งมอบผลงานอุตสาหกรรม

4. ทุมนมนุษย์ด้านความสัมพันธ์ หมายถึง มนุษย์ที่สะท้อนสมรรถภาพของผู้บริหารในการสร้างความสัมพันธ์กับทีมงานและเพื่อนร่วมสายงานช่วยให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงานในหน่วยงานใหม่การสร้างเครือข่ายเพื่อร่วมกันทำงาน

5. ทุมนมนุษย์ด้านความสามารถเฉพาะงาน หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำและวิธีการ วัฒนธรรมองค์กรระบบและกระบวนการที่มีลักษณะเฉพาะองค์กร โครงสร้างขององค์กร ทุมนมนุษย์แบบนี้ถ่ายโอนไปสู่องค์กรอื่นได้น้อยที่สุด

Fitz-Enz (2009, p. 17) กล่าวว่า องค์กรประกอบวงจรข้อมูลคู่คุณค่า (Data-to-Value Cycle) ที่อธิบายองค์ประกอบการจัดการทุนมนุษย์ออกเป็น 3 ระยะ มีลักษณะเป็นองค์ประกอบเชิงระบบ (Systematic Approach) ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ โดยผ่านการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ต้นทุน (Cost) เวลา (Time) ปริมาณ (Volume) ความผิดพลาด (Error) และปฏิกิริยาการตอบสนอง (Reactions)

Marimuthu, et al. (2009, p. 265) กล่าวว่า องค์กรประกอบจัดการทุนมนุษย์ทั้ง 5 องค์ประกอบจะตั้งอยู่บนประเด็นของความหลากหลาย (Diversity) และครอบคลุมทั้งในส่วนองกลยุทธ์และกลวิธีของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้

1. กระบวนการวางแผนกำลังคนและการรับคน กระบวนการนี้ถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถที่จะระบุถึงจำนวนคนและทักษะของพนักงานที่จำเป็นต่อธุรกิจ และกล่าวได้ว่ากระบวนการนี้เป็นตัวขับเคลื่อนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร รวมทั้งเตรียมเคลื่อนย้ายกำลังคนสำหรับอนาคต ในการวิเคราะห์เพื่อวางแผนกำลังคนต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก มีการทำนายกำลังแรงงานในอนาคต การวางแผนกำลังคนก็ต้องทำการรับและบรรจุคน ทั้งจากภายในและภายนอกเช่นกัน และท้ายที่สุดคือการทำแผนการเปลี่ยนแปลง (Transition Plan) เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงผ่านไปได้ด้วยดี

2. กระบวนการพัฒนาและการเรียนรู้ เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้พนักงานมีความรู้ทักษะ และความสามารถที่เหมาะสมในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร การพัฒนามีขึ้นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน และต้องพัฒนาให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร ในการพัฒนามีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 5 ประการ คือ

- 2.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.2 การวางแผนการพัฒนา
- 2.3 การพัฒนาทักษะ
- 2.4 การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง
- 2.5 การวางแผนอาชีพ

3. การพัฒนาองค์กร หมายถึง การมุ่งเน้นทั้งระบบขององค์กร โดยครอบคลุม ตั้งแต่การประเมินสภาพแวดล้อม การวางแผนเชิงกลยุทธ์ กลวิธี การออกแบบกระบวนการ และ ขั้นตอนการไหล (Flow) ของงาน โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงระบบการควบคุมการ สื่อสารการพัฒนาองค์กรกล่าวได้ว่าเป็นงานที่ซับซ้อนและท้าทายเป็นอย่างมาก นอกจากนี้การพัฒนาองค์กรควรที่จะมององค์กรในฐานะที่เป็นระบบเปิด การเชื่อมโยงของกลยุทธ์ การจัดลำดับความสำคัญ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนมีความสำคัญในการพัฒนาองค์กรทั้งสิ้น ปัญหาที่มักจะเกิดขึ้นเสมอเวลาพัฒนาองค์กร คือ การมีการเมืองหรืออำนาจต่าง ๆ ที่เข้ามา สอดแทรก หรือบางครั้งการพัฒนาองค์กรให้ความสำคัญกับรายละเอียดมากเกินไป ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำ ทายสำหรับการพัฒนาองค์กร

4. การจัดการผลการปฏิบัติงาน กระบวนการนี้จะส่งผลกระทบต่อถึงการบริหาร ค่าตอบแทนและการจัดการผลการปฏิบัติงานเป็นการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานทั้งองค์กร โดยมีการ กำหนดเป้าหมายตัวบ่งชี้บนพื้นฐานของกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยตัวบ่งชี้ต้องมีความชัดเจน มีการสร้าง ระบบข้อมูลป้อนกลับโดยตรงให้กับพนักงาน ที่สำคัญคือต้องมีความเปิดเผยโปร่งใสและยอมรับได้ ปัญหาที่มักพบในการจัดการผลการปฏิบัติงาน คือ การที่เป้าหมายของพนักงานแต่ละคนไม่ สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร หรือการมีวัฒนธรรมที่ไม่เหมาะสม หรือมีการเมืองเข้ามา เกี่ยวข้อง เป็นต้น

5. พนักงานสัมพันธ์ การบริหารพนักงานสัมพันธ์จะเกี่ยวข้องกับการปกป้อง ผลประโยชน์ของพนักงานและองค์กร ในการบริหารเรื่องนี้ควรให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าใน อาชีพ การสร้างความซื่อสัตย์ การสร้างความจงรักภักดี ควรเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน ในการ บริหารควรพิจารณา ด้วยว่าพนักงานควรที่จะได้รับทราบข้อมูลอะไรมากน้อยอย่างไร

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่าองค์กรประกอบการจัดการทุนมนุษย์ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรในองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงาน ได้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์กรกำหนด และเพื่อเป็นการจูงใจบุคลากรให้ แสดงออกถึงศักยภาพสูงสุดในการดำเนินงานของตนเอง

จากแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถสรุปได้ว่า การที่องค์กรพัฒนาฝึกรวมบุคลากร ให้มีสมรรถนะของบุคคลทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร ส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ได้แก่ ด้านการจัดการทักษะ (Skills Management) ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ด้านการจัดการความสามารถ (Abilities Management) และด้านการจัดการทัศนคติ (Attitude Management) ดังนี้

1. ด้านการจัดการทักษะ (Skills Management) หมายถึง กระบวนการเพิ่มความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร ให้มีคุณภาพตามข้อกำหนดและมาตรฐานตามข้อกำหนด ความสามารถและความชำนาญนี้เกิดจากการฝึกฝน การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและจากการสะสมจากประสบการณ์ของบุคคล

2. ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง กระบวนการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การแข่งขันที่ใช้ให้แก่บุคลากร รวมถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กรทั้งที่อยู่ในตัวบุคคลและเอกสารนำมาพัฒนาและจัดเก็บให้เป็นระบบเพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลความรู้โดยง่ายและสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้และส่งผลให้งานที่ปฏิบัติเกิดประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันมากขึ้น

3. ด้านการจัดการความสามารถ (Abilities Management) หมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคล โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับความรู้และทักษะ ความรู้จะเป็นความรู้ทางด้านวิชาการหรือทางด้านเทคนิคต่าง ๆ เพื่อพัฒนาบุคลากร

4. ด้านการจัดการทัศนคติ (Attitude Management) หมายถึง กระบวนการปรับความคิดเห็น ความเข้าใจ การมีจิตสำนึก หรือแม้แต่ลักษณะนิสัยของบุคคลในการปฏิบัติงานที่ดี และมีความเหมาะสมตรงตามความต้องการขององค์กร เช่น มีความขยัน มีความซื่อสัตย์ต่องานและองค์กร มีความผูกพันและเชื่อมั่นต่อองค์กร มีความเสียสละ สามัคคี มีความจริงใจและเคารพสิทธิของเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น



## 2.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์การขนส่ง

ปัจจุบันธุรกิจระดับโลกให้ความสำคัญกับโลจิสติกส์การขนส่งเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากการนำโลจิสติกส์การขนส่งมาใช้ทำให้กิจการสามารถปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน กิจกรรม โลจิสติกส์การขนส่งประกอบไปด้วยกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การขนส่ง การจัดการสินค้าคงคลัง และคลังสินค้า การวางแผน โลจิสติกส์การขนส่งที่ดีจะมีส่วนร่วมทำให้ความเสี่ยงในการดำเนินงานลดลง เป็นต้น

### 2.2.1 ความหมายโลจิสติกส์การขนส่ง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้ให้ความหมายของโลจิสติกส์การขนส่ง ดังนี้

รวีพร ภูเจริญไพศาล (2549, น. 278) ได้ให้ความหมายไว้ว่า โลจิสติกส์การขนส่ง หมายถึง กระบวนการวางแผน การลงมือทำ และการ ควบคุมที่มีประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพตลอดจน ประหยัดต้นทุน ในทุกขั้นตอนของการผลิตจนถึงส่งมอบสินค้านั้นคือ ตั้งแต่การได้มา การเก็บรักษา ซึ่งวัตถุดิบ วัตถุดิบสำเร็จรูปและสินค้าที่ ผลิตเสร็จแล้วรวมไปถึงการกระจายสินค้า การจัดการขนส่ง การจัดการคลังสินค้า การส่งมอบสินค้า ถึงมือผู้บริโภค หรือลูกค้า ทั้งนี้ จุดมุ่งหมายสูงสุดก็คือเพื่อ ตอบสนองให้ลูกค้าพอใจสูงสุดและมีต้นทุนต่ำสุด

ฐาปนา บุญหล้า (2551, น. 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า โลจิสติกส์การขนส่ง หมายถึง การวางแผน การปฏิบัติการและควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งล่วงหน้าและย้อนกลับของการเคลื่อนย้ายและการจัดเก็บสินค้า การบริการและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องตั้งแต่จุดกำเนิดจนถึงจุดการบริโภคสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

วิทยา สุหฤทธดำรง (2551, น. 32) ได้ให้ความหมายไว้ว่า โลจิสติกส์การขนส่ง หมายถึง กระบวนการขนส่งเคลื่อนย้ายวัตถุดิบเข้าสู่โรงงาน จัดเก็บในคลังวัตถุดิบเพื่อรอการผลิต เมื่อมีคำสั่งผลิตจึงนำวัตถุดิบไปแปรรูปตามขั้นตอนการผลิต จนสำเร็จได้เป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป บรรจุหีบห่อ นำเก็บเข้าคลังสินค้าเพื่อรอการจัดส่งให้ลูกค้า

ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์ (2552, น. 14) ได้ให้ความหมายไว้ว่า โลจิสติกส์การขนส่ง หมายถึง กระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการจัดการการเคลื่อนย้ายและการจัดเก็บวัตถุดิบ ชิ้นส่วนและสินค้า คงคลัง ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปต่าง ๆ และยังเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลไปทั่วองค์กรและช่องทาง การตลาดในทางใดทางหนึ่ง ซึ่งสามารถเพิ่มกำไรทั้งในนิจุบัณและในอนาคต โดยใ้การควบคุมต้นทุน ที่มีประสิทธิภาพ

ไชยยศ ไชยมั่นคง และมยุขพันธ์ ไชยมั่นคง (2554 , น. 27) ได้ให้ความหมายไว้ว่า โลจิสติกส์การขนส่ง หมายถึง ส่วนหนึ่งของกระบวนการซัพพลายเชนที่เป็นแผน การปฏิบัติตามแผน การควบคุมการเคลื่อนย้าย เก็บรักษาสินค้า บริการและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องจากจุดเริ่มต้นจนถึงผู้บริโภคเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามนิยามพบว่าโลจิสติกส์การขนส่งเป็นส่วนหนึ่งของ ซัพพลายเชนที่มีอยู่ในทุกชั้นของซัพพลายเชน ตั้งแต่ผู้ผลิต วัตถุดิบรายแรกจนถึงผู้บริโภค ในทุก ชั้นตอนซัพพลายเชน ผู้ที่เกี่ยวข้องต้องจัดการโลจิสติกส์การขนส่งให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดย ประสิทธิภาพคือมีต้นทุนต่ำสุดและประสิทธิผล คือ ลูกค้ามีความพึงพอใจ

ธนิต ไสรัตน์ (2554, น. 14) ได้ให้ความหมายไว้ว่า โลจิสติกส์การขนส่ง หมายถึง กิจกรรมหรือการกระทำใด ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการ รวมถึงการเคลื่อนย้ายจัดเก็บและการกระจายสินค้า จากแหล่งที่ผลิต (Source of Origin) จนสินค้าได้มีการส่งมอบไปถึงแหล่งที่มีความต้องการ (Source of Consumption) โดยกิจกรรมดังกล่าว จะต้องมิลักษณะเป็นกระบวนการแบบบูรณาการ โดยเน้นประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล โดยมีเป้าหมายในการส่งมอบแบบทันเวลา (Just in Time) และเพื่อลดต้นทุน โดยมุ่งให้ เกิดความพอใจแก่ลูกค้า (Customers Satisfaction) และส่งเสริมเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่สินค้าและ บริการ ทั้งนี้ กระบวนการต่าง ๆ ของระบบ Logistics จะต้องมีลักษณะปฏิสัมพันธ์ที่สอดคล้องประสานกัน ในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

อุบลรัตน์ แจ่มเจริญ (2554, น.12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า โลจิสติกส์การขนส่ง หมายถึง กระบวนการวางแผนที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายการจัดเก็บวัตถุดิบ สินค้า ข้อมูลข่าวสารไปยังสถานที่ส่งมอบ ด้วยความถูกต้องอย่างทันเวลาและมีต้นทุนรวมที่สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิด มูลค่าเพิ่มในตัวสินค้าและบริการ

Christopher (1998, p. 57) ได้ให้ความหมายไว้ว่า โลจิสติกส์การขนส่ง หมายถึง การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการจัดซื้อจัดหา การเคลื่อนย้ายและจัดเก็บวัตถุดิบ ชิ้นส่วนและสินค้าคงคลัง (มีความเกี่ยวข้องกับการไหลของข้อมูล) ตลอดทุกหน่วยขององค์กร โดยผ่านช่องทางการตลาดเพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในด้านต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ การจัดการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบและสินค้าภายในกระบวนการของโลจิสติกส์การขนส่งเป็นกระบวนการที่ครอบคลุมกิจกรรมตั้งแต่แหล่งวัตถุดิบ (Raw Material Sources) ไปจนถึงแหล่งของผู้บริโภค (Customers Sources) หรืออาจกล่าวได้ว่า โลจิสติกส์การขนส่ง เริ่มต้นที่ลูกค้าและสิ้นสุดที่ลูกค้า ซึ่งจะคล้ายกับกระบวนการทางการตลาด เนื่องจากปัจจุบันการแข่งขันทางการตลาดมีความซับซ้อน ดังนั้นการจัดการในกระบวนการเคลื่อนย้ายและลำเลียง (Moving and Carriage) ของสินค้าและข่าวสาร จึงมีความสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถของการแข่งขันจึงทำให้โลจิสติกส์การขนส่ง ได้เข้าไปมี

บทบาทในฐานะหน้าที่ (Functional) ที่สำคัญของกระบวนการทางการตลาด (สมัยใหม่) ซึ่งพันธกิจของโลจิสติกส์การขนส่งจะดำเนินกิจกรรมอยู่ในอาณาบริเวณของตลาด เพราะนอกจากจะมีลูกค้าและลูกค้ากลุ่มเป้าหมายแล้วยังเต็มไปด้วยคู่แข่งและอุปสรรคที่เกิดจากกฎเกณฑ์ของภาครัฐ หากเป็นการค้าระดับประเทศก็เป็นตลาดภายในประเทศ (Domestic Market) หากดำเนินในระดับการค้าระหว่างประเทศ ก็เป็นตลาดระหว่างประเทศ (International Market)

Stock and Lambert (2001, p. 218) ได้ให้ความหมายไว้ว่า โลจิสติกส์การขนส่ง หมายถึง กระบวนการเคลื่อนย้ายสินค้าหรือบริการทั้งภาคการผลิตและภาคบริการในส่วนภาคบริการนั้น ได้แก่ ส่วนงานของภาครัฐ โรงพยาบาล ธนาคาร การค้าส่งและการค้าปลีกนอกจากนี้ ยังต้องพิจารณาการจัดการขั้นสุดท้าย การขจัด การแปรสภาพ เนื่องจากโลจิสติกส์การขนส่งมีขอบข่ายความรับผิดชอบสูงขึ้นซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตเท่านั้นแต่กิจกรรมโลจิสติกส์การขนส่งเกี่ยวเนื่องไปในทุกกิจกรรม

Frazelle (2002, p. 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า โลจิสติกส์การขนส่ง หมายถึง กระแสการไหลของข้อมูล วัตถุดิบ และเงินระหว่างผู้ขายและลูกค้า

Ballou (2004, p. 29) ได้ให้ความหมายไว้ว่า โลจิสติกส์การขนส่ง หมายถึง กระบวนการที่มุ่งเน้นในเรื่องของการนำกลยุทธ์เข้ามาประยุกต์ใช้กับการจัดการโลจิสติกส์การขนส่ง โดยมีแง่มุมอยู่ 3 ด้านหลัก ๆ คือ กลยุทธ์ด้านสินค้าคงคลัง กลยุทธ์ด้านการขนส่ง และกลยุทธ์ด้านที่ตั้ง ซึ่งทั้ง 3 ด้าน จะต้องมีการ บูรณาการเข้าด้วยกันในการจัดการโลจิสติกส์การขนส่งภายในและภายนอกองค์กร

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า โลจิสติกส์การขนส่ง หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการ การวางแผน การคาดการณ์การจัดซื้อจัดหา การผลิต การเคลื่อนย้าย การจัดเก็บการรวบรวม การขนส่ง และการ กระจาย ทั้งขาเข้าและขาออก ทั้งภายในและภายนอกสถานประกอบการอุตสาหกรรมให้ได้ มาตรฐานสากล ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของธุรกิจในการตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า ลดต้นทุน และเพิ่มความปลอดภัย และความเชื่อถือได้ในกระบวนการนำส่ง สินค้าและบริการ โดยมุ่งให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด

### 2.2.2 ความสำคัญของโลจิสติกส์การขนส่ง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของโลจิสติกส์การขนส่งไว้ดังนี้

โกศล ศีลธรรม (2551, น. 13 – 15) กล่าวว่า โลจิสติกส์การขนส่ง มีความสำคัญและมุ่งบูรณาการปัจจัยหลักเพื่อสร้างประสิทธิผลการดำเนินงานซึ่งความสำคัญของโลจิสติกส์การขนส่ง เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน ที่สนับสนุนการวางแผน ควบคุมการไหลของ

สินค้าและบริการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งการเก็บรักษาสินค้าและเชื่อมโยงข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากจุดเริ่มต้น ไปสู่ผู้บริโภคเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งประกอบด้วย

1. การเคลื่อนย้ายทรัพยากร โดยเริ่มจากผู้ส่งมอบดำเนินการจัดส่งชิ้นส่วนและวัตถุดิบให้กับผู้ผลิตหลัก ซึ่งแต่ละกระบวนการของระบบโลจิสติกส์การขนส่งได้มุ่งการเพิ่มคุณค่า (Value – Added) ด้วยการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์และส่งมอบให้กับลูกค้า รวมทั้งกระบวนการส่งคืนสินค้า การรีไซเคิล และการกำจัด สำหรับกิจกรรมเคลื่อนย้ายทรัพยากรจำแนกได้เป็น

1.1 การกระจาย เป็นกิจกรรมเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์เพื่อส่งมอบให้กับลูกค้า ด้วยระบบการกระจายสินค้า ซึ่งเชื่อมโยงกับผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่ายและผู้ค้าปลีก

1.2 การปฏิบัติการ คือ กิจกรรมในช่วงการผลิตที่มุ่งจัดการงานระหว่างผลิต (Work in Process) ด้วยแผนกำหนดการผลิตหลัก (Master Production Schedule หรือ MPS) เพื่อจัดเตรียมวัสดุ ชิ้นส่วน และปัจจัยสนับสนุนให้พร้อมสำหรับกิจกรรมการผลิต ซึ่งแตกต่างจากกิจกรรมกระจายสินค้าสู่ตลาด ที่มุ่งให้บริการลูกค้าและจัดการความผันผวนในอุปสงค์ของตลาด

1.3 การจัดหาจัดซื้อ เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการโลจิสติกส์การขนส่งนำเข้า (Inbound Logistics) ประกอบด้วยกิจกรรมการจัดซื้อและการเคลื่อนย้ายทรัพยากรจากผู้ส่งมอบเข้าสู่องค์กรเพื่อดำเนินการแปรรูป

2. การเชื่อมโยงสารสนเทศ ประกอบด้วย การพยากรณ์อุปสงค์ การส่งคำสั่งซื้อ และรายงานสถานการณ์ส่งมอบ ซึ่งจัดเป็นปัจจัยหลักที่สนับสนุนการวางแผนและควบคุมการดำเนินงานตลอดจนการตัดสินใจทางกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร โดยเฉพาะการร่วมใช้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน

3. ทรัพยากรทางการเงิน ประกอบด้วย กำหนดการจ่ายเงิน การให้สินเชื่อและการลงทุนขององค์กร

ธงชัย เจริญรัชเดช (2560) กล่าวว่าโลจิสติกส์การขนส่งมีความสำคัญ ของระบบบริหารการสั่งซื้อ การจัดเตรียมวัตถุดิบ การเคลื่อนย้ายและ การจัดเก็บวัตถุดิบสินค้าระหว่างการผลิต และสินค้าสำเร็จรูป รวมทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากจุดกำเนิด สินค้า ผ่านขั้นตอนการผลิตและการกระจายสินค้าไปยังลูกค้าในเวลาที่เหมาะสม ตลอดจนการใช้ งานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยวัตถุประสงค์การทำงานในทุกขั้นตอนเพื่อสร้าง ความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เพิ่มกำไร ลดต้นทุน เป็นหัวใจหลัก การใช้โลจิสติกส์การขนส่ง พบว่าระบบนี้ ไม่ได้หมายถึงการขนส่งสินค้าไปยังผู้รับที่รวดเร็วเพียงอย่างเดียว แต่โลจิสติกส์การขนส่งยังมีหน้าที่ ประสานกันระหว่างผู้

ซื้อและผู้ขายเพื่อเชื่อมโยงประโยชน์ระหว่างขั้นตอนต่าง ๆ ทางธุรกิจที่ได้ร่วมมือกันอยู่ภายใต้ห่วงโซ่อุปทานเดียวกัน โดยโลจิสติกส์การขนส่งจะเน้นที่การจัดซื้อสินค้า ควบคุมสินค้า คงคลังและการขนส่งสินค้าเป็นหลัก ในการนำระบบโลจิสติกส์การขนส่งไปใช้ในธุรกิจของแต่ละรายอาจมีความแตกต่างกันบ้าง ตามขั้นตอนการดำเนินงานและแนวทางธุรกิจที่ต่างกัน ซึ่งมีการทำงานของโลจิสติกส์การขนส่งหลักที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกับธุรกิจทุกประเภทได้ โดยผู้ประกอบการจำเป็นต้อง รู้จักและสามารถอธิบายทุกขั้นตอนการทำงานแต่ละขั้นตอนไปจนถึงการไหลเชื่อมโยงกันทั้งระบบ เพื่อนำมาออกแบบระบบโลจิสติกส์การขนส่ง เพื่อคว่าช่องโหว่ของระบบการทำงานที่ทำให้ สูญเสียต้นทุนคืออะไรและจะป้องกันหรือพัฒนาระบบไปได้อย่างไร รวมถึงทำให้ทราบว่าควร พัฒนาขั้นตอนการทำงานใดก่อนหลัง โดยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับระบบการทำงานของโลจิสติกส์การขนส่ง ส่วนหลัก คือ การสั่งซื้อ การบริหารสินค้าคงคลัง และการบริหารการขนส่งและจัดส่งสินค้า

อุมพร มณีนิยม (2561) กล่าวว่า ปัจจุบันการจัดการโลจิสติกส์การขนส่ง เป็นเป้าหมายสำคัญที่ผู้ประกอบการสามารถใช้เป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งในระดับธุรกิจและระดับประเทศ เนื่องจากด้วยกระแสโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลให้มีการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงเพิ่มมากขึ้น และการเปิดเสรีทางการค้าที่มากขึ้น ส่งผลให้ภาคธุรกิจจึงต้องยกระดับความสามารถในการดำเนินธุรกิจในทุกวิถีทางที่เป็นไปได้ ทั้งการลดต้นทุนธุรกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มใหม่ ๆ เสนอลูกค้า การบริหารจัดการกระบวนการนำส่งสินค้าจากผู้ผลิตถึงผู้บริโภค ตลอดจนห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งในการประกอบธุรกิจทั่วไป ผู้ประกอบการจะคำนึงถึงต้นทุนการผลิตเป็นหลักและพยายามหาวิธีลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำลงเพื่อต่อสู้กับคู่แข่งรายอื่น ๆ ที่อยู่ในตลาด เนื่องจากการเพิ่มราคาสินค้าเพื่อรักษาระดับรายได้ให้เท่าเดิมนั้น ค่อนข้างจะเป็นไปได้ยากสำหรับลักษณะโครงสร้างตลาดและภาวะทางการแข่งขันในปัจจุบัน

เมื่อต้นทุนเป็นตัวแปรที่ผู้ประกอบการต่างหันมาให้ความสำคัญ ซึ่งนอกจากต้นทุนวัตถุดิบและแรงงานต่าง ๆ แล้ว ต้นทุนทางด้านโลจิสติกส์การขนส่ง ถือได้ว่าเป็นส่วนของต้นทุนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ต้นทุนโลจิสติกส์การขนส่งเกิดขึ้นจากกิจกรรมที่รองรับกระบวนการโลจิสติกส์การขนส่ง ประเภทต้นทุนหลัก ๆ ได้แก่ การให้บริการลูกค้า การขนส่ง การจัดเก็บสินค้า กระบวนการสั่งซื้อและข้อมูลการสั่งซื้อ ปริมาณการสั่งซื้อ และการจัดเก็บสินค้าคงคลัง และแนวคิดต้นทุนรวมเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารกระบวนการทางด้าน โลจิสติกส์การขนส่งอย่างมีประสิทธิภาพ จุดมุ่งหมายของทุกองค์กรก็คือการลดต้นทุนรวมของกิจกรรมโลจิสติกส์การขนส่งมากกว่าการมองในแต่ละกิจกรรมเดี่ยว ๆ ซึ่งต้นทุนต่าง ๆ เหล่านี้ สะท้อนออกมาจากทั้งกิจกรรมหลัก และกิจกรรมเสริมในกระบวนการโลจิสติกส์การขนส่ง

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ความสำคัญของโลจิสติกส์การขนส่ง คือ การบูรณาการปัจจัยทั้งหมดเข้าด้วยกัน ในการดำเนินธุรกิจทั้งภาคการผลิตและภาคบริการให้มีการสร้างนวัตกรรมการจัดการ โลจิสติกส์การขนส่งให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

### 2.2.3 ประเภทของโลจิสติกส์การขนส่ง

ปัจจุบัน โลจิสติกส์การขนส่ง เป็นที่กล่าวถึงอย่างกว้างขวางทั้งในภาคอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ ซึ่งโดยทั่วไปกิจกรรมทางโลจิสติกส์การขนส่งประกอบด้วย การขนส่งนำเข้า (Inbound Transportation) และการกระจายสู่ภายนอก (Outbound Distribution) ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า โลจิสติกส์การขนส่ง คือ หัวใจของการจัดการอุตสาหกรรม เพราะการลงทุนส่วนใหญ่ของธุรกิจจะอยู่ในโรงงานที่ต้องดำเนินธุรกิจให้เกิดผลกำไรและให้คุ้มค่าจากการลงทุนมากที่สุด และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างดี โดยให้ความสำคัญกับการจัดการภายในองค์กรที่ดี เช่น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการวัตถุดิบ การจัดการเครื่องจักรในการผลิต ให้ได้จังหวะเวลาที่เหมาะสมเพื่อการผลิตสินค้าออกสู่ตลาดโดยเชื่อมโยงกับการขนส่งซึ่งเป็นโลจิสติกส์การขนส่งขาออกที่จะไปถึงลูกค้า เป็นต้น

สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2560) กล่าวว่า ประเภทของการจัดการ โลจิสติกส์การขนส่ง แบ่งตามประเภทของบทบาทหน้าที่ มีภาคของประเทศ เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. การจัดการ โลจิสติกส์การขนส่งด้านการทหาร (Military Logistics Management) หมายถึง การจัดการการขนส่งกำลังบำรุงด้านการทหาร เช่น ยุทโธปกรณ์ ปัจจัยสี่ การรักษาพยาบาลและสารสนเทศ เพื่อมุ่งหวังชัยชนะทางทหารเป็นสำคัญ เป็นต้น

2. การจัดการ โลจิสติกส์การขนส่งด้านวิศวกรรม (Engineering Logistics Management) หมายถึง การจัดการด้านการวิศวกรรมจัดส่งลำเรียง ได้แก่ การสร้าง การบูรณาการ และการบำรุงรักษาสาธารณูปการ ทั้งระบบขนส่งทางบก ทางน้ำ ทางอากาศ และทางท่อ ระบบการจัดเก็บและระบบสารสนเทศ เพื่อมุ่งหวังความพร้อมในระบบการจัดเก็บและการจัดส่งลำเรียงทั้งระบบเป็นสำคัญ

3. การจัดการ โลจิสติกส์การขนส่งด้านธุรกิจ (Business Logistics Management) หมายถึง การจัดการด้านการจัดเก็บและจัดส่งสินค้า คน สัตว์ สิ่งของ จากจุดหนึ่งไปยังจุดหนึ่งตามที่มนุษย์ต้องการ เพื่อมุ่งหวังความสำเร็จทางธุรกิจเป็นสำคัญ

วิชา สุหฤตดำรง (2551, น. 12) กล่าวว่า การจัดการ โลจิสติกส์การขนส่ง จะเชื่อมโยงกิจกรรมตั้งแต่ขั้นตอนการจัดหาวัตถุดิบ สินค้าและบริการเคลื่อนย้ายจากต้นทางไปยังผู้บริโภค ปลายทาง การแบ่งประเภทของการจัดการ โลจิสติกส์การขนส่ง ซึ่งการจัดการ โลจิสติกส์การขนส่ง สามารถแบ่งเป็น 3 ประเภท ตามบทบาทหน้าที่มีภาคของประเทศได้ดังนี้

1. การจัดการ โลจิสติกส์ การขนส่งด้านการทหาร (Military Logistics Management) หมายถึงการจัดการการจัดส่งกำลังบำรุงด้านการทหาร เช่น ยุทโธปกรณ์ ปัจจัยสี่ การรักษาพยาบาลและสารสนเทศ เพื่อมุ่งหวังชัยชนะทางทหารเป็นสำคัญ เป็นต้น

2. การจัดการ โลจิสติกส์ การขนส่งด้านวิศวกรรม (Engineering Logistics Management) หมายถึงการจัดการด้านการวิศวกรรมจัดส่งลำเรียง อันได้แก่การสร้าง การบูรณาการ และการบำรุงรักษาสาธารณูปการ ทั้งระบบขนส่งทางบก ทางน้ำ ทางอากาศ และทางท่อ ระบบการจัดเก็บและระบบสารสนเทศ เพื่อมุ่งหวังความพร้อมในระบบการจัดเก็บและการจัดส่งลำเลียงทั้งระบบเป็นสำคัญ

3. การจัดการ โลจิสติกส์ การขนส่งด้านธุรกิจ (Business Logistics Management) หมายถึงการจัดการด้านการจัดเก็บและจัดส่งสินค้า คน สัตว์ สิ่งของ จากจุดหนึ่งไปยังจุดหนึ่งตามที่มนุษย์ต้องการ เพื่อมุ่งหวังความสำเร็จทางธุรกิจเป็นสำคัญ

ไชยยศ ไชยมั่นคง และมยุขพันธ์ ไชยมั่นคง (2554, น. 25) กล่าวว่า ธุรกิจให้บริการ โลจิสติกส์ การขนส่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจการมีผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ การขนส่งที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรธุรกิจสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ทั้งในด้านความเร็วในการขนส่ง ความถูกต้องในการรับส่งสินค้า การตอบสนองต่อลูกค้าและการลดต้นทุนการขนส่ง อันจะนำมาซึ่งกำไรของบริษัทและความพึงพอใจของลูกค้า

Chan, et al. (2008, p. 3825) กล่าวว่า ธุรกิจให้บริการ โลจิสติกส์ การขนส่งไม่ได้เป็นเพียงแค่ตัวแทนขนส่ง แต่ยังทำหน้าที่เสมือนผู้ให้บริการความสะดวกในการจัดการเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อปฏิบัติทางศุลกากร เป็นตัวแทนเจรจากับสายเรือและสายการบิน ช่วยประสานกับแต่ละหน่วยงาน เสมือนเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทผู้ส่งออก เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ การขนส่งต่างกันไปตามลักษณะทางธุรกิจของแต่ละองค์กรและเป็นปัญหาการตัดสินใจแบบหลายหลักเกณฑ์มีความซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ และวิธีกระบวนการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น

Soh (2010, p. 339) กล่าวว่า การให้บริการ โลจิสติกส์ การขนส่งเป็นส่วนหนึ่งของโซ่อุปทานที่เพิ่มมูลค่าสินค้า โดยการเคลื่อนย้ายสินค้าไปยังสถานที่ที่ลูกค้าต้องการ การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการกิจกรรม โลจิสติกส์ การขนส่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ การมีผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ การขนส่งที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรธุรกิจสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ทั้งในด้านความเร็วในการขนส่ง ความถูกต้องในการรับส่งสินค้า การตอบสนองต่อลูกค้าและการลดต้นทุนการขนส่ง อันจะนำมาซึ่งกำไรของบริษัทและความพึงพอใจของลูกค้า

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ประเภทของโลจิสติกส์การขนส่ง จะเชื่อมโยงกิจกรรมตั้งแต่ขั้นตอนการจัดหาวัตถุดิบ สินค้าและบริการการเคลื่อนย้ายจากต้นทางไปยังผู้บริโภคปลายทาง ซึ่งการจัดการโลจิสติกส์การขนส่งสามารถแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ การจัดการโลจิสติกส์การขนส่งด้านการทหาร (Military Logistics Management) การจัดการโลจิสติกส์การขนส่งด้านวิศวกรรม (Engineering Logistics Management) การจัดการโลจิสติกส์การขนส่งด้านธุรกิจ (Business Logistics Management)

#### 2.2.4 องค์ประกอบของโลจิสติกส์การขนส่ง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้กล่าวถึงองค์ประกอบของโลจิสติกส์การขนส่งไว้ดังนี้

สิทธิเดช ลิ้มคเดช (2548, น. 102) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการจัดการโลจิสติกส์การขนส่งในหลาย ๆ องค์การ คือเพื่อสนับสนุนการบริการลูกค้าด้วยวิธีที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการทำงานที่เช่นนั้นได้ หน่วยงานที่รับผิดชอบและผู้บริหารจะต้องทราบถึงความต้องการของลูกค้าที่คาดหวังจะได้รับในด้านของระดับและปริมาณการให้บริการ การให้บริการของลูกค้าของคู่แข่ง รวมถึงการให้บริการลูกค้าขององค์กรในปัจจุบันเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง โดยเฉพาะในประเด็นที่ลูกค้าให้ความสำคัญ ดังนั้น กลยุทธ์การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าถือเป็นเป้าหมายที่สำคัญประการหนึ่งของการจัดการโลจิสติกส์การขนส่ง ได้สรุปวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการโลจิสติกส์การขนส่ง ประกอบด้วย

1. กิจกรรมโลจิสติกส์การขนส่งมีต้นทุนที่ต่ำลง
2. กิจกรรมโลจิสติกส์การขนส่งสามารถส่งสินค้าหรือได้มาซึ่งวัตถุดิบตรงตามเวลาที่ต้องการ
3. ระยะเวลาในการตอบสนองคำสั่งซื้อและส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าลดลง
4. กิจกรรมโลจิสติกส์การขนส่งสามารถตอบสนองความต้องการต่าง ๆ ของลูกค้าได้เป็นอย่างดี
5. กิจกรรมโลจิสติกส์การขนส่งมีศักยภาพและขีดความสามารถสูงสุด ยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ตลาด
6. กิจกรรมโลจิสติกส์การขนส่งสามารถรับรองความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ในบริษัทได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายผลิตและฝ่ายการตลาด
7. กิจกรรมโลจิสติกส์การขนส่งเป็นกิจกรรมที่เพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์หรือบริการ



ค่านาย อภิปรัชญาสกุล (2550, น. 43) กล่าวว่า กิจกรรมการจัดการด้านโลจิสติกส์การขนส่ง นั้นประกอบด้วย 8 กิจกรรม ดังนี้

1. การให้บริการลูกค้า (Customer Service) หมายถึง งานทุกประเภทที่ดำเนินการขึ้นแล้วไม่สามารถสัมผัสด้วยประสาททั้ง 5 แต่สัมผัสด้วยใจ นั่นคือ ต้องเกิดความพอใจ ความประทับใจการให้บริการลูกค้าไม่ใช่เพียงแค่กิจกรรมแต่เป็นผลกระทบต่อกิจกรรมอื่นของโลจิสติกส์การขนส่ง การตัดสินใจทั้งหมดเกี่ยวกับโลจิสติกส์การขนส่ง มาจากความต้องการที่จะให้บริการ ลูกค้า งานให้บริการลูกค้าเป็นกิจกรรมที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดกิจกรรมอื่น แต่ยังรักษาระดับการให้บริการแก่ลูกค้าด้วยมาตรฐาน

2. การขนส่งและการจราจร (Transportation and Traffic) หมายถึง การขนส่งเป็นการเคลื่อนย้ายของวัตถุดิบ และสินค้าไปยังเครือข่ายขนส่งต่าง ๆ กิจกรรมด้านขนส่งเป็นการเลือกวิธีการขนส่ง เช่น ทางรถยนต์ รถไฟ ทางอากาศ ทางน้ำและทางเส้นท่อ การเลือกเส้นทางการบริการ ดังนั้นการบริการตามปกติหรือการบริการพิเศษ กระบวนการเรียกรองความเสียหาย การตรวจสอบอัตราค่าระวาง หลายบริษัทต้นทุนด้านขนส่งเป็นต้นทุนที่สูงที่สุดในระบบโลจิสติกส์การขนส่งในประเทศไทย มีผู้ให้ความหมายของการขนส่ง หมายถึง การจัดให้มีการเคลื่อนย้ายบุคคล สัตว์ หรือสิ่งของต่าง ๆ ด้วยเครื่องมือและอุปกรณ์ในการขนส่ง จากที่แห่งหนึ่งไปยังที่อีกแห่งหนึ่ง ตามความประสงค์และเกิดอรรถประโยชน์ตามต้องการ

3. การควบคุมสินค้าคงคลัง (Inventory Control) หมายถึง ถ้าสินค้าสามารถผลิตและขนส่งให้ลูกค้าทันทีไม่จำเป็นต้องมีสินค้าคงคลัง เพราะสินค้าคงคลังเป็นตัวที่รองรับในระบบการให้บริการลูกค้า โดยจากลูกค้าภายในบริษัทคือ สนับสนุนการผลิตแก่โรงงาน (Inbound Customers) หรือสนับสนุนการตลาดจากโรงงานไปยังลูกค้าภายนอก (Outbound Customers) ต้นทุนในการลงทุนด้านสินค้าคงคลังสามารถนำไปใช้เพื่อกิจกรรมอย่างอื่นได้ แต่สินค้าคงคลังยังมีความจำเป็น ในกรณียังมีความไม่แน่นอนของความต้องการจากลูกค้า ฉะนั้นระดับราคาสินค้าคงคลัง ที่ดีที่สุดจำเป็นต้องมีการควบคุมเพราะทำให้ต้นทุนในการเก็บรักษาดีที่สุด โดยสามารถรักษาระดับการให้บริการแก่ลูกค้าและการเปลี่ยนแปลงในการผลิต

4. การดำเนินการคำสั่งซื้อ (Order Operations) หมายถึง คำสั่งซื้อของลูกค้าการตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการด้านต่าง ๆ ในกระบวนการและการให้ความมั่นใจในการจัดส่งให้ลูกค้า กิจกรรมนี้มีความสำคัญต่อโลจิสติกส์การขนส่ง เพราะว่ามีผลต่อรอบเวลาในการสั่งซื้อ จนถึงการจัดส่งสินค้า โดยเริ่มจากวันที่รับคำสั่งซื้อลูกค้าจนถึงวันที่สามารถส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า กระบวนการดำเนินการคำสั่งซื้อที่ดีต้องสามารถลดรอบเวลาได้ เพื่อให้ต้นทุนต่ำ ด้วยการลดความ

ต้องการเกี่ยวกับเวลาในการจัดส่งของลูกค้าลง เราจะทำให้การขนส่งจากแบบพิเศษเป็นแบบปกติ นั่นคือสามารถทำให้เกิดการประหยัดให้แก่องค์กร

5. การสื่อสารในการกระจายสินค้า (Distribution Communication) หมายถึง สารสนเทศเป็นตัวที่ทำให้ระบบ โลจิสติกส์การขนส่งมีประสิทธิภาพ การสื่อสารต้องมีการจัดการผ่านทางผู้ขายสินค้าและลูกค้ารวมถึงภายในบริษัท เพราะการสื่อสารที่รวดเร็ว แน่นนอน ในเวลาจริง (Real Time) เป็นหลักการในที่ทำให้การจัดการโลจิสติกส์การขนส่งมีประสิทธิภาพ

6. การพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า (Customer Demand Forecasting) หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับหลายฝ่ายในบริษัท การตลาดเป็นฝ่ายแรกที่เกี่ยวข้องในการพยากรณ์ยอดขาย โดยจะเกี่ยวข้องกับผลกระทบในกิจกรรมโฆษณาทั้งกลยุทธ์ราคาและความพยายามในการเพิ่มยอดขายหรืออุปสงค์ โรงงานจะพยากรณ์เกี่ยวกับกำหนดการผลิต การวางแผนความต้องการวัสดุ (Material Requirement Planning : MRP) และการจัดส่งแบบทันเวลาพอดี (Just in Time : JIT) โลจิสติกส์การขนส่งใช้การพยากรณ์จากทั้งสองฝ่ายเพื่อหาจำนวนสินค้าคงคลังที่เหมาะสมและทำเลที่ตั้งในการจัดเก็บสินค้าคงคลัง เพื่อส่งไปยังโรงงานและลูกค้า

7. คลังสินค้าและการจัดเก็บ (Warehousing and Storage.) หมายถึง การบูรณาการทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้ดำเนินกิจการคลังสินค้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของคลังสินค้าแต่ละประเภทที่กำหนดไว้ สินค้าคงคลังต้องเก็บไว้ในพื้นที่ที่ได้วางแผนไว้คลังสินค้าและกิจกรรมจัดเก็บ จึงรองรับความต้องการในการเก็บสินค้าในกิจกรรมโลจิสติกส์การขนส่ง มีหน้าที่กำหนดพื้นที่ที่ต้องการ การวางแผนการจัดเก็บในคลังสินค้า การออกแบบท่าขนถ่ายเพื่อเตรียมสินค้าข้อกำหนดของคลังสินค้า การเติมหรือสร้างสต็อกทดแทน กิจกรรมนี้ ไม่เหมือนการควบคุมสินค้าคงคลังเพราะว่าเป็นนำข้อมูลจากกิจกรรมในการปฏิบัติงานในคลังสินค้ามาใช้ในการบริการ ตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการจัดเก็บสินค้าคงคลัง

8. การเคลื่อนย้ายสินค้า (Goods Movement) หมายถึง การออกแบบผังโรงงานหรือคลังสินค้าที่ดีที่สุดคือ การมีระยะทางการเคลื่อนที่ของการขนถ่ายวัสดุระหว่างกิจกรรมหรือระหว่างหน่วยงานน้อยที่สุด การเคลื่อนย้ายในที่นี้รวมถึงการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบ สินค้าสำเร็จรูป สินค้าคงคลังใน

พลอยพิม ศัลยพงษ์ (2550, น. 28) กล่าวว่า ความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานในแต่ละส่วน ซึ่งจะประกอบไปด้วยกิจกรรมหลัก 4 กิจกรรม ดังนี้

1. การจัดหา (Procurement) เป็นกิจกรรมเพื่อการจัดหาวัตถุดิบเพื่อป้อนเข้าสู่หน่วยต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลต่อการผลิตในแง่ของต้นทุนและคุณภาพในการผลิต โดยในการจัดหา

วัตถุดิบจะต้องตรงความต้องการของหน่วยต่าง ๆ มีราคาที่เหมาะสมแหล่งที่มีความน่าเชื่อถือ และ จัดหาได้ในระยะเวลาที่กำหนด เป็นต้น

2. การขนส่ง (Transportation) เป็นกิจกรรมที่ส่งผลโดยตรงต่อต้นทุนการผลิต เป็นกิจกรรมหนึ่งที่มีส่วนในการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า ในแง่ของการเคลื่อนย้ายสินค้าไปยังส่วนต่าง ๆ

3. การกระจายสินค้า (Distribution) เป็นกิจกรรมหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการกระจายสินค้า จากหน่วยหนึ่งของห่วงโซ่อุปทานไปยังอีกหน่วยหนึ่ง

4. การจัดเก็บ (Warehousing) เป็นกิจกรรมหนึ่งที่สามารถเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า ได้ประกอบไปด้วย การแบ่งแยก การจัดประเภท การแบ่งบรรจุ การคัดเลือก การปิดฉลาก เป็นต้น โดยเกี่ยวข้องกับเรื่องของการประหยัดต้นทุนการผลิตเมื่อผลิตมาก ๆ และการรองรับความต้องการลูกค้าที่ไม่คงที่อีกด้วย

วิทยา สุหฤทธดำรง (2551, น. 50) กล่าวว่า ตัวขับเคลื่อนหลักของการจัดการ โลจิสติกส์ การขนส่งทั้ง 4 ตัว คือ สินค้าคงคลัง การขนส่ง สิ่งอำนวยความสะดวก และข้อมูลสารสนเทศ โดยจะไม่เพียงแต่พิจารณา ตัวขับเคลื่อนสมรรถนะเท่านั้น ในแง่ของความสามารถในการตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าและประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ยังพิจารณาถึงความเหมาะสมสอดคล้องกัน ด้านกลยุทธ์ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย

1. สินค้าคงคลัง (Inventory) ประกอบด้วยวัตถุดิบ งานระหว่างกระบวนการ และผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป สินค้าคงคลังถือเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญอย่างมากเพราะการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการคงคลังสินค้านั้นมีผลต่อ การเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพและความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

2. การขนส่ง (Transportation) จากการศึกษาที่มีการเคลื่อนย้ายของวัสดุคงคลังจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง การขนส่งจะสามารถเกิดขึ้นได้โดยมีวิธีการและเส้นทางในการขนส่งที่หลากหลาย ซึ่งในแต่ละทางเลือกนั้นก็จะมีลักษณะเด่น และข้อดีที่ไม่เหมือนกัน ทางเลือกในการขนส่งมีผลกระทบอย่างมากต่อประสิทธิภาพและความสามารถในการตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า

3. สิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities) ซึ่งวัสดุคงคลังได้ถูกเก็บ ประกอบ หรือ ทำการผลิต โดยสิ่งอำนวยความสะดวกของโรงงานคือ สถานที่ในการผลิตและเก็บสินค้า ไม่ว่าจะเป็นหน้าที่ของสิ่งอำนวยความสะดวกนั้น การตัดสินใจที่เกิดขึ้นจะต้องคำนึงถึงทำเลที่ตั้ง ความสามารถในการผลิตและความยืดหยุ่นของโรงงาน

4. ข้อมูลสารสนเทศ (Information) ประกอบด้วยข้อมูลดิบและการวิเคราะห์ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับวัสดุคงคลัง การขนส่ง สิ่งอำนวยความสะดวกลูกค้าตลอดทั้งข้อมูลสารสนเทศ อาจถือได้ว่าเป็นตัวขับเคลื่อนที่ยิ่งใหญ่ที่สุด เพราะข้อมูลนั้นมีผลกระทบโดยตรง ข้อมูลสารสนเทศจะช่วยในการจัดการกับโอกาสที่จะทำให้โซ่อุปทานมีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและประสิทธิภาพมากขึ้น

วูรพงศ์ ลาภเจริญและคณะ(2551, น. 4) กล่าวว่า การจัดการโลจิสติกส์การขนส่ง คือ กระบวนการของการวางแผน การเตรียมการนำไปใช้และการประเมินผลของทุกหน้าที่ทางโลจิสติกส์การขนส่งซึ่งสนับสนุนการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ หมายถึงกระบวนการจัดการ การเคลื่อนย้าย และจัดเก็บวัตถุดิบ และสินค้าจากผู้ขายวัตถุดิบ ไปยังผู้บริโภคปลายทาง ซึ่งมีหลายกิจกรรม คือ การพยากรณ์ การวางแผนการผลิต การจัดซื้อ บรรจุกฎภัณฑ์ การเคลื่อนย้ายภายในองค์กร การผลิต คลังสินค้า การขนส่ง การกระจายสินค้าการบริการลูกค้า เป็นต้น ทุกกิจกรรมในโลจิสติกส์การขนส่ง ต้องทำงานอย่างต่อเนื่อง และเกี่ยวข้องกันแบบเป็นกระบวนการ การวัดผลงานการดำเนินงานในกระบวนการของบริษัททั้งหมด หรือทั้งซัพพลายเชน (Supply Chain) จะเห็นภาพขององค์กรมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องมากกว่า การทำงานของแต่ละฝ่าย และมีการแบ่งขอบเขตของโลจิสติกส์การขนส่ง เป็น 2 กลุ่มกิจกรรมหลัก ดังต่อไปนี้

1. การจัดการวัสดุ (Material Management) หรือ โลจิสติกส์การขนส่งขาเข้า (Inbound Logistics) หรือโลจิสติกส์การขนส่งเพื่อการผลิต (Manufacturing Logistics) จะสนับสนุนในการผลิตเป็นหลัก มีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องคือ เป็นการศึกษาอุปสงค์ของพื้นที่จัดเก็บและการเคลื่อนย้ายของวัตถุดิบ สินค้า ชิ้นส่วนบรรจุกฎภัณฑ์ ที่ต้องจัดซื้อจัดหา เพื่อการผลิต รวมถึงต้นทุนและบริการ เพื่อให้มีมูลค่าเพิ่มในกิจกรรมทางเลือกที่ดีที่สุด

2. การจัดการการกระจายสินค้า (Physical Distribution Management) หรือ โลจิสติกส์การขนส่งขาออก (Outbound Logistics) จะสนองความต้องการในการขาย และการตลาดเป็นหลัก มีหน้าที่หลักคือ การจัดการคลังสินค้า และการขนส่ง โดยคลังสินค้าจะต้องมีสาธารณูปโภคพื้นฐาน อุปกรณ์ต่าง ๆ ระบบจัดการคลังสินค้าและโครงสร้างการบริหารจัดการ ส่วนงานขนส่งจะเกี่ยวข้องกับการเลือกพนักงาน ที่มีทักษะ รูปแบบการขนส่ง วิธีการขนส่ง และมูลค่าจากการทำงานสำหรับประเทศไทย

ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์ (2554, น. 24) กล่าวว่า โลจิสติกส์การขนส่ง นั้นประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

1. การจัดการพัสดุหรือวัตถุดิบ (Materials Management) หมายถึง ระบบสินค้า และข้อมูลที่ไหลเข้ามายังองค์กรเพื่อนำมาใช้เป็นวัตถุดิบเพื่อการผลิตสินค้า

1.1 การจัดหา (Sourcing or Procurement) หมายถึง กิจกรรมที่ใช้ในการจัดหาวัสดุชิ้นส่วนทั้งจากในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งอาจจะมีผู้จัดส่งสินค้า (Supplier) รายเดียวหรือหลายราย โดยการจัดหาคือกระบวนการและขั้นตอนที่องค์กรนำมาใช้เพื่อจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการผลิตสินค้าและบริการ ดังนั้นการจัดหาจึงมีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตและคุณภาพของการให้บริการ การจัดหาวัตถุดิบจึงต้องวางแผนอย่างรอบคอบและดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้โดยอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง ทั้งนี้ธุรกิจควรคำนึงถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจเลือกผู้จัดส่งสินค้า เช่น คุณภาพของวัตถุดิบ ความมั่นใจด้านแหล่งจัดหา และต้นทุนของวัตถุดิบ เป็นต้น การจัดหาจะเป็นกระบวนการที่จัดหาแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการ ซึ่งธุรกิจอาจจะเลือกผู้จัดส่งสินค้าได้จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น โฆษณา วารสาร และหนังสือ แล้วนำข้อมูลต่าง ๆ มาทำการเปรียบเทียบคุณภาพ ราคาและบริการ เป็นต้น

1.2 การจัดซื้อ (Purchasing) หมายถึง กิจกรรมหนึ่งที่มีความสำคัญโดยแนวทางการจัดซื้อสินค้าหรือวัตถุดิบจะพิจารณาที่มูลค่าและประเภทของสินค้า ทั้งนี้เทคนิคการจัดซื้อที่มีการนิยมใช้ทั่วไปมีหลายรูปแบบ

1.3 การขนส่งขาเข้า (Inbound Transport) หมายถึง การขนส่งมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจและความสามารถในการแข่งขัน รูปแบบของการขนส่งระกอบด้วยการขนส่งทางถนน ทางรถไฟ ทางน้ำ ทางท่อและทางอากาศ การขนส่งแต่ละแบบมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน

1.4 การรับและการเก็บรักษาสินค้า (Receiving and Storage) หมายถึง เมื่อขนวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนมายังโรงงาน พนักงานจะทำการตรวจสอบสินค้าในด้านคุณภาพและจำนวนว่าถูกต้องตามที่ตกลงซื้อหรือตามหลักฐานการขนส่ง เมื่อมีการตรวจรับสินค้าจะเก็บรักษาในสถานที่ที่เหมาะสม ซึ่งการจัดเก็บสินค้าขาเข้าต้องคำนึงถึงปริมาณและความถี่ของการใช้ถ้าใช้บ่อยก็ต้องเก็บไว้ในที่ที่มีการเคลื่อนย้ายได้ง่าย

1.5 การจัดการสินค้าคงคลังวัตถุดิบ (Raw Material Inventory Management) หมายถึง วัตถุดิบหรือชิ้นส่วนเพื่อใช้ในการผลิต การมีสินค้าคงคลังก็เพื่อให้การเพิ่มดำเนินการอย่างต่อเนื่อง การจัดเก็บสินค้าจะขึ้นอยู่กับปัจจัย เช่น แหล่งวัตถุดิบ ปริมาณใช้ และวิธีการขนส่ง เป็นต้น

2. การจัดการการกระจายสินค้า (Physical Distribution Management) หมายถึง กิจกรรมที่สินค้าจะไหลออกจากโรงงานหรือองค์กรทั้งนี้สินค้าที่ไหลจะอยู่ในสถานะที่หยุดนิ่ง (At Rest) โดยหมายถึงว่า สินค้านั้นอยู่ในคลังสินค้าหรือศูนย์กระจายสินค้า และสินค้าอยู่ในสถานะ

เคลื่อนไหว (In Motion) หมายถึง เมื่อสินค้านั้นกำลังถูกขนส่งหรือถูกเคลื่อนย้ายจากจุดหนึ่งไปยังจุดหนึ่ง ทั้งนี้กิจกรรมการกระจายสินค้าประกอบด้วยกิจกรรมย่อยดังนี้คือ

2.1 การประมวลคำสั่งซื้อ (Order Processing) หมายถึง การจัดการคำสั่งซื้อ เป็นจุดแรกที่ลูกค้าสอบถามและสั่งซื้อสินค้า ซึ่งลูกค้าอาจจะทำการสั่งซื้อสินค้าโดยใช้โทรศัพท์ อีเมล โทรสาร หรือการส่งเอกสารผ่านระบบอีดีไอ (Electronic Data Interchange; EDI) เมื่อได้รับคำสั่งซื้อแล้วก็ต้องทำการตรวจสอบความถูกต้องและรับคำสั่งซื้อไว้ และแจ้งลูกค้าว่ามีสินค้าพร้อมและเวลาส่งมอบสินค้า

2.2 การจัดการสินค้าคงคลัง (Finished Goods Inventory Management) หมายถึง การเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนกับการปฏิบัติการ บทบาทของการจัดการสินค้าคงคลัง คือ การวางแผนความต้องการสินค้าที่จะเก็บสต็อกไว้และการจัดการสินค้าที่สต็อกไว้ รวมถึงการจัดการส่งสินค้าให้กับลูกค้า ขั้นตอนการดำเนินงานประกอบด้วยว่าจะมีสินค้าคงคลังอยู่ ณ ที่ใดบ้าง เมื่อใดจะส่งสินค้ามาเติม สินค้าคงคลังที่ลดลงและในปริมาณเท่าใด

2.3 คลังสินค้า (Warehousing) หมายถึง สถานที่จัดเก็บสินค้าก่อนที่จะส่งมอบไปให้ลูกค้า โดยมีหน้าที่ในการรวบรวมจากโรงงานต่าง ๆ เพื่อส่งให้ลูกค้า โดยคลังสินค้า อาจจะใช้เป็นสถานที่ผสมหรือปรุงแต่งสินค้าและยังมีหน้าที่ในการสนับสนุนกิจกรรมด้านการผลิต และการตลาดอีกด้วย โดยคลังสินค้าอาจมีหลายรูปแบบ เช่น ศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center : DC) หรือการจัดส่งแบบเทียบท่า (Cross Docking) เป็นต้น

2.4 การเคลื่อนย้ายพัสดุ (Material Handling) หมายถึง กิจกรรมหนึ่งของการให้บริการคลังสินค้าและเป็นการเคลื่อนย้ายพัสดุในระยะสั้นคือการเคลื่อนย้ายสินค้าเข้า - ออกจากคลังสินค้า เคลื่อนย้ายภายในคลังสินค้า ซึ่งจะต้องพิจารณาเกี่ยวกับความปลอดภัย ประสิทธิภาพ และความเสียหายของสินค้า

2.5 การบรรจุหีบห่อ (Packaging) หมายถึง กิจกรรมที่มีความสำคัญต่อระบบโลจิสติกส์การขนส่งด้านค่าใช้จ่ายและความปลอดภัยในตัวสินค้า ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนบรรจุหีบห่อก็คือวัสดุที่ใช้หีบห่อ และมีการบรรจุหีบห่อ จะใช้เครื่องจักรหรือทำด้วยมือ และการกำจัดวัสดุบรรจุภัณฑ์ นอกจากนี้มีการบรรจุหีบห่อจะต้องมีการสื่อสาร หรือการถ่ายทอดข้อมูล เช่น ผู้ผลิต ผลิตภัณฑ์ เลขหมายสินค้า ซึ่งใช้ทำการติดตามสินค้า เป็นต้น และยังมีบทบาทในโลจิสติกส์การขนส่ง ที่บอกวิธีการเคลื่อนย้ายและความเสียหายที่จะเกิดกับสินค้า เช่น สินค้าแตกหัก การวางซ้อน เป็นต้น

2.6 การขนส่งสินค้าขาออก (Outbound Transport) หมายถึง ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป ซึ่งจะส่งให้กับลูกค้าหรือเก็บไว้ตามคลังสินค้า หรือศูนย์กระจายสินค้า เป็นการนำสินค้าไปใกล้ลูกค้าหรือผู้บริโภค เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ในเวลาที่ลูกค้าต้องการ

2.7 การบริการลูกค้า (Customer Service) หมายถึง ความสำเร็จของธุรกิจขึ้นอยู่กับว่าธุรกิจสามารถให้บริการลูกค้าได้หรือไม่ อย่างไร ทั้งนี้เป้าหมายของลูกค้าที่เป็นองค์กรธุรกิจคือกำไร ส่วนเป้าหมายของผู้บริโภคก็คือความพึงพอใจในการบริการ ดังนั้นลูกค้าแต่ละรายก็มุ่งให้ได้มูลค่าเพิ่มจากการใช้บริการที่มีประสิทธิภาพ หรือมีค่าใช้จ่ายต่ำ การบริการลูกค้าที่ดีเยี่ยมจะเพิ่มมูลค่าให้กับทุกฝ่ายในระบบโลจิสติกส์การขนส่ง

บุญทรัพย์ พาณิชการ (2560) กล่าวว่า การจัดการโลจิสติกส์การขนส่ง ในส่วนที่เป็นคลังสินค้า เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันโดยการรักษานิวคลีอัสเดิมและเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ก็คือ การลดต้นทุนให้ต่ำ สินค้ามีคุณภาพดีไม่ชำรุดเสียหายขณะการเคลื่อนย้าย หรือการส่งมอบมีความรวดเร็วตรงต่อเวลาและการให้บริการแก่ลูกค้าเมื่อมีความต้องการในสินค้าให้ได้รับความพึงพอใจและกลับมาซื้อซ้ำ โดยการนำการจัดการโลจิสติกส์การขนส่ง มาใช้จะต้องพิจารณาในด้านอื่น ๆ ร่วมด้วย ดังนี้

1. นโยบายการจัดการคลังสินค้ามีความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจ เป็นแนวทางในการปฏิบัติที่ผู้บริหารองค์กรจะกำหนดขึ้น โดยบอกให้ทราบเกี่ยวกับพันธกิจและขอบข่ายความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งบริษัท ดังนั้น ผู้ที่ปฏิบัติตามจะต้องทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ผู้บริหารองค์กรตั้งไว้แบบเป็นไปในทิศทางที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างถูกต้อง ตามหลักการและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กร

2. การกำหนดแหล่งที่ตั้งของโรงงานหรือบริษัทจะต้องพิจารณาถึงการเชื่อมโยงกับกระบวนการผลิต ตั้งแต่แหล่งของวัตถุดิบที่ใช้ในกระบวนการผลิต แหล่งของตลาดกระจายไปยังข้อบังคับของพื้นที่ที่ตั้งโรงงาน ความพร้อมของระบบสาธารณูปโภคต่าง ๆ สิ่งต่าง ๆ ส่วนส่งผลกระทบต่อต้นทุนของสินค้าโดยตรง และมีผลต่อประสิทธิภาพรวมของการดำเนินงานในระบบโลจิสติกส์การขนส่งของโรงงานด้วย

3. ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนทางการดำเนินงาน เริ่มตั้งแต่การวางแผนวัตถุดิบ การวางแผนกำลังการผลิตและการวางแผนในการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบหรือวัสดุไปสู่คลังสินค้าและไปจนถึงมือลูกค้า

4. การวางแผนการเคลื่อนย้ายวัสดุระหว่างการผลิตและการวางผังโรงงานจำเป็นต้องดำเนินการควบคู่กัน ต้องมีหลักการในการจัดการที่สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการโลจิสติกส์การขนส่งที่มุ่งเน้นการจัดการด้านเวลาและสถานที่ในการเคลื่อนย้ายวัสดุในกระบวนการ

ผลิตโลจิสติกส์การขนส่งเป็นส่วนหนึ่งของโซ่อุปทาน ซึ่งเดิมจะเป็นกิจกรรมที่ถูกระบบจัดการภายในองค์กร แต่เนื่องจากแนวโน้มการบริหารจัดการในสถานะที่มีการแข่งขันรุนแรงผลักดันให้ธุรกิจต้องบริหารจัดการด้วยต้นทุนต่ำ จึงผลักภาระกิจกรรมด้านโลจิสติกส์การขนส่งให้บุคคลภายนอก (Outsourcing) ซึ่งนิยมเรียกว่า ผู้ให้บริการ โลจิสติกส์การขนส่ง หรือ 3 พีแอล (Third Party Logistic--3PL) และเป็นที่นิยมใช้บริการแพร่หลาย

วันวิสา ธรรมกริช (2560) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดการโลจิสติกส์การขนส่ง มีดังนี้

1. ผู้ส่งมอบ (Suppliers) หมายถึง ผู้ที่ส่งวัตถุดิบให้กับโรงงานหรือหน่วยบริการ เช่น เกษตรกรที่ปลูกมันสำปะหลังหรือปาล์ม (Palm) โดยที่เกษตรกรเหล่านี้จะนำหัวมันมันสำปะหลังไปส่งโรงงานทำแป้งมันหรือโรงงานทำกลูโคส (Glucose) หรือนำผลปาล์มไปส่งที่โรงงานผลิตน้ำมันปาล์มเป็นต้น โรงงานผู้ผลิต (Manufacturers) หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ในการแปรสภาพวัตถุดิบที่ได้รับจากผู้ส่งมอบ ให้มีคุณค่าสูงขึ้น เป็นต้น

2. ศูนย์กระจายสินค้า (Centers Distribution) หมายถึง จุดที่ทำหน้าที่ในการกระจายสินค้าไปให้ถึงมือผู้บริโภคหรือลูกค้าที่ศูนย์กระจายสินค้าหนึ่ง ๆ อาจจะมีสินค้าที่มาจากหลายโรงงานการผลิต เช่น ศูนย์กระจายสินค้าต่าง ๆ จะมีสินค้ามาจากโรงงานที่ต่าง ๆ กัน เช่น โรงงานผลิตยาสระผม โรงฆ่าสัตว์ เป็นต้น

3. ร้านค้าย่อยและลูกค้าหรือผู้บริโภค (Retailers and Customers) คือจุดปลายทางสุดของโซ่อุปทาน ซึ่งเป็นจุดที่สินค้าหรือบริการต่าง ๆ จะต้องถูกใช้จนหมดมูลค่าและโดยที่ไม่มีการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการนั้น ๆ

Stock and Lambert (2001, p 218) กล่าวว่า ประเภทของการจัดการโลจิสติกส์การขนส่ง แบ่งออกเป็น 13 ประเภท มีรายละเอียดต่อไปนี้

1. การบริการลูกค้า (Customer Service) การบริการลูกค้าประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องติดต่อหรือประสานงานโดยตรงกับลูกค้า โดยกิจกรรมการให้บริการลูกค้านี้ได้ถูกวิเคราะห์ถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องทำเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ภายใต้ระดับการให้บริการ และต้นทุนของการให้บริการที่เหมาะสม

2. การจัดเตรียมอะไหล่และงานบริการหลังการขาย (Part and Service Support) เป็นกิจกรรมที่ครอบคลุมถึงบริการหลังการขาย โดยเป็นกิจกรรมของการซ่อมแซมและบริการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันผลิตภัณฑ์ที่ได้ขายไป เช่น การมีอะไหล่ทดแทนในขณะที่ลูกค้าต้องการ การให้คำแนะนำการบำรุงรักษาผลิตภัณฑ์ กิจกรรมนี้มีส่วนในการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและ



จะส่งผลถึงการตัดสินใจซื้อในอนาคต สามารถสร้างความภักดีต่อตราสินค้ารวมถึงการบอกต่อไปยังลูกค้ารายใหม่ ซึ่งมีส่วนช่วยในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาวอีกด้วย

3. กระบวนการดำเนินงานตามคำสั่งซื้อของลูกค้า (Order Processing) เป็นกิจกรรมที่เป็นจุดเริ่มของกระบวนการด้านโลจิสติกส์การขนส่ง และการปฏิบัติงานที่รวดเร็วเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า กิจกรรมนี้อาจแบ่งเป็น สามส่วนย่อยได้ดังนี้ 1) ส่วนการปฏิบัติงาน ได้แก่ งานด้านการรับคำสั่งซื้อเข้ามาในระบบ การจัดการรายการส่งสินค้า และการทำใบกำกับสินค้า (Invoice) 2) ส่วนการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การปรับเปลี่ยน/แก้ไขคำสั่งซื้อ การสอบถามสถานะของคำสั่งซื้อการสอบกลับและเร่งงานที่เร่งด่วน 3) ส่วนการให้เครดิตและการเรียกเก็บค่าสินค้า ซึ่งทำหน้าที่ในการตรวจสอบเครดิตที่ให้ไว้และการเรียกเก็บและรวบรวมค่าสินค้า ทั้งนี้การดำเนินงานตามคำสั่งซื้อนั้นความรวดเร็วในการดำเนินงานและความถูกต้องเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มระดับความสามารถในการบริการลูกค้า เนื่องจากกิจกรรมนี้เป็นส่วนงานที่ต้องมีการพบปะกันระหว่างลูกค้ากับบริษัท ซึ่งมีผลต่อการรับรู้และเข้าใจในการบริการลูกค้า รวมถึงความพึงพอใจลูกค้าด้วย

4. การพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า (Demand Forecasting) เป็นกิจกรรมที่มีการพิจารณาถึงความต้องการในผลิตภัณฑ์หรือบริการในอนาคตของลูกค้า ซึ่งจะมีการเชื่อมโยงข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายผลิต ฝ่ายคลังสินค้า โดยต้องทราบทั้งช่วงเวลาในการส่งเสริมการขาย การตั้งราคา ปริมาณสินค้าคงคลัง จำนวนแรงงาน ตารางการผลิต เป็นต้น

5. การจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management) เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญเนื่องจากปริมาณสินค้าคงคลังที่องค์กรมีอยู่นั้นจะกระทบถึงสถานะการเงิน การจัดหาวัสดุให้ได้ตามความต้องการของลูกค้า รวมทั้งการวางแผนในการผลิต ทั้งนี้ การที่องค์กรมีปริมาณสินค้าคงคลังที่สูงย่อมสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี ขณะเดียวกันทำให้องค์กรเกิดค่าใช้จ่ายในการเก็บสินค้าคงคลัง ค่าใช้จ่ายด้านคลังสินค้า รวมถึงค่าเสียโอกาสในการนำเงินทุนไปหมุนเวียนเพื่อใช้ในกิจกรรมอื่น ๆ ดังนั้นในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังที่ดี องค์กรจึงควรคำนึงถึงระดับสินค้าคงคลังที่เหมาะสมที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ เพื่อที่จะสามารถลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการจัดการสินค้าคงคลัง

6. การจัดการคลังสินค้าและการจัดเก็บ (Warehouse and Storage) เป็นกิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการจัดการพื้นที่ที่ใช้ในการจัดเก็บหรือดูแลสินค้าคงคลัง อุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการดำเนินงานในคลังสินค้า การตัดสินใจเกี่ยวกับสถานที่-ในการจัดเก็บ เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับการสร้างคลังสินค้าเองหรือเช่าคลังสินค้า การออกแบบแผนผังของสิ่งอำนวยความสะดวก

สะดวกในคลังสินค้า ทั้งนี้ ปัจจุบันการจัดการคลังสินค้าเป็นกิจกรรมที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ตัวสินค้าได้อีกทางหนึ่ง

7. กิจกรรมการขนส่ง (Traffic and Transportation) เป็นกิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการจัดการการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์ การเลือกวิธีการในการขนส่งสินค้า เช่น ทางเรือ รถบรรทุก รถไฟเครื่องบิน หรือการขนส่งหลายรูปแบบ นอกจากนี้ยังครอบคลุมในส่วนของการเลือกเส้นทางขนส่งโดยกิจกรรมนี้เป็นส่วนประกอบหลักในกระบวนการโลจิสติกส์การขนส่ง ในการเคลื่อนย้ายสินค้าจากแหล่งกำเนิดสู่จุดที่มีการบริโภค รวมทั้งการนำสินค้ากลับคืน

8. การจัดซื้อ/จัดหา (Procurement) กิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมที่มีการใช้จ่ายถึง 40 ถึง 60 เปอร์เซ็นต์ของรายได้ของบริษัท โดยเป็นกิจกรรมที่ทำให้ได้มาซึ่งวัสดุหรือบริการเพื่อให้กระบวนการผลิตของบริษัทยังคงมีประสิทธิภาพ โดยรวมถึงกิจกรรมการคัดเลือกแหล่งวัตถุดิบการจัดหาวัสดุให้ได้ตามความต้องการของผู้ใช้ ทั้งในด้านเวลา ราคา ปริมาณ และคุณภาพ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ขาย (Suppliers)

9. กระบวนการโลจิสติกส์การขนส่งย้อนกลับ (Reverse Logistics) เป็นกิจกรรมที่ดูแลหรือจัดการกับสินค้าที่ถูกส่งกลับคืนมายังบริษัท นอกจากนี้ยังครอบคลุมถึงการกำจัดและควบคุมวัสดุที่เป็นเศษเหลือจากกระบวนการผลิต การกระจายสินค้า หรือการบรรจุ ซึ่งกิจกรรมนี้มีส่วนสำคัญมากขึ้นเนื่องจากความต้องการความยืดหยุ่นในการสั่งซื้อสินค้าที่เพิ่มมากขึ้น นโยบายที่มีการผ่อนผันในการคืนสินค้า และนโยบายเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม

10. การเลือกที่ตั้งโรงงานและคลังสินค้า (Plant and Warehouse Site Selection) เป็นกิจกรรมที่มีส่วนสำคัญทั้งในการพิจารณาการสร้างหรือเช่าคลังสินค้าหรือโรงงาน ช่วยในระดับการตอบสนองต่อลูกค้าสูงขึ้น ซึ่งจะต้องพิจารณาถึงระยะทางใกล้-ไกลของแหล่งวัตถุดิบและลูกค้า นอกจากนี้การคัดเลือกที่ตั้งที่เหมาะสมยังช่วยให้ประหยัดต้นทุนในการเคลื่อนย้ายวัสดุหรือผลิตภัณฑ์ ไม่ว่าจะเป็นการเคลื่อนย้ายจากโรงงานไปคลังสินค้า จากโรงงานสู่โรงงาน หรือจะเป็นจากคลังสินค้าไปสู่ลูกค้า

11. กระบวนการเกี่ยวกับการจัดการวัสดุต่าง ๆ (Material Handling) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายหรือการไหลของวัตถุดิบ วัสดุที่อยู่ระหว่างการผลิต และผลิตภัณฑ์สุดท้ายภายในโรงงานหรือคลังสินค้า เพื่อลดขั้นตอนในการเคลื่อนย้าย ลดระยะทางในการเคลื่อนย้ายให้เหลือน้อยที่สุด ลดงานระหว่างการผลิต จัดการให้มีความคล่องตัวในการเคลื่อนย้ายไม่ให้เกิดการหยุดชะงัก และลดการสูญเสียจากการแตกหัก ขยะ การนำเสีย หรือการลักขโมย ซึ่งการที่มีการจัดการหรือเคลื่อนย้ายวัสดุต่าง ๆ นั้นจะทำให้มีต้นทุนเกิดขึ้นตลอดเวลา

เนื่องจากกิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมที่ไม่ได้เพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ จึงจำเป็นที่จะต้องลดการจัดการให้น้อยที่สุดโดยการวิเคราะห์ถึงการไหลของวัสดุต่าง ๆ เพื่อที่จะช่วยลดต้นทุนในกิจกรรมนี้

12. บรรจุภัณฑ์และการบรรจุ (Packaging) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบรรจุและบรรจุภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์มีบทบาทใน 2 มุมมอง คือ 1) มุมมองทางด้านการตลาด ที่มุ่งเน้นให้มีรูปแบบที่ดึงดูดลูกค้า 2) มุมมองทางด้านโลจิสติกส์การขนส่ง คือให้มีบทบาทในการปกป้องผลิตภัณฑ์ไม่ให้เกิดความเสียหายจากการจัดเก็บและการขนส่ง และสามารถช่วยให้การจัดเก็บและเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์เป็นไปได้สะดวก

13. การสื่อสารในงานด้านโลจิสติกส์การขนส่ง (Logistics Communications) เป็นกิจกรรมที่มีส่วนสนับสนุนงานด้านโลจิสติกส์การขนส่งและความสำเร็จขององค์กร โดยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้นจะช่วยให้มีการตัดสินใจและดำเนินงานที่รวดเร็ว ลดปัญหาความล่าช้าระหว่างแผนกตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็ว ทั้งนี้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพควรเป็นการสื่อสารในลักษณะบูรณาการได้แก่ 1) การสื่อสารระหว่างองค์กร เช่น บริษัทของผู้ขายและลูกค้า 2) การสื่อสารระหว่างหน่วยงานหลักภายในองค์กร เช่น ฝ่ายการตลาด วิศวกรรม บัญชี และฝ่ายผลิต 3) การสื่อสารในแต่ละกิจกรรมของงานด้านโลจิสติกส์การขนส่งดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น 4) การสื่อสารในระหว่างหน่วยงานย่อยในแต่ละกิจกรรมด้านโลจิสติกส์การขนส่ง และ 5) การสื่อสารระหว่างสมาชิกในสายโซ่อุปทานซึ่งอาจไม่ได้ติดต่อกับบริษัทโดยตรง

Chuenpitikul (2009) กล่าวว่า ผู้ให้บริการโลจิสติกส์การขนส่งควรเข้าใจคือระบบการจัดการโลจิสติกส์การขนส่งและโซ่อุปทาน เนื่องจากครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ให้บริการ โดยเริ่มต้นที่นิยามและความหมายก่อน Council of Logistics Management (CLM) ได้นิยามเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์การขนส่งว่า เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการโซ่อุปทานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การนำไปปฏิบัติ และการควบคุมประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการไหล การจัดเก็บของสินค้า บริการและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องระหว่างจุดเริ่มต้นและผู้บริโภคสุดท้ายตามความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งรวมถึงส่วนประกอบของระบบโลจิสติกส์การขนส่งที่ประกอบด้วย 4 ส่วนคือ

1. ระบบการควบคุมสินค้าคงคลัง (The Inventory Control System)
2. ระบบการจัดการสารสนเทศทางด้านโลจิสติกส์การขนส่ง (The Logistics Management Information System)
3. การจัดเก็บ (Storage)
4. การกระจาย (Distribution)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าองค์ประกอบโลจิสติกส์การขนส่ง เป็นการจัดการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การดำเนินการ และการควบคุมการทำงานขององค์กร ให้เกิดการเคลื่อนย้าย การ

จัดเก็บ การรวบรวม และการกระจายสินค้า วัตถุดิบ ชิ้นส่วนประกอบ หรืออาจรวมถึงการบริการ ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยคำนึงถึงความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญและ โลจิสติกส์การขนส่ง ยังให้ความสำคัญกับการเคลื่อนย้าย จัดเก็บ รวบรวม และกระจาย ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ จะแบ่งเป็นสองส่วนคือหนึ่ง โลจิสติกส์การขนส่งขาเข้า (Inbound Logistics) คือกิจกรรมเคลื่อนย้าย จัดเก็บ รวบรวม และกระจายวัตถุดิบหรือชิ้นส่วน และสอง โลจิสติกส์การขนส่งขาออก (Outbound Logistics) คือกิจกรรมเคลื่อนย้าย จัดเก็บรวบรวม และกระจาย สินค้าหรือบริการ ไปหาลูกค้า

### 2.2.5 ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์การขนส่ง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้กล่าวถึงธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์การขนส่ง ไว้ดังนี้

ธนินท์ เจียรวนนท์ (2550, น. 87) กล่าวว่า ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์การขนส่ง มี 4 ลักษณะคือ

1. แบบภายในประเทศ การขนส่งภายในประเทศทำการกันเป็นแบบขนส่งทั่ว ๆ ไปและแบบส่งร่วมแต่ยังไม่ถึงมือลูกค้าโดยตรง ทุกวันนี้มีพัฒนาการออกแบบตัวรถบรรทุกให้มีความสะดวกและทันสมัยมากขึ้น และมีนักลงทุนสร้างเครือข่ายสาขาศูนย์โลจิสติกส์การขนส่งแต่ละภูมิภาคหลายสาขาเพื่อให้ได้รับสินค้าทั้งขาไปและขากลับ เพื่อเป็นการลดต้นทุนและเพิ่มรายได้ ซึ่งส่วนหนึ่งจะทำให้ค่าขนส่งมีราคาถูกลงได้บ้าง การก่อสร้างคลังสินค้าแบบลักษณะโลจิสติกส์การขนส่งจะต้องจ้างวิศวกรซึ่งมีความรู้ด้าน โลจิสติกส์การขนส่งพอควร ทั้งนี้เพื่อออกแบบให้มีความสะดวกปลอดภัย ทันสมัย และกำหนดสิ่งอำนวยความสะดวกให้ครบถ้วน ในการที่จะประกอบกิจการของแต่ละสาขานั้น ๆ รวมทั้งการใช้คอมพิวเตอร์ระบบออนไลน์ (On-line) ทั้งในกิจกรรมของบริษัทและที่จะขยายไปถึงลูกค้าแต่ละรายด้วย การจัดเก็บรักษา การคัดเลือกและแยกหรือรวมสินค้าเพื่อให้เกิดความสะดวกในการที่จะส่งของในคราวต่อไป

2. แบบสากลระหว่างประเทศ (การส่งออกและนำเข้าสินค้า) การขนส่งสินค้าออกและสินค้าเข้าคือเมื่อสินค้าพร้อมที่จะส่งออกจากโกดัง โลจิสติกส์การขนส่ง หรือคลังสินค้าของโรงงานแล้วหมายถึงมีการห่อสินค้า (Packing) เป็นมาตรฐานเพื่อการส่งออกและพร้อมด้วยใบอนุญาตต่าง ๆ ถ้าจำเป็นต้องใช้แล้วบริษัทขนส่งระบบโลจิสติกส์การขนส่งจะดำเนินการล่วงหน้า ดังนี้

- 2.1 การจองเรือเดินสมุทรหรือสายการบิน (Freight Forwarder)

- 2.2 การผ่านพิธีการทางศุลกากรและสิทธิพิเศษต่าง ๆ ที่จะได้รับขดเขตภาษี

2.3 นำตู้คอนเทนเนอร์มาบรรจุที่โกดังโลจิสติกส์การขนส่งหรือคลังสินค้าของโรงงานแล้วบรรทุกไปที่ท่าเรือที่กำหนดไว้

ระบบโลจิสติกส์การขนส่งสามารถให้บริการกับโรงงานที่มีสินค้าเป็นของตัวเองได้ เช่น การตรวจสินค้าที่จะส่งออกและทำบัญชีสินค้าคงคลังได้ และหากได้รับความเชื่อถือมากอาจจะให้บริการการบริหารคลังสินค้าแบบเบ็ดเสร็จและการทำการห่อสินค้า (Packing) คลังสินค้า การบรรจุสินค้าเข้าสู่ตู้สำหรับบรรจุในการขนส่งในบางประเทศก็ได้มีการดำเนินการอยู่บ้างแล้ว เป็นต้น

3. งานโครงการขนาดใหญ่ งานก่อสร้างโครงการขนาดใหญ่ที่ต้องใช้เครื่องกลหนักหรือโรงงานอุตสาหกรรมหนักที่ต้องมีเครื่องจักรน้ำหนักมาก อีกทั้งยังเกี่ยวข้องกับการขนส่งวัสดุก่อสร้างหรือวัตถุดิบสำหรับการผลิตจำนวนมาก การรับงานขนส่งเคลื่อนย้ายเครื่องกลและเครื่องจักรขนาดหนักและวัสดุนี้ต้องใช้วิศวกรคิดคำนวณ สำรวจเส้นทาง วางแผนการทำงานโดยละเอียด ซึ่งงานลักษณะนี้จะต้องเขียนรายงาน ขั้นตอนในการที่จะทำงานและความเป็นไปได้อย่างละเอียดเสนอต่อเจ้าของงาน โดยใช้ระบบโลจิสติกส์การขนส่งมาช่วยในการจัดการและบริหารวางแผนงานต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้งานนั้นมีความราบรื่นด้วยดี

4. การขนส่งพืชเกษตร-ผลไม้และสัตว์น้ำ ต้องใช้รถบรรทุกแบบมิดชิด เพื่อการควบคุมอุณหภูมิ ประมาณ 24 องศา สำหรับพืชเกษตร ทั้งนี้แล้วแต่พืชผักแต่ละชนิด และแช่แข็งสำหรับสัตว์น้ำ ดังนั้นการออกแบบภายในรถบรรทุกจะมีชั้นและช่องวางสินค้าเพื่อป้องกันความเสียหายจากการซ้อนทับ หรือใส่ภาชนะบรรจุพลาสติกที่สามารถซ้อนกันได้ รวมทั้งภาชนะบรรจุที่ได้มาตรฐาน ทั้งการส่งภายในประเทศและการส่งออกต่างประเทศ การขนส่งสินค้าเกษตรกรรมในปริมาณมากที่ใช้การขนส่งทางน้ำ ถ้าเป็นการส่งออกก็จะใช้เรือลอมซึ่งสามารถเข้าไปเทียบกับเรือเดินสมุทรได้โดยตรง

กำพล จินตอมรชัย (2557, น. 12) กล่าวว่า ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์การขนส่งจะถูกจัดเป็นหลายกลุ่มแต่ละกลุ่มมีชื่อเรียกที่ต่างกันแต่ทุกกลุ่มมีส่วนที่คล้ายกันตรงที่ภาระหน้าที่ คือ ทุก ๆ กลุ่มต่างเป็นองค์กรที่รับดำเนินการกิจกรรมด้านโลจิสติกส์การขนส่งให้กับผู้ประกอบการ โดยส่วนใหญ่จะอยู่ตรงกลางระหว่างผู้ผลิตกับผู้บริโภคสุดท้าย ลักษณะของผู้ให้บริการโลจิสติกส์การขนส่งเป็นองค์กรที่มีความสามารถทางด้านโลจิสติกส์การขนส่งกิจกรรมทางด้านโลจิสติกส์การขนส่งเฉพาะทางหรือถ้าเป็นองค์กรขนาดใหญ่มีความพร้อมทุกด้านก็สามารถให้บริการที่ครบถ้วนทั้งด้านการจัดการคลังสินค้าการขนส่ง การบริการลูกค้า เป็นต้น โดยเป้าหมายของผู้ใช้ต้องการให้ผู้ให้บริการเหล่านี้เข้าไปดำเนินการในองค์กรเสมือนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทยิ่งไปสู่อุปสงค์ได้อย่างราบรื่นในเงื่อนไขที่มีต้นทุนต่ำสุดและเวลาที่สั้นที่สุด

Ballou (2004, p. 92) ได้แบ่งกิจกรรมของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์การขนส่ง ออกเป็น 2 ส่วนคือ กิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุน ดังนี้

#### กิจกรรมหลัก

1. การบริการลูกค้า (Customer Service)
2. ระบบการขนส่ง (Transportation)
3. การบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory Management)
4. การจัดการข้อมูลและกระบวนการสั่งซื้อ (Information Flows and Order

Processing)

#### กิจกรรมสนับสนุน

1. การบริหารคลังสินค้า (Warehousing)
2. การจัดการควบคุมวัสดุในการผลิต (Material Handling)
3. การสั่งซื้อ (Purchasing)
4. การบรรจุหีบห่อ (Packaging)
5. การจัดการข้อมูล (Information)

กระทรวงคมนาคม (2560) กล่าวว่า การให้บริการมีกิจกรรมด้านโลจิสติกส์การขนส่ง แบ่งออกได้เป็นกิจกรรมต่าง ๆ 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) กิจกรรมหลัก และ 2) กิจกรรมสนับสนุน ดังนี้

#### กิจกรรมหลัก (Main Activities) ได้แก่

1. ระบบการขนส่ง (Transportation)
2. การบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory Management)
3. ขบวนการสั่งซื้อ (Order Processing)
4. การจัดการด้านข้อมูล (Information Management)
5. การจัดการด้านการเงิน (Financial Management)

#### กิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities) ได้แก่

1. การบริหารคลังสินค้า (Warehouse Management)
2. การจัดการควบคุมวัสดุในการผลิต (Material Handling)
3. การสั่งซื้อ (Purchasing)
4. การบรรจุหีบห่อ (Packaging)
5. การบริหารความต้องการของสินค้า (Demand Management)

Li, et al. (2006, p. 618) กล่าวว่า ต้นทุนของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์การขนส่ง ผู้ให้บริการรับเหมาช่วง (Subcontract) สำหรับความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ ความสามารถขององค์กรที่จะแข่งขันกับคู่แข่งที่สำคัญบนพื้นฐานของต้นทุนที่ต่ำ ได้แบ่งประเภทต้นทุนทางโลจิสติกส์การขนส่งของไทยเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ต้นทุนการขนส่ง (Transportation Cost) ต้นทุนที่เกิดจากกิจกรรมการขนส่งและบริการซึ่งต้นทุนเหล่านี้ยังผันแปรไปตามปริมาณการขนส่ง น้ำหนักกับระยะทาง จุดหมายปลายทาง รวมไปถึงวิธีการขนส่งที่ก่อให้เกิดต้นทุนที่แตกต่างกัน

2. ต้นทุนคลังสินค้า (Warehousing Costs) ต้นทุนที่เกิดจากกิจกรรมภายในคลังสินค้าและการจัดเก็บสินค้าการถ่ายโอนข้อมูลในคลังสินค้า การเลือกสถานที่ตั้ง เช่น โรงงานคลังสินค้า ซึ่ง จะแปรผันไปตามชนิดและปริมาณของสินค้า เป็นต้น

3. ต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง (Inventory Carrying Cost) ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการเก็บรักษาสินค้าคงคลังซึ่งจะผันแปรไปกับปริมาณของสินค้าคงคลังและทำให้เกิดต้นทุนด้านต่าง ๆ อีก เช่น ต้นทุนเงินทุน (Capital Cost) และต้นทุนค่าเสียโอกาส (Opportunity Cost) ต้นทุนในการดูแลสินค้า ได้แก่ ค่าประกันภัยและภาษี ต้นทุนพื้นที่การจัดเก็บสินค้าได้แก่ ต้นทุนด้านสถานที่ซึ่งสัมพันธ์กับปริมาณของสินค้า ต้นทุนความเสี่ยงในการจัดเก็บสินค้า เช่น ความล่าช้า การลักขโมย เป็นต้น

4. ต้นทุนการบริหาร (Administration Cost) เกิดจากกิจกรรมหลัก คือ

4.1 ระดับการให้บริการ (Customer Service Level) เป็นเงินที่จ่ายไปเพื่อสนับสนุนการบริการลูกค้า เช่น ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการทำให้คำสั่งซื้อสมบูรณ์ เป็นต้น

4.2 ต้นทุนกระบวนการสั่งซื้อและระบบสารสนเทศ (Order Processing and Information Costs) ได้แก่ ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสั่งซื้อ การกระจายการติดต่อสื่อสาร และการพยากรณ์อุปสงค์

Stock and Lambert (2006, p. 124) กล่าวว่า ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์การขนส่ง คือ กระบวนการวางแผน การปฏิบัติการควบคุมต้นทุนการไหลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดเก็บวัตถุดิบ สินค้าระหว่างการผลิต สินค้าสำเร็จรูป และสารสนเทศที่เกี่ยวข้องจากจุดกำเนิดจนถึงจุดบริโภคเพื่อจุดประสงค์ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าจากนิยามและส่วนประกอบของระบบโลจิสติกส์การขนส่งทำให้ภาพกระบวนการดำเนินงานของผู้ให้บริการโลจิสติกส์การขนส่งมากขึ้นเนื่องจากต้องมีหน้าที่เข้าไปจัดการสิ่งที่กล่าวมานี้แทนองค์กรอื่นหรือเข้าไปร่วมดำเนินกิจกรรมทางด้านโลจิสติกส์การขนส่งร่วมกันสำหรับกิจกรรมหลักของโลจิสติกส์การขนส่งที่ผู้ให้บริการสามารถตอบสนองผู้ใช้บริการควรประกอบด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง

9 กิจกรรม ทั้งหมดนี้แต่ละกิจกรรมเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อระบบโลจิสติกส์การขนส่งที่ต้องประสานกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ให้มีความสอดคล้องกันเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ที่สำคัญไม่สามารถให้กิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งดำเนินการเพียงลำพังได้ ซึ่งกิจกรรมทั้ง 9 กิจกรรมประกอบด้วย

1. การบริการและสนับสนุนลูกค้า (Customer Service and Support)
2. การจัดหา (Sourcing)
3. การสื่อสารด้าน โลจิสติกส์การขนส่งและการประมวลผลคำสั่งซื้อ (Logistics Communication and Order Processing)
4. การขนส่ง (Transportation)
5. การคัดเลือกสถานที่ตั้งคลังสินค้า (Facilities Site Selection, Warehousing, and Storage)
6. การวางแผนพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า (Demand Forecasting and Planning)
7. การจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management)
8. การขนถ่ายวัสดุและบรรจุภัณฑ์ (Material Handling and Packaging)
9. โลจิสติกส์การขนส่งแบบย้อนกลับ (Reverse Logistics)

Chatterjee, et al. (2017, p. 285) กล่าวว่า ธุรกิจให้บริการ โลจิสติกส์การขนส่ง การให้บริการต้องการคัดเลือกผู้ให้บริการ โลจิสติกส์การขนส่งโดยวิธีการ บูรณาการกระบวนการตัดสินใจแบบวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น สามารถแก้ปัญหาการตัดสินใจแบบหลายหลักเกณฑ์ (Multiple Criteria Decision Making--MCDM) สามารถทำการประเมินข้อมูลทั้งแบบเชิงปริมาณและคุณภาพ และถูกพัฒนาขึ้นมาจากระบวนการตัดสินใจแบบวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process--AHP) เพราะกระบวนการวิเคราะห์เชิงลำดับ การให้บริการยังมีข้อบกพร่องเพราะไม่สะท้อนมุมมองและธรรมชาติของรูปแบบความคิดมนุษย์ได้อย่างถูกต้อง เพราะธรรมชาติของมนุษย์มีความลังเลไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับพื้นฐานความรู้ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน การที่จะวิเคราะห์เหตุการณ์ต่าง ๆ ในเชิงตรรกะได้ว่าสิ่งนั้นถูกหรือผิดจริงหรือเท็จได้นั้นต้องเป็นคำตอบที่แน่นอน แต่บนพื้นฐานความเป็นจริง ไม่ใช่มีแต่สิ่งที่แน่นอน ยังมีหลายเหตุการณ์ที่อาจมีความขัดแย้งคลุมเครือในเรื่องการให้ตรรกะ เพื่ออธิบายความขัดแย้งคลุมเครือนั้น โดยยอมให้มีความยืดหยุ่นได้ โดยนำทฤษฎีตรรกศาสตร์คลุมเครือมาบูรณาการใช้ในกระบวนการตัดสินใจวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น เพื่อให้ได้สารสนเทศที่มากกว่ากระบวนการตัดสินใจแบบวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น ที่มีเพียงแค่การเปรียบเทียบระดับความสำคัญ แต่ได้นำระดับความแน่ใจและไม่แน่ใจในคำตอบมาร่วมพิจารณา



ด้วย เพราะเชื่อว่าวิธีกระบวนการตัดสินใจแบบวิเคราะห์เชิงลำดับชั้นและทฤษฎีพีชคณิตให้ข้อมูลที่จะถูกนำไปใช้ในการตัดสินใจมากกว่า เพราะโดยทั่วไปหากผู้ตัดสินใจมีข้อมูลที่มากกว่าน่าจะนำไปสู่การตัดสินใจที่แม่นยำกว่า

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์การขนส่ง เป็นกระบวนการในการวางแผน การนำเสนอ และการควบคุมการไหลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเก็บสินค้า การบริการและรวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากจุดเริ่มต้นในการผลิต ไปสู่จุดสุดท้ายของการบริโภคเพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค รวมไปถึงการบริหารจัดการขบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การดำเนินการและการควบคุมการทำงานขององค์กร ให้เกิดการเคลื่อนย้าย การจัดเก็บ การรวบรวม และการกระจายสินค้า วัตถุดิบ ชิ้นส่วนประกอบ หรืออาจรวมถึงการบริการ ที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด โดยคำนึงถึงความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า

จากแนวคิด โลจิสติกส์การขนส่งสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารจัดการ การวางแผน การคาดการณ์การจัดซื้อจัดหา การผลิต การเคลื่อนย้าย การจัดเก็บการรวบรวม การขนส่ง และการกระจาย ทั้งขาเข้าและขาออก ทั้งภายในและภายนอกสถานประกอบการอุตสาหกรรมให้ได้ มาตรฐานสากล ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของธุรกิจในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ลดต้นทุน และเพิ่มความปลอดภัย และความเชื่อถือได้ในกระบวนการขนส่ง สินค้าและบริการ โดยมุ่งให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด ได้แก่ ด้านการขนส่ง (Centers Distribution) ด้านการบริการลูกค้า (Customer Service) ด้านการกระจายสินค้า (Retailers or Customers) และด้านการดำเนินงาน (Estimation and Manufacturers) มีดังนี้

1. ด้านการขนส่ง (Centers Distribution) หมายถึง จุดที่ทำหน้าที่ในการกระจายสินค้าไปให้ถึงมือผู้บริโภคหรือลูกค้าที่ศูนย์กระจายสินค้าหนึ่ง ๆ ซึ่งธุรกิจ มีการจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าทันตามเวลาที่กำหนดปริมาณการขนส่งสินค้ามีมากขึ้นเนื่องจากการเปิดประชาคมอาเซียนที่มีไทยเป็นศูนย์กลางการกระจายสินค้า มีรูปแบบการบริการให้เลือกหลากหลายธุรกิจมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนจำนวนครั้งของการขนส่งวัตถุดิบในกรณีที่มีความต้องการมีการเปลี่ยนแปลงได้เสมอ

2. ด้านการบริการลูกค้า (Customer Service) หมายถึง การให้บริการลูกค้า ต้องติดต่อหรือประสานงาน โดยตรงกับลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ธุรกิจต้องให้บริการที่ครอบคลุมถึงบริการหลังการขายสามารถสร้างความภักดีต่อตราสินค้า รวมถึงการบอกต่อไปยังลูกค้ารายใหม่ ซึ่งมีส่วนช่วยในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาวอย่างยั่งยืน

3. ด้านการกระจายสินค้า (Retailers or Customers) หมายถึง จุดปลายทางซึ่งเป็นจุดที่สินค้าหรือบริการต่าง ๆ มีการส่งมอบสินค้าในสภาพที่สมบูรณ์และส่ง ณ สถานที่ที่ลูกค้าต้องการได้อย่างถูกต้อง ส่งสินค้าได้ตรงเวลาและทันความต้องการสามารถสร้างความประทับใจในการ

ให้บริการลูกค้า โดยธุรกิจมีระบบฐานข้อมูลการติดตามสถานะและตรวจสอบได้ทุกขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรมโลจิสติกส์การขนส่ง

4. ด้านการดำเนินงาน (Estimation and Manufacturers) หมายถึง ธุรกิจมีช่องทางในการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า มีการตรวจสอบยอดสินค้า และรายละเอียดเกี่ยวกับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการรับคำสั่งซื้อเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ซึ่งในการดำเนินงานมีขั้นตอนในการขนถ่ายสินค้าระหว่าง การผลิตภายในโรงงานหรือคลังสินค้าที่เป็นมาตรฐาน

## 2.3 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน

การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นหัวใจของการวางแผนกลยุทธ์และเป็นสิ่งที่ยุทธศาสตร์สามารถวางแผนการตลาดที่เหนือกว่าคู่แข่งได้

### 2.3.1 ความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้ให้ความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขันไว้ดังนี้

ปพฤกษ์ อุดสาหะวาณิชกิจ (2547, น. 50) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถของธุรกิจที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในผลิตภัณฑ์และการบริการได้ในตลาดโลก

ตรีทศ เหล่าศิริหงส์ทอง (2552, น. 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การปรับองค์กรให้มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารทรัพยากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น มีการพัฒนาความรู้ของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

เอกชัย อภิศักดิ์กุล (2553, น. 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง สภาพหรือสถานะขององค์กรที่ดีกว่าเหนือกว่าในการดำเนินงานและสร้างความยากลำบากในการแข่งขันแก่คู่แข่ง เช่น การครอบครองวัตถุดิบในการผลิตแต่เพียงผู้เดียวการมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่ครอบคลุมพื้นที่ หรือการมีภาพลักษณ์ที่ดี เป็นต้น

ศุภารดี สาราญรัตน์ (2555, น. 31) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการสร้างความได้เปรียบเหนือองค์กรอื่น ๆ จากการผลิตสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งข้อได้เปรียบทางการแข่งขันจะเป็นส่วนประสมที่จำเป็นต่อความสำเร็จและการอยู่รอดในระยะยาวขององค์กร

สาคร สุขศรีวงศ์ (2556, น. 46) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง กระบวนการในการวางกลยุทธ์เกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน โดยอาศัยวิธีการที่ได้ศึกษาในเชิงวิทยาศาสตร์ และแนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ มีการตั้งสมมติฐาน กำหนดตัวแปร ทดลอง แล้วจึงวัดผลการทดลองตามกระบวนการซ้ำจนค้นพบวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2557, น. 177) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง กลยุทธ์ที่องค์กรใช้เพื่อแข่งขันภายในอุตสาหกรรม องค์กรต้องเข้าใจลูกค้า คู่แข่งขันและตนเองในการแข่งขันนั้นธุรกิจต้องสร้างข้อได้เปรียบเพื่อให้ประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่ง

สมคิด บางโม (2558, น. 107) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การกำหนดหน้าที่การวางกลยุทธ์และความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ฐาปนา ฉิ้นไพศาล (2559, น. 5-2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การวางระบบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

เวชกา มณีนตร (2560 น. 17) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การที่องค์กรมีความสามารถเลือกใช้ความได้เปรียบทางธุรกิจและนำมาปรับใช้ โดยมีการวางแผนนำมาพัฒนาเป็นจุดแข็งในการแข่งขันและการกำหนดแนวทางปฏิบัติด้านผลิตภัณฑ์ ด้านตลาด ด้านการเงิน / บัญชี และด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้การทำงานของผู้ประกอบการมีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ทุกสภาวะของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และสามารถสร้างกำไรในธุรกิจได้

Demeter (2003, p. 205) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง ผลการดำเนินงานของธุรกิจโดยมีดัชนีชี้วัดต่าง ๆ เช่น อัตราการหมุนของสินค้าคงเหลือ ผลตอบแทนจากยอดขาย เป็นต้น ที่เหนือกว่าคู่แข่ง

Fuller and Tilley (2005, p 183) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง โอกาสในการทาการใดสูงสุดกับคู่แข่งโดย การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์การมุ่ง ส่วนของตลาดที่เฉพาะเจาะจง การมุ่งการผลิตหรือช่องทางการจัดจำหน่ายการสร้าง ความแตกต่างจากคู่แข่ง

Hitt and Hoskisson (2005, p. 111) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การจัดการกลยุทธ์ที่นำไปสู่การเพิ่มกำไรและการเติบโตผลิตภัณฑ์ขององค์กรให้สูงขึ้น

Porter (2005, p. 25) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่ง องค์กรต้องสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง 3 ด้าน ประกอบด้วย กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Overall Cost Leadership) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และกลยุทธ์การเน้นตลาดเฉพาะส่วน (Focus)

Guan, et al. (2006, p. 971) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถในการจัดการกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือธุรกิจอื่น ๆ ในการแข่งขัน ด้านนวัตกรรม ทักษะที่มีค่าและมีความแตกต่าง

Bratic (2011, p. 13) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การที่บริษัทสามารถสร้างตำแหน่งยุทธศาสตร์ได้เหนือกว่าคู่แข่ง

Richards, et al. (2012, p. 120) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง สิ่งที่องค์กรมีอยู่เหนือคู่แข่งในตลาด ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มรายได้ให้แก่ผู้ถือหุ้นและองค์กรเองได้ โดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อตราสินค้า

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการสร้างผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าองค์กรอื่น ๆ จากการผลิตสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าต้องการด้วยประสิทธิภาพที่เหนือกว่า โดยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

### 2.3.2 ความสำคัญของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของความได้เปรียบทางการแข่งขัน ไว้ดังนี้

สุพิน เดชาคุปต์ (2546, น. 11) กล่าวว่า ความสำคัญของความได้เปรียบทางการแข่งขัน หน้าที่หลักที่สำคัญประการแรกของผู้บริหาร คือ การวางแผน นั่นคือ การกำหนดเป้าหมายว่าต้องการให้อะไรเกิดขึ้น ที่ไหน เมื่อไร โดยใคร และด้วยวิธีการอย่างไรหลังจากนั้นหน้าที่สำคัญถัดมาคือ การจัดองค์กรซึ่งเป็นเรื่องของการแบ่งงาน การจัดสายการบังคับบัญชาและการคัดเลือกหรือสรรหาบุคลากรให้มาปฏิบัติหน้าที่ตามแผน หน้าที่หลักสำคัญต่อมา คือการบังคับบัญชาสั่งการให้บุคลากรเหล่านั้นปฏิบัติหน้าที่ แต่การกระทำหน้าที่ของบุคลากรตามการสั่งการของผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ หรือฝ่ายต่าง ๆ อาจมีปัญหาขัดแย้งกันหรือไม่สัมพันธ์กันดังนั้น หน้าที่หลักของการบริหารหรือการจัดการที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการประสานงาน นอกจากนั้นการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรยังมีความจำเป็นต้องได้รับการตรวจสอบควบคุมจากฝ่ายบริหารด้วยว่าเป็นไปตามแผนหรือเบี่ยงเบนออกไปจากเป้าหมายของแผนมากน้อยเพียงใดเป็นเพราะเหตุใด ซึ่ง

อาจมีความจำเป็นต้องปรับแผน หรือวางแผนใหม่และเมื่อมีการปรับแผนหรือวางแผนใหม่แล้วอาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับองค์กรใหม่

ณัฐพล เกரியศรี (2557, น. 12) กล่าวว่า ความสำคัญของความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นการสร้างกลยุทธ์ในการแข่งขันเพื่อพัฒนาปรับปรุงการทำงานตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน การปรับองค์กรให้มีประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรมและการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค องค์กรจะมีปัจจัย 4 อย่างที่ได้สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมา คือ ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อผู้บริโภค ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นวิธีทางโดยทั่วไปของการลดต้นทุนและการสร้างความแตกต่าง องค์กรทุกองค์กรสามารถใช้ได้โดยไม่ต้องคำนึงถึงประเภทของอุตสาหกรรมหรือผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นมา แม้ว่าปัจจัยเหล่านี้จะถูกพิจารณาแยกจากกันแต่ปัจจัยทั้งหมดจะเกี่ยวพันระหว่างกันอย่างมาก

Grant (1991, p.138) กล่าวว่า การที่องค์กรธุรกิจจะประสบความสำเร็จในกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันและมีศักยภาพในการทำกำไรได้มากขึ้น สิ่งสำคัญจะต้องทำความเข้าใจปัจจัยต่อไปนี้

1. ผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Product or Service) องค์กรต้องทำความเข้าใจถึงผลิตภัณฑ์/บริการของตัวเองว่ามีคุณสมบัติเป็นเช่นไร ถ้าเป็นผลิตภัณฑ์/บริการที่มีคุณสมบัติเหมือนกันทุกประการ หรือผลิตภัณฑ์/บริการมีความแตกต่างกัน ทำอย่างไรให้ลูกค้ายินดีหรือเต็มใจที่จะจ่ายเงิน (Willing to Pay) สามารถอธิบายได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1 ความได้เปรียบด้านต้นทุน (Cost Advantage) เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์คล้ายคลึงกัน (Similar Product) การสร้างความแตกต่างทำได้ยากลำบาก หรือไม่สามารสร้าง ความแตกต่างได้ อาทิ สินค้าโภคภัณฑ์ เช่น สินค้าเกษตร น้ำมัน หรือสินค้าประเภทเหล็ก ฯลฯ จึงต้องอาศัยแหล่งวัตถุดิบที่ต้นทุนต่ำหรือการซื้อในปริมาณมาก (Grant, 1991, p. 59)

1.2 ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง (Differentiation Advantage) เป็นผลิตภัณฑ์ที่สามารถสร้างความแตกต่างในสายตาลูกค้าได้ ทำให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการดังกล่าวสามารถ ตั้งราคาแพง (Price Premium) จากความเป็นเอกลักษณ์ของตัวเองได้

2. ความต้องการของลูกค้า (Customer Need) คือการศึกษาถึงความต้องการหรืออุปสงค์ของลูกค้าเป็นลักษณะของการทำความเข้าใจลูกค้า และต้องรับฟังลูกค้า ซึ่งองค์กรธุรกิจต้อง “เป็นนักฟังที่ดี” จึงจะตอบสนองลูกค้าได้ ต้องเข้าใจถึงพฤติกรรมของลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ เลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ถูกต้องตรงกัน และนำเสนอ ผลิตภัณฑ์/บริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ทั้งด้านต้นทุนต่ำและความแตกต่าง

3. สถานะการแข่งขันในปัจจุบัน องค์กรจำเป็นต้องสร้างกลยุทธ์ในการแข่งขันให้เกิดขึ้นตลอดเวลา เพราะการเปลี่ยนแปลงมีผลทำให้ตลาดและผู้บริโภคมีอุปสงค์มากขึ้น ส่งผลให้วงจรอายุของสินค้าสั้นลง และตลาดเกิดการอิ่มตัวเร็วขึ้น การพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการให้มีระดับสูงและรวดเร็วกว่าลูกค้าคาดหวังในราคาที่แข่งขันได้ จึงเป็นภารกิจที่ต้องเร่งกระทำ กลยุทธ์การสร้างควมได้เปรียบการแข่งขันต้องมีการกำหนดอย่างชัดเจน และควรมีการพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์ตลอดเวลา โดยความได้เปรียบทางการแข่งขันจะเกิดขึ้นจากความสามารถขององค์กรที่จะบรรลุประสิทธิภาพ คุณภาพนวัตกรรม และการตอบสนองลูกค้าที่เหนือกว่า องค์กรธุรกิจไม่ว่าจะประกอบธุรกิจประเภทใดต่างเสนอกกลยุทธ์ต่าง ๆ อันได้แก่ การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่เป็นเลิศ การเพิ่มคุณค่าพิเศษหรือประเด็นอื่น ๆ ซึ่งล้วนแต่เป็นสิ่งที่สร้างควมได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าความสำคัญของความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การกำหนดเป้าหมายที่สำคัญว่าองค์กรต้องการอะไร ด้วยวิธีการอย่างไรซึ่งหน้าที่สำคัญต้องการจัดองค์กร โดยการแบ่งงาน การจัดสายการบังคับบัญชาและการคัดเลือกหรือสรรหาบุคลากรให้มาปฏิบัติหน้าที่ตามแผนการ เพื่อที่จะให้องค์กรธุรกิจจะประสบความสำเร็จในกลยุทธ์การแข่งขัน สิ่งสำคัญจะต้องทำความเข้าใจปัจจัย ผลิตภัณฑ์หรือบริการ ความต้องการของลูกค้า และสถานะการแข่งขันในปัจจุบัน

### 2.3.3 กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้กล่าวถึงกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ไว้ดังนี้

วิทยา ด้านธำรงกุล (2546, นน. 38 – 39) กล่าวว่า กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) นั้นประกอบ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง อัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัยการวัด ประสิทธิภาพจะวัดตัวบ่งชี้หลายตัวประกอบกัน เช่น อัตราการได้ผลตอบแทน ใช้เงินลงทุนหรือทรัพย์สินที่เป็นทุน ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต อัตราการสูญเปล่าสิ้นเปลืองการใช้ทรัพยากร และอัตราส่วนของผลกำไรต่อค่าใช้จ่าย ในการลงทุน ประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงาน โดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงานใด ๆ ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงเป็นค่าประสิทธิภาพเชิงตัวเลข แต่แสดงด้วยการบันทึกลักษณะการใช้เงินวัสดุ คน และเวลาในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่มีการสูญเปล่าเกิน

ความจำเป็น รวมถึงมีการใช้กลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่การบังเกิดผลได้เร็วและมีคุณภาพ

2. คุณภาพ (Quality) หมายถึง คุณลักษณะโดยรวมของสินค้าหรือบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ซึ่งคุณภาพมีความสำคัญ 4 ประการ คือ

2.1 คุณภาพมีผลต่อความสามารถในการทำกำไร (Profitability) เมื่อสินค้าและบริการมีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้าแล้ว ลูกค้าก็ยินดีที่จะจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าและบริการนั้น ยอดขายที่เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ส่วนแบ่งทางการตลาดสูงขึ้น รวมถึงราคาขายที่อาจเพิ่มสูงขึ้นได้หากคุณภาพที่ลูกค้าได้รับยังคงคุ้มค้ำกับราคาที่กำหนด นอกจากนี้ ต้นทุนต่อหน่วยจะลดลงเมื่อต้นทุนคงที่ต่อหน่วยต่ำลง รวมถึงต้นทุนในด้านอื่น ๆ เช่น ต้นทุนในการซ่อมแซมสินค้า ต้นทุนในการประกันคุณภาพและต้นทุนการผลิตอื่น ๆ ซึ่งจะส่งผลต่อกำไรที่เพิ่มขึ้นขององค์กรเป็นต้น

2.2 คุณภาพทำให้มีความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) เมื่อคุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กรมีความสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้แล้ว ก็จะส่งผลต่อความเชื่อถือจากลูกค้าและชื่อเสียงขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการประสบความสำเร็จทางธุรกิจในสภาวะการณ์ที่มีการแข่งขันสูงเช่นในปัจจุบัน

2.3 คุณภาพทำให้เกิดความมั่นคงในระยะยาว (Long – term Success) เมื่อองค์กรผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอแล้ว ทำให้ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลต่อความมั่นคงในระยะยาวขององค์กร

2.4 คุณภาพเป็นความรับผิดชอบของผู้ผลิตที่มีต่อผู้บริโภค (Product Liability) โดยเฉพาะในยุคที่มีการค้าเสรี กฎหมายได้กำหนดให้ผู้ผลิตต้องรับผิดชอบต่อความเสียหายหรือบาดเจ็บจากการใช้สินค้าหรือบริการของลูกค้า โดยเฉพาะสินค้าที่มีการกำหนดมาตรฐานโดยหน่วยงานระดับชาติ กิจการที่ผลิตหรือให้บริการต้องรับผิดชอบต่อลูกค้าหรือบริการไม่เป็นไปตามมาตรฐาน

3. นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะและการจัดการพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ซึ่งนวัตกรรมสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันธุรกิจ 4 ประการ ดังนี้

3.1 การกระโดดข้าม (Radical Leapfrogging) บริษัทได้รับชัยชนะในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งทำให้นำหน้าคู่แข่ง ผลลัพธ์ของการนำกลยุทธ์นี้มาใช้ทำให้เกิดการรับรู้ถึงผลประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับ ซึ่งแตกต่างจากบริษัทอื่น ลูกค้าได้รับรู้ถึงการใช้งานลักษณะทางกายภาพ หรือประสิทธิภาพจากผลิตภัณฑ์ที่เหนือกว่าคู่แข่ง

3.2 ผลประโยชน์จากความแตกต่าง (Benefit Differentiation) ความได้เปรียบของนวัตกรรมเป็นกุญแจหลักในการเพิ่มคุณประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ โดยการมุ่งสร้างคุณประโยชน์ให้แก่ผลิตภัณฑ์ โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ สร้างความมีเอกลักษณ์และความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะทำให้เกิดจุดแข็งและสร้างความได้เปรียบตลอดเวลา

3.3 กระตุ้นส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share Stimulation) โดยดูจากการโฆษณา การส่งเสริมการขาย การเปลี่ยนช่องทางการจัดจำหน่ายและการตั้งราคาการสร้างความได้เปรียบของนวัตกรรมสามารถสร้างส่วนแบ่งทางการตลาด โดยการขยายสายผลิตภัณฑ์การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าซื้อสินค้าของเรามากกว่าคู่แข่ง

3.4 ผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการใหม่ ๆ สามารถทำให้ได้รับความได้เปรียบทางนวัตกรรม (Value Engineering or Cost Reduced) บางครั้งทำให้เกิดต้นทุนที่ต่ำส่งผลให้ราคาต่ำทำให้เกิดประโยชน์กับลูกค้า ซึ่งเป็นการสร้างการรับรู้หรือกระตุ้นให้ลูกค้าซื้อสินค้า

4. การตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Responsiveness) หมายถึง การตอบสนองลูกค้าไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการ สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ โดยมีหลักการที่สำคัญ 2 ประการ ดังนี้

4.1 การเน้นที่ลูกค้า การตอบสนองลูกค้าที่ถูกต้อง องค์กรจะต้องรู้ว่าลูกค้าต้องการอะไร เมื่อรู้ความต้องการแล้วองค์กรจึงกำหนดกลยุทธ์ โดยให้ทุกหน่วยงานในองค์กรดำเนินการไปในทางเดียวกัน โดยเน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญ

4.2 การตอบสนองความต้องการของลูกค้า เมื่อมีการมุ่งที่ลูกค้าแล้วต่อไป คือ การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่รับรู้ไว้แล้ว

ผลิน ภูเจริญ (2548, น. 70) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันก่อนเข้าสู่ตลาดการค้าธุรกิจควรทำการสำรวจจุดแข็งและจุดอ่อนของตน จากนั้นจึงพิจารณากลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ของธุรกิจซึ่งกลยุทธ์ที่สามารถใช้ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีดังนี้

1. กลยุทธ์การมุ่งจุดสนใจ (Focus Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้ให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาดนั้น ที่มีความแตกต่างในเรื่องความต้องการสินค้ารูปแบบของผลิตภัณฑ์ที่สีสันคุณภาพและความคาดหวังที่มีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ดังนั้นการดำเนินธุรกิจโดยใช้กลยุทธ์ธุรกิจเดียวกันในทุกตลาดจึงเป็นการดำเนินธุรกิจที่ไม่เหมาะสม

2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) หมายถึง การสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นในตัวสินค้าและบริการที่นำมาซึ่งความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น เป็นกลยุทธ์ที่ควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาตลอดเวลาเพราะคุณค่าที่เคยมีในอดีตอาจไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บริโภค



เมื่อเวลาเปลี่ยนไปอีกเหตุผลหนึ่งเพราะการแข่งขันในตลาดมีสูงมากส่วนสินค้าและบริการที่มีอยู่ในตลาดปัจจุบันมีความคล้ายคลึงกันมากองค์กรจึงต้องสร้างสินค้าและบริการให้แตกต่างจากคู่แข่งเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าสูงสุด

3. กลยุทธ์การเป็นผู้นำในเรื่องต้นทุน (Cost Leadership) หมายถึง กลยุทธ์ที่ต้องการให้องค์กรมีกำไรสูงขึ้นด้วยการเพิ่มราคาขาย หรือลดต้นทุนขายขององค์กรที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่จะเลือกใช้วิธีการลดต้นทุนมากกว่าการเพิ่มราคาขาย ซึ่งเป็นวิธีที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับแนวคิดทางการจัดการคือการเพิ่มประสิทธิผล (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และผลิตภาพ (Productivity)

พัชสิริ ชมพุกา (2553, น. 157) กล่าวว่า การจัดการเพื่อเพิ่มรายได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อให้กิจการสามารถเอาชนะคู่แข่งและอยู่รอดได้ องค์กรต้องสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งหมายความว่าองค์กรจะต้องสร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่าให้กับลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง การทำจะทำได้ดีที่สุดในสายตาลูกค้า ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความได้เปรียบในเรื่องต้นทุน (Cost Competitiveness) ในยุคที่ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลหลากหลายได้ง่ายขึ้น ไม่เป็นการยากสำหรับผู้บริโภคที่จะตรวจสอบข้อมูลเปรียบเทียบราคาสินค้าและบริการก่อนตัดสินใจซื้อ ธุรกิจใดที่สามารถนำเสนอสินค้าได้ในราคาที่ต่ำจึงมีความได้เปรียบทางการแข่งขันมากกว่า ความได้เปรียบในแง่ต้นทุนนั้นวิธีการหนึ่งคือ การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุดและมีของเสียหรือความเสียหายน้อยที่สุด ซึ่งถึงแม้จะเป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ หากธุรกิจไม่มองข้ามแล้วก็สามารถช่วยประหยัดต้นทุนและสามารถให้ตั้งราคาสินค้าหรือบริการที่ดึงดูดใจลูกค้าได้

2. คุณภาพ (Quality) ปัจจุบันลูกค้ามีความต้องการมากขึ้น ไม่เพียงแต่ต้องการสินค้าและบริการที่มีราคาถูก แต่ยังต้องการสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ นั่นคือคุณภาพอยู่ที่ความพึงพอใจของลูกค้าในอดีตที่ผ่านมามองการควบคุมคุณภาพเกิดขึ้นเมื่อสินค้าผลิตเสร็จเรียบร้อยแล้ว และได้รับการตรวจสอบข้อมูลตัวเลขจำนวนสินค้าที่ชำรุดเสียหายก่อนที่จะถึงมือลูกค้า แต่ในปัจจุบันการควบคุมคุณภาพจะเห็นตั้งแต่ในแนวทาง “ป้องกัน” เพื่อไม่ให้ความเสียหายเกิดขึ้น การใช้แนวคิดของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ทุกด้านของการดำเนินงานอย่างไรก็ตาม ไม่เพียงแต่ธุรกิจที่จะผลิตสินค้าเท่านั้นที่จะให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพ ธุรกิจในส่วนของการบริการก็เน้นในเรื่องของคุณภาพของการบริการเช่นกันเพื่อสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า อันจะนำมาซึ่งความเป็นหนึ่งของธุรกิจ

3. นวัตกรรม (Innovation) นวัตกรรมเป็นการคิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาโดยไม่จำเป็นต้องเป็นเพียงสินค้าหรือบริการใหม่เท่านั้น แต่ยังสามารถหมายถึงกระบวนการใหม่ในการทำงานในปัจจุบันและอนาคตองค์การอาจจำเป็นต้องมีนวัตกรรมเพื่อก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน สร้างความแตกต่างเกิดขึ้นในธุรกิจ องค์การใหญ่หลายองค์การ การที่องค์การจะได้มาซึ่งนวัตกรรมก็คือ จากบุคลากรขององค์การที่มีความคิดสร้างสรรค์ และการทำงานร่วมกันเป็นทีม

4. ความรวดเร็ว (Speed) นอกจากราคาและคุณภาพแล้ว อีกสิ่งหนึ่งที่ลูกค้าต้องการคือความรวดเร็ว ถ้ากำหนดให้ทุกอย่างเท่ากัน ใครที่เร็วกว่าย่อมเป็นผู้ชนะ ไม่ว่าจะเป็นความรวดเร็วในการคิดค้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ความเร็วในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด ความเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความรวดเร็วจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นอย่างดี โดยเฉพาะเมื่อธุรกิจเร็วกว่าคู่แข่ง บางธุรกิจใช้ความเร็วเป็นจุดขาย

สุนทรียา ไชยปัญญา (2560, น. 207) กล่าวว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นเป็นความสามารถขององค์การเพื่อทำให้มีศักยภาพในการแข่งขัน ตลอดจนการดำเนินงานที่ยอดเยี่ยม ความได้เปรียบในการแข่งขันอาจได้รับอิทธิพลมาจากกลยุทธ์ หลายอย่างไม่เฉพาะเพียงแต่การจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้เท่านั้น ความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการภายในองค์กรนั้นสามารถทำให้เกิดความคล่องตัวขององค์การจะส่งผลทำให้เกิดการจัดการในระบบการปฏิบัติงานให้เป็นระบบ รวมถึงความเป็นโครงสร้างขององค์การซึ่งจะมีผลต่อทรัพยากรที่เป็นองค์ประกอบขององค์กรด้วยนอกจากนี้ความคล่องตัวขององค์กรนั้นจะเป็นตัวช่วยกำหนดในเรื่องของกระบวนการในองค์กรที่ส่งผลต่อความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กรเพื่อตอบสนองประสิทธิภาพและประสิทธิผลของต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายและ การเรียนรู้จากเรื่องประสบการณ์เพื่อนำไปปรับปรุงความมีประสิทธิภาพขององค์กรโดยการสร้างวัฒนธรรมเกี่ยวกับนวัตกรรมและความคล่องตัวขององค์กรเป็นเครื่องมือรับการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วในสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

อนุสรณ์ เครื่องทิพย์ (2560, น. 7) กล่าวว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ การสร้างความสามารถที่แตกต่างเหนือกว่าคู่แข่ง และส่งผลให้องค์กรมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งอื่นในตลาด โดยการนำเสนอสิ่งที่มีคุณค่าแก่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบหรือทำได้ดีเท่า

1. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง หมายถึง การแสวงหาข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้วย การสร้างผลิตภัณฑ์หรือการบริการในลักษณะที่ไม่เหมือนใคร เพื่อให้เกิดคุณค่า

2. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ หมายถึง การดำเนินการให้กิจการมีประสิทธิผลด้านต้นทุนสูงสุด เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบด้านต้นทุน การเป็นผู้นำด้านต้นทุนนี้จะใช้

ต้นทุน ต่ำกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง แต่อาจจะไม่ใช่ต้นทุนที่ต่ำที่สุด โดยปกติต้นทุนต่ำจะเกิดขึ้นเมื่อตลาดใหญ่ มากและสินค้าที่ผลิตจะต้องเป็นสินค้าที่มีมาตรฐานเดียวกันการที่ต้นทุนของสินค้าเพียงอย่างเดียวหรือ สองอย่างต่ำเท่านั้นไม่เพียงพอแต่จะต้องเป็นต้นทุนส่วนรวมขององค์การและของทุกผลิตภัณฑ์ผลดี ของต้นทุนต่ำก็คือบริษัทมีกำไรสูงกว่ากำไรปกติและขณะเดียวกันป้องกันคู่แข่งไม่ให้ลดราคาลงป้องกัน ลูกค้าและผู้ขายวัตถุดิบกดดันในด้านราคาเพราะต้นทุนต่ำ

3. กลยุทธ์ในการตอบสนองที่รวดเร็ว หมายถึง การมีความคล่องตัวต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าไม่ว่าจะเป็นการนำเสนอสินค้าใหม่ การปรับปรุงสินค้า หรือ แม้แต่การตัดสินใจ ของการบริหาร

เวรคา มณีเนตร (2560, น. 10) กล่าวว่า ความได้เปรียบในการแข่งขัน หมายถึง การมีความสามารถเลือกใช้ความได้เปรียบทางธุรกิจและนำมาปรับใช้ โดยมีการวางแผนนำมาพัฒนาเป็นจุดแข็งในการแข่งขันและการกำหนดแนวทางปฏิบัติ ในด้านผลิตภัณฑ์ ตลาด การเงิน / บัญชี ทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้ ด้วยการเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่จะสามารถชนะคู่แข่งได้ด้วยการควบคุมต้นทุนการผลิตให้มีราคาต่ำกว่าคู่แข่ง การพยายามจัดการลดต้นทุนในทุกด้าน การสร้างความแตกต่าง ด้วยการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการให้มีเอกลักษณ์และความโดดเด่น การจำกัดขอบเขต ด้วยการจำกัดขอบเขตในการให้บริการ การตอบสนองที่รวดเร็ว ที่มีความคล่องตัวต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในการให้บริการและการนำเสนอสินค้าใหม่ เพื่อให้การทำงานของผู้ประกอบการ

วีดา สัตยารมณ และ และศิริประภา ศรีวิโรจน์ (2560, น 30) กล่าวว่า เพื่อตรวจสอบว่ากิจการที่ใช้กลยุทธ์การตลาดสามารถเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันและสร้างอัตราผลตอบแทนทางบัญชีได้จริงหรือไม่ เริ่มจากการนำองค์ประกอบของส่วนประสมผลิตภัณฑ์เพื่อวางแผนกำหนด กลยุทธ์การตลาดที่มีประสิทธิภาพ หนึ่งในความยากลำบากหลักที่ต้องเผชิญของกิจการนั้นคือการตัดสินใจว่า ผลิตภัณฑ์ใด ใช้กับกลุ่มลูกค้าใด ซึ่งอาจทำให้การพัฒนา กลยุทธ์ด้านการตลาดมีความซับซ้อนมากขึ้นอาจมีตัวเลือก ตลาดเป้าหมายหลายแบบที่แตกต่างกันโดยมีแนวทางการ ผสมผสานด้านการตลาดที่แตกต่างกันการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างเพื่อตอบสนอง ความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกันและมีแนวโน้ม ที่จะใช้กลยุทธ์ทางการตลาดแบบเฉพาะเจาะจง การแบ่ง กลุ่มตลาดและพัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับกลุ่มต่าง ๆ ภายในตลาด โดยการส่งเสริมการขายจะเปลี่ยนจากการรับรู้และ การทดลองผลิตภัณฑ์ให้เกิดการซื้อผลิตภัณฑ์นำไปสู่การ เติบโตของตลาดเป้าหมาย โดยใช้กลยุทธ์ทางการตลาดแบบเฉพาะกลุ่มบริษัทสามารถใช้ประโยชน์จากการกระจายสินค้าแบบพิเศษและให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ครบถ้วนแก่

กลุ่มย่อยที่แตกต่างกันของตลาด บริษัทจะสามารถเข้าถึงวงจรการเจริญเติบโตของผลิตภัณฑ์ได้ ขณะที่ธุรกิจจะต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองความต้องการให้กับผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง

เนื่องจากการขยายตัวของผลิตภัณฑ์และยอดขาย ผลิตภัณฑ์อาจมีความจำเป็นที่บริษัทจะต้องเปลี่ยนจากกลยุทธ์การตลาดแบบเจาะจงไปเป็นกลุ่มเป้าหมายที่มุ่งสู่ตลาดโดยรวมบริษัทจะเปลี่ยนจากกลยุทธ์เฉพาะไปเป็นกลยุทธ์การแบ่งส่วน (หรือการตลาดแบบกลุ่ม) ที่ไม่แตกต่างกัน ตลาดเป้าหมายจะถูกกำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ และการเปลี่ยนแปลงนี้จะต้องมีการปรับส่วนประสมทางการตลาดให้สอดคล้องกัน ในส่วนของผลิตภัณฑ์จะเปลี่ยน จากผลิตภัณฑ์ที่ปรับแต่งตามความต้องการของกลุ่มเป็น กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์เดียวในการเข้าสู่ตลาด กำหนดมาตรฐานอุตสาหกรรม เติบโตโตของความ ต้องการ และขนาดของตลาดทำให้ต้องกระจายผลิตภัณฑ์ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ให้กับผู้บริโภคให้มากที่สุดในตลาดเป้าหมายในช่วงนี้คู่แข่งจะเข้าสู่อุตสาหกรรมมากขึ้น และบริษัทจะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การกำหนดราคาและการส่งเสริมการขาย เพื่อพิจารณาการแข่งขันใหม่ ราคาจะเริ่มลดลงและโปรโมชันจะเน้นไปที่มูลค่าของผลิตภัณฑ์เมื่อเทียบกับคู่แข่ง กลยุทธ์การตลาดเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันและสร้างอัตราผลตอบแทนทางบัญชีได้จริงหรือ

Porter (1998, p. 76) กล่าวว่า กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาระดับความสามารถทางการแข่งขัน ของอุตสาหกรรม โดยมีแนวคิดที่ว่า ภาวะการแข่งขันในการค้าโลก ประเทศทุกประเทศพยายามเลือกยุทธวิธีที่ดีที่สุดที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ในอุตสาหกรรมในประเทศของตน ดังนั้น ประเทศจึงจำเป็นที่จะต้องประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน โอกาส รวมถึงการคุกคามจากประเทศคู่แข่งและสภาวะการแข่งขัน (Strength, Weakness, Opportunity, and Threats) ของอุตสาหกรรมในประเทศของตน และคู่แข่งเพื่อให้สามารถหาแนวทางปรับตัวให้แข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในตลาดโลกที่มีการแข่งขันรุนแรงขึ้นทุกขณะ

Rowe and Barnes (1998, p. 281) กล่าวว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันสามารถจำแนกประเภทออกเป็น 2 ประเภท

1. ความได้เปรียบทางการแข่งขันแบบชั่วคราว (Temporary Competitive Advantage) เป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันบางอย่างที่เกิดขึ้นเพียงไม่นานนักสามารถสูญหายไปได้เมื่อมีองค์กรอื่นมียุทธวิธีการที่ทันสมัยกว่ามาแทน

2. ความได้เปรียบทางการแข่งขันแบบถาวร (Sustained Competitive Advantage) เป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เมื่อเกิดขึ้นในองค์กรใดองค์กรหนึ่งแล้วจะคงอยู่กับ องค์กรตลอดไปหากสามารถรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นไว้ได้

Ernst and Armin (1999, p. 106) ได้กล่าวว่า การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นนั้นอาจมาจากการใช้กลยุทธ์ 6 ประการ ดังนี้

1. การเป็นผู้เข้าตลาดรายแรก (Customer Market Advantage) การเข้าสู่ตลาดรายแรกเป็นการให้ความสำคัญกับการสร้างตลาดใหม่หรือเป็นผู้คิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ให้กับลูกค้าซึ่งการริเริ่มในสิ่งที่คุณแข่งขันยังไม่สามารถทำได้นั้นจะทำให้องค์กรปราศจากการแข่งขันซึ่งนับได้ว่าเป็นความได้เปรียบอย่างดียิ่งและเป็นจุดเริ่มต้นแห่งความสำเร็จในอนาคต

2. การนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่โดดเด่นกว่าคู่แข่ง (Product and Service Advantage) องค์กรใดก็ตามที่สามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้บริโภคด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีความโดดเด่น องค์กรนั้นถือได้ว่าเป็นองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

3. การสร้างห่วงโซ่คุณค่าหรือระบบธุรกิจ (Business System Value Chain Advantage) กิจกรรมทุกอย่างที่องค์กรดำเนินการนั้นมีบทบาทที่สำคัญต่อการบริหารงานขององค์กรการบริหารกิจกรรมทางธุรกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรเรียกว่า การบริหารห่วงโซ่คุณค่าหรือระบบธุรกิจหากองค์กรธุรกิจมีความโดดเด่นทางกิจกรรมทางธุรกิจก็จะส่งผลให้องค์กรนั้นมีความได้เปรียบทางการแข่งขันในเรื่องนั้น ๆ หลายองค์กรพยายามสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยมุ่งเฉพาะกิจกรรมทางที่องค์กรถนัดและมุ่งดำเนินการอย่างต่อเนื่องส่งผลให้องค์กรนั้นมีกลยุทธ์ที่เหนือกว่าคู่แข่งและกลายเป็นจุดแข็งหรือเอกลักษณ์ขององค์กรในที่สุด

4. ความได้เปรียบของแหล่งทรัพยากร (System Assets/Resources Advantages) ทรัพยากรขององค์กรประกอบไปด้วยสินทรัพย์ เช่น ผลิตภัณฑ์และอาคารและสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนเช่นลิขสิทธิ์ตราสินค้าและชื่อเสียงขององค์กรองค์กรส่วนใหญ่จะใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้นเรียกว่า ข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันจากสินทรัพย์ (Asset Based Competitive Advantages) เช่น โคคาโคลา (Coca-Cola) มีความได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านทรัพยากรที่มีอยู่นั้น คือ ระบบการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและตราสินค้าที่มีชื่อเสียง เป็นต้น

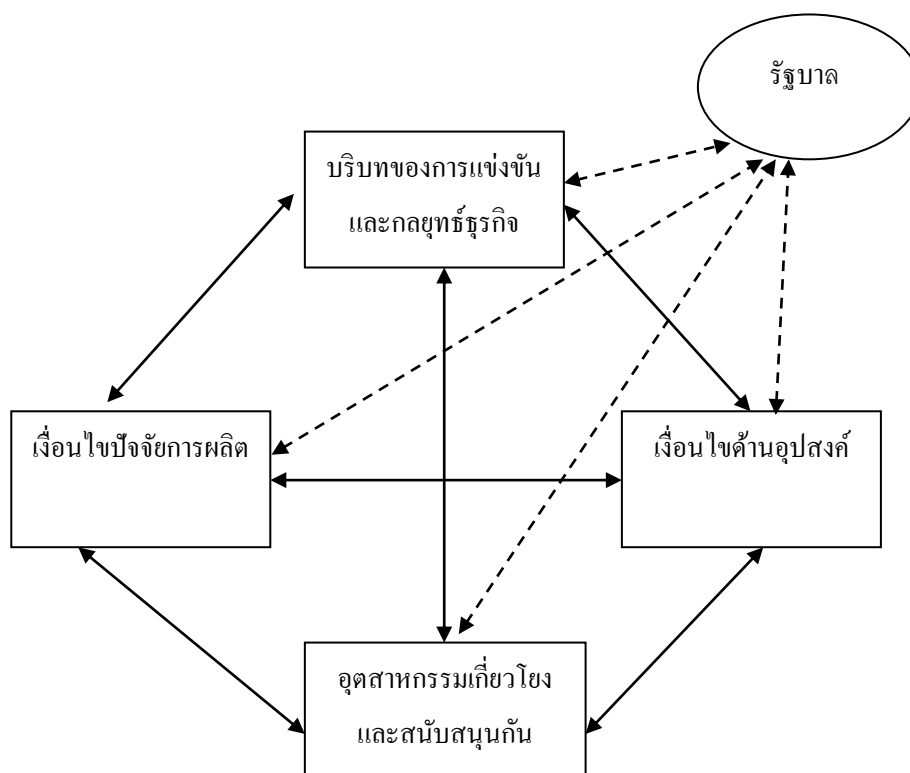
5. ความได้เปรียบในเรื่องพันธมิตร (Partner Advantage) การมีพันธมิตรที่ดีจะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถพัฒนาธุรกิจอย่างรวดเร็วหลายองค์กรพยายามค้นหาผู้ค้าเพื่อสร้างเป็นพันธมิตรในการทำธุรกิจระยะยาวองค์กรจะมีการคัดเลือกพันธมิตรให้เหมาะสมกับองค์กรของตน เปรียบเสมือนการรวมจุดแข็งขององค์กรสองฝ่ายเข้าด้วยกันเพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้เกิดขึ้นและนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไป

6. การประหยัดต้นทุนในการผลิต (Scale and Scope) การประหยัดต้นทุนขององค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้นด้วยการลดต้นทุนโดยใช้ทรัพยากรร่วมกันของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ จะสังเกตได้ว่าโรงงานขนาดใหญ่มักมีต้นทุนการผลิตต่อหน่วยต่ำ เนื่องจากผลิตสินค้าหลายประเภทเป็นจำนวนมากจึงสามารถใช้ทรัพยากรในการผลิตร่วมกันได้ ก่อให้เกิดการประหยัดต้นทุนในการผลิต

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่ากลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึงธุรกิจควรสำรวจจุดแข็งและจุดอ่อนของตน จากนั้นจึงพิจารณากลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ของธุรกิจซึ่งกลยุทธ์ที่ใช้ได้แก่ กลยุทธ์การมุ่งจุดสนใจเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้ให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาด กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง คือการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นในตัวขอสินค้าและบริการ กลยุทธ์การเป็นผู้นำในเรื่องต้นทุนโดยองค์กรที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่จะเลือกใช้วิธีการลดต้นทุนมากกว่าการเพิ่มราคาขาย

#### 2.3.4 องค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) เป็นความสามารถที่องค์กรดำเนินธุรกิจของตัวเองได้ดีกว่าองค์กรอื่น ทำกำไรได้สูงกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรมหรือองค์กรสามารถสร้างให้เกิดคุณค่าแก่องค์กรมากกว่าคู่แข่ง



ภาพที่ 2.1 โมเดลเพชร (Diamond Model) ปรับปรุงจาก On Competition (p. 78) โดย Porter, Michael E, 1998, Boston: Harvard Business School.

องค์ประกอบด้านความสามารถทางการแข่งขันที่สะท้อนให้เห็นการมีความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยกำหนด 4 ด้าน และ 1 บทบาท มีดังนี้ (Porter, 1998, p. 168)

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ และคณะ (2545, น. 139) กล่าวว่า องค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) นั้นประกอบด้วย 3 ด้านดังนี้

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)
2. กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation Strategy)
3. กลยุทธ์มุ่งเฉพาะตลาด (Focus Strategy)

ธีรยุทธ วัฒนาสุภโชค (2548, น. 193) กล่าวว่า องค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) นั้นประกอบด้วย 3 ด้านดังนี้

1. ด้านต้นทุน (Cost Advantage)
2. ด้านความแตกต่าง (Differentiation Advantage)

### 3. ด้านการมุ่งเน้นบางส่วนของการตลาด (Market Focus)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550, น. 168) กล่าวว่า องค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) นั้นประกอบด้วย 4 ด้านดังนี้

1. การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Advantage)
2. เป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)
3. การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response)
4. การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Market Focus)

ศุภมิตร อินทขันธ์ (2550, น. 149) กล่าวว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันในการประเมินศักยภาพการแข่งขันยานยนต์ของไทยด้วย Diamond model สามารถสรุปผล ได้ดังนี้

#### 1. ด้านปัจจัยการผลิต

ประเทศไทยมีข้อได้เปรียบในด้านปัจจัยการผลิต คือประเทศไทยเป็นผู้ผลิตและส่งออกยางธรรมชาติได้มากที่สุดในโลก มีเทคโนโลยีขั้นสูงและมีความชำนาญ ในการผลิตมาเป็นเวลานาน ส่วนข้อเสียเปรียบทางด้านปัจจัยการผลิตของไทย ได้แก่ผู้ประกอบการ ชาวไทยยังขาดแคลนบุคลากรเฉพาะทาง ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพดี ยิ่งขึ้น และต้นทุนการผลิตที่เพิ่มมากขึ้นไม่ว่าจะเป็น วัตถุดิบยางสังเคราะห์ ค่าจ้างแรงงาน ค่าไฟฟ้า และพลังงาน ดังนั้นหากประเทศไทยสามารถสร้างปัจจัยการผลิตเฉพาะทางเหล่านี้ได้เพิ่มมากขึ้น ย่อมส่งผลถึงขีดความสามารถทางการแข่งขันในการส่งออกสินค้าของไทยให้เพิ่มขึ้นในอนาคต

#### 2. ด้านอุปสงค์ต่อธุรกิจ

ประเทศไทยมีศักยภาพในด้านอุปสงค์ต่อธุรกิจ คือ ประเทศไทย มีตลาดภายในประเทศที่เข้มแข็งโดยเฉพาะตลาดผู้ประกอบการรถยนต์และตลาดทดแทนยางที่สึกหรอ แต่เมื่อพิจารณาปัจจัยในด้านลบพบว่าปริมาณการผลิตและการจำหน่ายยานยนต์ในประเทศยัง ต้องพึ่งพาการผลิตและการจำหน่ายรถยนต์ภายในประเทศเป็นหลัก

#### 3. ด้านอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่อง

ประเทศไทยมีข้อได้เปรียบจากอุตสาหกรรมสนับสนุนและ เกี่ยวเนื่อง เนื่องจากมีอุตสาหกรรมต้นน้ำที่ดี คือประเทศไทยเป็นประเทศที่มีการผลิตและส่งออก ยางธรรมชาติได้มากที่สุดในโลก และมีอุตสาหกรรมปลายน้ำที่สามารถรองรับการผลิตยานยนต์ภายในประเทศที่ดี นั่นคือ อุตสาหกรรมผลิตรถยนต์ แต่เมื่อพิจารณาปัจจัยในด้านลบพบว่า ประเทศไทยยังขาดการประสานงานในภาคอุตสาหกรรมที่เป็นระบบและยังไม่มีหน่วยงานใดเข้ามา รับผิดชอบอย่างจริงจัง ทำให้การพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นหากต้องการใช้ข้อได้เปรียบทางด้านอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องอย่างเต็มที่ จะต้อง



มีการมองปัญหาและพัฒนาอย่างเป็นระบบตั้งแต่อุตสาหกรรมต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ เพื่อที่จะทำให้อุตสาหกรรมเหล่านี้เกี่ยวพันกันและสามารถใช้ประโยชน์ร่วมกัน ได้เต็มศักยภาพ โดยเฉพาะภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคการศึกษา

#### 4. ลักษณะการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจ

ในการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจของอุตสาหกรรมยานยนต์ ของไทยปัจจุบันที่เป็นข้อได้เปรียบ คือ การให้ความสำคัญต่อคุณภาพการผลิตและเน้นการผลิตสินค้า ที่มีคุณภาพสูงสู่ตลาด แต่ปัจจัยทางด้านลบพบว่าโครงสร้างตลาดภายในประเทศมีการแข่งขันกัน ภายในธุรกิจสูง เพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาด และพบว่าส่วนใหญ่ดำเนินนโยบายการแข่งขันที่ไม่ใช่ราคา เนื่องจากอุตสาหกรรมยานยนต์มีโครงสร้างการตลาดแบบผู้ขายน้อยราย

#### 5. นโยบายรัฐบาล

ประเทศไทยมีการส่งเสริมการลงทุนจากภาครัฐมากขึ้น และ รัฐบาลยังมีนโยบายในการเตรียมความพร้อมในการเป็น “ ดีทรอยต์แห่งเอเชีย” ( Detroit of Asia ) ซึ่งเป็นฐานการผลิตรถยนต์เพื่อการส่งออก ซึ่งจะส่งผลดีต่ออุตสาหกรรมยานยนต์ใน ประเทศโดยตรง แต่เมื่อพิจารณาปัจจัยในด้านลบพบว่ารัฐบาลยังขาดการสนับสนุนการเชื่อมโยง ระหว่างภาคการศึกษา กับภาคอุตสาหกรรม ทำให้อุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยยังขาดการวิจัย และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

#### 6. เหตุสุดวิสัย

เหตุสุดวิสัยที่ส่งผลกระทบต่อผู้ผลิตของไทยมากที่สุด คือ การเกิดอุทกภัยน้ำท่วมในภาคใต้ ซึ่งมีผลทำให้การผลิตทางธรรมชาติภายในประเทศลดลง ดังนั้นเมื่อ พิจารณาโดยรวมพบว่าประเทศไทยได้เปรียบคู่แข่งจากปัจจัยทางด้านเหตุสุดวิสัย เนื่องจาก ประเทศไทยยังประสบปัญหาจากเหตุสุดวิสัยน้อยมากเมื่อเทียบกับประเทศคู่แข่งอื่น ๆ

ประที จีรวิวงศ์ (2551, น. 13) กล่าวว่าความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งผลการประเมินความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์ภายในประเทศของไทย โดยใช้แบบจำลอง ไดมอนด์ (Diamond Model) ของ Michael E. Porter เป็นเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์ ซึ่งมีองค์ประกอบในการแข่งขันของอุตสาหกรรม 6 ด้านคือ

1. ด้านปัจจัยการผลิต อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์รถจักรยานยนต์ของไทยค่อนข้างพร้อมในการแข่งขัน เนื่องจากมีความพร้อมในด้าน โครงสร้างพื้นฐาน ในด้านบุคลากรก็มีประสิทธิภาพแต่ก็ยังมีปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงงานที่มีความชำนาญเฉพาะทางในด้านวัตถุดิบ ด้านต้นทุนการผลิต เครื่องจักรนำเข้ามีราคาสูง ด้านเทคโนโลยี

การผลิต และปัญหาค่าจ้างแรงงานสูงขึ้น จากปัญหาดังกล่าวส่งผลให้มีต้นทุนการผลิตสูงขึ้นเมื่อเทียบกับประเทศคู่แข่ง

2. ด้านอุปสงค์ต่อธุรกิจ ความต้องการของตลาดทั้งภายในประเทศและต่างประเทศสูงขึ้น เนื่องจากคุณภาพของสินค้าสามารถผลิตได้ตามความต้องการของลูกค้าทำให้เกิดการพัฒนาการผลิตสินค้าให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ เมื่อพิจารณาอุปสงค์ภายในประเทศของอุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์ไทย พบว่าภายในประเทศไทยมีการซื้อรถจักรยานยนต์ได้มากขึ้น ในช่วงปี พ.ศ. 2543 - พ.ศ. 2549 สำหรับตลาดต่างประเทศ ก็สามารถส่งผลิตภัณฑ์รถจักรยานยนต์ได้มากขึ้น เพราะการผลิตของไทยมีเทคโนโลยีมากขึ้น รูปทรงที่สวยงามขึ้น และราคาที่ไม่แพงเกินไป เมื่อเทียบกับรถในยุโรป จึงทำให้การขายในตลาดต่างประเทศก็สามารถขายได้จำนวนมากขึ้นเช่นกัน

3. ด้านอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่อง มีความเข้มแข็งอยู่ในระดับดี ซึ่งอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องเป็นปัจจัยสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับอุตสาหกรรมของประเทศ เนื่องจากมีความเชื่อว่าอุตสาหกรรมการผลิตสินค้าจะมีความได้เปรียบด้านการแข่งขันได้นั้นจะต้องมีอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องที่สามารถส่งเสริมความสามารถหรือศักยภาพของอุตสาหกรรมได้ โดยอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องจะมีความเชื่อมโยงกันในการที่จะทำให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการผลิตให้มีคุณภาพ เป็นผลให้อุตสาหกรรมเหล็ก พลาสติก อลูมิเนียม ยางสังเคราะห์ สี เกิดการขยายการผลิตได้เพิ่มขึ้นมา ตลอดในช่วงปีพ.ศ. 2543 - พ.ศ.2549 จึงทำให้มีผลการส่งออกเพิ่มมากขึ้นในอุตสาหกรรมที่ เกี่ยวเนื่อง

4. ลักษณะการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจ ผู้ผลิตรายใหญ่เป็นผู้ผลิตที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายโดยการผลิตสินค้ามีคุณภาพสูง สินค้ามีความสวยงาม เทคโนโลยีล้ำหน้า ราคาต่ำ โดยใช้เทคโนโลยีการออกแบบจากบริษัทฯ แม่ที่ญี่ปุ่น เพื่อสร้างความแตกต่างระหว่างสินค้าของไทยกับประเทศคู่แข่ง โดยต้องเน้นนโยบายการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพปลอดภัย และ ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมซึ่งจะทำให้ประเทศไทยสามารถหนีจากตลาดระดับล่างที่เน้นการแข่งขันทางด้านราคารมากกว่าคุณภาพขึ้นมาอยู่ในระดับบน ซึ่งจะทำให้มีการใช้ทรัพยากรในประเทศลดลง แต่สามารถเพิ่มมูลค่าในการส่งออกได้มากขึ้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ปัจจัยทางด้านกลยุทธ์ค่อนข้างเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับประเทศ เนื่องจากกลยุทธ์ในการแข่งขันจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อรองรับสิ่งแวดล้อมทางการแข่งขันและทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นการควบคุมคุณภาพของสินค้าตั้งแต่วัตถุดิบจนถึงสินค้าสำเร็จรูปไปก็เป็นผลิตภัณฑ์รถจักรยานยนต์

5. นโยบายรัฐบาล หน่วยงานภาครัฐภายในประเทศมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการผลิตและการส่งออกจรวดขีปนาวุธโดยนโยบายรัฐบาลสามารถทำการกระตุ้นและเสริมสร้างความก้าวหน้าของอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะเป็นตัวกลางคอยประสานงานผู้สร้างสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานผู้ควบคุมและรับรองคุณภาพของสินค้า และตัวแทนของประเทศในการจัดหาตลาดหรือนำสินค้าออกแสดงในต่างประเทศสำหรับนโยบายและมาตรการของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมจรวดขีปนาวุธที่มีอยู่ปัจจุบันและมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมจรวดขีปนาวุธ คือ

5.1 นโยบายด้านการส่งเสริมการลงทุน การส่งเสริมการลงทุนของรัฐบาลที่ผ่าน มาเน้นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ โดยสร้างแรงจูงใจทางด้านภาษี แต่ให้ความสนใจด้านการถ่ายทอด เทคโนโลยีในการสร้างความเข้มแข็งในอุตสาหกรรมจรวดขีปนาวุธในประเทศ

5.2 มาตรการทางด้านภาษี เดิมภานำเข้าวัตถุดิบและเครื่องจักรสำหรับผลิต รวมถึงภาษีเครื่องมือในการวิเคราะห์ และทดสอบสำหรับอุตสาหกรรมจรวดขีปนาวุธก่อนช่วงสูง แต่ปัจจุบันภาษีลดลงเนื่องจากการเปิดเสรีทางการค้าระหว่างประเทศมากขึ้นดังนั้นการลดลงของอัตราภานำเข้าวัตถุดิบ เครื่องจักรสำหรับผลิต และเครื่องมือทดสอบ ในปัจจุบันส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมจรวดขีปนาวุธได้มากขึ้น

จะเห็นได้ว่านโยบายของภาครัฐบาลมีทั้งส่วนที่ช่วยส่งเสริมและขัดขวางการพัฒนา ของอุตสาหกรรม แต่ในปัจจุบันภาครัฐเริ่มเข้ามาช่วยเหลือและพัฒนาอุตสาหกรรมจรวดขีปนาวุธ มากขึ้น โดยเฉพาะเพื่อเป็นการสนับสนุนอุตสาหกรรมย่อยอื่น ๆ ซึ่งได้แก่ อุตสาหกรรมเหล็ก อุตสาหกรรมพลาสติก อุตสาหกรรมผลิตยางสังเคราะห์ อุตสาหกรรมอลูมิเนียม อุตสาหกรรมสี ที่รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการผลิตเพื่อการส่งออก นับว่าเป็นบทบาทในเวทีการค้าระดับโลกในการเจรจาต่อรองทางการค้าของภาครัฐบาล ทำให้ในอนาคตภาครัฐบาลจะเป็นปัจจัยในการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมจรวดขีปนาวุธในตลาดโลกได้มากขึ้น

6. เหตุสุดวิสัย ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมจรวดขีปนาวุธมานาน เหตุสุดวิสัยที่สำคัญได้แก่ มาตรการทางการค้าทั้งด้านภาษีและมิใช่ภาษีของประเทศคู่ค้า การเกิดการเปลี่ยนแปลงจากเหตุสุดวิสัยอาจทำให้ประเทศคู่แข่งสามารถเข้ามาแข่งขัน และได้เปรียบผู้แข่งขันรายเดิม ในขณะที่เกี่ยวกับผู้ผลิตรายเดิมก็อาจได้รับผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงได้เช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณาถึงอุตสาหกรรมจรวดขีปนาวุธของไทยพบว่าในอดีต เหตุสุดวิสัยที่ส่งผลกระทบต่อผู้ผลิตมากที่สุดคือ การเปลี่ยนแปลงระบบค่าเงินบาทของไทยเมื่อปี พ.ศ. 2540 ซึ่งมีผลทำให้ราคาวัตถุดิบ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมจรวดขีปนาวุธและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องที่ต้องนำเข้าจากต่างประเทศมีราคาสูงขึ้นอย่างมากแต่ในการส่งออกสามารถส่งออกได้มาก

เนื่องจากค่าเงินบาทอ่อนค่าทำให้เป็นความได้เปรียบในการส่งออกเป็นอย่างมาก ดังนั้นเมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วประเทศไทยมีความได้เปรียบในการผลิตและการส่งออกมาขึ้น ดังนั้นหากอุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์ของไทยยังคงมีการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่องก็จะสามารถก้าวหน้าประเทศคู่แข่งในตลาดโลกได้ต่อไป

ฉัตรภูพันธ์ เขจรนันท์ (2552, น. 124) กล่าวว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยแบบจำลองเพชรแห่งความได้เปรียบของชาติเป็นการกล่าวถึงปัจจัยทางด้านสภาวะแวดล้อมในการดำเนินงาน 4 ประการ โดยเฉพาะปัจจัยทั้ง 4 ประการนี้เป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ดังนี้เมื่อใดก็ตามที่องค์กรธุรกิจคิดที่จะแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขอให้คิดถึงประเด็นทางสังคมอยู่ภายใต้ปัจจัยทั้ง 4 ประการ เนื่องจากถ้าองค์กรธุรกิจสามารถทำให้ปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งใน 4 ประการ นี้ดีขึ้นย่อมส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งปัจจัยทั้ง 4 ประการประกอบด้วย

1. ปัจจัยในการดำเนินธุรกิจ
2. เงื่อนไขด้านความต้องการของตลาด
3. อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน
4. กลยุทธ์องค์กร โครงสร้างและการแข่งขัน

วีระพงษ์ วงษ์สุรินทร์ (2555, น. 84) กล่าวว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันในการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม โดยใช้ Diamond Model ซึ่งเป็นแนวคิดของ Michael E. Porter ที่สามารถอธิบายและชี้ให้เห็นประเด็นสำคัญในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม โดยการศึกษาครั้งนี้ทำการวิเคราะห์ตามองค์ประกอบในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ดังนี้

#### 1. ปัจจัยการผลิต

(+) แรงงานไทยเป็นแรงงานที่มีศักยภาพและมีคุณภาพสูงเมื่อเปรียบเทียบกับแรงงานจากประเทศอื่น

- (-) ค่าจ้างขั้นต่ำ 300 บาท กระทบต่อผู้ประกอบการ SME
- (-) ปัญหาการขาดแคลนแรงงานรุ่นใหม่
- (-) เทคโนโลยีการผลิตต้องนำเข้าจากต่างประเทศและไม่มีการพัฒนา

#### 2. สภาวะของการแข่งขันและกลยุทธ์ทางธุรกิจ

- (-) การเข้าถึงของ SME จากมาตรการและการสนับสนุนต่าง ๆ ของรัฐมี

จำกัด

(-) ผู้ประกอบการทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ต้องการข้อมูลการวิเคราะห์ด้านการตลาดจากหน่วยงานภาครัฐที่สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์ด้านการตลาด

(-) ผลผลิตภาพและประสิทธิภาพของสินค้ามีแนวโน้มลดลงจากการที่แรงงานมีทักษะเริ่มขาดแคลน

### 3. สภาพะด้านอุปสงค์

(+) ความต้องการภายในประเทศขยายตัวในกลุ่มสินค้าที่มีอัตลักษณ์และมีคุณภาพ

(-) ภาวะเศรษฐกิจโลกชะลอตัว ส่งผลให้ปริมาณการบริโภคในตลาดต่างประเทศทั้งในสหรัฐฯและยุโรปหดตัว

(-) ผู้บริโภคขาดความรู้ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์

### 4. อุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องและสนับสนุน

(+) มีสถาบันส่งเสริมและสนับสนุนรวมทั้งสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม

(-) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกันตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ขาดความร่วมมือประสานงานกันอย่างเป็นระบบ

### 5. โอกาสของอุตสาหกรรม

(+) แนวโน้มการขยายตัวและความต้องการสินค้าเครื่องนุ่งห่มของตลาดในประเทศและตลาดอาเซียนมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

(+) ความได้เปรียบทางด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ไทย

### 6. นโยบายจากภาครัฐ

(-) การให้การสนับสนุนของหน่วยงานภาครัฐขาดการบูรณาการทำให้เกิดความซ้ำซ้อน

(-) การทำงานของหน่วยงานรัฐขาดการประสานงานกัน

(-) การสนับสนุนขององค์กรภาครัฐขาดการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

ธนวัต กัลป์ยามจารี (2558, น. 37) กล่าวว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงแข่งขันโดยใช้ Diamond Model ของร้านค้าปลีกเนื้อสุกรแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงใหม่ จากการศึกษา พบว่าเป็นธุรกิจที่เกิดจากการแตกไลน์และต่อยอดทางธุรกิจของเจ้าของ โดยเริ่มจากการที่เจ้าของมีฟาร์มเลี้ยงสุกร ซึ่งบางครั้งการขายสุกรผ่านทางโบรกเกอร์ จะถูกกดราคา ดังนั้นทางเจ้าของจึงได้เริ่มทำธุรกิจขายปลีกเนื้อสุกรเป็นของตนเอง เพื่อแก้ปัญหาการถูก

กตราจากโบรคเกอร์ และเพิ่มกำไรให้กับธุรกิจ นอกจากนี้ทางเจ้าของยังได้ต่อยอดธุรกิจเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับเนื้อสุกร โดยการนำเนื้อสุกรมาแปรรูปเป็นสินค้าชนิดต่าง ๆ เช่น หมูยอ ไส้กรอก ลูกชิ้น เป็นต้น ภายใต้แบรนด์ที่ได้รับการไว้วางใจจากผู้บริโภคในจังหวัดเชียงใหม่

### 1. ปัจจัยด้านการผลิต

ในด้านปัจจัยการผลิต ธุรกิจขายปลีกเนื้อสุกรแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงใหม่ ให้ความสำคัญกับการใช้เครื่องจักรแทนแรงงานคนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต เช่น เครื่องซอย เครื่องสไลด์ เครื่องบด เพื่อให้ได้ปริมาณเนื้อสุกรเพียงพอกับความต้องการของผู้บริโภคและได้คุณภาพตามที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะเครื่องสไลด์ที่ใช้ในการผลิตหมูสามชั้น ซึ่งในปัจจุบันหมูสามชั้นเป็นที่ต้องการของตลาดจำนวนมาก โดยเครื่องสไลด์ช่วยให้ได้ปริมาณขนาดตามความต้องการ และคุณภาพเนื้อที่สวยขึ้น ซึ่งร้านขายปลีกเนื้อสุกรทั่วไปไม่มีเครื่องสไลด์ชนิดนี้ เนื่องจากมีราคาสูง

### 2. ปัจจัยด้านอุปสงค์หรือด้านการตลาด

ในด้านปัจจัยด้านอุปสงค์ จังหวัดเชียงใหม่มีการผลิตและจำหน่ายสุกร มากถึง 100,000 - 500,000 ตัวต่อปี และมีอัตราการบริโภคเนื้อสุกรถึง 11-15 ตัว ต่อครัวเรือนต่อปี ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจยังส่งผลให้ธุรกิจขายปลีกเนื้อสุกรเติบโตตามไปด้วย โดยความได้เปรียบที่สำคัญของการวิเคราะห์ธุรกิจขายปลีกเนื้อสุกรแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงใหม่ คือ ความพร้อมของการผลิตในการตอบสนองความต้องการของตลาด โดยมีปริมาณเนื้อสุกรที่เพียงพอต่อความต้องการ แม้แต่ในช่วงเทศกาลที่มีความต้องการสูง ทางร้านก็สามารถจัดหาเนื้อสุกรมาให้ได้ตามความต้องการ เนื่องจากทางร้านมีห้องเย็นในการเก็บชิ้นส่วนต่าง ๆ ของหมู เช่น หัวหมู ผู้บริโภคจะมีความต้องการสูงในช่วงเทศกาลไหว้เจ้า ทางร้านจะทำการสำรองสินค้าให้เพียงพอกับความต้องการ อีกทั้งยังสามารถเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าได้อีกด้วย

### 3. อุตสาหกรรมสนับสนุนหรือเกี่ยวเนื่อง

กระบวนการเพื่อให้นำเนื้อสุกรเพื่อให้ผู้บริโภคนำไปปรุงเป็นอาหารนั้น มีกลุ่มธุรกิจที่เข้ามาเกี่ยวข้องจำนวนมาก โดยเริ่มจากฟาร์มเลี้ยงสุกร ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นในการเลี้ยงหมูเพื่อส่งไปยังโรงฆ่าสัตว์ หลังจากนั้นโรงฆ่าแหละจะทำการชำแหละเนื้อหมูส่งไปยังร้านขายปลีกต่าง ๆ เพื่อให้เนื้อหมูสดไปถึงมือของผู้บริโภค โดยความได้เปรียบที่สำคัญของการวิเคราะห์ธุรกิจขายปลีกเนื้อสุกรแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงใหม่ คือ การที่มีฟาร์มและโรงฆ่าแหละเป็นของตนเอง ทำให้หมดความกังวลในการจัดหาเนื้อสุกรมาจำหน่ายให้กับผู้บริโภค รวมทั้งทำให้มั่นใจได้ว่าเนื้อสุกรที่นำมาจำหน่ายนั้นได้มาจากฟาร์มที่ได้รับมาตรฐาน และมีการชำแหละชิ้นส่วนอย่างถูกต้องตามกรรมวิธี สะอาด ได้มาตรฐาน ผู้บริโภคเกิดความไว้วางใจ นอกจากนี้การนำเนื้อสุกรไปแปรรูปจะช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับเนื้อสุกรที่นำมาจำหน่ายได้อีกด้วย ดังนั้นจะเห็นได้ว่าธุรกิจในการ

ของธุรกิจที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา เป็นการดำเนินธุรกิจทางด้านสุกรที่ครบวงจร โดยเริ่มจากธุรกิจต้นน้ำไปถึงปลายน้ำ ตั้งแต่การเลี้ยงสุกร นำสุกรมาฆ่าและชิ้นส่วนต่าง ๆ นำเนื้อสุกรออกจำหน่าย และนำไปแปรรูปเพื่อเพิ่มมูลค่า ซึ่งถือเป็นธุรกิจที่มีความเข้มแข็ง มีธุรกิจที่เกี่ยวข้องมารองรับการขายปลีกเนื้อสุกรในทุก ๆ ด้าน ซึ่งทำให้ได้เปรียบคู่แข่งจนอย่างเห็นได้ชัด

#### 4. กลยุทธ์โครงสร้างของบริษัทและการแข่งขัน

ธุรกิจขายปลีกเนื้อสุกรที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา เป็นธุรกิจที่มีโครงสร้างที่ซับซ้อนกว่าธุรกิจขายปลีกเนื้อสุกรทั่วไป เนื่องจากมีหลายธุรกิจย่อยดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น ซึ่งทำให้ธุรกิจเกิดความได้เปรียบในการบริหารงาน จากการบริหารงานที่เป็นระบบ ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงและป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ส่งผลให้บริษัทเกิดความมั่นคง และการที่ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสุกรในทุก ๆ ด้านทำให้การบรรลุเป้าหมายขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในด้านการแข่งขันระหว่างธุรกิจขายปลีกเนื้อสุกรในท้องถิ่น มีการแข่งขันค่อนข้างสูง แต่ยังคงความได้เปรียบคู่แข่งอื่น ๆ อยู่ เนื่องจากการการที่ธุรกิจมีฟาร์มเป็นของตนเอง ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ที่ทำให้คู่แข่งอื่น ๆ ไม่สามารถเข้ามาแข่งขันทางด้านราคาได้ ส่วนคู่แข่งในระดับประเทศ เช่น ซีพี เบทาโกร บพบาทในการแข่งขันด้านธุรกิจขายปลีกเนื้อสุกรยังมีไม่มากนัก เนื่องจากจะเน้นการขายเป็นแพ็คเกจสำเร็จ ซึ่งพฤติกรรมผู้บริโภคในจังหวัดเชียงใหม่ยังไม่ค่อยนิยมมากนัก แต่ในอนาคตทางผู้บริหาร ได้เตรียมแผนป้องกันความเสี่ยงจากการเข้ามาแข่งขันของกลุ่มแข่งขันรายใหญ่ไว้แล้ว

#### 5. โอกาส

โอกาสเป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถกำหนดและควบคุมได้แต่จะเป็นปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมให้ธุรกิจก้าวหน้าหรือส่งผลทางลบให้ธุรกิจแย่ลง เนื่องจากการเป็นบริษัทใหญ่จึงมีการจัดทำแผนป้องกันความเสี่ยงและแผนการรองรับโอกาสที่จะเข้ามาในอนาคต

#### 6. บทบาทของภาครัฐ

การที่รัฐบาลมีนโยบายการจำหน่ายสินค้าธงฟ้า ซึ่งเป็นสินค้าราคาประหยัด เพื่อเพิ่มทางเลือกแก่ประชาชน ลดภาระค่าครองชีพ ซึ่งเนื้อสุกรเป็นหนึ่งในสินค้าธงฟ้า โดยทางธุรกิจที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ได้เข้าร่วมกับโครงการดังกล่าวด้วย ซึ่งเป็นการเพิ่มยอดขายให้กับธุรกิจทางหนึ่ง แม้จะจำหน่ายในราคาถูก แต่จะได้รับเงินชดเชยจากรัฐบาล แต่การจำหน่ายสินค้าธงฟ้าไม่ได้มีตลอดทั้งปี โดยเนื้อสุกรที่จะจำหน่ายในโครงการธงฟ้านั้น จะต้องเป็นช่วงที่ราคาเนื้อสุกรค่อนข้างสูงและขาดแคลนเท่านั้น

ไพรวรรณ โยธาสุภาพ (2548, น. 139) กล่าวว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งในสภาวะการแข่งขันธุรกิจในยุคปัจจุบันผู้ประกอบการธุรกิจรายใดมีความรู้ความสามารถเหนือคู่แข่งจะสามารถค้นหาความต้องการของลูกค้าและสามารถพัฒนาเครื่องมือทางการตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการที่เกิดจากความพึงพอใจของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง โดยให้ความสำคัญกับการกำหนดตลาดเป้าหมายให้ชัดเจน ความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบที่เน้นเพียงอุปทานของปัจจัยในประเทศ และต้องการหาคำอธิบายว่า ทำไมอุตสาหกรรมในบางประเทศจึงมีความสามารถในการแข่งขันสูงกว่าประเทศอื่น เพื่อหาเหตุผลว่า ทำไมบางอุตสาหกรรมในบางประเทศจึงประสบความสำเร็จกว่าอุตสาหกรรมเดียวกันในประเทศอื่น พบว่า ข้อได้เปรียบทางด้านการแข่งขัน (Competitive Advantage) ไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติแต่เป็นสิ่งที่สามารถสร้างขึ้นมาได้และเปลี่ยนแปลงได้ทั้งทางบวกและทางลบ โดยสามารถทำความเข้าใจแนวคิดดังกล่าว ผ่านมุมมองของเศรษฐศาสตร์จุลภาค ส่วนปัจจัยมหภาค เช่น อัตราดอกเบี้ย ค่าจ้างแรงงาน และอัตราแลกเปลี่ยน แม้จะมีความสำคัญในการสร้างความได้เปรียบให้กับประเทศ แต่สิ่งสำคัญกว่าคือ เงินใจและสภาพแวดล้อมภายในประเทศที่เอื้อต่ออุตสาหกรรมของประเทศนั้น จึงได้สร้างแบบจำลอง โมเดลเพชร (Diamond Model) ในการวิเคราะห์ โดยมีปัจจัยหรือตัวบ่งชี้ (Determinants) ข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่สำคัญรวม 4 ด้าน และ 1 บทบาท ตัวแปร คือ เงินใจของปัจจัยการผลิต (Factor Conditions) เงินใจด้านอุปสงค์ (Demand Conditions) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน (Related and Supporting Industries) และบริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ธุรกิจ (Context for Firm Strategy, Structure and Rivalry) และบทบาทรัฐบาล (Government Role) (Porter, 1998, p. 166)

#### 1. เงินใจปัจจัยการผลิต

สุวัฒนา ตั้งโพธิ์สุวรรณ (2546, น. 142) กล่าวว่า องค์กรธุรกิจไม่ว่าจะประกอบธุรกิจประเภทใดต่างเสนอกลยุทธ์ต่าง ๆ ได้แก่ การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่เป็นเลิศ การเพิ่มคุณค่าพิเศษหรือประเด็นอื่น ๆ ซึ่งล้วนแต่เป็นสิ่งที่สร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ซึ่งปัจจัยการผลิตเป็นตัวกำหนดความได้เปรียบเชิงแข่งขัน โดยปัจจัยการผลิตในที่นี้จะมีความหมายอย่างกว้าง ประกอบด้วย แรงงาน (Labor) ที่ดิน (Arable Land) ทรัพยากรธรรมชาติ (Natural Resources) ทุน (Capital) และสาธารณูปโภค (Infrastructure) เทคโนโลยีในการผลิตถือว่าเป็นปัจจัยการผลิตเช่นเดียวกัน ซึ่งหากมีเพียงพอและครบถ้วนแล้ว จะทำให้ขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศสูงขึ้นได้ โดยพิจารณาจากตัวแปรทรัพยากรพื้นฐานด้านการท่องเที่ยว แรงงานด้านการท่องเที่ยว การเข้าถึงแหล่งเงินทุน ดังนั้น สภาพปัจจัยการผลิต คือ ทุกสิ่งทุกอย่างที่ประเทศมี (Factor Endowment) และเกี่ยวข้องกับการผลิตของผู้ผลิตภายในประเทศ และมีผลกระทบต่อความ



ได้เปรียบและเสียเปรียบในการแข่งขัน กล่าวโดยสรุปสภาพปัจจัยการผลิตในที่นี่จะครอบคลุมทรัพยากร (Resources) ต่าง ๆ ที่มีอยู่ ดังนี้

1. ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ปริมาณแรงงานคุณภาพและทักษะของแรงงาน ต้นทุนทางด้านแรงงาน (ค่าจ้าง) และการจัดการทางด้านทรัพยากรมนุษย์หรือเครือข่ายวิชาชีพ มีกลุ่มบุคลากรที่มีทักษะและความรู้เฉพาะหรือขั้นก้าวหน้า (Skilled and Advanced/Specialized Human Resources)

2. ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resources) ทรัพยากรทางกายภาพ หมายถึง ความอุดมสมบูรณ์ และคุณภาพของทรัพยากร รวมถึงต้นทุนหรือมูลค่าของทรัพยากร ทรัพยากรกายภาพในที่นี่ คือ ที่ดิน น้ำ แร่ธรรมชาติ (Mineral) และพลังงานธรรมชาติ (Power Sources) อื่น ๆ นอกจากลักษณะคุณภาพของทรัพยากรกายภาพข้างต้นแล้ว ที่ตั้ง (Location) และขนาด (Geographic Size) ก็มีความสัมพันธ์กับผู้ผลิตในประเทศและในตลาด เพราะว่าที่ตั้งของแหล่งทรัพยากรจะเกี่ยวข้องกับต้นทุนทางการขนส่ง (Transportation Cost) และจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนของผู้ผลิตได้

3. ทรัพยากรทางด้านความรู้ (Knowledge Resources) ทรัพยากรทางด้านความรู้ หมายถึง ทรัพยากรที่เกิดจากการสร้างสรรค์พัฒนาและฝึกอบรม จะพบมากในปัจจัยด้านแรงงานที่มีทักษะเฉพาะ เช่น นักวิทยาศาสตร์ วิศวกร นักการตลาด และเจ้าหน้าที่เทคนิค การพัฒนาทางด้านความรู้จะเกิดจากการสนับสนุนของทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน โดยประเทศใดก็ตามที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรทางด้านนี้มากมีนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนประเทศนั้น จะมีศักยภาพในการพัฒนาและการแข่งขันกับประเทศต่าง ๆ

4. ทรัพยากรทางด้านเงินทุน (Capital Resources) ทรัพยากรทางด้านเงินทุน (Capital Resources) หมายถึง จำนวนและต้นทุนในการจัดหาและได้มาซึ่งเงินทุน ประเทศใดก็ตามที่มีแหล่งเงินทุนในประเทศที่มีต้นทุนต่ำ อัตราดอกเบี้ยต่ำและความมั่นคงของแหล่งเงินในประเทศ รวมถึงปริมาณเงินทุนที่เพียงพอในประเทศ จะทำให้ผู้ผลิตในประเทศนั้นมีความได้เปรียบเหนือกว่าประเทศที่มีข้อจำกัดทางด้านเงินทุน เนื่องมาจากการได้มาซึ่งเงินทุนจะรวมเป็นต้นทุนในการผลิตด้วย หากต้นทุนนี้มีราคาแพงจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตที่สูงตามไป

5. สาธารณูปโภค (Infrastructure) สาธารณูปโภค หมายถึง ปริมาณสาธารณูปโภคที่เพียงพอ และราคาไม่แพง ในที่นี่ คือ เครื่องสาธารณูปโภคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิต เช่น ไฟฟ้า น้ำประปา โทรศัพท์ การขนส่ง เป็นต้น เพราะประเทศใดก็ตามที่มีความพร้อมทางด้านสาธารณูปโภค จะสามารถรองรับการขยายตัวของอุตสาหกรรมในประเทศ การพัฒนาการ

ผลิตในประเทศซึ่งจะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของผู้ผลิต โดยมีวิธีการแบ่งปัจจัยการผลิต 2 วิธี คือ (Porter, 1990, p. 129)

5.1 แบ่งปัจจัยการผลิตออกเป็นปัจจัยพื้นฐานและปัจจัยขั้นสูง  
ปัจจัยพื้นฐาน หมายถึง ทรัพยากรธรรมชาติ ภูมิอากาศ แรงงานที่มีความชำนาญและกึ่งชำนาญ รวมทั้งทุน ปัจจัยขั้นสูง คือ โครงสร้างพื้นฐานทางโทรคมนาคมสมัยใหม่ บุคลากรที่ได้รับการศึกษาหรือฝึกอบรมในระดับสูง ซึ่งปัจจัยพื้นฐานเป็นบ่อเกิดแห่งความได้เปรียบด้านการแข่งขันที่ไม่ยั่งยืน แต่ปัจจัยขั้นสูงมีความสำคัญมากต่อการเสริมสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขันที่สูง เพราะการพัฒนาปัจจัยขั้นสูงจะต้องใช้เงินทุนสูงและต้องสะสมเป็นระยะเวลานาน

5.2 แบ่งปัจจัยการผลิตออกเป็นปัจจัยทั่วไปกับปัจจัยเฉพาะทาง  
ปัจจัยทั่วไป หมายถึง ถนน แหล่งเงินทุน ประเภทหนี้ บุคลากรระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่าที่ไม่จำกัดว่าต้องใช้กับอุตสาหกรรมใด ปัจจัยเฉพาะทาง คือ บุคลากรที่ได้รับการศึกษาหรือฝึกอบรมเฉพาะทาง โดยทั่วไปแล้วปัจจัยเฉพาะทางเมื่อได้รับการพัฒนาสูงขึ้น มีลักษณะเฉพาะทางมากขึ้น เป็นบ่อเกิดแห่งความได้เปรียบด้านการแข่งขันสูงและก่อให้เกิดนวัตกรรมได้มากกว่าปัจจัยทั่วไป และปัจจัยพื้นฐาน เช่น มีแหล่งแรงงานที่มีคุณภาพ พนักงานมีความรู้ความสามารถจึงได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นต้น

เสน่ห์ จุ้ยโต (2548, น. 7) กล่าวว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันในการดำเนินงานตามกระบวนการขั้นตอนการผลิต การตลาด หรือการเงิน จะมีความเกี่ยวข้องกับการทำนวัตกรรม เพราะถ้าขั้นตอนมีความยุ่งยากซับซ้อนเกินไปก็อาจจะทำให้ไม่สามารถปรับเปลี่ยนให้ทันกับสิ่งที่เกิดขึ้น ได้ทันเวลา และมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ตลอดจนความสามารถในการทำกำไร การจัดการผลิต และปฏิบัติการจะเป็นการทำหน้าที่ด้านการออกแบบ การวางแผน และการควบคุม เพื่อให้การผลิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

Porter (1990) กล่าวว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ปัจจัยการผลิตในประเทศจะเป็นตัวกำหนดความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศ โดยปัจจัยการผลิตในที่นี้จะมี ความหมายอย่างกว้าง ประกอบด้วย แรงงาน (Labor) ที่ดิน (Arable Land) ทรัพยากรธรรมชาติ (Natural Resources) ทุน (Capital) และสาธารณูปโภค (Infrastructure) ในที่นี้ เทคโนโลยีในการผลิตถือว่าเป็นปัจจัยการผลิตเช่นเดียวกัน ดังนั้นสภาพปัจจัยการผลิตในความหมายของ Porter จะหมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่ประเทศมี (Factor Endowment) และเกี่ยวข้องกับการผลิตของผู้ผลิตภายในประเทศ และมีผลกระทบต่อความได้เปรียบและเสียเปรียบในการแข่งขัน กล่าวโดยสรุป สภาพปัจจัยการผลิตในที่นี้จะครอบคลุมทรัพยากร (Resources) ต่างๆ ในประเทศที่มีอยู่ ซึ่งจะประกอบไปด้วย

1. ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resources) หมายถึง ความอุดมสมบูรณ์ และคุณภาพของทรัพยากร รวมถึงต้นทุนหรือมูลค่าของทรัพยากร ทรัพยากรกายภาพในที่นี้จะหมายถึง ที่ดิน น้ำ แร่ธรรมชาติ (Mineral) และพลังงานธรรมชาติ (Power Sources) อื่น ๆ นอกจากลักษณะคุณภาพของทรัพยากรกายภาพข้างต้นแล้ว ที่ตั้ง (Location) และขนาด (Geographic Size) ก็มีความสัมพันธ์กับผู้ผลิตในประเทศและในตลาด เพราะว่าที่ตั้งของแหล่งทรัพยากรจะเกี่ยวข้องกับต้นทุนทางการขนส่ง (Transportation Cost) และจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนของผู้ผลิตได้

2. ทรัพยากรทางด้านความรู้ (Knowledge Resources) หมายถึง ทรัพยากรที่เกิดจากการสร้างสรรค์ พัฒนาและฝึกอบรม จะพบมากในปัจจุบันด้านแรงงานที่มีทักษะเฉพาะ

3. ทรัพยากรทางด้านเงินทุน (Capital Resources) หมายถึง จำนวนและต้นทุนในการจัดหาและได้มาซึ่งเงินทุน ประเทศใดก็ตามที่มีแหล่งเงินทุนในประเทศที่มีต้นทุนต่ำ อัตราดอกเบี้ยต่ำและความมั่นคงของแหล่งเงินในประเทศ รวมถึงปริมาณเงินทุนที่เพียงพอในประเทศ จะทำให้ผู้ผลิตในประเทศนั้นมีความได้เปรียบเหนือกว่าประเทศที่มีข้อจำกัดทางด้านเงินทุน เนื่องมาจากการได้มาซึ่งเงินทุนจะรวมเป็นต้นทุนในการผลิตด้วย หากต้นทุนนี้มีราคาแพง จะส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตที่สูงตามไปด้วย

4. สาธารณูปโภค (Infrastructure) หมายถึง ปริมาณสาธารณูปโภคที่เพียงพอ และราคาไม่แพง ในที่นี้หมายถึง เครื่องสาธารณูปโภคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิต เช่น ไฟฟ้า น้ำประปา โทรศัพท การขนส่ง เป็นต้น เพราะประเทศใดก็ตามที่มีความพร้อมทางด้านสาธารณูปโภคนี้ จะสามารถรองรับการขยายตัวของอุตสาหกรรมในประเทศ การพัฒนาการผลิตในประเทศ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของผู้ผลิต เป็นต้น

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ด้านเงื่อนไขปัจจัยการผลิต หมายถึง ปัจจัยในองค์กรที่มีคุณภาพสูง และชำนาญเฉพาะด้าน เพื่อสนองความต้องการขององค์กร ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน บริการพื้นฐานทางเศรษฐกิจ โครงสร้างการบริการ โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี รวมไปถึงทรัพยากรที่เกี่ยวข้องในการประกอบการอื่น ๆ

## 2. เงื่อนไขด้านอุปสงค์

วัชรียา สุขศีล (2548, น. 113) กล่าวว่า เงื่อนไขด้านอุปสงค์ อุปสงค์หรือความต้องการ คือ ความต้องการภายในประเทศ ซึ่งจะทำให้เกิดความได้เปรียบด้านการแข่งขันในตลาดโลกได้ เนื่องจากอุปสงค์หรือความต้องการภายในประเทศจะเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการพัฒนาการผลิตสินค้าให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ ความต้องการภายในประเทศที่เพียงพอจะสามารถรองรับการผลิตปริมาณมาก ๆ ในประเทศ ซึ่งจะก่อให้เกิดการ

ประหยัดเนื่องจากสามารถทำการผลิตในปริมาณมาก ๆ นอกจากนั้นปริมาณและความต้องการในประเทศที่เพียงพอจะก่อให้เกิดการพัฒนาและขยายตัวในการผลิตของผู้ผลิตในประเทศอีกด้วย

ความต้องการหรืออุปสงค์ในประเทศ ในรูปของปริมาณและคุณภาพของความ ต้องการ โดยให้ความสำคัญทางด้านคุณภาพเป็นหลัก คุณภาพของความ ต้องการในที่นี้ คือ การบริโภคที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดควรคำนึงถึงประโยชน์ของการที่องค์กรสามารถนำคำติชมของ ลูกค้ามาศึกษาวิเคราะห์และปรับปรุงสินค้าให้มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ปรับปรุงทีมงานให้มีความรู้ความสามารถเพื่อให้บริการต่อลูกค้าทั้งก่อนและหลังการขาย จึงทำให้องค์กรมีผลดำเนินงานดีขึ้น การให้ความสำคัญกับคุณภาพของความ ต้องการ จะก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนั้นแล้วการเน้นความต้องการภายในประเทศหรือตลาดในประเทศเป็นหลักจะเป็นการลดการพึ่งพาผู้ซื้อในตลาดต่างประเทศ และความผันผวนอันเนื่องมาจากตลาดภายนอกประเทศเพราะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา อาจกระทบผู้ผลิตในประเทศได้หากไม่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาได้ทันการเปลี่ยนแปลงนั้น ก็จะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของตนได้

Porter (1990, p. 127) กล่าวว่า ปัจจัยเกี่ยวกับเงื่อนไขความต้องการหรืออุปสงค์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน ดังนี้

1. โครงสร้างการแบ่งตลาดของอุปสงค์ในประเทศ (Segment Structure of Demand) โครงสร้างการแบ่งตลาดของอุปสงค์ในประเทศ องค์กรหรืออุตสาหกรรมมักจะมีข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันระหว่างประเทศ ถ้าองค์กรหรืออุตสาหกรรมนั้นมีอุปสงค์ในประเทศที่คล้ายคลึงกับอุปสงค์โลกและตลาดส่วนที่คล้ายคลึงกับอุปสงค์โลกเป็นตลาดส่วนที่สำคัญของ องค์กรหรืออุตสาหกรรมนั้นมากกว่าตลาดส่วนเดียวกันของประเทศอื่นในทางกลับกันตลาดส่วนที่มีความสำคัญน้อยในอุตสาหกรรมมักจะเสียเปรียบคู่แข่งจากต่างประเทศ ถ้าตลาดส่วนนั้นมีความคล้ายคลึงกับอุปสงค์โลก

2. ผู้ซื้อที่รู้จริง (Sophisticated and Demanding Buyers) ผู้ซื้อที่รู้จริงในสินค้าหรือบริการใดจะตั้งมาตรฐานไว้สูงเวลาเลือกซื้อสินค้าหรือบริการนั้น ซึ่งเท่ากับเป็นแรงกดดันให้องค์กรต้องพัฒนาข้อได้เปรียบด้านการแข่งขัน ดังนั้น ประเทศจะมีข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่มีผู้ซื้อในประเทศที่รู้จริงกว่าผู้ซื้อในต่างประเทศ

3. อุปสงค์ในประเทศเกิดขึ้นก่อนประเทศอื่น (Anticipatory Buyer Needs) อุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองอุปสงค์ในประเทศ จะได้เปรียบด้านการแข่งขันระหว่างประเทศถ้าอุปสงค์ต่อสินค้าหรือบริการเกิดขึ้นในประเทศนั้นก่อนแล้วจึงเกิดขึ้นในประเทศอื่น ๆ ภายหลัง ในบางกรณีผู้ซื้อในประเทศอาจก่อให้เกิดอุปสงค์ที่ล่วงหน้าในประเทศและล้าหน้าอุปสงค์

ในต่างประเทศ ในทางตรงกันข้ามถ้าอุปสงค์ในประเทศเกิดขึ้นแล้ว และเกิดขึ้นเฉพาะในประเทศนั้น โดยไม่กลายเป็นอุปสงค์สากล อุตสาหกรรมในประเทศสำหรับอุปสงค์ก็จะเสียเปรียบด้านการแข่งขันระหว่างประเทศ หรือถ้าอุปสงค์ในประเทศตอบสนองอย่างล่าช้าต่อความต้องการใหม่ที่เป็นสากลประเทศนั้นจะเสียเปรียบด้านการแข่งขันระหว่างประเทศในอุตสาหกรรมนั้น

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ด้านเงื่อนไขด้านอุปสงค์ หมายถึง เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการพัฒนารผลิตสินค้าให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ ความต้องการที่เพียงพอจะสามารถรองรับการผลิตปริมาณมาก ๆ นอกจากนั้นปริมาณและความต้องการในบริบทหรือสิ่งแวดล้อมในการประกอบธุรกิจการค้ามีลักษณะพิเศษเฉพาะส่วนของตลาดเรียกร้องจากผู้ประกอบการ อุปสงค์ของลูกค้าภายในประเทศสามารถช่วยคาดการณ์อุปสงค์ของผู้บริโภคในประเทศอื่นซึ่งสามารถตอบสนองทั้งตลาดภายในและภายนอกประเทศ

### 3. อุตสาหกรรมเกี่ยวข้องและสนับสนุน

Porter (1990, p. 66) กล่าวว่า อุตสาหกรรมเกี่ยวข้องและสนับสนุน อุตสาหกรรมการผลิตสินค้าชนิดใดที่จะมีความได้เปรียบด้านการแข่งขันอุตสาหกรรมนั้นจะต้องมีอุตสาหกรรมที่สนับสนุนและเกี่ยวเนื่องที่สามารถส่งเสริมความสามารถหรือศักยภาพของอุตสาหกรรมนั้น เนื่องจากอุตสาหกรรมสนับสนุนนี้จะทำให้มีการพัฒนาผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการภายในประเทศและต่างประเทศมากขึ้น โดยที่อุตสาหกรรมที่สนับสนุนและเกี่ยวเนื่องจะมีความเชื่อมโยงกันในการที่จะทำให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการผลิตให้มีคุณภาพและปริมาณตรงกับความต้องการของผู้บริโภคมากขึ้น ทำให้การผลิตมีประสิทธิภาพ มีต้นทุนการผลิตต่ำ

การที่ประเทศใดที่มีอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องที่มีความได้เปรียบเชิงแข่งขันจะก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันระหว่างประเทศของอุตสาหกรรมนั้น ๆ ทั้งนี้มาจากสาเหตุ 2 ประการที่สำคัญ ได้แก่

1. ช่องทางการจัดหาที่รวดเร็วมีประสิทธิภาพ ช่องทางการจัดหาที่รวดเร็วมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะก่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว สามารถลดต้นทุนการผลิตและขยายตลาดให้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว หรืออาจได้รับสิทธิพิเศษมากกว่าผู้ผลิตรายอื่นในต่างประเทศในการมีวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนที่ดีที่สุด ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาอุตสาหกรรมในประเทศ และวัตถุดิบในประเทศยังถูกใช้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด อีกทั้งยังเป็นการลดต้นทุนการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศได้อีกด้วย

2. ความร่วมมือกันอยู่ตลอดเวลาระหว่างผู้ผลิตที่ใช้วัตถุดิบกับผู้ผลิตวัตถุดิบความร่วมมือกันอยู่ตลอดเวลาระหว่างผู้ผลิตที่ใช้วัตถุดิบกับผู้ผลิตวัตถุดิบ เช่น มีการพัฒนาและร่วมมือกันพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้มีประสิทธิภาพ จะก่อให้เกิดการพัฒนาความร่วมมือกันทั้งสอง

ฝ่ายประเทศมีโอกาสสูงที่จะประสบความสำเร็จในตลาดระหว่างประเทศสำหรับอุตสาหกรรมใด อุตสาหกรรมหนึ่ง ถ้ามีอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องตั้งอยู่ในประเทศเดียวกัน หรือมีการกระจุกตัวกันเกิดความร่วมมือกัน ก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันระหว่างประเทศเหนือ อุตสาหกรรมนั้นในประเทศอื่น ๆ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ด้านอุตสาหกรรมเกี่ยวข้องและสนับสนุน หมายถึงการสินค้าชนิดใดที่จะมีความได้เปรียบด้านการแข่งขันอุตสาหกรรมนั้นจะต้องมี อุตสาหกรรมที่สนับสนุนและเกี่ยวเนื่องที่สามารถส่งเสริมความสามารถหรือศักยภาพของ อุตสาหกรรมนั้น ปัจจัยแวดล้อมในประเทศที่สนับสนุนการลงทุน และการปรับปรุง ประสิทธิภาพ อย่างต่อเนื่อง รวมถึงความเหมาะสมของลักษณะ โครงสร้างและกลยุทธ์ทางธุรกิจ ที่องค์กรเลือกใช้

#### 4. บริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ธุรกิจ

Porter (1990, p. 131) กล่าวว่า บริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ธุรกิจ การจัดการ โครงสร้างและระบบการบริหารอย่างเหมาะสมของผู้ผลิตในอุตสาหกรรมนั้นและการ แข่งขันของผู้ผลิตในอุตสาหกรรมชนิดเดียวกันภายในประเทศ จะทำให้เกิดการปฏิบัติตามการ บริหารและการผลิตที่มีประสิทธิภาพของผู้ผลิตในอุตสาหกรรมมากขึ้น และเป็นแรงกดดันในการที่ จะทำให้เกิดการพัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพและรูปแบบที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคมากขึ้น ซึ่งจะทำให้มีความได้เปรียบด้านการแข่งขันมากขึ้น

สภาพการแข่งขันในประเทศเป็นตัวกำหนดหนึ่งที่มีความสำคัญมากต่อการ กำหนดความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศ การแข่งขันที่รุนแรงในประเทศสำหรับอุตสาหกรรม ใดอุตสาหกรรมหนึ่ง จะทำให้อุตสาหกรรมนั้นประสบความสำเร็จในตลาดระหว่างประเทศใน ระดับที่สูงมาก เนื่องจากจะเกิดแรงกดดันต่อกันและกันให้มีการพัฒนามากขึ้น ซึ่งการแข่งขันใน ประเทศไม่ได้หมายถึงแต่เฉพาะการแข่งขันทางด้านราคาเท่านั้น การแข่งขันในด้านอื่น ๆ ได้แก่ เทคโนโลยีอันจะนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงแข่งขันที่ยั่งยืนกว่า และการแข่งขันในประเทศที่เข้มข้น มักจะกดดันให้เกิดการส่งออกเพื่อแสวงหาตลาดเพิ่มเติมเพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบด้านต้นทุนที่ ลดลงเมื่อมีการผลิตครั้งละปริมาณมาก ๆ กระบวนการแข่งขันจะมีประโยชน์เพิ่มขึ้นอีกมากถ้าผู้ แข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันไม่อยู่กระจัดกระจายไปทั่วประเทศ แต่กระจุกตัวอยู่ในอาณาเขต เดียวกันมีการติดต่อและทำธุรกรรมอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอตลอดเวลา และมีการเปิดตลาดโดย ไม่กีดกันการนำเข้า เพื่อที่จะทดแทนการขาดแคลนสภาพการแข่งขันในประเทศที่เข้มข้นได้บ้าง สำหรับประเทศเล็ก ๆ นอกจากนี้จำนวนผู้แข่งขันเพียงอย่างเดียวไม่ก่อให้เกิดประโยชน์หากขาดซึ่ง คุณภาพ ดังนั้น จุดที่สำคัญ คือ คุณภาพของการแข่งขันต้องเข้มข้นด้วย เพราะสภาพการแข่งขันใน ประเทศที่เข้มข้นจะทำให้ทรัพยากรที่สำคัญของประเทศถูกนำไปใช้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ด้านบริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ หมายถึง การพัฒนาการแข่งขันไม่ได้หมายถึงแต่เฉพาะการแข่งขันทางด้านราคาเท่านั้น การแข่งขันในด้านอื่น ๆ ได้แก่ เทคโนโลยีอันจะนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงแข่งขันที่ยั่งยืน

#### 5. บทบาทรัฐบาล

วิวรรณ ศรีรับสุข (2555, น. 26) กล่าวว่า บทบาทของภาครัฐว่ามีอิทธิพลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อทรัพยากรที่เป็นปัจจัยการผลิต คือ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรความรู้ ทรัพยากรทุน และทรัพยากรสาธารณูปโภค โดยปัจจัยการผลิตเหล่านี้อาจถูกกระทบจากนโยบายการให้เงินสนับสนุนของภาครัฐ นโยบายผ่านตลาดทุน นโยบายการศึกษา รัฐบาลได้มีนโยบายในการพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุภาพนานาชาติ ภาครัฐสามารถปรับเปลี่ยนความต้องการภายในประเทศด้วยการกำหนดมาตรฐานสินค้า ภาครัฐสามารถมีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน รวมทั้งการแข่งขันภายในประเทศ ด้วยการกำหนดนโยบาย ออกกฎ ระเบียบต่าง ๆ เช่น นโยบายด้านภาษีอากร การสนับสนุนส่งเสริมด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านเงินทุนรวมถึงการสนับสนุนให้มีสถาบันการศึกษาที่สามารถผลิตบุคลากรเพื่อสนับสนุนภาคอุตสาหกรรมอีกทั้งอาจใช้นโยบายด้านการเงินและการคลัง เพื่อสนับสนุนการส่งออก การกำหนดนโยบายที่เกี่ยวกับการค้าระหว่างประเทศอย่างเหมาะสม การสนับสนุนและแทรกแซงจากภาครัฐอาจมีผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ผลกระทบเชิงบวกอาจช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาดระดับสากลให้แก่องค์กร ส่วนผลกระทบเชิงลบ อาจทำให้องค์กรธุรกิจไม่มีความกดดันในการพัฒนาสินค้า หรือกระบวนการผลิต ซึ่งอาจทำให้ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ในระดับสากลลดลง จะเห็นว่าภาครัฐสามารถช่วยส่งเสริมหรือลดทอน ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร แต่ไม่สามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรได้โดยตรง

Porter (1998, p. 625) กล่าวว่า บทบาทรัฐบาล เป็นการวิเคราะห์ถึงบทบาทของภาครัฐบาลที่มีผลต่อการรักษาการแข่งขันระดับนานาชาติ โดยตัวอย่างที่เห็นได้ชัดที่สุด คือนโยบายด้านต่าง ๆ ที่ช่วยเกื้อหนุนต่อองค์กรในรูปแบบที่ต่างกันออกไป

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ด้านบทบาทรัฐบาล หมายถึง บทบาทของภาครัฐที่ส่งเสริมให้กลไกของธุรกิจอุตสาหกรรมนั้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การสนับสนุนธุรกิจในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการส่งออกและนำเข้า รวมทั้งมาตรการที่ก่อให้เกิดการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมต่าง ๆ โดยการสร้างอุปสงค์ให้เกิดขึ้น อันจะนำไปสู่การเคลื่อนตัวของผู้ผลิตและปัจจัยการผลิต

จากแนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน สามารถสรุปได้ว่า ความสามารถขององค์กรในการสร้างผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าองค์กรอื่น ๆ จากการผลิตสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าต้องการด้วยประสิทธิภาพที่เหนือกว่า โดยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้แก่ ด้านเงื่อนไขปัจจัยการผลิต (Factor Condition) ด้านเงื่อนไขด้านอุปสงค์ (Demand Condition) ด้านอุตสาหกรรมเกี่ยวข้องและสนับสนุน (Related and Supporting Industries) และด้านบริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ (Firm Strategy Structure and Rivalry) ดังนี้

1. ด้านเงื่อนไขปัจจัยการผลิต (Factor Condition) หมายถึง ปัจจัยในองค์กรที่มีคุณภาพสูง และชำนาญเฉพาะด้าน เพื่อสนองความต้องการขององค์กร ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน บริการพื้นฐานทางเศรษฐกิจ โครงสร้างการบริการ โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี รวมไปถึงทรัพยากรที่เกี่ยวข้องในการประกอบการอื่น ๆ

2. ด้านเงื่อนไขด้านอุปสงค์ (Demand Condition) หมายถึง บริบทหรือสิ่งแวดล้อมในการประกอบการที่ลูกค้ามีลักษณะพิเศษเฉพาะส่วนของตลาดเรียกร้องจากผู้ประกอบการ อุปสงค์ของลูกค้าภายในประเทศสามารถช่วยคาดการณ์อุปสงค์ของผู้บริโภคในประเทศอื่นซึ่งสามารถตอบสนองทั้งตลาดภายในและภายนอกประเทศ

3. ด้านอุตสาหกรรมเกี่ยวข้องและสนับสนุน (Related and Supporting Industries) หมายถึง ปัจจัยแวดล้อมในประเทศที่สนับสนุนการลงทุน และการปรับปรุง ประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง รวมถึงความเหมาะสมของลักษณะโครงสร้างและกลยุทธ์ทางธุรกิจ ที่องค์กรเลือกใช้

4. ด้านบริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ (Firm Strategy Structure and Rivalry) หมายถึง การเข้าถึงผู้ประกอบการที่มีความสามารถและประสิทธิภาพสูงและมีการเชื่อมโยงทางเครือข่ายในอุตสาหกรรมเดียวกัน

5. ด้านบทบาทรัฐบาล (Government) หมายถึง บทบาทของภาครัฐที่ส่งเสริมให้กลไกของธุรกิจในอุตสาหกรรมนั้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น มาตรการในด้านการส่งออกและนำเข้า มาตรการทางภาษี รวมทั้งมาตรการที่ก่อให้เกิดการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมต่าง ๆ โดยการสร้างอุปสงค์ให้เกิดขึ้น อันจะนำไปสู่การเคลื่อนตัวของผู้ผลิตและปัจจัยการผลิต



## 2.4 บริบทธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์การขนส่งในประเทศไทย

โลจิสติกส์การขนส่งในบริบทผู้ประกอบการขนส่งด้วยรถบรรทุก ซึ่งถือเป็นธุรกิจฐานรากของภาคการขนส่งทางถนนและระบบโลจิสติกส์ ควรได้รับการพัฒนา และสร้างขีดความสามารถในการบริหารจัดการ พร้อมทั้งพัฒนาธุรกิจให้บริการ โลจิสติกส์การขนส่งให้ยั่งยืน

### 2.4.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์การขนส่งประเทศไทย

#### 2.4.1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์การขนส่งสินค้า

การขนส่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในระบบ โลจิสติกส์การขนส่งซึ่งประกอบขึ้นด้วยกระบวนการและกิจกรรมต่าง ๆ มากมาย เช่น การจัดการคลังสินค้า การคัดแยกสินค้า การบรรจุหีบห่อ เป็นต้น ผู้ประกอบการขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุกจึงมีความจำเป็นต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับระบบ โลจิสติกส์การขนส่ง เพื่อสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะต้นทุนค่าน้ำมันแพง และภาวะการแข่งขันสูง ทั้งระหว่างผู้ประกอบการภายในประเทศด้วยตนเอง และการแข่งขันกับผู้ประกอบการต่างชาติ ซึ่งอาจจะมีประสบการณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยกว่า (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2560)

การขนส่ง (Transportation) จัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการโลจิสติกส์การขนส่ง ผู้ทำการขนส่งต้องเข้าใจถึงบทบาทของการขนส่งต่อระบบ โลจิสติกส์การขนส่ง ในขณะที่เดียวกันผู้ขนส่งก็ต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยเช่นกัน ดังนั้นการจัดการขนส่งอย่างมีประสิทธิภาพจะมีส่วนสำคัญต่อการลดต้นทุนโดยรวมของสินค้า แต่การบริหารจัดการขนส่งอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการประสานงานกับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์การขนส่งและฝ่ายอื่น ๆ ซึ่งในการขนส่งสินค้านั้นผู้ผลิตอาจพิจารณาขนส่งสินค้าไปยังลูกค้าเองหรือใช้บริการผู้รับจ้างขนส่งภายนอกซึ่งจะต้องพิจารณาคัดเลือกรูปแบบการขนส่งที่เหมาะสม คัดเลือกผู้รับจ้างขนส่ง จัดเส้นทางและตารางเวลาการขนส่ง รวบรวมปริมาณการขนส่ง การเรียกค่าเสียหายจากผู้ขนส่งเป็นส่วนประกอบที่สำคัญ แม้จะเป็นเพียงแค่ส่วนหนึ่งของระบบ โลจิสติกส์การขนส่งก็ตาม

ดังที่กล่าวว่าการขนส่งเป็นหนึ่งในต้นทุนโลจิสติกส์การขนส่ง และเป็นสัดส่วนที่มีความสำคัญต่อการกำหนดราคาสินค้าหลายประเภท โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้าที่มีมูลค่าต่ำ เช่น วัสดุก่อสร้าง ทราย และถ่านหิน แต่แม้ว่าการขนส่งสินค้ามูลค่าสูง เช่น เครื่องจักร อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ อัญมณี ฯลฯ ที่อาจมีสัดส่วนของต้นทุนค่าขนส่งต่อราคาขายต่ำก็ตาม การบริหารการขนส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพก็ยังเป็นปัจจัยที่สำคัญของโซ่อุปทานทั้งหมด ซึ่งผู้ประกอบการขนส่งจำเป็นต้องทำความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญให้ครบถ้วน โดยการ

ขนส่งสินค้าในประเทศไทยมีการขนส่งสินค้าหลายรูปแบบทั้งทางบก ทางน้ำ และทางท่อ โดยการขนส่งสินค้าภายในประเทศไทย จะใช้การขนส่งสินค้าทางถนนเป็นหลัก คิดเป็นสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 86 ของน้ำหนักของสินค้าที่ทำ การขนส่งภายในประเทศทั้งหมด เนื่องจากมีโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ที่ค่อนข้างสมบูรณ์ ทั้งนี้เพราะภาครัฐได้ให้การสนับสนุนการขนส่งทางถนนเป็นอย่างมาก เมื่อเทียบกับการพัฒนาขนส่งในรูปแบบอื่น โดยมีแนวคิดที่ว่า ระบบถนนเป็นบริการขนส่งพื้นฐานที่ให้ความสะดวกรวดเร็วและเป็นการขนส่งให้ถึงจุดหมายปลายทางโดยตรง อีกทั้งการขนส่งสูงสุดสำหรับการขนส่งในช่วงสั้น ๆ นอกจากนั้นการลงทุนขยายระบบถนนยังมีความได้เปรียบทางภูมิศาสตร์สำหรับการขนส่งในช่วงสั้น ๆ นอกจากนั้นการลงทุนขยายระบบถนนยังมีความได้เปรียบทางภูมิศาสตร์มากกว่าการขนส่งทางด้านอื่น ๆ คือ สามารถเข้าถึงได้ทุกพื้นที่สามารถรับขนส่งสินค้าจากจุดต้นทางส่งไปถึงจุดหมายปลายทางได้ โดยไม่ต้องเปลี่ยนยานพาหนะหรือ ขนถ่ายระหว่างทาง เป็นการประหยัดในการขนส่ง อีกทางหนึ่ง ซึ่งเรียกว่า การให้บริการจากที่ถึงที่ (Door to door service) จากข้อมูลปริมาณการขนส่งสินค้าทางถนนแยกตามประเภทสินค้า สามารถจำแนกประเภทการขนส่งออกเป็น 6 ประเภทหลักตามสินค้า ดังนี้ (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2560)

1) การขนส่งสินค้าอุปโภคบริโภค ประเภทของสินค้าในกลุ่มนี้ประกอบด้วย สินค้าเบ็ดเตล็ดและสินค้าบริโภคอื่น ๆ การขนส่งประเภทนี้ตัวสินค้าเองจะมีราคาไม่สูง น้ำหนักไม่มากแต่มีการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการสูงมาก ทำให้ไม่สามารถคิดราคาในการขนส่งที่สูงได้ ราคาในการขนส่งจะคิดตามระยะทางทั้งแบบต่อหน่วยน้ำหนัก และต่อหน่วยปริมาตร

2) การขนส่งผลิตผลทางการเกษตร ประเภทของสินค้าในกลุ่มนี้ประกอบไปด้วย ข้าวอ้อย มันสำปะหลัง ข้าวโพด สัตว์มีชีวิต และผลิตผลทางการเกษตรอื่น ๆ ความต้องการในการใช้บริการขนส่งจะขึ้นอยู่กับฤดูกาลเกี่ยวเกี่ยวเป็นส่วนใหญ่ ราคาในการขนส่งมักคิดแบบเหมาคัน ตามระยะทาง (เนื่องจากส่วนใหญ่จะบรรทุกผลิตผลจนเต็มพิกัดตามที่กฎหมายกำหนด)

3) การขนส่งสินค้าอุตสาหกรรม สินค้าในกลุ่มนี้ประกอบด้วย วัสดุก่อสร้าง หิน ดินทราย เครื่องจักร ซีเมนต์ เป็นต้น สินค้าส่วนใหญ่จะมีน้ำหนักมาก ราคาขนส่งสินค้า จะคิดเหมาคัน ตามระยะทางเป็นส่วนใหญ่

4) การขนส่งสินค้าบรรจุตู้คอนเทนเนอร์ การขนส่งประเภทนี้ค่อนข้างจะมีมาตรฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเข้าและส่งออกเป็นส่วนใหญ่ จุดหมายปลายทางส่วนใหญ่

จะอยู่ที่ทำน้ำลึกแหลมฉะบั้ง หรือสถานีขนถ่ายสินค้า (ICD) ราคาขนส่งสินค้าจะคิดเหมาคันตามระยะทาง

5) การขนส่งวัตถุดิบทราย สินค้าในกลุ่มนี้ ได้แก่ ทรายเคมี วัตถุไวไฟ ราคาขนส่งสินค้า จะต้องรวมค่าประกันภัยที่สูงกว่าสินค้าทั่วไป ราคาขนส่งจะคิดแบบเหมาคันตามระยะทาง

6) การขนส่งสินค้าเฉพาะ สินค้าในกลุ่มนี้ ประกอบด้วย คอนกรีตผสมสำเร็จรูป นมปูนซีเมนต์ผง เป็นต้น กลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการจะเป็นกลุ่มเฉพาะ รถขนส่งสินค้าที่ใช้ก็จะ เป็นรถที่มีลักษณะเฉพาะตามประเภทของสินค้า

โลจิสติกส์การขนส่ง เป็นกระบวนการหนึ่งในกระบวนการของโซ่อุปทาน (Supply chain) ที่เกี่ยวข้อง กับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการวางแผน การดำเนินงาน และการควบคุมงานขนย้าย รวบรวม การกระจายสินค้า บริการและข้อมูลข่าวสาร จากต้นทางไปยังปลายทางให้เหมาะสมตามความต้องการของลูกค้า โดยระบบโลจิสติกส์การขนส่ง จะครอบคลุม การจัดการตั้งแต่การส่งวัตถุดิบ จากซัพพลายเออร์ไปจนถึงการจัดส่งสินค้าไปยังลูกค้า กิจกรรมด้าน โลจิสติกส์การขนส่งที่ส่งผลโดยตรงต่อความสามารถของธุรกิจในการส่ง มอบสินค้าและบริการ

#### 2.4.1.2 ประเภทของการขนส่ง

ประเภทของการขนส่ง ปัจจุบันการขนส่งมีความเจริญก้าวหน้าและมีพัฒนาการมากยิ่งขึ้นมีวิธีการขนส่งให้ผู้ประกอบการธุรกิจเลือกหลายวิธี ผู้ประกอบการธุรกิจต้องเลือกวิธีการขนส่งให้เหมาะสมกับธุรกิจของตนเอง (Stern and Coughlin, 1996, p. 155) ซึ่งสามารถจำแนกการขนส่งได้ 5 ประเภท ดังนี้

1) การขนส่งทางน้ำ (Water transportation) การขนส่งทางน้ำ เป็นวิธีการขนส่งเก่าแก่มีมาตั้งสมัยโบราณ โดยการใช้แม่น้ำลำคลองเป็นเส้นทางลำเลียงสินค้า รวมถึงการขนส่งทางทะเล ซึ่งส่วนใหญ่ใช้สำหรับการขนส่งสินค้านี้อะหว่างประเทศ การขนส่งทางน้ำนี้เหมาะสมกับสินค้าที่มีขนาดใหญ่ ขนส่งได้ปริมาณมากเป็นสินค้าที่ยากแก่การเสียหาย เช่น ทรายแร่ ข้าวเปลือก เครื่องจักรยางพารา เป็นต้นส่วนประกอบของการขนส่งทางน้ำ

1.1) ผู้ประกอบการขนส่งทางน้ำ

1.2) อุปกรณ์การขนส่ง คือ เรือ ได้แก่ เรือโดยสาร เรือสินค้าและเรือเฉพาะกิจ เช่น เรือลากจูง เรือประมง ฯลฯ

1.3) ท่าเรือ

1.4) เส้นทางเดินเรือ สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

## ทางน้ำ

- 1.4.1) เส้นทางเดินเรือภายในประเทศ
- 1.4.2) เส้นทางเดินเรือชายฝั่งทะเล
- 1.4.3) เส้นทางเดินเรือระหว่างประเทศข้อดีข้อเสียของการขนส่ง

การขนส่งทางน้ำ (ทางเรือ) มีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

### ข้อดี

1. อัตราค่าขนส่งถูกกว่าเมื่อเทียบกับการขนส่งทางอื่น
2. ขนส่งได้ปริมาณมาก
3. มีความปลอดภัย
4. สามารถส่งได้ระยะไกล ๆ

### ข้อเสีย

1. มีความล่าช้าในการขนส่งมาก
2. ในฤดูน้ำลดหรือฤดูร้อน น้ำอาจมีน้อย ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการขนส่ง เพราะเรือยกขึ้นได้
3. ไม่สามารถกำหนดเวลาที่แน่นอนในการขนส่งได้ขึ้นอยู่กับ

ภูมิอากาศ และภูมิประเทศ

## 2) การขนส่งทางบก

การขนส่งทางบก (Road or motor transportation) จำแนกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

2.1) การขนส่งทางรถไฟ (Railroads) การขนส่งทางรถไฟ เป็นเส้นทางการลำเลียงที่สำคัญที่สุดของประเทศไทย ดำเนินงานโดยการรถไฟแห่งประเทศไทย ซึ่งถือว่าเป็นรัฐวิสาหกิจเหมาะสำหรับการขนส่งสินค้าหนัก ๆ ปริมาณมากและในระยะทางไกล อัตราค่าบริการไม่แพง การขนส่งทางรถไฟจะมีกำหนดเวลาออกและถึงจุดหมายปลายทางในระยะเวลาแน่นอนและมีความปลอดภัยจากการเสียหายของสินค้าส่วนประกอบของการขนส่งทางรถไฟ ดังนี้

2.1.1) ผู้ประกอบการ ได้แก่ การรถไฟแห่งประเทศไทย (รฟท.)

2.1.2) ขบวนการรถไฟ คือ อุปกรณ์ขนส่งทางรถไฟ ได้แก่ ขบวนรถไฟโดยสาร ใช้นั่งผู้โดยสาร ได้แก่ ขบวนรถด่วน รถเร็ว รถธรรมดา รถดีเซลราง ขบวนรถไฟสินค้า ใช้นั่งผู้โดยสาร มี 3 ประเภท คือ

2.1.2.1) รถปิด คือ รถไฟที่ปิดทุกด้าน เหมาะสำหรับการขนส่งสินค้าที่เสียหายง่ายเมื่อถูกแดดถูกฝน

2.1.2.2) รถเปิด คือ รถไฟที่ไม่มีหลังคาเหมาะสำหรับการขนส่งสินค้าที่ไม่เสียหายเมื่อถูกแดด ถูกฝน

2.1.2.3) รถเฉพาะกิจ คือ รถไฟที่ออกแบบสำหรับใช้เฉพาะงาน เช่นรถบรรทุกน้ำมัน รถบรรทุกปูนซีเมนต์ รถบรรทุกน้ำมัน เป็นต้น เส้นทางรถไฟ ซึ่งมีอยู่ทั่วประเทศ

#### ข้อดีข้อเสียของการขนส่งทางรถไฟ

การขนส่งทางรถไฟมีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

##### ข้อดี

1. ประหยัด ขนส่งสินค้าได้จำนวนมากหลายชนิด
2. รวดเร็ว สามารถขนส่งสินค้าได้ทันตามกำหนดเวลาที่
3. สะดวก เพราะมีตู้หลายชนิดให้เลือกเพื่อความ
- 4.ปลอดภัยสูง เมื่อเทียบกับเส้นทางอื่น
- 5.ขนส่งได้ทุกสภาพดินฟ้าอากาศ

##### ต้องการ

เหมาะสมกับสินค้า

##### ข้อเสีย

1. ไม่สามารถขนส่งสินค้าได้ถึงที่ต้องการขนถ่ายได้
2. ความยืดหยุ่นมีน้อย เพราะมีเส้นทางตายตัว
3. มีความคล่องตัวน้อยกว่าการขนส่งแบบอื่น เพราะมี
4. ไม่เหมาะสมกับผู้ส่งสินค้ารายย่อย ปริมาณน้อย

กฎระเบียบมาก

2.2) การขนส่งทางรถยนต์ (Motor transportation) หรือรถบรรทุก (Truck transportation) การขนส่งทางรถยนต์หรือทางรถบรรทุก ถือเป็นหัวใจของการขนส่งทางบก ทั้งนี้ในปัจจุบันรัฐบาลได้มีการสร้างถนน ขยายถนนเชื่อมโยงระหว่างจังหวัดต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง โดยมีกรุงเทพมหานครเป็นศูนย์กลางการขนส่ง ซึ่งการขนส่งทางรถยนต์หรือทางรถบรรทุกนั้นสามารถแก้ปัญหาในด้านการจำหน่ายสินค้าของพ่อค้าได้เป็นอันมา เพราะการขนส่งสินค้าสะดวก รวดเร็วสามารถส่งสินค้าไปถึงผู้ใช้ได้โดยตรงส่วนประกอบของการขนส่งทางรถยนต์หรือรถบรรทุก

2.2.1) ผู้ประกอบการ อาจเป็นรัฐหรือเอกชนดำเนินงานก็ได้ หรือเป็นการดำเนินงานร่วมกันก็ได้ เช่น รถยนต์รับจ้าง เป็นต้น

### 2.2.2) อุปกรณ์ในการขนส่ง ได้แก่ รถยนต์ และรถบรรทุก

การขนส่งทางรถยนต์มีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

#### ข้อดี

1. บริการได้ถึงที่โดยไม่ต้องมีการขนถ่าย
2. ขนส่งสินค้าได้ตลอดเวลาตามความต้องการของลูกค้า
3. สะดวก รวดเร็ว
4. เหมาะกับการขนส่งระยะสั้นและระยะกลาง
5. เป็นตัวเชื่อมั่นในการขนส่งแบบอื่นที่ไม่สามารถไปถึง

จุดหมาย ได้โดยตรง

#### ข้อเสีย

1. ค่าขนส่งสูงเมื่อเทียบกับการขนส่งทางรถไฟ
2. มีความปลอดภัยต่ำ เกิดอุบัติเหตุบ่อย
3. ขนส่งสินค้าได้ปริมาณและขนาดจำกัด
4. กำหนดเวลาแน่นอนไม่ได้ ขึ้นอยู่กับสภาพการจราจรและ

ดินฟ้าอากาศ

### 3) การขนส่งทางอากาศ

การขนส่งทางอากาศ (Air transportation) การขนส่งทางอากาศมีความสำคัญมากในปัจจุบัน โดยเฉพาะการขนส่งระหว่างประเทศเพราะทำการขนส่งได้รวดเร็วกว่าการขนส่งประเภทอื่น ๆ ไม่เสียเวลาในการขนส่งนาน สะดวกและปลอดภัย เหมาะกับการขนส่งสินค้าประเภทที่สูญเสียง่าย เช่น ผัก ผลไม้ ดอกไม้ เป็นต้น หรือสินค้าที่ต้องการส่งจองมาด้วยความรวดเร็วแก่การใช้งาน ถ้าล่าช้าอาจเกิดความเสียหายได้ไม่เหมาะสมกับสินค้าที่มีขนาดใหญ่ น้ำหนักมาก และสินค้าน่าราคาสูง ๆ ไม่รีบร้อนในการขนส่ง ซึ่งการขนส่งประเภทนี้ทำให้ธุรกิจสามารถขยายตัวได้รวดเร็วทั้งในและต่างประเทศ แต่ค่าใช้จ่ายแพงกว่าการขนส่งประเภทอื่นส่วนประกอบของการขนส่งทางอากาศ

3.1) ผู้ประกอบการ ได้แก่ บริษัทการบิน ให้บริการขนส่งทั้งผู้โดยสารและสินค้าทั้งภายในและระหว่างประเทศ

3.2) อุปกรณ์ในการขนส่ง ได้แก่ เครื่องบิน แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ เครื่องบินโดยสารให้บริการขนส่งผู้โดยสาร เครื่องบินบรรทุกสินค้า ให้บริการขนส่งเฉพาะสินค้า เครื่องบินแบบผสมให้บริการทั้งผู้โดยสารและสินค้าภายในลำเดียวกัน

3.3) เส้นทางบิน คือ เส้นทางที่กำหนดจากแห่งหนึ่งไปยังอีกแห่งหนึ่ง มี 2 ลักษณะคือ เส้นทางในอากาศ เส้นทางบนพื้นดิน

3.4) สถานีในการขนส่งหรือท่าอากาศยาน เป็นบริเวณที่ใช้สำหรับการขึ้นลงของเครื่องบิน ประกอบด้วย อาคารสถานี ทางวิ่งและทางขับ ลานจอด การขนส่งทางอากาศมีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

#### ข้อดี

1. สะดวก รวดเร็วที่สุด
2. สามารถขนส่งกระจายไปทั่วถึงได้อย่างกว้างขวางทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ
3. สามารถขนส่งไปในท้องถิ่นที่การขนส่งประเภทอื่นไปไม่ถึงหรือไปยากลำบาก
4. เหมาะกับการขนส่งระยะไกล ๆ
5. เหมาะกับการขนส่งสินค้าที่เสียหาย จำเป็นต้องถึงปลายทางรวดเร็ว
6. ขนส่งได้หลายเที่ยวในแต่ละวัน เพราะเครื่องบินขึ้นลงได้รวดเร็ว

#### ข้อเสีย

1. ค่าใช้จ่ายในการขนส่งสูงกว่าประเภทอื่น
2. จำกัดขนาดและน้ำหนักของสินค้าที่บรรทุกจะมีขนาดใหญ่และน้ำหนักมากไม่ได้
3. บริการขนส่งได้เฉพาะเมืองที่มีท่าอากาศยานเท่านั้น
4. การขนส่งขึ้นอยู่กับสภาพภูมิอากาศ
5. การลงทุนและค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาอุปกรณ์สูง
6. มีความเสี่ยงภัยอันตรายสูง

#### 4) การขนส่งทางท่อ

การขนส่งทางท่อ (Pipeline transportation) เป็นการขนส่งสิ่งของประเภทของเหลวและก๊าซผ่านสายท่อ เช่น น้ำประปา น้ำมัน ก๊าซธรรมชาติ เป็นต้น ซึ่งการขนส่งทางท่อจะแตกต่างกับการขนส่งประเภทอื่น คือ อุปกรณ์ที่ใช้ในการขนส่งไม่ต้องเคลื่อนที่ โดยเส้นทางขนส่งทางท่ออาจจะอยู่บนดิน ใต้ดินหรือใต้น้ำ ขึ้นอยู่กับสภาพภูมิอากาศ ประเทศแรกที่ใช้ระบบการขนส่งทางท่อ คือ ประเทศสหรัฐอเมริกา ใช้สำหรับขนส่งสินค้าประเภทเชื้อเพลิง ปัจจุบัน

ประเทศไทยใช้ระบบการขนส่งทางท่อสำหรับสินค้าประเภทน้ำมันเชื้อเพลิงและก๊าซธรรมชาติ ส่วนประกอบของการขนส่งทางท่อ

4.1) ผู้ประกอบการ ซึ่งผู้ประกอบการที่สำคัญ ได้แก่ การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย(ปตท.)

4.2) อุปกรณ์ในการขนส่ง ได้แก่ ท่อหรือสายท่อ แบ่งเป็น ท่อหลัก  
ท่อย่อย

4.3) สถานีในการขนส่ง ได้แก่ สถานีต้นทาง สถานีปลายทาง สถานี  
แยก สถานีสูบล้นการขนส่งทางท่อมี่ข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

#### ข้อดี

1. ประหยัดต้นทุน เวลาในการขนย้ายสินค้า
2. สามารถขนส่งได้ทุกสภาพภูมิอากาศ
3. สามารถขนส่งได้ไม่จำกัดเวลาและปริมาณ
4. มีความปลอดภัยสูงจากการสูญหายหรือลักขโมย
5. กำหนดเวลาการขนส่งได้แน่นอนชัดเจน
6. ประหยัดค่าแรง เพราะใช้กำลังคนน้อย

#### ข้อเสีย

1. ใช้ขนส่งได้เฉพาะสินค้าที่เป็นของเหลวหรือก๊าซเท่านั้น
2. ค่าใช้จ่ายในการลงทุนครั้งแรกสูง
3. ตรวจสอบหาจุดบกพร่องทำได้ยาก
4. ท่อหลักที่ใช้ขนส่งเมื่อวางแล้วเคลื่อนย้ายเปลี่ยนเส้นทาง

ไม่ได้

5. ไม่เหมาะกับการขนส่งในภูมิประเทศที่มีแผ่นดินไหวบ่อย

#### 5) การขนส่งระบบคอนเทนเนอร์

การขนส่งระบบคอนเทนเนอร์ (Container system) การขนส่งระบบคอนเทนเนอร์ เป็นการพัฒนาระบบขนส่งอีกขั้นหนึ่ง โดยการบรรจุสินค้าที่จะขนส่งลงในตู้หรือกล่องเหล็กขนาดใหญ่ ที่เรียกว่า คอนเทนเนอร์ แล้วทำการขนส่งโดยรถบรรทุก รถไฟ หรือเครื่องบิน ไปยังจุดหมายปลายทางโดยไม่มีภาระขนถ่ายสินค้าออกจากตู้ระหว่างทำการขนส่งที่ขบวน ซึ่งตู้คอนเทนเนอร์ต้องสร้างจากเหล็กที่ทนทานต่อสภาพลมฟ้าอากาศ สามารถวางไว้กลางแจ้ง ได้โดยปกติ จะสร้างให้มีลักษณะแข็งแรงมาก เพื่อให้ทนทานต่อการยกขนถ่ายสินค้าและสับเปลี่ยนบรรทุก ระหว่างรถบรรทุก รถไฟหรือเรือ ในการเคลื่อนย้ายตู้นี้จะใช้ปั้นจั่น ในการขนย้าย และจาก



คุณสมบัติดังกล่าวตู้คอนเทนเนอร์จึงสามารถป้องกันสินค้าชำรุดเสียหายได้เป็นอย่างดีชนิดของตู้คอนเทนเนอร์ตู้คอนเทนเนอร์หรือตู้สินค้าที่ใช้ในการขนส่งสินค้า เป็นตู้สี่เหลี่ยมผืนผ้ากว้าง 8 ฟุต สูง 8 ฟุต ยาว 20, 25, 40, 45 ฟุต ทำจากเหล็กหรืออะลูมิเนียมที่ได้รับการผนึกอย่างดีกันไม่ให้น้ำเข้าในตู้ได้ ใช้สำหรับบรรทุกสินค้า ซึ่งสามารถแบ่งได้ 3 ชนิด คือ

5.1) ตู้แห้งหรือตู้สินค้าทั่วไป เป็นตู้ที่ไม่มีแผ่นฉนวนอยู่ด้านใน ไม่มีเครื่องทำความเย็นติดตั้งหน้าตู้ ใช้บรรทุกสินค้าแห้งหรือสินค้าทั่วไป

5.2) ตู้ควบคุมอุณหภูมิ แบ่งได้ดังนี้- ตู้ห้องเย็น จะมีเครื่องทำความเย็นในตู้ ภายในระบุนวนทุกด้าน เพื่อป้องกันความร้อนจากภายนอกเข้าสู่ด้านใน นิยมเก็บผักสดผลไม้- ตู้ฉนวนภายในจะฉนวนด้วยโฟมทุกด้านเพื่อป้องกันความร้อนแผ่เข้าสู่ นิยมบรรทุกผัก- ตู้ระบายอากาศเหมือนกับตู้เย็นแต่มีพัดลมแทนเครื่องทำความเย็น พัดลมจะดูดก๊าซฮีเทอร์ลินที่ระเหยออกจากตัวสินค้า

5.3) ตู้พิเศษ ได้แก่ ตู้แท็งก์เกอร์หรือตู้บรรจุของเหลว ตู้เปิดหลังคา ตู้แพลตฟอร์มตู้เปิดข้าง ตู้บรรทุกรถยนต์ ตู้บรรทุกหนักเต็ม ตู้สูงหรือจัมป์ประโชชน์ของระบบตู้คอนเทนเนอร์ (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2560)

5.3.1) ทำให้ขนถ่ายสินค้าได้รวดเร็ว

5.3.2) ลดความเสียหายของสินค้าที่ขนส่งและป้องกันการถูก

โจรกรรมได้

5.3.3) ประหยัดค่าใช้จ่าย

5.3.4) สามารถขนส่งได้ปริมาณมาก

5.3.5) การสั่งจองเรือระวางเพื่อขนส่งสินค้าทำได้สะดวก

5.3.6) ตรวจสอบสินค้าได้ง่าย

คงฤทธิ จันทริก (2551, น. 22) กล่าวว่า ประโยชน์ของการขนส่ง ทำให้เกิดความสะดวกสบายต่อปัจจัยสี่และมีการเคลื่อนย้ายวัสดุ สินค้าและบริการต่าง ๆ ที่เรียกว่าปัจจัยสี่ตอบสนองผู้บริโภค ดังนี้

1. ช่วยให้ตลาดสินค้าขยายขอบเขตออกไปกว้างขวางขึ้น สามารถส่งสินค้าไปจำหน่ายไกล ๆ ได้

2. สามารถเพิ่มมูลค่าของสินค้าได้ เพราะถ้าส่งสินค้าไปยังที่ที่สินค้านี้ดังกล่าวปริมาณน้อยคนต้องการมาก ย่อมทำให้สินค้านี้มีราคาแพงขึ้น

3. ทำให้เกิดการแบ่งงานกันทำ

4. ทำให้ไม่เกิดการกักตุนสินค้า เพราะการขนส่งมีได้ตลอดเวลาใช้ เวลาไม่นานในการขนส่งแต่ละครั้ง

5. ทำให้ประชาชนเดินทางไปยังสถานที่ต่าง ๆ ได้สะดวก

6. ทำให้ประชาชนมีงานทำ เพราะการขนส่งต้องใช้แรงงานระดับ ต่าง ๆ จำนวนมากจึงทำให้เกิดอาชีพเกี่ยวกับขนส่งและอาชีพอื่นที่เกี่ยวข้องบทบาทของการขนส่ง ต่อระบบการจัดจำหน่าย การขนส่งเป็นส่วนสำคัญและจำเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดจำหน่าย เช่นเดียวกับที่เป็นส่วนสำคัญและจำเป็นต่อระบบการผลิตและการขนส่ง กล่าวคือระบบขนส่งที่ ทันสมัยช่วยในการเคลื่อนย้ายสินค้าสำเร็จรูปที่ผลิตออกมาเป็นจำนวนมากไปยังสถานที่ต่าง ๆ ใน ปัจจุบันระบบการขนส่งได้รับการพัฒนาขึ้นเป็นอันมาก ทำให้ระบบการจัดจำหน่ายสามารถทำ หน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การขนส่งมีความสำคัญต่อระบบจัดจำหน่ายในการให้ อรรถประโยชน์ทางด้านสถานที่และเวลาอย่างมาก อย่างไรก็ตามการขนส่งมีข้อจำกัดอยู่เหมือนกัน ค่าใช้จ่ายด้านขนส่งเป็นค่าใช้จ่ายที่มีความสำคัญเป็นอันดับสองรองลงมาจากค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน ดังนั้นธุรกิจจึงไม่อาจหลีกเลี่ยงการพิจารณาเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการขนส่ง

องค์ประกอบของการขนส่งสินค้าในประเทศไทย การขนส่งทุก ประเภทมีองค์ประกอบสำคัญดังนี้ (คงฤทธิ จันทริก, 2551, น. 74)

1. ผู้ประกอบการขนส่ง หมายถึง ผู้ดำเนินกิจการขนส่ง ได้แก่ เจ้าของกิจการขนส่งเจ้าของอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการขนส่ง อาจดำเนินงานโดยเอกชนหรือ รัฐบาลก็ได้

2. เส้นทางขนส่ง หมายถึง ทางที่ใช้ในการขนส่ง เช่น แม่น้ำ ลำคลอง ถนน เป็นต้น

3. เครื่องมือ - อุปกรณ์ขนส่ง หมายถึง เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ ใช้ในการขนส่ง เช่น เรือ รถยนต์ รถไฟ เครื่องบิน เป็นต้น

4. สถานีรับ - ส่ง หมายถึง สถานที่ที่กำหนดให้เป็นจุดรับ-ส่งสิ่ง ที่ทำการขนส่ง เช่น ป้ายจอดรถประจำทางสนามบิน สถานีรถไฟ ท่าเรือ เป็นต้น

#### 2.4.2 รูปแบบธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์การขนส่งสินค้าในประเทศไทย

รูปแบบธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์การขนส่งสินค้าในประเทศไทย มีดังนี้

2.4.2.1 รูปแบบการขนส่งสินค้าแยกตามจุดต้นทาง และจุดปลายทางในการขนส่ง สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท แสดงดังภาพประกอบ 2 ได้แก่ (กรมเจรจาการค้าระหว่าง ประเทศ, 2560)

1) การขนส่งสินค้าภายในตัวเมือง (Internal – Internal : I-I) จุดต้นทาง และจุดปลายทางของการขนส่งอยู่ภายในเขตเมือง รูปแบบการขนส่งประเภทนี้ สามารถแสดงออกถึงลักษณะทางเศรษฐกิจของพื้นที่บริเวณนั้นได้ โดยสังเกตจากประเภทของยานพาหนะที่ใช้ในการขนส่งสินค้า พื้นที่ในการเกิดการขนส่งสินค้า และความหลากหลายของประเภทสินค้า

2) การขนส่งสินค้าภายนอกตัวเมือง (External – External : E-E) จุดต้นทาง และจุดปลายทางของการขนส่งไม่อยู่ในเขตเมือง

3) การขนส่งสินค้าระหว่างภายในตัวเมืองกับภายนอกตัวเมือง (Internal – External : I-E, External – Internal : E-I) หรือเรียกว่า การขนส่งสินค้าระหว่างเมืองกับภูมิภาค โดยมีจุดต้นทางหรือจุดปลายทางของการขนส่ง เพียงจุดเดียวที่อยู่ในเขตเมือง รูปแบบการขนส่งประเภทนี้ ส่วนมากจะใช้รถบรรทุกขนาดใหญ่ดำเนินการขนส่ง เพื่อให้ต้นทุนที่เกิดจากการขนส่งระยะทางไกลลดลง เนื่องจากสามารถขนส่งสินค้าได้เป็นจำนวนมากต่อครั้ง

4) การขนส่งสินค้าผ่านตัวเมือง (Through movement) จุดต้นทาง และจุดปลายทางในการขนส่งไม่อยู่ในเขตเมือง แต่เส้นทางในการขนส่งสินค้าต้องผ่านบริเวณพื้นที่เขตเมือง ซึ่งการขนส่งประเภทนี้ไม่มีความสัมพันธ์กับลักษณะเศรษฐกิจของพื้นที่ แต่มีผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับทางด้านความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม สามารถแก้ไขได้โดยใช้เส้นทางขนส่งเลี่ยงเขตเมือง

#### 2.4.2.2 การขนส่งสินค้าทางถนน

การขนส่งสินค้าทางถนนเป็นรูปแบบการขนส่งที่ได้รับความนิยมใช้ขนส่งสินค้าภายในประเทศมากที่สุด โดยข้อมูล ปี พ.ศ. 2547 ของกระทรวงคมนาคม พบว่า ปริมาณการขนส่งสินค้าที่ใช้การขนส่งทางถนนมีประมาณ 435 ล้านตัน หรือคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 88 ของการขนส่งสินค้าในประเทศทั้งหมด และเพิ่มขึ้นในอัตราเฉลี่ยร้อยละ 2.26 ต่อปี นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 เป็นต้นมา ทั้งนี้สาเหตุที่การขนส่งสินค้าทางถนนได้รับความนิยมมากเนื่องจากมีข้อได้เปรียบเมื่อเปรียบเทียบกับขนส่งรูปแบบอื่น ๆ คือ ความสามารถในการเข้าถึงแหล่งผลิตและแหล่งบริโภคได้โดยตรง (Door-to-door) เนื่องจากมีโครงข่ายถนน ที่เชื่อมต่อภูมิภาคต่าง ๆ ครอบคลุมทั่วประเทศ มีหน่วยบรรทุก (Unit load) ขนาดเล็ก และสามารถจัดหาพาหนะ ได้สะดวก ทำให้สามารถขนส่งสินค้าไปที่จุดหมายปลายทางที่แตกต่างกันได้สะดวก ประกอบกับการขนส่งรูปแบบอื่น ๆ มีข้อจำกัดด้าน โครงสร้างพื้นฐานที่ไม่สามารถรองรับความต้องการขนส่งสินค้าได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ และไม่สามารถให้บริการขนส่งจากแหล่งผลิตถึงแหล่งบริโภคได้โดยตรง และจำเป็นต้องใช้การขนส่งทางถนน โดยรวมแล้วการขนส่งสินค้าทางถนนจึงได้เปรียบการขนส่ง

รูปแบบอื่น ๆ ในแง่ของการเป็นการขนส่งรูปแบบเดี่ยว (Single Mode) ที่สามารถเข้าถึงแหล่งผลิตและแหล่งบริโภค ได้โดยตรง ทำให้สามารถให้บริการรวบรวมและการกระจายสินค้าได้ดีเมื่อเปรียบเทียบกับขนส่งรูปแบบอื่น ๆ

#### 2.4.2.3 จุดเชื่อมโยงการขนส่งทางถนน

การขนส่งสินค้าทางถนนสามารถเชื่อมต่อการขนส่งรูปแบบอื่น ๆ ได้หลากหลายรูปแบบ ขึ้นกับลักษณะของสินค้าที่ทำการขนส่งและโครงสร้างพื้นฐานที่จะมาเชื่อมต่อการขนส่งสินค้าทางถนนเพื่อนำไปสู่การขนส่งรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งส่วนหนึ่งใช้รองรับและสนับสนุนการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทางทะเล และทางอากาศ ทั้งนี้ ประเทศไทยมีจุดเชื่อมโยงระบบขนส่งสินค้าหลัก ดังนี้ (สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร, 2557, น. 47)

1) สถานีขนส่งสินค้า (Truck Terminal) มีหน้าที่รวบรวมสินค้าจากแหล่งผลิตต่าง ๆ เพื่อส่งต่อไปยังประตูการค้า หรือทำหน้าที่กระจายสินค้าที่มาจากประตูการค้าไปยังแหล่งบริโภคตามภูมิภาคต่าง ๆ ปัจจุบันสถานีขนส่งสินค้าของประเทศไทยภายใต้การดูแลของส่วนกิจการขนส่งกรมการขนส่งทางบก ได้เปิดให้บริการเพื่ออำนวยความสะดวกต่อการขนส่งสินค้าทางถนนรวมทั้งสิ้น 3 แห่ง ซึ่งกระจายตัวตามชานเมืองของกรุงเทพมหานคร ได้แก่ สถานีขนส่งสินค้าร่มเกล้าสถานีขนส่งสินค้าคลองหลวง และสถานีขนส่งสินค้าพุทธมณฑล

2) สถานีตรวจและบรรจุสินค้าเข้าสู่คอนเทนเนอร์เพื่อการส่งออก หรือ สตศ. (Off-dock Container Freight Station : CFS) จัดตั้งขึ้นเพื่อย้ายกิจกรรมในเรื่องของการบรรจุเข้าสู่ในส่วนของการส่งออกที่บริเวณท่าเรือกรุงเทพ (คลองเตย) ออกมาให้บริการด้านนอกและจากนั้นจึงนำสินค้าที่บรรจุเข้าสู่แล้วบรรทุกขึ้นรถหัวลากไปยังท่าเรือ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานในบริเวณท่าเรือสามารถทำได้รวดเร็วมากขึ้น และยังเป็น การเพิ่มพื้นที่สำหรับพักตู้สินค้าภายนอกเขตท่าเรือด้วย

3) โรงพักสินค้าเพื่อตรวจปล่อยของขาเข้าและบรรจุของขาออกที่ขนส่งโดยระบบคอนเทนเนอร์นอกเขตท่าเรือ หรือ รพท. (Inland Container Depot : ICD) ให้บริการใกล้เคียงกับท่าเรือ แต่ไม่มีกิจกรรมทางเรือมาเกี่ยวข้อง ได้แก่ การให้บริการบรรจุสินค้าเข้าสู่ประเภท LCL การให้บริการชั่วคราวสำหรับจัดเก็บสินค้าและตู้สินค้าประเภท FCL การเก็บรักษาและทำความสะอาดตู้เปล่า ตลอดจนการทำพิธีการศุลกากร

4) ย่านกองเก็บตู้สินค้า (Container Yard : CY) เป็นสถานที่ใช้พักตู้คอนเทนเนอร์ ในปัจจุบัน มีทั้งหมด 18 แห่ง ซึ่งส่วนใหญ่มีที่ตั้งบริเวณถนนบางนา-บางพระก อําเภอมืองและอําเภอบางพลีในจังหวัดสมุทรปราการ และบริเวณท่าเรือกรุงเทพ ผู้ให้บริการย่านกองเก็บตู้

สินค้าบางรายมีพัฒนาการให้บริการแบบครบวงจร และมีบริการจัดทำพิธีการศุลกากรโดยผ่านทางระบบ EDI

5. สถานที่เก็บพักสินค้า เป็นสถานที่ใช้เก็บรักษาสินค้าประกอบด้วย คลังสินค้า (Warehouse) ไซโล (Silo) และห้องเย็น (Chill Room) โดยในส่วนคลังสินค้าสาธารณะ (Public Warehouse) ที่ให้บริการมีทั้งหมด 89 แห่ง แบ่งเป็นคลังสินค้าขององค์กรคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์ 7 แห่ง และคลังสินค้าที่เอกชนเป็นเจ้าของจำนวน 82 แห่ง คลังสินค้าสาธารณะส่วนมากมีที่ตั้งอยู่ในบริเวณกรุงเทพมหานคร สมุทรปราการ ชลบุรี และพระนครศรีอยุธยา

#### 2.4.2.4 ผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนน

ผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนน สามารถแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ตามลักษณะของการดำเนินการ คือ (กระทรวงพาณิชย์, 2551, น. 28)

1) ผู้ประกอบการขนส่งสาธารณะ (Public or Common Carriers) หมายถึง ผู้ประกอบการที่ให้บริการขนส่งแก่สาธารณะชนโดยทั่วไปเพื่อสินค้า ทั้งประจำเส้นทางและไม่ประจำเส้นทาง

2) ผู้ประกอบการขนส่งตามสัญญา (Contract carrier) หมายถึง ผู้ประกอบการที่ให้บริการรับจ้างขนส่งสินค้าแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ โดยมีสัญญาการว่าจ้างระหว่างกันเพื่อให้บริการขนส่งอย่างต่อเนื่อง

3) ผู้ประกอบการขนส่งส่วนบุคคล (Private transport operator) หมายถึง ผู้ประกอบการขนส่งเพื่อกิจการของตนเองเพื่อสินค้าของตนเอง โดยใช้พาหนะของตนเอง

4) ผู้รับจัดการขนส่ง (Freight forwarder) หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่รวบรวมสินค้า เพื่อส่งมอบให้ผู้ประกอบการขนส่งสาธารณะหรือผู้ประกอบการขนส่งตามสัญญาต่อไป โดยที่ผู้รับจัดการขนส่งจะเป็นผู้รับผิดชอบการขนส่ง

5) ผู้ประกอบการสถานีขนส่ง (Terminal operation) หมายถึง ผู้ประกอบการสถานีขนส่งสินค้า ซึ่งเป็นสถานที่ขนถ่ายสินค้าหรือรวบรวมสินค้าเพื่อทำการขนส่งต่อไป โดยทั่วไปรัฐจะเป็นผู้ดำเนินการสถานีขนส่งเอง

#### 2.4.2.5 ลักษณะการขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุก

ลักษณะการขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุกภายในประเทศไทย สามารถแบ่งตามลักษณะโครงข่ายการขนส่งเพื่อการกระจายสินค้า ได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้ (กระทรวงพาณิชย์, 2551, น. 28)

1) การขนส่งสินค้าภายในเมือง หมายถึง การขนส่งสินค้าให้แก่ผู้รับสินค้าภายในเมืองโดยมีระยะทางในการขนส่งที่ไม่ไกลมากนัก ซึ่งอาจจะมีโครงข่ายการขนส่งสินค้าได้หลายลักษณะ ได้แก่ การส่งสินค้าจากผู้ผลิตไปยังผู้ค้าหรือไปเก็บไว้ยังคลังสินค้าของตนเอง หรือ

อาจจะส่งถึงผู้บริโภครโดยตรง การส่งสินค้าจากคลังสินค้าไปยังผู้ค้าปลีก หรือผู้ค้าส่ง หรืออาจจะส่งไปยังผู้บริโภคร การส่งสินค้าจากผู้ค้าส่งไปเก็บในคลังสินค้า หรือผู้ค้าปลีก และการส่งสินค้าจากผู้ค้าปลีกรายที่ 1 ไปยังผู้ค้าปลีกรายที่ 2 หรือผู้บริโภคร ดังแสดงในภาพประกอบ 3 จากลักษณะการขนส่งสินค้าดังกล่าวจะก่อให้เกิดการขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุกทุกภายในเมืองที่ไม่เป็นระบบและมีความซ้ำซ้อนกัน

2) การขนส่งสินค้าระยะทางไกล หมายถึง การขนส่งสินค้าให้แก่ผู้รับที่อยู่ในภูมิภาคหรือจังหวัดต่าง ๆ โดยมีระยะทางในการขนส่งที่ค่อนข้างไกลเมื่อเทียบกับการขนส่งสินค้าภายในเมือง ซึ่งมีลักษณะโครงข่ายการขนส่งได้หลายลักษณะเช่นเดียวกัน ได้แก่ การขนส่งสินค้าที่ผลิตจากโรงงานในจังหวัดหนึ่งส่งให้แก่ผู้ค้าส่ง หรือนำไปเก็บในคลังสินค้าอีกจังหวัดหนึ่ง การขนส่งสินค้าที่เก็บในคลังสินค้าในจังหวัดหนึ่งส่งไปยังผู้ค้าปลีก หรือผู้บริโภคร หรือนำไปเก็บในคลังสินค้าอีกจังหวัดหนึ่ง การขนส่งสินค้าจากผู้ค้าส่งในจังหวัดหนึ่งส่งไปยังผู้ค้าปลีก หรือผู้บริโภครในอีกจังหวัดหนึ่ง

อุตสาหกรรมการขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุกสามารถแบ่งลักษณะการขนส่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ (กระทรวงพาณิชย์, 2551, น. 29)

1) การบรรทุกสินค้าแบบเต็มคันรถ (Truckload, TL) ค่าใช้จ่ายสำหรับการบรรทุกแบบเต็มคันนั้นจะไม่ขึ้นกับปริมาณสินค้าในการขนส่ง แต่อัตราค่าบริการจะเปลี่ยนแปลงตามระยะทาง

2) การบรรทุกสินค้าแบบไม่เต็มคันรถ (Less-than-truckload) ค่าใช้จ่ายในการบรรทุกสินค้าแบบไม่เต็มคันจะขึ้นกับปริมาณสินค้าที่ถูกบรรทุกไว้และระยะทางวิ่งของรถบรรทุก

### 2.4.3 การแบ่งภาคในประเทศไทย

ประเทศไทยมี 77 จังหวัด แบ่งออกเป็น 6 ภาค ได้แก่ (สารานุกรมเสรี, 2560)

2.4.3.1 ภาคเหนือมี 9 จังหวัด ได้แก่ 1) จังหวัดเชียงราย 2) จังหวัดเชียงใหม่ 3) จังหวัดน่าน 4) จังหวัดพะเยา 5) จังหวัดแพร่ 6) จังหวัดแม่ฮ่องสอน 7) จังหวัดลำปาง 8) จังหวัดลำพูน และ 9) จังหวัดอุตรดิตถ์

2.4.3.2 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมี 20 จังหวัด ได้แก่ 1) จังหวัดกาฬสินธุ์ 2) จังหวัดขอนแก่น 3) จังหวัดชัยภูมิ 4) จังหวัดนครพนม 5) จังหวัดนครราชสีมา 6) จังหวัดบึงกาฬ 7) จังหวัดบุรีรัมย์ 8) จังหวัดมหาสารคาม 9) จังหวัดมุกดาหาร 10) จังหวัดยโสธร 11) จังหวัดร้อยเอ็ด 12) จังหวัดเลย 13) จังหวัดสกลนคร 14) จังหวัดสุรินทร์ 15) จังหวัดศรีสะเกษ 16) จังหวัดหนองคาย 17) จังหวัดหนองบัวลำภู 18) จังหวัดอุดรธานี 19) จังหวัดอุบลราชธานี และ 20) จังหวัดอำนาจเจริญ

2.4.3.3 ภาคกลางมี 21 จังหวัด (กรุงเทพมหานครไม่ถือเป็นจังหวัด) ได้แก่

- 1) จังหวัดกำแพงเพชร 2) จังหวัดชัยนาท 3) จังหวัดนครนายก 4) จังหวัดนครปฐม 5) จังหวัดนครสวรรค์ 6) จังหวัดนนทบุรี 7) จังหวัดปทุมธานี 8) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 9) จังหวัดพิจิตร
- 10) จังหวัดพิษณุโลก 11) จังหวัดเพชรบูรณ์ 12) จังหวัดลพบุรี 13) จังหวัดสมุทรปราการ
- 14) จังหวัดสมุทรสงคราม 15) จังหวัดสมุทรสาคร 16) จังหวัดสิงห์บุรี 17) จังหวัดสุโขทัย
- 18) จังหวัดสุพรรณบุรี 19) จังหวัดสระบุรี 20) จังหวัดอ่างทอง และ 21) จังหวัดอุทัยธานี

2.4.3.4 ภาคตะวันออกมี 7 จังหวัด ได้แก่ 1) จังหวัดฉะเชิงเทรา

- 3) จังหวัดชลบุรี 4) จังหวัดตราด 5) จังหวัดปราจีนบุรี 6) จังหวัดระยอง และ 7) จังหวัดสระแก้ว

2.4.3.5 ภาคตะวันตกมี 5 จังหวัด ได้แก่ 1) จังหวัดกาญจนบุรี 2) จังหวัดตาก

- 3) จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 4) จังหวัดเพชรบุรี และ 5) จังหวัดราชบุรี

2.4.3.6 ภาคใต้มี 14 จังหวัด ได้แก่ 1) จังหวัดกระบี่ 2) จังหวัดชุมพร 3) จังหวัดตรัง

- 4) จังหวัดนครศรีธรรมราช 5) จังหวัดนราธิวาส 6) จังหวัดปัตตานี 7) จังหวัดพังงา 8) จังหวัดพัทลุง
- 9) จังหวัดภูเก็ต 10) จังหวัดระนอง 11) จังหวัดสตูล 12) จังหวัดสงขลา 13) จังหวัดสุราษฎร์ธานี
- และ 14) จังหวัดยะลา

#### 2.4.4 บริบทธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์การขนส่งประเทศไทย

บริบทธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์การขนส่งประเทศไทยมีผู้ประกอบการจำนวน 720 คน ซึ่งแบ่งเป็นภาคเหนือ 9 จังหวัดมีจำนวนผู้ประกอบการ 39 คน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 20 จังหวัดมีจำนวนผู้ประกอบการ 257 คน ภาคกลาง 22 จังหวัดจำนวนผู้ประกอบการ 350 คน ภาคตะวันออก 60 คน ภาคตะวันตก 5 จังหวัดจำนวนผู้ประกอบการ 8 คน ภาคใต้ 14 จังหวัดจำนวนผู้ประกอบการ 6 คน

ตารางที่ 2.1

จำนวนธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์การขนส่งประเทศไทย

ลำดับที่	ภาค	จังหวัด	ประชากร (คน)
1	ภาคเหนือ	เชียงราย	8
2		เชียงใหม่	12
3		น่าน	13
4		พะเยา	1
5		แพร่	-
6		แม่ฮ่องสอน	-
7		ลำปาง	2
8		ลำพูน	3
9		อุตรดิตถ์	-
10	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	กาฬสินธุ์	-
11		ขอนแก่น	10
12		ชัยภูมิ	3
13		นครพนม	11
14		นครราชสีมา	20
15		บึงกาฬ	18
16		บุรีรัมย์	5
17		มหาสารคาม	5
18		มุกดาหาร	34
19		ยโสธร	2
20		ร้อยเอ็ด	8
21		เลย	1
22		สกลนคร	5
23		สุรินทร์	6

(ต่อ)



ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ลำดับที่	ภาค	จังหวัด	ประชากร (คน)
24		ศรีสะเกษ	12
25		หนองคาย	33
26		หนองบัวลำภู	-
27		อุดรธานี	32
28		อุบลราชธานี	52
29		อำนาจเจริญ	-
30	ภาคกลาง	กรุงเทพมหานคร	189
31		กำแพงเพชร	1
32		ชัยนาท	-
33		นครนายก	2
34		นครปฐม	7
35		นครสวรรค์	14
36		นนทบุรี	17
37		ปทุมธานี	22
38		พระนครศรีอยุธยา	16
39		พิจิตร	2
40		พิษณุโลก	5
41		เพชรบูรณ์	-
43		สมุทรปราการ	16
44		สมุทรสงคราม	3
45		สมุทรสาคร	9
46		สิงห์บุรี	4
47		สุโขทัย	2
48		สุพรรณบุรี	3

(ต่อ)

## ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ลำดับที่	ภาค	จังหวัด	ประชากร (คน)
49		สระบุรี	29
50		อ่างทอง	1
51		อุทัยธานี	2
52	ภาคตะวันออก	จันทบุรี	2
53		ฉะเชิงเทรา	6
54		ชลบุรี	33
55		ตราด	-
56		ปราจีนบุรี	1
57		ระยอง	16
58		สระแก้ว	2
59	ภาคตะวันตก	กาญจนบุรี	
60		ตาก	1
61		ประจวบคีรีขันธ์	3
62		เพชรบุรี	-
63		ราชบุรี	2
64	ภาคใต้	กระบี่	-
65		ชุมพร	-
66		ตรัง	-
67		นครศรีธรรมราช	-
68		นราธิวาส	1
69		ปัตตานี	1
70		พังงา	-
71		พัทลุง	-
72		ภูเก็ต	-

(ต่อ)

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ลำดับที่	ภาค	จังหวัด	ประชากร (คน)
73		ระนอง	1
74		สตูล	-
75		สงขลา	3
76		สุราษฎร์ธานี	2
77		ยะลา	-
รวม			720

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก โครงการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการขนส่งสินค้าเชิงรุกเพื่อรองรับการเปิดการค้าเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. (น. 1-19) โดยกระทรวงคมนาคม. (2560), กรุงเทพฯ: กรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม.

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ประเทศไทยมี 77 จังหวัด แบ่งออกเป็น 6 ภาค ซึ่งมีการขนส่งสินค้าจัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการโลจิสติกส์การขนส่ง ผู้ทำการขนส่งต้องเข้าใจถึงบทบาทของการขนส่งต่อระบบโลจิสติกส์การขนส่งปัจจุบันการขนส่งมีความเจริญก้าวหน้าและมีพัฒนาการมากยิ่งขึ้น ซึ่งการขนส่งได้ 5 ประเภท การขนส่งทางน้ำ การขนส่งทางบก การขนส่งทางอากาศ การขนส่งทางท่อและการขนส่งระบบคอนเทนเนอร์

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการวิจัยการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์การขนส่งเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในประเทศไทย สามารถสร้างความชัดเจนและเพิ่มคุณค่าให้กับผลงานวิจัย กรอบแนวคิด และสมมติฐานการวิจัย รวมทั้ง การอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

### 2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

การศึกษางานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและรวบรวมงานวิจัยในประเทศที่มีความเกี่ยวข้องและใกล้เคียงกับการวิจัย ดังนี้

ธวัชชัย สุรธณี (2555, น. 212) ทำการศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์ในการพัฒนาและปรับปรุงเพื่อเพิ่มความพึงพอใจในงานบริการ โลจิสติกส์ด้านการขนส่ง ผลการศึกษาพบว่า กรณีศึกษาควรพัฒนายุทธศาสตร์การให้บริการลูกค้าโดยเน้นด้านการใช้เวลาในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพการบริการ ดังต่อไปนี้ 1) มุ่งเน้นด้านการลดเวลาในการแก้ปัญหาให้ลูกค้า 2) มีอุปกรณ์ช่วยขนถ่ายสินค้าประจำรถ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 3) พัฒนาคุณภาพการบริการโดยรวม มุ่งเน้นให้ลูกค้าแนะนำ ลูกค้ารายอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง งานศึกษานี้พัฒนาตัวแบบโปรแกรมจำลองสถานการณ์ด้วยโปรแกรมอริน่า เพื่อศึกษาถึงมาตรการในการลดเวลาในการแก้ปัญหาให้ลูกค้าและการมีอุปกรณ์ช่วยขนถ่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และให้ข้อเสนอแนะในการเพิ่มคุณภาพการบริการโดยรวม โดยผลจากการพัฒนาพบว่าในปัญหาที่ 1 ทำการแก้ไข 2 ส่วน คือ ทำการเพิ่มอุปกรณ์แฮนด์เฮลด์ จำนวน 4 เครื่อง ในขั้นตอนเช็คลินค้ำออกจากระบบ และทำการเพิ่มพนักงาน จำนวน 8 คน ในขั้นตอนของการเช็คลินค้ำและนำสินค้าขึ้นรถ เพื่อลดระยะเวลาในการรอคอยการทำงานได้ ร้อยละ 100 และในปัญหาที่ 2 ทำการแก้ไขโดยการใช้เครื่องทุ่นแรง (รถเข็น) ช่วยในขนถ่ายสินค้าจะสามารถลดระยะเวลาในการทำงานทั้งระบบโดยเฉลี่ยในทุก ๆ เส้นทาง ของการขนส่งลง ร้อยละ 5.55 และในปัญหาสุดท้ายได้ทำการใช้หลักการ CRM มาใช้ในการแก้ไขปัญหา

ประกาศิต เจริญหิรัญ (2555, น. 74) ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจด้านคุณภาพการบริการทางโลจิสติกส์ในการกระจายสินค้าเครื่องมือผ่าตัดใหญ่ในประเทศไทย พบว่า ประเภทกลุ่มตัวอย่างสถานพยาบาลขนาดใหญ่ส่วนใหญ่เป็นโรงพยาบาลเอกชน มีระยะเวลาก่อตั้งมานานแล้วกว่า 15 ปีมีจำนวนเตียงพบมากที่สุดในช่วงจำนวน 100-300 เตียง และในด้านปัจจัยหลักด้านคุณภาพการบริการที่มีผลอย่างมากต่อระดับความพึงพอใจโดยรวมทางโลจิสติกส์ในการกระจายสินค้าเครื่องมือผ่าตัดใหญ่ในประเทศไทย จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบความเหมาะสมระหว่างแบบจำลองโลจิต (Logit Model) และแบบจำลองโพรบิต (Probit Model) ได้แก่ด้านสภาพแวดล้อมของสถานที่จัดจำหน่าย ด้านเอกสารและเครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร ด้านการส่งสินค้าที่ดีไม่เสียหาย ด้านการจัดการใบแจ้งหนี้เกี่ยวกับคำสั่งซื้อ ด้านความสามารถในการจัดส่งสินค้าได้ตรงตามที่ลูกค้าต้องการ ด้านการตอบสนองต่อคำสั่งที่ไม่คาดคิดหรือเร่งด่วนได้ด้านความยืดหยุ่นในการดำเนินการให้บริการ และด้านความรู้สึกรับประกันโดยทั่วไปในผู้จำหน่าย

วีระพงษ์ วงษ์สุรินทร์ (2555, น. 123) ทำการศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ผลการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขัน โดยใช้ Diamond Model ตามองค์ประกอบทั้งสี่ พบว่า ด้านปัจจัยการผลิตมีข้อได้เปรียบคือแรงงานไทยเป็นแรงงานที่มีศักยภาพและมีคุณภาพสูงเมื่อเปรียบเทียบกับแรงงานจากประเทศอื่น มีข้อด้อยคือค่าจ้างขั้นต่ำ 300 บาท กระทบต่อผู้ประกอบการ SME ปัญหาการขาดแคลนแรงงานรุ่นใหม่และเทคโนโลยีการผลิตต้องนำเข้าจากต่างประเทศและไม่ผ่านการพัฒนา ด้านปัจจัยสนับสนุนมีข้อได้เปรียบคือมีสถาบันส่งเสริมและสนับสนุนรวมทั้งสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม แต่มีข้อด้อยคืออุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเนื่องกันตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ขาดความร่วมมือประสานงานกัน ด้านปัจจัยอุปสงค์ มีข้อได้เปรียบคือความต้องการภายในประเทศขยายตัวในกลุ่มสินค้าที่มีอัตตลักษณ์และมีคุณภาพ แต่มีข้อด้อยคือภาวะเศรษฐกิจโลกชะลอตัว ส่งผลให้ปริมาณการบริโภคในตลาดต่างประเทศทั้งในสหรัฐฯและยุโรปหดตัว และผู้บริโภคยังขาดความรู้ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ ส่วนด้านกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร และสภาวะการแข่งขัน มีข้อด้อยคือการเข้าถึงของ SME จากมาตรการและการสนับสนุนต่าง ๆ ของรัฐมีจำกัด ผู้ประกอบการทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ต้องการข้อมูลการวิเคราะห์ด้านการตลาดจากหน่วยงานภาครัฐที่สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์ด้านการตลาด รวมถึงผลิตภาพและประสิทธิภาพของสินค้ามีแนวโน้มลดลง จากการทำงานมีทักษะเริ่มขาดแคลน จากการศึกษาพบว่า อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทยไม่ได้เป็นคลัสเตอร์เป็นเพียงแต่เป็นจุดเริ่มต้นของคลัสเตอร์ที่สามารถเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ หรือเป็นลักษณะของคลัสเตอร์ที่ยังไม่พัฒนา (Underachieving clusters) คือ ขาดการร่วมมือกันทั้งระบบ ขาดการส่งเสริมอย่างจริงจังจากภาครัฐ แต่ก็เริ่มมีสัญญาณที่ดีจากการที่แต่ละอุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ ต่างมีสมาคมเป็นของตัวเอง ซึ่งถ้ามองในแง่ดีสมาคมและสถาบันเหล่านี้จะเป็นตัวเชื่อมโยงผู้ประกอบการที่กระจุกกระจายในแต่ละพื้นที่ให้สามารถรวมกลุ่มกันได้ การที่อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของไทยเริ่มมีการรวมตัวเป็นคลัสเตอร์กันอย่างหลวม ๆ นี้ถือเป็นสัญญาณที่ดีที่บ่งบอกว่าแต่ละระดับอุตสาหกรรมกำลังพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของตัวเองให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งจากต่างประเทศได้

สิทธิชัย ศรีเจริญประมง (2556, น. 156) ทำการศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาการดำเนินการด้านทุนมนุษย์เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการของสายการบินในประเทศไทย ผลการศึกษาข้างต้นได้นำ ไปประยุกต์เป็นข้อเสนอแนะเป็นแนวทางการพัฒนาการดำเนินการด้านทุนมนุษย์ คือ

- 1) การบริหารทุนมนุษย์ องค์กรธุรกิจสายการบินควรใช้หลักการให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างคนกับกระบวนการ ผ่านกิจกรรมการวางแผนและสรรหาทุนมนุษย์ กิจกรรมการสร้างความผูกพันของทุนมนุษย์, กิจกรรมประเมินสมรรถนะทุนมนุษย์ และกิจกรรมการให้พ้นจากการปฏิบัติหน้าที่

- 2) การพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรธุรกิจสายการบินควรจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่พนักงาน เน้นพัฒนาบุคลากรทุกระดับ โดยการพัฒนาปัจเจกบุคคล, การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กร
- 3) การพัฒนาองค์กร องค์กรธุรกิจสายการบินในประเทศไทยควรมุ่งเน้นแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิด เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและปรับปรุงองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขัน

กำพล จินตอมรชัย (2557, น. 128) ทำการศึกษาเรื่องการสังเคราะห์ตัวแบบอ้างอิงการดำเนินงานสำหรับ ผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ ผลการศึกษาพบว่า ตัวแบบที่อ้างอิงถึงการดำเนินงานสำหรับผู้ให้บริการด้าน โลจิสติกส์ โดยกำหนดเป้าหมายของตัวแบบคือ การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการ ซึ่งผู้วิจัยทำการคัดกรองหลักเกณฑ์ที่อ้างอิงถึงการดำเนินงานจากการ ทบทวนวรรณกรรมและเอกสารที่เกี่ยวข้อง หลังจากนั้นนำเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ได้สอบถามไปยังผู้เชี่ยวชาญที่มีความเชี่ยวชาญในสายงานที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มผู้ประกอบการและกลุ่มนักวิชาการ ผลจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทำให้ได้หลักเกณฑ์ที่ ประกอบด้วยขอบเขตการประเมิน 5 ด้านและดัชนีชี้วัด 25 ตัว หลังจากนั้นจัดทำแบบสอบถามและสอบถามไปยังผู้ประกอบการใน 10 จังหวัดภาคเหนือตอนบนจำนวน 150 บริษัท โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยตรง ทางจดหมายและโทรสาร ได้ผลตอบกลับทั้งหมด 49 บริษัท หลังจากนั้นใช้เครื่องมือทางสถิติทั้งแบบสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางโครงสร้างของปัจจัยเพื่อทำการลดจำนวนและจัดกลุ่มปัจจัยใหม่ แล้วใช้เครื่องมือการวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) เพื่อทำการคัดเลือกปัจจัยที่เหมาะสมอีกครั้ง โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนปัจจัยและเครื่องมือวิเคราะห์ด้านการเงิน ผลการคัดเลือกได้ปัจจัยที่เหมาะสมคือ ปัจจัยที่ 2 (ความสามารถด้านการบริการลูกค้าขององค์กร) และปัจจัยที่ 3 (ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร) ซึ่งสัมพันธ์กับเครื่องมือวิเคราะห์ด้านการเงินคือ อัตราส่วนกำไรสุทธิ (Net Profit Margin Ratio; NPMR) ที่เป็นตัวเลขแสดงถึงผลประกอบการของบริษัท จากนั้นได้ใช้เครื่องมือวิเคราะห์ความครอบคลุมของข้อมูล (Data Envelopment Analysis; DEA) ทำการวิเคราะห์เพื่อหาความสอดคล้องกันระหว่างคะแนนปัจจัยและผลประกอบการของบริษัท ผลการวิเคราะห์พบว่าความสามารถด้านการบริการลูกค้าขององค์กรและความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร มีผลโดยตรงต่อความสามารถในการทำกำไร (NPMR) ของบริษัท กล่าวคือหากมีความสามารถด้านการบริการลูกค้าและความสามารถการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรสูง องค์กรจะมีความสามารถในการทำกำไรสูงขึ้นตามไปด้วย ทำให้สรุปได้ว่า ตัวแบบที่ผ่านการสังเคราะห์จากงานวิจัยนี้มีสอดคล้องกับเป้าหมายของตัวแบบที่กำหนดไว้ว่าช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการ

วีรวัดน์ มณีสุวรรณ (2557, น. 77) ทำการศึกษาเรื่องการจัดการกรีน โลจิสติกส์กับ ศักยภาพของผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ไทย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันให้ผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ปรับตัวสู่การจัดการกรีน โลจิสติกส์ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการปรับตัวสู่ กรีน โลจิสติกส์ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ ผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ในเขตกรุงเทพมหานครและ ปริมณฑล 72 องค์กร ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จากนั้นวิเคราะห์ศักยภาพ ทางด้าน โลจิสติกส์ใน 4 มิติ ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ด้านการวางแผน ด้านการ ปฏิบัติงาน และด้านสิ่งแวดล้อม วิเคราะห์กลุ่มข้อมูลด้วยเทคนิค K-Means สามารถแบ่งกลุ่ม ออกเป็น 3 กลุ่ม ตามศักยภาพทางด้าน โลจิสติกส์ ได้แก่ ศักยภาพระดับดีมากโดยองค์กรประสบ ความสำเร็จตามแผนนโยบายด้านสิ่งแวดล้อม มีการประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ศักยภาพ ระดับปานกลางมีการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ ด้าน โลจิสติกส์และมีนโยบายส่งเสริมกรีน โลจิสติกส์ และศักยภาพระดับน้อยมากส่วนใหญ่จะไม่มีการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ด้าน โลจิสติกส์และวิเคราะห์อุปสรรคในการปรับตัวเข้าสู่กรีน โลจิสติกส์ของผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ โดยเฉพาะขาดมุมมองการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ผู้ให้บริการ โลจิสติกส์เห็นว่ากรีน โลจิสติกส์จะไม่ช่วยลดต้นทุนและไม่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพทางการผลิต รวมทั้งยังขาด บุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจด้านกรีน โลจิสติกส์

วิศิษฐ์ จิตภักดีรัตน์ (2557, น. 77) ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาคุณภาพการบริการของผู้ ให้บริการ โลจิสติกส์ในประเทศอินโดนีเซีย ผลการศึกษาพบว่า แบบจำลอง SERVQUAL (Service Quality) โดยประเมินความแตกต่างระหว่างความคาดหวังของลูกค้าและคุณภาพการบริการที่ลูกค้า ได้รับจริงใน 5 มิติ ได้แก่ รูปลักษณ์ทางกายภาพ ความน่าเชื่อถือ การตอบสนองต่อลูกค้า การสร้าง ความมั่นใจและการเอาใจใส่ลูกค้า การศึกษาในครั้งนี้ได้ทำการลงพื้นที่ในประเทศอินโดนีเซียเก็บ ข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามรวมทั้งสิ้น 33 ราย แบ่งเป็นผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ 16 รายและ ผู้ใช้บริการ โลจิสติกส์ 17 ราย จากนั้นทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของข้อมูล (t-test) ระหว่าง ค่าความคาดหวังและบริการที่ได้รับ พบว่าระดับคุณภาพที่ผู้ให้บริการ ได้รับนั้น มีค่าน้อยกว่าความ คาดหวังของลูกค้าในทั้ง 5 มิติ แสดงให้เห็นว่าผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ในประเทศอินโดนีเซียยังมี ศักยภาพในการให้บริการไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า ดังนั้นผู้ประกอบการ โลจิสติกส์ใน ประเทศอินโดนีเซียจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงความสามารถในการให้บริการ เพื่อลด ช่องว่างในการบริการให้อยู่ในระดับเท่าเทียมกับที่ลูกค้าคาดหวังทั้งนี้ปัจจัยแรกที่ต้องปรับปรุงอย่าง เร่งด่วนคือ การจัดการกับคำร้องเรียนของลูกค้า

ศรีสกุล บุญมี (2557, น. 109) ทำการศึกษาเรื่องการสร้างความสามารถในการแข่งขัน กระบวนการโลจิสติกส์ กรณีศึกษาบริษัท XXX จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ขั้นตอนที่หนึ่ง การประยุกต์ใช้ทฤษฎีระบบดึงเพื่อลดเวลา ลดต้นทุน และลดความซับซ้อนในการทำงานรวมถึง สามารถเพิ่มพื้นที่ในการจัดเก็บสินค้าที่ห้องเตรียมสินค้าส่งผลให้เกิดการสร้างกลยุทธ์ในการทำ ธุรกิจรับฝากเก็บสินค้าในส่วนพื้นที่ที่เพิ่มขึ้นเพื่อให้สามารถเพิ่มรายได้ให้กับบริษัท ขั้นตอนที่สอง ได้แก่ การปรับรูปแบบการบริหารการจัดเก็บจากรูปแบบ Random Location มาเป็นรูปแบบ Fixed Zone Location (ตามกลุ่มสินค้า) ส่งผลให้สามารถลดเวลาในการจัดโหลดและบริหารจัดการสินค้า เคลื่อนไหวเข้าได้อย่างรวดเร็ว และขั้นตอนที่สามปรับผังคลังสินค้าโดยทำการปรับตำแหน่งช่อง โหลดเพื่อให้สามารถลดเวลาและระยะทางในการโหลดสินค้า จากการศึกษาพบว่าสามารถลด ระยะเวลาของกระบวนการตั้งแต่ต้นทาง -ปลายทางลง ร้อยละ 37.68 และขั้นตอนการทำงาน ลดลง ร้อยละ 30 ต้นทุนแรงงานลดลง ร้อยละ 50 พื้นที่ห้องเตรียมสินค้าเพิ่มขึ้น ร้อยละ 100 ความ ถูกต้องแม่นยำเฉลี่ยทั้งการจัดโหลดขาด – เกินเพิ่มขึ้น ร้อยละ 89.49 ลดต้นทุนจากการจัดเก็บสินค้า เคลื่อนไหวเข้าได้ ร้อยละ 29.73 รวมถึงการนำผลการวิจัยมาสร้างกลยุทธ์ทำธุรกิจรับบริการฝากเก็บ สินค้าห้องเย็นเพื่อสร้างรายได้ให้กับบริษัทโดยประมาณการกำไรสูงสุดได้ 3,420,000 บาท/ปี

อรพรรณ มาตช่วง (2557, น. 80) ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการ ทุนมนุษย์กับความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า จากการศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบ พบว่า 1) การจัดการทุนมนุษย์ ด้านการจัดการทักษะ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความ ได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวม ด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ และด้านนวัตกรรม และ 2) การ จัดการทุนมนุษย์ ด้านการจัดการทัศนคติ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความได้เปรียบ ทางการแข่งขันโดยรวม ด้านนวัตกรรม และด้านการตอบสนองต่อลูกค้า ดังนั้น การจัดการทุน มนุษย์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น ผู้บริหาร ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ต้องให้ความสำคัญต่อการจัดการทุนมนุษย์ เพื่อเป็นกลยุทธ์ผลักดัน ให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ นำพองค์กรให้ดำเนิน ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ไว้ มีการพัฒนาพนักงานให้มีการฝึกอบรม เพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพต่อไป

เกริกวุฒิ กันเที่ยง (2558, น. 101) ทำการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาแบบการ ขนส่งสินค้าทางถนนเพื่อการเพิ่มขีดความสามารถ ทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ภายใต้ข้อกำหนดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการขนส่ง สินค้าทางถนนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการ แข่งขันของอุตสาหกรรมผู้ให้บริการ โลจิสติกส์



ภายใต้ข้อกำหนดประชามเศรษฐกิจอาเซียน คือ รัฐบาลควรลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งทางถนนให้มีเครือข่ายมากขึ้นเน้นกลยุทธ์ศูนย์ กระจายสินค้า โดยจัดตั้งสถานีขนส่งสินค้า รวบรวมพัสดุสินค้าตามต่างจังหวัดที่เป็นศูนย์กลางการขนส่ง เพิ่มขึ้น จะต้องเร่งดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ให้แล้วเสร็จตามกำหนดการ สนับสนุนการสร้าง เครือข่ายการให้บริการในรูปแบบการร่วมมือเชิงสินค้าทางถนนที่เป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สนับสนุนการพัฒนาซอฟต์แวร์การจัดการขนส่งที่ ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารในองค์กรเพิ่มสูงขึ้นโดยจัดตั้งหน่วยงานในการวิจัย และพัฒนาสารสนเทศขึ้นมาโดยเฉพาะ และจะต้องสนับสนุนและส่งเสริมการออกแบบซอฟต์แวร์การจัดการขนส่ง สำหรับผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางถนน ที่มีขนาดกลางและขนาดเล็กในราคาไม่สูงมาก ขณะเดียวกันภาคเอกชนจะต้องพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ภาษาอังกฤษในระดับที่สามารถสื่อสารได้ รวมถึงเรียนรู้ ภาษา และวัฒนธรรมของประเทศในประชาคมอาเซียนให้สามารถสื่อสารได้

ศิริรัตน์ สัยวุฒิ (2558, น. 128) ทำการศึกษาเรื่องการจัดการ โลจิสติกส์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการค้า เน้นงานของผู้ประกอบการในพื้นที่อุตสาหกรรมจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า ตัวแทนของผู้ประกอบการในพื้นที่อุตสาหกรรมจังหวัดพระนครศรีอยุธยามีการค้า เน้นงาน ดังนี้ 1) ระดับความมีอิทธิพลของกิจกรรมหลัก โลจิสติกส์ ได้แก่ การบริการลูกค้าการค้า เน้นการตามคำสั่งซื้อของลูกค้ากิจกรรมขนส่ง การบริหารคลังสินค้าการจัดการ โลจิสติกส์ย้อนกลับและการจัดซื้ออยู่ในระดับมากส่วนการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า และการบริหารสินค้าคงคลัง ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 2) ระดับความมีอิทธิพลของกิจกรรมสนับสนุน โลจิสติกส์ ได้แก่ การจัดเตรียมอะไหล่และชิ้นส่วนต่าง ๆ การเลือกที่ตั้งโรงงานและคลังสินค้าการเคลื่อนย้ายสินค้า บรรจุภัณฑ์และการติดต่อสื่อสารทางด้าน โลจิสติกส์ มีระดับความมีอิทธิพลระดับมาก 3) ระดับประสิทธิภาพการค้า เน้นงานของ โลจิสติกส์ด้านต้นทุนและด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า อยู่ในระดับมาก 4) กิจกรรมหลักในการจัดการ โลจิสติกส์ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการค้า เน้นงานด้านต้นทุน ได้แก่ การดำเนินการตามคำสั่งซื้อ กิจกรรมขนส่งการจัดการ โลจิสติกส์ย้อนกลับและการจัดซื้อสำหรับกิจกรรมหลัก โลจิสติกส์ ประกอบไปด้วย การบริการลูกค้าการค้า เน้นการตามคำสั่งซื้อ กิจกรรมขนส่ง และการจัดการ โลจิสติกส์ย้อนกลับส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและ 5) กิจกรรมสนับสนุนในการจัดการ โลจิสติกส์ส่งผลต่อประสิทธิภาพการค้า เน้นงานด้านต้นทุน ประกอบไปด้วยการจัดเตรียมอะไหล่และชิ้นส่วนต่าง ๆ การเคลื่อนย้ายสินค้า และการติดต่อสื่อสารทางด้าน โลจิสติกส์ สำหรับปัจจัยด้านกิจกรรมสนับสนุน โลจิสติกส์ ประกอบไปด้วยการจัดเตรียม

อะไหล่และชิ้นส่วนต่าง ๆ การบรรจุภัณฑ์ และการติดต่อสื่อสารทางด้านโลจิสติกส์ ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

สุพัตรา วัชยะลุน (2558, น. 162) ทำการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ กลุ่มสินค้าเครื่องประดับเงิน ในจังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการดำเนินกิจกรรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ รองลงมา คือระบบการขนส่งที่ดี การให้บริการหลังการขายตามลำดับแรงงานที่มีทักษะ มีความเชี่ยวชาญ การใช้ระบบสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ระบบการกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพ การจัดการคำสั่งซื้อ การจัดการวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ระบบการจัดเก็บวัตถุดิบในคลังสินค้า ราคาน้ำมันเชื้อเพลิง แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ 7 ด้าน ซึ่งได้จากการสนทนากลุ่มจากตัวแทนผู้ประกอบการ ลูกค้าและส่วนที่เกี่ยวข้องจำนวน 23 คน ได้แก่ 1) มุ่งตลาดเฉพาะส่วน โดยผลิตสินค้าเพื่อตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าทุกระดับ ออกแบบสินค้าให้ทันสมัยอยู่เสมอ ศึกษาพฤติกรรมของลูกค้าเพื่อวางแผนการผลิต 2) สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้ามีความซื่อสัตย์และให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์อย่างแท้จริงมีบริการหลังการขาย มีการจัด โปรโมชันรูปแบบต่าง ๆ 3) คุณภาพและมาตรฐานของสินค้า โดยผลิตสินค้าให้ได้มาตรฐานใช้วัตถุดิบมีคุณภาพและตรวจสอบได้ มีบรรจุภัณฑ์มาตรฐานแข็งแรง สวยงาม 4) สร้างความแตกต่างของสินค้าอย่างมีเอกลักษณ์ โดยนำภูมิปัญญาและเอกลักษณ์ของท้องถิ่นมาใช้ในการออกแบบสินค้าให้มีเอกลักษณ์และให้ทันสมัยอยู่เสมอ 5) โฆษณาประชาสัมพันธ์ โดยเข้าร่วมแสดงผลงานการประกวดต่าง ๆ โดยเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านตลาดกลางอิเล็กทรอนิกส์ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาบริหารจัดการ ร้านค้าหรือการผลิต นำโซเชียลมีเดียมาใช้ประชาสัมพันธ์ และ 7) อนุรักษ์และถ่ายทอดภูมิปัญญาโดยนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างผลิตภัณฑ์เพื่อความเป็นเอกลักษณ์ รวมกลุ่มผู้ประกอบการเพื่ออค์กิจกรรม ส่งเสริมการท่องเที่ยวและประชาสัมพันธ์เพื่อให้ลูกค้าและนักท่องเที่ยวได้เรียนรู้วิธีการผลิตและเลือก ซื้อสินค้ากับผู้ประกอบการ โดยตรงร่วมมือกับภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อพัฒนาธุรกิจ และส่งเสริมให้ สินค้าภูมิปัญญาคงอยู่และได้รับการเผยแพร่ในระดับชาติและนานาชาติ แล้วนำร่างกลยุทธ์ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 8 ท่านพิจารณา ผลจากการพิจารณาพบว่ากลยุทธ์ทั้ง 7 ด้านมีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางได้ 3) ความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่มีต่อความเป็นไปได้การนำแนวทางกลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์ และซัพพลายเชนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

อรวรรณ รัตนไตรภพ (2558, น. 16) ทำการศึกษาเรื่องความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนในการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ในประเทศไทย ให้เป็นศูนย์กลางการขนส่งกระจายสินค้า ผลการวิจัยพบว่า 1) ความร่วมมือของ ภาครัฐและเอกชนในการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ในประเทศไทยให้ เป็นศูนย์กลางการขนส่งกระจายสินค้า พบว่า การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ในประเทศไทย และการสร้างขีดความสามารถของผู้ประกอบการนั้น ภาครัฐได้มีการกำหนดนโยบายการพัฒนา เป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยบรรจุไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2556-2560) 2) ผลของความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนในการ พัฒนาระบบ โลจิสติกส์ ในประเทศไทยให้ เป็นศูนย์กลางการขนส่งกระจายสินค้าพบว่าความร่วมมือระหว่าง ภาครัฐและ ภาคเอกชนในการพัฒนาระบบ โลจิสติกส์ในประเทศไทยให้ เป็นศูนย์กลางการขนส่งกระจาย สินค้า มีความร่วมมือจากทุกฝ่ายร่วมกันในระดับหนึ่งแต่ยังไม่ครอบคลุมในทุก 3) ปัญหาและอุปสรรคมี ผลมาจากนโยบายในบางเรื่องยังไม่มีความสอดคล้องกับการนำไปปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ยังมีปัญหาเรื่องการเชื่อมโยงบูรณาการข้อมูลของหน่วยงานของรัฐกับภาคธุรกิจยังไม่เห็นการ ขับเคลื่อนของระบบการพัฒนาข้อมูล

ช่อทิพย์ ศรีสุวรรณ (2559, น. 106) ทำการศึกษาเรื่องการใช้การวิเคราะห์แบบมีลำดับ ชั้นในการวิเคราะห์ปัจจัยและเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่ลำดับ 3 สำหรับการบริหารจัดการ คลังสินค้าอุตสาหกรรมอาหาร ผลการวิจัยพบว่าความปลอดภัยของอาหารมีความสำคัญมากที่สุด โดยมีค่าความสำคัญที่ร้อยละ 54.5 ซึ่งแตกต่างจากอุตสาหกรรมประเภทอื่นที่ปัจจัยด้านราคามักมี ความสำคัญมากที่สุดปัจจัยสำคัญลำดับที่สองและสามคือ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการคลังสินค้า และด้านระบบ มีความสำคัญ ร้อยละ 22.6 และ 11.9 ตามลำดับ ปัจจัยทั้งสามมีน้ำหนักความสำคัญ รวมกันถึงร้อยละ 90 ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการคัดเลือก

ธราธร พชรฐิติกุล (2559, น. 106) ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาธุรกิจการให้บริการ โลจิสติกส์ด้านการขนส่งขนาดกลางและขนาดย่อม ผลการศึกษาพบว่า กิจกรรมหนึ่งที่สำคัญในการทำ ธุรกิจคือกิจกรรมการขนส่งหรือการกระจายสินค้า อย่างไรก็ตามในธุรกิจการผลิตมีแนวโน้มที่จะ สนใจดำเนินกิจกรรมที่เป็นกิจกรรมหลักขององค์กรคือการผลิต ส่วนการจัดส่งมักจะทำการจัดจ้าง ผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ด้านการขนส่งให้ดำเนินการแทน ในช่วงที่ผ่านมาธุรกิจการให้บริการ โลจิสติกส์ด้านการขนส่งเกิดขึ้นมากมายหลายขนาดองค์กรซึ่งทำให้เกิดการแข่งขันสูง การเปิดการค้าเสรีอาเซียนก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโดยตรงเพราะการขนส่งข้ามเขตแดน จำเป็นต้องมีเครือข่ายหรือความชำนาญในพื้นที่ซึ่งกิจการขนส่งขนาดเล็กไม่มีศักยภาพเพียงพอ รวมถึงการมีธุรกิจข้ามชาติที่ให้บริการ โลจิสติกส์ด้านการขนส่งเข้ามาแข่งขันมากขึ้น งานวิจัยนี้ ต้องการศึกษาระบบการขนส่งและปัญหาของผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ด้านการขนส่งขนาด

กลางและขนาดย่อม โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 7 องค์กร พบว่า ปัญหาที่มีความสำคัญเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ ปัญหาการขาดกระแสเงินสด ปัญหาด้านการตลาด ปัญหาด้านการบริหารจัดการ ตามลำดับ

พิชาภพ พูนเพิ่ม (2559, น. 53) ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาความสำคัญของปัจจัยเพื่อใช้ประเมินและคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในมิติเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า การที่องค์กรมีระบบคัดเลือกผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ที่เหมาะสมจะเป็นการสนับสนุนและส่งเสริมให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและเกิดคุณภาพ อีกทั้งเป็นการสร้างมาตรฐานในการประเมินและคัดเลือกผู้ให้บริการ โลจิสติกส์อย่างเป็นระบบสำหรับโครงการในอนาคต ผู้วิจัยเสนอแนวทางหาปัจจัยและกลยุทธ์ด้วยเทคนิคเดลฟาย ซึ่งเป็นเทคนิควิจัยที่อาศัยการรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ตรงกับเรื่องที่ศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ ถูกต้อง และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ผลการศึกษาด้วยเทคนิคเดลฟายจำนวน 3 รอบ ได้ข้อสรุปจากผู้เชี่ยวชาญเป็นกลุ่มของปัจจัยในมิติเชิงคุณภาพจำนวน 20 ปัจจัย เพื่อเป็นกลยุทธ์ในการประเมินและคัดเลือกผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ ผู้วิจัยนำเสนอปัจจัยตามมิติทั้งสี่ด้านตามระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร (Balance score card) พร้อมทั้งหลักเกณฑ์และมาตรฐานในการให้คะแนนแก่ปัจจัย เพื่อให้การประเมินผู้ให้บริการโลจิสติกส์แต่ละรายเกิดความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

รสสุคนธ์ ศิริรักษาเพ็ญ (2559, น. 158) ทำการศึกษาเรื่องการจัดการ โลจิสติกส์ของผู้ประกอบการธุรกิจโรงสีข้าว จังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการวิเคราะห์ แบบสัมภาษณ์การประเมินประสิทธิภาพที่เกิดจากการดำเนินในกิจกรรมการจัดการ โลจิสติกส์ พบว่าผู้ประกอบการได้มีการประเมินประสิทธิภาพที่เกิดจากการดำเนินงานในกิจกรรมโลจิสติกส์ ได้แก่ การบริการลูกค้า กระบวนการสั่งซื้อ การคาดการณ์ความต้องการ การบริหารการขนส่งการบริหารคลังสินค้าและการจัดเก็บ กระบวนการ โลจิสติกส์ย้อนกลับ การจัดส่ง กระบวนการเกี่ยวกับการจัดการวัสดุต่าง ๆ การบรรจุภัณฑ์และหีบห่อ การติดต่อสื่อสารทางโลจิสติกส์ และมีการประเมินในระดับปานกลาง ได้แก่- การเลือกที่ตั้งโรงงานและคลังสินค้า และไม่มีประเมิน ได้แก่การบริหารสินค้าคงคลัง การจัดเตรียมอะไหล่และชิ้นส่วนต่าง ๆ 2) สรุปผลการวิเคราะห์จากแบบสัมภาษณ์ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ โลจิสติกส์ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ได้แก่- ด้านการขนส่ง เพราะการขนส่งเป็นการเคลื่อนย้ายสินค้าจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคได้อย่างปลอดภัย ครบถ้วนตรงตามเวลาที่ขึ้นอยู่กับระบบการขนส่งที่ดี ซึ่งปัญหาในการขนส่ง เช่น ปัญหาระยะทางที่ห่างไกลทำ

ให้มีต้นทุนสูงปัญหาปริมาณข้าวออกสู่ตลาดจำนวนมากในฤดูการเก็บเกี่ยวชาวนาจะเก็บเกี่ยวพร้อมกันออกไปขายพร้อมกันไม่มีการบริหารจัดการร่วมกัน เนื่องจากไม่-มีสถานที่เก็บ ต้องเร่งขายออกทำให้ราคาตกต่ำเพราะชาวนาไม่มีพลังต่อรองเนื่องจากไม่มีการรวมกลุ่มเพื่อการต่อรองกับนายทุน

อภิชาติ ไชยหาเทพ (2559, น. 86) ทำการศึกษาเรื่องผลกระทบของประสิทธิภาพการจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์ที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารที่มีทุนในการดำเนินงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการจัดการ โลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์ด้านต้นทุน ด้านเวลา และด้านความน่าเชื่อถือแตกต่างกันผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารที่มีจำนวนพนักงาน แตกต่างกันมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการจัดการ โลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์โดยรวม ด้านต้นทุน ด้านเวลาแตกต่างกัน ผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปีแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการจัดการ โลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์โดยรวมแตกต่างกัน ผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรมอาหาร ที่มีทุนในการดำเนินงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวมด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ ด้านนวัตกรรม และด้านการตอบสนองต่อลูกค้าแตกต่างกันและผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรมอาหาร ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวมและด้านนวัตกรรมแตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบ พบว่า 1) ประสิทธิภาพการจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์ ด้านเวลา มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านคุณภาพ 2) ประสิทธิภาพการจัดการ โลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์ ด้านความน่าเชื่อถือ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวม และเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ ด้านนวัตกรรม และด้านการตอบสนองต่อลูกค้า ดังนั้น ประสิทธิภาพการจัดการ โลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรมอาหาร ควรมุ่งเน้นประสิทธิภาพการจัดการ โลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์ด้านความน่าเชื่อถือ และด้านเวลา โดยการให้ความสำคัญกับการส่งสินค้าได้ตรงเวลา ครบจำนวน ถูกต้อง รวมทั้งการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า การส่งมอบสินค้าและบริการให้ตรงต่อเวลาเพื่อที่จะสร้างให้เกิดความน่าเชื่อถือต่อองค์กร และก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจในอนาคต

เชษฐิศา กุศลาไสยานนท์ (2560, น. 125) ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาสมรรถนะการบริหารจัดการกลยุทธ์ โลจิสติกส์อิเล็กทรอนิกส์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย อายุอยู่ระหว่าง 36-45 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวนพนักงานในอุตสาหกรรมต่ำกว่า 20 คน เงินทุนจดทะเบียนครั้งแรกและเงินทุนจดทะเบียนปัจจุบันในการประกอบธุรกิจ SMEs ไม่เกิน 25 ล้านบาท ระยะเวลาที่ประกอบธุรกิจอยู่ระหว่าง 1-5 ปีส่วนใหญ่เป็นธุรกิจ SMEs ขนาดย่อมเป็นลักษณะกิจการค้าส่ง-ค้าปลีกและเป็นกลุ่ม ธุรกิจสินค้าอุตสาหกรรมมากที่สุด 2) สมรรถนะหลัก ได้แก่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะด้านหน้าที่ ได้แก่ กฎหมายการขนส่งระหว่างประเทศ สมรรถนะด้านเทคนิค ได้แก่ การบริหารงานระบบโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ ที่มีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ขั้นตอนที่ 2 การจัดสัมมนา กลุ่ม พบว่า การประเมินความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับสมรรถนะด้านหลัก สมรรถนะด้านหน้าที่ สมรรถนะด้านเทคนิค กับผลการศึกษาความคิดเห็นในขั้นตอนที่ 1 สมรรถนะที่สำคัญและตรงกันทั้ง 2 ขั้นตอน มีดังนี้ สมรรถนะหลัก การจัดการทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะด้านหน้าที่ กฎหมายการขนส่งระหว่างประเทศและสมรรถนะด้านหน้าที่การบริหารงานระบบโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ

ทนายวุฒิ โพธิ์ทองแสงอรุณ (2560, น. 371) กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ กลุ่มอุตสาหกรรม น้ำตาล กรณีศึกษาโรงงานน้ำตาลกลุ่มวังขนาย ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมน้ำตาลในกลุ่มวังขนาย มีอยู่ 4 ปัจจัยหลักได้แก่ 1) ดำเนินงาน ในโซ่อุปทานและกิจกรรมตาม SCOR 2) กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้าน โลจิสติกส์ 3) กระบวนการของโซ่อุปทาน 4) กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ สำหรับการพัฒนากระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ พบว่าสมการโมเดลโครงสร้างของกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ด้านโลจิสติกส์มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานในโซ่อุปทานและกิจกรรมตาม SCOR อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 อธิบายความสัมพันธ์สมการโมเดลโครงสร้างได้ร้อยละ 95

บุปผา ภิกภ (2560, น. 107) ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากรด้านโลจิสติกส์ของสถานประกอบการในเขตจังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลัก ได้แก่ ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับนโยบายการค้าระหว่างประเทศ (PNI 0.37) สมรรถนะด้านหน้าที่ ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศที่มีคุณภาพให้กับลูกค้า (PNI 0.46) สมรรถนะด้านเทคนิค ได้แก่ 1) ความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์อุตสาหกรรม การให้บริการจัดการขนส่งสินค้า ระหว่างประเทศ (PNI 0.50) 2) ความรู้ความสามารถในการดำเนินการขนถ่าย

สินค้าผ่านแดน (PNI 0.47) 3) ความรู้ความ สามารถในการรับมอบสินค้าสำหรับการนำเข้า (PNI 0.46) มีลำดับความสำคัญ (Priority Need Index : PNI) ของความต้องการจำเป็นสูงสุด การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า การประเมินผล ความเหมาะสมของหลักสูตรฝึกอบรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนการประเมินผลความสอดคล้องของหลักสูตรฝึกอบรมมีความสอดคล้องกันทุกรายการ การทดลองการฝึกอบรม พบว่า ผลสัมฤทธิ์ในการฝึกอบรมเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระหว่าง คะแนนแบบทดสอบก่อนการฝึกอบรม (Pre-test) และแบบทดสอบหลังการฝึกอบรม (Post-test) พิจารณาผลสัมฤทธิ์ในการใช้หลักสูตร พบว่า บุคลากร ผู้จัดการด้านโลจิสติกส์และเจ้าของกิจการที่เข้าร่วมการฝึกอบรมมีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนสูงขึ้น การติดตามและประเมินผล พบว่า บุคลากรผู้จัดการด้าน โลจิสติกส์และเจ้าของกิจการ เมื่อกลับไปปฏิบัติหน้าที่ในสถาน ประกอบการแล้วต่อมามีอีก 1 เดือน ได้มีการติดตามประเมินผลหลังการฝึกอบรมเป็นการประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยผลการประเมินหลังฝึกอบรม พบว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ ใช้ปฏิบัติงานในสถานประกอบการได้เป็นอย่างดี และมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

### 2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การศึกษางานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและรวบรวมงานวิจัยต่างประเทศที่มีความเกี่ยวข้องและใกล้เคียงกับการวิจัย ดังนี้

Ukenna, et al. (2010, p. 93) ทำการศึกษาเรื่องผลกระทบของการพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน : ศึกษาธุรกิจขนาดเล็กในประเทศไนจีเรีย ผลการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมของธุรกิจในปัจจุบันมีการแข่งขันที่สูง หลายองค์กรต้องประสบกับความล้มเหลวในการดำเนินงานดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกระบวนการในการดำเนินงาน เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน คงความอยู่รอดและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว ซึ่งสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญ คือ บุคลากร เพราะบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาให้องค์กรขับเคลื่อนสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ องค์กรในปัจจุบันจึงได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาปัจจัย 4 ด้านในการพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ ทักษะ การศึกษา ความรู้ และการฝึกอบรม และได้พบว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะมีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานมากกว่าการศึกษาและความรู้ เนื่องจากการศึกษาและความรู้ที่มี ในบางครั้งไม่อาจนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้เต็มที่ส่วนการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะ มีความเกี่ยวเนื่องโดยตรงกับการปฏิบัติงาน นอกจากนี้การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะ เป็นการออกแบบโปรแกรมขององค์กร ซึ่งองค์กรได้จัดทำขึ้นอย่างมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานและเป้าหมายหลักขององค์กร ดังนั้น การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะ จึงทำให้เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถที่

จำเป็นในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร เมื่อบุคลากรมีความเชี่ยวชาญ ดังกล่าวแล้ว จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาวอย่างยิ่ง

Vodak (2010, p. 19) ทำการศึกษาเรื่องการวัดผลการลงทุนในการพัฒนาทุนมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจุบันเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการผลิตสินค้า ทำให้ผลิตสินค้านี้มีคุณภาพ ได้มาตรฐานและรวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี แม้ว่าเทคโนโลยีจะมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ประโยชน์ของเทคโนโลยีก็ไม่สามารถเทียบเท่ากับบุคลากรขององค์กร ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้อย่างยืดหยุ่นเท่ากับบุคคล องค์กรสามารถประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ได้จากการปฏิบัติงานของบุคลากร และการวัดผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งปัจจุบันนิยมใช้การวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard) ที่มีการวัดผลที่แตกต่างจากอดีตที่จะวัดผลจากกำไรเพียงอย่างเดียวแต่การวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพนี้ จะมีดัชนีชี้วัด 4 ตัว ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการดำเนินงาน และการเรียนรู้และการเจริญเติบโต โดยดัชนีชี้วัดเหล่านี้ จะทำให้องค์กรทราบว่า ควรมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานในส่วนใด เป็นการพัฒนาควบคู่กับการดำเนินการ จุดมุ่งหมายของการดำเนินการต่าง ๆ นั้น คือการให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุด มากที่สุดเกิดประโยชน์ที่สุด ในขณะที่ต้องมีการควบคุมการใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุด ดังนั้นการที่องค์กรมีบุคลากรที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน ย่อมทำให้องค์กรได้รับประโยชน์เป็นอย่างมาก การพัฒนาทุนมนุษย์นั้น ไม่ได้เป็นเพียงแค่การพัฒนาให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรต้องการเพียงอย่างเดียว แต่จะเน้นพัฒนาในเรื่องของทุนทางปัญญา อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติด้วยการจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง คือ ผู้บริหาร บุคลากรในองค์กร และลูกค้า เกิดความพึงพอใจสูงสุด

Chidi and Shadare (2011, p. 95) ทำการศึกษาเรื่องการจัดการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไนจีเรีย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี องค์กรส่วนใหญ่จึงให้ความสำคัญกับบุคลากรว่าเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร ช่วยในการสร้างผลกำไรและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า หุ้นส่วน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง องค์กรใดมีทุนมนุษย์เป็นจำนวนมาก ย่อมมีความได้เปรียบเหนือองค์กรอื่น ซึ่งองค์กรสามารถเพิ่มทุนมนุษย์ให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ ด้วยการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและ



สม่าเสมอเพื่อให้บุคลากรขององค์กรมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน นำพาองค์กรสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน และสร้างศักยภาพในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์กรควรมีการลงทุนในการพัฒนาทุนมนุษย์ทั้งทางตรงและทางอ้อม และควรมีการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งควรมีการวัดผลทุนมนุษย์ควบคู่ไปด้วย เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ

Ployhart and Moilterno (2011, p. 127) ทำการศึกษาเรื่องผลลัพธ์ที่ได้จากการพัฒนาทุนมนุษย์ : ในมิติที่หลากหลาย ผลการศึกษาพบว่า ทุนมนุษย์คือความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติและอื่น ๆ ที่อยู่ในตัวบุคคล คนที่มีความแตกต่างกัน ย่อมมีทุนมนุษย์ที่แตกต่างกัน ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพ เฝียบพร้อมด้วยการเป็นทุนมนุษย์ที่ดี ย่อมมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและวางแผนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามหรือมากกว่าวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนด ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า การดำเนินงานจะมีประสิทธิภาพได้นั้น เกิดจากทุนมนุษย์ที่อยู่ในตัวบุคลากรนั่นเอง ดังนั้น จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่ล้วนให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ หากองค์กรใดมีทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพจำนวนมาก องค์กรนั้นย่อมประสบความสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ ในการดำเนินงานนั้น ต้องพบกับความเปลี่ยนแปลงที่ไม่อาจคาดเดาได้ องค์กรที่ไม่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้องค์กรนั้นเกิดเสียเปรียบทางการแข่งขัน การดำเนินงานต่าง ๆ แม้จะมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใด หากบุคลากรในองค์กรไม่มีความสามารถที่จะใช้งานได้ เทคโนโลยีนั้นก็ไม่ได้ส่งผลดีกับองค์กรแต่อย่างใด ในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้น จำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สร้างศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนในปัจจุบันและอนาคต

Erickson and McCall (2012, p. 58) ทำการศึกษาเรื่องการนำทุนทางปัญญามาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานในอุตสาหกรรมบริการ ผลการศึกษาพบว่า องค์กรในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการจัดการองค์ความรู้ เพื่อเป็นการพัฒนาทุนทางปัญญาอย่างเป็นระบบแม้ทุนทางปัญญาจะไม่สามารถวัดค่าออกมาเป็นรูปธรรมได้ แต่สามารถส่งผลให้ปรากฏได้จากผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล องค์กรควรให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาทุนทางปัญญา ด้วยการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่บุคลากรในองค์กร มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาในการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานระหว่างองค์กรที่มีบุคลากรที่พร้อมด้วยทุนทางปัญญา

ในระดับสูงกับองค์กรที่มีทุนทางปัญญาในระดับต่ำ พบว่า องค์กรที่มีบุคลากรที่มีทุนปัญญาในระดับสูงมีประสิทธิภาพทางการเงินสูงกว่า นอกจากนี้แล้ว หากจะมองในเรื่องของการจัดการเรียนรู้ในองค์กรหากองค์กรมีเป้าหมายในการจัดทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว ในบางครั้ง แม้ว่าองค์กรจะไม่มีบุคลากรที่มีทุนปัญญาในระดับสูง แต่ก็สามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าการที่องค์กรมีบุคลากรที่พร้อมไปด้วยทุนทางปัญญา อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน จะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ หรือมีผลตอบแทนที่สูงขึ้นซึ่งถ้าบุคลากรเหล่านั้น ได้รับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพยิ่งจะทำให้เกิดผลประโยชน์มากขึ้นไปอีก ส่วนองค์กรที่ไม่มีบุคลากรที่มีทุนทางปัญญาที่มีศักยภาพ แต่มีการจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง ก็สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้เช่นกัน องค์กรในปัจจุบันจึงควรให้ความสำคัญกับการจัดการองค์ความรู้ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นและส่งผลต่อการมีกำไรที่เพิ่มขึ้น อันเป็นเป้าหมายหลักของการดำเนินงาน

## 2.6 ทฤษฎีและแนวคิดเพื่อยืนยันนอင့်ประกอบกรวิจัย

ในงานวิจัยเรื่องการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์การขนส่ง เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในประเทศไทย มีทฤษฎีและแนวคิดรองรับงานวิจัยจากตำรา เอกสารและงานวิจัย ดังนี้

### ตารางที่ 2.2

ตาราง MATRIX การจัดการทุนมนุษย์

ลำดับที่	รายชื่อ/รายการ	ทฤษฎี/แนวคิด									รวมความถี่	
		ซาร์งศักดิ์ คงสงสวัสดิ์ (2550)	สตาร์ก เวชยานนท์ (2551)	พิชิต เทพวรรณ (2552)	ไพรินทร์ ยศเลิศ (2552)	จิระ หงส์ดรามภ์ (2555)	Roos and Roos (1997)	Dess and Picken (1999)	Lengnick and Lengnick (2002)	Armstrong M. (2007)		Bateman and Snell (2009)
1	การบูรณาการร่วมกันของความรู้	✓						✓				1
2	ทักษะ	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓		8
3	ความสามารถ	✓		✓			✓	✓		✓		5
4	คุณลักษณะส่วนบุคคล							✓				1
5	การจัดการความรู้	✓		✓	✓	✓		✓		✓		6
6	ประสบการณ์			✓				✓		✓		3
7	ความเชี่ยวชาญ	✓		✓				✓				3
8	ทัศนคติ			✓	✓	✓	✓	✓				5
9	การเรียนรู้ของบุคคล								✓			1
10	การมุ่งการเรียนรู้ขององค์กร								✓			1
11	การสร้างวิสัยทัศน์								✓			1

(ต่อ)

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

## ตาราง MATRIX การจัดการทุนมนุษย์

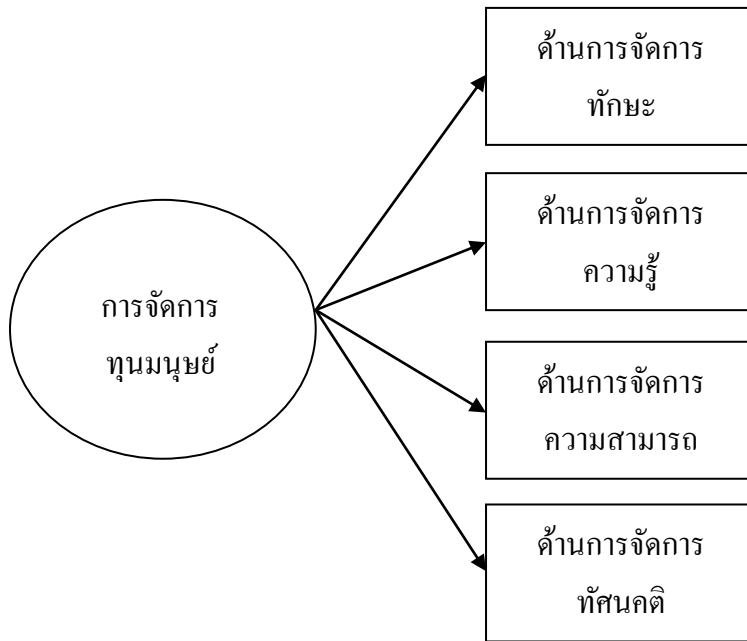
ลำดับที่	รายชื่อ/รายการ	รายชื่อผู้วิจัย/แหล่งอ้างอิง										รวมความถี่
		บ้างศักดิ์ คงคงสวัสดิ์ (2550)	ศตวรรษ เวชชานนท์ (2551)	พิชิต เทพวรรณ (2552)	เพชรินทร์ ยศเลิศ (2552)	จิระ หงส์ดรามภ์ (2555)	Roos and Roos (1997)	Dess and Picken (1999)	Lengnick and Lengnick (2002)	Armstrong M. (2007)	Bateman and Snell (2009)	
12	การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์		✓							✓		2
13	ทุนทางสังคม		✓			✓						2
14	ทุนทางปัญญา		✓			✓						2
15	ทุนมนุษย์					✓						1
16	ทุนจริยธรรม					✓						1
17	ทุนทางความสุข					✓						1
18	ทุนทางความยั่งยืน					✓						1
19	ทุนทางเทคโนโลยีสารสนเทศ					✓						1
	รวมค่าความถี่	4	3	6	3	10	3	4	5	4	4	46

จากตารางที่ 2.2 ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ตัวแปรการจัดการทุนมนุษย์ที่เทียบเท่าหรือสูงกว่าร้อยละ 50 ถือว่าใช้ได้ ซึ่งหมายความว่าถ้ามีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปรต่าง ๆ ของการจัดการทุนมนุษย์ ที่เทียบเท่าหรือสูงกว่าร้อยละ 50 ผู้วิจัยจึงจะนำมาเป็นตัวแปรของการจัดการทุนมนุษย์ มีดังนี้

1. การบูรณาการร่วมกันของความรู้ มีนักมีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปรการบูรณาการร่วมกันของความรู้ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10
2. ทักษะ มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปรทักษะ 8 คน คิดเป็นร้อยละ 80
3. ความสามารถ มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปรความสามารถ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 50
4. คุณลักษณะส่วนบุคคลมีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร คุณลักษณะส่วนบุคคล 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10
5. การจัดการความรู้ มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร การจัดการความรู้ 6 คน คิดเป็นร้อยละ 60

6. ประสบการณ์ความเชี่ยวชาญ มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร ประสบการณ์ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 30
7. ความเชี่ยวชาญ มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร ความเชี่ยวชาญ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 30
8. ทักษะคดี มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร ทักษะคดี 5 คน คิดเป็นร้อยละ 50
9. การเรียนรู้ของบุคคล มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร การเรียนรู้ของบุคคล 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10
10. การมุ่งการเรียนรู้ขององค์กร มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร การมุ่งการเรียนรู้ขององค์กร 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10
11. การสร้างวิสัยทัศน์มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร การสร้างวิสัยทัศน์ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10
12. การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20
13. ทูทางสังคม มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร ทูทางสังคม 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20
14. ทูทางปัญญา มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร ทูทางปัญญา 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20
15. ทูมนุษย มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร ทูมนุษย 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10
16. ทูจริยธรรม มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร ทูจริยธรรม 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10
17. ทูทางความสุข มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร ทูทางความสุข 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10
18. ทูทางความยั่งยืน มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร ทูทางความยั่งยืน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10
19. ทูทางเทคโนโลยีสารสนเทศ มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร ทูทางเทคโนโลยีสารสนเทศ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10

ดังนั้น ทฤษฎีเพื่อยืนยันองค์ประกอบการวิจัยและแนวคิดรองรับงานวิจัยของการจัดการทุนมนุษย์ ที่มีค่าเทียบเท่าหรือสูงกว่าร้อยละ 50 ได้แก่ ด้านทักษะ ด้านการจัดการความรู้ ด้านความสามารถ และด้านทัศนคติ



ภาพที่ 2.2 รูปแบบเชิงทฤษฎีเพื่อยืนยันองค์ประกอบรูปแบบการจัดการทุนมนุษย์

จากแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถสรุปได้ว่า การที่องค์กรพัฒนาฝึกอบรมบุคลากร ให้มีสมรรถนะของบุคคลทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร ส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ประกอบ ด้านการจัดการทักษะ (Skills Management) ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ด้านการจัดการความสามารถ (Abilities Management) และด้านการจัดการทัศนคติ (Attitude Management) ดังนี้

1. ด้านการจัดการทักษะ (Skills Management) หมายถึง กระบวนการเพิ่มความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร ให้มีคุณภาพตามข้อกำหนดและมาตรฐานตามที่องค์กรกำหนด ความสามารถและความชำนาญนี้เกิดจากการฝึกฝน การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการสะสมจากประสบการณ์ของบุคคล

2. ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง กระบวนการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การแข่งขันที่ใช้ให้แก่บุคลากร รวมถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กรทั้งที่อยู่ในตัวบุคคลและเอกสารนำมาพัฒนาและจัดเก็บให้เป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลความรู้ได้ง่ายและสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้และส่งผลให้งานที่ปฏิบัติเกิดประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันมากขึ้น

3. ด้านการจัดการความสามารถ (Abilities Management) หมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคล โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับความรู้และทักษะ ความรู้จะเป็นความรู้ทางด้านวิชาการหรือทางด้านเทคนิคต่าง ๆ เพื่อพัฒนาบุคลากร

4. ด้านการจัดการทัศนคติ (Attitude Management) หมายถึง กระบวนการปรับความคิดเห็น ความเข้าใจ การมีจิตสำนึก หรือแม้แต่ลักษณะนิสัยของบุคคลในการปฏิบัติงานที่ดีและมีความเหมาะสมตรงตามความต้องการขององค์กร เช่น มีความขยัน มีความซื่อสัตย์ต่องานและองค์กร มีความผูกพันและเชื่อมั่นต่อองค์กร มีความเสียสละ สามัคคี มีความจริงใจและเคารพสิทธิของเพื่อนร่วมงาน

ในงานวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์การขนส่ง เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในประเทศไทย มีทฤษฎีและแนวคิดรองรับงานวิจัยจากตำราเอกสารและงานวิจัย ดังนี้

### ตารางที่ 2.3

ตาราง *MATRIX* ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์การขนส่ง

ลำดับที่	รายชื่อ/รายการ	รายการอ้างอิง										ค่าความถี่
		ค่านานา อภิปราย (2550)	พลอยพิมพ์ คัลยพงษ์ (2550)	วิชา สุหฤตดำรง (2551)	บุษพงษ์ ลากเจริญและคณะ (2551)	ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์ (2552)	กระทรวงคมนาคม (2560)	วันวิสา ธรรมกริช (2560)	Stock and Lambert (2001)	Balou (2004)	Chuenpitikul, K. (2009)	
1	จัดหาวัตถุดิบ		✓				✓		✓	✓		4
2	การดำเนินงาน	✓				✓	✓		✓	✓		5
3	การขนส่ง		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		7
4	การกระจายสินค้า		✓		✓	✓		✓			✓	5
5	การให้บริการลูกค้า	✓			✓	✓		✓	✓			6
6	การขนส่งและการจราจร	✓				✓						2
7	การควบคุมสินค้าคงคลัง	✓							✓	✓	✓	4
8	การดำเนินการคำสั่งซื้อ					✓			✓			2
9	การพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า	✓					✓		✓			3
10	การคัดเลือกสถานที่ตั้งคลังสินค้า					✓			✓	✓		3
11	การสื่อสารในการกระจายสินค้า	✓										1
12	โลจิสติกส์การขนส่งแบบย้อนกลับ								✓			1
13	การบริหารสินค้าคงคลัง	✓		✓		✓	✓					4

(ต่อ)



### ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ลำดับที่	รายชื่อ/รายการ	แหล่งข้อมูล									ค่าความถี่	
		คำนำช อภิปรายอุตสาหกรรม (2550)	พลอยพิมพ์ คัลยพงษ์. (2550)	วิชา สุหฤทธดำรง (2551)	วุฒพงษ์ ลากเจริญและคณะ(2551)	ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์. (2552)	กระทรวงคมนาคม(2560)	วันวิสา ธรรมกริช (2560)	Stock and Lambert (2001)	Ballou (2004)		Chuenpitikul, K. (2009)
14	การจัดการด้านข้อมูล						✓			✓		2
15	การสื่อสารในงานด้าน โลจิสติกส์การขนส่ง			✓						✓	✓	3
16	การจัดเก็บ	✓	✓			✓			✓		✓	4
17	การเคลื่อนย้ายสินค้า	✓										1
18	การรับและการเก็บรักษาสินค้า					✓						1
19	การจัดเตรียมอะไหล่และงานบริการหลังการขาย								✓			1
20	บรรจุภัณฑ์และการบรรจุ					✓	✓		✓			3
21	การจัดการควบคุมวัสดุในการผลิต					✓				✓		2
22	การจัดการข้อมูลและกระบวนการสั่งซื้อ									✓		1
23	การจัดการด้านการเงิน						✓					1
24	สิ่งอำนวยความสะดวก			✓								1
	รวมค่าความถี่	9	4	4	2	12	8	3	13	9	4	61

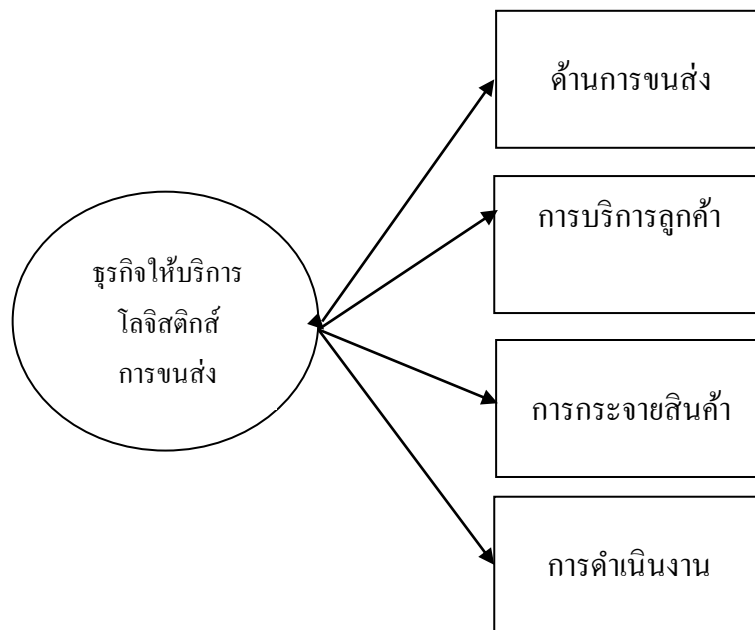
จากตารางที่ 2.3 ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ตัวแปรธุรกิจให้บริการ โลจิสติกส์การขนส่งที่เทียบเท่าหรือสูงกว่าร้อยละ 50 ถือว่าใช้ได้ ซึ่งหมายความว่าถ้ามีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปรต่าง ๆ ของโลจิสติกส์การขนส่งสูงกว่าร้อยละ 50 ผู้วิจัยจึงจะนำมาเป็นตัวแปรของโลจิสติกส์การขนส่งมีดังนี้

1. จัดหาวัตถุดิบ มีนักมีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปรจัดหาวัตถุดิบ 4 คน คิดเป็นร้อยละ 40
2. การดำเนินงาน มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปรการดำเนินงาน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 50
3. การขนส่ง มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปรการขนส่ง การขนส่ง 7 คน คิดเป็นร้อยละ 70

4. การกระจายสินค้า มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร การกระจายสินค้า/บริการ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 50
5. การให้บริการลูกค้า มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร การให้บริการลูกค้า 6 คน คิดเป็นร้อยละ 60
6. การขนส่งและการจราจร มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร การขนส่งและการจราจร 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20
7. การควบคุมสินค้าคงคลัง มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร การควบคุมสินค้าคงคลัง 4 คน คิดเป็นร้อยละ 40
8. การดำเนินการคำสั่งซื้อ มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร การดำเนินการคำสั่งซื้อ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20
9. การพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร การพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า 3 คน คิดเป็นร้อยละ 30
10. การบริการและสนับสนุนลูกค้า มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร การบริการและสนับสนุนลูกค้า 3 คน คิดเป็นร้อยละ 30
11. การสื่อสารในการกระจายสินค้า มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร การสื่อสารในการกระจายสินค้า 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10
12. โลจิสติกส์การขนส่งแบบย้อนกลับ มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร โลจิสติกส์การขนส่งแบบย้อนกลับ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10
13. การบริหารสินค้าคงคลัง มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร การบริหารสินค้าคงคลัง 4 คน คิดเป็นร้อยละ 40
14. การจัดการด้านข้อมูล มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร การจัดการด้านข้อมูล 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20
15. การสื่อสารในงานด้านโลจิสติกส์การขนส่ง มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร การสื่อสารในงานด้านโลจิสติกส์การขนส่ง 3 คน คิดเป็นร้อยละ 30
16. การจัดเก็บ มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร การจัดเก็บ 4 คน คิดเป็นร้อยละ 40
17. การเคลื่อนย้ายสินค้า มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร การเคลื่อนย้ายสินค้า 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10
18. การรับและการเก็บรักษาสินค้า มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร การรับและการเก็บรักษาสินค้า 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10

19. การจัดเตรียมอะไหล่และงานบริการหลังการขาย มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร การจัดเตรียมอะไหล่และงานบริการหลังการขาย 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10
  20. บรรจุกฎเกณฑ์และการบรรจุ มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร บรรจุกฎเกณฑ์และการบรรจุ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 30
  21. การจัดการควบคุมวัสดุในการผลิต มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร การจัดการควบคุมวัสดุในการผลิต 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20
  22. การจัดการข้อมูลและกระบวนการสั่งซื้อ มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร การจัดการข้อมูลและกระบวนการสั่งซื้อ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10
  23. การจัดการด้านการเงิน มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร การจัดการด้านการเงิน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10
  24. สิ่งอำนวยความสะดวก มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร สิ่งอำนวยความสะดวก 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10

ดังนั้น ทฤษฎีเพื่อยืนยันองค์ประกอบการวิจัยและแนวคิดรองรับงานวิจัยของธุรกิจ ให้บริการ โลจิสติกส์การขนส่งที่มีค่าเทียบเท่าหรือสูงกว่าร้อยละ 50 ได้แก่ ได้แก่ ด้านการขนส่ง (Centers Distribution) การบริการลูกค้า (Customer Service) ด้านการกระจายสินค้า (Retailers or Customers) และด้านการดำเนินงาน (Estimation and Manufacturers)



ภาพที่ 2.3 รูปแบบเชิงทฤษฎีเพื่อยืนยันองค์ประกอบรูปแบบธุรกิจให้บริการ โลจิสติกส์การขนส่ง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ด้านขนส่ง หมายถึง การให้บริการโลจิสติกส์การขนส่งผู้ให้บริการไม่ได้เป็นเพียงแค่ตัวแทนขนส่ง แต่ยังทำหน้าที่เสมือนผู้ให้บริการความสะดวกในการจัดการในการขนส่ง ช่วยให้องค์กรธุรกิจสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ทั้งในด้านความรวดเร็วในการขนส่ง ความถูกต้องในการรับส่งสินค้า ซึ่งได้แก่ ด้านการขนส่ง (Centers Distribution) การบริการลูกค้า (Customer Service) ด้านการกระจายสินค้า (Retailers or Customers) และด้านการดำเนินงาน (Estimation and Manufacturers)

1. ด้านการขนส่ง (Centers Distribution) หมายถึง จุดที่ทำหน้าที่ในการกระจายสินค้าไปให้ถึงมือผู้บริโภคหรือลูกค้าที่ศูนย์การกระจายสินค้าหนึ่ง ๆ ซึ่งธุรกิจ มีการจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าทันตามเวลาที่กำหนดปริมาณการขนส่งสินค้ามีมากขึ้นเนื่องจากการเปิดประชาคมอาเซียนที่มีไทยเป็นศูนย์กลางการกระจายสินค้า มีรูปแบบการบริการให้เลือกหลากหลายธุรกิจมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนจำนวนครั้งของการขนส่งวัตถุดิบในกรณีที่มีความต้องการมีการเปลี่ยนแปลงได้เสมอ

2. การบริการลูกค้า (Customer Service) หมายถึง การให้บริการลูกค้า ต้องติดต่อหรือประสานงานโดยตรงกับลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ธุรกิจต้องให้บริการที่ครอบคลุมถึงบริการหลังการขายสามารถสร้างความภักดีต่อตราสินค้า รวมถึงการบอกต่อไปยังลูกค้ารายใหม่ซึ่งมีส่วนช่วยในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาวอย่างยั่งยืน

3. ด้านการกระจายสินค้า (Retailers or Customers) คือ จุดปลายสุดซึ่งเป็นจุดที่สินค้าหรือบริการต่าง ๆ มีการส่งมอบสินค้าในสภาพที่สมบูรณ์และส่ง ณ สถานที่ที่ลูกค้าต้องการได้อย่างถูกต้อง ส่งสินค้าได้ตรงเวลาและทันความต้องการสามารถสร้างความประทับใจในการให้บริการลูกค้า โดยธุรกิจมีระบบฐานข้อมูลการติดตามสถานะและตรวจสอบได้ทุกขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์การขนส่ง

4. ด้านการดำเนินงาน (Estimation and Manufacturers) หมายถึง ธุรกิจมีช่องทางในการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า มีการตรวจสอบยอดสินค้า และรายละเอียดเกี่ยวกับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการรับคำสั่งซื้อเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ซึ่งในการดำเนินงานมีขั้นตอนในการขนถ่ายสินค้าระหว่าง การผลิตภายในโรงงานหรือคลังสินค้าที่เป็นมาตรฐาน

## ตารางที่ 2.4

ตาราง *MATRIX* ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ลำดับที่	รายชื่อรายการ	รายชื่อรายการ							ค่าความถี่
		กิตยา ด่านราษฎร์กุล (2546)	ธีรยศ วัฒนาศุโขไชย (2548)	ศุภมิตร อินทพันธ์ (2550)	ประที จีรวิวงศ์ (2551)	ณัฐพันธ์ จงรัตนนท์ (2552)	วิระพงษ์ วงษ์สุรินทร์ (2555)	ชนวัต กัลป์ยาณเดวี (2558)	
1	การเป็นผู้เข้าตลาดรายแรก							✓	1
2	การนำเสนอผลิตภัณฑ์							✓	1
3	การสร้างห่วงโซ่คุณค่า							✓	1
4	ความได้เปรียบของแหล่งทรัพยากร							✓	1
5	ความได้เปรียบในเรื่องพันธมิตร							✓	1
6	ต้นทุนในการผลิต							✓	1
7	ประสิทธิภาพ	✓							1
8	คุณภาพ	✓							1
9	นวัตกรรม	✓							1
10	การตอบสนองความต้องการของลูกค้า	✓							1
11	เงื่อนไขปัจจัยการผลิต			✓	✓	✓	✓	✓	6
12	เงื่อนไขด้านอุปสงค์			✓	✓	✓	✓	✓	6
13	อุตสาหกรรมเกี่ยวข้องและสนับสนุน			✓	✓	✓	✓	✓	6
14	บริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ธุรกิจ			✓	✓	✓	✓	✓	6
15	บทบาทรัฐบาล			✓	✓		✓	✓	5
16	กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน	✓						✓	2

(ต่อ)

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

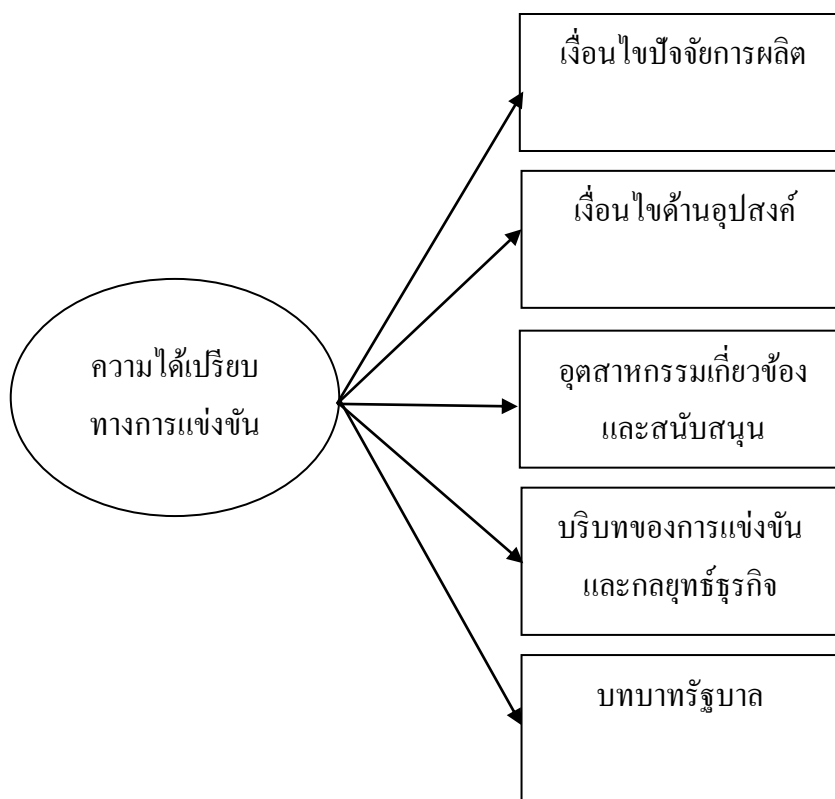
ลำดับที่	รายชื่อ/รายการ	วิชา ด้านช่างกล (2546)	วิศวกรรม วัสดุ วิศวกรรมโยธา (2548)	ศุภมิตร อินทขันธ์ (2550)	ประทีป จิรภักดิ์ (2551)	ณัฐพันธ์ จงรัตนานันท์ (2552)	วิระพงษ์ วงษ์สุรินทร์ (2555)	ชนวิทย์ กัลป์โยธินจรัส (2558)	Porter (1998)	Fehr and Falk (1999)	Guan and, et al (2006)	ค่าความถี่
17	การสร้างความแตกต่าง		✓								✓	2
18	กลยุทธ์การเน้นตลาดเฉพาะส่วน		✓								✓	2
19	เหตุสุดวิสัย			✓	✓							2
	รวมค่าความถี่	4	3	6	6	4	5	5	5	6	3	47

จากตารางที่ 2.4 ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ตัวแปรความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เทียบเท่าหรือสูงกว่าร้อยละ 50 ถือว่าใช้ได้ ซึ่งหมายความว่าถ้ามีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปรต่าง ๆ ของความได้เปรียบทางการแข่งขันสูงกว่าร้อยละ 50 ผู้วิจัยจึงจะนำมาเป็นตัวแปรของความได้เปรียบทางการแข่งขันมีดังนี้

1. การเป็นผู้เข้าตลาดรายแรก มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปรการเป็นผู้เข้าตลาดรายแรก 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10
2. การนำเสนอผลิตภัณฑ์ มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปรการนำเสนอผลิตภัณฑ์ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10
3. การสร้างห่วงโซ่คุณค่า มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปรการสร้างห่วงโซ่คุณค่า 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10
4. ความได้เปรียบของแหล่งทรัพยากร มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร ความได้เปรียบของแหล่งทรัพยากร 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10
5. ความได้เปรียบในเรื่องพันธมิตร มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร ความได้เปรียบในเรื่องพันธมิตร 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10
6. ต้นทุนในการผลิต มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร ต้นทุนในการผลิต 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10
7. ประสิทธิภาพมีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร ประสิทธิภาพ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10

8. คุณภาพ มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร คุณภาพ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10
9. นวัตกรรม มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร นวัตกรรม 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10
10. การตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร การตอบสนองความต้องการของลูกค้า 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10
11. เงื่อนไขปัจจัยการผลิต มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร เงื่อนไขปัจจัยการผลิต 6 คน คิดเป็นร้อยละ 60
12. เงื่อนไขด้านอุปสงค์ มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร เงื่อนไขด้านอุปสงค์ 6 คน คิดเป็นร้อยละ 60
13. อุตสาหกรรมเกี่ยวข้องและสนับสนุน มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร อุตสาหกรรมเกี่ยวข้องและสนับสนุน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 60
14. บริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ธุรกิจ มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร บริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ธุรกิจ 6 คน คิดเป็นร้อยละ 60
15. บทบาทรัฐบาล มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 50
16. กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20
17. การสร้างความแตกต่าง มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร การสร้างความแตกต่าง 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20
18. กลยุทธ์การเน้นตลาดเฉพาะส่วน มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร กลยุทธ์การเน้นตลาดเฉพาะส่วน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20
19. เหตุสุดวิสัย มีนักวิชาการกล่าวถึงตัวแปร เหตุสุดวิสัย 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20





ภาพที่ 2.4 รูปแบบเชิงทฤษฎีเพื่อยืนยันองค์ประกอบรูปแบบความได้เปรียบทางการแข่งขัน

จากแนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน สามารถสรุปได้ว่า ความสามารถขององค์กรในการสร้างผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าองค์กรอื่น ๆ จากการผลิตสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าต้องการด้วยประสิทธิภาพที่เหนือกว่า โดยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วย ด้านเงื่อนไขปัจจัยการผลิต (Factor Condition) ด้านเงื่อนไขด้านอุปสงค์ (Demand Condition) ด้านอุตสาหกรรมเกี่ยวข้องและสนับสนุน (Related and Supporting Industries) ด้านบริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ (Firm Strategy Structure and Rivalry) และด้านบทบาทรัฐบาล (Government) ดังนี้

ด้านเงื่อนไขปัจจัยการผลิต (Factor Condition) หมายถึง ปัจจัยในองค์กรที่มีคุณภาพสูงและชำนาญเฉพาะด้าน เพื่อสนองความต้องการขององค์กร ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน บริการพื้นฐานทางเศรษฐกิจ โครงสร้างการบริการ โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี รวมไปถึงทรัพยากรที่เกี่ยวข้องในการประกอบการอื่น ๆ

ด้านเงื่อนไขด้านอุปสงค์ (Demand Condition) หมายถึง บริบทหรือสิ่งแวดล้อมในการประกอบการที่ลูกค้ามีลักษณะพิเศษเฉพาะส่วนของตลาดเรียกร้องจากผู้ประกอบการ อุปสงค์ของลูกค้าภายในประเทศสามารถช่วยคาดการณ์อุปสงค์ของผู้บริโภคในประเทศอื่นซึ่งสามารถตอบสนองทั้งตลาดภายในและภายนอกประเทศ

ด้านอุตสาหกรรมเกี่ยวข้องและสนับสนุน (Related and Supporting Industries) หมายถึง ปัจจัยแวดล้อมในประเทศที่สนับสนุนการลงทุน และการปรับปรุง ประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง รวมถึงความเหมาะสมของลักษณะ โครงสร้างและกลยุทธ์ทางธุรกิจ ที่องค์กรเลือกใช้

ด้านบริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ (Firm Strategy Structure and Rivalry) หมายถึง การเข้าถึงผู้ประกอบการที่มีความสามารถและประสิทธิภาพสูงและมีการเชื่อมโยงทาง เครือข่ายในอุตสาหกรรมเดียวกัน

ด้านบทบาทรัฐบาล (Government) หมายถึง บทบาทของภาครัฐที่ส่งเสริมให้กลไกของ ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมนั้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น มาตรการในด้านการ ส่งออกและ นำเข้า มาตรการทางภาษี รวมทั้งมาตรการที่ก่อให้เกิดการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมต่าง ๆ โดยการ สร้างอุปสงค์ให้เกิดขึ้น อันจะนำไปสู่การเคลื่อนตัวของผู้ผลิตและปัจจัยการผลิต เป็นต้น

## 2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยประกอบด้วย ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Variable) ธุรกิจให้บริการโลจิสติกการขนส่ง (Transportation Logistics Service Business) และตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Variable) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) มีดังนี้

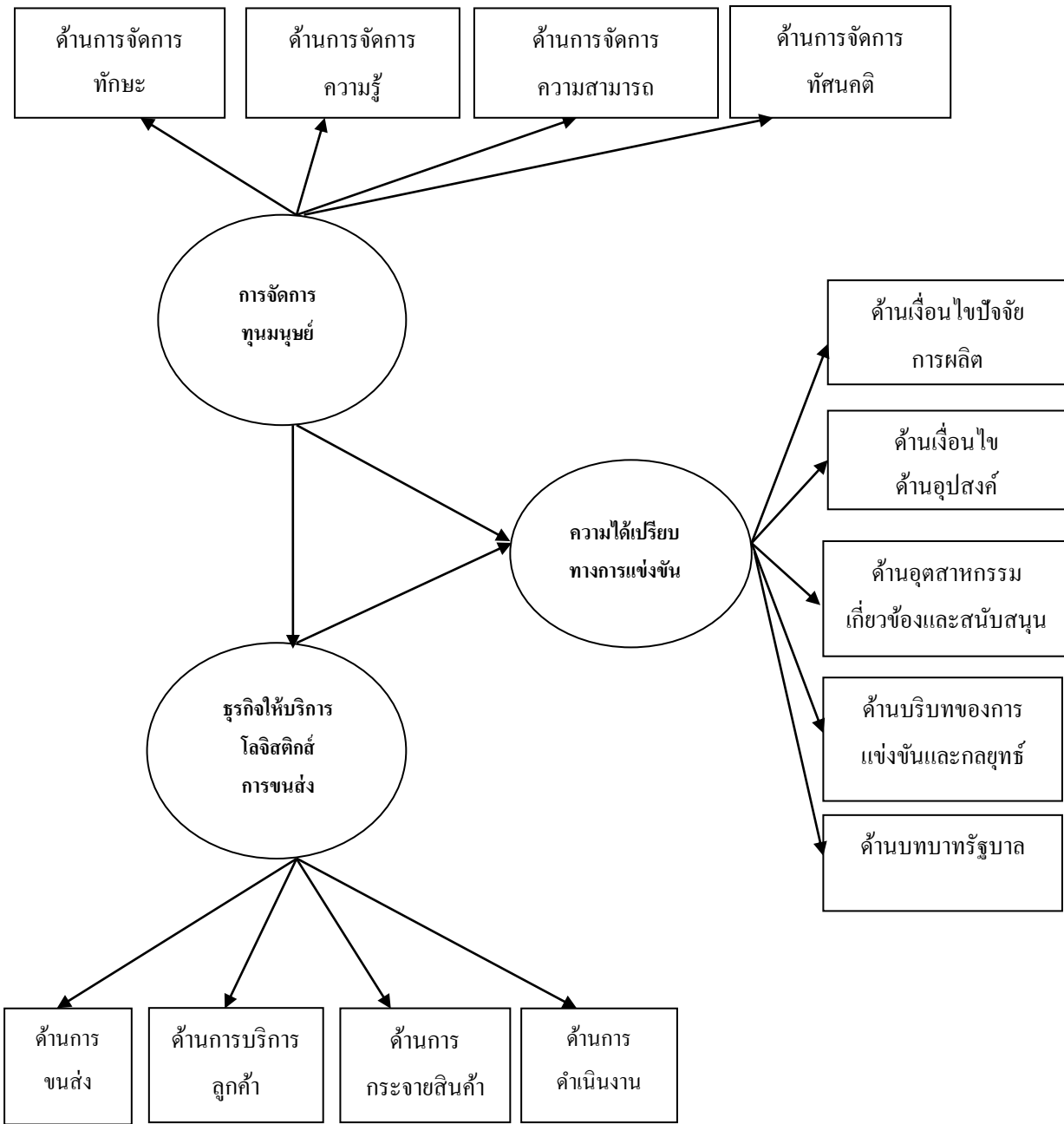
### 2.7.1 ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Variable)

2.7.1.1 การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ประกอบด้วย ด้านการจัดการทักษะ (Skills Management) ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ด้านการจัดการความสามารถ (Abilities Management) และด้านการจัดการทัศนคติ (Attitude Management) ไพรินทร์ ยศเลิศ (2552), จีระ หงส์ลดารมภ์ (2555), Roos and Roos (1997) Dess and Picken (1999)

### 2.7.2 ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Variable)

2.7.2.1 ธุรกิจให้บริการโลจิสติกการขนส่ง (Transportation Logistics Service Business) ด้านการขนส่ง (Centers Distribution) ด้านการบริการลูกค้า (Customer Service) ด้านการกระจายสินค้า (Retailers or Customers) และด้านการดำเนินงาน (Estimation and Manufacturers) ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์ (2552, น. 14) พิชิต เทพวรรณ (2554), วุฒพงษ์ ลากเจริญและคณะ (2551), วันวิสา ธรรมกริช (2560), Stock and Lambert (2001), Lengnick-Hall and Lengnick-Hall (2002)

2.7.2.2 ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) เครื่องมือที่ใช้คือ โมเดลเพชร (Diamond Model) ประกอบด้วย ด้านเงื่อนไขปัจจัยการผลิต (Factor Condition) ด้านเงื่อนไขด้านอุปสงค์ (Demand Condition) ด้านอุตสาหกรรมเกี่ยวข้องและสนับสนุน (Related and Supporting Industries) ด้านบริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ (Firm Strategy Structure and Rivalry) และด้านบทบาทรัฐบาล (Government) (Porter, 1998, pp. 131-16)



ภาพที่ 2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย