

## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่องประสิทธิภาพ โลจิสติกส์ด้านการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นยานยนต์ในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารทางวิชาการและผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1. ธุรกิจโลจิสติกส์

การดำเนินงานระบบโลจิสติกส์ในภาครัฐบาลและภาคเอกชนยังไม่เข้าถึงบทบาทและความสำคัญ แม้ว่าภาครัฐบาลจะมีการขับเคลื่อนและกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ชาติมาตั้งแต่ปีพ.ศ. 2546 โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) และภาคเอกชนได้ออกมาเรียกร้องให้มีการพัฒนาอย่างจริงจัง ไม่เช่นนั้นภาคธุรกิจไทยและสินค้าไทยจะไม่สามารถแข่งขันกับประเทศที่มีต้นทุน โลจิสติกส์ที่ต่ำกว่าได้ ตัวเลขต้นทุนโลจิสติกส์ที่สูงกว่าร้อยละ 19 ของจีดีพี เป็นตัวเลขที่สูงที่สะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพและขีดความสามารถของระบบโลจิสติกส์ไทย ผู้นำทางภาคธุรกิจและภาควิชาการออกมาเตือนผู้มีบทบาทในการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะรัฐบาลแต่ละชุดที่ผ่านมาให้หันมาเอาใจใส่และพัฒนาอย่างแท้จริง ไม่เช่นนั้นจะไม่สามารถแข่งขันได้ เพราะประเทศที่มีระบบโลจิสติกส์ที่ดีก็จะมีตัวเลขต้นทุนโลจิสติกส์อยู่ไม่เกินร้อยละ 10-12 ขณะที่ประเทศที่มีความก้าวหน้ามากอาจอยู่ในระดับแค่ร้อยละ 8-9 ในการพัฒนาโลจิสติกส์ของประเทศไทยจำเป็นต้องมีระบบการเคลื่อนย้าย การกระจายสินค้าและวัตถุดิบที่ดีและมีศักยภาพ ซึ่งหมายถึงการบริหารจัดการสินค้าและระบบสนับสนุนอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นวิธีการติดต่อสื่อสารและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายภายในประเทศหรือส่งออกและนำเข้าระหว่างต่างประเทศที่มีประสิทธิภาพ ประหยัด ปลอดภัย สะดวก รวดเร็ว และสามารถเข้าถึงได้ทุกที่ ดังนั้น โลจิสติกส์จึงสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทย (สยามธุรกิจ, 2555)

การบริหารจัดการ โลจิสติกส์เป็นกระบวนการทำงานต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การดำเนินงานและการควบคุมการทำงานขององค์กร รวมทั้งการบริหารจัดการข้อมูลและธุรกรรมทางการเงินที่เกี่ยวข้องให้เกิดการเคลื่อนย้าย จัดเก็บ รวบรวม กระจายสินค้า วัตถุดิบ ชิ้นส่วนประกอบและการบริหารให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยคำนึงถึงความพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ (พงษ์ชัย อธิคมรัตนกุล, 2550)

การจัดการโลจิสติกส์เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการห่วงโซ่อุปทานในการวางแผนสนับสนุน และควบคุมให้ทั้งการไหลไปข้างหน้าและไหลย้อนกลับของสินค้าและบริการ รวมไปถึงข้อมูล ตั้งแต่จุดเริ่มต้นไปจนกระทั่งถึงผู้บริโภคให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยคำนึงถึง ความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ (Council of supply chain management professionals [CSCMP], 2007) นอกจากนี้ยังมีผู้ให้คำนิยามของโลจิสติกส์ในมุมมองต่าง ๆ ดังนี้

โลจิสติกส์ หมายถึงประสิทธิภาพการเคลื่อนย้ายสินค้าจากจุดกำเนิดจนถึงลูกค้าและรวมถึง การเคลื่อนย้ายจากแหล่งวัตถุดิบสู่สายงานการผลิต กิจกรรมเหล่านี้ได้รวมถึงการขนส่งสินค้า การจัดการคลังสินค้า การเคลื่อนย้ายวัสดุ บรรจุกัมภภัณฑ์สินค้า การควบคุม การพยากรณ์ทางการตลาดและการบริการลูกค้า (U.S. National council of physical distribution management [NCPDM], 2542)

โลจิสติกส์การจัดการลำเลียงสินค้าเพื่อให้เกิดค่าใช้จ่ายโดยรวมในการกระจายสินค้าต่ำที่สุด โลจิสติกส์เกี่ยวข้องกับตั้งแต่กระบวนการจัดหาวัตถุดิบและไปสิ้นสุด ณ จุดที่มีการบริโภคสินค้านั้น หรือ ในอีกความหมายหนึ่ง โลจิสติกส์เป็นกระบวนการในการจัดการวางแผน จัดสายงานและควบคุม กิจกรรมทั้งในส่วนที่มีการเคลื่อนย้ายและไม่มีการเคลื่อนย้ายในการอำนวยความสะดวกของ กระบวนการไหลของสินค้า ตั้งแต่จุดเริ่มจัดหาวัตถุดิบไปถึงจุดที่มีการบริโภค โลจิสติกส์ (กมลชนก สุทธิวาทนฤพุฒิ, 2548)

นอกจากคำนิยามที่มีผู้ให้ไว้ดังที่กล่าวไปแล้ว คำจำกัดความของคำว่า โลจิสติกส์ตาม หมวดหมู่นี้ได้ดังต่อไปนี้

### ตารางที่ 2.1 คำจำกัดความโลจิสติกส์แยกตามหมวดหมู่

โลจิสติกส์	คำจำกัดความ
ในความหมายที่เกี่ยวข้องกับสินค้าคงคลัง	การบริหารวัตถุดิบที่ต้องมีการเคลื่อนย้ายและที่พักร
ความหมายในมุมมองของลูกค้า	การส่งสินค้าที่ถูกต้องให้แก่ลูกค้าในจำนวนและสภาพที่ถูกต้อง โดยไม่เกิดความเสียหาย โดยจะต้องนำส่งให้ถูกสถานที่และตรงเวลา และต้องคำนึงถึงต้นทุนที่เหมาะสมที่สุด โดยถูกเรียกว่า 7 อาร์ สำหรับโลจิสติกส์
ความหมายในพจนานุกรมอิเล็กทรอนิกส์	เป็นศาสตร์สาขาหนึ่งด้านการทหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการบำรุงรักษากองกำลัง การเคลื่อนย้ายขนถ่าย การให้สวัสดิการแก่บุคคลากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

โลจิสติกส์	คำจำกัดความ
ความหมายของสมาคมโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ	ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ วิศวกรรมและกิจกรรมทางเทคนิคที่ตระหนักถึงความต้องการการออกแบบ การจัดหาและบำรุงรักษาทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ในการสนับสนุน การกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผนและการปฏิบัติการ
ความหมายที่เป็นการเพิ่มมูลค่าและประโยชน์ (สถาบันโลจิสติกส์และการขนส่ง)	การจัดสรรเวลาและสถานที่เพื่อใช้ในการสร้างสินค้าให้เกิดมูลค่าขึ้นมา เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กร
ความหมายที่ว่าเป็นกิจกรรมสนับสนุน	การบริหารจัดการเสบียงสำหรับโรงงาน กระบวนการผลิต (ขาเข้า) และการจัดการด้านกระจายสินค้าไปยังบริษัทของลูกค้า (ขาออก)
ความหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการตามหน้าที่	การจัดหาวัตถุดิบ การจัดซื้อ การขนส่ง การจัดการสินค้าคงคลัง การเคลื่อนย้ายสินค้า การบรรจุหีบห่อ การวิเคราะห์ที่ตั้งโรงงาน การกระจายสินค้า การส่งสินค้ากลับคืน การจัดการข้อมูลข่าวสาร

(ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ [สศช.], 2550)

จากนิยามดังกล่าว เห็นได้ว่าการบริหารจัดการ โลจิสติกส์มีความเกี่ยวข้องกับบุคคลตั้งแต่ผู้ผลิตวัตถุดิบ โรงงานแปรรูป ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก จนถึงผู้บริโภค ในขณะที่ทางด้านกิจกรรมนั้นก็มีหลากหลาย (สศช., 2550) ซึ่งแต่ละกิจกรรมล้วนแต่เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญต่อระบบโลจิสติกส์ที่ต้องอาศัยการประสานการทำงานของแต่ละกิจกรรมให้มีความสอดคล้องกัน เพื่อทำงานให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งจากกิจกรรมทางด้านโลจิสติกส์ทั้งหมดนั้น สามารถแบ่งได้เป็น กิจกรรมหลัก (Key activities) และกิจกรรมเสริม (Supporting activities) โดยที่กิจกรรมหลัก (Key activities) ประกอบไปด้วยการขนส่งสินค้า การบริหารสินค้าคงคลัง การสั่งซื้อสินค้า การบริการข้อมูลและการเงินที่เกี่ยวข้อง ส่วนกิจกรรมเสริม (Supporting activities) ประกอบไปด้วย การจัดการคลังสินค้า การดูแลสินค้า การจัดซื้อวัตถุดิบ บรรจุภัณฑ์สินค้า รวมไปถึงการบริหารความต้องการของลูกค้า (สศช., 2550)

## 2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการภารกิจขนส่งสินค้า

บทบาทของการขนส่งสินค้าที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจนั้น คือการขนส่งก่อให้เกิดอรรถประโยชน์เกี่ยวกับสถานที่และเวลา การขนส่งเป็นการเคลื่อนย้ายบุคคล สิ่งที่มีชีวิตหรือสิ่งของจากที่หนึ่งไปอีกที่หนึ่ง ซึ่งการเคลื่อนย้ายสิ่งของหรือสินค้าจากที่หนึ่งที่มีสินค้าจำนวนมากเกินความต้องการของผู้บริโภค ไปอีกที่หนึ่งที่ความต้องการของผู้บริโภคมีมากกว่าสินค้า จะทำให้ราคาของสินค้าเพิ่มขึ้นและการขนส่งที่มีประสิทธิภาพทำให้เกิดการประหยัดเวลาในการขนส่ง และการเดินทาง การขนส่งเป็นตัวเชื่อมโยงการผลิตและการบริโภค การขนส่งเป็นการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อนำมาผลิตสินค้า เช่น โรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์นำไม้จากจังหวัดตราดมาทำการผลิตเฟอร์นิเจอร์ที่จังหวัดระยอง เมื่อผลิตเสร็จแล้วการขนส่งเป็นตัวกลางกระจายสินค้าจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค เช่นนำเฟอร์นิเจอร์จากจังหวัดระยองมาจำหน่ายให้ผู้บริโภคที่กรุงเทพมหานคร เป็นต้น (สถาบันที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ, 2553)

ความสำคัญของการขนส่งด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ การขนส่งเป็นปัจจัยพื้นฐานในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ช่วยขยายตลาดให้กว้างขึ้น เมื่อธุรกิจทำการผลิตสินค้าได้ การขนส่งจะทำหน้าที่ในการกระจายสินค้าไปสู่ผู้บริโภคทั้งภายในและภายนอกประเทศ ทำให้ตลาดของสินค้าขยายตัวกว้างขึ้น รายได้จากการจำหน่ายสินค้าเพิ่มมากขึ้น ธุรกิจก็จะเป็ธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ การขนส่งช่วยลดต้นทุนในการผลิต ในการผลิตธุรกิจจำเป็นต้องมีการขนย้ายวัตถุดิบจากแหล่งวัตถุดิบมายังแหล่งผลิต การขนส่งที่มีประสิทธิภาพจะสามารถขนส่งวัตถุดิบในแต่ละครั้งได้เป็นจำนวนมาก ซึ่งช่วยประหยัดต้นทุนในการผลิตสินค้าได้ และการที่ธุรกิจสามารถขยายตลาดโดยจำหน่ายสินค้าทั้งภายในและภายนอกได้ ทำให้ธุรกิจต้องทำการผลิตสินค้าเป็นจำนวนมากมีคุณภาพเป็นมาตรฐานเดียวกัน ในการผลิตธุรกิจขนาดใหญ่จึงใช้เครื่องจักรในการผลิตก่อให้เกิดการผลิตขนาดใหญ่และช่วยลดต้นทุนในการผลิตต่อหน่วยได้ การขนส่งช่วยให้เกิดการจ้างแรงงาน การขนส่งก่อให้เกิดการผลิตขนาดใหญ่ทำให้ธุรกิจมีความต้องการแรงงานมากขึ้น และเป็นการนำแรงงานจากที่หนึ่งที่มีแรงงานจำนวนมากไปอีกที่หนึ่งที่มีความต้องการแรงงาน เช่น คนงานจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือซึ่งมีภูมิประเทศค่อนข้างแห้งแล้ง คนส่วนใหญ่ไม่มีงานทำ การขนส่งทำให้คนงานจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือสามารถมาทำงานในภาคกลางหรือภาคตะวันออกที่มีความต้องการแรงงานได้ หรือคนงานในประเทศไทยเดินทางไปทำงานต่างประเทศก็เนื่องจากการขนส่งที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง การขนส่งช่วยให้เกิดดุลยภาพในระดับราคาสินค้า ธุรกิจเมื่อผลิตสินค้าการขนส่งจะทำหน้าที่นำสินค้าจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค เช่น จังหวัดจันทบุรีในฤดูกลางจะมีผลผลิตเงาะออกมาสู่ตลาดเป็นจำนวนมาก การขนส่งที่มีประสิทธิภาพสามารถนำเงาะไปจำหน่ายได้ในทุกจังหวัดทั่วประเทศ และราคาของเงาะที่จำหน่ายในแต่ละจังหวัดจะเป็นราคาที่ใกล้เคียงกัน ทำให้เกิด

คุณภาพในระดับราคา ถ้าการขนส่งไม่มีประสิทธิภาพเงาะในจังหวัดจันทบุรีจะมีราคาสูงมาก ส่วนเงาะที่จำหน่ายในจังหวัดอื่นจะมีราคาสูงมาก การขนส่งช่วยให้สินค้าถึงผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ การขนส่งที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพในปัจจุบันทำให้สินค้าถึงผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพและทำให้สินค้าจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กองนโยบายและแผนงาน สำนักผังเมือง กรุงเทพมหานคร, 2555)

การขนส่งที่มีประสิทธิภาพจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ เช่น ความปลอดภัย การขนส่งเป็นการเคลื่อนที่ของคน สิ่งมีชีวิต สิ่งของจากที่หนึ่ง ไปอีกที่หนึ่ง ดังนั้นการขนส่งจึงต้องดำเนินการด้วยความปลอดภัย เพื่อป้องกันการสูญเสียชีวิตที่จะเกิดขึ้นแก่ชีวิตและทรัพย์สินที่ทำการขนส่ง การดำเนินการธุรกิจทุกประเภทมีการแข่งขันกันด้านความเร็วและรวมทั้งด้านเวลาด้วย การขนส่งที่มีประสิทธิภาพจึงต้องมีความรวดเร็วเพื่อให้ทันคู่แข่งและสินค้าบางอย่างมีข้อจำกัดในเรื่องของเวลา เช่น ผลไม้ ดอกไม้ สิ่งมีชีวิต ถ้าขนส่งช้าจะทำให้สินค้าเกิดการเน่าเสียหรือเสียชีวิตได้ ทำให้เกิดความเสียหายแก่ธุรกิจ ส่วนการประหยัดค่าใช้จ่ายในการประกอบธุรกิจสิ่งหนึ่งที่ผู้ประกอบการต้องการคือ ผลตอบแทนในรูปของผลประโยชน์หรือกำไร ซึ่งจะได้จากราคาขายหักด้วยต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายตลาด ในปัจจุบันเป็นตลาดของผู้บริโภคเนื่องจากมีผู้ผลิตเป็นจำนวนมาก ทั้งนี้ราคาขายของสินค้าประเภทเดียวกันจะมีราคาขายที่ใกล้เคียงกัน ดังนั้นธุรกิจใดสามารถประหยัดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายได้มากกว่าคู่แข่งจะทำให้ได้กำไรมากกว่าคู่แข่ง การขนส่งเป็นต้นทุนประเภทหนึ่งของการประกอบธุรกิจ ดังนั้นผู้ประกอบการจะต้องเลือกแบบการขนส่งที่เหมาะสมและเสียค่าใช้จ่ายต่ำ ส่วนความสะดวกสบายมีหลายรูปแบบ ได้แก่ ทางบก ทางน้ำ ทางอากาศ ผู้ใช้บริการการขนส่ง นอกจากจะต้องการความปลอดภัย ความรวดเร็ว แล้วยังต้องการความสะดวกสบายอีกด้วย เช่น สมัยโบราณการขนส่งคมนาคมทางบก ใช้เกวียนโดยสัตว์เทียมลากแต่ปัจจุบัน การขนส่งทางบกมีรถยนต์ รถบรรทุก รถไฟ ซึ่งก่อให้เกิดความสะดวกสบายยิ่งขึ้น (กองนโยบายและแผนงาน สำนักผังเมือง กรุงเทพมหานคร, 2555)

### การจัดการข้อมูลการขนส่ง

รูปแบบการขนส่งสินค้าภายในประเทศไทยเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญเกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายและเก็บรักษาสินค้า ซึ่งมีค่าใช้จ่ายดังกล่าวอาจสูงกว่าร้อยละ 15 ของยอดขายรวมเมื่อมีการคำนวณจากค่าขนส่งสินค้าทั้งขาเข้าและขาออก การบริการพื้นฐานในเรื่องของการจัดส่งจะมีการพิจารณาแตกต่างกันไปตามพื้นที่ ซึ่งขึ้นอยู่กับความพร้อมของสถานที่และระบบสาธารณูปโภคที่เอื้อต่อการให้บริการ เช่น ทางถนน ทางน้ำ ทางอากาศ ทางรางหรือทางท่อ เป็นต้น ซึ่งในการขนส่งสินค้าแต่ละรูปแบบก็จะมีข้อดี/ข้อด้อยแตกต่างกันตามคุณลักษณะและวัตถุประสงค์ของการขนส่ง

นั้น ๆ แต่ทั้งนี้ในการตัดสินใจเลือกใช้บริการขนส่งในรูปแบบต่างๆที่มีอยู่ในประเทศไทย โดยทั่วไปจะพิจารณาจากปัจจัยในเรื่องของอัตราค่าระวางค่าขนส่ง ความรวดเร็วหรือระยะเวลาที่ใช้ในการขนส่ง ความสามารถในการบรรทุกสินค้า ความเชื่อถือได้ ความสะดวกในการให้บริการ ความถี่ของการให้บริการหรือรวมกระทั่งการให้บริการและความปลอดภัยจากการขนส่ง เป็นต้น (ไชยยศ ไชยมั่นคง, 2544)

นักวิจัยในสาขาการจัดการวิศวกรรมการขนส่ง การวิจัยดำเนินการและคอมพิวเตอร์ได้มีความพยายามอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาระบบช่วยในการจัดเส้นทางและตารางเวลาขบวนพาหนะ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการขนส่งและเพื่อเพิ่มระดับของการให้บริการ ถ้าทำการค้นหาคำสำคัญ (Keywords) ของคำว่า เส้นทางเดินรถและเวลาเดินรถ ในฐานะข้อมูล (Search engine) จะพบว่ามียานวิจัยในวารสารต่างประเทศมากกว่า 1,000 บทความตั้งแต่ปี ค.ศ. 1995 นั้นแสดงว่านักวิจัยทั่วโลกต่างให้ความสนใจในการพัฒนาระบบการจัดเส้นทางและตารางเวลาขบวนพาหนะเป็นอย่างมากและอย่างต่อเนื่อง ผลจากการค้นหายังบอกเป็นนัยด้วยว่า ปัญหาการจัดเส้นทางขบวนพาหนะ (Vehicle routing problem) เป็นปัญหาที่มีความซับซ้อน ซึ่ง ณ เวลาปัจจุบันยังไม่มีนักวิจัยท่านใดที่อ้างว่าวิธีที่ตนสร้างขึ้นเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาดังกล่าว (Golden, 1998)

ที่ผ่านมาได้มีการศึกษาการบูรณาการการขนส่งและโลจิสติกส์ ในที่สุดการศึกษาเหล่านี้มุ่งเน้นในการตรวจสอบของความสัมพันธ์ระหว่างการขนส่งและโลจิสติกส์ที่ผ่านการอธิบายถึงวิธีการขนส่งที่มีอิทธิพลต่อภาคการขนส่งโลจิสติกส์ โดยใช้หลักการของการกระจายสินค้าและการผลิต การขนส่งเป็นที่รับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบโลจิสติกส์ ซึ่งทำให้ยากที่จะแยกการขนส่งเป็นกิจกรรมอิสระ (Nielsen et al., 2003) ความสัมพันธ์ระหว่างโลจิสติกส์และการขนส่งไม่สามารถสร้างได้อย่างตรงไปตรงมา นักวิจัยมีการแปลหลักการโลจิสติกส์เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการขนส่ง เช่น ระยะทางขนส่ง - ใกล้เคียง - ไกลเท่าไร ความเร็วของการขนส่ง - นานเท่าไร ความถี่ของการขนส่ง - บ่อยแค่ไหน จุดเวลาของการขนส่ง - เมื่อใด ตัวชี้วัดสำคัญเหล่านี้เรียกว่าตัวชี้วัดสำคัญของการขนส่งโลจิสติกส์ โลจิสติกส์นี้จะแสดงโดยการเปลี่ยนแปลงของตัวชี้วัดที่สำคัญของการขนส่งโลจิสติกส์: ระยะทาง ความเร็ว ความถี่และจุดของเวลา ตัวชี้วัดของการขนส่งโลจิสติกส์จะมีอิทธิพลเกี่ยวกับการขนส่ง วัดโดยตัวชี้วัดของการขนส่ง มีการเสนอสาเหตุทางเดียวและผลกระทบความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงของโลจิสติกส์ขององค์กร โลจิสติกส์การขนส่ง การขนส่งและสิ่งแวดล้อม (Nielsen et al., 2003) กลยุทธ์การลดต้นทุนทางด้านโลจิสติกส์โดยได้ทำการศึกษาขอบข่ายของการขนส่ง โดยใช้ผู้คอนเทนเนอร์ 20 ฟุตระยะทางจากนครราชสีมาถึงนิคมฯลาดกระบัง ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลของซัพพลายเออร์ด้านการขนส่งและการใช้ประโยชน์ของผู้

คอนเทรนเนอร์ในช่วงปี พ.ศ. 2547-2548 ที่มีผลกระทบทำให้ราคาสินค้ามีราคาสูงขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศที่ผลิตสินค้าชนิดเดียวกันในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ รวมถึงได้มีการเก็บข้อมูลจากเอกสารภายในองค์กรและการส่งแบบสอบถาม รวมถึงการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะของปัญหาในการแก้ไขราคาสินค้าที่สูงขึ้น เพื่อให้บริษัทสามารถแข่งขันและพัฒนาธุรกิจให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน สาเหตุที่ทำให้ต้นทุนทางด้านโลจิสติกส์สูงขึ้นมาจากภาวะวิกฤตน้ำมันที่สูงขึ้น มีผลทำให้ราคาวัตถุดิบและค่าขนส่งสูงขึ้น และการใช้พื้นที่ของผู้คอนเทรนเนอร์ยังไม่เต็มประสิทธิภาพ การวิเคราะห์และหาทางแก้ไขปัญหาคือสามารถเปลี่ยนเส้นทางการขนส่งสินค้า จากการใช้รถหัวลากเป็นการขนส่งทางรถไฟ และวิธีการใช้พื้นที่ผู้คอนเทรนเนอร์ในการบรรจุสินค้าให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทำให้สามารถลดต้นทุน และค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้า และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในเรื่องราคา โดยสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและส่วนแบ่งตลาดในต่างประเทศ (สายใจ ชูวารี, 2006)

ตั้งสมมติฐานว่าในขณะที่เทคโนโลยีธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ อาจไม่มีผลประโยชน์โดยตรงกับประสิทธิภาพ เทคโนโลยีเหล่านี้อาจสนับสนุนการรวมของลูกค้าและรวมซัพพลายเออร์ในห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน นั่นก็แสดงให้เห็นว่าไม่มีประโยชน์โดยตรงของการดำเนินงานเทคโนโลยีธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ อย่างไรก็ตามเทคโนโลยีเหล่านี้ได้รับการสนับสนุนการบูรณาการลูกค้าและบูรณาการซัพพลายเออร์ นอกจากนี้การบูรณาการซัพพลายเออร์พบว่ามีผลกระทบต่อต้นทุนในทางบวก คุณภาพ ความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตามไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างการบูรณาการลูกค้าและการดำเนินงาน (Devaraj, Krajewski, & Wei, 2007).

### ความพร้อมอุปกรณ์เครื่องมือ

ผู้ประกอบการขนส่ง คือเจ้าของกิจการขนส่ง เจ้าของอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการขนส่ง ผู้ประกอบการขนส่งอาจจะเป็นเอกชนจัดตั้งในรูปกิจการเจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วน บริษัท หรือเป็นรัฐบาลในรูปหน่วยงานรัฐวิสาหกิจก็ได้ เส้นทางการขนส่งหรือทางที่ใช้ในการขนส่ง เช่น การขนส่งทางน้ำ แม่น้ำ ลำคลอง มหาสมุทร ส่วนเส้นทางการขนส่งทางบกก็คือถนน โดยแต่ละเส้นทางจะต้องมีเครื่องมืออุปกรณ์ขนส่ง เช่นการขนส่งทางน้ำใช้เครื่องมืออุปกรณ์ขนส่ง คือเรือ การขนส่งทางบกใช้เครื่องมืออุปกรณ์ขนส่ง คือรถยนต์ รถไฟ การขนส่งทางอากาศใช้เครื่องมืออุปกรณ์ขนส่ง คือเครื่องบิน โดยที่ความพร้อมของอุปกรณ์เครื่องมือเป็นสิ่งสำคัญ จะทำให้การขนส่งมีความปลอดภัยและมีประสิทธิภาพในด้านต้นทุนและเวลา โดยมีสถานีรับส่งหรือสถานที่ที่กำหนดให้เป็น

จุดรับส่งคน ส่งมีชีวิตหรือสิ่งของที่จะทำการขนส่ง เช่น ป้ายจอดรถประจำทางท่าอากาศยานดอนเมือง สถานีรถไฟหัวลำโพง สถานีขนส่งสายใต้ (คานาย อภิปรัชญาสกุล, 2550, น. 38 - 39)

ปัจจัยที่สำคัญสำหรับการขนส่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือเส้นทางในการขนส่ง (Way, route) ถนน แม่น้ำ ทะเล ทางรถไฟ และอากาศ ซึ่งจะมีเส้นทางที่ใช้เดินเพื่อการขนส่ง อาจจะเป็นเส้นทางที่สามารถมองเห็นอย่างเช่น เส้นทางบนอากาศหรือในทะเลมหาสมุทร รถยนต์ในการขนส่ง (Vehicle) อุปกรณ์ในการขนส่งในที่นี้ คือรถยนต์ รถไฟ เรือ เครื่องบิน ในการขนส่งนี้อาจแบ่งออกเป็นอุปกรณ์ในการเคลื่อนย้ายและอำนวยความสะดวกให้กับผู้โดยสารและอุปกรณ์เพื่อการส่งสินค้าและบริการ หรือเป็นอุปกรณ์เพื่อการขนส่งสิ่งใดสิ่งหนึ่งเฉพาะ หากอุปกรณ์ในการขนส่ง เช่น รถยนต์มีสมรรถนะสูง เช่นบรรทุกสินค้าได้จำนวนมาก หรือเครื่องยนต์มีความเร็ว จะทำให้เกิดความคุ้มค่าและความรวดเร็วในการส่งสินค้า ส่วนอุปกรณ์ในการขนส่ง (Equipment) อุปกรณ์ที่ใช้อำนวยความสะดวกในการขนส่ง คือรถยกอุปกรณ์ขึ้นสินค้า แบ่งออกเป็นอุปกรณ์เคลื่อนย้ายและยกขนสินค้า หากมีเครื่องมือส่วนนี้จะทำให้ประหยัดพนักงานและทำให้เกิดความรวดเร็วและปลอดภัย สินค้าไม่ชำรุดอีกด้วย และส่วนของสถานีในการขนส่ง (Terminal) เป็นสถานที่ซึ่งใช้เป็นจุดสำหรับหยุดรับส่งผู้โดยสารหรือสินค้าและบริการสำหรับการขนส่งแต่ละประเภท ซึ่งจะเป็นสถานีต้นทางหรือระหว่างเส้นทาง เรียกว่า สถานีในการขนส่ง เช่นท่าอากาศยาน สถานีขนส่งผู้โดยสาร สถานีรถไฟ ท่าเรือ (คานาย อภิปรัชญาสกุล, 2550)

ภัทรรัตน์ อัดไพบุลย์ (2546) สัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มส่วนงานบริหารงานจัดส่ง ปัจจุบันมีลักษณะของสินค้าที่หลากหลายและจำเป็นต้องอาศัยการบรรทุกและอุปกรณ์ที่เหมาะสมกับสภาพของสินค้า เช่น ของเหลว ของแข็งหรือก๊าซ ส่งผลให้ถ้าหากบริษัทที่เป็นผู้ผลิตหรือจัดจำหน่ายสินค้าแต่ละรูปแบบจะต้องหาอุปกรณ์ที่เหมาะสมสำหรับสินค้าประเภทนั้น ๆ ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการขนส่งจึงสังเกตเห็นความจำเป็นดังกล่าว ทำให้มีการลงทุนเรื่องของอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับบริษัทที่ต้องการใช้บริการขนส่ง อีกทั้งบริษัทผู้ใช้บริการเองมีการวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้และความคุ้มค่าที่จะเกิดขึ้นหากมีการลงทุนในเรื่องของบุคลากรและอุปกรณ์ที่จะใช้ในการดำเนินงานขนส่งแล้ว พบว่าไม่คุ้มค่าที่จะลงทุนในระยะสั้นเนื่องจากเป็นทรัพย์สินที่ต้องมีการดูแลทั้งต้นทุนในเรื่องของรถบรรทุก อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องในการขนส่ง รวมทั้งค่าเชื้อเพลิงที่จะเกิดขึ้นระหว่างการขนส่ง การซ่อมบำรุงค่าใช้จ่ายในเรื่องอื่น ๆ เช่น ค่าประกันหรือการจัดการเรื่องบุคลากร ทำให้บริษัทบางแห่งมองว่า ถ้าหากใช้บริการบริษัทผู้ให้บริการในเรื่องการขนส่งเข้ามาดูแลเรื่องการขนส่งแทนบริษัท ความดูแลรับผิดชอบส่วนใหญจะสามารถส่งให้บริษัทขนส่งดำเนินการแทน บริษัทจะเป็นผู้รับผิดชอบสำหรับค่าขนส่งที่เกิดขึ้นจากการตกลงร่วมกันระหว่างบริษัทกับบริษัทเท่านั้น



### พฤติกรรมพนักงาน

ปัจจุบันหลายหน่วยงานมองว่างานด้านโลจิสติกส์คือการแก้ปัญหาประจำวัน ในขณะที่ปัญหาสำคัญคือ เรื่องบุคลากร โดยเฉพาะพนักงานขับรถซึ่งเป็นงานนอกสถานที่ที่ไม่สามารถควบคุมได้ หากจะแก้ปัญหาดังกล่าว คงต้องปรับปรุงเรื่องวินัยในการทำงาน (นฤเบศร์ ทองแดง, 2553)

การว่าจ้างจากภายนอกได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นจากนักวิจัยและผู้ปฏิบัติงาน บริษัทที่รับจ้างจากภายนอกทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการบุคคลที่สาม และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน โลจิสติกส์ของบริษัท Christopher (1992) โลจิสติกส์จากบุคคลที่สามถูกกำหนดให้เป็นผู้รับเหมาช่วงของกิจกรรมโลจิสติกส์ให้กับบริษัทอื่นๆ เช่นการขนส่งสินค้า คลังสินค้า การจัดการสินค้าคงคลังการจัดจำหน่ายและอื่นๆที่เป็นบริการที่มีมูลค่าเพิ่ม (ตัวอย่างเช่น แบ่งบรรจุ ซ่อมแซม ประกอบ ปรับเปลี่ยน) Lau (1999); Field (1998) กำหนดให้ผู้ให้บริการบุคคลที่สามเป็นบริษัทที่ให้บริการช่วงของการให้บริการโลจิสติกส์ให้กับบริษัทต่าง ๆ บริษัทภายนอกนี้จะประสานการโอนถ่ายสินค้าจากจุดหนึ่งไปอีกจุดหนึ่ง

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสินค้าคงคลัง

สินค้าคงคลังเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับธุรกิจ เพราะจัดเป็นสินทรัพย์หมุนเวียนรายการหนึ่งซึ่งธุรกิจพึงมีไว้เพื่อให้การผลิตหรือการขายสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น การมีสินค้าคงคลังมากเกินไปอาจเป็นปัญหาสำหรับธุรกิจ ทั้งในเรื่องต้นทุนการเก็บรักษาที่สูง สินค้าเสื่อมสภาพ หมดอายุ ล้าสมัย ถูกขโมยหรือสูญหาย นอกจากนี้ยังทำให้สูญเสียโอกาสในการนำเงินที่อยู่กับสินค้าคงคลังนี้ไปหาประโยชน์ในด้านอื่น ๆ แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าธุรกิจมีสินค้าคงคลังน้อยเกินไป ก็อาจประสบปัญหาสินค้าขาดแคลนไม่เพียงพอ สูญเสียโอกาสในการขายสินค้าให้แก่ลูกค้า เป็นการเปิดช่องให้แก่คู่แข่งและก็ต้องสูญเสียลูกค้าไปในที่สุด นอกจากนี้ถ้าสิ่งที่ขาดแคลนนั่นเป็นวัตถุดิบที่สำคัญ การดำเนินงานทั้งการผลิตและการขายก็ต้องหยุดชะงัก ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของธุรกิจในอนาคตได้ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้ประกอบการในการจัดการสินค้าคงคลังของตนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ไม่มากหรือน้อยจนเกินไป เพราะการลงทุนในสินค้าคงคลังต้องใช้เงินจำนวนมากและอาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของธุรกิจได้ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2552)

สินค้าคงคลัง (Inventory) คือ วัสดุหรือสินค้าต่าง ๆ ที่เก็บไว้เพื่อใช้ประโยชน์ในการดำเนินงาน อาจเป็นการดำเนินงานผลิต ดำเนินการขายหรือดำเนินงานอื่นๆ สินค้าคงคลังแบ่งได้เป็น 4 ประเภทใหญ่ ๆ คือ วัตถุดิบ (Raw material) คือ สิ่งของหรือชิ้นส่วนที่ซื้อมาใช้ในการผลิตงานระหว่างทำ (Work in process) คือ ชิ้นงานที่อยู่ในขั้นตอนการผลิตหรือรอคอยที่จะผลิตหรือรอ

คอยที่จะผลิตในขั้นตอนต่อไป โดยที่ยังผ่านกระบวนการผลิตไม่ครบทุกขั้นตอน วัสดุซ่อมบำรุง (Maintenance/repair/operating supplies) คือ ชิ้นส่วนหรืออะไหล่เครื่องจักรที่สำรองไว้เพื่อเปลี่ยนเมื่อชิ้นส่วนเดิมเสียหรือหมดอายุการใช้งาน สินค้าสำเร็จรูป (Finished goods) คือปัจจัยการผลิตที่ผ่านทุกกระบวนการผลิตครบถ้วนพร้อมที่จะขายให้ลูกค้าได้ ถ้าหากไม่มีสินค้าคงคลัง การผลิตอาจจะไม่ราบรื่น โดยทั่วไปฝ่ายขายค่อนข้างพอใจหากมีสินค้าคงคลังจำนวนมากๆ เพราะให้ความรู้สึกมั่นใจว่าอย่างไรก็มีสินค้าให้พอขาย แต่หน้าที่ของสินค้าคงคลังคือ รักษาความสมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทาน ทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economy of scale) เพราะการสั่งซื้อจำนวนมาก ๆ เป็นการลดต้นทุนและคลังสินค้าช่วยเก็บสินค้าปริมาณมากนั้น การบริหารสินค้าคงคลังคือการเก็บทรัพยากรไว้ใช้ในปัจจุบัณหรือในอนาคต เพื่อให้การดำเนินการของกิจการดำเนินไปอย่างราบรื่น ผ่านการวางแผนกำหนดปริมาณสินค้าคงคลังที่เหมาะสม การจัดการต่างๆ ที่เกี่ยวกับรายการสินค้าในคลัง ตั้งแต่รวบรวม จัดบันทึกสินค้าเข้า-ออกการควบคุมให้มีสินค้าคงเหลือในปริมาณที่เหมาะสม มีระเบียบ เพื่อให้สินค้าที่มีอยู่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค ทั้งในด้านแบบ สี ขนาด แฟชั่น (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2552) การที่คลังสินค้าของเอกชนส่วนใหญ่อยู่ในซอยแคบหรือพื้นที่ไม่สะดวกต่อการขนส่งมักทำให้เกิดอุบัติเหตุง่าย ซึ่งต่างจากต่างประเทศที่มีพื้นที่ส่วนกลางสำหรับเป็นคลังสินค้าให้เอกชน (นฤเบศวรรี ทองแดง, 2553)

### ระดับสินค้าคงคลัง

การควบคุมสินค้าคงคลังดูเหมือนว่าจะมีอิทธิพลต่อการวัดผลการปฏิบัติงานต่อไปนี้ : ต้นทุน ความยืดหยุ่นเวลาและคุณภาพ (Burman, 1995) กิจกรรมนี้มีอิทธิพลต่อต้นทุนในการควบคุมสินค้าคงคลังเนื่องจากไม่เพียงแต่เพื่อให้สินค้าอยู่ในระดับที่ต่ำ แต่ยังรวมถึงแหล่งที่มาทั้งหมดของเสียที่เอื้อต่อการลดลงของค่าใช้จ่าย นอกจากนี้การควบคุมสินค้าคงคลังที่ดีจะช่วยให้บริษัทมีสินค้าคงคลังอยู่ในระดับที่เพียงพอ เพื่อที่จะ 1.การเพิ่มการตอบสนองเพื่อการตลาด 2.ลดช่องว่างของเวลาระหว่างซัพพลายเออร์และผู้บริโภคและการสนับสนุน 3.โปรแกรม Just - in - time ระหว่างซัพพลายเออร์ ผู้ขายและลูกค้า (Lambert & Stock, 1999) นอกเหนือจากผลกระทบของกิจกรรมนี้ค่าใช้จ่าย, ความยืดหยุ่นและเวลา, คุณภาพของการบริการโลจิสติกส์ดูเหมือนว่าจะยังได้รับอิทธิพลจากการควบคุมสินค้าคงคลังและขึ้นตรงตามระดับของสินค้าคงคลัง (Closs & Thompson, 1992)

แม้ว่าการวิจัยคุณภาพการให้บริการโลจิสติกส์ครั้งแรกเริ่มต้นในปีค.ศ. 1970 เห็นถึงกระบวนการในการทำความเข้าใจอุตสาหกรรม มุมมองของลูกค้าจากคุณภาพการให้บริการโลจิสติกส์ของซัพพลายเออร์ (Beinstock et al., 1997) 15 หัวข้อได้ถูกพัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 3 เทคนิค

ผลจากคุณภาพการกระจายสินค้าของผู้แทนจำหน่าย : ท้นเวลา (เช่น จริงหรือไม่ว่าคำสั่งซื้อมาถึง ท้นเวลา), มีระดับสินค้า (เช่น สินค้าคงคลังมีอยู่อย่างต่อเนื่อง) และเงื่อนไข (เช่น จริงหรือไม่ที่ผลิตภัณฑ์มาถึงแล้วไม่เสียหาย)

ในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการศึกษาเรื่องโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทานในด้านต่าง ๆ จากปี ค.ศ. 1950 จนกระทั่งปี ค.ศ. 1970 งานวิจัยเกี่ยวกับการผลิตที่มีการลดต้นทุนการผลิตที่มุ่งเน้นการดำเนินงานเป็นหลัก (Lummus & Vokurka, 1999) นั้นเป็นความคิดของการพัฒนาความต้องการวัสดุ การวางแผนและการลงทุนในกระบวนการทำงานสินค้าคงคลัง ความคืบหน้าสามารถลดค่าใช้จ่ายการผลิตและปรับปรุงคุณภาพ

การจัดการสินค้าคงคลังของอุตสาหกรรมอะไหล่ยนต์สำหรับ บริษัท กิจกมลสุโกศล จำกัด ซึ่งประกอบกิจการจำหน่ายรถยนต์และอะไหล่ มีจำนวนสินค้ารวม 24,000 รายการ โดยบริษัทประสบปัญหาสินค้าคงคลังสูงเกินความจำเป็น ผู้วิจัยได้เลือกตัวอย่างอะไหล่ FS : 011 จากสินค้ากลุ่ม A มาศึกษา โดยหาปริมาณการสั่งซื้อที่เหมาะสมเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยเลือกวิธีการทางสถิติมาแก้ไขปัญหา โดยหาค่าสัมประสิทธิ์ที่เหมาะสมสำหรับการคำนวณหาปริมาณการสั่งซื้อในแต่ละเดือน จากการคำนวณเปรียบเทียบ โดยใช้สัมประสิทธิ์คำนวณหาปริมาณการสั่งซื้อที่เหมาะสม พบว่า เมื่อใช้ค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับสอง จะให้ผลในการควบคุมปริมาณสินค้าคงคลังได้เหมาะสม เป็นไปตามความต้องการและนโยบายของบริษัท (เกรียงศักดิ์ สิริโยพุทรวงศ์, 2541)

ปัญหาด้านสินค้าคงคลังยังมีอยู่มากคือ ไม่มีการระบายสินค้า จึงทำให้เกิดต้นทุนของสินค้าคงคลังสูง แนวทางในการแก้ไขคือการวางแผนทางการตลาดเพื่อระบายสินค้าคงคลัง โดยใช้ทฤษฎีมาช่วยในการแก้ไขดังนี้ วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค จากนั้นผู้จัดทำโครงการจึงได้นำสินค้าที่ก่อให้เกิดสินค้าคงคลังของกิจการในส่วนของสินค้าประเภทเครื่องใช้ไฟฟ้ามาจำแนกออกได้จำนวนทั้งหมด 7 รายการ มาทำการจัดแบ่งหมวดหมู่มูลค่าของสินค้า โดยใช้วิธีการจัดการบริหารสินค้าคงเหลือโดยระบบ ABC Analysis ในการจัดเรียงความสำคัญของสินค้า เพื่อทำการหาสินค้าที่มีมูลค่าสูงมาจัดเรียงความสำคัญ เพื่อที่จะนำไปใช้ในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินค้าคงเหลือประเภทเครื่องใช้ไฟฟ้าของกิจการและเพื่อเพิ่มความสะดวกในการขนย้ายสินค้าเข้า-ออกของกิจการ รวมทั้งได้นำ Five forces model มาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน จากนั้นได้ทำการวิเคราะห์และได้นำการวิเคราะห์ส่วนผสมทางการตลาด มาใช้ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อสนองความพึงพอใจแก่กลุ่มเป้าหมายและการจัดโปร โมชั่น และนำแบบสอบถามมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนทางการตลาด เพื่อระบายสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้ทฤษฎีการแบ่งกลุ่มตลาด การเลือก

กลุ่มเป้าหมาย และการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ มาช่วยในการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจน (นาถติมา พลโยธา, 2551)

### การหมุนเวียนสินค้า

การจัดการในฐานะที่เป็นวิธีการที่กิจกรรมนี้จะดำเนินการที่ดูเหมือนว่าจะมีผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายเวลาและคุณภาพ (Tersine, 1985; Goldratt & Cox, 1993) พิจารณาการจัดการเป็นกิจกรรมที่มีมูลค่าเพิ่มที่ไม่ควรจะถูกเก็บไว้ที่ต่ำสุดในมุมมองนี้ (Tersine, 1985) องค์กรธุรกิจควรนำลักษณะการทำงานมาใช้ดังต่อไปนี้เพื่อที่จะลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ : 1.การกำจัดการจัดการไม่จำเป็นต่อ 2.ลดระยะทาง 3.การตั้งค่าการไหลที่สม่ำเสมอของผลิตภัณฑ์ ประเภทนี้พฤติกรรมที่จะนำไปสู่การสูญเสียที่ลดลงและผลกระทบต่อเพิ่มความเร็วและคุณภาพของบริการลูกค้า

การวางระบบการควบคุมภายในร้านขายยา ร้านจำลองเภสัช เปิดบริการขายยาตลอดทั้งวัน โดยแบ่งการให้บริการเป็น 2 ลักษณะ คือ ช่วงเวลากลางวัน (8.00-16.00) จำหน่ายและให้บริการโดยพนักงานลูกจ้างประจำ 1 คน และช่วงเวลาเย็น (16.30-21.00) จำหน่ายและให้บริการโดยเจ้าของกิจการเอง กิจการได้ดำเนินการมาแล้วเป็นเวลา 2 ปี 6 เดือน พบปัญหายอดขายต่ำลงติดต่อกันเป็นเวลา 3 เดือน เมื่อวิเคราะห์หาสาเหตุจึงพบว่า ขาดการวางระบบการควบคุมภายใน ซึ่งตรวจสอบข้อมูลเป็นปัจจุบันได้ การวางระบบนี้ต้องอาศัยการจัดการระบบบันทึกการขายและระบบการควบคุมสินค้าคงคลัง โดยอาศัยคอมพิวเตอร์ประกอบการปรับขั้นตอนการขายสินค้าใหม่ ให้บริการลูกค้าได้ทันทั่วทั้ง การจัดการแบบใหม่นี้คาดว่าจะอำนวยความสะดวกในด้านข้อมูลการขายและสินค้าคงคลัง ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพการตรวจสอบภายในและแก้ไขปัญหายอดขายลดต่ำลงได้ (สุพร พัทธนฤมล, 2539) ปัญหาสินค้าคงคลังของ บริษัท เอ็ม บี เอ มิลด์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ผลิตและจำหน่ายนมสดและนมเปรี้ยวพลาสเจอร์ไรส์ พบว่าสาเหตุของปัญหาเกิดจากการพยากรณ์ยอดขายที่ผิดพลาด ทำให้สินค้าที่เหลืออยู่ในห้องเก็บมียอดสะสมมากขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้เกิดความสูญเสียแก่บริษัท เนื่องจากนมเป็นสินค้าที่มีอายุสั้น เมื่อขายไม่ได้ภายใน 3 วัน นับจากวันผลิตก็อาจต้องทิ้งเป็นของเสียเพราะลูกค้าไม่ต้องการ ซึ่งถ้าสามารถลดของเสียจำนวนดังกล่าวได้ กำไรของบริษัทก็จะเพิ่มขึ้น ผู้วิจัยได้หาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยเลือกใช้วิธีการพยากรณ์จากการสำรวจแผนการสั่งซื้อของลูกค้าและพบว่าวิธีการดังกล่าวเป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุด (พรชัย บุญยชีวา นนท์, 2539)

การลดค่าใช้จ่ายด้านสินค้าคงคลังของ วาย เอส มอเตอร์ จากการศึกษาพบว่าธุรกิจค้าปลีกอะไหล่ยนต์ส่วนมากจะพยายามทำให้สินค้ามีเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า โดยไม่ให้มีปริมาณของสินค้ามากเกินไปเท่านั้น โดยไม่ได้คำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไป ทั้งทางด้าน การสั่งซื้อ

สินค้าและการจัดเก็บสินค้า ทำให้องค์กรมีค่าใช้จ่ายด้านนี้สูงเพิ่มมากขึ้น ซึ่งทางองค์กรของ วาย เอส มอเตอร์ ก็ประสบปัญหาเช่นนี้เหมือนกัน กล่าวคือ วาย เอส มอเตอร์ มีสินค้าปลายงวดสูงถึง ร้อยละ 50 ของสินค้าที่ขายได้ทั้งปีและยอดค่าใช้จ่ายด้านสินค้าคงคลังมีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้ทาง วาย เอส มอเตอร์ ต้องการหาทางแก้ไขปัญหา โดยทำการวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้ทฤษฎี Ishikawa diagram และทำการแก้ปัญหา โดยใช้ทฤษฎีการหาจุดตั้งซื้อที่ประหยัดและทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผลที่ทาง วาย เอส มอเตอร์ ได้รับ คือ สามารถลดค่าใช้จ่ายสินค้าคงคลังได้ร้อยละ 51.6 จากยอดค่าใช้จ่ายด้านสินค้าคงคลังทั้งหมดสามารถเพิ่มกำไรก่อนหักภาษี 269,401.22 บาท คือเพิ่มขึ้นร้อยละ 20 เมื่อเปรียบเทียบกับยอดประมาณการกำไรก่อนหักภาษีของปี พ.ศ. 2543 สามารถลดปริมาณสินค้าปลายงวดได้ 3,625,515.40 บาท คือ ปริมาณสินค้าปลายงวดลดลงร้อยละ 69 เมื่อเปรียบเทียบกับยอดสินค้าปลายงวดประมาณการปี พ.ศ. 2543 (นิรันดร์ ศิริเหล่าไพศาล, 2543) การนำแนวความคิดการบริหารสินค้าคงคลังมาประยุกต์ใช้กับร้านนิวสตาร์ 4x4 โปรชอป ช่วยให้ร้านนิวสตาร์ 4x4 โปรชอป เกิดระบบสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพ ช่วยจัดการสินค้าคงคลัง ดูแล เก็บรักษาสินค้าคงคลังให้มีขนาดและประเภทของสินค้าในปริมาณที่เหมาะสม ร้านนิวสตาร์ 4x4 โปรชอป สามารถนำมาเป็นแนวทางการควบคุมการบริหารสินค้าคงคลัง ทั้งการควบคุมปริมาณและการตรวจนับสินค้าคงคลัง เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบในการทำงาน ป้องกันการหยุดชะงักของการให้บริการ และมีการออกแบบเอกสารต่างที่สำคัญของระบบสินค้าคงคลังของร้านนิวสตาร์ 4x4 โปรชอป เพื่อก่อให้เกิดการดำเนินงานของระบบสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพ (กิตติชาติ โลกหงส์, เขมิสรา อัสวพถุฒิพงศ์ และพรชนก วงศ์สนิท, 2552)

### ฐานข้อมูลสินค้า

Chien et al. (1989) ทำการวิเคราะห์ปัญหาการจัดการเส้นทางสินค้าคงคลัง ในกรณีที่ปริมาณสินค้าที่จะทำการผลิตหรือปริมาณสินค้าที่คลังสินค้าของผู้ผลิต/ผู้แทนจำหน่ายมีจำกัด งานวิจัยนี้ได้ตั้งสมมุติฐานว่าลูกค้าแต่ละรายไม่จำเป็นจะต้องมีสินค้าเดิมเต็มอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นลูกค้าบางรายอาจจะขาดแคลนสินค้าภายในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ วัตถุประสงค์ของปัญหาคือการจัดการการขนส่งและกระจายสินค้าไปยังผู้บริโภคเพื่อให้ผลกำไรมากที่สุด ขณะเดียวกันเพื่อรักษาระดับการขาดแคลนสินค้าที่ลูกค้าน้อยที่สุด สถานการณ์การขาดแคลนสินค้าจะถูกแปลงออกมาให้อยู่ในรูปของค่าใช้จ่าย เพื่อให้สามารถนำค่าที่ได้ไปใช้ในการเปรียบเทียบและเลือกเส้นทางและตารางเวลาการขนส่งสินค้าที่ดีที่สุด

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรจุภัณฑ์สินค้า

บรรจุภัณฑ์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ใช้ในการบรรจุสินค้า ในการจัดจำหน่ายเพื่อสนองความต้องการของผู้ซื้อและผู้บริโภคด้วยต้นทุนที่เหมาะสม (ปุ่น คงเจริญเกียรติ และสมพร คงเจริญเกียรติ, 2541)

ปัจจุบันบรรจุภัณฑ์ได้เกิดมาพร้อมกับผลิตภัณฑ์และมีบทบาทสำคัญกับนักธุรกิจ บรรจุภัณฑ์มีหน้าที่ห่อหุ้มสินค้า เป็นสิ่งที่ผู้บริโภคมองเห็นเป็นอันดับแรก เนื่องจากสามารถเป็นสื่อโฆษณา จุดขายปลีกไปสู่มือผู้บริโภคโดยตรง แสดงถึงชื่อเสียงของผู้ผลิต ตราสินค้า คุณสมบัติ สรรพคุณ และวิธีการใช้ของสินค้า ภาพลักษณ์ของสินค้า การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ใหม่ที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม บรรจุภัณฑ์ที่ดีจะต้องสามารถสร้างความสะอาดตาและสร้างความประทับใจให้กับผู้บริโภคและเพิ่มแรงกระตุ้นในการซื้อให้กับผู้บริโภค (อมรรัตน์ สวัสดิ์พิพัฒน์, 2534)

##### ความแข็งแรงและปลอดภัย

บรรจุภัณฑ์เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการขั้นตอนหลักในการดึงดูดหรือเรียกความสนใจจากผู้บริโภค โดยเฉพาะปัจจุบันที่การผลิตสินค้าหรือบริการให้ความสำคัญกับผู้บริโภค (Consumer oriented) บรรจุภัณฑ์ใช้สำหรับห่อหุ้ม ป้องกัน ถิ่นเลี้ยง จัดส่ง และนำเสนอสินค้า ตั้งแต่วัตถุดิบถึงสินค้าที่ผ่านการผลิต ตั้งแต่ผู้ผลิตถึงผู้บริโภค โดยมีวัตถุประสงค์เบื้องต้นในการป้องกันหรือรักษาผลิตภัณฑ์ให้คงสภาพ ตลอดจนมีคุณภาพใกล้เคียงกับเมื่อแรกผลิตให้มากที่สุด บรรจุภัณฑ์ทำหน้าที่เพื่อการบรรจุวัตถุดิบสินค้าไว้ภายใน ซึ่งมีส่วนสำคัญที่ทำให้ระบบโลจิสติกส์มีประสิทธิภาพและเป็นเครื่องมือในการกระจายสินค้าไปสู่ผู้บริโภค (สมพงษ์ เพ็ญอารมณ, 2550)

การออกแบบปรับปรุงบรรจุภัณฑ์ทุเรียนแปรรูปของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรจังหวัดนนทบุรี การออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้เกิดประสิทธิภาพในการคุ้มครองสินค้า ทั้งในการจำหน่ายและการขนส่งสินค้า เกิดเป็นสัญลักษณ์เป็นเอกภาพ เพื่อเป็นตัวนำให้ผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมในครอบครัวจำหน่ายได้มากขึ้นและเป็นการสร้างรายได้สู่ชนบท (ภูซงค์ ไรจน์แสงรัตน์, 2540) การออกแบบปรับปรุงบรรจุภัณฑ์แปรรูปประเภทอาหารแห้งสำหรับโครงการส่วนพระองค์สวนจิตรลดา ในการออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่ใช้คือกระป๋องกระดาษ มีลักษณะที่มีฝาปิดด้านในแบบเปิดง่ายและมีฝาพลาสติกด้านนอก ด้านในกระป๋องเคลือบฟลอยด์ ส่วนด้านนอกจะแสดงฉลากสินค้า โดยบอกรายละเอียดทุกอย่างให้ผู้ซื้อได้ทราบเพื่อเป็นการช่วยตัดสินใจซื้อ และบรรจุภัณฑ์อีกแบบที่ใช้คือถุงพลาสติกใส มีลักษณะที่สามารถตั้งได้สะดวกทั้งในการพกพาและการบริโภค รูปแบบของกราฟฟิกจะเน้นรูปของผลไม้ นั่น ๆ โดยมีการบอกถึงลักษณะภายในบรรจุภัณฑ์ที่แปรรูปแล้ว (กิติภรณ์ คุ่มทรัพย์, 2540)

บรรจุภัณฑ์คือศาสตร์และศิลป์ที่ใช้ในการบรรจุสินค้า โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อการคุ้มครองปกป้องสินค้าจากผู้ผลิตจนถึงมือลูกค้าอย่างปลอดภัย ด้วยต้นทุนการผลิตที่เหมาะสม บรรจุภัณฑ์เกิดขึ้นมาพร้อมกับการมีสินค้าเกิดขึ้นมาเพื่อแลกเปลี่ยนและเพื่อจำหน่าย บรรจุภัณฑ์ทำหน้าที่ห่อหุ้มบรรจุสินค้า ทำให้สินค้าไปสู่ผู้บริโภคได้โดยปลอดภัย สะดวกและอยู่ในสภาพสมบูรณ์ บรรจุภัณฑ์จะเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคมองเห็นได้จากรูปลักษณะภายนอกจนบางครั้งทำให้บรรจุภัณฑ์กลายเป็นตัวแทนของสินค้าไป บางครั้งเป็นการยากที่จะแยกออกได้ระหว่างสินค้ากับบรรจุภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ได้รับการพัฒนาทั้งในด้านการออกแบบ วัสดุการผลิต เพื่อให้สอดคล้องกับสินค้าที่มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาเช่นกัน จนกระทั่งปัจจุบันที่การแข่งขันในด้านการตลาดเพิ่มความรุนแรงมากขึ้น ทำให้บรรจุภัณฑ์ในปัจจุบันมีบทบาทต่อการกำหนดความอยู่รอดและความก้าวหน้าของตัวสินค้ามากขึ้น แทนที่จะเข้าใจว่าบรรจุภัณฑ์นั้นคือการขนส่งสินค้าแต่เพียงอย่างเดียวเหมือนยุคก่อน แต่บรรจุภัณฑ์นั้นกลับมีบทบาทลักษณะและวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน (ก่อเกียรติ วิริยะกิจพัฒนา และเตชา อัสวสิทธิถาวร, 2546)

ผู้บริโภคมีทัศนคติที่ดีต่อการนำบรรจุภัณฑ์กลับมาใช้ใหม่ เพื่อลดปัญหามลภาวะและปัญหาขยะมูลฝอยซึ่งเป็นปัญหาใกล้ตัวผู้บริโภค ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเมื่อผู้บริโภคได้รับข้อมูลคุณประโยชน์ของการรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมหรือโทษของการทำลายสภาพแวดล้อม ซึ่งอาจจะมาจากการที่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมีการรณรงค์กันอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน ทำให้เมื่อผู้บริโภคมีทัศนคติด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติดีขึ้นจะมีความตั้งใจซื้อบรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้น (ลัดดาวัลย์ กิตตินนท์, 2546)

### ความสะดวกและเหมาะสมในการใช้งาน

บทบาทที่สำคัญของโลจิสติกส์จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการ เคลื่อนย้าย จัดเก็บ และกระจายสินค้าจากแหล่งผลิตไปจนถึงผู้บริโภคขั้นสุดท้าย ภายใต้การจำกัดของเงินเวลาที่จะต้องส่งมอบแบบทันเวลา (Just in time) และต้นทุนรวม (Total cost) ที่สามารถแข่งขันได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกับบทบาทและหน้าที่ของบรรจุภัณฑ์ อย่างไรก็ตามเนื่องจากปัจจุบันมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง บรรจุภัณฑ์จึงมีบทบาทสำคัญต่อการส่งเสริมการตลาด (Market promotion) โดยเน้นความสวยงาม ความสะอาดและดึงดูดความสนใจของผู้บริโภคให้ตัดสินใจซื้อ บรรจุภัณฑ์ในปัจจุบันจึงทำหน้าที่ในการสร้างภาพลักษณ์ (Image) ของสินค้าก่อนที่ผู้ซื้อจะเห็นสินค้า ซึ่งบรรจุภัณฑ์ที่บรรจุสินค้าสำหรับผู้บริโภคจะมีการใช้รูปแบบหรือสีที่น่าน่าสนใจ รวมถึงมีข้อความประชาสัมพันธ์และโฆษณาสินค้าที่บรรจุอยู่ภายใน สำหรับหน้าที่ของบรรจุภัณฑ์ด้านโลจิสติกส์จะคำนึงถึงผู้บริโภคคนสุดท้ายน้อยมาก แต่จะเน้นด้านความสะดวกต่อการทำงานและต้นทุน จะเห็น

ได้ว่า การเปลี่ยนแปลงบรรจุภัณฑ์จะกระทำได้น้อยๆ โดยไม่กระทบถึงลูกค้า โดยสามารถปรับเปลี่ยนวัสดุ ลดขนาด หรือเพิ่มขนาดได้ทันที (กานาย อภิปรัชญาสกุล, 2546)

ทฤษฎีกล่าวไว้ว่าพฤติกรรมของมนุษย์มากมายเป็นไปได้โดยอัตโนมัติและเกิดขึ้นโดยไม่มีสติและทิศทาง (Schank & Abelson, 1977) ในเรื่องคำเตือนและความคุ้นเคย Wogalter et al. (1995) ชี้ให้เห็นว่าประสบการณ์จากผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ขึ้นอยู่กับต้นแบบที่จดจำไว้และมีความสนใจเพียงเล็กน้อยที่จะอ่านและสนใจป้ายคำแนะนำและคำเตือนหรือสิ่งอื่น ๆ ที่มาพร้อมกับผลิตภัณฑ์

ประสบการณ์ความคุ้นเคยที่ซ้ำๆจากการกระตุ้นในการตอบสนองที่ลดลง (Thompson & Spencer, 1966) ด้วยความสนใจในคำเตือนมักจะพบว่ามีโอกาสน้อยมากที่จะสังเกตเห็น ดังนั้นบุคคลที่สามารถเป็นคำเตือนบนผลิตภัณฑ์หรือในสถานการณ์ที่ผู้บริโภคเผชิญอยู่เป็นประจำ (Thorley, Hellier, & Edworthy, 2001) พบว่าหลักการของนักศึกษาให้ความสนใจและปฏิบัติตามพร้อมกับพูดถึงนอกห้องเรียนลดลงอย่างต่อเนื่อง

แนวโน้มการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ย่อมแปรตามสภาวะการดำรงชีพของผู้บริโภค บรรจุภัณฑ์ที่พกพา เป็นตัวอย่างหนึ่งของการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่เปลี่ยนไป เพื่อสนองตามผู้ใช้บรรจุภัณฑ์ ในขณะที่เดียวกันขั้นตอนการผลิตที่เปลี่ยนแปลงที่ใช้อุตสาหกรรมสนับสนุนมากขึ้น ส่งผลให้บรรจุภัณฑ์ระหว่างการผลิตที่มีความสำคัญมากขึ้น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นอีกปัจจัยหนึ่ง ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาบรรจุภัณฑ์รูปแบบต่าง ๆ กัน ไม่ว่าจะเป็นบรรจุภัณฑ์ที่ผลิตจากวัสดุใด หัวใจสำคัญในการพัฒนาคือความพยายามลดจุดด้อยของบรรจุภัณฑ์แต่ละชนิด ในขณะเดียวกันกระแสของการรักษาสิ่งแวดล้อมในประเทศที่พัฒนาแล้ว ส่งผลให้เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่คิดค้นขึ้นมาพยายามมุ่งใช้วัสดุที่น้อยลงและเพิ่มความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น (หนังสืออุตสาหกรรมสาร, 2546)

ปัจจุบันการออกแบบบรรจุภัณฑ์ของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ นิยมใช้หลักการออกแบบกราฟิกในรูปแบบสารัตถศิลป์ หรือ มินิมอล (Minimal style) มากกว่ารูปแบบอื่น ๆ (Taylor, 2009) เนื่องจากหลักการของการออกแบบในรูปแบบนี้ คือการออกแบบโดยเน้นการใช้สี หรือ องค์ประกอบที่จำเป็นเท่านั้น ลักษณะของงานออกแบบจึงเป็นงานที่เรียบง่ายทั้งรูปลักษณ์ รูปทรง และการใช้งาน แต่ยังคงคุณค่าทางด้านสุนทรียศาสตร์ไว้ตามวลีที่ว่า "Less is more" น้อย ๆ แต่ดูมากมายของ Le corbusier นั้นเอง การออกแบบในรูปแบบนี้ในอดีตถูกมองว่าเป็นเพียงผลิตภัณฑ์แบบอุตสาหกรรม (Mass products) ทำให้ผลิตภัณฑ์ถูกมองว่าไม่มีคุณค่า ราคาถูก ซึ่งแตกต่างจากปัจจุบัน ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่า ราคาแพง และบางผลิตภัณฑ์ได้รับรางวัลระดับโลก (PANTAWARD 2010) ล้วนแล้วแต่อาศัยการออกแบบในรูปแบบนี้ทั้งสิ้น ยิ่งไปกว่านั้นปัจจุบันการออกแบบในรูปแบบมินิมอล ยังถูกนำมาใช้ในการจัดการปัญหาจากการใช้บรรจุภัณฑ์ ซึ่งเป็นหนึ่งในต้นเหตุสำคัญของการทำลายสิ่งแวดล้อม ทั้งในแง่ปัญหาขยะและการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างสิ้นเปลือง



ซึ่งปัญหาเหล่านี้เกิดขึ้นทั่วทุกมุมโลกและในประเทศไทย ที่พบว่าประชาชนไทยทิ้งขยะจากบรรจุภัณฑ์มากถึงปีละ 4,500,000 ตัน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 31 ของขยะมูลฝอยทั้งหมด และร้อยละ 54 ของขยะเหล่านั้น เกิดจากบรรจุภัณฑ์จากอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ [สวทช.], 2552) โดยเฉพาะบรรจุภัณฑ์จากผลิตภัณฑ์อาหารแช่แข็ง ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นธุรกิจแห่งอนาคตของประเทศไทย มีรายได้จากการส่งออกอาหารแช่แข็งอยู่ในอันดับต้นๆของโลก (พินิจ กอศรีพร, 2551) แต่โดยมากแล้วอาหารแช่แข็งมักใช้บรรจุภัณฑ์จากพลาสติก ซึ่งมีข้อเสียคือต้องอาศัยระยะเวลาในการย่อยสลายนาน จึงเกิดกระแสบรรจุภัณฑ์รักษ์โลก (Green packaging) คือบรรจุภัณฑ์ที่ออกแบบมาเพื่อลดการใช้วัสดุ เลือกใช้วัสดุที่สามารถนำมาใช้ใหม่ (Recycle) หรือสามารถย่อยสลายได้เองตามธรรมชาติ ดังนั้นการออกแบบกราฟฟิกในรูปแบบมินิมอล จึงเป็นส่วนประกอบสำคัญอย่างหนึ่ง เพื่อช่วยส่งเสริมการสื่อสารทางการตลาด และคาดว่าจะมีแนวโน้มในการเจริญเติบโตมากขึ้นในแวดวงการออกแบบบรรจุภัณฑ์รักษ์โลกอย่างแน่นอน

ความคุ้นเคย ความอ่อนโยนและประสบการณ์ ทฤษฎีความคุ้นเคย ความอ่อนโยนและประสบการณ์นี้เป็นความคิดของคนใช้ผลิตภัณฑ์โดยไม่ต้องเผชิญหน้ากับปัญหาความไม่ปลอดภัยใดๆ จึงมีความมั่นใจมากขึ้นในการใช้ผลิตภัณฑ์ DeJoy (1999) แนวคิดนี้เห็นด้วยกับผลงานวิจัยของ (Fazio & Zanna, 1981) ในการทบทวนวรรณกรรมด้านทัศนคติและพฤติกรรม พบประสบการณ์พฤติกรรมโดยตรงที่จะคาดการณ์ทัศนคติและพฤติกรรมภายหลังของแต่ละบุคคล

งานวิจัยที่ผ่านมาและความต้องการจากห่วงโซ่อุปทานบ่งบอกถึงการขาดวิธีการประเมินผลเกี่ยวกับแนวคิดบรรจุภัณฑ์จากโลจิสติกส์และมุมมองห่วงโซ่อุปทาน (Dowlatshahi, 1999; Saghir & Johnson, 2001) บรรจุภัณฑ์ในอดีตส่วนใหญ่ได้รับการประเมินผลพิจารณาจากการทำงานขั้นพื้นฐานของอุตสาหกรรมนั่นเอง เช่น บรรจุภัณฑ์สารเคมี มุมมองบรรจุภัณฑ์ทางชีวภาพ (Twede & Parsons, 1997; Johnson, 1998; Saghir & Johnson, 2001)

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคลังสินค้า

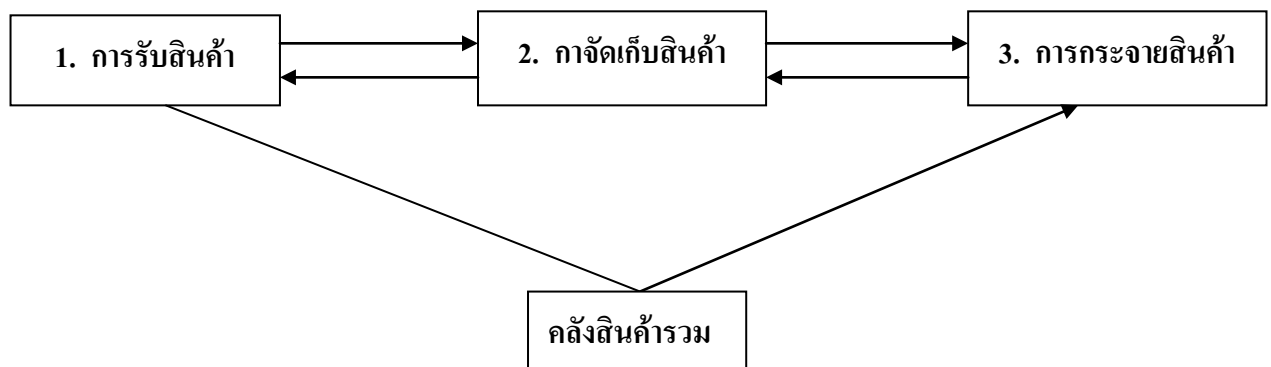
คลังสินค้าหมายถึงสิ่งปลูกสร้างที่มีไว้เพื่อใช้ในการพักและเก็บรักษาสินค้าในปริมาณมาก กิจกรรมของคลังสินค้าส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายสินค้าหรือวัตถุดิบ การจัดเก็บโดยไม่ให้สินค้าเสื่อมสภาพหรือแตกหักเสียหาย ลักษณะทั่วไปของคลังสินค้าคืออาคารชั้นเดียวมีพื้นที่โล่งกว้างสำหรับเก็บสินค้ามีประตูขนาดใหญ่หลายประตูเพื่อสะดวกในการขนถ่ายสินค้า คลังสินค้าเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดจำหน่ายและการกระจายสินค้า ซึ่งเกี่ยวข้องกับระบบของการผลิตและการขนส่ง ปัจจัยทั้งหมดดังกล่าวจัดเป็นต้นทุนเกือบทั้งหมดของการผลิตสินค้าต่อหนึ่งหน่วย

เสมอ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าหากมีการจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพไม่ว่าจะเป็นด้านใดด้านหนึ่ง จะส่งผลต่อการลดต้นทุนทั้งสิ้น อันจะส่งผลไปสู่กำไรและการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าเสมอ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าประโยชน์และความจำเป็นของคลังสินค้ามีมากมาย จึงขอสรุปให้เห็นชัดเจนเป็นข้อ ๆ ดังนี้ (สมโรตม์ โกมลวนิช, 2533)

### กระบวนการที่สำคัญในการจัดการคลังสินค้า

โดยปกติแล้วคลังสินค้ามีเป้าหมายที่สำคัญคือเป็นสถานที่พักในการเคลื่อนที่ของสินค้าผ่านโซ่อุปทานจนถึงลูกค้าปลายทาง ซึ่งมีกระบวนการพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารคลังสินค้า 3 กระบวนการประกอบด้วย การรับสินค้า การจัดเก็บสินค้า และ การกระจายสินค้า ซึ่งสามารถแสดงดังภาพที่ 2.1 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ภาพที่ 2.1 กระบวนการกิจกรรมพื้นฐานในคลังสินค้า



1. การรับสินค้า-ประกอบด้วยกิจกรรม เช่น การขนถ่ายสินค้าจากพาหนะที่นำเข้ามาคลังสินค้า การตรวจนับสินค้าให้ตรงกับจำนวนที่สั่งซื้อ รวมทั้งการรับสินค้าคืนจากลูกค้า เป็นต้น การรับสินค้าจึงเป็นกิจกรรมพื้นฐานของทุกคลังสินค้าสำหรับการเป็นสถานที่พักสินค้า ถ้ามีการบริหารจัดการการรับสินค้าที่ดี องค์กร จะมั่นใจได้ว่ามีสินค้าเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าไม่ว่าลูกค้าจะอยู่ส่วนใดของโซ่อุปทานก็ตาม

2. การจัดเก็บสินค้า-กิจกรรมในการจัดเก็บสินค้า เช่น การวางแผนการเก็บรักษาสินค้าให้มีประสิทธิภาพ การรวบรวมสินค้าที่ได้รับจากการขนส่งจำนวนน้อยหลายครั้งเข้าด้วยกันเพื่อรวมเป็นสินค้าขนาดใหญ่ การแยกสินค้าให้มีจำนวนที่เล็กลง (Break bulk) เป็นต้น ผู้บริหารควรมีการจัดการการจัดเก็บสินค้าที่ดี เพื่อลดต้นทุนการจัดเก็บ (Storage cost) อันจะทำให้ลดต้นทุนขององค์กรได้ นอกจากนี้ การจัดเก็บรักษาสินค้าทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มในสินค้า (Value added) เมื่อไปถึงปลายทาง

3. การกระจายสินค้า-เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารต้องวางแผนเพื่อให้การกระจายสินค้าตรงตามคุณภาพ (Right quality) ตรงตามจำนวน (Right quantity) ตรงตามเวลา (Right time) ตรงตามสถานที่ (Right place) และตรงตามเงื่อนไข (Right condition) ที่ลูกค้ากำหนด ซึ่งจะทำให้ได้ระดับการบริการที่ดีอย่างสม่ำเสมอ โดยการกระจายสินค้ามีกิจกรรมที่สำคัญ เช่น การส่งสินค้าให้ผู้ขาย การโอนสินค้าจากคลังสินค้าหนึ่งไปยังอีกคลังสินค้าหนึ่งภายในองค์กรเดียวกัน การกระจายสินค้ายังมีความสัมพันธ์กับงานด้านอื่นๆ อีกด้วย เช่น ด้านการขนส่ง ด้านสินค้าคงคลัง เป็นต้น

เนื่องจากในปัจจุบันได้มีแนวคิดการจัดการแบบทันเวลาพอดี (Just-in-time: JIT) ทำให้มีการพัฒนารูปแบบการถือครองสินค้าในคลังสินค้า โดยลดขั้นตอนในกระบวนการของการเก็บรักษา กล่าวคือทันทีที่รับสินค้าเข้ามาในคลังสินค้า จะมีการจัดการให้สินค้าเหล่านั้นผ่านไปสู่วัสดุที่จุดจ่ายสินค้าออกจากคลังสินค้าอัตโนมัติ โดยไม่ต้องนำไปเก็บที่ชั้นวางสินค้า โดยเส้นทางจะเริ่มจากการรับสินค้าและไปสิ้นสุดที่กระบวนการกระจายสินค้า การจัดการลักษณะนี้เรียกว่า Cross-docking ซึ่งทำให้กิจการสามารถลดต้นทุนการจัดเก็บรักษาสินค้าในคลังสินค้าได้ ในประเทศไทยหลายธุรกิจพยายามนำระบบ Cross-docking มาใช้ในคลังสินค้า เช่น ห้างเทสโก้ โลตัส สร้างศูนย์กระจายสินค้ารูปแบบคลังสินค้ารวม (Cross docking) เมื่อปี พ.ศ. 2551 ด้วยเงินลงทุน 800 ล้านบาท (เอกชัย ดิสทริบิวชันซิสเต็ม, 2552)

การพิจารณาเลือกทำเลที่ตั้งคลังสินค้าที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเมื่อสร้างแล้วไม่สามารถย้ายได้หรือจะหาผู้เช่าคลังสินค้าก็ไม่ง่าย เนื่องจากคลังสินค้าแต่ละแห่งก็จะเหมาะสมกับสินค้าเฉพาะอย่าง ดังนั้น จะต้องวางแผนเป็นอย่างดี เนื่องจากการก่อสร้างคลังสินค้าใหม่ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก และยิ่งไปกว่านั้นทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมยังมีผลโดยตรงในระยะยาวต่อต้นทุนด้านต่าง ๆ เช่น ค่าขนส่ง ค่าแรงงาน ค่าสาธารณูปโภค และค่าการติดต่อสื่อสาร กลยุทธ์การเลือกทำเลที่ตั้งในระดับมหภาค โดยคำนึงถึงระดับการบริการลูกค้า ประกอบด้วยต้องตั้งใกล้ตลาด โดยตั้งให้ใกล้กับลูกค้าลำดับสุดท้ายให้มากที่สุด ตั้งใกล้แหล่งผลิต โดยตั้งให้ใกล้กับแหล่งวัตถุดิบหรือโรงงานให้มากที่สุดและตั้งอยู่ระหว่างกลาง โดยกำหนดให้ตั้งคลังสินค้าให้อยู่ระหว่างกลางระหว่างแหล่งผลิตและตลาด นอกเหนือจากกลยุทธ์ดังกล่าว การเลือกทำเลที่ตั้งในระดับจุลภาคยังต้องคำนึงถึงความหลากหลายของยานพาหนะที่ใช้ในการขนส่งสินค้า อัตราค่าจ้างแรงงานที่แตกต่างกันระหว่างในเมืองกับนอกเมือง ปริมาณของแรงงาน สาธารณูปโภคที่ครบครัน สิ่งแวดล้อมที่ดี และศักยภาพเมื่อจะมีการขยายพื้นที่คลังสินค้าเพิ่มในอนาคต (ค่านายอภิปัญญาสกุล, 2553)

### การจัดเก็บสินค้า

การปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดการคลังสินค้า ขั้นตอนการจัดการคลังสินค้าในเรื่องของระบบการเก็บและจ่าย โดยอาศัยวิธีการออกแบบในเรื่องของแผนผังของคลังสินค้า เพื่อจัดเก็บสินค้าที่มีอยู่โดยการพิจารณาการวางแผนการใช้พื้นที่และแผนผังการเก็บสินค้า เพื่อให้การใช้พื้นที่และอุปกรณ์การขนถ่ายเกิดประโยชน์ในการใช้งานมากที่สุด ตลอดจนมีการสร้างระบบรหัสเพื่อระบุตำแหน่งการจัดเก็บสินค้า เพื่อใช้ในการอ้างอิงถึงตำแหน่งการจัดเก็บของสินค้าหมวดต่าง ๆ และในเรื่องของการกำหนดตำแหน่งของการจัดเก็บของสินค้า (ปณิกา ไชยตะมาตร์, 2543)

Gagliardi, Renaud, & Ruiz (2007) ทำการจำลองสถานการณ์คลังสินค้าแห่งหนึ่ง ซึ่งมีปริมาณสินค้าหมุนเวียน 12 ล้านหน่วยต่อปี เพื่อช่วยตัดสินใจว่าจะทำอะไรที่จะเก็บสินค้าไว้ให้เพียงพอกับความต้องการของลูกค้าและจะเก็บสินค้าเหล่านั้นไว้ที่ใด อีกทั้งจะต้องจัดสรรพื้นที่ที่มากน้อยเพียงใด ซึ่งต้องทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยที่ไม่ทำให้ต้นทุนการจัดการคลังสินค้าสูงเกินไป พบว่าผลเบื้องต้นจากการจำลองสถานการณ์แสดงให้เห็นว่าต้นทุนการจัดการคลังสินค้าจะลดลงได้ถ้าจำนวนของสินค้าคงคลังในบริเวณที่หยิบสินค้า (Picking area) ลดลง

Zhou, Setavoraphan, & Chen (2005) ทำการจำลองสถานการณ์ของกระบวนการปฏิบัติงานในคลังสินค้าของศูนย์การกระจายสินค้าแห่งหนึ่ง โดยการสร้างแนวคิดเบื้องต้นตามหลักการจำลองสถานการณ์ขึ้นมา ซึ่งทั้งพฤติกรรม โครงสร้างและกระบวนการหลักต่างๆ ในคลังสินค้า ได้ถูกนำมาแสดงและวิเคราะห์เพื่อใส่เข้าไปในแนวคิดเบื้องต้นดังกล่าว

การจัดเก็บสินค้ายุคใหม่กระบวนการดำเนินงานธุรกิจยุคใหม่ได้กำหนดบทบาทของคลังสินค้า และศูนย์กระจายสินค้าเป็นแนวหน้าเพื่อบริการลูกค้าสนับสนุนธุรกรรมการตลาด และการขายให้มีศักยภาพสูงยิ่งขึ้น ระบบการจัดเก็บที่ดีและมีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่จะมีกระบวนการที่รวดเร็ว และถูกต้องเท่านั้น แต่ยังต้องมีอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัยเหมาะสมกับธุรกิจนั้นๆ ด้วย เช่นการกำหนดแผนผังชั้นวางรวมถึงการออกแบบ และปริมาณการจัดเก็บสินค้า ประเภทของการจัดเก็บสินค้า แต่ละส่วนจะต้องมีความสัมพันธ์กันเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด และการปฏิบัติงานที่สมบูรณ์ขึ้น ถ้ามีการจัดการที่ดีการจัดเก็บแต่ละพื้นที่จะไม่มีผลกระทบและสินค้าวัตถุบิดวางเป็นระเบียบ (ฐาปนา บุญหล้า, 2548)

### การเคลื่อนย้าย

ปัจจัยในเรื่องของลักษณะรูปแบบของการเคลื่อนไหวของสินค้าที่มีการเข้าและออก รวมทั้งปัจจัยเกี่ยวกับเรื่องของพื้นที่เพื่อจัดสรรตำแหน่งเพื่อจัดเก็บสินค้าให้กับสินค้า รวมทั้งการออกแบบ

และพัฒนาโปรแกรมเพื่อช่วยในการกำหนดตำแหน่งการจัดเก็บ เพื่อที่จะจัดวางให้เป็นหมวดหมู่ สะดวกต่อการนำออกมาและง่ายต่อการตรวจสอบสินค้าคงคลัง ผลการดำเนินงานของการศึกษา พบว่า ในเรื่องของความถูกต้องของข้อมูลและการดำเนินงาน สามารถมีการเคลื่อนย้ายสินค้าในคลังสินค้าได้ถูกต้องเพิ่มขึ้นและอัตราส่วนความผิดพลาดในการตรวจนับสินค้าลดลง ตลอดทั้งทำให้เกิดความรวดเร็วในการเคลื่อนย้ายสินค้ามากยิ่งขึ้น (ปณิกา ไชยตะมาตร์, 2543)

Magableh et al. (2005) ทำการจำลองสถานการณ์เครือข่ายการกระจายสินค้าของโรงงานแห่งหนึ่ง ซึ่งมีลักษณะเป็นการส่งสินค้าผ่านคลัง (Cross docking) ภายใต้งานไขสิ่งแวดล้อมแบบพลวัต (Dynamic) เพื่อทดสอบความเสี่ยงของกระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการส่งผ่านสินค้า อีกทั้งยังใช้ในการทดสอบผลกระทบอันเนื่องมาจากการเพิ่มขึ้นของความต้องการที่ผ่านเข้ามาในคลังสินค้าแบบส่งผ่านอีกด้วย ซึ่งแบบจำลองดังกล่าวสามารถนำไปใช้วิเคราะห์พฤติกรรมของคลังสินค้าที่มีลักษณะเดียวกันได้

การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการคลังสินค้าและการส่งมอบสินค้าของบริษัท พีรามิด จำกัด ศึกษาปัญหาและแก้ไขปัญหโดยใช้หลักการการจัดการสินค้าคงคลัง ผสมกับการใช้ตัวชี้วัดในการประเมินผลงาน เพื่อนำมาแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานในคลังสินค้าของบริษัท พีรามิด จำกัด โดยมีแนวทางการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานในคลังสินค้า หลังการศึกษาพบว่า การปฏิบัติงานภายในคลังสินค้านั้นมีแนวโน้มที่ดีขึ้น มีการจัดแบ่งหน้าที่ของพนักงานแต่ละแผนกอย่างชัดเจน เพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคลังสินค้า ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากตัววัดประสิทธิผลคือมีการประเมินผลการทำงานในแต่ละวัน จากการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานภายในคลังสินค้าได้ เช่น แผนกจัดสินค้าและบรรจุสินค้า วัดได้โดยเฉลี่ยในเดือนธันวาคม คิดเป็นร้อยละ 97 และแผนกจัดส่งสินค้าคิดเป็นร้อยละ 97 และถ้าพนักงานปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่ตั้งไว้ รวมทั้งมีการประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการคลังสินค้าจะเพิ่มประสิทธิภาพมากขึ้น จะเห็นได้จากการสำรวจแบบสอบถามก่อนและหลังการแก้ไขตั้งแต่เดือนกันยายนถึงเดือนมกราคม 2548 พบว่าลูกค้ามีความพอใจในเรื่องการขนส่งสินค้าเพิ่มขึ้นจาก ร้อยละ 36.51 เป็น 66.50 (ศิริรัตน์ ลาภเอกอุดม, 2006)

### การโอนถ่ายข้อมูล

คลังสินค้ามีผลกระทบต่อการวัดประสิทธิภาพของเวลา ความยืดหยุ่นและค่าใช้จ่าย ผลกระทบเกี่ยวกับเวลาปกติที่เกี่ยวกับคลังสินค้าที่ช่วยให้องค์กรธุรกิจเพื่อลดเวลานำขององค์กร ผลจากการนี้คือการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า คลังสินค้าเป็นที่เกี่ยวข้องยังมีความยืดหยุ่นในการจัดเก็บข้อมูล ตั้งแต่ของผลิตภัณฑ์ที่ช่วยให้องค์กรไม่เพียงแต่เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นในการ

ดำเนินงานแต่ยังตอบสนองกับความต้องการของลูกค้า วิธีที่จะมีการจัดการคลังสินค้าที่จะนำไปสู่การลดลงของค่าใช้จ่ายและเวลา ผู้วิจัยป้องกันการใช้ระบบการจัดการคลังสินค้าแบบบูรณาการเป็นวิธีการของการเพิ่มความรุนแรงและความเร็วของการไหลของข้อมูล (Dubey, 2011)

เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญของห่วงโซ่อุปทาน แต่การยอมรับและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในห่วงโซ่อุปทานยังมีอยู่น้อย เทคโนโลยีมากมายคือต้นทุนที่เพิ่มขึ้นและซับซ้อนกว่าที่คิด การแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ระบุความถี่และตลาดอินเทอร์เน็ต (Wang et al., 2007) นอกจากนี้การยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้มีความซับซ้อน ในห่วงโซ่อุปทานใช้ข้อมูลการทำงานร่วมกันและบูรณาการการใช้ข้อมูลร่วมกันคือกำลังใจ โดยความแตกต่างของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศคือการถูกใช้โดยบริษัทที่แตกต่างกัน รูปแบบข้อมูลที่แตกต่างของซอฟต์แวร์และอื่นๆ การทำงานร่วมกันต้องการการบูรณาการ นั่นคือบริษัทสามารถดูและเปลี่ยนฐานข้อมูลลูกค้า ปรากฏการณ์ที่พบบ่อยในทางปฏิบัติคือคอมพิวเตอร์เก่าถูกเข้าไปในพิพิธภัณฑ์ แต่ซอฟต์แวร์เก่าที่จะเข้าสู่การผลิตทุกคืน (Kanet, 1998) ในหลายๆครั้งองค์กรฮาร์ดแวร์หลายครั้ง แต่ซอฟต์แวร์พื้นฐานยังอยู่เหมือนเดิม

การออกแบบคลังสินค้าสำหรับการประมวลผลคำสั่งและการปรับปรุงการจัดการวัสดุพบว่าเป้าหมายของการวิจัยนี้ ได้รับการพัฒนากรอบแนวคิดการออกแบบที่สามารถใช้เพื่อจัดระเบียบและปรับปรุงกิจกรรมการประมวลผลคำสั่ง ในคลังสินค้าที่ปรับแต่งสินค้าและบริการเป็นส่วนที่สำคัญของการดำเนินงาน บทนี้ที่มีการนำเสนอผลลัพธ์ที่สำคัญที่สุดจากการศึกษาและสรุปกิจกรรมการบริหารจัดการที่ได้รับข้อเสนอแนะในระหว่างการศึกษา (Blomqvist, 2010)

การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประโยชน์จากการศึกษาก่อนหน้า (Narasimhan & Kim, 2001; Kim & Narasimhan, 2002) การวัดถูกเสนอโดยเทคโนโลยีสารสนเทศย่อยเป็น 3 ทาง (1) ระบบสารสนเทศสนับสนุนทุกด้าน (เช่นแผนเครือข่ายและระบบการออกแบบสารสนเทศทางบัญชีและระบบสารสนเทศสำนักงาน) (2) ระบบสารสนเทศสำหรับการจัดการสร้างมูลค่า (เช่นการวางแผนการผลิตและระบบการควบคุมกระบวนการ, ระบบการจัดการการขายและราคา, การบริการลูกค้าและระบบการจัดการลูกค้า, และระบบการจัดการสินค้าคงคลังและคลังสินค้า), และ (3) ระบบสารสนเทศสำหรับการปฏิบัติการโลจิสติกส์ (เช่น ระบบการจัดการขนส่ง, ระบบการพยากรณ์ยอดขาย, ระบบการรับคำสั่งซื้ออัตโนมัติ, ระบบการจัดการทรัพยากร และระบบการเลือกทำเลที่ตั้งคลังสินค้า) (Frazelle, 2001) การจัดการคลังสินค้าระดับโลก เครื่องมือมาตรวัดสมรรถนะและวิธีการอันทันสมัยที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ ความแม่นยำและผลิตภาพโดยรวมของการปฏิบัติการในคลังสินค้าได้อย่างเด่นชัด ทั้งยังเป็นแหล่งคำตอบที่ให้ความกระจ่างในเรื่องต่าง ๆ เช่น ข้อมูลโดยละเอียดของกิจกรรมในคลังสินค้า ตัวชี้วัดและเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานคลังสินค้า การเลือก

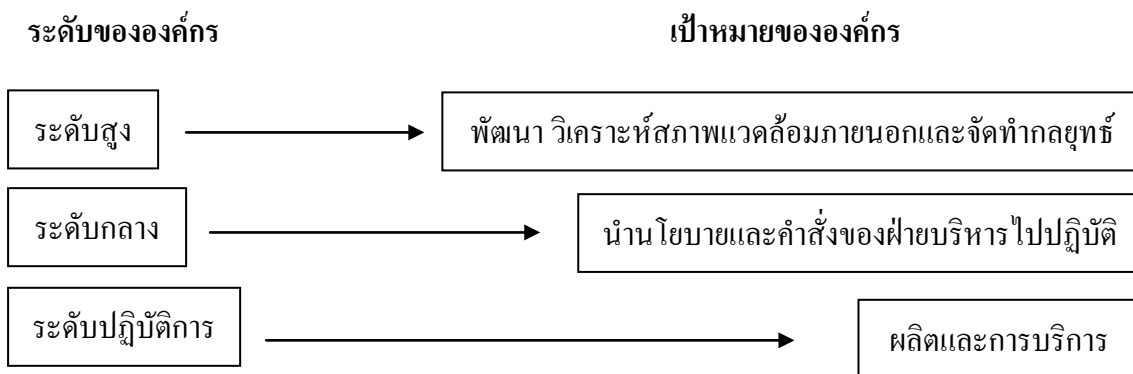
ระบบการรับ การจัดเก็บ การหีบสินค้า การวางผังคลังสินค้า คลังสินค้าแบบอัตโนมัติ การเลือก ระบบการจัดการคลังสินค้า (WMS) การออกแบบและการสร้างทีมงานคลังสินค้า

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายใน

### การสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารขององค์กร หมายถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ในหมู่สมาชิกขององค์กร เพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร การสื่อสารขององค์กรมีหลายระดับ ได้แก่ ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการสื่อสาร ในปัจจุบันทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นลักษณะใดก็ตาม ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน ทำให้องค์กรต้องพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งองค์กรต้องมีสายใยของการสื่อสารที่ทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากองค์กรต้องการความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน จำเป็นจะต้องใช้กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนของการสื่อสาร ขั้นตอนการได้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ โดยการสังเกตสภาพการแข่งขันภายนอก ศึกษาเงื่อนไขต่าง ๆ วิเคราะห์กลยุทธ์ของคู่แข่งและเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารทั้งหมดให้อยู่ในสภาพพร้อมที่จะถูกถ่ายทอดออกไป ส่วนเรื่องวัฒนธรรมในทุกองค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมของตนเอง วัฒนธรรมที่แตกต่างกันย่อมมีการสื่อสารที่แตกต่างกันด้วย ตัวอย่างเช่น องค์กรที่มีวัฒนธรรมเน้นทำงานหนักและลงทุนมาก ต้องการการทำงานเป็นทีมและหวังผลระยะสั้น ให้ความสำคัญกับตัวบุคคลและลูกค้า การสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมีลักษณะที่ทุกคนมีความสัมพันธ์กัน ไม่มีใครเป็นผู้บังคับบัญชา ดังนั้นการเลือกใช้การสื่อสารที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร จึงมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรด้วย เป้าหมายขององค์กรมี 3 ระดับ คือระดับสูงซึ่งสนใจในเรื่องการพัฒนา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร ระดับกลางจะเกี่ยวข้องกับการนำนโยบายและคำสั่งของฝ่ายบริหารระดับสูงไปปฏิบัติ และระดับล่างจะปฏิบัติงานเกี่ยวกับการผลิตและการบริการขององค์กร ดังนั้น การที่องค์กรมีระดับและเป้าหมายขององค์กรที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องใช้การสื่อสารที่ต่างกััน ดังภาพที่ 2.2

## ภาพที่ 2.2 การสื่อสารที่แตกต่างกัน



(ที่มา: ทองใบ สุคชารี, 2542)

ขนาดขององค์กรถ้ามีขนาดเล็ก ผู้บริหารสามารถสื่อสารได้โดยตรงกับผู้อื่น ผู้ส่งและผู้รับข้อมูลข่าวสารสามารถใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ แต่เมื่อองค์กรเจริญเติบโตขึ้น และผู้บริหารมีความต้องการข้อมูลข่าวสารในการบริหารและการตัดสินใจมากขึ้น จำเป็นต้องใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างเป็นทางการ เนื่องจากผู้บริหารมีภาระหน้าที่มาก จึงต้องใช้กฎเกณฑ์ นโยบายและระเบียบปฏิบัติเป็นเครื่องมือของการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรล้วนมีความต้องการส่วนบุคคลที่จะสื่อสารกับสมาชิกคนอื่นๆ เพื่อตอบสนองความต้องการส่วนตัว เช่น ความเจริญก้าวหน้า ความต้องการเป็นอิสระ ส่วนคุณภาพของชีวิตในงาน บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องการมีคุณภาพของชีวิตในงาน (Quality of work life) มีหลายแนวทางที่นำมาใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพของชีวิตในงาน เช่น สิ่งย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตน การปฏิบัติงานที่มีโอกาสสื่อสารกับผู้อื่นและการส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการภายในองค์กรจำเป็นต้องมีการสื่อสารด้วยเหตุผลหลายประการ ได้แก่ ลักษณะขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร ระดับและเป้าหมายขององค์กร ขนาดขององค์กร ความต้องการเป็นอิสระของบุคลากร และคุณภาพของชีวิตในการทำงานของบุคลากร ดังนั้น ผู้บริหารในฐานะ ผู้นำขององค์กรและเป็นศูนย์กลางของการสื่อสารภายในองค์กร จำเป็นจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาเพื่อให้การสื่อสารภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับบริบทขององค์กร และนำพา องค์กรไปสู่เป้าหมายได้เป็นผลสำเร็จ (ทองใบ สุคชารี, 2542)

การสื่อสารได้กลายมาเป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงาน เป็นทั้งปัจจัยและทรัพยากรที่จะใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ถ้าหากไม่มีการสื่อสารก็ไม่สามารถที่จะ



บริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารจึงเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อองค์กรในการบริหาร ที่จะทำให้งานขององค์กรดำเนินต่อไปและช่วยในการประสานงานของหน่วยงาน ในแง่ของการบริหารองค์กร การสื่อสารทำให้เกิดความหมาย ทำให้คนคาดคะเนความคิดซึ่งกันและกันได้และทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานขององค์กร การสื่อสารนำไปใช้ในกิจกรรมขององค์กรหลายอย่าง เช่น การตัดสินใจ การสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การสร้างความเจริญและพัฒนาองค์กร การควบคุมและประสานงาน ลักษณะของการสื่อสารในองค์กรอาจพิจารณาในฐานะที่เป็นระบบรวม คือการใช้การสื่อสารติดตามรายงานและวิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งการติดต่อกับองค์กรอื่น ๆ ในฐานะที่เป็นระบบย่อยการสื่อสารเป็นเครื่องมือสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มการฝึกอบรม การสร้างบรรยากาศการทำงาน การควบคุมสั่งงานและการสร้างความพอใจ ในฐานะที่เป็นระบบเฉพาะบุคคลอาจพิจารณาการสื่อสารในแง่ของพฤติกรรมทางการสื่อสารในเรื่องต่าง ๆ เช่น การร่วมประชุม การเขียนคู่มือ การร่างจดหมาย การทำสัญญา การพูดคุยในกลุ่มคนที่ทำงานด้วยกันและการโต้แย้ง (เสนาะ ตียาว, 2538)

องค์กรเป็นสถาบันที่เกิดขึ้นในรูปแบบต่างๆกันตามลักษณะของงาน แต่ก็ยังมีลักษณะร่วมกันคือมีโครงสร้าง มีวัตถุประสงค์ มีการแบ่งงานกันทำ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและจำเป็นต้องรู้ข้อมูล การสื่อสารในองค์กรจึงต้องกระทำเพื่อหาข้อมูลที่จะสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ โดยต้องเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหารและใช้เป็นแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กรกับบุคคลและสถาบันอื่นที่อยู่นอกองค์กร ดังนั้นการสื่อสารจึงมีบทบาทสำคัญที่ทำให้หน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กรดำเนินการต่อเนื่องกันและเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน้าที่ต่างๆภายในองค์กร การสื่อสารกับการบริหารจัดการองค์กรสรุปได้ว่า การสื่อสารเป็นเครื่องมือหรือวิธีการประเภทหนึ่งที่ใช้ในกระบวนการบริหารจัดการในองค์กร เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันภายในองค์กร (พัชรีย์ เษยจรรรยา, 2541) การสื่อสารในองค์กรจะมีลักษณะเป็นกระบวนการอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นการผ่านข้อมูล ข่าวสารและความเข้าใจ เพื่อที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ โดยมีส่วนประกอบคือ ผู้ส่งข้อมูลข่าวสาร ผู้รับข้อมูลข่าวสาร ช่องทางการสื่อสาร สัญลักษณ์ต่าง ๆ อย่างไรก็ตามในเมื่อการสื่อสารเป็นระบบแล้ว คงจะช่วยให้เข้าใจการสื่อสารได้ดียิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้กระบวนการสื่อสารควรประกอบด้วยแหล่งข้อมูล ข่าวสาร ผู้ส่ง ผู้รับ การสื่อสารทำให้เกิดความรวดเร็วและเที่ยงตรง ในยุคปัจจุบันในบริษัทหรือองค์กรต่างๆกำลังพัฒนาเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารให้มีความก้าวหน้ารวดเร็วทันสมัย ทั้งนี้ก็เพื่อให้สิ่งนี้มาช่วยพัฒนางาน หากกระบวนการสื่อสารในองค์กรมีประสิทธิภาพ ยังช่วยสร้าง

บรรยากาศการทำงานและมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีที่เกิดในหมู่คณะพนักงานและผู้บริหารด้วย (ระวีวรรณ ประกอบผล, 2540)

### คุณภาพทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมถึงโครงการและกระบวนการเพิ่มฝีมือและความรู้ของคนทั้งคุณภาพและปริมาณ ตั้งแต่การศึกษาพื้นฐานไปจนถึงมัธยมและการฝึกอบรมอาชีพ การฝึกอบรมในการทำงานจนถึงโครงการฟื้นฟูสุขภาพ สวัสดิการและอื่น ๆ (มัลลิวาจาชีวะ, 2524) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ทำให้คนมีความสมบูรณ์ทั้งกำลังกาย กำลังความคิด มีขีดความสามารถสูงขึ้นในทุกๆด้าน อันจะยังประโยชน์ต่อทั้งตนเอง ครอบครัว สังคม และประเทศชาติ โดยเป้าหมายแท้จริงของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ที่การใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่พัฒนาแล้ว ไปปฏิบัติงานหรือภารกิจเพื่อการพัฒนาประเทศ (เนาวรัตน์ พลายน้อย, 2527) แนวคิดการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ว่าในยุคโลกาภิวัตน์นี้ ทรัพยากรมนุษย์เป็นกุญแจไขสู่ความสำเร็จของชาติ ถ้าหากประเทศใดประเทศหนึ่งมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ คุณภาพและจริยธรรมสูง เชื่อว่าคงก้าวเข้าไปแข่งขันในโลกไร้พรมแดนได้อย่างไม่ยากเย็น มุมมองใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามกรอบแนวคิดการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ เพื่อให้ธุรกิจสามารถนำไปเป็นรูปแบบเพื่อพัฒนาองค์กรที่นำไปสู่ความสำเร็จได้ ทั้งองค์กรและประเทศชาติ ทั้งในระดับจุลภาคและระดับมหภาค (คณีย เทียนพุด, 2542)

การเชื่อมโยงอย่างเป็นทางการและการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงาน คุณภาพของฝ่ายการตลาด พฤติกรรมความเป็นผู้นำในการจัดการระดับสูงและปริมาณของทรัพยากรที่หย่อนภายใน จะมีผลต่อการยอมรับของนวัตกรรมเทคโนโลยี องค์กรที่มีคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์สูงจะดีกว่า เช่นการศึกษาหรือฝึกอบรมจะมีความสามารถสูงในการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางเทคโนโลยี งานวิจัยนี้จึงแสดงให้เห็นว่านวัตกรรมในเทคโนโลยีโลจิสติกส์เพื่อการบริหาร ผู้ให้บริการจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายในขององค์กร ได้แก่ คุณภาพของฝ่ายการตลาด (Tomatzky & Fleischer, 1990)

ความสำคัญของการประเมินความเสี่ยงก่อนการตั้งค่ากลยุทธ์ลดความเสี่ยง ก่อนที่จะออกแบบกลยุทธ์การบรรเทา ผู้จัดการต้องเข้าใจธรรมชาติของเครือข่ายห่วงโซ่อุปทานและกลยุทธ์การจัดการพื้นฐานสำหรับองค์กร แล้วเน้นความสำคัญในความร่วมมือของห่วงโซ่อุปทานซึ่งจะกระตุ้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลในเครือข่ายห่วงโซ่อุปทานและความคล่องตัวของห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงการมองเห็นห่วงโซ่อุปทานแบบมุมมองที่ชัดเจนของการไหลขึ้นไหลลง ความเร็วของห่วงโซ่อุปทานและความสัมพันธ์ของระยะทางแบบ End-to-end ในห่วงโซ่อุปทาน ยังชี้ให้เห็นถึง

ความสำคัญของการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้คนตระหนักถึงความเสี่ยงของห่วงโซ่อุปทานและการบริหารความเสี่ยงห่วงโซ่อุปทาน เพื่อให้พนักงานทั้งหมดในองค์กรรับรู้ความเสี่ยงห่วงโซ่อุปทานในกิจกรรม (Christopher & Peck, 2004)

กลยุทธ์การบริหารอุปทานความเสี่ยงที่คล้ายกัน ประการแรกกลายเป็นกลยุทธ์เครือข่ายอุปทานที่ร่วมมือกัน เป็นสิ่งสำคัญมากจากการมีส่วนร่วมของคู่แข่งเครือข่ายอุปทานที่มากขึ้นนำไปสู่การออกแบบเครือข่ายอุปทานที่ดีกว่า ประการที่สองการดำเนินกลยุทธ์เครือข่ายอุปทานความเสี่ยงเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับองค์กร การพัฒนาทักษะใหม่สำหรับการจัดการความสัมพันธ์กับสมาชิกในเครือข่ายอุปทานอื่น ๆ เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารเพื่อให้พนักงานสามารถได้รับการศึกษาเกี่ยวกับความเสี่ยงเครือข่ายอุปทาน (Harland, Brenchley, & Walker, 2003)

การพัฒนามนุษย์ในแนวคิดเกี่ยวกับมนทัศน์ที่ถือว่ามนุษย์เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา (The concept development centered on man) พัฒนาการต้องเกิดจากการกระทำของมนุษย์ ผลประโยชน์ของการพัฒนาจะต้องเป็นของมนุษย์ เมื่อมนุษย์ตระหนักถึงความต้องการหรือความจำเป็นของมนุษย์ มนุษย์จะเป็นผู้กำหนดความมุ่งหมายของการพัฒนา โดยอาศัยความต้องการของตนเป็นเครื่องนำทางและมนุษย์จะเป็นผู้จัดการองค์ประกอบของการพัฒนาให้สำเร็จตามความมุ่งหมายที่ตนตั้งขึ้น เช่นการสร้างสถาบันทางสังคม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของระบบต่างๆ ถึงแม้กิจกรรมนั้นเป็นสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดการพัฒนา แต่มนุษย์จะพัฒนาอย่างโดดเดี่ยวไม่ได้ มนุษย์จะต้องพัฒนาในสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ที่ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของมนุษย์ ดังนั้นกระบวนการพัฒนามนุษย์โดยยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลางจึงเป็นการพัฒนาที่สมบูรณ์แบบ โดยต้องพิจารณาทุกส่วนขององค์ประกอบในการพัฒนาและทุกด้านของชีวิตซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมของมนุษย์ (กาญจนา สันติพัฒนาชัย, 2541)

ในรายงานการศึกษาวิจัยปัญหาที่ผ่านมาของอุตสาหกรรม SMEs พบว่า อุตสาหกรรมดังกล่าวมีปัญหาทั้งทางด้านการจัดการ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การผลิต การเงินและการตลาด (Leopairote, 1997; Benjamasuthin, 2001) โดยเฉพาะปัญหาทางด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นปัญหาหลักในการพัฒนาองค์กรในด้านต่าง ๆ (Drafke & Kossen, 1998) เมื่อบุคลากรในองค์กรขาดองค์ความรู้ ทักษะฝีมือและทัศนคติ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารไม่รู้เรื่องการบริหารงานทำให้การบริหารงานผิดพลาด การตัดสินใจและการบริหารงานที่ผิดพลาดอาจทำให้ธุรกิจล้มละลายได้ หรือพนักงานไม่ได้ถูกฝึกอบรมเรื่องทักษะความเชี่ยวชาญในการผลิตที่ดีพอ ทำให้เกิดการผลิตที่ล่าช้า เกิดการผิดพลาดในการผลิตและก่อให้เกิดของเสียในกระบวนการผลิต อันจะทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น

Evan & Lindsay (1996) กล่าวถึงหลักการเบื้องต้นของ TQM ไว้ 3 ประการ ได้แก่ (1) การทำให้บรรลุถึงความพึงพอใจของลูกค้า (2) การดำเนินกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และ (3) ความร่วมมืออย่างเต็มที่จากพนักงานทุกคนและทุกระดับ ซึ่งหลักการ TQM ได้ถูกนำมาสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพ เพื่อให้โรงงานได้สามารถนำมาใช้ตรวจสอบความก้าวหน้าในระบบคุณภาพขององค์กร และใช้สำหรับเป็นเกณฑ์เพื่อบรรลุถึงธุรกิจที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ สำหรับประเทศไทยได้กำหนดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand quality award: TQA) โดยมีหัวข้อในการพิจารณาหลัก ๆ 7 หัวข้อ อันได้แก่ (1) ภาวะความเป็นผู้นำ (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (3) การมุ่งเน้นที่ลูกค้าและการตลาด (4) การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคล (6) การจัดการกระบวนการ และ (7) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Fine theoretical physics institute [FTPI], 2004)

ระบบการจัดการคุณภาพ ISO / TS 16949 มีวัตถุประสงค์คล้ายคลึงกันกับการจัดการระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทาน เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (รวมถึงคุณภาพ, การบริการและราคา, ดัชนีสำคัญสำหรับระบบปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง) การประเมินผลของผู้รับเหมาช่วง (การวางแผนเวลาการจัดส่งของผู้รับเหมาช่วง) และการส่งมอบสินค้า (International automotive task force [IATF], 2002)

## 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอก

### ความหมายของสภาพแวดล้อมขององค์กร

สภาพแวดล้อมขององค์กรคือทุกสิ่งทุกอย่างที่รายล้อมอยู่รอบๆองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลโดยตรงและโดยอ้อมต่อการออกแบบและการดำเนินงานขององค์กร และองค์กรจำเป็นต้องรับมือกับสภาพแวดล้อมเหล่านั้น เพื่อความอยู่รอดขององค์กร (Daft, 2001) ทั้งนี้องค์กรแต่ละองค์กรจะเผชิญหน้ากับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันและเป็นสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะเฉพาะเป็นของตนเอง ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรนั้นได้กำหนดอาณาเขตการดำเนินกิจกรรมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมขององค์กรไว้อย่างไร เช่น องค์กรจะผลิตหรือให้บริการอะไร และใครจะเป็นผู้ใช้บริการหรือผลผลิตเหล่านั้นขององค์กร เป็นต้น (พิทยา บวรวัฒนา, 2541) การกำหนดอาณาเขตดังกล่าวถือว่าเป็นขอบเขตเฉพาะ ซึ่งขอบเขตเฉพาะดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดอีกทีหนึ่งว่า การที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรต้องการนั้น องค์กรจะต้องมีปฏิสัมพันธ์และต้องพึ่งพาอาศัยสภาพแวดล้อมใดบ้าง

โดยทั่วไปสภาพแวดล้อมขององค์กรแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือสภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment) และสภาพแวดล้อมเฉพาะหรือสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงาน (Specific or task environment) สภาพแวดล้อมทั่วไปประกอบด้วย ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สภาพการเมือง ลักษณะ

ของสังคม กฎหมายและวัฒนธรรม เป็นต้น ปัจจัยต่างๆเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร แต่เป็นผลกระทบที่ไม่มีผลโดยตรงกับการดำเนินงานขององค์กร ในขณะที่สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับงาน หรือสภาพแวดล้อมเฉพาะขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยลูกค้า ผู้จัดหาปัจจัยนำเข้า คู่แข่งขัน สภาพแรงงาน สมาคมวิชาชีพ สมาคมการค้าและกลุ่มผลประโยชน์ เป็นต้น เป็นสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบและเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงาน ความสามารถและความสำเร็จขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ ดังนั้นการที่องค์กรกำหนดอาณาเขตและขอบเขตเฉพาะในการมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมไว้อย่างไร จึงถือได้ว่าองค์กรได้กำหนดสภาพแวดล้อมเฉพาะหรือสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับงานที่องค์กรจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยไปในตัว การเปลี่ยนอาณาเขตและขอบเขตเฉพาะขององค์กร ย่อมเป็นการเปลี่ยนสภาพแวดล้อมเฉพาะหรือสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับงานขององค์กรนั้นโดยปริยาย (Robbins, 1990, p. 208)

สภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งองค์กรได้ดำเนินธุรกิจที่จะมีผลต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรม (King & Anderson, 1995; Scupola, 2003) แนะนำว่าสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ความกดดันจากคู่แข่งและบทบาทของรัฐบาล จะมีผลต่อการยอมรับของการพาณิชย์ทางอินเทอร์เน็ตจากองค์กรขนาดกลางและเล็ก

การศึกษาองค์กรในอังกฤษและสก๊อตแลนด์จำนวน 20 องค์กร เพื่อศึกษาว่าถ้าองค์กรต้องเผชิญหน้ากับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน โครงสร้างขององค์กรและการบริหารองค์กรจะมีความแตกต่างกันอย่างไร ข้อค้นพบของนักวิชาการคือ โครงสร้างขององค์กรที่เกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมที่เคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะมีลักษณะที่แตกต่างจากองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมคงที่และไม่เปลี่ยนแปลง (Robbins, 1990, p. 210) องค์กรจึงควรกำหนดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับลักษณะของสภาพแวดล้อมขององค์กร (พิทยา บวรวัฒนา, 2541, น.116) เรียกโครงสร้างขององค์กรที่แตกต่างกันนี้ว่า โครงสร้างองค์กรแบบเครื่องจักรกล (Mechanistic structures) และโครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิต (Organic structures) ตารางที่ 2.2 ได้สรุปความแตกต่างของลักษณะสำคัญของโครงสร้างองค์กรแบบเครื่องจักรกลและแบบมีชีวิตตามแนวคิด

ตารางที่ 2.2 คัดแปลงมาจากรูปแบบขององค์การแบบเครื่องจักรกลและองค์การแบบมีชีวิต

องค์การแบบเครื่องจักรกล (Mechanistic organization)	องค์การแบบมีชีวิต (Organic organization)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. งานขององค์การถูกแบ่งแยกออกตามความชำนาญเฉพาะด้าน</li> <li>2. งานแต่ละงานถูกกำหนดบทบาทหน้าที่ไว้เป็นการเฉพาะ</li> <li>3. มีสายการบังคับบัญชาและการควบคุมเป็นไปตามระเบียบกฎเกณฑ์โดยเคร่งครัด</li> <li>4. ความรู้อำนาจและการควบคุมถูกรวมอำนาจไว้ที่ส่วนบนขององค์การ</li> <li>5. ระบบการติดต่อสื่อสารเป็นไปในแนวดิ่ง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พนักงานสามารถทำงานได้เองโดยอาศัยความเชี่ยวชาญของตนเอง</li> <li>2. งานแต่ละงานสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม</li> <li>3. มีลำดับชั้นสายการบังคับบัญชาไม่มาก ระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อควบคุมการทำงานมีไม่มาก</li> <li>4. ความรู้ อำนาจ และการควบคุมถูกกระจายไปยังส่วนต่าง ๆ ขององค์การ</li> <li>5. ระบบการติดต่อสื่อสารเป็นไปตามแนวนอน</li> </ol>

(ที่มา: Daft, 2001, p.144)

ดังนั้นการศึกษาเรื่องรัฐบาลในระยะหลังจึงได้เปลี่ยนจุดสนใจมาเป็นการศึกษาการเมือง เนื่องจากนักรัฐศาสตร์เกิดความรู้สึกว่า การศึกษาเรื่องรัฐบาลมีข้อจำกัดตรงที่มีการเน้นลักษณะทางกฎหมายและบทบาทของรัฐบาลทางด้านการมีอำนาจสูงสุด การออกกฎหมาย ระเบียบและการใช้อำนาจในการควบคุมพฤติกรรมของคนในสังคมมากเกินไป โดยเพิ่มความสำคัญของบุคคลและกลุ่มบุคคลในสังคมในลักษณะที่สังคมอยู่เหนือรัฐ มิใช่รัฐอยู่เหนือสังคม รัฐบาลจึงมีฐานะและบทบาทเพียงกำหนดกติกาและคอยทำหน้าที่เป็นกรรมการท่ามกลางการแข่งขัน การต่อรองและการแย่งชิงอำนาจระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งดำเนินไปตามกติกาที่ทุกฝ่ายยอมรับนับถือ การเมืองจึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนด “ใครจะได้อะไร เมื่อใด อย่างไร” ปัญหาหลักที่เราพบเห็นก็คือ ในสังคมที่ยังไม่มีความเห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับกติกาหรือกิจกรรมทางการเมืองว่าจะดำเนินไปได้อย่างไรมีระบบระเบียบ และสามารถลดความขัดแย้งกันได้อย่างไรนั้น มักจะมีการตกลงต่อรองกันอย่างสันติ มีความรุนแรงหรือมีการขู่ว่าจะใช้กำลัง ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2535, น. 5) เห็นว่า การเมืองมี 2 ระดับ หรือ 2 ขั้นตอน สังคมบางสังคมได้ผ่านขั้นตอนหรือระดับแรกไปแล้ว อีกหลายสังคมยังอยู่ที่เดิม คือ ขั้นตอนของการแข่งขัน ความขัดแย้ง การต่อสู้ดิ้นรน เพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจที่ทุกฝ่ายยอมรับได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงสาระสำคัญของรัฐธรรมนูญ การรัฐประหาร การก่อการร้าย การก่อวินาศกรรม

การลักพาตัวหรือสังหารผู้นำทางการเมือง การเดินขบวนประท้วงเพื่อกดดันให้มีการเปลี่ยนแปลง ในกติกาหลักทางการเมือง ประเทศไทยยังวนเวียนอยู่อย่างที่เราศาสตราจารย์ ดร.ชัยอนันต์ สมุทวณิช ได้กล่าวไว้ เพียงแต่ระยะเวลาของการปฏิวัติเริ่มห่างมากขึ้นกว่าในอดีต โดย 2 ครั้งล่าสุดในเดือน กุมภาพันธ์ ปี พ.ศ. 2534 และเดือนกันยายน ปี พ.ศ. 2549 นอกจากนี้ยังคงมีการแย่งอำนาจระหว่าง พรรคการเมือง จนนำไปสู่ความขัดแย้ง มีการแก้ไขรัฐธรรมนูญเพื่อประโยชน์ของนักการเมือง มากกว่าประโยชน์ของประชาชน เช่นเดียวกับในอีกหลาย ๆ ประเทศ เช่น ปากีสถาน อียิปต์ ลิเบีย ฟิลิปปินส์

### สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน

Miles & Snow (1978) องค์กรจะให้ความสำคัญกับนวัตกรรมเมื่อองค์กรต้องเผชิญกับ สภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพสูงขึ้นและความสับสนุ่นวาย (Kimberly & Evanisko, 1981) สรุปได้ว่าความซับซ้อนด้านสิ่งแวดล้อมและความไม่แน่นอนจะมีผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมของ องค์กร (Damanpour, 1991) สภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนสูงจะมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อ ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรและนวัตกรรมขององค์กร

ทิศทางการตลาดเป็นพื้นฐานสำหรับกลยุทธ์ (McDaniel & Kolari 1987; McKee, Varadarajan, & Pride, 1989) กลยุทธ์การกำหนดระหว่างองค์กรและสภาพแวดล้อม (Varadarajan & Clark, 1994) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การตลาด ข้อมูลมีบทบาทเป็นทรัพยากร ไม่มีตัวตนที่สำคัญสำหรับ องค์กร (Grant, 1996; Spender, 1996; Tippins & Sohi 2003) ในช่วงการกำหนดกลยุทธ์ ผู้จัดการ ได้รับความเข้าใจจากข้อมูลทั้งหมดที่เกี่ยวข้องและการพัฒนาตลาดที่เหมาะสมที่จะมีผลต่ออนาคต ในหลักการสร้างการตั้งชื่อที่มีประสิทธิภาพและความสามารถในการแก้ไขการเปลี่ยนแปลง เหล่านั้น (Jarratt & Fayed, 2001) การวิเคราะห์ภายนอกที่เกิดขึ้นตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์ของ ขาวเกี่ยวกับการตลาดเป็นหลัก (Porter, 1980) ผู้จัดการจะมองไปที่การซื้อขายในตลาดภายนอก เพื่อ สร้างความคิดที่มีประโยชน์สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม (Roos, Bainbridge, & Jacobsen, 2001)

ในงานวิจัยนี้ใช้แนวคิด 2 ประการ ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีอิทธิพลทางบวก ต่อผลการดำเนินงานทางการตลาด คือแนวคิดสภาพแวดล้อมทางการตลาด และแนวคิดนวัตกรรม ทางการตลาด ซึ่งจากการทบทวนงานวิจัยตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ. 1980 ถึงปี ค.ศ. 2011 พบว่ามีอิทธิพลต่อ ผลการดำเนินงานทางการตลาด โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (1) แนวคิดสภาพแวดล้อมทางการตลาด ใช้ แนวความคิดของ Jaworski & Kohli (1993); Slater & Narver (1994) พบว่ามีนักวิจัยจำนวนมากได้ นำมาศึกษาวิจัยถึงปัจจุบัน ซึ่งแนวคิดนี้ประกอบด้วย 3 ด้านได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของตลาดและ

เทคโนโลยี รวมถึงการแข่งขันอย่างรุนแรงในตลาด (2) แนวคิดนวัตกรรมทางการตลาด ใช้แนวความคิดของ (Gundaz, Kemal, & Lutfihak, 2011) ซึ่งประกอบด้วย นวัตกรรมเทคโนโลยี นวัตกรรมกระบวนการจัดการและนวัตกรรมด้านตลาด

### การสนับสนุนของภาครัฐบาล

Zhu & Weyant (2003) แนวโน้มความไม่แน่นอนของความต้องการมีเพิ่มขึ้น แรงจูงใจขององค์กรจะนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ การสนับสนุนของรัฐบาลเป็นอีกหนึ่งสิ่งที่สำคัญด้านลักษณะของสิ่งแวดล้อมสำหรับนวัตกรรมทางเทคโนโลยี รัฐบาลสามารถควบคุมทั้งส่งเสริมและกีดกันการยอมรับของนวัตกรรม (Tornatzky & Fleischer, 1990; Lai et al., 2005) งานวิจัยนี้จึงชี้ให้เห็นว่า นวัตกรรมในเทคโนโลยีโลจิสติกส์สำหรับผู้ให้บริการโลจิสติกส์จะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายนอก รวมทั้งความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมและการสนับสนุนของภาครัฐบาล

Ho (2002) ภายใต้รูปแบบของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ผู้จัดการทั่วไปเปลี่ยนจากเน้นความกังวลด้านการผลิต เช่น ประสิทธิภาพต้นทุน มุ่งเน้นบนความพึงพอใจและการควบคุมของผู้ใช้ ความยืดหยุ่นในการส่งมอบบริการและการจัดการเครือข่ายกับสมาชิกภายในและภายนอก รูปแบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์เน้นนวัตกรรม องค์กรการเรียนรู้และผู้ประกอบการ เพื่อให้รัฐบาลสามารถที่จะสร้างตัวเอง ปฐมบทของเว็บไซต์เมืองให้หลักฐานของรูปแบบวิธีการที่ดีที่เปลี่ยนในรัฐบาลเมือง

ผลกระทบของนโยบายการจัดสรรงบประมาณภาครัฐต่อการลงทุนภาคเอกชน ทั้งผลของการลดโอกาสการลงทุนและผลของการกระตุ้นการลงทุน โดยเกี่ยวกับโครงสร้างรายจ่ายและนโยบายของการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายของภาครัฐบาล ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ โครงสร้างรายจ่ายของภาครัฐบาลในระยะที่ผ่านมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2525 - พ.ศ. 2544 พบว่าในอดีตที่ผ่านมาประเทศไทยได้มีการขยายบทบาทของรัฐบาลเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจมากขึ้น จะเห็นแนวโน้มการใช้จ่ายของรัฐบาลเพิ่มสูงขึ้นมาก ทั้งนี้ระยะเวลาตั้งแต่ก่อนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 5 การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายของรัฐบาลตกอยู่ในฐานะที่ต้องประหยัดมาตลอด อย่างไรก็ตามการประหยัดก็เกิดขึ้นไม่ได้เนื่องจากรายจ่ายด้านการชำระดอกเบี้ยและเงินต้นเพิ่มสูงขึ้นมากในแต่ละปี ซึ่งเป็นส่วนของข้อตกลงผูกพันสัญญาเอาไว้ เมื่อพิจารณาการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายของรัฐบาลจะเห็นว่ารัฐบาลจัดสรรให้ด้านชำระหนี้เงินกู้มากที่สุด (สาธิตร์ คุณวิจิตร, 2546)



## 8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพโลจิสติกส์

### ความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน

ความยืดหยุ่นสามารถให้ความหมายแตกต่างกันคือความยืดหยุ่นในการออกแบบและปริมาณความยืดหยุ่น ความยืดหยุ่นในการออกแบบคือความสามารถในการทำการเปลี่ยนแปลงการออกแบบอย่างรวดเร็วหรือนำผลิตภัณฑ์ใหม่ได้อย่างรวดเร็ว ปริมาณความยืดหยุ่นคือความสามารถในการตอบสนองต่อจังหวะในความต้องการ ความยืดหยุ่นยังสามารถอ้างถึงประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจในการจัดการกับความไม่แน่นอน (Gerwin, 1987) ทั้งในด้านนวัตกรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการพัฒนากระบวนการ (Parthasarthy & Sethi, 1992)

งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการห่วงโซ่อุปทานให้กรอบสำหรับการกำหนดประเภทของห่วงโซ่อุปทานที่มีความเหมาะสมสำหรับผลิตภัณฑ์ (Fisher, 1997) การตรวจสอบธรรมชาติความต้องการของผลิตภัณฑ์ เพื่อตรวจสอบประเภทของผลิตภัณฑ์ที่จะใช้ในห่วงโซ่อุปทานว่าเป็นผลิตภัณฑ์พื้นฐานหรือผลิตภัณฑ์นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์พื้นฐานจะมีความต้องการที่มั่นคง วงจรชีวิตยาวแต่มีกำไรต่ำ ส่วนผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรมจะมีความต้องการไม่แน่นอน วงจรชีวิตสั้นแต่มีอัตรากำไรที่สูง ผลิตภัณฑ์พื้นฐานต้องมีห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพที่ช่วยลดค่าใช้จ่าย ในขณะที่ผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ต้องมีห่วงโซ่อุปทานที่ตอบสนองต่อการเพิ่มความเร็วและความยืดหยุ่น

ความยืดหยุ่นถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย เพื่อแสดงถึงความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด (Li & Ogunmohun, 2000; Sanchez, 1995) ความยืดหยุ่นในการดำเนินงานโดยการจัดการความสามารถที่มีการขาดแคลนของสินค้าคงคลังในองค์กร การตอบสนองต่อความต้องการลูกค้าที่ผันผวนในระยะสั้น หรือปัญหาที่เกิดขึ้นในการผลิตเนื่องจากการปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ (Carlsson, 1989; Suarez, Cusumano, & Fine, 1995) ดังนั้นความยืดหยุ่นในการดำเนินงานสามารถเป็นหลักฐานการปฏิบัติงานและการตอบสนองต่อการหยุดชะงักในระบบขององค์กร การทำความเข้าใจขององค์กรในด้านนี้ที่มีต่อสิ่งแวดลอมได้กลายเป็นความสำคัญสำหรับองค์กร (Daugherty, Stank, & Rogers, 1996)

Frohlich & Westbrook (2001) การบูรณาการห่วงโซ่อุปทานมี 3 ส่วน การบูรณาการภายใน การบูรณาการลูกค้าและการบูรณาการซัพพลายเออร์ โดยการบูรณาการห่วงโซ่อุปทาน แบ่งเป็นการบูรณาการห่วงโซ่อุปทานของข้อมูลและการส่งมอบในแง่ของทิศทาง การไหลย้อนกลับและไปข้างหน้า สรุปได้ว่าระดับสูงสุดของการบูรณาการห่วงโซ่อุปทานอย่างมีความสัมพันธ์ในระดับที่สูงขึ้นของการดำเนินงาน (Frohlich & Westbrook, 2001) Braunscheidel & Suresh (2009) การบูรณาการห่วงโซ่อุปทานแบ่งออกเป็น 3 ทาง การบูรณาการภายในองค์กร การบูรณาการภายนอก

องค์กรกับซัพพลายเออร์และการบูรณาการภายนอกกับลูกค้า ปัจจัยหลายอย่างที่ส่งผลกระทบต่อ การบูรณาการห่วงโซ่อุปทานภายใน เช่น วัฒนธรรมองค์กรและโครงสร้าง การสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร การวางสิ่งอำนวยความสะดวกและการ ประสานงานทีมงาน Pagell (2004)

การปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรผ่านกิจกรรมโลจิสติกส์ องค์กรจะต้องพิจารณาทาง การเงินและตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินในระบบการจัดการประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัดประสิทธิภาพการทำงานที่จะถูกเลือกบางส่วนของงานบริหารที่สำคัญ ในโลจิสติกส์และการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีคลังสินค้า การควบคุมสินค้าคงคลัง การจัดการ บรรจุภัณฑ์ ค่าใช้จ่าย เวลา ความยืดหยุ่นและคุณภาพ จะเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพที่สำคัญสำหรับ กิจกรรมโลจิสติกส์ที่เลือกและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ประสิทธิภาพของการทำงานบริหาร คลังสินค้าสำหรับกิจกรรมโลจิสติกส์และการจัดการห่วงโซ่อุปทานสามารถวัดได้ในแง่ของเวลา และความยืดหยุ่นของระบบ การปฏิบัติงานของการบริหารสินค้าคงคลังสำหรับกิจกรรม โลจิสติกส์ และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน สามารถวัดได้ในแง่ของเวลาและความยืดหยุ่นของระบบที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการสำหรับกิจกรรม โลจิสติกส์และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน สามารถวัดได้ในแง่ของเวลาและคุณภาพจากระบบ ประสิทธิภาพของการบริหารบรรจุภัณฑ์ สำหรับกิจกรรมโลจิสติกส์และการจัดการห่วงโซ่อุปทานสามารถวัดได้ในแง่ของเวลาและระบบที่มี คุณภาพ ประสิทธิภาพของการบริหารการเลือกสำหรับกิจกรรม โลจิสติกส์และการจัดการห่วงโซ่ อุปทานสามารถวัดในแง่ของการบริหารเวลา ในปัจจุบันการค้าระหว่างประเทศได้เข้ามามีบทบาท สำคัญ ส่งผลให้ธุรกิจและโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ ต้องกลับมาให้ความสำคัญกับการพัฒนา ระบบการขนส่งและโลจิสติกส์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างความพึงพอใจ ให้กับลูกค้าในห่วงโซ่อุปทาน (Dubey, 2011)

### ความพึงพอใจในการให้บริการ

(Hsu, 2005) กรอบแนวคิดสำหรับการสำรวจการย้อนกลับของประสิทธิภาพ โลจิสติกส์ใน ตัวแปรเฉพาะตัว พบว่าโลจิสติกส์แบบย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพสามารถทำให้เกิดประโยชน์ โดยตรง คือความพึงพอใจของลูกค้าที่ดีขึ้น ระดับสินค้าคงคลังลดลงและการลดค่าใช้จ่ายในการ จัดเก็บและการกระจายสินค้า ความพึงพอใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมากจากความรูสึกภายในของบุคคล เมื่อบุคคลมีความต้องการหรือความคาดหวังในบางสิ่งบางอย่าง เช่นสินค้าหรือบริการ ความ ต้องการหรือความคาดหวังนั้นจะเป็นตัวไปกระตุ้นให้บุคคลมีพฤติกรรมกระทำอย่างใดอย่าง

หนึ่ง เพื่อให้ความต้องการหรือความคาดหวังนั้นได้รับการตอบสนอง และเป็นผลให้เกิดความพึงพอใจ

Maslow (1954) มนุษย์เป็นสัตว์ที่มีความต้องการอย่างไม่สิ้นสุด ดังนั้นจึงเป็นไปได้ที่จะทำให้ความต้องการของมนุษย์แต่ละคนได้รับความพึงพอใจ เพราะมนุษย์แต่ละคนมีลำดับชั้นของความต้องการแบ่งเป็นขั้น ๆ กล่าวคือเมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนอง จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ ได้แก่ ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอด ได้แก่ อาหาร น้ำ ยา รักษาโรค เสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่ม และที่อยู่อาศัย ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or safety needs) เป็นความต้องการที่จะให้ตนเองได้รับความปลอดภัย ความมั่นคงและปราศจากความเจ็บปวดเป็นอิสระจากอันตรายต่าง ๆ ความต้องการด้านความรัก หรือความผูกพัน (Affiliation or acceptance needs) ความต้องการด้านนี้เกิดขึ้นเนื่องจากบุคคลอยู่ในสังคม เมื่อความต้องการทางกายและความต้องการความมั่นคงปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลจึงจะมีความต้องการทางด้านมิตรภาพ ความรักและการเป็นเจ้าของเกิดขึ้น ด้านความต้องการทางด้านการมีชื่อเสียงและการยกย่อง (Esteem needs) เป็นความต้องการในด้านอำนาจ การมีชื่อเสียง เกียรติยศ สุดท้ายความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต (Self-actualization needs) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคล ในขั้นนี้บุคคลจะมีความรู้สึกยอมรับตัวเองและปรารถนาในเรื่องความสันโดษ

ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดในองค์กรธุรกิจ ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการให้บริการขององค์กรธุรกิจสามารถตอบสนองความต้องการหรือความคาดหวังของผู้รับบริการได้นั่นเอง ตัวอย่างความต้องการของผู้รับบริการ ได้แก่ ความต้องการความสะดวกสบาย ความต้องการความรวดเร็ว ความต้องการความถูกต้อง ความต้องการความทันสมัย เป็นต้น ความพึงพอใจในการบริการนั้นเป็นสิ่งที่สร้างได้ยาก เนื่องจากคุณภาพของการบริการนั้นขึ้นอยู่กับพนักงานผู้ให้บริการซึ่งแปรเปลี่ยนไปตามอารมณ์และตามสถานการณ์ ทำให้มีความแตกต่างกับคุณภาพของสินค้าที่เมื่อพัฒนาขึ้นมาแล้วจะอยู่นิ่งไม่เปลี่ยนแปลง ดังนั้นจึงมีปัจจัยหลายประการที่มีส่วนในการสร้างความพึงพอใจในการบริการ เช่น ความรู้ความสามารถของผู้ให้บริการ ความพร้อมทางด้านร่างกายและอารมณ์ในขณะที่ให้บริการ ผู้รับบริการแต่ละคนมีความต้องการและความคาดหวังสำหรับบริการแตกต่างกันอย่างไร และสภาพแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อากาศ แสงแดด สถานที่ให้บริการ สถานภาพทางด้านเศรษฐกิจ เป็นต้น จากที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าองค์กรธุรกิจซึ่งให้บริการลูกค้าจะต้องพยายามทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ โดยการเรียนรู้และเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า โดยเริ่มต้นจากการระบุให้ได้ว่าลูกค้าของเราคือใคร พวกเขา

ต้องการอะไร ตลอดจนเข้าใจถึงความคาดหวังของลูกค้า และการทำการตลาดภายในหมายถึงการจัดโปรแกรมและการฝึกอบรมสัมมนาสำหรับบุคลากรในองค์กร ก่อนจะช่วยให้พนักงานมีทัศนคติและจิตใจที่พร้อมจะให้บริการ ตลอดจนมีความรู้ความชำนาญและทักษะในการใช้เครื่องมือต่างๆ รวมถึงการจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน การดูแลพนักงานเกี่ยวกับสวัสดิการและสภาพความเป็นอยู่ทั่ว ๆ ไป รวมถึงผลตอบแทนและรางวัลใจต่างๆ ให้อยู่ในระดับเหมาะสม เพื่อให้พนักงานมีความพึงพอใจและเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานเพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า และต้องควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total quality management : TQM) เป็นการให้ความสำคัญกับการปรับปรุงคุณภาพในทุกกระบวนการและทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน เพื่อยกระดับองค์กรให้ได้มาตรฐาน ดังนั้น TQM จึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า (คุณทลี รื่นรัมย์, สาวิกา อุณหันท์ และเพลินทิพย์ โกเมศโสภา, 2547)

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานในส่วน Call center กรณีศึกษา บริษัท PS ประกันชีวิต จำกัด เนื่องจากปัจจุบันสภาพการแข่งขัน การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นภายในองค์กรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง จากการศึกษาพบว่าสาเหตุที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะของพนักงานที่ไม่เพียงพอ การขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ความสามารถของหัวหน้างาน อัตราการลาออกที่สูงและการถ่ายทอดความรู้ จากการศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกี่ยวข้อง ได้เสนอกระบวนการแก้ไขแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ การปรับปรุงกระบวนการสรรหาบุคคล การพัฒนาหัวหน้างาน การพัฒนาทักษะพนักงาน การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน อีกทั้งการนำเครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพมาใช้ในการควบคุมผลการปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จากการปรับกระบวนการและวิธีทำงาน สามารถคาดการณ์ผลที่จะได้รับ โดยการประเมินผลที่เกิดขึ้นในเชิงความสามารถในการทำรายได้ที่เพิ่มขึ้น เช่น การลดอัตราการขาดงานให้อยู่ในระดับร้อยละ 5 ต่อเดือน ทำให้บริษัทสามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้นอีกประมาณร้อยละ 6.5 โดยรวมบริษัทสามารถมีรายได้เพิ่มขึ้นกว่าร้อยละ 20 นอกจากนี้การลดอัตราการลาออก โอกาสในการขายที่เพิ่มขึ้นจากการลดเวลาในการนำเสนอสินค้าลง อันเป็นผลมาจากทักษะการขายที่ดีขึ้น ขวัญกำลังใจที่ดีช่วยกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน (เอกชัย เชนอธิการ, 2007)

ประสิทธิภาพการดำเนินงานจะวัดความสามารถในองค์กรภายในถึงเป้าหมายบางอย่างหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ก่อนหน้านี้ ดังนั้นเป้าหมายและวัตถุประสงค์ควรที่จะจัดตั้งขึ้นก่อนและมาตรการตัวชี้วัดที่ช่วยให้การวัดประสิทธิภาพที่ดีขึ้นขององค์กรควรจะได้รับการจัดตั้ง ในกรณีนี้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์บางอย่างปรากฏเป็นปัจจัยไปสู่การเลือกมาตรการประสิทธิภาพ Carvalho et al. (2001) ปกป้องการเชื่อมต่อระหว่างการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรและระบบ

การวัด เพื่อที่จะรับประกันถึงความเหมาะสมจากกระบวนการ โลจิสติกส์และวัตถุประสงค์ที่เฉพาะขององค์กร งานวิจัยที่ผ่านมาถกเถียงกันบ่อยถึงตัวชี้วัดประสิทธิภาพควรจะได้รับจากกลยุทธ์ นั้นคือองค์กรควรจะถูกนำมาใช้เพื่อเสริมสร้างความสำคัญของตัวแปรกลยุทธ์บางอย่าง (Skinner, 1969; Fombrun & Wally, 1989; Zahra, 1993; Chandler & Hanks, 1994)

### ประสิทธิภาพต้นทุนโลจิสติกส์

Marien (1998) โปรแกรมโลจิสติกส์ที่ดีมีการจัดการแบบย้อนกลับได้ผลในการประหยัดในการดำเนินการสินค้าคงคลัง การขนส่งและค่าใช้จ่ายในการกำจัดของเสีย รวมทั้งการปรับปรุงความพึงพอใจของลูกค้า การวัดประสิทธิภาพการทำงานของโลจิสติกส์ย้อนกลับในแง่ของ "ความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ดีขึ้น ปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม ค่าใช้จ่ายในการบรรจุการทำกำไรที่ดีขึ้น การฟื้นตัวของผลิตภัณฑ์ สินค้าคงคลังที่ลดลง"

ในขณะที่ผลกระทบจากการปฏิบัติการการผลิตของดอกเบี้ยในประสิทธิภาพต้นทุนและความยืดหยุ่นในการผลิต ได้รับการกล่าวถึงในการศึกษาครั้งก่อน ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติที่เฉพาะเจาะจงกับความสามารถเฉพาะไม่ค่อยได้รับการทดสอบ การศึกษาโดย Flynn, Schroeder, & Flynn (1999) พบว่าการปฏิบัติการที่มีคุณภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพต้นทุนและความยืดหยุ่น อย่างไรก็ตามสมาคมการปฏิบัติการที่มีความสามารถเหล่านี้ Dean & Snell (1996) พบว่าการจัดการคุณภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกในเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญกับความยืดหยุ่นกระบวนการและความยืดหยุ่นของผลิตภัณฑ์ การจัดการคุณภาพโดยเน้นความสัมพันธ์กับค่าไม่มีนัยสำคัญ ผลิตภัณฑ์กระบวนการการพัฒนาเทคโนโลยีและการปฏิบัติการไม่ได้เกี่ยวข้องอย่างมีนัยสำคัญใด ๆ ของความยืดหยุ่นหรือการวัดต้นทุนในการศึกษาครั้งนั้น หลักฐานอื่นๆสำหรับความสัมพันธ์ทางปฏิบัติการความสามารถเฉพาะที่ได้รับส่วนใหญ่พอสมควร

ผลการวิจัยในช่วงหลายปีได้ชี้ให้เห็นสัมพัทธ์ที่สำคัญของแหล่งกลยุทธ์ 1) บทบาทเชิงกลยุทธ์ของการจัดซื้อ 2) การประสานงานภายในที่มีประสิทธิภาพของการจัดซื้อกับแผนกอื่น ๆ 3) ใช้ข้อมูลร่วมกันกับซัพพลายเออร์ที่มีประสิทธิภาพและ 4) การพัฒนาผู้จัดจำหน่ายและการจัดการฐานข้อมูลอุปทาน (Kocabasoglu & Suresh, 2006)

### การดำเนินงานโลจิสติกส์ด้านเวลา

โลจิสติกส์เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่ายที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มขึ้นของประโยชน์ด้านเวลาและสถานที่ ยังช่วยเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า (Beinstock, Mentzer & Bird 1997; Mentzer, Gomes, & Krapfel, 1989; Mentzer, Flint, & Hult, 2001) โลจิสติกส์เพิ่ม

ความสามารถขององค์กรเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ในปริมาณที่เหมาะสมในราคาที่เหมาะสม สถานที่ และเวลาที่อยู่ในสภาพที่เหมาะสมกับข้อมูลที่ถูกต้อง (Coyle, Bardi, & Langley, 1992; Shapiro & Heskett, 1985; Stock & Lambert 1987)

งานวิจัยที่ผ่านมาของ โลจิสติกส์เผยให้เห็นว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นหน้าที่ของทรัพยากรที่ถูกใช้ เป้าหมายมีความสัมพันธ์กันจะประสบความสำเร็จและผลเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Bobbit 2004; Langley & Holcomb, 1992; Mentzer & Konrad, 1991; Smith, 2000; Mentzer & Konrad, 1991) ซึ่งให้เห็นว่ามีประสิทธิภาพทั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้รับความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ตัวชี้วัดของวิธีการที่ดีขององค์กรที่ใช้ทรัพยากรในการสร้างสรรค์ผลลัพธ์ ควรจะใช้เมื่อมีการวัดประสิทธิภาพ Langley & Holcomb (1992) อธิบายประสิทธิผลโลจิสติกส์พบว่าความต้องการของลูกค้าในบางพื้นที่ก็มีผลสำคัญ เช่น การรับประกันสินค้า มีสินค้าในสต็อก เต็มเต็มด้าน เวลา ความสะดวกสบาย การบริการค่าปลีก นวัตกรรมและจุดยืนในตลาด อธิบายประสิทธิภาพความสามารถในการให้การผสมผลิตภัณฑ์ / บริการที่ต้องการที่ระดับของต้นทุนที่เป็นที่ยอมรับของลูกค้า Halley & Guilhon (1997) อธิบายประสิทธิภาพของกิจกรรมโลจิสติกส์ถึงการหมุนเวียน ยอดขาย ความสามารถการทำการ ความพึงพอใจลูกค้าและแรงจูงใจให้พนักงาน การเปรียบเทียบผลลัพธ์คู่แข่ง มิติของการดำเนินงานโลจิสติกส์ด้านความแตกต่าง "ความแตกต่างที่ปรากฏอยู่ในความสามารถของโลจิสติกส์ในการสร้างมูลค่าให้กับลูกค้าผ่านเอกลักษณ์และความพิเศษของการบริการโลจิสติกส์ (Langley & Holcomb, 1992)

### ตารางที่ 2.3 สรุปการทบทวนวรรณกรรม

ทฤษฎี	จำนวน	ผู้วิจัย
การจัดการภารกิจขนส่งสินค้า (Traffic transportation)	13	สถาบันที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ, 2553 ; กองนโยบายและแผนงาน สำนักผังเมือง กรุงเทพมหานคร, 2555; ไชยยศ ไชยมั่นคง, 2544; Golden, 1998; Nielsen et al., 2003; สายใจ ชูวารี, 2006; Devaraj, Krajewski & Wei, 2007; คำนาย อภิปรัชญาสกุล, 2550; ภัทรรัตน์ อัดไพบูลย์, 2546; นฤเบศร์ ทองแดง, 2553; Christopher, 1992 ; Lau, 1999; Field, 1998

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ทฤษฎี	จำนวน	ผู้วิจัย
<b>การบริหารสินค้าคงคลัง</b> <b>(Inventory management)</b>	17	นฤเบศวร์ ทองแดง, 2553 ; Burman, 1995; Lambert & Stock, 1999; Closs & Thompson, 1992; Beinstock, Mentzer & Monroe murphy Bird, 1997; Lummus & Vokurka, 1999; เกรียงศักดิ์ สี โยพุททวงษ์, 2541; นาดติ มา พลโยธา, 2551; Tersine, 1985; Goldratt & Cox, 1993; Tersine, 1985; พร พัทธนฤมล, 2539; พรชัย บุญชวีวัฒนนท์, 2539; นิรันดร์ ศิริเหล่าไพศาล, 2543 ; กิติยาวิดี โคนหงส์, เขมิศรา อัสวฤทธิพงษ์ และพรชนก วงศ์สนิท, 2552; Chien, Balakrishnan, Wong, 1989
<b>บรรจุภัณฑ์สินค้า</b> <b>(Packaging)</b>	23	ปุ่น คงเจริญเกียรติ,สมพร คงเจริญเกียรติ, 2541; อมรรัตน์ สวัสดิ์ทิต, 2534; สมพงษ์ เฟื่องอารมณ์, 2550; ภูษงค์ โรจน์แสงรัตน์, 2540; กิติภรณ์ คุ่มทรัพย์, 2540; ก่อเกียรติ วิริยะกิจพัฒนา, เตชา อัสวสิทธิฉาว, 2546; DeJoy, 1999; Fazio & Zanna, 1981; Dowlatshahi, 1999; Saghir & Johnson, 2001; Twede & Parsons, 1997; Johnson, 1998; Saghir & Johnson, 2001; Taylor, 2009; สวทช, 2552; ฟินิจ, 2551; ลัดดาวัลย์ กิตตินนท์, 2546; คำนาย อภิปรัชญาสกุล, 2546; Schank & Abelson, 1977; Wogalter, Barlow, & Murphy, 1995; Thompson & Spencer, 1966; Thorley, Hellier & Edworthy, 2001; แนวโน้มบรรจุภัณฑ์: เพื่อพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันทางการค้า, 2546

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ทฤษฎี	จำนวน	ผู้วิจัย
<b>การจัดการคลังสินค้า</b> <b>(Warehouse management)</b>	20	สมโรตม์ โกมลวนิ, 2533; เอกชัย คิสทริบิวชั่นซิสเทม, 2552; คำนาย อภิปัญญาสกุล, 2553; ปณิกา ไชยตะมาตร์, 2543; Gagliardi, Renaud, & Ruiz, 2007; Zhou, Kitti Setavoraphan, & Chen, 2005; ฐาปนา บุญหล้า , 2548; ปณิกา ไชยตะมาตร์, 2543; Magableh et al., 2005; ศิริรัตน์ ลาภเอกอุดม, 2006; Kaplan, 1983; Prince, 1998; Dubey, 2011; Wang, Heng, & Chau 2007; Kanet, 1998; Blomqvist 2010; Narasimhan & Kim, 2001; Kim & Narasimhan, 2002; Frazelle, 2001
<b>ปัจจัยภายใน</b> <b>(Internal factor)</b>	16	ทองใบ สุดชาติ, 2542; เสนาะ ดิยาวี, 2538; พังศรี เขจรยา, 2541; ระวีวรรณ ประกอบผล, 2540; มัลลี เวชชาชีวะ, 2524; เนาวรัตน์ พลายน้อย, 2527; ดนัย เทียนพุด, 2542; Tornatzky & Fleischer, 1990 ; Christopher & Peck, 2004; Harland, Brenchley & Walker, 2003; กาญจนา สันติพัฒนาชื้อ, 2541; Leopairote, 1997; Roongrote Benjamasuthin, 2001; Drafke & Kossen, 1998; Evan & Lindsay, 1996; FTPI, 2004; IATF, 2002



ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ทฤษฎี	จำนวน	ผู้วิจัย
ปัจจัยภายนอก (External factor)	29	Daft, 2001; พิทยา บวรวัฒนา, 2541; Robbins, 1990; King & Anderson, 1995; Scupola, 2003; Robbins, 1990; พิทยา บวรวัฒนา, 2541; Daft, 2001; ชัยอนันต์ สมุทวณิช, 2535; Miles & Snow, 1978; Kimberly & Evanisko, 1981; Damanpour, 1991; McDaniel & Kolari, 1987; McKee, Varadarajan, & Pride, 1989; Varadarajan & Clark, 1994; Grant, 1996; Spender, 1996; Tippins & Sohi, 2003; Jarratt & Fayed, 2001; Porter's, 1980; Roos, Bainbridge, & Jacobsen, 2001 ; Jaworski & Kohli, 1993; Slater & Narver, 1994; Gunday, et al., 2011; Zhu & Weyant, 2003; Tornatzky & Fleischer, 1990; Lai et al., 2005; Ho, 2002; ศาสิทธิ์ คุณวิจิตร, 2546

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ทฤษฎี	จำนวน	ผู้วิจัย
ประสิทธิภาพโลจิสติกส์ (Logistics efficiency)	44	Miller & Roth, 1994; Gerwin, 1987; Parthasarthy & Sethi, 1992; Fisher, 1997; Li & Ogunmokum, 2000; Sanchez, 1995; Carlsson, 1989; Suarez, Cusumano & Fine, 1995; Daugherty, Stank, & Rogers, 1996; Frohlich & Westbrook, 2001; Braunscheidel & Suresh, 2009; Pagell, 2004; Dubey, 2011; Shu-Lu Hsu, 2005; Guintini & Andel, 1995; Andel, 1997; Maslow, 1954; กุณฑลีย์ รื่นรมย์, สาวิกา อุนหนันท์, และเพลินทิพย์ โกเมศโสภา, 2547; เอกชัย เดชอธิการ, 2007; Kellen, 1992; Carvalho et al, 2001; Skinner, 1969; Fombrun & Wally, 1989; Zahra, 1993; Chandler & Hanks, 1994; Marien, 1998; Daugherty, Stank, & Rogers, 2001; Daugherty et al., 2002; Daugherty et al., 2005; Flynn, Schroeder, & Flynn, 1999; Dean & Snell, 1996; Kocabasoglu & Suresh, 2006; Perreault & Russ, 1974; Beinstock, Mentzer & Bird, 1999; Mentzer, Gomes, & Krapfel, 1989; Mentzer, Flint, & Hult, 2000; Coyle, Bardi & Langley, 1992; Shapiro & Heskett, 1985; Stock & Lambert, 1987; Bobbit, 2004; Mentzer & Konrad, 1991; Smith, 2000; Langley & Holcomb, 1992; Halley & Guilhon, 1997;

## 9. สรุป

จากแนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องที่นำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ ทำให้เห็นความสำคัญของโลจิสติกส์ด้านการจัดจำหน่ายในประเทศไทยสำหรับการใช้กิจกรรมโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการจัดการภารกิจขนส่ง การควบคุมสินค้าคงคลัง บรรจุกู้คืนสินค้า การจัดการคลังสินค้า ซึ่งเป็นกิจกรรมสำคัญของโลจิสติกส์ด้านการจัดจำหน่าย

และปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งถ้าดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถลดต้นทุนให้องค์กร เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด มีความสามารถในการทำกำไร ประหยัดเวลา และยังสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภค จนเกิดพฤติกรรมความภักดีต่อองค์กรและตราสินค้า อันจะนำไปสู่ความความต้องการซื้อซ้ำและแนะนำบอกต่อให้กับผู้บริโภคองค์กรอื่น ๆ อีกด้วย และนำรูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาระบบ โลจิสติกส์ให้มีประสิทธิผลเพื่อทำให้ผู้จัดจำหน่ายเกิดประโยชน์สูงสุด