



รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการวิจัย

แนวทางเพิ่มสมรรถนะด้านโลจิสติกส์สำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์
ของไทย หลังจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
**Guidelines of Improving Logistic Performance for Thai Auto-part
Manufacturing Companies After the Implementation of
ASEAN Economic Community (AEC)**

มหาวิทยาลัยรังสิต
โดย Rangsit University

อ. ชนะเกียรติ สมนามบุตร
ผศ. มานะ เงินศรีสุข

สนับสนุนทุนโดย
สถาบันวิจัย มหาวิทยาลัยรังสิต

ชื่อเรื่อง : แนวทางเพิ่มสมรรถนะด้านโลจิสติกส์สำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

ของไทย หลังจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ผู้วิจัย : อ.ชนะเกียรติ สมานบุตร, ผศ.มานะ เงินศรีสุข

สถาบัน : มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีที่พิมพ์ : 2558

สถานที่พิมพ์ : มหาวิทยาลัยรังสิต

แหล่งที่เก็บรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

จำนวนหน้างานวิจัย : 85 หน้า

: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

คำสำคัญ สมรรถนะด้านโลจิสติกส์, ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์, การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางเพิ่มสมรรถนะด้านโลจิสติกส์สำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย หลังจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ประกอบการของไทยได้มีความตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่ออุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์หลังจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พร้อมทั้งทราบถึงแนวทางที่เหมาะสมและการปรับตัวเพื่อเร่งการพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาด้านโลจิสติกส์ของภาครัฐ รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะด้านโลจิสติกส์ (Logistic KPIs) ซึ่งผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทยสามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนางานโลจิสติกส์ได้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือกลุ่มบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย จำนวนทั้งสิ้น 15 บริษัท คือบริษัทสัญชาติไทย 5 บริษัท บริษัทสัญชาติญี่ปุ่น 7 บริษัท และบริษัทสัญชาติอื่น 3 บริษัท

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้บริหารของบริษัท โดยคำถามที่ใช้การสัมภาษณ์จะเป็นคำถามเกี่ยวกับแนวทางในทางปฏิบัติที่บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย จะสามารถสนับสนุนการพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์หลังการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอย่างไร โดยคำตอบที่ได้จากคำถามจะนำไปสู่ 1) แสดงถึงผลกระทบของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทยหลังการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 2) แนะนำแนวทางในการปรับปรุงการจัดการโลจิสติกส์สำหรับบริษัทของไทย ซึ่งแนวทางเหล่านี้จะสอดคล้องกับแผนการพัฒนารัฐบาล 3) การกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะด้านโลจิสติกส์ของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ชั้นนำลำดับที่ 2 และลำดับ 3 คือผู้จัดหาวัตถุดิบทางอ้อม ให้กับบริษัทผู้ประกอบรถยนต์

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับตามข้อที่ 1 คือ “ปัจจัยหลักในด้านใดบ้างที่จะช่วยให้บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ มีสมรรถนะด้านการจัดการโลจิสติกส์ (KPI) สูงขึ้น” ใน

ด้านลักษณะองค์กร กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า มีการทำงานเป็นทีมมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ มีการกระจายอำนาจมากที่สุด โดยมีบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นให้ความสำคัญมากที่สุด ส่วนปัจจัยในด้านตัวผู้บริหารและหลักการบริหารงาน กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า การกระจายเป้าหมาย KPI จากระดับบนลงสู่ระดับล่าง มีความสำคัญมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ใช้ระบบการขนส่งแบบ Milk Run สำหรับคำถามข้อที่ 2 คือ “เมื่อเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ตัวชี้วัดสมรรถนะ (KPI) ด้านโลจิสติกส์ใดบ้าง ที่ควรถูกให้ความสำคัญ” โดยคำถามด้านงานคลังสินค้าและสินค้าคงคลัง กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า KPI ได้แก่ มูลค่าของวัตถุดิบและสินค้าในคลัง และต้นทุนดำเนินงานคลังสินค้า ส่วนด้านการจัดส่ง ได้แก่ ระยะเวลามากที่สุด ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ได้แก่ ต้นทุนการจัดซื้อ และด้านการจัดการทั่วไป ได้แก่ จำนวนหลักสูตรอบรม สำหรับตัวชี้วัดสมรรถนะ (KPI) ด้านโลจิสติกส์ที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญเรียงตามลำดับความสำคัญใน 3 อันดับ ได้แก่ KPI การจัดส่ง ด้านตรงเวลา KPI การจัดการทั่วไป ด้านจำนวนหลักสูตรอบรม และ KPI การจัดการทั่วไป ด้านสมรรถนะการทำงานของพนักงาน

Title : Guidelines of Improving Logistic Performance for Thai Auto-part Manufacturing Companies After the Implementation of ASEAN Economic Community (AEC).

Researcher : Chanakiat Samanbutra, Mana Ngansrisuk **Institution :** Rangsit University

Year of Publication : 2015 **Publisher :** Rangsit University

Sources : Faculty of Business Administration **No. of page :** 85 pages

Keyword : Logistics Performance, Auto-part Manufacturing Companies, The Implementation of ASEAN Economic Community (AEC) **Copyright :** Rangsit University

Abstract

The objectives of this study were to investigate the Thai manufacturing companies have awareness of the effect to auto-part manufacturing after the implementation of AEC, study of guidelines of improving logistic performance and determining the appropriateness of the guidelines of logistics in line with the government sector, including the setting of the logistics KPIs of Thai auto-part manufacturers for developing the logistics. The samples of this study were these 15 auto-part manufacturing companies: 5 Thai companies, 7 Japanese companies, and 3 other companies.

This study was a qualitative research by in-depth interviewing of the executive companies. The research question in this study was about what practices can support the development of logistic management in Thai auto-part manufacturing companies after the implementation of AEC. To respond the question, this study aims to contribute in various areas as the following. 1) Demonstrating the impact of AEC implementation on Thai auto-part manufacturing companies. 2) Introducing guidelines of improving logistic management for Thai companies. These guidelines also align with government's developing plans. 3) Proposing logistic KPIs from leading auto-part manufacturing companies. Tier 2 and 3 companies can follow these practices.

From the study, the manufacturers which were interviewed revealed that they have the most interest in the first question, "what are the main factors for helping the auto-part manufacturing companies need to have to increase the KPI logistics" in factor of organizational

characteristics, the samples respond that it was the term- work, following with the centralization of management, which it was the most of Japanese companies. For the factor of leadership and management practices, the samples have the greatest opinion about the distribution of the target KPI from top-down approach, followed by the Milk Run transportation. From the second question, “when the implementation AEC, what logistic KPIs are the most important” in matter of the question of warehouse and inventory management, the samples opine that the KPI was the value of materials and goods in warehouse, and the cost of warehouse operation. For the term of delivery, most relevant was the delivery in time; In the matter of purchasing it was the cost of purchasing and for the general management it was the number of training courses. For the logistic KPI in which the samples were rated at 3 highest levels, such as the case: delivery KPI – delivery in time, the KPI management – number of training courses, and KPI management – the employee capacity in work.



กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัย เรื่อง แนวทางเพิ่มสมรรถนะด้านโลจิสติกส์สำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย
หลังจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยต้องขอขอบคุณ ผศ.
มุกดา โคหวทกุล ที่ปรึกษาโครงการวิจัย ที่กรุณาให้คำแนะนำ รวมทั้งช่วยตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง
ต่าง ๆ จนทำให้รายงานวิจัยฉบับนี้มีความถูกต้องและสมบูรณ์มากขึ้น

ขอขอบคุณบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ทุกบริษัทที่ได้สละเวลาอันมีค่าและให้ความร่วมมือ
ในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี การให้ข้อมูลที่เป็นจริงจะมีประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ปัญหาในงานวิจัย
นี้อย่างแท้จริง

ท้ายสุด ขอขอบคุณสถาบันวิจัย มหาวิทยาลัยรังสิต ที่สนับสนุนเงินทุนอุดหนุนในการทำ
วิจัย ที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จในการวิจัยครั้งนี้

อ.ชนะเกียรติ สมานบุตร

ผศ. มานะเงินศรีสุข



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	I
สารบัญตาราง	III
สารบัญรูป	IV
บทที่ 1	
บทนำ	
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
ขอบเขตของการวิจัย	3
สมมติฐานการวิจัย	4
กรอบแนวความคิด	4
นิยามศัพท์	5
บทที่ 2	
แนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	6
- แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ โลจิสติกส์	6
- แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบ โลจิสติกส์	15
- แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โลจิสติกส์	18
- แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสมรรถนะ โลจิสติกส์	25
- แนวคิดเกี่ยวกับการอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์	33
- ข้อมูลเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน	44
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	51
บทที่ 3	
วิธีการดำเนินการวิจัย	
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	54
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	55

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
	การเก็บรวบรวมข้อมูล 56
	ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 56
	การวิเคราะห์ข้อมูล 57
บทที่ 4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
	ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์คำถามข้อที่ 1 59
	ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์คำถามข้อที่ 2 60
	ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาคำถามข้อที่ 3 65
บทที่ 5	สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ
	สรุปผลการศึกษา 74
	อภิปรายผล 78
	ข้อเสนอแนะ 80
	ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป 81
บรรณานุกรม	82
ภาคผนวก	
	ประวัติผู้วิจัย

สารบัญตาราง

ตารางท	หน้า
2.1 แสดงลักษณะเฉพาะของโครงสร้างเครือข่ายโซ่อุปทานประเภทต่าง ๆ	17
2.2 แสดงมิติประสิทธิภาพด้านการจัดการ โลจิสติกส์จำแนกตามกิจกรรม	23
2.3 แสดงการวัดสมรรถนะระดับโลก (World-Class Performance Measures)	28
4.1 ผลการวิเคราะห์คำถามข้อที่ 1	59
4.2 แสดงการวิเคราะห์คำถามด้านด้านตัวผู้บริหารและหลักการบริหารงาน	60
4.3 แสดงการวิเคราะห์คำถามด้านงานคลังสินค้าและสินค้าคงคลัง	61
4.4 แสดงการวิเคราะห์คำถามด้านการจัดส่ง	62
4.5 แสดงการวิเคราะห์คำถามด้านการจัดซื้อจัดจ้าง	63
4.6 แสดงการวิเคราะห์คำถามด้านการจัดการทั่วไป	63
4.7 แสดงการจัดอันดับความสำคัญของตัวชี้วัดสมรรถนะ (KPI) ด้านโลจิสติกส์	64

สารบัญรูป

รูปที่		หน้า
2.1	แสดงปัจจัยองค์กรที่มีผลกระทบต่อสมรรถนะโลจิสติกส์	27
2.2	แสดงเครือข่ายอุตสาหกรรมยานยนต์	35
2.3	แสดงโครงสร้างอุตสาหกรรมยานยนต์ตามลักษณะของการแบ่งกลุ่มธุรกิจ	37



บทที่ 1

บทนำ

1.1. ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยถือเป็นประเทศอันดับที่ 5 ในมูลค่าเงินลงทุนไหลเข้า (Foreign Direct Investment : FDI inflows values – ข้อมูลจาก ASEAN Secretariat Database, 15 กุมภาพันธ์ 2556) โดยในปี 2556 การผลิตอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย มีจำนวนการส่งออกทั้งสิ้น 2,453,717 คัน ประเทศอินโดนีเซีย มีจำนวน 1,065,557 คัน และประเทศมาเลเซีย มีจำนวน 569,620 คันซึ่งแสดงให้เห็นว่า ประเทศไทยยังเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมรถยนต์ในกลุ่มอาเซียน (ข้อมูลจาก TAPMA, 17 พฤษภาคม 2556) อุตสาหกรรมรถยนต์ เป็นอุตสาหกรรมที่มีอัตราการเจริญเติบโตต่อเนื่องเป็นเวลายาวนาน เป็นอุตสาหกรรมที่มีพนักงานเป็นจำนวนมาก ตามที่เลขานุการสมาคมอุตสาหกรรมยานยนต์ที่กล่าวในปี 2556 ว่า ปัจจุบันผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีจำนวนทั้งสิ้น 578 บริษัท โดยแบ่งกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ขนาดใหญ่มาก 10% ขนาดกลาง 20% และขนาดเล็ก 70% ในจำนวนนี้มีมูลค่าการส่งออกของอุตสาหกรรมยานยนต์ทั้งสิ้น 7,274 ล้านบาท ซึ่งเพิ่มขึ้น 53.13% จากปีก่อน ตลาดอุตสาหกรรมยานยนต์ของโลกมีอัตราการเจริญเติบโตเพิ่มขึ้นทุกปี โดยในปี 2553 ปริมาณยอดขายจะตกอยู่ที่ 1.67 ล้านคัน ซึ่งเป้าหมายของสมาคมฯ คือในปี 2563 จะก้าวไปสู่การเป็นอุตสาหกรรมยักษ์ใหญ่อันดับ 5 ในการผลิตยานยนต์ชั้นนำของโลกโดยจะสามารถผลิตรถยนต์ได้ทั้งสิ้น 2.5 ล้านคันต่อปี ยิ่งไปกว่านั้น สมาคมฯยังหวังว่ารัฐบาลไทยจะผ่านโครงการพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ โดยให้ถือเป็นนโยบายแห่งชาติภายในปี 2558 อีกด้วย

สำหรับขอบเขตการพัฒนาโลจิสติกส์ของประเทศไทย คณะกรรมการพัฒนาอุตสาหกรรมด้านโลจิสติกส์ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การลดต้นทุนสำหรับระบบโลจิสติกส์ใน 7 อุตสาหกรรม ซึ่งหนึ่งในแผนการลดต้นทุนโลจิสติกส์นั้นคืออุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ โดยเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์นี้คือการลดต้นทุนลงเป็นจำนวน 27 ล้านล้านบาทในปี 2559 และในปี 2555 ประเทศไทยได้มีการลดต้นทุนโลจิสติกส์ลงในอัตรา 18.6% ต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ซึ่งประกอบด้วย 1.7% เป็นต้นทุนการจัดการ 7.8% เป็นต้นทุนการถือครองสินค้าคงคลัง และ 9.1% เป็นต้นทุนการขนส่ง (รวมทั้งสิ้น 18.6%) และเมื่อพิจารณาอัตราส่วนทั้งหมดแล้ว พบว่า ต้นทุนการถือครองสินค้าคงคลังเป็น 42% และต้นทุนการขนส่งเป็น 49% จากต้นทุนทั้งหมด ซึ่งก็แสดงให้เห็นว่าต้นทุนโลจิสติกส์ยังเป็นต้นทุนการขนส่งที่สูงอยู่

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้ประเมินว่าประเทศไทย ยังมีศักยภาพในการลดต้นทุนลงได้อีก 10% ของต้นทุนการถือครองสินค้าคงคลัง ซึ่งอุตสาหกรรม ขนาดกลางและขนาดย่อมก็มีแผนจะลดต้นทุนการถือครองสินค้าคงคลัง 15% ด้วยเช่นกัน

กลยุทธ์สำหรับการพัฒนาอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ในปี 2556 เน้นในเรื่องสำคัญ 4 เรื่องคือ

1. การจัดการโซ่อุปทานให้เหมาะสม โดยการเชื่อมต่อองค์กรในโซ่อุปทาน ซึ่งได้แก่การจัดตั้งศูนย์กลางการบริการข้อมูลข่าวสารด้านโลจิสติกส์ (Logistics S Service Information Center: LSIC)
2. การปรับปรุงกระบวนการภายใน โดยการนำเสนอข้อปฏิบัติที่ดีด้านโลจิสติกส์ ซึ่งได้แก่การให้ความรู้ด้านโลจิสติกส์ในองค์กร
3. การสร้างขีดความสามารถด้านโลจิสติกส์ โดยการฝึกอบรมในหัวข้อเรื่องโลจิสติกส์
4. การอำนวยความสะดวกทางการค้าอุตสาหกรรม โดยการสนับสนุนผู้ประกอบการทางธุรกิจ เช่น โครงการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน (Special Border Economic Zone)

ในประเทศไทย อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ยังมีปัญหาที่สำคัญหลายประการดังนี้ 1) ต้นทุนโลจิสติกส์ในประเทศไทยยังสูง รัฐบาลให้การสนับสนุนทั้งภาครัฐและเอกชนโดยการปรับปรุงสมรรถนะด้านโลจิสติกส์ 2) ในหลายองค์กร กิจกรรมหลักในปริมาณหน่วยการทำงานยังไม่สอดคล้องกับการปรับปรุงการจัดการโลจิสติกส์ ซึ่งจะเห็นได้จาก ความก้าวหน้าในการปรับปรุงเรื่องนี้ยังต่ำอยู่ 3) เมื่อเปรียบเทียบการดำเนินธุรกิจปัจจุบันในระดับโลกแล้วพบว่า ความจำเป็นในความร่วมมือกันระหว่างคู่ค้าในโซ่อุปทานเป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งก็หมายความว่าข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีสำหรับกิจกรรมโลจิสติกส์จะต้องมีเพียงพอ

สำหรับคำถามในงานวิจัยที่ศึกษาครั้งนี้จะเกี่ยวข้องกับแนวทางปฏิบัติอะไรที่จะทำให้การสนับสนุนการพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์ของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทยหลังจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่คำตอบสำหรับคำถามของงานวิจัยนี้คือ การศึกษาเพื่อมุ่งหวังในการเสนอแนวทางปฏิบัติในหลายเรื่อง ซึ่งได้แก่ 1) การเสนอผลกระทบของการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนสำหรับอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ของไทยในการแก้ไขปรับปรุง 2) การเสนอแนวทางการปรับปรุงการจัดการโลจิสติกส์สำหรับอุตสาหกรรมไทย ซึ่งแนวทางเหล่านี้ยังสอดคล้องกับแผนการพัฒนาของรัฐบาลอีกด้วย 3) การกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะด้านโลจิสติกส์สำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทยให้มีประสิทธิภาพ และสามารถติดตามได้ในแนวทางการปฏิบัติ ซึ่งจะเห็นว่าผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย (Tier 2 และ 3) ยังคงมีสมรรถนะด้านโลจิสติกส์ที่ต่ำอยู่ ส่งผลให้สามารถสร้างผลกำไรทางธุรกิจได้น้อย

ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งที่จะศึกษาถึง แนวทางเพิ่มสมรรถนะด้านโลจิสติกส์สำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วน ยานยนต์ของไทยหลังจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเพื่อให้เป็นแนวทางการปรับตัว ในการพัฒนาการจัดการ โลจิสติกส์ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพต่อไป

1.2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

งานวิจัย แนวทางเพิ่มสมรรถนะด้านโลจิสติกส์สำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย หลังจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ประกอบการของไทยได้มีความตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่ออุตสาหกรรม ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์หลังจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
2. เพื่อทราบถึงแนวทางที่เหมาะสมและการปรับตัวเพื่อเร่งการพัฒนาการจัดการ โลจิสติกส์ ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาด้าน โลจิสติกส์ของภาครัฐ
3. เพื่อกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะด้าน โลจิสติกส์ (Logistic KPIs) ซึ่งผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ของไทยสามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนางาน โลจิสติกส์ได้

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ผู้ประกอบการของไทยสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นหลังจากมีการ เข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
2. ช่วยให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์สามารถปรับเปลี่ยนนโยบายและรูปแบบของการ จัดการองค์กรให้เหมาะกับการพัฒนาด้านการจัดการ โลจิสติกส์
3. เมื่อผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทยมีสมรรถนะด้านโลจิสติกส์ที่สูงขึ้น จะทำให้มีต้นทุน รวมต่ำลงในขณะที่ผลกำไรของธุรกิจก็จะสูงขึ้น

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาเนื้อหาที่เกี่ยวกับลักษณะขององค์กร ระบบบริหารจัดการ และการจัดการโซ่ ่อุปทาน
2. ศึกษากับประชากรและกลุ่มตัวอย่างซึ่งคือผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ซึ่งผลิตชิ้นส่วนและส่วนประกอบที่ป้อนสู่โรงประกอบรถยนต์ชั้นนำ
3. ระยะเวลาที่ศึกษา คือ ระหว่างวันที่ 15 ตุลาคม 2556 ถึง 30 กันยายน 2557

1.5 สมมติฐานของการวิจัย

ลักษณะขององค์กรการจัดการในทางปฏิบัติมีผลต่อสมรรถนะ โลจิสติกส์

1.6 กรอบแนวความคิด

ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรต้นหรือตัวอิสระและตัวแปรตามในงานวิจัยครั้งนี้ ไว้ดังนี้



1.7 นิยามศัพท์

การจัดการโลจิสติกส์ (Logistics Management) หมายถึง การบริหารจัดการขบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การดำเนินการ และการควบคุมการทำงานขององค์กร ให้เกิดการเคลื่อนย้าย การจัดเก็บ การรวบรวม และการกระจายสินค้า วัตถุดิบ ชิ้นส่วนประกอบ หรืออาจรวมถึงการบริการ ที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด โดยคำนึงถึงความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ

สมรรถนะด้านโลจิสติกส์ (Logistics Efficiency) หมายถึง การใช้ทรัพยากรในด้านโลจิสติกส์ โดยการดำเนินการใดๆ ก็ตาม เพื่อมุ่งหวังให้เกิดผลสำเร็จ และผลสำเร็จนั้นได้มาโดยการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และการดำเนินการเป็นไปอย่างประหยัด ไม่ว่าจะเป็นระยะเวลา ทรัพยากรแรงงาน รวมทั้งสิ่งต่างๆ ที่ต้องใช้ในการดำเนินการนั้นๆ ให้เป็นผลสำเร็จ และถูกต้อง

ตัวชี้วัดสมรรถนะด้านโลจิสติกส์ (Logistics Performance Index: LPI) หมายถึง เกณฑ์หรือดัชนีการชี้วัดผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย ด้านการจัดส่ง ด้านคลังสินค้า ด้านการจัดซื้อ ด้านกิจกรรมโลจิสติกส์อื่น ๆ

การจัดการในทางปฏิบัติ หมายถึง การจัดการในทางปฏิบัติที่มีผลกระทบต่อสมรรถนะโลจิสติกส์ เช่น นโยบายการจัดการ และการจัดการโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objectives : MBO)

ลักษณะองค์กร (Nature of Organization) หมายถึง ข้อมูลพื้นฐานของผู้ประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ ได้แก่ ทุนจดทะเบียน ระยะเวลาดำเนินงาน สัญชาติของบริษัท จำนวนพนักงาน และลักษณะการดำเนินงาน โดยที่รูปแบบของโครงสร้างองค์กร แบ่งเป็น โครงสร้างแบบง่าย แบบหน้าที่ และแบบแผนก

ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ (Auto-part Manufacturing Companies) หมายถึง ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แบ่งได้เป็น 2 กลุ่มคือ First-Tier เป็นกลุ่ม Direct OEM Supplier เป็นกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนที่ป้อนให้โรงงานประกอบรถยนต์โดยตรง ชิ้นส่วนที่ผลิตมีคุณภาพสูง เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดโดยผู้ผลิตรถยนต์ อีกกลุ่มหนึ่งคือ Second-Tier และ Third-Tier เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนประเภท REM (Replacement Equipment Manufacturer) เป็นกลุ่มที่จัดหาวัตถุดิบให้กับผู้ผลิต First-Tier หรือเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนที่จำหน่ายในตลาดอะไหล่ทดแทนหรือผู้ผลิตที่สนับสนุนด้านการผลิต ส่วนใหญ่เป็น SMEs ไทย ซึ่งผู้ผลิตในกลุ่มนี้อาจถูกจัดให้อยู่ใน First-Tier ได้ในบางผลิตภัณฑ์



บทที่ 2

แนวคิด และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา แนวทางเพิ่มสมรรถนะด้านโลจิสติกส์สำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย
หลังจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มีแนวคิด และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

- (1) แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ โลจิสติกส์ (Logistics Management Concept)
- (2) แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบ โลจิสติกส์ (Logistics Design Concept)
- (3) แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โลจิสติกส์ (Logistic Performance Concept)
- (4) แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสมรรถนะโลจิสติกส์ (Factors Affecting Logistic Performances Concept)
- (5) แนวคิดเกี่ยวกับการอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ (Auto Parts Industry Concept)
- (6) ข้อมูลเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน (ASEAN Economic Community Data)

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

- (1) แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์ (Logistics Management Concept)

การจัดการโลจิสติกส์เป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกันตลอดกระบวนการธุรกิจทั้งภายนอกองค์กรและภายในองค์กร สำหรับการจัดการโลจิสติกส์ภายในองค์กรเริ่มตั้งแต่การขนส่งเคลื่อนย้ายวัตถุดิบเข้าสู่โรงงาน จัดเก็บในคลังวัตถุดิบเพื่อรอการผลิต เมื่อมีคำสั่งผลิตจึงนำวัตถุดิบไปแปรรูปตามขั้นตอนการผลิต จนสำเร็จได้เป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป บรรจุหีบห่อ นำเก็บเข้าคลังสินค้าเพื่อรอการจัดส่งให้ลูกค้า

ความหมายของการจัดการโลจิสติกส์

มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้ความหมายของคำว่า "การจัดการโลจิสติกส์ (Logistics Management)" ไว้ต่าง ๆ ดังนี้

Christopher (1998 : 57) ได้ให้ความหมายของการจัดการโลจิสติกส์ (Logistics Management) ว่า หมายถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการจัดซื้อจัดหา การเคลื่อนย้ายและจัดเก็บวัตถุดิบ ชิ้นส่วนและสินค้าคงคลัง (มีความเกี่ยวข้องกับการไหลของข้อมูล) ตลอดทุกหน่วยขององค์กร โดย

ผ่านช่องทางการตลาดเพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในด้านต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ การจัดการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบและสินค้าภายในกระบวนการของโลจิสติกส์เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมกิจกรรมตั้งแต่แหล่งวัตถุดิบ (Raw Material Sources) ไปจนถึงแหล่งของผู้บริโภค (Customers sources) หรืออาจกล่าวได้ว่าโลจิสติกส์ เริ่มต้นที่ลูกค้าและสิ้นสุดที่ลูกค้า ซึ่งจะคล้ายกับกระบวนการทางการตลาด เนื่องจากปัจจุบันการแข่งขันทางการตลาดมีความซับซ้อน ดังนั้นการจัดการในกระบวนการเคลื่อนย้ายและลำเลียง (Moving & Carriage) ของสินค้าและข่าวสาร จึงมีความสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถของการแข่งขันจึงทำให้โลจิสติกส์ ได้เข้าไปมีบทบาทในฐานะหน้าที่ (Functional) ที่สำคัญของกระบวนการทางการตลาด (สมัยใหม่) ซึ่งพันธกิจของโลจิสติกส์จะดำเนินกิจกรรมอยู่ในอาณาบริเวณของตลาด เพราะนอกจากจะมีลูกค้าและลูกค้ากลุ่มเป้าหมายแล้วยังเต็มไปด้วยคู่แข่งและอุปสรรคที่เกิดจากกฎเกณฑ์ของภาครัฐ หากเป็นการค้าระดับประเทศก็เป็นตลาดภายในประเทศ (Domestic Market) หากดำเนินในระดับการค้าระหว่างประเทศ ก็เป็นตลาดระหว่างประเทศ (International Market)

Council of Supply Chain Management Professional (2006) ได้ให้คำจำกัดความของการจัดการโลจิสติกส์ ไว้ดังต่อไปนี้ การจัดการ โลจิสติกส์ (Logistics Management) คือส่วนหนึ่งของโซ่อุปทาน (Supply Chain) ซึ่งเป็นกระบวนการในการวางแผน การนำเสนอ และการควบคุมการไหลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเก็บสินค้า การบริการและรวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากจุดเริ่มต้นในการผลิตไปสู่จุดสุดท้ายของการบริโภคเพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

เช่นเดียวกับ Oak Brook, IL : Council of Logistic Management, (1993 : 121) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการโลจิสติกส์ธุรกิจ หมายถึง กระบวนการวางแผน การปฏิบัติการและการควบคุม การเคลื่อนย้าย และการจัดเก็บสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการให้บริการและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่จุดกำเนิดจนถึงจุดการบริโภคสินค้า เพื่อวัตถุประสงค์ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

The Chartered Institute of Logistics and Transport ได้กล่าวว่า การจัดการโลจิสติกส์ หมายถึงถึงกระบวนการจัดการ การเคลื่อนย้าย และจัดเก็บวัตถุดิบ และสินค้าจากผู้ขายวัตถุดิบ ไปยังผู้บริโภคปลายทาง ซึ่งมีหลายกิจกรรม คือ การพยากรณ์ การวางแผนการผลิต การจัดซื้อ บรรจุภัณฑ์ การเคลื่อนย้ายภายในองค์กร การผลิต คลังสินค้า การขนส่ง การกระจายสินค้า การบริการลูกค้า เป็นต้น ทุกกิจกรรมในโลจิสติกส์ต้องทำงานอย่างต่อเนื่อง และเกี่ยวข้องกันแบบเป็นกระบวนการ การวัดผลงานการดำเนินงานในกระบวนการของบริษัททั้งหมด หรือทั้งซัพพลายเชน จะเห็นภาพขององค์กรมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องมากกว่า การทำงานของแต่ละฝ่าย และมีการแบ่งขอบเขตของโลจิสติกส์เป็น 2 กลุ่มกิจกรรมหลัก ดังต่อไปนี้

1. การจัดการวัสดุ (Material Management) หรือ โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) หรือ โลจิสติกส์เพื่อการผลิต (Manufacturing Logistics) จะสนับสนุนในการผลิตเป็นหลัก มีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องคือ เป็นการศึกษาอุปสงค์ของพื้นที่จัดเก็บและการเคลื่อนย้ายของวัตถุดิบ สินค้า ชิ้นส่วน บรรจุภัณฑ์ ที่ต้องจัดซื้อจัดหา เพื่อการผลิต รวมถึงต้นทุนและบริการ เพื่อให้มีมูลค่าเพิ่มในกิจกรรมทางเลือกที่ดีที่สุด

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

The Intellectual and Leadership Center of the Air Force (2006) ให้คำจำกัดความไว้ว่า การจัดการ โลจิสติกส์ หมายถึง กระบวนการของการวางแผน การเตรียมการนำไปใช้และการประเมินผลของทุกหน้าที่ทางโลจิสติกส์ซึ่งสนับสนุนการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ

สำหรับประเทศไทย พงษ์ชัย อธิคมรัตนกุล (2508) ได้ให้ความหมายของคำว่า Logistics Management ว่า "การจัดการโลจิสติกส์ หมายถึง การบริหารจัดการขบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การดำเนินการ และการควบคุมการทำงานขององค์กร ให้เกิดการเคลื่อนย้าย การจัดเก็บ การรวบรวม และการกระจายสินค้า วัตถุดิบ ชิ้นส่วนประกอบ หรืออาจรวมถึงการบริการ ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยคำนึงถึงความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ โดยปัจจุบันถือว่าเป็นขบวนการหนึ่งในการบริหารจัดการโซ่อุปทาน"

วิทยา สุหฤทธดำรง (2551 : 32) ได้กล่าวถึงการจัดการโลจิสติกส์ส่วนในภาคเอกชน ว่าได้นำเอาแนวคิดการจัดการโลจิสติกส์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจให้เจริญก้าวหน้าสืบทอดกันมาจนถึงปัจจุบัน และแนวโน้มอนาคตก็จะมีบทบาทสำคัญมากขึ้นเป็นลำดับตามกระแสการแข่งขันของยุคโลกาภิวัตน์

จากความหมายนี้คำว่า Logistics Management ประกอบด้วยสองคำ คือ Logistics และคำว่า Management ดังนี้

1. Logistics สรุปเป็นคำสี่คำ คือ เคลื่อนย้าย จัดเก็บ รวบรวม และกระจาย ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ จะแบ่งเป็นสองส่วนคือ Inbound Logistics Outbound logistics

- Inbound Logistics คือกิจกรรมเคลื่อนย้าย จัดเก็บ รวบรวม และกระจาย วัตถุดิบหรือชิ้นส่วน

- Outbound logistics คือกิจกรรมเคลื่อนย้าย จัดเก็บ รวบรวม และกระจาย สินค้าหรือบริการไปหาลูกค้า

2. Management ในการจัดการผู้บริหารมีหน้าที่สามอย่างคือ Planning, Monitoring และ Controlling เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ

การจัดการโลจิสติกส์เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ซึ่งจะไปช่วยให้การวางแผน การควบคุม การไหลอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้รวมทั้งการเก็บรักษาสินค้าและเชื่อมโยงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากจุดเริ่มต้นสู่ลูกค้าเพื่อมุ่งตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า การบริหาร โลจิสติกส์จึงมุ่งบูรณาการปัจจัยหลักเพื่อสร้างประสิทธิภาพ การดำเนินงาน การจัดการโซ่อุปทาน จะเริ่มตั้งแต่ต้นกระบวนการผลิตไปจนถึงกระบวนการที่ผู้บริโภค โดยมีการแบ่งปันข่าวสารข้อมูลที่เป็น และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการลดต้นทุนให้ต่ำที่สุด และตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้สูงสุด ผลที่ได้จะทำให้ ผู้ประกอบการตลอดสายสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรของคนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ได้รับ ผลตอบแทนจากการดำเนินงานดีขึ้น สามารถแข่งขันในตลาดได้ดีขึ้น (ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจฯ)

กิจกรรมเคลื่อนย้ายทรัพยากรประกอบด้วย

1. การกระจาย คือ การเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์เพื่อส่งมอบให้กับลูกค้า ด้วยการกระจายสินค้า ซึ่งจะเชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย และผู้ค้าปลีก การปฏิบัติการ คือ กิจกรรมในช่วงการผลิตที่มุ่งด้านสต็อกระหว่างการผลิต คือ Work In Process โดยใช้แผนกำหนดการผลิตหลักที่เรียกว่า Master Production Schedule หรือ MPS เพื่อจัดเตรียมวัสดุ ชิ้นส่วนที่ใช้ในการผลิต

2. การจัดหาจัดซื้อ เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการ โลจิสติกส์แบบ Inbound Logistics

สรุปได้ว่า การจัดการ โลจิสติกส์ จะเป็น กระบวนการเกี่ยวกับการวางแผน การดำเนินการ และการควบคุม เพื่อให้ทรัพยากรเกิดการไหลอย่างมีประสิทธิภาพ และครอบคลุมถึงประสิทธิภาพด้านต้นทุน การจัดเก็บสต็อก และเชื่อมโยงสารสนเทศ กิจกรรมทางโลจิสติกส์ประกอบด้วย การขนส่งนำเข้า (Inbound Transportation) และการกระจายสู่ภายนอก (Outbound Distribution) นั้นเอง

วัตถุประสงค์การจัดการโลจิสติกส์

ในการประยุกต์ใช้การจัดการโลจิสติกส์ในองค์กรนั้น อันดับแรกจะต้องเข้าใจในเป้าหมายของกลยุทธ์นั้น ๆ ก่อน สิทธิเดช ลิ้มเคเดช (2549 : 28) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการจัดการ โลจิสติกส์ ในหลาย ๆ องค์กร คือ เพื่อสนับสนุนการบริการลูกค้าด้วยวิธีที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการทำงานที่เช่นนั้นได้ หน่วยงานที่รับผิดชอบและผู้บริหารจะต้องทราบถึง

1. ความต้องการของลูกค้าที่คาดหวังจะได้รับในด้านของระดับและปริมาณการให้บริการ
2. การให้บริการของลูกค้าของคู่แข่ง
3. การให้บริการลูกค้าขององค์กรในปัจจุบันเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง โดยเฉพาะในประเด็นที่ลูกค้าให้ความสำคัญ

ดังนั้น กลยุทธ์การสร้างภาพพจน์ให้กับลูกค้าถือเป็นเป้าหมายที่สำคัญหนึ่งของการจัดการโลจิสติกส์

The Council of Logistics Management (1991 : 3) ได้สรุปวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการโลจิสติกส์ ประกอบด้วย

1. กิจกรรมโลจิสติกส์มีต้นทุนที่ต่ำลง
2. กิจกรรมโลจิสติกส์สามารถส่งสินค้าหรือได้มาซึ่งวัตถุดิบตรงตามเวลาที่ต้องการ
3. ระยะเวลาในการตอบสนองคำสั่งซื้อและส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าลดลง (Shorten Lead Time)
4. กิจกรรมโลจิสติกส์สามารถตอบสนองความต้องการต่างๆ ของลูกค้าได้เป็นอย่างดี
5. กิจกรรมโลจิสติกส์มีศักยภาพและขีดความสามารถสูงสุด ยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ตลาด (Being Flexibility and Responsiveness)
6. กิจกรรมโลจิสติกส์สามารถรับรองความต้องการของฝ่ายต่างๆ ในบริษัทได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายผลิตและฝ่ายการตลาด (Good Supportive Roles)
7. กิจกรรมโลจิสติกส์เป็นกิจกรรมที่เพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Adding Product / Service Value)

ถ้ากิจการใดมีการจัดการโลจิสติกส์ที่ดี ก็จะได้ผลตามหลักการ Seven Rights ซึ่ง Seven Rights ประกอบด้วย

- ได้ผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการ (Right product & Right customer)
- ตามปริมาณที่ลูกค้าสั่งซื้อ (Right quantity)
- ถือเอาคุณภาพที่ตกลง (Right condition)
- ส่งตามที่นัดหมาย (Right place)
- ได้ตามเวลาที่กำหนด (Right time)
- อยู่ในอัตราที่คุ้มต้นทุน (Right cost)

สรุปได้ว่าวัตถุประสงค์หลักของการจัดการโลจิสติกส์ คือการบริหารจัดการการเคลื่อนย้าย จัดเก็บ รวบรวม และกระจายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้านั่นเอง

ประเภทของการจัดการ โลจิสติกส์

การจัดการ โลจิสติกส์จะเชื่อมโยงกิจกรรมตั้งแต่ขั้นตอนการจัดหาวัตถุดิบ สินค้าและบริการ การเคลื่อนย้ายจากต้นทางไปยังผู้บริโภคปลายทาง การแบ่งประเภทของการจัดการ โลจิสติกส์

วิทยา สุหฤทธดำรง (2551 : 12 - 15) ระบุว่า การจัดการโลจิสติกส์สามารถแบ่งเป็น 3 ประเภท ตามลักษณะของบทบาทหน้าที่ที่ภาคของประเทศได้ดังนี้

1. การจัดการโลจิสติกส์ด้านการทหาร(Military Logistics Management) หมายถึงการจัดการการจัดส่งกำลังบำรุงด้านการทหาร เช่น ยุทโธปกรณ์ ปืนจรวด การรักษาพยาบาลและสารสนเทศ เพื่อมุ่งหวังชัยชนะทางทหารเป็นสำคัญ
2. การจัดการโลจิสติกส์ด้านวิศวกรรม (Engineering Logistics Management) หมายถึงการจัดการด้านการวิศวกรรมจัดส่งลำเรียง อันได้แก่การสร้าง การบูรณาการและการบำรุงรักษาสาธารณูปการ ทั้งระบบขนส่งทางบก ทางน้ำ ทางอากาศ และทางท่อ ระบบการจัดเก็บและระบบสารสนเทศ เพื่อมุ่งหวังความพร้อมในระบบการจัดเก็บและการจัดส่งลำเรียงทั้งระบบเป็นสำคัญ
3. การจัดการโลจิสติกส์ด้านธุรกิจ (Business Logistics Management) หมายถึงการจัดการด้านการจัดเก็บและจัดส่งสินค้า คน สัตว์ สิ่งของ จากจุดหนึ่งไปยังจุดหนึ่งตามที่มนุษย์ต้องการ เพื่อมุ่งหวังความสำเร็จทางธุรกิจเป็นสำคัญ

สำหรับการจัดการธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์นั้น สมาคมไทยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน (<http://www.thailog.org>.) ได้กล่าวถึงประเภทการให้บริการ โลจิสติกส์ดังนี้

1. การให้บริการตัวแทนรับจัดการขนส่งระหว่างประเทศ
2. การให้บริการตัวแทนออกของ
3. การให้บริการบริหารจัดการคลังสินค้า
4. การให้บริการขนส่งในประเทศและกระจายสินค้า
5. การให้บริการบรรจุหีบห่อ
6. การให้บริการด้านการวางแผนระบบโลจิสติกส์

ดังนั้น การเลือกประเภทการจัดการธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์ ถือเป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญของการดำเนินการทางธุรกิจ กิจกรรมทางการค้าจะไม่สามารถดำเนินไปได้หากปราศจากสิ่งนี้

องค์ประกอบของการจัดการ โลจิสติกส์

Business Information Center (<http://www.thaiembdc.org>) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโลจิสติกส์สามารถแบ่งได้เป็นสามประเภทหลักคือ บริการหลักของกิจกรรมโลจิสติกส์ (Core Logistics Services) บริการเพิ่มมูลค่า (Value Adding Services) และบริการสนับสนุน (Support Services) ดังนี้

1. บริการหลักของกิจกรรมโลจิสติกส์ มีส่วนประกอบที่สำคัญคือ การขนส่งสินค้าไปตามเส้นทางขนส่ง (Line-Haul Transport) การรับและการกระจายสินค้า (Pickup/Distribution) การเก็บรักษาสินค้า (Storage) การบรรจุและการถ่ายสินค้าเข้าหรือออกจากยานพาหนะ เช่น เรือขนส่งสินค้า (Loading/Unloading) การบรรจุและการถ่ายสินค้าเข้าหรือออกจากตู้บรรจุสินค้า (Stuffing/ Stripping) การรวบรวมและส่งสินค้าที่มีปริมาณไม่เต็มตู้บรรจุสินค้า (Load Consolidation)

2. บริการเพิ่มมูลค่ามีส่วนประกอบที่สำคัญคือ การบรรจุหีบห่อ (Packaging) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) การทดสอบสินค้าและการซ่อมบำรุง (Product Testing/Repair) การประกอบ (Assembly) การติดตั้ง (Installation) ข่าวสารข้อมูล (Information) การควบคุมสินค้าคงคลัง (Inventory Control)

3. บริการสนับสนุนมีส่วนประกอบที่สำคัญคือ การเช่าหรือการซื้ออุปกรณ์ (Equipment Hiring/Leasing) การบำรุงรักษาอุปกรณ์ (Equipment Maintenance) การให้บริการด้านสุขาภิบาล (Sanitary Services) การให้บริการด้านการรักษาความปลอดภัย (Security Services) การรับประกันสินค้าและการสนับสนุนในส่วนของการเงิน (Trade Insurance & Finance)

วิทยา สุหฤทธดำรง (2551 : 62) ระบุว่าองค์ประกอบภายในของโลจิสติกส์ก็ดังประกอบไปด้วย

1. การพยากรณ์ความต้องการ (Demand forecasting) เป็นองค์ประกอบแรกของการวางแผน

2. แผนความต้องการ (Requirement Planning) จะเป็นการวางแผนตามที่พยากรณ์ความต้องการ เพื่อที่จะได้สามารถรู้ได้ว่าจะต้องมีการใช้ทรัพยากรเท่าไร เมื่อใด รวมทั้งใครจะใช้

3. Purchasing (การจัดซื้อ) เป็นส่วนที่จะตามมาหลังจากการพยากรณ์ความต้องการได้แล้ว ซึ่งในการนี้ยังรวมไปถึงการประเมินความคุ้มค่าของการจัดซื้อว่าจะซื้อคราวละเท่าไร ค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บสินค้าเท่าไร ซึ่งเป็นปัจจัยโดยตรงต่อการประเมินค่าใช้จ่ายหมุนเวียนของธุรกิจ

4. แผนการผลิต (Production Planning) จะเข้าสู่การจัดการวางแผนองค์ประกอบการผลิตว่าวัตถุดิบต่าง ๆ ที่ใช้ จะถูกใช้เมื่อไร ที่ไหน โดยใคร และผลิตภัณฑ์ที่ได้จะถูกจำหน่ายออกเมื่อใด ตรงตามความต้องการของลูกค้าหรือไม่ ในที่นี้ต้องไม่รวมที่จะถูกคิดรวมถึงการประเมินการทำงานพิเศษ(Over time) หรือหาผู้รับเหมา(outsource)

5. คลังสินค้า (Manufacturing Inventory) ในที่นี้จะหมายรวมถึงการใช้พื้นที่เก็บของให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อใช้เก็บทั้งวัตถุดิบสินค้า และงานระหว่างสายการผลิต(Work in Process)

6. สถานีพักสินค้า (Warehouse) จะเป็นการวางแผนในเรื่องของการกระจายสินค้า เนื่องจากลูกค้ามีหลายจุด การขนที่ละน้อยๆ ไปยังลูกค้าที่ละคนอาจเป็นการสิ้นเปลืองเกินไป จึงต้องมีสถานีสำหรับพักสินค้าต่อเนื่องแล้วค่อยกระจายออก

7. การเคลื่อนย้ายงาน (Material Handling) เป็นการมองตั้งแต่การนำวัตถุดิบเข้าสู่คลัง(หรือ สถานีพักสินค้า) การนำออกจากคลังเข้าสู่สายการผลิต การส่งต่องานระหว่างสายการผลิต รวมไปถึง การประเมินขนาดของล็อต (Lot size) ที่เหมาะสมกับการขนส่ง

8. การบรรจุหีบห่อ (Industrial Packaging) ในที่นี้ยังไปถึงการออกแบบหีบห่อที่เหมาะสมต่อการเคลื่อนย้าย

9. คลังสินค้าขาออก (Finished Good Inventory) เป็นการรวมกับ Manufacturing Inventory หรือรวมกับการจัดการลูกค้าสัมพันธ์

10. แผนการกระจายสินค้า (Distribution Planning) เป็นการวางแผนโดยการนำแผนความต้องการ มาประเมินพร้อมกับเรื่องระดับสินค้าปลอดภัย(Safety Stock) เพื่อวางแผนว่าจะจัดส่งสินค้า ยังไง ให้ค่าใช้จ่ายต่ำสุด ความถี่ต่ำสุด และค่าใช้จ่ายในการเก็บสินค้าของลูกค้าไม่สูงเกินไป

11. การจัดการคำสั่งซื้อ (Order Processing) จะเป็นการวางแผนรับมือกับคำสั่งซื้อทั้งแบบปกติและแบบกะทันหัน ในกรณีนี้จะต้องไม่ลืมมองกลับไปยังแผนการผลิตว่าสามารถรองรับได้แค่ไหน

12. การขนส่ง (Transportation) เป็นการวางแผนต่อจาก Distribution Planning แต่จะลงรายละเอียดเรื่องเส้นทางการวิ่ง(Routing) ที่สั้นที่สุด

13. การบริการลูกค้า (Customer Service) เป็นการวางแผนการตอบสนองต่อลูกค้า การติดต่อ การติดตามผลงานและการตอบสนองที่ลูกค้ามีต่อผลิตภัณฑ์ แสดงได้ดังรูปดังนี้

สำหรับองค์ประกอบภายนอกที่สัมพันธ์กับโลจิสติกส์นั้น นอกจากกิจกรรมภายในที่ได้กล่าวไปแล้ว ยังมีกิจกรรมภายนอก และกิจกรรมสนับสนุนอีกหลายอย่างที่จะทำให้โลจิสติกส์ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กรมชลประทาน (2547 : 68) ได้ระบุว่า องค์ประกอบภายนอกนี้ ประกอบด้วย

1. วิศวกรรมระบบ (System Engineering) เป็นการกำหนดจุดยืนว่าเราเป็นใคร ลูกค้าของเราเป็นใคร ลูกค้าของลูกค้าเป็นใคร แหล่งวัตถุดิบของเราเป็นใคร

2. การซ่อมบำรุง (Maintenance & Support) เป็นการวางแผนการดูแลทั้งการดูแลไม่ให้เสีย และการวางแผนว่าถ้าเกิดปัญหาแล้วจะซ่อมยัง ไง ที่ไหน อย่างไร รวมถึงการวางแผนการใช้อะไหล่ด้วย

3. สรีระวิทยา (Human Factor/Ergonomics) เป็นการระบุขนาดที่เหมาะสมของร่างกายมนุษย์ การหาขนาดที่พอดีของคนเพื่อใช้เป็นองค์ประกอบในการออกแบบหรือจัดพื้นที่สำหรับการ

4. ระบบความปลอดภัย และความมั่นคง (Safety & Security) เป็นการป้องกันปัญหาที่จะจัดการกับการป้องกันปัญหาทั้งเพื่อค่าใช้จ่ายที่ลดลงและเพื่อขวัญกำลังใจของพนักงาน

5. การบริหารคุณภาพองค์กรรวม (Total Quality Management) เป็นการบริหารคุณภาพองค์กรรวม

6. Software Engineering จะเป็นการพัฒนาด้วย IT เพื่อให้รองรับการจัดการและการติดต่อระหว่างองค์กรให้สามารถสื่อสารกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปองค์ประกอบที่สำคัญคือ ปัจจัยที่นำเข้าสู่ระบบโลจิสติกส์ (Inputs into the Logistics system) กิจกรรมทางด้านการบริหารจัดการ (Management actions) การจัดการ โลจิสติกส์ (Logistics Management) กิจกรรมทางด้านโลจิสติกส์ (Logistics Activities) และผลิตผลของระบบโลจิสติกส์ (Outputs of the Logistics system)

กิจกรรมหลักในการจัดการ โลจิสติกส์

The Council of Logistics Management (1991 : 6) ได้สรุปกิจกรรมหลักในการจัดการโลจิสติกส์ที่อยู่ในขอบข่ายการกระบวนการโลจิสติกส์ ประกอบด้วย

- งานบริการลูกค้า
- การวางแผนเกี่ยวกับตำแหน่งที่ตั้งของอาคาร โรงงาน คลังสินค้า
- การพยากรณ์และการวางแผนอุปสงค์
- การจัดซื้อจัดหา
- การจัดการสินค้าคงคลัง
- การจัดการวัตถุดิบ
- การเคลื่อนย้ายวัตถุดิบ
- การบรรจุหีบห่อ
- การดำเนินการกับคำสั่งซื้อ
- การขนของและการจัดส่ง
- โลจิสติกส์ย้อนกลับ (อาทิเช่น การจัดการสินค้าคืน)
- การจัดการกับช่องทางจัดจำหน่าย
- การกระจายสินค้า
- คลังสินค้าและการเก็บสินค้าเข้าคลัง
- การจราจรและการขนส่ง

- กิจกรรมการแปรรูปเพื่อนำกลับมาใช้ใหม่
- การรักษาความปลอดภัย

การเชื่อมประสานกันของกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้เพื่อบรรลุถึง ความร่วมมือกันในการวางแผน, การดำเนินการ, การควบคุมสินค้าและการบริการ และการไหลของข้อมูลผ่านองค์กรอย่างประสานสอดคล้องมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า กิจกรรมในการจัดการ โลจิสติกส์ เป็นกระบวนการจัดการและกระบวนการสารสนเทศ ที่ทำหน้าที่เป็นเสมือนแกนกลาง ในการแสวงหาแหล่งของวัตถุดิบและบริการ, การจัดหา, การเก็บสินค้าเข้าคลัง และการจัดส่งผลิตภัณฑ์ ที่ถูกต้องไปยังสถานที่ที่ต้องการในเวลาที่เหมาะสม โดยมีการเก็บสินค้าคงคลัง, การสิ้นเปลืองเวลา ค่าใช้จ่าย, ความเพียรพยายาม และเงินทุนน้อยที่สุดเพื่อที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจ อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบโลจิสติกส์ (Logistics Design Concept)

ประสิทธิภาพของระบบโลจิสติกส์เป็นส่วนสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในกระบวนการผลิตและการตลาดขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเครือข่าย และการออกแบบจะมีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานของโซ่อุปทานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

นันทิ สุทธิการณณัย (2554) กล่าวว่า องค์กรต่าง ๆ ที่ขยายการดำเนินงานขึ้นเป็นองค์กรระดับโลก จะพบว่า การวางแผนการระบบโลจิสติกส์และปัจจัยต่าง ๆ ที่ช่วยในการตัดสินใจจะซับซ้อนมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม มีคำถาม 3 คำถาม ที่ทุกหน่วยงานที่ต้องการขยายการปฏิบัติการขึ้นสู่ระดับโลกต้องสามารถตอบคำถามให้ได้ คือ

1. ควรจะออกแบบหรือสร้างลักษณะเครือข่ายระบบโลจิสติกส์อย่างไรสำหรับการปฏิบัติงานหรือดำเนินงานในระบบโลก
2. ควรจะเลือกและจัดวางสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานระดับโลกอย่างไร ตามกลไกตลาด ตามประเภทของสินค้า หรือตามประเภทของกระบวนการ
3. ควรจะใช้สิ่งอำนวยความสะดวกอะไรบ้างสำหรับการขยายขีดความสามารถในการดำเนินงานที่ขยายขึ้นสู่ระดับโลก และสำหรับรับมือการเกิดขึ้นของผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ

แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบโลจิสติกส์

สำหรับแนวคิดการออกแบบโลจิสติกส์ ได้แก่

1. Modularization เป็นแนวคิดของการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ขึ้นมาจากการส่วนประกอบมาตรฐานด้วยวิธีการประกอบที่แตกต่างไปจากเดิม ระดับของ

การปฏิบัติตามแนวคิดของ Modularization จะเชื่อมโยงกับปฏิบัติการโลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) โดยเฉพาะอย่างยิ่งมุ่งเน้นในเรื่องของการจัดจ้างผลิตวัตถุดิบหรือส่วนประกอบของการผลิต ถ้าในระบบเครือข่ายใด ๆ มีการจัดจ้างผลิตวัตถุดิบหรือส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์น้อย จะถือว่าการจัดการแบบแนวตั้งที่มีข้อจำกัดด้านคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์หรือข้อจำกัดของอุตสาหกรรม แต่หากมีการจัดจ้างผลิตวัตถุดิบหรือส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์มากจะถือว่าการจัดการโซ่อุปทานแบบกระจาย (Decentralized Supply Chain)

2. Postponement เป็นแนวคิดในการออกแบบกระบวนการ โดยการเพิ่มกระบวนการที่จะสามารถเพิ่มคุณค่าให้แก่สินค้า ณ ปลายสุดของกระบวนการผลิต เพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด ดังนั้น หลักการของ Postponement จะตรงกับแนวคิดของการมุ่งเน้นความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่หลากหลายมากที่สุด (Customization)

ระดับของการปฏิบัติตามแนวคิดของ Postponement นั้นจะเชื่อมโยงกับปฏิบัติการโลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics) ที่คำนึงถึงการเคลื่อนย้ายสินค้าจากแหล่งผลิตไปยังลูกค้า หากโซ่อุปทานใดหรือแหล่งผลิตใดที่สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าได้มากที่สุด หรือมีลักษณะการผลิตแบบตามคำสั่ง (Make to Order) จะถือว่ามีระดับของการปฏิบัติการแบบ postponement สูง แต่หากแหล่งผลิตใดมีลักษณะการผลิตเป็นแบบรอคำสั่งซื้อ (Make to Stock) จะถือว่ามีระดับของการปฏิบัติการแบบ postponement ต่ำ

ปัจจัยในการพิจารณาการออกแบบโซ่อุปทาน

สำนักโลจิสติกส์ กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ (2555) ระบุว่า การออกแบบโซ่อุปทานที่ดี ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน และเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยในการลดต้นทุนของการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี โดยในการออกแบบโซ่อุปทาน จะต้องพิจารณาถึงปัจจัยที่สำคัญดังนี้

1. ตารางการผลิตและการกระจายสินค้า (Production/Distribution Scheduling) เป็นกำหนดตารางการผลิตของอุตสาหกรรม (Manufacturing) และการกระจายสินค้า
2. ระดับของสินค้าคงคลัง (Inventory Levels) เป็นการกำหนดจำนวนและสถานที่เก็บวัตถุดิบ ชิ้นส่วนประกอบ และส่วนประกอบขั้นสุดท้าย
3. จำนวนของชั้น/ระดับตำแหน่ง (Number of Stages/Echelons) เป็นการกำหนดจำนวนชั้นซึ่งเป็นส่วนประกอบในโซ่อุปทาน ที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของระดับสายโซ่ของการรวมกันในแนวตั้ง (Vertical Integration) โดยการรวม หรือจำกัดชั้น หรือแยก หรือเพิ่มขึ้น โดยลำดับ
4. ศูนย์การกระจายสินค้า – ตามคำสั่งลูกค้า (Distribution Center : DC - Customer Assignment) เป็นการกำหนดศูนย์การกระจายสินค้าซึ่งบริการลูกค้า

5. โรงงาน – ตามคำสั่งการผลิต (Plant – Product Assignment) เป็นการกำหนดโรงงานการผลิตอุตสาหกรรมตามคำสั่งการผลิต

6. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อ – ผู้ขายปัจจัยการผลิต (Buyer-Supplier Relationships) เป็นการกำหนดและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อ-ผู้จัดส่ง

9. ขั้นตอนเฉพาะของความแตกต่างผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation Step Specification) เป็นการกำหนดขั้นตอนภายในกระบวนการของการผลิตผลิตภัณฑ์ที่ซึ่งผลิตภัณฑ์จะมีความแตกต่างหรือมีลักษณะเฉพาะ

10. จำนวนชนิดผลิตภัณฑ์ที่เก็บอยู่ในสินค้าคงคลัง (Number of Product Types Held in Inventory) เป็นการกำหนดในจำนวนชนิดของผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างที่ซึ่งเก็บเป็นสินค้าสำเร็จรูปในสินค้าคงคลัง

ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นตัวแปรการตัดสินใจ (Decision Variables) ในการออกแบบโซ่อุปทาน

การจัดโครงสร้างของเครือข่ายโซ่อุปทาน

Domier P. Ernst กำหนดว่า การจัดโครงสร้างของเครือข่ายโซ่อุปทาน จะแตกต่างกันออกไปตามคุณลักษณะเฉพาะ 4 รูปแบบตามประเภทของเครือข่าย ได้แก่ Rigid, Post-poned, Modularized, และ Flexible ซึ่งแสดงได้จากตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงลักษณะเฉพาะของโครงสร้างเครือข่ายโซ่อุปทานประเภทต่าง ๆ

ประเภทของเครือข่าย	คุณสมบัติ
Rigid (แบบตายตัว)	- เป็นโครงสร้างแบบแน่วแน่โดยสมบูรณ์ - ไม่ทราบปริมาณและความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า - เน้นการผลิตในปริมาณการผลิตที่ประหยัด (Economies of Scale) - มีปริมาณสินค้าคงคลังสูง
Flexible (แบบยืดหยุ่น)	- มีการรับเหมาช่วงงานจากภายนอก (Outsource Subcontractor) เพื่อผลิตวัตถุดิบหรือส่วนประกอบป้อนสู่กระบวนการผลิตเป็นจำนวนมาก - ดำเนินถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า - จะทำการผลิตเมื่อได้รับคำสั่งผลิตเท่านั้น - ไม่มีการเก็บสินค้าคงคลังโดยเฉพาะสินค้าสำเร็จรูป จะเน้นการเก็บวัตถุดิบคงคลังในขนาดการเก็บที่ประหยัดที่สุด

ประเภทของเครือข่าย	คุณสมบัติ
Modularized (แบบ โมดูล)	- มี การรับเหมาช่วงงานจากภายนอก เพื่อผลิตวัตถุดิบหรือส่วนประกอบ ป้อนเข้าสู่กระบวนการผลิตเป็นจำนวนมาก - ทำการผลิตสินค้า โดยไม่ทราบปริมาณและความต้องการที่แท้จริงของ ลูกค้า - มีการเก็บสินค้าสำเร็จรูปไว้ในคลังสินค้า เพื่อรอการขายให้แก่ลูกค้า
Postponed (แบบเลื่อนเวลา)	- มีชิ้นส่วนเพื่อการผลิตเป็นจำนวนมาก แต่ไม่เน้นการ รับเหมาช่วงงาน จากภายนอก เพื่อช่วยผลิตชิ้นส่วนประกอบต่าง ๆ - เน้นการผลิตตามคำสั่งผลิตของลูกค้าเท่านั้น

ที่มา : Dornier P. Ernst, R. and Rouvells.P. *Global Operations and Logistics*, 1998. P.229

โดยสรุป เนื่องจากโซ่อุปทานเป็นกิจกรรมที่มีการทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างการจัดซื้อกับการตลาดในลักษณะที่เป็นบูรณาการ การค้าในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งเป็นการค้าแบบไร้พรมแดน ทั้งโลจิสติกส์และโซ่อุปทานต่างก็จะมีภาระหน้าที่ (Function) แตกต่างกันในอาณานิคมของตลาด โดยต่างก็เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมการตลาดและการผลิตโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน ดังนั้นการออกแบบและจัดวางโซ่อุปทานนั้น จะต้องสนับสนุนทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Direction) ขององค์กรเสมอและทุก ๆ หน้าที่ขององค์กร(Organizational Functions) ต้องออกแบบให้สนับสนุนกลยุทธ์ทางธุรกิจ ซึ่งได้แก่ การจัดการโซ่อุปทาน การตลาด การดำเนินการ การกระจายสินค้า การจัดซื้อ และการเงิน เป็นต้น

(3) แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะโลจิสติกส์ (Logistic Performance Concept)

ในการนำการจัดการโลจิสติกส์มาใช้นั้น ทุกองค์กรย่อมมีความคาดหวังในผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้น ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์ (2549) ได้สรุปไว้ว่า เป้าหมายของการจัดการ โลจิสติกส์ ได้แก่ การลดต้นทุนและเพิ่มระดับการให้บริการ และเป้าหมายของการจัดการ โลจิสติกส์ ได้แก่ การตอบสนองอย่างรวดเร็ว ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness & Efficiency) เป้าหมายเหล่านี้เองเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดการพัฒนา วางแผน ภายใต้ความร่วมมือของทุก ๆ ฝ่ายในโลจิสติกส์เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

และด้วยบทบาทของโลจิสติกส์ที่มีต่อระบบเศรษฐกิจ Lambert, Douglas (1998) ได้สรุปว่า โลจิสติกส์เป็นกุญแจสำคัญในระบบเศรษฐกิจในสองแนวทาง อันได้แก่ ประการแรกคือ โลจิสติกส์เป็นรายจ่ายที่สำคัญสำหรับธุรกิจต่าง ๆ และจะส่งผลกระทบและได้รับผลกระทบจากกิจกรรมอื่น ๆ

ในระบบเศรษฐกิจ ประการที่สองคือ โลจิสติกส์ได้รองรับการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการของธุรกรรมทางเศรษฐกิจ และได้กลายเป็นกิจกรรมสำคัญในด้านการสนับสนุนการขายเสมือนหนึ่งเป็นสินค้าและบริการด้วย

ความหมายสมรรถนะโลจิสติกส์

สมรรถนะ (Performance) หมายถึง การกระทำหรือการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ หรือทำให้เกิดผลสำเร็จ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดผลการปฏิบัติ

สมรรถนะ โลจิสติกส์ (Logistics Performance) หมายถึง ประสิทธิภาพของการจัดส่งสินค้าและบริการในปริมาณและระยะเวลาที่ถูกต้องตรงตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งการวัดสมรรถนะโลจิสติกส์ ประกอบด้วย ต้นทุน ขาดหาย กำไร สัญญาการผลิต ความพึงพอใจของลูกค้า การเติมเต็มคำสั่งซื้อ ระยะเวลาการจัดส่ง ความสัมพันธ์กับลูกค้า การตอบสนองความต้องการลูกค้า การทำให้ต้นทุนต่ำ ราคาสินค้าเป็นไปอย่างยุติธรรม และยืดหยุ่นได้ (Piriyakul & Kerdpitak, 2011 :91)

Bavarsad et. al. (2013 : 9) ความหมายสมรรถนะ โลจิสติกส์ว่า หมายถึงประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์และบริการด้านการจัดส่งในปริมาณและเวลาที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า สมรรถนะ โลจิสติกส์จะสามารถวัดได้ใน 5 เรื่องคือ ความรวดเร็วในการจัดส่ง ความยืดหยุ่น การเติมเต็มคำสั่งซื้อ การตอบสนองที่รวดเร็ว และความน่าเชื่อถือในการจัดส่ง

Forslund. (2011 : 52) กล่าวว่า สมรรถนะ โลจิสติกส์ หมายถึง การวัดกำลังความสามารถในการจัดส่ง กิจกรรมของต้นทุนโลจิสติกส์ที่แยกประเภทในการจัดส่งในช่วงเวลาหรือระยะที่สามารถจัดส่งได้ตามเวลาที่กำหนด ต้นทุนของโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้องกิจกรรมหลักของโลจิสติกส์ เช่น การขนส่ง การจัดการคลังสินค้า การจัดการเงินทุนที่ต้องการของบริษัท เช่น สินค้าคงคลังของวัตถุดิบ และสินค้าสำเร็จรูป เป็นต้น

Forslund.(2007 : 21) ได้ให้ความหมายว่าสมรรถนะ โลจิสติกส์จะครอบคลุมทุกขอบเขตการบริการต่าง ๆ เช่น การจัดส่งในช่วงเวลาหรือระยะ และจัดส่งตามเวลาที่กำหนด การวัดสมรรถนะจะเป็นการวัดทั้งกิจกรรมภายในและระดับการบริการที่ดีกว่าที่เสนอให้ลูกค้าเพื่อพบกับความคาดหวังของลูกค้า

Seaker (2000, : .50) ให้ความหมายสมรรถนะ โลจิสติกส์ว่า สมรรถนะ โลจิสติกส์จะแสดงว่าบริษัทสามารถจะบรรลุเป้าหมายของนโยบายการจัดส่งให้ลูกค้าและระดับการบริการขั้นสูงสุดของบริษัทอย่างไร สมรรถนะ โลจิสติกส์สามารถแยกเป็น 2 ประเภท คือ 1) สมรรถนะ โลจิสติกส์ด้านบริการซึ่งวัดจากการจัดส่งทันเวลา การเติมเต็มคำสั่งซื้อ ความรวดเร็ว และความพึงพอใจของลูกค้า 2) สมรรถนะ โลจิสติกส์ด้านต้นทุน ซึ่งเกี่ยวกับประสิทธิภาพการจัดการสินค้าคงคลังและต้นทุนโลจิสติกส์ทำดำเนินการของบริษัท

โดยสรุป สมรรถนะโลจิสติกส์ เป็นการวัดความสามารถในการจัดส่ง ต้นทุนของกิจกรรม ใช้อุปทาน และการจัดการเงินทุน สมรรถนะในการจัดส่ง (Capability of Delivery) แบ่งเป็นการจัดส่งในระยะเวลาการรอคอย (Lead Time Delivery) ที่ตรงตามกำหนดเวลา และต้นทุนกิจกรรมใช้อุปทาน เช่น การขนส่งการจัดการสินค้าคงคลัง การจัดการเงินทุนซึ่งเป็นการจัดการเงินทั้งหมดในองค์กร (Forslund, 2011)

วัตถุประสงค์ และเป้าหมายสมรรถนะ โลจิสติกส์

1. การลดต้นทุนในการดำเนินการ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน ความสูญเสียต่างๆ ในกระบวนการผลิต ความสูญเสียเปล่าด้านแรงงาน และความผิดพลาดในการบริหารธุรกิจ
2. การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต การเพิ่มประสิทธิภาพของแรงงาน การเพิ่มความสามารถด้านโลจิสติกส์
3. ปรับปรุงและเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารจัดการ โลจิสติกส์ โดยมีเป้าหมายคือ
 1. ทราบต้นทุนการผลิตได้อย่างแม่นยำมากยิ่งขึ้น
 2. มีมาตรฐานของแบบฟอร์มข้อมูลการทำงาน และมีดัชนีชี้วัดการทำงานได้มาตรฐานมากยิ่งขึ้น
 3. สามารถกำหนด Lead Time ของการส่งสินค้าให้กับลูกค้าได้แม่นยำยิ่งขึ้น
 4. ผลิตสินค้าได้ตามมาตรฐาน และตามปริมาณที่ลูกค้าต้องการมากยิ่งขึ้น

(www.logisticscorner.com)

ผลสัมฤทธิ์การจัดการ โลจิสติกส์

Craig (1997) ได้ทำการศึกษาประเด็นหลักที่มีผลต่อประสิทธิผลของโลจิสติกส์ ซึ่งมีอยู่ 5 ประเด็น ได้แก่ การเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์หรือวัตถุดิบ การเคลื่อนย้ายของข้อมูลด้านสารสนเทศ เวลา ต้นทุน และการบูรณาการ พบว่าทั้ง 5 ประเด็นดังกล่าว ควรจะถูกดำเนินการให้สอดคล้องเป็นประเด็นหลักในการบริหารจัดการ โลจิสติกส์ที่ผู้บริหารทุกท่านควรให้ความสำคัญ ประเด็นดังกล่าวถือว่าการปรับปรุงความสามารถเชิงการแข่งขันให้กับองค์กร

ในการศึกษาถึงผลสัมฤทธิ์ที่เกิดจากการจัดการ โลจิสติกส์ วิโรจน์ พุทธิวิธิ (2547) ได้สรุป สิ่งที่ใช้ในการชี้วัดผลสัมฤทธิ์ในรูปแบบของการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลดังนี้

1. การเงิน (Finance) ในรูปผลกำไร (Profit) และต้นทุน (Cost)
2. ผลผลิต (Productivity) ในรูปของปริมาณผลผลิตเพิ่มขึ้น
3. คุณภาพ (Quality) ในรูปของคุณภาพของเสียในระบบ

4. เวลามา (Lead Time) ในรูปของการลดเวลานำในการผลิต หรือการส่งมอบ(Delivery)
5. ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ทำการวัดในรูปของความพึงพอใจของลูกค้า จำนวนของสินค้าที่ส่งคืน เป็นต้น
6. การบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory Management) ในรูปของการตอบสนองลูกค้าในเรื่องการจัดเก็บ ต้นทุนในการจัดเก็บต่อหน่วยสินค้า
8. อุปทาน (Supply) ในรูปของความสามารถในการตอบสนองลูกค้าได้ตามความต้องการและความพร้อมของสินค้าหรือบริการ (Availability)
9. การขนส่ง (Transportation) ในรูปของต้นทุนการขนส่งต่อหน่วยสินค้า อัตราการใช้ทรัพยากรคลังสินค้า (Warehouse) ระยะเวลาในการจัดเก็บ เวลาในการจัดส่งและประสิทธิภาพการบริการนั้น

ดังนั้นสมรรถนะของการจัดการ โลจิสติกส์จึงช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิ- ผล และส่งผลโดยตรงต่อการปรับปรุงสภาพเศรษฐกิจโดยรวมให้ดีขึ้นได้ Jacobs & Chase (2008) กล่าวในทิศทางเดียวกัน หากมองในด้านองค์กรซึ่งเป็นระดับที่เล็กลงไปนั้น การจัดการ โลจิสติกส์ก็ย่อมช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานในองค์กรได้เช่นเดียวกัน โดยเป็นการเพิ่มอรรถประโยชน์ (Utility) ทั้ง 4 ซึ่งได้แก่ อรรถประโยชน์ด้านรูปลักษณ์ (Form Utility) อรรถประโยชน์ด้านความเป็นเจ้าของ (Possession Utility) อรรถประโยชน์ด้านเวลา (Time Utility) และอรรถประโยชน์ด้านสถานที่ (Place Utility)

ตัวชี้วัดสมรรถนะด้านการจัดการ โลจิสติกส์

การพัฒนาด้าน โลจิสติกส์ถือเป็นประเด็นสำคัญ เพื่อยกระดับความสามารถและเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันขององค์กรของไทยสู่ตลาดโลก โดยสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (ส.อ.ท.) และสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ร่วมกันจัดตั้งคณะทำงาน โลจิสติกส์คลินิก (logistics clinic) ซึ่งมุ่งเน้นในการวินิจฉัยความสามารถทางด้านโลจิสติกส์ของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย และได้มีการพัฒนาเครื่องมือ ซึ่งเรียกว่า Logistics Performance Assessment Tool (LPAT)

การพัฒนาระบบโลจิสติกส์อุตสาหกรรมปี 2554 ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบโลจิสติกส์แห่งชาติ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2553) จึงมีการดำเนินการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานของภาคการผลิต ภายใต้กรอบดำเนินงาน 4 ด้าน คือ

1. Supply Chain Optimization พัฒนาการเชื่อมโยงระหว่างองค์กรตลอดโซ่อุปทาน โดยจัดทำศูนย์บริการข้อมูลโลจิสติกส์ (Logistics Service Information Center: LSIC) และส่งเสริมการรวมกลุ่มและจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้า (Hub and Spoke)

2. Internal Process Improvement การพัฒนาประสิทธิภาพโลจิสติกส์ภายในองค์กร เป็นเรื่องของหลักการปฏิบัติและโลจิสติกส์คลีนิก ให้คำแนะนำและให้ความรู้ความเข้าใจโลจิสติกส์ในองค์กร

3. Logistics Capacity Building การพัฒนาขีดความสามารถด้านโลจิสติกส์ เปิดการอบรมด้านโลจิสติกส์

4. Industrial Trade Facilitation การสร้างปัจจัยเอื้อเพื่อสนับสนุนการประกอบการของภาคอุตสาหกรรม เช่น การส่งเสริมการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน (Special Border Economic Zone)

สำหรับการวัดสมรรถนะที่เกิดจากการดำเนินการในกิจกรรมโลจิสติกส์ ได้แก่

1. ต้นทุนที่ใช้ในกิจกรรมโลจิสติกส์
2. การตอบสนองอย่างรวดเร็วไม่ว่าจะเป็น อัตราการหมุนเวียนสินค้า รอบเวลาในการจัดส่งสินค้า เป็นต้น

3. ความพึงพอใจของลูกค้า

4. ความพึงพอใจของทีมงาน

อย่างไรก็ตาม ตาม KPI (Key Performance Index- ดัชนีชี้วัด) ของคู่มือประเมินประสิทธิภาพ ของสสว.(สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2554)มีมิติของการประเมินผล 3 ด้านคือ

1. ด้านต้นทุน (Cost)
2. ด้านเวลา (Time)
3. ด้านความน่าเชื่อถือ (Reliability)

ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักโลจิสติกส์ กระทรวงอุตสาหกรรม ดำเนินการโดย ศูนย์บริการข้อมูลโลจิสติกส์ (Logistics Information Center : LSIC : 2554) ได้ศึกษาแนวทางการจัดทำตัวชี้วัดประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ของสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม โดยแนวทางการศึกษาการวัดประสิทธิภาพของกิจกรรมโลจิสติกส์ทั้ง 9 กิจกรรม ได้แก่ (คู่มือวินิจฉัยความสามารถด้านโลจิสติกส์ของผู้ประกอบการธุรกิจ, 2550, 13-14)

1. การให้บริการแก่ลูกค้าและกิจกรรมการสนับสนุน (Customer Service and Support)
2. การจัดซื้อจัดหา (Purchasing and Procurement)

3. การสื่อสารด้านโลจิสติกส์และกระบวนการสั่งซื้อ (Logistics Communication and Order Processing)

4. การขนส่ง (Transportation)

5. การเลือกสถานที่ตั้งของโรงงานและคลังสินค้า (Site Selection, Warehousing and Storage)

6. การวางแผนหรือการคาดการณ์ความต้องการลูกค้า (Demand Forecasting and Planning)

7. การบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory Management)

8. การจัดการเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ และการบรรจุหีบห่อ (Materials Handling and Packaging)

9. โลจิสติกส์ย้อนกลับ (Reverse Logistics)

โดยการวัดผลการดำเนินงานใน 3 มิติ ประกอบด้วย

1. ด้านบริหารต้นทุน (Cost Management) เป็นดัชนีที่แสดงถึงสัดส่วนต้นทุนของกิจกรรมโลจิสติกส์เปรียบเทียบกับยอดขายประจำปีทั้งหมดของกิจการ

2. ด้านเวลา (Lead Time) เป็นดัชนีที่ใช้ข้อมูลระยะเวลาของการเคลื่อนย้ายสินค้าและข้อมูลที่เกิดขึ้นในแต่ละกิจกรรมโลจิสติกส์

3. ด้านความน่าเชื่อถือ (Reliability) เป็นดัชนีชี้วัดความน่าเชื่อถือการส่งมอบสินค้าและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

การประเมินสมรรถนะด้าน โลจิสติกส์ 9 กิจกรรม 3 มิติ แสดงได้จากตารางดังนี้

ตารางที่ 2.2 แสดงมิติประสิทธิภาพด้านการจัดการโลจิสติกส์จำแนกตามกิจกรรม

กิจกรรมโลจิสติกส์	มิติด้านต้นทุน	มิติด้านเวลา	มิติด้านความน่าเชื่อถือ
1. การให้บริการแก่ลูกค้าและกิจการ การสนับสนุน	สัดส่วนต้นทุนการให้บริการลูกค้าต่อมูลค่ายอดขาย	รอบระยะเวลาการคืนสินค้าสั่งซื้อ	อัตราการส่งมอบอย่างสมบูรณ์แบบ
2. การจัดซื้อจัดหา	สัดส่วนต้นทุนการจัดซื้อจัดหาต่อมูลค่ายอดขาย	รอบเวลาการจัดซื้อ	อัตราการส่งมอบอย่างสมบูรณ์แบบของผู้ผลิต

กิจกรรมโลจิสติกส์	มิติด้านต้นทุน	มิติด้านเวลา	มิติด้านความ น่าเชื่อถือ
3. การสื่อสาร ด้านโลจิสติกส์และ ระบวนการสั่งซื้อ	สัดส่วนมูลค่าการลงทุน เกี่ยวกับการติดตั้งระบบ สื่อสารภายในองค์กรต่อ มูลค่ายอดขาย	รอบเวลาการส่งคำสั่ง ซื้อภายในองค์กร	จำนวนร้อยละการ เติมเต็มคำสั่งซื้อ สมบูรณ์
4. การขนส่ง	สัดส่วนต้นทุนการขนส่ง ต่อมูลค่ายอดขาย	รอบเวลาการจัดส่ง สินค้า	อัตราการส่งมอบอย่าง สมบูรณ์ของ แผนขนส่ง
5. การเลือกสถานที่ตั้งของโรงงาน และคลัง-สินค้า	สัดส่วนต้นทุนการบริหาร คลังสินค้าต่อยอดขาย	รอบระยะเวลาการจับ สินค้าสำเร็จรูปใน คลังสินค้า	อัตราความแม่นยำ ของสินค้าคงคลัง
6. การวางแผนหรือ การคาดการณ์ความ ต้องการลูกค้า	สัดส่วนต้นทุนการ พยากรณ์ความต้องการของ ลูกค้าต่อยอดขาย	รอบเวลาของการ พยากรณ์ความต้องการ ของลูกค้า	อัตราความแม่นยำ การพยากรณ์ความ ต้องการของลูกค้า
7. การบริหารสินค้า คง-คลัง	สัดส่วนต้นทุนการถือ ครองสินค้าต่อยอดขาย	รอบเวลาของการเก็บ สินค้าสำเร็จรูป เพียงพอเพื่อตอบสนอง ความต้องการของ ลูกค้า	อัตราจำนวนสินค้า สำเร็จรูปขาดมือ
8. การจัดการ เครื่องมือเครื่องใช้ ต่าง ๆ และการบรรจุ หีบห่อ	สัดส่วนมูลค่าสินค้าที่ เสียหายต่อยอดขาย	รอบเวลาการถือครอง และการบรรจุภัณฑ์ สินค้า	อัตราความเสียหาย ของสินค้า
9. โลจิสติกส์ ย้อนกลับ	สัดส่วนมูลค่าสินค้าที่ถูกตี กลับต่อยอดขาย	รอบเวลาของการรับ สินค้าคืนจากลูกค้า	อัตราการถูกตีกลับ ของสินค้า

ที่มา : คณะที่ปรึกษาโครงการศูนย์บริการข้อมูลโลจิสติกส์ (LSIC, 2554)

อย่างไรก็ตาม สำหรับงานวิจัยนี้ จะใช้เกณฑ์หรือดัชนีการชี้วัดผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย ด้านการจัดส่ง ด้านคลังสินค้า ด้านการจัดซื้อ ด้านกิจกรรมโลจิสติกส์อื่น ๆ

(4) แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสมรรถนะโลจิสติกส์ (Factors Affecting Logistic Performances Concept)

ระบบโลจิสติกส์ เป็นความสัมพันธ์กันเชิงระบบ ซึ่งเกิดจากการสร้างยุทธ- ศาสตร์ความร่วมมือกันระหว่างองค์กรธุรกิจที่มีหน้าที่ต่าง ๆ และสร้างกลยุทธ์ระหว่างธุรกิจเหล่านี้ให้มีขึ้น อันจะเป็นการปรับปรุงการผลการดำเนินงานของแต่ละองค์กรในระยะยาวให้ดีขึ้นทั่วทั้งโซ่อุปทาน การพัฒนาสมรรถนะโซ่อุปทาน คือ การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการโลจิสติกส์ที่ให้ผลอย่างก้าวกระโดดอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังต่อไปนี้

1. ลดเวลา (Reduce Time) ในกระบวนการโลจิสติกส์โดยคุณภาพ/คุณค่า เท่าเดิมหรือเพิ่มขึ้น
2. ลดต้นทุน (Reduce Cost) ในกระบวนการโลจิสติกส์โดยคุณภาพ/คุณค่า เท่าเดิมหรือเพิ่มขึ้น
3. เพิ่มคุณภาพ (Increase Quality) การบริการด้านโลจิสติกส์ โดยต้นทุน/เวลา เท่าเดิมหรือลดลง
4. เพิ่มคุณค่า (Increase Value) จากกระบวนการโลจิสติกส์ให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจ โดยต้นทุน/เวลา เท่าเดิมหรือลดลง เช่น การรักษาสิ่งแวดล้อม การเพิ่มความปลอดภัย การสร้างเครือข่ายพันธมิตร และการขยาย/สร้างธุรกิจ เป็นต้น
5. ลดเวลา-ลดต้นทุน-เพิ่มคุณภาพ-เพิ่มคุณค่า (Reduce Time-Reduce Cost-Increase Quality-Increase Value) ไปพร้อม ๆ กัน

โดยที่วัตถุประสงค์ในการพัฒนาสมรรถนะโลจิสติกส์

- เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ
- เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ

หรือเหนือความคาดหมายของลูกค้า

- เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
- เพิ่มส่วนแบ่งตลาด เป็นผู้นำธุรกิจ
- เพิ่มความเข้าใจ/ความร่วมมือ/ความเข้มแข็งภายในองค์กร และเครือข่าย
- เพื่อสร้างการพัฒนาอย่างยั่งยืน

- เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจในโซ่คุณค่า (Value Chain)
- เพื่อขยายธุรกิจ

สำหรับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสมรรถนะโลจิสติกส์ ได้แก่

ลักษณะขององค์กร (Organizational Characteristics)

ลักษณะขององค์กร ได้แก่ ขนาดขององค์กร โครงสร้างขององค์กร และลักษณะขององค์กรแบบรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ (Decentralized–Centralized Organization) มีส่วนสำคัญต่อสมรรถนะโซ่อุปทาน โดยที่ลักษณะขององค์กร ได้แก่

1. โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) ประกอบด้วย 3 รูปแบบ ได้แก่

1.1 โครงสร้างแบบง่าย (Simple Structure) เป็นโครงสร้างที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจขนาดเล็กที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง โดยมีเจ้าของดำเนินการธุรกิจเอง โครงสร้างองค์กรแบบนี้จะอยู่ในบริษัทที่ไม่ได้ทำการการผลิตขนาดใหญ่ มีผลิตภัณฑ์ไม่มากนัก พนักงานเพียงไม่กี่คน

1.2 โครงสร้างตามหน้าที่ (Functional Structure) เป็นธุรกิจขนาดกลางที่มีผลิตภัณฑ์หลายชนิด การทำงานจะมีความชำนาญเฉพาะด้านมากขึ้น การแบ่งโครงสร้างองค์กรจะมีการจัดกลุ่มงานตามหน้าที่เป็นฝ่ายหรือเป็นแผนก โดยที่พนักงานมีความชำนาญสูงขึ้น

1.3 โครงสร้างตามหน่วยงาน (Divisional Structure) เป็นธุรกิจขนาดใหญ่ มีสายการผลิตเฉพาะ การแบ่งโครงสร้างประกอบด้วยหน่วยงานที่แต่ละหน่วยงานจะมีความเป็นอิสระในการดำเนินงานและตัดสินใจ มีศูนย์กำไรของแต่ละหน่วยงานเองโดยเฉพาะ

2. ขนาดขององค์กร (Organizational Size) ขึ้นอยู่กับจำนวนพนักงานตามลักษณะรูปแบบขององค์กร ในการวัดขนาดองค์กรส่วนใหญ่จะใช้ความถี่ (Frequency) ในการวัดค่า ซึ่งโดยปกติจะขึ้นอยู่กับจำนวนพนักงาน

3. โครงสร้างองค์กรแบบรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ (Decentralized – Centralized Organization) เป็นโครงสร้างหนึ่งในลักษณะขององค์การ

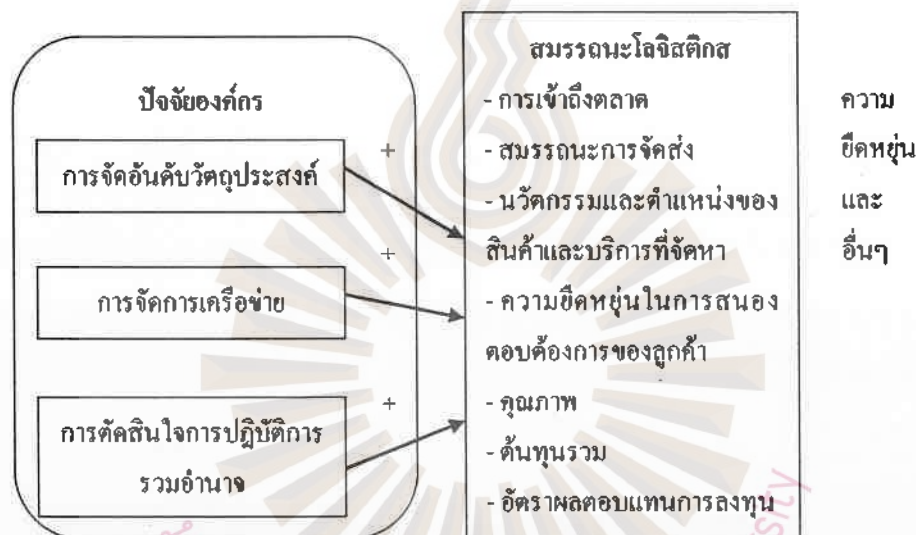
จะเห็นว่า บริษัทที่ลักษณะองค์กรที่แตกต่างกันจะมีการพัฒนาโลจิสติกส์ที่แตกต่างกัน การพิจารณาลักษณะโครงสร้างองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กรตามหน่วยงาน จะเป็นโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนกิจกรรมโซ่อุปทานได้ดีกว่าโครงสร้างองค์กรแบบง่าย นอกจากนี้ยังมีการสื่อสารข้ามสายได้ดีกว่า

การจัดการในทางปฏิบัติ

การจัดการในทางปฏิบัติ (Management Practice) หมายถึง วิธีการหรือเทคนิคที่พบว่ามีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ([www. businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com))

Babbar et al.(2008 : 62) ระบุว่า ขอบเขตระหว่างบริษัท จะมีผลต่อโลจิสติกส์ โดยถ้าไรของโซ่อุปทานมีมากขึ้นกว่าขอบเขตภายในบริษัท ซึ่งสิ่งนี้จะทำให้โลจิสติกส์สามารถเพิ่มผลประโยชน์ โดยการใช้กำไรของโซ่อุปทานที่เพิ่มขึ้น หรือการลดค่าใช้จ่ายโดยการส่งผ่านส่วนเกินนี้ไปยังลูกค้า ซึ่งจะทำให้โซ่อุปทานสามารถแข่งขันได้ดีขึ้น

นอกจากนี้ ในปัจจุบันพบว่า องค์กรหลาย ๆ องค์กรมีการจัด โครงสร้างแบบกระจายอำนาจ มากกว่าการจัด โครงสร้างแบบรวมอำนาจ ซึ่งโครงสร้างการกระจายอำนาจดังกล่าวจะช่วยให้ กระบวนการติดต่อสื่อสารสั้นลง การแบ่งปันข้อมูล (Sharing Data) ภายในองค์กรและระหว่าง องค์กร จะเป็นเครื่องมือสำคัญในวัดสมรรถนะ โลจิสติกส์



รูปที่ 2.1 แสดงปัจจัยองค์กรที่มีผลกระทบต่อสมรรถนะโลจิสติกส์

ที่มา : Babbar, S. et al. Organizational Factors Affecting Supply Chains in Developing Countries.

International Journal of Commerce and Management, 2008, P234 – 251.

ระบบการวัดสมรรถนะโลจิสติกส์

ธุรกิจหลายแห่งในปัจจุบัน มีความพยายามที่จะตอบสนองแรงกดดันจากคู่แข่ง โดยการพัฒนาระบบการวัดสมรรถนะให้มีประสิทธิภาพในอันที่จะเชื่อมโยงกลยุทธ์ของบริษัท ระบบการวัดสมรรถนะที่มีประสิทธิภาพ (Effective Performance Measurement System) จะประกอบด้วยข้อมูลทางการเงินแบบดั้งเดิม (Traditional Financial Information) ในการรายงานผลต่อภายนอก จุดประสงค์เพื่อใช้เป็นเกณฑ์การวัดสมรรถนะระดับปฏิบัติการ (Tractical Level) ที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะของคู่แข่งของบริษัท (Firm's Competitive Capabilities) ระบบการวัดสมรรถนะที่ดี

จะเป็นการวัดว่า “อะไรคือสิ่งสำคัญของลูกค้า” (What is important to customers) การวัดเหล่านี้จะต้องผันแปรไปตามบริษัทและระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่อาจเกิดขึ้นกับบริษัท ผลิตภัณฑ์ หรือ ใช้อุปทาน

Joel D. Wisner ระบุว่า การพัฒนาระบบการวัดสมรรถนะที่มีประสิทธิภาพจะเกี่ยวข้องกับขั้นตอนต่อไปนี้

1. บ่งชี้วัตถุประสงค์กลยุทธ์ของบริษัท
2. พัฒนาการเข้าใจในบทบาทแต่ละขอบเขตหน้าที่และสมรรถนะที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัท
3. บ่งชี้แนวโน้มทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อบริษัทและสมรรถนะแต่ละช่วงเวลา
4. สำหรับแต่ละขอบเขตหน้าที่ การพัฒนาการวัดสมรรถนะจะต้องระบุขอบเขตสมรรถนะในแต่ละด้าน
5. เอกสารการวัดสมรรถนะปัจจุบันและการบ่งชี้การเปลี่ยนจะต้องมีการปรับปรุงเพื่อนำไปใช้
6. ต้องแน่ใจว่าสามารถใช้แทนกันได้และการเน้นกลยุทธ์ของการวัดสมรรถนะจะต้องถูกนำมาใช้
7. จัดเตรียมเครื่องมือสำหรับระบบการประเมินสมรรถนะใหม่
8. มีการประเมินใหม่เป็นระยะ ๆ สำหรับระบบการวัดสมรรถนะตามการเปลี่ยนแปลงของกลยุทธ์คู่แข่ง

ตารางที่ 2.3 แสดงถึงจำนวนของวัดสมรรถนะที่อาจใช้ในขอบเขตหน้าที่แตกต่างกันของบริษัท เพื่อวัตถุประสงค์ที่น่าพอใจ (Satisfy Objectives) เพื่อปรับปรุงมูลค่าผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัทให้ดีขึ้น และเพิ่มความพอใจให้กับลูกค้า

ตารางที่ 2.3 แสดงการวัดสมรรถนะระดับโลก (World-Class Performance Measures)

ขอบเขตสมรรถนะ (Capability Areas)	การวัดสมรรถนะ (Performance Measurement)
คุณภาพ (Quality)	1. จำนวนของเสียหายต่อหน่วยผลิตภัณฑ์และต่อหน่วยที่ซื้อ 2. จำนวนของการส่งคืนผลิตภัณฑ์ต่อหน่วยที่ขาย 3. จำนวนของการเรียกร้องการประกันต่อหน่วยที่ขาย 4. จำนวนของผู้ขายปัจจัยการผลิตที่ใช้

ขอบเขตสมรรถนะ (Capability Areas)	การวัดสมรรถนะ (Performance Measurement)
	5. ช่วงระยะเวลาการรอคอยจากการซ่อมแซมของเสียหายจนเสร็จ 6. จำนวนของศูนย์การทำงานโดยใช้การควบคุมกระบวนการทางสถิติ 7. จำนวนของผู้ขายป้องกันการผลิตที่มีการประกันคุณภาพ 8. จำนวนของรางวัลที่ชนะในการรับประกันคุณภาพ
ต้นทุน (Cost)	1. จำนวนชิ้นของที่แตกหักและเสียหายต่องานที่ทำ 2. อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลังตัวเฉลี่ย 3. ระยะเวลาการติดตั้งตัวเฉลี่ย 4. อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน 5. ระดับความปลอดภัยของสินค้าคงคลังตัวเฉลี่ย 6. จำนวนคำสั่งที่เร่งรีบจนถึงวันที่จัดส่ง 7. ช่วงเวลาที่เครื่องทำงานอื่นเนื่องมาจากเครื่องจักรหยุดชะงัก
ความยืดหยุ่น (Flexibility)	1. จำนวนของฝีมือแรงงานตัวเฉลี่ย 2. ขนาดปริมาณการผลิตตัวเฉลี่ย 3. จำนวนของการบริการลูกค้าที่ต้องการ 4. จำนวนของวันที่กระบวนการผลิตพิเศษหรือคำสั่งที่เร่งรีบ
ความน่าเชื่อถือ (Dependability)	1. ระยะเวลาการตอบสนองการบริการตัวเฉลี่ยหรือระยะเวลาการรอคอยผลิตภัณฑ์ 2. อัตราร้อยละของสัญญาการจัดส่ง 3. จำนวนวันที่จัดส่งล่าช้าต่อการขนส่งตัวเฉลี่ย 4. จำนวนที่สินค้าขาดมือต่อผลิตภัณฑ์ 5. จำนวนวันของกระบวนการที่มีการเรียกร้องชดใช้ค่าเสียหาย 6. จำนวนชั่วโมงที่ใช้ไปกับลูกค้าโดยวิศวกรตัวเฉลี่ย
นวัตกรรม (Innovation)	1. การลงทุนในวิจัยและการพัฒนารายปี 2. อัตราร้อยละของกระบวนการอัตโนมัติ 3. จำนวนของการแนะนำผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ 4. จำนวนของขั้นตอนกระบวนการที่ต้องการต่อผลิตภัณฑ์

ที่มา : Joel D. Wisner, G.Keng Leong, *Principles of Supply Chain Management : A Balanced Approach*, 2005, .P.441

ดังนั้น ถ้านำระบบการวัดสมรรถนะดังกล่าวมารวมกับการวัดสมรรถนะระดับโลก จากตารางที่ 2.3 จะทำให้การวัดสมรรถนะโลจิสติกส์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และในการวัดดังกล่าวจะช่วยทำให้เกิดความเข้าใจและรับรู้ถึงสถานการณ์ระหว่างสมาชิกในโซ่อุปทาน นอกจากนี้ยังช่วยให้ทราบถึงประสิทธิผลของกลยุทธ์ และระดับความสำเร็จในธุรกิจ

การจัดการโดยวัตถุประสงค์

การจัดการโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objective-MBO) พัฒนาขึ้นโดย ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker, 1983) เป็นเทคนิคการบริหารงานที่จัดอยู่ในระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นรูปแบบการบริหารงานในปัจจุบันซึ่งให้ความสำคัญ ๓ ประการกับคนหรือบุคลากรใน องค์การ โดยมีแนวความคิดว่า การบริหารหรือการทำงานนั้นควรตอบสนองความต้องการของคนเห็นความสำคัญของการทำงานในลักษณะร่วมแรงร่วมใจกัน ซึ่งให้ได้ผลงานที่ดีกว่าการบังคับหรือการลงโทษ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นและรับผิดชอบร่วมกัน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546:195)

ความหมายของการจัดการโดยวัตถุประสงค์

มีนักบริหารได้ให้ความหมายของการบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ ไว้หลายทัศนะดังนี้

การจัดการโดยวัตถุประสงค์ หมายถึง ระบบบริหารที่ผู้บริหารระดับสูงและระดับรอง ๆ ลงมาของหน่วยงานร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์การทำงาน โดยกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของงานแต่ละงานในแง่ความสำเร็จที่คาดว่าจะทำได้ โดยกำหนดแนวทางการทำงานและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกแต่ละคนในหน่วยงานด้วย (Odiome, 1965:55)

การจัดการโดยวัตถุประสงค์ เป็นระบบที่มีความเคลื่อนไหวอยู่เสมอ (Dynamic System) ซึ่งผสมผสานความต้องการต่าง ๆ ขององค์การ คือ ผลกำไรและความเจริญเติบโตให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหาร ซึ่งจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมสร้างสรรค์และพัฒนาตนเองพร้อม ๆ กันไปด้วย (John W. Humble, 1973:4)

การจัดการโดยวัตถุประสงค์ หมายถึง การสร้างของเขตงานที่มีประสิทธิผล (Effectiveness Area) และมีมาตรฐานที่มีประสิทธิผล (Effectiveness Standard) สำหรับตำแหน่งที่ทำหน้าที่ทางด้านบริหาร โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นระยะ ๆ และเงื่อนไขเวลาที่วัดผลได้ และสัมพันธ์กันทั้งในระดับสูงและระดับเดียวกัน ทั้งจะต้องสัมพันธ์กับการวางแผนในอนาคตด้วย (William J. Redding, 1971:12)

การจัดการโดยวัตถุประสงค์ หมายถึง ระบบการบริหารที่จัดให้ทุกคนในองค์การที่เกี่ยวข้องกัน ปฏิบัติงานโดยมีวัตถุประสงค์เป็นหลัก และใช้วัตถุประสงค์เป็นเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงาน (สรุพันธ์ ยันต์ทอง, 2533:34)

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า การจัดการโดยวัตถุประสงค์หมายถึง การจัดการที่คนในองค์กรมีส่วนร่วมกันในการกำหนดวัตถุประสงค์ ร่วมตัดสินใจร่วมรับผิดชอบ รับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กระทำร่วมกันและที่มีผลกระทบต่อผลตอบแทนจากการทำงาน

องค์ประกอบของการจัดการโดยวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย

- การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับสูง
- การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับปฏิบัติ
- การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติ
- ความมีอิสระในการทำงาน
- การทบทวนผลการปฏิบัติงาน
- การเข้าใจในกิจกรรมต่าง ๆ ของการทำงานของการบริหารงานโดยยึด

จะเห็นได้ว่าการจัดการวัตถุประสงค์ เป็นความต้องการความร่วมมือระหว่างผู้บังคับบัญชา ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (2) แผนงาน (3) มาตรฐานที่ใช้วัดผลงาน (4) การประเมินผล ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น จะเชื่อมโยงให้เกิดการจัดการโดยวัตถุประสงค์ภายใน เวลาที่กำหนด รวมทั้งการกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลลัพท์ เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด สิ่งที่สำคัญของการจัดการโดย วัตถุประสงค์คือ ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจเป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์ของการทำงานและขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาจะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถ ปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างไรกระบวนการของการจัดการโดยวัตถุประสงค์ เป็นกระบวนการ ที่ต้องมีการติดต่อสื่อสารกันโดยตรงระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

ความสำคัญของวัตถุประสงค์นั้นก่อให้เกิดผลดีแก่องค์กรดังนี้

1. มีเอกภาพด้านการวางแผน
2. วิธีการที่นำไปสู่การกระจายอำนาจ
3. กระตุ้นให้เกิดการสนใจในการทำงาน
4. เป็นเครื่องมือในการควบคุม

วิธีการจัดการเพื่อผลสำเร็จ นับว่าเป็นวิธีการจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงที่สามารถนำมาใช้ ในภาคปฏิบัติ อาจกล่าวได้ว่า วิธีการจัดการเพื่อผลสำเร็จนั้น ควรจะเป็นแนวความคิดเพื่อบริหารงานที่มี ประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีวิธีการจัดการโดยวัตถุประสงค์เป็นเครื่องมือสำหรับปฏิบัติ

กระบวนการจัดการโดยวัตถุประสงค์

พลเดช รามวงศ์ (2554) ได้กล่าวว่า กระบวนการจัดการโดยวัตถุประสงค์ประกอบด้วย ขั้นตอน 5 ประการดังนี้

1. การทบทวนวัตถุประสงค์ขององค์กร (Review organizational objectives) เป็นการทบทวนวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งหมด เพื่อให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. กำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน (Set worker objectives) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

3. ติดตามความก้าวหน้า (Monitor Progress) ในระหว่างการทำงานผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องมีการประชุมพบปะเพื่อตรวจสอบ ความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานว่าเป็นอย่างไร และผลลัพธ์จะบรรลุวัตถุประสงค์ ตามที่กำหนดไว้หรือไม่ หากมีปัญหาเกิดขึ้น จะได้พิจารณาดำเนินการแก้ไขในระหว่างกระบวนการได้

4. ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluate performance) เมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติงานจะต้องมีการประเมินผลว่าผลลัพธ์เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหรือไม่ ซึ่งขณะนี้ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทำการประเมินผลร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อให้ทราบว่าหากผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ จะได้ร่วมกันพิจารณา และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาาร่วมกันต่อไป การประเมินผลต้องกำหนดระยะเวลาซึ่งอาจจะเป็น 3 เดือน หรือ 1 ปี และต้องมีการบันทึกผลการปฏิบัติงานด้วย

5. การกำหนดรางวัลตอบแทน เป็นการกำหนดรางวัลตอบแทนให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจจะทำให้รูปของ การประกาศเกียรติคุณของบุคคล/ทีมที่ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ การให้รางวัลตอบแทนทางเศรษฐกิจ การร่วมรับประทานอาหารกับผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

ขั้นตอนความสำเร็จในการจัดการ โดยวัตถุประสงค์

พลเดช รามวงศ์ (2554) ยังกล่าวไว้อีกว่า ขั้นตอนความสำเร็จในการจัดการโดยวัตถุประสงค์ ได้แก่

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งกำหนดระยะเวลาที่จะได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

2. การทบทวน การประชุมอภิปราย เพื่อหาข้อสรุปตกลงร่วมกันเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจตรงกันและเป็นที่ยอมรับก่อนลงมือปฏิบัติ

3. ควรมีการประชุมเป็นประจำระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อติดตามความก้าวหน้า หรือการทบทวนวัตถุประสงค์ หากพบว่ามีปัญหาเกิดขึ้นระหว่างกระบวนการปฏิบัติงาน

4. ควรกำหนดระยะเวลาสำหรับการรายงานผลการปฏิบัติงาน เช่น ภายหลังจากการปฏิบัติงาน 6 เดือน ต้องจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน (Performance report) ซึ่งในเนื้อหา รายงานบอกถึงความสำเร็จ ข้อเสนอแนะอื่นๆ รวมทั้งข้อแตกต่างระหว่างผลลัพธ์ที่คาดหวัง และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ดูแลกลุ่มปฏิบัติงานพร้อมทั้งให้คำแนะนำเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

6. วัตถุประสงค์ได้ถูกกำหนดขึ้นใหม่ สำหรับระยะเวลาข้างหน้าและเริ่มกระบวนการของวงจร MBO ใหม่อีกครั้ง

อย่างไรก็ตาม องค์ประกอบที่สำคัญบางประการของ การจัดการโดยวัตถุประสงค์

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ กับการวางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์นั้น จะต้องคำนึงการควบคู่กัน นอกจากนั้นวัตถุประสงค์ของแต่ละฝ่ายในองค์กรนั้น จะต้องประสานสอดคล้องกันด้วย

2. ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ควรจะต้องมีทัศนคติและความรู้ความสามารถ ในด้านการบริหารอย่างกว้างขวาง

3. การจัดงานให้สมาชิกของกลุ่มได้เข้ามามีส่วนร่วม โดยเน้นถึง Teamwork

4. การจัดให้มีระบบข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หรือความรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับผลงาน

โดยสรุป การจัดการโดยวัตถุประสงค์ เป็นเทคนิคการจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล แต่อย่างไรก็ตามปัจจัยหลักของการทำงานโดยเทคนิคนี้ ยังอยู่ที่ตัวบุคคล โดยเฉพาะหัวหน้างานต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร คือศาสตร์ของความเป็นผู้นำ ใช้ศิลปะการจูงใจ การทำงานร่วมกับคน ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน สร้างขวัญกำลังใจให้ทุกคนเห็นความจำเป็นของความสำเร็จของงานตามที่ได้รับมอบหมายไว้ การกำหนดแผนงานร่วมกัน ตลอดจนการใช้เทคนิคอื่นมาใช้ในการกำหนดขั้นตอนการทำงาน จะช่วยให้งานบรรลุจุดประสงค์ได้เร็วขึ้น

(5) แนวคิดเกี่ยวกับการอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ (Auto Parts Industry Concept)

อุตสาหกรรมยานยนต์ เป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย ทั้งในด้านการผลิต การตลาด การจ้างงาน การพัฒนาเทคโนโลยี และความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมต่อเนื่องอื่นอีกหลายประเภท และในด้านการลงทุนประเทศไทยถือเป็นศูนย์กลางของผู้ผลิตยานยนต์ทั่วโลก และเป็นฐานการผลิตรถยนต์ปิกอัพและรถจักรยานยนต์อันดับต้นของโลก

โครงสร้างอุตสาหกรรมยานยนต์

การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของไทย (2545) ได้แบ่งโครงสร้างของอุตสาหกรรมยานยนต์ ประกอบด้วยผู้ประกอบการ 2 ประเภทใหญ่ คือ

1. กลุ่มกิจกรรมหลัก (Core Activities) ได้แก่ กลุ่มผู้ประกอบการรถยนต์และผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ ที่สามารถจำแนกตามโครงสร้างการผลิตและลำดับขั้น ประกอบด้วย

- ผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 1 (First Tier, Tier I) คือ ผู้จัดหาหรือผู้ผลิตชิ้นส่วนประเภทอุปกรณ์และจัดส่งให้แก่โรงงานประกอบยานยนต์โดยตรง ซึ่งต้องมีความสามารถทางเทคโนโลยีการผลิตชิ้นส่วนที่ได้มาตรฐานตามที่ผู้ประกอบการรถยนต์กำหนด

- ผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 2 (Second Tier, Tier II) คือ ผู้จัดหาหรือผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อย (Individual Part) เพื่อจัดส่งให้แก่ผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 1 ซึ่งอาจได้รับการถ่ายทอดเทคโนโลยีจากผู้ผลิตชิ้นส่วนในลำดับที่ 1

- ผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 3 (Third Tier, Tier III) คือ ผู้จัดหาและผู้ผลิตวัตถุดิบเพื่อจัดส่งให้แก่ผู้จัดหาวัตถุดิบในลำดับที่ 1 และ 2

2. กลุ่มกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ประกอบด้วย กลุ่มอุตสาหกรรมค้ำน้ำ กลุ่มอุตสาหกรรมบริการ และกลุ่มนโยบายและสนับสนุน

2.1 กลุ่มอุตสาหกรรมค้ำน้ำ (Upstream industrial) เป็นกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบ เช่น เหล็ก กระจก หนัง พลาสติก เป็นต้น โดยมีการผลิตตามความต้องการของผู้ผลิตชิ้นส่วนทั้งในด้านปริมาณมาตรฐานและคุณภาพ นอกจากนี้ยังมีกลุ่มของผู้ผลิตเครื่องจักรกล (Machine) แม่พิมพ์ (Mould) อุปกรณ์ยึดจับชิ้นงาน (Jig and fixture) และเครื่องมือ (Tooling) ต่าง ๆ

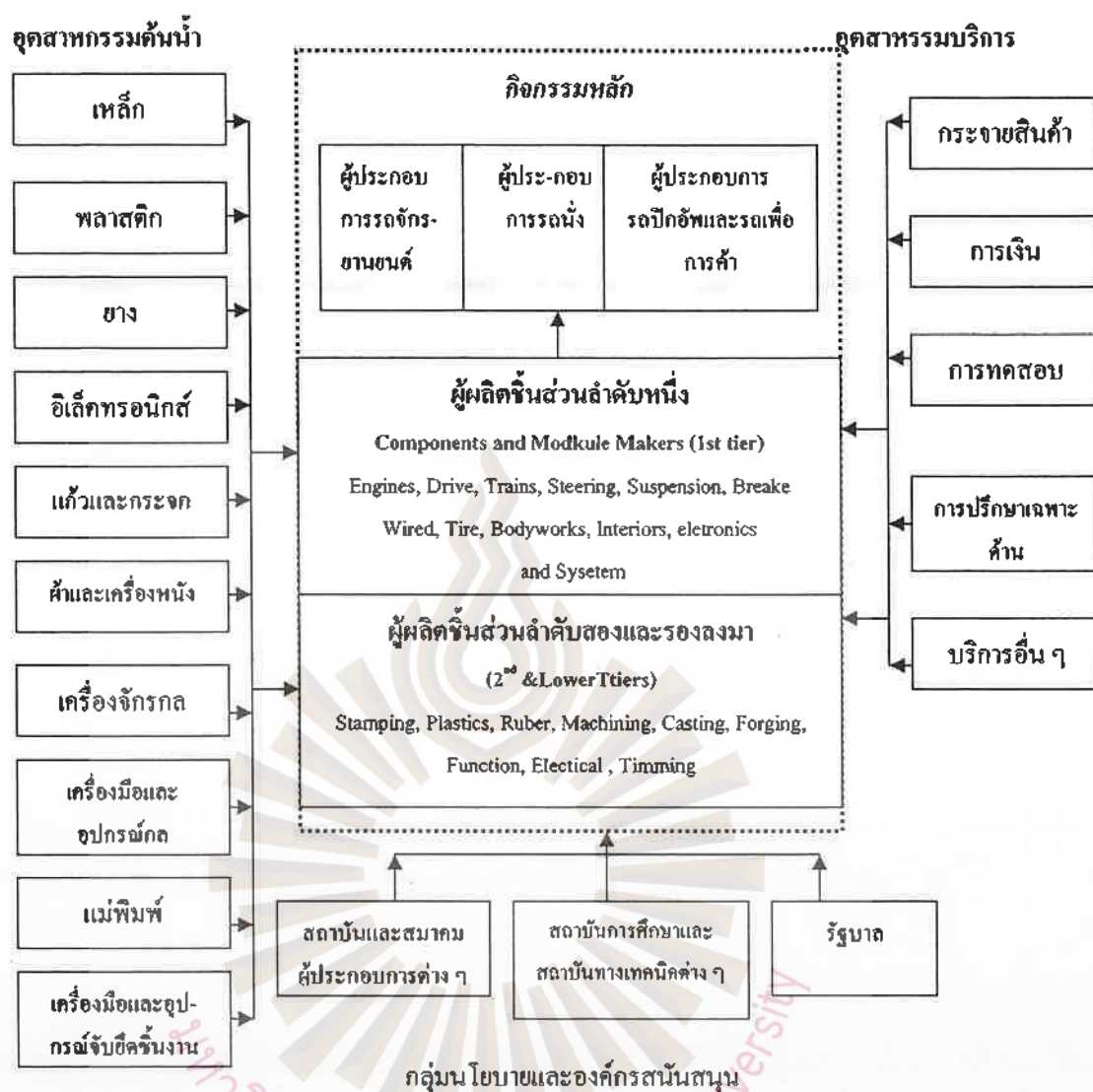
2.2 กลุ่มอุตสาหกรรมบริการ (Service industrial) เช่น ผู้ให้บริการกระจายสินค้า บริการด้านการเงิน การตรวจสอบและทดสอบบริการด้านการประกันภัย เป็นต้น

2.3 กลุ่มนโยบายและสนับสนุน ประกอบด้วย 3 กลุ่มย่อย ได้แก่

- กลุ่มภาครัฐ ทำหน้าที่ในการวางแผนและกำหนดนโยบายระดับชาติ เช่น กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นต้น

- กลุ่มสถาบันยานยนต์และสมาคมผู้ประกอบการที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน และระหว่างเอกชนด้วยกันเอง เช่น สถาบันยานยนต์ สมาคมอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย สมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย เป็นต้น

- กลุ่มสถาบันการศึกษา สถาบันเทคนิคและสถาบันวิจัยต่าง ๆ เช่น สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ สถาบัน และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เป็นต้น



รูปที่ 2.2 แสดงเครือข่ายอุตสาหกรรมยานยนต์

ที่มา : การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของไทย (2545)

ผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 1 (First Tier Suppliers หรือ Direct Suppliers) ประกอบด้วย ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ผลิตชิ้นส่วนส่งให้ผู้ประกอบรถยนต์ (Original Equipment Manufacturer, OEM) โดยตรง ผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 2 และ 3 (Second and Third tier Suppliers หรือ Indirect Suppliers) หรือกลุ่มผู้จัดหาวัตถุดิบ (Raw Material Suppliers) เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ผลิตชิ้นส่วนส่งให้แก่ผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 1 และกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนรายย่อยที่รับจ้างผลิตชิ้นส่วนให้กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 1 อย่างไรก็ตามผู้ผลิตชิ้นส่วนแต่ละรายมีการผลิตชิ้นส่วนหลายประเภท ผู้ผลิตรายหนึ่งอาจเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 1 สำหรับชิ้นส่วนประเภทหนึ่งแต่เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 2 หรือ 3 สำหรับ

ชิ้นส่วนประเภทอื่น ดังนั้น ผู้ผลิตบางรายอาจเป็นทั้งผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 1 และ ผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 2 และ 3 ในเวลาเดียวกัน (สถาบันยานยนต์, 2554)

ผู้ผลิตชิ้นส่วนตามกลุ่มการใช้งานของชิ้นส่วนแบ่งได้ 8 กลุ่ม คือ (สถาบันยานยนต์, 2545)

1. กลุ่มชิ้นส่วนเครื่องยนต์ (Engine)
2. กลุ่มชิ้นส่วนอุปกรณ์ไฟฟ้า (Electric Part)
3. กลุ่มชิ้นส่วนระบบถ่ายทอดกำลังและขับเคลื่อน (Transmission)
4. กลุ่มชิ้นส่วนระบบกันสะเทือนและเบรก (Break and Suspension)
5. กลุ่มชิ้นส่วนตัวถัง (Body)
6. กลุ่มตกแต่งภายใน (Interior)
7. กลุ่มแม่พิมพ์ (Mold and Die)

8. กลุ่มอื่น ๆ รวมถึงผลิตภัณฑ์ที่ไม่สามารถจัดเข้ากลุ่มใน 7 กลุ่มแรกได้ เช่น ชิ้นส่วนพลาสติก น็อต ชิ้นส่วนยาง แผ่นเหล็ก เป็นต้น

นอกจากอุตสาหกรรมที่มีการผลิตโดยตรงแล้วยังมีกลุ่มธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ และกลุ่มธุรกิจสนับสนุนอื่น ๆ สามารถแบ่งได้เป็น 7 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มอุตสาหกรรมสนับสนุนด้านวัตถุดิบและชิ้นส่วนประกอบย่อย ประกอบด้วย 8 อุตสาหกรรมคือ อุตสาหกรรมเครื่องหนัง, อุตสาหกรรมพลาสติก, อุตสาหกรรมยาง, อุตสาหกรรมเหล็ก, อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์, อุตสาหกรรมกระจก, อุตสาหกรรมสีและชุบผิว และ อุตสาหกรรมปิโตรเคมี

2. กลุ่มอุตสาหกรรมสนับสนุนด้านการผลิต (Equipment Supplier) ทำหน้าที่สนับสนุนการผลิตในสิ่งที่กลุ่มธุรกิจที่มีการผลิตต้องการให้ผลิตหรือจัดหาในสิ่งที่กลุ่มธุรกิจที่มีการผลิตไม่สามารถทำได้หรือไม่มีความชำนาญเหมือนกลุ่มอุตสาหกรรมสนับสนุนด้านการผลิต ประกอบด้วย Mould & die, Jig & Fixture, Forging, Casting, Tooling, Cutting, Surface Treatment, Precision, Electronic Connector และ Engineering Plastic

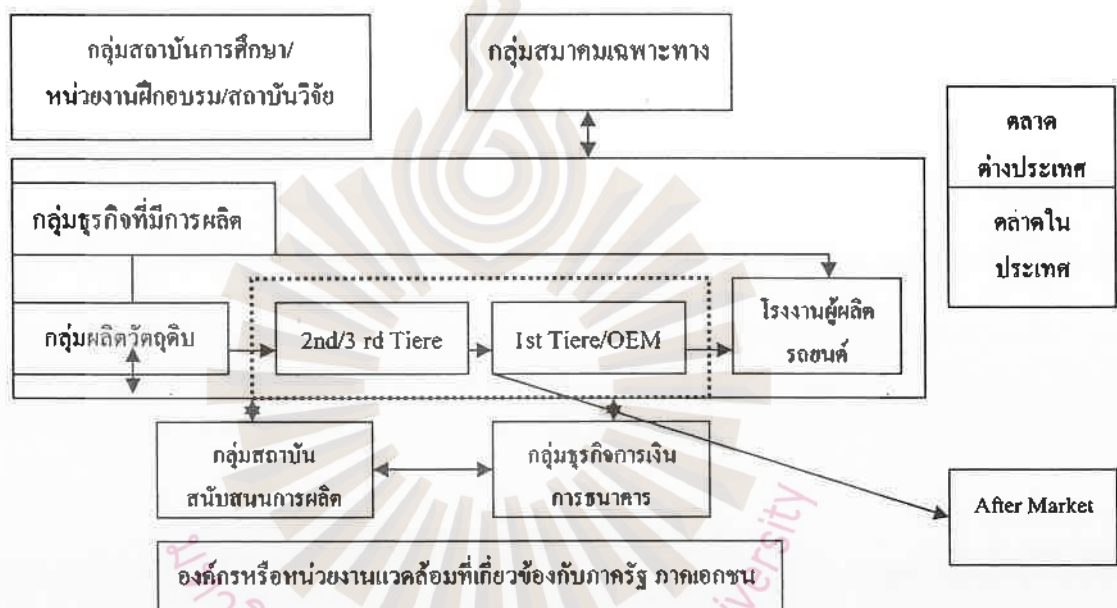
3. กลุ่มบริษัทผู้จัดจำหน่ายรถยนต์และอะไหล่

4. กลุ่มธุรกิจบริการหลังการขาย ได้แก่ กลุ่มผู้จัดจำหน่าย ศูนย์บริการซ่อมรถยนต์ กลุ่มธุรกิจต่อเนื่องอื่น ๆ เช่น ธุรกิจเช่าซื้อ (Leasing) ขาจรมือสอง บริการขนส่งสินค้า ทางเรือและทางอากาศ (Air Transport and Shipping) เป็นต้น

5. กลุ่มธุรกิจการเงินการธนาคาร กลุ่มธุรกิจการเงินการธนาคาร ทำหน้าที่สนับสนุนกลุ่มธุรกิจที่มีการผลิตและอุตสาหกรรมสนับสนุนด้านการผลิตในด้านการเงิน

6. กลุ่มสถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัย หน่วยงานให้บริการฝึกอบรม และสถาบันวิจัย กลุ่มสถาบันการศึกษาหน่วยงานฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร ทำหน้าที่พัฒนาและผลิตทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่ทุกกลุ่มอุตสาหกรรม

7. กลุ่มสมาคมและสถาบันเฉพาะทาง ทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมองค์ความรู้ด้านการผลิต ศูนย์รวมผู้เชี่ยวชาญเพื่อการปรึกษาและฝึกอบรมโดยมีภาครัฐมีบทบาทในการวางนโยบายในการพัฒนา ออกกฎหมาย แลกกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์ เช่น สมาคมอุตสาหกรรมยานยนต์ สมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ สถาบันไทย-เยอรมัน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สถาบันเหล็กและเหล็กกล้า สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ (สถาบันยานยนต์, 2554)



รูปที่ 2.3 แสดงโครงสร้างอุตสาหกรรมยานยนต์ตามลักษณะของการแบ่งกลุ่มธุรกิจ

ที่มา : สถาบันยานยนต์ (2554)

ประเภทของชิ้นส่วนสำหรับการผลิตรถยนต์

ประเภทของชิ้นส่วนสำหรับการผลิตรถยนต์ สามารถแบ่งได้ดังนี้

1. ลูกสูบ (Piston) มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการทำงานของระบบเครื่องยนต์ ลูกสูบของระบบเครื่องยนต์ แต่ละชิ้น ทำจากโลหะผสมที่ให้ความเหนียว น้ำหนักเบา ทนทานต่อการเคลื่อนที่เสียดสีกับผนังกระบอกสูบ การเคลื่อนที่ของลูกสูบแต่ละครั้ง เกิดจาก การทำงานร่วมประสานกันของก้านสูบ (Piston rod) เพลาข้อเหวี่ยง (Crank shaft) และการจุดระเบิดในห้องเผาไหม้

2. ก้านสูบ (Connecting Rod) เป็นตัวส่งต่อกำลังจากลูกสูบ (Piston) ไปถ่ายเทให้กับเพลาข้อเหวี่ยง

3. เพลาข้อเหวี่ยง (Crank Shaft) ทำหน้าที่รับแรงกระทำหน้าที่ส่งมาจากก้านสูบ (Connecting Rod) โดยเปลี่ยนจากแรงกำลังแนวขึ้น-ลง ของลูกสูบ มาเป็น แรงกำลังในแนวหมุน

4. พูลเลย์เพลาข้อเหวี่ยง (Crankshaft Pulley) เมื่อเพลาข้อเหวี่ยงหมุน ตัวพูลเลย์ก็จะหมุนไปด้วย ที่ร่องของพูลเลย์ จะคล้องกับสายพาน เพื่อส่งแรงหมุนนี้ ไปให้กับอุปกรณ์ต่างๆ เช่น ปั๊มน้ำ (Water Pump) เครื่องกำเนิดไฟฟ้า (Alternator) พัดลมหม้อน้ำ (Fan) คอมเพรสเซอร์ (Compressor) ปั๊มพวงมาลัยเพาเวอร์ (Power Steering Pump) เป็นต้น

5. ล้อช่วยแรง (Fly Wheel) ทำจากโลหะขนาดใหญ่ และหนักพอควร เพื่อช่วยให้การหมุนของเพลาข้อเหวี่ยง มีความสมดุลมากขึ้น

6. วาล์ว (Valve) มีลักษณะเป็นโลหะ ยาวพอประมาณ ซึ่งวาล์วจะถูกควบคุมการเปิด-ปิด จากเพลาลูกเบี้ยว (Camshaft) โดยตรง เมื่อวาล์วเปิดออกอากาศ จะไหลผ่าน เข้าหรือออกจากห้องเผาไหม้ได้ เมื่อวาล์วปิด ผนวาล์วก็จะคืนกลับไปประกบกับบ่าวาล์ว เป็นลักษณะเช่นนี้ไปตลอดการทำงาน

7. เพลาลูกเบี้ยว (Camshaft) ทำหน้าที่ควบคุมการเปิดวาล์วไอดี (เปิดวาล์วไอดี) เพื่อให้ไอดีไหลเข้ามาสู่ห้องเผาไหม้ และเปิดวาล์วไอเสีย (ปิดวาล์วไอดี) เพื่อให้ไอเสียไหลออกไป

8. ฝาสูบ (Cylinder Head) ทำหน้าที่หลายอย่างเช่น เป็นส่วนด้านบนของห้องเผาไหม้ เป็นที่เกาะของหัวเทียน (Spark Plug) มีรูสำหรับเป็นปลอกนำวาล์ว มีร่องโพรงน้ำเพื่อให้ น้ำในระบบระบายความร้อน ไหลผ่านได้ เป็นต้น

9. เสื้อสูบ (Cylinder Block) เป็นเสมือน ตัวถังของเครื่องยนต์ เป็นที่อยู่ของ เพลาข้อเหวี่ยง (Crank shaft) ลูกสูบ (Piston) ก้านสูบ (Connecting rod) ซึ่งเสื้อสูบสามารถทำจากโลหะหล่อ ผสมนิกเกิล โครเมียม หรือส่วนผสมต่างๆ เพื่อทำให้เกิดความแข็งแรง ทนความร้อนสูง

10. ฝาครอบวาล์ว (Valve cover) ทำหน้าที่ป้องกันไม่ให้สิ่งสกปรกและฝุ่นละออง เข้าไปในระบบการทำงานของวาล์ว และยังป้องกันไม่ให้น้ำมันหล่อลื่นกระเด็นออกมาภายนอกเครื่องยนต์ด้วย

11. ปะเก็น (Gasket) คือชิ้นส่วนที่ทำจากไม้ก๊อก ยาง หรือทองแดง เช่น ปะเก็นท่อน้ำไอเสีย ปะเก็น ฝาสูบ ปะเก็นฝาครอบวาล์ว

12. น้ำมันหล่อลื่น (Oil) บางบริษัทผู้ผลิตจะระบุมาในคู่มือประจำรถว่าจะต้องใช้ น้ำมันเครื่องชนิดใด ประเภทใด จึงจะตรงต่อความต้องการของเครื่องยนต์แต่ละรุ่น

ส่วนประกอบของรถยนต์แบ่งเป็นส่วนประกอบภายใน คือ ระบบพวงมาลัย เกียร์รถยนต์ คลัทช์ เบรกรถยนต์ และแอร์รถยนต์ และส่วนประกอบภายนอก คือ ตัวถังรถ และยาง

ส่วนประกอบภายในรถยนต์ มีดังนี้

1. ระบบพวงมาลัย เป็นระบบที่ช่วยควบคุมทิศทางการขับขี่ ระบบพวงมาลัยที่ดีจะต้องไม่ทำให้ล้อสั่นไถลหรือทำให้ยางฉีกไปทางด้านข้างขณะเลี้ยว และยังคงทำให้แรงกระทำระหว่างยางกับถนนถูกส่งผ่านไปยังพวงมาลัยน้อยที่สุด และให้การออกแรงหมุนพวงมาลัยน้อยด้วย ส่วนประกอบต่างๆของระบบพวงมาลัยมีดังนี้ พวงมาลัย ขายึดแกนพวงมาลัย แกนพวงมาลัย หน้าแปลนพวงมาลัย ขางข้อต่อ กระปุก เกียร์พวงมาลัย แขนเกียร์พวงมาลัยหรือแขนพีทแมน คันชักคันส่งกลาง คันชักคันส่งข้าง และเขียนคิงกลับ

2. เกียร์รถยนต์ มี 2 แบบคือ เกียร์กระปุก และเกียร์ออโต้ซึ่งมีระบบการทำงานเหมือนกันทุกประการ ต่างกันที่การออกแบบคันส สำหรับเข้าเกียร์เท่านั้น เกียร์รถยนต์ทำหน้าที่ถ่ายกำลังจากเครื่องยนต์ไปยังเพลา และล้อรถยนต์ ห้องเกียร์จะตั้งอยู่ต่อจากคลัทช์ ซึ่งเป็นตัวส สำหรับเชื่อมต่อหรือตัดการส่งกำลังจากเครื่องยนต์มายังระบบส่งกำลัง

3. คลัทช์ ทำหน้าที่ปลดกำลังจากเครื่องยนต์ไปยังล้อขับเคลื่อน เมื่อทำการเปลี่ยนเกียร์หรือตอนสตาร์ทเครื่อง เมื่อเหยียบคลัทช์ จะมีส่วน 3 ส่วนแยกจากกันคือ ล้อช่วยแรง แผ่นคลัทช์ และแผ่นกดประกบตัวล้อช่วยแรง ซึ่งคลัทช์ที่ใช้กันอยู่มี 3 ชนิดคือ ชนิดสปริง ชนิดจานสปริง และชนิดแรงเหวี่ยง

4. เบรกรถยนต์ เป็นระบบที่สำคัญที่สุดอันดับแรกระบบหนึ่งของยานล้อเลื่อนระบบเบรกของรถยนต์มีหน้าที่ 3 ประการคือ

- ลดความเร็วของรถลง หรือรักษาความเร็วของรถให้คงที่ขณะรถแล่นลงจากเขาหรือทางลาด
- ทำให้รถยนต์หยุด
- ยึดรถให้อยู่กับที่ ในกรณีที่รถจอดอยู่บนทางลาดขณะที่คนขับไม่อยู่ในรถ

ส่วนประกอบภายนอกรถยนต์ มีดังนี้

1. ตัวถังรถ เป็นส่วนประกอบภายนอกที่มีความสำคัญ จะต้องมีโครงสร้างที่แข็งแรงพอสำหรับการรับน้ำหนักกรดและเครื่องยนต์ ไม่ยุบเมื่อรับแรงกระทำเพียงเล็กน้อย และให้ความปลอดภัยแก่ผู้ใช้ ส่วนใหญ่ทำจากเหล็ก โดยผลิตแบบแยกส่วนเพื่อความสะดวกในการประกอบ

2. ยางรถยนต์ ทำหน้าที่รองรับน้ำหนักรถยนต์ และใช้ในการขับเคลื่อนรถยนต์ ให้เคลื่อนที่ไปได้ความนุ่มนวลและปลอดภัย ยางรถยนต์มี 2 ชนิด คือ แบบที่มียางใน (Tube Tire) มักใช้กับ

รถบรรทุกขนาดใหญ่ และแบบไม่มียางใน (Tubeless Tire) มักใช้กับรถนั่งส่วนบุคคลและรถกระบะ ที่รับภาระในการบรรทุกไม่มากนัก

3. กระจกรถยนต์ เป็นกระจกนิรภัย แบ่งได้เป็น 2 ชนิดคือ กระจกนิรภัยชั้นเดียวหรือกระจกนิรภัยเทมเปอร์มีคุณสมบัติในการความปลอดภัย และกระจกนิรภัยหลายชั้นหรือกระจกนิรภัยลามิเนตเพื่อความปลอดภัยสูง โดยนำเอากระจก 2 แผ่น มาอัดติดกันโดยมีแผ่นฟิล์มที่เหนียวและแข็งแรงซ่อนอยู่ระหว่างกลาง

4. พลาสติก พลาสติกที่จะนำมาใช้ในรถยนต์มักถูกกำหนดเกณฑ์เรื่องคุณภาพไว้ค่อนข้างสูง โดยพลาสติกต้องมีสภาพหรือรูปร่างดีไม่โก่งงอหรือบิดตัวในสภาวะที่มีความเค้น (Stress) หรือสภาพที่ต้องเผชิญการเปลี่ยนอุณหภูมิช่วงกว้าง

อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย

อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทยเป็นอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพโดดเด่นในภูมิภาคอาเซียน เนื่องจากประเทศไทยมีฐานการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่แข็งแกร่งและได้เปรียบในเรื่องที่ตั้งภูมิศาสตร์เพราะเป็นศูนย์กลางของภูมิภาคอาเซียน รวมทั้งมีโครงสร้างสาธารณูปโภคที่ดี ทำให้ดึงดูดผู้ผลิตยานยนต์ระดับโลกที่สำคัญมาตั้งโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ทั้งนี้ ภาครัฐมีนโยบายส่งเสริมอุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยให้เป็นฐานการผลิตยานยนต์แห่งเอเชีย (Detroit of Asia) จึงส่งผลให้อุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องอย่างอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สามารถขยายตัวได้ตามอุตสาหกรรมยานยนต์ด้วย

โดยทั่วไปแล้วผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์จะมีตลาดในการจัดจำหน่ายชิ้นส่วนอยู่ 2 ตลาดหลัก ได้แก่

1. ตลาดชิ้นส่วนเพื่อนำไปใช้ประกอบยานยนต์ (Original Equipment Market: OEM) โดยผู้ผลิตต้องผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ป้อนให้กับรถยนต์และจักรยานยนต์รุ่นใหม่ๆ สำหรับค่ายยานยนต์ที่เข้ามาตั้งฐานการผลิตในไทยเพื่อประกอบยานยนต์ส่งออกและจำหน่าย ในประเทศ ซึ่งเป็นการผลิตตามคำสั่งซื้อ

2. ตลาดชิ้นส่วนทดแทนหรืออะไหล่ทดแทน (Replacement Equipment Market: REM) เป็นตลาดชิ้นส่วนอะไหล่เพื่อการทดแทนชิ้นส่วนเดิมที่เสียหรือสึกหรอตามสภาพการใช้งาน

สถานการณ์ปัจจุบัน

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2556) เปิดเผยว่า อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย สามารถสร้างรายได้จากการส่งออกปีละกว่า 3.3 แสนล้านบาทและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี และยังมีปริมาณการจ้างงานรวมในอุตสาหกรรมนี้มากถึงร้อยละ 8 ของปริมาณการจ้างงานทั้ง

ประเทศ นอกจากนี้อุตสาหกรรมยานยนต์ยังมีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมต่อเนื่องอื่นๆ อีกหลายประเภท อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาความสามารถและองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยียานยนต์ของประเทศไทย พบว่าผู้ผลิตใช้เทคโนโลยีการผลิตที่นำเข้าจากต่างประเทศเกือบทั้งหมด และผู้ผลิตไทยมีความสามารถทางเทคโนโลยีในระดับการใช้เทคโนโลยีพื้นฐานเท่านั้น ส่วนความสามารถในการคิดแปลงเทคโนโลยี ออกแบบ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ยังมีอยู่อย่างจำกัด ทำให้โอกาสในการแข่งขันหรือการเข้าไปพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ในตลาดทั่วไป เช่น รถยนต์นั่งส่วนบุคคล รถปิกอัพ เป็นไปได้ยากเนื่องจากตลาดมีผู้เล่นที่เข้มแข็งอยู่มากมาย และมีระบบการบริหารจัดการและนโยบายการดำเนินธุรกิจที่เน้นการผลิตจำนวนมากเพื่อให้ได้ประโยชน์จากการประหยัดจากขนาด economy of scale อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยยังมีอุตสาหกรรมยานยนต์ในตลาดจำเพาะ (Niche Market) ของรถยนต์เอนกประสงค์ในภาคการเกษตรที่มีปริมาณการผลิตพอสมควร ซึ่งยังมีช่องทางการพัฒนาที่มีความเป็นไปได้ และไม่เป็นการแข่งขันกับตลาดยานยนต์ทั่วไป จึงถือเป็นโอกาสที่สำคัญของประเทศ

รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการผลิตรถยนต์ประหยัดพลังงานและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ที่มีมาตรฐานสากล ดันทุนด้า หรือ ECO Car ซึ่งรถยนต์ประเภทใหม่นี้ต้องมีความปลอดภัย สามารถป้องกันผู้โดยสารกรณีที่เกิดอุบัติเหตุจากการชนด้านหน้าและด้านข้างของตัวรถ ซึ่งคุณสมบัติทั้งหมดดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาวัสดุและชิ้นส่วนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนได้ถูกกำหนดจากภาครัฐให้เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมและการส่งออกของไทย อุตสาหกรรมยานยนต์และอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์นับเป็นอุตสาหกรรมที่มีการพัฒนาเคียงคู่กันมาตลอดระยะเวลาทั้งนี้ในอดีตกฎเกณฑ์ที่ทางการบังคับให้โรงงานรถยนต์ต้องใช้ชิ้นส่วนที่ผลิตภายในประเทศ (Local Contents) ในสัดส่วนที่กำหนด ได้เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้มีการพัฒนาผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ภายในประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ผลิตชิ้นส่วนเพื่อป้อนโรงงานรถยนต์โดยตรง (Original Equipment Manufacturers หรือ OEM) โดยได้มีการนำเทคโนโลยีจากต่างประเทศเข้ามาดำเนินการผลิต ทั้งนี้เพื่อให้ได้ตามมาตรฐานรถยนต์แต่ละรุ่นที่บริษัทแม่จะเป็นผู้กำหนด ผู้ผลิตชิ้นส่วนประเภท OEM เหล่านี้ จะประกอบไปด้วยกลุ่มที่เรียกว่า First-Tier Suppliers ซึ่งเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนป้อนโรงงานรถยนต์โดยตรง และกลุ่มที่เป็นระดับ Second-Tier Suppliers ลงไป ซึ่งจะรับช่วงการผลิตเพื่อป้อนชิ้นส่วนบางประเภทให้กับกลุ่มแรกอีกทอดหนึ่ง

ปัจจุบันมีผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ OEM ที่เป็นระดับ First-Tier จำนวนประมาณ 386 ราย ทั้งนี้ ผู้ผลิตรายใหญ่ๆ ในกลุ่มนี้จะเป็นการลงทุนจากต่างประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งจากญี่ปุ่น และมีผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ OEM ระดับ Second และ Third Tier จำนวนกว่า 800 ราย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการขนาดกลางและย่อมหรือ SME ของคนไทย นอกจากนี้ ก็ยังมีผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ประเภทที่เรียกว่า Replacement Equipment Manufacturers หรือ REM ซึ่งผลิตชิ้นส่วนอะไหล่เพื่อการทดแทนชิ้นส่วนที่เสียหรือสึกหรอ เพื่อป้อนร้านจำหน่ายอะไหล่ ศูนย์บริการและอู่ซ่อมรถยนต์ โดยผู้ผลิตในกลุ่มนี้หลายรายก็เป็นผู้ผลิตสำหรับตลาด OEM ระดับ Second หรือ Third Tier ด้วย

การปรับตัวผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทยหลังการเปิด AEC

ปัจจุบันการผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในประเทศไทย ครอบคลุมรายการชิ้นส่วนต่างๆ ตั้งแต่ ตัวเครื่องยนต์ ระบบช่วงล่าง ระบบเบรกและคลัทช์ ระบบพวงมาลัย ระบบขับเคลื่อนและถ่ายทอดกำลัง ตัวถังรถยนต์ ไปจนถึงอุปกรณ์ระบบ ไฟฟ้า อุปกรณ์เสริมและตกแต่ง ยางรถยนต์ อุปกรณ์พลาสติก และกระจกรถยนต์ ฯลฯ อย่างไรก็ตามการยกเลิกมาตรการบังคับให้ผู้ผลิตรายใดในประเทศไทยต้องใช้ชิ้นส่วนที่ผลิตในประเทศ ซึ่งมีผลบังคับใช้มาตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2543 ประกอบกับนโยบายเปิดเสรีการค้าภายใต้กฎเกณฑ์ของ WTO และเขตการค้าเสรีอาเซียนหรือ AFTA นั้น ได้ส่งผลกระทบต่อแนวโน้มการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนของไทยมาก ทั้งนี้ในแง่ของผู้ผลิตรายใดนั้น การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ได้ส่งผลดีต่อผู้ประกอบการอุตสาหกรรมรถยนต์ ซึ่งสามารถเลือกซื้อชิ้นส่วนในระบบ Global Sourcing เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพด้วยต้นทุนที่เหมาะสมที่สุด ทว่าในขณะเดียวกัน ก็ส่งผลกระทบต่อผู้ผลิตชิ้นส่วนในประเทศที่จะต้องปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต และคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้นในภาวะที่ต้องประสบกับการแข่งขันที่สูงขึ้น ซึ่งในกรณีของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรายใหญ่ๆ ที่เป็นการลงทุนหรือร่วมลงทุนจากต่างชาติและมีเทคโนโลยีสูง ผลกระทบมีค่อนข้างน้อยเนื่องจากผู้ผลิตเหล่านี้หรือที่เรียกกันว่า First-Tier OEM เป็นผู้ป้อนชิ้นส่วนให้กับโรงงานหรือบริษัทรถยนต์โดยตรงตามข้อตกลงและเงื่อนไขที่ได้ตกลงกันไว้แล้ว ด้วยมาตรฐานคุณภาพของผลิตภัณฑ์อันเป็นที่ยอมรับ ในขณะที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนระดับรองลงมาหรือ Second และ Third-Tier OEM และผู้ผลิตชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์ทดแทนหรือผู้ผลิตประเภท REM จะได้รับผลกระทบจากนโยบายการเปิดเสรีการค้าหรือการจัดซื้อชิ้นส่วนในระบบ Global Sourcing ของบริษัทรถยนต์ค่อนข้างมาก

ปัจจุบันบริษัทรถยนต์หลายแห่งได้นำเอาระบบ Global และ Regional Sourcing มาใช้เพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสั่งซื้อชิ้นส่วนรถยนต์บางรายการจากบริษัทผู้ผลิตในเครือข่ายที่มีโรงงานซึ่งตั้งอยู่ในต่างประเทศ โดยเฉพาะในภูมิภาคอาเซียน มาใช้แทนชิ้นส่วนเดิมที่เคยสั่งซื้อภายในประเทศ เช่น โดยการใช้สิทธิพิเศษด้านภาษีภายใต้โครงการความร่วมมือด้านอุตสาหกรรม

ของอาเซียน AICO (ASEAN Industrial Cooperation Scheme) นอกจากนี้เมื่อข้อตกลงเขตการค้าเสรีอาเซียนในการยกเว้นภาษีนำเข้ายานยนต์และชิ้นส่วน จึงเป็นที่คาดว่าปริมาณการใช้ชิ้นส่วนรถยนต์ด้วยวิธี Regional Sourcing จะยิ่งเพิ่มขึ้น ในขณะเดียวกัน ท่ามกลางกระแสการเปิดเสรีทางการค้าของโลก ผู้ผลิตชิ้นส่วนอะไหล่ทดแทนหรือ REM นั้นก็มีแนวโน้มว่าจะเผชิญกับการแข่งขันของชิ้นส่วนยานยนต์ จากไต้หวัน จีน และอินเดียเพิ่มมากขึ้น ทั้งในแง่ของการแข่งขันด้านราคาและคุณภาพของสินค้าที่นำเข้าจากประเทศเหล่านี้ (บริษัท ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด, 2556)

ความได้เปรียบในการลงทุนของต่างชาติในไทย

จากความต้องการในตลาดยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย ทำให้มีผู้ประกอบการทั้งชาวไทยและต่างชาติก้าวเข้าสู่อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ของไทยเป็นจำนวนมาก จนถึงได้ว่าประเทศไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ที่สำคัญ และเป็นที่ยอมรับจากหลายประเทศทั่วโลก ทั้งนี้อาจเกิดจากข้อได้เปรียบหรือความพร้อมในด้านต่างๆ ที่เอื้อต่ออุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ดังต่อไปนี้

1. ความได้เปรียบของที่ตั้ง : ประเทศไทยถือเป็นประเทศที่ได้เปรียบทางภูมิศาสตร์ เมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ ในภูมิภาคเดียวกัน กล่าวคือมีทำเลที่ตั้งในจุดศูนย์กลางของภูมิภาค ทำให้มีระยะทางเฉลี่ยไปยังตลาดหลักนอกภูมิภาคอย่างสหรัฐอเมริกา ยุโรป และออสเตรเลีย เป็นต้น และตลาดในภูมิภาคทั้งญี่ปุ่น ประเทศในเอเชียกลาง และประเทศเพื่อนบ้านที่สั้นกว่าประเทศอื่นๆ รวมถึงมีช่องทางการขนส่งทั้งทางบก และทางเรือในการขนส่งระหว่างประเทศด้วย

2. ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐาน : ลักษณะการผลิตยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ในไทย จะอยู่ในบริเวณใกล้เคียงกัน ทำให้การขนส่งชิ้นส่วนเข้าสู่สายการประกอบได้รวดเร็ว นอกจากนี้พื้นฐานในการขนส่งของไทยยังมีความพร้อมในการรองรับการขยายตัวของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ กล่าวคือ ประเทศไทยถือได้ว่ามีถนนที่มีคุณภาพเมื่อเทียบกับหลายประเทศในภูมิภาค โดยถนนส่วนใหญ่ของประเทศเป็นถนนลาดยางหรือเทคอนกรีตแล้ว และมีถนนเชื่อมต่อยังประเทศอื่นในภูมิภาคอย่างพม่า ลาว กัมพูชา และจีน ซึ่งคาดว่าจะมีอุปสงค์ต่อยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์เพิ่มมากขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ไทยยังมีท่าเรือน้ำลึกที่มีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับจากทั่วโลก รองรับการส่งออก ยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ไปยังประเทศในภูมิภาค ยุโรป อเมริกา เอเชียตะวันออก และเอเชียกลาง

3. ความได้เปรียบด้านค่าแรง : อุตสาหกรรมยานยนต์ไทยยังแข่งขันอยู่บนเงื่อนไขของปัจจัยการผลิตราคาถูก (Low Cost Factor Input) โดยเฉพาะค่าแรงงาน และจำนวนแรงงานที่มีมากพอรองรับ การเติบโตของอุตสาหกรรม อย่างไรก็ตามเมื่อเทียบกับจีนแล้ว ค่าแรงของไทยอาจสูงกว่า

แต่ก็มีทักษะและความชำนาญในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์จากการสั่งสมประสบการณ์มากกว่าเช่นกัน

4. การสนับสนุนจากภาครัฐ : ภาครัฐได้มีนโยบายผลักดันให้อุตสาหกรรมยานยนต์ของไทย ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมยุทธศาสตร์ของประเทศให้ก้าวสู่การเป็นศูนย์กลางการผลิตรถยนต์ในภูมิภาค หรือคิทรอยด์ออฟ เอเชีย โดยทางกระทรวงอุตสาหกรรมมีแผนงานที่จะเร่งพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ให้มีการเติบโต เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน พัฒนาศักยภาพ และการเปิดเสรีทางการค้า เพื่อให้มีความพร้อมในการเป็นศูนย์กลางการผลิตแห่งเอเชีย (ฝ่ายสถิติการขนส่ง กองวิชาการ และวางแผน กรมการขนส่งทางบก, สถาบันยานยนต์ไทย)

จะเห็นว่าอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์จัดเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมเป้าหมาย ที่รัฐบาลให้การสนับสนุน เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีบทบาทในการสนับสนุนอุตสาหกรรมยานยนต์ซึ่งไทยเป็นฐานการผลิต ขนาดใหญ่ที่สำคัญแห่งหนึ่งของโลก และมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งก่อให้เกิด การจ้างงานเป็นจำนวนมาก และก่อให้เกิดการเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องต่างๆ พร้อมทั้งเป็นอุตสาหกรรมที่สามารถทำรายได้เข้าสู่ประเทศเป็นจำนวนมาก

(6) ข้อมูลเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน (ASEAN Economic Community Data)

AEC ย่อมาจาก ASEAN Economic Community หรือประชาคมเศรษฐกิจ อาเซียน เป็นเป้าหมายสำหรับการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจของสมาคมประชาชาติ เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรืออาเซียน (Association of Southeast Asia in Nations : ASEAN) ซึ่งประกอบด้วยสมาชิก 10 ประเทศ ได้แก่ บรูไนดารุสซาลาม กัมพูชา อินโดนีเซีย ลาว มาเลเซีย พม่า ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ ไทย และเวียดนาม ทั้งนี้ อาเซียน มีเป้าหมายที่จะให้การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจบรรลุผลภายในปี 2558

AEC เป็น 1 ใน 3 เสาหลักของประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ซึ่งประกอบด้วย เสาหลักอีก 2 เสา คือ ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community: ASCC) และประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน(ASEAN Political-Security Community: APSC)

ความเป็นมา

สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้หรืออาเซียน ได้มีการจัดตั้งขึ้นมาครั้งแรก โดยความร่วมมือกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของประเทศไทย มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ เมื่อเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2504 เรียกว่า สมาคมอาสา หรือ Association of South East Asia แต่เมื่อดำเนินการได้เพียง 2 ปีก็ต้องหยุดชะงักลง อันเนื่องมาจากความผกผันทางการเมืองระหว่างประเทศอินโดนีเซีย และประเทศมาเลเซีย แต่ต่อมาในวันที่ 8 สิงหาคม พ.ศ.2510 รัฐมนตรีกระทรวงการ

ต่างประเทศของประเทศไทย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ รวม 5 ประเทศ ได้ลงนามปฏิญญากรุงเทพจัดตั้งเป็นสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้หรืออาเซียนขึ้น เพื่อให้เป็นองค์กรความร่วมมือระดับภูมิภาค โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมความร่วมมือและมั่นคงทางการเมือง การเจริญเติบโตทางการค้าและเศรษฐกิจ รวมทั้งการพัฒนาทางสังคมของประเทศสมาชิก จนต่อมาภายหลังยุคสงครามเย็น อาเซียนได้ขยายจำนวนประเทศสมาชิกเป็น 10 ประเทศ คือ ประเทศบรูไน ในปี พ.ศ.2527 ประเทศเวียดนาม ในปี พ.ศ.2538 ประเทศลาวและพม่า ในปี พ.ศ.2540 และประเทศกัมพูชา ในปี พ.ศ.2542 ทำให้กลุ่มประเทศอาเซียนมีประชากรรวมกันประมาณ 600 ล้านคน ครอบคลุมพื้นที่ประมาณ 4.5 ล้านตารางกิโลเมตร และมีสำนักงานเลขาธิการอาเซียน ตั้งอยู่ที่กรุงจาการ์ตา ประเทศอินโดนีเซีย

สำหรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เกิดขึ้นจากอาเซียนที่ต้องการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการเงิน จึงได้กำหนดให้มีการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community – AEC) ขึ้นภายในปี พ.ศ.2563 (ค.ศ.2020) AEC เป็นการพัฒนาจากการเป็น สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (The association of South East Asian Nations : ASEAN) ก่อตั้งขึ้นตามปฏิญญากรุงเทพฯ (Bangkok Declaration) เมื่อ 8 สิงหาคม 2510 โดยมีประเทศผู้ก่อตั้งแรกเริ่ม 5 ประเทศ คือ อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ และไทย ต่อมาในปี 2527 บรูไน ก็ได้เข้าเป็นสมาชิก ตามด้วย 2538 เวียดนาม ก็เข้าร่วมเป็นสมาชิก ต่อมา 2540 ลาวและพม่า เข้าร่วม และปี 2542 กัมพูชา ก็ได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกลำดับที่ 10 ทำให้ปัจจุบันอาเซียนเป็นกลุ่มเศรษฐกิจภูมิภาคขนาดใหญ่ มีประชากร รวมกันเกือบ 500 ล้านคน จากนั้นในการประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 9 ที่อินโดนีเซีย เมื่อ 7 ค.ค. 2546 ผู้นำประเทศสมาชิกอาเซียนได้ตกลงกันที่จะจัดตั้งประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ซึ่งประกอบด้วย 3 เสาหลัก คือ

1. ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asean Economic Community:AEC)
2. ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (Socio-Cultural Pillar)
3. ประชาคมความมั่นคงอาเซียน (Political and Security Pillar)

เดิมกำหนดเป้าหมายที่จะตั้งขึ้นในปี 2563 แต่ต่อมาได้ตกลงกันเลื่อนกำหนดให้เร็วขึ้นเป็นปี 2558 และก้าวสำคัญต่อมาคือการจัดทำปฏิญญาอาเซียน (ASEAN Charter) ซึ่งมีผลใช้บังคับแล้ว ตั้งแต่เดือนธันวาคม ปี 2552 นับเป็นการยกระดับความร่วมมือของอาเซียนเข้าสู่มิติใหม่ในการสร้างประชาคม โดยมีพื้นฐานที่แข็งแกร่งทางกฎหมายและมีองค์กรรองรับการดำเนินการเข้าสู่เป้าหมายดังกล่าวภายในปี 2558

สำหรับเสาหลักการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community หรือ AEC)ภายในปี 2558 เพื่อให้อาเซียนมีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน แรงงานฝีมือ

อย่างเสรี และเงินทุนที่เสรีขึ้นต่อมาในปี 2550 อาเซียนได้จัดทำพิมพ์เขียวเพื่อจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC Blueprint) เป็นแผนบูรณาการงานด้านเศรษฐกิจให้เห็นภาพรวมในการมุ่งไปสู่ AEC ซึ่งประกอบด้วยแผนงานเศรษฐกิจในด้านต่าง ๆ พร้อมกรอบระยะเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินมาตรการต่าง ๆ จนบรรลุเป้าหมายในปี 2558 รวมทั้งการให้ความยืดหยุ่นตามที่ประเทศสมาชิกได้ตกลงกันล่วงหน้า ในอนาคต AEC จะเป็นอาเซียน+3 โดยจะเพิ่มประเทศ จีน เกาหลีใต้ และญี่ปุ่น เข้ามาอยู่ด้วย และต่อไปก็จะมีการเจรจา อาเซียน+6 จะมีประเทศ จีน เกาหลีใต้ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และ อินเดียต่อไป (จากข้อมูล The World FactBook ของ The Central Intelligence Agency :CIA)

คำขวัญอาเซียน “One Vision, One identity, One Community” หนึ่งวิสัยทัศน์ หนึ่งเอกลักษณ์ หนึ่งประชาคม (<http://www.thai-aec.com>)

เป้าหมายของ AEC

ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หรือ AEC คือ เป้าหมายการรวมกลุ่มทาง เศรษฐกิจของอาเซียนในปี 2558 ซึ่งมีองค์ประกอบหลายด้าน ทั้งการเปิดเสรีสินค้า บริการ และการลงทุน ซึ่งการเปิดเสรีที่จะอยู่ภายใต้ความตกลง 3 ฉบับได้แก่

1. ความตกลงการค้าสินค้าของอาเซียน
2. กรอบความตกลงว่าด้วยการค้าบริการ ของอาเซียน
3. ความตกลงว่าด้วยการลงทุนอาเซียน

เป้าหมายของ AEC คือ

1. ส่งเสริมให้อาเซียนเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวมีการเคลื่อนย้าย สินค้า บริการ การลงทุน แรงงานฝีมือโดยเสรี และการเคลื่อนย้ายเงินทุนที่เสรีมากขึ้น
2. ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของอาเซียน
3. ลดช่องว่างการพัฒนาระหว่างประเทศสมาชิก
4. ส่งเสริมการรวมตัวเข้ากับประชาคมโลกของอาเซียน

การกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์

เมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. 2540 ผู้นำอาเซียนได้รับรองเอกสารวิสัยทัศน์อาเซียน 2020 (พ.ศ.2563) เพื่อกำหนดเป้าหมายว่าภายในปี ค.ศ. 2020 (พ.ศ.2563) อาเซียนจะเป็น

1. วงสมานฉันท์แห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (A concert of southeast Asian Nation)
2. หุ่นส่วนเพื่อการพัฒนาอย่างมีพลวัต (A partnership in dynamic development)
3. มุ่งปฏิสัมพันธ์กับประเทศภายนอก (An Outward-Looking ASEAN)

4. ชุมชนแห่งสังคมที่เอื้ออาทร (A community of caring societies)

ต่อมาเมื่อวันที่ 7-8 ตุลาคม พ.ศ.2546 ได้มีการประชุมผู้นำอาเซียนครั้งที่ 9 ที่เกาะบาหลิ ประเทศอินโดนีเซีย ผู้นำอาเซียนได้ลงนามในปฏิญญาว่าด้วยความร่วมมืออาเซียน (Declaration of ASEAN Concord II หรือ Bali Concord II) เห็นชอบให้มีการจัดตั้งประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ภายในปี ค.ศ.2020 หรือ พ.ศ.2563

เป้าหมายและแผนแม่บททางด้านโลจิสติกส์

การรวมตัวกันเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้กำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนในคุณลักษณะ 4 ประการ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของอาเซียนกับโลก ได้แก่

1. การเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว เน้นการเคลื่อนย้ายสินค้า การบริการ การลงทุน เงินทุน และแรงงานฝีมือระหว่างกันอย่างเสรี รวมถึงการเปิดเสรีในภาคบริการสาขาเร่งรัดต่างๆ ซึ่งรวมถึงภาคโลจิสติกส์ด้วย
2. การมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง เน้นการดำเนินนโยบายการแข่งขันการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา การพัฒนา ICT และพลังงาน
3. การมีพัฒนาการทางเศรษฐกิจที่เท่าเทียมกัน มุ่งส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการขยายตัวของ SMEs ให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิกใหม่ (CLMV) เพื่อลดช่องว่างของระดับการพัฒนา
4. การบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลกได้อย่างสมบูรณ์ เน้นการเปิดเขตการค้าเสรี (Free Trade Agreement) และพันธมิตรทางเศรษฐกิจ (Closer Economic Partnership) กับประเทศคู่ค้าสำคัญ

สำหรับเงื่อนไขการเปิดเสรีในธุรกิจภาคบริการที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์ (ครอบคลุมถึงบริการขนส่งทางทะเล ถนน รวง อากาศ การจัดส่งพัสดุ บริการยกขนสินค้าที่ขนส่งทางทะเล บริการโกดังและคลังสินค้า ตัวแทนรับจัดการขนส่งสินค้า บริการบรรจุภัณฑ์ บริการรับจัดการพิธีการศุลกากร) จะอนุญาตให้นักลงทุนสัญชาติอาเซียนเข้ามาถือหุ้นในธุรกิจไทยได้อย่างน้อยร้อยละ 70 ตั้งแต่ปี 2556 เป็นต้นไป

ในแผนแม่บทว่าด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียน (Master Plan on ASEAN Connectivity) ซึ่งกล่าวไว้ว่า “เพื่อทำให้อาเซียนเป็นศูนย์กลางของชาติเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่มองไปข้างนอก อยู่ร่วมกันอย่างมีสันติภาพ มั่นคง และเจริญรุ่งเรือง รวมตัวกันเป็นหุ้นส่วนของการพัฒนาอย่างมีพลวัตและเป็นประชาคมที่เอื้ออาทร”

แผนแม่บทฯ ดังกล่าวมีสาระสำคัญครอบคลุมองค์ประกอบความเชื่อมโยงใน 3 ด้าน ได้แก่

1. ความเชื่อมโยงด้านโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ (Infrastructure) ทั้งด้านการคมนาคมขนส่ง เทคโนโลยีสารสนเทศ และโครงข่ายพลังงาน โครงการที่สำคัญ เช่น โครงข่ายทางหลวง

อาเซียน เส้นทางรถไฟสิงคโปร์ – กูหมิง โครงการพัฒนาศักยภาพท่าเรือในภูมิภาค 47 แห่ง
โครงการ ASEAN Power Grid (APG) และ Trans-ASEAN Gas Pipeline (TAGP) เป็นต้น

2. ความเชื่อมโยงด้านกฎระเบียบ (Institution) เป็นการจักระบบสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่ออำนวยความสะดวกด้านการค้าและการขนส่ง โดยมีโครงการเร่งด่วน ได้แก่ การจัดตั้งระบบอำนวยความสะดวกด้านศุลกากรด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ณ จุดเดียวในระดับประเทศและอาเซียน (National Single Window & ASEAN Single Window) เป็นต้น

3. ความเชื่อมโยงด้านประชาชน (People) ซึ่งเน้นเพิ่มอำนาจให้กับภาคประชาชนในประเทศสมาชิก (กรุงเทพฯธุรกิจ, 2555)

แผนยุทธศาสตร์ทางด้านโลจิสติกส์

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช., 2556) ให้ความสำคัญต่อการรวมประเด็นการพัฒนาด้านโลจิสติกส์เข้าไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 ซึ่งกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ด้วยความเสมอภาคเป็นธรรม และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง” ประกอบด้วย 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ

1. ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมในสังคม
2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน
3. ยุทธศาสตร์ความเข้มแข็งภาคเกษตร ความมั่นคงของอาหารและพลังงาน
4. ยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจสู่การเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน
5. ยุทธศาสตร์การสร้างเชื่อมโยงกับประเทศในภูมิภาคเพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม และ (6) ยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 และ 5 เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบโลจิสติกส์โดยตรง ประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจสู่การเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน มุ่งพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานและโลจิสติกส์ด้วยการ

1. ผลักดันการพัฒนาการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ เช่น พัฒนาปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งไปสู่การขนส่งในรูปแบบอื่นๆ ที่มีต้นทุนการขนส่งต่อหน่วยต่ำและมีการใช้พลังงานที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารจัดการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบที่เชื่อมโยงการขนส่งทุกโหมดการขนส่งในลักษณะบูรณาการทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ และพัฒนาระบบบริหารจัดการรวบรวมและกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

2. ปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการ โลจิสติกส์ โดยเน้นผลิตนุผลการด้านโลจิสติกส์ที่มีความเป็นมืออาชีพ พัฒนาระบบและบริหารเครือข่ายธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์ตลอดทั้งห่วงโซ่

อุปทานและปรับปรุงกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องรวมทั้งสนับสนุนการวิจัย พัฒนา นวัตกรรม เพื่อการพัฒนาโลจิสติกส์ และยกระดับประสิทธิภาพกระบวนการอำนวยความสะดวกทางด้านการค้าและการขนส่งสินค้าผ่านแดนและข้ามแดน ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการขนส่งและการกำหนดบทบาทของท่าอากาศยานและท่าเรือหลักของประเทศ

3. พัฒนาระบบขนส่งทางรถไฟ โดยบูรณะปรับปรุงทางรถไฟ ก่อสร้างทางคู่ในเส้นทางรถไฟสายหลัก และจัดหารถจักรและล้อเลื่อน รวมทั้งปรับปรุงระบบอาณัติสัญญาณให้มีความทันสมัย และพัฒนาเส้นทางรถไฟความเร็วสูงเชื่อมโยงสู่เมืองต่างๆ ในภูมิภาคและกลุ่มประเทศอาเซียน ตลอดจนปรับโครงสร้างการรถไฟแห่งประเทศไทย

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างความเชื่อมโยงกับประเทศในภูมิภาคเพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม โดยมีกลยุทธ์ด้านการพัฒนาความเชื่อมโยงด้านการขนส่งและระบบโลจิสติกส์ภายใต้กรอบความร่วมมือในอนุภูมิภาคต่างๆ ประกอบด้วยแนวทางสำคัญดังนี้

1. พัฒนาบริการขนส่งและ โลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐานสากล เช่น พัฒนาค่านศุลกากรชายแดน ศูนย์เศรษฐกิจชายแดน และการอำนวยความสะดวกการค้าผ่านแดน พัฒนาระบบและการบริหารเครือข่ายธุรกิจของภาคบริการขนส่งและ โลจิสติกส์ตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทานในภูมิภาค และรัฐลงทุนนำในโครงการที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของประเทศในแต่ละแนวพื้นที่เศรษฐกิจ เป็นต้น

2. ปรับปรุงกฎระเบียบการขนส่งคนและสินค้าที่เกี่ยวข้อง เพื่อลดจำนวนเอกสาร ต้นทุนการค้าแรงงาน และระยะเวลาที่ใช้ในกระบวนการขนส่งผ่านแดนและข้ามแดน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของไทยและอนุภูมิภาคโดยรวมในด้านการลดต้นทุนค่าขนส่งและ โลจิสติกส์

3. พัฒนาบุคลากรในธุรกิจการขนส่งและ โลจิสติกส์ ทั้งในด้านทักษะภาษาต่างประเทศและความรู้ด้านการบริหารจัดการ โลจิสติกส์ และพัฒนาผู้ประกอบการ โดยเฉพาะระดับ SMEs รวมทั้งพัฒนาสมรรถนะการเป็นผู้ประกอบการของไทยให้สามารถริเริ่มธุรกิจระหว่างประเทศได้

4. เชื่อมโยงการพัฒนาเศรษฐกิจตามแนวพื้นที่ชายแดน และเขตเศรษฐกิจชายแดน โดยเชื่อมโยงเครือข่ายการขนส่งที่เชื่อมโยงปัจจัยการผลิต ระบบการผลิต ห่วงโซ่การผลิตระหว่างประเทศ และประตูส่งออกตามมาตรฐานสากล อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ยังมีกลยุทธ์ด้านการพัฒนาการผลิตและการลงทุน ตามแนวพื้นที่พัฒนาเศรษฐกิจและพัฒนาเศรษฐกิจชายแดน ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์เชิงพื้นที่ที่จะสามารถสนองตอบการปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศได้

การเชื่อมโยงระบบโลจิสติกส์ของอาเซียนเพื่อเชื่อมโยงสู่ตลาดโลก

ประเทศไทยก้าวสู่การเป็นประตูการเชื่อมโยงระบบโลจิสติกส์ของอาเซียนเพื่อเชื่อมโยงสู่ตลาดโลก (Thailand as the ASEAN Logistics Connecting Gateway to Global Markets)

วัตถุประสงค์

1.เพิ่มประสิทธิภาพและมาตรฐานของบริการ โลจิสติกส์ในด้านประสิทธิภาพต้นทุน โลจิสติกส์ (Cost Efficiency) เพิ่มความสามารถของธุรกิจในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Responsiveness) และเพิ่มความปลอดภัยและความเชื่อถือได้ในกระบวนการขนส่งสินค้าและบริการ (Reliability and Security) 2.เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของสาขาการผลิตเป้าหมายในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ

เป้าหมายหลัก

1. ลดต้นทุนโลจิสติกส์ต่อ GDP ภายในปี 2559 ให้อยู่ในระดับไม่เกินร้อยละ 12.2.
2. เพิ่มความสามารถด้านโลจิสติกส์ โดยมีคะแนนดัชนีตัวชี้วัดประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ (Logistics Performance Index: LPI) ไม่ต่ำกว่าปีละ 4 จากคะแนนเต็ม 5
3. เพิ่มขนาดและมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรม โลจิสติกส์และอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องอย่างน้อยร้อยละ 10 ต่อปี
4. สร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจของสาขาการผลิตเป้าหมาย เพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 10 ต่อปี โดยมียุทธศาสตร์ คือ
 1. การพัฒนาขีดความสามารถระบบโครงสร้างพื้นฐานทางการค้าและโลจิสติกส์เพื่อรองรับการขนส่งสินค้าและบริการภายในประเทศและเชื่อมโยงไปสู่ตลาดคู่ค้าสำคัญ
 2. การเพิ่มประสิทธิภาพของบริการด้านการอำนวยความสะดวกทางการค้าและโลจิสติกส์เพื่อกระตุ้นการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ
 3. การยกระดับศักยภาพให้บริการ โลจิสติกส์ให้มีความเป็นมืออาชีพเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของสาขาการผลิตเป้าหมายของประเทศ
 4. การพัฒนา กำลังคนและระบบข้อมูลด้าน โลจิสติกส์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานของประเทศ
 5. การสร้างความร่วมมือของโซ่อุปทานระหว่างภาคการเกษตรอุตสาหกรรม และบริการเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งแก่ภาคการผลิตของประเทศ
 6. การพัฒนาเส้นทางการค้าและช่องทางการกระจายสินค้าและบริการหลักของประเทศเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดคู่ค้าหลัก

สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 1-2 มีกระทรวงการคลังเป็นเจ้าภาพร่วมยุทธศาสตร์

จะเห็นได้ว่าความพยายามในการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เชิงลึกสำหรับการพัฒนา ด้านโลจิสติกส์ในระยะต่อไปนั้นมุ่งหมายจะสร้าง The Right Strategy ให้เกิดขึ้นในประเทศไทย อย่างแท้จริง (กระทรวงคมนาคม, 2556)

ดังนั้น งานวิจัยนี้ จึงมุ่งศึกษาแนวทางเพิ่มสมรรถนะด้านโลจิสติกส์สำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วน ยานยนต์ของไทย หลังจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อให้ผู้ประกอบการของไทยได้มีความ ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่ออุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วน มีการปรับตัว และหาแนวทางที่ เหมาะสมเพื่อเร่งการพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาด้านโลจิสติกส์ของภาครัฐหลังจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนต่อไป

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทิพย์สุตา ทับวงศ์ (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานของ ผู้ประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย : กรณีศึกษาของผู้ประกอบการในนิคมอุตสาหกรรม อมตะนคร” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ทำการศึกษาสภาพปัจจุบันของการประยุกต์ใช้เทคนิคการ จัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์และผลสัมฤทธิ์อื่นจะนำไปสู่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการ ใช้เทคนิคดังกล่าว ผลการศึกษานำไปข้อสรุปที่ว่ามีการใช้เทคนิคการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่ อุปทานในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ภายใต้ปัจจัยความต้องการในการลดต้นทุนมากที่สุด อีกทั้งบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการตอบสนองอย่างรวดเร็วในอันดับ แรก ๆ โดยเทคนิคการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานนั้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ที่ เกิดขึ้นกับองค์กร

ศุภมิตร ศรีสวัสดิ์ และมานะ เขาวรัตน์ (2551) ได้ทำการวิจัยในหัวข้อเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อ การเลือกกลุ่มผู้ประกอบการขนส่งผู้สินค้าประจำเส้นทางระหว่างประเทศไทยและประเทศเวียดนาม” การวิจัยนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อผู้ประกอบการขนส่งสินค้า (Liner) ประจำเส้นทาง ระหว่างประเทศไทยและประเทศเวียดนาม โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบ Conjoint Analysis และ ข้อมูลภาคสนามที่ใช้ในการวิเคราะห์เป็นการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ใช้บริการขนส่งผู้ สินค้า ประจำเส้นทางระหว่างประเทศไทยและประเทศเวียดนาม โดยสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการ เก็บข้อมูลเป็นลักษณะคำถามแบบ Discrete Choice เพื่อนำข้อมูลจากการสำรวจไปวิเคราะห์หา อิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการจากผู้ประกอบการขนส่งผู้สินค้า โดย การพัฒนาแบบจำลองในรูปแบบของ Binary Logit Model

ผลการศึกษานี้พบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดเมื่อเทียบกับปัจจัยอื่น ๆ คือ การส่งสินค้าภายในระยะที่กำหนด โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ หากผู้ประกอบการขนส่งผู้ส่งสินค้ามีความสามารถในการจัดส่งสินค้าได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดมากขึ้นเท่าใด ก็จะสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ให้บริการได้มากขึ้น ตามไปด้วย โดยมีปัจจัยทางด้านตารางเวลาที่เหมาะสม และอัตราค่าระวางสินค้าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลรองลงมา โดยในส่วนของปัจจัยตารางเวลาที่เหมาะสม มีลักษณะของความสัมพันธ์เหมือนปัจจัยด้านการจัดดำเนินการจัดส่งสินค้าภายในระยะเวลาที่กำหนด คือ หากมีตารางเวลาการเดินทางที่เหมาะสมกับความต้องการของผู้ให้บริการก็จะทำให้ผู้ให้บริการมีความพอใจมากยิ่งขึ้น แต่รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยทางด้านอัตราค่าระวางสินค้านั้น รูปแบบความสัมพันธ์มีลักษณะในทิศทางตรงกันข้าม กล่าวคือ ถ้าหากอัตราค่าระวางสินค้าต่ำลงจะทำให้ผู้ให้บริการมีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น ส่วนปัจจัยทางด้านโอกาสที่สินค้าจะเสียหาย หรือ สูญหายระหว่างการขนส่ง เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกผู้ประกอบการขนส่งผู้ส่งสินค้าประจำเส้นทางระหว่างประเทศไทยและประเทศเวียดนามน้อยที่สุด โดยมีทิศทางความสัมพันธ์ในลักษณะตรงกันข้าม คือ ถ้าหากผู้ประกอบการขนส่งผู้ส่งสินค้ามีความสามารถในการทำให้โอกาสที่สินค้าจะเสียหายหรือสูญหายระหว่างการขนส่งลดลง จะส่งผลให้ผู้ให้บริการมีความพอใจมากยิ่งขึ้น โดยแบบจำลองที่ได้พัฒนาจากการศึกษานี้พบว่ามีค่าความสอดคล้องของแบบจำลองอยู่ในระดับที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ยอมรับได้

Stanley E. Fawcett and M. Bixby Cooper (1998) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "Logistics Performance Measurement and Customer Success" งานวิจัยนี้มุ่งหวังถึงการให้ประสิทธิภาพการให้บริการโลจิสติกส์ขององค์กร การที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจถือ การเข้าถึงลูกค้า รูปแบบการให้บริการที่เหมาะสม อันจะนำไปสู่การแข่งขันของคู่แข่ง ในงานวิจัยนี้ได้วัดความสำเร็จจากการวัดความพยายาม (Measurement Efforts) โดยการวัดในทางปฏิบัติ ซึ่งทำการสัมภาษณ์จากบริษัทชั้นนำ 100 บริษัทที่ดำเนินธุรกิจโลจิสติกส์ ผลการสำรวจพบว่า การให้บริการที่มีคุณภาพ และการดำเนินงานของธุรกิจโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพนั้นจะนำไปสู่ความพอใจและความสำเร็จของลูกค้า (Customer Success)

Saad และ Patel (2006) ทำงานวิจัยในหัวข้อ An Investigation of Supply Chain Performance Measurement in the Indian Automotive Sector โดยการวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ของแนวคิดทางด้านผลการดำเนินงานซัพพลายเชนของประเทศที่พัฒนาแล้ว การวิจัยนี้ยังพยายามชี้ให้เห็นถึงชุดการวัดผลการดำเนินงาน (Performance Measure Sets) ของซัพพลายเชนในรูปแบบของประเทศที่พัฒนาแล้ว

การวิจัยนี้มุ่งเน้นไปที่ภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งได้อธิบายถึงเป้าหมายและการตัดสินใจของการเลือกและการปฏิบัติการตามแนวคิดของซัพพลายเชน โดยทบทวนความสัมพันธ์ของโมเดลหลักๆ ในการวัดผลการดำเนินงานในประเทศที่พัฒนาแล้ว การวิจัยนี้ใช้การวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เก็บโดยการสัมภาษณ์และการสำรวจ ชุดการวัดผลการดำเนินงานมาจากการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ

Sengupta, Heiser และ Cook (2007) ได้ทำการศึกษาในหัวข้อ “Manufacturing and Service Supply Chain Performance: A Comparative Analysis” งานวิจัยนี้ได้แสดงให้เห็นถึงความเหมือนและความแตกต่างระหว่างภาคการผลิตและการบริการ การทดสอบแสดงว่ากลยุทธ์โซ่อุปทานของภาคหนึ่งอาจไม่เหมาะสมกับอีกภาคหนึ่ง ข้อเสนอแนะนี้ผู้จัดการใหม่ ๆ ควรที่เปรียบเทียบกับคู่แข่งอื่น ๆ และเรียงลำดับความสำคัญก่อนที่จะเลือกใช้กลยุทธ์ซัพพลายเชน เนื้อหาของงานวิจัยจะช่วยชี้แนะให้บริษัทต่าง ๆ ดำเนินกลยุทธ์เพื่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรและผลการดำเนินงานทางการเงิน

ดังนั้น จะเห็นว่า งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศดังกล่าว ยังไม่มีผู้ใดได้ศึกษาเรื่องแนวทางเพิ่มสมรรถนะด้านโลจิสติกส์สำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย หลังจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งผู้วิจัยได้สนใจในการทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางเพิ่มสมรรถนะด้านโลจิสติกส์สำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย หลังจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เป็นการวิจัยคุณภาพ (Qualitative Research) และเก็บข้อมูลโดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาซึ่งคือ แบบสัมภาษณ์ (Interview Guide) ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยแนวทางเพิ่มสมรรถนะด้านโลจิสติกส์สำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย หลังจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ได้กำหนดขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้ ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยนี้ คือ บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ ซึ่งมีอยู่ 1,807 แห่ง (TAPMA, 2010) โดยจะทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คือ ผู้บริหารของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ กลุ่ม Tier 1 (ซึ่งเป็นบริษัทที่ผลิตและจัดส่งชิ้นส่วนยานยนต์ให้กับโรงประกอบรถยนต์โดยตรง) จำนวน 15 บริษัท

โดยแบ่งเป็นธุรกิจขนาดใหญ่จำนวน 8 บริษัท และธุรกิจขนาดกลางจำนวน 7 บริษัท เนื่องจากบริษัท Tier 1 ซึ่งเป็นธุรกิจขนาดกลางขึ้นไป ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี จึงสามารถบอกถึงปัจจัยที่ช่วยปรับปรุงด้านการจัดการโลจิสติกส์ (โดยที่ ธุรกิจขนาดกลางของกิจการผลิต มีจำนวนพนักงาน 50-200 คน และมูลค่าสินทรัพย์ถาวร 50-200 ล้านบาท ส่วนธุรกิจขนาดใหญ่ของกิจการผลิต มีจำนวนพนักงานมากกว่า 200 คน และมูลค่าสินทรัพย์ถาวรมากกว่า 200 ล้านบาท (แหล่งที่มา: กฎกระทรวงกำหนดจำนวนการจ้างงาน และมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในวันที่ 11 กันยายน 2545)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยนี้คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือในการสัมภาษณ์ การดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางเพิ่มสมรรถนะด้านโลจิสติกส์สำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย หลังจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จากตำรา เอกสารต่าง ๆ ของทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในการเป็นข้อมูลในการสัมภาษณ์

2. เตรียมความรู้ในเรื่องระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ จรรยาบรรณของนักวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจากตำราและการขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาด้านการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้เข้าใจในระเบียบวิธีการวิจัย อันจะนำไปสู่การศึกษาที่ถูกต้องและครอบคลุมประเด็นที่ต้องการจะศึกษาให้มากที่สุด

3. กำหนดขอบเขตของแบบสัมภาษณ์ที่จะเกี่ยวข้องกับแนวทางเพิ่มสมรรถนะด้านโลจิสติกส์สำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย หลังจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งจะทำให้การศึกษาเฉพาะบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์กลุ่ม Tier 1 (ซึ่งเป็นบริษัทที่ผลิตและจัดส่งชิ้นส่วนยานยนต์ให้กับโรงประกอบรถยนต์โดยตรง) เท่านั้น

4. นำข้อมูลที่ได้มาสร้างแนวคำถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกแก่กลุ่มตัวอย่าง โดยจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสร้างเป็นคำถามให้ครอบคลุมตามขอบเขตของการวิจัยที่ต้องการศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ลักษณะของคำถามนั้นจะเป็นประเภทคำถามปลายเปิด (Opened End Question)

โดยคำถามที่ใช้การสัมภาษณ์จะเป็นคำถามเกี่ยวกับแนวทางในทางปฏิบัติที่บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย จะสามารถสนับสนุนการพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์หลังการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอย่างไร ซึ่งคำตอบที่ได้จากคำถามจะนำไปสู่

(1) แสดงถึงผลกระทบของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทยหลังการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

(2) แนะนำแนวทางในการปรับปรุงการจัดการโลจิสติกส์สำหรับบริษัทของไทย ซึ่งแนวทางเหล่านี้จะสอดคล้องกับแผนการพัฒนาของรัฐบาล

(3) การกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะด้านโลจิสติกส์ของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ชั้นนำลำดับที่ 2 และลำดับ 3 (Tier 2, Tier 3) ซึ่งเป็นผู้จัดหาวัตถุดิบทางอ้อม ให้กับบริษัทผู้ประกอบรถยนต์

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยแบ่งวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร (Review Data) และการเก็บรวบรวม ข้อมูลภาคสนาม (Field Data)

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร (Review Data) มี 2 ประเภท ได้แก่

(1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ศึกษาจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสร้าง แนวคำถามในการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งกำหนดขอบเขตของเนื้อหา เพื่อให้ชัดเจนและตรงตาม วัตถุประสงค์ของการทำวิจัย

(2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ศึกษาจากเอกสาร บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมากำหนดขอบเขตของการทำวิจัยและสร้างเครื่องมือในการทำวิจัยให้ครอบคลุมกับ วัตถุประสงค์ของการทำวิจัย

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field Data)

(1) ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) แบบตัวต่อตัวเพื่อเปิดเผย แนวทางในทางปฏิบัติที่บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย จะสามารถสนับสนุนการพัฒนาการ จัดการ โลจิสติกส์หลังการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอย่างไร

(2) ทำการนัดหมายกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอเข้าสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะขออนุญาตบันทึกเสียงการ สัมภาษณ์ เพื่อนำไปถอดเทปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ต่อไป

3.4 ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

หลังจากที่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ได้นำมาตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Trust- worthiness) ดังนี้

1. ผู้สัมภาษณ์สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อให้เกิดความไว้วางใจในตัว ผู้วิจัย ซึ่งจะมีผลต่อความถูกต้องและเป็นจริงของข้อมูล

2. การยืนยันความถูกต้องของข้อมูล (Member Checking) โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการ สัมภาษณ์ที่ได้จดบันทึกอย่างละเอียดและอธิบายอย่างชัดเจน นำกลับไปให้ผู้ให้สัมภาษณ์ยืนยันความ ถูกต้องของข้อมูลว่าข้อมูลเป็นจริงตรงกับความรู้สึกของผู้ให้สัมภาษณ์หรือไม่

3. ตรวจสอบความไว้วางใจได้ของข้อมูล (Dependability) โดยการนำข้อมูลไปตรวจสอบ กับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อยืนยันความถูกต้องตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

4. ความสามารถในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ (Transferability) โดยการเขียนระเบียบวิธีการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลและบริบทที่ต้องการศึกษาอย่างชัดเจน เพื่อเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือของการวิจัยในการที่จะนำผลการวิจัยไปใช้ในบริบทที่ใกล้เคียงกัน

5. การยืนยันผลการวิจัย (Conformability) โดยการที่ผู้วิจัยจะเก็บเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยไว้เป็นอย่างดีพร้อมสำหรับการตรวจสอบ (Audit Trial) เพื่อยืนยันว่าข้อมูลที่ได้ไม่มีความลำเอียงหรือเกิดจากการคิดขึ้นของผู้วิจัย

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล จะทำการจัดระเบียบข้อมูล และใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency Distributions) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของข้อมูล



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง แนวทางเพิ่มสมรรถนะด้านโลจิสติกส์สำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย หลังจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลตัวอย่างจากแบบสัมภาษณ์ที่เก็บรวบรวมมาได้จำนวน 15 ตัวอย่าง ประกอบด้วย บริษัทไทย 5 บริษัท บริษัทญี่ปุ่น 7 บริษัท และบริษัทสัญชาติอื่น ๆ 3 บริษัท ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้ว มาทำการวิเคราะห์ ด้วยการแจกแจงความถี่ (Frequency Distributions) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลตามความประสงค์ของการวิจัย โดยคำถามที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ได้แก่

1. เมื่อเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) “ปัจจัยหลักในด้านใดบ้างที่จะช่วยให้บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ มีสมรรถนะด้านการจัดการโลจิสติกส์ (KPI) สูงขึ้น เพื่อให้แข่งขันกับผู้ประกอบการจากประเทศอาเซียนได้”

1.1 ด้านลักษณะองค์กร (Organization Characteristics) ที่เอื้ออำนวยต่อการแข่งขันเป็นอย่างไร

1.2 ด้านตัวผู้บริหารและหลักการบริหารงาน (Leadership and Management Practices) จะต้องมีลักษณะอย่างไร

1.3 แนวทางปฏิบัติงานในองค์กร (Work Practices) ควรจะมีรูปแบบอย่างไร

1.4 เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT for Logistics) ประเภทใดบ้างที่ควรถูกใช้งาน

1.5 เครื่องมือ และอุปกรณ์ขนส่งลำเลียง (Logistics Equipment) ประเภทใดบ้างที่ควรถูกใช้งาน

2. เมื่อเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ตัวชี้วัดสมรรถนะ (KPI) ด้านโลจิสติกส์ใดบ้าง ที่ควรถูกให้ความสำคัญ

สำหรับบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการจากประเทศอาเซียนได้

2.1 ด้านงานคลังสินค้าและสินค้าคงคลัง

2.2 ด้านงานการจัดส่ง

2.3 ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง

2.4 ด้านการจัดการทั่วไป

3. ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนากิจกรรมโลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์

โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ส่วน คือ

- ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์คำถามข้อที่ 1
- ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์คำถามข้อที่ 2
- ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาคำถามข้อที่ 3

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์คำถามข้อที่ 1

คำตอบของคำถามที่ 1 ปัจจัยหลักในด้านใดบ้างที่จะช่วยให้บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วน ยานยนต์ มีสมรรถนะด้านการจัดการ โลจิสติกส์ (KPI) สูงขึ้น

1.1 ด้านลักษณะองค์กร (Organization Characteristics) ที่เอื้ออำนวยต่อการแข่งขันเป็นอย่างไร

ผลการวิเคราะห์แสดงได้จากตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงการวิเคราะห์คำถามด้านลักษณะองค์กร

ปัจจัยหลักที่ส่งเสริมสมรรถนะด้านโลจิสติกส์	บริษัทไทย (5 บริษัท)	บริษัทญี่ปุ่น (7 บริษัท)	บริษัท สัญชาติอื่นๆ (3 บริษัท)	รวม
1.1 ด้านลักษณะองค์กร (Organization Characteristics)				
- มีการกระจายอำนาจ	3	6	1	10
- การทำงานเป็นทีม	4	5	3	12
- ใช้เทคนิคหลักในการพัฒนาองค์กร	2	5	2	9

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับตามข้อที่ 1 คือ “ปัจจัยหลักในด้านใดบ้างที่จะช่วยให้บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ มีสมรรถนะด้านการจัดการ โลจิสติกส์ (KPI) สูงขึ้น” โดยคำถาม 1.1 ด้านลักษณะองค์กร กลุ่มตัวอย่างมีการทำงานเป็นทีมมากที่สุด 12 บริษัท รองลงมา ได้แก่ มีการกระจายอำนาจมากที่สุด 10 บริษัทและใช้เทคนิคหลักในการพัฒนาองค์กร 9 บริษัท

ถ้าพิจารณาคำตอบรายย่อยพบว่า ในการทำงานเป็นทีม บริษัทที่ทำงานเป็นทีมมากที่สุดคือ บริษัทญี่ปุ่นมี 5 บริษัท บริษัทไทย 4 บริษัท และบริษัทสัญชาติอื่น 3 บริษัท การกระจายอำนาจ พบว่า บริษัทที่มีการกระจายอำนาจมากที่สุดคือบริษัทญี่ปุ่นมี 6 บริษัท บริษัทไทย 3 บริษัท และบริษัทสัญชาติอื่น 1 บริษัท ส่วนการใช้เทคนิคหลักในการพัฒนาองค์กร พบว่า บริษัทที่มีใช้เทคนิคหลักในการพัฒนาองค์กร มากที่สุดคือบริษัทญี่ปุ่นมี 5 บริษัท บริษัทไทย 2 บริษัท และบริษัทสัญชาติอื่น 2 บริษัท

1.2 ด้านตัวผู้บริหารและหลักการบริหารงาน (Leadership and Management Practices) จะต้องมีลักษณะอย่างไร

ผลการวิเคราะห์แสดงได้จากตารางที่ 4.2 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงการวิเคราะห์คำถามด้านด้านตัวผู้บริหารและหลักการบริหารงาน

ปัจจัยหลักที่ส่งเสริมสมรรถนะ ด้านโลจิสติกส์	บริษัทไทย (5 บริษัท)	บริษัทญี่ปุ่น (7 บริษัท)	บริษัท สัญชาติอื่นๆ (3 บริษัท)	รวม
1.2 ด้านตัวผู้บริหารและหลักการบริหารงาน (Leadership and Management Practices)				
- การกระจายเป้าหมาย KPI จาก ระดับบนลงสู่ระดับล่าง	5	6	3	14
- วิเคราะห์เพื่อหาแนวทางปรับปรุง เมื่อไม่สามารถทำได้ตามแผน	2	4	1	7
- ใช้แนวทางของระบบคัมบัง (Kanban)	5	5	0	10
- มีระบบพัฒนาการปฏิบัติงาน Kaizen	2	2	2	6
- ใช้ระบบการขนส่งแบบ Milk Run	5	5	3	13
- ใช้ระบบควบคุมสินค้าคงคลังสูงสุด	1	3	1	5
- มีระบบการพัฒนาซัพพลายเออร์	4	5	2	11

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับถามข้อที่ 1 คือ “ปัจจัยหลักในด้านใดบ้างที่จะช่วยให้บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ มีสมรรถนะด้านการจัดการโลจิสติกส์ (KPI)

สูงขึ้น” โดยคำถาม 1.2 ด้านตัวผู้บริหารและหลักการบริหารงาน กลุ่มตัวอย่างมีการกระจายเป้าหมาย KPI จากระดับบนลงสู่ระดับล่างมากที่สุด 14 บริษัท รองลงมา ได้แก่ ใช้ระบบการขนส่งแบบ Milk Run มากที่สุด 13 บริษัท มีระบบการพัฒนาซัพพลายเออร์ 11 บริษัท ใช้แนวทางของระบบคัมบัง (Kanban) 10 บริษัท วิเคราะห์เพื่อหาแนวทางปรับปรุง เมื่อไม่สามารถทำได้ตามแผน 7 บริษัท มีระบบพัฒนาการปฏิบัติงาน Kaizen 6 บริษัท และใช้ระบบควบคุมสินค้าคงคลังสูงสุด 5 บริษัท

ถ้าพิจารณาคำตอบรายย่อยพบว่า ใน 3 อันดับสูงสุด คือ การกระจายเป้าหมาย KPI จากระดับบนลงสู่ระดับล่างมากที่สุดคือบริษัทญี่ปุ่นมี 6 บริษัท บริษัทไทย 5 บริษัท และบริษัทสัญชาติอื่น 3 บริษัท การใช้ระบบการขนส่งแบบ Milk Run พบว่า บริษัทที่มีการใช้ระบบการขนส่งแบบ Milk Run มากที่สุดคือบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทไทยมีเท่ากันคือ 5 บริษัท และบริษัทสัญชาติอื่น 3 บริษัท ส่วนมีระบบการพัฒนาซัพพลายเออร์ พบว่า บริษัทที่มีมีระบบการพัฒนาซัพพลายเออร์ มากที่สุดคือบริษัทญี่ปุ่นมี 5 บริษัท บริษัทไทย 4 บริษัท และบริษัทสัญชาติอื่น 2 บริษัท

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์คำถามข้อที่ 2

คำตอบของคำถามที่ 2 เมื่อเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ตัวชี้วัดสมรรถนะ (KPI) ด้านโลจิสติกส์ใดบ้าง ที่ควรถูกให้ความสำคัญ

2.1 ด้านงานคลังสินค้าและสินค้าคงคลัง

ผลการวิเคราะห์แสดงได้จากตารางที่ 4.3 ดังนี้

ตารางที่ 4.3 แสดงการวิเคราะห์คำถามด้านงานคลังสินค้าและสินค้าคงคลัง

KPI หลักของงานโลจิสติกส์	บริษัทไทย (5 บริษัท)	บริษัทญี่ปุ่น (7 บริษัท)	บริษัท สัญชาติอื่นๆ (3 บริษัท)	รวม
2.1 งานคลังสินค้าและสินค้าคงคลัง				
- มูลค่าของวัตถุดิบและสินค้าในคลัง	0	2	2	4
- ต้นทุนดำเนินงานคลังสินค้า	2	1	1	4

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับคำถามข้อที่ 2 คือ “เมื่อเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ตัวชี้วัดสมรรถนะ (KPI) ด้านโลจิสติกส์ใดบ้าง ที่ควรถูกให้ความสำคัญ”

โดยคำถาม 2.1 ด้านงานคลังสินค้าและสินค้าคงคลัง กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า KPI ได้แก่มูลค่าของวัตถุดิบและสินค้าในคลัง และต้นทุนดำเนินงานคลังสินค้า เท่ากัน คือ 4 บริษัท

ถ้าพิจารณาคำตอบรายย่อยพบว่า บริษัทที่มีความเห็นในมูลค่าของวัตถุดิบและสินค้าในคลังมากที่สุดคือบริษัทญี่ปุ่น และบริษัทสัญชาติอื่นเท่ากัน 2 บริษัท ส่วนต้นทุนดำเนินงานคลังสินค้า พบว่า บริษัทที่มีความเห็นในเรื่องต้นทุนดำเนินงานคลังสินค้ามากที่สุดคือบริษัทไทย 2 บริษัท บริษัทญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอื่นอย่างละ 1 บริษัท

2.2 ด้านการจัดส่ง

ผลการวิเคราะห์แสดงได้จากตารางที่ 4.4 ดังนี้

ตารางที่ 4.4 แสดงการวิเคราะห์คำถามด้านการจัดส่ง

KPI หลักของงานโลจิสติกส์	บริษัทไทย (5 บริษัท)	บริษัทญี่ปุ่น (7 บริษัท)	บริษัท สัญชาติอื่นๆ (3 บริษัท)	รวม
2.2 ด้านการจัดส่ง				
- ตรงเวลา	5	7	3	15
- ต้นทุนการจัดส่ง	2	5	1	8

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับถามข้อที่ 2 คือ “เมื่อเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ตัวชี้วัดสมรรถนะ (KPI) ด้านโลจิสติกส์ใดบ้าง ที่ควรถูกให้ความสำคัญ” โดยคำถาม 2.2 ด้านการจัดส่ง กลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่า KPI ด้านตรงเวลามากที่สุดทั้ง 15 บริษัท และต้นทุนการจัดส่ง 8 บริษัท

ถ้าพิจารณาคำตอบรายย่อยพบว่า บริษัทที่มีความเห็นในเรื่องด้านการจัดส่งที่ตรงเวลาเห็นพ้องตรงกันหมด ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง คือ บริษัทญี่ปุ่น 7 บริษัท บริษัทไทย 5 บริษัท และบริษัทสัญชาติอื่น 3 บริษัท ส่วนต้นทุนการจัดส่ง พบว่า บริษัทที่มีความเห็นในเรื่องต้นทุนการจัดส่งมากที่สุดคือบริษัทญี่ปุ่น 5 บริษัท บริษัทไทย 2 บริษัท และบริษัทสัญชาติอื่น 1 บริษัท

2.3 ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง

ผลการวิเคราะห์แสดงได้จากตารางที่ 4.5 ดังนี้

ตารางที่ 4.5 แสดงการวิเคราะห์คำถามด้านการจัดซื้อจัดจ้าง

KPI หลักของงานโลจิสติกส์	บริษัทไทย (5 บริษัท)	บริษัทญี่ปุ่น (7 บริษัท)	บริษัท สัญชาติอื่นๆ (3 บริษัท)	รวม
2.3 ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง				
- เวลามาในการสั่งซื้อ	0	4	1	5
- ต้นทุนการจัดซื้อ	1	3	2	6

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับถามข้อที่ 2 คือ “เมื่อเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ตัวชี้วัดสมรรถนะ (KPI) ด้านโลจิสติกส์ใดบ้าง ที่ควรถูกให้ความสำคัญ” โดยคำถาม 2.3 ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง กลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่า KPI ด้านต้นทุนการจัดซื้อมากที่สุดที่ 6 บริษัท และเวลามาในการสั่งซื้อ 5 บริษัท

ถ้าพิจารณาคำตอบรายย่อยพบว่า บริษัทที่มีความเห็นในเรื่องด้านการจัดซื้อจัดจ้างในด้านต้นทุนการจัดซื้อ มากที่สุด คือบริษัทญี่ปุ่น 3 บริษัท บริษัทสัญชาติอื่น 2 บริษัท และบริษัท ไทย 1 บริษัท ส่วนเวลามาในการสั่งซื้อ พบว่า บริษัทที่มีความเห็นในเรื่องเวลามาในการสั่งซื้อมากที่สุดคือบริษัทญี่ปุ่น 4 บริษัท และบริษัทสัญชาติอื่น 1 บริษัท

2.4 ด้านการจัดการทั่วไป

ผลการวิเคราะห์แสดงได้จากตารางที่ 4.6 ดังนี้

ตารางที่ 4.6 แสดงการวิเคราะห์คำถามด้านการจัดการทั่วไป

KPI หลักของงานโลจิสติกส์	บริษัทไทย (5 บริษัท)	บริษัทญี่ปุ่น (7 บริษัท)	บริษัท สัญชาติอื่นๆ (3 บริษัท)	รวม
2.5 การจัดการทั่วไป				
- จำนวนหลักสูตรอบรม	4	7	3	14
- สมรรถนะการทำงานของพนักงาน	3	4	2	9

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับตามข้อที่ 2 คือ “เมื่อเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ตัวชี้วัดสมรรถนะ (KPI) ด้านโลจิสติกส์ใดบ้าง ที่ควรถูกให้ความสำคัญ” โดยคำถาม 2.4 ด้านการจัดการทั่วไป กลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่า KPI ด้านจำนวนหลักสูตรอบรม มากที่สุดที่ 14 บริษัท และสมรรถนะการทำงานของพนักงาน 9 บริษัท

ถ้าพิจารณาคำตอบรายย่อยพบว่า บริษัทที่มีความเห็นในเรื่องด้านการจัดการทั่วไปในด้านจำนวนหลักสูตรอบรม มากที่สุด คือบริษัทญี่ปุ่น 7 บริษัท บริษัทไทย 4 บริษัท และบริษัทสัญชาติอื่น 3 บริษัท ส่วนสมรรถนะการทำงานของพนักงาน พบว่า บริษัทที่มีความเห็นในเรื่องสมรรถนะการทำงานของพนักงาน มากที่สุดคือบริษัทญี่ปุ่น 4 บริษัท บริษัทไทย 3 บริษัท และบริษัทสัญชาติอื่น 2 บริษัท

สรุปผลการศึกษาคำถามข้อ 2 ตัวชี้วัดสมรรถนะ (KPI) ด้านโลจิสติกส์ที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญเรียงตามลำดับความสำคัญตามตารางที่ 4.7 ดังนี้

ตารางที่ 4.7 แสดงการจัดอันดับความสำคัญของตัวชี้วัดสมรรถนะ (KPI) ด้านโลจิสติกส์

อันดับ	KPI ด้าน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
1	การจัดส่ง - ตรงเวลา	15 บริษัท	100
2	การจัดการทั่วไป - จำนวนหลักสูตรอบรม	14 บริษัท	93.34
3	การจัดการทั่วไป - สมรรถนะการทำงานของพนักงาน	9 บริษัท	60
4	การจัดส่ง - ต้นทุนการจัดส่ง	8 บริษัท	53.34
5	การจัดซื้อจัดจ้าง - ต้นทุนการจัดซื้อ	6 บริษัท	40
6	การจัดซื้อจัดจ้าง - เวลามาในการสั่งซื้อ	5 บริษัท	33.34
7	งานคลังสินค้าและสินค้าคงคลัง - มูลค่าของวัตถุดิบและสินค้าในคลัง	4 บริษัท	26.67
	งานคลังสินค้าและสินค้าคงคลัง - ต้นทุนดำเนินงานคลังสินค้า	4 บริษัท	26.67

ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาคำถามข้อที่ 3

ผลการศึกษาจากข้อที่ 3 ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนากิจกรรม โลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์

3.1 ความคิดเห็นของบริษัทสัญชาติไทย 1

3.1.1 ด้านปัจจัยหลักที่ส่งเสริมสมรรถนะ โลจิสติกส์

- ในด้านองค์กร เน้นการกระจายอำนาจให้เดินได้เร็ว / มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เน้น KM ด้วย

- ในด้านผู้บริหาร มองตลาดภาพรวมทั่วโลกมากขึ้น คาดการณ์ล่วงหน้าสำหรับด้านการลงทุน/ เทคโนโลยี/ Location เช่น เห็นประเทศจีนเติบโตก็ต้องเข้าไป

- ในด้านพนักงาน มีความชำนาญสามารถทำงานได้ทุกที่ทั่วโลก ส่วนภาษาอังกฤษ (วัด TOEIC) ต้องผ่านเพื่อจะปรับระดับเป็นผู้จัดการได้

- ในด้านเทคโนโลยีการผลิต จะต้องมีการลงทุนกันมากขึ้น ให้เหมาะสมมากขึ้น

- ภาครัฐควรมีนโยบายชัดเจนเพื่อช่วยประกอบการไทย เพื่อให้ธุรกิจรถยนต์ยังอยู่กับเรา

- ผู้บริหารไทย ต้องเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน (มองที่การเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่มองเฉพาะค่าแรงถูก จะต้องมองที่ Productivity ด้วย ผู้บริหารจะต้องสอนจะต้องอธิบายให้ลูกน้องเข้าใจ)

- บริษัทไทยน่าจะมีเครือข่ายหลายประเทศ จะได้ตอบสนองโรงประกอบยานยนต์ในประเทศนั้น แต่หากไม่มีกำลังก็ต้องพยายามสร้างสายสัมพันธ์กับ Car Makers ในต่างประเทศ เพื่อส่งออกชิ้นส่วนจากบริษัทในประเทศไทยได้

- มุ่งสู่การออกแบบ เพื่อจะได้รักษาการเป็น Tier 1 และยังสามารถรับชิ้นงานในอนาคต ซึ่งจะต้องสามารถออกแบบเบื้องต้นได้ บางทีลูกค้าจะบอก Concept มาให้และให้ซัพพลายเออร์ช่วยออกแบบ แล้วลูกค้าจึงค่อยนำมาพร้อมกับ part อื่นๆ ซึ่งถูกออกแบบมาเช่นกัน เพราะปัจจุบันถ้าลูกค้าไม่ช่วยออกแบบ จะทำไม่ทัน และช่วยลด Design Cost ของลูกค้า

3.1.2 ด้านสมรรถนะ โลจิสติกส์ที่ต้องพัฒนา

- ต้องทำ Material Sourcing ให้มากขึ้น โดยเฉพาะ Material ที่ไม่ถูกบังคับจากลูกค้า เช่น ไปหาแหล่งวัตถุดิบในประเทศที่ราคาถูก (ได้แก่ จีน) ไม่ใช่ไปเน้นเพียงแหล่งเดียว

- เน้นนวัตกรรมทำให้ประหยัด ทำให้ราคาชิ้นส่วนที่ผลิตถูกลง เช่น ใช้ Laser ยิ่ง ในการประกอบงานแทนการเชื่อม เพื่อช่วยลดเวลาและต้นทุน

- ด้านจัดส่งต้องรวดเร็ว อาจใช้ผู้รับจ้างอย่างน้อย 2 เจ้าขึ้นไป จึงจะได้รับความปลอดภัย

3.2 ความคิดเห็นของบริษัทสัญชาติไทย 2

3.2.1 ด้านปัจจัยหลักที่ส่งเสริมสมรรถนะโลจิสติกส์

- เพิ่มศักยภาพ คน เครื่องมือ เครื่องจักร และ line ผลิต
- เน้นการซื้อวัตถุดิบจากในประเทศ เพราะว่าเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็สามารถแก้ไขได้ง่าย และถ้าสั่งจากประเทศอื่นๆ ก็จะทำให้ต้นทุนในการเก็บรักษาของทางบริษัทสูง

3.2.2 ด้านสมรรถนะโลจิสติกส์ที่ต้องพัฒนา

- เป็นซัพพลายเออร์ที่ดีของลูกค้า คือมีลักษณะมีตำแหน่งที่ตั้งอยู่ใกล้ลูกค้า จะได้ติดต่อประสานงานแก้ปัญหาได้ทัน เพื่อลดต้นทุนค่าขนส่ง ดังนั้นจะต้องเน้นเพิ่มศักยภาพของซัพพลายเออร์ของไทยมากขึ้น ถึงแม้ว่าในประเทศอื่นมีค่าแรงถูกกว่า แต่ในกรณีที่ชิ้นงานมีปัญหา ก็จะยุ่งและถ้าอยู่ไกลก็อาจจะทำให้เพิ่มต้นทุนในการเก็บสต็อก หรือเรื่องคุณภาพ
- คุณภาพ ต้นทุน ความสามารถในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ โดยสรุปคือทุกอย่างจะต้องสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้หมด
- บริษัทควรมี R&D เป็นของตนเอง เพื่อที่จะสามารถออกแบบร่วมกับลูกค้า เอา requirement ของลูกค้ามาทำ และก็นำมา Adapt ให้เข้ากับส่วนของบริษัท

3.3 ความคิดเห็นของบริษัทสัญชาติไทย 3

3.3.1 ด้านปัจจัยหลักที่ส่งเสริมสมรรถนะโลจิสติกส์

- การบริหารจัดการ ต้องได้ผู้บริหารที่เก่ง
 - ความสามารถในการผลิตของบริษัทในไทยสูงกว่าประเทศอื่นอยู่แล้ว ให้รักษาไว้
 - บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทยควรพัฒนาขีดความสามารถด้านการออกแบบ
- มีฉะนั้น Car Maker จะ ไปจ้างเจ้าอื่น
- ขยายไปประเทศอื่น เช่น อินโดนีเซีย หรือเตรียมแผนเพิ่มกำลังการผลิตไว้ เพราะจะมีการสั่งเพิ่ม

- เกาะติดลูกค้าให้ได้ว่าลูกค้าต้องการอะไร คุณนโยบายของลูกค้าแต่ละรายว่าจะผลิต Model นี้ที่ไหน ตอบสนองทิศทางที่เปลี่ยนแปลงของลูกค้า

- จะมีกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน เพื่อตอบสนองแต่ละลูกค้า

3.3.2 ด้านสมรรถนะโลจิสติกส์ที่ต้องพัฒนา

- การจัดการสินค้าคงคลัง ควรมี Stock เพิ่มขึ้น เพื่อตอบสนอง order ของลูกค้า กระทันหัน

- ควบคุมต้นทุนการผลิต
- เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

3.4 ความคิดเห็นของบริษัทสัญชาติไทย 4

3.4.1 ด้านปัจจัยหลักที่ส่งเสริมสมรรถนะโลจิสติกส์

- เมื่อเปิด AEC ก็จะมีบริษัทต่างชาติมาเปิดในไทยมากขึ้น ถ้าจะมีบริษัทแม่ของเค้าคอย support การถ่ายทอด Knowhow ด้านเทคโนโลยีจะดี และเงินทุนก็จะสูง ดังนั้น Pure Thai ซึ่งเป็น SME นั้นน่าห่วงมากๆ เพราะเทคโนโลยีก็ไม่พัฒนา เงินทุนก็ไม่สูง

- ถ้าดูเรื่องการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ดูแล้วประโยชน์ทางภาษีจะส่งเสริมธุรกิจใหม่ และธุรกิจต่างชาติ (การที่ไม่ต้องเสียภาษี การนำเข้าเครื่องจักรโดยไม่ต้องเสียภาษีนำเข้า) แต่ธุรกิจของไทยเข้าถึง BOI ยาก นอกจากจะต้องมีโครงการใหม่ๆ ลงทุนใหม่ๆ ที่ชัดเจน

- ภูมิศาสตร์ของประเทศไทยของเราดีมาก ได้เปรียบด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชน ทางประเทศถูกจัดให้เป็น Hub ของการขนส่งทางบก ของ AEC วางแผนด้านศูนย์กระจายสินค้า และ ยานพาหนะ

- จะต้องถือว่าครูเป็นบุคลากรชั้นหนึ่ง ควรนำคนเก่งๆ มาสอนหนังสือ และก็ต้องให้ค่าตอบแทนอย่างเต็มที่

- รถยนต์มือสองของคนไทย หน่วยงานภาครัฐของไทยควรจะนำไปใช้ให้หมด มีการเสนอแนวคิดนี้มา 20-30 ปีมาแล้ว

- เมื่อเปิด AEC แล้ว เนื่องจากอุตสาหกรรมยานยนต์นั้นยังมีโอกาสขยายตัวอีกมาก ในอาเซียนนั้น ประเทศไทยถือว่าเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนที่แข็งแกร่งที่สุดแล้ว มองแล้วก็จะเป็นโอกาสสำหรับทางบริษัทที่มีการเตรียมความพร้อม ก็คือมีทั้งโอกาสและก็มีทั้งวิกฤต

3.4.2 ด้านสมรรถนะโลจิสติกส์ที่ต้องพัฒนา

- การบริหาร Balance Scorecard ซึ่งคือการบริหารทั้ง 4 มุมมอง จะต้องไปด้วยกัน แต่สุดท้ายตัว F สำคัญที่สุด ก็จะต้องทำการเงินของทางบริษัทให้ดี ผลประกอบการจะต้องมีกำไร

- มองที่ International Business ในบริษัทต่างๆ ก็ค่อนข้างจะขาดเรื่องนี้ คืออาจจะมองว่าสินค้าของตนเองขายได้ แต่เมื่อส่งออกไปแล้วอาจจะพบปัญหา ไม่รู้ต้นทุนโลจิสติกส์ หรือ ต้นทุน Packing ดังนั้นต้องเน้นเรื่อง Oversea Oriented ซึ่งเป็นทักษะในการติดต่อกับธุรกิจกับทางต่างประเทศ

- ภาษาอังกฤษ ก็ยังคงเป็นจุดอ่อนของเด็กไทย แม้แต่จะจบปริญญาตรีจากมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง ก็ยังพูดไม่ได้เลย

3.5 ความคิดเห็นของบริษัทสัญชาติไทย 5

3.5.1 ด้านปัจจัยหลักที่ส่งเสริมสมรรถนะ โลจิสติกส์

- ส่งเสริมในลักษณะให้ยั่งยืน ต้องสนับสนุนเรื่อง Know how ความรู้ ตั้งแต่ นักศึกษา
เลย จนกระทั่งถึงผู้ประกอบการ

- งบประมาณด้านเทคโนโลยีในอุตสาหกรรม ทางภาครัฐจะต้องให้การช่วยเหลือ เช่น จัด
อบรม สอนวิชาการในส่วนของเทคโนโลยีเฉพาะ

- แหล่งเงินทุนต้นทุนต่ำ

- ผู้ผลิตชิ้นส่วนก็ต้องสร้างภูมิคุ้มกัน ด้านคุณภาพและด้านต้นทุน

- ทางบริษัทควรมีการสร้าง R&D เพื่อปรับปรุงคุณภาพ และเรื่องออกแบบโดยตรง

3.5.2 ด้านสมรรถนะ โลจิสติกส์ที่ต้องพัฒนา

- เน้นเรื่องต้นทุน

- การพัฒนาเพื่อลด Defect ต้องให้ไม่มี หรือน้อยที่สุด

- การปรับปรุงพัฒนากระบวนการผลิตนั้นจะต้องเป็นงาน Routine

- ต้องพัฒนาความสามารถของพนักงาน พนักงานทุกคนจะถูกวัดด้วย Skill การทำงาน
เรียกว่า Skill Matrix

3.6 ความคิดเห็นของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น 1

3.6.1 ด้านปัจจัยหลักที่ส่งเสริมสมรรถนะ โลจิสติกส์

- พัฒนาศักยภาพ ในส่วนของภาษา และทักษะ ใช้คนให้คุ้มค่าในการทำงาน บางครั้ง
พนักงานมาจากชาติอื่น

- ทางผู้ประกอบการไทยต้องเน้นให้ทางพนักงานมี Multi Skill

- ในอนาคต คนฟิลิปปินส์และอินโด ก็จะเข้ามาทำงานในไทยมากขึ้น ความ Respect
ต่อความแตกต่างของเพื่อนร่วมงาน มีความสำคัญ

- พัฒนาการสื่อสาร (C&C คือ Communication and Cooperation)

3.6.2 ด้านสมรรถนะ โลจิสติกส์ที่ต้องพัฒนา

- ลดต้นทุน มองออกกว่าเป็น Muda (Waste) เพราะบางครั้งได้ก่อให้เกิดความสูญเสียเปล่า
โดยไม่รู้ตัว (บางครั้งพนักงานต้องทำๆ หยุดๆ) คือ เป็นต้นทุนแรงงาน ดังนั้นต้อง Innovation เพื่อ
ปรับปรุง

3.7 ความคิดเห็นของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น 2

3.7.1 ด้านปัจจัยหลักที่ส่งเสริมสมรรถนะโลจิสติกส์

- คำพูดที่ว่า “ความร่วมมือกับลูกค้าเป็นเกาะกำบังคู่แข่ง” ก็มีส่วนถูกถ้าลูกค้าไว้ใจเรา เพราะคิดว่าความร่วมมือนั้นเกิดจากความไว้วางใจของลูกค้า

- เพิ่มศักยภาพภายในของบริษัท มิฉะนั้นลูกค้าก็จะซื้อจากเจ้าอื่น เนื่องจากธุรกิจนี้ ชัฟฟลายเออร์ไม่สามารถกำหนดราคาขายได้ มีแค่ทางลูกค้ากำหนดมาว่าจะซื้อที่ราคาเท่าไร แล้วทางชัฟฟลายเออร์ก็ไปทำให้ได้

- ดูว่าจะลดต้นทุนได้อย่างไร ก็ต้องดูด้วยว่าพนักงานจะทำไหวหรือไม่ มิฉะนั้นอาจจะเกิดปัญหาแรงงาน

3.7.2 ด้านสมรรถนะโลจิสติกส์ที่ต้องพัฒนา

- เน้นคุณภาพของสินค้า

- ตอนนี้บริษัทต่างๆ ไปเปิดที่ Indo กันเยอะแล้วเพราะค่าแรงเค้าถูกกว่าเรา แต่อย่างไรก็ตามไทยเราก็มียังมีข้อได้เปรียบ

3.8 ความคิดเห็นของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น 3

3.8.1 ด้านปัจจัยหลักที่ส่งเสริมสมรรถนะโลจิสติกส์

- เทคโนโลยี (การผลิต บุคลากร (การศึกษา) วิศวกรรม การออกแบบ) เจ้าใหญ่ไม่ยอมปล่อย Knowhow มาให้ แม้แต่ผู้ถือหุ้นชาวญี่ปุ่นเองก็ไม่ยอมปล่อย Knowhow มาให้ผู้ถือหุ้นคนไทย ยกตัวอย่างเช่น ตอนนี้เจ้าของแม่พิมพ์ทางบริษัทไทยยังคงใช้ทรายอยู่ แต่ตอนนี้เจ้าใหญ่ๆ จากต่างชาติ ได้ใช้เกลือแล้ว

- ตอนนี้เมืองไทยมีดี ก็แค่เรื่องค่าแรง ตอนนี้ไทยกำลังจะแพ้เวียดนาม

3.8.2 ด้านสมรรถนะโลจิสติกส์ที่ต้องพัฒนา

- เน้นราคา และคุณภาพ คือ “ของดี ราคาถูก”

- การลดราคานั้นทำได้โดยการลด Muda ลดความสูญเปล่าที่เกิดขึ้น แล้วตัวคุณภาพของสินค้าก็จะตามมาเอง (จาก Concept)

3.9 ความคิดเห็นของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น 4

3.9.1 ด้านปัจจัยหลักที่ส่งเสริมสมรรถนะโลจิสติกส์

- ต้องปรับตัวต่อแนวโน้มที่ผู้ผลิตจะพยายามรวมกลุ่มบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เพื่อผลิตเฉพาะชิ้นส่วนสำหรับรถยนต์ยี่ห้อของคนเท่านั้น เช่น ชัฟฟลายเออร์ของ Isuzu ก็จะส่งมอบ

ชิ้นส่วนให้กับโรงประกอบของ Isuzu ได้เท่านั้น ดังนั้นองค์กรจะต้องทำด้านคุณภาพและราคาให้ได้ จึงอยู่ในกลุ่มได้ ซึ่งก็เป็นโอกาสของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนในการที่จะส่ง Part ไปประเทศอื่นๆ ได้ต่อไป

3.9.2 ด้านสมรรถนะโลจิสติกส์ที่ต้องพัฒนา

- แข่งเรื่องสมรรถนะการผลิต การใช้วัตถุดิบให้คุ้มค่า
- เน้นต้นทุน โดยต้องมุ่งในการลดต้นทุนต่อหน่วย ต้องดูต้นทุนของ Cost
- เน้นคุณภาพ ก็ต้องทำให้ได้ตามที่ลูกค้าต้องการ พยายามอย่าให้มีงาน Claim อย่าให้มี Internal Defect และ External Defect โดยยกระดับความสามารถพนักงาน และระบบไม่เน้นเช็ค 100 แต่ต้องเน้นกระบวนการสามารถควบคุมได้ Process Capability ได้เกินค่าที่กำหนดไว้ ดูที่ค่า Cp, Cpk, MSA

3.10 ความคิดเห็นของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น 5

3.10.1 ด้านปัจจัยหลักที่ส่งเสริมสมรรถนะโลจิสติกส์

- การเข้ามาในตลาดให้เร็ว ใครที่เข้ามาก่อนก็จะได้เปรียบ เช่น ถ้ามี part ใหม่ แล้วเข้านั้นสามารถ launch ได้ก่อน ก็จะมีโอกาสสำเร็จในตลาดนั้น
- ความเร็วในการนำเทคโนโลยีในการพัฒนาสินค้า
- Loyalty ต่อองค์กร เพราะเด็กรุ่นนี้ชอบลาออกบ่อย Gen Y ชอบเบื่องาน หรือจะลาออกไปเรียนต่อ ดังนั้นจะต้องหาสิ่งที่แปลกๆ ใหม่ๆ ให้เค้าทำ ทางเค้าก็จะได้อยู่กับเรา เน้นรับเด็กที่เรียนจบปริญญาโทมาแล้วเรียบร้อย
- Localized ก็พยายามผลิตในประเทศ เพื่อขายให้กับลูกค้าในประเทศนั้น ไม่ใช่ผลิตในต่างประเทศแล้วก็นำเข้ามาขายในประเทศ ในตอนนี้มีหน่วยงานคอยดูว่า Part ไหน ควรที่จะผลิตในประเทศไหน

3.10.2 ด้านสมรรถนะโลจิสติกส์ที่ต้องพัฒนา

- ดูเรื่องต้นทุนว่าของเราเท่านี้ แล้วของเจ้าอื่นเท่านี้ แล้วทางเราจะอยู่ได้ไหม ต้นทุนที่สำคัญ ได้แก่ Logistic cost เป็นตัวที่จะตัดสินว่า ทางเราจะอยู่รอดหรือไม่รอด
- พัฒนาประสิทธิภาพคนของทางบริษัทให้เก่ง ให้มีฝีมือ มิฉะนั้นจะมีพนักงานจากประเทศอื่นเข้ามาแทรกได้

3.11 ความคิดเห็นของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น 6

3.11.1 ด้านปัจจัยหลักที่ส่งเสริมสมรรถนะ โลจิสติกส์

- รัฐบาลต้องเสริมศักยภาพ SME ของไทย เพราะถ้าคอนที่ตลาดเปิดแล้วนี้ ถ้า SME ของไทยไม่แข็งแรงก็ไม่รอดกันหมด ดังนั้นทางรัฐบาลควรช่วยเหลือด้านเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่สำคัญ

- เน้นพัฒนาคู ที่พื้นฐานการศึกษาของบุคลากร ตอนนี้ยังไม่ค่อยแน่น และความอดทนนั้นไม่มีในเด็กรุ่นใหม่ การหาคนที่รักดีกับทางองค์กรนั้นหายาก ถ้าหากคนเราไม่มีศักยภาพ พอเกิดการลงทุนใหม่ๆ ขึ้น คนของเราก็จะสู้ประเทศอื่นๆ ไม่ได้

- บริษัทซัพพลายเออร์ซึ่งเป็นคนไทย ไม่สามารถผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในหลายๆ ส่วนได้ เนื่องจาก Knowhow ค่อนข้างเฉพาะ

- ทางบริษัทต้องปรับปรุง Flow ของข้อมูล จากลูกค้าถึงซัพพลายเออร์ ให้มีความรวดเร็ว และแม่นยำมากกว่านี้ ทางซัพพลายเออร์จะจะสามารถเตรียมการในเรื่องของ Inventory และการจัดส่ง

3.11.2 ด้านสมรรถนะ โลจิสติกส์ที่ต้องพัฒนา

- ถ้าจะมีผลกระทบก็จะเป็นเรื่องของคู่แข่ง เช่น ที่ Malaysia ก็มีซัพพลายเออร์ที่ผลิตชิ้นส่วนเหมือนกัน พอเปิด AEC แล้วเรื่องของภาษีก็จะไม่มี ดังนั้นถ้าซัพพลายเออร์เหล่านี้สามารถผลิตงานได้ต้นทุนต่ำทางบริษัทของไทยก็จะลำบาก

- เนื่องจากราคาเป็นสิ่งที่ตลาดกำหนด บริษัทจึงต้อง**เน้นคุมเรื่องต้นทุน** ดังนั้นจะต้องมีความเข้มข้นขึ้นสำหรับ Activity ต่างๆ ซึ่งช่วยให้สามารถทำต้นทุนได้ เพื่อจะรองรับการแข่งขันที่จะเกิดขึ้น ถ้าไม่สามารถทำต้นทุนได้ก็จะเสียส่วนแบ่งการตลาด เช่น ถ้าราคาของ part ในตลาดเท่ากับ 100 บาท ทางซัพพลายเออร์เจ้าอื่นสามารถทำต้นทุนได้ 70 บาท แต่ด้วยบริษัทเองสามารถทำต้นทุนได้ 90 บาท ในลักษณะนี้ก็จะเสียเปรียบ (ตอนที่ลูกค้าเริ่มขอ Cost Reduction ทางบริษัทเองก็จะเริ่มทำลำบาก)

3.12 ความคิดเห็นของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น 7

3.12.1 ด้านปัจจัยหลักที่ส่งเสริมสมรรถนะ โลจิสติกส์

- การออกแบบ และ R&D เพื่อการพัฒนาชิ้นส่วนและพัฒนาคุณภาพของตัวสินค้า ซึ่งทางบริษัท pure Thai ก็ยังคงมีปัญหาตรงนี้อยู่ บางทีผลิตชิ้นงานก็ได้ครั้งเสียครั้ง จึงทำให้เกิด loss ตรงนี้ขึ้นมาเยอะ ดังนั้นบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนของไทย ควรมุ่งให้สามารถออกแบบร่วมกับผู้ผลิตรถได้

- พัฒนาคคน ตั้งแต่กำลังศึกษาอยู่ เนื่องจากปัจจุบันขาดความรับผิดชอบ ขาด skill ไม่อดทน ความต้องการเยอะ และมีการลาออกสูง (Turn Over)

- เทคโนโลยีการผลิตควรพัฒนาให้เพิ่มขึ้น

3.12.2 ด้านสมรรถนะโลจิสติกส์ที่ต้องพัฒนา

- เน้นเรื่องของ Cost Reduction

- Quality ต้องเน้นเลย เกิดปัญหาไม่ได้

3.13 ความคิดเห็นของบริษัทสัญชาติยุโรป

3.13.1 ด้านปัจจัยหลักที่ส่งเสริมสมรรถนะโลจิสติกส์

- ยังเชื่อได้ว่าฐานการผลิตในประเทศไทยนั้น ยังอยากได้ Part ในไทยอยู่ เนื่องจากความเชื่อถือ

- ผู้ประกอบการไทยต้องระวังคู่แข่งให้มากขึ้น

- พัฒนาคคน โดยเฉพาะด้านภาษาอังกฤษ

- เทคโนโลยีการผลิต ลูกค้ำที่เข้ามาจะดูศักยภาพของซัพพลายเออร์ไทย ว่ามีระบบหรือไม่ มีเครื่องมือหรือไม่

- ซัพพลายเออร์ของไทยที่เป็นรายเล็กถึงแม้ว่าจะมีความชำนาญสำหรับชิ้นงานตัวนี้ ก็จะต้องมีการพัฒนาระบบคุณภาพ เช่น TS, ISO มิฉะนั้นทางลูกค้ำก็จะไม่ซื้อ

3.13.2 ด้านสมรรถนะ โลจิสติกส์ที่ต้องพัฒนา

- Step 1 คือ เน้นคุณภาพสินค้า Step 2 คือ การหาทางลดต้นทุน

- การที่ Drawing เป็นของบริษัท พอจะป้องกันคู่แข่งได้ ทำให้ชิ้นงานนั้นไม่หนีไปจากบริษัท

3.14 ความคิดเห็นของบริษัทสัญชาติอาเซียน

3.14.1 ด้านปัจจัยหลักที่ส่งเสริมสมรรถนะโลจิสติกส์

- ผู้บริหารระดับสูงควรมีแนวทาง มี Vision เพื่อว่าทางระดับแผนกก็จะมีหน้าที่มาสานต่อ แล้วก็ไปทำการควบคุมสิ่งที่รับผิดชอบอยู่นั้นให้ดีที่สุด

- การผลิตตอนนี้จะอยู่รอดได้ ก็จะต้องมีระบบติดตามและพัฒนาในด้าน Quality, Delivery, Cost

- พอทางคู่แข่งมาเยอะ ทางบริษัทก็ต้องทำ 2 อย่าง คือ จะต้องทำ Corporate กับทางลูกค้า และภายในเองก็ต้องสกัดปัญหาทุกอย่างที่มีอยู่ (แม้แต่การควบคุมค่าใช้จ่าย ก็ต้องช่วยกัน เนื่องจากมีผลต่อความอยู่รอดของทางบริษัทด้วย)

3.14.2 ด้านสมรรถนะโลจิสติกส์ที่ต้องพัฒนา

- Quality และ Delivery จะต้องเน้นให้อยู่ในระดับที่ดีมาก (เพราะทางลูกค้าจะมองคอน ประเมิน) เพื่อพร้อมต่อการแข่งขันที่รุนแรง

- เรื่องของ Cost ก็มีส่วนอยู่เหมือนกัน ในส่วนของ Cost Reduction

3.15 ความคิดเห็นของบริษัทสัญชาติอเมริกัน

3.15.1 ด้านปัจจัยหลักที่ส่งเสริมสมรรถนะโลจิสติกส์

- เรื่องของ Commitment และเรื่องของ quality คือ ซัพพลายเออร์ใหม่ๆ บางรายนั้น เรื่องของราคาแข่งขันได้ พอไปทำงานจริงๆ ปรากฏว่าเรื่องของ Commitment ทางเค้าไม่มีเลย สัญญาอะไรแล้วก็ไม่ค่อยรับผิดชอบ เรื่องของ quality ก็เช่นกันมีปัญหา คือเหมือนกับว่าคอน Test งานแล้วสามารถทำได้ แต่ว่าคอน Mass จริงๆ แล้วมีปัญหา

- การเปิด AEC นั้นอาจจะเป็น Opportunity ของทางบริษัท หากทางบริษัทมี Technology และมีเครือข่ายในหลายประเทศ

- ในด้านการรับพนักงานนั้น ขึ้นอยู่กับ process ของการคัดเลือกคน ว่าทางบริษัทมี ขั้นตอนในการรับคนอย่างไร จึงจะได้พนักงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพ

3.15.2 ด้านสมรรถนะโลจิสติกส์ที่ต้องพัฒนา

- ถ้าเปิด AEC งานด้านโลจิสติกส์ที่ต้องเน้นไว้ก่อน เพื่อป้องกันคู่แข่ง KPI ที่เป็น จุดสำคัญขององค์กร คือ cost competitive และ quality

- ทางบริษัทจะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในทุกๆ ด้าน ทำอย่างไรก็ตามพอ ลูกค้าซื้อของกับทางบริษัทแล้ว จะกลับมาซื้ออีก พัฒนาทุกเรื่อง ตั้งแต่เรื่องของการออกแบบ คุณภาพ การส่งมอบ ราคา

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาแนวทางเพิ่มสมรรถนะด้านโลจิสติกส์สำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย หลังจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ประกอบการของไทยได้มีความตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่ออุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์หลังจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
2. เพื่อทราบถึงแนวทางที่เหมาะสมและการปรับตัวเพื่อเร่งการพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาด้านโลจิสติกส์ของภาครัฐ
3. เพื่อกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะด้าน โลจิสติกส์ (Logistic KPIs) ซึ่งผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทยสามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนางานโลจิสติกส์ได้

โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จำนวนทั้งสิ้น 15 บริษัท คือบริษัท ไทย 5 บริษัท บริษัทญี่ปุ่น 6 บริษัท และบริษัทสัญชาติอื่น 3 บริษัท

จากการศึกษาพบว่า แนวทางเพิ่มสมรรถนะด้าน โลจิสติกส์สำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย หลังจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ได้ข้อสรุปดังนี้

สรุปผลการศึกษา

ผลการวิเคราะห์คำถามข้อที่ 1

คำถามข้อที่ 1 เมื่อเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) “ปัจจัยหลักในด้านใดบ้างที่จะช่วยให้บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ มีสมรรถนะด้านการจัดการโลจิสติกส์ (KPI) สูงขึ้น เพื่อให้แข่งขันกับผู้ประกอบการจากประเทศอาเซียนได้”

1.1 ด้านลักษณะองค์กร (Organization Characteristics) ที่เอื้ออำนวยต่อการแข่งขันเป็นอย่างไร

1.2 ด้านตัวผู้บริหารและหลักการบริหารงาน (Leadership and Management Practices) จะต้องมียุทธศาสตร์อย่างไร

จากการศึกษาพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่าง

1. กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับถามข้อที่ 1 คือ “ปัจจัยหลักในด้านใดบ้างที่จะช่วยให้บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ มีสมรรถนะด้านการจัดการโลจิสติกส์ (KPI) สูงขึ้น” โดยคำถาม 1.1 ด้านลักษณะองค์กร กลุ่มตัวอย่างมีการทำงานเป็นทีมมากที่สุด 12 บริษัท รองลงมา ได้แก่ มีการกระจายอำนาจมากที่สุด 10 บริษัท และใช้เทคนิคหลักในการพัฒนาองค์กร 9 บริษัท โดยมีบริษัท ศึกษาคิญี่ปุ่นให้ความสำคัญมากที่สุด

2. กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับถามข้อที่ 1 คือ “ปัจจัยหลักในด้านใดบ้างที่จะช่วยให้บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ มีสมรรถนะด้านการจัดการโลจิสติกส์ (KPI) สูงขึ้น” โดยคำถาม 1.2 ด้านตัวผู้บริหารและหลักการบริหารงาน กลุ่มตัวอย่างมีการกระจายเป้าหมาย KPI จากระดับบนลงสู่ระดับล่างมากที่สุด 14 บริษัท รองลงมา ได้แก่ ใช้ระบบการขนส่งแบบ Milk Run มากที่สุด 13 บริษัท มีระบบการพัฒนาซัพพลายเออร์ 11 บริษัท ใช้แนวทางของระบบคัมบัง (Kanban) 10 บริษัท วิเคราะห์เพื่อหาแนวทางปรับปรุง เมื่อไม่สามารถทำได้ตามแผน 7 บริษัท มีระบบพัฒนาการปฏิบัติงาน Kaizen 6 บริษัท และใช้ระบบควบคุมสินค้าคงคลังสูงสุด 5 บริษัท โดยมีบริษัทญี่ปุ่นให้ความสำคัญมากที่สุด

ผลการวิเคราะห์คำถามข้อที่ 2

คำถามข้อที่ 2 เมื่อเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ตัวชี้วัดสมรรถนะ (KPI) ด้านโลจิสติกส์ใดบ้าง ที่ควรถูกให้ความสำคัญ

สำหรับบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการจากประเทศอาเซียนได้

2.1 ด้านงานคลังสินค้าและสินค้าคงคลัง

2.2 ด้านงานการจัดส่ง

2.3 ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง

2.4 ด้านการจัดการทั่วไป

ผลการศึกษาพบว่า

1. กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับถามข้อที่ 2 คือ “เมื่อเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ตัวชี้วัดสมรรถนะ (KPI) ด้านโลจิสติกส์ใดบ้าง ที่ควรถูกให้ความสำคัญ” โดยคำถาม 2.1 ด้านงานคลังสินค้าและสินค้าคงคลัง กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า KPI ได้แก่ มูลค่าของวัตถุดิบและสินค้าในคลัง และต้นทุนดำเนินงานคลังสินค้า เท่ากัน คือ 4 บริษัท

2. กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับถามข้อที่ 2 คือ “เมื่อเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ตัวชี้วัดสมรรถนะ (KPI) ด้านโลจิสติกส์ใดบ้าง ที่ควรถูกให้ความสำคัญ” โดยคำถาม 2.2

ด้านการจัดส่ง กลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่า KPI ด้านตรงเวลามากที่สุดทั้ง 15 บริษัท และต้นทุนการจัดส่ง 8 บริษัท

3. กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับถามข้อที่ 2 คือ “เมื่อเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ตัวชี้วัดสมรรถนะ (KPI) ด้านโลจิสติกส์ใดบ้าง ที่ควรถูกให้ความสำคัญ” โดยคำถาม 2.3 ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง กลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่า KPI ด้านต้นทุนการจัดซื้อมากที่สุดที่ 6 บริษัท และเวลานำ (Lead Time) ในการสั่งซื้อ 5 บริษัท

4. กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับถามข้อที่ 2 คือ “เมื่อเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ตัวชี้วัดสมรรถนะ (KPI) ด้านโลจิสติกส์ใดบ้าง ที่ควรถูกให้ความสำคัญ” โดยคำถาม 2.4 ด้านการจัดการทั่วไป กลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่า KPI ด้านจำนวนหลักสูตรอบรมมากที่สุดที่ 14 บริษัท และสมรรถนะการทำงานของพนักงาน 9 บริษัท

สรุปผลการศึกษาคำถามข้อ 2 ตัวชี้วัดสมรรถนะ (KPI) ด้านโลจิสติกส์ที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญเรียงตามลำดับความสำคัญใน 3 อันดับ คือ

1. KPI การจัดส่ง ด้านตรงเวลา (15 บริษัท)
2. KPI การจัดการทั่วไป ด้านจำนวนหลักสูตรอบรม (14 บริษัท)
3. KPI การจัดการทั่วไป ด้านสมรรถนะการทำงานของพนักงาน (9 บริษัท)

ผลการศึกษาคำถามข้อที่ 3

คำถามข้อที่ 3 ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนากิจกรรมโลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ส่วนรถยนต์

- 3.1 ด้านปัจจัยหลักที่ส่งเสริมสมรรถนะโลจิสติกส์
- 3.2 ด้านสมรรถนะโลจิสติกส์ที่ต้องพัฒนา

3.1 ด้านปัจจัยหลักที่ส่งเสริมสมรรถนะโลจิสติกส์

บริษัทสัญชาติไทย

1. เน้นการกระจายอำนาจ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีความชำนาญสามารถทำงาน
2. มองตลาดภาพรวมทั่วโลกมากขึ้น คาดการณ์ล่วงหน้าสำหรับด้านการลงทุน เน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน
3. พนักงาน มีความชำนาญสามารถทำงานได้ทุกที่ทั่วโลก
4. มุ่งสู่การออกแบบ เพื่อจะได้รักษาการเป็น Tier 1 บริษัทควรมีการสร้างการวิจัยและการพัฒนา (R&D) เพื่อปรับปรุงคุณภาพ และเรื่องออกแบบโดยตรง

5. เพิ่มศักยภาพ คน เครื่องมือ เครื่องจักร และสายการผลิต และพัฒนาขีดความสามารถด้านการออกแบบ

6. เน้นการซื้อวัตถุดิบจากในประเทศ มีกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน เพื่อตอบสนองแต่ละลูกค้า

7. ส่งเสริมการลงทุน (BOI) ให้ประโยชน์ทางภาษี และส่งเสริมธุรกิจใหม่และธุรกิจต่างชาติ

8. วางแผนด้านศูนย์กระจายสินค้าและ ขานพาหนะ มีแหล่งเงินทุนต้นทุนต่ำ

9. สนับสนุนเรื่อง Know how ความรู้ ตั้งแต่พนักงาน จนกระทั่งถึงผู้ประกอบการ

10. ส่งเสริมด้านเทคโนโลยีในอุตสาหกรรม ภาครัฐจะต้องให้การช่วยเหลือ

บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอื่น

1. พัฒนาบุคลากร ในส่วนของภาษา โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ และทักษะใช้คนให้คุ้มค่าในการทำงาน มีความรับผิดชอบ

2. เน้นให้ทางพนักงานมีความสามารถในหลายด้าน (Multi Skill) มีความเคารพ (Respect) ต่อความแตกต่างของเพื่อนร่วมงาน มีพื้นฐานการศึกษา มีความอดทนต่อการทำงาน

3. มีความร่วมมือเพื่อให้เกิดจากความไว้วางใจของลูกค้า รวมกลุ่มบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

4. เพิ่มศักยภาพภายในของบริษัท ลดต้นทุนการทำงาน มีความรวดเร็วในการเข้าถึงตลาด

5. มีเทคโนโลยี การผลิต วิศวกรรม และการออกแบบ มีความเร็วในการนำเทคโนโลยีในการพัฒนาสินค้า

6. ลดปัญหาแรงงาน ควรมีความจงรักภักดี (Loyalty ต่อองค์กร มีความอดทน

7. มี Localized คือพยายามผลิตในประเทศ เพื่อขายให้กับลูกค้าในประเทศ

8. รัฐบาลควรส่งเสริมศักยภาพ SME ของไทย

9. ปรับปรุง Flow ของข้อมูล จากลูกค้าถึงซัพพลายเออร์ ให้มีความรวดเร็วและแม่นยำเพื่อซัพพลายเออร์จะสามารถเตรียมการในเรื่องของ Inventory และการจัดส่ง

10. มีการพัฒนาคุณภาพสินค้า มีการวิจัยและพัฒนา (R&D) ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ (Vision)

3.2 ด้านสมรรถนะโลจิสติกส์ที่ต้องพัฒนา

1. ต้องทำ Material Sourcing ให้มากขึ้น

2. เน้นนวัตกรรมทำให้ประหยัด ทำให้ราคาชิ้นส่วนที่ผลิตถูกลง

3. มีการจัดส่งที่รวดเร็ว มีซัพพลายเออร์ใกล้ลูกค้า

4. เน้นคุณภาพ ต้นทุน ราคา และมีความสามารถในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้
5. การจัดการสินค้าคงคลัง ควรมี Stock เพิ่มขึ้น เพื่อตอบสนอง order ของลูกค้ากระทันหัน
6. ควบคุมต้นทุนการผลิต เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ
7. มีการบริหาร Balance Scorecard ทั้ง 4 มุมมอง
8. ปรับปรุงกระบวนการผลิต ลด Defect ให้น้อยที่สุด
9. พัฒนาความสามารถของพนักงาน
10. พัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในทุกด้าน

อภิปรายผล

ผลการวิจัยการศึกษาแนวทางเพิ่มสมรรถนะด้านโลจิสติกส์สำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย หลังจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มีประเด็นสำคัญตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ปัจจัยหลักในด้านลักษณะองค์กรที่จะช่วยให้บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ มีสมรรถนะด้านการจัดการโลจิสติกส์ (KPI) สูงขึ้นคือ มีการทำงานเป็นทีมและ มีการกระจายอำนาจ ซึ่งสอดคล้องกับปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker, 1983) ที่ระบุว่าจัดการโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objective-MBO) เป็นเทคนิคการจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล โดยหัวหน้างานต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร คือศาสตร์ของความเป็นผู้นำ ใช้ศิลปะการจูงใจการทำงานร่วมกับคน ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน สร้างขวัญกำลังใจให้ทุกคนเห็นความจำเป็นของความสำเร็จของงานตามที่ได้รับมอบหมายไว้ มีการทำงานเป็นทีม มีการกำหนดแผนงานร่วมกัน และมีการกระจายอำนาจ เพื่อช่วยให้งานบรรลุจุดประสงค์ได้เร็วขึ้น

2. จากการวิเคราะห์ปัจจัยหลักในด้านตัวผู้บริหารและหลักการบริหารงาน ที่จะช่วยให้บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ มีสมรรถนะด้านการจัดการโลจิสติกส์ (KPI) สูงขึ้น คือการบริหารระดับบนลงสู่ระดับล่าง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Babbar et al.(2008) ที่กล่าวถึง การจัดการในทางปฏิบัติ (Management Practice) ว่า ในปัจจุบันพบว่า องค์กรหลาย ๆ องค์กรมีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม คือแบบระดับบนลงสู่ล่าง (Top-down Approach) มีการจัดองค์กรแบบกระจายอำนาจ (Centralization) มากกว่าการจัดโครงสร้างแบบรวมอำนาจ (Decentralization) ซึ่งโครงสร้างการกระจายอำนาจดังกล่าวจะช่วยให้กระบวนการติดต่อสื่อสารสั้นลง การแบ่งปันข้อมูล (Sharing Data) ภายในองค์กรและระหว่างองค์กร จะเป็นเครื่องมือสำคัญในวัดสมรรถนะโลจิสติกส์

3. ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย มีความเห็นว่า เมื่อเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ตัวชี้วัดสมรรถนะ (KPI) ด้านโลจิสติกส์ที่เกี่ยวกับงานคลังสินค้าและสินค้าคงคลัง ได้แก่ มูลค่าของวัตถุดิบและสินค้าในคลัง และต้นทุนดำเนินงานคลังสินค้า ซึ่งสอดคล้องกับ Forslund. (2011) ที่กล่าวว่า สมรรถนะโลจิสติกส์ หมายถึง การวัดกำลังความสามารถในการจัดส่ง กิจกรรมของต้นทุนโลจิสติกส์ที่แยกประเภทในการจัดส่งในช่วงเวลานำ (Lead Time) ที่สามารถจัดส่งได้ตามเวลาที่กำหนด ต้นทุนของโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้องกิจกรรมหลักของโลจิสติกส์ เช่น การขนส่ง การจัดการคลังสินค้า การจัดการเงินทุนที่ต้องการของบริษัท เช่น สินค้าคงคลังของวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป เป็นต้น

4. จากการศึกษาตัวชี้วัดสมรรถนะ (KPI) ด้านโลจิสติกส์ที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ทั้ง 15 บริษัท เห็นพ้องต้องกันว่า ตัวชี้วัดสมรรถนะ (KPI) ด้านโลจิสติกส์ที่สำคัญที่สุดคือ การจัดส่ง ด้านตรงเวลา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Bavarsad et. al. (2013) ที่ระบุว่าสมรรถนะ โลจิสติกส์ว่า หมายถึง ประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์และบริการด้านการจัดส่งในปริมาณและเวลาที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า สมรรถนะโลจิสติกส์จะสามารถวัดได้ใน 5 เรื่องคือ ความรวดเร็วในการจัดส่ง ความยืดหยุ่น การเติมเต็มคำสั่งซื้อ การตอบสนองที่รวดเร็ว และความน่าเชื่อถือในการจัดส่ง

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสุภูมิตร ศรีสวัสดิ์ และมานะ เขารัตน์ (2549) ที่พบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดเมื่อเทียบกับปัจจัยอื่น ๆ คือ การส่งสินค้าภายในระยะที่กำหนด โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ หากผู้ประกอบการขนส่งมีความสามารถในการจัดส่งสินค้าได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดมากขึ้นเท่าใด ก็จะสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ให้บริการได้มากขึ้น ตามไปด้วย รวมทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของทิพย์สุดา ทับวงศ์ (2550) ที่สรุปว่า การใช้เทคนิคการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ภายใต้ปัจจัยความต้องการในการลดต้นทุนมากที่สุด อีกทั้งบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการตอบสนองอย่างรวดเร็วในอันดับแรก ๆ โดยเทคนิคการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานนั้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร

5. ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย มีความเห็นว่า เมื่อเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ตัวชี้วัดสมรรถนะ (KPI) ด้านโลจิสติกส์ในการจัดการทั่วไป ที่ควรถูกให้ความสำคัญ คือ จำนวนหลักสูตรอบรม และสมรรถนะการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เนื่องจากเป้าหมายของ AEC คือส่งเสริมให้อาเซียนเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวมีการเคลื่อนย้าย สินค้า บริการ การลงทุน แรงงานฝีมือโดยเสรี และการเคลื่อนย้ายเงินทุนที่เสรีมากขึ้น รวมทั้งส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของอาเซียน ดังนั้น พนักงานในบริษัทจะต้องมีการพัฒนา มีการอบรมหลักสูตร และจะต้องมีสมรรถนะในการทำงาน ซึ่งรวมถึงความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Professional Skills) ซึ่ง

สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ทางด้านการโลจิสติกส์ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.,2556) ที่ให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ที่ 4 - การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจสู่การเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน มุ่งพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานและโลจิสติกส์ด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการโลจิสติกส์ โดยเน้นผลิตรายการด้านโลจิสติกส์ที่มีความเป็นมืออาชีพ และการพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษา แนวทางเพิ่มสมรรถนะด้านโลจิสติกส์สำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย หลังจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และมีประโยชน์ต่อแนวทางในการเพิ่มสมรรถนะด้านโลจิสติกส์ แต่ผู้วิจัยพบข้อมูลที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการนำไปพัฒนาปรับปรุงแนวทางเพิ่มสมรรถนะด้านโลจิสติกส์สำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย หลังจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน คือ

1. มีความคิดเห็นในปัจจัยหลักที่ส่งเสริมสมรรถนะด้านโลจิสติกส์ ที่ยังมีบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ หลักการบริหารงาน (Management Practices) ซึ่งได้แก่ การใช้ระบบควบคุมสินค้าคงคลังสูงสุด ซึ่งความจริงแล้วการควบคุมสินค้าคงคลัง (Inventory Control) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการคลังสินค้าที่จะตอบสนองความต้องการการบริการลูกค้าภายใต้สถานที่ตั้งของระดับสินค้าคงคลังของบริษัทผ่านการควบคุมและมุ่งมั่นที่จะลดระดับสินค้าคงคลัง การปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบ โลจิสติกส์เพื่อที่จะปรับปรุงการแข่งขันของตลาด ดังนั้น จึงมีความเห็นว่า บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทยควรที่จะให้ความสำคัญในการใช้ระบบควบคุมสินค้าคงคลังสูงสุด เพื่อสนับสนุนกิจกรรมโลจิสติกส์ในการบริการลูกค้า (Customer Services) คือพร้อมส่งสินค้าให้ลูกค้าในระยะเวลาที่กำหนด รวมทั้งควบคุมต้นทุนของสินค้าคงคลัง (Inventory Costs) และต้นทุนการดำเนินงาน (Operating Costs) ในระดับต่ำเพื่อสามารถแข่งขันกับผู้ผลิตรายอื่นในอาเซียนได้

2. ข้อเสนอจากการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดสมรรถนะ (KPI) ด้านโลจิสติกส์ในการจัดส่ง ซึ่งได้แก่การตรงเวลามากที่สุด แต่ตัวชี้วัดสมรรถนะ (KPI) ในงานคลังสินค้าและสินค้าคงคลัง ด้านมูลค่าของวัตถุดิบและสินค้าในคลัง รวมทั้งต้นทุนดำเนินงานคลังสินค้า ยังอยู่ในระดับต่ำสุด ที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ยังไม่ให้ความสำคัญ ดังนั้น บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ควรที่จะให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการสินค้าคงคลังและคลังสินค้า เพราะการจัดการดังกล่าวเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งในการจัดการ โลจิสติกส์

สตติกส์ และเป็นแนวทางที่สำคัญในการเพิ่มสมรรถนะด้านโลจิสติกส์ ทั้งนี้เพื่อให้บริษัทสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วด้วยต้นทุนที่ต่ำ

3. ผลการศึกษาแนวทางเพิ่มสมรรถนะด้านโลจิสติกส์สำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย หลังจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ได้ข้อสรุปแนวทางในการให้ข้อเสนอแนะ คือ

3.1 บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทยควรมีการจัดส่งที่ตรงเวลา เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

3.2 เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทยควรมีการจัดอบรมพนักงาน โดยมีหลักสูตรที่หลากหลาย เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถ พร้อมกับการสร้างสมรรถนะในการทำงานของพนักงาน

4. แม้ว่าการศึกษานี้จะเป็นการศึกษาเพียงส่วนหนึ่งของกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ และข้อมูลที่ได้นำมาโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งมีความน่าเชื่อถือในระดับหนึ่ง แต่ผลการศึกษาเชื่อว่าพอที่จะนำไปใช้ประโยชน์กับผู้ประกอบการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย สำหรับเป็นแนวทางเพิ่มสมรรถนะด้านโลจิสติกส์ หลังจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อให้การบริหารจัดการโลจิสติกส์มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้

5. ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนากิจกรรมโลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ ซึ่งสามารถสรุปได้จากผลการศึกษาตามข้อที่ 3

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยมีความเห็นดังนี้

1. ควรทำการศึกษาโดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งอาจจะใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารเพื่อสำรวจปัญหาและข้อเสนอแนะสำหรับแนวทางเพิ่มสมรรถนะด้านโลจิสติกส์สำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย หลังจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพในด้านต่าง ๆ

2. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมหลังจากได้มีเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนไปแล้ว ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบข้อเท็จจริง และทำให้ผลการศึกษาที่มีความสมบูรณ์มากขึ้น

3. ควรมีการศึกษาแนวทางเพิ่มสมรรถนะด้านโลจิสติกส์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอื่น ๆ นอกเหนือจากงานวิจัยนี้ ทั้งนี้เพื่อนำผลการใช้เทคนิคบริหารจัดการที่ทันสมัยมาช่วยเพิ่มแนวทางการดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

บรรณานุกรม

- กมลชนก สุทธิวาตนฤพติ, ศลิษา อมรสถิตย์, และ จักรกฤษณ์ ดวงพิศตรา. (2547) การจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์. กรุงเทพฯ: บริษัท สำนักพิมพ์ท็อป จำกัด
- คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2546). โลจิสติกส์และการจัดการซัพพลายเชน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์นัฐพรการพิมพ์, หน้า 187-222.
- ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์. (2549). Logistics & Supply Chain Mgt. (Overview). โปรแกรมคอมพิวเตอร์ (online). <http://bmc.buu.ac.th/index.php>.
- ทิพย์สุดา ทับวงศ์. (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานของผู้ประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย : กรณีศึกษาของผู้ประกอบการในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร วิทยานิพนธ์, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา : ชลบุรี
- ณัฐชา วงศ์พร้อมรัตน์. (2551). การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการคลังสินค้าและการส่งมอบสินค้า : กรณีศึกษา บริษัท AAA (กรุงเทพ) จำกัด. บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการ โลจิสติกส์, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- เริงรัก จำปาเงิน. (2544). การจัดการการเงิน. กรุงเทพฯ : Booknet.
- รุธีร์, ไพฑูรย์ และปรัชญา. (2550). การประชุมสัมมนาเชิงวิชาการประจำปีด้านการจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ ครั้งที่ 7 การพัฒนาเครื่องมือสำหรับการวินิจฉัยความสามารถทางโลจิสติกส์ของผู้ประกอบการ SME, ศูนย์วิจัยด้านโลจิสติกส์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ประเทศไทย
- วิทยา สุหฤทธำรง. (2551). คู่มือการจัดการโลจิสติกส์และการกระจายสินค้า. กรุงเทพฯ : อี. ไอ. สแควร์ สำนักพิมพ์.
- วิทยากร เชียงกุล. (2540). ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ : คบไฟ
- วิโรจน์ พุทธวิทย์. (2547). การจัดการโลจิสติกส์ ขุมพลังของธุรกิจยุคใหม่. กรุงเทพฯ : โอเอซิสปริ้นติ้ง พิมพ์.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2531). การบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ : แอสพลัสมิซซิง
- วิไลพร ลีวเกษมสานต์. (2547). นโยบายและแนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมเกษตรในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งประเทศไทย.
- สุกมิตร์ ศรีสวัสดิ์, มานะ เขาวรัตน์ (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกกลุ่มผู้ประกอบการขนส่งผู้สินค้าประจำเส้นทางระหว่างประเทศไทยและประเทศเวียดนาม. งานวิจัย. มหาวิทยาลัยบูรพา

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2556). ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน).
- สถาบันยานยนต์ (2545). การพัฒนาขีดความสามารถของไทย. กระทรวงอุตสาหกรรม.
- สถาบันยานยนต์ (2554). แผนแม่บทอุตสาหกรรมยานยนต์ ปีพ.ศ.2555-2559. กระทรวงอุตสาหกรรม.
- สิทธิเดช ลิ้มเคซ (2552). อุตสาหกรรมพื้นฐาน. สำนักอุตสาหกรรมพื้นฐาน, กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2548). การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย. กรุงเทพฯ: เพชรรุ่งการพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม. (2550). การพัฒนาระบบโลจิสติกส์. ข้อมูลเศรษฐกิจและสังคม, กรุงเทพฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม. (2550). องค์ประกอบของการจัดการโลจิสติกส์. แผนแม่บทการพัฒนาโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ.2550-2554.
- องค์ประกอบของการจัดการ โลจิสติกส์, แผนแม่บทการพัฒนาโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2550-2554. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- อุทัย หิรัญโค. (2525). หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- อนุวัฒน์ ทรัพย์พิชผล ไพบูลย์ กิจวรวิทย์ และวิทยา สหฤทธะรงค์ (ผู้แปล) (2549) การจัดการคลังสินค้าระดับโลก. โลจิสติกส์ทางการค้า กรมส่งเสริมส่งออก กรุงเทพฯ : อีไอเอสแควร์.
- Babbar, S. et al. (2008). **Organizational Factors Affecting Supply Chains in Developing Countries** *International Journal of Commerce and Management* 18(3).P.234 – 251.
- Bavarsad, B., Azizi, A. D., and Alesadi, F. J. (2013). **Study of Relationship Between Supply Chain Management Strategy with Logistics Performance and Organizational Performance.** *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 4(9).
- Christopher, M. (1998). **Logistics and Supply Chain Management : Strategies for Reducing Cost and Improving Service.** New York : Peason Education Limited.
- Craig, T. (1997). **Logistics Five Key Issues For Logistics Effectiveness.** Retrieved January 1. 2007, from (online). <http://www.ltdmngmt.com/mag/five.htm>.
- Dale, S., Douglas.M. & Michale, A. (2004). **The Process Development and Commercialization Process** *International. Journal of Logistics Management* .
- Dornier P. Ernst, R. and Rouvells.P. **Global Operations and Logistics**, 1998. P.229.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Forslund, H. (2007). **The Impact of Performance Management on Customers' Expected Logistics. Performance.** *International Journal of Operations & Production Management.* 27(8). P. 901-918.
- Forslund, H. (2011). **The Size of a Logistics Performance Measurement System.** *Facilities* 29 (3): 133-148.
- Gillyard, A. E. (2003). **The Relationships Among Supply Chain Characteristics, Logistics and Manufacturing Strategies, and Performance.** (Doctoral dissertation). Retrieved August 20, 2013, from ProQuest Dissertation & Theses Database. (UMI Number: 3093549).
- Green Jr, K. W., Whitten D., and Inman, R. A. (2008). **The Impact of Logistics Pperformance on Organizational Performance in a Supply Chain Context.** *Supply Chain Management* 13(4): 317-327.
- James K. Higginson, Ashraful Alam, (1997). **Supply Chain Management Techniques in Medium-to-Small Manufacturing Firms.** *International Journal of Logistics Management.* Vol. 8, pp.19 – 32.
- Jacobs & Chase. (2008) **Operation and Supply Management**, McGraw Hill, Irwin Series.
- Lambert, Douglas M. et al., (1998). **Fundamentals of Logistics Management.** International Edition, Irwin McGraw-Hill.
- Mentzer, Min., and Bobbit. (2004). **Toward a Unified Theory of Logistics.** *International Journal Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.34, No. 8, pp. 606- 627.
- Millet, John D.(1991). **Management in the Public Service.** New York : McGraw-Hill. 397-400
- Martin Christopher. (1998). **Logistic and Supply Chain Management : Strategies for Reducing Cost and Improving Service.** 2nd Edition London : Prentice Hall Press.
- Oak Brook,IL. (1993). **Council of Logistic Management** (JB Materials Handling Group, แปล) <http://www.jb-mbg.com/elibrary/logistic.htm>.
- Piriyakul, M. and Kerdpitak, C. (2011). **Mediation Effects of Logistics Performance on Collaboration and Firm Performance of Palm Oil Companies: PLS path modeling.** *Journal of Management and Sustainability* 1(1).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Peter Drucker. (1967). **The Effective Executive**. New York : McGraw-Hill.
- Saad, Mohammed. and Patel Bhaskar. (2006). **An Investigation of Supply Chain Performance Measurement in the Indian Automotive Sector**. *Benchmarking: An International Journal*, Vol.13 No.1/2, pp. 36-53.
- Seaker, R. F. (2000). **Decision Environments, Organizational Structure, and Logistics Performance: An Exploratory study**. ProQuest Dissertations and Theses.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., and Simchi-Levi, E. (2003). **Designing & Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies & Case Studies**. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Sengupta, Kaushik., Heiser.(2006). **Manufacturing and Service Supply Chain Performance: A Comparative Analysis**. *A Journal of Supply Chain Management*. pp. 4-15.
- Stanley E. Fawcett and M. Bixby Cooper (1998). **Logistics Performance Measurement and Customer Success**. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol.11 No.1, pp. 82-94.
- Stock, Greis., and Karsarda. (1989). **Logistics, Strategy and Structure : A Conceptual Framework**. *International Journal Physical Distribution & Logistics*. Vol. 29, No. 4, pp. 224-239.
- Waters, Donald. (2003). **Logistics: An Introduction to Supply Chain Management**. Palgrave : Macmillan.



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อผู้วิจัย

อ. ชนะเกียรติ สมานบุตร

สถานที่อยู่ปัจจุบัน

199/5 ถนนลาดพร้าว ซอย 26

จอมพล จตุจักร กรุงเทพฯ 10900

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน

อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ โลจิสติกส์

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2539

วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (วิศวกรรมเครื่องกล)

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พ.ศ. 2545

วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (วิศวกรรมอุตสาหการ)

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

พ.ศ. 2550

Master of Business Administration (Marketing
Strategy) University of Denver

ผลงานวิจัย

สำนักงานวางแผน (2557)

ปัจจัยที่ส่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษา

สาขาวิชาการจัดการ โลจิสติกส์ คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยรังสิต

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อผู้วิจัย

ศศ. มานะ เงินศรีสุข

สถานที่อยู่ปัจจุบัน

22 หมู่ 9 ซอยเพชรเกษม 35 แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ จังหวัดกรุงเทพมหานคร 10160
อาจารย์ประจำสาขาวิชาการเงินและการลงทุน
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2529

บริหารธุรกิจบัณฑิต (การเงินและการธนาคาร)
มหาวิทยาลัยสยาม

พ.ศ. 2533

Master of Business Administration (Finance)
Oklahoma, U.S.A .

ผลงานวิจัย

สำนักงานวางแผน (2557)

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการดื่มเครื่องดื่ม
แอลกอฮอล์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรีใน
มหาวิทยาลัยรังสิต

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University