



ความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ภายใต้ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นกับ  
ความสามารถของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทย



วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ  
ปีการศึกษา 2563  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

ความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ภายใต้ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นกับ  
ความสามารถของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทย



วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ  
ปีการศึกษา 2563  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

วิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ภายใต้ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นกับ  
ความสามารถของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทย"

ของ เพ็ญพร ปุกหุด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ

### คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(รองศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ ดวงพิศตรา)

..... ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิษณุอนันต์ รัตนวิบูลย์สม)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(ดร.มาร์ฎา ชยทัตโต)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน

(ดร.ชาติรี ปรีดาอนันท์สุข)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน

(ดร.สุกิจ ขอเชื้อกลาง)

อนุมัติ

.....  
(ศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล มุณีสว่าง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

<b>ชื่อเรื่อง</b>	ความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ภายใต้ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มี ความโดดเด่นกับความสามารถของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของ ประเทศไทย
<b>ผู้วิจัย</b>	เพ็ญพร ปุกหุด
<b>ประธานที่ปรึกษา</b>	รองศาสตราจารย์ ดร. วิชญานัน รัตนวิบูลย์สม
<b>กรรมการที่ปรึกษา</b>	ดร.มาร์ฎา ชยทัตโต
<b>ประเภทสารนิพนธ์</b>	วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2563
<b>คำสำคัญ</b>	ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์, ผลการดำเนินงานองค์กร, ความสามารถใน การให้บริการโลจิสติกส์, ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน เพื่อใช้กำหนดแนวทางในการดำเนินงานสู่ความสำเร็จของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรด้วยมุมมองฐานทรัพยากร และใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสม เริ่มจากการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่ผ่านคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิและคณะกรรมการจริยธรรมในมนุษย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร นำไปใช้กับตัวแทนของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมานโดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันกับวิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหาในการบูรณาการข้อมูลร่วมกันในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้บริการโลจิสติกส์จะเติบโตทางธุรกิจได้ จะต้องอาศัยการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารงานที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะทางด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ เป็นการบริหารงานแบบองค์รวมที่ทำให้เกิดการเชื่อมโยงกระบวนการทำงานในองค์กรให้สอดคล้องกับระบบการทำงานของผู้มีส่วนได้เสียนอกองค์กรให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน พร้อมทั้งได้รับแรงสนับสนุนและมีความพร้อมของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น ที่สอดคล้องกับการนำไปใช้ปฏิบัติงานจริงที่ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มในทางธุรกิจ อันจะส่งผลให้ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์สามารถเพิ่มศักยภาพการทำงานให้แก่องค์กรและบุคลากรของประเทศไทย

<b>Title</b>	THE SUCCESS IN THE OPERATIONAL PERFORMANCE UNDER THE SALIENT LOGISTICS RESOURCE AND THAILAND LOGISTICS SERVICE BUSINESS CAPABILITIES
<b>Author</b>	PENPORN PUKAHUTA
<b>Advisor</b>	Associate Professor Vichayanan Rattanawiboonsom, Ph.D.
<b>Co-Advisor</b>	Mada Chayathatto, Ph.D.
<b>Academic Paper</b>	Thesis Ph.D. in Business Administration - (Type 2.1), Naresuan University, 2020
<b>Keywords</b>	Logistics Service Provider, Firm Performance, Logistics Service Capability, Salient Logistics Resource

### ABSTRACT

The purpose of this research is to create a model for the structural relationship of the factors that influence firm performance in order to determine the operational guidelines for the success of logistics service business. This study was based on a literature review related to resource management within a resource-based theory framework and rely on mixed research methods of quantitative and qualitative research. Data were collected through questionnaire and semi-structured interview forms, which were examined by qualified experts and Naresuan University Human Ethics Committee. These data collection tools were applied to representatives of logistics service providers, who were certified to international standards. Descriptive statistics and inferential statistics with confirmatory factor analysis and content analysis methods for integrating data were used in the data analysis.

The results of this study showed that logistic service providers who could prosper in their business needed to rely on the improvement and development of a quality management system, especially in the aspect of logistics service capability. This meant holistic management that created a linkage of work processes within the organization to be in line with the work systems of stakeholders outside the

organization to be the same standard, along with the support and availability of salient logistics resources that are in line with the practical application that created added value in the business. As a result, the logistics service business could increase the working potential of organizations and personnel in Thailand.



## ประกาศคุณูปการ

ผู้วิจัยขอขอบคุณในความกรุณาของรองศาสตราจารย์ ดร.วิชญานัน รัตนวิบูลย์สม ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้อุทิศส่วสละเวลาอันมีค่ามาเป็นทีปรึกษา พร้อมทั้งให้คำแนะนำตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ และขอขอบคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร. จักรกฤษณ์ ดวงพิศตรา ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภาณุ บุรณจารุกร กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ดร.สุกิจ ขอเชื้อกลาง และดร.ชาติรี ปริดาอนันท์สุข กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน รวมทั้งดร.มาร์ฎา ชยทัตโต กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์ด้วยความเอาใจใส่ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์

อีกทั้งขอขอบคุณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี นครราชสีมา เป็นอย่างสูงที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์จัดสรรงบประมาณให้พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาเอก และได้รับความอนุเคราะห์ข้อมูลในการจัดทำวิจัยจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ และกองโลจิสติกส์ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม รวมทั้งขอขอบคุณผู้ให้บริการโลจิสติกส์ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือและอำนวยความสะดวกแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้

เหนือสิ่งอื่นใดขอกราบขอบพระคุณบิดามารดาของผู้วิจัยที่ให้กำลังใจและให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้านอย่างดีที่สุดเสมอมา

คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงจะมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบและอุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ และผู้ที่สนใจบ้างไม่มากก็น้อย

เพ็ญพร ปุกหุต

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
ประกาศคุณูปการ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามของการวิจัย.....	6
จุดมุ่งหมายของการวิจัย.....	7
ความสำคัญของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
สมมติฐานของการวิจัย.....	10
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์.....	12
1. ความหมายและประเภทของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์.....	12
2. บทบาทและความสำคัญของผู้ให้บริการโลจิสติกส์.....	21
แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย.....	24
1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรด้วยมุมมองฐานการตลาด.....	25



2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรด้วยมุมมองฐานทรัพยากร	27
แนวคิดของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย .....	33
1. องค์ประกอบด้านความสำเร็จของผลการดำเนินธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ...	34
2. องค์ประกอบด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น .....	45
3. องค์ประกอบด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ .....	63
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	93
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	96
ขั้นตอนการออกแบบการวิจัยเชิงปริมาณ .....	98
1. กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	98
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	103
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	103
4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	108
5. การวิเคราะห์และประมวลผลการวิจัย .....	108
ขั้นตอนการออกแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ .....	110
1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	111
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	111
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	112
4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	114
5. การวิเคราะห์และประมวลผลการวิจัย .....	115
การบูรณาการวิธีวิจัยเชิงปริมาณและวิธีเชิงคุณภาพ .....	115
บทที่ 4 ผลการวิจัย .....	116
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ .....	117

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปกับระดับความพร้อมของทรัพยากรและ ความสามารถในการดำเนินธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ .....	119
2. ผลการวิเคราะห์เชิงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการวิจัย .....	120
3. ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดกับโมเดลโครงสร้าง .....	124
4. ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย .....	139
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	146
การบูรณาการผลวิเคราะห์ด้วยวิธีวิจัยเชิงปริมาณกับวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ.....	167
บทที่ 5 บทสรุป .....	169
สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย .....	170
ประโยชน์ของการวิจัย .....	182
ข้อเสนอแนะ .....	187
บรรณานุกรม.....	194
ภาคผนวก.....	211
ประวัติผู้วิจัย.....	234

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 แสดงภาพรวมของสมมติฐานการวิจัย .....	10
ตาราง 2 แสดงบทบาทสำคัญของกิจกรรมโลจิสติกส์ที่มีต่อภาคส่วน.....	22
ตาราง 3 แสดงตัวชี้วัดประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ 9 กิจกรรม.....	39
ตาราง 4 แสดงจำแนกประเภทของทรัพยากรโลจิสติกส์ในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์.....	50
ตาราง 5 แสดงสรุปอิทธิพลของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีต่อความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์.....	58
ตาราง 6 แสดงสรุปอิทธิพลของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีต่อผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์.....	62
ตาราง 7 แสดงจำแนกองค์ประกอบและตัวชี้วัดของความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์.....	71
ตาราง 8 แสดงผลของความสามารถในการมุ่งเน้นที่ลูกค้าที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร .....	77
ตาราง 9 แสดงผลของความสามารถในการจัดการระหว่างกลุ่ม Suppliers ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร .....	80
ตาราง 10 แสดงผลของความสามารถในการประสานระบบการจัดการสารสนเทศที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร .....	83
ตาราง 11 แสดงผลของความสามารถในการมุ่งเน้นที่การประสานงานและความสัมพันธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร .....	86
ตาราง 12 แสดงผลด้านตัวแปรควบคุมที่มีต่อผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์.....	93
ตาราง 13 แสดงจำนวนประชากรการวิจัย.....	99

ตาราง 14 แสดงจำนวนประชากรจำแนกตามขนาดธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์.....	100
ตาราง 15 แสดงจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามขนาดธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ .....	101
ตาราง 16 แสดงจำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างการวิจัย .....	102
ตาราง 17 แสดงผลทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการวิจัย .....	107
ตาราง 18 แสดงเกณฑ์ตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบที่สร้างขึ้นกับข้อมูลประจักษ์ .....	110
ตาราง 19 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงในการวิจัย .....	121
ตาราง 20 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของการวิจัย .....	123
ตาราง 21 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบและความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปร แฝงด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น .....	124
ตาราง 22 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบและความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปร แฝงด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ .....	126
ตาราง 23 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบและความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปร แฝงด้านความสำเร็จของผลการดำเนินงาน .....	128
ตาราง 24 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแปรด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มี ความโดดเด่น ที่มีต่อความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ .....	131
ตาราง 25 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแปรด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มี ความโดดเด่น ที่มีต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงาน .....	134
ตาราง 26 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแปรด้านความสามารถในการ ให้บริการ โลจิสติกส์ ที่มีต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงาน .....	137
ตาราง 27 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแปรด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มี ความโดดเด่น กับด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ ที่มีต่อความสำเร็จของผล การดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ .....	140

ตาราง 28 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรควบคุมที่มีต่อความสำเร็จ ของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ .....	144
ตาราง 29 แสดงผลการวิเคราะห์ตามสมมติฐานการวิจัยในภาพรวม.....	145
ตาราง 30 แสดงข้อมูลความสำคัญที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงานของธุรกิจ ให้บริการโลจิสติกส์ (จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ) .....	163
ตาราง 31 แสดงผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการนำไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ ..	186
ตาราง 32 แสดงลักษณะสถานการณ์ภาพในการดำเนินธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ .....	225
ตาราง 33 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็น ด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น.....	226
ตาราง 34 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ .....	229
ตาราง 35 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์.....	231

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 แสดงวิวัฒนาการของการจัดการห่วงโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ .....	13
ภาพ 2 แสดงกระบวนการของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน .....	14
ภาพ 3 แสดง The Logistics Triad .....	15
ภาพ 4 แสดงระดับของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ .....	16
ภาพ 5 แสดงจำนวนนิติบุคคลที่ประกอบธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์ .....	18
ภาพ 6 แสดงรูปแบบการจดทะเบียนของธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์ .....	18
ภาพ 7 แสดงขนาดธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์ .....	19
ภาพ 8 แสดงกรอบการอธิบายแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากร .....	25
ภาพ 9 แสดงองค์ประกอบและตัวชี้วัดด้านความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจ ให้บริการโลจิสติกส์ .....	44
ภาพ 10 แสดงองค์ประกอบและตัวชี้วัดด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นในธุรกิจ ให้บริการโลจิสติกส์ .....	55
ภาพ 11 แสดงผลกระทบของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นที่มีผลต่อ ความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ .....	59
ภาพ 12 แสดงผลกระทบของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นที่มีต่อความสำเร็จของ ผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ .....	63
ภาพ 13 แสดงตัวชี้วัดของความสามารถในการประสานระบบการบริหารจัดการให้ สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า .....	78
ภาพ 14 แสดงตัวชี้วัดของความสามารถในการประสานระบบการจัดการระหว่างกลุ่ม Suppliers .....	81

ภาพ 15 แสดงตัวชี้วัดของความสามารถในการประสานระบบการจัดการสารสนเทศ .....	84
ภาพ 16 แสดงตัวชี้วัดของความสามารถในการประสานงานและการสร้างความสัมพันธ์ .....	87
ภาพ 17 แสดงองค์ประกอบและตัวชี้วัดด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ .....	88
ภาพ 18 แสดงอิทธิพลของความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ที่มีต่อความสำเร็จของ ผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ .....	90
ภาพ 19 แสดงผลกระทบของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นมีอิทธิพลทางอ้อมต่อ ความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ผ่านความสามารถในการ ให้บริการโลจิสติกส์ .....	91
ภาพ 20 แสดงรายละเอียดของกรอบแนวคิดการวิจัยแห่งความสำเร็จของผลการ ดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทย .....	95
ภาพ 21 แสดงขั้นตอนการออกแบบวิธีดำเนินการวิจัยเชิงผสมผสาน .....	97
ภาพ 22 แสดงขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างการวิจัยตามการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ .....	111
ภาพ 23 แสดงลำดับการนำเสนอผลงานวิจัย .....	117
ภาพ 24 แสดงโมเดลการวัดสำหรับปัจจัยแฝงด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น (หลังปรับโมเดล) .....	125
ภาพ 25 แสดงโมเดลการวัดสำหรับปัจจัยแฝงด้านความสามารถในการให้บริการโลจิส ติกส์ (หลังปรับโมเดล) .....	127
ภาพ 26 แสดงโมเดลการวัดสำหรับปัจจัยแฝงด้านความสำเร็จของผลการดำเนินงาน (หลัง ปรับโมเดล) .....	128
ภาพ 27 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันยันของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความ โดดเด่นที่มีต่อความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ (หลังปรับโมเดล) .....	132
ภาพ 28 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันยันของด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มี ความโดดเด่น ที่มีต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงาน (หลังปรับโมเดล) .....	135

ภาพ 29 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของด้านความสามารถในการ  
ให้บริการโลจิสติกส์ ที่มีต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงาน (หลังปรับโมเดล)..... 138

ภาพ 30 แสดงผลการวิเคราะห์โมเดลความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจ  
ให้บริการโลจิสติกส์ (หลังปรับโมเดล)..... 141

ภาพ 31 แสดงโมเดลความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ในรูป  
แบบอย่างง่าย ..... 143

ภาพ 32 แสดงโมเดลแห่งความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ไทย..... 184





# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาในปี พ.ศ. 2558 หลังเข้าร่วมเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ประเทศไทยได้ก้าวเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจโลกที่เป็นฐานการผลิตทั้งสินค้าเกษตรกรรมและสินค้าอุตสาหกรรม มีแรงงานฝีมือเป็นจำนวนมาก และมีระบบสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานที่ทั่วถึง รวมถึงสถานที่ตั้งของประเทศเอื้อต่อการเป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ (Hub Logistics of Asian) จากความได้เปรียบทางภูมิศาสตร์ สามารถใช้ประโยชน์ทางด้านคมนาคม ขนส่ง และศูนย์กระจายสินค้า (ศูนย์ข้อมูลความรู้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน, 2555) ส่งผลให้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) มุ่งปรับโครงสร้างของห่วงโซ่การผลิต เริ่มจากผู้ส่งมอบวัตถุดิบ ผ่านผู้ผลิตและกระจายสินค้าสู่ผู้บริโภคให้เข้มแข็ง (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560; ฐานา บุญหล้า และนงลักษณ์ นิมิตรภูวดล, 2555, น. 32) โดยเชื่อมโยงเครือข่ายการผลิต ประกอบด้วย การคมนาคมขนส่ง โลจิสติกส์ และโทรคมนาคม ร่วมมือกับเขตเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อรองรับการขยายตัวและขับเคลื่อนเศรษฐกิจเข้าสู่ตลาดโลก (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) จากข้อมูลการพัฒนาาระบบโลจิสติกส์ที่ผ่านมาพบว่ามีการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาคมนาคม และระบบโลจิสติกส์ ด้วยวงเงินภายใต้งบประมาณรายจ่าย ประจำปี 2561 จำนวน 20,569.19 ล้านบาท (กรมทางหลวงชนบท, 2560) ประกอบกับการเปิดเสรีการค้าและบริการ ทำให้อุตสาหกรรมรายสาขาด้านบริการขนส่งและคมนาคม ในปี 2560 ขยายตัวถึงร้อยละ 7.3 เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 4.1 ในปี 2559 (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) อัตราการเติบโตดังกล่าวสามารถสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และก่อให้เกิดการปรับตัวธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ คือ สถานประกอบการที่ให้บริการจัดการงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกิจกรรมโลจิสติกส์ สามารถจำแนกตามโครงสร้างของธุรกิจได้ 5 ประเภท ได้แก่ 1) การขนส่ง ขนถ่าย และกระจายสินค้า 2) การจัดเก็บ ดูแลและบริหารคลังสินค้า 3) การให้บริการด้านพิธีการศุลกากรที่เกี่ยวข้องกับการส่งออกและนำเข้าสินค้า 4) การให้บริการเสริม เช่น งานที่ปรึกษาด้านโลจิสติกส์ และ 5) การให้บริการพัสดุและไปรษณีย์ภัณฑ์ (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2556, น. 15-16) ผู้ให้บริการโลจิสติกส์จะมีความสามารถในการให้บริการแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความถนัด ความเชี่ยวชาญ และความพร้อมของปัจจัยภายใน ได้แก่ บุคลากร เงินทุน เทคโนโลยีหรือสิ่งอำนวยความสะดวก

ความสะดวก และการบริหารจัดการองค์กร ทำให้พัฒนาการให้บริการ มี 5 ระดับดังนี้ (Eda Özovaci, 2016; Kotlars, & Skribans, 2016)

1. First Party Logistics คือ ผู้ผลิตหรือซัพพลายเออร์จะให้บริการขนส่งและกระจายสินค้าด้วยทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กร หมายความว่า ผู้ผลิตจะดำเนินการทั้งหมด โดยไม่มีการว่าจ้างบริษัทจากภายนอกมาดำเนินการแทน

2. Second Party Logistics เริ่มมีการว่าจ้างบริษัทจากภายนอกเข้ามาดำเนินงานในบางกิจกรรมโลจิสติกส์ เน้นกิจกรรมด้านการขนส่งและกระจายสินค้า ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้ให้บริการรับเหมาช่วงงานต่อ

3. Third Party Logistics มีกิจกรรมการให้บริการที่หลากหลายทั้งทางบริการด้านขนส่งและกระจายสินค้า การบริหารคลังสินค้า และการให้บริการเสริมที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์

4. Fourth Party Logistics ให้บริการที่มีความเชื่อมโยงและครอบคลุมจนถึงกิจกรรมห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่ซัพพลายเออร์จนถึงผู้บริโภคขั้นสุดท้าย

5. Fifth Party Logistics เน้นการให้บริการแบบจัดการร่วมกันที่ครบวงจรในขอบเขตของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน โดยเน้นการใช้ระบบการติดต่อสื่อสารด้วยอิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบ E-Business Market

จากการศึกษาสถานการณ์ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทยพบว่า ได้รับการสนับสนุนจากการลงทุนของภาครัฐบาล ส่งผลให้จำนวนผู้ให้บริการโลจิสติกส์ มีแนวโน้มการเติบโตต่อเนื่องในระยะเวลา 5 ปี เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 24.3 โดยในปี 2559 มีการจดทะเบียนนิติบุคคล 21,603 กิจการ จากในปี 2554 มีจำนวน 17,385 กิจการ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560, น. 12-13; กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2556) และเมื่อพิจารณารายละเอียดของข้อมูลพบว่า ร้อยละ 95.7 เป็นธุรกิจขนาดเล็ก (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560, น. 12-13) โดยกรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2559) พบว่า ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไทยเป็นกลุ่มธุรกิจให้บริการขนาดเล็ก เน้นดำเนินกิจกรรมขนส่งและกระจายสินค้าเฉพาะพื้นที่ มีความรู้และความเข้าใจในขอบเขตการให้บริการที่จำกัด ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจของไทยอยู่ในระดับต่ำจากการสูญเสียอำนาจการต่อรอง (ธนิต โสรัตน์, 2550) อีกทั้งยังมีปัญหาด้านเงินลงทุน เทคโนโลยี และบุคลากรที่มีอยู่อย่างจำกัด รวมถึงขาดมาตรฐานคุณภาพในการให้บริการ เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยปัญหาหลักที่พบ ได้แก่

1. ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ มักจะเผชิญกับปัญหาที่ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุน ทำให้ขาดโอกาสในการขยายธุรกิจ (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2556)

2. ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ไม่สามารถลงทุนในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านโลจิสติกส์ได้ เนื่องจากเป็นระบบที่มีความเฉพาะเจาะจงในกระบวนการ เช่น ระบบการติดตามสถานะการขนส่ง ระบบการบริหารสินค้าคงคลังและการจัดเก็บ ระบบการวางแผนการบริหารทรัพยากร และระบบการเข้าถึงข้อมูล ทำให้มีราคาสูง (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2556)

3. ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ไม่สามารถลงทุนในการว่าจ้างบุคลากรที่มีความรู้และเชี่ยวชาญ หรือผู้ที่มีประสบการณ์เฉพาะทาง เนื่องด้วยบุคลากรเหล่านี้ต้องการค่าผลตอบแทนที่สูง (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2556)

4. ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ มีคุณภาพการให้บริการที่ไม่สม่ำเสมอ ขาดการพัฒนาคุณภาพการบริการ ไม่สามารถสนองต่อสิ่งที่คาดหวังและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ทำให้ผู้รับบริการขาดความเชื่อใจและไว้วางใจต่อการบริการ (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2556)

จากปัญหาด้านการบริหารงานในองค์กรข้างต้น เป็นตัวแปรสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าและดำเนินงานให้เป็นผลสำเร็จ ทำให้ผู้วิจัยพยายามสืบค้นและแสวงหาเครื่องมือเพื่อตรวจสอบหลักการบริหารงานคุณภาพของทรัพยากรในองค์กร ใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงเป็นที่มาของการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรด้วยมุมมองฐานทรัพยากร (resources-based view) ผลงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ทรัพยากรทั้งที่มีตัวตนและทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน เป็นสิ่งที่มีคุณค่า หายาก ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย และทดแทนไม่สมบูรณ์ รวมถึงมีความพร้อมในการจัดการองค์กร ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนให้กับองค์กร (Wheellen, & Hunger, 2010; Barney, & Clark, 2007; Barney, 1991) โดยได้รับการสนับสนุนงานวิจัยจาก Lin, & Wu (2014) ระบุว่า ทรัพยากรที่มีคุณลักษณะเป็นสิ่งที่มีคุณค่า หายาก ไม่สามารถลอกเลียนและทดแทนได้อย่างสมบูรณ์เท่านั้นที่จะส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินงานในองค์กร สอดรับกับ ธนุตร์ เอี่ยมอร่าม (2556) ที่ว่าธุรกิจใดสามารถช่วงชิงหรือครอบครองทรัพยากรหลักที่มีคุณค่า หายาก มีเอกลักษณ์ และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากกว่าธุรกิจคู่แข่ง ทำให้สิ่งเหล่านี้กลายเป็นจุดแข็งในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและขยายโอกาสทางธุรกิจได้

นอกจากนี้จากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ประกอบกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร ทำให้วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์สั้นลง ธุรกิจใดสามารถเสนอสินค้าและบริการใหม่โดยเข้าสู่ตลาดและได้รับการยอมรับอย่างรวดเร็ว จะช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ดังผลงานของ Zacharia, & Mentzer (2004) ที่ค้นพบถึงความสำคัญของหน้าที่ในส่วนงานของกิจกรรมโลจิสติกส์ ภายใต้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม การยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศ และการแข่งขันทางด้านเวลา ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก ขณะที่ปัจจัยภายใน คือ การบูรณาการข้ามสายงาน

จึงทำให้กิจกรรมโลจิสติกส์เป็นสิ่งที่มีความโดดเด่นภายในองค์กร ที่ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มและความได้เปรียบในการแข่งขันจากการให้บริการแก่ลูกค้าด้วยความรวดเร็วในการส่งมอบ ความน่าเชื่อถือ การตอบสนองความต้องการของลูกค้า และมีประสิทธิภาพทางต้นทุนดำเนินงานให้แก่องค์กร รวมถึงมีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงในช่วงเวลาของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้มีระยะเวลาที่สั้นและเข้าสู่ตลาดได้เร็ว ทำให้ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจปรับตัวสูงขึ้น (Zacharia, & Mentzer, 2007) และได้รับการสนับสนุนจาก Ralston, Grawe, & Daugherty (2013) พบว่า ลักษณะที่โดดเด่นในกิจกรรมโลจิสติกส์มีผลกระทบโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถในการให้บริการ ทั้งการสร้าง ความแตกต่างด้านการบริการและนวัตกรรมค่อนข้างมาก รวมทั้งมีผลกระทบทางอ้อมต่อการสร้างผลการดำเนินงานให้กับองค์กรในระดับสูง โดยผ่านความสามารถในการบริหารงาน ตรงกับ Mentzer, Min, & Bobbitt (2004) ระบุว่า หน้าที่ในกิจกรรมโลจิสติกส์มีความสำคัญที่ทำให้ทรัพยากรมีเอกลักษณ์ ส่งผลให้เกิดการลดต้นทุนและเงินทุนในกระบวนการทางธุรกิจจากการผลิตแบบทันเวลาพอดีและการตอบสนองที่รวดเร็ว สถานการณ์ในปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง ทำให้ธุรกิจมุ่งเน้นการปรับตัวด้วยความไวต่อการตอบสนองด้วยความรวดเร็ว ตรงเวลา คุณภาพการบริการ ความยืดหยุ่นและปลอดภัยเป็นหลัก จึงส่งผลให้ทรัพยากรโลจิสติกส์ทั้งที่มีตัวตนและไม่มีตัวตน รวมถึงลักษณะที่โดดเด่นในกิจกรรมโลจิสติกส์ เป็นปัจจัยด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีคุณค่าและมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ให้ประสบความสำเร็จได้

การประสบความสำเร็จของผลการดำเนินงานที่ดี นอกจากขึ้นอยู่กับปัจจัยทรัพยากรขององค์กรแล้ว จะต้องมียีกสิ่งหนึ่งที่ควบคู่กันก็คือ ความสามารถในการดำเนินธุรกิจ เป็นการกระทำหรือปฏิบัติที่ดีทำให้องค์กรได้เปรียบจากความยากต่อการลอกเลียนแบบและไม่สามารถทดแทนได้สมบูรณ์จากธุรกิจคู่แข่ง ซึ่งมีผลต่อการเพิ่มขึ้นของผลการดำเนินงาน (Wang, 2014; Ralston, Grawe, & Daugherty, 2013; Ning, 2012; Talaja, 2012; Newbert, 2008; Grant, 1996)

ในแง่มุมมองด้านการให้บริการ ผู้ประกอบการธุรกิจส่วนใหญ่จะมุ่งสนใจถึงความสามารถในการตอบสนองต่อสิ่งที่คาดหวังและค่านึงความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก เมื่อมีการแข่งขันด้านเวลาและคุณภาพในตลาดบริการเพิ่มขึ้น เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการ ทำให้ผู้ประกอบการมีการปรับตัวด้วยวิธีปรับปรุงโดยการลดเวลานำและเวลาในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้สั้นลง รวมถึงพัฒนาคุณภาพบริการตั้งแต่การรับและส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้ถึงเป้าหมายได้อย่างถูกต้องทันเวลาและมีมาตรฐานคุณภาพในการให้บริการ สอดคล้องกับ Mentzer, Min, & Bobbitt (2004), Karia et al. (2014), Mandal, & Korasiga (2016) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการให้บริการตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ด้วย 4 มิติ คือ

- 1) ความสามารถในการประสานระบบการจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า
- 2) ความสามารถในการประสานระบบการจัดการระหว่างซัพพลายเออร์
- 3) ความสามารถในการ

ประสานระบบการจัดการสารสนเทศ และ 4) ความสามารถในการประสานความร่วมมือและความสัมพันธ์ ทำให้ผู้บริหารทราบถึงความสามารถในการดำเนินการ อย่างไรก็ตามงานวิจัยที่ผ่านมาให้ความสำคัญกับลูกค้ามากที่สุด ดังผลงานของ Yorulmaz, & Birgün (2017; Wang, Jie, & Abareshi, 2015; Yang, C. S., 2015; Liu, & Luo, 2012; Yang, Meng et al., 2010; Marlow, & Lu, 2009) หรือตาราง 7 แสดงให้เห็นว่านักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ ดังนั้นเพื่อให้ผู้บริหารงานได้เข้าใจถึงความสามารถหลักขององค์กร ผู้วิจัยจึงได้เน้นความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ โดยครอบคลุมการบริหารงาน 4 มิติทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ซัพพลายเออร์ สารสนเทศ และเครือข่ายบริการ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรและประสิทธิผลทางธุรกิจต่อไปได้ ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะในงานวิจัยของ Karia et al. (2014)

จากการที่กล่าวถึงการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น พบว่า องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่เน้นการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายใน ด้วยการจัดการทรัพยากรและความสามารถที่มีคุณลักษณะเฉพาะและเป็นสิ่งที่โดดเด่นเหนือกว่าธุรกิจอื่นในตลาดเดียวกัน จะช่วยนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจและคงอยู่ในตลาดระยะยาว สอดรับทฤษฎีฐานทรัพยากร ส่งผลให้งานวิจัยฉบับนี้มุ่งศึกษาถึงความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ภายใต้อิทธิพลของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นกับความสามารถของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ไทยทั้ง 4 มิติ โดยเน้นศึกษากับกลุ่มธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ที่ได้รับมาตรฐานคุณภาพในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อใช้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์ของความสำเร็จในผลการดำเนินงาน และกำหนดเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพจนประสบความสำเร็จแก่ธุรกิจ

เริ่มจากการทบทวนเอกสารการวิจัยในอดีต ค้นหาปัจจัยที่มีต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ เพื่อนำมาสร้างและพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย โดยเน้นรูปแบบสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ มาเป็นระดับการวิเคราะห์และประเมินผล เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องด้วย Structural Equation Model ทดสอบผลการวิจัยจากแนวคิดและทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ อีกทั้งกำหนดปัจจัยด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ ให้เป็นตัวแปรคั่นกลางของความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นกับความสำเร็จของผลการดำเนินธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ แม้ว่าจะมีงานวิจัยที่ผ่านมาค่อนข้างน้อยที่สนใจศึกษาในบริบทของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ในประเทศไทย

สุดท้ายนี้เพื่อเป็นการเติมเต็มในช่องว่างการวิจัย ผู้วิจัยได้คัดเลือกจากกลุ่มสถานประกอบการที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า และได้การรับรองจากมาตรฐานคุณภาพการบริหารจัดการธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ และ/หรือระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001:

2015 มาเป็นกรณีศึกษา เนื่องด้วยอัตราส่วนเทียบกับจำนวนของผู้ที่จดทะเบียนนิติบุคคลในปี 2559 (21,603 ราย) คิดเป็นร้อยละ 4.2 ของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไทย (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2559, 2561; สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผลการดำเนินงานที่ผ่านมา อาจมีความเป็นไปได้ที่ขาดความสนใจต่อการยกระดับมาตรฐานคุณภาพสู่สากล หรือขาดศักยภาพในการบริหารจัดการองค์กร จึงไม่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามมาตรฐานคุณภาพที่กำหนดไว้ ดังนั้นเพื่อก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารงานเชิงคุณภาพและความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรองค์กร ผู้วิจัยจึงมุ่งเน้นการสร้างโมเดลต้นแบบหรือแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ให้แก่ผู้ประกอบการด้านโลจิสติกส์รายอื่นๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรและยกระดับคุณภาพบริการให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ต่อเนื่อง ภายใต้สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2559; 2561; สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

### คำถามของการวิจัย

คำถามหลักของการวิจัย คือ

ปัจจัยทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นกับปัจจัยด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ ที่ทำให้ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ประสบความสำเร็จในด้านผลการดำเนินงานมากที่สุด เพื่อใช้เป็นแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

โดยมีคำถามย่อย 4 ประเด็น ดังนี้

1. ปัจจัยด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นกับปัจจัยด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์หรือไม่
2. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างมีความสอดคล้องของกรอบแนวคิดการวิจัยที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่และอย่างไร
3. ขนาดอิทธิพลของปัจจัยใดที่ทำให้ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ประสบความสำเร็จในผลการดำเนินงานมากที่สุด
4. มีวิธีการกำหนดแนวทางในการดำเนินธุรกิจอย่างไร ที่ทำให้ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ประสบความสำเร็จสูงสุด

### จุดมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อสร้างแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นกับความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ ที่มีต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทย

1.1 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นกับปัจจัยด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ ที่มีต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

1.2 เพื่อพัฒนาและตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นกับความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ ที่มีต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

1.3 เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นกับความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ ที่มีต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

2. เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน สู่ความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทย

### ความสำคัญของการวิจัย

1. การนำไปประยุกต์ใช้ของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ การวิจัยครั้งนี้จะมุ่งเน้นการค้นหาปัจจัยทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นกับปัจจัยด้านความสามารถในการให้บริการที่มีอยู่ภายในองค์กรว่ามีศักยภาพในการแข่งขันมากน้อยเพียงใด เพื่อเป็นแรงผลักดันในการเสริมสร้างศักยภาพในการบริหารจัดการทรัพยากร ที่ส่งผลให้ธุรกิจมีผลประกอบการในการดำเนินงานที่ดีและสามารถแข่งขันในระดับสากลได้

2. การนำไปใช้ทางด้านวิชาการ จากผลงานวิจัยในช่วงปีที่ผ่านมาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ นักวิชาการส่วนใหญ่จะอ้างอิงอยู่บน Resource-Based Theory เพื่อให้เป็นแนวคิดเฉพาะการจัดการของกิจกรรมโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทาน ผู้วิจัยจึงได้พัฒนาแบบจำลองความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ เพื่อใช้ประโยชน์และเป็นแนวคิดสำหรับมุมมองของนักการจัดการโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทาน โดยบูรณาการจากทฤษฎีฐานทรัพยากร เปลี่ยนมาเป็นแนวคิดโลจิสติกส์ฐานทรัพยากร (Resource-Based Logistics) ต่อไปได้ในทำนองเดียวกับ Karia (2011) ที่ได้ศึกษาอิทธิพลของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีต่อประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ในบริบทของประเทศมาเลเซีย

## ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) เนื้อหาการวิจัย 2) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และ 3) ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

1. ขอบเขตเนื้อหาการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงประยุกต์อยู่บน Resource-Based Theory เพื่อนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ โดยวิเคราะห์องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น ความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ และความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 จำนวนประชากร เป็นสถานประกอบการบริการขนส่งและโลจิสติกส์ที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า และได้การรับรองตามมาตรฐานคุณภาพในการให้บริการจากรายงานของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า พบว่าธุรกิจที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการบริหารจัดการธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์และ/หรือระบบบริหารคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9001: 2015 มีจำนวนทั้งสิ้น 905 กิจการ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2559; 2560; สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561)

2.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง การวิจัยฉบับนี้เป็นการวิจัยผสมผสาน (Mixed Method) โดยใช้วิธีการเชิงปริมาณเป็นหลัก แล้วใช้วิธีการเชิงคุณภาพสนับสนุน เพื่อสนับสนุนผลการวิจัยที่ได้จากเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนมากขึ้น จึงได้แบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 ส่วนตามประเภทของเครื่องมือในการวิเคราะห์ผล ได้แก่

2.2.1 แบบสอบถามการวิจัย เป็นวิธีการเชิงปริมาณ รวบรวมจากผู้บริหารฝ่ายกิจกรรมโลจิสติกส์หรือเทียบเท่าขึ้นไป อาศัยหลักคำนวณการประมาณ 20 เท่าของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยจะได้จำนวนทั้งสิ้น 360 กิจการ เพื่อเป็นตัวแทนที่ดีของกลุ่มธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

2.2.2 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เป็นวิธีเชิงคุณภาพ รวบรวมจากผู้บริหารฝ่ายกิจกรรมโลจิสติกส์หรือเทียบเท่าขึ้นไป อาศัยกลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ นำมาผ่านเกณฑ์คัดเลือกโดยพิจารณาสถานประกอบการที่มีกำไรสุทธิสูงสุดในปี 2560 จำนวน 5 กิจการตามจำแนกโครงสร้างธุรกิจ 5 ประเภท หรือรวบรวมจนถึงจุดอิ่มตัวของข้อมูล เพื่อเป็นตัวแทนให้ข้อมูลระดับองค์กรธุรกิจ

3. ขอบเขตระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ลงพื้นที่และรวบรวมข้อมูลโดยวิธีแจกแบบสอบถามในช่วงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2562 ถึงเดือนมกราคม พ.ศ. 2563 เป็นเวลา 3 เดือน กับวิธีสัมภาษณ์ด้วยแบบสอบถามกึ่งโครงสร้างระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ จนถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2563 เป็นเวลา 3 เดือน รวมระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยทั้งสิ้น 6 เดือน



## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ (The Success of Performance) เป็นการเพิ่มขึ้นของผลประกอบการภายในองค์กรทั้งในส่วนที่เป็นผลลัพธ์ทางการเงิน และมีโช้ทางการเงิน ทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าธุรกิจคู่แข่ง (Green, Whitten, & Inman, 2008) มีปัจจัยชี้วัดอยู่ 3 ประเด็น ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานทางการเงิน 2) ผลการดำเนินงานทางการบริการลูกค้า และ 3) ผลการดำเนินงานทางโลจิสติกส์ เพื่อบรรลุเป้าหมายในภาพรวมของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

2. ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น (Salient Logistics Resource) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่ถูกนำมาใช้ร่วมในกระบวนการให้บริการที่มีลักษณะจำเพาะและความโดดเด่นที่เหนือกว่า เพื่อนำมาสร้างความแตกต่างในกระบวนการให้บริการและเป็นผู้นำด้านราคา (Barney, & Clark, 2007; Barney, 1991) มีปัจจัยชี้วัดอยู่ 6 ประเด็น ได้แก่ 1) ทรัพยากรทางกายภาพ 2) ทรัพยากรทางเทคโนโลยีขั้นสูง 3) ทรัพยากรด้านความรู้หรือความเชี่ยวชาญในการจัดการ 4) ทรัพยากรขององค์กร 5) ทรัพยากรเชิงสัมพันธ์ และ 6) ลักษณะที่โดดเด่นในกิจกรรมโลจิสติกส์

3. ความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ (Logistics Service Capability) หมายถึง การกระทำหรือปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งในกระบวนการให้บริการ เพื่อต้องการถ่ายโอนทรัพยากร ทักษะ ความเชี่ยวชาญในการให้บริการ การไหลของข้อมูลข่าวสาร และธุรกรรมทางการเงิน รวมถึงการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างเครือข่ายในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (Bowersox et al., 2000) มีปัจจัยชี้วัดอยู่ 4 ประเด็น ได้แก่ 1) ความสามารถในการประสานระบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า 2) ความสามารถในการประสานระบบการจัดการระหว่างกลุ่มซัพพลายเออร์ 3) ความสามารถในการประสานระบบการจัดการสารสนเทศ และ 4) ความสามารถในการประสานความร่วมมือและความสัมพันธ์

4. ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ หรือผู้ให้บริการโลจิสติกส์ (Logistics Service Provider: LSP) หมายถึง สถานประกอบการหรือผู้ที่ให้บริการจัดการงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกิจกรรมโลจิสติกส์ ภายใต้สัญญาเพื่อแลกเปลี่ยนกับค่าธรรมเนียมที่ได้ตกลงร่วมกัน (Council of Supply chain Management Professionals, 2013) โดยเป็นสถานประกอบการที่ได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า และผ่านการรับรองมาตรฐานคุณภาพการบริหารจัดการธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ และ/หรือระบบบริหารคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9001: 2015 เพื่อสร้างความมั่นใจต่อการให้บริการ (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2556, น. 15-16) สามารถจำแนกโครงสร้างธุรกิจออกเป็น 5 ประเภท คือ 1) การขนส่งสินค้า 2) การจัดเก็บสินค้า ดูแลและบริหารคลังสินค้า รวมถึงการให้บริการติดตามสินค้าหรือบริการบรรจุภัณฑ์ 3) การให้บริการด้านพิธีการเกี่ยวกับ

งานโลจิสติกส์ 4) การให้บริการงานโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการเสริม และ 5) การให้บริการพัสดุและไปรษณีย์ภัณฑ์ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2559; 2560)

5. มาตรฐานคุณภาพด้านกิจกรรมโลจิสติกส์ (Quality Standards for Logistics Activities) อาทิ ระบบบริหารคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9001: 2015 และมาตรฐานคุณภาพการบริหารจัดการธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ซึ่งเป็นระบบและกลไกในการวางแผน พัฒนา ติดตามเพื่อตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ให้เป็นไปตามนโยบายขององค์กรธุรกิจและมาตรฐานคุณภาพที่กำหนดไว้ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2560)

6. ผู้บริหารฝ่ายกิจกรรมโลจิสติกส์ (Logistics Manager) หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งขององค์กรที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับ ดูแล และประสานงานกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีความใกล้ชิดและสั่งการโดยตรง รวมถึงมีโอกาสรู้ความเป็นไปของปัญหาและแก้ไขที่เกิดขึ้นในส่วนงานกิจกรรมโลจิสติกส์

### สมมติฐานของการวิจัย

จากการทบทวนเอกสารงานวิจัยสามารถสรุปภาพรวมของสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

#### ตาราง 1 แสดงภาพรวมของสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	รายละเอียด
H1	ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์
H2	ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์
H3	ความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์
H4	ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ โดยการส่งผ่านทางด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรม

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ด้วยกระแสการเปลี่ยนแปลงแห่งโลกาภิวัตน์ ทำให้วิถีการดำเนินชีวิตของผู้บริโภคและวิธีการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เป็นผลเนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ความคิดเชิงสร้างสรรค์ซึ่งก่อให้เกิดนวัตกรรมในรูปแบบใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่มีความเชื่อมโยงระหว่างปัจเจกบุคคล หน่วยธุรกิจ รัฐบาลและสังคมทั่วโลก เมื่อผู้บริโภคมีโอกาสและมีทางเลือกในการเลือกบริโภคมากขึ้น ทำให้ต้องการแสวงหาจากสิ่งที่คาดหวังในผลิตภัณฑ์ที่เป็นสินค้าและบริการ ในแง่ของความหลากหลายและคุณภาพการให้บริการ ขณะเดียวกันผู้ประกอบการจะได้รับแรงกดดันจากการเพิ่มขึ้นในสิ่งที่คาดหวังของลูกค้ากับความรวดเร็วของข้อมูลในการติดต่อสื่อสารที่เชื่อมโยงถึงกัน และก่อให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจมากขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับตัวให้เท่าทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมุ่งเน้นปรับปรุงคุณภาพในการบริหารทรัพยากร จากการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่ เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพด้านต้นทุนและเพิ่มความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า จนประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอหัวข้อในแต่ละประเด็นได้ดังนี้

#### ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

1. ความหมายและประเภทของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์
2. บทบาทและความสำคัญของผู้ให้บริการโลจิสติกส์

#### แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรด้วยมุมมองฐานการตลาด
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรด้วยมุมมองฐานทรัพยากร

#### แนวคิดของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. องค์กรประกอบด้านความสำเร็จของผลการดำเนินงาน
2. องค์กรประกอบด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น
3. องค์กรประกอบด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์

#### กรอบแนวคิดการวิจัย

## ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

โลจิสติกส์เป็นความรู้ที่ประยุกต์จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ความสะดวกรวดเร็วของระบบคมนาคม พฤติกรรมการบริโภคของตลาดที่เปลี่ยนแปลง ก่อให้เกิด ธุรกิจใหม่อยู่บนฐานระบบดิจิทัลมากขึ้น (สิทธิชัย ฝรั่งเศส, 2553, น. 29) ประกอบกับการฟื้นตัวทาง เศรษฐกิจ จากการขยายตัวด้านการบริโภคเพื่อจับจ่ายใช้สอยและการลงทุน (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) เป็นผลให้มีความต้องการเคลื่อนย้ายสินค้าและใช้ กิจกรรมโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้น (ไชยยศ ไชยมั่งคง และมยุขพันธ์ ไชยมั่งคง, 2560, น. 1) ทำให้ ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบให้สอดคล้องและสามารถสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ อย่างรวดเร็ว ด้วยวิธีการใหม่ ๆ คำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้าและประสิทธิภาพด้านต้นทุนในธุรกิจ ให้บริการโลจิสติกส์เป็นสิ่งสำคัญ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ผู้วิจัยจะกล่าวถึง 2 ประเด็น ได้แก่ 1) ความหมายและประเภทของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ กับ 2) บทบาทและ ความสำคัญของผู้ให้บริการโลจิสติกส์

### 1. ความหมายและประเภทของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

การกำเนิดโลจิสติกส์ เริ่มยุคการทหารมาจากรากศัพท์ภาษากรีก คำว่า Logistikos หมายถึง ทักษะในการคำนวณหาข้อเท็จจริงของกองทหารม้าส่งกำลังบำรุง ต่อมานายพลจัตวา แอนโทนี อองรี ได้ใช้คำว่า Logistique คือ กองทัพเดินด้วยท้องและเมื่อเข้าสู่ยุคการค้า โลจิสติกส์ มีรูปแบบผสมผสานระหว่างการค้าและการทหาร ก่อให้เกิดการดำเนินธุรกิจแบบครบวงจรที่มีขนาด เล็ก แล้วขยายตัวเป็นองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ สู่ตลาดการค้าระหว่างประเทศ เริ่มมีการปรับปรุงและ พัฒนาระบบโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น กระทั่งเข้าสู่ยุคแห่งการแข่งขันระหว่างประเทศ จึงได้ เกิดแนวคิดการจัดการโลจิสติกส์ ภายใต้เงื่อนไขของการจัดส่งสินค้าที่ถูกต้อง ไปสถานที่ถูกต้อง ใน เวลาที่ถูกต้อง และราคาที่ถูกต้อง เพื่อตอบสนองความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า (ฐาปนา บุญหล้า, และนาง ลักษณ์ นิมิตรภูวดล, 2555, น. 25-26)

#### 1.1 ความหมายของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

เมื่อกล่าวถึงคำว่า โลจิสติกส์ โดยทั่วไปจะนึกถึงการดำเนินงานทางการเคลื่อนย้าย บุคคลหรือสิ่งของจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่งเท่านั้น เช่น การขนส่ง แต่คำตอบนี้มีได้ครอบคลุม ทั้งหมดในขอบเขตของโลจิสติกส์ จึงได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความ ซึ่งสามารถสรุปเป็น ความหมายของการจัดการโลจิสติกส์ ดังต่อไปนี้

**การจัดการโลจิสติกส์** เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน และเป็นกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การปฏิบัติงาน การควบคุมการไหลของการผลิต สารสนเทศ และธุรกรรมทางการเงินที่เกี่ยวข้องให้เกิดการเคลื่อนย้าย รวมถึงการจัดเก็บ การรวบรวม การกระจายวัตถุดิบ สินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องตั้งแต่จุดกำเนิดของการผลิตจนถึงจุดการบริโภค

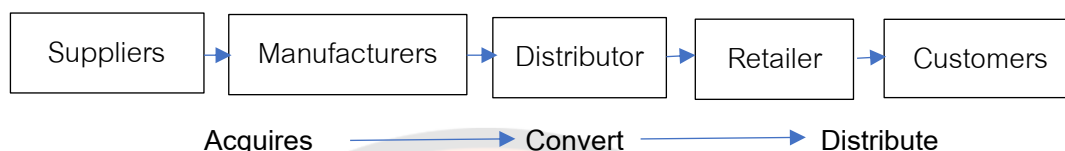
สินค้าขั้นสุดท้าย โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งมอบสินค้าให้ทันเวลา มีประสิทธิภาพด้านต้นทุน สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า รวมถึงเพิ่มมูลค่าให้แก่สินค้าและบริการ (Council of Supply chain Management Professionals, 2013; Ballou, 2007; ฐาปนา บุญหล้า, และนงลักษณ์ นิมิตรภูวดล, 2555, น. 26) ดังภาพ 1 ทำให้ทราบว่า การจัดการโลจิสติกส์มิได้เป็นเพียงการเคลื่อนย้าย แต่เป็นการเคลื่อนที่ของวัตถุดิบหรือสินค้า การจัดการระบบสารสนเทศ ธุรกิจการเงิน และทรัพย์สินต่าง ๆ รวมถึงวางแผนและทำงานร่วมกันในกิจกรรมห่วงโซ่อุปทาน

Activity Fragmentation to 1960	Activity Integration 1960-2000		2000	
1. Demand forecasting	Purchasing/ Materials Management	Logistics	Supply Chain Management	
2. Purchasing				
3. Requirement Planning				
4. Manufacturing Inventory				
5. Warehousing				
6. Material Handling				
7. Packaging				
8. Finished Goods Inventory				
9. Distribution Planning				Physical Distribution
10. Order Processing				
11. Transportation				
12. Customer Service				
13. Strategic Planning				
14. Information Service				
15. Marketing/Sales				
16. Finance				

ภาพ 1 แสดงวิวัฒนาการของการจัดการห่วงโซ่อุปทานและโลจิสติกส์

ที่มา: Ballou, 2007

**การจัดการห่วงโซ่อุปทาน** หมายถึง การบูรณาการของกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญตั้งแต่ผู้จัดส่งวัตถุดิบ เป็นขั้นแรกของการผลิตไปสู่ผู้ผลิต ผ่านการกระจายสินค้าและขาย ไปถึงผู้บริโภคขั้นสุดท้าย ในการส่งมอบสินค้าและบริการ รวมถึงสารสนเทศที่มีคุณค่าให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย กระบวนการนี้จะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มในกระบวนการผลิตของแต่ละกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของตลาด (Lambert et al., 2005)



**ภาพ 2 แสดงกระบวนการของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน**

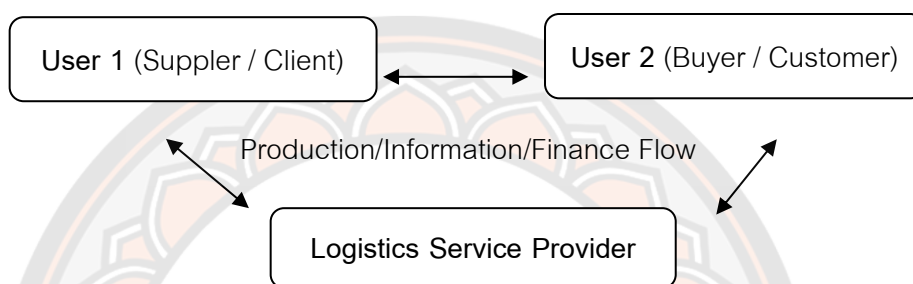
ที่มา: Ballou, 2007

โดยทั่วไปกิจกรรมโลจิสติกส์ไม่ได้เป็นกิจกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการ แต่เป็นสิ่งที่องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการ เพื่อส่งมอบสินค้าให้ถึงมือผู้บริโภค ก่อให้เกิดการเพิ่มขึ้นของต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการถือครองและเก็บรักษาสินค้าคงคลัง การขนส่งและการกระจายสินค้า การบริหารจัดการทรัพยากร ทำให้ต้นทุนรวมขององค์กรสูงขึ้น (ฐาปนา บุญหล้า, และนงลักษณ์ นิมิตรภูวดล, 2555)

เมื่อพิจารณาถึงต้นทุนโลจิสติกส์ จึงเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญและวิเคราะห์ถึงต้นทุน เพื่อลดต้นทุนภายในองค์กรให้ต่ำที่สุด สอดคล้องกับ Porter (1991) ที่ว่าองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้จากการเป็นผู้นำด้านต้นทุน ถ้าบริษัทสามารถควบคุมต้นทุนในแต่ละช่วงกิจกรรมให้ต่ำกว่าธุรกิจคู่แข่ง ก็จะนำไปสู่ข้อได้เปรียบและความสามารถในการทำกำไรที่เพิ่มขึ้น องค์กรต่าง ๆ มักจะมีช่องทางในการเลือกและตัดสินใจดำเนินธุรกิจ อยู่ 3 ช่องทาง คือ 1) จะดำเนินการเองภายในองค์กร (In-House Logistics) หรือ 2) การว่าจ้างบริษัทภายนอก มาดำเนินการให้ (Outsourcing) ด้วยการโอนกิจกรรมบางสิ่งที่มีใช้กิจกรรมหลักขององค์กรให้กับหน่วยงานภายนอกดำเนินการแทน เพื่อเป็นการกระจายต้นทุนขององค์กรไปสู่องค์กรอื่น ๆ หรือ 3) ใช้การบริหารงานร่วมกันระหว่างสองทางเลือก (Donald Waters, 2009)

จากกิจกรรมโลจิสติกส์ที่มีความสำคัญต่อการบริหารงาน ทำให้องค์กรต่าง ๆ เริ่มนำกลยุทธ์การว่าจ้างบริษัทภายนอก เข้ามาใช้งานธุรกิจมากขึ้น รวมไปถึงกิจกรรมที่ไม่ได้ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มต่อกระบวนการผลิตสินค้าและบริการในห่วงโซ่อุปทาน

การว่าจ้างบริษัทภายนอกในมุมมองของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ คือ Logistics Service Provider เป็นผู้ให้บริการจากภายนอกที่นำเสนอบริการบางกิจกรรมหรือทุกกิจกรรม โลจิสติกส์ให้แก่ผู้รับบริการ (Lomas, & Greg, 1997; Lieb et al., 1993) ในการจัดเตรียมการขนส่ง ขนถ่ายและกระจายสินค้า การจัดเก็บสินค้าและบริหารคลังสินค้า การดำเนินพิธีการศุลกากรเพื่อการส่งออกและการนำเข้า (Council of Supply chain Management Professionals, 2013) ภายใต้สัญญาเพื่อแลกเปลี่ยนกับค่าธรรมเนียมที่ได้ตกลงด้วยต้นทุนค่าจ้างที่เหมาะสม (Lomas, & Greg, 1997)



ภาพ 3 แสดง The Logistics Triad

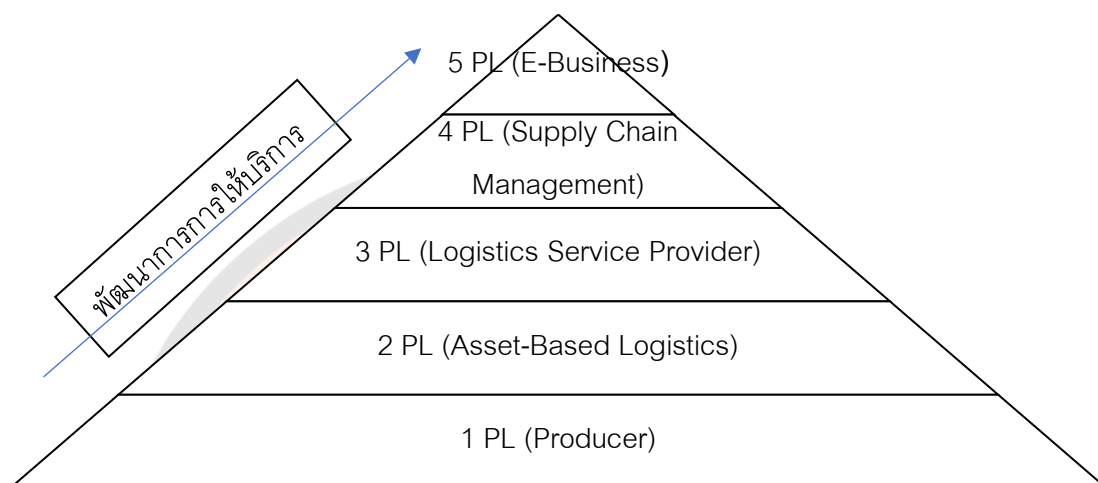
ที่มา: ประยุกต์จากแนวคิด Two-Side Market (Rochet, & Tirole, 2003) สอดคล้องกับ Gotzamani, et al. 2010; Selviaridis, & Spring, 2007

จากภาพ 3 แสดงให้เห็นถึงการเชื่อมโยงของซัพพลายเออร์กับผู้ซื้อ ผ่านผู้ให้บริการโลจิสติกส์ โดยผู้ให้บริการโลจิสติกส์จะมีความสำคัญต่อการควบคุมการไหลของการผลิต ความต้องการ สารสนเทศ และธุรกรรมทางการเงิน รวมถึงคาดการณ์แนวโน้มของความเป็นไปได้ในการเติบโตทางธุรกิจทั้งภาคสินค้าเกษตรกรรมและภาคอุตสาหกรรม (Gotzamani et al., 2010)

ดังนั้นจากความหลากหลายของกิจกรรมโลจิสติกส์ อาทิ การพยากรณ์ของ ความต้องการ การจัดซื้อ การวางแผนความต้องการ บริหารคลังสินค้า การขนส่งและกระจายสินค้า การบรรจุภัณฑ์ และการให้บริการแก่ลูกค้า ส่งผลให้ผู้ให้บริการโลจิสติกส์มีทักษะ ความชำนาญและ ประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับความถนัดและความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งผู้ให้บริการโลจิสติกส์ได้มีการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นการยกระดับการให้บริการของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ดังภาพ 4

## 1.2 ประเภทของผู้ให้บริการโลจิสติกส์

ในปัจจุบันธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์จะมีการให้บริการที่หลากหลาย ตามความถนัดในรูปแบบของกิจกรรมโลจิสติกส์ สามารถแบ่งประเภทของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ภายใต้ขอบเขตของการให้บริการ ออกเป็น 5 ระดับ (ค่านาย อภิปรัชญาสกุล, 2555) มีรายละเอียดดังนี้



ภาพ 4 แสดงระดับของผู้ให้บริการโลจิสติกส์

ที่มา: Eda Özovaci, 2016

ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ระดับที่ 1 (First Party Logistics: 1PL หรือ Producer's Logistics) หมายถึง ซัพพลายเออร์หรือผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต เป็นผู้ทำธุรกรรมโลจิสติกส์ด้านขนส่งและกระจายสินค้าด้วยสินทรัพย์ของตนเอง ซึ่งขั้นนี้ไม่มีการว่าจ้างบริษัทภายนอก เช่น ผู้ขายเป็นผู้ขนส่งสินค้าให้กับลูกค้าด้วยตนเอง (Hetz, & Alfredsson, 2003; Eda Özovaci, 2016; Kotlars, & Skribans, 2016)

ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ระดับที่ 2 (Second Party Logistics: 2PL หรือ Asset Based Logistics) เป็นการจัดการในการปฏิบัติงานโลจิสติกส์แบบดั้งเดิม โดย 2PL จะมีความเชี่ยวชาญในขอบเขตการให้บริการแบบจำกัดในเรื่องการขนส่งและกระจายสินค้า จะขนส่งจากจุดต้นทางไปยังจุดปลายทางหรือกระจายสินค้าเฉพาะพื้นที่ โดยทั่วไปจะร่วมดำเนินงานกับผู้ให้บริการโลจิสติกส์ลำดับที่ 3 (Eda Özovaci, 2016; Kotlars, & Skribans, 2016; Batarlienė, & Jarašūnienė, 2017; ธนิต โสรัตน์, 2550)



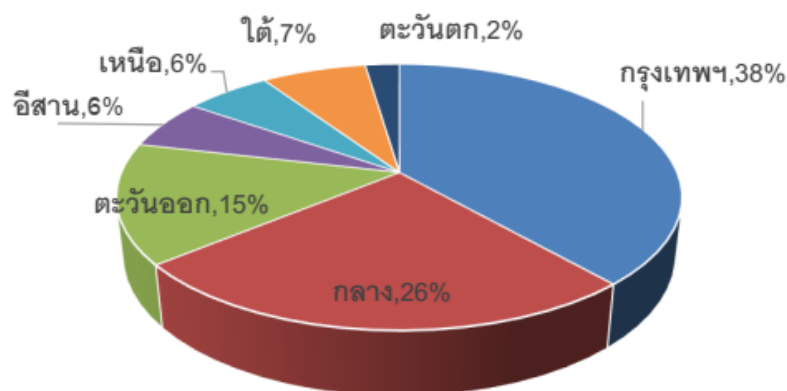
ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ระดับที่ 3 (Third Party Logistics: 3PL) มีชื่อเรียกที่หลากหลาย เช่น ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ (Logistics Service Provider: LSP) หรือผู้ให้บริการโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ หรือผู้ให้บริการโลจิสติกส์ตามสัญญา มีลักษณะคล้ายกับการร่วมมือเป็นพันธมิตรทางโลจิสติกส์ เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบริษัทกับผู้ให้บริการโลจิสติกส์ โดย 3PL จะให้บริการในฐานะเป็นบุคคลที่สามหรือบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงในการดำเนินธุรกิจระหว่างลูกค้ากับซัพพลายเออร์ อีกทั้งเป็นผู้ที่มีทักษะและความชำนาญในการให้บริการที่หลากหลาย เช่น การให้บริการด้านขนส่ง การบริหารคลังสินค้า การจัดการกระจายสินค้า การให้คำปรึกษาด้านการจัดการ การประเมินต้นทุน การจัดการด้านสัญญา การดำเนินพิธีการศุลกากรเพื่อการส่งออกและการนำเข้า รวมถึงการแบ่งปันและโอนถ่ายข้อมูล ความเสี่ยงและผลประโยชน์ร่วมกันภายใต้เงื่อนไขสัญญาว่าจ้างที่มีการกำหนดระยะเวลาไว้ชัดเจน ซึ่งถือว่า 3PL มีทักษะความเชี่ยวชาญในการพัฒนาและจัดการระบบที่มีความซับซ้อนในห่วงโซ่อุปทาน (Selviaridis, & Spring, 2007; Yang, 2014; Eda Özovaci, 2016; Kotlars, & Skribans, 2016; Batarlienė, & Jarašūnienė, 2017; ธนิต โสรรัตน์, 2550; คำนาย อภิปรัชญาสกุล, 2555, น. 54-55)

ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ระดับที่ 4 (Fourth Party Logistics: 4PL หรือ Supply Chain Logistics) หรือผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่มีลักษณะเป็นผู้นำกลุ่ม (Lead Logistics Provider: LLP) โดย 4PL จะให้โซลูชันที่ถูกพัฒนารูปแบบจาก 3PL ด้วยบูรณาการและเชื่อมต่อการเคลื่อนที่ของกิจกรรมโลจิสติกส์เข้าและขาออก ประสานกิจกรรมตามความต้องการของผู้รับบริการ สามารถบริหารจัดการโลจิสติกส์ที่มีความซับซ้อนและครอบคลุมไปถึงการให้บริการทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการ (Eda Özovaci, 2016; Kotlars, & Skribans, 2016; Batarlienė, & Jarašūnienė, 2017; ธนิต โสรรัตน์, 2550; คำนาย อภิปรัชญาสกุล, 2555, น. 54-55)

ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ระดับที่ 5 (Fifth Party Logistics: 5PL หรือ E-Business) หรือรูปแบบการจัดการแบบร่วมกัน (Joint Operation Model: JOM) มีความก้าวหน้ามากกว่า 4PL มุ่งเน้นการจัดการโซลูชันโลจิสติกส์ครบวงจรในขอบเขตของห่วงโซ่อุปทาน คือ การให้บริการที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน มีการกระจายความเสี่ยง มีแนวทางการให้บริการด้านเทคโนโลยีและดำเนินธุรกิจด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Eda Özovaci, 2016; Kotlars, & Skribans, 2016; ธนิต โสรรัตน์, 2550; คำนาย อภิปรัชญาสกุล, 2555, น. 54-55)

จากรายงานโลจิสติกส์ของประเทศไทย ประจำปี 2559 มีการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลที่ประกอบธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์กับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า จำนวน 21,603 ราย หากจำแนกตามลักษณะพื้นที่ พบว่า กรุงเทพมหานคร มีผู้ประกอบการมากที่สุด จำนวน 8,310 ราย รองลงมาคือ ภาคกลาง 5,524 ราย ภาคตะวันออก 3,152 ราย ภาคใต้ 1,543 ราย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1,307 ราย ภาคเหนือ 1,263 ราย และภาคตะวันตก 504 ราย (ดังภาพ 5)

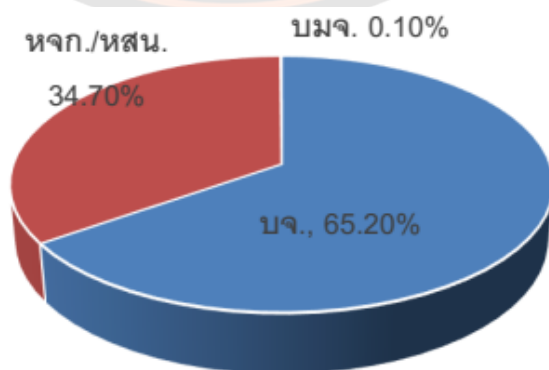
สังเกตได้ว่าการเติบโตของธุรกิจจะสอดคล้องกับความเติบโตตามความต้องการและการกระจายตัวของภาคอุตสาหกรรม (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560, น. 12-13)



ภาพ 5 แสดงจำนวนนิติบุคคลที่ประกอบธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์

ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560

เมื่อจำแนกตามรูปแบบของการจดทะเบียนและรายได้ของนิติบุคคล พบว่าจดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด (บจ.) มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 65.2 รองลงมาเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด (หจก.) หรือห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล (หสน.) ร้อยละ 34.7 และบริษัทมหาชนจำกัด (บมจ.) คิดเป็นเพียงร้อยละ 0.1 (ดังภาพ 6) และเมื่อจำแนกตามขนาดธุรกิจ พบว่า เป็นธุรกิจขนาดเล็กมากที่สุด ร้อยละ 95.7 รองลงมาคือ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่ ร้อยละ 2.9 และ 1.3 ตามลำดับ ตามดังภาพ 7 (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560, น. 12-13)



ภาพ 6 แสดงรูปแบบการจดทะเบียนของธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์



ภาพ 7 แสดงขนาดธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์

ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560

จากภาพ 7 แสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการให้บริการโลจิสติกส์แบบไม่ครบวงจร เพราะส่วนใหญ่เป็นกลุ่มธุรกิจขนาดเล็กที่เน้นบริการขนส่งและกระจายสินค้าเฉพาะพื้นที่หรือให้บริการงานโลจิสติกส์เพียงบางกิจกรรม (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2556) ส่งผลให้ขีดความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับต่ำ ขาดอำนาจการต่อรอง และขาดความเชื่อมั่นต่อการให้บริการ ดังนั้นภาครัฐควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ยกระดับคุณภาพบริการสู่เกณฑ์มาตรฐานสากล เพิ่มความน่าเชื่อถือ ได้รับการยอมรับและวางไว้วางใจต่อผู้รับบริการ

การจำแนกประเภทของกลุ่มธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ตามสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แบ่งตามโครงสร้างของธุรกิจเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มการขนส่งและกระจายสินค้า 2) กลุ่มการจัดเก็บสินค้า ดูแล และบริหารคลังสินค้า รวมถึงการให้บริการติดตามสินค้าหรือบริการด้านบรรจุภัณฑ์ 3) กลุ่มการให้บริการด้านพิธีการศุลกากรที่เกี่ยวข้องกับงานโลจิสติกส์ 4) กลุ่มการให้บริการงานโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการเสริม และ 5) กลุ่มการให้บริการพัสดุและไปรษณีย์ภัณฑ์ (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2556) มีรายละเอียดดังนี้

1. การขนส่งสินค้า (Freight Transportation and Forwarding) ประกอบด้วย การขนส่งทางรถไฟ ทางถนน ทางระบบท่อลำเลียง ทางทะเลและทะเลชายฝั่ง ทางน้ำภายในประเทศ ทางอากาศที่มีตารางเวลา ทางอากาศที่ไม่มีตารางเวลา การขนส่งและขนถ่ายสินค้ารวมถึงคนโดยสาร การขนถ่ายและกระจายสินค้า

2. การจัดเก็บสินค้า ดูแล และบริหารคลังสินค้า รวมถึงการให้บริการติดฉลากสินค้า หรือบริการบรรจุภัณฑ์ (Warehousing/Inventory Management and Packing) ประกอบด้วย สถานที่เก็บสินค้าและการเก็บสินค้า การบรรจุหีบห่อเพื่อการขนส่ง

3. การให้บริการด้านพิธีการเกี่ยวกับงานโลจิสติกส์ (Non-Asset Based Logistics Services) ซึ่งครอบคลุมงานพิธีการศุลกากร งานเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการนำเข้าและส่งออก

4. การให้บริการงานโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการเสริม (Information and Communication Technology/Consulting) ประกอบด้วย โลจิสติกส์ บริการเสริมด้านการขนส่งทางบก ทางน้ำ ทางอากาศ

5. การให้บริการพัสดุและไปรษณีย์ภัณฑ์ (Courier and Postal Services) เป็นการให้บริการเกี่ยวกับการจัดส่งทั้งภายในและภายนอก ประกอบด้วย บริการทางไปรษณีย์ของรัฐบาล บริการทางไปรษณีย์ภัณฑ์และพัสดุภัณฑ์โดยภาคเอกชน

เมื่อพิจารณาถึงมาตรฐานในการรับรองคุณภาพทางด้านกิจกรรมโลจิสติกส์ นับว่าเป็นปัจจัยจูงใจที่สำคัญต่อการจัดการคุณภาพภายในองค์กร เพื่อนำพาให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ได้รับการยอมรับและความเชื่อมั่นต่อการให้บริการทั้งในประเทศและต่างประเทศ และเป็นเครื่องมือในการชี้นำทิศทางในการพัฒนาองค์กรให้มีระบบบริหารจัดการและมาตรฐานคุณภาพในการให้บริการที่ดี สอดคล้องกับ พัฒน์พล แก้วยม (2557) พบว่า ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอก ทำให้สถาบันอุดมศึกษามีทิศทางในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และมีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามนโยบายที่กำหนดไว้ได้ ในทำนองเดียวกับปิ่นทาร์รี่ ฟองแฟร์ (2559) พบว่าการประเมินด้านการบริหารคุณภาพโดยรวม มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพการทำงานขององค์กรให้สูงขึ้น

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2559; 2560) ซึ่งให้เห็นถึงมาตรฐานสำคัญอยู่ 2 ประเภท คือ ระบบบริหารคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9001: 2015 ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ กับมาตรฐานคุณภาพการบริหารจัดการธุรกิจขนส่งและให้บริการโลจิสติกส์ อธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1. ระบบบริหารคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9001: 2015 ของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ อ้างอิงข้อกำหนดพื้นฐานตาม ISO 9001 เกี่ยวกับระบบการจัดการคุณภาพ โดยใช้หลักการบริหารงานคุณภาพ (Quality Management Principle: QMP) เพื่อให้การส่งมอบเป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ด้วย 7 ประการ ได้แก่ การให้สำคัญแก่ลูกค้า ความเป็นผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การบริหารเชิงกระบวนการ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักฐาน และการบริหารจัดการความสัมพันธ์เพื่อประโยชน์ร่วมกัน ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในด้านคุณภาพการให้บริการ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2560)

2. มาตรฐานคุณภาพการบริหารจัดการธุรกิจขนส่งและให้บริการโลจิสติกส์ อ้างอิงจากเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ (Thailand Quality Award: TQA) เทียบเคียงมาตรฐานคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (The Malcom Baldrige National Quality Award: MBNQA) มีหลักเกณฑ์ชี้วัด 7 หมวด ได้แก่ การนำองค์กรและการจัดการ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารคุณภาพบริการและปฏิบัติการ ลูกค้ำและตลาด ทรัพยากรมนุษย์ การบริหารองค์ความรู้และการเรียนรู้ขององค์กร รวมถึงผลลัพธ์ทางธุรกิจ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2559)

จากเกณฑ์มาตรฐานข้างต้น พบว่า สถานประกอบการผ่านการรับรองมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001: 2015 และ/หรือมาตรฐานคุณภาพการบริหารจัดการธุรกิจขนส่งและให้บริการโลจิสติกส์ ในช่วงปี พ.ศ. 2553-2561 จำนวนทั้งสิ้น 905 ราย เมื่อคิดเป็นอัตราส่วนเทียบกับจำนวนของผู้ที่จดทะเบียนนิติบุคคล ในปี 2559 (21,603 ราย) คิดเป็นร้อยละ 4.2 (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2559, 2561; สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) แสดงให้เห็นว่าผลการดำเนินงานที่ผ่านมา อาจมีความเป็นไปได้ที่ขาดความสนใจต่อการยกระดับมาตรฐานคุณภาพสู่สากลหรือขาดศักยภาพในการบริหารจัดการองค์กร จึงไม่ผ่านคุณสมบัติ

ดังนั้นงานวิจัยฉบับนี้ทำให้ผู้วิจัยมุ่งสนใจกับกลุ่มประชากรที่ผ่านมาตรฐานการรับรอง เพื่อต้องการทราบถึงแนวทางในการบริหารงานและความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ จนได้รับรองจากมาตรฐานคุณภาพการบริหารจัดการธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์และ/หรือระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001: 2015 เพื่อยกระดับคุณภาพและเป็นต้นแบบให้กับผู้ประกอบการรายอื่น ๆ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่ภายในองค์กร เพื่อจัดสรรและนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นและนำเชื่อถือต่อผู้รับบริการทั้งในประเทศและต่างประเทศ

## 2. บทบาทและความสำคัญของผู้ให้บริการโลจิสติกส์

ผลการดำเนินงานของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่ผ่านมา แสดงให้เห็นจากอัตราการขยายตัวของรายได้ธุรกิจเฉลี่ยในช่วงระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2554-2558) อยู่ที่ร้อยละ 7 (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) และคาดการณ์ว่าจะเติบโตอย่างต่อเนื่อง จากการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคในตลาดที่เน้นใช้ E-Commerce ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตกับการเชื่อมโยงเครือข่ายการค้าทั้งในประเทศและภายนอกประเทศ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพด้านต้นทุนและความสามารถในการทำกำไรที่เพิ่มขึ้น ด้วยการลดเวลานำ ทั้งในส่วนการผลิตและการบริการ ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้ผู้ประกอบการสามารถนำสินค้าเข้าสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว

### 2.1 บทบาทของการจัดการโลจิสติกส์ต่อการเจริญเติบโตของประเทศไทย

การให้บริการโลจิสติกส์เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ เนื่องจากเป็นกลไกในการเชื่อมโยงกิจกรรมทางเศรษฐกิจตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำในกระบวนการผลิต

เพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่สินค้าและบริการ ภายใต้สถานการณ์การค้าโลกแบบไร้พรมแดน และช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน ก่อให้เกิดการขยายตัวทางเศรษฐกิจ และเพิ่มผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศได้ เมื่อกล่าวถึงบทบาทที่มีความสำคัญต่อภาคส่วนต่าง ๆ อธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

ตาราง 2 แสดงบทบาทสำคัญของกิจกรรมโลจิสติกส์ที่มีต่อภาคส่วน

ภาคธุรกิจ	ภาคการส่งออก
- ช่วยให้การดำเนินธุรกิจเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในด้านกระบวนการผลิตและบริการ	- สามารถจัดการวัตถุดิบและการเคลื่อนย้ายสินค้าแบบทันเวลา
- เพิ่มกิจกรรมในการขายสินค้าและบริการ	- เสริมสร้างอำนาจในการแข่งขันทางธุรกิจ
- ช่วยลดระยะเวลาดำเนินงาน ลดต้นทุนในการจัดการ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	- เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนระบบการค้าและเศรษฐกิจของประเทศ
สังคม	ภาครัฐบาล
- กระจายสินค้าของธุรกิจจากหมู่บ้านได้รวดเร็ว	- เป็นการกระจายงบประมาณได้อย่างรวดเร็ว
- ลดต้นทุนของ SMEs โดยวิธี Cost Sharing	- เป็นการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ
- ประชาชนได้บริโภคสินค้าที่ดีและมีต้นทุนต่ำ	- สนองนโยบายประชาชนเป็นศูนย์กลาง

ที่มา: ธนิต โสรัตน์, 2547

จากตาราง 2 แสดงถึงบทบาทของโลจิสติกส์ที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตทางเศรษฐกิจ ทำให้ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์เข้าสู่ตลาดการแข่งขันได้อย่างรวดเร็ว เพื่อช่วยในการบริหารจัดการในส่วนงานที่มีได้เป็นกิจกรรมหลักขององค์กรอุตสาหกรรมที่อาจขาด ทักษะและประสบการณ์ในการบริหารจัดการในด้านกิจกรรมโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทาน

## 2.2 ความสำคัญของผู้ให้บริการโลจิสติกส์

เมื่อองค์กรในภาคอุตสาหกรรมต้องการเพิ่มประสิทธิภาพทางต้นทุน และเน้นสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าที่คาดหวังต่อความรวดเร็วในการส่งมอบสินค้าที่ทันเวลาและมีความถูกต้องของปริมาณสินค้า ทำให้องค์กรต่าง ๆ มีการว่าจ้างจากภายนอกเพิ่มขึ้น (ธนิต โสรัตน์, 2547, น. 106-107) เพื่อต้องการได้รับประโยชน์จากการรับบริการ ได้แก่

### 2.2.1 การเพิ่มขึ้นของผลกำไรและยอดขายจากการดำเนินงาน

2.2.2 ลดต้นทุนในการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวข้องกับสินค้า การดูแล การขนส่งและการกระจายสินค้า รวมถึงการลดต้นทุนโดยรวม

2.2.3 ลดค่าใช้จ่ายในระบบสารสนเทศโลจิสติกส์

2.2.4 เป็นการผนึกกำลังความร่วมมือในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางการตลาด

2.2.5 มีเวลาในการดำเนินงานและมีกระแสเงินสดหมุนเวียนภายในองค์กรเพิ่มขึ้นสามารถนำไปใช้ในกิจกรรมที่มีความจำเป็น

2.2.6 อาศัยประสบการณ์การดำเนินงานในการพยากรณ์ความต้องการของตลาดและเพิ่มพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ด้วยการส่งมอบสินค้าได้ตามกำหนดระยะเวลาที่กำหนดและรวดเร็ว

2.2.7 เพื่อที่จะนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดไปใช้ในงานหรือกิจกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการที่สำคัญกว่า

**กล่าวโดยสรุปจากธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ในภาพรวม** พบว่า ผู้ให้บริการโลจิสติกส์เป็นผู้ดำเนินงานกิจกรรมโลจิสติกส์ขาเข้ากับกิจกรรมโลจิสติกส์ขาออก โดยกิจกรรมโลจิสติกส์ขาเข้า เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับพัสดุหรือวัสดุ ในการพยากรณ์ความต้องการ การจัดซื้อ การวางแผนความต้องการ การวางแผนการผลิต การจัดการการผลิต การเคลื่อนย้าย การคลัง และการบรรจุภัณฑ์ ในขณะที่กิจกรรมโลจิสติกส์ขาออก จะมีหน้าที่คล้ายคลึงกับโลจิสติกส์ขาเข้า แต่เป็นการกระจายสินค้าสำเร็จรูปเพื่อส่งมอบสินค้าผ่านเครือข่ายองค์กรให้ถึงมือผู้บริโภค ได้แก่ การคลังสินค้า การเคลื่อนย้ายสินค้า การบรรจุภัณฑ์สินค้า การควบคุมสินค้าคงคลัง การวางแผนกระจายสินค้า กระบวนการสั่งซื้อสินค้า การขนส่งสินค้า การจัดการข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า การบริการลูกค้าทั้งก่อนและหลังบริการ รวมทั้งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับมูลค่าเพิ่มทางการตลาดให้กับลูกค้า เช่น การให้ข้อมูลเพื่อคาดคะเนและพยากรณ์การขาย ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ล้วนมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยอาศัยจากการเชื่อมโยงต่อการประสานงาน การร่วมมือทั้งภายในและภายนอกประเทศ อย่างไรก็ตามในการดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่จะต้องเผชิญกับสถานการณ์การแข่งขันในตลาด ทำให้ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์จะต้องมีการปรับตัวตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจ เนื่องจากธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ไทยเป็นผู้ให้บริการโลจิสติกส์ระดับที่ 2 ที่เน้นดำเนินกิจกรรมด้านการขนส่งและกระจายสินค้าหรือบางกิจกรรมโลจิสติกส์ ทำให้ขาดอำนาจการต่อรองในการแข่งขันทางธุรกิจ

ดังนั้นภาครัฐบาลควรมุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพการให้บริการสู่มาตรฐานสากล เพื่อเป็นการรับประกันในการให้บริการ และสร้างความเชื่อมั่น ความน่าเชื่อถือ รวมทั้งความไว้วางใจต่อการรับบริการ เมื่อมีการปรับตัวในการให้บริการ ส่งผลให้ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูงควรพิจารณาค้นหาและวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายในและ

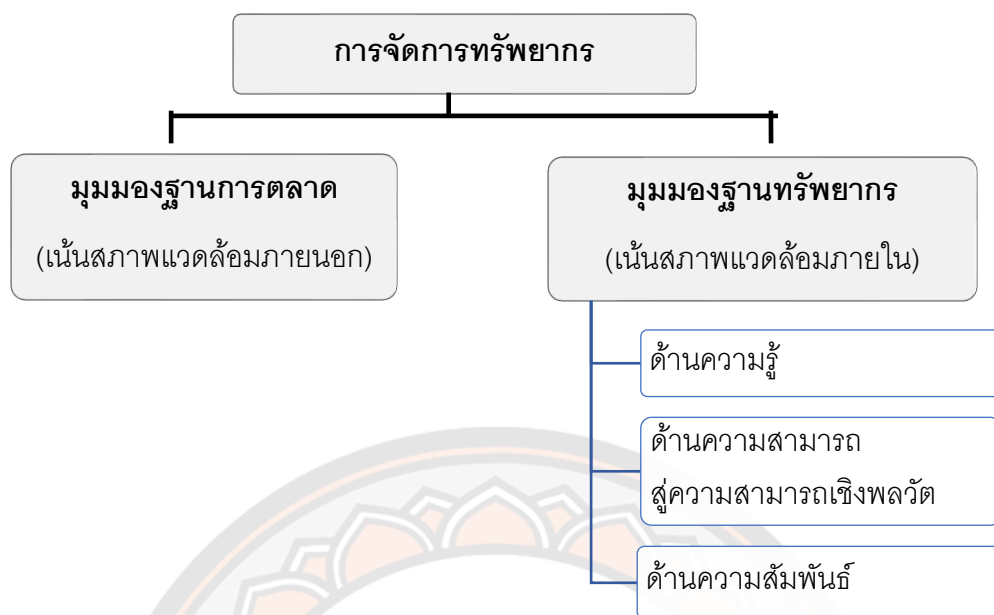
ภายนอกองค์กรต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพให้เหนือกว่าคู่แข่ง จึงเป็นที่มาของการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่อไป

### **แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย**

จากสถิติการเข้าสู่ในตลาดแข่งขันของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ประกอบกับการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจ สอดคล้องกับการเติบโตตามความต้องการและการกระจายตัวของภาคอุตสาหกรรม (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560; 2561) ทำให้เห็นโอกาสในการขยายตัวทางธุรกิจ โดยเฉพาะนักลงทุนชาวต่างชาติที่มีความพร้อมด้านเงินทุนเล็งเห็นโอกาสในการสร้างผลกำไร จึงเข้ามาลงทุนและเข้าสู่ตลาดมากขึ้น ทำให้จำนวนผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไทยโดยเฉพาะมีการบริหารงานแบบครบวงจร มีแนวโน้มการออกจากตลาดเพิ่มขึ้น เป็นผลเนื่องมาจากการขาดศักยภาพทางการเงิน ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ขาดระบบเทคโนโลยีทางโลจิสติกส์ และมีสิ่งอำนวยความสะดวกค่อนข้างจำกัด ทำให้ไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง จึงส่งผลให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาปัญหาข้างต้น โดยเน้นที่การครอบครองทรัพยากรและความสามารถหลักขององค์กร เพื่อค้นหาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพจากการใช้ประโยชน์ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุด

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากร มาใช้เป็นแนวทางในอธิบายเพื่อเป็นพื้นฐานการวิจัยในฉบับนี้ด้วย 2 มุมมอง คือ 1) การจัดการทรัพยากรฐานการตลาด และ 2) การจัดการทรัพยากรฐานทรัพยากร เพื่อศึกษาผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีต่อขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ





ภาพ 8 แสดงกรอบการอธิบายแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากร

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรม

### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรด้วยมุมมองฐานการตลาด

การจัดการทรัพยากรฐานการตลาด (The Market-Based View: MBV) มีรากฐานมาจากสาขาเศรษฐศาสตร์ขององค์การอุตสาหกรรม (Hoskisson et al., 1999) โดยมุ่งเน้นที่ตลาดและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นตัวกำหนดผลการดำเนินงาน (Peteraf, & Bergen, 2003; Porter, 1991; Caves, & Porter, 1977; Bain, 1968) ผ่านการวิเคราะห์ตามโครงสร้างอุตสาหกรรม พฤติกรรม และผลการดำเนินงาน (Structure Conduct Performance Paradigm: SCP) โดยทั้ง 3 ส่วน จะมีการเชื่อมโยงของโครงสร้างอุตสาหกรรมที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมกับความสำเร็จของผลการดำเนินงานในภาคอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน (Wang, 2014; Cariton, & Perloff, 1994) โครงสร้างอุตสาหกรรมจะเป็นสิ่งที่ดึงดูดความน่าสนใจจากภายนอกตลาดที่นำไปสู่การแข่งขันในตลาด ยกเว้นตลาดแบบผูกขาดมักจะได้รับกำไรส่วนเกิน (Galbreath, 2004) นอกจากนี้ Bain (1968) ได้ศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างตลาดผูกขาด การคุกคามของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ จำนวนผู้แข่งขันกับระดับความต้องการที่มีต่อพฤติกรรมขององค์กร (Wang, 2014) โดยกระบวนการทัศน์ของ SCP จะเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของโครงสร้างอุตสาหกรรม อยู่ 2 ขั้นตอน คือ โครงสร้างอุตสาหกรรม และพฤติกรรมของอุตสาหกรรม โดยที่โครงสร้างอุตสาหกรรม ประกอบด้วย จำนวนผู้

ซื้อและผู้ขาย การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่หรืออุปสรรคจากการเลิกกิจการ โครงสร้างต้นทุนของคู่แข่ง ซึ่งเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมและกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ ขณะที่พฤติกรรมของอุตสาหกรรม ประกอบด้วย กลยุทธ์ด้านราคาและผลิตภัณฑ์ การลงทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนาทางการตลาดด้านโฆษณา รวมถึงกลยุทธ์ช่องทางการจำหน่าย ซึ่งองค์ประกอบของโครงสร้างและพฤติกรรมของอุตสาหกรรมเหล่านี้ล้วนแล้วมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานในภาคอุตสาหกรรมทั้งสิ้น (Tirole, 1999) เช่นเดียวกับ Makhija (2003) ที่ว่าผลการดำเนินงานและความได้เปรียบในการแข่งขันส่วนใหญ่เกิดจากโครงสร้างอุตสาหกรรมขององค์กรจากการคุกคามของคู่แข่งรายใหม่และการป้องกันกำไรส่วนเพิ่มที่เพิ่มขึ้นขององค์กร

Porter (1985) ได้กำหนดกลยุทธ์ด้วยแบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ (The Five Force of Competition) บนพื้นฐานแนวคิด SCP เพื่อวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน โดย 5's Force จะประกอบด้วย แรงผลักดันที่เกิดขึ้นจากภายในตลาด คือ การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในภาคอุตสาหกรรม และส่วนที่เหลือเป็นพลังผลักดันจากภายนอก ได้แก่ อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ อำนาจต่อรองของผู้ซัพพลายเออร์ การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ และการคุกคามของสินค้าหรือบริการที่สามารถใช้ทดแทน (ณัฐวัฒน์ พระงาม, 2555) ล้วนเป็นตัวกำหนดสภาวะการแข่งขันที่มีต่อความสามารถในการทำกำไรหรือการหาโอกาสทางตำแหน่งในการแข่งขันด้านการผลิต การตลาดและต้นทุนในภาคอุตสาหกรรม ช่วยสร้างแรงดึงดูดในภาคอุตสาหกรรมและป้องกันตนเองได้ มีรายละเอียดเพิ่มเติมดังนี้

1. การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม เป็นแรงผลักดันจากการแข่งขันในอุตสาหกรรมในตลาด หากตลาดใดมีการแข่งขันสูง ก็จะส่งผลให้เกิดความผันผวนด้านราคาและอัตราผลตอบแทน เช่น สินค้าที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันหรือทดแทนกันได้ มักจะมุ่งเน้นใช้กลยุทธ์ทางราคาเป็นกลไกแข่งขันที่สำคัญ

2. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ เป็นแรงผลักดันจากผู้ซื้อสินค้าและบริการ คือ ผู้ซื้อที่มีอำนาจการต่อรองสูง จะเป็นผู้กำหนดราคาสินค้าและบริการในตลาดได้ง่าย โดยเฉพาะในตลาดผู้ซื้อน้อยราย หากมีผู้ซื้อน้อยราย แต่ผู้ขายมีจำนวนมาก จะทำให้ผู้ซื้อกำหนดราคาได้ตามที่ต้องการ

3. อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์หรือผู้ขายวัตถุดิบ เป็นแรงผลักดันของผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต กล่าวคือ ผู้ขายมีอำนาจการต่อรองสูงต่อการกำหนดราคาปัจจัยการผลิต จะทำให้ต้นทุนในการผลิตสินค้าปรับตัวเพิ่มสูงขึ้น

4. การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ เป็นแรงผลักดันจากคู่แข่งรายใหม่เข้าสู่ตลาดการแข่งขัน หากตลาดใดสามารถสร้างผลตอบแทนได้สูง จะทำให้ดึงดูดคู่แข่งเข้าสู่ตลาดมากขึ้น โดยเฉพาะตลาดแข่งขันแบบเสรี ที่คู่แข่งสามารถเข้าออกตลาดได้อย่างง่าย

5. การคุกคามของสินค้าหรือบริการที่สามารถใช้ทดแทน เป็นแรงผลักดันจากสินค้าที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันหรือมีความแตกต่างกันน้อย หากมีการเพิ่มขึ้นของราคาสินค้าภายในตลาดอาจทำให้สูญเสียลูกค้าได้ง่าย

ข้อจำกัดของ 5's Force คือ 1. องค์กรธุรกิจจะต้องอยู่ในภาคอุตสาหกรรมและในตลาดแข่งขันแบบสมบูรณ์ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่เป็นตลาดแข่งขันไม่สมบูรณ์ ทำให้การพึ่งพาผลการดำเนินงานจากครั้งก่อนอาจนำไปสู่ความล้มเหลวในอนาคตได้ และ 2. โอกาสการหาตำแหน่งการแข่งขันในภาคอุตสาหกรรมเป็นสิ่งที่ยากต่อการคาดการณ์ได้ (Samira, Mohammadreza, & Navid, 2013) ขณะที่ Wang (2014) ระบุว่า ปัจจัยที่มีต่อความสามารถในการทำกำไรมากที่สุด ก็คือ ทรัพยากรจำเพาะมากกว่าตำแหน่งการแข่งขันในภาคอุตสาหกรรม และพบว่าทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่ภายในองค์กร ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนมากกว่าข้อได้เปรียบจากตำแหน่งทางการตลาด

## 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรด้วยมุมมองฐานทรัพยากร

จากข้อจำกัดมุมมองฐานการตลาด ทำให้นักวิชาการได้เปลี่ยนมุมมองการศึกษาจากสภาพแวดล้อมภายนอกมาเป็นสภาพแวดล้อมภายใน (Hoskisson et al., 1999) ที่เป็นตัวกำหนดผลการดำเนินงานขององค์กร จุดเริ่มต้น Resource-Based View จากแนวคิดของ Penrose (1959) เป็นผู้ชี้ให้เห็นว่าการปรับใช้ทรัพยากรภายในองค์กรมากกว่าโครงสร้างอุตสาหกรรม การที่องค์กรจะได้เปรียบในการแข่งขันควรคำนึงถึงทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่ภายในองค์กรมากกว่าจะให้ความสนใจต่อการแข่งขันด้านต้นทุนกับการสร้างสิ่งที่แตกต่าง (Wernerfelt, 1984) พร้อมทั้ง Wang (2014) ได้ยืนยันว่าความได้เปรียบในการแข่งขัน ขึ้นอยู่กับทรัพยากร ความสามารถขององค์กรมากกว่าข้อได้เปรียบจากสินค้ากับตำแหน่งทางการตลาด

ทรัพยากร หมายถึง ปัจจัยนำเข้าสู่กระบวนการแปลงสภาพเป็นสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ประกอบด้วยสินทรัพย์ที่มีตัวตนและสินทรัพย์ไม่มีตัวตน ความสามารถในการกระบวนการทำงาน ข้อมูลข่าวสาร และความรู้ภายในองค์กร ล้วนแล้วเป็นทรัพยากรสำคัญที่องค์กรสามารถใช้ประโยชน์และควบคุมได้ (Barney, 1991)

Barney (1991) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรขององค์กรกับความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยทรัพยากรขององค์กรจะต้องมีคุณลักษณะดังนี้ คือ 1) เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า พิจารณาว่าทรัพยากรนั้นสามารถสร้างหรือได้เปรียบจากคู่แข่งหรือไม่ 2) เป็นทรัพยากรที่หายาก พิจารณาว่าทรัพยากรนั้นเป็นสิ่งหายากหรือไม่ และคู่แข่งมีทรัพยากรนั้นหรือไม่ 3) เป็นทรัพยากรที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ขึ้นอยู่กับประวัติของแต่ละธุรกิจ ความเป็นเหตุเป็นผลของความคลุมเครือ รวมถึงความซับซ้อนของสังคม พิจารณาว่าทรัพยากรนั้นถ้าหากคู่แข่งจะเลียนแบบ คู่แข่งจะต้องเสียค่าใช้จ่ายหรือมีต้นทุนแพงหรือไม่ และ 4) เป็นทรัพยากรที่ไม่สามารถ

ทดแทนกันได้ ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้ล้วนเป็นแหล่งกำเนิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Wheellen, & Hunger, 2010; Barney, 1991) เรียกว่าเป็น “VRIN Resource” ทำให้ธุรกิจคู่แข่งต้องเจอกับสิ่งที่คาดไม่ถึง และเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมเดียวกันได้ (Barney, 1991) ต่อมาได้เปลี่ยนจาก Non-Substitutability เป็น Organization ที่เน้นถึงความพร้อมและการจัดการองค์กร จึงเปลี่ยนจาก “VRIN Resource” เป็น “VRIO Resource” (Barney, & Clark, 2007) โดย Barney, & Hesterly (2005) กล่าวว่า การจัดการองค์กรที่ดีจำเป็นสำหรับการจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพตามโครงสร้างการทำงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือและการเปิดโอกาสให้กับผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดและร่วมกระทำ จึงจะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจได้ สอดคล้องกับ Harrison et al. (1991) ที่เน้นถึงความสำคัญต่อคุณค่าและการทำงานร่วมกับทรัพยากร

จำแนกประเภทของทรัพยากรภายในองค์กร คือ ทรัพยากรที่มีตัวตนและทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน (Wang, 2014) โดยทรัพยากรที่มีตัวตน ประกอบด้วย สินทรัพย์ทางการเงินและสินทรัพย์ทางกายภาพ เช่น เงินลงทุน ที่ดิน วัตถุดิบ เครื่องมือ เครื่องจักร (Galbreath, 2004) ขณะที่ทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน ได้แก่ ความรู้ ทักษะและความชำนาญ ข้อมูลข่าวสาร วัฒนธรรมองค์กร ความมีชื่อเสียงในด้านองค์กร สินค้าและบริการ และการให้บริการลูกค้า (Galbreath, 2004; ปฏิมาถนิมกาญจน์, 2554)

สิ่งที่ควบคู่กับทรัพยากรองค์กร คือ ความสามารถ ซึ่งถูกมองว่าเป็นทรัพยากรที่ไม่มีตัวตนและเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่สำคัญต่อความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนมากกว่าทรัพยากรที่มีตัวตน (Wang, 2014) เนื่องจากทรัพยากรที่มีตัวตนจะมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจในช่วงระยะสั้น ๆ เป็นผลมาจากธุรกิจคู่แข่งสามารถสรรหาและลอกเลียนแบบได้ง่าย ในตรงกันข้ามกับทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ในระยะยาวจากการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Galbreath, 2004) สอดรับกับ Rodrige et al., 2016 ที่ว่าหากองค์กรใดมีความสามารถที่โดดเด่นในองค์กร (Districntive Competencies) จะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างรวดเร็ว โดยการส่งผ่านด้านการให้บริการทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

ดังนั้นในมุมมองฐานทรัพยากร เชื่อว่าองค์กรสามารถสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ ก็ต่อเมื่อทรัพยากรเหล่านี้จะต้องมีคุณสมบัติตาม VRIN/O (Ning, 2012; Barney, & Clark, 2007; เทพกาญจน์ เกียรติศิริ, ชีระ เตชเมธินสถิตย์, และวรรณภา วามานนท์, 2558) แต่มีข้อจำกัดที่แต่ละเลยผลกระทบจากปัจจัยภายนอกที่มีความไม่แน่นอน (Wang, 2014) ประกอบกับขั้นตอนกระบวนการผลิตเพื่อแปลงสภาพเป็นผลิตภัณฑ์ ไม่สามารถจำแนกประเภทของทรัพยากรองค์กรที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการได้อย่างชัดเจน (Ning, 2012) เกิดจากประเมิน

ด้านทรัพยากรที่ไม่มีตัวตนที่ค่อนข้างยาก โดยเฉพาะความรู้ ความสามารถ และความสัมพันธ์ที่ต้องพึ่งพากันอาศัยระหว่างทรัพยากรที่มีตัวตน

อย่างไรก็ตามการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจในปัจจุบัน ควรมุ่งพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ประกอบกับการแข่งขันที่รุนแรง และมีวัฏจักรชีวิตผลิตภัณฑ์ที่สั้น จึงทำให้เกิดแนวคิดเพิ่มเติมอีก 3 มุมมอง ได้แก่ 1) ความรู้ 2) ความสามารถ และ 3) ความสัมพันธ์ขององค์กร สามารถอธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมได้ดังนี้

### 1. มุมมองบนพื้นฐานของความรู้ (The Knowledge-Based View)

ความรู้ เป็นสิ่งที่มีคุณค่ามักจะแฝงตามส่วนต่าง ๆ ของแต่ละกิจกรรมภายในองค์กร ที่มีต่อกระบวนการผลิตสินค้าและการให้บริการ ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรสำคัญอีกประเภทหนึ่ง การที่หน่วยธุรกิจจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขันจะต้องทำให้บุคคลเหล่านั้นได้ถ่ายทอด แลกเปลี่ยน ความรู้และประสบการณ์จากตนเองไปสู่ผู้อื่น จนเกิดเป็นองค์ความรู้ที่ได้จากการสะสมและมีการถ่ายทอดความรู้อย่างต่อเนื่อง (ปฐวิมา ถนิมกาญจน์, 2554)

จำแนกประเภทของความรู้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ 1) ความรู้ชัดแจ้ง เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมและถ่ายทอดโดยผ่านวิธีจดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร และ 2) ความรู้ไม่ชัดแจ้ง เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ สัญชาตญาณของแต่ละบุคคลที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้ง่าย ทำให้ความรู้ไม่ชัดแจ้งเป็นความรู้เฉพาะบุคคล ยากต่อการลอกเลียนแบบและมีระบบซับซ้อนที่ยากต่อความเข้าใจ (ปฐวิมา ถนิมกาญจน์, 2554) องค์กรธุรกิจ ควรหาหนทางเก็บรักษาบุคลากรเหล่านี้ไว้ในองค์กรให้ยาวนานที่สุด สอดคล้องกับ Wang (2014) ที่ว่าความรู้เป็นทรัพยากรที่ลอกเลียนแบบได้ยากเมื่อเทียบกับทรัพยากรประเภทอื่น ๆ จึงทำให้ความรู้เป็นพื้นฐานของความสามารถในการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน รวมถึงเป็นตัวกำหนดความได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งรายอื่น ในทำนองเดียวกัน Wang (2014) ได้จัดลำดับความรู้ ออก 3 ประเภทคือ 1) ความรู้หลัก 2) ความรู้ขั้นสูง และ 3) ความรู้เชิงสร้างสรรค์ โดยความรู้หลัก เป็นพื้นฐานของความรู้ที่ทำให้องค์กรอยู่รอดในตลาดระยะสั้น ส่วนความรู้ขั้นสูง จะช่วยให้องค์กรมีความรู้เท่าทันกับคู่แข่งและช่วยให้ประสบความสำเร็จในตลาดระยะสั้น ขณะที่ความรู้เชิงสร้างสรรค์ จะช่วยให้องค์กรอยู่ในตำแหน่งการแข่งขันที่ดีกว่าคู่แข่งรายอื่นในตลาดเดียวกัน หากองค์กรใดที่มีความรู้เชิงสร้างสรรค์ในสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ จนกลายเป็นผู้นำทางการตลาดได้ในระยะยาว

สำหรับ Huber (1991) ได้กล่าวถึงกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร มี 4 มิติ ได้แก่ 1) การแสวงหาความรู้ เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายนอกองค์กร 2) การเผยแพร่ความรู้ เป็นกระบวนการเผยแพร่ การกระจายหรือแบ่งปันความรู้ในระหว่างสมาชิกองค์กร จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข่าวสารจากแหล่งภายในและภายนอกองค์กร 3) การตีความหมายของความรู้ เป็นกระบวนการแปลความหมายของความรู้ที่องค์กรแสวงหามาได้ สมาชิกองค์กรแต่ละ

คนจะแบ่งปันความรู้และหลอมรวมมุมมองต่าง ๆ จนเกิดความเข้าใจที่ตรงกันและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ 4) การจัดเก็บความรู้ขององค์กร เป็นกระบวนการจัดเก็บรักษาความรู้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อเก็บเอาไว้ใช้ในอนาคตในรูปแบบของกฎระเบียบและคู่มือปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ความรู้ เป็นทรัพยากรส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญ ก่อให้เกิดความได้เปรียบในทางการแข่งขันและการเพิ่มขึ้นของผลประโยชน์จากการดำเนินธุรกิจ สอดคล้องกับ Samira, Mohammadreza, & Navid (2013) ที่ว่าความรู้เป็นปัจจัยในการร่วมมือและกระจายทักษะในการทำงาน สู่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน ตรงกับ Daniel, Palacios, & Ignacio (2011) พบว่าผลการดำเนินงานขององค์กร ขึ้นอยู่กับการจัดการองค์ความรู้และสมรรถนะที่โดดเด่นจากฐานความรู้ และสิ่งที่ได้เพิ่มเติมจาก Teece, Pisano, & Shuen (1997) กล่าวว่าความรู้ที่จะช่วยสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนได้นั้นไม่ควรหยุดนิ่ง องค์กรจะต้องพยายามสร้างสิ่งใหม่และพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ อย่างไม่รู้แก่เมื่อองค์กรมีแหล่งรวบรวมความรู้แล้ว จะต้องรู้จักนำปัจจัยนำเข้าผ่านกระบวนการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นก็คือ ความสามารถในการดำเนินธุรกิจ

## 2. มุมมองบนพื้นฐานของความสามารถ (The Capability-Based View)

ความสามารถ เป็นการสังสมความรู้ ประสบการณ์ทักษะและความชำนาญที่มีอยู่ภายในองค์กร ทำให้ปัจจัยการผลิตมีคุณภาพ เกิดสิ่งที่แตกต่างในกระบวนการและก่อให้เกิดความได้เปรียบ จึงกลายเป็นจุดแข็งที่สำคัญให้แก่องค์กร สอดคล้องกับ Grant (1996) ที่ว่าความสามารถจะเป็นแหล่งกำเนิดความได้เปรียบในการแข่งขัน จาก 4 ประเด็นดังนี้ 1) ความสามารถในการทำงานข้ามสายงาน 2) ความสามารถในการทำงานแบบองค์รวม 3) ความสามารถในการทำงานตามกิจกรรม และ 4) ความสามารถเฉพาะ โดยมีการกำหนดและวางแผน นำปัจจัยการผลิตที่แตกต่างกัน มารวมเข้าไว้ด้วยกันในกระบวนการ เพื่อแปลงสภาพเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (Amit, & Shoemaker, 1993) แต่หากองค์กรธุรกิจใดมีทั้งความสามารถหลักและมีความสามารถที่โดดเด่น จะก่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้รวดเร็ว (พรพิมล ต้นประวัติ, 2555) โดยความสามารถหลักเป็นการสะสมความรู้ ประสบการณ์ เรียนรู้ด้วยความเข้าใจถึงกระบวนการหรือกิจกรรมหลัก จนสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าและเพิ่มมูลค่าในสายตาของลูกค้า ซึ่งเป็นสิ่งที่คู่แข่งเลียนแบบได้ยาก (Hoffman, 2000) ส่วนความสามารถที่โดดเด่นเป็นสิ่งที่สร้างความแตกต่างความเป็นเอกลักษณ์หรือเฉพาะตัวที่เหนือกว่าคู่แข่ง จนเป็นจุดแข็งและแหล่งโอกาสที่สำคัญ ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายด้านประสิทธิภาพทางนวัตกรรมและสนองความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าสูงสุด (เขมมารี รักชูชีพ, 2551) สอดคล้องกับ Ning (2012) ที่ว่าความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการถ่ายโอนทรัพยากร ตรงกับ McGee, & Peterson (2000) พบว่าความสามารถที่โดดเด่นกับความได้เปรียบในการแข่งขัน ส่งผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินงาน จึงทำให้เข้าใจถึงวิธีการพัฒนาและการบำรุงรักษาทรัพยากรสู่ความได้เปรียบในการ

แข่งขันที่ยั่งยืนทางธุรกิจต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด (Liqin, Guangya, & Kooos, 2009)

ปัจจุบันองค์กรธุรกิจจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ไม่สามารถหยุดนิ่งได้ หากหยุดปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพ อาจต้องสูญเสียตำแหน่งทางการตลาดให้กับคู่แข่งทั้งรายใหม่และ/หรือรายเดิม ส่งผลให้ไม่สามารถอยู่รอดในแวดวงธุรกิจต่อไปได้ ดังนั้นต้องมีการปรับตัวให้เท่าทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ โดยเฉพาะความสามารถหลักและความสามารถที่โดดเด่นจะต้องปรับปรุงและพัฒนาให้มีความเชื่อมโยงและบูรณาการเข้าถึงกันท่ามกลางองค์ความรู้ ความสามารถ เทคโนโลยี และความพร้อมในการบริหารจัดการ ก่อให้เกิดอรรถประโยชน์และประสิทธิภาพทางต้นทุนสูงสุด

จากข้อความข้างต้นทำให้ทราบว่าความสามารถขององค์กรไม่สามารถหยุดอยู่กับที่ได้ เพราะว่าคู่แข่งรายใหม่สามารถเข้าสู่ตลาดได้อย่างเสรีและคู่แข่งรายเดิมพยายามปรับปรุงกระบวนการ ทำให้องค์กรต่าง ๆ เน้นการปรับปรุงและส่งเสริมพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

ต่อมา มีนักวิชาการให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัต (The Dynamic Capability) ในการอธิบายถึงความได้เปรียบในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลา (Menon, & Mohanty, 2008) โดยความสามารถเชิงพลวัต หมายถึงความสามารถที่มีบทบาทสำคัญต่อการสร้าง การรวมกลุ่มทรัพยากรใหม่หรือบูรณาการ และการปรับโครงสร้างใหม่ ทั้งทักษะภายในและภายนอกองค์กรให้เข้ากับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) สอดคล้องกับ Luo (2002) ค้นพบว่าความสำเร็จในผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดใหญ่จะขึ้นอยู่กับความสามารถที่เปลี่ยนแปลงตนเองได้ตลอดเวลา อีกทั้งได้แบ่งประเภทของความสามารถเชิงพลวัต ออกเป็น 3 ลักษณะ คือ 1) ความสามารถในการครอบครองทรัพยากรที่มีลักษณะเฉพาะและพิเศษ 2) ความสามารถในการปรับใช้งาน เป็นเรื่องการจัดสรรทรัพยากร และ 3) ความสามารถในการยกระดับการทำงาน เป็นการเรียนรู้แบบไม่หยุดนิ่ง สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

สรุปได้ว่า ความสามารถ เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและความสามารถในการทำกำไร แต่มีข้อจำกัดในประเด็นของการใช้ทรัพยากรการผลิตไม่เต็มศักยภาพหรือขาดแคลนทรัพยากรการผลิตที่จำเป็นต่อกระบวนการ หรือไม่เพียงพอต่อการใช้ประโยชน์ ทำให้องค์กรต่าง ๆ เริ่มให้ความสนใจต่อการสร้างความสัมพันธ์หรือประสานความร่วมมือระหว่างองค์กรเพื่อลดต้นทุนและใช้ทรัพยากรการผลิตให้เกิดประสิทธิภาพ จึงได้มีนักวิชาการให้ความสนใจต่อการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรที่จะได้กล่าวต่อไปนี้

### 3. มุมมองบนพื้นฐานของความสัมพันธ์ (The Relational-Based View)

จากเงื่อนไขของปัจจัยการผลิตหรือทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ทำให้ Wang (2014) ได้เสนอการเชื่อมโยงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร เป็นแหล่งที่มาของความสัมพันธ์ของค่าเช่า และ ความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยกำหนดให้ความสัมพันธ์ของค่าเช่ากับกำไรส่วนเพิ่ม ร่วมกันสร้างความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนระหว่างองค์กรหรือเป็นพันธมิตรทางการค้า ได้แบ่งความสัมพันธ์ของค่าเช่า เป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) ความสัมพันธ์ของสินทรัพย์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกัน 2) การแบ่งปันความรู้ 3) ส่วนประกอบของทรัพยากรและความสามารถ และ 4) การกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งได้กล่าวถึงระดับพื้นฐานความสัมพันธ์ของค่าเช่าถึงความเป็นไปได้ เมื่อคู่ค้าพันธมิตรได้ร่วมแลกเปลี่ยนหรือลงทุนในสินทรัพย์ที่มีลักษณะเฉพาะในด้านความรู้ ทรัพยากร ความสามารถ และ/หรือใช้กลไกในการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ ช่วยในการลดต้นทุนทางธุรกรรมหรือสัญญา การรับรู้ถึงค่าเช่าผ่านการผสมผสานของสินทรัพย์ ความรู้ความสามารถ ทำให้มุมมองฐานความสัมพันธ์ได้รับความนิยมในการมุ่งเน้นที่อธิบายถึงการประสานงาน ความร่วมมือ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กร การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายธุรกิจ (Wang, 2014) ในทำนองเดียวกับ Lee, Lee, & Pennings (2001) ที่ว่า ความสามารถทางเทคโนโลยีและทรัพยากรทางการเงินเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญต่อผลการดำเนินงาน รวมถึงเป็นการสร้างพันธมิตรร่วมกันระหว่างองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร และ Lavie (2006) ได้ยอมรับแนวคิดการสร้างความสัมพันธ์ว่าเป็นสิ่งที่สนับสนุน เพื่อช่วยลดอุปสรรคในการเข้าถึงทรัพยากรที่หายาก และมีความเป็นไปได้ที่ปัญหานี้จะถูกขจัดให้หมดไป จากการใช้กลยุทธ์เชิงสัมพันธ์ระหว่างองค์กรหรือกับผู้มีส่วนได้เสีย มาเป็นตัวเชื่อมโยง ประสานร่วมมือกับเครือข่ายในการเข้าถึงทรัพยากร หากมีความร่วมมือและเชื่อใจที่ดีต่อกันอาจสามารถพึ่งพาทรัพยากรร่วมกันได้

สรุปได้ว่า การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากหัวข้อแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องการจัดการทรัพยากรในภาพรวมข้างต้น พบว่า ในมุมมองพื้นฐานการตลาดและฐานทรัพยากรมีแนวคิดการจัดการทรัพยากรที่แตกต่างกัน กล่าวคือ MBV ถูกมองว่าความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กรมากที่สุด ในขณะที่ RBV เชื่อว่าแหล่งกำเนิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจที่ยั่งยืน ต้องอาศัยการครอบครองและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรการผลิต ความสามารถในการกระบวนการผลิต และความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร อธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1. MBV เน้นการสร้างอำนาจทางการตลาด และข้อได้เปรียบจากตำแหน่งแข่งขันในด้านสินค้าและบริการ ด้านการตลาด และด้านต้นทุนในอุตสาหกรรม ภายใต้ผลกระทบจากปัจจัย



ภายนอกในภาคอุตสาหกรรม ในทางตรงกันข้าม RBV เน้นความได้เปรียบในการแข่งขันและความสามารถในการทำกำไร จากปัจจัยภายในองค์กรธุรกิจ

2. งานวิจัยที่ผ่านมาได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยทางธุรกิจ อันประกอบด้วยทรัพยากรและความสามารถขององค์กร เทียบกับโครงสร้างอุตสาหกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานพบว่า ทรัพยากรที่ไม่มีตัวตนกับความสามารถขององค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจทั้งภาคการบริการและภาคอุตสาหกรรม มากกว่าได้รับอิทธิพลจากโครงสร้างอุตสาหกรรม (Kamasak, 2017; Galbreath, & Galvin, 2008) แม้ว่าผลกระทบจาก 5' Force จะส่งผลบางส่วน (Partial Effect) ต่อความสำเร็จในด้านผลตอบแทนต่อยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด และความสามารถในการทำกำไรขององค์กรอุตสาหกรรม (Kamasak, 2017)

3. จากสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ทำให้องค์กรควบคุมสถานการณ์จากปัจจัยภายนอกได้ค่อนข้างยาก ส่งผลให้องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่มุ่งสนใจต่อการกำหนดและควบคุมปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรเพิ่มขึ้น เพื่อนำปรับปรุงและพัฒนาให้เหนือกว่าธุรกิจคู่แข่ง

4. ทำให้การจัดการทรัพยากรภายในองค์กร จึงเป็นเรื่องท้าทายในการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า และเพิ่มประสิทธิภาพทางต้นทุน จนนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

ดังนั้นการวิจัยฉบับนี้จะอาศัยทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับฐานทรัพยากร (Resource-Based Theory: RBT) ปรับประยุกต์ใช้เพื่อประเมินผลด้านองค์ประกอบและตัวชี้วัดภายใต้แนวคิดที่ว่าความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ จะขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการทางด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นกับความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ เพื่อพัฒนาโมเดลและสร้างแนวคิดของโลจิสติกส์ด้วยฐานทรัพยากร (Resource-Based Logistics: RBL) (Alkhatib, Darlington, & Nguyen, 2015) เนื่องด้วยงานวิจัยที่ผ่านมาผู้ให้บริการโลจิสติกส์อาศัยตีความจาก RBT ซึ่งขาดทฤษฎีฐานรากในมาสนับสนุนและยืนยันผลในแง่มุมมองการจัดการโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทาน (Yeung et al., 2012; Selviaridis, & Spring, 2007)

### แนวคิดของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

การทบทวนแนวคิดและทฤษฎีฐานทรัพยากร พบว่า ความสำเร็จของผลการดำเนินงานในแต่ละองค์กรจะมีลักษณะที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับกรอบการครอบครอง การจัดสรรและการนำไปใช้ของทรัพยากร ความรู้ ความสามารถ และการสร้างความสัมพันธ์ต่อการกำหนดและควบคุมในการบริหารจัดการทรัพยากรภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานที่ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการทรัพยากรในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพให้มีประสิทธิภาพตามมาตรฐานคุณภาพในการให้บริการ โดยแบ่งหัวข้อการทบทวนออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านความสำเร็จของ

ผลการดำเนินธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ 2) องค์ประกอบด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น และ 3) องค์ประกอบด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ ได้ดังนี้

### 1. องค์ประกอบด้านความสำเร็จของผลการดำเนินธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

ความหลากหลายของทรัพยากรกับการเคลื่อนย้ายทรัพยากรอย่างไม่เสรี ทำให้ผลการดำเนินงานแต่ละองค์กรมีลักษณะแตกต่างกัน จึงเป็นที่มาการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดความสำเร็จของผลการดำเนินงานในบริบทของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ โดยผู้วิจัยแบ่งหัวข้อออกเป็น 2 ประเด็น ได้แก่ 1) ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านผลการดำเนินงาน และ 2) จำแนกประเภทของผลการดำเนินงาน

#### 1.1 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านผลการดำเนินงาน

แนวคิดของ Kaplan, & Norton (1996) ได้เสนอวิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) เป็นเครื่องมือช่วยประเมินผลจากการกำหนดและวางแผนเชิงวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์องค์กร สู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการวัดผลสำเร็จขององค์กร มี 2 มิติทั้งด้านการเงินและมีใช่ทางการเงิน จากการปฏิบัติงาน ด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการจัดการภายใน รวมถึงการเรียนรู้และพัฒนา (Kaplan, & Norton, 1996, pp. 75-78; ธนัตถ์ภักดิ์ ธีรธนชติกล, 2558, น. 218-219; ธารัทศน์ โมกขมรรคกุล, 2551)

1. มุมมองด้านการเงิน คือ องค์กรควรดำเนินการอย่างไรในมุมมองของผู้มีส่วนได้เสีย ให้องค์กรประสบความสำเร็จทางการเงิน โดยวิเคราะห์ผลประกอบการในเชิงตัวเลขทางการเงิน เพื่อทราบถึงเป้าหมายทางการเงินขององค์กร เช่น ผลตอบแทนจากเงินลงทุน การเติบโตของผลกำไร กำไรต่อสินทรัพย์ กระแสเงินสด ต้นทุนต่อรายได้

2. มุมมองด้านลูกค้า คือ องค์กรควรดำเนินการอย่างไรเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้สูงสุด เน้นคำนึงถึงคุณภาพบริการและการจัดการคุณภาพ เช่น เวลาที่ใช้ในการจัดส่งและทันเวลาในการส่งมอบ ส่วนแบ่งทางการตลาด อัตราการรักษาลูกค้าเดิมกับการเพิ่มขึ้นของจำนวนลูกค้ารายใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้าต่อภาพรวมในการบริหารจัดการ

3. มุมมองด้านกระบวนการจัดการภายใน คือ องค์กรควรดำเนินการในกระบวนการบริหารทางธุรกิจอย่างไร เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย โดยจัดการเกี่ยวกับวิธีดำเนินงานภายในให้มีประสิทธิภาพ และเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อทราบถึงกระบวนการที่สามารถดึงดูดลูกค้า และกิจกรรมภายในที่ก่อให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น ความถูกต้องในการพยากรณ์และดำเนินงาน การปรับปรุงกระบวนการและโครงสร้างการผลิต การสร้างความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ในระยะยาว การแนะนำผลิตภัณฑ์ในรูปแบบใหม่

4. มุมมองด้านการเติบโตจากการเรียนรู้และพัฒนา คือ องค์กรจำเป็นต้องบริหารทรัพยากรบุคคลต่อเนื่อง เพื่อเตรียมความพร้อมและปรับตัวการแข่งขันทางธุรกิจในอนาคต เน้น

สนับสนุนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการเรียนรู้และฝึกอบรม เช่น จำนวนชั่วโมงและบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรม ระดับความรู้และเข้าใจต่อกระบวนการทำงาน

มีนักวิชาการหลายท่านพยายามสร้างเกณฑ์และพัฒนาตัวชี้วัดของผลการดำเนินงานให้มีความเหมาะสมกับองค์กร ผู้วิจัยจึงได้ทบทวนเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และตัวชี้วัดของผลการดำเนินงานทั้งในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์และภาคอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องดังนี้

หลักเกณฑ์การวัดผลการดำเนินงานของภาคอุตสาหกรรมทั่วไป สามารถอธิบายได้ดังนี้ Mithas, Ramasubbu, & Sambamurthy (2011) ได้ศึกษาผลการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทในเครือ ณ ประเทศสหรัฐอเมริกา ภายใต้หลักเกณฑ์ของ Bladrige โดยจำแนกผลการดำเนินงานออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานที่มุ่งเน้นลูกค้า ประกอบด้วย ความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้า การแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ ประสิทธิภาพในการผลิตและการบริการ 2) ผลการดำเนินงานทางการเงินและการตลาด ประกอบด้วย รายได้ หนี้สิน ความสามารถในการทำกำไร รอบระยะเวลาของเงินสด กำไรต่อหุ้น ผลตอบแทนจากการลงทุน ตำแหน่งทางการตลาด การเติบโตของตลาด 3) ผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน การพัฒนาบุคลากร การวางแผนผังในการทำงาน อัตราการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน และการเรียนรู้ขององค์กร และ 4) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพขององค์กร เป็นความสำคัญของการออกแบบ การผลิต การส่งมอบ กระบวนการและสิ่งสนับสนุน เช่น ผลิตภาพ รอบเวลา ผลการดำเนินงานของซัพพลายเออร์ ระยะเวลาในตลาด ระดับของนวัตกรรม ความยืดหยุ่นในการผลิตและห่วงโซ่อุปทาน

Liu, & Luo (2012) สํารวจผลการดำเนินงานในภาคอุตสาหกรรมของประเทศจีน ได้ประเมินจากผลตอบแทนจากการลงทุน ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ การเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด สัดส่วนของยอดขายการผลิตใหม่ต่อยอดขายรวม ค่าเฉลี่ยของต้นทุนการผลิต และความพึงพอใจในภาพรวมของลูกค้า เช่นเดียวกับ Ralston, Grawe, & Daugherly (2013) ระบุตัวบ่งชี้ด้านผลการดำเนินงานในภาคอุตสาหกรรมของประเทศสหรัฐอเมริกา อันประกอบด้วย 1) ความสามารถในการลดต้นทุนโลจิสติกส์ผ่านการดำเนินงาน เทคโนโลยีและประสิทธิภาพในการประหยัดต่อขนาด 2) การลดเวลาในการรับใบสั่งซื้อและส่งมอบให้แก่ลูกค้าเท่ากับศูนย์ 3) การตอบสนองให้สอดคล้องกับเวลาและปริมาณส่งมอบ 4) ส่งมอบสินค้าในปริมาณที่ต้องการ และ 5) ผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์สามารถตอบโจทย์ตามสิ่งที่คาดหวังของลูกค้า ส่วนของ Lin, & Wu (2014) ประเมินผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมที่ติดอันดับ Top 1000 ในประเทศไต้หวัน พิจารณาจากการเติบโตในช่วง 3 ปีของผลตอบแทนจากสินทรัพย์เทียบกับค่าเฉลี่ยในภาคอุตสาหกรรม และ Nge et al. (2015) ได้กำหนดองค์ประกอบด้านผลประโยชน์จากการดำเนินงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอ ณ ประเทศเมียนมา จากการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน การลดเวลานำและต้นทุนรวม การเพิ่มของผลตอบแทนจาก

สินทรัพย์ การปรับปรุงในการแลกเปลี่ยนข้อมูล การปรับปรุงด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อกับซัพพลายเออร์ รวมถึงปรับปรุงชื่อเสียงขององค์กร

สำหรับการประเมินผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทาน สามารถอธิบายได้ดังนี้เช่น Hervani, Helms, & Sarkis (2005) ได้นำหลักประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรแบบสมดุล มาประยุกต์ใช้ในด้าน Green Supply Chain Management ออกเป็น 4 มุมมอง ได้แก่ 1) ด้านการเงิน วัดจากการลงทุน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ต้นทุนในการกำจัดสินค้า รายได้จากการนำสินค้ามาใช้ใหม่ รายได้จากสินค้าที่ติดต่อสภาพแวดล้อม ค่าปรับ ต้นทุนที่ลดลงจากการรักษาสิ่งแวดล้อม 2) ด้านลูกค้า วัดจากจำนวนสินค้าที่ติดต่อสภาพแวดล้อม ความปลอดภัยของสินค้า จำนวนสินค้าที่ถูกเรียกกลับ จำนวนสินค้าที่ลูกค้าส่งคืน 3) ด้านกระบวนการภายในวัดจากร้อยละของการผลิตและการนำวัตถุดิบมาใช้ใหม่ จำนวนของซัพพลายเออร์ที่ได้รับการยอมรับ จำนวนอุบัติเหตุ อัตราการใช้พลังงาน และ 4) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต วัดจากร้อยละของพนักงานที่ได้รับการอบรม จำนวนความเสียหายที่พนักงานได้บันทึกรายงาน จำนวนพนักงานที่มีแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายสิ่งแวดล้อม

ธารทัศน์ โมกขมรรคกุล (2551) กล่าวถึง Logistics Scoreboard มีตัวชี้วัด 4 มุมมอง คือ 1) โลจิสติกส์ด้านการเงิน 2) โลจิสติกส์ด้านผลิตผล 3) โลจิสติกส์ด้านคุณภาพ และ 4) โลจิสติกส์ด้านรอบเวลา มีรายละเอียดตามขอบเขตของโลจิสติกส์ 5 กิจกรรม ดังนี้

1. กิจกรรมด้านการขนส่ง พิจารณาจาก 1) ด้านการเงิน เช่น ต้นทุนการขนส่งต่อไมล์ 2) ด้านผลิตผล เช่น จำนวนครั้งที่รถต้องหยุดในหนึ่งเส้นทาง ร้อยละการใช้ประโยชน์จากการบรรจุตู้คอนเทนเนอร์ 3) ด้านคุณภาพ เช่น ความตรงต่อเวลาในการขนส่ง ร้อยละความเสียหาย และ 4) ด้านรอบเวลา เช่น เวลาในการขนส่ง

2. กิจกรรมด้านสินค้าคงคลัง พิจารณาจาก 1) ด้านการเงิน เช่น ต้นทุนสินค้าคงคลังต่อชนิดสินค้า 2) ด้านผลิตผล เช่น รอบหมุนเวียนสินค้าคงคลัง และ 3) ด้านคุณภาพ เช่น ความถูกต้องในการพยากรณ์ ความสามารถในการเติมเต็มสินค้า

3. กิจกรรมด้านการจัดการคลังสินค้า พิจารณาจาก 1) ด้านการเงิน เช่น ต้นทุนคลังสินค้าต่อตารางเมตร 2) ด้านผลิตผล เช่น ความสามารถในการขนย้ายสินค้าต่อหน่วยเวลา 3) ด้านคุณภาพ เช่น ความถูกต้องของจำนวนสินค้า ร้อยละความเสียหาย และ 4) ด้านรอบเวลา เช่น รอบเวลาการสั่งของในคลังสินค้า

4. กิจกรรมด้านการตอบสนองความต้องการลูกค้า พิจารณาจาก 1) ด้านการเงิน เช่น ต้นทุนในการตอบสนองลูกค้าต่อหนึ่งคำสั่งซื้อ 2) ด้านผลิตผล เช่น จำนวนคำสั่งซื้อของลูกค้าต่อพนักงานต่อเวลา 3) ด้านคุณภาพ เช่น ความถูกต้องในการจัดการคำสั่งซื้อ ความถูกต้องในการสื่อสารข้อมูล และ 4) ด้านรอบเวลา เช่น เวลาในกระบวนการสั่งซื้อของลูกค้า

5. กิจกรรมด้านการจัดการอุปสงค์ พิจารณาจาก 1) ด้านการเงิน เช่น ต้นทุนการสั่งซื้อต่อหนึ่งคำสั่งซื้อ 2) ด้านผลิตผล เช่น จำนวนคำสั่งซื้อที่ฝ่ายจัดซื้อทำได้ต่อหน่วยเวลา เช่น 3) ด้านคุณภาพ เช่น ความถูกต้องในการทำใบสั่งซื้อของฝ่ายจัดซื้อ และ 4) ด้านรอบเวลา เช่น เวลาในการสั่งซื้อของฝ่ายจัดซื้อ

Green, Whitten, & Inman (2008) ศึกษาถึงผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ที่กระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในกิจกรรมห่วงโซ่อุปทาน ณ ประเทศสหรัฐอเมริกา กำหนดองค์ประกอบของผลการดำเนินงาน ออกเป็น 2 ระดับ คือ 1) ผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ และ 2) ผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ วัดได้จากความรวดเร็วในการส่งมอบ ความน่าเชื่อถือและไว้วางใจในการส่งมอบ การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้เร็ว ความยืดหยุ่นในกระบวนการส่งมอบ และความสามารถตอบสนองคำสั่งซื้อได้ดี ขณะที่ผลการปฏิบัติงานขององค์กร มี 2 ประเด็นย่อย คือ 1) ผลการดำเนินงานทางการตลาด วัดได้จากค่าเฉลี่ยในช่วงสามปีที่ผ่านมาของส่วนแบ่งทางการตลาด มูลค่ายอดขายในรูปแบบเงินดอลลาร์สหรัฐฯ กับ 2) ผลการดำเนินงานทางการเงิน วัดได้จากค่าเฉลี่ยในช่วงสามปีที่ผ่านมาของผลตอบแทนจากการลงทุน ผลตอบแทนจากยอดขาย รวมถึงการเติบโตของผลกำไร

Yang, Marlow, & Lu (2009) ได้กำหนดองค์ประกอบด้านผลการดำเนินงานทางธุรกิจการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไต้หวัน เป็น 2 ส่วน คือ 1) ผลการดำเนินงานทางการบริการลูกค้า เช่น คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้ากับ 2) ผลการดำเนินงานทางการเงิน เช่น อัตรากำไร ส่วนแบ่งทางการตลาด การเติบโตจากยอดขาย ผลตอบแทนจากการลงทุน และการลดต้นทุนในการดำเนินงาน สำหรับ Evangelista et al. (2012) ได้วัดผลการดำเนินงานจากการหมุนเวียน การขยายตัวของตลาด จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น การปรับปรุงด้านการดำเนินงาน การบริการลูกค้า ความยืดหยุ่นและการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศอิตาลี ทำนองเดียวกับ Ho, & Chang (2015) กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ในบริบทธุรกิจบริการโลจิสติกส์ของประเทศไต้หวัน อยู่ 2 ลักษณะ ได้แก่ ต้นทุนและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยด้านต้นทุน วัดได้จากต้นทุนสินค้าคงคลัง และต้นทุนการดำเนินงาน ขณะที่ด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า วัดได้จากระยะเวลานำ อัตราการเติมเต็ม ความรวดเร็วและคุณภาพการขนส่ง

Borella et al. (2017) ศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในประเทศบราซิลตอนใต้ รวบรวมปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงาน เป็น 2 มุมมอง ได้แก่ การรับรู้ผลการดำเนินงาน และความพึงพอใจของลูกค้า โดยการรับรู้ผลการดำเนินงาน วัดได้จากกำไรสุทธิ ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ ผลตอบแทนจากการลงทุน ตำแหน่งทางการแข่งขันและความสามารถในการทำกำไรเทียบกับคู่แข่ง ขณะที่ความพึงพอใจของลูกค้า วัดได้จากความพึงพอใจต่อสิ่งที่คาดหวัง

จากการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการสร้างความสัมพันธ์เชิงอุดมคติ ส่วน Kuo, Lin, & Lu (2017) เสนอการประเมินผลการดำเนินงานของธุรกิจการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไต้หวัน มีตัวบ่งชี้ความสำเร็จขององค์กร เช่น ส่วนแบ่งทางการตลาด คุณภาพการให้บริการ ความมีชื่อเสียงและความพึงพอใจของลูกค้า อีกทั้ง Yorulmaz, & Birgün (2017) ใช้องค์ประกอบด้านผลการดำเนินงานทางการเงินและการบริการลูกค้าในบริบทธุรกิจการขนส่งสินค้าทางทะเล (Maritime) ในประเทศตุรกี โดยผลการดำเนินงานทางการเงิน มีอัตรากำไร ผลตอบแทนจากการลงทุน ส่วนแบ่งการตลาดและต้นทุน ส่วนผลการดำเนินงานทางการบริการลูกค้า จากคุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า

นอกจากนี้ ปาติกา ทานะจิตต์ (2556) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการประเมินตัวชี้วัดประสิทธิภาพจัดการองค์กรในกลุ่มผู้ให้บริการโลจิสติกส์ เพื่อรองรับการรวมกลุ่ม ASEAN จากความคิดเห็นผู้บริหารในธุรกิจบริการขนส่งไทย รวบรวมและกำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดประสิทธิภาพของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ผ่าน 7 มุมมองดังนี้

1. การบริการลูกค้า วัดได้จากการขนส่งตรงเวลา ความน่าเชื่อถือโดยรวม ความพึงพอใจในภาพรวมของลูกค้า ระยะเวลาในการตอบข้อซักถาม ระยะเวลาในการขนส่งที่สั้น และความยืดหยุ่นในการบริการ
2. คุณภาพ วัดได้จากการรับส่งมอบที่ถูกต้อง จำนวนข้อร้องเรียนลูกค้าจำนวน ความเสียหาย ความถูกต้องของเอกสาร ข้อมูลที่ถูกต้อง และทรัพยากรที่มีคุณภาพ
3. ความรู้และนวัตกรรม วัดได้จากการเชื่อมโยงเครือข่ายให้บริการในระดับสากลที่ดี การจัดหาบริการในรูปแบบใหม่ พัฒนาทักษะความรู้ ความโปร่งใสทางธุรกิจ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และระบบข้อมูลที่เป็นเลิศ
4. ผลิตภาพ วัดได้จากการสั่งซื้อบริการต่อยานพาหนะ จำนวนและผลผลิตต่อแรงงานขนส่ง
5. กลยุทธ์สำหรับ AEC วัดได้จากการเพิ่มทักษะในด้านภาษาต่างประเทศ และภาษาท้องถิ่นของแต่ละประเทศ เพิ่มเทคโนโลยีและการวิจัยในการพัฒนาคุณภาพการบริการ การเรียนรู้และการจัดการวัฒนธรรมข้ามชาติ และการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ทรงคุณค่าไว้ในองค์กร
6. การจัดการด้านการเงินและสินทรัพย์ วัดได้จากผลตอบแทนจากการลงทุน ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ อัตรากำไรขั้นต้น อัตราการเติบโตจากยอดขาย และอรรถประโยชน์จากการผลิต
7. ต้นทุนทางโลจิสติกส์ วัดได้จากต้นทุนขนส่งต่อหน่วย ต้นทุนความเสียหาย ต้นทุนความล้มเหลวในการบริการ ต้นทุนการดำเนินงานในภาพรวม และอัตราส่วนการใช้ให้เกิดประโยชน์ของสาธารณูปโภค เครื่องมือ กำลังคนในการให้บริการ

นอกจากนี้ สำนักโลจิสติกส์ กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ (2556) ได้จัดทำหลักเกณฑ์ในการกำหนดตัวชี้วัดเกี่ยวกับประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ในภาคอุตสาหกรรม เพื่อใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานระดับประเทศ จำแนกตามลักษณะของกิจกรรมโลจิสติกส์ เป็น 3 มิติ ได้แก่ ด้านต้นทุน ด้านระยะเวลา และด้านความน่าเชื่อถือ (ดังตาราง 3)

ตาราง 3 แสดงตัวชี้วัดประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ 9 กิจกรรม

กิจกรรม โลจิสติกส์	เกณฑ์และตัวชี้วัดประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์		
	ต้นทุน	เวลา	ความน่าเชื่อถือ
1. การให้บริการแก่ลูกค้าและกิจกรรมสนับสนุน	สัดส่วนต้นทุนการให้บริการลูกค้าต่อมูลค่า ยอดขาย	ระยะเวลาเฉลี่ยการตอบสนองคำสั่งซื้อ จากลูกค้า	อัตราความสามารถการจัดส่งสินค้า
2. การจัดซื้อจัดหา	สัดส่วนต้นทุนการจัดซื้อจัดหาต่อมูลค่ายอดขาย	ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดซื้อ	อัตราความสามารถในการจัดส่งสินค้าของผู้ผลิต
3. การขนส่ง	สัดส่วนต้นทุนการขนส่งต่อมูลค่ายอดขาย	ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดส่งสินค้า	อัตราความสามารถในการจัดส่งสินค้าของแผนกขนส่ง
4. การเลือกสถานที่ตั้งของโรงงานและคลังสินค้า	สัดส่วนต้นทุนการบริหารคลังสินค้าต่อยอดขาย	ระยะเวลาเฉลี่ยสินค้าสำเร็จรูปในคลังสินค้า	อัตราความแม่นยำของสินค้าคงคลัง
5. การสื่อสารด้านโลจิสติกส์และกระบวนการสั่งซื้อ	สัดส่วนมูลค่าการลงทุนเกี่ยวกับการติดตั้งระบบการสื่อสารในองค์กรต่อมูลค่ายอดขาย	ระยะเวลาเฉลี่ยการส่งคำสั่งซื้อภายในองค์กร	อัตราความแม่นยำของใบสั่งงาน
6. การวางแผน/การคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า	สัดส่วนต้นทุนการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าต่อยอดขาย	ระยะเวลาเฉลี่ยการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า	อัตราความแม่นยำการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า
7. การบริหารสินค้าคงคลัง	สัดส่วนต้นทุนการถือครองสินค้าต่อยอดขาย	ระยะเวลาเฉลี่ยการเก็บสินค้าสำเร็จรูปอย่างเพียงพอ	อัตราจำนวนสินค้าสำเร็จรูปขาดมือ

กิจกรรม โลจิสติกส์	เกณฑ์และตัวชี้วัดประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์		
	ต้นทุน	เวลา	ความน่าเชื่อถือ
8. การจัดการ เครื่องมือขนย้ายและ การบรรจุหีบห่อ	มูลค่าสินค้าที่เสียหาย	ระยะเวลาเฉลี่ยการ ถือครองและการ บรรจุภัณฑ์สินค้า	อัตราความเสียหาย ของสินค้า
9. โลจิสติกส์ ย้อนกลับ	สัดส่วนมูลค่าสินค้าที่ถูกตี กลับต่อยอดขาย	ระยะเวลาเฉลี่ยการ รับสินค้าคืนจาก ลูกค้า	อัตราการถูกตีกลับของ สินค้า

**ที่มา:** สำนักโลจิสติกส์ กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่, 2556

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องข้างต้นพบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่จะอ้างอิงตามหลักประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรแบบสมดุล อยู่ 2 มิติหลักคือ ผลการดำเนินงานทางการเงินและผลการดำเนินงานที่มีใช้ทางการเงิน ทำให้การวิจัยฉบับนี้เน้นการวัดผลการดำเนินงานธุรกิจ 2 มิติแล้วนำมาปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทย ดังนั้นหัวข้อต่อไปที่จะกล่าวถึงเป็นการจำแนกตามมิติผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเน้นการทบทวนจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบริบทของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

## 1.2 จำแนกประเภทของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

การทบทวนวรรณกรรมการวิจัยส่วนใหญ่มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ค่อนข้างหลากหลายและไม่เป็นระบบ เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ปรับประยุกต์ใช้จากมิติการเงินและมีใช้ทางการเงิน พร้อมทั้งมิติการดำเนินงานทางธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ โดยวัดผลจาก 1) ผลการดำเนินงานทางการเงิน 2) ผลการดำเนินงานทางการบริการลูกค้า และ 3) ผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ ให้สอดคล้องกับบริบทโลจิสติกส์ มีรายละเอียดดังนี้

**1.2.1 การวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน** เป็นการวิเคราะห์ผลประกอบการเชิงตัวเลขทางการเงิน และเป็นเครื่องมือที่ใช้แพร่หลาย โดยพิจารณาจากงบการเงินของบริษัท เช่น งบแสดงฐานะทางการเงิน และงบกำไรขาดทุน มีตัวกำหนดตัวชี้วัดดังนี้

1) ผลตอบแทนจากการลงทุน เป็นอัตราส่วนของกำไรสุทธิกับการลงทุนทั้งหมด (Yorulmaz, & Birgün, 2017; Borella et al., 2017; Yang, Marlow, & Lu, 2009; Green, Whitten, & Inman, 2008)



2) ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ เป็นอัตราส่วนของกำไรสุทธิต่อสินทรัพย์ทั้งหมดของกิจการ (Borella et al., 2017; มนตรี พิริยะกุล และชญานันท์ เกิดพิทักษ์, 2553)

3) ความสามารถในการทำกำไร เป็นความสามารถขององค์กรในการทำกำไรจากการดำเนินงาน (Borella et al., 2017; Yorulmaz, & Birgün, 2017; Yang, Marlow, & Lu, 2009; Green, Whitten, & Inman, 2008)

3.1) อัตรากำไรขั้นต้น เป็นอัตราส่วนของกำไรขั้นต้นต่อรายได้จากการขายหรือบริการ (Lin, & Lyons, 2011; ปาลิกา ทานะจิตต์, 2556)

3.2) อัตรากำไรสุทธิ เป็นอัตราส่วนของกำไรสุทธิหลังหักภาษีเงินได้ต่อรายได้จากการขายหรือบริการ (Borella et al., 2017)

4) อัตราการเติบโตของยอดขายหรือบริการ หากจากการเติบโตของรายได้จากการขายหรือบริการเพิ่มขึ้นก็เปอร์เซ็นต์ (Lin, & Lyons, 2011; Yang, Marlow, & Lu, 2009; Green, Whitten, & Inman, 2008; มนตรี พิริยะกุล, และชญานันท์ เกิดพิทักษ์, 2553)

สรุปการวัดผลการดำเนินงานทางการเงินข้างต้น เป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยม สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความอยู่รอดขององค์กร และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ผู้บริหารงานและผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมถึงบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร

**1.2.2 การวัดผลการดำเนินงานที่มีใช้ทางการเงิน** เป็นการวิเคราะห์ที่ไม่ได้ใช้ตัวเลขทางการเงิน แต่มักแสดงออกมาในรูปของความรู้สึก การรับรู้ และทัศนคติของผู้รับบริการกับผู้ใช้บริการโลจิสติกส์ เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งการทบทวนผลงานวิจัยในอดีตส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับแรก เพื่อมุ่งหวังสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าได้ในระยะยาว เป็นผลจากที่องค์กรต้องการลดต้นทุนรวม โดยใช้กลยุทธ์ด้านการเก็บรักษาลูกค้ารายเดิมให้คงอยู่ ซึ่งมีต้นทุนต่ำกว่าการหาลูกค้ารายใหม่ ดังนั้นองค์กรธุรกิจส่วนใหญ่จึงมุ่งเน้นการวัดผลการดำเนินงานด้านบริการลูกค้า มีตัวกำหนดตัวชี้วัดดังนี้

1) ความพึงพอใจของลูกค้า วัดได้จากความพึงพอใจต่อสิ่งที่คาดหวังจากการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างสัมพันธ์เชิงอุดมคติเป็นสิ่งที่คาดหวัง การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตั้งแต่เริ่มต้นทำสัญญา (Yorulmaz, & Birgün, 2017; Kuo, Lin, & Lu, 2017; Yang, Marlow, & Lu, 2009; ปาลิกา ทานะจิตต์, 2556)

2) ความภักดีของลูกค้า วัดได้จากการใช้บริการอย่างสม่ำเสมอและมีความต่อเนื่อง (Yorulmaz, & Birgün, 2017; Yang, Marlow, & Lu, 2009)

3) ความสัมพันธ์กับลูกค้า วัดได้จากการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า การปรับปรุงด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อกับซัพพลายเออร์ (ปาลิกา ทานะจิตต์, 2556)

4) ส่วนแบ่งทางการตลาด วัดได้จากการเติบโตของส่วนแบ่งการตลาด (Yorulmaz, & Birgün, 2017; Borella et al., 2017; Kuo, Lin, & Lu, 2017; Yang, Marlow, & Lu, 2009; Green, Whitten, & Inman, 2008; มนตรี พิริยะกุล, และชญานันท์ เกิดพิทักษ์, 2553)

5) ความรู้และนวัตกรรม วัดได้จากการเชื่อมโยงเครือข่ายการให้บริการในระดับสากล การบริการด้วยรูปแบบใหม่ พัฒนาทักษะด้านความรู้ของบุคลากร และระบบข้อมูลที่เป็นเลิศ (Lin, & Lyons, 2011; ปาลิกา ทานะจิตต์, 2556)

สรุปการวัดผลการดำเนินงานด้านการบริการลูกค้าข้างต้น เป็นเครื่องมือสำคัญอีกหนึ่งประเภท เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพในการบริหารจัดการขององค์กร และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**1.2.3 การวัดผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์** เป็นส่วนงานที่สำคัญมากที่สุดของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ และเป็นสิ่งจำเป็นจะต้องทราบถึงจุดแข็งเพื่อให้มีโอกาสขยายตัวทางธุรกิจสามารถวิเคราะห์ได้ทั้งข้อมูลเชิงตัวเลขและมีใช้ตัวเลข ได้แก่ คุณภาพบริการ ต้นทุนทางโลจิสติกส์ และกลยุทธ์โลจิสติกส์เพื่อพัฒนาระบบบริหารสู่มาตรฐานสากล ดังนี้

**1) คุณภาพบริการโลจิสติกส์ให้แก่ลูกค้า** เป็นการวัดประสิทธิภาพในส่วนงานของกิจกรรมโลจิสติกส์ เพื่อตอบสนองสิ่งที่คาดหวังและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าสูงสุด (Kuo, Lin, & Lu, 2017; Yorulmaz, & Birgün, 2017; Lin, & Lyons, 2011; Yang, Marlow, & Lu, 2009; ปาลิกา ทานะจิตต์, 2556) มีตัวกำหนดตัวชี้วัดดังนี้

1.1) ความถูกต้องครบถ้วนของการบริการ เป็นส่วนของการจัดการคุณภาพภายในกิจกรรมโลจิสติกส์ให้มีความถูกต้อง ไม่ก่อให้เกิดการหยุดชะงักในกระบวนการผลิต (ปาลิกา ทานะจิตต์, 2556)

1.2) ภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร เป็นภาพที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของผู้รับบริการที่มีต่อองค์กรจากการบริหารจัดการที่ดี (Kuo, Lin, & Lu, 2017)

1.3) ข้อร้องเรียนลูกค้า/ตอบข้อซักถาม เป็นช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการที่สำคัญ ในการตอบข้อซักถามหรือข้อสงสัย รวมถึงการรับข้อร้องเรียนและคำติชมจากผู้รับบริการ (Lin, & Lyons, 2011; ปาลิกา ทานะจิตต์, 2556)

1.4) ความเสียหาย/ความล่าช้าในการส่งมอบ เป็นการรับประกันความเสียหายกรณีสินค้าชำรุดบกพร่องในระหว่างการส่งมอบหรือล่าช้า (Lin, & Lyons, 2011; ปาลิกา ทานะจิตต์, 2556)

1.5) ความรวดเร็วในการส่งมอบ เป็นความสามารถในการจัดส่งสินค้าให้ถึงมือลูกค้าได้รวดเร็วและตรงต่อเวลา (Lin, & Lyons, 2011; Green, Whitten, & Inman, 2008; ปาลิกา ทานะจิตต์, 2556)

1.6) ความน่าเชื่อถือ/ความไว้วางใจในการส่งมอบ เป็นความสามารถที่จะให้บริการตามที่ได้สัญญาไว้กับลูกค้าได้ถูกต้อง การให้บริการที่สม่ำเสมอ ทำให้ลูกค้ามีความมั่นใจ (Ralston, Grawe, & Daugherly, 2013; Green, Whitten, & Inman, 2008)

1.7) การตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นการให้บริการลูกค้าได้ทันทีตามความต้องการและสิ่งที่คาดหวังของลูกค้า (Ralston, Grawe, & Daugherly, 2013; Green, Whitten, & Inman, 2008)

1.8) ความยืดหยุ่นในกระบวนการส่งมอบ เป็นการเข้าถึงในสถานการณ์ต่าง ๆ และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม หรือยืดหยุ่นในการดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์ (Lin, & Lyons, 2011; Green, Whitten, & Inman, 2008; ปาสิกา ทานะจิตต์, 2556)

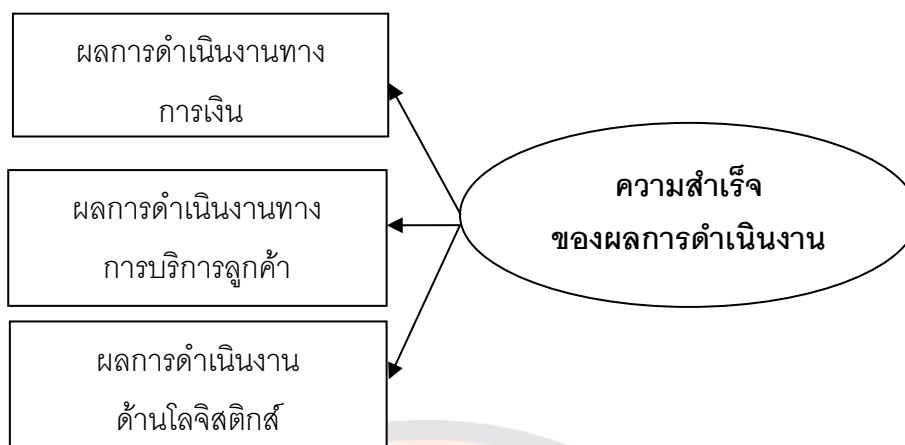
1.9) ความสามารถในการตอบสนองคำสั่งซื้อได้ทันที เป็นการจัดการส่งมอบที่แม่นยำและตรงต่อเวลากับสิ่งที่ลูกค้าร้องขอ (Lin, & Lyons, 2011)

1.10) เวลามา เป็นการลดระยะเวลาในกระบวนการและบริหารจัดการให้สั้นลง (Ralston, Grawe, & Daugherly, 2013; Lin, & Lyons, 2011; ปาสิกา ทานะจิตต์, 2556)

**2) ต้นทุนทางโลจิสติกส์** เป็นต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการในส่วนของกิจกรรมโลจิสติกส์ เช่น ต้นทุนการขนส่งต่อหน่วย ต้นทุนความเสียหาย ต้นทุนความล้มเหลวการบริการ และต้นทุนอื่น ๆ (ดังคำอธิบายในตาราง 3) (Lin, & Lyons, 2011; ปาสิกา ทานะจิตต์, 2556; สำนักโลจิสติกส์ กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่, 2556)

**3) กลยุทธ์โลจิสติกส์เพื่อพัฒนาระบบบริหารสู่มาตรฐานสากล** เป็นการกำหนดและวางแผนงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพ ถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การบริหารจัดการตามมาตรฐานระดับสากล สามารถวัดได้จากการกำหนดทิศทางองค์กรที่ชัดเจน มีความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Green Logistics) มีการประเมินความเสี่ยงและเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน สร้างบรรยากาศในการทำงานและรักษาทรัพยากรมนุษย์ เพิ่มทักษะการเรียนรู้ของบุคลากร วิจัยและพัฒนาคุณภาพ (กรมการพัฒนาธุรกิจการค้า, 2560; สำนักโลจิสติกส์ กรมอุตสาหกรรมพื้นฐาน และการเหมืองแร่, 2556)

สุดท้ายนี้จากการทบทวนการวิจัยด้านผลการดำเนินงานข้างต้น จะเป็นเครื่องมือสะท้อนความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ เพื่อยกระดับบริการให้เข้าสู่มาตรฐานสากล สามารถกำหนดค่านิยมความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ หมายถึง การเพิ่มขึ้นของผลประกอบการภายในองค์กรทั้งในส่วนที่เป็นผลลัพธ์ทางการเงินและมีใช่ทางการเงิน ทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าธุรกิจคู่แข่ง (Kaplan, & Norton, 1996)



ภาพ 9 แสดงองค์ประกอบและตัวชี้วัดด้านความสำเร็จของผลการดำเนินงาน  
ในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรม

การประเมินความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์จะมีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้าง ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพให้มีประสิทธิภาพและมีการบริหารจัดการที่ยั่งยืน จากประเด็นของจุดแข็งและจุดอ่อนในการปฏิบัติงาน การแสวงหาโอกาสและลดอุปสรรคต่อกระบวนการทำงาน ทำให้ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารสามารถมองเห็นและรับรู้ข้อมูลเชิงภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนและเป็นข้อมูลช่วยตัดสินใจในการจัดการโดยเลือกทางเลือกได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง และรวดเร็ว ซึ่งประเมินได้จากผลการดำเนินงานทางการเงิน ผลการดำเนินงานทางการบริการลูกค้า และผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ ให้ค่านิยมและรายละเอียดเพิ่มเติมต่อไปนี้

1. **ผลการดำเนินงานทางการเงิน** เป็นผลลัพธ์ทางการเงินที่เป็นเชิงตัวเลขของผลประกอบการธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ (Kaplan, & Norton, 1996) ได้แก่ ผลตอบแทนจากการลงทุน ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ ความสามารถในการกำไร และการเติบโตของยอดขายบริการ

2. **ผลการดำเนินงานทางการบริการลูกค้า** เป็นมิติด้านบริการเชิงคุณค่าในสายตาของลูกค้าที่มีต่อคุณภาพบริการของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ (Kaplan, & Norton, 1996) จากความถูกต้องครบถ้วนของบริการ ความน่าเชื่อถือ ภาพลักษณ์และชื่อเสียง การดูแลเอาใจใส่ ความรวดเร็วในการบริการของผู้ให้บริการ โดยคำนึงถึง 1) ความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าที่ทำให้ลูกค้าได้รับความสำเร็จ เช่น ช่วยลูกค้าวิเคราะห์ข้อมูล ลดต้นทุนและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และ

2) ให้ความสำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์และความภักดีของลูกค้า เป็นการดึงดูดลูกค้ารายใหม่ให้มาใช้บริการและรักษาลูกค้ารายเดิมให้คงอยู่ 3) การพัฒนารูปแบบบริการใหม่ ๆ ด้วยการสร้างสรรค์ความคิด ในการให้บริการที่สะดวกและรวดเร็วต่อการบริการแก่ลูกค้า รวมถึง 4) ส่วนแบ่งทางการตลาดในการแข่งขันทางธุรกิจ

**3. ผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์** เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการในส่วนของงานของกิจกรรมโลจิสติกส์ภายในองค์กร (Kuo, Lin, & Lu, 2017) สามารถประเมินผลเชิงปริมาณและคุณภาพ ทำให้สามารถปรับตัวและพัฒนาธุรกิจให้อยู่รอดและแข่งขันทางธุรกิจได้ วัตถุประสงค์จากคุณภาพบริการโลจิสติกส์ ต้นทุนทางโลจิสติกส์ และกลยุทธ์โลจิสติกส์เพื่อพัฒนาระบบบริหารสู่มาตรฐานสากล เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับจากผู้รับบริการจากทั้งในประเทศและต่างประเทศ

สำหรับการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีฐานทรัพยากรที่ว่า แหล่งกำเนิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน เกิดขึ้นจากการครอบครองทรัพยากรและความสามารถที่มีลักษณะจำเพาะตามหลักของ VRIN/O (Barney, & Clark, 2007; Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) จนเป็นสิ่งที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับความสามารถในการทำกำไรทางธุรกิจ จึงเป็นที่มาศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นกับความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ในบริบทของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ดังต่อไปนี้

## 2. องค์ประกอบด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น

การบริหารจัดการทรัพยากรโลจิสติกส์จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้แก่ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ได้อย่างมาก ในประเด็นด้านการวางแผน การดำเนินงานและควบคุมการไหลของกระบวนการผลิต การบริหารจัดการข้อมูล และธุรกรรมทางการเงินที่เกี่ยวข้อง เป็นการเพิ่มคุณค่าในการให้บริการแก่ลูกค้า เพิ่มความสะดวกและรวดเร็วในการส่งมอบ ลดต้นทุนในการขนส่งและกระจายสินค้า ลดเวลานำในกระบวนการทำงาน ลดพื้นที่ในการจัดเก็บและปริมาณสินค้าคงคลัง และช่วยลดอัตราความเสียหายหรือสูญเสียในการดำเนินงาน เป็นต้น ดังนั้นผู้ประกอบการจะต้องแสวงหาและปรับใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเสริมสร้างบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

สำหรับการทบทวนแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ได้แบ่งเป็น 2 ประเด็นย่อย ได้แก่ 1) ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น และ 2) ศึกษาผลกระทบของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีต่อความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์กับผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ มีรายละเอียดดังนี้

## 2.1 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรโลจิสติกส์ พบว่า Yang, Marlow, & Lu (2009) ได้ประเมินผลเกี่ยวกับทรัพยากร ความสามารถเชิงนวัตกรรม ความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ และผลการดำเนินงานในธุรกิจขนส่งทางทะเลในประเทศไต้หวัน ภายใต้ทฤษฎีฐานของทรัพยากร โดยประเภทของทรัพยากร ออกเป็น 3 ลักษณะ คือ 1) ภาพลักษณ์ขององค์กร เช่น ความมีชื่อเสียงขององค์กร ความมีเสถียรภาพทางการเงิน การลดความสูญเสียในการขนส่งสินค้าหรือบันทึกความเสียหายอยู่ในระดับต่ำ และจำนวนสาขาของบริษัทหรือตัวแทน 2) ทรัพยากรสารสนเทศ ได้แก่ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น คอมพิวเตอร์ ฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ อุปกรณ์ในการติดตั้งระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ ระบบติดตามสถานะการขนส่งสินค้า และการให้บริการจากระบบอินเทอร์เน็ต และ 3) เครือข่ายองค์กร อาทิ ความถี่ในการให้บริการขนส่งทางเรือ และการให้บริการครอบคลุมทุกพื้นที่ สอดคล้องกับ Wong, & Karia (2010) ได้นำกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรโลจิสติกส์มาปรับใช้ ในประเด็น 1) ด้านทรัพยากรทางกายภาพ เช่น สิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ 2) ด้านทรัพยากรสารสนเทศ คือ ระบบข้อมูลหรือสารสนเทศ 3) ด้านทรัพยากรมนุษย์ คือ ทักษะของพนักงาน 4) ด้านทรัพยากรทางความรู้ เช่น ความเชี่ยวชาญของบุคลากรและการบริหารงาน และ 5) ด้านทรัพยากรเชิงสัมพันธ์ คือ การสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวกับลูกค้า ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรโลจิสติกส์ล้วนมีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในมาเลเซีย ในทำนองเดียวกับ Karia (2011) ได้กำหนดและจำแนกประเภทของ Logistics-Based Resource ในมุมมองของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในประเทศมาเลเซีย ออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ 1) ด้านเทคโนโลยี พิจารณาจากอุปกรณ์หรือสิ่งอำนวยความสะดวกด้านคอมพิวเตอร์ เครื่องมือการสื่อสารขั้นพื้นฐาน ระบบคอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์ ความถี่ในการบำรุงรักษาอุปกรณ์ 2) ด้านกายภาพ พิจารณาจากอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย ระบบสารสนเทศบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ก่อให้เกิดการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสาร การปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกหรือเทคโนโลยี 3) ด้านความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการ พิจารณาจากประสบการณ์การทำงานของบุคลากรการฝึกอบรมทางระบบสารสนเทศโลจิสติกส์ให้แก่บุคลากร บุคลากรมีประสบการณ์การทำงานที่หลากหลาย ความเป็นมืออาชีพทางโลจิสติกส์ 4) ด้านความสัมพันธ์ พิจารณาจากการสร้างความสัมพันธ์ในการประสานงาน หรือร่วมมือกับพันธมิตรทางการค้า แบ่งปันข้อมูล มีทักษะการสื่อสารที่ดี และ 5) ด้านบริหารงานขององค์กร พิจารณาจากความชัดเจนและความถูกต้องในการสื่อสาร รวมถึงการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างการสื่อสารทางด้านข้อมูล การให้บริการตามความต้องการของลูกค้า การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ความผูกพันและความไว้วางใจกับคู่ค้า และ Evangelista et al. (2012) ได้มุ่งเน้นศึกษาเกี่ยวกับทรัพยากรด้านเทคโนโลยีจากการยอมรับการใช้เทคโนโลยี

สารสนเทศของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ระดับที่ 3 ในอิตาลี ได้แก่ 1) เทคโนโลยีในการเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น Barcode, Radio Frequency, Radio Frequency Identification (RFID), Electronic Data Interchange (EDI). 2) เทคโนโลยีการสื่อสารขั้นพื้นฐาน เช่น Telephone, Fax, Internet Access, Corporate E-mail 3) เทคโนโลยีที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เช่น Mobile Phones, Customer Relationship Management (CRM). และ 4) เทคโนโลยีสารสนเทศทางธุรกิจ เช่น Wireless LAN, Enterprise Resource Planning (ERP).

Aziz et al. (2015) ได้ค้นพบว่าปัจจัยด้านทรัพยากรโลจิสติกส์เป็นแหล่งกำเนิดความได้เปรียบในการแข่งขันในมุมมองของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ณ ประเทศมาเลเซีย จากความสำคัญของ 1) ทรัพยากรทางกายภาพ เป็นอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการสนับสนุนกิจกรรมโลจิสติกส์ เช่น คลังสินค้า การขนส่งและสินค้าคงคลัง และโครงสร้างทางเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น Logistics ICT, Physical IT-Asset 2) ทรัพยากรด้านความชำนาญในการจัดการ เป็นความรู้ความเข้าใจ ทักษะและประสบการณ์ต่าง ๆ ในกิจกรรมโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทาน 3) ทรัพยากรทางเทคโนโลยี เป็นส่วนประกอบของอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกทางสารสนเทศ เช่น EDI Facilities, Internet Service, Cargo-Tracking, Web-based Linkages 4) ทรัพยากรเชิงสัมพันธ์ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อพันธมิตรทางการค้า การประสานงาน ความร่วมมือ ความไว้วางใจและการแบ่งปันข้อมูล และ 5) ทรัพยากรขององค์กร เป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ในการบริหารจัดการ ความมีชื่อเสียง และภาพลักษณ์ขององค์กร มีความคิดเห็นตรงกับ Darkow, Weidmann, & Lorentz (2015) เน้นศึกษาเกี่ยวกับทรัพยากรในบริบทของความเป็นสากลของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ มุมมองของ LSPs ต่างประเทศในประเทศไทย รัสเซีย ออกเป็น 1) ทรัพยากรทางกายภาพ เช่น Road Vehicles, Aircraft, Vessels, Loading Equipment, Containers, Terminals 2) ระบบสารสนเทศ เช่น ระบบการบริการอินเทอร์เน็ต ระบบ EDI ระบบการติดตามการขนส่ง 3) ทรัพยากรทางมนุษย์ เช่น ทักษะของพนักงาน 4) ภาพลักษณ์องค์กร เช่น ความมีชื่อเสียงของบริษัท ความมีเสถียรภาพทางการเงิน การบันทึกอัตราการสูญเสียระหว่างการขนส่งอยู่ในระดับต่ำ 5) เครือข่ายองค์กร เช่น เครือข่ายองค์กรครอบคลุมพื้นที่บริการเป้าหมาย ตัวแทน ความถี่ในการให้บริการ 6) ทรัพยากรด้านความรู้ เช่น ความเชี่ยวชาญ ทักษะในความรู้ ความรู้ในภาษาต่างประเทศ และ 7) ทรัพยากรเชิงสัมพันธ์ เช่น สัญญาในระยะยาว ผู้ให้บริการรับเหมาช่วง

สำหรับ Mentzer, Min, & Bobbitt (2004) ได้มีวิธีจำแนกปัจจัยทรัพยากรโลจิสติกส์เป็นทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีตัวตน คือ สิ่งที่สามารถจับต้องได้ เช่น โรงงาน อุปกรณ์ วัตถุดิบ ศูนย์กระจายสินค้าและเครือข่ายโลจิสติกส์ กับทรัพยากรโลจิสติกส์ที่ไม่มีตัวตน เป็นสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้ เช่น ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน วัฒนธรรมองค์กร ทักษะในการบริหารองค์กร ความรู้และ

ความเชี่ยวชาญทางโลจิสติกส์ รูปแบบหรือวิธีการให้บริการด้านโลจิสติกส์ และความภักดีของลูกค้า สอดคล้องกับ Alknatib et al. (2014) ได้ศึกษาเทคนิคในการคัดเลือกและประเมินผลของผู้ให้บริการโลจิสติกส์จากการแบ่งประเภทของทรัพยากรโลจิสติกส์ เป็นทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีตัวตน จะประกอบด้วย 1) ทรัพยากรทางกายภาพ ได้แก่ อุปกรณ์การผลิต บรรจุมัณท์และการติดฉลาก การรักษาและบำรุงอุปกรณ์ รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ด้านคลังสินค้าและขนส่ง เช่น พื้นที่ของคลังสินค้า อายุการใช้งานและประเภทของยานพาหนะขนส่ง และ 2) ทรัพยากรทางเทคโนโลยี ได้แก่ เทคโนโลยีทางกายภาพ การสื่อสารทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบและเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามสถานะการขนส่ง การใช้เทคโนโลยีบนอินเทอร์เน็ตและระบบข่าวสาร ขณะที่ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่ไม่มีตัวตน ได้แก่ 1) ทรัพยากรมนุษย์ เป็นการศึกษาหาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ ที่เกิดจากการสะสมความรู้ของพนักงาน 2) ทรัพยากรเชิงโครงสร้าง ได้แก่ ซอฟต์แวร์และฐานข้อมูลที่ทันสมัย ภาพลักษณ์และความมีชื่อเสียงขององค์กร ความรับผิดชอบในการจัดการของฝ่ายบริหาร วัฒนธรรมองค์กร และ 3) ทรัพยากรเชิงความสัมพันธ์ เป็นความประสานงาน ความร่วมมือในการแบ่งปันข้อมูล และสร้างความสัมพันธ์กันในระยะยาว ในทำนองเดียวกับ Karia et al. (2015) พบว่าทรัพยากรโลจิสติกส์ทั้งที่มีตัวตนและไม่มีตัวตน จะส่งผลกระทบต่อส่วนวัดกรรมด้านการบริการลูกค้ากับความเป็นผู้นำด้านราคา เน้นศึกษาทรัพยากรโลจิสติกส์ 3 ประเด็น ได้แก่ 1) ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์ขั้นสูง พิจารณาจากอุปกรณ์หรือเทคโนโลยีที่ทันสมัย โปรแกรมซอฟต์แวร์ขั้นสูง ระบบสารสนเทศบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ระบบโลจิสติกส์ เช่น Track and Trace System, Automatic Warehousing Systems, Routing Optimization Software, Advanced Loading, Unloading Systems ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีต้นทุนที่สูงและยากต่อการพัฒนา 2) ทรัพยากรด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีขั้นพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น Container Warehousing, Transport Telephone, Fax, Computer, EDI 3) ทรัพยากรด้านความรู้ เป็นการสรรหาและพัฒนาทักษะของบุคลากร การทำงานร่วมกันโดยใช้เทคนิค ความรู้และประสบการณ์การทำงานของแต่ละบุคลากร จนกลายเป็นทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร สุดท้ายคือ 4) ทรัพยากรเชิงสัมพันธ์ เป็นความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างลูกค้ากับซัพพลายเออร์ด้วยความไว้วางใจและสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาว โดยเน้นเครือข่ายประสานความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันข้อมูล รวมถึงการสื่อสารระหว่างลูกค้ากับซัพพลายเออร์

ทรัพยากรที่มีความจำเพาะ มีเอกลักษณ์และโดดเด่นนั้น เกิดขึ้นจากองค์กรได้รวบรวมและสะสมทรัพยากรในรูปแบบที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของการดำเนินธุรกิจที่มีความหลากหลายของทรัพยากร กับทรัพยากรบางประเภทสามารถเคลื่อนย้ายได้แต่ไม่สมบูรณ์ ส่งผลให้ Penrose (1959) เน้นถึงความสำคัญของทรัพยากรจำเพาะภายในบริษัทจากทักษะ



การปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ ด้วยความรู้และความเชี่ยวชาญจัดการทีมงาน ความสามารถของบุคลากรองค์กร ความพร้อมของอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในสินทรัพย์ทางกายภาพและทุนทางการเงิน สู่การเจริญเติบโตขององค์กรธุรกิจ ทำนองเดียวกัน Barney (1991) ได้เสนอแนวทางในการสร้างทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กร ก่อให้เป็นทรัพยากรจำเพาะที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน จะต้องมียุทธศาสตร์ 4 ประการ คือ 1) ทรัพยากรที่มีอยู่นั้นก่อให้เกิดมูลค่าในการดำเนินงาน 2) ทรัพยากรที่มีอยู่นั้นมีจำกัดหรือค่อนข้างหายาก คู่แข่งไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ 3) ทรัพยากรที่มีอยู่นั้น คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนหรือทำซ้ำได้ง่าย หากมีการลอกเลียนแบบอาจมีต้นทุนสูงกว่า และ 4) ทรัพยากรที่มีอยู่นั้น คู่แข่งไม่สามารถนำทรัพยากรอื่นมาทดแทนได้ (ธนุตร์ เอี่ยมอร่าม, 2559) หากองค์กรใดสามารถรวมกลุ่มของทรัพยากรและความสามารถ จนเป็นสิ่งที่มีความชำนาญในการดำเนินธุรกิจหรือสามารถควบคุมแหล่งวัตถุดิบให้กลายเป็นของเฉพาะตัวธุรกิจได้ ก็จะก่อให้เกิดความสามารถในการทำกำไรที่เพิ่มขึ้นในระยะสั้น และอาจนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจในระยะยาว (Barney, & Clark, 2007; Barney, 1991) สอดคล้องกับ Lin, & Wu (2014) ได้สนับสนุนหลักแนวคิดของ VRIN Resource โดยใช้เป็นเกณฑ์วัดผลการดำเนินงานของบริษัทในประเทศไต้หวันที่จัดอันดับอยู่ในช่วง Top 1,000 ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มทรัพยากร อันประกอบด้วยองค์ความรู้เฉพาะด้าน ความมีชื่อเสียงของบริษัท และประสบการณ์การทำงานร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจที่มีคุณสมบัติตามหลักการ VRIN Resource จะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานและมีผลทางอ้อมผ่านความสามารถเชิงพลวัต แต่ถ้าเป็นกลุ่มทรัพยากร ประกอบด้วยทรัพยากรที่มีใช้หลักการ VRIN Resource เกี่ยวกับทุนจดทะเบียน อสังหาริมทรัพย์และอุปกรณ์ของบริษัทที่ไม่มีคุณสมบัติเป็น VRIN Resource จะไม่มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัตและผลการดำเนินธุรกิจ

จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว มีการแข่งขันสูง ประกอบกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้ Product Life Cycle สั้น จึงต้องพัฒนาการผลิต หากธุรกิจใดเสนอผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ เข้าสู่ตลาดและได้รับการยอมรับที่รวดเร็ว จะช่วยสร้างข้อได้เปรียบที่เหนือกว่า จึงได้นำแนวคิดด้านการจัดการโลจิสติกส์ เข้ามามีส่วนร่วมในการเชื่อมโยงกระบวนการระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ โดยให้ความสำคัญต่อทุกส่วนงานให้ประสานงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการตอบสนองความไวและความต้องการของลูกค้าได้ทันเวลา สอดคล้องกับ Zacharia, & Mentzer (2004; 2007) ได้ศึกษาเกี่ยวกับหน้าที่ที่มีความสำคัญในส่วนงานกิจกรรมโลจิสติกส์ (Logistics Functional Salience) ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมและบทบาทโลจิสติกส์ ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในภาคอุตสาหกรรมของสหรัฐอเมริกา ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของกิจกรรมโลจิสติกส์ที่มีส่วนช่วยสร้างในการเพิ่มมูลค่าและความได้เปรียบในการแข่งขันจากการจัดการด้านความพร้อมในกระบวนการ การแข่งขันด้านเวลาจากวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ที่สั้น และการให้บริการ

ลูกค้า เช่น การส่งมอบที่รวดเร็ว สร้างความน่าเชื่อถือ ตอบสนองต่อลูกค้าได้ทันที และกระจายสินค้า ด้วยต้นทุนต่ำ จึงทำให้กิจกรรมโลจิสติกส์เป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยสร้างผลกำไรจากการดำเนิน ธุรกิจและสามารถตอบสนองความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้ โดยกำหนดตัวชี้วัดของ Logistics Functional Salience อยู่ 2 ประเด็น คือ 1) Degree of Importance เป็นบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานในการจัดการคุณภาพภายในที่ขึ้นอยู่กับระดับการเข้าถึงผู้บริหารระดับสูง ระดับอิทธิพลการตัดสินใจ ระดับความสามารถในการมองเห็นเป็นการรับรู้ข้อมูลหรือสัมผัสได้ และระดับความสำคัญของโลจิสติกส์ ภายในองค์กร และ 2) Advantage Provided เป็นข้อได้เปรียบจากการปรับปรุงกระบวนการในการมีส่วนร่วมของกิจกรรมและการดำเนินงาน จนก่อให้เกิดข้อได้เปรียบด้านต้นทุน คุณภาพ ความสามารถในการทำกำไรและความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยผลการวิจัยพบว่า Logistics Functional Salience มีผลต่อการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ รวมถึงเสนอแนะเพิ่มเติมว่า หากพนักงานในหน่วยงานอื่น ๆ ขาดความรู้เกี่ยวกับ logistics function อาจทำให้สูญเสียผลประโยชน์ในการสร้างความพึงพอใจ/ต้นทุนที่ลดลงได้ ดังนั้นควรให้พนักงานได้ตระหนักถึงความสำคัญของหน้าที่ในส่วนของกิจกรรมโลจิสติกส์ให้ครอบคลุมทั้งองค์กร

จากการทบทวนข้างต้น สามารถสรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดของปัจจัยด้าน ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น ได้ดังตาราง 4 แสดงให้เห็นถึงการจำแนกประเภทของ ทรัพยากรโลจิสติกส์ในมุมมองของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ประกอบด้วย ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรทางเทคโนโลยีขั้นสูง ทรัพยากรด้านความรู้หรือความเชี่ยวชาญในการจัดการ ทรัพยากรของ องค์กร และทรัพยากรเชิงสัมพันธ์ โดยการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เพิ่มเติมอีก 1 ประเภท นั่นคือ ลักษณะที่โดดเด่นในกิจกรรมโลจิสติกส์ แสดงให้เห็นถึงบทบาทและหน้าที่ที่มีความสำคัญต่อการ ดำเนินธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ เพื่อต้องการค้นหาว่าปัจจัยทรัพยากรด้านใดมีความสำคัญต่อ การดำเนินงานและก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทยมากที่สุด

**ตาราง 4 แสดงจำแนกประเภทของทรัพยากรโลจิสติกส์ในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์**

ประเภท	รายละเอียด	อ้างอิงการวิจัย
1. ทรัพยากรทางกายภาพ	1.1 โครงสร้างพื้นฐานทางโลจิสติกส์ ได้แก่ อุปกรณ์ เครื่องมือด้านโลจิสติกส์ สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น Vehicles, Aircraft, Vessels, Loading Equipment, Cargo-Handling Equipment, Containers, Terminals	Karia et al. (2015); Darkow, Weidmann, & Lorentz, 2015; Alkhatib et al.,

ประเภท	รายละเอียด	อ้างอิงการวิจัย
	1.2 โครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศชั้นพื้นฐาน ได้แก่ Physical IT: Hardware & Software, Computer เครื่องมือติดต่อสื่อสารเบื้องต้น เช่น Email, Telephone, Fax.	2014; Karia, 2011; Evangelista et al., 2012; Wong, & Karia, 2010; Yang,
2. ทรัพยากรทางเทคโนโลยีสารสนเทศขั้นสูง	เป็นเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการโลจิสติกส์ รวมถึงฮาร์ดแวร์โลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ระบบการติดตามการขนส่ง ระบบการจัดการสินค้าคงคลัง ระบบการบ่งชี้ตำแหน่ง ระบบการติดต่อสื่อสารและเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ระบบการจัดการข้อมูล เช่น EDI, ERP, RFID, GPS, Track and Trace System, Automatic Warehousing Systems, Routing Optimization Software, Advanced Loading, Unloading Systems	Marlow, & Lu, 2009; Mentzer, Min, & Bobbitt, 2004)
3. ทรัพยากรด้านความรู้/เชี่ยวชาญในการจัดการ	3.1 ความรู้ (Generic and Specific Knowledge) - พื้นฐานความรู้ของบุคลากร: ความรู้ที่ได้จากการศึกษา เรียนรู้และประสบการณ์ในอดีต - ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์ และกระบวนการทำงานที่เป็นเรื่องเฉพาะด้านหรือเฉพาะตำแหน่ง - การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มทักษะเฉพาะทางในการบริหารจัดการ เช่น การฝึกอบรมวิชาชีพเฉพาะ/เทคนิคเฉพาะด้าน	Karia et al. (2015; Aziz et al., 2015; Darkow, Weidmann, & Lorentz, 2015; Alkhatib et al., 2014; Karia, 2011; Wong, & Karia, 2010;
	3.2 ทักษะและความเชี่ยวชาญ: - ความรู้เชิงเทคนิคและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในหน้าที่ต่าง ๆ - บุคลากรที่มีความเป็นมืออาชีพ เช่น Logistics/IT Expertise, Resource Expertise, Expertise of Term Management, Strategic Expertise	Yang, Marlow, & Lu, 2009; Mentzer, Min, & Bobbitt, 2004)

ประเภท	รายละเอียด	อ้างอิงการวิจัย
	<p>- คุณภาพของบุคลากร: พฤติกรรมหรือความสามารถในการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีเพื่อแก้ไขปัญหา การแบ่งปันความรู้ และสร้างความคิดเชิงสร้างสรรค์</p> <p>3.3 ประสพการณ์:</p> <p>- ประสพการณ์การทำงานเฉพาะด้าน/ประสพการณ์การทำงานที่หลากหลาย</p>	
4. ทรัพยากรขององค์กร	<p>4.1 ภาพลักษณ์องค์กร: ความมีชื่อเสียง เช่น Customer Service, Brandname, Company, Product or Service อัตราความสูญเสียระหว่างการผลิต จำนวนตัวแทน/สาขา</p> <hr/> <p>4.2 ความมีเสถียรภาพทางการเงิน</p> <hr/> <p>4.3 ความภักดีต่อตราสินค้า การรักษาลูกค้ารายเดิม</p> <hr/> <p>4.4 โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร: วิธีการปฏิบัติงาน แนวทางของ TQM</p> <hr/> <p>4.5 นโยบายการปฏิบัติงาน: สวัสดิการด้านความปลอดภัยและสุขภาพ การให้ความสำคัญกับลูกค้า การจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์</p> <hr/> <p>4.6 ความมุ่งมั่นหรือความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง (Characterized CEOs):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- ให้สิ่งสนับสนุน: ส่งเสริมและสนับสนุนในการเพิ่มศักยภาพให้แก่บุคลากร การจัดเตรียมสภาพแวดล้อมที่สำคัญในการปฏิบัติงาน</li> <li>- มีความโดดเด่นในเรื่องของความเป็นผู้นำภายในองค์กร</li> </ul>	<p>Karia et al. (2015); Aziz et al., 2015; Darkow, Weidmann, &amp; Lorentz, 2015; Alknatib et al., 2014; Karia, 2011; Wong, &amp; Karia, 2010; Yang, Marlow, &amp; Lu, 2009; Mentzer, Min, &amp; Bobbitt, 2004)</p>
5. ทรัพยากรเชิงสัมพันธ์	<p>- เป็นความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร</p> <p>5.1 เครือข่ายองค์กร: การให้บริการที่ครอบคลุมทุกพื้นที่กับกลุ่มเป้าหมาย จำนวนความถี่ในการเดินเรือ/ การขนส่ง</p>	<p>Karia, et al. (2015); Aziz et al., 2015; Darkow, Weidmann, &amp;</p>

ประเภท	รายละเอียด	อ้างอิงการวิจัย
	5.2 เครือข่ายเชิงสัมพันธ์: การประสานงานระหว่างหน้าทำงาน ประสานร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาว	Lorentz, 2015; Alkhatib et al., 2014; Karia, 2011;
	5.3 ด้านอื่น ๆ: - การติดต่อสื่อสาร: ทักษะการสื่อสารที่ดี ความไว้วางใจ และรักษาความลับ การแบ่งปันข้อมูล - การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีซึ่งกันและกัน กับพันธมิตรทางการค้าหรือผู้มีส่วนได้เสีย	Wong, & Karia, 2010; Yang, Marlow, & Lu, 2009; Mentzer, Min, & Bobbitt, 2004)
6. ลักษณะที่โดดเด่นในกิจกรรมโลจิสติกส์	1. Degree of Importance ขึ้นอยู่กับระดับด้านการเข้าถึงผู้บริหาร อิทธิพลการตัดสินใจ ความสามารถในการมองเห็นหรือสัมผัสได้ และความสำคัญของโลจิสติกส์ภายในองค์กร 2. Advantage Provided เป็นข้อได้เปรียบจากการปรับปรุงกระบวนการในการมีส่วนร่วมของกิจกรรม จนเกิดข้อได้เปรียบด้านต้นทุน คุณภาพ ความสามารถในการทำกำไร	Ralston, Grawe, & Daugherty, 2013; Zacharia, & Mentzer, 2007, 2004

**ที่มา:** จากการทบทวนวรรณกรรม

ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดให้ความหมายของคำว่า ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่ถูกนำมาใช้ร่วมกันในกระบวนการในการให้บริการที่มีลักษณะจำเพาะ มีความโดดเด่นที่เหนือกว่า เพื่อนำมาสร้างความแตกต่างในกระบวนการผลิตและเป็นผู้นำด้านราคา (Barney, & Clark, 2007; Barney, 1991) สำหรับเครื่องมือการวัดองค์ประกอบของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น จะมีปัจจัยชี้วัดอยู่ 6 ประเด็น ได้แก่ ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรทางเทคโนโลยีขั้นสูง ทรัพยากรด้านความรู้หรือความเชี่ยวชาญในการจัดการ ทรัพยากรขององค์กร ทรัพยากรเชิงสัมพันธ์ และลักษณะที่โดดเด่นในกิจกรรมโลจิสติกส์ (ภาพ 10) ได้ดังนี้

1. ทรัพยากรทางกายภาพ เป็นเครื่องมือ อุปกรณ์หรือสิ่งอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐานต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์ (Karia, 2011) ได้แก่ เครื่องมือและอุปกรณ์ในการยก

ขนถ่าย ยานพาหนะในการกระจายสินค้า เครื่องมือและอุปกรณ์การสื่อสารสำนักงาน พื้นที่การจัดเก็บ และคลังสินค้า เช่น รถบรรทุก เครน คอมพิวเตอร์ อาคาร/คลังสินค้า ที่มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงาน มีระบบในการตรวจสอบและบำรุงรักษา หรือสลับหมุนเวียนเพื่อเตรียมให้พร้อมใช้งาน

2. ทรัพยากรทางเทคโนโลยีขั้นสูง เป็นการวางแผนนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์ให้มีความสะดวก รวดเร็วและถูกต้อง โดยเน้นการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับโลจิสติกส์ ซึ่งเป็นการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้และผสมผสานในการเชื่อมโยงข้อมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์กับเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Karia, 2011) ได้แก่ ระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ (EDI) ระบบบาร์โค้ด (Barcode) รหัสบ่งชี้โดยใช้ความถี่ของคลื่นวิทยุ (RFID) ระบบการจัดการคลังสินค้า (WMS) และระบบการจัดการการขนส่ง (TMS)

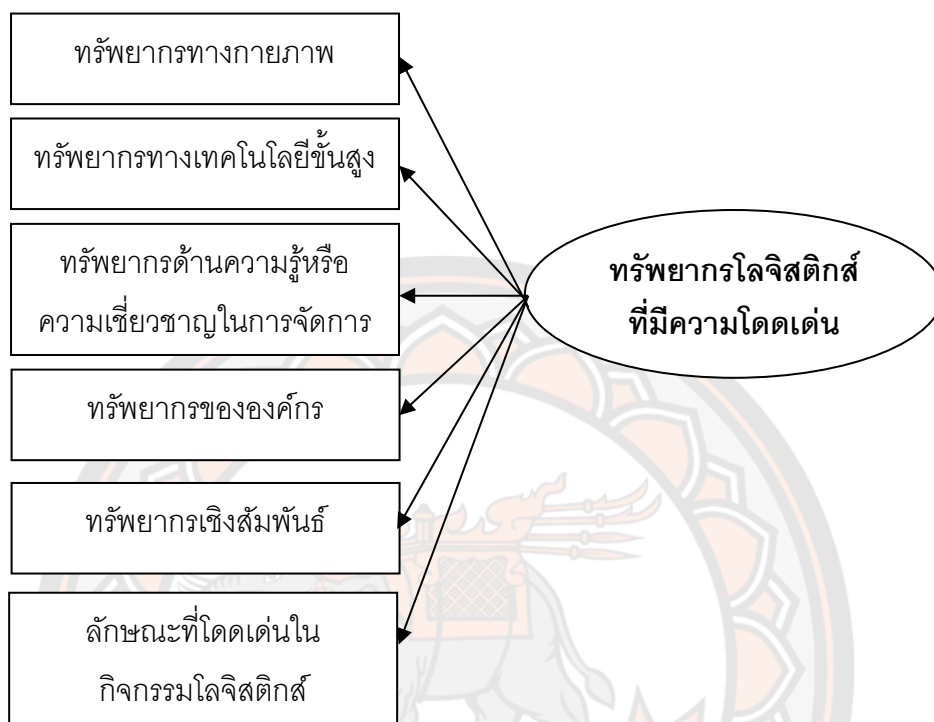
3. ทรัพยากรด้านความรู้หรือความเชี่ยวชาญในการจัดการ เป็นพื้นฐานของการศึกษา ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์การทำงานของแต่ละบุคคล จนเป็นสิ่งที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะหรือหลากหลายในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ มุ่งมั่นต่อการลงทุนในทุนมนุษย์และการเก็บรักษาบุคลากรให้คงอยู่ (Karia, 2011) ด้วยจัดการฝึกอบรมและศึกษาเพิ่มเติม เพิ่มทักษะในการบริหารจัดการ เสริมสร้างประสบการณ์การทำงาน

4. ทรัพยากรขององค์กร เป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนภายในองค์กรต่อการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ (Karia, 2011) เช่น การกำหนดนโยบาย การวางแผนกลยุทธ์ กระบวนการในการตัดสินใจ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ บรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมในการบริการ รวมถึงภาพลักษณ์และความมีชื่อเสียงขององค์กร เพื่อสร้างมาตรฐานการให้บริการให้เป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือของสังคม

5. ทรัพยากรเชิงสัมพันธ์ เป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร กับลูกค้า พันธมิตรทางการค้าหรือผู้มีส่วนได้เสีย (Karia, 2011) ด้วยวิธีการประสานงาน ความร่วมมือ มีการแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันข้อมูล การใช้ทรัพยากรร่วมกัน ซึ่งจะต้องมีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดีทำให้เข้าใจได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นระหว่างกัน เพื่อมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาว จนเป็นเครือข่ายในการให้บริการที่ครอบคลุมทุกพื้นที่ต่อกลุ่มเป้าหมายทางธุรกิจ

6. ลักษณะที่โดดเด่นในกิจกรรมโลจิสติกส์ หมายถึง หน้าที่ที่มีความสำคัญของส่วนงานโลจิสติกส์ เมื่อเทียบกับหน้าที่อื่น ๆ ภายในองค์กร และ/หรือเทียบกับคู่แข่ง พิจารณาได้จากระดับความสำคัญเป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของหน่วยงานในการจัดการคุณภาพภายในองค์กร ที่อาศัยจากการเข้าถึงผู้บริหารระดับสูง อิทธิพลการตัดสินใจ การเป็นที่มองเห็นหรือสัมผัสได้ และความสำคัญของโลจิสติกส์ภายในบริษัท และข้อได้เปรียบจากการปรับปรุงกระบวนการในการมีส่วนร่วม

ร่วมของกิจกรรม ก่อให้เกิดข้อได้เปรียบในด้านของต้นทุน คุณภาพ ความสามารถในการทำกำไร (Ralston, Grawe, & Daugherty, 2013; Zacharia, & Mentzer, 2007, 2004)



ภาพ 10 แสดงองค์ประกอบและตัวชี้วัดด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น  
ในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรม

เมื่อทราบถึงองค์ประกอบและตัวชี้วัดของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นในมุมมองของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ผู้วิจัยได้ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับอิทธิพลของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ได้ดังนี้

## 2.2 การศึกษาผลกระทบของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีต่อความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

Talaja (2012) ได้ศึกษากับองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่ในประเทศโครเอเชีย ซึ่งให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่มีคุณค่ากับความหายากของทรัพยากรและความสามารถ ทำให้ผลของทรัพยากรและความสามารถที่มีคุณค่าและหายากจะส่งผลกระทบโดยตรง

ต่อความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน และผลของความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนจะมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานในภาพรวมโดยเฉลี่ย อีกทั้งผลของความได้เปรียบในการแข่งขันยังเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ของทรัพยากรและความสามารถที่มีคุณค่าและหายาก กับผลการดำเนินงานในอุตสาหกรรม ในทำนองเดียวกับ Newbert (2008) ได้ทำการรวมกลุ่มของทรัพยากรและความสามารถในการบริษัท Micro-Nanotechnology ของสหรัฐอเมริกา ได้แก่ 1) ทรัพยากรและความสามารถทางปัญญา 2) ทรัพยากรและความสามารถด้านการเงิน 3) ทรัพยากรและความสามารถด้านบุคลากร 4) ทรัพยากรและความสามารถด้านกายภาพ และ 5) ทรัพยากรและความสามารถขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ทรัพยากรและความสามารถที่หายากจะส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันในทุกด้าน ได้แก่ ด้านทางปัญญา ด้านการเงิน ด้านบุคลากร ด้านกายภาพ และด้านองค์กร ในทำนองเดียวกันทรัพยากรและความสามารถที่มีคุณค่าจะส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันเกือบทุกด้าน ยกเว้นผลจากด้านทรัพยากรและความสามารถทางกายภาพ และผลจากความได้เปรียบในการแข่งขันส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัท รวมทั้งผลของความได้เปรียบในการแข่งขันจะเป็นตัวคั่นกลางในความสัมพันธ์ของทรัพยากรกับความสามารถที่หายาก ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านองค์กร และภาพรวมโดยเฉลี่ยกับผลการดำเนินงานองค์กร ในทางตรงกันข้ามผลจากทรัพยากรและความสามารถที่มีคุณค่าไม่มีผลต่อผลการดำเนินงานองค์กร

จากข้อมูลข้างต้นพบว่า ผลการดำเนินงานของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์จะได้รับอิทธิพลจากทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่ภายในองค์กร ทำให้ผู้วิจัยจึงแยกเป็น 2 ประเด็น คือ 1) ประเด็นเกี่ยวกับทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีต่อความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ และ 2) ประเด็นเกี่ยวกับทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีต่อผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ได้ดังนี้

### **1. อิทธิพลของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีต่อความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์**

เริ่มต้นจากผลงานของ Yang, Marlow, & Lu (2009) ได้ศึกษาผลกระทบของทรัพยากรที่มีต่อความสามารถของธุรกิจขนส่งด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไต้หวัน ผลการวิจัยพบว่า ทรัพยากรทางสารสนเทศ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต ระบบ EDI ระบบติดตามสถานการณ์ขนส่งสินค้า กับทรัพยากรด้านภาพลักษณ์ขององค์กร เช่น ความมีชื่อเสียงขององค์กร ความมีเสถียรภาพทางการเงิน ความสูญเสียในการขนส่งสินค้า จำนวนสาขาขององค์กรหรือตัวแทน ล้วนแล้วมีผลกระทบต่อความสามารถเชิงนวัตกรรมกับความสามารถการให้บริการด้านโลจิสติกส์ของธุรกิจขนส่งทางทะเลในทิศทางเดียวกัน ในทำนองเดียวกัน Evangelista et al. (2012) ได้เน้นวิเคราะห์เกี่ยวกับทรัพยากรด้านเทคโนโลยีจากการยอมรับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ในประเทศอิตาลี กำหนดให้ IT Adoption ประกอบด้วย 1) เทคโนโลยีใน



การเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น EDI, Barcode, Radio Frequency, RFID 2) เทคโนโลยีการสื่อสารขั้นพื้นฐาน เช่น Telephone/Fax, Internet Access, Corporate E-mail 3) เทคโนโลยีที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เช่น Mobile Phones, CRM และ 4) เทคโนโลยีสารสนเทศทางธุรกิจ เช่น LAN, WLAN, ERP สำหรับด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการทำธุรกรรม 2) ความสามารถในการบริหารจัดการคลังสินค้า และ 3) ความสามารถเกี่ยวกับการชะลอ/เลื่อน ผลการวิจัยพบว่า IT Adoption มีผลกระทบเชิงบวกต่อความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า ความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ทั้ง 4 ประเภท ได้แก่ การทำธุรกรรม การบริหารจัดการคลังสินค้า และการชะลอหรือการเลื่อน จะได้รับอิทธิพลจากด้านเทคโนโลยีในการเก็บรวบรวมข้อมูลมากที่สุด ขณะเดียวกันผลจากเทคโนโลยีที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลางจะมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของการเลื่อนหรือชะลอจากการดำเนินงาน ต่อมาได้รับแรงสนับสนุนจาก Karia et al. (2015) พบว่า ทรัพยากรสนับสนุนจะมีผลต่อการรวบรวมกลุ่มทรัพยากรและความสามารถของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ระดับที่ 3 ในตลาดฮาลาลประเทศมาเลเซีย ซึ่งเป็นการขนส่งสินค้าที่มีลักษณะเฉพาะ โดยทรัพยากรสนับสนุน จะประกอบด้วย อุปกรณ์และเทคโนโลยีขั้นพื้นฐานกับขั้นสูง ทรัพยากรเชิงสัมพันธ์ สำหรับการรวบรวมกลุ่มทรัพยากรและความสามารถ จะเป็นการรวบรวมกลุ่มทรัพยากรด้านความรู้ อุปกรณ์และเทคโนโลยีขั้นสูง และความสามารถในการประสานระบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งความสามารถในการมุ่งเน้นที่ลูกค้าจะเป็นตัวแทนด้านความสามารถของการดำเนินธุรกิจภายในองค์กรที่มุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าในตลาดฮาลาลของชาวมุสลิม นอกจากนี้ Ralston, Grawe, & Daugherty (2013) ได้ค้นข้อพบที่ว่าลักษณะที่โดดเด่นในกิจกรรมโลจิสติกส์ จะมีผลโดยตรงต่อความสามารถทางด้านโลจิสติกส์ด้านนวัตกรรมกับความสามารถในการสร้างความแตกต่างด้านการบริการในประเทศสหรัฐอเมริกา จากข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นถึงความเข้าใจถึงลักษณะของ Logistics Salience ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อผลิตสินค้าและบริการที่ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันจากความสามารถในการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่และสร้างความแตกต่างให้แก่สินค้าและบริการ

จากการทบทวนวรรณกรรมการวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปอิทธิพลของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีต่อความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ได้ดังนี้

ตาราง 5 แสดงสรุปอิทธิพลของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีต่อความสามารถในการให้บริการ  
โลจิสติกส์ของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

ตัวชี้วัด	ผลกระทบต่อความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์	
	สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
1. ทรัพยากรทางกายภาพ	Karia (2011)	
2. ทรัพยากรทางเทคโนโลยี สารสนเทศขั้นสูง	Karia et al. (2015; Evangelista et al., 2012; Yang, Marlow, & Lu, 2009)	
3. ทรัพยากรด้านความรู้/ เชี่ยวชาญในการจัดการ	Karia et al. (2015)	
4. ทรัพยากรขององค์กร	Yang, Marlow, & Lu (2009)	
5. ทรัพยากรเชิงสัมพันธ์	Karia et al. (2015)	Yang, Marlow, & Lu (2009)
6. ลักษณะที่โดดเด่นใน กิจกรรมโลจิสติกส์	Ralston, Grawe, & Daugherty (2013)	

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและงานวิจัยข้างต้นนี้ จะสะท้อนถึงความเป็นไปได้ของอิทธิพลของ  
ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นจะส่งผลต่อความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ของธุรกิจ  
ให้บริการโลจิสติกส์ในบริบทของประเทศไทย ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงตั้งสมมติฐานการวิจัย คือ  
**สมมติฐานการวิจัย H1** หมายถึง ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นมีอิทธิพลทางตรงต่อ  
ความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ ในทิศทางเดียวกัน



ภาพ 11 แสดงผลกระทบของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นที่มีผลต่อความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรม

## 2. ประเด็นเกี่ยวกับทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีต่อผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

เริ่มต้นจากผลงานของ Karia (2011) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดของโลจิสติกส์บนพื้นฐานทรัพยากรที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจในมุมมองของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ณ ประเทศมาเลเซีย โดยมุ่งเน้นถึงความสามารถในการสร้างทรัพยากรและการรวมกลุ่มของทรัพยากรเพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่า 1) ทรัพยากรโลจิสติกส์ทั้งที่มีตัวตนและไม่มีตัวตน ได้แก่ ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรทางเทคโนโลยี ทรัพยากรด้านความชำนาญในการจัดการ ทรัพยากรเชิงสัมพันธ์ และทรัพยากรองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานทางนวัตกรรมด้านการบริการลูกค้ากับความเป็นผู้นำด้านราคา 2) การรวมกลุ่มของทรัพยากรทางเทคโนโลยีกับทรัพยากรองค์กรจะมีผลต่อนวัตกรรมในการบริการลูกค้า 3) การรวมกลุ่มของทรัพยากรองค์กรกับทรัพยากรด้านความชำนาญในการจัดการจะมีผลต่อความเป็นผู้นำด้านราคา 4) การรวมกลุ่มทรัพยากรทางเทคโนโลยีและด้านองค์กรจะมีผลเป็น

ตัวแปรคั่นกลางของความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรโลจิสติกส์ ที่ประกอบด้วย ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรเชิงสัมพันธ์ ทรัพยากรด้านความชำนาญในการจัดการ กับผลการดำเนินงานทางนวัตกรรม ในการบริการลูกค้า สุดท้ายนี้พบว่า 5) ความสามารถในการแข่งขันทางด้านความเป็นผู้นำทางด้านราคา ระบุว่าความเป็นผู้นำด้านราคาได้รับอิทธิพลต่อการรวมกลุ่มของทรัพยากรด้านความชำนาญในการจัดการและทรัพยากรองค์กร และพบว่าทรัพยากร ได้แก่ ทรัพยากรทางเทคโนโลยี ทรัพยากรทางกายภาพ และทรัพยากรเชิงสัมพันธ์ มีผลต่อความเป็นผู้นำด้านราคา ผ่านการรวมกลุ่มของทรัพยากรด้านความชำนาญในการจัดการและทรัพยากรองค์กร ต่อมา Karia et al. (2015) ได้ตรวจสอบและพัฒนาโมเดลของผลกระทบจากการรวมกลุ่มของทรัพยากรที่มีต่อผลการดำเนินงานของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ระดับที่ 3 ในตลาดฮาลาลของประเทศมาเลเซีย ผลการวิจัยพบว่า การรวมกลุ่มของอุปกรณ์และเทคโนโลยีขั้นสูง ทรัพยากรด้านความรู้ และความสามารถในการประสานระบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า จะมีผลต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมในการบริการลูกค้า ในทำนองเดียวกันการรวมกลุ่มของทรัพยากรด้านความรู้กับความสามารถในการมุ่งเน้นของลูกค้า จะมีผลต่อผลการดำเนินงานด้านความเป็นผู้นำด้านราคา นอกจากนี้ทรัพยากรด้านอื่น ๆ จะมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานทั้งด้านนวัตกรรมในการบริการลูกค้าและความเป็นผู้นำด้านราคา โดยผ่านการรวมกลุ่มของทรัพยากรด้านความรู้กับความสามารถในการประสานระบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า รวมถึงความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ (3PLs) จะได้รับผลจากความสามารถในการมุ่งเน้นที่ลูกค้า ทรัพยากรด้านความรู้ รวมถึงอุปกรณ์และเทคโนโลยีขั้นสูง สอดคล้องกับ Yang, Marlow, & Lu (2009) ได้สนใจศึกษาผลกระทบของทรัพยากร ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร ด้านทรัพยากรสารสนเทศ และด้านเครือข่ายองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานทั้งการเงินกับการบริการลูกค้าของธุรกิจขนส่งด้วย Container ในประเทศไต้หวัน ผลการวิจัยพบว่า ทรัพยากรด้านภาพลักษณ์ขององค์กรและด้านทรัพยากรสารสนเทศ ไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน แต่กลับมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานทั้งการเงินและการบริการลูกค้า ผ่านความสามารถในการให้บริการด้านโลจิสติกส์ และพบว่าทรัพยากรด้านเครือข่ายองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์กับผลการดำเนินงานทั้งการเงินและการบริการลูกค้าของธุรกิจขนส่งอยู่ในระดับต่ำ

สำหรับ Evangelista et al. (2012) ได้วิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างการยอมรับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับผลการดำเนินงานของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ในประเทศอิตาลี ผลการวิจัยพบว่า IT Adoption มีผลกระทบโดยตรงต่อผลการดำเนินงานในด้านการเงิน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของธุรกิจ เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า ผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้รับอิทธิพลจากด้านเทคโนโลยีในการเก็บรวบรวมข้อมูลมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านเทคโนโลยีที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลางและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทางธุรกิจ

นอกจากนี้ผลจาก IT Adoption มีผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานทั้ง 3 ด้าน ผ่านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ รวมถึงเทคโนโลยีในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีอิทธิพลมากที่สุดในกลุ่มของ IT Adoption อีกทั้งพบการเชื่อมโยงของเทคโนโลยีในการเก็บรวบรวมข้อมูล ความสามารถในการทำธุรกิจ และผลการดำเนินงานของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ในประเทศอิตาลีที่สัมพันธ์กันในระดับสูง นอกจากนี้ Ralston, Grawe, & Daugherty (2013) ได้นำแนวคิดของ Zacharia, & Mentzer (2007; 2004) มาปรับประยุกต์ใช้ในการวิจัยเพื่อศึกษาถึงผลกระทบของลักษณะที่โดดเด่นในกิจกรรมโลจิสติกส์ที่มีต่อความสามารถในการให้บริการและผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมในประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า 1) ลักษณะที่โดดเด่นในกิจกรรมโลจิสติกส์มีผลเชิงบวกต่อความสามารถเชิงนวัตกรรมกับความแตกต่างด้านการบริการโลจิสติกส์ 2) ผลจากความสามารถเชิงนวัตกรรมกับความแตกต่างด้านการบริการโลจิสติกส์ ร่วมกันส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ของอุตสาหกรรม และ 3) ผลจากลักษณะที่โดดเด่นในกิจกรรมโลจิสติกส์มีผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงาน โดยผ่านความสามารถเชิงนวัตกรรมกับความแตกต่างด้านการบริการโลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้สนับสนุนแนวคิดของ Zacharia, & Mentzer (2007; 2004) ศึกษาเกี่ยวกับ Logistics Functional Salience ในการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม และบทบาทของโลจิสติกส์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมประเทศสหรัฐอเมริกา โดย Zacharia, & Mentzer (2004; 2007) ได้ระบุผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารโลจิสติกส์ของอุตสาหกรรม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ Logistics Functional Salience นั้นได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายใน ก็คือ การผสมผสานหน้าที่การทำงานข้ามสายงาน และได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก จากการแข่งขันด้านเวลา การปรับใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Zacharia, & Mentzer, 2004) และพบว่า Logistics Functional Salience มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ผ่านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมโลจิสติกส์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ อีกทั้งการมีส่วนร่วมในกิจกรรมโลจิสติกส์ ได้เป็นตัวแปรคั่นกลางของความสัมพันธ์ระหว่าง Logistics Functional Salience กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Zacharia, & Mentzer, 2007) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงบทบาทสำคัญที่มีคุณค่าของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

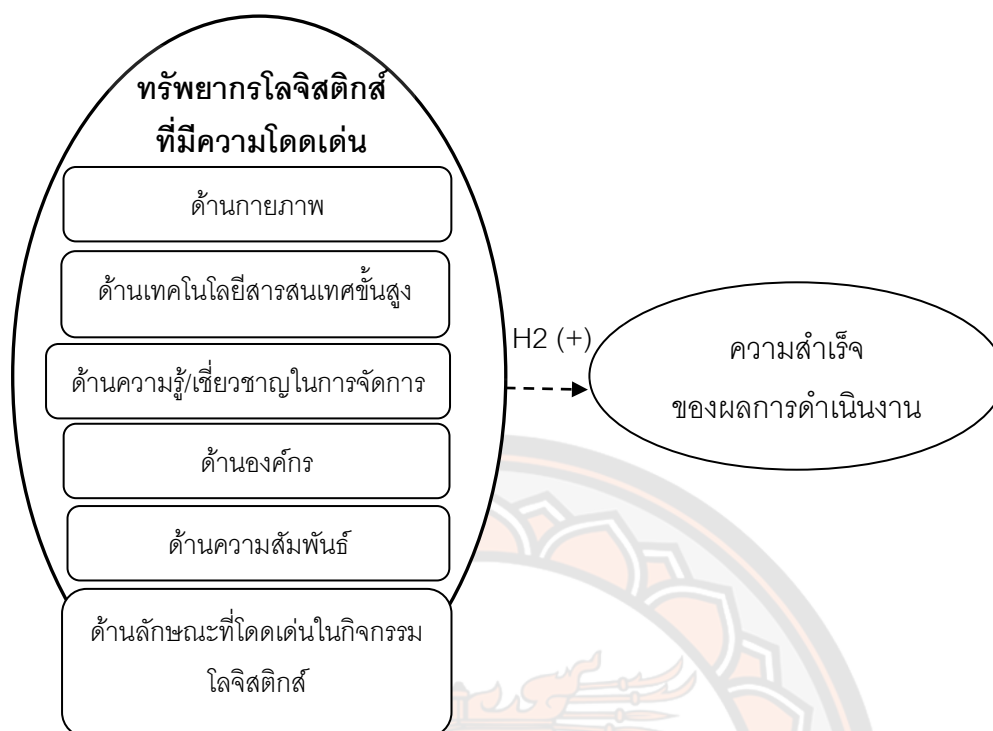
จากการทบทวนวรรณกรรมการวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น สามารถสรุปอิทธิพลของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีต่อผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ได้ดังตาราง 6

ตาราง 6 แสดงสรุปอิทธิพลของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีต่อผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

ตัวชี้วัด	ผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์	
	สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
1. ทรัพยากรทางกายภาพ	Karia (2011)	
2. ทรัพยากรทางเทคโนโลยีสารสนเทศขั้นสูง	Karia, et al. (2015; Evangelista et al., 2012; Karia, 2011; Yang, Marlow, & Lu (2009) มีผลทางอ้อมผ่านความสามารถ	
3. ทรัพยากรด้านความรู้/ความเชี่ยวชาญในการจัดการ	Karia et al. (2015); Karia (2011)	
4. ทรัพยากรขององค์กร	Karia (2011); Yang, Marlow, & Lu (2009) มีผลทางอ้อมผ่านความสามารถ	
5. ทรัพยากรเชิงสัมพันธ์	Karia, et al. (2015); Karia (2011)	Yang, Marlow, & Lu (2009)
6. ลักษณะที่โดดเด่นในกิจกรรมโลจิสติกส์	Ralston, Grawe, & Daugherty (2013); Zacharia, & Mentzer (2004; 2007) มีผลทางอ้อมผ่านความสามารถ	

**ที่มา:** จากการทบทวนวรรณกรรม

จากแนวคิดและงานวิจัยดังกล่าวนี้ จะสะท้อนถึงความเป็นไปได้ของอิทธิพลของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น จะส่งผลต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทย ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ตั้งสมมติฐานการวิจัย คือ **สมมติฐานการวิจัย H2** หมายถึง ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ในทิศทางเดียวกัน



ภาพ 12 แสดงผลกระทบของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นที่มีต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรม

ต่อมาจากแหล่งกำเนิดของศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ นอกจากจะขึ้นอยู่กับทรัพยากรภายในองค์กรแล้ว ยังได้รับผลจากความสามารถที่มีอยู่ภายในองค์กร ซึ่งเป็นบทบาทสำคัญต่อกระบวนการในการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อนำทรัพยากรที่มีอยู่ไปปรับใช้ในกระบวนการผลิตและการให้บริการก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จึงเป็นที่มาของการศึกษาประเด็นเกี่ยวกับความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ เพิ่มเติมดังนี้

### 3. องค์ประกอบด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์

การทบทวนแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ เริ่มจากกำหนดความหมายของความสามารถ หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกอย่างใดอย่างหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงการสั่งสมความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานที่มีอยู่ภายในองค์กร เพื่อทำให้ปัจจัยด้านทรัพยากร สามารถสร้างคุณค่าเพิ่ม จนเป็นสิ่งที่มีความแตกต่างหรือมีข้อได้เปรียบในด้านต่าง ๆ และกล่าวได้ว่า ความสามารถนั้นเป็นจุดแข็งที่สำคัญ

ขององค์กรที่ควรต้องครอบครองและอ้างไว้ ด้วยการถ่ายทอดให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ ฝึกอบรม รวมถึงพัฒนาคุณภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตามนักวิชาการแต่ละท่านต่างก็มีมิติในการวัดทางด้านความสามารถในการให้บริการที่แตกต่างกันตามประเภทของการดำเนินธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ดังนั้นผู้วิจัยจะนำเสนอรูปแบบการทบทวน ออกเป็น 2 ประเด็น คือ 1) ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ และ 2) การศึกษาผลกระทบขององค์ประกอบด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ที่มีต่อผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ดังนี้

### 1) ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์

จากมุมมองในด้านการจัดการทรัพยากร พบว่า ความสามารถ เป็นสิ่งที่ถูกสะสมจากการเรียนรู้และความเข้าใจต่อกระบวนการทำงาน แล้วนำมาปฏิบัติใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Hoffman, 2006) ความสามารถนั้นจะต้องปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ปรับประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ (Luo, 2002)

**ความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์** จะกล่าวถึง ความสามารถในการถ่ายโอนทรัพยากร ทักษะ ความเชี่ยวชาญในการบริการลูกค้า การไหลของข้อมูลข่าวสาร และ ธุรกรรมทางการเงิน รวมถึงการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างสมาชิกภายในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ (Bowersox et al., 2000) ทำให้ทรัพยากรที่ถูกนำมาใช้มีความโดดเด่นในการสร้างความแตกต่างในการให้บริการ จนเป็นข้อได้เปรียบที่เหนือกว่าธุรกิจคู่แข่ง หากมีการสะสมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จากความรู้ความเข้าใจถึงวิธีการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้มีประสิทธิภาพแล้ว จะก่อให้เกิดเป็นความสามารถที่โดดเด่นขององค์กรที่ยากต่อการลอกเลียนแบบและยากต่อการเข้าใจของคู่แข่ง ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจได้

ดังผลงานของ Lai (2004) ได้ให้คำจำกัดความและจำแนกประเภทของความสามารถในการให้บริการในมุมมองของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ณ ประเทศฮ่องกง โดยกำหนดให้ความสามารถในการให้บริการ เป็นความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และปรับใช้ทรัพยากรเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการขององค์กร อีกทั้งได้จำแนกความสามารถในการให้บริการ ออกเป็น 1) การให้บริการงานโลจิสติกส์ที่เกี่ยวกับการให้บริการเสริมหรือสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริการ เช่น การให้บริการด้วยระบบโซลูชันในการดำเนินธุรกิจ มีการให้บริการเกี่ยวกับการประกอบหรือติดตั้งใหม่ การบรรจุหรือการติดฉลากใหม่ การจัดซื้อหรือจัดหา การเปลี่ยนถ่ายสินค้า การประมวลผลคำสั่งซื้อ การพิมพ์ฉลากให้แก่ลูกค้าเฉพาะ การจัดการขนส่ง การปฏิบัติตาม L/C การเจรจาต่อรองและคลังสินค้า 2) การให้บริการทางเทคโนโลยี เช่น การจัดการระบบข่าวสาร ระบบการติดตามสถานะการขนส่ง การเชื่อมโยงผ่าน



เว็บไซต์ เอกสารการรับ-ส่งสินค้า การใช้ระบบ EDI ที่ส่งจากซัพพลายเออร์ เพื่อแจ้งให้ลูกค้าทราบถึง กำหนดเวลาและรายละเอียดสินค้าที่กำลังจะส่งมอบ และ 3) การให้บริการขนส่งสินค้าระหว่าง ประเทศ เป็นการให้บริการรับ-ส่งสินค้า การเก็บรวบรวม รวมถึงการจัดส่งและการกระจายสินค้า ระหว่างประเทศ

Shang, & Marlow (2005) ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถด้านโลจิสติกส์กับ ผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมรายใหญ่ในประเทศไต้หวัน โดยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับความสามารถใน ด้านต่าง ๆ ได้แก่ 1) ความสามารถมุ่งเน้นที่ฐานข้อมูล ประกอบด้วย เทคโนโลยีสารสนเทศและการ แบ่งปันข้อมูล โดยเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นการลงทุนในอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัยต่อการ ปฏิบัติงาน ส่วนการแบ่งปันข้อมูล เป็นความเต็มใจที่จะแบ่งปันข้อมูลที่สำคัญให้ทันเวลา ถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันที 2) ความสามารถในการเปรียบเทียบสมรรถนะ เน้นปรับปรุง ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร แบ่งออก 3 ด้าน คือ 2.1) การเปรียบเทียบภายในองค์กร เป็น การเปรียบเทียบตัวชี้วัดหรือความสามารถในการปฏิบัติงานภายในองค์กร 2.2) การเปรียบเทียบ ภายนอกองค์กร ทำให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรเมื่อเทียบกับธุรกิจคู่แข่ง และ 2.3) การ เปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ เน้นองค์กรธุรกิจที่ไม่ได้แข่งขันในตลาดเดียวกัน และ 3) ความสามารถ ด้านความยืดหยุ่น คือ สามารถปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าได้ โดยเน้น การบูรณาการร่วมกัน และใช้วิธีตอบสนองด้วยระบบโลจิสติกส์แบบดึง (Pull-Based Logistics System) ซึ่งเป็นความสามารถในการปรับตัวตามความต้องการของลูกค้าแต่ละราย

Yang, Marlow, & Lu (2009) ได้ศึกษาเกี่ยวกับทรัพยากร ความสามารถในการ ให้บริการโลจิสติกส์กับความสามารถเชิงนวัตกรรม ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริการขนส่งด้วยผู้คอน เทนเนอร์ในประเทศไต้หวัน โดยความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ มีตัวชี้วัดอยู่ 5 ประเภท ได้แก่ 1) ความสามารถในการสร้างความน่าเชื่อถือในการให้บริการ เป็นเรื่องความถูกต้องของเอกสาร การคำนวณราคาที่ต้องและเหมาะสม ความน่าเชื่อถือในการจองพื้นที่หรือลานพักตู้คอนเทนเนอร์ มรรยาทการให้บริการของพนักงาน ความน่าเชื่อถือของตารางเวลาการเดินทาง และความสามารถใน การติดตามการขนส่งสินค้า 2) ความสามารถในด้านความยืดหยุ่นและการบูรณาการทางสารสนเทศ เช่น Information Integration and Flexibility จากการปรับใช้และบูรณาการด้วยระบบข่าวสารทั่ว โลก คุณภาพการถ่ายโอนข้อมูล เช่น EDI, Fax, E-mail การเชื่อมโยงกับระบบสารสนเทศของ อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง ความสามารถในการจัดการขนส่งที่มีความเฉพาะ การตอบสนองต่อ เหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดระหว่างขนส่ง การดำเนินการตอบสนองต่อข้อร้องเรียนบริการที่ได้มีการ เสนอแนะไว้ และความสามารถในการตอบสนองความต้องการเฉพาะด้าน ปรับตามความต้องการของ ลูกค้าแต่ละราย 3) ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มในการให้บริการด้วยการบริการคลังสินค้า พิธีการศุลกากร การให้บริการแบบองค์รวม การบริการขนส่งแบบ Door to Door และการให้บริการ

ขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ 4) ความสามารถในการสร้างเชิงความสัมพันธ์ จากความรู้ความสามารถของพนักงาน การประสานความร่วมมือในการดำเนินงานกับบริษัทผู้ให้บริการรายอื่น ๆ ความร่วมมือกับบริษัทที่เป็นอยู่ปลายน้ำ เช่น บริษัทที่รับจ้างในการขนส่งสินค้า ผู้ประกอบธุรกิจแรงงานขนถ่ายสินค้าและนายหน้าศุลกากร และ 5. ความสามารถเชิงนวัตกรรม จากระบบการจัดการคุณภาพการให้บริการ การเข้าสู่เส้นทางการให้บริการในรูปแบบใหม่ การปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานขององค์กร การสำรวจวิธีที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและการใช้ระบบให้รางวัลสำหรับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานภายในองค์กร

Meng et al. (2010) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านความสามารถในการให้บริการกับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในการขนส่งแบบ Air Cargo ของประเทศไต้หวัน โดยกำหนดให้ปัจจัยด้านความสามารถในการให้บริการ มีตัวชี้วัดอยู่ 5 ด้าน อาทิ 1) ความสามารถในการจัดส่งมอบ วัตถุประสงค์การจัดส่งสินค้าทางอากาศได้ทันตามกำหนดเวลา ข้อยืดหยุ่น การเรียกร้อยค่าสินไหมทดแทนของลูกค้า และมีระบบโทรศัพท์ในการติดต่อกับผู้ซบรถบรรทุกสินค้าสำหรับกรณีส่งมอบสินค้าแบบ Door to Door 2) ความสามารถในนวัตกรรมด้านความรู้ วัตถุประสงค์คือขยายการให้บริการทั่วโลก การเป็นที่ปรึกษาเกี่ยวกับการค้าระหว่างประเทศ ภาษี และการตลาด มีพื้นที่ของคลังสินค้าใกล้เคียงกับบริเวณสถานบิน พนักงานมีความสามารถในการให้บริการ มีความพร้อมในความปลอดภัยและการรับประกันของคลังสินค้า มีระบบปกป้องความลับของลูกค้า มีความปลอดภัยจากนักแฮกเกอร์คอมพิวเตอร์ มีความพร้อมด้านอุปกรณ์ต่าง ๆ ตามที่ประชาสัมพันธ์ไว้กับลูกค้า 3) ความสามารถในการให้บริการเพิ่มมูลค่า วัตถุประสงค์การออกแบบตรงกับความต้องการของลูกค้า มีระบบการบริหารคลังสินค้าโดยผู้ขาย มีกระบวนการขนถ่ายขึ้นลงของสินค้า พนักงานมีใบอนุญาตการรับรอง มีความพร้อมในการจัดการกับสินค้าอันตรายให้สอดคล้องกับระเบียบของ IATA และ 4) ความสามารถในระบบสารสนเทศ วัตถุประสงค์การจัดการข้อมูลข่าวสาร มีความสามารถในการติดตามและสืบค้นข้อมูล ปริมาณการจัดส่งสินค้าสอดคล้องกับตารางเวลาการส่งมอบ รวมถึง 5) ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า จากการดำเนินงานของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ อาศัยการวัดจากราคาที่เหมาะสม และมีระบบกระบวนการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐาน

Liu, & Luo (2012) พิจารณาถึงผลกระทบของความสามารถด้านโลจิสติกส์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมในประเทศจีนตอนกลางใต้ ภาคใต้และภาคกลาง จำแนกความสามารถด้านโลจิสติกส์ 3 ประเภท ได้แก่ 1) ความสามารถด้านกระบวนการทำงาน เน้นความสามารถในการลดต้นทุนโลจิสติกส์ และลดขั้นตอนการทำงานให้เป็นมาตรฐานและมีคุณภาพ 2) ความสามารถด้านความยืดหยุ่น เน้นการตอบสนองความต้องการเฉพาะทางตามคำแนะนำของพนักงานและลูกค้า และ 3) ความสามารถในการบูรณาการทางสารสนเทศ เป็นการ

รวบรวมข้อมูลข่าวสารและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสมาชิกในห่วงโซ่อุปทาน ในทำนองเดียวกัน Itt, Wong, & Wong (2017) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถของกระบวนการบริการในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้วย 7 ตัวชี้วัด ภายใต้ Unified Service Theory และ Competence-Based View ได้แก่ 1) การจัดการด้านความสัมพันธ์ของซัพพลายเออร์ เป็นความสามารถในการพัฒนา จัดการ การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับซัพพลายเออร์ในระยะยาว ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการหลักในการดำเนินธุรกิจ 2) การจัดการด้านประสิทธิภาพในการให้บริการ เป็นความสามารถในการจัดการ และการปรับปรุงประสิทธิภาพในการให้บริการ เพื่อก่อให้เกิดคุณภาพและความน่าเชื่อถือในการให้บริการ เช่น การจัดส่งสินค้าได้ถูกต้องตามลูกค้าแต่ละราย สถานที่ที่ถูกต้อง และส่งมอบสินค้าทันเวลาตามที่กำหนดไว้ 3) การจัดการด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ เป็นความสามารถในการประยุกต์ใช้ของเทคโนโลยีสารสนเทศกับระบบสารสนเทศ ที่ช่วยสนับสนุนในการไหลของข้อมูลที่เกี่ยวข้องระหว่างซัพพลายเออร์กับลูกค้า และช่วยลดความไม่แน่นอนในการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจ 4) การจัดการด้านกระบวนการคำสั่งบริการ เป็นปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าควรระมัดระวังในด้านการสื่อสารข้อมูลกับลูกค้าให้มีความถูกต้องและชัดเจน 5) การจัดการด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นความสามารถในการจัดการและพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในระยะยาว การรักษาลูกค้ารายเดิม และดึงดูดลูกค้ารายใหม่ โดยนำระบบสารสนเทศมาปรับใช้เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง 6) การจัดการตามความต้องการของลูกค้า เป็นความสามารถในการจัดการและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหมาะสมด้วยฐานข้อมูลลูกค้าที่ทันสมัย เพื่อพยากรณ์ความต้องการและการให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างถูกต้อง และ 7) การจัดการทางทรัพยากรกับความสามารถ เป็นความสามารถในการจัดการด้านทรัพยากรและความสามารถทั้งจับต้องได้และไม่สามารถจับต้องได้ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า อย่างไรก็ตามธุรกิจบริการจะเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้ ทำให้คุณลักษณะของการให้บริการจะมีลักษณะเฉพาะตามประสิทธิภาพของการใช้แรงงานของพนักงาน การตอบสนองความต้องการของลูกค้า และทักษะในการให้บริการของพนักงานในแต่ละรายละ ทั้งหมด 7 ตัวชี้วัดนี้ล้วนเป็นแหล่งกำเนิดความได้เปรียบในการแข่งขันและความสามารถในการทำกำไรของอุตสาหกรรมบริการในประเทศไทย

Ralston, Grawe, & Daugherty (2013) ได้ศึกษาถึงผลกระทบของลักษณะที่โดดเด่นในกิจกรรมโลจิสติกส์ที่มีต่อความสามารถด้านโลจิสติกส์และผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมในประเทศสหรัฐอเมริกา ความสามารถด้านโลจิสติกส์ มี 2 ประเภท คือ 1) ความสามารถเชิงนวัตกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กร จากการเปิดกว้างความคิดและปรับตัวตามสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว พัฒนาระบบความคิดในการปฏิบัติงาน มีการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง มีการประสานงานเพื่อช่วยพัฒนาและปรับใช้แนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน มีการให้และแบ่งปันใช้ทรัพยากรร่วมกัน รวมถึงให้การสนับสนุนแนวคิดการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ และ 2) ความสามารถในการ

สร้างความแตกต่างในการให้บริการโลจิสติกส์ เทียบองค์กรอื่น ๆ เพื่อพัฒนารูปแบบการให้บริการมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวขององค์กร และสามารถปรับเปลี่ยนไปตามความต้องการของลูกค้าได้ทันที

Wang, Jie, & Abareshi (2015) ได้ประเมินผลด้านความสามารถด้านโลจิสติกส์ เพื่อลดความไม่แน่นอนและความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจขนส่งในประเทศออสเตรเลีย จำแนกความสามารถในการให้บริการ คือ 1) ความสามารถที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่นในการดำเนินงานเป็นความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การให้บริการที่ยืดหยุ่นตามความต้องการของลูกค้า การส่งมอบสินค้าทันเวลาพอดีตามที่ลูกค้ากำหนดไว้ และอัตราความสูญเสียอยู่ในระดับต่ำ 2) ความสามารถเชิงนวัตกรรม เป็นความสามารถในการถ่ายโอนความรู้และความคิดเชิงสร้างสรรค์ อาทิ มีการใช้เทคนิคเชิงสร้างสรรค์ในการเคลื่อนย้ายและกระจายสินค้า การปรับปรุงระบบปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ มีการปรับใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการแก้ปัญหา และ 3) ความสามารถในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการและเทคโนโลยี เป็นความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ดีขึ้น เช่น มีมาตรฐานการดำเนินงาน มีความปลอดภัยในการขนส่งและความเสี่ยง จัดการแก้ปัญหาและข้อร้องเรียน มีกระบวนการทำงานที่ง่ายและมีระบบติดตามพัสดุไปรษณีย์

Ho, & Chang (2015) พบว่า ความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ ประกอบด้วย 1) การให้บริการในการสร้างมูลค่าเพิ่ม 2) ความน่าเชื่อถือในการให้บริการ 3) การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า 4) การบูรณาการทางสารสนเทศ 5) ความยืดหยุ่นในการให้บริการ 6) การปรับปรุงด้านความรู้ ความสามารถในการให้บริการ 7) ความปลอดภัยในการขนส่ง 8) ความถูกต้องของเอกสาร และ 9) ความน่าเชื่อถือจากการโฆษณาตารางเวลาในการขนส่ง มีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ในประเทศได้ทุกวัน ในทำนองเดียวกัน Borella et al. (2017) พบว่า ความสามารถในการให้บริการ ประกอบด้วย 1) การแบ่งปันข้อมูลระหว่างลูกค้ากับผู้ให้บริการโลจิสติกส์ เช่น การแบ่งปันข้อมูลในการทำงาน การแชร์ระบบฐานข้อมูลและการใช้กลยุทธ์ร่วมกัน 2) สมรรถนะทางด้านโลจิสติกส์ เน้นความแตกต่างเชิงเทคนิค ความมีชื่อเสียงขององค์กรต่อการสร้างสรรค์ผลงานที่แตกต่างและการเพิ่มมูลค่าในการส่งมอบสินค้า และ 3) การจัดการด้านบริการลูกค้า เน้นประสานข้อมูลและกิจกรรมร่วมกับลูกค้า และรับฟังข้อเสนอแนะ ล้วนมีผลต่อประสิทธิภาพของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ในบริบทของ Business to Business ต่อมา Yorulmaz, & Birgün (2017) ค้นพบว่า ความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ ประกอบด้วย 1) ความสามารถเชิงนวัตกรรม เป็นความสามารถในการพัฒนาโซลูชันและตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละราย 2) ความสามารถด้านความยืดหยุ่น เป็นความสามารถในการขนส่ง การขนถ่ายสินค้าขึ้นลง หรือตอบสนองตามความต้องการของลูกค้าที่ไม่ได้กำหนดไว้ 3) ความสามารถในการให้บริการที่มีความ

รวดเร็วและความน่าเชื่อถือในด้านเวลารับ-ส่งสินค้า เป็นความสามารถและมีความพร้อมในการขนถ่ายขึ้นลงได้อย่างรวดเร็ว ไม่มีสินค้าเสียหายระหว่างการขนส่ง เอกสารทางธุรกรรมมีความถูกต้อง และ 4) ความสามารถทางบูรณาการสารสนเทศ เป็นความสามารถในการสื่อสารและการแบ่งปันข้อมูลระหว่างผู้มีส่วนได้เสียในธุรกิจช่วงเวลาที่เหมาะสมและทันเวลา จะมีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานด้านการบริการลูกค้ากับผลการดำเนินงานทางการเงินของธุรกิจการขนส่งทางทะเลในประเทศไทย

จากการวิจัยข้างต้น นักวิชาการมีความสนใจต่อการวัดผลด้านความสามารถในการให้บริหารไม่เป็นระบบ จึงเป็นเรื่องยากที่จะเข้าใจถึงความสามารถในการจัดการภาพรวมขององค์กร ทำให้ผู้วิจัยได้ทบทวนเพิ่มเติมและพบว่ามีการวิจัยในอดีตของ Morash, Dröge, & Vickery (1996) ได้ศึกษาถึงความสามารถด้านโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความสำเร็จขององค์กร ออกเป็น 2 ด้าน คือ 1) ความสามารถที่มุ่งเน้นด้านความต้องการ เน้นการมีปฏิสัมพันธ์และการติดต่อกับลูกค้า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้านการให้บริการที่ทันเวลา การบริการลูกค้าก่อน-หลังการขายด้วยความรวดเร็ว น่าเชื่อถือและตอบสนองต่อเป้าหมายตลาด และ 2) ความสามารถที่มุ่งเน้นทางด้านซัพพลายเออร์ เน้นความสามารถในการดำเนินงาน เพื่อให้มีความพร้อมต่อกระบวนการผลิต และลดต้นทุนรวมในการจัดจำหน่าย ด้วยวิธีจาก 1) การจัดจำหน่ายอย่างทั่วถึง เป็นความสามารถในการกระจายสินค้าได้อย่างทั่วถึง ทำให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ 2) การจัดจำหน่ายแบบเลือกสรรหรือผูกขาด เป็นการเลือกสรร ควบคุมและจำกัดช่องทางจำหน่ายสินค้า ให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่ต้องการได้ และ 3) กระจายสินค้าแบบต้นทุนรวมต่ำ เป็นความสามารถในการลดต้นทุนในการกระจายสินค้าให้ต่ำที่สุด

ต่อมา Mentzer, Min, & Bobbitt (2004) ได้ศึกษาผลกระทบของความสามารถด้านโลจิสติกส์ที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันในการจัดการทรัพยากร เพื่อนำไปสู่ความสามารถที่โดดเด่นทางโลจิสติกส์ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในการลดต้นทุนกับการบริการลูกค้า ได้กำหนดประเภทของความสามารถด้านโลจิสติกส์ ออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) ความสามารถในการประสานระบบการจัดการระหว่างกลุ่มซัพพลายเออร์ (Supply-Management Interface Capabilities) เน้นการลดต้นทุนและบริหารจัดการด้านกระบวนการโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งการลดต้นทุนเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน จากการปรับปรุงด้านเวลาและคุณภาพ ด้วยการใช้ระบบจัดส่งแบบทันเวลา (Just in Time: JIT) การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response: QR) และระบบการบริหารคลังสินค้าโดยผู้ขาย (VMI) เพื่อลดสูญเสียจากการผลิตและบริการ 2) ความสามารถในการประสานระบบการจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า (Demand-Management Interface Capabilities) เน้นการให้บริการลูกค้าและคุณภาพด้านโลจิสติกส์ โดยการให้บริการลูกค้า ประกอบด้วย ความยืดหยุ่นและการตอบสนองต่อลูกค้า

ส่วนคุณภาพด้านโลจิสติกส์จะเป็นองค์ประกอบภาพรวมของการให้บริการลูกค้า วัตถุประสงค์ตรงต่อเวลา ความพร้อม คุณภาพการส่งมอบและการสื่อสารกับลูกค้า 3) ความสามารถในการประสานระบบการจัดการสารสนเทศ (Information Management Capabilities) เน้นด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การแลกเปลี่ยนข้อมูลและการเชื่อมโยง โดยเทคโนโลยีสารสนเทศ วัตถุประสงค์การใช้ ซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์ เครือข่ายคอมพิวเตอร์และการออกแบบเครือข่าย ส่วนการแลกเปลี่ยนข้อมูล วัตถุประสงค์ด้านการแบ่งปันด้านเทคนิค การเงิน วิธีการทำงานและข้อมูลด้านกลยุทธ์ ส่วนสุดท้ายคือ การเชื่อมโยงหรือการสื่อสารระหว่างกัน วัตถุประสงค์การแลกเปลี่ยนข้อมูลได้ทันเวลา การตอบสนอง และมีรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ และ 4) ความสามารถในการประสานงาน (Coordination Capabilities) เป็นการประสานงานที่มีบทบาทสำคัญต่อกระบวนการทำงาน วัตถุประสงค์การเชื่อมโยงระหว่างองค์กรกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน และการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันในระหว่างการปฏิบัติงาน รวมถึงการประสานงานความร่วมมือแบบ Make หรือ Buy

ทำนองเดียวกับ Mandal, & Korasiga (2016) สนใจศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของความสามารถที่มีต่อการบูรณาการด้านโลจิสติกส์ นำไปสู่นวัตกรรมของห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมในประเทศอินเดีย โดยจำแนกตามความสามารถในการประสานระบบบริหารงาน ออกเป็น 4 ประเภทดังนี้ 1) ความสามารถในการประสานระบบการจัดการระหว่างกลุ่มซัพพลาย เป็นความสามารถในการจัดการภายในองค์กรกับซัพพลายเออร์ มีเป้าหมายเพื่อลดต้นทุนในการปฏิบัติงานให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น 2) ความสามารถในการประสานระบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า เน้นสร้างความแตกต่างในด้านการผลิตและบริการ เพิ่มมูลค่าในกระบวนการผลิตและบริการ การส่งมอบสินค้าให้ทันเวลาตามที่ลูกค้ากำหนด และส่งมอบสินค้าตามสถานที่ที่ลูกค้าต้องการ 3) ความสามารถในการประสานระบบการจัดการสารสนเทศ เน้นการจัดเก็บ รวบรวม การใช้ประโยชน์ในข้อมูลข่าวสาร ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ทั้งภายในและภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ และ 4) ความสามารถในการประสานงาน ทำหน้าที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของความสามารถในการประสานกิจกรรมภายในห่วงโซ่อุปทาน สอดคล้องกับ Karia et al. (2015) ที่เน้นการวัดความสามารถในด้านการประสานระบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าหรือการมุ่งเน้นที่ลูกค้า เป็นการจัดการปฏิบัติงานภายในองค์กร แนวทาง/วิธีการปฏิบัติงาน กระบวนการเชิงกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ด้วย 6 ประเด็น เน้นจากการจัดการความต้องการของลูกค้า การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า การเสนอบริการโซลูชันแก่ลูกค้า การมีระบบการสื่อสารที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ปฏิสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการกับพันธมิตรทางธุรกิจ และการสร้างความไว้วางใจและผูกพันร่วมกับพันธมิตรทางการค้า

ดังนั้นผู้วิจัยได้ใช้หลักการประเมินของ Mandal, & Korasiga (2016) และ Mentzer, Min, & Bobbitt (2004) มาจำแนกประเภทของความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ ทำให้ทราบถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานภาพรวมขององค์กร ได้ดังตาราง 7 นี้

ตาราง 7 แสดงจำแนกองค์ประกอบและตัวชี้วัดของความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	รายละเอียด	อ้างอิงการวิจัย
ความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์	1. การประสานระบบการบริหารจัดการ	1.1 ความน่าเชื่อถือ, ความรวดเร็วในการส่งมอบ	Yorulmaz, & Birgün (2017; Yang C. S., 2015; Yang, Meng et al., 2010; Marlow, & Lu, 2009; Morash, DrÖge, & Vickery, 1996)
	ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า	1.2 การให้บริการในการสร้างมูลค่าเพิ่ม	Yang, C. S. (2015; Meng et al., 2010; Yang, Marlow, & Lu, 2009; Lai, 2004)
		1.3 ความยืดหยุ่นในการให้บริการ	Yorulmaz, & Birgün (2017; Wang, Jie, & Abareshi, 2015; Yang, C. C., 2015; Yang, C. S., 2015; Liu, & Luo, 2012; Lu, & Yang, 2006; Shang, & Marlow, 2005; Mentzer, Min, & Bobbitt, 2004)
		1.4 นวัตกรรม, ความรู้	Yorulmaz, & Birgün (2017; Wang, Jie, & Abareshi, 2015; Ralston, Grawe, & Daugherty, 2013; Meng et al., 2010; Yang, Marlow, & Lu, 2009)
	2. การประสานระบบการจัดการระหว่างกลุ่ม suppliers	2.1 อุปทานด้วยต้นทุนต่ำ (กระบวนการทำงาน)	Itt, Wong, & Wong (2017; Wang, Jie, & Abareshi, 2015; Liu, & Luo, 2012)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	รายละเอียด	อ้างอิงการวิจัย
		2.2 การกระจายสินค้าด้วยต้นทุนต่ำ	Mandal, & Korasiga (2016; Lu, & Yang, 2006; Mentzer, Min, & Bobbitt, 2004; Morash, DrÖge, & Vickery, 1996)
3. การประสานระบบการจัดการสารสนเทศ	3.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ		Meng et al. (2010; Yang, Marlow, & Lu, 2009; Lai, 2004; Mentzer, Min, & Bobbitt, 2004)
	3.3 แบ่งปันข้อมูล,บูรณาการสารสนเทศ		Borella et al. (2017; Yorulmaz, & Birgün, 2017; Mandal, & Korasiga, 2016; Liu, & Luo, 2012; Mentzer, Min, & Bobbitt, 2004)
4. การประสานความร่วมมือและความสัมพันธ์	4.1 เชื่อมโยงการจัดการภายในองค์กร		Mentzer, Min, & Bobbitt (2004)
	4.2 เชื่อมโยงระหว่างองค์กร		Mandal, & Korasiga (2016; Yang, Marlow, & Lu, 2009; Mentzer, Min, & Bobbitt, 2004)

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรม

เมื่อทราบถึงองค์ประกอบและตัวชี้วัดของความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ผู้วิจัยจะศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับอิทธิพลของความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน ดังนี้

## 2) การศึกษาผลกระทบขององค์ประกอบด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

จากที่ได้กำหนดให้ความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ จำแนกเป็น 4 ประเภท คือ 1) ความสามารถในการประสานระบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า 2) ความสามารถในการประสานระบบการจัดการระหว่างกลุ่มซัพพลายเออร์ 3) ความสามารถในการประสานระบบการจัดการสารสนเทศ และ 4) ความสามารถในการประสานงานและสร้าง



ความสัมพันธ์ ทำให้ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงผลกระทบของความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ในแต่ละด้านที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังต่อไปนี้

## 2.1) ผลกระทบของความสามารถในการประสานระบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ความสามารถในการประสานระบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า เรียกว่าเป็น การมุ่งเน้นที่ลูกค้า เป็นระบบการบริหารจัดการเพื่อทำให้บริการที่มีคุณค่าและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการให้บริการด้านโลจิสติกส์ เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์กับผลการดำเนินงานขององค์กร ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการมุ่งเน้นที่ลูกค้า วัดจาก ความรวดเร็วในการส่งมอบ การให้บริการในการสร้างมูลค่าเพิ่ม ความยืดหยุ่นในกระบวนการส่งมอบ นวัตกรรมบริการ และความน่าเชื่อถือในการดำเนินงาน ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นรายประเด็นดังนี้

1. **มิตិความรวดเร็วในการส่งมอบสินค้า** เป็นความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว โดยลดเวลานำในการส่งมอบให้สั้นลง และระยะเวลาในแต่ละช่วงกิจกรรมห่วงโซ่อุปทาน ก่อให้เกิดจุดแข็งทางความสามารถในการส่งมอบ ได้แก่ มีความรวดเร็วในการขนส่งและกระจายสินค้าให้อยู่ในช่วงเวลาที่ลูกค้ากำหนดไว้ บริการขนส่งอย่างรวดเร็วและตรงเวลา การขนถ่ายสินค้าขึ้น-ลงโดยใช้ระยะเวลาค่อนข้างน้อย

จากงานวิจัยของ Meng et al. (2010) พบว่า การให้บริการจัดส่งสินค้าทันเวลาตามที่ลูกค้ากำหนดและมีกระบวนการติดตามสถานะของสินค้าอาจใช้โทรศัพท์ติดต่อกับผู้ขับขี่รถบรรทุก ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในด้านความน่าเชื่อถือและความยืดหยุ่นในการให้บริการแก่ลูกค้าได้ดี เช่นเดียวกับ Morash, Dröge, & Vickery (1996) พบว่า ความรวดเร็วในการส่งมอบจะทำให้ผลตอบแทนจากการลงทุนและยอดขายเพิ่มขึ้นในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ในสหรัฐอเมริกา

ยกเว้นผลงานของ Yorulmaz, & Birgün (2017) พบว่า ความสามารถที่มีความน่าเชื่อถือและความรวดเร็วในการให้บริการไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานทางการเงินและการบริการลูกค้าของธุรกิจขนส่งทางทะเลในประเทศตุรกี และสอดคล้องกับ นวพร ประสมทอง (2558) พบว่า กลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์ด้านความรวดเร็วในการจัดส่งและประหยัดต้นทุนในการขนส่งไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานในภาพรวมรวมของธุรกิจโลจิสติกส์ กล่าวคือ เกณฑ์ความรวดเร็วในการจัดส่งดีและประหยัดค่าใช้จ่ายในการขนส่งไม่ได้เป็นปัจจัยกำหนดผลการดำเนินงานภาพรวมของธุรกิจโลจิสติกส์

2. **มิตินการให้บริการในการสร้างมูลค่าเพิ่ม** กล่าวคือ บริษัทต่าง ๆ อาจจะมีการเสนอบริการเพิ่มเติมที่นอกเหนือกิจกรรมหลักของโลจิสติกส์ อาทิ การให้บริการเป็นที่ปรึกษา

ให้แก่บริษัทลูกค้า เสนอการให้บริการแบบโซลูชัน การให้บริการที่หลากหลายรูปแบบ เช่น การขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ เป็นการขนส่งสินค้าที่ใช้การขนส่งตั้งแต่สองรูปแบบขึ้นไป และเป็นการขนส่งต่อเนื่องระหว่างการขนส่งทางบกกับการขนส่งทางอากาศ

จากงานวิจัยของ Yang, Marlow, & Lu (2009) พบว่า การบริการในการสร้างมูลค่าเพิ่มมีผลต่อผลการดำเนินงานทางการเงินและความพึงพอใจของลูกค้าในธุรกิจขนส่งด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไต้หวัน และได้รับการยืนยันจาก Meng et al. (2010) ที่ว่าการให้บริการในการสร้างมูลค่าเพิ่ม ช่วยสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าในด้านความน่าเชื่อถือ ความรวดเร็วในการส่งมอบ การตอบสนองความต้องการของลูกค้าและความยืดหยุ่นในการให้บริการ สอดคล้องกับ Yeung et al. (2012) ที่ได้นำแนวคิดความสามารถขั้นพื้นฐาน เช่น การตอบสนองที่รวดเร็ว การดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง มีความน่าเชื่อถือในการส่งมอบ และความสามารถในการให้บริการเสริมจากการบริการแบบดั้งเดิมหรือบริการแบบพื้นฐาน อาทิ งานบริการด้านความคิด งานเป็นที่ปรึกษา มีบริการแบบ One Shop Service และมีการให้บริการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจการส่งออก พบว่า ความสามารถเสริมมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรมากกว่าความสามารถขั้นพื้นฐานของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ระดับที่ 3 เช่นเดียวกับ Yang C. S. (2015) ระบุว่า การให้บริการเพิ่มมูลค่ามีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ รวมถึงการเสนอบริการมูลค่าเพิ่มมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานทางการเงินของธุรกิจการขนส่งด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไต้หวัน โดยผ่านผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์

**3. มิติความยืดหยุ่นในกระบวนการส่งมอบ** เป็นความสามารถในการให้บริการที่ปรับเปลี่ยนไปตามความต้องการของลูกค้า ในแง่ของการเปลี่ยนแปลงคำสั่งซื้อในเรื่องของปริมาณ สถานที่ การเสนอหรือการใช้บริการในระยะเวลากระชั้นชิด การจัดส่งสินค้ากรณีเร่งด่วน ตลอดจนการให้บริการและส่งมอบสินค้าในปริมาณมากด้วยความรวดเร็วได้เมื่อเกิดความต้องการสินค้าแบบไม่ได้คาดหมายไว้

จากการทบทวนของ Yang C. S. (2015) ระบุว่า ความยืดหยุ่นในการบริการมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ รวมถึงความยืดหยุ่นในการบริการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานทางการเงินของธุรกิจการขนส่งสินค้าบรรจตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไต้หวัน โดยผ่านผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ นอกจากนี้ Yorulmaz, & Birgün (2017) พบว่า ความสามารถด้านความยืดหยุ่นมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานทางการเงินของธุรกิจขนส่งทางทะเลในประเทศตุรกี

ขณะเดียวกัน Yorulmaz, & Birgün (2017) ระบุว่าความสามารถด้านความยืดหยุ่นไม่มีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานทางการบริการลูกค้า ซึ่งผลตรงกับผลของ Liu, & Luo (2012) ที่พบว่า ความสามารถด้านความยืดหยุ่นไม่มีผลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

แต่กลับมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานโดยผ่านความได้เปรียบในการแข่งขัน สอดรับกับ Shang, & Marlow (2005) ที่ว่าความสามารถด้านความยืดหยุ่นไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ และด้านการเงินของอุตสาหกรรมในประเทศไต้หวัน ในทางเดียวกัน สืบศิริ บำรุงชาติอุดม (2558) กล่าวว่าความยืดหยุ่นในการมุ่งเน้นที่ลูกค้าจะทำให้ผลการดำเนินงานทางการเงินสูงขึ้นนั้น เป็นสิ่งที่ผิดพลาด เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า องค์กรที่มีความยืดหยุ่นในการจัดซื้อวัตถุดิบ และการกระจายสินค้าอยู่ในระดับสูง จะมีแนวโน้มสัดส่วนของต้นทุนขายต่อยอดขายอยู่ในระดับต่ำของอุตสาหกรรมยาในประเทศไทย ขณะที่ความยืดหยุ่นในการจัดการความต้องการของลูกค้าที่สูง จะทำให้สัดส่วนของต้นทุนต่อยอดขายอยู่ในระดับสูงขึ้นด้วย และผลของความยืดหยุ่นในการจัดการวัตถุดิบ กลับไม่มีความสัมพันธ์กับสัดส่วนของต้นทุนต่อยอดขายในอุตสาหกรรมยา

**4. มิตินวัตกรรม-ความคิดสร้างสรรค์** เป็นกิจกรรมในการแสวงหาและปรับใช้แนวความคิด และการออกแบบกระบวนการใหม่ ด้วยการเสนอบริการรูปแบบใหม่ ๆ ในการดำเนินงานและบริการ จนเป็นความแตกต่างในการให้บริการแก่ลูกค้า

ตั้งผลงานของ Meng et al. (2010) พบว่า นวัตกรรมด้านความรู้มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของลูกค้าในด้านความน่าเชื่อถือ ความรวดเร็วในการส่งมอบ การตอบสนองความต้องการของลูกค้าและความยืดหยุ่นในการบริการ และ Ralston, Grawe, & Daugherty (2013) ได้ค้นพบว่าความสามารถเชิงนวัตกรรมและความสามารถในการสร้างความแตกต่างในการให้บริการมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมในทิศทางเดียวกัน รวมถึงความสามารถเชิงนวัตกรรมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผ่านความสามารถในการสร้างความแตกต่างในการให้บริการของอุตสาหกรรมในประเทศสหรัฐอเมริกา สอดคล้องกับ Ho, & Chang (2015) ได้ระบุว่า ความสามารถเชิงนวัตกรรมจะมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ในประเทศไต้หวัน และ Yorulmaz, & Birgün (2017) พบว่า ความสามารถเชิงนวัตกรรมมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานทางการเงินและการบริการลูกค้าของธุรกิจขนส่งทางทะเลในประเทศตุรกี

ยกเว้น Yang, Marlow, & Lu (2009) ได้คัดค้านผลข้างต้นที่ระบุว่า ความสามารถในด้านนวัตกรรมไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจบริการขนส่งด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไต้หวัน เช่นเดียวกับ Kafetzopoulos, & Psomas (2013) พบว่า ความสามารถเชิงนวัตกรรม อาทิ นวัตกรรมการผลิต นวัตกรรมทางกระบวนการ นวัตกรรมทางการตลาด นวัตกรรมองค์กร ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานทางการเงินของอุตสาหกรรมในประเทศกรีซ แต่ความสามารถเชิงนวัตกรรมในภาพรวมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานทางการเงินผ่านประสิทธิภาพขององค์กร

**5. มิตินำเชื่อถือในการดำเนินงาน** เป็นความสามารถในการตอบสนองต่อวัน เวลา สถานที่ และปริมาณการส่งมอบได้ตามความคาดหวังของลูกค้า เช่น การส่งมอบสินค้าตามคำสั่งซื้อของลูกค้าได้อย่างถูกต้องและตรงเวลาที่กำหนดไว้ สินค้าไม่ชำรุดหรือเสียหาย

จากการทบทวนของ Yang, Marlow, & Lu (2009) พบว่า ความน่าเชื่อถือในการให้บริการมีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานทางการเงินและความพึงพอใจของลูกค้าในธุรกิจขนส่งด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไต้หวัน สอดรับกับ Yang, C. S. (2015) ระบุว่า ความน่าเชื่อถือในการบริการมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ รวมถึงความน่าเชื่อถือมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานทางการเงินของธุรกิจการขนส่งด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไต้หวัน ผ่านผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ เช่นเดียวกับ Morash, Dröge, & Vickery (1996) ระบุว่าความน่าเชื่อถือในการส่งมอบส่งผลต่ออัตราการเติบโตของผลตอบแทนจากการลงทุนเพิ่มขึ้นในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์

ยกเว้น Yorulmaz, & Birgün (2017) คัดค้านผลการวิจัยข้างต้น พบว่า ความสามารถที่มีความน่าเชื่อถือและความรวดเร็วในการให้บริการไม่ความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานทางการเงินและการบริการลูกค้าของธุรกิจขนส่งทางทะเลในประเทศตุรกี สอดคล้องกับ ศิลป์ชัย อุ่นอรุณ (2554) ได้ศึกษาประสิทธิภาพการขนส่งของบริษัทเอ็น เอ็ม แอล จำกัด พบว่า ความน่าเชื่อถือ การติดต่อสื่อสารและความปลอดภัยในการให้บริการไม่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการขนส่งทางบกในด้านการลดต้นทุนกับความรวดเร็วในการขนส่งสินค้า

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องข้างต้น สามารถสรุปเป็น ตาราง 8 แสดงให้เห็นถึงผลกระทบของความสามารถในการมุ่งเน้นที่ลูกค้าที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนี้

ตาราง 8 แสดงผลของความสามารในการมุ่งเน้นที่ลูกค้าที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ตัวชี้วัด	รายละเอียด	ผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
		สอดคล้องการวิจัย
		ไม่สอดคล้องการวิจัย
ความสามารถในการ	1. ความรวดเร็วในการ	Meng et al. (2010; Morash, DrÖge, & Yorulmaz, & Birgün (2017); นวพร ประสมทอง (2558)
ประสานระบบการ	การส่งมอบสินค้า	Vickery, 1996)
บริหารจัดการให้	2. การให้บริการใน	Yang, C. S. (2015; Yeung et al., 2012; Meng et al., 2010; Yang, Marlow, & Lu, 2009)
สอดคล้องกับความ	การสร้างมูลค่าเพิ่ม	
ต้องการของลูกค้า	3. ความยืดหยุ่นใน	Yorulmaz, & Birgün (2017) (แต่ไม่มีต่อการ
(การมุ่งเน้นที่ลูกค้า)	กระบวนการส่งมอบ	บริการลูกค้า); Yang, C. S. (2015)
		Liu, & Luo (2012) (ไม่มีผลทางตรง แต่ส่งผล
		ทางอ้อมผ่านความได้เปรียบในการแข่งขัน); Shang, & Marlow (2005); สีสศิริ บำรุงชาติอุดม (2558)
	4. นวัตกรรมความคิด	Kafetzopoulos, & Psomas (2013) (ไม่มีผล
	สร้างสรรค์	ทางตรง แต่ส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพทางการเงิน ผ่านผลการดำเนินงาน); Yang, Marlow, & Lu (2009)
	5. ความน่าเชื่อถือใน	Yorulmaz, & Birgün (2017); คิลป์ชัย อุ่นอรุณ
	การดำเนินงาน	2009; Morash, DrÖge, & Vickery, 1996) (2554)

ที่มา: จากการพัฒนาวรรณกรรม

จากตาราง 8 แสดงให้เห็นถึงตัวชี้วัดด้านความสามารถในการมุ่งเน้นที่ลูกค้า ได้แก่ ความรวดเร็วในการส่งมอบ การให้บริการในการสร้างมูลค่าเพิ่ม ความยืดหยุ่นในการกระบวนการส่งมอบ นวัตกรรมบริการ และความน่าเชื่อถือในการดำเนินงาน ผลการวิจัยพบว่า ผลของความสามารถในการมุ่งเน้นที่ลูกค้ามีอิทธิพลที่ไม่แน่นอนต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านการบริการลูกค้า และความพึงพอใจของลูกค้า อย่างไรก็ตามในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าควรนำตัวชี้วัดเหล่านี้มาตรวจสอบกับธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ในประเทศไทย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ประยุกต์ตัวชี้วัดด้านความสามารถในการประสานระบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าหรือการมุ่งเน้นที่ลูกค้าเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ในประเทศไทย



ภาพ 13 แสดงตัวชี้วัดของความสามารถในการประสานระบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรม

## 2.2) ผลกระทบของความสามารถในการประสานระบบการจัดการระหว่างกลุ่มซัพพลายเออร์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ความสามารถในการประสานระบบการจัดการระหว่างกลุ่ม Suppliers เรียกว่าเป็น การมุ่งเน้นที่ซัพพลายเออร์ เป็นความสามารถในการจัดการกับซัพพลายเออร์ โดยมีเป้าหมายเพื่อลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานให้ต่ำที่สุด และจัดการกับระบบการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการมุ่งเน้นที่ซัพพลายเออร์ วัตถุประสงค์การทำงานภายในองค์กร การกระจายสินค้าด้วยวิธีต้นทุนต่ำ ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนี้

**1. มิติกระบวนการทำงานภายในองค์กร** เป็นความสามารถในการออกแบบขั้นตอนในการทำงาน การให้สิ่งสนับสนุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน มีเป้าหมายเพื่อลดต้นทุนโลจิสติกส์ให้ต่ำที่สุด ยกตัวอย่าง มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Intranet, EDI ด้วยดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจะช่วยลดขั้นตอนการทำงานและจัดให้เป็นระบบมาตรฐานและมีคุณภาพการให้บริการแก่ลูกค้า

จากงานวิจัยในอดีตของ Liu, & Luo (2012) พบว่า ความสามารถด้านกระบวนการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขันกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ รวมถึงความสามารถด้านกระบวนการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงาน ผ่านความได้เปรียบในการแข่งขัน สอดคล้องกับ McGinnis, & Vallopra (1999) พบว่า การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจากการมีส่วนร่วมของผู้ซื้อและผู้ขายจะเป็นแหล่งกำเนิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางด้านต้นทุนและความแตกต่างของธุรกิจในภาคอุตสาหกรรม

**2. มิติการกระจายสินค้าด้วยวิธีต้นทุนต่ำ** เป็นความสามารถในการลดต้นทุนการกระจายสินค้า สามารถวัดจากความสามารถในการให้บริการที่ครอบคลุมพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Cho, Ozment, & Sink, 2008)

จากการทบทวนของ Sezhiyan, Page, & Iskanus (2011) พบว่า ความสามารถด้านโลจิสติกส์ จะประกอบด้วย การจัดการในการบริการก่อนและหลังการขาย การมีเครือข่ายกระจายสินค้าที่ครอบคลุมกับกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึง ความเร็วและความน่าเชื่อถือในการส่งมอบ และการกระจายต้นทุนด้วยวิธีต่ำที่สุด ล้วนแล้วส่งผลโดยตรงและผลทางอ้อมต่อกลยุทธ์การจัดการห่วงโซ่อุปทาน และผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมในประเทศอินเดีย เช่นเดียวกับ Morash, Dröge, & Vickery (1996) ที่พบว่า การกระจายต้นทุนด้วยวิธีต่ำจะทำให้อัตราผลตอบแทนของยอดขายเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ซึ่งเป็นความได้เปรียบในอัตราส่วนเพิ่มในการลดลงของต้นทุนต่อหน่วยและการเพิ่มขึ้นของยอดขายจากระดับราคาสินค้าและบริการที่ลดลง

ยกเว้นผลงานของนวพร ประสมทอง (2558) แสดงให้เห็นว่าหากมีการสนับสนุนและพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจโลจิสติกส์ในด้านความเร็วในการจัดส่ง และประหยัดต้นทุนในการขนส่งจะไม่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์โดยภาพรวมของธุรกิจโลจิสติกส์

จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปเป็นตาราง 9 แสดงให้เห็นถึงผลกระทบของความสามารถในการจัดการระหว่างกลุ่ม Suppliers ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ได้ดังนี้

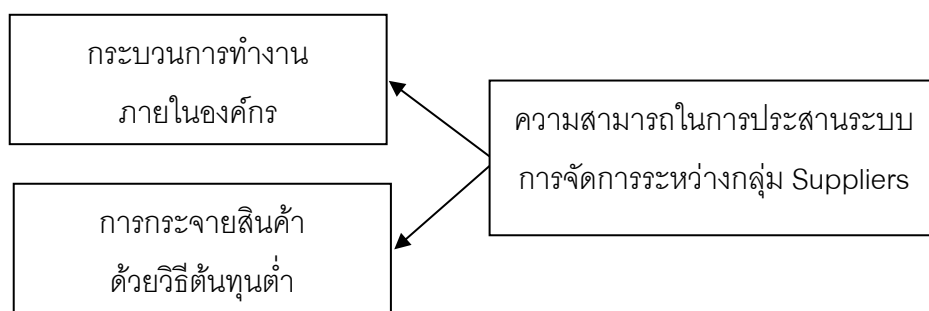
**ตาราง 9 แสดงผลของความสามารถในการจัดการระหว่างกลุ่ม Suppliers ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร**

ตัวชี้วัด	รายละเอียด	ผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	
		สอดคล้องการวิจัย	ไม่สอดคล้องการวิจัย
ความสามารถในการประสานระบบการจัดการระหว่างกลุ่มซัพพลายเออร์ (การมุ่งเน้นที่ซัพพลายเออร์)	1. กระบวนการทำงานภายในองค์กร	Liu, & Luo (2012; McGinnis, & Vallopra, 1999)	
	2. การกระจายสินค้าด้วยวิธีต้นทุนต่ำ	Sezhiyan, Page, & Iskanus (2011; Morash, Dröge, & Vickery, 1996)	นวพร ประสมทอง (2558)

**ที่มา:** จากการทบทวนวรรณกรรม

จากตาราง 9 จะเห็นได้ว่ามีงานวิจัยเกี่ยวกับความสามารถในการประสานระบบการจัดการระหว่างกลุ่ม Suppliers ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร มีจำนวนค่อนข้างน้อยและไม่แพร่หลาย ส่วนใหญ่เป็นการมุ่งศึกษาตัวชี้วัดด้านความสามารถในการมุ่งเน้นที่ลูกค้าที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรค่อนข้างมาก สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตัวชี้วัดความสามารถในการประสานระบบการจัดการระหว่างกลุ่ม Suppliers เป็นองค์ประกอบหนึ่งของความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ในประเทศไทย





ภาพ 14 แสดงตัวชี้วัดของความสามารถในการประสานระบบการจัดการระหว่างกลุ่ม

### Suppliers

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรม

### 2.3) ผลกระทบของความสามารถในการประสานระบบการจัดการสารสนเทศ ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ความสามารถในการประสานระบบการจัดการสารสนเทศ เรียกว่าเป็นการมุ่งเน้นที่เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรกับซัพพลายเออร์หรือลูกค้า ในการประสานข้อมูลและสื่อสารด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร ก่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็วต่อการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารที่มีความถูกต้องและทันเวลา ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการมุ่งเน้นที่เทคโนโลยีสารสนเทศ วัตถุประสงค์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ การแลกเปลี่ยนหรือการแบ่งปันข้อมูล ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นรายประเด็นดังนี้

1. **มิติเทคโนโลยีสารสนเทศ** เป็นเทคโนโลยีที่ถูกนำมาเชื่อมโยงกับการจัดการโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทาน ทำหน้าที่จัดการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารระหว่างองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันหากมีความสามารถในการวางโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ มีเชื่อมโยงข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีระบบการสื่อสารที่ดี ทำให้เกิดความรวดเร็วและประหยัดต้นทุนการดำเนินงาน

จากงานวิจัยของ Bae (2016) พบว่า ระบบสารสนเทศทางโลจิสติกส์มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทขนส่งและโลจิสติกส์ในประเทศเกาหลี เช่นเดียวกับ Karagöz, & Akgün (2015) พบว่า ความสามารถทางเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงกับผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ และมีผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานจากการปฏิบัติงานและการเงิน โดยผ่านผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ สอดคล้องกับ Evangelista et al. (2012) พบว่า เทคโนโลยี

ที่เกี่ยวข้องในการเก็บรวบรวมข้อมูลส่งผลต่อความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์กับผลการดำเนินงานในแง่ของประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ โดยเฉพาะด้านความสามารถในการทำธุรกรรมที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปรับปรุงการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ และประสิทธิผลในการดำเนินงานจากการปรับปรุงในด้านการดำเนินงาน การบริการลูกค้าและความยืดหยุ่นมากที่สุด เช่นเดียวกับ Meng et al. (2010) พบว่า หากองค์กรมีสารสนเทศที่ดีจะช่วยให้ลูกค้ามีความพึงพอใจในด้านความน่าเชื่อถือ ความรวดเร็วในการส่งมอบ การตอบสนองความต้องการของลูกค้าและความยืดหยุ่นในการบริการ และมีความคิดเห็นตรงกับ Yang, Marlow, & Lu (2009) พบว่า การบูรณาการด้านข้อมูลและความยืดหยุ่นในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานทางการเงินและความพึงพอใจของลูกค้าในธุรกิจขนส่งด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไต้หวัน และ Shang, & Marlow (2005) พบว่า ความสามารถบนพื้นฐานของสารสนเทศในด้านการจัดการข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยีสารสนเทศ การแบ่งปันข้อมูล จะมีอิทธิพลโดยตรงต่อการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ความสามารถในการให้บริการที่มีความยืดหยุ่น และผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ รวมถึงความสามารถบนพื้นฐานของสารสนเทศยังมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน ผ่านผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์

ยกเว้นผลการวิจัยของ Ahimbisibwe et al. (2016) ที่ระบุว่าผลการดำเนินงานของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ระดับที่ 3 เน้นบริษัทที่ทำ Clearing and Forwarding ได้รับอิทธิพลจากการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการรับรู้ถึงความง่ายต่อการใช้งาน และด้านการรับรู้ประโยชน์มากที่สุด รองลงมาคือ คุณภาพบริการโลจิสติกส์ เช่น รูปลักษณ์ทางกายภาพ ความน่าเชื่อถือ การตอบสนองต่อลูกค้า การสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า และการดูแลเอาใจใส่ แต่ไม่ได้รับอิทธิพลจากความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ สถาปัตยกรรมของ IT, โครงสร้างของ IT, ทรัพยากรมนุษย์ IT, ทรัพยากรเชิงสัมพันธ์ IT ในเมืองกัมปาลา ณ ประเทศยูกันดา สอดคล้องกับ Ray, Barney and Muhanna (2004) พบว่า ทรัพยากรและความสามารถทางบรรยากาศในการบริการกับการจัดการด้านความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Managerial IT Knowledge) ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทประกันภัยในอเมริกาเหนือ ยกเว้นทรัพยากรด้านเทคโนโลยีในการบริการลูกค้า เช่น Call Tracking/CRM System, Scanning/Imaging Technology ไม่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการบริการลูกค้า พร้อมทั้งผลของทรัพยากรและความสามารถด้านบรรยากาศในการบริการ การจัดการความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีและด้านการลงทุนในการบริการลูกค้าไม่มีนัยสำคัญต่อผลตอบแทนต่อสินทรัพย์

**2. มิติการแลกเปลี่ยน-แบ่งปันข้อมูล** เป็นความสามารถในการแบ่งปันข้อมูลระหว่างดำเนินกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยความเต็มใจและถูกต้อง แสดงให้เห็น

ถึงประสิทธิภาพขององค์กรสามารถรวบรวม จัดเก็บ และปรับใช้ประโยชน์จากข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างเหมาะสม

จากงานวิจัยในอดีตของ Yorulmaz, & Birgün (2017) พบว่าความสามารถทางบูรณาการสารสนเทศมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานทางการเงินและการบริการลูกค้าของธุรกิจขนส่งทางทะเลในประเทศตุรกี มีความคิดเห็นตรงกับ Li, et al. (2006) ที่ว่าหากองค์กรมีวิธีการปฏิบัติงานในการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย กลยุทธ์ของพันธมิตรของซัพพลายเออร์ ความสัมพันธ์กับลูกค้า ระดับการแบ่งปันข้อมูล คุณภาพในการแบ่งปันข้อมูล และการชะลอเวลาหรือหน่วงเวลา หรือการไม่เร่งรัดของช่วงเวลา จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นการเพิ่มขึ้นของผลการดำเนินงานในองค์กร ตรงกับผลงานของ ประวิตร สายแก้ว, จินดารัตน์ ปิณณี, และเกสินี หมื่นไธสง (2552) พบว่า กลยุทธ์การตลาดด้านการแบ่งปันข่าวสารข้อมูลร่วมกันจะมีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานในแง่มุมมองของลูกค้าในธุรกิจโรงแรมของประเทศไทย

ยกเว้น Liu, & Luo (2012) พบว่า ความสามารถด้านการบูรณาการทางสารสนเทศไม่มีผลกระทบทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร แต่ความสามารถด้านการบูรณาการทางสารสนเทศด้านการรวบรวมและแบ่งปันข้อมูล มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงาน ผ่านความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่นเดียวกับ ประวิตร สายแก้ว, จินดารัตน์ ปิณณี, และเกสินี หมื่นไธสง (2552) พบว่า การแบ่งปันข่าวสารข้อมูลไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานทางกระบวนการภายใน การเรียนรู้และการเจริญเติบโตของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อยของธุรกิจโรงงานในประเทศไทย

จากการทบทวนข้างต้นสรุปเป็นตาราง 10 แสดงถึงผลกระทบของความสามารถในการประสานระบบการจัดการสารสนเทศที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ได้ดังนี้

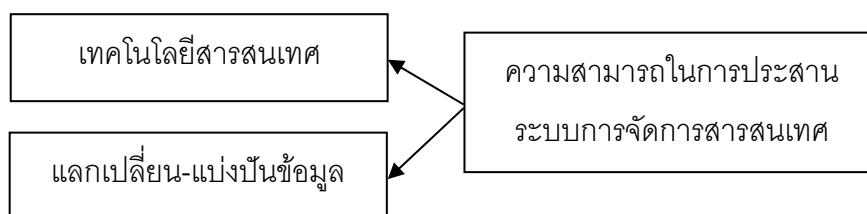
**ตาราง 10 แสดงผลของความสามารถในการประสานระบบการจัดการสารสนเทศที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร**

ตัวชี้วัด	รายละเอียด	ผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	
		สอดคล้องการวิจัย	ไม่สอดคล้องการวิจัย
ความสามารถในการประสานระบบการจัดการสารสนเทศ (การมุ่งเน้นที่	1. เทคโนโลยีสารสนเทศ	Bae (2016; Karagöz, & Akgün, 2015; Evangelista et al., 2012; Mithas, Ramasubbu, & Sambamuthy, 2011;	Ahimbisibwe et al. (2016; Ray, Barney, & Muhanna, 2004)

ตัวชี้วัด	รายละเอียด	ผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	
		สอดคล้องการวิจัย	ไม่สอดคล้องการวิจัย
เทคโนโลยีสารสนเทศ)		Meng et al, 2010; Yang, Marlow, & Lu, 2009; Shang, & Marlow, 2005)	
	2. แลกเปลี่ยน-แบ่งปันข้อมูล	Yorulmaz, & Birgün (2017); Li, et al. (2006); ประวิตร สายแก้ว, จินดารัตน์ ปิณณี, และเกสินี หมื่นไธสง (2552)	Liu, & Luo (2012) (ไม่มีผลทางตรง แต่ส่งผลทางอ้อมผ่านความได้เปรียบ); ประวิตร สายแก้ว, จินดารัตน์ ปิณณี, และเกสินี หมื่นไธสง (2552) (ไม่มีผลต่อกระบวนการเรียนและพัฒนา)

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรม

จากตาราง 10 จะเห็นได้ว่าผลของความสามารถในการมุ่งเน้นที่เทคโนโลยีสารสนเทศ จะมีผลกระทบที่ไม่แน่นอนต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างไรก็ตาม สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ประยุกต์ตัวชี้วัดด้านความสามารถในการประสานระบบการจัดการสารสนเทศ เป็นองค์ประกอบหนึ่งของความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ในประเทศไทย



ภาพ 15 แสดงตัวชี้วัดของความสามารถในการประสานระบบการจัดการสารสนเทศ

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรม

## 2.4) ผลกระทบของความสามารถในการประสานงานและการสร้างความสัมพันธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ความสามารถในการประสานงานและการสร้างความสัมพันธ์ เรียกว่า เป็น การมุ่งเน้นที่การประสานงานและความสัมพันธ์ เน้นความสามัคคีระหว่างดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทาน เป็นกระบวนการบริหารที่ต้องอาศัยหน้าที่ความรับผิดชอบและมีการประสานความร่วมมืออย่างเป็นระบบ รวมถึงสร้างพันธมิตรที่ดีต่อองค์กรอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการมุ่งเน้นที่การประสานงานและความสัมพันธ์ วัตถุประสงค์ของการจัดการภายในและภายในองค์กร ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ เป็นรายประเด็นดังนี้

**1. มิติเชื่อมโยงการจัดการภายในองค์กร** หมายถึง การเชื่อมโยงของการบริหารกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กร ด้วยการประสานงาน ความร่วมมือ และการสื่อสารระหว่างหน่วยงานในองค์กร

จากงานวิจัยในอดีตของ มนตรี พิริยะกุล และชฎานันท์ เกิดพิทักษ์ (2553) พบว่า การประสานความร่วมมือภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานทางการตลาดและผลการปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ รวมถึงผลการดำเนินงานด้านการแข่งขันถูกควบคุมด้วยอิทธิพลของการประสานความร่วมมือภายในองค์กร ผ่านผลการปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์

**2. มิติเชื่อมโยงระหว่างองค์กร** หมายถึง การเชื่อมโยงของการบริหารกระบวนการดำเนินงานระหว่างองค์กรกับลูกค้า พันธมิตรทางการค้าหรือผู้มีส่วนได้เสีย ด้วยการประสานงาน ความร่วมมือ และการสื่อสาร และสร้างความสัมพันธ์ด้วยการเป็นพันธมิตรที่ดี ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำของกิจกรรมโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทาน ผู้ที่เกี่ยวข้อง อาทิ ผู้จัดส่งสินค้า ผู้ผลิตและลูกค้า ทั้ง 3 ฝ่ายร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการทบทวนของ Bae (2016) พบว่า การประสานงานระหว่างองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานของบริษัทขนส่งและโลจิสติกส์ในประเทศเกาหลี อีกทั้งได้รับผลกระทบจากระบบสารสนเทศทางโลจิสติกส์ในฐานะเป็นตัวแปรกำกับ สอดคล้องกับ Yang, Marlow, & Lu (2009) พบว่า การสร้างความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางการค้า เช่น Hauler, Stevedoring, Customs Broke และบริษัทขนส่งอื่น ๆ มีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานทางการเงินและความพึงพอใจของลูกค้าในธุรกิจขนส่งด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไต้หวัน และมีความเห็นตรงกับ Li et al. (2006) พบว่า หากองค์กรมีวิธีการปฏิบัติงานในการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ (SCM Practices) จะประกอบด้วย กลยุทธ์ของพันธมิตรของซัพพลายเออร์ ความสัมพันธ์กับลูกค้า ระดับของการแบ่งปันข้อมูล คุณภาพการแบ่งปันข้อมูล และการชะลอเวลาหรือหน่วงเวลา จะทำให้

เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและการเพิ่มขึ้นของผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ความได้เปรียบในการแข่งขันยังมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ยกเว้น มนตรี พิริยะกุล และชญานันท์ เกิดพิทักษ์ (2553) พบว่าการประสานความร่วมมือกับองค์กรภายนอกที่ดีจะส่งผลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านการแข่งขันที่มีคุณภาพ แต่ไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานทางการตลาดและผลการปฏิบัติงานการกระจายหรือจัดเก็บสินค้า

จากการทบทวนข้างต้น สรุปเป็นตาราง 11 แสดงถึงผลกระทบของความสามารถในการมุ่งเน้นที่การประสานงานและความสัมพันธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ได้ดังนี้

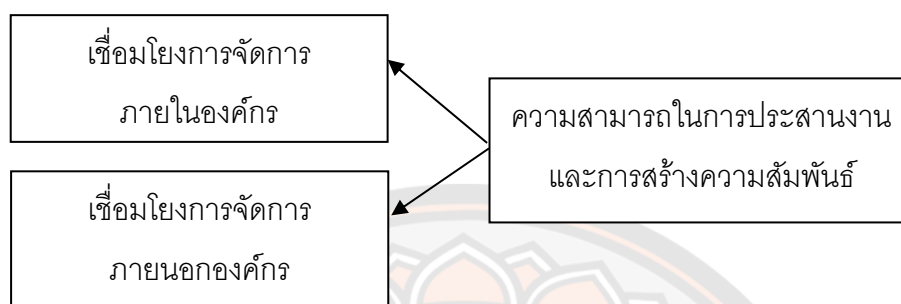
**ตาราง 11 แสดงผลของความสามารถในการมุ่งเน้นที่การประสานงานและความสัมพันธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร**

ตัวชี้วัด	รายละเอียด	ผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	
		สอดคล้องการวิจัย	ไม่สอดคล้องการวิจัย
ความสามารถในการประสานงานและการสร้าง	1. เชื่อมโยงการจัดการภายในองค์กร	มนตรี พิริยะกุล, และชญานันท์ เกิดพิทักษ์ (2553)	
ความสัมพันธ์ (การมุ่งเน้นที่การประสานงาน & ความสัมพันธ์)	2. เชื่อมโยงระหว่างองค์กร	Bae (2016; มนตรี พิริยะกุล, และชญานันท์ เกิดพิทักษ์ (2553) (ส่งผลต่อผลการดำเนินงานทางการแข่งขัน); Yang, Marlow, & Lu (2009; Li et al., 2006)	มนตรี พิริยะกุล, และชญานันท์ เกิดพิทักษ์ (2553) (ไม่ส่งผลการดำเนินงานทางการตลาด และโลจิสติกส์)

**ที่มา:** จากการทบทวนวรรณกรรม

จากตาราง 11 แสดงให้เห็นว่าผลของความสามารถในการมุ่งเน้นที่การประสานงานและความสัมพันธ์ จะมีผลกระทบที่ไม่แน่นอนต่อผลการดำเนินงาน นอกจากนี้พบว่า

งานวิจัยเกี่ยวข้องมีจำนวนน้อยและไม่แพร่หลาย ผู้วิจัยได้ประยุกต์ตัวชี้วัดด้านความสามารถในการประสานงานและการสร้างความสัมพันธ์ เป็นองค์ประกอบหนึ่งของความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ที่ในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ในประเทศไทย



ภาพ 16 แสดงตัวชี้วัดของความสามารถในการประสานงานและการสร้างความสัมพันธ์

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรม

สุดท้ายนี้ สามารถสรุปผลขององค์ประกอบของความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ จำแนกเป็น 4 มิติ คือ 1) ความสามารถในการมุ่งเน้นที่ลูกค้า 2) ความสามารถในการมุ่งเน้นที่ซัพพลายเออร์ 3) ความสามารถในการมุ่งเน้นที่เทคโนโลยีสารสนเทศ และ 4) ความสามารถในการมุ่งเน้นที่การประสานงานและความสัมพันธ์ โดยการวิจัยในอดีต ดังตาราง 8 ถึงตาราง 11 นักวิชาการส่วนใหญ่นิยมเลือกศึกษาเพียงมิติใดมิติหนึ่งหรือสองมิติ แต่โดยทั่วไปความสำคัญต่อการมุ่งเน้นที่ลูกค้ามากที่สุด เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

ดังนั้นงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Mandal, & Korasiga (2016; Karia et al., 2015; Mentzer, Min, & Bobbitt, 2004) และนักวิชาการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง การวิจัย มาประยุกต์ใช้และเพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดด้านองค์ประกอบด้านความสามารถในการให้บริการของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ จะเรียกปัจจัยแฝง คือ ความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ เป็นความสามารถในการถ่ายโอนทรัพยากร ทักษะ ความเชี่ยวชาญในการบริการลูกค้า การไหลของข้อมูลข่าวสาร และธุรกรรมทางการเงิน รวมถึงการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างสมาชิกภายในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทาน



ภาพ 17 แสดงองค์ประกอบและตัวชี้วัดด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรม

จากภาพ 17 จะแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ มีตัวชี้วัด 4 ประเด็น ได้แก่ 1) ความสามารถในการประสานระบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า (การมุ่งเน้นที่ลูกค้า) 2) ความสามารถในการประสานระบบการจัดการระหว่างกลุ่ม Suppliers (การมุ่งเน้นที่ซัพพลายเออร์) 3) ความสามารถในการประสานระบบการจัดการสารสนเทศ (การมุ่งเน้นที่เทคโนโลยีสารสนเทศ) และ 4) ความสามารถในการประสานความร่วมมือและความสัมพันธ์ (การมุ่งเน้นที่การประสานงานและความสัมพันธ์) มีรายละเอียดดังนี้

1. การมุ่งเน้นที่ลูกค้า เป็นระบบการบริหารจัดการเพื่อเป็นการให้บริการที่มีคุณค่าตามสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง สร้างความแตกต่างในการให้บริการ และเพิ่มระดับความพึงพอใจแก่ลูกค้า ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการให้บริการ (Mandal, & Korasiga, 2016; Mentzer, Min, & Bobbitt, 2004) วัดจากความเร็วในการส่งมอบสินค้า การให้บริการในการสร้างมูลค่าเพิ่ม ความยืดหยุ่นในการกระบวนการส่งมอบ นวัตกรรมบริการ และความน่าเชื่อถือในการดำเนินงาน (Mandal, & Korasiga, 2016; Mentzer, Min, & Bobbitt, 2004)

2. การมุ่งเน้นที่ซัพพลายเออร์ เป็นความสามารถในการจัดการกับซัพพลายเออร์ ตามข้อตกลงร่วมกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานให้ต่ำที่สุด และมีระบบการให้บริการในการส่งผ่านทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มี

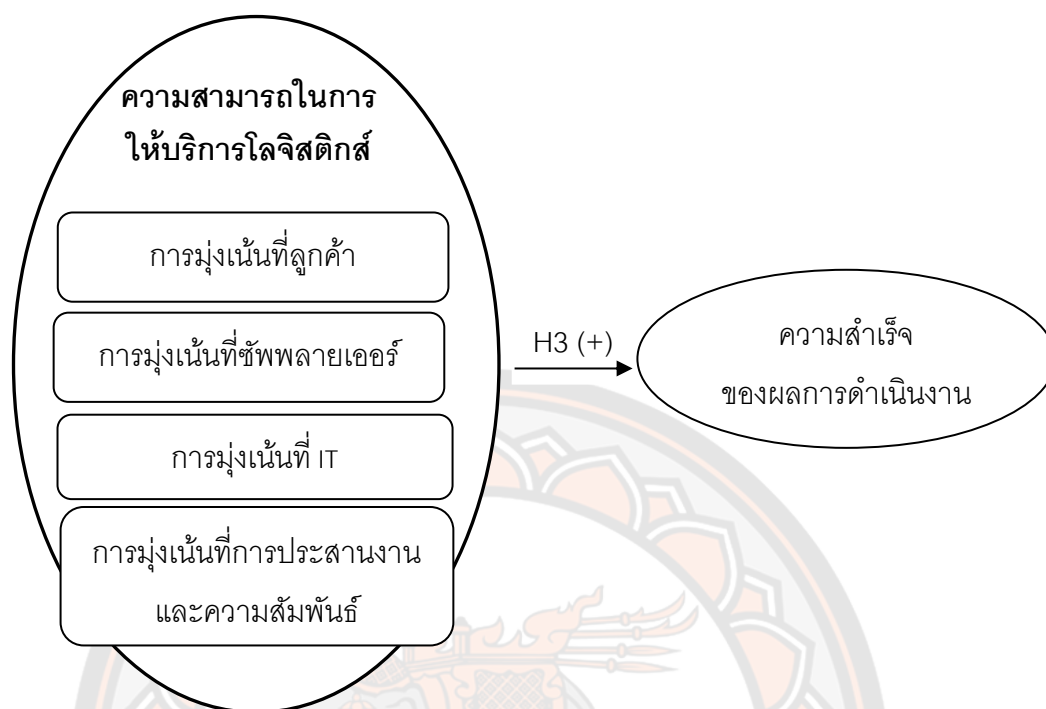


ประสิทธิภาพ (Mandal, & Korasiga, 2016; Mentzer, Min, & Bobbitt, 2004) วัตถุประสงค์จากกระบวนการทำงาน และการกระจายสินค้าด้วยวิธีต้นทุนต่ำ

3. การมุ่งเน้นที่เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นการปรับใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การประสานข้อมูลข่าวสารและการใช้ประโยชน์ในด้านข้อมูลร่วมกัน โดยพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้เท่าทันกับเป้าหมายตลาด เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการส่งผ่านข้อมูล ความรวดเร็วในการดำเนินการเมื่อได้รับข้อมูลและการจัดวางรูปแบบข้อมูลที่สามารถนำไปใช้งานได้ทันที (Mandal, & Korasiga, 2016; Mentzer, Min, & Bobbitt, 2004) วัตถุประสงค์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ และการแลกเปลี่ยนข้อมูล

4. การมุ่งเน้นที่การประสานงานและความสัมพันธ์ เป็นการเชื่อมโยงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การประสานความร่วมมือ และสร้างความสัมพันธ์เพื่อเกื้อกูลซึ่งกันและกันในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานทุกระดับทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีส่วนร่วมต่อการดำเนินงาน พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Mandal, & Korasiga, 2016; Mentzer, Min, & Bobbitt, 2004) วัตถุประสงค์จากการเชื่อมโยงการจัดการภายในองค์กร และการเชื่อมโยงการจัดการภายนอกองค์กร

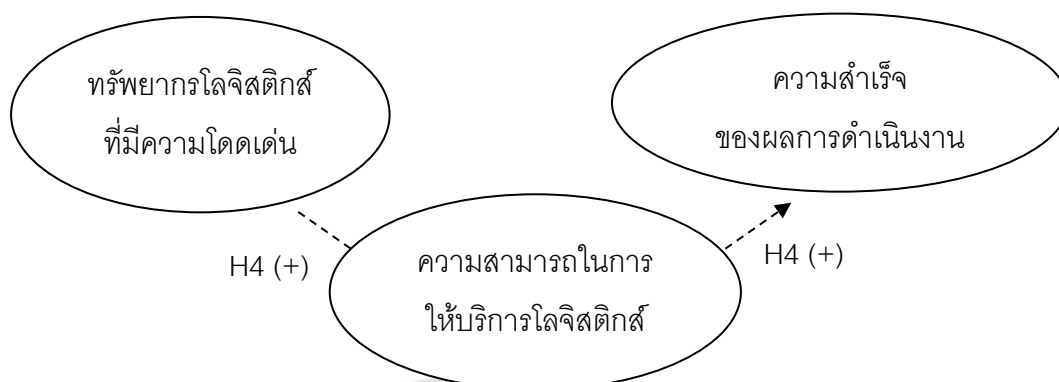
จากแนวคิดและงานวิจัยดังกล่าวนี้ จะสะท้อนถึงความเป็นไปได้อิทธิพลของความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์จะส่งผลต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทย ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงตั้งสมมติฐานการวิจัย คือ **สมมติฐานการวิจัย H3** หมายถึง ความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ในทิศทางเดียวกัน



ภาพ 18 แสดงอิทธิพลของความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ที่มีต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรม

นอกจากนี้ผู้วิจัยคาดว่าความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์จะเป็น Mediator Variable ของความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นกับความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ตาม Karagöz, & Akgün (2015; Ralston, Grawe, & Daugherty, 2013; Evangelista et al., 2012; Karia, 2011; Yang, Marlow, & Lu, 2009) สามารถตั้งสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้ **สมมติฐานการวิจัย H4** หมายถึง ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ โดยผ่านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ ในทิศทางเดียวกัน



ภาพ 19 แสดงผลกระทบของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ผ่านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรม

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรควบคุม เพื่อขจัดผลกระทบที่คาดว่าจะมีผลต่อการพัฒนาโมเดลความสำเร็จของผลการดำเนินงานของธุรกิจให้โลจิสติกส์ในประเทศไทยได้ดังนี้

#### ตัวแปรควบคุม

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมการวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ขนาดธุรกิจ และระยะเวลาการดำเนินงานที่แตกต่างกัน อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์กับความสำเร็จของผลการดำเนินงานของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. **มิติด้านขนาดธุรกิจ** ผลงานของ Yang, Marlow, & Lu (2009) พบว่าขนาดธุรกิจให้บริการไม่มีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานทางการเงินของบริษัทขนส่งด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไต้หวัน สอดคล้องกับ Newbert (2008) พบว่า ขนาดของบริษัทที่วัดจากจำนวนพนักงานภายในองค์กรไม่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท Micro-Nanotechnology ในสหรัฐอเมริกา ในทำนองเดียวกับ Kamasak (2017) ระบุว่า ขนาดธุรกิจไม่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพทางการตลาดและความสามารถในการทำกำไรของประเทศตุรกี

ขณะที่ Evangelista et al. (2012) พบว่า ขนาดของบริษัทไม่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างการประยุกต์ใช้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศกับความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ แต่กับมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานทางการเงินของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในประเทศ

อิตาลี ในทำนองเดียวกับ Akgüna et al. (2007) พบว่า ขนาดของธุรกิจและอายุการดำเนินงานของ บริษัทมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมการผลิตกับผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมในประเทศตุรกี เช่นเดียวกับ วีรวัดน์ มณีสุวรรณ, และธัญญา วสุศรี (2557) ระบุว่า ขนาดองค์กรที่ต่างกันจะให้ความสำคัญต่อศักยภาพทางด้านกรีนโลจิสติกส์ ได้แก่ กลยุทธ์องค์กร การวางแผน การปฏิบัติงาน และสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทย โดยองค์กรขนาดใหญ่มีการให้ความสำคัญมากกว่าองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็กในทุกมิติ สอดคล้องกับ ทิชฐพงษ์ ทองนาค (2556) ที่กำหนดให้คุณลักษณะและความพึงพอใจของการให้บริการโลจิสติกส์ ประกอบด้วย ความน่าเชื่อถือ ความปลอดภัย ความรวดเร็ว ความยืดหยุ่นและราคา ผลการวิจัยพบว่า ในมุมมองของการเลือกใช้บริการโลจิสติกส์ของผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยองมีความเห็นว่า ขนาดองค์กรธุรกิจ ได้แก่ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ที่ต่างกันจะมีผลให้คุณลักษณะการให้บริการโลจิสติกส์โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน แต่ในทางตรงกันข้ามกลับมีผลต่อความพึงพอใจในการให้บริการโดยรวมแตกต่างกันโดยองค์กรขนาดกลางให้ความสำคัญในด้านราคาที่แตกต่างกัน

**2. มิติด้านระยะเวลาการดำเนินงานขององค์กร** จากการทบทวนของ Kamasak (2017) ระบุว่าระยะเวลาการดำเนินงานไม่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพทางการตลาดและความสามารถในการทำกำไรของประเทศตุรกี สอดรับกับ Evangelista et al. (2012) พบว่า ระยะเวลาการดำเนินงานไม่มีผลกระทบต่อความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์และผลการดำเนินงานทางการเงินของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในประเทศอิตาลี เช่นเดียวกับ Akgüna et al (2007) พบว่า ขนาดของธุรกิจและอายุการดำเนินงานของบริษัทสามารถพยากรณ์ร่วมผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมในประเทศตุรกีได้ถึงร้อยละ 29 และมีผลต่อนวัตกรรมการผลิต คิดเป็นร้อยละ 26 กล่าวคือ ขนาดของธุรกิจและอายุการดำเนินงานของบริษัทมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค่อนข้างน้อย สอดคล้องกับ อาธิตญา ฉวีวงษ์ (2556) ที่พบว่าผู้ประกอบการขนส่งและคลังสินค้าที่มีทุนจดทะเบียน จำนวนพนักงาน และระยะเวลาในการดำเนินกิจการแตกต่างกันส่งผลให้มีประสิทธิภาพการจัดการโลจิสติกส์ไม่แตกต่างกันในมิติด้านต้นทุน เวลาและความน่าเชื่อถือ สอดคล้องกับ นวพร ประสมทอง (2558) พบว่า รายได้ของธุรกิจต่อเดือนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานโดยรวม ขณะที่ความสำเร็จในการดำเนินงานที่เกี่ยวกับประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ ไม่มีผลต่อผลการดำเนินงานโดยรวม หมายความว่า บริษัทโลจิสติกส์ที่มีประสบการณ์น้อยก็สามารถจะมีผลการดำเนินงานทางโลจิสติกส์โดยภาพรวมที่ดีได้

จากการทบทวนการวิจัยข้างต้น สามารถสรุปเป็นตาราง 12 จะแสดงให้เห็นถึงผลกระทบของตัวแปรควบคุมที่มีต่อผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ได้ดังนี้

ตาราง 12 แสดงผลด้านตัวแปรควบคุมที่มีต่อผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	ผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	
		ไม่มีความสัมพันธ์	มีความสัมพันธ์
ตัวแปรควบคุม	1. ขนาดธุรกิจ	Kamasak (2017; Yang, Marlow, & Lu, 2009; Newbert, 2008)	Evangelista et al. (2012; Akgüna et al., 2007; วีรวัฒน์ มณีสุวรรณ, และธนัญญา วสุศรี, 2557; ทิชฐพงษ์ ทองนาค, 2556)
	2. ระยะเวลาการดำเนินงานขององค์กร	Kamasak (2017; Evangelista et al., 2012; Akgüna et al. 2007; อาธิตญา ฉวีวงศ์, 2556; นวพร ประสมทอง, 2558)	

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรม

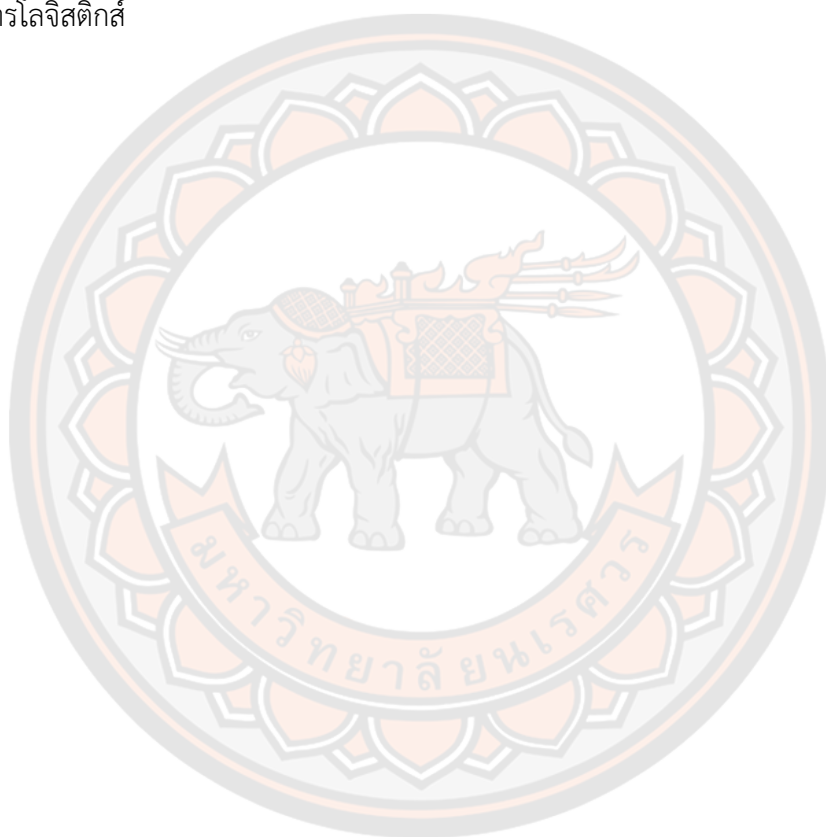
จากตาราง 12 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรควบคุมด้านขนาดธุรกิจและระยะเวลาการดำเนินงานของธุรกิจจะไม่มีผลต่อความสามารถในการให้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ Evangelista et al. (2012) ในทางตรงกันข้ามกับพบว่า ขนาดธุรกิจและระยะเวลาการดำเนินงานของธุรกิจมีผลกระทบที่ไม่แน่นอนต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทำให้การวิจัยฉบับนี้กำหนดให้ตัวแปรด้านขนาดธุรกิจและระยะเวลาในการดำเนินงานมีความเป็นไปได้ที่จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

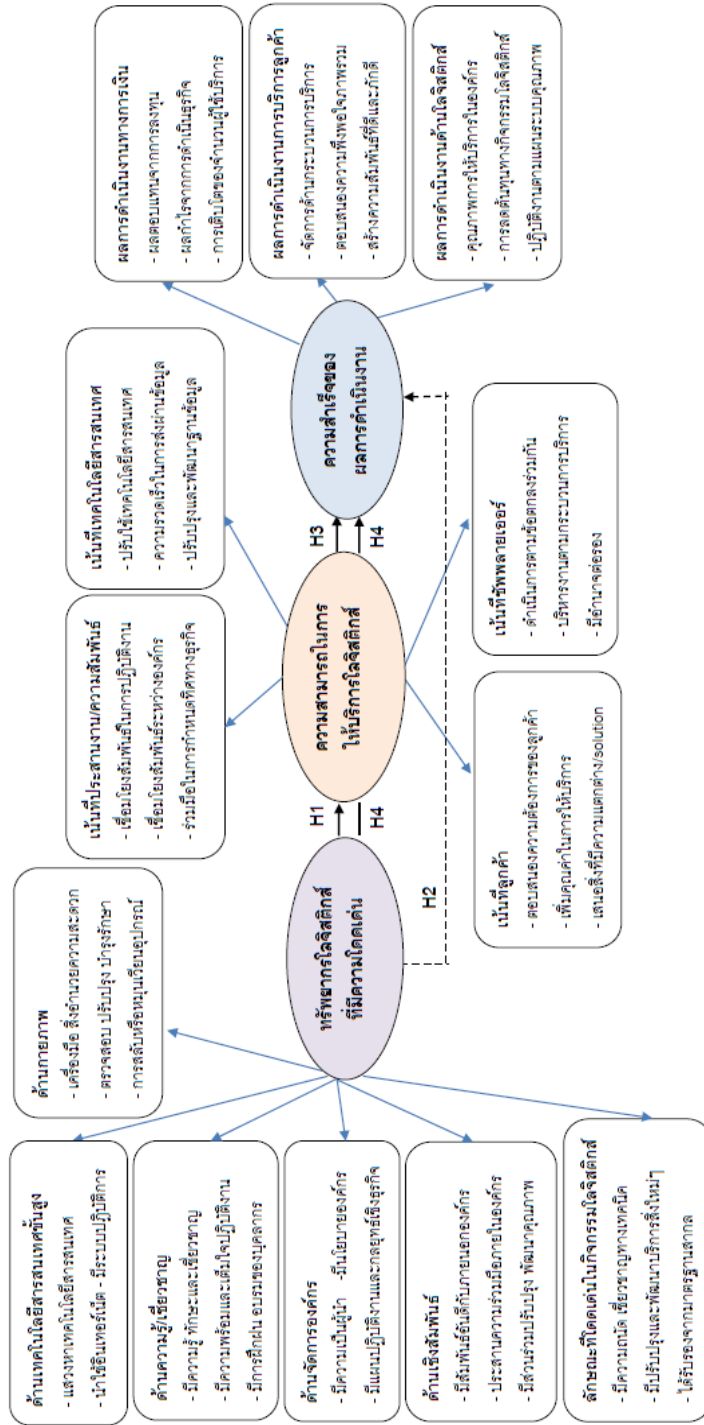
### กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีการจัดการทรัพยากร รวมถึงเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของแต่ละปัจจัย มาสร้างเป็นโมเดลสมมติฐานการวิจัย เป็นรูปแบบเชิงสาเหตุแห่งความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ มีขอบเขตด้านปัจจัยแฝงอยู่ 3 ประเภท ได้แก่ 1) ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น 2) ความสามารถในการให้บริการ

โลจิสติกส์ และ 3) ความสำเร็จของผลการดำเนินงานของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ โดยกำหนดให้ความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์เป็นตัวแปรคั่นกลาง

สามารถอธิบายกรอบแนวคิดการวิจัยแห่งความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ดังภาพ 20 เพื่อให้ครอบคลุมกิจกรรมการให้บริการแก่ลูกค้า การบริหารจัดการองค์กร การปรับประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และความเชื่อมโยงการจัดการองค์กรในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ นอกจากนี้กำหนดตัวแปรควบคุมในด้านขนาดธุรกิจกับระยะเวลาการดำเนินงาน เพื่อขจัดอิทธิพลที่คาดว่าจะมีผลกระทบต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์





ภาพ 20 แสดงรายละเอียดของกรอบแนวคิดการวิจัยแห่งความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทย

หมายเหตุ: เส้นทึบ คือ เส้นที่มีแนวโน้มของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และเส้นปะ คือ เส้นที่คาดว่าความสัมพันธ์ไม่มีทิศทาง

ที่มา: จากการศึกษาทฤษฎีการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ภายใต้อิทธิพลของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นกับความสามารถของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทย ผู้วิจัยได้ดำเนินการค้นคว้า ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาคุณภาพให้กับสถานประกอบการโลจิสติกส์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพิ่มศักยภาพความเป็นผู้ประกอบการและจัดการระบบในกระบวนการบริหารจัดการให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล

สำหรับวิธีดำเนินการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน โดยการวิจัยแบบเรียงลำดับดังภาพ 21 เริ่มจากวิธีการเชิงปริมาณเป็นหลัก แล้วใช้วิธีการเชิงคุณภาพเพื่อสนับสนุนและยืนยันผลการวิจัยให้มีความชัดเจน (องอาจ นัยพัฒน์, 2554, น. 49) อาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารฝ่ายกิจกรรมโลจิสติกส์หรือเทียบเท่า โดยเน้นธุรกิจที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการบริหารจัดการธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ และ/หรือผ่านระบบมาตรฐาน ISO 9001: 2015 ทำให้ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนการวิจัย มี 2 ลักษณะ คือ

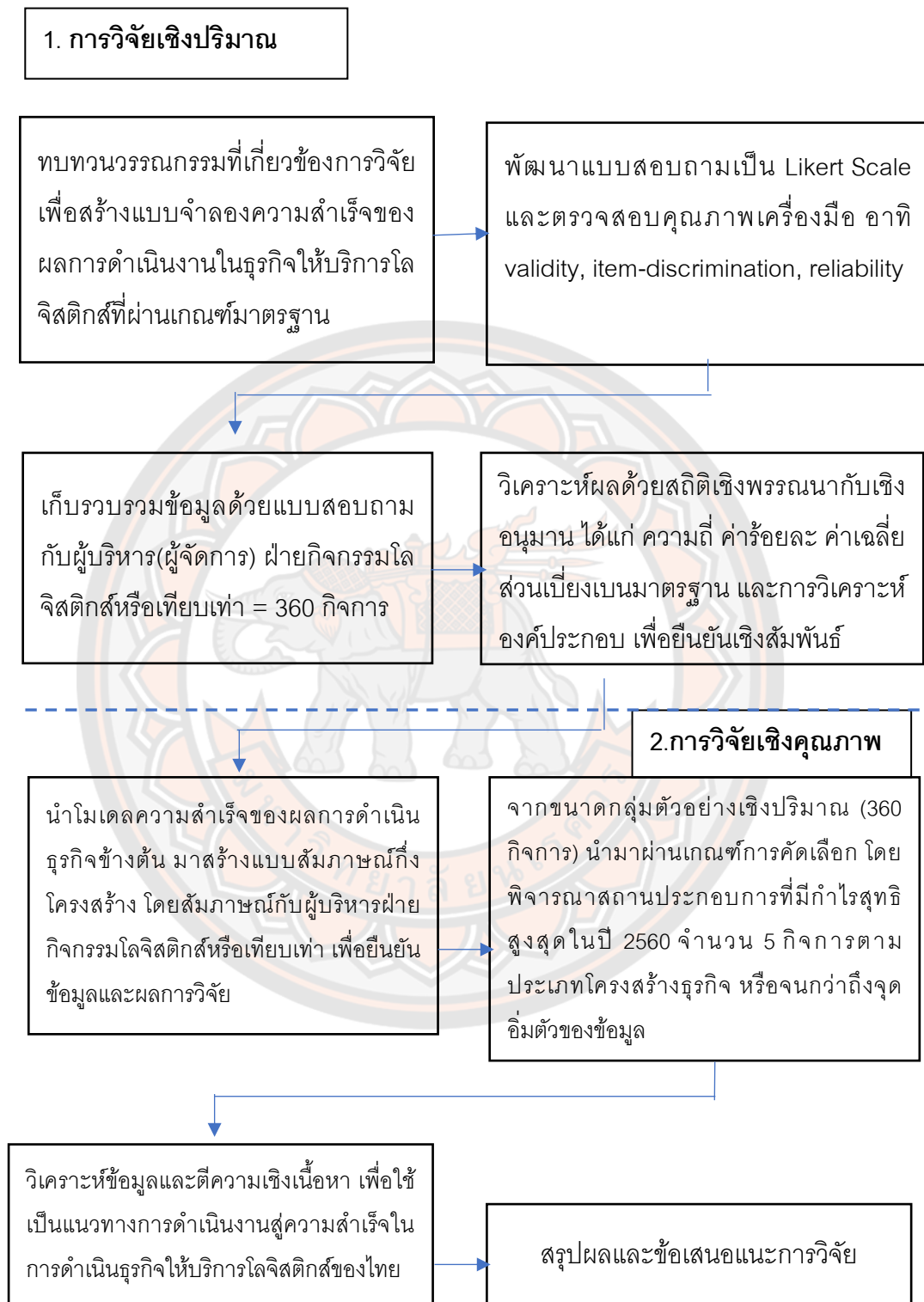
#### **ขั้นตอนการออกแบบการวิจัยเชิงปริมาณ**

วิธีการเชิงปริมาณ ทำให้ทราบถึงตัวกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในผลการดำเนินธุรกิจ เพื่อนำมาประกอบการทำวิจัยเชิงคุณภาพ สามารถนำเสนอขั้นตอนได้แก่ 1) กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 2) การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 3) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 4) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมถึง 5) การวิเคราะห์และประมวลผลการวิจัย

#### **ขั้นตอนการออกแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ**

สำหรับวิธีการเชิงคุณภาพ นำผลการวิจัยเชิงปริมาณมากำหนดแนวทางการวิเคราะห์ถึงความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรในการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยเติมเต็มเนื้อหาการวิจัยให้สมบูรณ์ โดยนำเสนอตามขั้นตอนคือ 1) กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 2) การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 3) เครื่องมือและการเชื่อมโยงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ 4) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมถึง 5) การวิเคราะห์และประมวลผลการวิจัย





ภาพ 21 แสดงขั้นตอนการออกแบบวิธีดำเนินการวิจัยเชิงผสมผสาน

จากภาพ 20 แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนการออกแบบวิธีดำเนินการวิจัยเชิงผสมผสาน คือ 1) ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องถึงองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการวิจัย 2) ออกแบบเครื่องมือและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมานในการตรวจสอบและพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุ เพื่อตอบคำถามของการวิจัยเชิงปริมาณ 3) กำหนดกลุ่มตัวอย่างและวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยนำขนาดกลุ่มตัวอย่างจากวิธีเชิงปริมาณมาคัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลซึ่งคำถามวิจัยจะเชื่อมโยงกับการวิจัยเชิงปริมาณ 4) ออกแบบและดำเนินการรวบรวมข้อมูลกับวิเคราะห์เชิงเนื้อหาตามวิธีของคุณภาพ ซึ่งส่วนนี้ช่วยอธิบาย สนับสนุนและยืนยันผลของการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อตอบคำถามของการวิจัยได้ชัดเจน และ 5) สรุปผลและบูรณาการผลการวิจัยของเชิงปริมาณกับเชิงคุณภาพร่วมกัน เพื่อกำหนดแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรและความสามารถของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ไทย

### ขั้นตอนการออกแบบการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นกับความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ ที่มีต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรการวิจัย เป็นมุมมองของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่มีต่อการรับรู้หรือทัศนคติต่อภาพรวมในการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์เป็นสถานประกอบการที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า และได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากลจากรายงานของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า พบว่า ธุรกิจที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการบริหารจัดการธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ประจำปี 2554-2561 เท่ากับ 562 กิจการ และ/หรือมาตรฐาน ISO 9001:2015 ประจำปี 2553-2559 จำนวน 343 กิจการ รวมทั้งสิ้น 905 กิจการ ดังตาราง 13 (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2559; 2561)

การคัดเลือกประชากรการวิจัย เนื่องด้วยมาตรฐานคุณภาพการบริหารจัดการและระบบการจัดการคุณภาพ เป็นเครื่องมือในการชี้นำทิศทางการวางแผน พัฒนา ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ สอดรับ ปณตชาธิย์ ฟองแพ้ว (2559) ที่ว่า ผลการประเมินด้านการจัดการคุณภาพองค์กรรวม มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพการทำงานของพนักงานองค์กรให้สูงขึ้น ทำให้ประชากรกลุ่มเป้าหมายนี้มีวิธีการพัฒนาคุณภาพงานที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจอยู่แล้ว มีความพร้อมที่จะส่งเสริมและสนับสนุนสิ่งที่มีอยู่ภายในองค์กร เพื่อยกระดับมาตรฐานการให้บริการและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน อีกทั้งทราบถึงแนวทางการบริหารงานภายในองค์กรกับผลสำเร็จจากการดำเนินธุรกิจจนได้รับการรับรองจากมาตรฐานสากล เพื่อกระตุ้นให้

ผู้ประกอบการรายใหม่หรือรายเดิมอื่น ๆ ได้เห็นถึงความสำคัญของการจัดสรรทรัพยากรและความสามารถขององค์กร รวมถึงการนำระบบการบริหารจัดการที่มีมาตรฐานมาปรับใช้ จนกลายเป็นธุรกิจที่ประสบความสำเร็จต่อไปได้

### ตาราง 13 แสดงจำนวนประชากรการวิจัย

หน่วย: กิจการ

พ.ศ.	2553	2554	2555	2556	2557	2558	2559	2560	2561	ประชากร
<b>1. ระบบบริหารคุณภาพตามมาตรฐานสากล ISO 9001: 2015</b>										
จำนวน	32	40	41	40	35	48	107	na	na	343
<b>2. มาตรฐานคุณภาพการบริหารจัดการธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์</b>										
จำนวน	na	26	50	65	na	127	107	68	119	562
<b>รวม</b>										<b>905</b>

หมายเหตุ: na หมายถึง ไม่สามารถทราบค่าได้

ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2559; 2561

จากสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2562) ได้กำหนดเกณฑ์การแบ่งขนาดธุรกิจให้บริการที่มีจำนวนการจ้างงาน ไม่เกิน 30 คนหรือมีรายได้ต่อปี ไม่เกิน 50 ล้านบาทอยู่ในกลุ่มวิสาหกิจขนาดย่อม ส่วนของวิสาหกิจขนาดกลางกำหนดให้มีจำนวนการจ้างงานระหว่าง 30 – 100 คน หรือมีรายได้อยู่ระหว่าง 50 – 300 ล้านบาท ย่อมส่งให้ธุรกิจขนาดใหญ่มีรายได้มากกว่า 300 ล้านบาทขึ้นไป ต่อมาเมื่อมีการจำแนกขนาดธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ตามแหล่งข้อมูลในเว็บไซต์ SMELink กับแหล่งข้อมูลในกรมพัฒนาธุรกิจการค้า

ตาราง 14 แสดงจำนวนประชากรจำแนกตามขนาดธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

หน่วย: กิจการ

ขนาดธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์	จำนวนประชากร
1. ขนาดเล็ก	549
2. ขนาดกลาง	115
3. ขนาดใหญ่	37
<b>รวม</b>	<b>701</b>

**หมายเหตุ:** ประชากรมีจำนวน 905 กิจการ แต่ไม่สามารถระบุข้อมูลหรือบางกิจการได้รับทั้ง 2 มาตรฐานทำให้เกิดการนับซ้ำ ซึ่งมีจำนวน 204 กิจการ จึงทำให้จำนวนประชากรในการวิจัยครั้งนี้ มีทั้งสิ้น 701 กิจการ

**ที่มา:** กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2559; 2561 กับฐานข้อมูล SMELink และคำนวณโดยผู้วิจัย

จากตาราง 14 ทำให้ทราบว่า ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทยส่วนใหญ่ดำเนินกิจการขนาดเล็กถึง 549 กิจการ รองลงมาคือ ขนาดกลางและขนาดใหญ่ จำนวน 115 และ 37 กิจการ ตามลำดับ ขณะที่จำนวน 204 กิจการ ที่ไม่สามารถระบุขนาดและ/หรือประเภทธุรกิจได้ เนื่องจากไม่พบในฐานข้อมูลจากเว็บไซต์ SMELink กับแหล่งข้อมูลในกรมพัฒนาธุรกิจการค้า อีกทั้งบางกิจการได้รับทั้ง 2 มาตรฐานทำให้เกิดการนับซ้ำข้อมูล ทำให้จำนวนของประชากรในการวิจัยครั้งนี้ มีเท่ากับ 701 กิจการ

### 1.2 กลุ่มตัวอย่างการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการสุ่มตัวอย่างโดยอาศัยหลักของความน่าจะเป็น ร่วมกับวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน จะได้มี 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากร โดยจำแนกตามขนาดธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ด้วยสูตรการคำนวณของ Cochran (1977, บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์, 2550) กำหนดให้  $n$  คือ ขนาดกลุ่มตัวอย่าง,  $N$  คือ ขนาดของประชากร,  $Z$  คือ ค่า  $z$  ตำแหน่งของพื้นที่ใต้โค้งปกติ (2 tailed) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ( $Z = 1.96$ ),  $\sigma$  คือ ค่าความแปรปรวนของประชากร ( $\sigma = 1.00$ ) และ  $E$  คือ ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 10% ( $E = 0.10$ ) แทนค่าลงในสูตร

$$n = \frac{NZ^2\sigma^2}{NE^2 + Z^2\sigma^2} \quad \text{จะได้ } n = 248 \text{ ตัวอย่าง}$$

ดังนั้นผลคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง จะได้เท่ากับ 248 ตัวอย่าง แต่เพื่อป้องกัน อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามการวิจัยที่อาจมีเนื้อหาไม่สมบูรณ์หรือไม่ครบตามจำนวนที่กำหนดไว้ ตามผลวิจัยของ Borella et al. (2017; Wang, Jie, & Abareshi, 2015; Lin, & Wu, 2014; Kafetzopoulos, & Psomas, 2013; Kersten, & Koch, 2010; Juga, Juntunen, & Grant, 2010) ที่มีอัตราการตอบกลับของแบบสอบถามต่ำกว่าร้อยละ 25 ซึ่งเป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทาน

ทำให้ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างอีกครั้ง โดยอาศัยการคำนวณจากการประมาณ 20 เท่าของตัวแปรในโมเดลการวิจัย ซึ่งมีค่าพารามิเตอร์ จำนวน 18 ตัว จะได้เท่ากับ 360 ตัวอย่าง (สุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ, และรัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์, 2554, น. 38) จากนั้นแบ่งสัดส่วนตามจำนวนประชากรการวิจัยตามขนาดธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ได้ดังตาราง 15

ตาราง 15 แสดงจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามขนาดธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

หน่วย: กิจการ		
ขนาดธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1. ขนาดเล็ก	549	282
2. ขนาดกลาง	115	59
3. ขนาดใหญ่	37	19
<b>รวม</b>	<b>701</b>	<b>360</b>

ที่มา: คำนวณโดยผู้วิจัย

ขั้นที่ 2 ทำการสุ่มโดยจำแนกประเภทของการให้บริการตามกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ (2556) รายละเอียดดังตาราง 16

ขั้นที่ 3 ทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เพื่อหาขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรการวิจัย (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2550) กำหนดให้  $n_i$  คือ ขนาดกลุ่มตัวอย่างของแต่ละชั้น  $n$  คือ ขนาดกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัย และ  $N$  คือ ขนาดประชากร

$$\text{ขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน} = \frac{n * n_i}{N}$$

ตาราง 16 แสดงจำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างการวิจัย

หน่วย: กิจการ

ประเภทของการให้บริการโลจิสติกส์	ขนาดธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์			
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม
1. การขนส่งสินค้า (Freight Transportation and Forwarding) ซึ่งครอบคลุมงานทางโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการด้านการขนส่งสินค้าทั้งภายในและส่งออกนอกประเทศ ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งทางถนน ทางรถไฟ ทางทะเล และทางอากาศ รวมทั้งการกระจายสินค้า	221	46	13	280
2. การจัดเก็บสินค้า ดูแล และบริหารคลังสินค้าและการให้บริการติดสลากสินค้าหรือบริการด้านบรรจุภัณฑ์ (Warehousing/Inventory Management and Packing)	7	2	3	12
3. การให้บริการด้านพิธีการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานโลจิสติกส์ (Non-Asset Based Logistics Services) ครอบคลุมงานพิธีการศุลกากร งานเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้าหรือส่งออกสินค้า	29	2	-	31
4. การให้บริการงานโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการเสริม เช่น ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและงานที่ปรึกษาด้านโลจิสติกส์ (Information and Communication Technology/Consulting)	6	1	-	7
5. การให้บริการพัสดุและไปรษณีย์ภัณฑ์ (Courier and Postal Services) เป็นการให้บริการเกี่ยวกับการจัดส่งทั้งภายในและภายนอกประเทศ	3	-	-	3
6. อื่น ๆ เช่น จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค รับเหมา ฯ	16	8	3	27
<b>รวม</b>	<b>282</b>	<b>59</b>	<b>19</b>	<b>360</b>

ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2559, 2561; กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2556

และคำนวณโดยผู้วิจัย

จากตาราง 16 พบว่า กลุ่มตัวอย่างจะได้เท่ากับ 360 กิจการ อาศัยรวบรวมข้อมูล ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายกับผู้บริหารฝ่ายกิจกรรมโลจิสติกส์หรือเทียบเท่าขึ้นไปในแต่ละกิจการ ตามระดับผลกำไรสุทธิในปี 2560 ตามลำดับ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2561)

## 2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาเครื่องมือด้วยแบบสอบถามการวิจัย โดยมีลำดับขั้นตอนดังนี้

2.1 รวบรวมข้อมูล ค้นคว้า ทบทวน แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

2.2 นำข้อมูลที่ได้มาปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย

2.3 ร่างแบบสอบถามการวิจัยขึ้น เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พิจารณา ตรวจสอบเนื้อหาและโครงสร้างแบบสอบถาม แล้วตรวจสอบความตรงโดยพิจารณาจากความสมบูรณ์ของเนื้อหาและความชัดเจนของการใช้ภาษา เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ รวมถึงคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย ในมนุษย์ หากมีข้อเสนอแนะ ปรับปรุงหรือแก้ไขให้ดำเนินการดังกล่าวอีกครั้ง

2.4 นำแบบสอบถามที่ผ่านการเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ รวมถึงคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ นำมาทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างการวิจัยแต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แล้วนำผลการทดลองมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการวิจัย

2.5 เมื่อผ่านเกณฑ์การยอมรับทั้งความตรงและความเชื่อมั่น (เที่ยง) ของแบบสอบถามการวิจัย ผู้วิจัยจะดำเนินการแจกแบบสอบถามการวิจัยที่มีเนื้อหาสมบูรณ์ เพื่อดำเนินการวิจัยต่อไป

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนคือ การกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล และวิธีการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

**3.1 การกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล** คือ แบบสอบถาม ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามตามนิยามศัพท์เฉพาะ อาศัยการค้นคว้าจากแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงบริบทในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทย แบ่งเป็น 5 ตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามการวิจัยเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและสถานภาพในการดำเนินธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ เป็นข้อคำถามแบบปลายปิดโดยใช้แบบสอบถามการวิจัยแบบเลือกตอบ ประกอบด้วย ระยะเวลาการดำเนินงานขององค์กร และประเภทธุรกิจ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามการวิจัยเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น มี 6 ด้าน ได้แก่ 1) ทรัพยากรทางกายภาพ 2) ทรัพยากรทางเทคโนโลยีขั้นสูง 3) ทรัพยากรด้านความรู้หรือเชี่ยวชาญในการจัดการ 4) ทรัพยากรขององค์กร 5) ทรัพยากรเชิงสัมพันธ์ และ 6) ลักษณะที่โดดเด่นในกิจกรรมโลจิสติกส์ เป็นข้อคำถามแบบปลายปิด โดยใช้แบบสอบถามการวิจัยแบบมาตราส่วนประมาณค่าที่ผู้วิจัยบูรณาการจาก Karia et al. (2014;

Ralston, Grawe, & Daugherty, 2013; Karia, 2011; McGinnis, & Vallopra, 1999; Zacharia, & Mentzer, 2007, 2004)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามการวิจัยเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ มี 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถในการประสานระบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า 2) ความสามารถในการประสานระบบการจัดการระหว่างกลุ่มซัพพลายเออร์ 3) ความสามารถในการประสานระบบการจัดการสารสนเทศ และ 4) ความสามารถในการประสานความร่วมมือและความสัมพันธ์ เป็นข้อคำถามแบบปลายปิดโดยใช้แบบสอบถามการวิจัยแบบมาตราส่วนประมาณค่าที่ผู้วิจัยบูรณาการจาก Mandal, & Korasiga, 2016; Karia et al., 2014; Mentzer, Min, & Bobbitt, 2004; Morash, Dröge, & Vickery, 1996)

ตอนที่ 4 แบบสอบถามการวิจัยเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ มี 3 ด้าน ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานทางการเงิน 2) ผลการดำเนินงานทางการบริการลูกค้า และ 3) ผลการดำเนินงานทางโลจิสติกส์ เพื่อบรรลุเป้าหมายในภาพรวมทางธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ เป็นข้อคำถามแบบปลายปิด โดยใช้แบบสอบถามการวิจัยแบบมาตราส่วนประมาณค่าที่ผู้วิจัยบูรณาการจาก Yorulmaz, & Birgün (2017; Borella et al., 2017; Ralston, Grawe, & Daugherty, 2013; Liu, & Luo, 2012; Yang, Marlow, & Lu, 2009; Green, Whitten, & Inman, 2008; กรมการพัฒนารัฐกิจการค้า, 2560; ปาลิกา ทานะจิตต์, 2556; มนตรี พิริยะกุล, และชญานันท์ เกิดพิทักษ์, 2553)

ลักษณะแบบสอบถามการวิจัยในตอนที่ 2-4 เป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับตั้งแต่มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด โดยกำหนดการให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถามการวิจัย ดังนี้ (บุญใจ ศรีสถิตยน์รากูร, 2550)

- |   |         |   |
|---|---------|---|
| 5 | หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับระดับคำตอบของผู้ตอบฯ อยู่ในระดับมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับระดับคำตอบของผู้ตอบฯ อยู่ในระดับมาก        |
| 3 | หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับระดับคำตอบของผู้ตอบฯ อยู่ในระดับปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับระดับคำตอบของผู้ตอบฯ อยู่ในระดับน้อย       |
| 1 | หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับระดับคำตอบของผู้ตอบฯ อยู่ในระดับน้อยที่สุด |

ตอนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่น ๆ เป็นแบบสอบถามการวิจัยที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยได้แสดงความคิดเห็นอื่นที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเป็นแบบปลายเปิด

**3.2 การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ใช้แบบสอบถามการวิจัย เพื่อลดความคลาดเคลื่อนเชิงเนื้อหาให้น้อยที่สุด จึงมีความจำเป็นต้องมีการ



ตรวจสอบเครื่องมือให้ผ่านเกณฑ์การยอมรับจากความตรงและความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการวิจัย โดยมีขั้นตอนการตรวจสอบได้ดังนี้

3.2.1 การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของข้อคำถามการวิจัย โดยวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item-Objective Congruence Index: IOC) เป็นการนำผลของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อทดสอบความสอดคล้องเชิงเนื้อหาในบริบทของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ โดยมีการใช้ภาษาที่เข้าใจได้ง่ายและไม่เกิดความสับสนในการตอบแบบสอบถาม ทำการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ จนกว่าจะมีเนื้อหาที่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์การวิจัย จากนั้นคำนวณหาความตรงเชิงเนื้อหา พิจารณาความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการวัดกับข้อคำถามที่สร้างขึ้น โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย

1) อาจารย์ประจำวิทยาลัยโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก

2) อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก

3) อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน จังหวัดนครราชสีมา

สำหรับการประเมินคะแนน 3 ระดับ กำหนดให้ +1 (เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์), 0 (เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือไม่) และ -1 (เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์) ค่า IOC ที่ยอมรับได้ควรมีค่า 0.50 ขึ้นไป จึงจะถือว่าผ่านเกณฑ์ยอมรับได้ (บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์, 2550, น. 210)

โดยที่ IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์,  $\sum R$  คือ ผลรวมของคะแนนผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่าน และ N คือ จำนวนรวมของผู้ทรงคุณวุฒิ

$$\text{สูตรคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)} = \frac{\sum R}{N}$$

ดังนั้นผลการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องของแต่ละข้อคำถาม อยู่ระหว่างค่า 0.67-1.00 แสดงให้เห็นว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยผ่านเกณฑ์การยอมรับได้ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะเพื่อเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง ก่อนดำเนินการขั้นต่อไป

3.2.2 เมื่อได้รับการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยได้ส่งมอบและเสนอต่อคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย เพื่อผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ก่อนแจกแบบสอบถามการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่าง 360 กิจการ

3.2.3 เมื่อผ่านผลการพิจารณาจากข้อ 2 เรียบร้อยแล้ว จะทดสอบค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) กับค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha) ของแบบสอบถาม ซึ่งมีเกณฑ์การยอมรับคือ ค่าอำนาจจำแนก ควรมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.20 สำหรับค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ใช้ Cronbach's Alpha Coefficient ควรมีค่า 0.70 ขึ้นไป (Hair et al., 2006) หากต่ำกว่าเกณฑ์ควรทำการแก้ไขข้อบกพร่องให้เหมาะสมแล้วจึงจัดส่งแบบสอบถามอีกครั้ง

จากนั้นผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม จากผู้บริหารฝ่ายกิจกรรมโลจิสติกส์ ทดลองใช้กับกลุ่มที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงแต่มีใช้กลุ่มตัวอย่าง 30 กิจการ ได้รับความร่วมมือจากโครงการการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพ Logistic Management and E-logistics จัดโดยกองส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ของประเทศไทย จากนั้นนำเครื่องมือวิจัยที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้วไปเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 360 กิจการ ที่ได้มาจากการสุ่ม และนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับค่าอำนาจจำแนกกับค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถาม

ดังผลการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในตาราง 17 แบ่งออกเป็น 2 ประเด็น คือ

1) ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงที่ตอบแบบอย่างสมบูรณ์ จำนวน 26 กิจการ ให้ค่าอำนาจจำแนกขององค์ประกอบและรายประเด็นอยู่ในระดับปานกลางขึ้นไปซึ่งมีค่าระหว่าง 0.582--0.841 สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยที่ตอบแบบอย่างสมบูรณ์ จำนวน 228 กิจการ มีค่าอำนาจจำแนกขององค์ประกอบและรายประเด็นในช่วงระหว่าง 0.595 - 0.774 อยู่เกณฑ์ปานกลางขึ้นไป

2) ผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการวิจัยทั้งฉบับและรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่าง 26 กิจการ ให้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาในภาพรวม เท่ากับ 0.963 เมื่อพิจารณารายด้านขององค์ประกอบของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น ความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ และความสำเร็จของผลการดำเนินงาน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ช่วงระหว่าง 0.958 - 0.965 สำหรับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 228 กิจการ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาในภาพรวม เท่ากับ 0.955 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ช่วงระหว่าง 0.950 - 0.957 สรุปได้ว่าแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ผ่านเกณฑ์การยอมรับตามเงื่อนไขที่กำหนดทั้งค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการวิจัยขั้นตอนต่อไป

ตาราง 17 แสดงผลทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการวิจัย

ประเด็น	ค่าอำนาจ จำแนก		ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	
	กลุ่ม ทดลอง (n=26)	กลุ่ม ตัวอย่าง (n=228)	กลุ่ม ทดลอง (n=26)	กลุ่ม ตัวอย่าง (n=228)
	<b>1. ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น</b>	<b>0.960</b>	<b>0.933</b>	<b>0.958</b>
1.1 ทรัพยากรทางกายภาพ	0.825	0.652	0.960	0.954
1.2 ทรัพยากรทางเทคโนโลยีขั้นสูง	0.582	0.609	0.965	0.957
1.3 ทรัพยากรด้านความรู้หรือความเชี่ยวชาญ ในการจัดการ	0.595	0.688	0.964	0.954
1.4 ทรัพยากรขององค์กร	0.822	0.746	0.960	0.953
1.5 ทรัพยากรเชิงสัมพันธ์	0.748	0.770	0.961	0.952
1.6 ลักษณะที่โดดเด่นในกิจกรรมโลจิสติกส์	0.811	0.774	0.960	0.952
<b>2. ความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์</b>	<b>0.941</b>	<b>0.914</b>	<b>0.958</b>	<b>0.950</b>
2.1 ความสามารถในการประสานระบบการ บริหารจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการ ของลูกค้า	0.841	0.749	0.960	0.953
2.2 ความสามารถในการประสานระบบการ จัดการระหว่างกลุ่มซัพพลายเออร์	0.819	0.751	0.961	0.952
2.3 ความสามารถในการประสานระบบการ จัดการสารสนเทศ	0.835	0.749	0.962	0.952
2.4 ความสามารถในการประสานความร่วมมือ และความสัมพันธ์	0.685	0.746	0.961	0.953
<b>3. ความสำเร็จของผลการดำเนินงาน</b>	<b>0.870</b>	<b>0.853</b>	<b>0.960</b>	<b>0.951</b>
3.1 ผลการดำเนินงานทางการเงิน	0.761	0.595	0.961	0.955
3.2 ผลการดำเนินงานทางการบริการลูกค้า	0.746	0.725	0.961	0.953
3.3 ผลการดำเนินงานทางโลจิสติกส์	0.762	0.754	0.961	0.952
<b>ภาพรวมของแบบสอบถามการวิจัย</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0.963</b>	<b>0.955</b>

#### 4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ ได้ดังนี้

**4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ** เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการใช้แบบสอบถามการวิจัยกับธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ รวบรวมจากผู้บริหารฝ่ายกิจกรรมโลจิสติกส์หรือเทียบเท่าขึ้นไป เป็นผู้ซึ่งมีอำนาจการตัดสินใจในดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์ จำนวน 360 กิจการ มีวิธีการดังนี้

4.1.1 ทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากมหาวิทยาลัย นเรศวร จังหวัดพิษณุโลก ถึงผู้ประกอบการและ/หรือผู้บริหารระดับสูงของสถานประกอบการของแต่ละพื้นที่ เพื่อขอความอนุเคราะห์ใช้สถานที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

4.1.2 ติดต่อประสานงานกับผู้ประสานงานของสถานประกอบการในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ เพื่อกำหนดวัน เวลาและสถานที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง หรือจัดส่งเอกสารทางไปรษณีย์ หรือแบบสอบถามออนไลน์ และอื่น ๆ

4.1.3 นำแบบสอบถามการวิจัย มอบให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลแต่ละครั้ง ผู้วิจัยจะทำการอธิบายพร้อมแนบเอกสารข้อมูลคำอธิบายสำหรับอาสาสมัครการวิจัย และแบบสอบถามการวิจัยให้กับกลุ่มตัวอย่าง ให้รู้และเข้าใจถึงความสำคัญของการวิจัย เพื่อตอบคำถามตามความเป็นจริงและมีความเที่ยงตรงมากที่สุด

4.1.4 ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามการวิจัยที่ได้รับโดยคัดแยกฉบับที่ไม่สมบูรณ์ออก เพื่อลดความคลาดเคลื่อนของข้อมูล

**4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ** เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการค้นคว้าใน หนังสือ งานวิจัยและบทความทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงแหล่งข้อมูลจากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน เพื่อทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์และอ้างอิงการวิจัย

#### 5. การวิเคราะห์และประมวลผลการวิจัย

หลังการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 360 ชุด ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามอีกครั้ง เมื่อผ่านเกณฑ์การยอมรับได้ จึงนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ลงในแบบฟอร์มที่กำหนดไว้และบันทึกข้อมูล เพื่อวิเคราะห์และประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ มีขั้นตอนดังนี้

**5.1 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา** เพื่อให้ทราบลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและการแจกแจงข้อมูลด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

เกณฑ์การประเมินระดับความคิดเห็นของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ จะมีอยู่ 5 ระดับ คำนวณได้จากสูตรความกว้างของอันตรภาคชั้น เพื่อกำหนดช่วงชั้นและกำหนดค่าการแปลความหมายค่าเฉลี่ย ได้ดังนี้ (บุญใจ ศรีสถิตยน์รากูร, 2550, น. 282-283)

$$\text{ระดับค่าเฉลี่ย} = \frac{(\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนขั้น}} = 0.80$$

กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นเพื่อการแปลความหมายดังนี้

4.21-5.00 หมายถึง ผู้ตอบฯ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยอยู่ในระดับมากที่สุด

3.41-4.20 หมายถึง ผู้ตอบฯ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยอยู่ในระดับมาก

2.61-3.40 หมายถึง ผู้ตอบฯ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยอยู่ในระดับปานกลาง

1.81-2.60 หมายถึง ผู้ตอบฯ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยอยู่ในระดับน้อย

1.00-1.80 หมายถึง ผู้ตอบฯ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยอยู่ในระดับน้อยที่สุด

**5.2 การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน** เป็นการวิเคราะห์สหสัมพันธ์กับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อยืนยันความสัมพันธ์ของผลการวิจัยให้มีความสอดคล้องของกรอบแนวคิดการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (สุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์, 2554)

**5.2.1 ขั้นตอนการพัฒนาโมเดล** มีรายละเอียดดังนี้ (พูลพงศ์ สุขสว่าง, 2557)

- 1) ตรวจสอบ Measurement model ของปัจจัยแฝงเพื่อยืนยันถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับปัจจัยแฝงในการวิจัย
- 2) ตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นของปัจจัยแฝงในโมเดลสมการโครงสร้างว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญที่จะนำมาวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างต่อหรือไม่
- 3) วิเคราะห์ Structural model เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแฝงของการวิจัยว่ามีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล
- 4) ปรับปรุงและพัฒนาโมเดล จนเกิดเป็นองค์ความรู้หรือแนวคิดที่สำคัญ

**5.3 เกณฑ์การตรวจสอบและดัชนีความสอดคล้องของโมเดล** สามารถใช้หลักเกณฑ์การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้ดังตาราง 18

ตาราง 18 แสดงเกณฑ์ตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบที่สร้างขึ้นกับข้อมูลประจักษ์

ดัชนี	ระดับการยอมรับ	อ้างอิง
<b>1. Validity Test</b>		
Item-Objective Congruence Index	$\geq 0.50$	บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2550)
<b>2. Reliability Test</b>		
Cronbach's Alpha Coefficient	$\alpha \geq 0.70$	Hair et al. (2010)
<b>3. Measurement and Structural model</b>		
3.1 Factor Loading	$> 0.30$	Hair et al., (2010);
3.2 Chi-Square ( $\chi^2$ )	ไม่มีนัยสำคัญ (P-Value $>0.05$ )	Diamantopoulos,& Siguaw (2000); สุภมาส อังศุ โชติ, สมถวิล
3.3 Degree of freedom (df)	-	วิจิตรวรรณ, และรัชนีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์ (2554)
3.4 Root mean square of approximation (RMSEA)	$< 0.05$	
3.5 Standardized RMR	$< 0.05$	
3.6 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	$\geq 0.90$	
3.7 Goodness of Fit Index (GFI)	$\geq 0.90$	

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรม

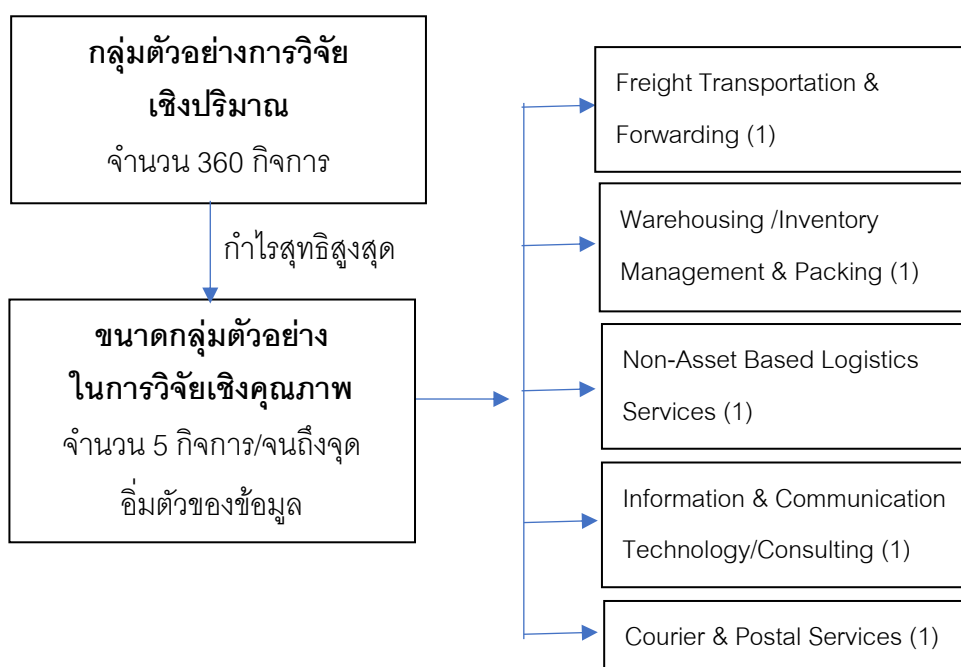
### ขั้นตอนการออกแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ

การดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นสิ่งที่จะช่วยอธิบายและขยายผลที่ได้จากวิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยเป็นการแสวงหาปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ประสบความสำเร็จตามข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานและใช้ทรัพยากรในการบริหารงานที่ประสิทธิภาพ เพื่อใช้เป็นตัวกำหนดแนวทางการดำเนินงานสู่ความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ซึ่งมีรายละเอียดขั้นตอนการวิจัยคุณภาพดังนี้

## 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการคำนวณจากวิธีวิจัยเชิงปริมาณมีจำนวน 360 กิจการ หลังจากนั้นมาคัดเลือกเพื่อเป็นตัวแทนของผู้ให้ข้อมูลในวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้หลักพิจารณาจากสถานประกอบการที่มียอดกำไรสุทธิสูงสุดในปี 2560 จำนวน 5 กิจการตามโครงสร้างธุรกิจ 5 ประเภท หรือรวบรวมจนกว่าถึงจุดอิ่มตัวของข้อมูล เป็นตัวแทนในการอธิบายข้อมูลหรือขยายความเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการดำเนินธุรกิจและปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ประสบความสำเร็จ

ผู้วิจัยสามารถเขียนขั้นตอนการกำหนดเลือกกลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพได้ภาพ 22



ภาพ 22 แสดงขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างการวิจัยตามการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ

ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2559; 2561)

## 2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยฉบับนี้เป็นการวิจัยเชิงผสมผสานที่ดำเนินวิจัยเชิงปริมาณนำการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการเพิ่มระดับความน่าเชื่อถือของงานวิจัยโลจิสติกส์ ในส่วนงานวิจัยเชิงปริมาณจะเป็นการแสวงหาคำตอบในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น กับปัจจัยด้านความสามารถในการ

ให้บริการโลจิสติกส์ ที่มีต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงาน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้รับในเชิงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย มาแปลงเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อยืนยันกรอบแนวคิดความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทย ย่อมทำให้ผู้วิจัยเข้าใจถึงหลักการปฏิบัติงานตามข้อเท็จจริง และช่วยเสริมความคิดเห็นโดยตรงของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม รวมถึงเพื่อค้นหาสาเหตุหรือตัวชี้วัดเพิ่มเติมขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งช่วยยืนยันกระบวนการวิจัยให้เกิดความชัดเจนมากขึ้น

ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาเครื่องมือการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยมีลำดับดังนี้

2.1 รวบรวมผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ มาประยุกต์และเพิ่มเติมเป็นข้อคำถามเชิงสัมภาษณ์ เช่น What ทำบริการอะไร กับ How ทำอย่างไรที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและมีวิธีการบริหารงานองค์กรอย่างไร โดยใช้หลักการบริหารทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่ภายในองค์กร เพื่อให้ทราบและเข้าใจถึงหลักการปฏิบัติงานตามความเป็นจริงที่เกิดขึ้นและช่วยเสริมในการตอบคำถามการวิจัยจากการสำรวจเชิงปริมาณ

2.2 นำร่างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เสนอพิจารณาและอนุมัติจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ และคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมเชิงเนื้อหา หากมีข้อเสนอแนะหรือแก้ไขให้ดำเนินการดังกล่าวอีกครั้ง

2.3 หากไม่มีการปรับปรุงหรือแก้ไขเพิ่มเติม ผู้วิจัยจะดำเนินการติดต่อ ประสานงานเพื่อดำเนินการเข้าสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ มี 2 ขั้นตอนคือ การกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล และวิธีการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 การกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เพื่อช่วยสนับสนุนตัวชี้วัดความสำเร็จในผลการดำเนินธุรกิจจากผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ และเป็นการเพิ่มเติมรายละเอียดข้อมูลที่มีผลกระทบต่อกลไกในการดำเนินงานของงานบริการโลจิสติกส์ โดยขยายผลจากประสบการณ์การทำงานของผู้ให้ข้อมูลโดยตรง

สำหรับแนวทางการสร้างคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์การวิจัยนำมาจากกรอบแนวคิดการวิจัย โดยผู้วิจัยได้จัดเตรียมคำสำคัญ ได้แก่ ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ ความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลได้บรรยายหรือแสดงความคิดเห็นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการดำเนินธุรกิจ (What ทำอะไร) มีวิธีการบริหารจัดการทรัพยากรและความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์กร (How ทำอย่างไร) ที่ทำให้ประสบความสำเร็จจากการปฏิบัติงานที่ผ่าน



โดยผู้วิจัยร่างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างชนิดปลายเปิด แนวคำถามประกอบด้วย ส่วนต่าง ๆ แบ่งเป็นมี 4 ตอน โดยมี 6 ข้อคำถามดังนี้

ตอนที่ 1 บริบทในการดำเนินธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์

องค์กรของท่านมีความเชี่ยวชาญในการดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์ด้านใด

ตอนที่ 2 ความพร้อมของทรัพยากรโลจิสติกส์กับความสามารถในการปฏิบัติงาน

องค์กรของท่านมีสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจอะไรบ้าง และมีวิธี

รับมือต่อสถานการณ์อย่างไร

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ประสบความสำเร็จ

ท่านคิดว่าปัจจัยทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นกับปัจจัยด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จมากกว่ากัน โดยอธิบายแต่ละรายประเด็นพอสังเขป

ท่านคิดว่ามีปัจจัยด้านอื่น ๆ หรือไม่ ที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ หรือมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า การสร้างสัมพันธ์ที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในยุคการแข่งขันปัจจุบันนี้ (เป็นการตรวจสอบข้อมูลและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร)

ตอนที่ 4 กระบวนการทำงานและแนวทางในการพัฒนางานขององค์กร

องค์กรของท่านจะมีการกำหนดแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างไรในอนาคต

ลักษณะข้อคำถามการสัมภาษณ์ข้างต้น เน้นสอบถามถึงระดับความพร้อมของทรัพยากรกับความสามารถในการนำไปใช้ในการบริหารงานองค์กรกับบริษัทคู่ค้า อาทิ ซัพพลายเออร์และผู้บริโภคชั้นสุดท้าย ที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในช่วงที่ผ่านมา โดยทำการสัมภาษณ์จนได้ข้อมูลที่อิ่มตัวของการวิจัย

3.2 การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.2.1 ตรวจสอบความตรงของข้อคำถาม โดยนำแบบสัมภาษณ์ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิและคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย โดยตรวจสอบความเข้าใจของภาษา การสื่อความหมายของข้อคำถาม เพื่อให้ได้คำตอบที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

3.2.2 นำแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการพิจารณาข้างต้น เสนอและขออนุญาตใช้แบบสำรวจเพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล

3.2.3 หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ถอดแบบสัมภาษณ์ตามการจัดหมวดหมู่ของข้อคำถามของการวิจัย จากนั้นเสนอข้อมูลเชิงพรรณนาต่อผู้ให้ข้อมูลอีกครั้ง เพื่อพิจารณาและตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหา

#### 4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ด้านวิธีรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงสัมภาษณ์ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า และการสังเกตแบบมีส่วนร่วมโดยเข้าร่วมอบรมโครงการต่าง ๆ

วิธีดำเนินการสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า มีขั้นตอนติดต่อและประสานงานดังนี้

4.1 ขออนุญาตนำส่งจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เรียนถึงสถานประกอบการเพื่อขอความร่วมมือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

4.2 ติดต่อและประสานงานเพื่อจัดส่งเอกสารขออนุญาตในการเข้าสัมภาษณ์และแบบร่างการสัมภาษณ์ให้กับผู้บริหารพิจารณาก่อนล่วงหน้า

4.3 เมื่อมีการตอบรับจากสถานประกอบการ ดำเนินการวางแผนการสัมภาษณ์ โดยขอนัดวัน เวลาและสถานที่ เพื่อดำเนินการเก็บข้อมูล

4.4 ในช่วงการสัมภาษณ์มีการขออนุญาตในการบันทึกภาพ บันทึกเสียง ประกอบการจดบันทึกการสัมภาษณ์ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน

4.5 หลังการสัมภาษณ์ผู้วิจัยถอดเทปบันทึกเสียงและจัดพิมพ์ข้อมูล เพื่อจัดส่งให้ผู้ให้ข้อมูลได้ตรวจสอบความถูกต้องก่อนเผยแพร่ของข้อมูล

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (participant observe) โดยเข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ อาทิ

1) โครงการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจโลจิสติกส์ (Logistics Management and e-logistics) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาธุรกิจด้วยระบบบริหารคุณภาพตามมาตรฐานสากล เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจด้านการบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ และการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการเชื่อมโยงข้อมูลธุรกิจ สามารถนำไปประยุกต์ใช้งานและขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดโดยกองส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

2) โครงการฝึกอบรมในหัวข้อการประยุกต์ใช้ Excel ในการเพิ่มประสิทธิภาพโลจิสติกส์ มีวัตถุประสงค์เพื่อประยุกต์ใช้ฟังก์ชัน Microsoft Excel ที่เน้นเฉพาะงานคลังสินค้าและสินค้าคงคลัง เพื่อช่วยให้การทำงาน สรุปผล ตลอดจนการแสดงผลข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดโดยกองโลจิสติกส์ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

ทำให้ผู้วิจัยเข้าใจในประสบการณ์ต่าง ๆ จากมุมมองของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ พร้อมทั้งสามารถนำหลักปฏิบัติในการสร้างศักยภาพกับการพัฒนาธุรกิจด้วยระบบบริหารคุณภาพ รวมทั้งรับรู้วิธีบริหารงานของแต่ละองค์กรในการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ที่เข้าร่วมอบรม ตลอดจนสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเชิงสัมพันธ์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างการทำงานโครงการ หรือสนทนาระหว่างพูดคุย โดยข้อมูลที่ได้รับสามารถใช้สนับสนุนหรือช่วยเติมเต็มเนื้อหาการวิจัยทั้งในส่วนของวิธีวิจัยเชิงปริมาณกับวิจัยเชิงคุณภาพให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

## 5. การวิเคราะห์และประมวลผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จะผ่านขั้นตอนการจัดระเบียบข้อมูล ดังนี้

5.1 การถอดความที่ได้จากการบันทึกคำสัมภาษณ์ และมีการลดทอนข้อมูลในส่วนที่นอกเหนือคำสำคัญของการวิจัย เช่น สภาวะทางอารมณ์หรือความคิดเห็นที่อาจเกิดขึ้นจากสถานที่หรือสิ่งแวดล้อมรอบข้างระหว่างสัมภาษณ์การวิจัย

5.2 ทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา โดยเน้นถึงปัจจัยและสภาพแวดล้อมในองค์กร วิธีการบริหารในการปฏิบัติงานด้านกิจกรรมโลจิสติกส์ โดยจำแนกและจัดหมวดหมู่ข้อมูลความสำคัญรวมทั้งจัดเรียงรูปประโยคเชิงเนื้อหาตามข้อความถามของการวิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นกลุ่มเนื้อหาที่มีความสัมพันธ์กัน

5.3 พิจารณาถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงานของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์มีอะไรและทำอย่างไร เพื่อใช้อธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น และยืนยันรูปแบบความสัมพันธ์

### การบูรณาการวิธีวิจัยเชิงปริมาณและวิธีเชิงคุณภาพ

การเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณกับการวิจัยเชิงคุณภาพ ถึงตัวกำหนดตัวชี้วัดของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ เพื่อใช้เป็นแนวทางการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูล โดยใช้หลักสรุปลักษณะร่วมกันและลักษณะที่แตกต่างกันของข้อมูล เหตุการณ์ในการวิจัย กับการหาสิ่งที่สามารถเป็นแรงผลักดันในการทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จจนนำไปสู่การกำหนดแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางด้านการบริหารจัดการธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศไทย

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

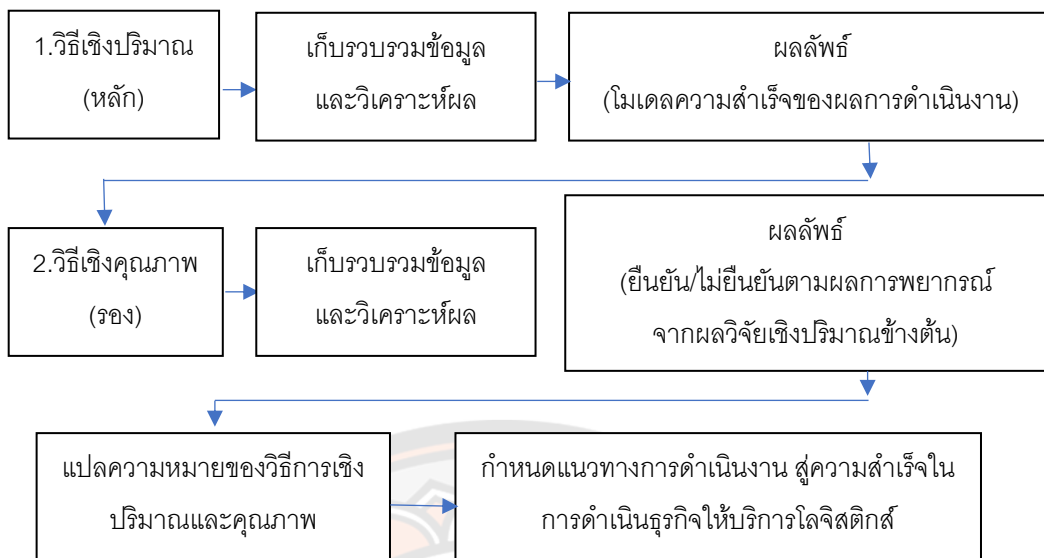
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเรื่องความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ภายใต้ อิทธิพลของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นกับความสามารถของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของ ประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัย ออกเป็น 3 ประเด็น คือ

**ผลการวิจัยเชิงปริมาณ** สามารถแบ่งออกเป็น 4 ส่วนคือ 1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป กับระดับความพร้อมของทรัพยากรและความสามารถในการดำเนินธุรกิจ 2) ผลการวิเคราะห์เชิงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการวิจัย 3) ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดกับโมเดลสมการโครงสร้าง และ 4) ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

**ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ** เป็นการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาที่มีการจำแนกและจัดระบบข้อมูลใน ลักษณะเชิงบรรยาย เพื่อเข้าใจถึงบริบทและปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ทำให้ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

**บูรณาการผลวิเคราะห์ด้วยวิธีวิจัยเชิงปริมาณกับวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ** เป็นการวิเคราะห์ เกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ เพื่อกำหนดแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร จัดการทรัพยากรและความสามารถของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ไทย

สามารถอธิบายลำดับการนำเสนอผลงานวิจัยเชิงผสมผสานได้ดังภาพ



ภาพ 23 แสดงลำดับการนำเสนอผลงานวิจัย

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นกับความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ ที่มีต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทย ทั้งนี้เพื่อให้การนำเสนอในส่วน ของผลการวิเคราะห์และแปลผลของข้อมูลเชิงปริมาณให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกัน ผู้วิจัยได้ กำหนดสัญลักษณ์กับความหมายแทนค่าสถิติและตัวแปรการวิจัยดังนี้

#### 1. สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

$\chi^2$	แทน	ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืนประเภทค่าสถิติไค-แอสควร์
p-value	แทน	ค่าความน่าจะเป็นทางสถิติ
$R^2$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
GFI	แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง
AGFI	แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว
RMSEA	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์
SRMR	แทน	ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน

## 2. สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรการวิจัย

### 2.1 ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous variable)

K1 แทน ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น

### 2.2 ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous variable)

E1 แทน ความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์

### 2.3 ตัวแปรผล (Dependent variable)

E2 แทน ความสำเร็จของผลการดำเนินงาน

### 2.4 ตัวแปรสังเกตได้ (Observed variables)

X1 แทน ทรัพยากรทางกายภาพ

X2 แทน ทรัพยากรทางเทคโนโลยีขั้นสูง

X3 แทน ทรัพยากรด้านความรู้หรือความเชี่ยวชาญในการจัดการ

X4 แทน ทรัพยากรขององค์กร

X5 แทน ทรัพยากรเชิงสัมพันธ์

X6 แทน ลักษณะที่โดดเด่นในกิจกรรมโลจิสติกส์

Y1 แทน ความสามารถในการประสานระบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

Y2 แทน ความสามารถในการประสานระบบการจัดการระหว่างกลุ่มซัพพลายเออร์

Y3 แทน ความสามารถในการประสานระบบการจัดการสารสนเทศ

Y4 แทน ความสามารถในการประสานความร่วมมือและความสัมพันธ์

Y5 แทน ผลการดำเนินงานทางการเงิน

Y6 แทน ผลการดำเนินงานทางการบริการลูกค้า

Y7 แทน ผลการดำเนินงานทางโลจิสติกส์

### 2.5 ตัวแปรควบคุม (Control variables)

Y8 แทน ขนาดธุรกิจ

Y9 แทน ระยะเวลาในการดำเนินงาน

เมื่อผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงสำรวจจากตัวแทนระดับผู้บริหารในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ด้วยเครื่องมือแบบสอบถามการวิจัย จำนวน 360 ฉบับ ซึ่งมีการตอบกลับที่มีเนื้อหาสมบูรณ์ 228 ฉบับ (คิดเป็นร้อยละ 63.33) อัตราการตอบกลับนี้มีมากกว่าผลงานวิจัยที่ผ่านมาตามผลงานของ Borella et al. (2017; Wang, Jie, & Abareshi, 2015; Lin, & Wu, 2014) ที่มีการตอบกลับไม่เกินร้อยละ 25 ของแบบสอบถามทั้งหมด จึงทำให้ข้อมูลที่ได้รับมีความน่าเชื่อถือใน

การวิจัย จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาเพื่อบรรยายลักษณะของข้อมูลทั่วไป พร้อมประเมินระดับความพร้อมของทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร กับความสามารถในการนำไปใช้ในเกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

### 1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปกับระดับความพร้อมของทรัพยากรและความสามารถในการดำเนินธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

บริษัทการดำเนินธุรกิจ (ดังตาราง 32) พบว่า ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ส่วนใหญ่ประกอบธุรกิจในกลุ่มงานขนส่ง ขนถ่ายและกระจายสินค้ามากที่สุด (ร้อยละ 75.4) โดยครอบคลุมงานขนส่งสินค้าทั้งภายในและส่งออกนอกประเทศ ผ่านช่องทางขนส่งทางถนน ทางรถไฟ ทางทะเลและทางอากาศ รองลงมาเป็นกลุ่มงานให้บริการทางด้านพิธีการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการโลจิสติกส์ได้ ครอบคลุมงานพิธีการศุลกากรหรืองานเอกสารการนำเข้าหรือส่งออกสินค้า (ร้อยละ 11.4) พร้อมเป็นกลุ่มงานให้บริการในการจัดเก็บ ดูแลและบริหารคลังสินค้า (ร้อยละ 4.8) ทั้งนี้ผู้ให้บริการโลจิสติกส์มีประสบการณ์ในการดำเนินกิจการมากกว่า 15 ปี (ร้อยละ 42.5) รองลงมาดำเนินงานช่วง 5 - 10 ปี (ร้อยละ 24.1) หรืออยู่ช่วง 11 - 15 ปี (ร้อยละ 17.5) ตามลำดับ

สำหรับการบรรยายเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ (ดังตาราง 33-35) ทำให้ทราบถึงระดับของความพร้อมและความสามารถในการดำเนินธุรกิจ จากการที่องค์กรสามารถครอบครองและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและการคงอยู่ของทรัพยากร อธิบายได้ 3 ประเด็น คือ

1.1 ปัจจัยทางด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น (ดังตาราง 33) ธุรกิจส่วนใหญ่มีการเตรียมความพร้อมของทรัพยากรที่จะถูกนำมาใช้ในงานบริการอยู่ในเกณฑ์ดี ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.564) กล่าวคือ ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ส่วนใหญ่มีความพร้อมของบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการจัดการสูงสุด ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = 0.626) รองลงมาเป็นลักษณะที่โดดเด่นในกิจกรรมโลจิสติกส์ ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.691) กับทรัพยากรเชิงสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.702) เนื่องด้วยธุรกิจให้ความสำคัญต่อการเตรียมความพร้อมและความเต็มใจต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้วยการจัดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ นอกจากนี้องค์กรได้ตระหนักและให้ความสำคัญของการจัดการโลจิสติกส์ในประเด็นด้านการประสานและเชื่อมโยงงานบริการให้เป็นระบบ และมีความโดดเด่นในการทำงานด้วยการปรับปรุงและพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ รวมถึงปฏิบัติหน้าที่ได้ถูกต้องและทันเวลา อีกทั้งมีความพร้อมในการวางระบบและกลไกในการบริหารงานที่มีการติดตาม ควบคุมและประเมินผลงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน พร้อมร่วมกันสร้างฐานความสัมพันธ์ทั้งบุคลากร ลูกค้าและซัพพลายเออร์

1.2 ปัจจัยด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ (ดังตาราง 34) ธุรกิจส่วนใหญ่สามารถบริหารงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและซัพพลายเออร์ รวมถึงได้จัดการงานสารสนเทศกับการบริหารเชิงสัมพันธ์ระหว่างในองค์กรกับหน่วยงานภายนอกองค์กรที่ดี ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.572) กล่าวคือ ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ส่วนใหญ่สามารถบริหารงานให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าได้ดีที่สุด ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.602) รองลงมาเป็นการประสานความร่วมมือและสร้างความสัมพันธ์ขององค์กร ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = 0.755) และสามารถบริหารงานร่วมกับซัพพลายเออร์ได้มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 0.727) เนื่องด้วยธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ส่วนใหญ่จะเน้นตอบสนองความต้องการและสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยการให้บริการที่รวดเร็ว ถูกต้องและทันเวลาให้แก่ลูกค้ามากที่สุด โดยอาศัยจากการประสานความร่วมมือในการจัดทำแผนธุรกิจร่วมกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือข้อตกลงในทิศทางเดียวกัน

1.3 ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ที่ผ่านมา (ดังตาราง 35) ธุรกิจส่วนใหญ่มีผลประกอบการที่ผ่านมาอยู่ในเกณฑ์ดี ( $\bar{X} = 3.73$ , S.D. = 0.551) โดยมีผลการดำเนินงานทางด้านการบริการลูกค้าดีที่สุดใน ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.633) รองลงมาเป็นผลจากการบริหารงานโลจิสติกส์ที่มีคุณภาพ ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 0.661) และสามารถสร้างผลตอบแทนทางการเงินที่ดี ( $\bar{X} = 3.45$ , S.D. = 0.678) เนื่องด้วยผู้ให้บริการโลจิสติกส์ส่วนใหญ่จะเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเพื่อเป็นการดึงดูดและรักษารฐานลูกค้ารายเดิมกับสร้างฐานลูกค้ารายใหม่ ด้วยการเสนอบริการที่มีคุณภาพ เป็นไปตามสิ่งที่ลูกค้าต้องการหรือคาดหวังให้ใกล้เคียงที่สุด ทำให้เกิดความไว้วางใจและเชื่อถือต่องานใช้บริการ จนสามารถสร้างยอดการใช้งานบริการและค่าตอบแทนให้แก่องค์กรเพิ่มขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ส่วนใหญ่ดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้องกับงานบริการด้านการขนส่ง ขนถ่ายและกระจายสินค้ามากที่สุด ซึ่งมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป และพบว่าธุรกิจที่ผ่านเกณฑ์คุณภาพได้จัดเตรียมความพร้อมของทรัพยากรอย่างครบถ้วน และสามารถนำไปใช้งานได้เหมาะสมกับวิธีบริหารงานขององค์กร

## 2. ผลการวิเคราะห์เชิงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการวิจัย

การทดสอบและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงการวิจัย ถูกประเมินจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน เพื่อแปลระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ หากมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient: r) อยู่ในช่วง 0.30 – 0.70 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง แต่ถ้ามีค่า r มากกว่า 0.70 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอยู่ในระดับสูง (บุญใจ ศรีสถิตยน์รากู, 2550, น. 337) เมื่อมีการวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ของ



ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น ความสามารถในการให้บริการ และความสำเร็จของผลการดำเนินงานได้ผลตามตาราง 19

ตาราง 19 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงในการวิจัย

ตัวแปรแฝง	K1	E1	E2	VIF
K1	1.000	-	-	2.689
E1	0.793*	1.000	-	2.689
E2	0.717*	0.760*	1.000	-

หมายเหตุ: \*  $p < 0.05$

จากตาราง 19 แสดงให้เห็นถึงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแฝงทางด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น ด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ กับด้านความสำเร็จของผลการดำเนินงาน มีขนาดความสัมพันธ์กันในระดับสูงและในทิศทางเดียวกัน คืออยู่ในช่วงระหว่าง 0.717 - 0.793 ผู้วิจัยจึงได้ทำการตรวจสอบถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแฝงว่าจะมีความสัมพันธ์กันเอง จนก่อให้เกิดปัญหาความสัมพันธ์พหุรวมเชิงเส้น (Multicollinearity) หรือไม่ ซึ่งงานวิจัยฉบับนี้เลือกประเมินจากค่า Variance Inflation Factors (VIF) ปรากฏว่า ปัจจัยแฝงด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นกับทางด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์มีค่า VIF เท่ากันอยู่ที่ 2.689 จึงทำให้ผ่านเกณฑ์การยอมรับตามเงื่อนไขที่ว่าค่า VIF ควรน้อยกว่า 10 จึงไม่ก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2550) แสดงให้ว่าปัจจัยแฝงด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น กับด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ไม่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในระดับสูง

ต่อมาผู้วิจัยได้ทดสอบถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของการวิจัย ตามตัวแปรแฝงด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น ตัวแปรด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ กับตัวแปรด้านความสำเร็จของผลการดำเนินงาน จะได้ผลดังตาราง 20 แสดงให้ถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ตามตัวแปรแฝงการวิจัย ปรากฏว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ตามด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น ด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ และด้านความสำเร็จของผลการดำเนินงาน มีขนาดความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางจนถึงระดับสูงและในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ อยู่ในช่วงระหว่าง 0.371 - 0.721 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่พบว่า คู่ที่มี

ความสัมพันธ์กันในระดับสูง จะเป็นคู่ความสัมพันธ์ของความสามารถในการประสานระบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า (Y1) กับความสามารถในการประสานระบบการจัดการระหว่างกลุ่มซัพพลายเออร์ (Y2) ที่มีขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ 0.721 ในทางตรงกันข้าม คู่ที่มีขนาดความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ( $r = 0.371$ ) เป็นความสัมพันธ์ของทรัพยากรทางเทคโนโลยีขั้นสูง (K2) กับผลการดำเนินงานทางการบริการลูกค้า (Y6) อย่างไรก็ตามเมื่อทำการตรวจสอบด้วยค่า VIF ของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวพบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 1.979 – 3.104 ซึ่งไม่เกิดปัญหา Multicollinearity



ตาราง 20 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของการวิจัย

ตัวกำหนด	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	VIF
X1	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.066
X2	0.542*	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.979
X3	0.546*	0.405*	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.137
X4	0.575*	0.501*	0.543*	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.481
X5	0.575*	0.445*	0.661*	0.672*	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	2.904
X6	0.528*	0.448*	0.615*	0.643*	0.691*	1.000	-	-	-	-	-	-	-	2.952
Y1	0.391*	0.482*	0.553*	0.486*	0.599*	0.692*	1.000	-	-	-	-	-	-	3.104
Y2	0.480*	0.408*	0.477*	0.557*	0.596*	0.669*	0.721*	1.000	-	-	-	-	-	2.716
Y3	0.491*	0.617*	0.467*	0.564*	0.570*	0.568*	0.568*	0.558*	1.000	-	-	-	-	2.342
Y4	0.388*	0.407*	0.523*	0.596*	0.627*	0.593*	0.654*	0.618*	0.594*	1.000	-	-	-	2.400
Y5	0.487*	0.427*	0.435*	0.454*	0.374*	0.400*	0.382*	0.454*	0.450*	0.382*	1.000	-	-	-
Y6	0.451*	0.371*	0.492*	0.517*	0.564*	0.578*	0.551*	0.556*	0.600*	0.630*	0.534*	1.000	-	-
Y7	0.419*	0.440*	0.515*	0.592*	0.573*	0.553*	0.624*	0.604*	0.581*	0.676*	0.513*	0.624*	1.000	-
E2	0.540*	0.492*	0.572*	0.620*	0.598*	0.606*	0.617*	0.640*	0.646*	0.668*	-	-	-	-

หมายเหตุ: \* p < 0.05

### 3. ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดกับโมเดลโครงสร้าง

ผู้วิจัยได้ทำการพัฒนาและตรวจสอบโมเดลการวัดกับโมเดลสมการโครงสร้างของความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทย ได้ดังนี้

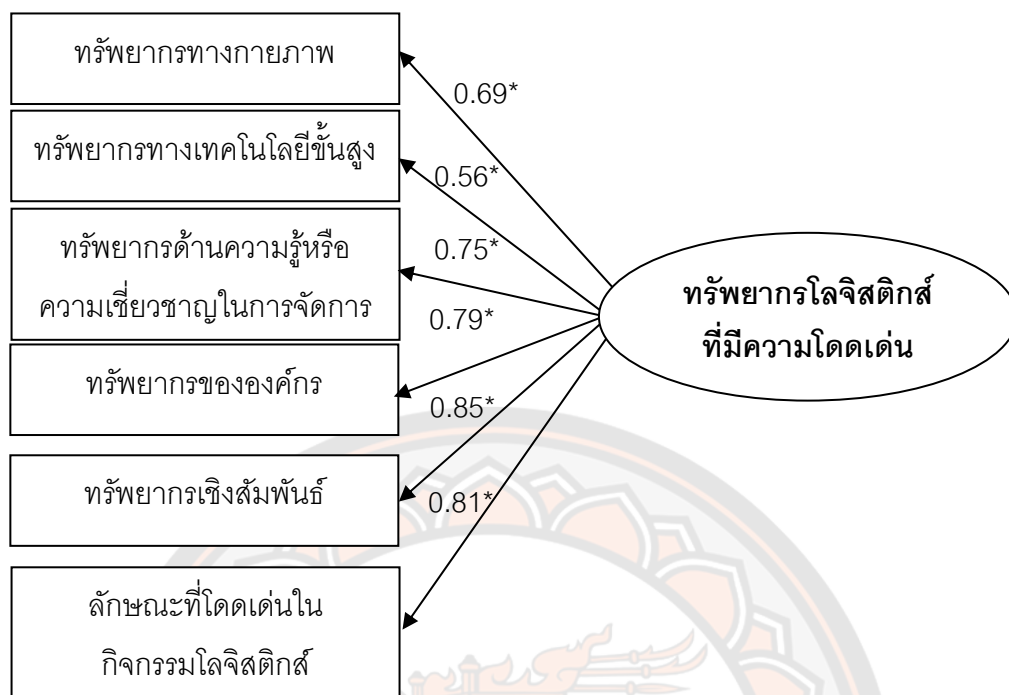
#### 3.1 ผลการตรวจสอบความตรงด้วยโมเดลการวัดตามตัวแปรแฝง

การพัฒนาและตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัด มี 3 ประเด็น คือ 1) โมเดลการวัดสำหรับปัจจัยแฝงด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น 2) โมเดลการวัดสำหรับปัจจัยแฝงด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ และ 3) โมเดลการวัดสำหรับปัจจัยแฝงด้านความสำเร็จของผลการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว สามารถเป็นตัวแทนในการอธิบายหรือพยากรณ์ตัวแปรแฝงที่ใช้การวิจัยได้เหมาะสมหรือไม่ โดยพิจารณาจากดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ตามค่าไค-สแควร์ ที่มีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p\text{-value} > 0.05$ ) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน ( $GFI > 0.90$ ) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ( $AGFI > 0.90$ ) ดัชนีวัดระดับความคลาดเคลื่อนในการประมาณ ( $RMSEA < 0.05$ ) และดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของความคลื่อนมาตรฐาน ( $Standardized\ RMR < 0.05$ ) (Hair et al., 2010; Diamantopoulos, & Siguaw, 2000)

3.1.1 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปรแฝงด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น

ตาราง 21 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบและความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปรแฝงด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				R <sup>2</sup>
	b	B	SE	t-test	
<b>1. ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น</b>					
1.1 ทรัพยากรทางกายภาพ	0.47	0.69	0.042	11.36*	0.48
1.2 ทรัพยากรทางเทคโนโลยีขั้นสูง	0.48	0.56	0.056	8.66*	0.31
1.3 ทรัพยากรด้านความรู้หรือความเชี่ยวชาญในการจัดการ	0.47	0.75	0.037	12.79*	0.57
1.4 ทรัพยากรขององค์กร	0.55	0.79	0.040	13.67*	0.62
1.5 ทรัพยากรเชิงสัมพันธ์	0.60	0.85	0.039	15.45*	0.73
1.6 ลักษณะที่โดดเด่นในกิจกรรมโลจิสติกส์	0.56	0.81	0.039	14.16*	0.65



ภาพ 24 แสดงโมเดลการวัดสำหรับปัจจัยแฝงด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น (หลังปรับโมเดล)

หมายเหตุ: \*  $p < 0.05$

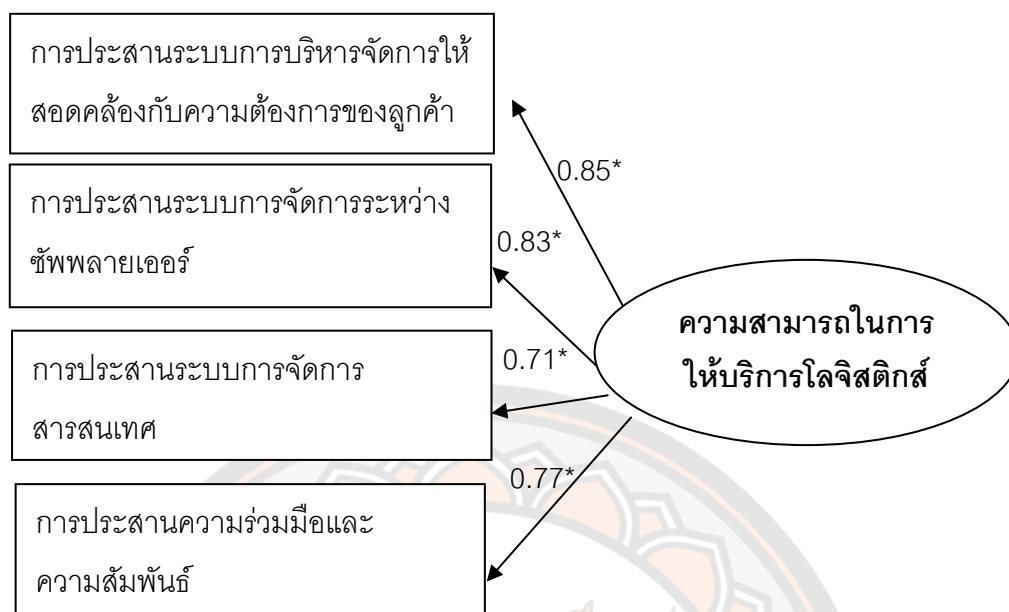
จากภาพ 24 และตาราง 21 แสดงให้เห็นถึงโมเดลการวัดสำหรับปัจจัยแฝงด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น ปรากฏว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ ที่มีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ( $p\text{-value} = 0.176$ ) เมื่อพิจารณาความกลมกลืนจาก  $RMSEA = 0.044$ ,  $GFI = 0.98$ ,  $AGFI = 0.96$  และ  $Standardized\ RMR = 0.023$  พบว่า มีความสอดคล้องของโมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวในระดับยอมรับได้ คือ มีค่าเป็นบวกอยู่ระหว่าง 0.56 – 0.85

สรุปว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวโดยเฉพาะทรัพยากรเชิงสัมพันธ์ ( $R^2 = 0.73$ ) เป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของปัจจัยแฝงด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นได้ดีที่สุด รองลงมาคือ ลักษณะที่โดดเด่นในกิจกรรมโลจิสติกส์ ( $R^2 = 0.65$ ) และทรัพยากรขององค์กร ( $R^2 = 0.62$ ) ตามลำดับ

3.1.2 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปรแฝงด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์

ตาราง 22 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบและความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปรแฝงด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				R <sup>2</sup>
	b	B	SE	t-test	
<b>2. ความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์</b>					
2.1 การประสานระบบการจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า	0.51	0.85	0.034	14.96*	0.72
2.2 การประสานระบบการจัดการระหว่างกลุ่ม Suppliers	0.61	0.83	0.042	14.59*	0.69
2.3 การประสานระบบการจัดการสารสนเทศ	0.49	0.71	0.042	11.62*	0.50
2.4 การประสานความร่วมมือและความสัมพันธ์	0.53	0.77	0.040	13.12*	0.60



ภาพ 25 แสดงโมเดลการวัดสำหรับปัจจัยแฝงด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ (หลังปรับโมเดล)

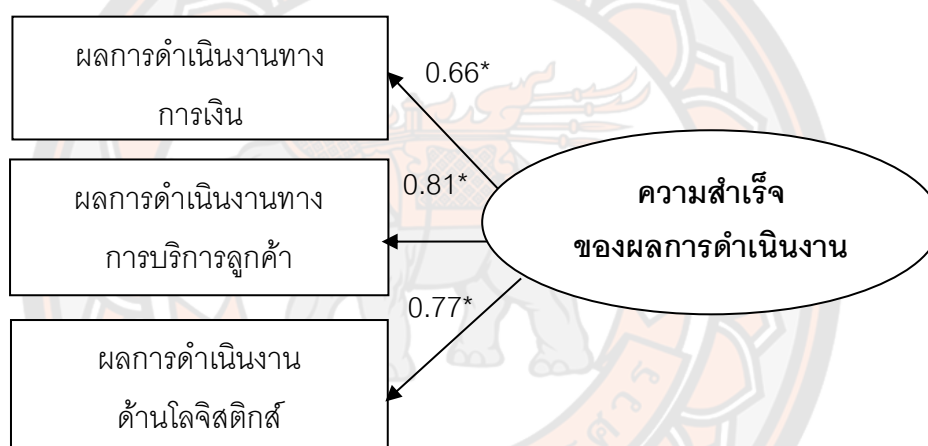
จากภาพ 25 และตาราง 22 แสดงให้เห็นถึงโมเดลการวัดสำหรับปัจจัยแฝงด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ ปรากฏว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ ที่มีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ( $p\text{-value} = 0.051$ ) เมื่อพิจารณาความกลมกลืนจาก  $RMSEA = 0.093$ ,  $GFI = 0.99$ ,  $AGFI = 0.94$  และ  $Standardized\ RMR = 0.020$  ทำให้โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี และเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวอยู่ในระดับยอมรับ คือ มีค่าเป็นบวกอยู่ระหว่าง 0.71 – 0.85

สรุปว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวโดยเฉพาะความสามารถในการประสานระบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า สามารถเป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของปัจจัยแฝงด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ได้ดีที่สุด ( $R^2 = 0.72$ ) รองลงมา คือ การประสานระบบการจัดการระหว่างกลุ่มซัพพลายเออร์ ( $R^2 = 0.69$ ) รวมถึงด้านความร่วมมือและความสัมพันธ์ขององค์กร ( $R^2 = 0.60$ ) ตามลำดับ

3.1.3 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปรแฝงด้านความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

ตาราง 23 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบและความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปรแฝง  
ด้านความสำเร็จของผลการดำเนินงาน

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				R <sup>2</sup>
	b	B	SE	t-test	
<b>3. ความสำเร็จของผลการดำเนินงาน</b>					
3.1 ผลการดำเนินงานทางการเงิน	0.45	0.66	0.045	10.04*	0.44
3.2 ผลการดำเนินงานทางการบริการลูกค้า	0.51	0.81	0.042	12.24*	0.65
3.3 ผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์	0.51	0.77	0.044	11.74*	0.60



ภาพ 26 แสดงโมเดลการวัดสำหรับปัจจัยแฝงด้านความสำเร็จของผลการดำเนินงาน  
(หลังปรับโมเดล)

หมายเหตุ: \*  $p < 0.05$

จากภาพ 26 และตาราง 23 แสดงให้เห็นถึงโมเดลการวัดสำหรับปัจจัยแฝงด้านความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ปรากฏว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ ที่มีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ( $p\text{-value} = 1.000$ ) และค่าดัชนีระดับความกลมกลืนมีค่าสมบูรณ์ เท่ากับ 1 ทำให้โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก อีกทั้งเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว มีค่าเป็นบวกอยู่ระหว่าง 0.66 – 0.81



สรุปว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวโดยเฉพาะผลการดำเนินงานทางการบริการลูกค้า สามารถเป็นตัวแทนในการอธิบายถึงลักษณะของปัจจัยแฝงด้านความสำเร็จของผลการดำเนินงานธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ได้ดีที่สุด ( $R^2 = 0.65$ ) รองลงมาคือ องค์กรประสบความสำเร็จในด้านผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ ( $R^2 = 0.60$ ) และผลการดำเนินงานทางการเงิน ( $R^2 = 0.44$ ) ตามลำดับ

ดังนั้นเมื่อมีการวิเคราะห์โมเดลการวัดข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยพบว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวสามารถร่วมกันอธิบายถึงลักษณะของปัจจัยแฝงด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น ด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ และด้านความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ได้ดี หรืออีกนัยหนึ่งคือ โมเดลการวัดทุกปัจจัยและทุกด้านมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับสอดคล้องที่ดี สามารถอธิบายผลได้ 3 ประเด็น คือ

1. ปัจจัยด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น เป็นตัวแทนที่ดีในการอธิบายถึงคุณลักษณะของทรัพยากรทางด้านกายภาพ ด้านเทคโนโลยีขั้นสูง ด้านความรู้หรือเชี่ยวชาญในการจัดการของบุคลากร ด้านการจัดการงานในองค์กร ด้านความสัมพันธ์ขององค์กรกับบริษัทคู่ค้า และลักษณะที่โดดเด่นในกิจกรรมโลจิสติกส์ เนื่องจาก 1) ทรัพยากรทางด้านกายภาพ มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับองค์กรของผู้ให้บริการมีความพร้อมของเครื่องมือ อุปกรณ์หรือสิ่งอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐานต่อการปฏิบัติงาน หมั่นตรวจสอบ ปรับปรุงและบำรุงรักษา รวมถึงมีการสลับหรือหมุนเวียนการใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ทรัพยากรทางเทคโนโลยีสำหรับโลจิสติกส์ อาทิ เทคโนโลยีที่บ่งบอกลักษณะตัวตน เช่น Barcode, RFID, GPS Tracking และเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น EDI (Intranet), ERP หรือเทคโนโลยีในการบริหารจัดการเฉพาะด้าน เช่น WMS, TMS เป็นต้น องค์กรต้องมีการแสวงหาและนำมาใช้ของระบบเทคโนโลยี ด้วยการเชื่อมโยงต่ออุปกรณ์และเครื่องมือเข้ากับเครือข่ายอินเทอร์เน็ตให้เหมาะสม 3) ทรัพยากรด้านความรู้หรือความเชี่ยวชาญในการจัดการของบุคลากร บุคลากรจะเป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะและชำนาญในการปฏิบัติงานที่หลากหลายหรือเทคนิคเฉพาะด้วยศึกษา การจัดฝึกอบรม การเตรียมความพร้อม เพื่อให้มีทักษะและเต็มใจในการให้บริการ 4) ทรัพยากรขององค์กร คือ ระบบการจัดการองค์กร ด้วยการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานในการติดตามและประเมินผลในการพัฒนาองค์กร รวมถึงมีบทบาทสำคัญต่อความเป็นผู้นำหรือมีส่วนร่วมในการพัฒนากลุ่มงานโลจิสติกส์ 5) ทรัพยากรเชิงสัมพันธ์ เป็นการประสานงานการมีส่วนร่วม แบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนข้อมูล รวมถึงมีความสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำมากำหนดแผนเชิงกลยุทธ์หรือแผนปรับปรุงธุรกิจ และ 6) ลักษณะที่โดดเด่นในกิจกรรมโลจิสติกส์ หรือ logistics functional salience เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเชื่อมโยงกระบวนการหรือเป็นประสานการทำงานข้ามหน่วยงานและบูรณาการร่วมกันของทุกกิจกรรมในองค์กร เพื่อสร้างมูลค่า เพิ่มเทคนิคและข้อได้เปรียบในการปฏิบัติงาน โดยคำนึงให้บุคลากรเกิดการรับรู้เข้าใจการ

ทำงาน ตระหนักและมองเห็นถึงความสำคัญของหน้าที่ในส่วนของงานของกิจกรรมโลจิสติกส์ให้ครอบคลุม ทั้งองค์กร

2. ปัจจัยด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ เป็นตัวแทนที่ดีในการอธิบายถึงคุณลักษณะทางด้านความสามารถในการประสานระบบการจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ด้านการจัดการระหว่างกลุ่มซัพพลายเออร์ ด้านการจัดการข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมกับด้านการประสานความร่วมมือและสร้างความสัมพันธ์ เนื่องด้วย 1) ความสามารถในการประสานระบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า หรือเน้นบริการให้แก่ลูกค้า ด้วยการตอบสนองให้ตรงกับสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง จากการเพิ่มคุณค่าต่อการให้บริการ เสนอบริการหรือผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากบริษัทคู่แข่ง โดยมุ่งให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก 2) ความสามารถในการประสานระบบการจัดการระหว่างกลุ่มซัพพลายเออร์ ผู้ให้บริการโลจิสติกส์สามารถดำเนินงานตามข้อตกลงร่วมกัน ด้วยระบบบริหารงานและกระบวนการให้บริการได้มีประสิทธิภาพ จนก่อให้เกิดอำนาจการต่อรองกับซัพพลายเออร์ได้ 3) ความสามารถในการประสานระบบการจัดการสารสนเทศ ด้วยผู้ให้บริการสามารถนำมาใช้และปรับประยุกต์ใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูล เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการส่งผ่านข้อมูลให้กับบริษัทลูกค้า รวมถึงสามารถปรับปรุงและพัฒนากระบวนการข้อมูลร่วมกันได้ และ 4) ความสามารถในการประสานความร่วมมือและสร้างความสัมพันธ์ คือ ผู้ให้บริการส่วนใหญ่มีความร่วมมือ ประสานความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร อีกทั้งร่วมเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการพัฒนารูธุรกิจสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

3. ปัจจัยด้านความสำเร็จของผลการดำเนินงาน เป็นตัวแทนที่ดีในการอธิบายถึงคุณลักษณะด้านผลตอบแทนทางการเงิน ความพึงพอใจต่อการบริการลูกค้า และประสิทธิภาพในการจัดการโลจิสติกส์ ซึ่งเป็นแบบประเมินผลด้านการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลตอบแทนทางการเงินและผลตอบแทนมิใช่ทางการเงิน ได้แก่ ผลตอบแทนจากการลงทุน ยอดผลกำไร จำนวนผู้ใช้บริการ ความพึงพอใจ ความสัมพันธ์และภักดีของลูกค้า ประสิทธิภาพในการให้บริการและการลดต้นทุนดำเนินงาน เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของแผนงานให้สู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น การสร้างความพึงพอใจและตอบสนองต่อสิ่งที่คาดหวังให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย มีการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพด้านต้นทุน ลดเวลานำหรือเวลาที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรม จนสามารถสร้างความมีเสถียรภาพทางการเงินให้แก่ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ได้

### 3.2 ผลการตรวจสอบความตรงด้วยโมเดลสมการโครงสร้างเชิงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงการวิจัย

การพัฒนาและตรวจสอบความตรงของโมเดลสมการโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงการวิจัย มี 3 ประเด็น คือ 1) อิทธิพลของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นที่มีต่อความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ 2) อิทธิพลของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นที่มี

ต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงาน กับ 3) อิทธิพลของความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ที่มีต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ตามลำดับ

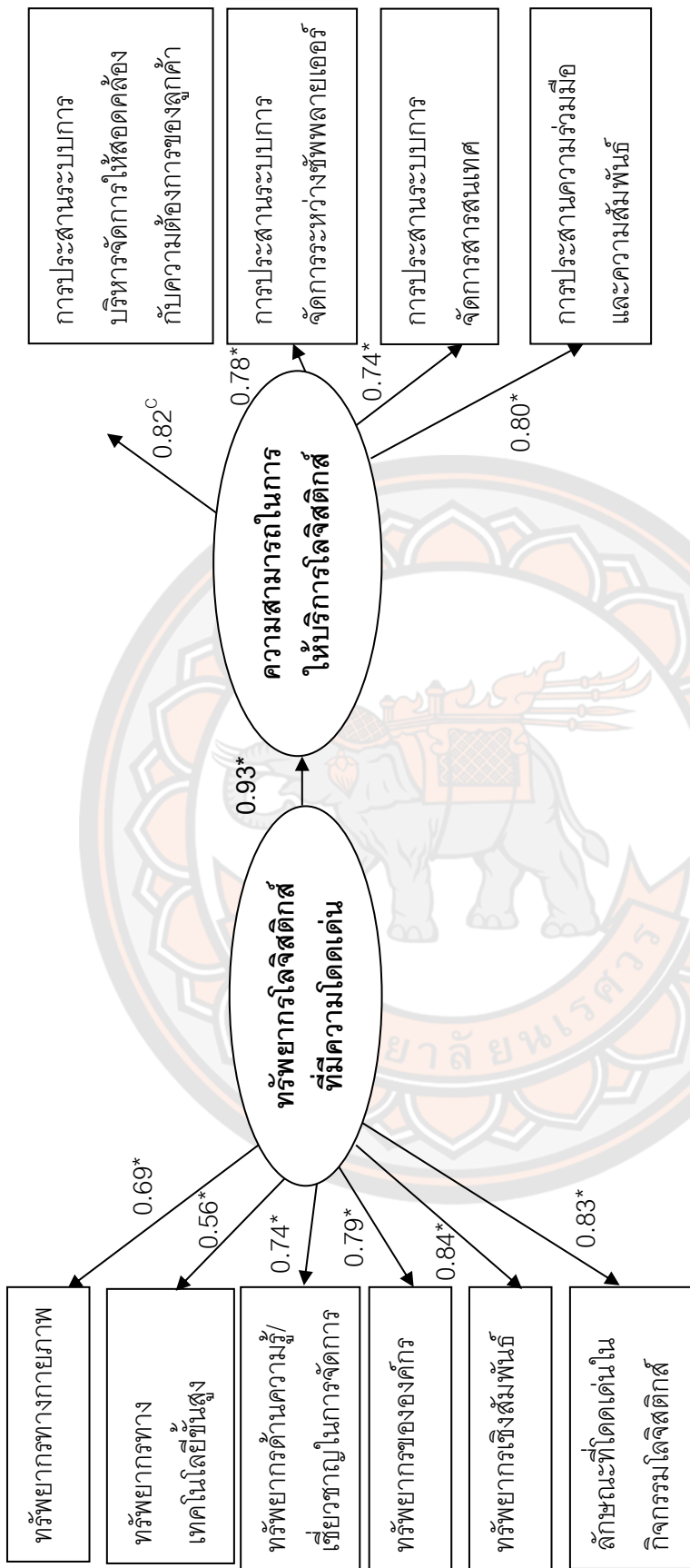
สำหรับการประเมินการอธิบายถึงขนาดอิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตได้ จะกำหนดให้ ขนาดอิทธิพลรวม (TE) ประกอบด้วย ขนาดอิทธิพลทางตรง (DE) และขนาดอิทธิพลทางอ้อม (IE) มีผลวิเคราะห์ดังตาราง 24-27

3.2.1 การวิเคราะห์ถึงอิทธิพลของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นที่มีต่อความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

ตาราง 24 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแปรด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น ที่มีต่อความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์

ตัวแปรเหตุ	K1			E1			E2			R <sup>2</sup>
	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE	
ตัวแปรสังเกตได้										
Y1	0.45*	-	0.45*	-	-	-	-	-	-	0.67
Y2	0.53*	-	0.53*	-	-	-	-	-	-	0.61
Y3	0.47*	-	0.47*	-	-	-	-	-	-	0.54
Y4	0.50*	-	0.50*	-	-	-	-	-	-	0.64
ค่าสถิติ	$\chi^2 = 36.91$			RMSEA = 0.040			Standardized RMR			
	df = 27			GFI = 0.97			= 0.024			
	p-value = 0.096			AGFI = 0.94						

หมายเหตุ: \* p < 0.05



ภาพ 27 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นที่มีความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ (หลังปรับโมเดล)

หมายเหตุ: \*  $p < 0.05$  และ C = Constant

จากภาพ 27 และตาราง 24 แสดงให้เห็นถึงโมเดลอิทธิพลของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นที่มีต่อความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ ปรากฏว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ ที่มีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ( $p\text{-value} = 0.096$ ) กับค่าความสอดคล้องความกลมกลืนจาก  $RMSEA = 0.040$ ,  $GFI = 0.97$ ,  $AGFI = 0.94$  และ  $Standardized\ RMR = 0.024$  เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว มีค่าเป็นบวกอยู่ระหว่าง 0.56 – 0.84

สำหรับขนาดอิทธิพลของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นที่มีต่อความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ เท่ากับ 0.93 ในทิศทางเดียวกัน ( $R^2 = 0.86$ ) เมื่อพิจารณาอิทธิพลของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นที่มีต่อตัวแปรสังเกตได้ของความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ ผลการวิจัยพบว่า ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นมีอิทธิพลรวมต่อตัวแปรสังเกตได้ในด้านความสามารถในการประสานระบบการจัดการระหว่างกลุ่มซัพพลายเออร์สูงสุดอยู่ที่ 0.53 ในทิศทางเดียวกัน รองลงมาคือ ด้านการประสานความร่วมมือและความสัมพันธ์ขององค์กร ด้านการจัดการข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ กับด้านการจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่มีอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.50, 0.47 กับ 0.45 ตามลำดับ

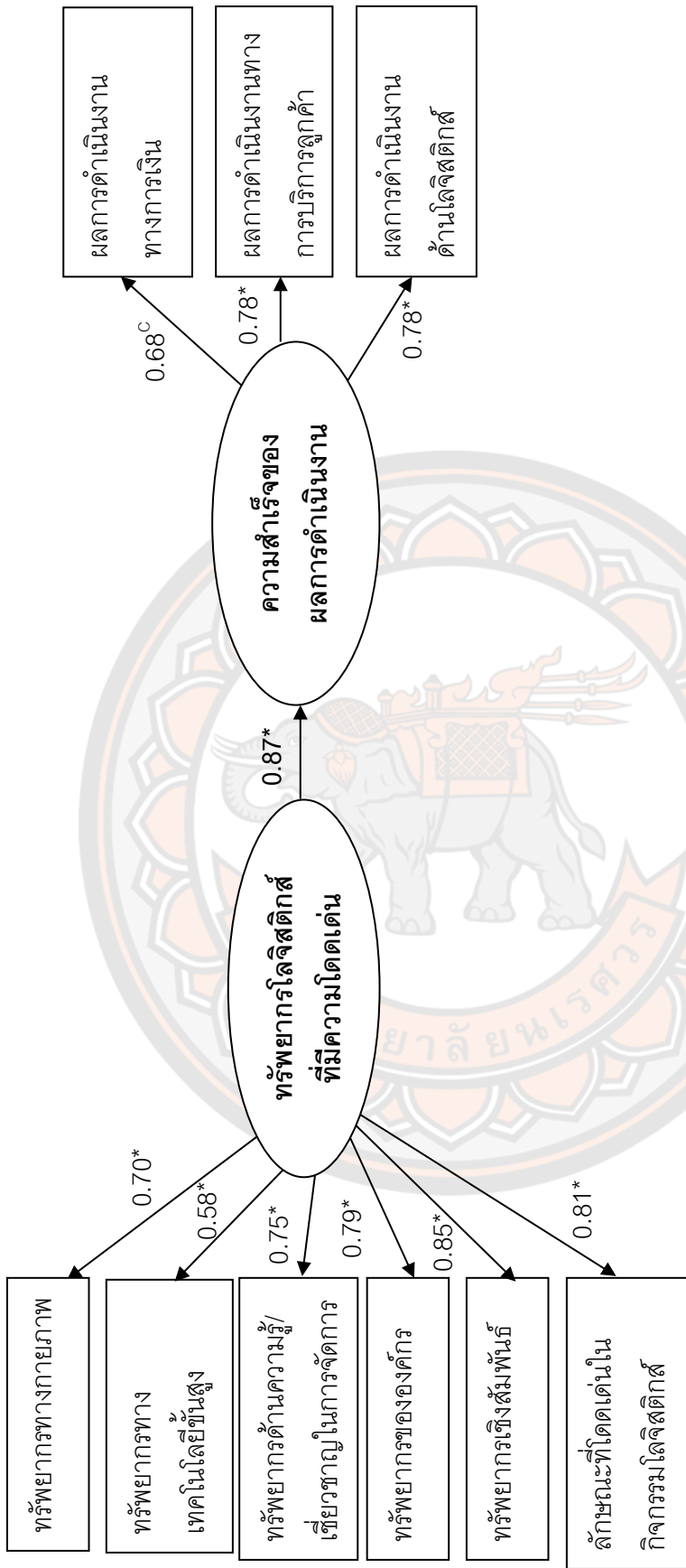
ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นประกอบด้วย ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรทางเทคโนโลยีขั้นสูง ทรัพยากรด้านความรู้และความเชี่ยวชาญในการจัดการ ทรัพยากรขององค์กร ทรัพยากรเชิงสัมพันธ์ และลักษณะที่โดดเด่นในกิจกรรมโลจิสติกส์ ร่วมกันมีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีขนาดอิทธิพลสูงถึง 0.93 และยังพบว่าปัจจัยด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นร่วมกันพยากรณ์ต่อด้านความสามารถในการประสานระบบการจัดการระหว่างซัพพลายเออร์ได้ดีที่สุด รองลงมาคือ ด้านการประสานความร่วมมือและความสัมพันธ์ขององค์กร ด้านการจัดการข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ กับด้านการจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าตามลำดับ

3.2.2 การวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ของด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น  
ที่มีต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

ตาราง 25 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแปรด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มี  
ความโดดเด่น ที่มีต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงาน

ตัวแปรเหตุ	K1			E1			E2			R <sup>2</sup>
	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE	
ตัวแปรสังเกตได้										
Y5	0.40*	-	0.40*	-	-	-	-	-	-	0.46
Y6	0.43*	-	0.43*	-	-	-	-	-	-	0.61
Y7	0.45*	-	0.45*	-	-	-	-	-	-	0.61
ค่าสถิติ	$\chi^2 = 30.25$ df = 23 p-value = 0.142			RMSEA = 0.037 GFI = 0.97 AGFI = 0.94			Standardized RMR = 0.028			

หมายเหตุ: \* p < 0.05



ภาพ 28 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น ที่มีต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงาน (หลังปรับโมเดล)

หมายเหตุ: \*  $p < 0.05$  และ C = Constant

จากภาพ 28 และตาราง 25 แสดงให้เห็นถึงโมเดลอิทธิพลของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นที่มีต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ปรากฏว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ ที่มีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ( $p\text{-value} = 0.142$ ), RMSEA = 0.037, GFI = 0.97, AGFI = 0.94 และ Standardized RMR = 0.028 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว มีค่าเป็นบวกอยู่ระหว่าง 0.58 – 0.85

สำหรับขนาดอิทธิพลของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นที่มีต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงาน เท่ากับ 0.87 ในทิศทางเดียวกัน ( $R^2 = 0.76$ ) เมื่อพิจารณาอิทธิพลของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นที่มีต่อตัวแปรสังเกตได้ของความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ผลการวิจัยพบว่า ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นมีอิทธิพลรวมต่อตัวแปรสังเกตได้ในด้านผลการดำเนินงานทางโลจิสติกส์สูงสุดอยู่ที่ 0.45 ในทิศทางเดียวกัน รองลงมาคือ การบริการลูกค้าและทางการเงิน เท่ากับ 0.43 กับ 0.40 ตามลำดับ

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นที่ประกอบด้วย ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรทางเทคโนโลยีขั้นสูง ทรัพยากรด้านความรู้และความเชี่ยวชาญในการจัดการ ทรัพยากรขององค์กร ทรัพยากรเชิงสัมพันธ์ และลักษณะที่โดดเด่นในกิจกรรมโลจิสติกส์ ร่วมกันมีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านความสำเร็จของผลการดำเนินงานในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.87 และยังพบว่าปัจจัยด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น สามารถร่วมกันพยากรณ์ต่อด้านผลการดำเนินงานทางโลจิสติกส์ได้ดีที่สุด รองลงมาคือ ประสบความสำเร็จในด้านของการบริการลูกค้าและการเงินขององค์กร ตามลำดับ

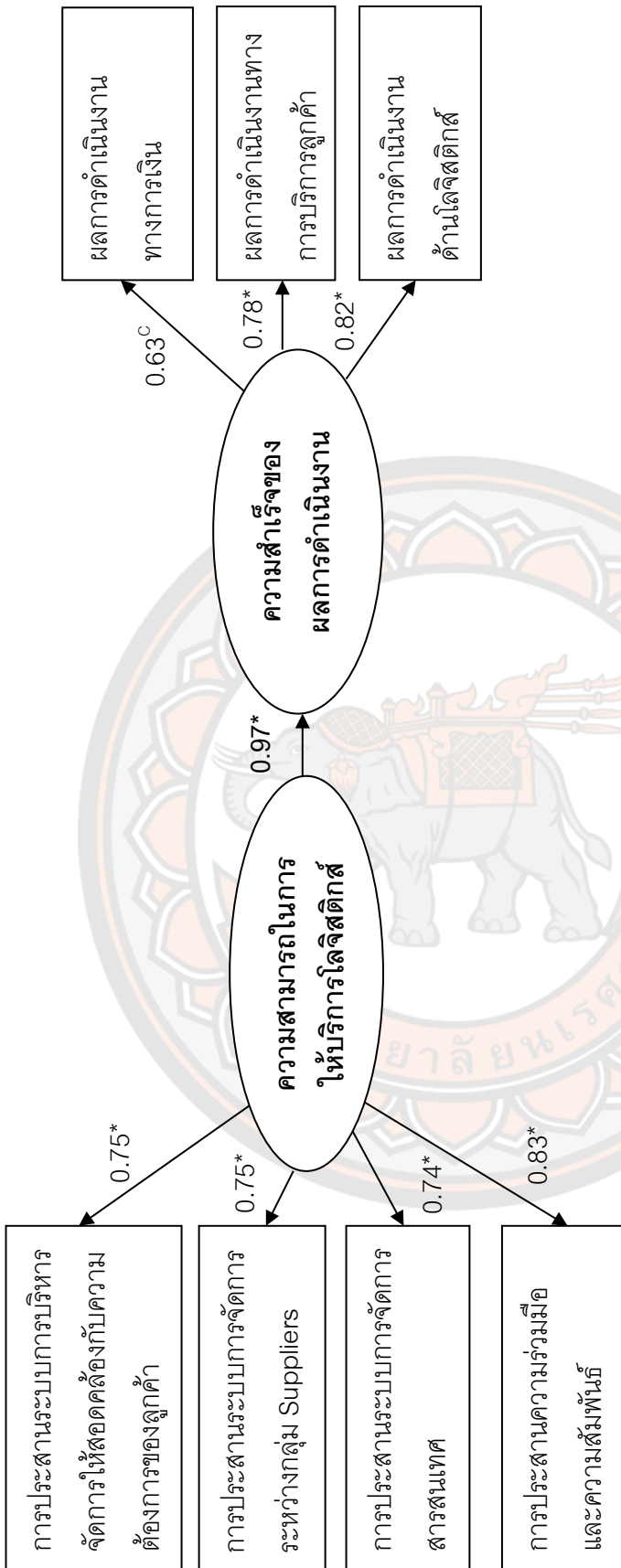


3.2.3 การวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ของด้านความสามารถในการให้บริการ  
โลจิสติกส์ ที่มีต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

ตาราง 26 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแปรด้านความสามารถในการให้บริการ  
โลจิสติกส์ ที่มีต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงาน

ตัวแปรเหตุ	K1			E1			E2			R <sup>2</sup>
	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE	
ตัวแปรสังเกตได้										
Y5	-	-	-	0.41*	-	0.41*	-	-	-	0.39
Y6	-	-	-	0.48*	-	0.48*	-	-	-	0.62
Y7	-	-	-	0.53*	-	0.53*	-	-	-	0.67
ค่าสถิติ	$\chi^2 = 14.33$			RMSEA = 0.037			Standardized RMR			
	df = 11			GFI = 0.98			= 0.022			
	p-value = 0.215			AGFI = 0.95						

หมายเหตุ: \* p < 0.05



ภาพ 29 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของด้านความสามารถในการให้บริการเลิศที่สุด ที่มีต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงาน (หลังปรับโมเดล)

หมายเหตุ: \*  $p < 0.05$  และ  $C = \text{Constant}$

จากภาพ 29 และตาราง 26 แสดงให้เห็นถึงโมเดลอิทธิพลของความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ ที่มีต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ปรากฏว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ ที่มีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ( $p\text{-value} = 0.215$ ),  $RMSEA = 0.037$ ,  $GFI = 0.98$ ,  $AGFI = 0.95$  และ  $Standardized\ RMR = 0.022$  เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว มีค่าเป็นบวกอยู่ระหว่าง 0.63 – 0.83

สำหรับขนาดอิทธิพลของความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ที่มีต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงาน เท่ากับ 0.97 ในทิศทางเดียวกัน ( $R^2 = 0.95$ ) เมื่อพิจารณาอิทธิพลของความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ที่มีต่อตัวแปรสังเกตได้ของความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์มีอิทธิพลรวมต่อตัวแปรสังเกตได้ในด้านผลการดำเนินงานทางโลจิสติกส์สูงสุดอยู่ที่ 0.53 ในทิศทางเดียวกัน รองลงมาคือความสำเร็จในด้านของการบริการลูกค้าและทางการเงิน เท่ากับ 0.48 กับ 0.41 ตามลำดับ

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ ได้แก่ 1) ความสามารถในการประสานระบบบริหารจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า 2) ด้านการจัดการระหว่างกลุ่มซัพพลาย 3) ด้านการจัดการข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึง 4) ด้านการประสานความร่วมมือและความสัมพันธ์ ร่วมกันมีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านความสำเร็จของผลการดำเนินงานในทิศทางเดียวกัน มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.97 และยังพบว่าปัจจัยความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ สามารถร่วมกันพยากรณ์ต่อด้านผลการดำเนินงานทางโลจิสติกส์ได้ดีที่สุด รองลงมาคือ ประสบความสำเร็จทางด้านการบริการลูกค้าและการเงินขององค์กร ตามลำดับ

ดังนั้นจากการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแฝง การวิจัย ผู้วิจัยพบว่า 1) ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นมีอิทธิพลต่อความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ 2) ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงาน กับ 3) ความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทยในทิศทางเดียวกัน ต่อไปผู้วิจัยจะได้ทำการตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดังนี้

#### 4. ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

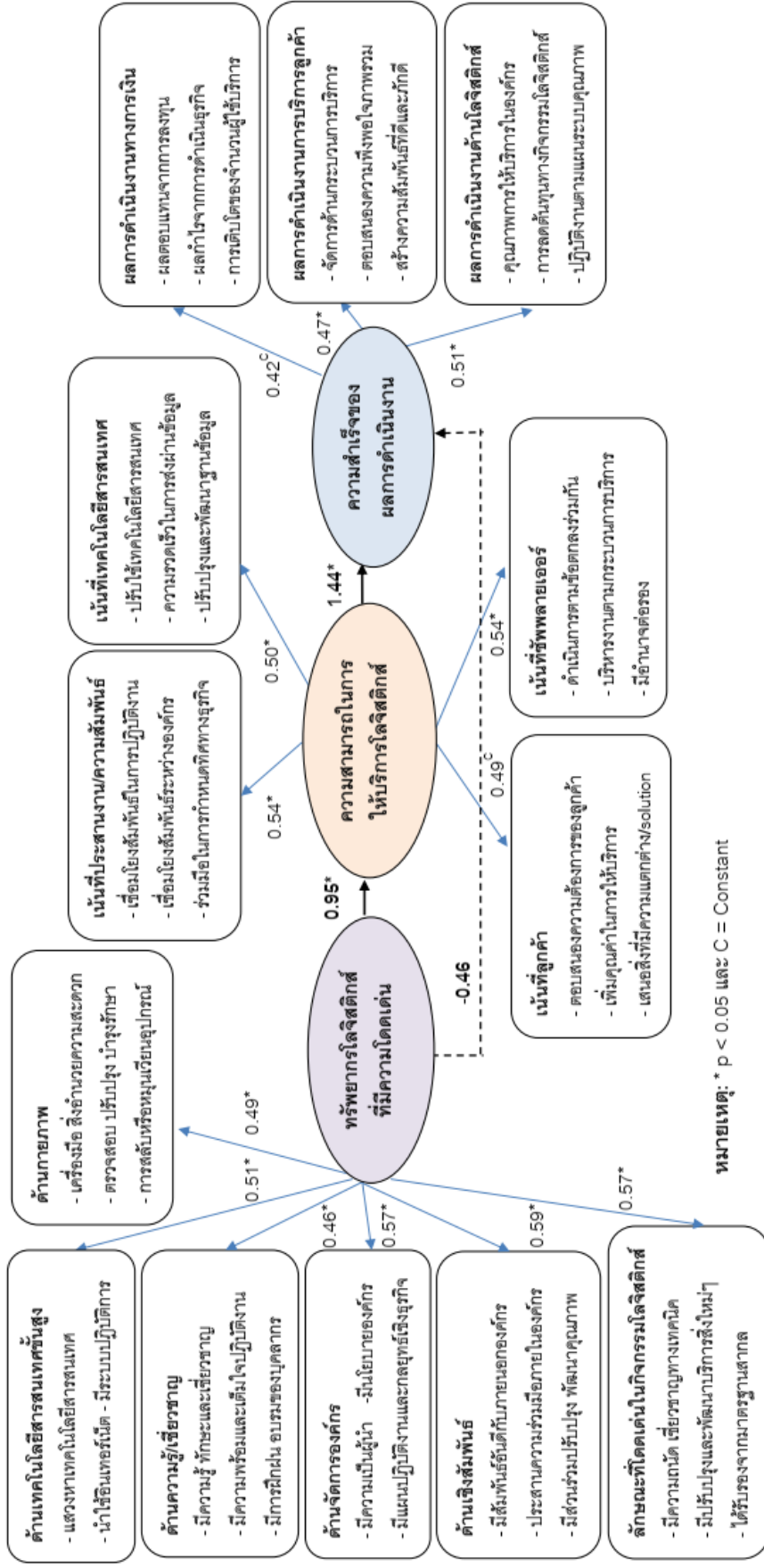
ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาและตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงกับความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุในการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์เชิงเส้นทางและใช้แผนภาพแบบจำลอง เพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่าง

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ร่วมกับการพิจารณาค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลโครงสร้าง และน้ำหนักองค์ประกอบให้มีสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เกิดขึ้น

ตาราง 27 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแปรด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น กับด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ ที่มีต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

ตัวแปรเหตุ ตัวแปรผล	K1			E1			E2			R <sup>2</sup>
	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE	
<b>ตัวแปรสังเกตได้</b>										
Y1	0.46*	-	0.46*	0.49 <sup>C</sup>	-	0.49 <sup>C</sup>	-	-	-	0.69
Y2	0.51*	-	0.51*	0.54*	-	0.54*	-	-	-	0.57
Y3	0.47*	-	0.47*	0.50*	-	0.50*	-	-	-	0.53
Y4	0.51*	-	0.51*	0.54*	-	0.54*	-	-	-	0.65
Y5	0.38*	-	0.38*	0.60*	0.60*	-	0.42 <sup>C</sup>	-	0.42 <sup>C</sup>	0.42
Y6	0.42*	-	0.42*	0.67*	0.67*	-	0.47*	-	0.47*	0.61
Y7	0.46*	-	0.46*	0.73*	0.73*	-	0.51*	-	0.51*	0.66
<b>ตัวแปรแฝงในการวิจัย</b>										
E1	0.95*	-	0.95*	-	-	-	-	-	-	0.97
E2	0.90*	1.36*	-0.46	1.44*	-	1.44*	-	-	-	0.87
ค่าสถิติ	$\chi^2 = 59.41$			RMSEA = 0.038			Standardized RMR			
	df = 45			GFI = 0.96			= 0.027			
	p-value = 0.073			AGFI = 0.92						

หมายเหตุ: \* p < 0.05 และ C = Constant



ภาพ 30 แสดงผลการวิเคราะห์ที่ไมเดลความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการไอเจสติกส์ (หลังปรับโมเดล)

จากภาพ 30 และตาราง 27 แสดงให้เห็นว่าโมเดลตามสมมติฐานการวิจัยมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เกิดขึ้นจริงอยู่ในเกณฑ์ดี โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ ที่มีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ( $p\text{-value} = 0.073$ ),  $RMSEA = 0.038$ ,  $GFI = 0.96$ ,  $AGFI = 0.92$  และ  $Standardized\ RMR = 0.027$  เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว มีค่าเป็นบวกอยู่ในช่วงระหว่าง 0.42 – 0.59

สำหรับขนาดอิทธิพลของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นมีผลกระทบทางตรงต่อความสามารถในการบริการโลจิสติกส์ อยู่ในระดับสูงที่ 0.95 ในทิศทางเดียวกัน ในขณะที่ขนาดอิทธิพลของความสามารถในการบริการโลจิสติกส์มีผลกระทบทางตรงต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับสูงที่ 1.44 ในทิศทางเดียวกัน อย่างไรก็ตาม ขนาดอิทธิพลของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นจะไม่มีผลกระทบทางตรงต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของไทย แต่กลับมีผลกระทบทางอ้อมต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงาน โดยผ่านตัวแปรคั่นกลางจากทางด้านความสามารถในการบริการโลจิสติกส์อยู่ที่ระดับสูงถึง 1.36 ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

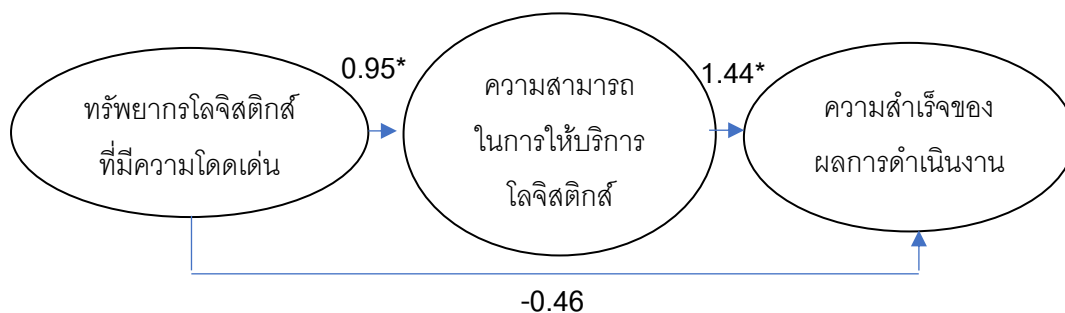
เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นตามขนาดอิทธิพลของตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตได้ พบว่า

1. ปัจจัยด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อปัจจัยด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ทั้งในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับด้านการจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า (ขนาดอิทธิพลทางตรง = 0.46) ด้านการจัดการระหว่างกลุ่มซัพพลายเออร์ (ขนาดอิทธิพลทางตรง = 0.51) ด้านการจัดการข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ (ขนาดอิทธิพลทางตรง = 0.47) รวมถึงด้านการประสานความร่วมมือและความสัมพันธ์ (ขนาดอิทธิพลทางตรง = 0.51) พร้อมทั้งส่งผลกระทบต่อปัจจัยด้านความสำเร็จของผลการดำเนินงานในด้านการเงิน (ขนาดอิทธิพลทางตรง = 0.38) ด้านการบริการลูกค้า (ขนาดอิทธิพลทางตรง = 0.42) และด้านการจัดการของกิจกรรมโลจิสติกส์ (ขนาดอิทธิพลทางตรง = 0.46)

2. ปัจจัยด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความสำเร็จของผลการดำเนินธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ในด้านความสำเร็จทางการเงิน (ขนาดอิทธิพลทางอ้อม = 0.60) ด้านการให้บริการลูกค้า (ขนาดอิทธิพลทางอ้อม = 0.67) และด้านกิจกรรมโลจิสติกส์ (ขนาดอิทธิพลทางอ้อม = 0.73)

3. ปัจจัยด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น จะไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงาน แต่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงาน โดยผ่านกระบวนการในการบริหารจัดการจากทางด้านความสามารถขององค์กร นัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

หรือสามารถเขียนอยู่ในรูปแบบอย่างง่ายดังภาพ 31



ภาพ 31 แสดงโมเดลความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ในรูปแบบอย่างง่าย

หมายเหตุ: \*  $p < 0.05$

จากภาพ 31 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงาน โดยผ่านปัจจัยด้านความสามารถในการบริการโลจิสติกส์ขององค์กร มีขนาดอิทธิพลทางอ้อมอยู่ที่ 1.36 ในทิศทางเดียวกัน แม้ว่าปัจจัยด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นจะไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงาน จึงทำให้ปัจจัยทางด้านความสามารถในการบริการโลจิสติกส์ อยู่ในสถานะเป็นตัวแปรคั่นกลางอย่างสมบูรณ์ (Full Mediation Effect) ของความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นกับความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ในบริบทของประเทศไทย

หมายเหตุ ลักษณะการทำหน้าที่ของตัวแปรคั่นกลาง มี 2 ลักษณะ คือ 1) การส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (full mediation) เป็นสถานะที่อิทธิพลจากตัวแปรต้นเหตุมีต่อตัวแปรผล โดยส่งผ่านตัวแปรคั่นกลางเพียงอย่างเดียว ไม่มีอิทธิพลทางตรง แต่ถ้า 2) การส่งผ่านบางส่วน (partial mediation) เป็นสถานะที่อิทธิพลจากตัวแปรต้นเหตุมีต่อตัวแปรผล โดยส่งผ่านตัวแปรคั่นกลางและตัวแปรต้นเหตุยังมีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรผล โดยไม่ผ่านตัวแปรคั่นกลาง (Hair et al., 2006; ยური ผลพันธ์, 2562; มนตรี พิริยะกุล, 2558)

ดังนั้นปัจจัยด้านความสามารถในการบริการโลจิสติกส์ จึงมีลักษณะ Full Mediation Effect เนื่องด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุของปัจจัยด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นที่มีต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ดังผลการวิจัยในภาพ 28 และตาราง 25 พบว่า ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรทางเทคโนโลยีขั้นสูง ทรัพยากรด้านความรู้และความเชี่ยวชาญในการจัดการ ทรัพยากรขององค์กร ทรัพยากรเชิงสัมพันธ์ และลักษณะที่โดดเด่นในกิจกรรมโลจิสติกส์ ร่วมกันเป็นตัวแทนเพื่ออธิบายถึงคุณลักษณะของปัจจัยด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นขององค์กร ทำให้ปัจจัยด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น

เด่น มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจในระดับสูง แต่เมื่อประเมินผลถึงโมเดลเชิงสาเหตุของการวิจัย (SEM) ตั้งผลการวิจัยในภาพ 30 และตาราง 27 โดยกำหนดให้ปัจจัยด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ มีสถานะเป็นตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นกับความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ผลการวิจัยปรากฏว่า ปัจจัยด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นจะไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ แต่กลับมีอิทธิพลทางอ้อมสู่ความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจ โดยผ่านปัจจัยทางด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ นั่นความหมายว่าความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ อยู่ในสถานะเป็นตัวแปรคั่นกลางที่มีอิทธิพลอย่างสมบูรณ์ในความสัมพันธ์ของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นกับความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทย

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรควบคุม ซึ่งประกอบด้วย ขนาดธุรกิจ ระยะเวลาในการดำเนินงาน และลักษณะของประเภทธุรกิจ

**ตาราง 28 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรควบคุมที่มีต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์**

ตัวแปรควบคุม	F-test	p-value
1. ขนาดธุรกิจ	11.335	0.001*
2. ระยะเวลาในการดำเนินงาน	1.831	0.142
3. จำแนกประเภทธุรกิจ	5.370	0.000*

หมายเหตุ: \*  $p < 0.05$

จากตาราง 28 ทำให้ทราบว่าขนาดกิจการและประเภทของธุรกิจที่ต่างกันย่อมมีผลทำให้ความสำเร็จของแต่ละองค์กรอยู่ในระดับที่ไม่เหมือนกัน ยกเว้นถ้ามีระยะเวลาหรือมีประสบการณ์ในการทำงานที่ไม่เหมือนกัน แต่สามารถบริหารจัดการงานให้เข้าสู่เป้าหมายขององค์กรให้อยู่ในระดับเดียวกันได้ ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05



**ดังนั้นผลการวิจัยเชิงปริมาณ** เป็นการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยรวบรวมข้อมูลจากตัวแทนผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่ได้รับรองตามระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001: 2015 และ/หรือมาตรฐานคุณภาพการบริหารจัดการธุรกิจขนส่งและให้บริการโลจิสติกส์ สามารถผลดังตาราง 29

**ตาราง 29 แสดงผลการวิเคราะห์ตามสมมติฐานการวิจัยในภาพรวม**

รายละเอียด	สรุปผล	ขนาดอิทธิพล (หน่วย)
H1: ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์	มีอิทธิพลทางตรง	0.95
H2: ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงาน	ไม่มีอิทธิพล	-
H3: ความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงาน	มีอิทธิพลทางตรง	1.44
H4: ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงาน โดยผ่านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์	มีอิทธิพลทางอ้อม	1.36

จากตาราง 29 ทำให้ผู้วิจัยสามารถตอบคำถามหลักในการวิจัยข้อแรกที่ว่า ปัจจัยทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นกับปัจจัยด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ที่ทำให้ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ประสบความสำเร็จในผลการดำเนินงานมากที่สุด สามารถตอบคำถามการวิจัยได้ว่า ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์มากกว่าการได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากปัจจัยทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นนั้นหมายความว่า องค์กรต้องมีความสามารถในการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ด้วยการปฏิบัติหน้าที่ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร จัดการการไหลเวียนสารสนเทศให้พร้อมสำหรับใช้งาน สามารถจัดการและตอบสนองตามสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังได้ทันที ปฏิบัติหน้าที่ตามแผนงานหรือข้อกำหนดร่วมกับกลุ่มซัพพลายเออร์ สามารถใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสำหรับโลจิสติกส์ให้เพียงพอและเหมาะสม รวมถึงบริหารเชิงสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้กระบวนการของแต่ละกิจกรรมเกิดความไหลลื่นภายใต้การจัดการทรัพยากรโลจิสติกส์ที่ต่อเนื่อง

ดังนั้นจากผลการวิจัยเชิงปริมาณจะทำให้ทราบว่า โมเดลอิทธิพลเชิงสาเหตุของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ อยู่บนเส้นทางวิกฤติของการนำเข้าของปัจจัยทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น ซึ่งประกอบด้วย สิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพ เทคโนโลยีสำหรับโลจิสติกส์ บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในสายงาน ระบบและกลไกในการบริหารงานองค์กร การประสานความร่วมมือและปฏิสัมพันธ์ระหว่างในองค์กรกับหน่วยงานภายนอก รวมถึงการให้ความสำคัญต่อการจัดการโลจิสติกส์ ในฐานะเป็นตัวเชื่อมโยงระบบงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกันในองค์กร โดยการส่งผ่านทางด้านกระบวนการปฏิบัติงานทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารลูกค้าและกลุ่มซัพพลายเออร์เพื่อตอบสนองต่อโจทย์ของความต้องการ รวมถึงสามารถจัดการการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร การทำงานเป็นทีมและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ซึ่งได้จากความสามารถในการบริหารงานคุณภาพขององค์กร เพื่อสร้างผลประกอบการที่ดีให้แก่องค์กรธุรกิจ

ต่อไปจะเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อใช้ในการสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณ และช่วยในการบรรยายหรือขยายผลเพิ่มเติมให้ชัดเจน ซึ่งถูกรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง มีรายละเอียดดังนี้

#### **ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ**

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้ากับตัวแทนระดับผู้บริหารงานหรือผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในส่วนงานโลจิสติกส์ขององค์กร จำนวน 5 กิจการตามประเภทธุรกิจ ผู้วิจัยสามารถรวบรวมข้อมูลคิดเป็นร้อยละ 80

โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนการจัดระเบียบข้อมูล ดังนี้ 1) การถอดความที่ได้จากการบันทึกคำสัมภาษณ์และมีการลดทอนข้อมูลในส่วนที่นอกเหนือความสำคัญของการศึกษา 2) ทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา พิจารณากระบวนการบริหารจัดการในองค์กร วิธีการในการปฏิบัติงานบริการโลจิสติกส์กับคำสำคัญของการวิจัย โดยจำแนกข้อมูลและจัดเรียงรูปประโยคตามคำถามการวิจัย และ 3) จากนั้นนำมาวิเคราะห์เชิงเหตุและผลของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กัน เพื่อยืนยันกรอบแนวคิดการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สำหรับผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา สามารถอธิบายได้ 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 บริบทในการดำเนินธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์ ส่วนที่ 2 ความพร้อมของทรัพยากรโลจิสติกส์กับความสามารถในการปฏิบัติงาน ส่วนที่ 3 การทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและส่วนที่ 4 กระบวนการทำงานขององค์กรในอนาคต ได้ดังนี้

**ส่วนที่ 1 บริบทในการดำเนินธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์** สอบถามในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญในการดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์ ตามที่ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า โครงสร้างของธุรกิจ จำแนกได้ 5 คือ 1) กลุ่มการขนส่งและกระจายสินค้า 2) กลุ่มการจัดเก็บสินค้า ดูแล และบริหารคลังสินค้า รวมถึงการให้บริการติดฉลากสินค้าหรือบริการด้านบรรจุภัณฑ์ 3) กลุ่มการให้บริการด้านพิธีการศุลกากรที่เกี่ยวกับงานโลจิสติกส์ 4) กลุ่มการให้บริการงานโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการเสริม และ 5) กลุ่มการให้บริการพัสดุและไปรษณีย์ภัณฑ์ (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2556) ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะงานให้บริการจากตัวแทนผู้ให้ข้อมูล ดังคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังนี้

...ปัจจุบันธุรกิจได้ดำเนินการด้านการขนส่ง ขนถ่ายและกระจายสินค้าทั้งภายในประเทศและต่างประเทศตามกลุ่มประเทศ CLMV (กัมพูชา ลาว พม่า และเวียดนาม) มีการให้บริการ อาทิ 1. บริการขนส่งสินค้าอุปโภคบริโภคแบบเหมาจากต้นทาง 2. ให้คำปรึกษาในทุกมุมมองของงานโลจิสติกส์ 3. ให้บริการทางคลังสินค้าและงานบริการพิธีการศุลกากร เป็นแบบ next day หรือ day one-two to push ในลักษณะเป็นจุดพักสินค้าคล้ายกับรูปแบบของ cross drop มากกว่า Full Warehouse โดยมี 3 รูปแบบ คือ 1) บริการรับขนส่งสินค้าจากกรุงเทพฯและปริมณฑล มากระจายทั่วภาคอีสาน แบบ Day+1 2) บริการรับฝากจัดเก็บสินค้า และ 3) บริการรับจัดเก็บ ควบคุม และกระจายสินค้าทั่วภาคอีสานในทำเลที่ตั้งของศูนย์กระจายสินค้าของบริษัท สำหรับการจัดส่งสินค้าไปยังต่างประเทศ ทางบริษัทจะดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับงานเอกสารทั้งหมด

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2563)

...องค์กรได้ดำเนินงานโลจิสติกส์แบบครบวงจร ตั้งแต่กิจกรรมด้านการขนส่ง มีรูปแบบให้บริการงานขนส่งและกระจายสินค้าแบบ Door to Door และ Cross Docking ให้กับผู้ผลิตและผู้จัดจำหน่ายรายใหญ่ในประเทศ มีศูนย์กระจายสินค้าและบริหารคลังสินค้าตามภูมิภาค มีการจัดส่งพัสดุภัณฑ์ที่ครอบคลุมทุกพื้นที่ที่ให้บริการ รวมถึงมีบริการห้องเย็น ตลอด 24 ชั่วโมงใน 365 วันทำการ ทำให้เป็นธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์แบบครบวงจรและมีบริษัทในเครือเพื่อรองรับปริมาณงานบริการที่ทั่วถึง

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 มกราคม 2563)

...กิจการเป็นธุรกิจให้บริการด้านการรับขนส่งสินค้าจากผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่ายไปยังลูกค้า สินค้าส่วนใหญ่เป็นจำพวกสินค้าเกษตร อุปกรณ์การก่อสร้าง และอุปกรณ์ที่ใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมกับองค์กรขนาดใหญ่ ๆ โดยมีการให้บริการลูกค้าคอนเทนเนอร์ ทั้งรับตู้ไปบรรจุน้ำ และรับตู้ไปเปิดที่ลูกค้า รวมทั้งรถบรรทุกสินค้าที่เป็นผ้าคลุมด้วยบริการที่รวดเร็ว มีประสบการณ์ในงานบริการลากหรือบรรจตู้คอนเทนเนอร์

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 27 กุมภาพันธ์ 2563)

...ได้ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการรับส่งเอกสารและจัดส่งสินค้าทุกชนิด จำพวกสารเคมี อะไหล่รถยนต์ และสินค้าอุปโภคบริโภคทั่วไป

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2563)

**ส่วนที่ 2 ความพร้อมของทรัพยากรโลจิสติกส์กับความสามารถในการปฏิบัติงาน**  
 สอบถามในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจและวิธีรับมือกับสถานการณ์

### 1. ความพร้อมของทรัพยากร

ความพร้อมของทรัพยากร เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรก้าวสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ จากการที่ธุรกิจส่วนใหญ่สามารถเข้าไปครอบครองทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น อาทิ ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรทางเทคโนโลยีสำหรับโลจิสติกส์ ทรัพยากรบุคลากรที่เชี่ยวชาญตามสายงานโลจิสติกส์ ทรัพยากรในการบริหารงานองค์กร ทรัพยากรเชิงสัมพันธ์ รวมถึงลักษณะที่โดดเด่นของกิจกรรมโลจิสติกส์ (ตระหนักและให้ความสำคัญของการจัดการโลจิสติกส์) ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนที่ช่วยเสริมสร้างองค์กรให้แข็งแกร่ง จากที่องค์กรได้เตรียมความพร้อมของทรัพยากรสำหรับใช้ปฏิบัติหน้าที่ได้ทันทีที่ลูกค้าต้องการ มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression) ที่ว่า ปัจจัยทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทย (ดังภาพ 28 และตาราง 25)

เนื่องด้วยแต่ละธุรกิจได้มีการเตรียมความพร้อมของทรัพยากรเพื่อใช้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ ได้แก่ ความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานโลจิสติกส์ บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย นโยบายและกลยุทธ์ในการจัดการงานขององค์กร การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน พร้อมกับการที่องค์กรมีความสามารถในการตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าและเชื่อมโยงกระบวนการทำงานร่วมกับผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์ ซึ่งมีความพร้อมอย่างครบถ้วนตามคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังนี้

**1.1 ด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานโลจิสติกส์** จะสังเกตได้ว่าในแต่ละองค์กรมีเครื่องมือและอุปกรณ์สำหรับงานโลจิสติกส์ที่เพียงพอ รวมถึงมีการสลับหมุนเวียนการใช้งานและบำรุงรักษาให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีรายละเอียดดังนี้คือ

...มีรถขนส่งแบบควบคุมอุณหภูมิและไม่ควบคุมอุณหภูมิ โดยรถขนส่งแบบควบคุมอุณหภูมิเป็นแบบ chill-frozen มีทั้งรถพ่วง รถแทรกเลอร์ รถบรรทุก 10 ล้อ รถบรรทุก 6 ล้อ รถบรรทุก 4 ล้อ รถปิกอัพในประเภทตู้ทึบ ถ้าเป็นรถขนส่งแบบไม่ควบคุมอุณหภูมิมียังรถตู้และรถเก๋งเพื่อใช้รับส่งผู้บริหารและพนักงาน อีกทั้งมีสำนักงานใหญ่และสาขาย่อย รวมทั้งศูนย์กระจายสินค้าทั่วประเทศภาคอีสาน

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2563)

...บริษัทได้จัดเตรียมและมีความพร้อมของรถขนส่งที่หลากหลาย อาทิ รถตู้ รถปิกอัพ รถบรรทุก 6 ล้อ รถบรรทุก 10 ล้อ รถแทรกเลอร์ รถห้องเย็นขนส่งอาหารแช่แข็งและบริการห้องเย็น ลูกค้าสามารถเลือกใช้บริการได้ตามความต้องการและตามความเหมาะสมในการจัดส่งสินค้าได้ รวมทั้งมีศูนย์กระจายสินค้าที่ครอบคลุมพื้นที่ทั้งภาคเหนือ ภาคอีสาน ภาคตะวันออก

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 มกราคม 2563)

...มีรถลากหรือบรรทุกตู้คอนเทนเนอร์ และรถบรรทุกแบบตู้ผ้าทึบพร้อมสำหรับใช้งาน ทางบริษัทจะมีการสลับหมุนเวียนรถ โดยนำรถที่ว่างอยู่มาตรวจเช็คระยะ บำรุงรักษาหรือซ่อมครั้งใหญ่ โดยส่งเข้าศูนย์บริการจากดีลเลอร์ หากเป็นแก้ไขเล็กน้อยทางบริษัทจะเข้าไปดำเนินการซ่อมเอง ซึ่งให้เป็นไปตามนโยบายของบริษัทที่ต้องการเพิ่มความมั่นใจในการบริการและเพิ่มสมรรถนะในการทำงานของรถขนส่งทุกคัน

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 27 กุมภาพันธ์ 2563)

...มีรถคอนเทนเนอร์ รถบรรทุก 10 ล้อ รถบรรทุก 6 ล้อ และรถปิกอัพที่ให้บริการรับขนส่งและกระจายสินค้าตามพื้นที่ อุปกรณ์รถทุกคันจะติดตั้งระบบ GPS ตามมาตรฐานของกรมขนส่งทางบก และทางบริษัทได้มีการจัดการ ควบคุมดูแลและซ่อมบำรุงตามระยะทาง/เวลาที่กำหนด บริษัทจะมีช่างซ่อมบำรุงในการซ่อมและบำรุงรักษาเรื่องทั่วไป หากเป็นปัญหาใหญ่จะส่งเข้าศูนย์บริการที่เป็น Dealer ของบริษัท

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2563)

**1.2 ด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานโลจิสติกส์** เทคโนโลยีที่นิยมนำมาใช้ในการบริหารงานที่สำคัญก็คือ ระบบ GPS Tracking กล้องวงจรปิดระบบ CCTV ระบบบาร์โค้ด การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการรับส่งเอกสารระหว่างหน่วยงาน การใช้ Applications บนโทรศัพท์มือถือเพื่อติดต่อสื่อสาร ระบบข้อมูลผ่านทาง Cloud Service เพื่อเก็บบันทึกข้อมูล เครื่องบันทึกข้อมูลอุณหภูมิแบบ Data Logger ระบบรักษาความปลอดภัย โดยมีรายละเอียดดังนี้คือ

...ใช้เทคโนโลยี GPS ควบคู่กับโปรแกรม Microsoft Excel Office ช่วยจัดการในเชื่อมโยงข้อมูลซึ่งกันและกัน รวมถึงผ่านระบบข้อมูลทาง Cloud Service และเครื่องบันทึกข้อมูลอุณหภูมิแบบ Data Logger เป็นอุปกรณ์ที่ใช้สำหรับบันทึกและเก็บรวบรวมข้อมูลโดยอัตโนมัติตลอด 24 ชั่วโมง สามารถเชื่อมต่อคอมพิวเตอร์และมีระบบซอฟต์แวร์เพื่อจัดการเก็บ แสดงผลและวิเคราะห์ข้อมูล และมีกล้องวงจรปิดระบบ CCTV ช่วยบันทึกภาพในการรักษาความปลอดภัยของสำนักงานและคลังสินค้า ในอนาคตคาดว่าจะนำระบบ Transportation Management System (TMS) เข้ามาช่วยในการจัดสถานะรถ จัดการระบบงาน และเก็บข้อมูลให้มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2563)

...เทคโนโลยีในปัจจุบันเข้ามามีบทบาทสำคัญช่วยให้บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบโจทย์ตามลักษณะความต้องการของลูกค้าในการตรวจสอบสถานะการณ์ได้แบบ real time ซึ่งทางบริษัทได้เล็งเห็นโอกาสในพัฒนาด้านอุปสงค์และอุปทานใช้ในการพัฒนาทางด้านคลังสินค้าและการขนส่ง เช่น ด้านการขนส่งจะมีระบบจัดเก็บและจัดการข้อมูลนำไปตรวจสอบสถานะขนส่ง ส่วนด้านบริการจัดส่งด้วยรถบรรทุกควบคุมอุณหภูมิ บริการบรรทุกสินค้าแช่เย็นและแช่แข็ง มีให้บริการด้วยประเภทรถบรรทุก 10 ล้อ รถบรรทุก 6 ล้อ และรถปิกอัพ มีเครื่องวัดระดับอุณหภูมิ พร้อมบันทึกอุณหภูมิในระหว่างการทำงาน รักษาคุณภาพสินค้าให้ได้มาตรฐาน และศูนย์กระจายสินค้าหรือคลังสินค้าให้เข้าพื้นที่ในการจัดเก็บหรือฝากสินค้าชั่วคราวตามความต้องการการใช้งานครอบคลุมทุกพื้นที่ตามความต้องการของลูกค้า ตั้งแต่การจัดเก็บสินค้า บรรจุหีบห่อ กระจายสินค้าและการจัดส่งสินค้าด้วยระบบการขนส่ง มีระบบประกันความปลอดภัยและค่าเสียหายของสินค้าที่จัดเก็บภายในคลัง มีระบบรักษาความปลอดภัย 24 ชั่วโมง ซึ่งพนักงานหรือเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติงานต้องผ่านอบรมตามมาตรฐานการทำงานและระบบความปลอดภัย เพื่อช่วยกระจายสินค้าและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างดี

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 มกราคม 2563)

...บริษัทให้ความสำคัญและเอาใจใส่ด้านความปลอดภัยของรถขนส่งทุกคันได้มีการติดตั้งโปรแกรมตรวจสอบสถานการณ์ขนส่งเชื่อมต่อกับระบบ GPS Tracking มีกล้องติดรถยนต์บันทึกเหตุการณ์ด้านหน้า-หลัง รวมถึงใช้ Applications บนโทรศัพท์มือถือของพนักงานขับรถ ช่วยประหยัดเวลาในการรับงานหรือส่งเอกสาร แทนที่จะต้องแวะเข้ามาในสำนักงาน ขณะนี้ทางบริษัทกำลังจัดเตรียมโครงการในการฝึกอบรมและพัฒนาให้กับพนักงานขับรถ เน้นเรื่องการรับ-ส่งเอกสาร และมีสำนักงานย่อย ๆ ประจำเส้นทางที่รถขนส่งทุกคันต้องวิ่งผ่าน พนักงานไม่ต้องเข้าไปถึงสำนักงานใหญ่ โดยที่สำนักงานย่อยพนักงานสำนักงานจะให้บริการและแนะนำเรื่องเอกสารการรับ-ส่งงาน หรือส่วนงานอื่น ๆ

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 27 กุมภาพันธ์ 2563)

...บริษัทได้ติดตั้งระบบ GPS และมีกล้องบันทึกภาพในระหว่างการขับขี่ ทำให้สามารถทราบพฤติกรรมในการขับขี่ของพนักงานขับรถในระหว่างการเดินทางได้ทันทีหรือตรวจสอบข้อมูลย้อนหลัง เช่น การใช้อัตราความเร็วของการเดินทาง จำนวนชั่วโมงการทำงานของพนักงานขับรถ

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2563)

**1.3 ด้านบุคลากรในองค์กร** จะสังเกตได้ว่าในแต่ละองค์กรเน้นกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่ติดต่อบริการ มีการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร อีกทั้งมีการพัฒนาทักษะของบุคลากรในองค์กรด้วยการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการมอบหมายโครงการให้ทำงานเป็นทีมเพื่อเป็นการวัดสมรรถนะของการทำงานของแต่ละหน่วยงานและใช้ประเมินผลงานในอนาคต โดยมีรายละเอียดดังนี้คือ

...ทางบริษัทมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรให้มีระดับมาตรฐานวิชาชีพด้านโลจิสติกส์ เพื่อให้พนักงานมีเข้าใจถึงกระบวนการในการทำงานและการจัดการโลจิสติกส์ จึงได้มีการจัดฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้ามาฝึกอบรม (in-house training) ให้กับพนักงาน หรือส่งพนักงานเข้าร่วมอบรมในโครงการของภาครัฐบาล เช่น ประเด็นเกี่ยวกับอัตราภาษีศุลกากร กฎหมายเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับบริการขนส่งและโลจิสติกส์ หรือการให้คำปรึกษาในด้านการบริหารจัดการองค์กรภายใต้ Disruption เป็นต้น นอกจากนี้นโยบายของบริษัทได้มีการจัดประชุม/อบรมประจำเดือน โดยให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรทุกตำแหน่งและทุกฟังก์ชันในองค์กร อาจมีการ

มอบหมายให้จัดทำ Project เป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มงาน เพื่อเป็นการวัดสมรรถนะของการทำงานของแต่ละหน่วยงาน สำหรับการทำงานเป็นกลุ่มจะเน้นโปรเจกต์ที่ต้องอาศัยร่วมความคิด การทำงานเป็นทีม โดยเอาข้อมูลของแต่ละฝ่ายมาพิจารณา ประเมิน และตัดสินใจในการสร้างแนวทางในการปฏิบัติงานตามความสามารถของหน่วยงาน ได้แก่ ฝ่ายการขายและการตลาด ฝ่ายปฏิบัติงาน และฝ่ายบริการลูกค้า เป็นต้น ประสานความคิดให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อกำหนดให้เป็นขั้นตอนการทำงานในทิศทางเดียวกัน และเป็นศูนย์รวมความรู้ในองค์กร ยึดหลักการคิดตามแนวคิดของ PDCA คือ มีการวางแผน ให้มีการทำในระหว่างกระบวนการทำงาน มีการประเมินและตรวจสอบกระบวนการของแต่ละกิจกรรมซึ่งกันและกัน กำหนดให้มีหน่วยงานกลางช่วยในการจัดการและสนับสนุนเรื่องเอกสารที่เกี่ยวข้อง และประเมินผลการทำงานจากข้อร้องเรียนและพิจารณาจากการเติบโตในการทำงานหรือการเพิ่มขึ้นของยอดบริการ

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2563)

...บริษัทได้ดำเนินธุรกิจทั้งในด้านการขนส่ง การให้บริการรถห้องเย็น จัดการคลังสินค้า มีการจัดส่งพัสดุภัณฑ์มายาวนาน จึงทำให้บุคลากรในองค์กรเป็นผู้สะสมประสบการณ์และเชี่ยวชาญในการบริการได้รวดเร็วและแม่นยำ

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 มกราคม 2563)

...จะเน้นมอบหมายงานให้เหมาะสมและตรงกับความสามารถของพนักงาน แต่ละบุคคล แล้วค่อยเพิ่มเติมความรู้ความสามารถในส่วนงานอื่นเข้าไปเรื่อย ๆ

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 27 กุมภาพันธ์ 2563)

...เน้นกระบวนการสรรหา คัดเลือกจากการพิจารณาคุณสมบัติของพนักงาน เช่น ตำแหน่งพนักงานขับรถ จะพิจารณาจากช่วงอายุ ความสามารถ และมีการทดสอบสมรรถนะในการขับขี่ ถ้าเป็นพนักงานในสำนักงานพิจารณาจากระดับการศึกษาเฉพาะด้าน และเน้นบุคลิกภาพ อุปนิสัยและทัศนคติที่ดีต่องานบริการด้วยภาษาหรือท่าทางในการสื่อสาร การใช้คำพูดที่สุภาพ ไพเราะ มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ได้รับมอบหมาย และสามารถสื่อสารกับลูกค้าได้ชัดเจน

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2563)



**1.4 ด้านนโยบายและแผนงานในการจัดการองค์กร** จะสังเกตได้ว่าแต่ละองค์กรมีการกำหนดโครงสร้าง นโยบาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน ซึ่งมีความสอดคล้องกับแผนงานตามมาตรฐานคุณภาพบริการโลจิสติกส์และระบบการจัดการคุณภาพ เช่น การกำหนดโครงสร้างองค์กร การบริหารกำลังคนและพัฒนาบุคลากร กลยุทธ์เชิงสัมพันธ์กับบริษัท คู่ค้า โดยมีรายละเอียดดังนี้คือ

...นโยบายของบริษัทจะทำการ 5 วันต่อสัปดาห์ หยุดทำการในวันเสาร์และวันอาทิตย์ แต่มีรับผิดชอบต่อหน้าที่ตลอด 24 ชั่วโมง ในอนาคตทางบริษัทจะลดเวลาทำการลง เหลือ 3 วันต่อสัปดาห์ ทำให้มีบุคลากรจากภายนอกต้องการเข้ามาร่วมงานกับบริษัทเป็นจำนวนมาก ทำให้บริษัทได้กำหนดวิธีสรรหาและคัดเลือกบุคลากร โดยเน้นคุณสมบัติพิเศษจากการพิจารณาใบรับรองทางสายงานหรือคุณวุฒิวิชาชีพเป็นอันดับแรก แล้วมีการจัดฝึกอบรมให้แก่พนักงานที่เข้ามาใหม่ถึงกฎระเบียบในการปฏิบัติงานและข้อกำหนดต่าง ๆ ขององค์กร สำหรับกิจกรรมภายในองค์กร จะมีการจัดทำกิจกรรมประจำทุกเดือน/ทุกปี เช่น 1) มีการจัดฝึกอบรมและประชุมประจำเดือน เพื่อวางแผน ชี้แจง และรายงานผลการดำเนินการในส่วนต่าง ๆ หรือวาระเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับในการทำงาน 2) มีแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร 3) มีการจัดการงานแข่งขันกีฬาประจำปี เพื่อสร้างความสามัคคีในองค์กร ให้พนักงานได้ทำความรู้จักประสานความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ และปลูกฝังให้พนักงานมีใจรักในองค์กรมากขึ้น 4) มีงานเลี้ยงต้อนรับปีใหม่ที่ให้กับพนักงาน และเชิดชูบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ได้ดีเด่น ซึ่งผู้บริหารระดับสูงได้เล็งเห็นถึงความสำคัญกับประเด็นนี้ในการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานร่วมกัน

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2563)

...มีการกำหนดโครงสร้างองค์กร และมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการทำงานตามหน่วยงานที่ชัดเจน ถ้าตำแหน่งส่วนไหนไม่ครบหรือขาดอยู่ ก็จะสรรหาและคัดเลือกกำลังคนเข้ามาเสริมให้ครบตามจำนวนตำแหน่งงานที่จำเป็นในช่วงเวลานั้น แล้วนำเข้าสู่ระบบข้อบังคับในการเป็นพนักงานของบริษัท มีนโยบายฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอาจส่งตัวแทนในแต่ละสายงานไปเข้ารับการฝึกอบรมตามความจำเป็นในการทำงาน เพื่อนำมาปรับใช้กับรูปแบบการทำงานให้เป็นระบบมากขึ้น ยกตัวอย่าง บริษัทส่งพนักงานเข้าไปขอคำแนะนำหรือปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกในประเด็นของศูนย์ซ่อมบำรุงงาน เพื่อเตรียมความพร้อมจัดสรรสิ่งที่จำเป็นและขั้นตอนการซ่อมบำรุงมีอะไรและอย่างไรบ้าง

ปัจจุบันบริษัทได้นำความรู้ที่ได้รับมาจัดทำคู่มือและป้ายบอกขั้นตอนการทำงานตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้าย หรือขั้นตอนการซ่อมบำรุงเครื่องยนต์จะต้องตรวจเช็คอะไรบ้าง ซึ่งมีเอกสารกำกับไว้ ทำให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าใจขั้นตอนการทำงานได้ชัดเจน เป็นต้น หากพนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นระบบ จะสามารถตรวจสอบย้อนกลับในกรณีที่พบปัญหาได้รวดเร็ว จนทำให้ระบบการทำงานคงอยู่กับองค์กรตลอดไป แม้ว่าพนักงานคนนั้นจะขอลาออก แต่พนักงานคนอื่น ๆ สามารถเข้ามาปฏิบัติหน้าที่หรือรับช่วงงานต่อหรือทดแทนกัน ซึ่งพนักงานสามารถให้คำแนะนำการทำงานซึ่งกันและกันได้ อีกทั้งบริษัทมีนโยบายด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร มีการเยี่ยมเยียน หรือพบปะในช่วงเวลา 3 เดือนหรือ 6 เดือน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 27 กุมภาพันธ์ 2563)

...ปัจจุบันนี้มีนโยบายและแผนอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้แก่บุคลากร จัดเตรียมความพร้อมและพัฒนาทักษะทางภาษาต่างประเทศ สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้ในระดับพื้นฐาน ข้อกำหนดหรือกฎระเบียบการขับขี่ในการเคลื่อนย้ายสินค้าข้ามแดนเพื่อรองรับกับปริมาณงานที่จะเข้ามาจากการขยายการติดต่อและยื่นข้อเสนอให้บริการในต่างประเทศมากขึ้น

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2563)

**1.5 ด้านมนุษยสัมพันธ์กับการจัดการโลจิสติกส์ขององค์กร** จากการสัมภาษณ์ทำให้ทราบว่าแต่ละองค์กรเน้นการบริหารเชิงสัมพันธ์ และเชื่อมโยงงานอย่างเป็นระบบทั้งภายในและภายนอกองค์กร ให้มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ตรงกัน และร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้คือ

...บริษัทได้มุ่งทำงานแบบ Two-way Communication เน้นให้มีการโต้ตอบกัน ยกตัวอย่าง ในกรณีที่มี order เข้ามา ทุกหน่วยงานจะต้องร่วมประชุม วางแผนงานร่วมกัน เช่น เมื่อเข้าไปเสนองานบริการครั้งแรก ผู้บริหารจะเข้าไปเสนอข้อกำหนดสำหรับผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า เจรจาเงื่อนไขหรือข้อตกลงในการรับคำสั่งงานทั้งส่วนงานของภาครัฐและภาคเอกชน เมื่อตกลงรับงาน ผู้บริหารเชิญผู้จัดการในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมประชุม ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ทราบและเข้าใจเงื่อนไขของลูกค้า มีการวางแผนงานก่อนส่งมอบงานให้กับฝ่ายปฏิบัติการเพื่อจัดการขนส่ง เมื่อส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าเรียบร้อยแล้ว

ฝ่ายสำนักงานเข้ามาช่วยทำเอกสารสนับสนุนต่าง ๆ เช่น เอกสารการวางบิลหรือที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นพนักงานทุกคนจะต้องดำเนินการตามระบบงานที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงหน้าที่ที่รับผิดชอบเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับลูกค้า ซึ่งบริษัทได้เน้นย้ำในเรื่องความเชื่อมั่นในคุณภาพบริการ โดยเฉพาะเรื่องของเวลาเป็นสำคัญ

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2563)

...ให้ความคิดเห็นว่าการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างมากที่ทำให้พนักงานทุกคนเข้าใจและยอมรับความคิดเห็นที่ต่างกัน สามารถทำงานเป็นทีมได้ราบรื่น ลดข้อบกพร่องในกระบวนการทำงาน และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ถูกต้องและทันเวลา จึงทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในงานบริการ

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 มกราคม 2563)

...หากบุคลากรมีการติดต่อสื่อสาร ประสานและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน จะทำให้งานบริการมีประสิทธิภาพ ยกตัวอย่าง กรณีฝ่ายการตลาดออกไปพบลูกค้า ทราบรายละเอียดหรือข้อกำหนดในการให้บริการแก่ลูกค้า ฝ่ายการตลาดจะต้องนำมาชี้แจงในที่ประชุม เพื่อให้ฝ่ายงานต่าง ๆ ได้จัดเตรียมความพร้อม เช่น ชี้แจงประเด็นเกี่ยวกับระบบการเงินของลูกค้า ประเภทรถที่จะใช้งาน ระยะเวลาและสถานที่ในการส่งมอบสินค้า การจัดเตรียมการหรืออุปกรณ์เสริม จึงเกิดความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 27 กุมภาพันธ์ 2563)

**2. ความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์** เป็นการบริหารทรัพยากรองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จากการจัดการงานโลจิสติกส์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การทำงานร่วมกับซัพพลายเออร์ การจัดการการไหลเวียนของสารสนเทศและบริหารเชิงสัมพันธ์กับบริษัทคู่ค้า ทำให้ทรัพยากรที่ถูกนำมาใช้มีความโดดเด่นในการสร้างความแตกต่างในงานบริการ จนเป็นแรงผลักดันสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression) ที่พบว่า ปัจจัยความสามารถในการบริการโลจิสติกส์มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ไทย (ดังภาพ 29 และตาราง 26)

เนื่องจากแต่ละองค์กรธุรกิจมีความสามารถในการบริหารจัดการงานโลจิสติกส์ ด้วยการเชื่อมโยงกระบวนการทำงานทั้งเชิงในข้อมูลข่าวสาร ร่วมกับสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับบริษัทคู่ค้า ทำให้เกิดความสมดุลทั้งก่อน ระหว่างและหลังงานให้บริการ ซึ่งดังคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังนี้

**2.1 การประสานระบบการจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า** จะสังเกตได้ว่าแต่ละองค์กรสามารถตอบโต้ตามความต้องการของลูกค้า มีความยืดหยุ่นในการให้บริการ เสนอผลิตภัณฑ์บริการที่หลากหลายให้แก่ลูกค้าได้เลือกสรรตามความต้องการที่เหมาะสม รวมทั้งมอบคุณภาพบริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง และทันเวลา รวมถึงรักษาความปลอดภัยในทรัพย์สินของลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจต่องานบริการ โดยมีรายละเอียดดังนี้คือ

...งานบริการด้านขนส่ง จะให้ความสำคัญในเรื่องของเวลา เพราะว่ามีหลายปัจจัยที่เป็นอุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถจัดส่งสินค้าได้ตรงเวลา เช่น เกิดอุบัติเหตุระหว่างการขนส่งสินค้า พนักงานขับรถแต่ละคนต้องมีรีบแก้ปัญหาหน้างานให้เร็วที่สุด ซึ่งทางบริษัทได้มีแนวทางแก้ปัญหาระหว่างการขนส่งนี้อยู่แล้ว เช่น มีการจัดเตรียมรถขนส่งเพื่อทดแทน มีพนักงานขับสำรอง เพื่อรองรับกรณีฉุกเฉินหรือสลับหมุนเวียนพนักงานขับรถหลักที่อาจใช้ระยะในการขนส่งที่นาน มีทีมซ่อมบำรุงพร้อมออกไปแก้ปัญหาหน้างาน มีการทำประกันความเสียหายของตัวสินค้ากรณีสินค้าเสียหายระหว่างการขนส่งมีการประกันภัยสำหรับการขนส่งทุกคัน เพื่อความมั่นใจต่อการให้บริการสูงสุด ทำให้ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าสำหรับการทำงานร่วมกับลูกค้า หลายคนอาจจะมองว่าลูกค้า คือ พระเจ้า แต่บริษัทกลับมองว่าลูกค้าเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี เป็นพันธมิตรที่ดีต่อกันที่ช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ สำหรับมาตรฐานความปลอดภัย บริษัทมีการเตรียมความพร้อมของเครื่องมืออุปกรณ์การขนส่งก่อนการปฏิบัติงานทุกครั้ง มีการสุ่มตรวจตามเส้นทางการเดินทางให้แน่ใจว่าพนักงานขับรถทุกคนปฏิบัติตามกฎข้อบังคับอย่างเคร่งครัด เพื่อความปลอดภัยของพนักงานและคุณภาพสินค้า

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2563)

...บริษัทสามารถทำให้ลูกค้าพึงพอใจต่อการให้บริการ เนื่องด้วยกิจการเป็นบริษัทขนส่ง สามารถจัดส่งสินค้าทั้งสินค้าอุปโภคและบริโภค มีรถให้บริการที่หลากหลายและมีเครือข่ายของศูนย์กระจายสินค้าตามพื้นที่ต่าง ๆ มีบุคลากรที่มากด้วยประสบการณ์ในการจัดส่งสินค้าได้แม่นยำและตรงต่อเวลา โดยรูปแบบให้บริการมีทั้งแบบ Door to Door และเป็นแบบ Cross Docking ก็คือ บริการจัดส่งสินค้าแบบส่งตรงจากโรงงานผลิตหรือคลังสินค้าไปยังปลายทางที่กำหนดที่เรียกว่า Door to Door Service แต่ถ้าเป็น Cross

Docking Service จะบริการจัดส่งสินค้าแบบรวบรวมจากผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่ายไปยังปลายทางเดียวกัน ซึ่งทั้งสองประเภทนี้สามารถใช้ร่วมกันหรือเสริมกันได้

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 มกราคม 2563)

...ปัจจุบันบริษัทมีลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการมากกว่า 50 กิจการ มีทั้งลูกค้าที่เป็นรายเดิมและรายใหม่ที่เข้ามาใช้บริการ โดยบริษัทจะทราบว่าลูกค้าให้ความสำคัญในเรื่องของเวลามากที่สุด ทำให้บริษัทได้ตระหนักและให้ความสำคัญในเรื่องของเวลาเป็นเป้าหมายอันดับแรก เน้นบริการให้ตรงต่อเวลา ดำเนินการเรื่องเอกสารไม่ให้เกิดผิดพลาด และมารยาทของพนักงาน ส่วนสิ่งที่สำคัญรองลงมาเป็นเรื่องของความปลอดภัยและเรื่องของระยะเวลาในการขนส่ง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ หากมีปัญหาระหว่างการส่งมอบสินค้า บริษัทจะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นทันที ถ้าเป็นปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขเบื้องต้นได้ บริษัทอาจจะใช้มาตรการในการชดเชยค่าใช้จ่ายหรือเจรจาข้อตกลงอีกครั้ง ดังนั้นจากปัญหาที่เกิดขึ้นจึงทำให้บริษัทได้เน้นย้ำในเรื่องของการสื่อสารและเวลาการส่งมอบเป็นเรื่องสำคัญที่สุด ที่ทุกคนทุกแผนกต้องยึดถือปฏิบัติ เมื่อเกิดปัญหา ต้องแก้ไขให้ได้ทันที และทำให้ดีที่สุดด้วย

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 27 กุมภาพันธ์ 2563)

...บริษัทให้ความสำคัญในการติดตามงานบริการตั้งแต่รับงานจนไปถึงการส่งมอบสินค้า ช่วยชี้แนะผลิตภัณฑ์บริการให้เหมาะสมกับการใช้งาน หรือให้คำปรึกษาและติดตามงานให้แก่ลูกค้าได้ทันที

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2563)

**2.2 การประสานระบบการจัดการระหว่างกลุ่มซัพพลายเออร์** จะทำให้ทราบว่าแต่ละองค์กรได้มีกระบวนการคัดเลือกกลุ่มซัพพลายเออร์ มีการกำหนดเงื่อนไขและประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งกันและกันระหว่างองค์กร ถ้ามีการคัดเลือกและร่วมงานที่ดี ก็จะมีศักยภาพในการดำเนินงานทางธุรกิจตามห่วงโซ่โลจิสติกส์ โดยมีรายละเอียดดังนี้คือ

...ส่วนใหญ่ที่เข้ามาร่วมงานกับทางบริษัทถือว่าเป็น vender มากกว่า supplier ซึ่งบริษัทมีการกำหนดเงื่อนไขและประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน บริษัทคิดว่าอยู่เสมอกว่า ซัพพลายเออร์เป็นเพื่อนร่วมงาน คือ ทำงานร่วมกันเป็นแบบ supply network พันธมิตรเพื่อประสานงานร่วมมือกันในการดำเนินธุรกิจ ถ้าจะเข้ามาร่วมงานกับบริษัทจะต้อง

เข้าสู่กระบวนการประเมินสมรรถนะการทำงาน เช่น รถร่วมขนส่งจะต้องมีใบรับรองการตรวจคุณภาพมาแล้วในระดับหนึ่ง จากนั้นทางบริษัทจะตรวจสอบคุณภาพของสถานะรถอีกทีให้เป็นไปตามมาตรฐานของบริษัท โดยมอบหมายหน้าที่นี้ให้กับทีมงานของฝ่ายปฏิบัติการ ในระหว่างการทำงานร่วมกัน บริษัทจะมีฝ่าย auditor เข้าไปประเมินสมรรถนะในการทำงานแบบ 360 องศาและประเมินผลการปฏิบัติงานของ supplier และ vender เหมือนกัน

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2563)

...บริษัทสามารถเจรจากับซัพพลายเออร์ในการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดตามสัญญาหรือเปลี่ยนแปลงปริมาณการสั่งซื้อได้ตามเจตจำนงของบริษัทให้เหมาะสมกับปริมาณงานในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้าขององค์กร เพื่อควบคุมปริมาณสินค้าไม่ให้เกินความต้องการ และลดภาระการจัดเก็บสินค้าส่วนเกิน หรืออาจเข้าไปควบคุมกระบวนการผลิตของซัพพลายเออร์ก่อนที่จะถูกส่งมอบไปยังลูกค้าขององค์กร

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 มกราคม 2563)

...หากเป็นกลุ่มซัพพลายเออร์ บริษัทมีมาตรการหรือข้อบังคับในการปฏิบัติงานร่วมกันที่ชัดเจน ถ้าไม่เป็นไปตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ บริษัทสามารถยกเลิกซัพพลายเออร์จากการเป็นตัวเลือกในการทำงานร่วมกันได้ทันที โดยไม่ต้องว่ากล่าวตักเตือน ทำให้บริษัทมีอำนาจการต่อรองในการเลือกซัพพลายเออร์ที่สูง เนื่องด้วยบริษัทมีปริมาณงานค่อนข้างมากและมีให้ต่อเนื่องที่จะมอบหมายให้กับซัพพลายเออร์ในการดำเนินการ หากร่วมงานกันแล้วมีผลงานที่ไม่น่าพอใจ บริษัทสามารถที่จะขอยกเลิกได้ทันที แล้วมอบงานนี้ให้กับซัพพลายเออร์ในตัวเลือกอื่น ๆ สำหรับประเด็นเรื่องของการจัดการเกี่ยวกับตัวรถ บริษัทมีรถ 2 ประเภทคือ 1) เป็นรถที่สำหรับลากตู้คอนเทนเนอร์ เป็นระบบการเหมาจ่ายจากจุดต้นทางไปยังปลายทาง และ 2) เป็นรถบรรทุกแบบตู้ผ้าทึบ จะวิ่งงานเป็นเที่ยว กรณีนี้จะมีการติดต่อการลูกค้าอื่น ๆ ที่อยู่ปลายทางเพื่อขนส่งสินค้าจากกลับ ทำให้ไม่เสียเที่ยวหรือตีรถเปล่า เช่น ในกรณีที่เป็นรถพื้นเรียบ บริษัทมีการวางแผนอยู่แล้วว่ารถคันนี้จะออกเดินทางเมื่อไหร่ บริษัทจะต้องติดต่อและรับงานจากปลายทางที่ขนส่งที่ไปทางนั้นหรือในบริเวณใกล้ ๆ หรือใช้วิธีหาทั้งผู้ซื้อและจัดรถขนส่งสินค้าไปยังปลายทางตรงนั้นกลับเข้ามาหรืออาจใช้วิธีติดต่อกับตัวแทนที่เขามีทั้งผู้ซื้อและผู้ขาย ทางบริษัทก็จะมีหน้าที่ในสถานะรับขนส่งอย่างเดียว ส่วนใหญ่บริษัทจะใช้ระบบขนส่งแบบ milk run มาช่วยในระบบการขนส่งสินค้าเพื่อลดต้นทุนในการทำงาน

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 27 กุมภาพันธ์ 2563)

**ส่วนที่ 3 การทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ** สอบถามในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการบริหารเพื่อประสบความสำเร็จขององค์กร

การทำให้ธุรกิจสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์และจัดการสารสนเทศของทุกหน่วยงานในองค์กร รวมถึงกลุ่มงานซัพพลายเออร์กับผู้บริโภคขั้นสุดท้ายให้เป็นหนึ่งเดียวกันในการปฏิบัติงาน โลจิสติกส์ เพื่อบรรลุผลประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่าย ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณที่ได้จากการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ (Causal Relationship) ปรากฏว่า ปัจจัยทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงาน โดยส่งผ่านตัวแปรคั่นกลางจากความสามารถในการบริการโลจิสติกส์ (ดังภาพ 30 และตาราง 27)

เนื่องด้วยแต่ละธุรกิจได้จัดเตรียมความพร้อมและความสามารถของทรัพยากรสำหรับใช้ปฏิบัติงานบริการโลจิสติกส์ที่เพียงพอและเหมาะสม เพื่อให้การส่งมอบงานบริการเป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า รวมถึงสร้างมาตรฐานในการบริหารงานองค์กรและการจัดการคุณภาพของงานบริการให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ดังคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังนี้

...สิ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอันดับต้น ๆ ก็คือ การทำงานเป็นทีม การเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น องค์กรสมควรจำเป็นต้องอาศัยเรื่องของการประสานความร่วมมือและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การสร้างสัมพันธ์ที่ดีถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จ สมมุติว่า ถ้าบริษัทมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อลูกค้าหรือซัพพลายเออร์ หากมีงานยากหรืออุปสรรคมากแค่ไหนก็สามารถแก้ปัญหาให้ผ่านพ้นไปได้อย่างง่าย ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ รองลงมาคือ 1) เป็นเรื่องของเงินทุน เงินทุนอาจจะไม่ใช่สิ่งที่สำคัญที่สุด แต่เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องมีเพื่อใช้ลงทุนในระหว่างทำงาน 2) เป็นเรื่องของเครื่องมืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงานจะต้องมีความทันสมัยและทันต่อเหตุการณ์ 3) เป็นเรื่องของกระบวนการทำงาน บริษัทมีความมั่นใจในส่วนนี้สูง ซึ่งบริษัทได้จัดระบบและวางแผนงานแบบเป็นขั้นเป็นตอน เพื่อให้พนักงานทุกคนปฏิบัติหน้าที่ได้มีประสิทธิภาพ ถ้าองค์กรใดทำงานอย่างมีระบบ ก็เปรียบเสมือนองค์กรประสบความสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง 4) เป็นเรื่องของคน บริษัทได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ค่อนข้างมาก ซึ่งบริษัทจะยึดเสมอว่าถ้าองค์กรได้คนเก่งคนดีที่มีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพในการทำงาน สามารถทำให้องค์กรมีโอกาสที่จะสำเร็จได้สูงจากข้อได้เปรียบในด้านทรัพยากรนี้ และทางบริษัทจะมีการถ่ายทอดองค์ความรู้จากระดับบนสู่ระดับล่าง และอาศัยหลักทำงานแบบ 7 right ในการจัดการขนส่งสินค้ากับ Service Quality ใช้ควบคุมและจัดการงานบริการ ซึ่งพนักงานแต่ละคนจะได้รับการฝึกอบรมทั้งเบื้องต้นและเฉพาะ

สายงานให้มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนตั้งแต่งานจัดเก็บ และงานส่งมอบสินค้าทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและการบอกต่อ นอกจากนี้องค์กรยึดหลักกระบวนการคุณภาพบริการ พนักงานทุกคนต้องปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด จึงทำให้องค์กรได้รับรองจากมาตรฐานด้าน ISO 9001 และ Q-Mark

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2563)

...ความสำเร็จขององค์กรส่วนหนึ่งได้รับผลมาจากการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น mobile tracking สามารถติดตามสถานการณ์การขนส่งได้แบบ real time ซึ่งเรื่องนี้สำคัญเพื่อใช้รายงานสถานะให้แก่ลูกค้าได้รับทราบ รองลงมาคือ มีบริษัทคู่ค้าที่ดี มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน การมีพันธมิตรที่ดีทำให้อธุรกิจได้รับความสำเร็จไปแล้วครั้งหนึ่ง และมีบุคลากรที่มีศักยภาพ เพราะว่าธุรกิจนี้เป็นงานบริการ ดังนั้นพนักงานทุกคนจะต้องมี service mind ในการทำงาน ด้วยการแสดงออกให้ลูกค้าเห็นถึงความเอาใจใส่เป็นอย่างดี

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 มกราคม 2563)

...องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้ เกิดจากเรื่องของเวลาและการให้บริการ บริษัทจะยึดอยู่เสมอว่า ขายงานเรื่องบริการและขายงานเรื่องเวลา ถ้าทำเวลาได้ตามเวลาที่ลูกค้าต้องการ นั่นคือ ความสำเร็จขององค์กร ที่สะท้อนออกมาอยู่ในรูปของความพึงพอใจจากลูกค้า ปริมาณงานที่ได้รับจากลูกค้า ชื่อเสียงที่อยู่ในตลาด ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความร่วมมือของเจ้าหน้าที่ทุกคนตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงพนักงานขับรถที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ทำเป็น routine ประจำ โดยพนักงานทุกคนจะมีเป้าหมายเดียวกันจนทำให้งานทุกอย่างสำเร็จได้ ในประเด็นของของปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร ได้แก่ นโยบายเศรษฐกิจ สภาวะการณ์ทางการเมือง หรือการเป็นศูนย์กลางของประชาคมอาเซียนเหล่านี้ เป็นเพียงส่วนหนึ่งที่มีผลต่อการดำเนินงาน แต่ในความเป็นจริง สิ่งที่ทำให้องค์กรสำเร็จมากที่สุด เป็นเรื่องปัจจัยภายในองค์กร ที่แต่ละองค์กรต้องมีการวางแผนงานลงมือปฏิบัติ และมีการติดตามผลให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้หรือไม่ และสิ่งที่สำคัญที่สุด ก็คือ พนักงานทุกคนต้องอาศัยความร่วมมือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างเดียวนั้นมีระบบงานที่ดี อีกทั้งผู้นำจะต้องให้ความเอาใจใส่ดูแลต่อผู้บังคับบัญชา จึงทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในปัจจุบันได้

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 27 กุมภาพันธ์ 2563)



...ธุรกิจประสบความสำเร็จได้เกิดจากการมุ่งมั่นและตั้งใจในการทำงาน คุณลูกค้าให้ขายสินค้าได้ ซึ่งการสร้างเชื่อมั่นจะต้องเอาใจใส่ในเรื่องของการใช้ระยะเวลา มีระบบและระเบียบในการว่าจ้าง มุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าจากจุดนี้ก็จะสามารถสร้างงานได้ตลอด ในอดีตที่ผ่านธุรกิจเริ่มติดต่อของรับงานกับธุรกิจขนาดเล็กในบริเวณพื้นที่ที่ใกล้เคียงและเป็นรกร่วมกับบริษัทอื่น ทำให้ลูกค้าเชื่อใจในการดำเนินการ ปัจจุบันนี้บริษัทได้ทำสัญญารับงานโดยตรงและมีความสัมพันธ์ที่ดีโดยเฉพาะกับบริษัทขนาดใหญ่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทำให้ได้รับโอกาสและขยายตัวตามการเติบโตของบริษัทลูกค้า ซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็งของกิจการ สำหรับจุดเด่นขององค์กรที่ทำให้ลูกค้าไว้วางใจเลือกใช้บริการ ก็คือ บุคลากร บุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่ติดอยู่แล้ว ซึ่งบริษัทจะมีมาตรการใช้พนักงานชั่วคราวคนเดิมหรือที่เคยรับงานประจำให้กับลูกค้ารายเดิมที่เข้าใจในเนื้องานตามระเบียบการของผู้ว่าจ้างทำให้เกิดความประทับใจ

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2563)

**ส่วนที่ 4 กระบวนการทำงานขององค์กรในอนาคต** สอบถามในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนเพื่อสร้างแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร

การวางแผนงานเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นผู้นำหรือขยายตลาดในวงการธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ รวมถึงใช้เพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องในอนาคต โดยมีรายละเอียดดังนี้คือ

...บริษัทได้กำหนดทิศทางหรือแผนพัฒนาองค์กรในอนาคต ก็คือ บริษัทต้องการเป็นผู้นำในด้านการบริการโลจิสติกส์แบบครบวงจร เริ่มต้นจากเขตภาคอีสานที่ถือว่าเป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ในโซนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในอนาคตบริษัทจะมีโอกาสขยายตัวในการรับงานจำพวกระบบคลังสินค้าและขนส่งแบบควบคุมอุณหภูมิเพิ่มขึ้น (cold chain logistics) เนื่องจากประเด็นเรื่องของการขนส่งแบบตู้แห้ง มีการแข่งขันกันสูงโดยเฉพาะเรื่องของราคา และแข่งขันแบบทะเลเลือดจนเกินไป (Red Ocean) บริษัทจึงมองว่างานประเภท cold chain น่าจะมีช่องว่างสำหรับการแข่งขันในตลาดน่านน้ำสีครามอยู่พอสมควร (Blue Ocean) ทำให้บริษัทอยากจะรับงานในส่วนนี้เพิ่มขึ้นในอนาคต ตอนนี้บริษัทได้มี project cold chain ร่วมกับบริษัทขนาดใหญ่ที่เข้ามาให้บริการกับทางบริษัท จึงโอกาสขยายการรับงานกับตลาดประเทศเพื่อนบ้าน และได้มุ่งเน้นพัฒนางานบริการเพิ่มเติม อาทิ การให้บริการด้านการจัดการคลังสินค้า การจัดการเอกสารเรื่องพิธีการศุลกากร และให้คำปรึกษาเรื่องการเตรียมการวางแผนในการนำเข้าและส่งออกสินค้า

ให้เกิดประโยชน์ต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และรองรับในการเพิ่มขึ้นของปริมาณงานบริการ เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจต่อการรับมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพจากทางบริษัทสูงสุด

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2563)

...บริษัทเพิ่งได้มีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการทบทวนถึงประเด็นเกี่ยวกับการรักษาคุณภาพงานบริการไว้ให้นานที่สุด แล้วเข้าไปเสริมศักยภาพในการทำงานของอย่างต่อเนื่อง เริ่มจากการปูพื้นฐานความรู้ที่จำเป็นต่อการทำธุรกิจให้มีความพร้อมและมีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดี แล้วเพิ่มทักษะความสามารถเฉพาะทางและใช้นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ในปัจจุบัน พร้อมเผชิญกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 27 กุมภาพันธ์ 2563)

...การเติบโตของธุรกิจขนส่งเริ่มมีการติดต่อประสานงานและจัดส่งสินค้าไปต่างประเทศมากขึ้น จึงได้เตรียมความพร้อมด้านทักษะภาษาต่างประเทศให้กับพนักงานทั้งในส่วนสำนักงานและพนักงานขับรถ เช่น มอบหมายให้พนักงานขับรถแต่ละคนไปดำเนินการเรื่องเอกสารการเดินทาง ศึกษากฎหมายใบอนุญาตขับรถและการบังคับใช้กฎหมาย อบรมทักษะการสื่อสาร รวมถึงเพิ่มทักษะในการติดต่อประสานงานและบริการให้แก่ลูกค้าด้วยความเต็มใจ

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2563)

ดังนั้นจากบทสัมภาษณ์ทั้ง 5 ส่วนข้างต้นนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปปัจจัยที่มีความสำคัญในการประกอบธุรกิจธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ได้ดังตาราง 30

ตาราง 30 แสดงข้อมูลความสำคัญที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงานของธุรกิจ  
ให้บริการโลจิสติกส์ (จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ)

ประเด็น	คำสำคัญ	รายละเอียด
1. จัดการทรัพยากร ทางกายภาพ	- จัดเตรียมและมี ความพร้อม	- มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน - จัดเตรียมและตรวจสอบอุปกรณ์การทำงาน - อุปกรณ์มีความทันสมัย/ทันต่อเหตุการณ์ - เลือกใช้บริการได้ตามความต้องการและเหมาะสม
	- ผลิภัณฑ์บริการ	- รถขนส่งมีความหลากหลาย เช่น รถบรรทุก 6, 10 ล้อ รถเทรลเลอร์ รถห้องเย็นขนส่งอาหารแช่แข็ง ฯ - ให้เช่ารถลาก/บรรจุตู้คอนเทนเนอร์/รถบรรทุก - ศูนย์กระจายสินค้า/คลังสินค้า/บริการห้องเย็น - ทำประกันภัยต่อตัวรถและประกันขนส่งสินค้า
	- สถานที่บริการ	- มีสำนักงานใหญ่และสาขาย่อยในการให้บริการ
	- บำรุงรักษา - อยู่ซ่อมบำรุง	- สลับหมุนเวียน บำรุงรักษาตามระยะทางที่กำหนด - กรณีปัญหาใหญ่ จัดส่งให้ Dealer หากแก้ไขเล็กน้อยทางบริษัทดำเนินการรักษาสภาพและซ่อมรถเบื้องต้น
2. จัดการเทคโนโลยี และสารสนเทศ	- เครื่องมือ อุปกรณ์/ ระบบ คอมพิวเตอร์ เช่น hardware, software	- ติดตั้งโปรแกรมตรวจสอบสถานการณ์ขนส่งเชื่อมต่อกับระบบ GPS Tracking เครื่องบันทึกข้อมูลอุณหภูมิแบบ data logger และใช้ cloud service เก็บข้อมูล - กล้องบันทึกภาพระหว่างการขับขี่/กล้องวงจรปิด CCTV/ระบบการรักษาความปลอดภัย - ใช้ Mobile Application ในกระบวนการทำงาน - นำระบบ Transportation management ช่วยจัดสถานะรถ จัดการระบบงานและเก็บข้อมูล
	- การสื่อสาร	- สื่อสารแบบสองทาง เน้นการโต้ตอบ แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกัน

ประเด็น	คำสำคัญ	รายละเอียด
3. จัดการกำลังคน	- กำลังคน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นผู้สะสมความรู้และประสบการณ์การทำงาน</li> <li>- มีความถนัดและเชี่ยวชาญในสายงาน</li> <li>- มี service mind ด้วยการแสดงออกให้ลูกค้าได้เห็น</li> <li>- หากมีงานยากหรืออุปสรรคการทำงาน สามารถแก้ปัญหาให้ผ่านพ้นไปได้ง่าย</li> <li>- มีเป้าหมายการทำงานในทิศทางเดียวกับองค์กร</li> </ul>
	- พัฒนาทักษะ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ</li> <li>- มอบหมายโครงการ/ R &amp; D เป็นรายบุคคล กลุ่มทีมงานเพื่อระดมความคิดระหว่างหน่วยงาน</li> <li>- เพิ่มเติมความรู้ความสามารถด้วยการจัดฝึกอบรมทั้งแบบ in-house, out-house และเรียนรู้การปฏิบัติจริง</li> <li>- จัดประชุมภายในเพื่อถ่ายทอดการจัดการความรู้</li> </ul>
	- การวัดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเมินประสิทธิภาพในการจัดการ สมรรถนะการทำงานตามสายงาน</li> <li>- ตรวจสอบสภาพร่างกาย เช่น ตรวจสอบสารเสพติด</li> <li>- การวัดระดับแอลกอฮอล์ระหว่างปฏิบัติงาน</li> </ul>
	- รักษาคนดีคนเก่ง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างแรงจูงใจ ขวัญกำลังใจ มอบรางวัลเชิดชูเกียรติ</li> </ul>
	- ผู้นำองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ลักษณะของผู้นำ เช่น มุ่งมั่นในการทำงาน ให้ความสำคัญและเอาใจใส่ดูแลต่อลูกน้อง</li> <li>- มีส่วนร่วมและถ่ายทอดองค์ความรู้จากบนลงล่าง</li> <li>- ศึกษาผลกระทบและสำรวจความต้องการล่วงหน้า</li> <li>- พร้อมปรับตัวและเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ</li> <li>- เผื่อระวังสถานการณ์ที่คาดว่าจะกระทบต่อองค์กร</li> <li>- ร่วมมือทำงานจากฝ่ายบริหารสู่ผู้ปฏิบัติ</li> <li>- ตระหนักถึงหน้าที่ที่ตนเองได้รับมอบหมาย (routine)</li> </ul>

ประเด็น	คำสำคัญ	รายละเอียด
4. บริหารงาน องค์กร	- โครงสร้างองค์กร - นโยบาย แผนงาน	- กระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามหน่วยงาน - เวลาทำการ 356 วัน, 5 วันต่อสัปดาห์ (บางกิจการ) - วางแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี - จัดกิจกรรม/ประชุม/อบรมภายในองค์กร - กำหนดกลยุทธ์เชิงสัมพันธ์ มีการพบปะ/เยี่ยมเยียน - กำหนดและใช้ระบบกลไกเพื่อประเมินงานคุณภาพ ทั้งการบริหารจัดการองค์กรกับคุณภาพการให้บริการ - กำหนดทิศทางการทำงาน โดยวางแผน ลงมือ ปฏิบัติและติดตามผลให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด
	- กระบวนการ และคัดเลือก บุคลากร	- กำหนดขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร และระเบียบการว่าจ้าง โดยพิจารณาจาก 1) คุณสมบัติตามวิชาชีพ เช่น วุฒิการศึกษา ภาษาต่างประเทศ 2) สมรรถนะทางจิตใจ เช่น ทักษะคิดในการทำงาน บริการ อุปนิสัยส่วนตัว 3) บุคลิกภาพและความ รับผิดชอบต่อหน้าที่ 4) ทักษะการสื่อสาร เช่น ใช้ คำพูดสุภาพ ไพเราะ ประนีประนอม สื่อสารและ โต้ตอบ เป็นต้น - วางนโยบายเพื่อฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
5. จัดการเชิง สัมพันธ์ในองค์กร	- การทำงานเป็น ทีม	- ร่วมกันคิดร่วมกันทำ/ร่วมแรงร่วมใจบรรลุเป้าหมาย - เรียนรู้ในการทำงานร่วมกันที่ดีขององค์กร - การยอมรับความคิดเห็นต่าง - ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน - เรื่องของการประสานงาน ความร่วมมือและสร้าง สัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จ
	- ความสัมพันธ์ที่ดี	- ติดต่อสื่อสาร ก่อให้เกิดความคิดและเข้าใจการ ทำงานร่วมกัน เพื่อลดความเสี่ยง/ข้อผิดพลาดในงาน - แลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสาร

ประเด็น	คำสำคัญ	รายละเอียด
6. บริหารงานร่วมกับซัพพลายเออร์	- คัดเลือกซัพพลายเออร์ที่ดี	- ซัพพลายเออร์ ถือเป็นเพื่อนร่วมงาน คือทำงานแบบ supply network เพื่อประสานความร่วมมือ - สร้างข้อตกลงในภาระงานและปฏิบัติงานร่วมกัน - มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายการทำงานในทิศทางเดียวกัน คือ ต้องการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า
	- มีอำนาจต่อรองทางธุรกิจ	- สร้างเงื่อนไข ประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน - สามารถยกเลิกได้ทั้งหมดหรือบางส่วน หากผลงานไม่เป็นที่พอใจ/ขัดต่อสัญญาว่าจ้าง - วางแผนและปฏิบัติตามข้อตกลงในการควบคุมคุณภาพผลิตให้เป็นไปตามสิ่งที่ลูกค้าต้องการ
7. บริหารลูกค้า	- ทำงานให้ตรงตามความต้องการ	- ให้ความสำคัญแก่ลูกค้า ดูแลเอาใจใส่และตอบโจทยความต้องการที่หลากหลาย เช่น เวลาที่รวดเร็ว การส่งมอบที่ถูกต้องและทันเวลา การรักษาความปลอดภัยในทรัพย์สินของลูกค้า เพื่อสร้างความประทับใจ - เน้นย้ำเรื่องของการสื่อสารที่ต้องชัดเจน ที่หน่วยงานต้องยึดถือและปฏิบัติ - ตรวจสอบความพร้อมของอุปกรณ์ก่อนปฏิบัติการขนส่งและสำรวจเส้นทางการเดินทาง - รักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ยาวนาน - สร้างความพึงพอใจและการบอกต่อของลูกค้า - ให้คำปรึกษาและแนะนำให้เหมาะสมกับลูกค้า - ช้อร้อเรียนจากลูกค้า เน้นลดข้อผิดพลาดในขั้นตอนการทำงาน หากพบปัญหา สามารถเข้าแก้ได้ทันที/มีมาตรการชดเชยค่าใช้จ่ายเสียหาย/เจรจาข้อตกลงร่วมกัน
8. บริหารเงินทุน	- การหมุนเวียนของกระแสเงินสด	- สิ่งจำเป็นที่ต้องมีไว้เพื่อใช้ในการลงทุนและหมุนเวียนค่าใช้จ่ายภายในองค์กร

ประเด็น	คำสำคัญ	รายละเอียด
9. การได้รับรองมาตรฐานสากล	- เพิ่มระดับความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ	- มุ่งเน้นการทำงานตามมาตรฐาน Q-mark, ISO 9001, TQA เพื่อเพิ่มระดับความเชื่อมั่นในการให้บริการแก่ลูกค้า
10. ปัจจัยและสิ่งแวดล้อมภายนอก	- การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์	- ผลกระทบทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม หรือ การเป็นศูนย์กลางของประชาคมอาเซียน เป็นเพียงส่วนหนึ่งที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของการดำเนินงาน - โควิด 19 ได้รับผลกระทบเล็กน้อย เนื่องด้วยมีการปรับตัวตามฤดูกาลการผลิต และรับขนส่งสินค้าอุปโภคบริโภค ทำให้ปริมาณงานขนส่งและโลจิสติกส์เปลี่ยนแปลงไม่มาก - ติดตาม เฝ้าระวัง และวิเคราะห์ตามสถานการณ์ให้เท่าทัน ทำให้มีความพร้อมในการปรับตัวขององค์กร

**ที่มา:** จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย

จากตาราง 30 เป็นการถอดข้อความจากบทสัมภาษณ์ของผู้ให้บริการโลจิสติกส์แสดงให้เห็นว่า ถ้าธุรกิจใดมีความพร้อมและสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเพื่อบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ย่อมทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ นอกจากนี้พบว่าความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นส่วนหนึ่งที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นผู้นำองค์กรอาจต้องคำนึงถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและสิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร เพื่อแสวงประโยชน์และจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจได้

#### การบูรณาการผลวิเคราะห์ด้วยวิธีวิจัยเชิงปริมาณกับวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

ลักษณะสำคัญของวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน พบว่า ปัจจัยภายในที่ทำให้ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน มี 2 ปัจจัยสำคัญคือ 1) ปัจจัยสนับสนุนจากทางด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น จะประกอบด้วย ทรัพยากรทางการเงิน สิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้ปฏิบัติงาน เทคโนโลยีขั้นสูง บุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ การบริหารงานในองค์กร การสร้างสัมพันธ์ขององค์กร และลักษณะที่โดดเด่นในกิจกรรมโลจิสติกส์ กับ 2) ปัจจัยที่ใช้ขับเคลื่อนกระบวนการทำงานภายในองค์กร ก็คือ ความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ความสามารถในการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

การจัดการระหว่างกลุ่มซีพพลายเออร์ การจัดการสารสนเทศ และการประสานความร่วมมือและความสัมพันธ์ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อความสำเร็จทางด้านของการเงิน การบริการลูกค้า และประสิทธิภาพทางด้านโลจิสติกส์ รวมทั้งได้รับแรงกดดันจากปัจจัยและสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในการปรับตัวให้ทันสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต





## บทที่ 5

### บทสรุป

การวิจัยเรื่องความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ภายใต้อิทธิพลของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นกับความสามารถของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์หลักในการค้นหาแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในผลการดำเนินงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรสู่ความสำเร็จของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ในอนาคต ผู้วิจัยได้นำเสนอหัวข้อในแต่ละประเด็นได้ดังนี้

#### สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

1. สรุปผลและอภิปรายผลเชิงบริบทในการดำเนินธุรกิจ
2. สรุปผลและอภิปรายผลเชิงความสัมพันธ์เชิงพหุคูณ
3. สรุปผลและอภิปรายผลถึงโมเดลแห่งความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ
4. สรุปผลและอภิปรายผลในภาพรวมตามวัตถุประสงค์การวิจัย

#### ประโยชน์ของการวิจัย

1. ประโยชน์ในเชิงการนำไปประยุกต์ใช้กับภาคธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์
2. ประโยชน์เชิงวิชาการในการกำหนดแนวคิดโลจิสติกส์ฐานทรัพยากร
3. ผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการนำไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์

#### ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้
2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป
3. ข้อจำกัดระหว่างการทำวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นระเบียบวิธีการแบบผสมผสาน เริ่มต้นจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ รวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามการวิจัย 360 ฉบับ และเก็บข้อมูลเชิงสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง 5 กลุ่มธุรกิจ จากกลุ่มธุรกิจที่ได้รับรองการประเมินจากระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001: 2015 หรือมาตรฐานคุณภาพการบริหารจัดการธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ มาเป็นตัวแทนในมุมมองของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่มีต่อการรับรู้หรือทัศนคติเกี่ยวข้องปัจจัยด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น กับปัจจัยด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ที่มีต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถามการวิจัยกับแบบสัมภาษณ์ กึ่งโครงสร้าง ซึ่งได้ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ และคณะกรรมการจริยธรรมในมนุษย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร มีค่า IOC ระหว่าง 0.67 - 1.00 ที่มากกว่า 0.50 (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2550) รวมถึงผ่านเกณฑ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาในช่วง 0.958 - 0.965 ที่มากกว่า 0.70 (Hair et al, 2010) ทำให้ผู้วิจัยใช้รวบรวมข้อมูลจริงกับผู้บริหาร ได้รับการตอบกลับที่มีเนื้อหาสมบูรณ์ คิดเป็นร้อยละ 63.33 นำข้อมูลที่ได้ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ พัฒนาและตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ จากนั้นทำการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลตามกลุ่มธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 80 โดยนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบรวมและยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์เพื่อกำหนดเป็นเส้นทางในบริหารจัดการองค์กรสู่ความสำเร็จของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ต่อไปในอนาคต

### สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ เป็นกระบวนการที่สำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้วยวิธีการเคลื่อนย้าย ขนส่งและกระจายสินค้า การดูแล จัดเก็บและบริหารคลังสินค้า อำนวยความสะดวกพิธีการศุลกากร ให้คำแนะนำหรือบริการสารสนเทศในงานโลจิสติกส์ รวมถึงส่งมอบพัสดุและไปรษณียภัณฑ์ให้บริษัทลูกค้า ดังนั้นธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์จึงมีความสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางด้านบริการ ทำให้ผู้วิจัยตระหนักถึงความสำคัญต่อการยกระดับศักยภาพในงานบริการ ที่ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถในการจัดการองค์กร ด้วยการตรวจสอบและทบทวนถึงผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา จากที่องค์กรได้ครอบครองทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น กับใช้ประโยชน์จากทางด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ต่อการดำเนินกิจการขององค์กร

กำหนดให้ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น มี 6 ประเภทได้แก่ ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรทางเทคโนโลยีขั้นสูง ทรัพยากรด้านความรู้หรือความเชี่ยวชาญในการจัดการของบุคลากร ทรัพยากรขององค์กร ทรัพยากรเชิงสัมพันธ์ และลักษณะที่โดดเด่นในกิจกรรมโลจิสติกส์ ที่เป็นการผสมผสานหน้าที่ในการทำงานหรือบูรณาการทางด้านความสามารถของบุคลากรในทุกหน่วยงานและทุกองค์กรให้รวมเป็นหนึ่งเดียวกัน (Integrated Competencies) ก่อให้เกิดการผนึกกำลังความร่วมมือในการดำเนินกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงทำให้ Logistics Functional เป็นสิ่งที่จะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มและข้อได้เปรียบในการแข่งขัน จากการตอบสนองความไว ลดเวลานำในการทำกิจกรรมให้สั้นลงแก่ลูกค้า พร้อมกำหนดประเภทของความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์จากการบริหารงานขององค์กรเป็น 4 ด้าน ได้แก่ การจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

การจัดการระหว่างกลุ่มซัพพลายเออร์ การจัดการข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการจัดการความสัมพันธ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับบริษัทโลจิสติกส์ ผู้วิจัยสามารถสรุปและอธิบายผลด้วย 4 ประเด็น ดังนี้

## 1. สรุปผลและอภิปรายผลเชิงบริบทในการดำเนินธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

### 1.1 ลักษณะการดำเนินธุรกิจ ด้วยการวิเคราะห์จากความถี่และร้อยละ (Frequency and Percentage) ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ส่วนใหญ่ประกอบธุรกิจในกลุ่มให้บริการทางการขนส่ง ขนถ่ายและกระจายสินค้าสูงสุด รองลงมาเป็นกลุ่มให้บริการพิธีการศุลกากรเพื่อนำเข้าและส่งออก รวมถึงกลุ่มบริการการจัดเก็บ ดูแลและบริหารคลังสินค้า ที่ซึ่งมีความชำนาญและประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป จากข้อมูลวิจัยชี้ให้เห็นว่า การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีความหลากหลายตามความถนัดและเชี่ยวชาญของผู้ให้บริการ แต่อยู่ขอบเขตการให้บริการในช่วงลำดับที่ 2 (Second Party Logistics: 2PLs) ที่มีทักษะและความเข้าใจเฉพาะกลุ่มงานบริการ หรือสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าตามกลุ่มงานบริการที่เน้นดำเนินการเฉพาะบางพื้นที่ และมีรูปแบบของผลิตภัณฑ์บริการที่จำกัด โดยทั่วไปมักร่วมงานกับผู้ให้บริการโลจิสติกส์ลำดับที่ 3 ในฐานะเป็นผู้รับเหมาช่วงอีกทอดหนึ่ง (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2556; ธนิต โสรรัตน์, 2550) ซึ่งเป็นตามรายงานผลการสำรวจที่ว่า ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ของไทยถึงร้อยละ 95.7 เป็นกิจการขนาดเล็กที่เน้นบริการงานขนส่งสินค้าและกระจายตัวในเขตกรุงเทพฯ ฯ มากที่สุดถึงร้อยละ 26 (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

### 1.2 ความพร้อมของทรัพยากรและความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้วยการวิเคราะห์จากค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Mean and Standard Deviation) ผลการวิจัยพบว่าผู้ให้บริการโลจิสติกส์ได้มีความพร้อมของทรัพยากรกับสามารถใช้ประโยชน์ในการบริหารงานโลจิสติกส์ให้เป็นไปตามการจัดการคุณภาพบริการได้ดี ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 1.2.1 ความพร้อมของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น เกิดขึ้นจากแต่ละองค์กรมีระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ระบบของการทำงาน โดยมีการทดสอบองค์ความรู้ ทักษะและความเต็มใจในการบริการ แล้วเสริมสร้างศักยภาพให้แก่บุคลากรด้วยการจัดฝึกอบรมและพัฒนาทักษะหรือทัศนคติที่มีต่อการบริหารองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความเข้าใจงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้อง รวมถึงมีส่วนร่วมและตัดสินใจในการวางระบบงานเพื่อเชื่อมโยงกระบวนการทำงานข้ามหน่วยงานในองค์กร ควบคู่กับการทำงานและตอบสนองแก่บริษัทคู่ค้าสัมพันธ์ โดยให้ความสำคัญในการเข้าถึง การแบ่งปันทรัพยากรและข้อมูลข่าวสาร รวมถึงสานสัมพันธ์หรือบูรณาการแนวความคิดเพื่อสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน

1.2.2 ความสามารถในการบริการโลจิสติกส์ แต่ละองค์กรสามารถเข้าไปบริหารจัดการงานโลจิสติกส์ให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กรและบริษัทลูกค้าได้มีประสิทธิภาพพิจารณาได้จากสามารถจัดการงานบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าด้วยการส่งมอบที่รวดเร็ว ถูกต้องและทันเวลา ทำให้ลูกค้าพึงพอใจและเป็นการเพิ่มคุณค่าในสายตาลูกค้า สามารถเชื่อมต่อความสัมพันธ์และบูรณาการในทักษะของบุคลากรที่หลากหลายตามหน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงสามารถสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันของผู้มีส่วนได้เสีย โดยเฉพาะการดำเนินงานร่วมกับกลุ่มซัพพลายเออร์ที่ต้องคำนึงผลประโยชน์ร่วมกันภายใต้แนวทางในการดำเนินธุรกิจ

1.2.3 ความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ที่ผ่านมา องค์กรธุรกิจทุกแห่งมีความมุ่งมั่นที่จะตอบสนองต่อโจทย์ความต้องการของลูกค้า โดยเน้นการสร้างสัมพันธ์ที่ดีและอรรถาณลูกค้าขององค์กร รวมถึงรักษามาตรฐานการทำงานเพื่อมอบสิ่งที่ดีด้วยคุณภาพ ก่อให้เกิดเป็นความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อการบริการ จนสร้างคุณค่าและผลตอบแทนที่ดีให้แก่องค์กร

## 2. สรุปผลและอภิปรายผลเชิงความสัมพันธ์เชิงพหุคูณ

2.1 ความสัมพันธ์ของปัจจัย มี 3 ปัจจัยแฝงได้แก่ ปัจจัยทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น ปัจจัยทางความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ กับความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ประเมินผลด้วยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) จากผลการวิจัยพบว่า ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นกับความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ เป็นสองปัจจัยที่สร้างสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทย โดยมีความคล้ายคลึงกับ Barney, & Clark (2007) ที่ว่าแหล่งกำเนิดของความสามารถในการทำกำไรกับความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง ขึ้นอยู่กับการครอบครองและใช้ประโยชน์ของทรัพยากรที่หลากหลายและเคลื่อนย้ายได้อย่างไม่เสรี ด้วยการจัดสรรและนำไปใช้ในกระบวนการผลิตหรือบริการ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเกิดคุณค่าในสายตาของลูกค้า

2.2 ความสัมพันธ์เชิงพหุคูณ วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) จากผลการวิจัยทำให้อธิพจน์ของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย มี 3 ประเด็นดังนี้

2.2.1 ปัจจัยทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นมีอิทธิพลมากต่อความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ กล่าวคือ ลักษณะของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่ถูกนำมาใช้ร่วมกันในระหว่างกระบวนการให้บริการ อันประกอบด้วย สิ่งอำนวยความสะดวกกายภาพ เทคโนโลยีสำหรับโลจิสติกส์ ความรู้และความเชี่ยวชาญในการจัดการของบุคลากร วิธีการบริหารงานขององค์กร และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น รวมถึงลักษณะที่โดดเด่นในกิจกรรมโลจิสติกส์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถพยากรณ์ผลต่อความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์มีขนาดอิทธิพลค่อนข้างสูงถึงร้อยละ 93 โดยได้รับผลกระทบจากด้านทรัพยากรเชิงสัมพันธ์สูงสุด รองลงมาเป็นลักษณะที่โดดเด่นในกิจกรรมโลจิสติกส์กับทรัพยากรขององค์กร มีความสอดคล้องกับ

Karia et al. (2015; Ralston, Grawe, & Daugherty, 2013; Evangelista et al., 2012; Karia, 2011; Yang, Marlow, & Lu, 2009) ที่ว่าทรัพยากรโลจิสติกส์ในประเด็น 1) ด้านกายภาพทางด้านอุปกรณ์เครื่องมือและเทคโนโลยีพื้นฐาน 2) ด้านเทคโนโลยีในงานบริการโลจิสติกส์ 3) ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากรที่หลากหลาย 4) ด้านการบริหารเชิงภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร 5) ด้านการบริหารเชิงสัมพันธ์เพื่อประโยชน์ร่วมกัน และ 6) ด้านการให้สำคัญของการจัดการโลจิสติกส์ ทุกประเภทร่วมทำนายทางความสามารถในการดำเนินธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์ ซึ่งเป็น การเพิ่มมูลค่าและข้อได้เปรียบจากความสามารถในการจัดทำ คัดค้น สร้างสรรค์ผลงานให้แตกต่างกัน จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

2.2.2 ปัจจัยทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นมีอิทธิพลมากต่อความสำเร็จใน ผลการดำเนินธุรกิจ กล่าวคือ ปัจจัยด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นทุกประเภทสามารถ ทำนายผลความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีขนาดอิทธิพลค่อนข้างสูง ถึงร้อยละ 87 ซึ่งได้รับอิทธิพลจากทรัพยากรเชิงสัมพันธ์สูงสุด รองลงมาเป็นลักษณะที่โดดเด่นใน กิจกรรมโลจิสติกส์กับทรัพยากรขององค์กร มีความคล้ายคลึงกับ Karia et al. (2015; Ralston, Grawe, & Daugherty, 2013; Evangelista et al., 2013; Karia, 2011; Yang, Marlow, & Lu, 2009; Zacharia, & Mentzer, 2004; 2007; Mentzer, Min, & Bobbitt, 2004) ที่ว่าทรัพยากร โลจิสติกส์ที่จับต้องได้กับทรัพยากรโลจิสติกส์ที่จับต้องไม่ได้ พร้อมทั้งให้ความสำคัญของการจัดการ โลจิสติกส์ที่ซึ่งเป็นหน้าที่ที่สำคัญของทุกหน่วยงานในการจัดทำประกันคุณภาพของงาน ที่ทุกคน สามารถเข้าถึง แบ่งปันองค์ความรู้และตัดสินใจในการทำงานร่วมกัน จึงทำให้ทรัพยากรเหล่านี้มี ลักษณะที่โดดเด่นต่อการคาดคะเนผลการดำเนินงานในธุรกิจต่อไปได้ ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับธนุตร์ เอี่ยมอร่าม (2556) การที่องค์กรสามารถครอบครองทรัพยากรหลักที่มีคุณค่า หายาก มีเอกลักษณ์ และสามารถจัดการในการตอบโต้ภัยของลูกค้าน่าดีกว่าธุรกิจคู่แข่ง ทำให้สิ่งเหล่านี้กลายเป็นจุดเด่นใน การเพิ่มความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการขยายโอกาสทางธุรกิจ (Lin, & Wu, 2014) รวมทั้งการมีปฏิสัมพันธ์ที่ระหว่างองค์กรจะช่วยขจัดอุปสรรคในการเข้าถึงทรัพยากรที่จำเป็น ต่อการบริหารงาน สามารถบริการงานให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายของธุรกิจได้ (Lavie, 2006)

2.2.3 ปัจจัยความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์มีอิทธิพลมากต่อความสำเร็จ ในผลการดำเนินธุรกิจ เนื่องด้วยองค์กรได้กำหนดแผนงานและนำไปปฏิบัติทางการบริหารจัดการ โลจิสติกส์ได้มีประสิทธิภาพ อาทิ การจัดการความต้องการของลูกค้า การจัดการระหว่างกลุ่มซัพพลาย การจัดการสารสนเทศ รวมถึงการจัดการเชิงสัมพันธ์ขององค์กร ซึ่งสามารถร่วมกันพยากรณ์ต่อ ความสำเร็จของผลการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีขนาดอิทธิพลค่อนข้างสูงถึง ร้อยละ 97 โดยได้รับผลกระทบจากการประสานความร่วมมือขององค์กรสูงสุด รองลงมาเป็นการ บริหารงานกลุ่มซัพพลายเออร์ ควบคุมการจัดทำฐานสารสนเทศที่ดีขององค์กร สอดคล้องกับ Mandal,

& Korasiga (2016; Mentzer, Min, & Bobbitt, 2004) กล่าวไว้ว่า ความสามารถขององค์กรเป็น การกระทำในการแสดงออกอย่างใดอย่างหนึ่งระหว่างขั้นตอนในกระบวนการทำงาน เพื่อความพึง พอใจของลูกค้า สามารถจัดฐานข้อมูลและสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้มีส่วนได้เสียด้วยเชื่อมโยงหรือ บูรณาการแนวความคิดในกระบวนการทางธุรกิจให้สอดคล้องกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งผู้มีส่วนได้เสีย มี 2 ส่วนคือ 1) ผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร เช่น เจ้าของกิจการ บุคลากรและ ผู้บริหารงานองค์กร กับ 2) ผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร เช่น ซัพพลายเออร์กับผู้ใช้บริการ หากมี การจัดการที่ดีจะก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทาน สอดรับ กับ Rodrige et al. (2016) เมื่อองค์กรมีสมรรถนะที่โดดเด่นที่เกิดขึ้นจากบริหารงานที่มีคุณภาพและ มีการไหลเวียนข้อมูลข่าวสารที่ดีในกระบวนการทำงาน สามารถเพิ่มคุณค่าของผลิตภัณฑ์ให้แตกต่าง มีความเป็นเอกลักษณ์ที่ชัดเจนต่างจากบริษัทคู่แข่ง จนทำให้องค์กรเข้าสู่ตลาดและสร้างผลกำไรได้ (Lambert et al., 2005; McGee, & Peterson, 2000)

### 3. สรุปผลและอภิปรายผลถึงโมเดลแห่งความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

การสร้างแบบจำลองแห่งความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของ ประเทศไทย ผ่านวิธีประเมินผลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในรูปแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) ตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สะท้อนให้เห็น มุมมองของกลุ่มตัวแทนที่ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการทางธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์และ/หรือ ระบบบริหารคุณภาพตาม ISO 9001: 2015

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงเส้นทางในการดำเนินงานสู่ความสำเร็จ ก็คือ องค์กรที่ ต้องการประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ จำเป็นต้องครอบครอง ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น ผ่านการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์จากให้บริการโลจิสติกส์ที่มี คุณภาพ จึงทำให้มีขนาดอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จทางธุรกิจสูงถึง 1.36 หน่วย (เป็นไปตาม สมมติฐานการวิจัย H4) เนื่องจากการที่องค์กรนำเข้าของปัจจัยทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น ซึ่งประกอบด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพ เทคโนโลยีสำหรับโลจิสติกส์ บุคลากรที่เชี่ยวชาญ ในสายงาน ระบบและกลไกในการบริหารงาน การประสานความร่วมมือและมีความสัมพันธ์ที่ดีทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการให้ความสำคัญของการจัดการโลจิสติกส์ในฐานะที่เชื่อมโยง ระบบงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยส่งผ่านขั้นตอนในกระบวนการปฏิบัติงานทั้งในส่วนที่ เกี่ยวข้องกับการบริหารลูกค้าและทำงานร่วมกับซัพพลายเออร์ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและ ผลประโยชน์ร่วมกัน รวมถึงสามารถจัดการการไหลเวียนสารสนเทศและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันใน ระหว่างปฏิบัติการ เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและเกิดผลประกอบการที่ดีในระยะยาว

จากผลการวิจัยข้างต้นได้รับการสนับสนุนและยืนยันผลของ Lin, & Wu (2014) ได้สนับสนุนหลักแนวคิดของ VRIN Resource ที่ว่าด้วยการรวมกลุ่มของทรัพยากร ได้แก่ ความรู้เฉพาะทาง ความมีชื่อเสียงและประสบการณ์ที่ทำงานร่วมกับพันธมิตร สามารถคาดคะเนผลต่อการดำเนินธุรกิจ โดยผ่านอิทธิพลคั่นกลางด้านความสามารถในการปรับตัวให้ทันสถานการณ์ กล่าวคือ องค์กรมีความสามารถในการแปลงสภาพปัจจัยพื้นฐานในการบริหารงานขององค์กร (Administrative Resources) ที่ใช้กระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการ ที่ขึ้นอยู่กับความพร้อมและคุณภาพของปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ ในทำนองเดียวกับ Yang, Marlow, & Lu (2009) ที่ค้นพบว่าทรัพยากรทางสารสนเทศและภาพลักษณ์องค์กรไม่ส่งผลกระทบต่อผลตอบแทนทางการเงินและบริการลูกค้าในธุรกิจขนส่งด้วยตู้คอนเทนเนอร์ แต่ได้รับการรวมกลุ่มของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีผลกระทบต่ออ้อมต่อการดำเนินงานทางธุรกิจ ผ่านกระบวนการทางความสามารถให้บริการ เพราะฉะนั้นความสามารถขององค์กรแสดงให้เห็นถึงการนำไปใช้ประโยชน์ทางเครื่องมืออุปกรณ์ ใช้เทคโนโลยีเชื่อมต่อกับฐานข้อมูลจนเกิดความไหลลื่น รวมถึงสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิก ซึ่งเป็นหัวใจหลักในงานบริการ ย่อมส่งผลให้ความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ มีสถานะเป็นตัวแปรคั่นกลางที่มีอิทธิพลอย่างสมบูรณ์ (full mediation effect) ในการมีอิทธิพลของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานทางธุรกิจ ให้บริการโลจิสติกส์ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งคล้ายคลึงกับ Karagöz, & Akgün (2015; Ralston, Grawe, & Daugherty, 2013; Evangelista et al., 2012; Karia, 2011) สะท้อนให้เห็นถึงบทบาทสำคัญในการผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ให้มีคุณค่าของผู้ให้บริการโลจิสติกส์

ในทางตรงกันข้ามการวิจัยฉบับนี้พบว่า ปัจจัยด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ไทย รัดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (ไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย H2) ทำนองเดียวกับ ธนุดร์ เอี่ยมอร่าม (2556) หากผู้ประกอบการไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์และบริการแล้ว ทรัพยากรที่มีอยู่ก็จะไม่สามารถเป็นทรัพยากรที่โดดเด่นในการสร้างข้อได้เปรียบในด้านความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และลดต้นทุนในการบริหารจัดการที่ต่ำกว่าทางธุรกิจได้ แม้ว่าทรัพยากรเหล่านี้จะมีคุณสมบัติตามหลัก VRIN ครบถ้วนแล้วก็ตาม ซึ่งสอดคล้อง Yang, Marlow, & Lu (2009) พบว่าการสร้างภาพลักษณ์กับการจัดการสารสนเทศในองค์กรไม่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานทางการเงินและการบริการลูกค้า แต่กลับส่งผลกระทบต่ออ้อมโดยส่งผ่านทางด้านความสามารถในงานบริการโลจิสติกส์ของธุรกิจขนส่งด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศได้ทุกวัน

ต่อมาเมื่อพิจารณาถึงอิทธิพลของปัจจัยทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น กับด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ ที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ตามผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุข้างต้น สามารถอธิบายได้ 2 ประเด็นย่อย คือ

1. ขนาดอิทธิพลของปัจจัยด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นที่มีต่อความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ มีค่า 0.95 หน่วย (เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย H1) สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถขององค์กรในการเข้าถึงแหล่งทรัพยากรโลจิสติกส์ได้ง่าย เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการออกแบบและแปลงคุณค่าให้ตรงกับความต้องการ เป็นสิ่งกระตุ้นที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ มีความคล้ายคลึงกับ Zacharia, & Mentzer (2007) จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์สั้นลง ส่งผลให้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญของการจัดการโลจิสติกส์เพิ่มขึ้น ที่ซึ่งเป็นกระบวนการไหลลื่นของสินค้าและบริการตั้งแต่การสั่งซื้อวัตถุดิบจนไปถึงการส่งมอบให้แก่ลูกค้า ซึ่งช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มและข้อได้เปรียบจากการให้บริการลูกค้าด้วยความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทางต้นทุน และได้รับการสนับสนุนจาก Ralston, Grawe, & Daugherty (2013) ที่ว่าการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น ควบคู่กับการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรโลจิสติกส์ทั้งจับต้องได้และจับต้องไม่ได้ ให้เกิดความเหมาะสมและเพียงพอต่อการรองรับความต้องการของลูกค้ารายใหม่และลูกค้ารายเดิมขององค์กร เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ (Wang, 2014; Karia, 2011; Barney, & Clark, 2007)

2. ขนาดอิทธิพลของปัจจัยด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ มีค่าเท่ากับ 1.44 หน่วย (เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย H3) ซึ่งการทำงานให้เกิดความสำเร็จขององค์กร จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยด้านความสามารถในการดำเนินงานแบบองค์รวมที่มีความผันผวนต่อผลการดำเนินงาน จากแรงผลักดันการสร้างความร่วมมือกันภายในสายการผลิตและบริการในการดำเนินธุรกิจ สามารถวางแผน นำไปปฏิบัติ ควบคุมและตรวจสอบแผนปฏิบัติงานในการตอบโต้ภัยให้ตรงกับสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง ในขณะที่เดียวกันองค์กรสามารถปฏิบัติงานร่วมกับซัพพลายเออร์ที่จะช่วยสนองความต้องการและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจได้ มีการยอมรับในการนำระบบเทคโนโลยีโลจิสติกส์ที่ทันสมัยเข้าช่วยในการจัดการสารสนเทศที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงและแบ่งปันข้อมูลให้ถึงกัน ซึ่งความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ข้างต้นจะเข้ามาเป็นแรงขับเคลื่อนกระบวนการหรือกิจกรรมโลจิสติกส์ให้สอดคล้องกับบริบทธุรกิจ ในทิศทางเดียวกับ Ning (2012) ที่ว่าความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจโลจิสติกส์ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการถ่ายโอนทรัพยากรที่มีการปรับปรุงและบำรุงรักษาสิ่งที่เป็นเครื่องมืออำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Liqin, Guangya, & Koo, 2009) มีการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างองค์กร เป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนและขจัดอุปสรรคในการเข้าถึงทรัพยากรที่หายากและทดแทนไม่ได้สมบูรณ์ (Lavie (2006) รวมถึงช่วยลดต้นทุนในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ส่งผลให้มีผลกำไรและสร้างข้อได้เปรียบให้แก่ธุรกิจเพิ่มขึ้นได้ (Wang, 2014)



นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาผลกระทบของตัวแปรควบคุมที่คาดว่าจะมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance) จากผลการวิจัยพบว่า ผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ จะมากขึ้นขึ้นอยู่กับขนาดและประเภทธุรกิจ ยกเว้นระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะดำเนินกิจการมานานเท่าไร หากธุรกิจมีความพร้อมและความสามารถของทรัพยากรที่ครบถ้วน ก็จะนำไปให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้เหมือนกัน ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 สอดคล้องกับ Kamasak (2017; Evangelista et al., 2012; Akgüna et al., 2007; อาธิตญา ฉวีวงศ์, 2556; นวพร ประสมทอง, 2558) ไม่ว่าผู้ให้บริการโลจิสติกส์จะมีประสบการณ์การทำงานมากหรือน้อยเพียงใด ย่อมทำให้แต่ละองค์กรถึงเป้าหมายความสำเร็จได้เหมือนกัน แต่ถ้าผู้ประกอบการได้ดำเนินกิจกรรมหลักและมีทุนจดทะเบียนที่ต่างกัน จะทำให้แต่ละองค์กรได้รับผลสำเร็จในระดับที่แตกต่างกันตามโครงสร้างธุรกิจกับขั้นตอนการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และควบคุมประสิทธิภาพทางค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการได้ (Evangelista et al., 2012; Akgüna et al., 2007; วิวัฒน์ มณีสุวรรณ และธนัญญา วสุศรี, 2557; ทิชฐพงษ์ ทองนาค, 2556)

#### 4. สรุปผลและอภิปรายผลในภาพรวมตามวัตถุประสงค์การวิจัย

1) การวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นกับความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ ที่มีต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทย จากผลการวิจัยข้างต้นพบว่า ความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ เป็นตัวแปรคั่นกลางอย่างสมบูรณ์ในการมีอิทธิพลของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจอย่างแท้จริง จนนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทย ได้ดังนี้คือ

ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ มีความจำเป็นต้องอาศัย ปัจจัยด้านความสามารถในการบริการโลจิสติกส์ทางธุรกิจ เป็นตัวขับเคลื่อนการบริหารคุณภาพแบบองค์รวม (Total Quality Management) โดยเชื่อมโยงข้อมูลของการบริหารลูกค้า การทำงานร่วมกับซัพพลายเออร์ ความร่วมมือของบุคลากรและสานสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจ พร้อมมีความสอดคล้องกลมกลืนกับทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น ที่เป็นปัจจัยสนับสนุนในการปฏิบัติงานตามขอบเขตโครงสร้างธุรกิจ ซึ่งได้รับแรงสนับสนุนจากการมีหรือครอบครองทรัพยากรทางกายภาพ เทคโนโลยีที่จำเป็นสำหรับโลจิสติกส์ ทักษะความเชี่ยวชาญของบุคลากร นโยบายการบริหารงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงลักษณะที่โดดเด่นในกิจกรรมโลจิสติกส์ เป็นตัวเร่งให้เกิดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นตามเป้าหมายของการให้บริการลูกค้า ประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ และสร้างผลประกอบการที่ดีทางการเงิน สอดคล้องกับ Karagöz, & Akgün (2015; Ralston, Grawe, & Daugherty, 2013; Evangelista et al., 2012; Karia, 2011;

Yang, Marlow, & Lu (2009) และมีความคล้ายคลึงกับ Wang (2014; Hoffman, 2000) ระบุว่าความสามารถขององค์กรถือว่าเป็นสินทรัพย์ไม่มีตัวตน เป็นแหล่งสะสมทักษะ ประสบการณ์และเรียนรู้แบบบูรณาการจากการทำงานเป็นทีม ที่ยากต่อการลอกเลียนแบบและทดแทนได้ไม่สมบูรณ์ จึงเป็นจุดแข็งที่ต้องธำรงและพัฒนาคุณค่าของบุคลากรกับองค์กรให้นานที่สุด ย่อมส่งผลให้องค์กรได้รับความสำเร็จที่ยั่งยืน ในขณะที่เดียวกันทรัพยากรสนับสนุน (Supporting Resource) เป็นสิ่งที่ช่วยอำนวยความสะดวกต่อการดำเนินธุรกิจให้มีการถ่ายโอนทรัพยากรเข้าสู่กระบวนการไหลเวียนของกิจกรรมที่ต่อเนื่อง (Karia et al, 2015) ร่วมกับ Newbert (2008; Talaja, 2012) กล่าวไว้ว่าการรวมกลุ่มทรัพยากรและความสามารถที่มีคุณค่าและหายากจากทางด้านสติปัญญา เงินทุน ทุนมนุษย์ ทักษะความชำนาญในการจัดการระบบโลจิสติกส์ของบุคลากร เครื่องมืออุปกรณ์และดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบบริหารงาน ซึ่งกระทบต่อผลการดำเนินงาน จึงกำหนดให้เป็นกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาวได้ ที่มากกว่าการรวมกลุ่มของสินทรัพย์ที่มีตัวตน เช่น สินทรัพย์การเงินและทางกายภาพ ที่ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะสั้น หากองค์กรอื่นสามารถเข้าถึงหรือช่วงชิงทรัพยากรเหล่านี้ อาจสูญเสียข้อได้เปรียบในส่วนนี้ได้ (Rodrige et al., 2016; Galbreath, 2004)

**2) การกำหนดแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทย** จากการดำเนินการวิจัยแบบผสมผสานทั้งในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและวิธีเชิงคุณภาพ ทำให้ผู้วิจัยทราบและเข้าใจถึงผลกระทบจากปัจจัยและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีต่อการดำเนินงานของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ มี 2 ประเภทคือ 1) ปัจจัยและสภาพแวดล้อมภายใน กับ 2) ปัจจัยและสภาพแวดล้อมภายนอก มีรายละเอียดดังนี้

**(1) ปัจจัยและสภาพแวดล้อมภายใน** เป็นสิ่งที่องค์กรสามารถแสวงหา จัดการและควบคุมวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของการทำธุรกิจ ด้วยการจัดเตรียมปัจจัยสนับสนุนต่อการดำเนินงานให้มีความพร้อมและสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ด้วยแบบสอบถามการวิจัยกับการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารงานฝ่ายกิจกรรมโลจิสติกส์หรือที่สัมพันธ์กัน สามารถสรุปปัจจัยสนับสนุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร จนนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ได้ดังนี้

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ขึ้นอยู่กับความพร้อมทางด้านทรัพยากรและความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ อันประกอบด้วย 1) เครื่องมืออุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก 2) เทคโนโลยีสำหรับโลจิสติกส์และระบบสารสนเทศขององค์กร 3) การหมุนเวียนของกระแสเงินสดภายในองค์กร 4) โครงสร้างและ

ขอบเขตการดำเนินงาน รวมถึงบทบาทของผู้นำองค์กรและการปฏิบัติงานหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร 5) การกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ในการจัดการองค์กร รวมทั้งการวิจัยและพัฒนาองค์กรที่ซึ่งเป็นกระบวนการในการพัฒนาและตรวจสอบสมรรถนะทางธุรกิจ 6) การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้ง 7) ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในองค์กรต้องตระหนักถึงความสำคัญของหน้าที่ในกิจกรรมโลจิสติกส์ เพื่อนำความสามารถของทรัพยากรที่มีอยู่ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานองค์กร และเชื่อมระบบเชิงสัมพันธ์ทั้งในส่วนการจัดการของซัพพลายเออร์กับจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า จนสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ นอกจากนี้ 8) การที่องค์กรได้รับรองมาตรฐานสากล ช่วยเพิ่มระดับความน่าเชื่อถือและไว้วางใจจากลูกค้าในการดูแลเรื่องรักษาความปลอดภัยในทรัพย์สินของลูกค้าได้

**(2) ปัจจัยและสภาพแวดล้อมภายนอก** การที่สถานการณ์ต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เช่น สถานการณ์วิกฤติโควิด-19 เป็นสิ่งที่ยากต่อการคาดการณ์หรือพยากรณ์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นแก่องค์กร ดังนั้นจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำองค์กรกับบุคลากรในองค์กรที่จะต้องติดตาม เฝ้าระวังเหตุการณ์หรือรับรู้มาตรการต่าง ๆ ตลอดจนคำแนะนำจากภาครัฐบาลในการปรับตัว เพื่อจะได้วางแผนวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หรือลดความสูญเสียในกระบวนการทำงานที่จะเกิดขึ้นในระบบการทำงานขององค์กร

เมื่อกระบวนการของการจัดการโลจิสติกส์ เป็นหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนปฏิบัติงาน ควบคุมการไหลของขั้นตอนการผลิตและบริการ สารสนเทศ และธุรกรรมทางการเงินที่เกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดการเคลื่อนย้าย การจัดเก็บและกระจายสินค้าจากต้นทางไปยังปลายทางให้เหมาะสมตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งระบบนี้จะช่วยสนับสนุนการสร้างคุณค่าและความสามารถในการทำกำไรให้กับภาคอุตสาหกรรมบริการโลจิสติกส์ จึงเป็นที่มาของ 8 ขั้นตอนในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการธุรกิจจากใช้ทรัพยากรและความสามารถในการปฏิบัติงาน

จากสถานการณ์ของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไทย เป็นกลุ่มธุรกิจขนาดเล็กถึงร้อยละ 95.7 มีทักษะและความเข้าใจเฉพาะขอบเขตกลุ่มงานบริการ ทำให้ไม่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

ดังนั้นแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจจากการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรและความสามารถของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทย จำเป็นต้องอาศัยหลักปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้เกิดผลที่ต่อเนื่องทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว ได้แก่ 1) ค้นหาและนำสิ่งที่เป็นจุดแข็งในขั้นตอนการทำงานมาใช้ให้เกิดความคุ้มค่า 2) พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่ว่าด้วยสร้างกำลังคนให้แข็งแกร่ง 3) นำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้กับงานบริการโลจิสติกส์ 4) เสริมความรู้

ด้านลักษณะที่โดดเด่นในกิจกรรมโลจิสติกส์ เพื่อเชื่อมโยงกระบวนการทำงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ขององค์กรให้สัมพันธ์กัน 5) เชื่อมโยงระบบการทำงานให้ไหลเวียนและสร้างฝั่งงานร่วมกันเพื่อลดความซับซ้อนในการทำงาน 6) สร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรด้วยการฝึกกำลังและสร้างจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อนหน้าที่ 7) กำหนดกลยุทธ์ตลาดเชิงสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียให้ผูกพันระยะยาว รวมทั้งนำสิ่งที่เหมือนกันของแต่ละธุรกิจมารวมตัว จนเป็นพันธมิตรที่ดีทางการค้าและบริการ เพื่อช่วยขยายเครือข่ายให้ครบวงจร สามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้ครบถ้วน ช่วยดึงดูดลูกค้ารายใหม่เข้ามาใช้บริหาร และสามารถนำเงินสดหมุนเวียนไปใช้ในกิจกรรมที่จำเป็น รวมทั้ง 8) ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ เพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการคุณภาพให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีรายละเอียดดังนี้

1) เครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ประกอบการโลจิสติกส์ ค้นหาและนำสิ่งที่มีความสามารถหลักในการดำเนินธุรกิจ ยกตัวอย่างกิจกรรมขนส่ง เรื่องของอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับ Material Handling เช่น พาเลทสำหรับวางสินค้า เครื่องมือในการขนถ่าย รถยก รถตัก และรถขนส่งชนิดต่าง ๆ ที่ต้องหมั่นตรวจสอบสภาพ ดูแลรักษา อุปกรณ์อย่างต่อเนื่องและจัดเตรียมความพร้อมให้เหมาะสมกับการใช้งาน สำหรับเทคนิคบริหารคลังสินค้า เรื่องของการจัดการกับอาคารที่เก็บสินค้า ใช้ให้เหมาะสมกับประเภทของสินค้าที่จัดเก็บ และมีมาตรการรักษาความปลอดภัยในทรัพย์สินของลูกค้า รวมทั้งจัดสรรพื้นที่ให้เกิดประโยชน์เพื่อก่อให้เกิดความคุ้มค่าและลดต้นทุนของทรัพยากรทางกายภาพที่มีอยู่ได้

2) กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถในการรองรับกิจกรรมโลจิสติกส์ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ประกอบการโลจิสติกส์ มีแผนพัฒนาบุคลากรต่อเนื่อง โดยสร้างกำลังคนให้แข็งแกร่งจากภายในองค์กร เริ่มจากการพัฒนาทักษะพื้นฐานด้วยการจัดสรรและมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ บนฐานความรู้และประสบการณ์เดิมของบุคลากร แล้วเพิ่มองค์ความรู้และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ด้วยการเรียนรู้จากข้อบกพร่องในการทำงานที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้บุคลากรเกิดแนวคิดที่จะปรับปรุงวิธีทำงาน ร่วมทบทวนแผนงานในเชิงป้องกัน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำ จึงควรมีการจูงใจด้วยการมอบรางวัลต่าง ๆ เพื่อเพิ่มแรงกระตุ้นในการสร้างผลงาน หรือมีการทดสอบสมรรถนะบุคคลตามมาตรฐานวิชาชีพ เพื่อเป็นตัวกระตุ้นถึงความเชี่ยวชาญของบุคลากร ตลอดจนเป็นการพัฒนาทางสายงานหรือดำรงตำแหน่งระดับสูงต่อไป

3) เทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้กับการให้บริการขนส่งและโลจิสติกส์ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ประกอบการโลจิสติกส์ นำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในงานโลจิสติกส์ ผู้บริหารควรมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการลงทุนด้านเทคโนโลยี พร้อมใช้งานเต็มกำลังความสามารถ ตั้งแต่ซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์ และบุคลากรที่ใช้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสารสนเทศในการจัดการโลจิสติกส์ให้เป็นในทิศทางเดียวกัน ยกตัวอย่าง การใช้อินเทอร์เน็ตร่วมกับการบริหารโลจิสติกส์ เช่น การติดตั้ง

ระบบ GPS Tracking เชื่อมโยงฐานข้อมูลในระบบซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์บนคอมพิวเตอร์เพื่อติดตามสถานะของงาน หรือใช้แอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือของบุคลากร เพื่อติดต่อสื่อสารหรือส่งมอบคำสั่ง ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยลดระยะเวลาดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ

4) รับรู้และให้ความสำคัญของลักษณะที่โดดเด่นในกิจกรรมโลจิสติกส์ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ประกอบการโลจิสติกส์ ให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานต้องตระหนักและให้ความสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการในการจัดการโลจิสติกส์และการทำงานข้ามสายงาน เป็นการบูรณาการขั้นตอนการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยให้ทุกส่วนงานมีการติดต่อสื่อสาร โต้ตอบ และแลกเปลี่ยนสารสนเทศให้ครอบคลุมทั้งองค์กร (logistics functional salience) ซึ่งการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารที่ดี ทำให้องค์กรสามารถส่งมอบงานตามสัญญาที่ระบุไว้ ด้วยการตอบสนองความไวและลดเวลานำในการส่งมอบให้แก่ลูกค้า

5) ขอบเขตการบริหารงานองค์กรและบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำธุรกิจ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ประกอบการโลจิสติกส์ มีการเชื่อมโยงระบบงานและดำเนินการได้อย่างราบรื่น (Work Flow) หากองค์กรมีการวางแผนและควบคุมปริมาณการใช้ทรัพยากรได้เหมาะสม และมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของผู้รับผิดชอบงาน ก็จะช่วยให้ขั้นตอนการทำงานมีระยะเวลาที่สั้น และลดข้อผิดพลาดหรือความล่าช้าจากการปฏิบัติงาน แต่ถ้ามีข้อบกพร่อง หน่วยงานที่รับผิดชอบสามารถเข้าไปดำเนินการได้ตรงจุดและทันที ไม่เกิดการหยุดชะงักหรือรอคอย ส่งผลให้ลูกค้าพึงพอใจและประทับใจต่อการบริการ พร้อมให้ความสำคัญต่อการสร้างความสุขในสถานที่ทำงาน (Happy Workplace) ถ้าบุคลากรมีความสุขจะทำให้เกิดความทุ่มเทและพร้อมปฏิบัติงานที่ดีให้แก่องค์กร

6) การมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ประกอบการโลจิสติกส์ เน้นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลในองค์กร ถือเป็นสิ่งสำคัญในการผนึกกำลังของความร่วมมือด้วยการสร้างความสามัคคี และสร้างจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมความรับผิดชอบ เนื่องจากบุคลากรมีหลากหลาย (Diversity) มีทัศนคติความเชื่อความเชื่อในการทำงานที่ไม่เหมือนกัน หากสามารถรวมกลุ่มบุคคลให้เกิดการยอมรับความคิดเห็นต่าง มีส่วนร่วมในการคิดสร้างสรรค์ผลงานและค้นหาวิธีปรับปรุงการทำงาน ย่อมทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มศักยภาพ

7) การเชื่อมโยงเชิงสัมพันธ์ในโซโลจิสติกส์หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรมบริการโลจิสติกส์ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ประกอบการโลจิสติกส์ มีการกำหนดกลยุทธ์ตลาดเชิงสัมพันธ์ในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทาน ด้วยการเสริมสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรให้ผูกพันในระยะยาว โดยเน้นการดูแลและคำนึงผลประโยชน์ภายใต้จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ และเป็นการใช้ Cost Sharing ร่วมกัน โดยเฉพาะการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสำหรับกิจกรรมโลจิสติกส์ เนื่องจากสภาพธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของไทยเป็นกลุ่มธุรกิจขนาดเล็ก ทำให้มีข้อจำกัดเรื่องเงินทุนและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรไม่

เต็มศักยภาพ จึงมีความจำเป็นที่ต้องอาศัยความร่วมมือในการพึ่งพาทรัพยากรและสมรรถนะในการทำงานจากหน่วยงานภายนอก เพื่อช่วยจัดอุปสรรคในการเข้าถึงทรัพยากรที่มีต้นทุนสูง และเพิ่มโอกาสขยายรูปแบบของผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย จนสามารถเพิ่มอำนาจต่อรองทางการค้าและการบริการได้

8) ความสามารถในการปรับตัวและแก้ไขตามสถานการณ์ เพื่อลงมือดำเนินงานในกระบวนการคุณภาพให้ประสบความสำเร็จ ความไม่แน่นอนของสถานการณ์ถือว่าเป็นปัจจัยภายนอกที่ยากต่อการกำหนดและควบคุมขององค์กร ยกตัวอย่าง การระบาดของไวรัสโคโรน่าสายพันธุ์ใหม่ (COVIC-19) ทำให้มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจและสร้างปัญหาทางการเงินให้แก่บุคลากรได้ ดังนั้น ผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของความเป็นผู้นำองค์กร โดยอาศัยทักษะเสริมสร้างขวัญและกำลังใจการทำงานให้แก่บุคลากร กับความสามารถในการแก้ปัญหา ซึ่งควรชี้แจงข้อมูลข่าวสารให้แก่บุคลากรได้ทราบและรับรู้สถานการณ์ให้ชัดเจน โดยร่วมกันกำหนดแนวทางและวิธีจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในที่ทำงาน ควบคู่กับรับฟังเสียงสะท้อนปัญหาที่กระทบต่อบุคลากรขององค์กร เพื่อเตรียมรับมือและขอความร่วมมือจากทุกฝ่ายร่วมกัน

เพราะฉะนั้นสิ่งสำคัญในการทำธุรกิจให้เติบโตและอยู่รอด ก็คือ การพัฒนาวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการบริหารงานแบบองค์รวม (Holistic Management) และเชื่อมโยงต่อระบบการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร (Enterprise Resource Planning) ให้เพียงพอและเหมาะสมต่อการใช้งาน ซึ่งเป็นการบริหารที่ทำให้เกิดการเชื่อมโยงของกระบวนการในการทำงานทั้งระบบงาน ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์และความเป็นมิตรภาพที่ติดระหว่างกัน อาทิ ผู้บริหารกับบุคลากร ชักพลาเยอร์กับลูกค้า และบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ ย่อมส่งผลให้ธุรกิจสามารถพัฒนาศักยภาพการทำงานให้แก่องค์กรและบุคลากรให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง

### ประโยชน์ของการวิจัย

ประโยชน์ของงานวิจัยที่ได้รับมี 2 ส่วนคือ 1) ประโยชน์ในเชิงการนำไปประยุกต์ใช้กับภาคธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ไทย 2) ประโยชน์เชิงวิชาการในการกำหนดแนวคิดโลจิสติกส์ฐานทรัพยากร และ 3) ผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการนำไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

#### 1. ประโยชน์ในเชิงการนำไปประยุกต์ใช้กับภาคธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ไทย

การเปลี่ยนแปลงของสภาพการแข่งขันทางธุรกิจได้ส่งผลกระทบต่อรูปแบบในการดำเนินธุรกิจเป็นวงกว้าง เนื่องจากผู้ประกอบการต่างเน้นปรับปรุงและพัฒนาวิธีการดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพและลดต้นทุนการดำเนินงานภายในองค์กรให้ต่ำที่สุด เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ดังนั้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรและ

ความสามารถในการบริการโลจิสติกส์ จึงกลายเป็นกลยุทธ์ทั้งในเชิงรุกและเชิงรับที่สำคัญ ที่จะเพิ่มระดับสมรรถนะหลักและเสริมสร้างสมรรถนะที่โดดเด่นในการแข่งขันทางธุรกิจได้มีประสิทธิภาพ สามารถอธิบายกลยุทธ์และตัวแบบพื้นฐานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจได้ 2 รูปแบบ ดังนี้

**1.1 การบริหารจัดการธุรกิจในรูปแบบเดิม** มุ่งส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรโลจิสติกส์กับการเพิ่มระดับความสามารถขององค์กร ที่จะทำให้อุตสาหกรรมประสบความสำเร็จทางการเงิน การบริการลูกค้าและประสิทธิภาพในการบริหารงานโลจิสติกส์ ประกอบผลการวิจัยฉบับนี้ทำให้ทราบและเข้าใจว่า การเปลี่ยนแปลงทางความพร้อมของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นเป็นส่วนหนึ่งการเพิ่มขึ้นของผลการดำเนินงานในระดับสูงถึงร้อยละ 87 และพบว่าการเพิ่มระดับความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ เป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์กรได้พัฒนาผลการดำเนินงานและประสบผลสำเร็จทางธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ในระดับสูงถึงร้อยละ 97

สามารถเขียนฟังก์ชันของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ สามารถเขียนสูตรของความสำเร็จในระยะสั้น ได้ 2 แบบคือ

(1) สูตรสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นที่นำพาสู่ความสำเร็จทางการเงิน การบริการลูกค้าและประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ คือ

ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ = 0.87 ( $\Delta$  ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น)

หรือใช้ตามสูตรที่ 2 ในด้านวางแผนการจัดการความสามารถและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรด้วยหลักการ ดังนี้

(2) สูตรสำเร็จด้านความสามารถในการบริการโลจิสติกส์ที่นำพาสู่ความสำเร็จทางการเงิน การบริการลูกค้าและประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ คือ

ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ = 0.97 ( $\Delta$  ความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์)

**1.2 การบริหารจัดการธุรกิจแนวใหม่** ถ้าธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ต้องการยกระดับคุณภาพการให้บริการและการบริหารงานคุณภาพขององค์กรให้เข้าสู่มาตรฐานสากลและเป็นที่ยอมรับในตลาดบริการโลจิสติกส์ได้อย่างรวดเร็ว ผู้นำองค์กรจึงควรมุ่งปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจให้มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านความพร้อมของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นที่มีต่อความสำเร็จในผลการดำเนินงาน โดยส่งผ่านจากความคล่องตัวในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ ที่ตอบสนองทางอ้อมต่อความสำเร็จของธุรกิจในระดับสูงถึงร้อยละ 136 ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ส่วนเกินในเป้าหมายของการทำธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

สามารถเขียนฟังก์ชันเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานที่สามารถรองรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน สอดรับกับเป้าหมายของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2559) กับสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2558) ที่ต้องการยกระดับคุณภาพ

ของงานในระบบและกลไกการจัดการโลจิสติกส์ให้เข้ามาสู่การเป็นศูนย์กลางการค้า การบริการ และการลงทุน โดยเน้นพัฒนาด้านการบริการ ขยายเครือข่ายของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ รวมถึงยกระดับบริหารจัดการให้เข้าสู่มาตรฐานสากล

จะได้ สูตรวัดความสำเร็จของผู้ประกอบการ SMEs ที่ต้องการยกระดับคุณภาพการให้บริการและการบริหารงานคุณภาพขององค์กรให้เข้าสู่มาตรฐานสากลที่รวดเร็ว คือ

ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ = 0.95 ( $\Delta$  ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น) คูณกับ 1.44 ( $\Delta$  ความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์)

หรือเขียนอยู่ในรูปของโมเดลแห่งความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ไทย จากมุมมองของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่ได้รับการรับรองจากมาตรฐานคุณภาพการบริหารจัดการธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ และ/หรือระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001: 2015 มาเป็นกรณีศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางให้สถานประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมที่ต้องการประสบความสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว พร้อมกับได้รับผลประโยชน์ส่วนเกิน (Excess benefit) จากการปรับปรุงและพัฒนาปัจจัยพื้นฐานภายใน เพื่อส่งเสริมในการปรับตัวและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ ทั้งในส่วนของงานของการบริหารทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น และใช้ประโยชน์จากความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ขององค์กรอย่างคุ้มค่า สามารถคิดเป็นร้อยละ 136 ของการเปลี่ยนแปลง (ขนาดอิทธิพลทางอ้อม = 1.36 หน่วย)



ภาพ 32 แสดงโมเดลแห่งความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ไทย

หมายเหตุ: \*  $p < 0.05$ , เครื่องหมาย (+) คือ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน



นอกจากนี้ การที่องค์กรมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนและวางแผนเพื่อแก้ปัญหาในภาพรวม สามารถบูรณาการแนวความคิดของแต่ละหน่วยงานให้เป็นหนึ่งเดียวกัน ช่วยลดความซับซ้อนในกระบวนการทำงาน ก่อให้เกิดการสนับสนุนบริการให้กับลูกค้าด้วยความรวดเร็วและเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ เนื่องด้วยการปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีขั้นตอนและแผนงานเฉพาะส่วนที่แยกออกจากระบบและกลไกในภาพรวมขององค์กร ทำให้ไม่สัมพันธ์กับระบบงานและขาดการเชื่อมโยงสู่การปฏิบัติจริง รอคอยงานในแต่ละกิจกรรม ก่อให้เกิดความล่าช้าในการบริการลูกค้า

## 2. ประโยชน์เชิงวิชาการในการกำหนดแนวคิดโลจิสติกส์ฐานทรัพยากร

แนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมไทย ส่งผลให้เกิดความนิยมในการว่าจ้างผู้ให้บริการภายนอก ทำให้ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรองค์กรเพื่อส่งมอบคุณภาพบริการที่เหนือกว่า สอดรับกับการวิจัยฉบับนี้ที่ได้ประยุกต์ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based Theory: RBT) ปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของโลจิสติกส์ฐานทรัพยากร (Resource-Based Logistics: RBL) (Karia,2011)

โดยแนวคิดของโลจิสติกส์ฐานทรัพยากร จะผ่านการกระบวนการวิเคราะห์องค์ประกอบทางด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น ด้านความสามารถในการบริการโลจิสติกส์ และด้านความสำเร็จในผลการดำเนินงานขององค์กร โดยทั้ง 3 ส่วน จะค้นพบถึง การมีอิทธิพลของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นที่มีต่อความสำเร็จในผลการดำเนินงาน โดยส่งผ่านทางด้านความสามารถในการบริการโลจิสติกส์ ด้วยมุมมองของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่ได้รับรองคุณภาพการบริหารงานตามมาตรฐานสากลโดยตรง แม้ว่าผลการวิเคราะห์ในโมเดลเชิงโครงสร้าง พบว่า การมีอิทธิพลของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นจะไม่กระทบต่อความสำเร็จในผลการดำเนินงานของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ไทย นั้นหมายความว่า การที่องค์กรได้ครอบครองทรัพยากรที่สมบูรณ์และพร้อมใช้งาน แต่ถ้าขาดการนำไปใช้ให้ถูกต้องหรือสร้างคุณประโยชน์ได้เต็มที่ อาจก่อให้เกิดความสูญเปล่าของการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานและเป็นการเพิ่มต้นทุนในการดำเนินธุรกิจได้ ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรและความสามารถในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการวางแผนงานตามระบบและกลไกการประกันคุณภาพหรือมาตรฐานสากลของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

## 3. ผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการนำไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ โดยนำข้อมูลหรือแบบจำลองไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งมีกลุ่มเป้าหมายเพื่อขับเคลื่อนงานวิจัยได้ดังนี้

ตาราง 31 แสดงผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการนำไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์

ผู้มีส่วนได้เสีย	ประโยชน์ที่ได้รับ	ปรับปรุงและพัฒนา	ผลกระทบ
1) ผู้นำและบุคลากรในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ (ได้รับผลโดยตรง)	- รับรู้ถึงจุดแข็ง/จุดอ่อนในการทำงาน ทวนผลย้อนกลับจากปฏิบัติงานที่ผ่านมา - ใช้ประกอบการพิจารณาและตัดสินใจเพื่อปรับปรุงคุณภาพและพัฒนางาน	- เพิ่มการจัดการคุณภาพงานบริการและคุณภาพการจัดการทรัพยากร	- เพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ
	- เรียนรู้วิธีการใช้ประโยชน์จากความสามารถของทรัพยากรให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง	- ลดความสูญเปล่าของทรัพยากรและใช้ประโยชน์เต็มศักยภาพ	- แนวโน้มการเติบโตของผลประกอบการ
2) ผู้รับบริการ (ได้รับผลสืบเนื่อง)	- ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าตามคุณภาพบริการและถูกต้องในงานโลจิสติกส์	- เพิ่มความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อการใช้งานบริการ	- สร้างความผูกพันเชิงสัมพันธ์ในระยะยาวกับงานบริการ
3) นักวิชาการและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง (ได้รับผลสืบเนื่อง)	- เข้าใจถึงโครงสร้างของปัจจัยและเส้นทางในการพัฒนาทรัพยากรและใช้ประโยชน์จากความสามารถขององค์กรสู่ความสำเร็จ	- สนับสนุนและยืนยันแนวคิด Resource-Based Logistics ตามสายงานโลจิสติกส์	- สร้างความได้เปรียบเชิงในการแข่งขันทางธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์
4) ผู้ให้บริการที่ต้องการเข้าสู่มาตรฐานสากล (ได้รับผลโดยอ้อม)	- ระบุและใช้ประโยชน์ของเส้นทางพัฒนาหรือวิธีการบริหารจัดการทรัพยากรและ ความสามารถในการบริหารงานจากองค์กรที่สำเร็จมาก่อน	- ทบทวนขั้นตอนการดำเนินงานในปัจจุบันให้สอดคล้องกับข้อกำหนดเชิงคุณภาพแล้วปรับเทคนิคงานสู่เป้าหมาย	- เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการคุณภาพ จนได้รับรองจากมาตรฐานคุณภาพ

## ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ 2 ประเด็นคือ 1) เป็นข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ และ 2) เป็นข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป มีสาระสำคัญดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

จากผลการวิจัยที่พบว่า ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นไม่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในผลการดำเนินงาน แต่กลับมีอิทธิพลทางอ้อมโดยการส่งผ่านทางด้านความสามารถในการบริการโลจิสติกส์ จึงทำให้องค์ประกอบด้านความสามารถในการบริการโลจิสติกส์ ที่ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการประสานระบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า 2) ความสามารถในการประสานระบบการจัดการระหว่างกลุ่มซัพพลายเออร์ 3) ความสามารถในการประสานระบบการจัดการสารสนเทศ และ 4) ความสามารถในการประสานความร่วมมือและความสัมพันธ์ เป็นกระบวนการหลักในการขับเคลื่อนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจที่ทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างมีศักยภาพในการทำงานและสร้างผลสำเร็จได้ในระยะยาว ดังนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องควรให้ความสนใจในประเด็นต่อไปนี้

**1.1 ผู้ให้บริการโลจิสติกส์** การที่องค์กรได้ครอบครองทรัพยากรโลจิสติกส์ที่โดดเด่นมากกว่าบริษัทอื่น ๆ แต่ไม่สามารถใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานได้เต็มที่ มีค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในระดับสูง ย่อมส่งผลให้มีผลกำไรสุทธิลดลง ดังนั้นผู้ให้บริการโลจิสติกส์ จึงควรทำการปรับปรุงและพัฒนาวิธีบริหารจัดการทรัพยากรและความสามารถในองค์กร โดยอาศัยจากการมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับบุคลากรในองค์กร ช่วยให้การดำเนินงานเกิดการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารไปได้ทั่วทั้งองค์กร ประกอบกับการมีสัมพันธภาพที่ดีแก่ซัพพลายเออร์และลูกค้า มาช่วยเพิ่มระดับความผูกพันทางการค้าและการบริการในระยะยาว กล่าวคือ

การมีส่วนร่วมของผู้นำองค์กรและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เสนอแนวความคิด กำหนดผังงานกับเป้าหมายของผลลัพธ์ที่ชัดเจน รวมทั้งกระทำการตัดสินใจร่วมกันเพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เกิดคุณค่าและช่วยเพิ่มระดับความสามารถในการบริหารงานแบบองค์รวม ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและค่านึงผลประโยชน์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดความไหลลื่นในขั้นตอนของกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามแผนงานของแต่ละหน่วยงานที่กำหนดไว้ และสามารถปฏิบัติตามผังกิจกรรมในงานบริการระหว่างองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยลดความสูญเปล่าของการใช้ทรัพยากร ลดค่าใช้จ่ายในการลงทุนทางด้านระบบเทคโนโลยีสำหรับกิจกรรมโลจิสติกส์ที่มีต้นทุนสูง ทำให้กระแสเงินสดหมุนเวียนมีสภาพคล่องเพิ่มขึ้น จนสามารถสร้างผลตอบแทนที่ดีให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียในองค์กรได้อย่างเต็มที่ สอดคล้องกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ (2553) ที่ได้วิเคราะห์ถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาธุรกิจ จะต้องประกอบด้วย ความเข้าใจทางธุรกิจ คุณภาพของทีมงาน และความสามารถในการปรับปรุงงานบริการ ความมี

ชื่อเสียงและประสบการณ์ให้บริการ เทคโนโลยีสารสนเทศกับแผนกลยุทธ์การดำเนินงานในระยะยาว และมีความสอดคล้องกับ Wang (2014) กล่าวไว้ว่า การที่องค์กรจะได้เปรียบในการแข่งขัน ควรคำนึงถึง ทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่ มากกว่าการให้ความสนใจในการแข่งขันด้านราคาตลาด จึงนับเป็นสิ่งท้าทายความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม ภายใต้การจัดการ ทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

นอกจากนี้ ธุรกิจที่จะประสบความสำเร็จได้ ต้องคำนึงถึงปัจจัยสนับสนุนในการ ดำเนินธุรกิจ เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางด้านความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับใช้ ในการปฏิบัติงานได้ทันทีที่ต้องการ โดยปัจจัยทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น ประกอบด้วย 1) ทรัพยากรทางกายภาพ 2) ทรัพยากรทางเทคโนโลยีขั้นสูง 3) ทรัพยากรด้านความรู้ความเชี่ยวชาญ ในการจัดการ 4) ทรัพยากรขององค์กร 5) ทรัพยากรเชิงสัมพันธ์ 6) ลักษณะที่โดดเด่นในกิจกรรม โลจิสติกส์ 7) ทรัพยากรทางการเงินที่ใช้หมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจ 8) การวิจัยและพัฒนาองค์กร

จากการวิเคราะห์ถึงความสำเร็จของผู้ประกอบการให้บริการโลจิสติกส์ในระดับ SMEs จึงควรให้ความสนใจต่อการปรับปรุงและพัฒนาปัจจัยสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง (support resource) โดยทำการปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือสำหรับงานบริการที่ต่อเนื่อง เป็นสิ่งสำคัญในการ ดำเนินกิจการและช่วยเพิ่มระดับคุณภาพในการจัดการโลจิสติกส์ได้ ด้วยเครื่องมือสำหรับปฏิบัติงาน ด้านโลจิสติกส์ดังนี้

(1) ด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อปฏิบัติการ ควรจัดเตรียม ตรวจสอบคุณภาพและบำรุงรักษา ก่อน ระหว่าง และหลังให้บริการ ลดรอยจาก อุปกรณ์ขัดข้องและลดค่าใช้จ่ายในการลงทุนด้านสินทรัพย์เพิ่มเติม เพื่อนำเงินไปใช้ในสินทรัพย์ อื่นที่จำเป็น

(2) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ควรเลือกและใช้ ระบบโลจิสติกส์ที่มีคุณสมบัติตรงกับความต้องการใช้งานบริการของผู้ประกอบการ ให้เกิดความคุ้มค่า และใช้ประโยชน์สูงสุด จากนั้นควรสร้างระบบการไหลเวียนหรือโอนถ่ายข้อมูลในระหว่างขั้นตอนการ ให้บริการ (intranet) โดยให้ความสำคัญแก่ผู้ใช้ข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจได้รวดเร็วและ ถูกต้อง รวมทั้งควรยอมรับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน (internet) เพื่อรองรับการ ดำเนินชีวิตวิถีใหม่ ดังนั้นผู้ประกอบการควรมีปรับตัวในการใช้งานตามรูปแบบการจัดการธุรกิจใหม่

(3) ด้านความรู้ความเข้าใจในการบริหารโลจิสติกส์ของผู้นำและบุคลากรใน องค์กร ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นควรให้ความสนใจในเรื่องของการมีส่วนร่วม ในความรับผิดชอบหน้าที่ ตลอดจนตระหนักถึงการยอมรับความคิดเห็นต่าง เนื่องจากการที่ องค์กรได้กำหนดโครงสร้างและกลไกการทำงานของแต่ละหน่วยงานที่ต่างกัน และมีการคัดสรร บุคลากรที่หลากหลายตามประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญตามสายงาน ย่อมก่อให้เกิดความคิดเห็น

ที่แตกต่างกัน เพื่อเป็นการลดความขัดแย้งที่ทำงาน ผู้ประกอบการควรสร้างการจัดการเชิงสัมพันธ์ และผูกพันที่ดีขององค์กร ผู้นำกับบุคลากรในองค์กรให้มองเห็นประโยชน์ที่จะได้รับในทิศทางเดียวกัน และแบ่งปันผลประโยชน์ให้เหมาะสมและเท่าเทียมกันจากการปฏิบัติงาน เป็นต้น

(4) ด้านโครงสร้างและขอบเขตการทำงาน ขอบเขตการทำงานของแต่ละหน่วยงานจะมีความเป็นเอกลักษณ์ตามลักษณะของการทำงาน ทำให้ขาดการเชื่อมโยงของขั้นตอนกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เกิดความซับซ้อนและเป็นการเพิ่มเวลาในการทำงาน ดังนั้นควรกำหนดแผนงานร่วมกันให้ชัดเจนและมีความยืดหยุ่นในขั้นตอนการทำงาน เพื่อไม่ให้งานบริการหยุดชะงักหรือรอคอยในขั้นตอนการทำงานขององค์กร

(5) ด้านความสัมพันธ์ในองค์กรและสร้างเครือข่ายบริการตั้งแต่จุดต้นน้ำ (เครือข่ายของซัพพลายเออร์) จุดกลางน้ำ (การเชื่อมโยงการทำงานภายในองค์กรให้บริการ) และจุดปลายน้ำระหว่างธุรกิจ (เครือข่ายการกระจายสินค้าสำเร็จไปสู่ผู้บริโภคชั้นสุดท้าย) โดยควรเชื่อมโยงกิจกรรมทั้ง 3 เครือข่ายให้เป็นห่วงโซ่โลจิสติกส์เดียวกัน ทำให้ดำเนินงานแต่ละกิจกรรมโลจิสติกส์เกิดความคล่องตัว สามารถสลับไหลไปตามระบบธุรกิจ รวมทั้งสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าโดยการส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและให้ผลตอบแทนที่ดีแก่ผู้มีส่วนได้เสียต่อการดำเนินธุรกิจ

(6) ด้านลักษณะที่โดดเด่นในกิจกรรมโลจิสติกส์ ควรถ่ายทอดความรู้ พลังอำนาจ ตัดสินใจให้กับบุคลากรและสร้างการรับรู้ที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญของการจัดการโลจิสติกส์ ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในโซ่โลจิสติกส์และส่วนงานในองค์กร เพื่อจัดคอบขอของแต่ละกิจกรรมให้บริการ จึงนำพากลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์ให้บรรลุผลได้ดี

(7) ด้านเงินสดหมุนเวียน กระแสเงินสดหมุนเวียนเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารงานภายในองค์กร แสดงให้เห็นสิ่งที่ได้มาและสิ่งที่ใช้ไปในระบบการเงิน ดังนั้นควรรักษาสภาพคล่องของกระแสเงินสดหมุนเวียน โดยกำหนดแผนการใช้จ่าย และพยากรณ์เงินสดที่จะได้รับให้สอดคล้องกัน

(8) ด้านการวิจัยและพัฒนาองค์กร ควรเน้นการวิจัยเชิงประยุกต์ เพื่อนำผลการวิจัยมาใช้ในการตรวจสอบ ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพในการบริหารงานขององค์กรโดยตรง พร้อมทั้งให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำโครงการวิจัย เพื่อระดมความคิดเห็นที่หลากหลาย ก่อให้เกิดนวัตกรรมแนวความคิดใหม่ ๆ ในรูปแบบการให้บริการที่มีคุณภาพ

อย่างไรก็ตาม จากสภาพการแข่งขันของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ในปัจจุบัน เป็นกิจการขนาดเล็กถึงร้อยละ 95.7 ของประเทศไทย เพื่อให้ธุรกิจขนาดเล็กอยู่รอด จึงควรมุ่งเสริมสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้ดีและยาวนานที่สุด เพื่อประโยชน์ในการเข้าถึง แบ่งปันสิ่งที่จำเป็นร่วมกัน และสามารถตอบสนองความต้องการกับความคาดหวังของผู้ที่

เกี่ยวข้องได้ทั้งหมด โดยไม่จำเป็นต้องสรรหาแหล่งเงินกู้ที่มีดอกเบี้ยสูงเพื่อนำมาลงทุนเพิ่มเติม ประกอบกับการเข้าร่วมกลุ่มธุรกิจหรือการเป็นพันธมิตรเชิงสัมพันธ์ เพื่อลดข้อจำกัดในการให้บริการ สอดรับกับกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ (2556) ที่ระบุว่าความเป็นผู้ประกอบการด้านโลจิสติกส์ ส่วนใหญ่มีการรับรู้และเข้าใจถึงลักษณะในการดำเนินธุรกิจเฉพาะกลุ่มงานบริการ และมีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนต้นทุนต่ำได้ยาก ทำให้ขาดโอกาสขยายธุรกิจและมีอำนาจต่อรองในการแข่งขันต่ำ เนื่องจากไม่มีความร่วมมือระหว่างธุรกิจที่ต่อเนื่องและขาดความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์แบบครบวงจรตามความต้องการของลูกค้า

ดังนั้นในการเตรียมความพร้อมและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันจากการเป็นผู้ให้บริการโลจิสติกส์ระดับที่ 2 พัฒนาให้เข้าสู่ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ระดับที่ 3 จนสร้างอำนาจต่อรองทางการค้าและบริการในระดับประเทศได้ ผู้ประกอบการควรตระหนักและให้ความสำคัญเชิงการสร้าง ความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกระบวนการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นอันดับแรกและ พัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ด้วยการใช้ทรัพยากรส่วนกลางร่วมกันทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะทางด้านเทคโนโลยีสำหรับกิจกรรมโลจิสติกส์ และการสื่อสารในการจัดการความรู้ เป็นวิธีการที่ช่วยเพิ่มพูนความรู้ของบุคลากรในการเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาระบบการบริหารจัดการ ของธุรกิจ เพื่อรองรับและสนับสนุนงานบริการโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทานเดียวกัน

**1.2 ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่ต้องการพัฒนาระบบโลจิสติกส์เพื่อยกระดับคุณภาพในการทำงานตามมาตรฐานสากล** ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรควรมีการเรียนรู้และปฏิบัติร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ในประเด็นเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพตามวงจร PDCA ได้แก่ การวางแผน การดำเนินงานและเก็บข้อมูล การประเมินคุณภาพ และการเสนอแนวทางปรับปรุง รวมถึงจัดระเบียบ แผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเกณฑ์ประเมินคุณภาพในการบริหารจัดการธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ไทย โดยให้บุคลากรทุกคนมีทักษะและมีส่วนร่วมในการตรวจสอบและประเมินการดำเนินงานใน หน่วยงานขององค์กร เพื่อทบทวนการบริหารจัดการที่ผ่านมา นำมาปรับปรุงและพัฒนา จนเข้าสู่การ ตรวจสอบประเมินจากหน่วยงานภายนอกที่รับผิดชอบต่อไป สอดรับ ปิ่นทारीย์ พองแพร์ (2559) ที่ว่าผล การประเมินการจัดการคุณภาพองค์กรจะมีผลต่อการพัฒนาศักยภาพงานของบุคลากรในองค์กรให้ อยู่ในระดับสูงขึ้นไป

สำหรับแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้ด้านประสิทธิภาพด้านการ จัดการงานโลจิสติกส์ การบริการลูกค้าและผลตอบแทนทางการเงินของผู้ให้บริการโลจิสติกส์รายอื่น ๆ

1.2.1 ด้านประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ ผู้นำองค์กรควรทบทวน ค้นหาสิ่งที่เป็น จุดเด่น และจุดที่ควรพัฒนาความสามารถของทรัพยากรขององค์กรในแต่ละขั้นตอนของการทำงานใน องค์กร ตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนงาน กระบวนการให้บริการ จนถึงจุดส่งมอบงานบริการเพื่อสร้าง

ความพึงพอใจของลูกค้า เนื่องด้วยผลวิจัยฉบับนี้ชี้ให้เห็นถึงศักยภาพขององค์กรในการเตรียมความพร้อมและการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรในการปฏิบัติงานที่คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

1.2.2 ด้านบริการลูกค้า ผู้นำองค์กรควรสร้าง ตรวจสอบและกำกับดูแลเครือข่ายงานบริการ ตั้งแต่เครือข่ายซัพพลายเออร์ที่เป็นจุดกำเนิดเพื่อส่งมอบทรัพยากรการผลิต ทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายผ่านวิธีการบริหารและปฏิบัติงานของผู้ให้บริการ เพื่อกระจายสินค้าตรงไปยังเครือข่ายของลูกค้าให้มีคุณภาพ ซึ่งช่วยลดขั้นตอนของการทำงานที่ซ้ำซ้อนในการส่งมอบงานให้แก่ลูกค้าได้

1.2.3 ด้านการเงิน ผู้นำองค์กรควรหาตลาดแห่งใหม่ที่มีลักษณะการแข่งขันทางธุรกิจแบบน่านน้ำสีคราม (Blue Ocean) นำนวัตกรรมแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์งานให้บริการใหม่ ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบ จนสามารถครองส่วนแบ่งทางการตลาดแห่งใหม่ได้

**1.3 ภาครัฐบาล** ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่ผ่านการรับรองมาตรฐานสากลคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 4.2 เทียบกับจำนวนผู้ให้บริการโลจิสติกส์ทั้งหมดในปี 2559 มีความเป็นไปได้ที่กิจการส่วนใหญ่อาจจะไม่คำนึงถึงภารกิจที่สำคัญในการปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารงานให้มีคุณภาพหรือมีความเคยชินต่อกิจวัตรประจำในการดำเนินงาน ฯ ดังนั้นรัฐบาลต้องเพิ่มแรงจูงใจและผลักดันให้ผู้นำองค์กรตระหนักและยอมรับการใช้ระบบงานคุณภาพหรือมีการบังคับใช้ โดยดำเนินการดังนี้

1.3.1 การจัดโครงการการเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการประเมินตามหลักการบริหารงานคุณภาพของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ และต้องมีการติดตาม ประเมินผลดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งปัจจุบันมีหน่วยงานที่รับผิดชอบและดูแล คือ กรมพัฒนาธุรกิจการค้ากับกองโลจิสติกส์ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมที่ให้การสนับสนุนและจัดฝึกอบรม ซึ่งควรเพิ่มระยะเวลาในกิจกรรม Workshop ให้ผู้เข้าร่วมอบรมได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อได้เทคนิคในการปฏิบัติงานและวิธีแก้ปัญหาเฉพาะหน้าไปปรับใช้ให้เหมาะสมตามสถานการณ์

1.3.2 มีการสร้างแพลตฟอร์มกลางเป็นมาตรฐาน เป็นแบบฟอร์มและตัวอย่างจัดทำเอกสารระเบียบปฏิบัติงานในการวางแผนและควบคุมระบบให้เป็นมาตรฐานเดียวกันเข้าสู่ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อสะดวกต่อการประเมินตนเอง ก่อนขอรับการตรวจประเมินจากภายนอก

1.3.3 มีการเสริมแรงด้วยการเสนอชื้องานบริการหรือมีการสร้างเครือข่ายงานของผู้ประกอบการรายย่อยให้ทั่วถึงกัน

1.3.4 มีนโยบายการสร้างเครือข่ายงานบริการโลจิสติกส์ โดยขอความร่วมมือจากผู้ให้บริการระดับที่ 3 ขึ้นไปหรือสถานประกอบการขนาดใหญ่ มีแผนทำงานหรือเป็นพันธมิตรร่วมกับกิจการขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อบริการให้แก่ลูกค้าได้ทั่วถึงทุกพื้นที่บริการ เนื่องด้วยกิจการที่อยู่ประจำพื้นที่ส่วนใหญ่มีทักษะประสบการณ์และความชำนาญในการให้บริการในระดับสูง

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ด้านขอบเขตเชิงเนื้อหา การวิจัยฉบับนี้ได้มุ่งวิเคราะห์ปัจจัยและวิธีบริหารทรัพยากรกับความสามารถทางธุรกิจ และมีเนื้อหาของทรัพยากรเทคโนโลยีขั้นสูง แต่ผลประเมิพบว่า องค์กรมีระบบเทคโนโลยีสำหรับโลจิสติกส์ด้วยค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง จึงทำให้เกิดการละเลยที่จะศึกษาหรือขยายผลถึงบริบทโลจิสติกส์ยุค 4.0 ในการปรับตัวของผู้ประกอบการยุคเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนั้นงานวิจัยครั้งต่อไปควรมุ่งงานวิจัยทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ให้บริการโลจิสติกส์เชิงการยอมรับใช้เทคโนโลยีสารสนเทศโลจิสติกส์ เพื่อนำระบบและกลไกการทำงานแบบอัตโนมัติและการเชื่อมต่อฐาน Bigdata หรือ Data Science มาช่วยในกระบวนการทำงาน ยกกระดับคุณภาพในการบริหารจัดการและสร้างเครือข่ายในส่วนของซัพพลายเออร์ การเชื่อมโยงภายในองค์กร และเครือข่ายการกระจายสินค้าสู่ลูกค้าให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการประกอบธุรกิจได้

2.2 ด้านขอบเขตของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย การวิจัยฉบับนี้เน้นศึกษาเฉพาะปัจจัยและสภาพแวดล้อมในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ภายใต้การวางแผน การดำเนินงาน และการควบคุมขององค์กรที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ทำให้ละเลยการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยภายนอก ที่เป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น สภาพเศรษฐกิจ สภาพการแข่งขัน ฤดูกาลทางธรรมชาติ การเมือง สังคม และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ดังนั้นงานวิจัยครั้งต่อไปควรมีการเพิ่มปัจจัยภายนอกควบคู่กับปัจจัยภายในเพื่อนำเข้าสู่โมเดลเชิงสาเหตุแห่งความสำเร็จขององค์กร หรือมีการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยภายในกับปัจจัยภายนอกองค์กรเพิ่มเติม

2.3 ด้านขอบเขตในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปฐมภูมิ การวิจัยฉบับนี้เน้นกลุ่มตัวอย่างเฉพาะผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่ผ่านการรับรองจากระบบบริหารงานคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9001:2015 หรือเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 4.2 เมื่อเทียบกับจำนวนผู้ให้บริการโลจิสติกส์ทั้งหมด ทำให้เกิดการละเลยกับกลุ่มผู้ให้บริการโลจิสติกส์รายอื่น ๆ ดังนั้นงานวิจัยครั้งต่อไปควรมีการขยายกลุ่มประชากร หรือมีการเปรียบเทียบความแตกต่างตามประเภทโครงสร้างของธุรกิจ ซึ่งอาจมีมุมมองในการบริหารจัดการทรัพยากรในมิติที่แตกต่างกัน ส่งผลให้งานวิจัยในอนาคตอาจมีการวิเคราะห์แต่ละบริบทธุรกิจ หรือเปรียบเทียบทัศนคติที่ต่างกันไป เช่น สมมติเป็นการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มการให้บริการทางขนส่งสินค้ากับกลุ่มการให้บริการงานด้านบริหารคลังสินค้า เพื่อทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการผลการดำเนินธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ให้สอดคล้องกับระบบงานบริการมากที่สุด แล้วนำผลที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพบริการ



### 3. ข้อจำกัดระหว่างการทำวิจัย

3.1 การเข้าถึงผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่มีผลประกอบการสูงสุดในรอบปี 2560 เนื่องด้วยสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยต่อการสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า หรือไม่สะดวกในการให้ข้อมูลที่ใช้ระยะเวลาสั้น ทำให้ผู้วิจัยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีผลรองลงมาให้เหมาะสมต่อรวบรวมข้อมูลสำคัญ อีกทั้งกลุ่มตัวอย่างมีความเอื้ออำนวยของข้อมูลไปในทิศทางกลุ่มให้บริการด้านขนส่งสินค้ามากที่สุด อาจส่งผลให้กลุ่มบริการด้านอื่น ๆ สามารถนำผลที่ได้ไปปรับปรุงและพัฒนาองค์กรได้ค่อนข้างน้อย

3.2 การกำหนดขอบเขตโครงสร้างธุรกิจที่จำแนก 5 กลุ่มธุรกิจ มีความไม่สอดคล้องกับสถานะและวิธีการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน เนื่องด้วยบางสถานประกอบการได้จัดทำรูปแบบของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือดำเนินกิจกรรมแบบหลายขั้นตอนในระหว่างให้บริการตั้งแต่พิธีการนำเข้า ขนส่งภายในจัดเก็บคลังสินค้าและพิธีการส่งออก รวมถึงเชื่อมโยงของกระบวนการระหว่างกิจกรรมโลจิสติกส์ต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความไวและความต้องการของลูกค้าได้ทันเวลา



# บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (2553). *การเปิดเสรีโลจิสติกส์อาเซียน: โอกาส ผลกระทบ และ การปรับตัวของผู้ประกอบการค้าไทย*. กรุงเทพฯ: สถาบันนานาชาติเพื่อเอเชียแปซิฟิก ศึกษาหาวิทยาลัยกรุงเทพ
- กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (2556, 19 มิถุนายน). *โอกาส ผลกระทบ และมาตรการรองรับ สำหรับธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ไทยจากการจัดทำเขตการค้าเสรี พฤษภาคม 2556* (รายงานผลการวิจัย). สืบค้น 6 พฤศจิกายน 2560, จาก <http://www.thaifta.com/thaifta/Home/รายงานการศึกษา/tabid/55/Default.aspx>
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2559, 4 กรกฎาคม). *เกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการบริหารจัดการธุรกิจ ให้บริการโลจิสติกส์และเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการบริหารจัดการธุรกิจขนส่งสินค้าทาง ถนน ปี พ.ศ. 2558*. สืบค้น 26 เมษายน 2561, จาก [http://www.dbd.go.th/more\\_news.php?cid=869](http://www.dbd.go.th/more_news.php?cid=869)
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2561, 25 เมษายน). *คู่มือการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพตาม มาตรฐานสากล ISO9001 สำหรับธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์*. สืบค้น 26 เมษายน 2561, จาก [http://www.dbd.go.th/more\\_news.php?cid=1155](http://www.dbd.go.th/more_news.php?cid=1155)
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2562, 30 พฤษภาคม). *ข้อมูลนิติบุคคล*. สืบค้น 30 พฤษภาคม 2562, จาก <http://datawarehouse.dbd.go.th/juristic/index>
- กรมทางหลวงชนบท. (2560, สิงหาคม). *เอกสารงบประมาณ ฉบับที่ 3 งบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561*. สืบค้น 6 พฤศจิกายน 2560, จาก <http://information.drr.go.th/sites/information.drr.go.th/files/p61.pdf>
- กาญจนา นิสิตา ไชยัตถ์ญญสิทธิ. (2555). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในกลุ่ม อุตสาหกรรมการผลิตอาหารและเครื่องดื่ม* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- การุณย์ ประทุม. (2560). *อิทธิพลของระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการดำเนินงานระดับสูงต่อ ความตั้งใจลาออกจากงานและผลการปฏิบัติงานของนักบัญชี. วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 40(155), 23-41.*
- การุณย์ ประทุม. (2547). *การจัดการห่วงโซ่อุปทานในยุคโลกาภิวัตน์ = What is logistics and supply chain management*. กรุงเทพฯ: วี-เชิร์ฟ โลจิสติกส์.
- เชมมารี รักชูชีพ. (2551). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ธนาเพรส.

- ค่านาย อภิปรัชญาสกุล. (2555). *คู่มือแก้ไขปัญหาลอจิสติกส์ เพื่อการนำเข้าและส่งออก*. กรุงเทพฯ: โฟกัสมีเดีย แอนด์พับลิชชิง.
- จิระจิตต์ บุนนาค. (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 25(94), 45-60.
- ไชยยศ ไชยมั่งคง, และมยุขพันธ์ ไชยมั่งคง. (2550). *กลยุทธ์โลจิสติกส์และซัพพลายเชน เพื่อแข่งขันในตลาดโลก* (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: วิชั่น พรีเมเจอร์.
- ฐาปนา บุญหล้า, และนงลักษณ์ นิมิตรกุล. (2555). *การจัดการโลจิสติกส์: มิติซัพพลายเชน*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐวัฒน์ พระงาม. (2555). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.
- ทิษฐพงษ์ ทองนาค. (2556). *การศึกษาความพึงพอใจการเลือกใช้ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ของผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ กรณีศึกษา: นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เทพกาญจน์ เกียรติศิริ, ธีระ เตชะมณีสถิตย์, และวรรณภา วามานนท์. (2558). รูปแบบของระบบอภิบาลในการบรรเทาสาธารณภัย: การศึกษาระบบ ทรัพยากร และการดำเนินงานบรรเทาอุทกภัยในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่*, 10(1), 1-26.
- ชนต์ถิภัทร ธีรชนชิตลภ. (2558). *การจัดการคุณภาพโดยรวม*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ธนิต โสรรัตน์. (2550). *การประยุกต์ใช้โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน*. กรุงเทพฯ: วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์.
- ธนุตร์ เอี่ยมอร่าม. (2556). ทฤษฎีพื้นฐานของทรัพยากร: แหล่งกำเนิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของผู้ประกอบการ SMEs. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย*, 33(ฉบับพิเศษ), 302-316.
- ธารทัศน์ โมกขมรรคกุล. (2551). การวัดผลการดำเนินงานทางโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 30(117-178), 157-165.
- นวพร ประสมทอง. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจโลจิสติกส์และผลกระทบกลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโลจิสติกส์ในประเทศไทย. *วารสารวิทยาการจัดการสมัยใหม่*, 8(2), 185-201.
- นิรุชา ศิริวิรัชกุล. (2560). ผลกระทบของความสามารถขององค์กรต่อความมั่นคงการผลิตภัณฑ์: บทบาทของความได้เปรียบจากทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ของอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศไทย. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร ฉบับภาษาไทย*, 37(1), 69-92.
- บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร. (2550). *ระเบียบวิธีการวิจัย: แนวทางปฏิบัติสู่ความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: ยูเอนต์ไอ อินเตอร์มีเดีย.

- บุญชม ศรีสะอาด. (2550). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปฎิมา ถนิมกาญจน์. (2554). ความพร้อมของทรัพยากรและความสามารถเชิงพลวัต. *วารสาร มทร. อีสาน*, 4(1), 86-94.
- ประวิตร สายแก้ว, จินดารัตน์ ปิรมณี, และเกสินี หมื่นไธสง. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การตลาดภายในกับผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อยประเภทธุรกิจโรงงานแรมในประเทศไทย. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 31(119-120), 109-122.
- ปิ่นทारीย์ ฟองแพร่. (2559). *ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง: กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา
- ปาติกา ทานะจิตต์. (2556). *การประเมินตัวชี้วัดประสิทธิผลการจัดการองค์กรในกลุ่มผู้ให้บริการโลจิสติกส์เพื่อรองรับการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน* (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พงษ์ศักดิ์ เลิศธรรานนท์. (2549). *การศึกษาเชิงประจักษ์ แบบจำลองของปัจจัยด้านทรัพยากรของผู้ส่งออกที่มีผลกระทบต่อผลประกอบการ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรพิมล ต้นประวีติ. (2555). *เอกสารประกอบการสอน เรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์*. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.
- พัฒนพล แก้วยม. (2557). *การศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ* (รายงานผลการวิจัย). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ.
- พูลพงษ์ สุขสว่าง. (2557). *หลักการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง*. *วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์*, 6(2), 136-145.
- ภักดิ์วัฒน์ อินทรวงษ์โชติ, ปภัสร์ ชัยวัฒน์, ธัญญา วสุศรี, และทวีศักดิ์ กฤษเจริญ. (2556). *คุณภาพการให้บริการของผู้ประกอบการโลจิสติกส์ประเทศไทยและลาว*. *วารสารวิจัยและพัฒนา มจร*, 36(4), 465-475.
- มนตรี พิริยะกุล, และชญานันท์ เกิดพิทักษ์. (2553, 29 ตุลาคม). *ตัวแบบเส้นทาง PLS ของผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ในฐานะสื่อกลางสู่ผลการดำเนินงานด้านการตลาดและผลการดำเนินงานด้านการแข่งขันในธุรกิจปาล์มน้ำมัน*. ใน *การประชุมวิชาการระดับชาติของนักเศรษฐศาสตร์ ครั้งที่ 6 มหาวิทยาลัยรามคำแหง*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มนตรี พิริยะกุล. (2558). *ตัวแปรกำกับและตัวแปรคั่นกลางในตัวแบบสมการโครงสร้าง*. *วารสารวิชาการเทคโนโลยีอุตสาหกรรม*, 11(3), 83-96.

- ยุวรี ผลพันธ์. (2562). บทบาทการส่งผ่านของตัวแปร: หลักการและการนำไปใช้. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal, Silpakorn University 1.1 ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 11(3), 3433-3441.
- วิศิษฐ์ จิตภักดิ์รัตน, ธนัญญา วสุศรี, ปัทสร ชัยวัฒน์, และทวิศักดิ์ กฤษเจริญ. (2557). การศึกษาคุณภาพการบริการของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในประเทศอินโดนีเซีย. *วารสารวิจัยและพัฒนา มจร*, 37(1), 77-88.
- วีรวัฒน์ มณีสุวรรณ, และธนัญญา วสุศรี. (2557). การจัดการกรีนโลจิสติกส์กับศักยภาพของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไทย. *วารสารวิจัยและพัฒนา มจร.*, 37(2), 215-226.
- ศิริพงศ์ พงษ์พันธ์ุ. (2542). ผลกระทบจากทรัพยากรจำเพาะในบริษัทต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ภายใต้โครงสร้างการลงทุนที่แตกต่างกัน (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิลป์ชัย อุ่นอรุณ. (2554). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพการให้บริการ การปฏิบัติงานเพื่อกำจัดความสูญเปล่า และประสิทธิภาพการขนส่งทางบก กรณีศึกษา บริษัท เอ็น เอ็ม แอล จำกัด (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ศูนย์ข้อมูลความรู้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. (2555). จุดเด่นและข้อได้เปรียบของประเทศไทยที่ดีกว่าประเทศอื่นในอาเซียน. สืบค้น 19 กันยายน 2560, จาก <http://www.thai-aec.com/134>
- สายัณห์ จันทร์วิภาสวงศ์. (2559). *กลยุทธ์ Logistics รุก-รับ AEC และการค้าชายแดน*. กรุงเทพฯ: เอ็กเซลแลนท์ บิเนส คอร์ปอเรชั่น อินเตอร์เนชั่นแนล.
- สิทธิชัย ฝรั่งทอง. (2553). *ขับเคลื่อนโลจิสติกส์ด้วยการตลาด*. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- สืบศิริ บำรุงชาติอุดม. (2556). *ความสัมพันธ์ของความยืดหยุ่นทางโลจิสติกส์กับผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กรในอุตสาหกรรมยาในประเทศไทย (การค้นคว้าอิสระปริญญาโท)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ, และรัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2554). *สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.
- สุภัชชา เหมหิรัญพงศ์, และจารุณี วงศ์สิมปิยะรัตน์. (2558). การศึกษาแนวทางการบริหารจัดการความสัมพันธ์ กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษา ระบบรับชำระเงินสงเคราะห์ทางอิเล็กทรอนิกส์ ผ่านระบบ National Single Window. *วารสารบริหารธุรกิจ นิด้า*, 17, 19-44.

- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2562). *กำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม*. สืบค้น 30 มกราคม 2564, จาก [https://www.sme.go.th/upload/mod\\_download/download-20200108090926.PDF](https://www.sme.go.th/upload/mod_download/download-20200108090926.PDF)
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560, 2 กุมภาพันธ์). *การจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)*. สืบค้น 19 กันยายน 2560, จาก [http://www.nesdb.go.th/ewt\\_news.php?nid=6420](http://www.nesdb.go.th/ewt_news.php?nid=6420)
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560 สิงหาคม). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564)*. สืบค้น 19 กันยายน 2560, จาก [https://www.nesdb.go.th/more\\_news.php?cid=111&filename=index](https://www.nesdb.go.th/more_news.php?cid=111&filename=index)
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560 กรกฎาคม). *รายงานโลจิสติกส์ของประเทศไทย ประจำปี 2559*. สืบค้น 20 ตุลาคม 2560, จาก [https://www.nesdb.go.th/ewt\\_news.php?nid=8120](https://www.nesdb.go.th/ewt_news.php?nid=8120)
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561, 19 กุมภาพันธ์). *GDP ไตรมาสที่สี่ทั้งปี 2560 และแนวโน้มปี 2561*. สืบค้น 26 เมษายน 2561, จาก [http://www.nesdb.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=5165](http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=5165)
- สำนักโลจิสติกส์ กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่. (2558). *การจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: เอ พรีนซ์ แอนด์ แพ็ท.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2554). *การออกแบบการวิจัย: วิธีการเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพและผสมผสานวิธีการ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรพินทร์ จีรวัสสกุล, และธัญญา วสุศรี. (2550, 15-16 พฤศจิกายน). การประยุกต์ใช้ AHP ในการประเมินผลการดำเนินงานผู้ให้บริการขนส่ง. ใน *การประชุมสัมมนาเชิงวิชาการประจำปีด้านการจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ ครั้งที่ 7*. กรุงเทพฯ: โรงแรมเจ้าพระยาปาร์ค.
- อุษณี กองรักษเวช, ปัทสร ชัยวัฒน์, ธัญญา วสุศรี, ทวีศักดิ์ กฤษเจริญ, และจิริบัย พุทธกุลสมศิริ. (2556). การเปรียบเทียบประสิทธิภาพของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ระหว่างประเทศมาเลเซียและประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร*, 1(1), 59-78.
- Ahimbisibwe, A., Omudang, S., Tusiime, W., & Tumuhairwe, R. (2016). Information technology capability, adoption, logistics service quality and the performance of third party logistics providers. *International Journal of Operations and Logistics Management*, 5(1), 16-41.

- Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C., & Aren, S. (2007). Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance. *Technovation*, 27(9), 501-513.
- Alkhatib, S. F., Darlington, R., & Nguyen, T. T. (2015). Logistics Service Providers (LSPs) evaluation and selection Literature review and framework development. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 8(1), 102-134.
- Amit, R., & Shoemaker, P. (1993). Strategic assets and organization rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Aziz, Z. A., Razak, R. C., Yaacob, M. R., & Rahim, R. C. (2015). Logistics resources as a source of competitive advantage for logistics service providers. *Journal of Scientific Research and Development*, 2(10), 105-111.
- Bae, H. S. (2016). The Moderating Effect of Logistics Information Systems on Inter-organizational Collaboration and Performance of Korean Shipping and Logistics Firms. *International Journal of e-Navigation and Maritime Economy*, 5, 85-96.
- Bain, J. S. (1968). *Industrial organization*. New York: Wiley
- Ballou, R. H. (2007). The evolution and future of logistics and supply chain management. *European Business Review*, 19(4), 332-348.
- Banomyong, R., & Supatn, N. (2011). Selecting Logistics Provider in Thailand: A Shippers' Perspective. *European Journal of Marketing*, 45(3), 419-437.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. B. (2005). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Retrieved November 6, 2017, from <https://www.scribd.com/doc/297629373/Barney-Hesterly-Strategic-Management-and-Competitive-Advantage-Pearson-Education-Inc-2012>
- Barney, J. B., & Clark, D.N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Barney, J. B. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Batarlienė, N., & Jarašūnienė, A. (2017). "3PL" Service Improvement opportunities in transport companies. *Procedia Engineering*, 187, 67-76.



- Bienstock, C. C., Royne, M. B., Sherrell, D., & Stafford, T. F. (2008). An expanded model of logistics service quality: Incorporating logistics information technology. *International Journal of Production Economics*, 113(1), 205-222.
- de Carvalho Borella, M. R., Barcellos, P. F. P., Sachdev, H., Merz, G. R., & Galelli, A. (2017). Organizational structure, service capability and its impact on business performance of logistics providers in the B2B context. *Gest. Prod., São Carlos*, 24(2), 355-369.
- Bouzaabia, R., Bouzaabia, O., & Capatina, A. (2013). Retail logistics service quality: a cross-cultural survey on customer perceptions. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(8), 627-647.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., Stank, T. P., & Keller, S. B. (2000). How supply chain competency leads to business success. *Supply Chain Management Review*, 4(4), 70-77.
- Boyson, S., Corsi, T., Dresner, M., & Rabinovich, E. (1999). Managing effective third party logistics partnership: what does it take?. *Journal of Business Logistics*, 20(1), 73-100.
- Cariton, D. W., & Perloff, J. M. (1994). *Modern Industrial Organization* (2nd ed.). USA.: Harer Collins College Publisher.
- Carmelia, A., & Tishler, A. (2004). Resources, Capabilities, and the Performance of Industrial Firms: A Multivariate Analysis. *Decis. Econ.* 25, 299-315.
- Caves, R., & Porter, M. E. (1977). From entry barriers to mobility barriers. *Quarterly Journal of Economics*, 91(2), 241-261.
- Cho, J. J. K., Ozment, J., & Sink, H. (2008). Logistics capability, logistics outsourcing and firm performance in an e-commerce market. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 336-359.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling technique* (3rd ed). New York: Wiley.
- Collis, D., & Montgomery, C. A. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73, 118-128.
- Council of Supply chain Management Processionals. (2013). *Supply chain management terms and glossary*. Retrieved November 6, 2017, from <https://cscmp.org/>

- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the internal structure of test. *Psychometrika*, 16(4), 297-334.
- Daim, T. U., Udbye, A., & Balasubramanian, A. (2013). Use of Analytic Hierarchy Process (AHP) for Selection of 3PL Provider. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 24(1), 28-51.
- Daniel, P. M., Palacios, R. S., & Ignacio, G. P. (2011). *The effect of learning-based distinctive competences on firm performance: A study of Spanish Hospitality Firm*. Retrieved October 9 2017, from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.890.7012&rep=rep1&type=pdf>
- Darkow, I. L., Weidmann, M. & Lorentz, H. (2015). *Adaptation of Foreign Logistics Service Providers' Resources and Capabilities to a New Institutional Environment*. Retrieved July 9 2017, from <https://ideas.repec.org/a/bla/jscmgt/v51y2015i1p27-51.html>
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Ozovaci, E. (2016, 8-10 February). The New Logistics Method. *Proceedings of INTCESS2016 3rd International Conference on Education and Social Sciences* (pp. 409-412). N.P.: Istanbul.
- Evangelista, P., Mogre, R., Perego, A., Raspagliesi, A., & Sweeney, E. (2012). A Survey based Analysis of IT Adoption and 3PL'S Performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17 (2), 172-186.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. 2005. *Marketing strategy*. Retrieved November 6, 2017, from [http://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/e\\_book\\_marketing\\_strategy\\_ferrell\\_hartline\\_5th\\_ed\\_2011.pdf](http://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/e_book_marketing_strategy_ferrell_hartline_5th_ed_2011.pdf)
- Fiol, C. M. (1991). Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 191-211.
- Forker, L., Ruch, W., & Hershauer, J. C. (1999). Examining supplier improvement efforts from both sides. *J. Supply Chain Management*, 35(3), 40-50.

- Galbreath, J., & Galvin, P. (2008). Firm factors, industry structure and performance variation: New empirical evidence to a classic debate. *Journal of Business Research, 61*, 109–117.
- Gotzamani, K., Longinidis, P., & Vouzas, F. (2010). Supply Chain Management. *An International Journal, 15*(6), 438-153.
- Grant, D. B., Lambert, D. M., Stock, J. R., & Ellram, L. M. (2006). *Fundamentals of logistics management*. New York: European Ed. Berkshire McGraw Hill.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategy Management Journal, 17*, 109-122.
- Green, K. W., Whitten, D., & Inman, R. A. (2008). The impact of logistics performance on organizational performance in a supply chain context Supply Chain Management. *An International Journal, 13*(4), 317–327
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentic-Hall.
- Hervani, A. A., Helms, M. M., & Sarkis, J. (2005). Performance measurement for green supply chain management. *Benchmarking: An International Journal, 12*(4), 330-353.
- Hetz, S., & Alfredsson, M. (2003). Strategy development of Third Parity Logistics Provider. *Industrial Marketing Management, 32*, 139-149.
- Ho, L. H., & Chang, P. Y. (2015). Innovation capabilities, service capabilities and corporate performance in logistics services. *The International Journal of Organizational Innovation, 7*(3), 24-33.
- Hoffman, N. P. (2000). An Examination of the “Sustainable competitive advantage” concept: past, present, and future. *Academy of Market Science Review*. Retrieved October 26, 2017, from <https://pdfs.semanticscholar.org/d571/1e6a938145b14f5946fee624a977480f3561.pdf>
- Hoskisson, R. E., Wan, W. P., Yiu, D., & Hitt, M. A. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of management, 25*(3), 417-456.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science, 2*, 88-115.

- Itt, S. C., Wong, C. Y., & Wong, C. W. Y. (2017). Service supply chain management process capabilities: Measurement development. *International Journal of Production Economics*, 193, 1–11.
- Kafetzopoulos, D., & Psomas, E. (2013). The impact of innovation capability on the performance of manufacturing companies The Greek case. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(1), 104-130.
- Kamasak, R. (2017). The contribution of tangible and intangible resources, and capabilities to a firm's profitability and market performance. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(2), 252-275.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Strategic learning & the balanced scorecard. *Strategy & Leadership*, 24(5), 18-24.
- Karağöz, B., & Akgün, E. (2015). The role of IT Capability and Organizational Culture on Logistics Capability and Firm Performance. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(2), 23-45.
- Karia et al. (2015). The Effects of Resource Bundling on Third-party Logistics Providers' Performance. *International Journal of Engineering Business Management*, 7(9), 1-14.
- Karia, N., Wong, C. Y., Asaari, M. H. A. H., & Lai, K. H. (2015). The effects of resource bundling on third-party logistics providers' performance. *International journal of engineering business management*, 7(Godište 2015), 7-9.
- Karia, N. (2011). *Resource-based Logistics (RBL) and Logistics Performance* (Unpublished doctoral dissertation). Indonesia: University of Hull.
- Karia, N., Wong, C. Y., & Asaari, M. H. A. H. (2012). Typology of Resources and Capabilities for Firm's Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 711–716.
- Kotlars, A., & Skribans, V. (2016, 12-13 May). *Third Party Logistics Companies' Activities and Selection Methods 9<sup>th</sup> International Scientific Conference "Business and Management 2016"*. LITHUANIA: Vilnius.
- Kuo, S. Y., Lin, P. E., & Lu, C. S. (2017). The effects of dynamic capabilities, service capabilities, competitive advantage, and organizational performance in container shipping. *Transportation Research Part A*, 95, 356–371.

- Lai, K. H. (2004). Service capability and performance of logistics service providers. *Transportation Research Part E*, 40, 385–399.
- Lambert, D. M., García-Dastugue, S. J., & Croxton, K. L. (2005). An Evaluation of Process oriented Supply Chain Management Frameworks. *Journal of Business Logistics*, 26(1), 25-51.
- Lavie, D. (2006). The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View. *Academy of Management Review*, 31, 638-658.
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). *Internal Capabilities, External Linkages, and Performance: A Study on Technology-based Korean Ventures*. Retrieved October 26, 2017, from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.181/abstract>
- Li, S., Ragunathan, B., Ragunathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107-124.
- Lieb, R. C., Millen, R. A., & Van Wassenhove, L. N. (1993), Third party logistics services: a comparison of experienced American and European manufacturers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 23(6), 35-44.
- Lin, Y., & Wu, L. Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67, 407–413.
- Liqin, R., Guangya, X., & Koos, K. (2009). Sustainable competitive advantage and marketing innovation within firms: A pragmatic approach for Chinese firms. *Management Research Review*, 33(1), 79-89.
- Liu, L., & Luo, D. (2012). Effects of Logistics Capabilities on Performance in Manufacturing Firms. *Contemporary Logistics*, 9, 8-14.
- Lomas, J., & Greg, S. (1997). *Planning or simply supply projections: A critical review of physician manpower forecasting in Canada*, Hamilton. Canada: McMaster University.
- Lu, C. S., & Yang, C. C. (2007). Evaluating Key Logistics Capabilities for International Distribution Center Operators in Taiwan. *Transportation Journal*, 45(4), 9-27.

- Lu, C. S., (2007). Evaluating key resources and capabilities for liner shipping services. *Transport Reviews*, 27(3), 285–310.
- Luo. Y. (2002). Dynamic Capabilities in International Expansion. *Journal of World Business*, 35(4), 355-378.
- Makhija, M. (2003). Comparing the resource-based and market-based vires of the firm: empirical evidence from Czech privatization. *Strategy Management Journal*, 24(5), 433-451.
- Mandal, S., & Korasiga, V. R. (2016). An Integrated-Empirical Logistics Perspective on Supply Chain Innovation and Performance. *Business: Theory and Practice*, 17(1), 32–45.
- McGee, J. E., & Peterson, M. (2000). Toward the development of measures of distinctive competencies among small independent retailers. *Journal of Small Business Management*, 38(2), 19-33.
- McGinnis, M. A., & Vallopra, R. M. (1999). Purchasing and Supplier Involvement in Process Improvement: A Source of Competitive Advantage. *Journal of Supply Chain Management*, 35(3), 42-50.
- Meng, S. M., Liang, G. S., Lin, K., & Chen, S. Y. (2010). Criteria for services of air cargo logistics providers: How do they relate to client satisfaction?. *Journal of Air Transport Management*, 16(5), 284-286.
- Menon, A. G., & Mohanty, B. (2008). Towards a theory of dynamic capability for firms. In 6<sup>th</sup> AIMS International Conference on Management. New Delhi: n.p.
- Mentzer J. T., Min S., & Bobbitt L. M. (2004). Toward a Unified Theory of Logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(8), 606-27.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Mithas, S, Ramasubbu, N, & Sambamurthy, V. (2011). How Information Management Capability Influences Firm Performance. *MIS Quarterly*, 35(1), 237-256.

- Morash E. A., DrÖge C. L. M., & Vickery S. K. (1996). Strategic Logistics Capabilities for Competitive Advantage and Firm Success. *Journal of Business Logistics*, 17(1), 1-22.
- Neely, A., Gragowy, M., & Platls, K. 1995. Performance measurement system design. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29, 745-768.
- Nogi, M., Karakawa, M., Komoda, N., Yagyū, H., & Nge, T. T. (2015). The Effect of Resources Relating to Factors of Logistics Activities on Performance Benefits: Empirical Study of Garment Industry in Myanmar. *I J A B E R*, 13(9), 6703-6725.
- Ning, H. (2012). How to maintain sustainable competitive advantages—case study on the evolution of organization strategic management. *International Journal of Business Administration*, 3(5), 45-51.
- Olavarrieta, S. & Ellinger, A. E. (1997). Resource-based theory and strategic logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27(9/10), 559-587.
- Pararuraman. A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERQUAL: a Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retail*, 64(1), 12-40.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Peteraf, M. A., & Bergen, M. E. (2003). Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework. *Strategic management journal*, 24(10), 1027-1041.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic management Journal*, 12, 95-117.

- Ralston, P. M., Grawe, S. J., & Daugherty, P. T. (2013). Logistics salience impact on logistics capabilities and performance. *The International Journal of Logistics Management, 24*(2), 136-152
- Ramasamy, S. (2005). *Total quality management*. New Delhi: McGraw-Hill Education.
- Ray, G., Barney, J., & Muhanna, W. (2004). Capabilities, business processes, competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource base view. *Strategic Management Journal, 25*, 3-37.
- Rochet, J. C., & Tirole, J. (2003). Platform Competition in Two-Side Market. *Journal of the European Economic Association June, 1*(4), 990-1029.
- Rodrigo, M. R., Virginia, F. P., & Encarnacion, G. S. (2016). Encouraging organization performance through the influence on technological distinctive competence on component of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal, 13*(2), 397-426.
- Samira, S., Mohammadreza, D. E., & Navid, N. (2013). Explain The Theory of Comparative Advantage and Competitive Advantage with Industries based on Advanced Technology. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences, 2*(10), 841-848.
- Selviaridis, K., & Spring, M. (2007). Third Party Logistics: A Literature Review and Research Agenda. *The International Journal of Logistics Management, 18*(1), 125-150.
- Sezhiyan, D. M., Page, T., & Iskanius, P. (2011). The Impact of Supply Effort Management, Logistics Capability and Supply Chain Management Strategy on Firm Performance. *Int. J. Electronic Transport, 1*(1), 26-43.
- Shang K., & Marlow P. B. (2005). Logistics Capability and Performance in Taiwan's Major Manufacturing Firms. *Transportation Research Part E, 41*, 217-234.
- Shang, K. C. (2004). The Effects of Logistics Measurement Capability on Performance. *Asia Pacific Management Review, 9* (4), 671-687.
- Sink, H., & Langely, C. L. (1997). A Managerial Framework for the Acquisition of Third Party Logistics Services. *Journal of Business Logistics, 18*(2), 163-189.



- Stank, T. P., & Maltz, A. B. (1996). Some propositions on third party choice: domestic vs. international logistics providers. *Journal of Marketing: Theory and Practice*, 4(2), 45-54.
- Talaja, A. (2012). Testing VRIN framework: Resource value and rareness as sources of competitive advantage and above average performance. *Management*, 17(2), 51-64.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-512.
- Wang, H. L. (2014). *Theories for competitive advantage. A publication of the THEORI research Group*. Australia: University of Wollongong.
- Wang, M., Jie, F., & Abareshi, A. (2015). Evaluating logistics capability for mitigation of supply chain uncertainty and risk in the Australian courier firms. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 27(3), 486-498.
- Waters, D. (2003). *Logistics: An introduction to supply chain management*. Palgrave: Macmillan. Retrieved October 9 2017, from [http://library.aceondo.net/ebooks/Business\\_Management/logistics-an\\_introduction\\_to\\_supply\\_chain\\_management%5Bpalgrave.macmillan%5D%5B2003%5D.pdf](http://library.aceondo.net/ebooks/Business_Management/logistics-an_introduction_to_supply_chain_management%5Bpalgrave.macmillan%5D%5B2003%5D.pdf)
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wheellen, T. L., & Hunger, J. D. (2002). *Strategy management and business policy*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentic-Hall.
- Wong, C. Y., & Karia, N. (2010) Explaining the competitive advantage of logistics providers: A resource based view approach. *International Journal of Production Economics*, 128(1), 51-67.
- Yang, C. C. (2012). Assessing the Moderating Effect of Innovation Capability on the Relationship between Logistics Service Capability and Firm Performance for Ocean Freight Forwarders. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 1, 53-69.

- Yang, C. C. (2015). Leveraging logistics learning capability to enable logistics service capabilities and performance for international distribution center operators in Taiwan. *The International Journal of Logistics Management*, 27(2), 284-308.
- Yang, C. C., Marlow, P. B., & Lu, C. S. (2009). Assessing Resources, Logistics Service Capabilities, Innovation Capabilities and The Performance of Container Shipping Services in Taiwan. *International Journal of Production Economics*, 122, 4-20.
- Yang, C. S. (2015). The antecedents and consequences of supply chain service capabilities in the context of container shipping. *The International Journal of Logistics Management*, 27(2), 236-262.
- Yang, K. (2014). Status of Third Party Logistics—A Comprehensive Review. *Journal of Logistics Management*, 3(1), 17-20.
- Yeung, K., Zhou, H., Yeung, A. C., & Cheng, T. C. E. (2012). The impact of third-party logistics providers' capabilities on exporters' performance. *International Journal of Production Economics*, 135(2), 741-753.
- Yorulmaz, M., & Birgün, S. (2017). Maritime Transport Logistics Service Capabilities Impact on Customer Service and Financial Performance: An Application In The Turkish Maritime Sector. *Journal of Business Research Tutk*, 9(3), 468-486.
- Yu, W., Ramanathan, R., & Nath, P. (2014). The impacts of marketing and operations capabilities on financial performance in the UK retail sector: A resource-based perspective. *Industrial Marketing Management*, 43, 25-31.
- Zacharia, Z. G., & Mentzer, J. T. (2004). Logistics Salience in a changing Environment. *Journal of Business Logistics*, 25(1), 187-210.
- Zacharia, Z. G., & Mentzer, J. T. (2007). The Role of Logistics in New Product Development. *Journal of Business Logistics*, 28(1), 83-110.
- Zineldin, M., & Bredenlow, T. (2003). Strategic alliances: synergies and challenges. *International Journal of Physical Distribution & Logistic Management*, 33(5), 449-464.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยนเรศวร

## ภาคผนวก ก แบบสอบถามการวิจัย แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง



### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง: ความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ภายใต้อิทธิพลของทรัพยากรโลจิสติกส์  
ที่มีความโดดเด่นกับความสามารถของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทย

#### คำชี้แจง:

1. แบบสอบถามการวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เพื่อนำเสนอต่อหลักสูตรปริญญา  
ดุขนิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก
2. มีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อสร้างแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของทรัพยากรโล  
จิสติกส์ที่มีความโดดเด่นกับความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ ที่มีต่อความสำเร็จของผลการ  
ดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทย
3. ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อและทุกตอน  
ให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงขององค์กรมากที่สุด โดยข้อมูลของท่าน ผู้วิจัยจะเก็บรักษาไว้เป็น  
ความลับ และการตอบคำถามในครั้งนี้อาจไม่มีผลกระทบใด ๆ กับท่านและองค์กร แต่จะเป็นประโยชน์  
ต่อการศึกษาและพัฒนาองค์กรธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพสูงสุด  
ต่อไปได้
4. แบบสอบถามการวิจัยฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 5 ตอน คือ  
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและสถานภาพในการดำเนินธุรกิจ  
ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น  
ตอนที่ 3 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์  
ตอนที่ 4 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงาน  
ตอนที่ 5 เกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้ หากท่านมีข้อสงสัยประการใด โปรดสอบถามข้าพเจ้านางสาวเพ็ญพร ปุกहुต เบอร์โทรศัพท์: 091-832-1943, E-mail: tuesday.p@hotmail.com

ขอแสดงความนับถือ

(.....)

นางสาวเพ็ญพร ปุกहुต

นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนเรศวร





ตอนที่ 2: ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น

คำชี้แจง: กรุณา  ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงขององค์กรมากที่สุด

ประเด็นเกี่ยวกับ ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1. ทรัพยากรทางกายภาพ</b>					
1.1 องค์กรของท่าน <u>มีเครื่องมือ อุปกรณ์/สิ่งอำนวยความสะดวก</u> <u>ความสะอาดขั้นพื้นฐาน</u> เช่น warehouse, cargo-handling equipment, software/computer system ในการดำเนินกิจกรรมได้อย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน					
1.2 องค์กรของท่าน <u>หมั่นตรวจสอบ ปรับปรุงและบำรุงรักษา</u> เครื่องมือ อุปกรณ์/สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างสม่ำเสมอ					
1.3 องค์กรของท่าน <u>มีการสลับ/หมุนเวียน</u> เครื่องมือ อุปกรณ์/สิ่งอำนวยความสะดวกให้พร้อมปฏิบัติงาน					
<b>2. ทรัพยากรทางเทคโนโลยีขั้นสูง</b>					
2.1 องค์กรของท่าน <u>มีการวางแผนนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย</u> เข้ามาสนับสนุนให้ธุรกิจเกิดความพร้อมในการบริหารจัดการมากขึ้น เช่น Barcode, Transportation Management, Warehouse Management					
2.2 องค์กรของท่าน <u>มีการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์กับเครือข่ายอินเทอร์เน็ต</u> มาช่วยในการจัดการให้มีความสะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง เช่น e-Warehouse Management, e-Order Fulfillment Process					

## ตอนที่ 2: (ต่อ)

ประเด็นเกี่ยวกับ ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น (ต่อ)	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>2. ทรัพยากรทางเทคโนโลยีขั้นสูง (ต่อ)</b>					
2.3 องค์กรของท่าน มีระบบเทคโนโลยีสำหรับโลจิสติกส์ที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการให้บริการ เช่น Barcode, Electronic Data Interchange System					
<b>3. ทรัพยากรด้านความรู้หรือความเชี่ยวชาญในการจัดการ</b>					
3.1 บุคลากรในองค์กรของท่าน เป็นผู้ที่มีความรู้ทักษะและเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน รวมถึงปฏิบัติตามมาตรฐานการให้บริการ					
3.2 บุคลากรในองค์กรของท่าน มีความพร้อมและเต็มใจในปฏิบัติงานด้วยความเป็นมืออาชีพ					
3.3 องค์กรของท่าน มีการฝึกฝน อบรมบุคลากรให้มีทักษะในการบริหารจัดการ และพัฒนาฝีมือให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
<b>4. ทรัพยากรขององค์กร</b>					
4.1 องค์กรของท่าน มีบทบาทสำคัญต่อความเป็นผู้นำ/มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการพัฒนากลุ่มธุรกิจ ให้บริการ					
4.2 องค์กรของท่าน ได้กำหนดแผนปฏิบัติการและดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจด้วยความเป็นมืออาชีพ					
4.3 องค์กรของท่าน มีนโยบายในการติดตามประเมินผล และหาแนวทางในการพัฒนาตามมาตรฐานคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง					



## ตอนที่ 2: (ต่อ)

ประเด็นเกี่ยวกับ ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น (ต่อ)	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>5. ทรัพยากรเชิงสัมพันธ์</b>					
5.1 องค์กรของท่าน มีความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มซัพพลายเออร์ และมีการแลกเปลี่ยนเชื่อมโยงข้อมูลได้ถูกต้องและชัดเจน					
5.2 ทุกหน่วยงานในองค์กรของท่าน มีการประสานร่วมมือในการกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์และมอบหมายงานให้กับบุคคลอื่นๆ ปฏิบัติหน้าที่แทนกันได้					
5.3 องค์กรของท่าน ให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการให้บริการ โดยนำข้อคิดเห็น/เสนอแนะมาปรับใช้ได้เหมาะสม					
<b>6. ลักษณะที่โดดเด่นในกิจกรรมโลจิสติกส์</b>					
6.1 องค์กรของท่าน มีความถนัด และเชี่ยวชาญทางเทคนิคในการปฏิบัติงาน ที่สามารถใช้รับมือกับปัญหาในกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ที่เกิดขึ้นได้อย่างทันที และมีประสิทธิภาพ					
6.2 องค์กรของท่าน มีการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการให้บริการในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อประหยัดเวลา สะดวกสบาย และมีคุณภาพการบริหารจัดการด้านการบริการที่ดีขึ้น					
6.3 จากการได้รับรองมาตรฐานคุณภาพระดับสากล/มีการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บริษัทคู่ค้าและลูกค้าตัดสินใจเลือกใช้บริการองค์กรของท่านเป็นอันดับต้นๆ					

ตอนที่ 3: ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์

คำชี้แจง: กรุณา  ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงขององค์กรมากที่สุด

ประเด็นเกี่ยวกับ ความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1. ความสามารถในการประสานระบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า</b>					
1.1 องค์กรของท่าน สามารถตอบสนองความต้องการของบริษัทลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และทันเวลา					
1.2 องค์กรของท่าน สามารถเพิ่มคุณค่าในการให้บริการตามสิ่งที่คาดหวังและสร้างความพึงพอใจให้แก่บริษัทลูกค้าทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการให้บริการ					
1.3 องค์กรของท่าน สามารถเสนอสิ่งที่มีความแตกต่างในด้านบริการ/เสนอบริการ เช่น ICT/ Warehouse Management Solution ได้ตรงกับสิ่งที่บริษัทลูกค้าคาดหวังไว้					
<b>2. ความสามารถในการประสานระบบการจัดการระหว่างกลุ่มซัพพลายเออร์</b>					
2.1 องค์กรของท่าน สามารถดำเนินการตามข้อตกลงร่วมกันกับซัพพลายเออร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
2.2 องค์กรของท่าน สามารถจัดการกับซัพพลายเออร์ด้วยระบบบริหารงานและกระบวนการให้บริการ ตามแบบวิธี Just in time และ Quick Response ได้					
2.3 องค์กรของท่าน มีอำนาจการต่อรองกับซัพพลายเออร์ (ราคา/ต้นทุนขนส่งที่ต่ำ) ทำให้สามารถเสนอราคาให้บริการอยู่ในระดับเหมาะสมและแข่งขันทางตลาดได้					

## ตอนที่ 3: (ต่อ)

ประเด็นเกี่ยวกับ ความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ (ต่อ)	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>3. ความสามารถในการประสานระบบการจัดการสารสนเทศ</b>					
3.1 องค์กรของท่าน สามารถปรับใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ในการเชื่อมโยงข้อมูล เพื่อให้ประโยชน์ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้					
3.2 องค์กรของท่าน สามารถเพิ่มความรวดเร็วในการส่งผ่านข้อมูล (Information Flow) เมื่อรับข้อมูลมา สามารถจัดวางรูปแบบการทำงาน และนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันทีและถูกต้อง					
3.3 องค์กรของท่าน สามารถปรับปรุงและพัฒนา ระบบฐานข้อมูล (Database system) ทั้งขององค์กร กับบริษัทคู่ค้าให้เท่าทันกับตลาดเป้าหมายได้					
<b>4. ความสามารถในการประสานความร่วมมือและความสัมพันธ์</b>					
4.1 องค์กรของท่าน มีความสามารถในการประสานงานและสร้างสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน ร่วมเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการพัฒนาองค์กรสู่เป้าหมายได้					
4.2 องค์กรของท่าน มีความสามารถในการประสานงานและสร้างสัมพันธ์กับพันธมิตรทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา					
4.3 องค์กรของท่านและพันธมิตรทางธุรกิจของท่าน สามารถร่วมมือกันในการกำหนดแผนปฏิบัติการ/ทิศทางธุรกิจ เพื่อหาแนวทางป้องกัน แก้ปัญหา และพัฒนาธุรกิจได้					

ตอนที่ 4: ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงาน

คำชี้แจง: กรุณา  ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงขององค์กรมากที่สุด

ประเด็นเกี่ยวกับความสำเร็จของ ผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์	ระดับความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
<b>1. ผลการดำเนินงานทางการเงิน</b>					
1.1 ความสำเร็จด้านผลตอบแทนจากการลงทุนทางธุรกิจ (ROI) ของท่านอยู่ในระดับใด					
1.2 ความสำเร็จด้านผลกำไรจากการดำเนินธุรกิจที่มีความแน่นอนและต่อเนื่อง ของท่านอยู่ในระดับใด					
1.3 ความสำเร็จด้านจำนวนบริษัทคู่ค้าทั้งรายใหม่และรายเดิมเข้ามาใช้บริการ ของท่านอยู่ในระดับใด					
<b>2. ผลการดำเนินงานทางการบริการลูกค้า</b>					
2.1 ความสำเร็จด้านการจัดการด้านกระบวนการให้บริการ (ลดเวลา/ขั้นตอน) แก่บริษัทคู่ค้าของท่านอยู่ในระดับใด ที่สามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องและทันเวลา					
2.2 ความสำเร็จด้านการตอบสนองความพึงพอใจในภาพรวมของบริษัทคู่ค้าของท่านอยู่ในระดับใด ทำให้บริษัทคู่ค้าได้รับผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น ประหยัดต้นทุนดำเนินงาน/ประหยัดเวลาในแก้ไขปัญหาต่างๆ					
2.3 ความสำเร็จด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับความภักดีของบริษัทคู่ค้าของท่านอยู่ในระดับใด เพื่อเป็นการดึงดูดบริษัทคู่ค้ารายใหม่เข้ามาใช้บริการ และรักษากลุ่มลูกค้ารายเดิมให้คงอยู่					

## ตอนที่ 4: (ต่อ)

ประเด็นเกี่ยวกับความสำเร็จของ ผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ (ต่อ)	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>3. ผลการดำเนินงานทางโลจิสติกส์</b>					
3.1 ความสำเร็จด้านคุณภาพการให้บริการในองค์กรของท่านอยู่ในระดับใด เช่น ให้บริการตามที่ได้สัญญาไว้ ได้รับความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ มีทักษะการสื่อสาร ให้ข้อมูล และตอบข้อซักถามได้ถูกต้อง รวดเร็ว และชัดเจน					
3.2 ความสำเร็จด้านการลดต้นทุนกิจกรรมโลจิสติกส์ของท่านอยู่ในระดับใด เช่น ดำเนินกิจกรรมขนส่ง การจัดเก็บดูแล และบริหารคลังสินค้า รวมถึงการให้บริการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขนถ่ายและขนส่งสินค้า					
3.3 ความสำเร็จด้านการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์โลจิสติกส์ในการจัดการคุณภาพภายในองค์กรของท่านอยู่ในระดับใด เช่น เพิ่มความถนัด/เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเชิงเทคนิค การวิจัยและพัฒนาบริการโลจิสติกส์ รวมถึงการให้ความสำคัญแก่บริษัทคู่ค้า					

## ตอนที่ 5: ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้บริการ

1. ท่านคิดว่าการให้บริการด้านใดที่มีความเป็นเอกลักษณ์/โดดเด่นเหนือกว่าบริษัทคู่แข่ง

.....

.....

.....

2. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านได้กรุณาสละเวลาเพื่อตอบแบบสอบถามนี้



### แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อการวิจัย

**เรื่อง:** ความสำเร็จของผลการดำเนินงานภายใต้อิทธิพลของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นกับ  
ความสามารถของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทย

#### คำชี้แจง:

1. แบบสอบถามการวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เพื่อนำเสนอต่อหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ จังหวัดพิษณุโลก
  2. มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินงานนำไปสู่ความสำเร็จของผลการดำเนินงานของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทย
  3. ผู้วิจัยจะเก็บรักษาไว้เป็นความลับ และการตอบคำถามในครั้งนี้จะไม่มีผลกระทบใด ๆ กับท่านและองค์กร แต่จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและพัฒนาธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
  4. ประเด็นการสัมภาษณ์ ได้แก่ 1) จุดแข็งของกิจกรรมโลจิสติกส์ 2) ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ 3) แผนการปฏิบัติงานและแนวทางในพัฒนาองค์กร
- ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์มา ณ โอกาสนี้ หากท่านมีข้อสงสัยประการใดสามารถสอบถามข้าพเจ้า นางสาวเพ็ญพร ปุกहुต เบอร์โทรศัพท์: 091-832-1943, E-mail: tuesday.p@hotmail.com

ขอแสดงความนับถือ

(.....)

นางสาวเพ็ญพร ปุกहुต

นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

## แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

**เรื่อง:** ความสำเร็จของผลการดำเนินงานภายใต้อิทธิพลของทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่นกับ  
ความสามารถของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศไทย

..... (วัน/เดือน/ปีสัมภาษณ์)

1. ชื่อผู้ให้ข้อมูลและชื่อองค์กรธุรกิจ (แทนด้วยรหัส/นามสมมติ) .....
2. ระยะเวลาการเปิดดำเนินการธุรกิจ .....
3. ดำเนินกิจการเกี่ยวกับ
  - 1) Freight Transportation and Forwarding
  - 2) Warehousing/Inventory Management and Packing
  - 3) Non-Asset Based Logistics Services
  - 4) Information and Communication Technology/Consulting
  - 5) Courier and Postal Services
4. ประเด็นการสัมภาษณ์หลัก
  - 4.1 องค์กรของท่านดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์ด้านใด? ที่มีความถนัด/เชี่ยวชาญกว่าบริษัทอื่น  
๑ และจากสิ่งนี้ ท่านมีวิธีประชาสัมพันธ์หรือสื่อสารให้กับลูกค้าทราบได้อย่างไร? (บางกิจการดำเนิน  
มากกว่า 1 กิจกรรม)
  - 4.2 องค์กรของท่านมีสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจอะไรบ้าง และมีวิธีรับมือกับการ  
ปัญหา หน้างาน ได้ด้วยวิธีใด? อย่างไร?
  - 4.3 การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ จะต้องอาศัยปัจจัยใดระหว่างทรัพยากร หรือ  
ความสามารถขององค์กรมากที่สุด?  
โดยที่: ปัจจัยด้านทรัพยากร ประกอบด้วย 1) ทรัพยากรทางกายภาพ 2) ทรัพยากรทาง  
เทคโนโลยี 3) ทรัพยากรด้านความรู้/เชี่ยวชาญของบุคลากร 4) ทรัพยากรในการจัดการองค์กร 5)  
ทรัพยากรด้านความสัมพันธ์ และ 6) บทบาทหน้าที่สำคัญของกิจกรรมโลจิสติกส์ (เป็นการเชื่อมโยง  
ของทุกหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรที่ต้องทำงานและประสานเชื่อมโยงกัน)
  - ปัจจัยด้านความสามารถขององค์กร ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการตอบสนอง  
ความต้องการของลูกค้า 2) ความสามารถในการจัดการกับกลุ่มซัพพลายเออร์ 3) ความสามารถในการ

จัดการทางสารสนเทศ และ 4) ความสามารถในการประสานงานและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร

4.4 ท่านคิดว่า มีปัจจัยด้านอื่น ๆ หรือไม่? ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

4.5 องค์กรของท่าน มีระบบการวางแผนปฏิบัติงานอย่างไร? ที่ทำให้ได้การรับรองจากระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 หรือมาตรฐานคุณภาพการบริหารจัดการธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

4.6 องค์กรของท่าน มีแนวทางในการพัฒนาด้านการบริหารจัดการองค์กรอย่างไร? ในอนาคต

4.7 ท่านเห็นด้วยหรือไม่? ที่ว่า การประสานความร่วมมือและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี มีผลกระทบต่อความสำเร็จของธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์ ในยุคปัจจุบัน

---

ขอขอบพระคุณท่านได้กรุณาสละเวลาสำหรับการวิจัย

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวเพ็ญพร ปุกหุด)

นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนเรศวร



ภาคผนวก ข ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ตาราง 32 แสดงลักษณะสถานภาพในการดำเนินธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

ประเด็น	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. ระยะเวลาการเปิดดำเนินธุรกิจ</b>		
1) น้อยกว่า 5 ปี	36	15.8
2) 5 – 10 ปี	55	24.1
3) 11 – 15 ปี	40	17.5
4) มากกว่า 15 ปี	97	42.5
<b>2. ดำเนินธุรกิจ</b>		
1) การขนส่งสินค้า ซึ่งครอบคลุมงานโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการด้านการขนส่งสินค้าทั้งภายใน และส่งออกนอกประเทศ ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งทางถนน ทางรถไฟทางทะเล และทางอากาศ รวมทั้งการกระจายสินค้า	172	75.4
2) การจัดเก็บสินค้า ดูแลและบริหารคลังสินค้า และการให้บริการติดสลากสินค้าหรือบริการด้านบรรจุภัณฑ์	11	4.8
3) การให้บริการด้านพิธีการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานโลจิสติกส์ ซึ่งครอบคลุมงานพิธีการศุลกากร งานเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้าหรือส่งออกสินค้า	26	11.4
4) การให้บริการงานโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการเสริม เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศและงานที่ปรึกษาด้านโลจิสติกส์	5	2.2
5) การให้บริการพัสดุและไปรษณีย์ภัณฑ์ เป็นการให้บริการเกี่ยวกับการจัดส่งทั้งภายในและภายนอกประเทศ	3	1.3
6. อื่น ๆ เช่น จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค รับเหมา ฯ	11	4.8
<b>ภาพรวมของแบบสอบถาม</b>	<b>228</b>	<b>100.0</b>

การประเมินค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวข้องกับปัจจัยแฝง กำหนดคะแนนความคิดเห็นเฉลี่ย ระดับมากที่สุดในช่วง 4.21 – 5.00 ระดับมากในช่วง 3.41 – 4.20 และระดับปานกลางอยู่ในช่วง ระหว่าง 2.61 – 3.40 (บุญใจ ศรีสถิตยน์รากูร, 2550)

**ตาราง 33 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นด้าน  
ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น**

ประเด็น	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความ คิดเห็น
<b>1. ทรัพยากรทางกายภาพ</b>	<b>3.82</b>	<b>0.686</b>	<b>มาก</b>
1.1 องค์กรของท่าน มีเครื่องมือ อุปกรณ์/สิ่ง อำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐาน ในการดำเนิน กิจกรรมได้อย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อการ ปฏิบัติงาน	3.70	0.816	มาก
1.2 องค์กรของท่าน หมั่นตรวจสอบ ปรับปรุงและ บำรุงรักษาเครื่องมือ อุปกรณ์/สิ่งอำนวยความสะดวก อย่างสม่ำเสมอ	3.97	0.767	มาก
1.3 องค์กรของท่าน มีการสลับ/หมุนเวียน เครื่องมือ อุปกรณ์/สิ่งอำนวยความสะดวกให้พร้อม ปฏิบัติงาน	3.79	0.893	มาก
<b>2. ทรัพยากรทางเทคโนโลยีขั้นสูง</b>	<b>3.56</b>	<b>0.865</b>	<b>มาก</b>
2.1 องค์กรของท่านมีการวางแผนนำเทคโนโลยี ที่ทันสมัยเข้ามาสนับสนุนให้ธุรกิจเกิดความพร้อมใน การบริหารจัดการมากขึ้น	3.71	0.867	มาก
2.2 องค์กรของท่าน นำระบบอิเล็กทรอนิกส์กับ เครือข่ายอินเทอร์เน็ตมาช่วยในการจัดการให้มีความ สะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง	3.61	1.106	มาก
2.3 องค์กรของท่าน มีระบบเทคโนโลยีสำหรับ โลจิสติกส์ที่เหมาะสมและเพียงพอ	3.36	1.030	ปานกลาง

ประเด็น	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความ คิดเห็น
<b>3. ทรัพยากรด้านความรู้หรือความเชี่ยวชาญ ในการจัดการ</b>	<b>4.01</b>	<b>0.626</b>	<b>มาก</b>
3.1 บุคลากรในองค์กรของท่าน เป็นผู้ที่มีความ รู้ ทักษะและเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน รวมถึงปฏิบัติตามมาตรฐานการให้บริการ	3.89	0.729	มาก
3.2 บุคลากรในองค์กรของท่าน มีความพร้อมและ เต็มใจปฏิบัติงานด้วยความเป็นมืออาชีพ	4.19	0.719	มาก
3.3 องค์กรของท่าน มีการฝึกฝนอบรมบุคลากรให้มี ทักษะในการจัดการ และพัฒนาฝีมือให้ดีขึ้นอย่าง ต่อเนื่อง	3.95	0.784	มาก
<b>4. ทรัพยากรขององค์กร</b>	<b>3.84</b>	<b>0.699</b>	<b>มาก</b>
4.1 องค์กรของท่าน มีบทบาทสำคัญต่อความเป็น ผู้นำ/มีส่วนร่วมตัดสินใจในการพัฒนากลุ่มธุรกิจ ให้บริการ	3.68	0.837	มาก
4.2 องค์กรของท่าน ได้กำหนดแผนปฏิบัติการและ ดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจด้วยความเป็นมืออาชีพ	3.89	0.800	มาก
4.3 องค์กรของท่าน มีนโยบายในการติดตาม ประเมินผล และหาแนวทางในการพัฒนาตาม มาตรฐานคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง	3.95	0.778	มาก
<b>5. ทรัพยากรเชิงสัมพันธ์</b>	<b>3.90</b>	<b>0.702</b>	<b>มาก</b>
5.1 องค์กรของท่าน มีความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มซัพ พลายเออร์ และมีการแลกเปลี่ยนเชื่อมโยงข้อมูลได้ ถูกต้องและชัดเจน	3.99	0.812	มาก
5.2 ทุกหน่วยงานในองค์กรของท่าน มีการประสาน ร่วมมือในการกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์และมอบหมาย งานให้กับบุคคลอื่น ๆ ปฏิบัติหน้าที่แทนกันได้	3.86	0.841	มาก

ประเด็น	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความ คิดเห็น
5.3 องค์กรของท่าน ให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วม ในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพให้บริการ โดยนำข้อคิดเห็น/เสนอแนะมาปรับใช้ได้เหมาะสม	3.85	0.867	มาก
<b>6. ลักษณะที่โดดเด่นในกิจกรรมโลจิสติกส์</b>	<b>3.92</b>	<b>0.691</b>	<b>มาก</b>
6.1 องค์กรของท่าน มีความถนัดและเชี่ยวชาญทาง เทคนิคในการปฏิบัติงานที่สามารถใช้รับมือกับปัญหา ในกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ที่เกิดขึ้นได้อย่างทันที และ มีประสิทธิภาพ	3.94	0.786	มาก
6.2 องค์กรของท่าน มีการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการ ให้บริการในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อประหยัดเวลา สะดวกสบายและมีคุณภาพการบริหารจัดการด้าน การบริการที่ดีขึ้น	3.97	0.756	มาก
6.3 จากการได้รับรองมาตรฐานคุณภาพระดับสากล/ มีการปรับปรุงคุณภาพให้บริการอย่างต่อเนื่อง ส่งผล ให้บริษัทคู่ค้าและลูกค้าตัดสินใจเลือกใช้บริการ องค์กรของท่านเป็นอันดับต้น ๆ	3.85	0.886	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยของ ทรัพยากรโลจิสติกส์ที่มีความโดดเด่น</b>	<b>3.84</b>	<b>0.564</b>	<b>มาก</b>

ตาราง 34 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์

ประเด็น	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
<b>1. ความสามารถในการประสานระบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า</b>	<b>4.11</b>	<b>0.602</b>	<b>มาก</b>
1.1 องค์กรของท่าน สามารถตอบสนองความต้องการของบริษัทลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และทันเวลา	4.24	0.630	มาก
1.2 องค์กรของท่าน สามารถเพิ่มคุณค่าในการให้บริการตามสิ่งที่คาดหวังและสร้างความพึงพอใจให้แก่บริษัทลูกค้าทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการให้บริการ	4.21	0.651	มาก
1.3 องค์กรของท่าน สามารถเสนอสิ่งที่มีความแตกต่างในด้านบริการ/เสนอบริการ เช่น ICT/Warehouse Management Solution ได้ตรงกับสิ่งที่บริษัทลูกค้าคาดหวัง	3.87	0.805	มาก
<b>2. ความสามารถในการประสานระบบการจัดการระหว่างกลุ่มซัพพลายเออร์</b>	<b>3.87</b>	<b>0.727</b>	<b>มาก</b>
2.1 องค์กรของท่าน สามารถดำเนินการตามข้อตกลงร่วมกันกับซัพพลายเออร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.00	0.773	มาก
2.2 องค์กรของท่าน สามารถจัดการกับซัพพลายเออร์ด้วยระบบบริหารงานและกระบวนการให้บริการ ตามวิธี Just in time และ Quick Response ได้	3.84	0.859	มาก
2.3 องค์กรของท่าน มีอำนาจการต่อรองกับซัพพลายเออร์ (ราคา/ต้นทุนขนส่งที่ต่ำ) ทำให้สามารถเสนอราคาให้บริการอยู่ในระดับเหมาะสมและแข่งขันทางตลาดได้	3.77	0.829	มาก

ประเด็น	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความ คิดเห็น
<b>3. ความสามารถในการประสานระบบการจัดการ</b>	<b>3.79</b>	<b>0.693</b>	<b>มาก</b>
<b>สารสนเทศ</b>			
3.1 องค์กรของท่าน สามารถปรับใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในการเชื่อมโยงข้อมูล เพื่อใช้ประโยชน์ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้	3.84	0.778	มาก
3.2 องค์กรของท่านสามารถเพิ่มความรวดเร็วในการส่งผ่านข้อมูล (Information Flow) เมื่อรับข้อมูลมา สามารถจัดวางรูปแบบการทำงาน และนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันทีและถูกต้อง	3.84	0.767	มาก
3.3 องค์กรของท่าน สามารถปรับปรุงและพัฒนา ระบบฐานข้อมูล (Database system) ทั้งขององค์กร กับบริษัทคู่ค้าให้เท่าทันกับตลาดเป้าหมายได้	3.70	0.789	มาก
<b>4. ความสามารถในการประสานความร่วมมือและ</b>	<b>4.01</b>	<b>0.679</b>	<b>มาก</b>
<b>ความสัมพันธ์</b>			
4.1 องค์กรของท่าน มีความสามารถในการประสานงาน และสร้างสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน ร่วมเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการพัฒนาองค์กรสู่เป้าหมายได้	4.04	0.755	มาก
4.2 องค์กรของท่าน มีความสามารถในการประสานงานและสร้างสัมพันธ์กับพันธมิตรทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา	4.03	0.722	มาก
4.3 องค์กรของท่านและพันธมิตรทางธุรกิจของท่าน สามารถร่วมมือกันในการกำหนดแผนปฏิบัติการ/ทิศทางธุรกิจ เพื่อหาแนวทางป้องกัน แก้ปัญหา และพัฒนาธุรกิจได้	3.95	0.749	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยของความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์</b>	<b>3.94</b>	<b>0.572</b>	<b>มาก</b>

ตาราง 35 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จ  
ของผลการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์

ประเด็น	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความ คิดเห็น
<b>1. ผลการดำเนินงานทางการเงิน</b>	<b>3.45</b>	<b>0.678</b>	<b>มาก</b>
1.1 ความสำเร็จด้านผลตอบแทนจากการลงทุน ทางธุรกิจ (ROI)	3.39	0.803	ปานกลาง
1.2 ความสำเร็จด้านผลกำไรจากการดำเนิน ธุรกิจที่มีความแน่นอนและต่อเนื่อง	3.38	0.812	ปานกลาง
1.3 ความสำเร็จด้านจำนวนบริษัทคู่ค้าทั้งราย ใหม่และรายเดิมเข้ามาใช้บริการ	3.57	0.707	มาก
<b>2. ผลการดำเนินงานทางการบริการลูกค้า</b>	<b>3.88</b>	<b>0.633</b>	<b>มาก</b>
2.1 ความสำเร็จด้านการจัดการด้าน กระบวนการให้บริการ (ลดเวลา/ขั้นตอน) แก่ บริษัทคู่ค้า ที่สามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องและทันเวลา	3.83	0.707	มาก
2.2 ความสำเร็จด้านการตอบสนองความพึงพอใจ ในภาพรวมของบริษัทคู่ค้าที่ทำให้บริษัทคู่ค้าได้รับ ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น ประหยัด ต้นทุนดำเนินงาน/ประหยัดเวลาในแก้ไขปัญหา ต่าง ๆ	3.88	0.718	มาก
2.3 ความสำเร็จด้านการสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีกับความภักดีของบริษัทคู่ค้า เพื่อดึงดูดบริษัทคู่ ค้าใหม่ และรักษากลุ่มลูกค้ารายเดิมให้คงอยู่	3.92	0.686	มาก
<b>3. ผลการดำเนินงานทางโลจิสติกส์</b>	<b>3.87</b>	<b>0.661</b>	<b>มาก</b>
3.1 ความสำเร็จด้านคุณภาพการให้บริการ ในองค์กร	4.11	0.693	มาก
3.2 ความสำเร็จด้านการลดต้นทุนกิจกรรม โลจิสติกส์	3.71	0.812	มาก

ประเด็น	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความ คิดเห็น
3.3 ความสำเร็จด้านการปฏิบัติงานตามแผน กลยุทธ์โลจิสติกส์ในการจัดการคุณภาพ ภายในองค์กร	3.78	0.726	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยของ ความสำเร็จของผลการดำเนินงาน</b>	<b>3.73</b>	<b>0.551</b>	<b>มาก</b>







ประวัติผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยพระนคร

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล                      เพ็ญพร ปุกหุด

วัน เดือน ปี เกิด

ที่อยู่ปัจจุบัน

ที่ทำงานปัจจุบัน

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน      อาจารย์ ประเทพพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา

ประวัติการศึกษา                พ.ศ. 2547 ศ.ม. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พ.ศ. 2543 ศ.บ. มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

