



## บทที่ 2

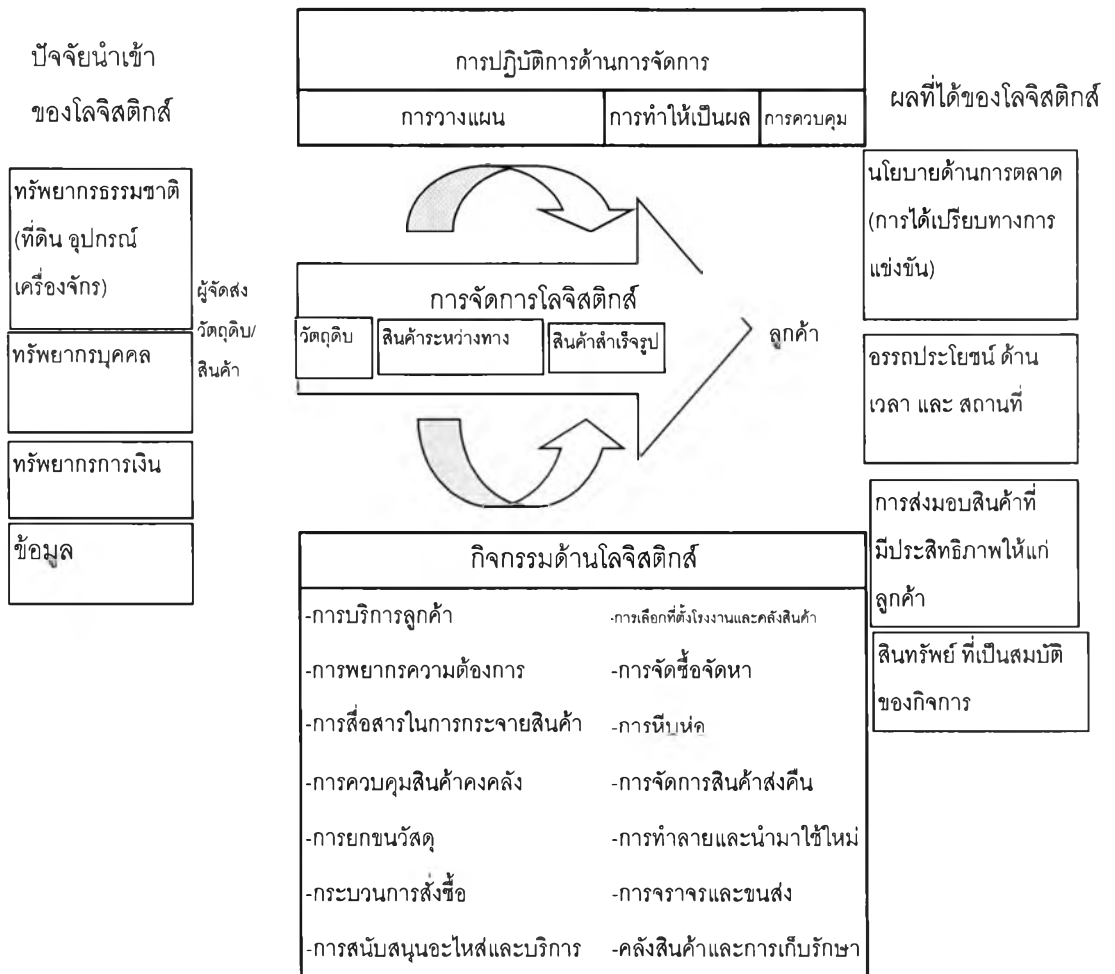
### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีทางด้านโลจิสติกส์ และการบริหารโซ่อุปทาน

##### 2.1.1 นิยามการจัดการโลจิสติกส์

ความเข้าใจของคำว่าโลจิสติกส์อาจถูกเรียกออกมาในหลายๆชื่อ เช่น โลจิสติกส์ทางธุรกิจ การกระจายช่องทางการจำหน่าย การจัดการวัสดุ และอีกหลายๆชื่อ แต่ความหมายของชื่อต่างๆเหล่านั้นในภาพโดยรวมแล้วก็คือ การบริหารกระบวนการไหลของสินค้าหรือวัตถุดิบจากจุดเริ่มต้นไปยังจุดที่มีการใช้สินค้าหรือวัตถุดิบนั้น และในบางกรณีก็ไปยังจุดที่ทำลายสินค้านั้น เพื่อให้ทุกคนสื่อความหมายและเข้าใจในนิยามของโลจิสติกส์ไปในทิศทางเดียวกัน The council of Logistics Management (CLM) ซึ่งเป็นองค์กรทางวิชาชีพทางด้านโลจิสติกส์ของประเทศสหรัฐอเมริกาได้ให้คำจำกัดความของการจัดการโลจิสติกส์เอาไว้ว่าคือ **“กระบวนการในการวางแผน ดำเนินการ และควบคุมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเคลื่อนย้าย การจัดเก็บสินค้า บริการ และสารสนเทศจากจุดเริ่มต้นไปยังจุดที่มีการใช้งาน โดยมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค”** จากนิยามดังกล่าวจะเห็นได้ว่าโลจิสติกส์ได้มีบทบาทกับหลายองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐหรือเอกชน และไม่ได้แค่เกี่ยวข้องกับขบวนการแปรรูปหรือการผลิตเท่านั้นยังเกี่ยวเนื่องไปยังทุกกิจการ เช่น รัฐบาล สถาบันต่างๆ เช่น โรงพยาบาล ธนาคาร และองค์กรด้านการบริการ เช่นผู้ค้าปลีก

การจัดการโลจิสติกส์ ประกอบไปด้วยกิจกรรมหลากหลายที่ทำหน้าที่แปรเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้ออกมาในรูปของผลที่ได้จากการจัดการโลจิสติกส์โดยได้แสดงไว้ในรูปที่ 1 ที่ชี้ให้เห็นว่า โลจิสติกส์นั้นขึ้นอยู่กับทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรมนุษย์ การเงิน และสารสนเทศ โดยผู้จัดส่งวัตถุดิบหรือสินค้าเป็นผู้นำวัตถุดิบต่าง ๆ นั้นเข้ามาสู่กระบวนการเริ่มตั้งแต่กระบวนการจัดหาวัตถุดิบ การปฏิบัติงานระหว่างทำการดำเนินงาน จนสิ้นสุดเมื่อทำการผลิตสินค้าได้สำเร็จ โดยผู้บริหารโลจิสติกส์จะต้องทำการวางแผน การดำเนินการปฏิบัติทำให้เป็นผล และการควบคุมโดยประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างด้านโลจิสติกส์ ซึ่งมีผลไปยังลูกค้าโดยผลที่ได้เหล่านั้นคือ ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน เวลา และสถานที่ ประสิทธิภาพในการจัดส่งสินค้าไปยังลูกค้าและบริการอื่นๆที่ทำให้โลจิสติกส์กลายเป็นทรัพย์สินขององค์กร



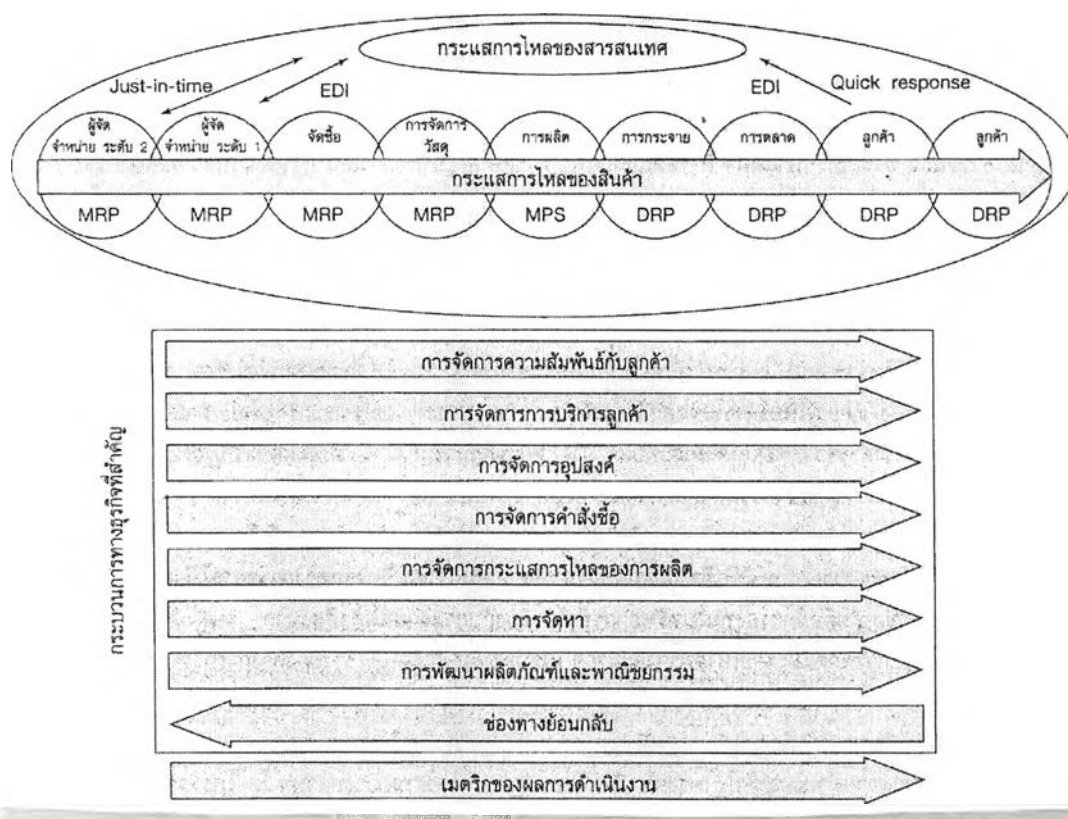
รูปที่ 1 องค์ประกอบของการจัดการ โลจิสติกส์

### 2.1.2 การจัดการ ไซ่อุปทาน

กมลชนก สุทธิวาทนฤพุมิ และคณะ(2546) ได้อธิบายการจัดการ ไซ่อุปทานหมายถึง การบูรณาการของกระบวนการทางธุรกิจที่เริ่มต้นจากผู้บริโภคชั้นสุดท้ายผ่านไปจนกระทั่งถึงผู้จัดจำหน่ายขั้นแรกสุดที่ทำหน้าที่จัดหาสินค้า บริการ และสารสนเทศ เพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้บริโภค

ความแตกต่างระหว่างความหมายของการจัดการ ไซ่อุปทานและ โลจิสติกส์อยู่ตรงที่ การจัดการ ไซ่อุปทานเป็นการจัดการกระบวนการทางธุรกิจหลักทุกประเภทที่เชื่อมโยงระหว่างสมาชิกทุกหน่วยที่อยู่ภายใต้ ไซ่อุปทานและเป็นแนวทางการจัดการธุรกิจที่ค่อนข้างใหม่กว่า และมีขอบเขตที่กว้างกว่าการจัดการ โลจิสติกส์โดยครอบคลุมกิจกรรมต่างๆที่แสดงไว้ในรูปที่ 2 ซึ่งการนำการจัดการ ไซ่อุปทานไปใช้ให้ได้สำเร็จได้ต้องอาศัยการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร การใช้ภาวะผู้นำ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง และการกระจาย อำนาจ

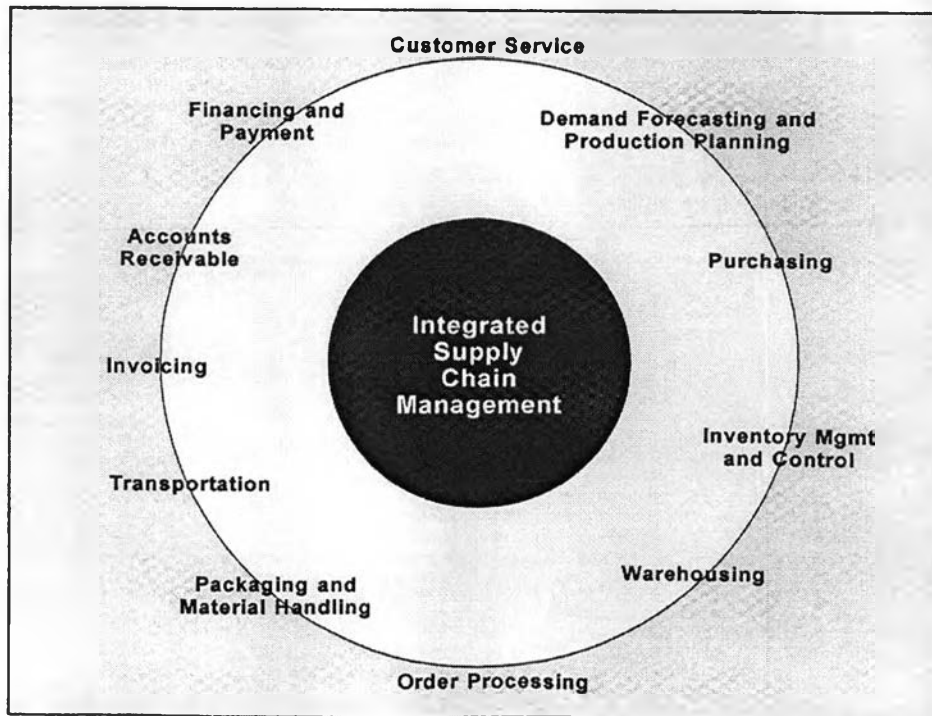
การจัดการ ไซ่อุปทานมีขอบข่ายครอบคลุมหลายหน่วยงานต้องใช้การพิจารณาเปรียบเทียบทั้งกิจกรรมภายในและกิจกรรมภายนอกองค์กรว่าหน่วยงานใดควรเป็นผู้รับผิดชอบในการถือสินค้าคงคลังและมีกิจกรรมใดบ้างที่ต้องดำเนินการภายใต้ ไซ่อุปทาน



## รูปที่ 2 การจัดการ โซ่อุปทาน

### 2.1.3 กิจกรรม โลจิสติกส์ และการบริหาร โซ่อุปทาน

ในการศึกษาของ Johansson, Rodenstedt, Selander (1997) และคณะในหัวข้อ Supply Chain Management a third party perspective ได้แบ่งกิจกรรม โลจิสติกส์ต่างๆไว้ ดังรูปที่3 คือกิจกรรม โลจิสติกส์ต่างๆจะเป็นองค์ประกอบในการบริหาร โซ่อุปทานคือเริ่มตั้งแต่การคาดคะเนความต้องการของลูกค้า (Demand forecast) จนกระทั่งได้รับเงินจากลูกค้าและความสำคัญของการบริหาร โซ่อุปทานไม่เพียงแต่การเคลื่อนย้ายสินค้า ยังสนใจการบริการลูกค้าทั้งก่อนและหลังการขาย

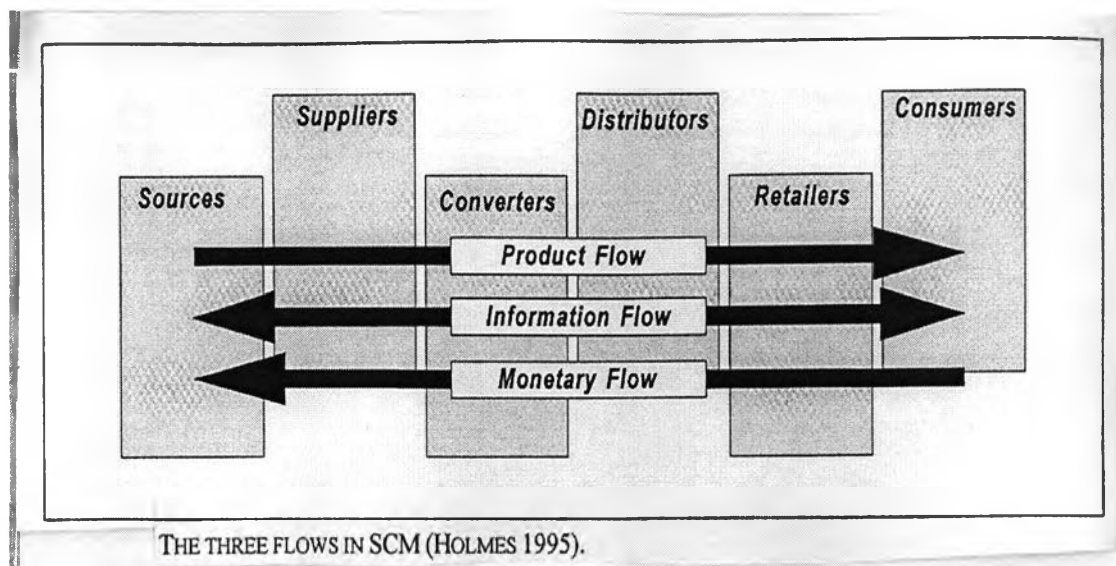


SUB-PROCESSES WITHIN A FIRM THAT ARE PART OF SCM.

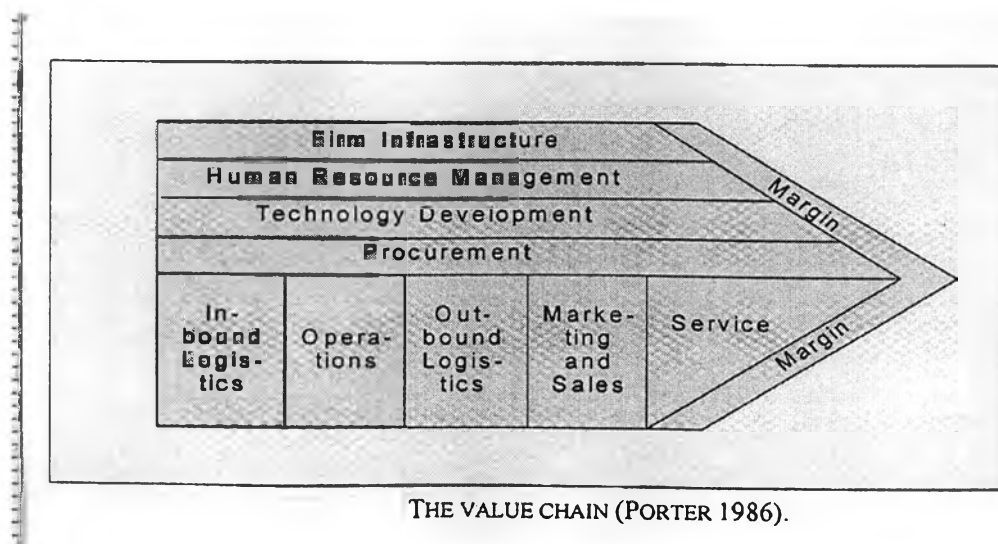
### รูปที่ 3 กระบวนการย่อยในแต่ละองค์กรในโซ่อุปทาน

การบริหารโซ่อุปทานเป็นการรวมรวมการวางแผนและการควบคุมกิจกรรมต่างๆ ตั้งแต่ผู้จัดหาวัตถุดิบจนกระทั่งถึงมือลูกค้าและในการบริหารโซ่อุปทานจะเกิดการไหลของสินค้า ข้อมูล และ การเงิน ดังแสดงในรูปที่ 4

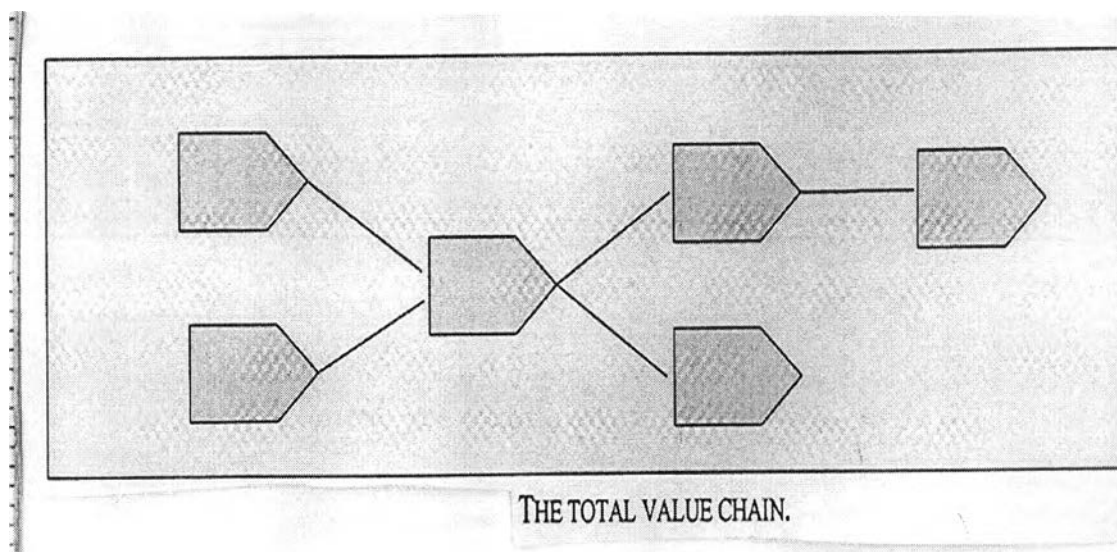
และระหว่างสมาชิกในโซ่อุปทาน และระหว่างแผนภายในของบริษัทจะเกิดการยอต่อระหว่างกันซึ่งเป็นอุปสรรคในการไหลของทั้งสามสิ่งที่กล่าวมา หรือทำให้เกิดอุปสรรคหรือการเบี่ยงเบนจากความเป็นจริงฉะนั้นการบริหารโซ่อุปทานที่ดีควรจะต้องลดปัญหาและกำแพงที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกและเพื่อประโยชน์สูงสุดของลูกค้าในลำดับสุดท้าย



รูปที่ 4 การไหลภายในโซ่อุปทาน



รูปที่ 5 โซ่คุณค่า



รูปที่ 6 การเชื่อมต่อกันของโซ่คุณค่า

โลจิสติกส์คือส่วนหนึ่งของโซ่คุณค่า(Value Chain) ทุกองค์กรพยายามทุกวิถีการที่จะทำให้สินค้าและบริการมีคุณค่าสำหรับลูกค้าลำดับสุดท้ายดังแสดงในรูปที่ 5 และกิจกรรมในแต่ละองค์กรจะนำมาต่อเนื่องกันเป็นโซ่คุณค่ารวม (Total value chain) ดังแสดงในรูปที่ 6 และก่อให้เกิดการปรับปรุงการทำงานโดยรวม ประสิทธิภาพ และการบริการลูกค้าโดยจุดมุ่งหมายที่จะบริหารทุกกิจกรรมในโซ่คุณค่ารวมได้ดีที่สุดเพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน การใช้และสื่อสารข้อมูลและการเคลื่อนของสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลตอบกลับไปยังลูกค้าได้มากที่สุด นอกจากนั้นทุกสมาชิกในโซ่คุณค่าจะได้ประโยชน์ที่สามารถดูได้จาก รายงานรายรับ(Income statement) คือ รายได้เพิ่มขึ้นจากการบริการที่ดีขึ้น(Revenues up through better service) และต้นทุนสินค้าลดลงเนื่องจากปรับปรุงกิจกรรมโลจิสติกส์(Cost of goods sold down through improved logistics) นอกจากนั้นยังสามารถดูความเปลี่ยนแปลงจากรายงานงบดุล(Balance Sheet) คือการลดลงของสินค้าคงคลังเนื่องจากการปรับปรุงการทำงาน (inventory down as result of improved operation) การลดลงของเวลาในการชำระเงินและเก็บเงิน(shorter cycle times will result in lower accounts payable and account receivable) และลดลงของต้นทุนคงที่เนื่องจากการใช้ประโยชน์สูงสุดในกำลังความสามารถ(Fixed assets as a total will decrease and result in better capacity utilization

## 2.2 การบริการโลจิสติกส์

### 2.2.1 นิยามของผู้ให้บริการ โลจิสติกส์

ธนิต โสรัตน์(ม.ป.ป)ได้กล่าวถึง Lomas (1997)ซึ่งได้นิยามOutsource หรือ กิจกรรมทางด้านผู้ให้บริการ Logistics คือ "การเลือกสรรให้องค์กรภายนอกมาดำเนินกิจกรรม โลจิสติกส์บางส่วนหรือทั้งหมดให้กับบริษัทภายใต้สัญญาเพื่อแลกเปลี่ยนกับค่าธรรมเนียม" โดยบริษัทที่เลือกใช้บริการ outsource ได้คำนึงถึงความจำเป็นที่จะต้องตัดค่าใช้จ่ายด้วยเทคโนโลยีทางด้านโลจิสติกส์ซึ่งมีการเติบโตที่มีความซับซ้อน

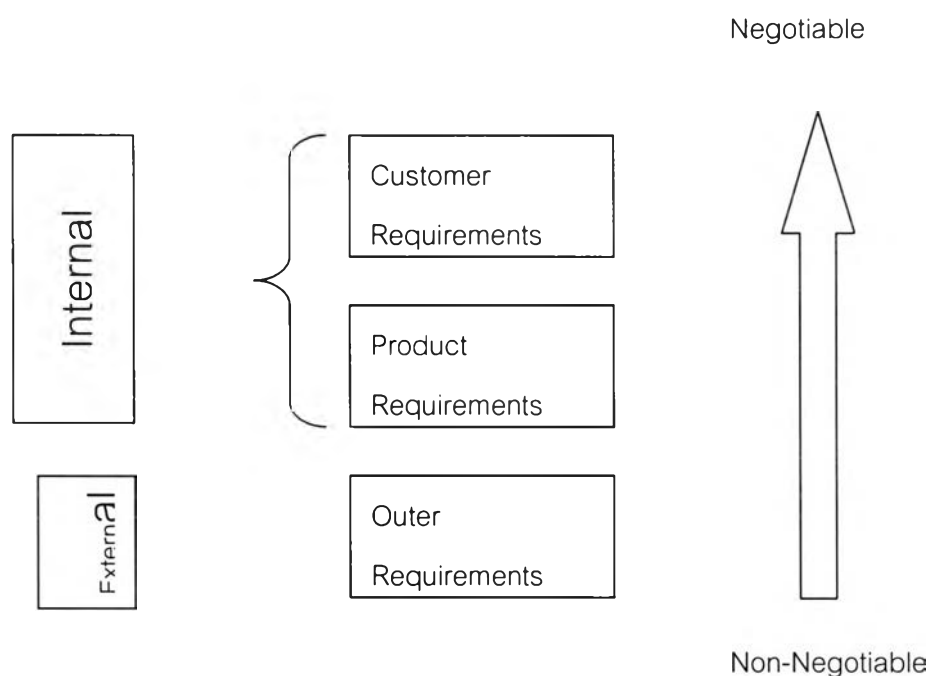
และจากวิทยานิพนธ์ของ Johansson and others ได้อธิบายและใช้นิยามของผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ดังนี้

"Third-party logistics is the use of external companies to perform logistics functions which have traditionally been performed within an organization. The functions performed by the third-party firm can encompass the entire logistics process or selective activities within that process"(Lieb et al ,1993,p35)

จากนิยามข้างต้นจะมีความหมายที่ค่อนข้างใกล้เคียงกันแต่ใช้คำในภาษาอังกฤษที่แตกต่างกัน คือ Outsource และ Third Party Logistics เนื่องจากปัจจุบันได้มี นิยามคำว่า "Fourth Party Logistics" ซึ่งบทความของ Mc Kinnon (1999) ได้อธิบายไว้ว่า Fourth Party Logistics คือคำที่ใช้อธิบายบทบาทสำหรับองค์กรซึ่งทำหน้าที่ในการวางแผนและจัดการระบบโลจิสติกส์ของบริษัทแต่ไม่ได้ปฏิบัติงานนั้นโดยตรง จะเห็นได้ว่า Outsource จะครอบคลุมคำว่า "Third Party Logistics" และ "Fourth Party Logistics"

### 2.2.1 ความต้องการบริการโลจิสติกส์

Lundberge and Schonstrom (2001) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการในการบริการโลจิสติกส์ของแต่ละบริษัทในหลายอุตสาหกรรม และสร้างโครงสร้างเป็นกลุ่มๆ ตามความต้องการบริการด้านโลจิสติกส์ เพื่อการพัฒนาต่อไปในอนาคต และเข้าใจตลาดของการบริการโลจิสติกส์มากขึ้น การวิจัยได้ศึกษาบริษัท Schenker ที่เป็นบริษัทให้บริการและปรึกษาด้าน โลจิสติกส์ ได้วางโครงสร้างต้นแบบความต้องการทางโลจิสติกส์ดังรูปที่ 7 ต่อไปนี้

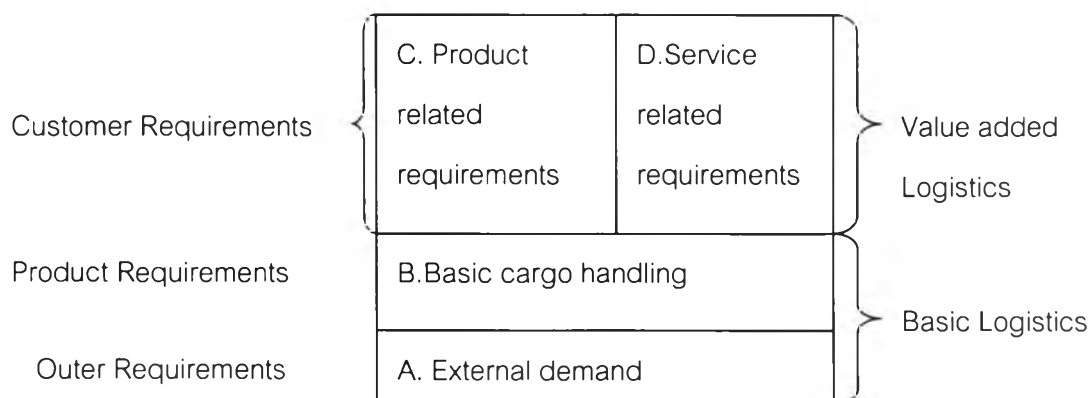


รูปที่ 7 Mapping of Logistics Requirements

จากต้นแบบจะแสดงได้ว่าความต้องการด้านโลจิสติกส์ สามารถแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือความต้องการจากภายใน (internal) และความต้องการจากภายนอก (external) ซึ่งความต้องการภายในจะถูกกำหนดหรือแปรผันตามความต้องการของบริษัทที่ใช้บริการและความต้องการที่ขึ้นกับสินค้า ตัวอย่างความต้องการของบริษัทเช่นความต้องการให้รถรับสินค้ามาตามกำหนดเวลาที่ตั้งไว้ทุกวัน ตัวอย่างของความต้องการของสินค้าเช่นห้ามโยนสินค้าเนื่องจากสินค้าเปราะบาง ความต้องการภายในสามารถต่อรองหรือเปลี่ยนแปลงได้ไม่ยากนักเช่นอาจเลื่อนเวลารับสินค้าให้เหมาะสมกับผู้ให้บริการสะดวกและผู้รับบริการไม่เดือดร้อน หรือการปรับมาตรฐานของกล่องใส่สินค้าให้ปกป้องสินค้าให้แข็งแรงขึ้น ในขณะที่ความต้องการภายนอกจะถูกกำหนดโดยผู้กำหนดอื่นๆที่ไม่ใช่บริษัทที่ต้องการใช้บริการเอง และเป็นความต้องการที่ค่อนข้างกำหนดไว้อย่างแน่นอน โอกาสในการต่อรองหรือเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้ยากเช่นข้อกำหนดเวลาในการใช้รถขนส่งที่กำหนดโดยราชการ

Lundberge และ Schonstrom ได้พัฒนารูปแบบของความ ต้องการใหม่ ดังรูปที่ 8 โดยการนำลักษณะของการบริการเข้ามาในรูปแบบนี้ด้วย





รูปที่ 8 Development of Logistical Requirement

จากรูปแบบใหม่ จะแบ่งความต้องการของผู้ใช้บริการ(Customer requirement) เป็น 2 ส่วนคือ ความต้องการที่เกี่ยวกับสินค้า และความต้องการที่เกี่ยวกับการบริการและได้อธิบายความแตกต่างหรือคำจำกัดความดังต่อไปนี้

A. External demand เป็นความต้องการที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่บริษัท ผู้ใช้บริการต้องตระหนักและทำความเข้าใจและต้องร้องขอจากผู้ให้บริการในลักษณะที่ไม่ใช้การขอร้องด้วยวาจาและทั้งสองฝ่ายจะต้องเข้าใจก่อนที่จะเริ่มมีความสัมพันธ์กัน ความต้องการเหล่านี้คือ ความต้องการเนื่องจากกฎหมาย ข้อกำหนด และ ความต้องการพื้นฐานของราชการ

B. Basic Cargo handling เป็นความต้องการที่ถูกกำหนดขึ้นโดยลักษณะของสินค้าและประกอบไปด้วยความต้องการในการบริการพื้นฐานในการรักษาและเคลื่อนย้ายสินค้า การบริการดังกล่าวได้แก่ เช่นการจัดการคลังสินค้า การส่งสินค้า รับสินค้า การขนถ่ายหรือเคลื่อนย้ายสินค้า ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้กับตัวสินค้า

C. Product related requirement เป็นส่วนหนึ่งของความต้องการที่ขึ้นกับผู้ให้บริการและเป็นการอธิบายว่าสินค้าสามารถคัดแยกหรือมีการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มค่าได้ตามข้อกำหนดของผู้ใช้บริการโดยการเปลี่ยนแปลงนั้นกระทำด้วยความช่วยเหลือของผู้ให้บริการ ความต้องการนี้ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของสินค้าและราคาสินค้า คือถ้าสินค้ามีความซับซ้อนในการประกอบและมีค่าใช้จ่ายแพงการประกอบนั้นควรเลื่อนกำหนดให้หนานที่สุดหรือที่เรียกว่า Postponement

D. Service related requirement เป็นความต้องการส่วนหนึ่งของผู้ใช้บริการที่ต้องการบริการที่มากขึ้นแต่ไม่เกี่ยวกับการบริการเคลื่อนย้ายหรือดูแลพื้นฐานแต่เป็นการ

บริการที่เพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและไม่มีขีดจำกัดและมีการพัฒนาตามความซับซ้อนและราคาของสินค้า การบริการนี้เช่นการบริการประกันภัยของสินค้า การประกันคุณภาพหรือความพอใจในสินค้า

Basic and Value-added Logistics ความต้องการที่ระบุไว้ในรูปที่ 7 สามารถแบ่งแยกเป็นการบริการโลจิสติกส์พื้นฐาน (basic logistics) และการบริการโลจิสติกส์เพิ่มคุณค่า (value-added Logistics) ในรูปที่ 8 โดยที่ความต้องการภายนอกและความต้องการของสินค้าเป็นตัวกำหนดการบริการโลจิสติกส์พื้นฐาน ส่วนความต้องการของผู้ใช้บริการ (Customer requirement) เป็นตัวกำหนดบริการโลจิสติกส์เพิ่มคุณค่า แต่การบริการพื้นฐานจะต้องได้รับการตอบสนองเสียก่อนจึงจะประสบความสำเร็จในการตอบสนองการบริการที่เพิ่มคุณค่า

จากการศึกษาดังกล่าวจะเห็นได้ว่าความต้องการกิจกรรมโลจิสติกส์ที่จะให้ผู้บริการภายนอกเข้าไปรับช่วงทำงานจะเริ่มจากกิจกรรมพื้นฐาน ถ้าผู้ให้บริการไม่สามารถทำให้ผู้ใช้บริการได้รับความพึงพอใจในกิจกรรมพื้นฐานแล้วก็อาจจะเป็นการยากที่จะได้กิจกรรมที่เพิ่มคุณค่ามาปฏิบัติ

## 2.2.2 กิจกรรมที่สามารถใช้บริการ โลจิสติกส์

จากการรวบรวมรายงานการวิจัยเกี่ยวกับการใช้บริการโลจิสติกส์ในยุโรป โดย Wilding(2004) โดยการรวบรวมจากการศึกษา 5 ครั้งในอดีตคือ Dapiran et al .,1996 ; Van Laarhoven et al.1998 ; Boyson et al .,1999 ; MMH ,2001;Sohail and Sohal ,2003 . การรวบรวมกิจกรรมที่นิยมใช้บริการโลจิสติกส์จากการทำวิจัย 5 ครั้งดังกล่าวมาได้รวบรวมไว้ในตารางที่ 1 จากตารางดังกล่าวสามารถรวบรวมข้อสรุปได้ดังต่อไปนี้

2.2.2.1 จากการศึกษาทั้ง 5 ครั้ง การจัดการการบริการเกี่ยวกับการขนส่งเป็นการบริการที่นิยมใช้มากที่สุด

2.2.2.2 มีความแตกต่างกันในระดับของการใช้บริการเกี่ยวกับการบริการคลังสินค้า

2.2.2.3 การบริการด้านระบบสารสนเทศ (Information Technology) ได้รับความนิยมน้อยมาก ทั้งที่ผู้ให้บริการได้ลงทุนกับเรื่องนี้เป็นอย่างมาก

ตารางที่ 1 การใช้บริการโลจิสติกส์ จากการรวบรวมการศึกษา 5 ครั้งในยุโรป

Category of logistics function	Dapiran et al. (1996): wide rang of industries	Van Laarhoven et al. (1998) wide rang of industries	Boyson et al. (1999): all industries	MMH (2001) wide range of industries	Sohail and sohal (2003): manufacturers
Transport and shipment related	Fleet management (53) Shipment consolidation (42) carrier Selection (27)	Line haul (81) Network based transport (70) Emergency transport (70)	Freight payment and auditing (57) Carrier selection and rate negotiation (21) shipment planning (18) Fleet management (17)	Direct transport services (63) Freight payment (52) Shipment consolidation (48) Carrier selection (44)	Shipment consolidation (58) Fleet management and operations (49) Freight payment (42) Carrier selection (39)
Warehousing and inventory related	Warehouse management (47) order fulfillment (33) order processing (16)	Storage (87) Order picking (79) Inventory administration (64)	Warehouse operations (29) Inventory management (8)	Warehouse management (60)	Warehouse management and operation (33) Order fulfillment (30) Inventory replenishment (24)
Information systems related	Logistics information systems (22)	Tracking and tracing (64) Order entry (11) Forecasting (2)	Information systems (20)	Tracking and tracing (33)	Logistics information systems (21)
Other (related to value added services)	Product returns (33) Product assembly & installation (13)	Labeling (52) Customization (26) Assembly (19)	Packing (15) Product returns (15)	Freight forwarding (46) Customs brokerage (41)	Product returns (20)

Note: Figures in parentheses are percentage. Percentages refer to the share of companies outsourcing these logistics functions as identified by the five studies

การศึกษาของ Dapiran (1996) เกี่ยวกับการใช้บริการ โลจิสติกส์ในประเทศ ออสเตรเลีย ได้ผลการสำรวจกิจกรรมที่นิยมใช้บริการ โลจิสติกส์ในประเทศออสเตรเลียดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 กิจกรรมที่นิยมใช้บริการ โลจิสติกส์ในประเทศ ออสเตรเลีย

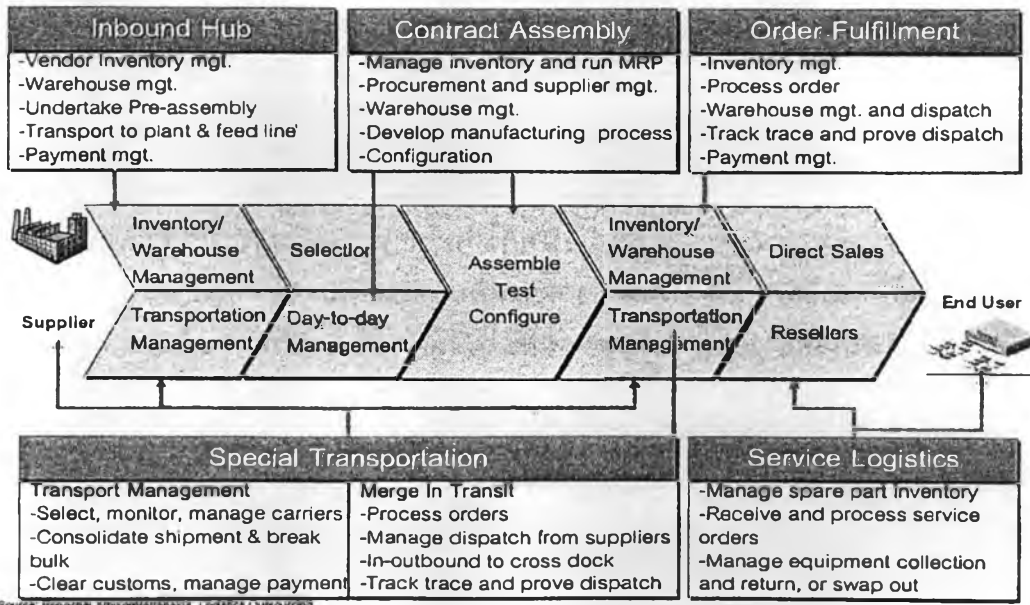
Logistics service	Percentage citing use of contract firm for that service
Fleet management	53
Warehouse management	47
Shipment consolidation	42
Order fulfillment	33
Product returns	33
Carrier selection	27
Logistics information systems	22
Order processing	16
Product assembly /installation	13
Inventory replenishment	13
Rate negotiation	11
Freight payment	9
Customer spareparts	9

จากการรวบรวมของ Langley, J. C., Allen, G. R., Ernst & Young, C. R., และ Colombo, M. J. (2003) ที่ได้ทำการสำรวจธุรกิจบริการ โลจิสติกส์ในภาคพื้นต่างๆ ใน ยุโรป อเมริกา และ เอเชีย ได้ผลการสำรวจกิจกรรมที่ได้รับความนิยมในการใช้บริการ โลจิสติกส์ดังแสดงไว้ในตารางที่ 3

ตารางที่ 3: การบริการ โลจิสติกส์ที่ได้จากการสำรวจในแต่ละภูมิภาค

Logistics Activity	North America %	Western Europe %	Asia Pacific%
Warehousing	73	91	46
Outbound transportation	71	95	87
Customs Brokerage	66	57	N/A
Inbound Transportation	62	71	62
Customs Clearance	62	67	33
Freight Forwarding	57	67	41
Freight Bill Auditing/Payment	54	24	8
Cross-docking	37	43	33
Shipment Consolidation/Distribution	37	62	16
Consulting Services	29	14	10
Return/Reverse Logistics	28	38	N/A
Carrier Selection	24	24	19
Order Fulfillment	23	24	19
Procurement of logistics	23	29	N/A
Selected Manufacturing Activities	23	19	N/A
Product making/Labeling	20	33	17
Rate Negotiation	19	10	6
Inventory Management	19	14	24
Product Returns and Repair	16	43	5
Information Technology	16	24	13
Fleet Management	12	38	21
Order Entry /Processing	10	10	6
Product Assembly/Installation	9	14	8
Distribution Control	9	5	11
Customer Service	9	14	14
4 PL services	7	10	N/A
Inventory Ownership	6	0	N/A
Factoring(Trade Financing)	2	5	5
Supply Chain Manager/Integrator	N/A	N/A	6

จากหนังสือ ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ โลจิสติกส์ในประเทศไทย(2547) ได้แสดงกิจกรรมที่สามารถให้บริษัทภายนอกเข้ามาดำเนินงานให้ได้ ดังแสดงในรูปที่ 9



แสดงกิจกรรมโลจิสติกส์ที่สามารถ Outsource ได้

รูปที่ 9 แสดงกิจกรรมที่สามารถใช้บริการ โลจิสติกส์ได้

2.2.3 ปัจจัยที่สนับสนุนให้ใช้หรือไม่ใช้บริการ โลจิสติกส์ และวัตถุประสงค์ในการใช้บริการการจัดการ โลจิสติกส์

จากกรณีศึกษาของ Johansson และคณะ ได้รวบรวม ปัจจัยที่สนับสนุนและไม่สนับสนุนให้ใช้บริการโลจิสติกส์ภายนอกดังนี้

2.2.3.1 ปัจจัยที่สนับสนุนให้ใช้บริการ โลจิสติกส์

- การลดต้นทุนในการลงทุน และ พัฒนาการบริการ
- การปรับปรุงกลยุทธ์ ให้มีความยืดหยุ่น
- ต้องการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง

2.2.3.2 ปัจจัยที่ไม่สนับสนุนให้ใช้บริการ โลจิสติกส์

- การสูญเสียการจ้างงาน
- การยอมรับของระดับจัดการและพนักงาน

จากการศึกษาของ Razzaque(1998) ได้รวบรวมตัวผลักดันที่ทำให้เกิดความ ต้องการบริการ โลจิสติกส์ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดการใช้บริการโลจิสติกส์

Driver of Outsourcing	Identify by
Improved productivity measurement	
Increase in cost-efficient foreign competition	
Management demand for a financial contribution from all selectors of the company	
Mergers and acquisitions that require keeping assets off the books	
Need to move inventory faster	
Need for flexible production	
Retrenchment to core business	Muller(1992)
A company 's need to assess present and future market prospects for its product	
Company restructuring	
Development of supply chain partnerships	
Increasing customer demands and Increasing environmental awareness	
To determine the products competitive advantage in the market place	Byrne(1993)
Change in Management	
Existing facilities and /or systems	
Expanding into unfamiliar markets and taking on new product lines	Maltz(1995)
The success of firms using contract logistics	Bradley(1994 a)
The focus on temporal aspects of logistics management	Cooke(1994b)
Trend towards centralized distribution system	Bence(1995)

Tompkins Associates(2005) ได้รวบรวมและสรุปเหตุผลในการใช้บริการ  
โลจิสติกส์ ดังต่อไปนี้

- ต้องการลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน
- เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า
- ได้แบบอย่างการจัดการ โลจิสติกส์ที่ดีเลิศ
- ก้าวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศนี้
- เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน
- ลดความเสี่ยงจากการทำงานผิดพลาด
- พุ่งจุดสนใจทั้งหมดไปที่งานที่เป็นงานหลักของบริษัท
- ลดการลงทุนในอนาคต

## 2.3 การตัดสินใจในการใช้บริการโลจิสติกส์ และการประเมินการให้บริการโลจิสติกส์

### 2.3.1 ข้อพิจารณาในการตัดสินใจในการใช้บริการ โลจิสติกส์

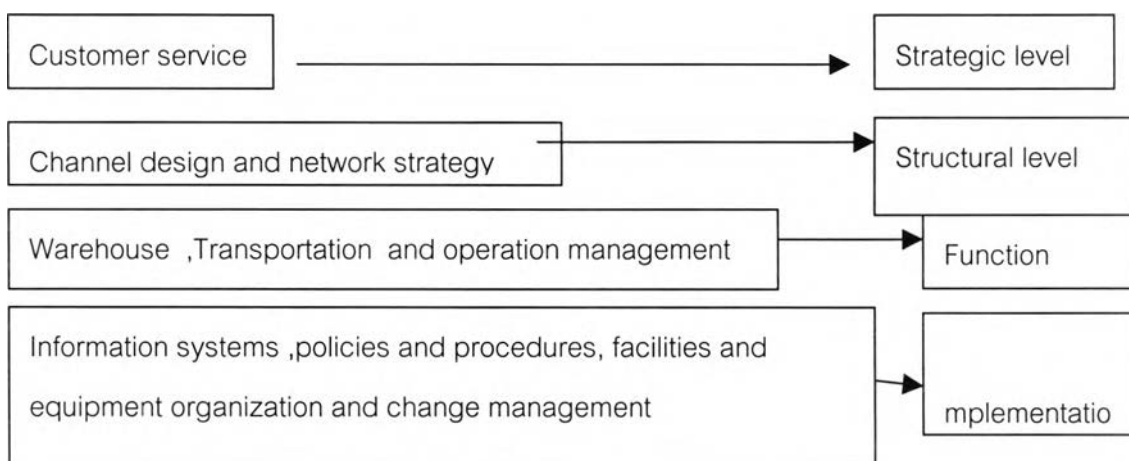
จากการศึกษาโดยการรวบรวมกรณีศึกษาเกี่ยวกับการใช้บริการ โลจิสติกส์ภายนอกของ Razzaque(1998) ได้กล่าวว่าการตัดสินใจขึ้นอยู่กับตัวแปรว่าจะทำหรือซื้อ(Make or Buy) โดยให้บริษัทที่ต้องการใช้บริการภายนอกตั้งคำถามและหาคำตอบดังต่อไปนี้

- อะไรคือความสำคัญ ที่สุดทางโลจิสติกส์ของบริษัทที่ควรพิจารณา เช่น ความสามารถในการแข่งขัน ค่าใช้จ่ายที่ต่ำ สินค้าคงคลัง
- มีแรงงานหรือความสามารถพอที่จะบริหารงานนี้หรือไม่ทั้งด้านบุคคลากรและการสนับสนุน และผู้บริการภายนอกสามารถช่วยเหลืออะไรได้บ้าง
- เคยวิเคราะห์หรือแจกแจงต้นทุนปัจจุบันหรือประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติโดยพนักงานของบริษัทเองเมื่อเทียบกับการใช้บริการจากภายนอกว่าอะไรจะบรรลุผลมากกว่า

การที่จะตอบคำถามต่างๆข้างบนได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจถึงจุดแข็งและจุดอ่อน(strengths and weakness) และความต้องการในอนาคตของบริษัทเสียก่อน และควรเลือกบริษัทที่ให้บริการ โลจิสติกส์ภายนอกได้อย่างเหมาะสม

โครงสร้างที่ครอบคลุม(Comprehensive framework) ที่ช่วยในการประเมินว่า โลจิสติกส์มีบทบาทอะไรกับบริษัทในด้านต่างๆดังรูปที่ 10





รูปที่ 10 โครงสร้างในการประเมินบทบาทของกระบวนการ โลจิสติกส์

ปัจจัยที่มีผลในการออกแบบโครงสร้างโลจิสติกส์ขององค์กรที่สำคัญคือ

-เข้าใจสถานะภาพบริษัท และคู่แข่ง

-ความยืดหยุ่นในโครงสร้างที่สามารถตอบสนองความต้องการในอนาคต  
ของลูกค้าปัจจุบันหรือลูกค้าใหม่

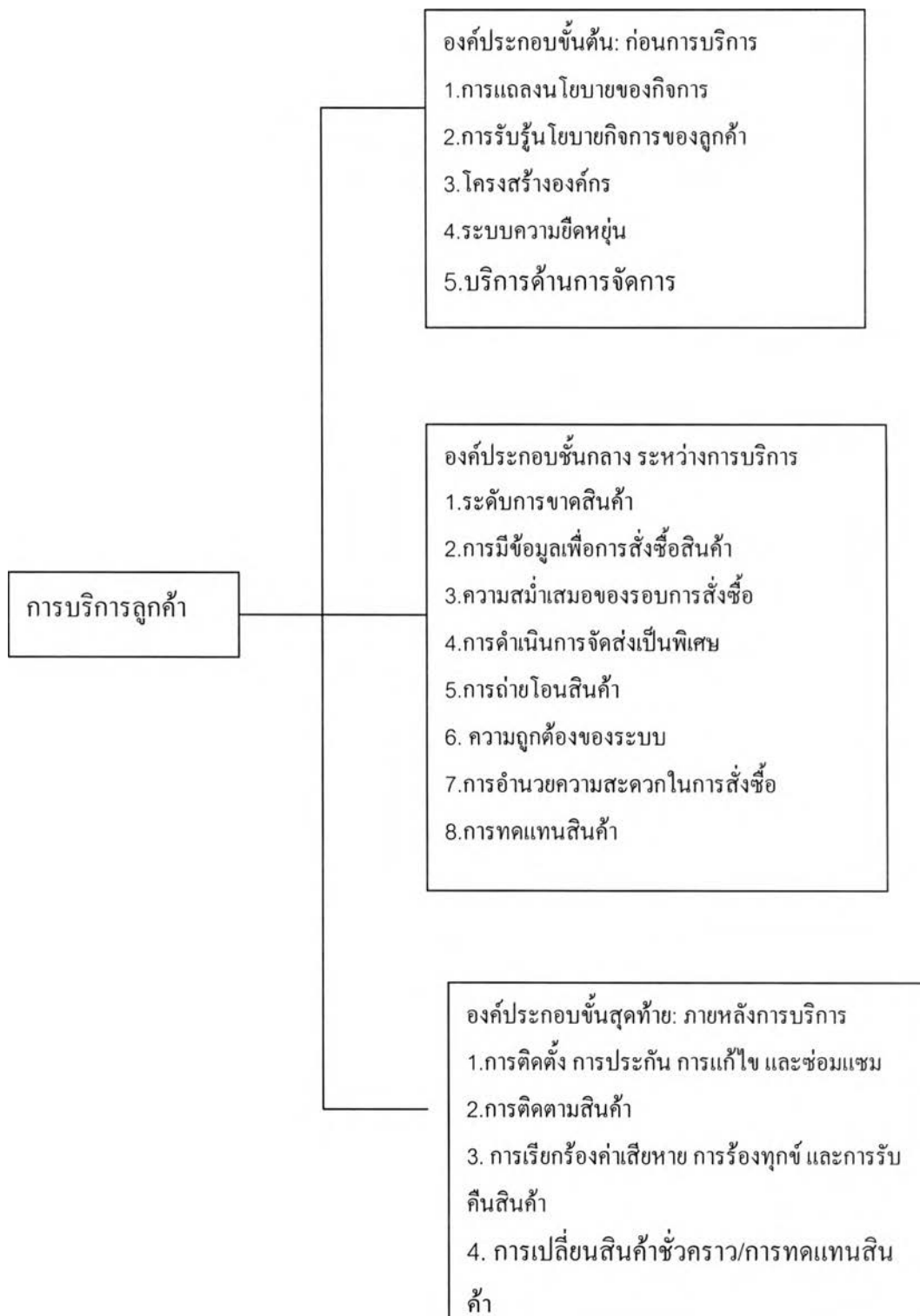
-นิยามของคำว่า "บริการลูกค้า (customer service)" ที่ถูกต้อง

### 2.3.2 การบริการลูกค้า

การจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ ของ กมลชนก สุทธิวาทนฤพุมิ ได้ให้นิยามของการบริการลูกค้าดังต่อไปนี้ "กระบวนการระหว่างผู้ซื้อผู้ขายและบุคคลที่สาม กระบวนการนั้นได้ให้ผลด้วยการเพิ่มคุณค่าให้กับการแลกเปลี่ยนสินค้าหรือบริการ มูลค่าที่เพิ่มขึ้นในการแลกเปลี่ยนนี้อาจจะอยู่ในระยะสั้น เช่นการทำ รุรกรรมเพียงครั้งเดียว หรืออยู่ในระยะยาว เช่น ความสัมพันธ์ด้วยสัญญา มูลค่าเพิ่มนี้จะเกิดขึ้นกับรุรกรรมต่างๆหรือสัญญาและจะเกิดขึ้นเมื่อรุรกรรมเหล่านั้นได้เสร็จสิ้นลง ซึ่งวัดได้เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเวลาก่อนการเริ่มต้น ดังนั้น การบริการลูกค้าก็คือกระบวนการสร้างมูลค่าเพิ่ม ที่สร้างประโยชน์ให้กับโซ่อุปทานด้วยวิธีที่คุ้มค่าต้นทุนมากที่สุด"

องค์ประกอบของการให้บริการสามารถจำแนกได้เป็น 3 กลุ่มคือ ก่อนการทำรุรกรรม ในระหว่างการทำรุรกรรม และภายหลังการทำรุรกรรม ดังแสดงในรูปที่ 11

การบริการลูกค้า(customer service) กับการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า(customer satisfaction)มีความแตกต่างกันคือ การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้านั้นสะท้อนให้เห็นถึงการประเมินระดับการให้บริการของกิจกรรมแก่ลูกค้าในส่วนผสมทางการตลาดโดยรวม ซึ่งได้แก่ สินค้า ราคา การส่งเสริมการขาย และ สถานที่ ดังนั้นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าจึงเป็นแนวคิดที่กว้างกว่าระดับการให้บริการลูกค้า



รูปที่ 11 องค์ประกอบของการให้บริการลูกค้า

### 2.3.3 การเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์อย่างมีประสิทธิภาพ

Aghazadeh(2003) ได้เสนอ 5 ขั้นตอนในการเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ คือ

ขั้นตอนที่ 1 ทำการตัดสินใจ ทุกแผนกในบริษัทจะต้องตัดสินใจร่วมกัน หรือมีมติว่าจะตัดสินใจใช้บริการโลจิสติกส์

ขั้นตอนที่ 2 สร้างเกณฑ์และวัตถุประสงค์ ทางผู้ให้บริการจะต้องสร้าง เกณฑ์และวัตถุประสงค์ซึ่งจะเป็นตัวชี้วัดว่าผู้ให้บริการสามารถตอบสนองความสำเร็จที่คาดหวังไว้หรือไม่ และการสร้างเกณฑ์และวัตถุประสงค์ควรจะต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกแผนกในองค์กรของผู้ให้บริการ หลังจากนั้นจะต้องทำรายการของผู้ให้บริการที่มีความเหมาะสมที่คาดว่าจะสามารถให้บริการที่ตอบสนองเกณฑ์และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้

ขั้นตอนที่ 3 ทำการคัดเลือกผู้ให้บริการที่คาดว่าจะไม่เหมาะสมจากรายการ ที่ทำไว้ในขั้นตอนที่ 2 โดยคัดเลือกจากข้อมูลที่ผู้ให้บริการเสนอมา

ขั้นตอนที่ 4 ตกลงใจหาผู้ให้บริการที่เหมาะสมที่สุด บริษัทผู้ให้บริการ ควรมีโอกาสกรรมการในการตัดสินใจว่าผู้ให้บริการรายใดมีความเหมาะสมที่สุด โดยการไปชมผลงานที่ ผู้ให้บริการปฏิบัติงานอยู่ นอกจากนั้นควรจะหาความเหมือนกันในเรื่องอื่นๆ เช่น ค่านิยมในการ ประกอบธุรกิจ ความทันสมัยในระบบสารสนเทศ ความยากง่ายในการทำงานร่วมกัน ความน่า เชื่อถือของผู้ให้บริการในสายตาผู้ให้บริการรายอื่นๆ ความปรารถนาที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ในอนาคต

ขั้นตอนที่ 5 เริ่มต้นกับผู้ให้บริการ เริ่มทำความเข้าใจซึ่งกันและกันจนมีความมั่นใจว่าทั้งสองบริษัทมีความเข้าใจในระดับเดียวกันหลังจากนั้นจึงทำการสื่อสารให้กับคนใน องค์กร และนอกองค์กร รวมทั้งลูกค้า

Tompkins (2005) ได้เสนอขั้นตอนในการเลือกการใช้บริการ โลจิสติกส์ซึ่งก็ ใกล้เคียงกับ Aghazadeh แต่มีขั้นตอนมากกว่าคือมี 7 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ระบุความต้องการของการบริการและร้องขอข้อเสนอโครงการจากผู้ให้บริการ

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินความน่าเชื่อถือ และทำการเลือกผู้ให้บริการที่เหมาะสม

ขั้นตอนที่ 3 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

ขั้นตอนที่ 4 ทำสัญญาตามกฎหมาย

ขั้นตอนที่ 5 เริ่มต้นการทำงานร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 6 ประเมินความสัมพันธ์ กับสิ่งที่ได้ร่วมงานกันมาในระยะเวลา

หนึ่ง

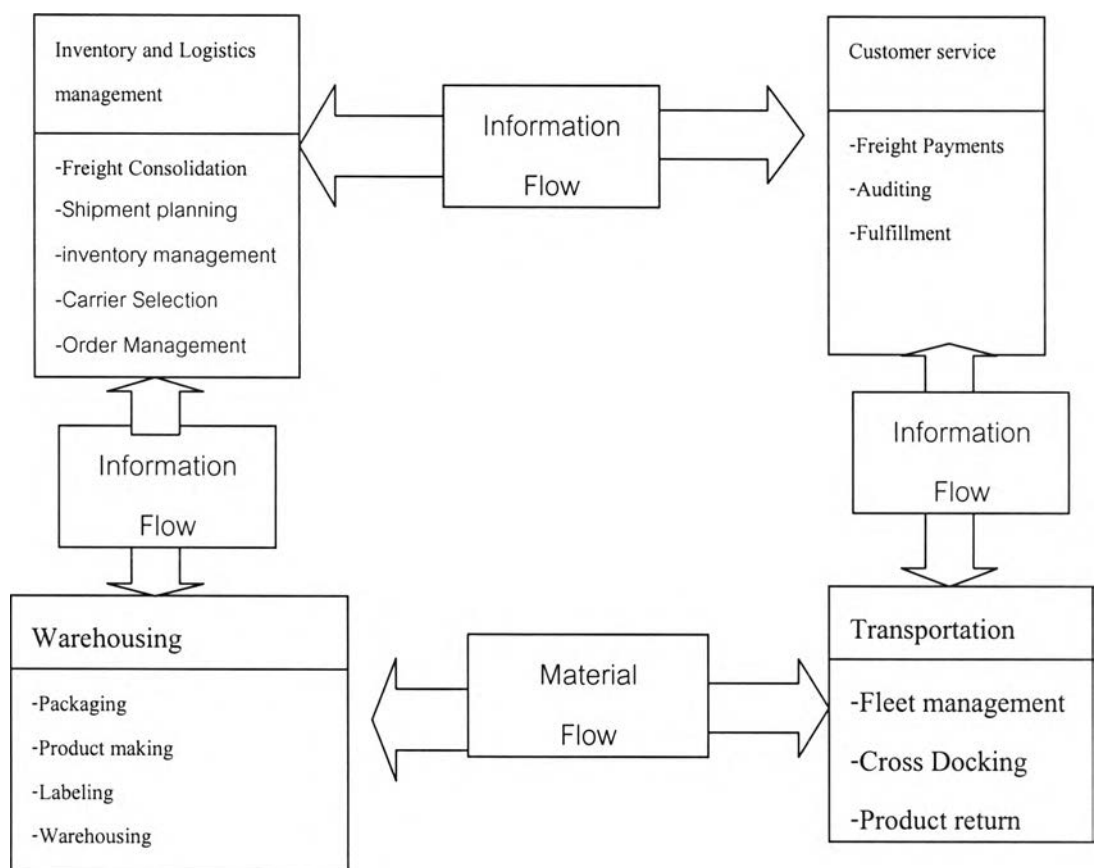
### ขั้นตอนที่ 7 จัดการและประสานสัมพันธ์ต่อกันในอนาคต

#### 2.3.4 การประเมินผลของการใช้บริการ โลจิสติกส์

Vaidyanathan(2005) ได้รวบรวมกิจกรรมจากการศึกษาและได้แบ่งกิจกรรมออกเป็น 4 ประเภทดังรูปที่ 12 คือ

- Inventory and Logistics management
- Warehousing
- Transportation
- Customer service

Material flow และ Information flow เป็นตัวเชื่อมสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มกิจกรรมทั้ง 4



รูปที่ 12 Categorization of Logistics

การใช้ ผู้บริการภายนอกความถูกต้องของข้อมูล และทันเวลาเป็นสิ่งจำเป็นและโครงสร้างในการประเมินผู้ให้บริการได้ใช้การไหลของข้อมูลเป็นตัวเชื่อมกลุ่มของกิจกรรมต่างๆ

ดังรูปที่ 13 จะเห็นได้ว่า global information flow จะเป็นตัวกลางในการสร้างสัมพันธ์ต่างๆ ในกลุ่มกิจกรรมต่างๆ

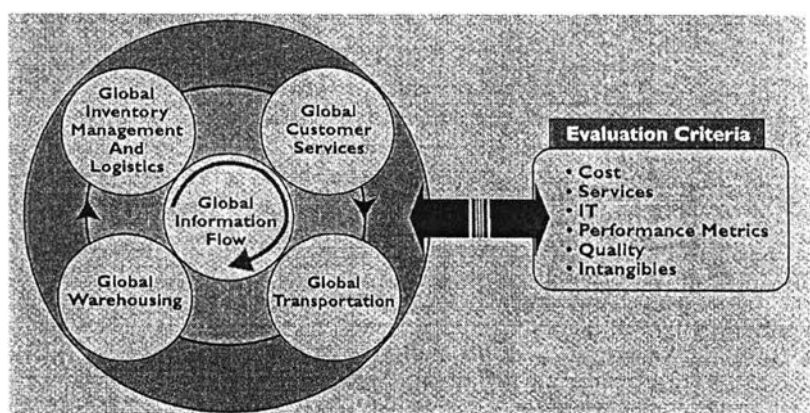
Global Warehousing ปัจจุบันการบริหารแบบทันเวลา (just in time) มีความสำคัญมากขึ้น การจัดการคลังสินค้าจึงเป็นสิ่งที่สำคัญและต้องมีประสิทธิภาพ ฉะนั้นผู้ให้บริการ(3PL)ต้องมีการลงทุนในนวัตกรรมใหม่ๆ ในการในระบบ รับหรือจ่าย การย้ายสินค้า และการจัดการเอกสาร

Global Transportation การขนส่งควรต้องมีความสามารถที่จะจัดส่งสินค้าได้ทุกขนาด ทั่วโลก และได้หลายวิธีการไม่ว่าทางเรือ ทางอากาศ หรือ ทางบก และมีการประสานงานกันได้ดีทั้งผู้จัดการ โลจิสติกส์ และผู้ให้บริการ

Global Customer Service ผู้ให้บริการต้องมีข้อเสนอในลักษณะต่างในการบริการลูกค้า เช่น การประกันภัย การให้บริการทางการเงิน การตรวจสอบ การคืนสินค้า และมีหน่วยงานในการแก้ปัญหา หรือข้อร้องเรียน

Global Inventory Management and Logistics การบริหารสินค้าคงคลังจะต้องมีระบบในการวางแผนสินค้าคงคลัง มีการจัดการกับคำสั่งซื้อสินค้า การเติมเต็มสินค้า การจัดการจะต้องให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริการลูกค้า ตรงต่อเวลาโดยมีสินค้าคงคลังที่เหมาะสม

Global Information flow การจัดการข้อมูลมีความสำคัญต่อการเคลื่อนไหวของสินค้า ฉะนั้นระบบสารสนเทศ(Information technology)เป็นสิ่งจำเป็นเพราะเป็นตัวเชื่อมโยงข้อมูลไม่ว่าระหว่าง ลูกค้า กับ ผู้จัดหา หรือพันธมิตรทางการค้าอื่นๆ

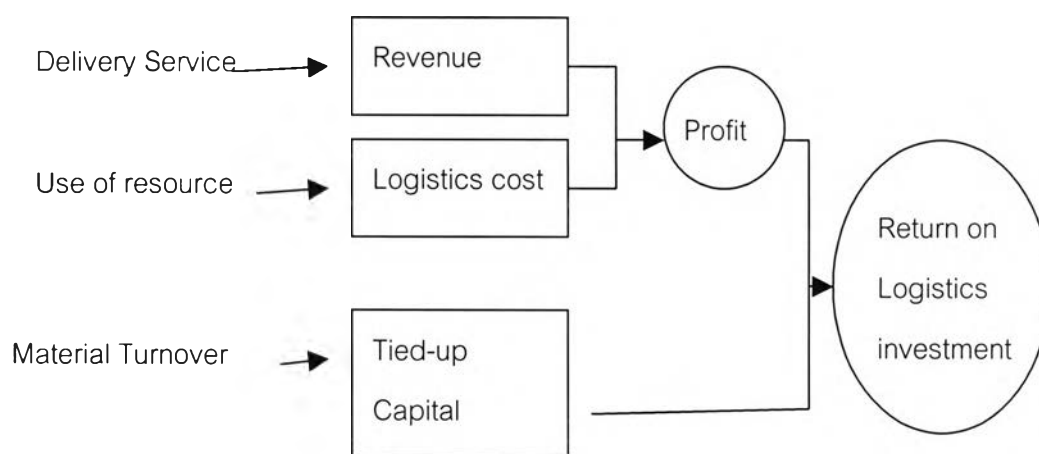


รูปที่ 13 A framework of 3<sup>rd</sup> PL provider functions and evaluation criteria

ในการรวบรวมและศึกษาของ Vaidyanathan ได้เสนอ ตัวชี้วัดควรใช้ในการประเมินผู้ให้บริการมีดังต่อไปนี้

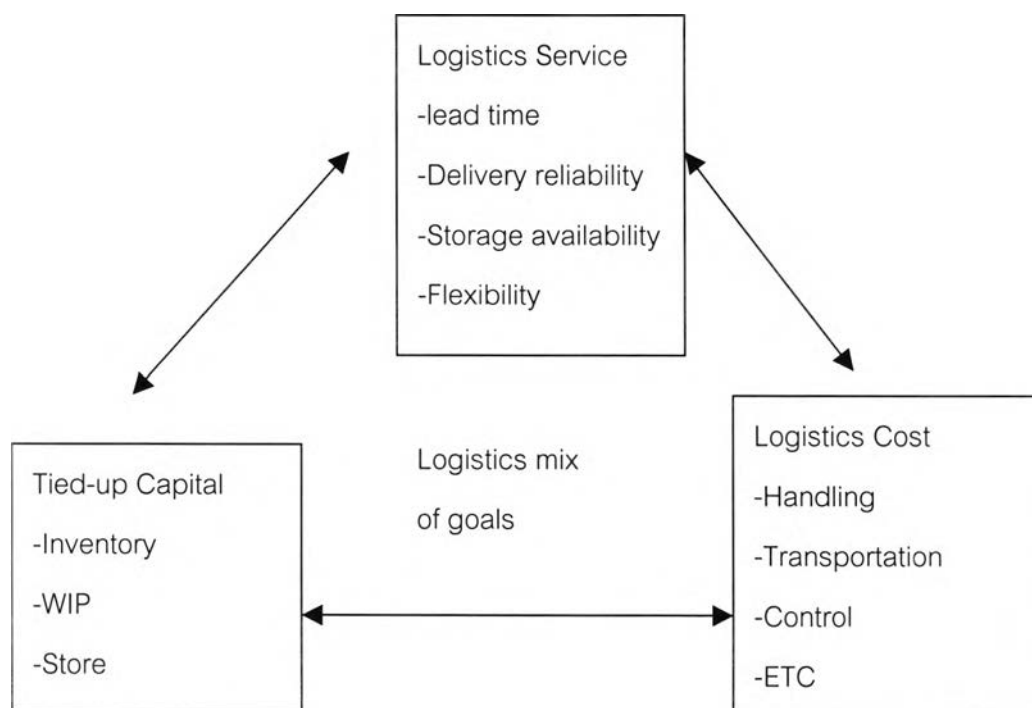
- Information Technology
- Quality
- Cost
- Services
- Performance Metrics
- Intangible

Lu และ Su (2002) ได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการวัดผลของการจัดการโลจิสติกส์ ว่าเป้าหมายหลักของธุรกิจคือต้องการกำไรให้มากที่สุดฉะนั้นการจัดการโลจิสติกส์จะต้องทำให้เกิดคุณค่าแก่ลูกค้าโดยการลดต้นทุนจึงเป็นการทำทนายที่จะต้องสร้างสมดุลระหว่างการบริการลูกค้าและต้นทุนในการใช้จ่ายเพื่อให้องค์กรได้ผลกำไรสูงสุด รูปที่ 14 แสดงรูปดั้งเดิม ที่ได้รับการปรับปรุงแล้วเกี่ยวกับความคาดหวังในการจัดการ โลจิสติกส์



รูปที่14 ความเชื่อมโยงระหว่างประสิทธิภาพของส่วนประกอบของ โลจิสติกส์และผลตอบสนอง

ประสิทธิภาพของการจัดการโลจิสติกส์ สามารถอธิบายได้ในรูปแบบของ การบริการ ต้นทุน และการไม่ก่อประโยชน์ของการลงทุน ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งสามเป็นดังรูปที่ 15



รูปที่ 15 ความสมดุลของส่วนประสมของเป้าหมายการจัดการ โลจิสติกส์

#### 2.3.4 ความเสี่ยงในขบวนการใช้บริการ โลจิสติกส์

Tompkins (2004) ได้เสนอแนะว่าการเลือกใช้บริการ โลจิสติกส์จะมีโอกาสเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนคือมีความเสี่ยงดังต่อไปนี้

- 2.3.4.1 ความเสี่ยงเนื่องจากวางนโยบายผิด
- 2.3.4.2 ความเสี่ยงเนื่องจากการเลือกผู้ให้บริการผิด
- 2.3.4.3 ความเสี่ยงเนื่องจากการนำไปปฏิบัติงานผิด
- 2.3.4.4 ความเสี่ยงเนื่องจากการจัดการที่ผิดพลาด

#### 2.4 ความสัมพันธ์ในการใช้บริการโลจิสติกส์

##### 2.4.1 พันธมิตรในการจัดการ โลจิสติกส์

กมลชนก สุทธิวาหนฤพุฒิ ได้ให้คำจำกัดความของ พันธมิตร ดังต่อไปนี้

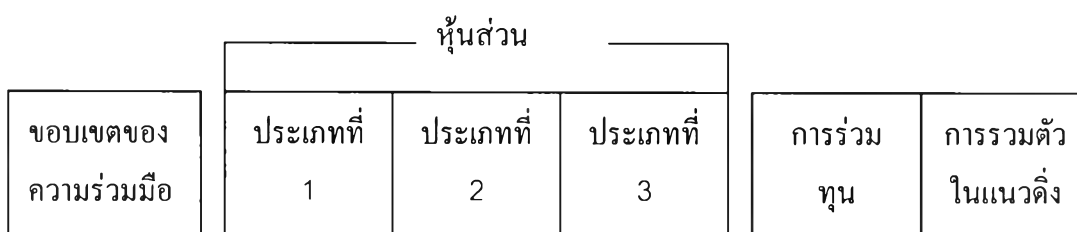
2.4.1.1 พันธมิตร คือการสร้างความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่อยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจกัน ความเปิดกว้าง ร่วมกัน รับความเสี่ยงและแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกันที่ได้จากความได้เปรียบในการแข่งขัน และส่งผลให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจมีมากกว่าการที่จะ

ดำเนินการอยู่เพียงลำพัง และได้อธิบายลักษณะประเภทของพันธมิตรดังต่อไปนี้คือ พันธมิตรไม่เหมือนกับการร่วมกิจการ (joint venture) หรือพันธมิตรทางกลยุทธ์ (Strategic alliance) ซึ่งแสดงระดับความสัมพันธ์ระหว่างสองกิจการและก็ไม่เหมือนกับการรวมตัวกันในแนวดิ่งด้วย แต่การจัดการทางด้านพันธมิตรที่ดีสามารถให้ประโยชน์คล้ายกับการร่วมกิจการหรือการรวมตัวในแนวดิ่ง และจากการวิจัยได้แบ่งความสัมพันธ์ด้านพันธมิตรอยู่ 3 รูปแบบดังรูปที่ 16 คือ

ประเภทที่ 1 องค์กรตระหนักถึงผู้อื่นในฐานะหุ้นส่วน และมีกิจกรรมความร่วมมือและวางแผนภายใต้ข้อจำกัด ซึ่งมีความสัมพันธ์ในระยะสั้น และเกี่ยวข้องกับองค์กรในระดับหน่วยงานหรือแผนกใดแผนกหนึ่งของแต่ละองค์กร

ประเภทที่ 2 องค์กรมีความเกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในความร่วมมือประสานงานระหว่างกิจกรรมต่างๆอย่างไรก็ตามก็ไม่ได้คาดหวังให้สิ่งนั้นเกิดขึ้นอยู่ตลอดไป แต่มักจะมีความสัมพันธ์ในระยะยาวและเกี่ยวข้องกับหลายๆแผนกด้วยกัน

ประเภทที่ 3 องค์กรแบ่งปันความร่วมมือกันในระดับที่สำคัญๆ โดยแต่ละฝ่ายต่างมองกันและกันในฐานะส่วนขยายของกิจการของตน โดยทั่วไปไม่มีระยะเวลาสิ้นสุดของความร่วมมือดังกล่าว



รูปที่ 16 ประเภทของความสัมพันธ์

ตัวแบบของพันธมิตร รูปที่ 17 แสดงถึงตัวแบบของพันธมิตรมีองค์ประกอบหลักอยู่ 3-ประการที่นำมาสู่-ผลลัพธ์ คือ ตัวขับเคลื่อน (driver) ตัวส่งเสริม (Facilitator) และองค์ประกอบ (Component)

ตัวขับเคลื่อน(Driver) คือ เหตุผลผลักดันต่อการเป็นหุ้นส่วน ทั้งสองฝ่ายต้องเชื่อว่าต่างฝ่ายจะได้รับประโยชน์ที่ชัดเจนจากการเป็นพันธมิตรสูงกว่าการไม่เป็นพันธมิตร ประโยชน์ในขั้นต้นที่ตัวขับเคลื่อนก่อให้เกิดความต้องการมีพันธมิตรได้แก่

- ประสิทธิภาพในสินทรัพย์ หรือ ต้นทุน
- การปรับปรุงในการบริการลูกค้า



-ความได้เปรียบทางการตลาด

- กำไรที่มีเสถียรภาพหรือมีการเติบโต

ในการประเมินความสัมพันธ์นั้น ผู้บริหารจะต้องทราบว่า มีตัวขับเคลื่อนเพียงพอกี่ตัวที่จะเข้าร่วมกันเป็นพันธมิตรอย่างน้อยเพียงใด

ประการแรก ทุกฝ่ายจะต้องมีตัวขับเคลื่อน อาจไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเหมือนกันทั้งสองฝ่ายแต่ทั้งคู่ต้องมีตัวขับเคลื่อนที่แข็งแกร่ง

ประการที่สอง ตัวขับเคลื่อนจะต้องแข็งแกร่งเพียงพอที่จะทำให้แต่ละฝ่ายสามารถคาดหวังได้ถึงประโยชน์ที่เป็นจริงจากความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่ง แต่ละฝ่ายจะต้องมีการประเมินถึงความแข็งแกร่งของตัวขับเคลื่อนที่กำหนดอย่างอิสระ

ตัวส่งเสริม(Facilitator) คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความร่วมมือกัน ที่ช่วยส่งเสริมการเจริญเติบโตและการพัฒนาพันธมิตร ระดับของตัวส่งเสริมที่มีอยู่มักจะเป็นตัวตัดสินถึงความสำเร็จของพันธมิตร ตัวส่งเสริมนั้น ได้แก่

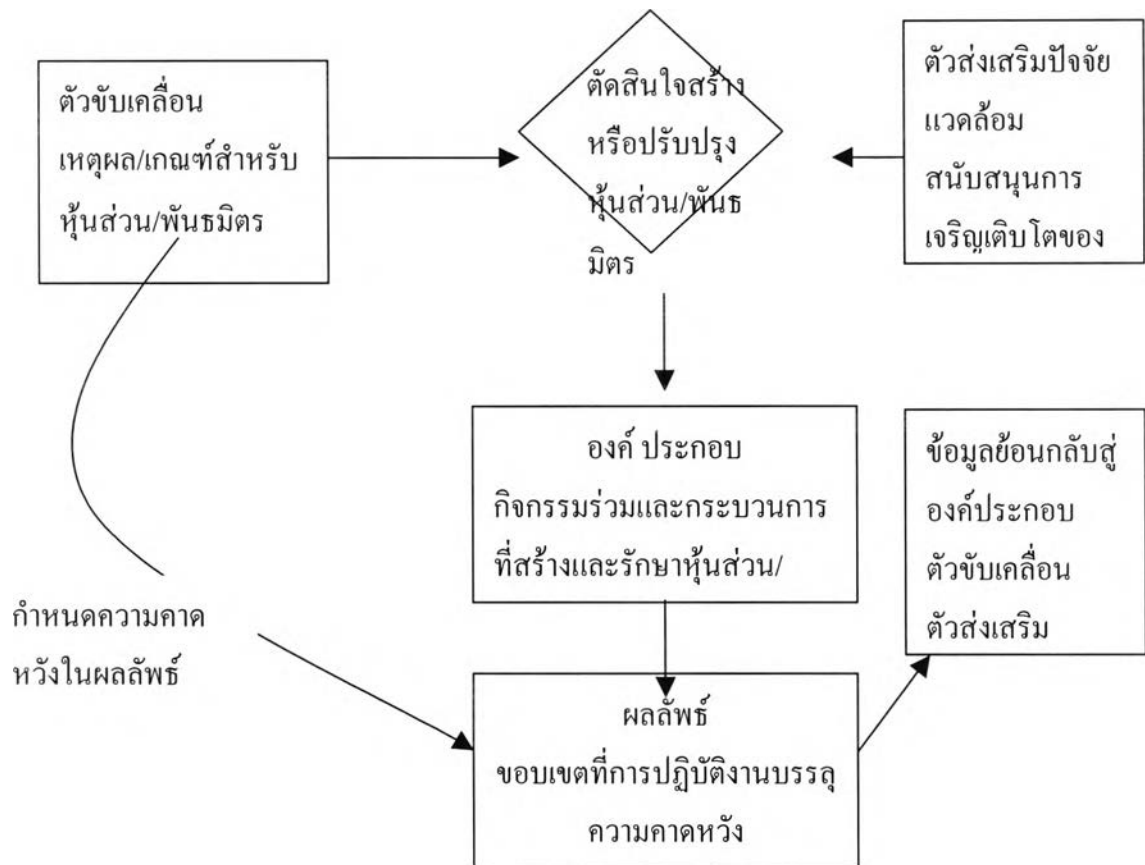
-ความคล้ายคลึงกันทางด้านปรัชญาและเทคนิคทางการบริหาร

-ความร่วมมือกัน

-ความสมดุลระหว่างกัน

-ความเข้ากันได้ระหว่างกิจการ

ตัวส่งเสริมนั้นเป็นประโยชน์ในสภาพแวดล้อมที่ประสมประสานของพันธมิตรทั้งสองฝ่าย ตัวส่งเสริมจะต้องถูกประเมินโดยผู้บริหารของแต่ละฝ่ายร่วมกัน



รูปที่ 17 กระบวนการของพันธมิตร

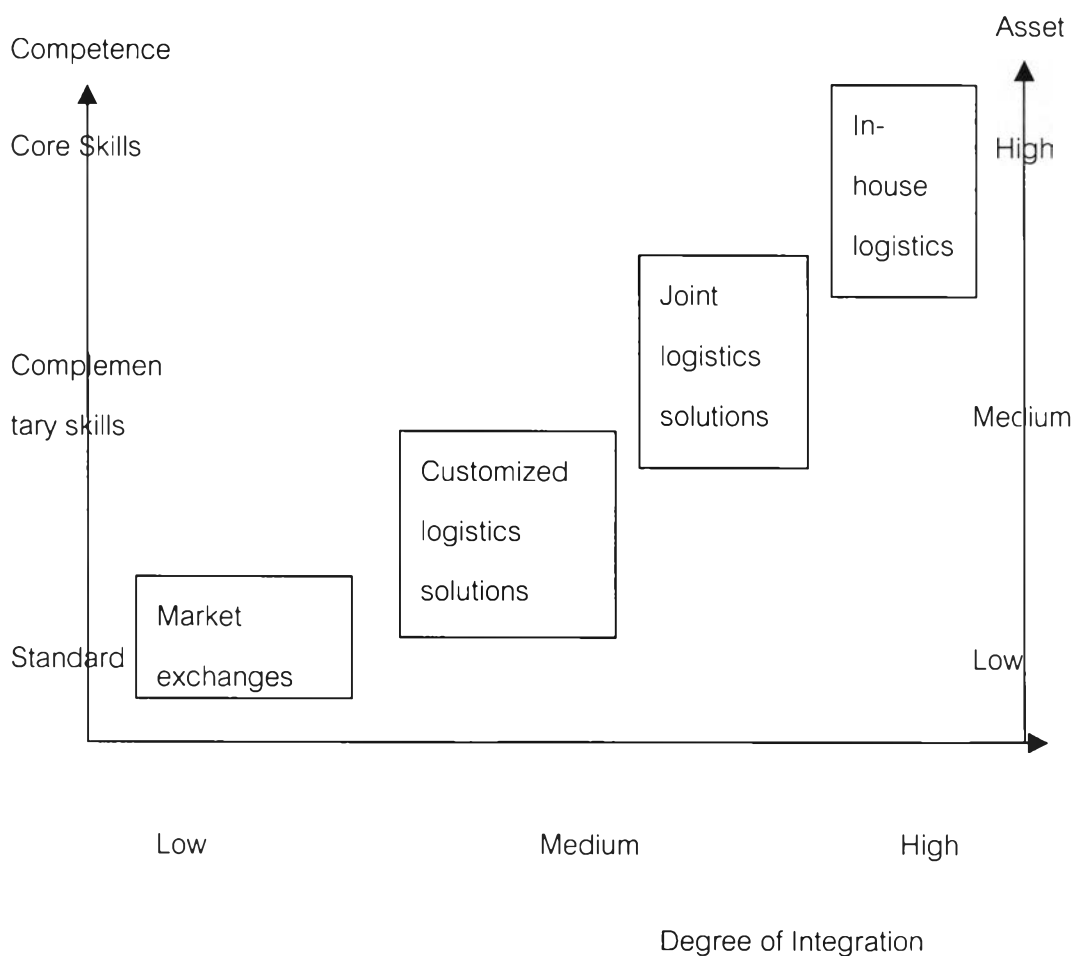
องค์ประกอบ คือ กิจกรรมและกระบวนการร่วมกันที่ใช้เพื่อสร้างและรักษาความเป็นพันธมิตรเอาไว้ องค์ประกอบสร้างความสัมพันธ์ในการดำเนินงานและสร้างประโยชน์จากความร่วมมือกันพันธมิตรทุกฝ่ายต่างมีองค์ประกอบพื้นฐานที่คล้ายคลึงกัน แต่มีทิศทางในการนำไปปฏิบัติและการจัดการที่แตกต่างกัน องค์ประกอบเหล่านั้นได้แก่ การวางแผน การควบคุมการปฏิบัติการร่วม การติดต่อสื่อสาร การร่วมแบ่งปันความเสี่ยงและผลประโยชน์ ความไว้วางใจและข้อตกลง วิธีการติดต่อ ทักษะวิสัย และการลงทุนทางการเงิน

ผลลัพธ์และการสะท้อนกลับ เมื่อนำการเป็นพันธมิตรมาปฏิบัติ จะต้องมี การวัดประสิทธิผลของความสัมพันธ์ และอาจมีการปรับเปลี่ยนได้ การวัดผลที่มีประสิทธิภาพและการสะท้อนกลับคือการประเมินการพัฒนาตัวขับเคลื่อนของพันธมิตรซึ่งจะต้องมีการวัดผลในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวขับเคลื่อนแต่ละตัวอย่างชัดเจน การวัดผลที่ชัดเจนจะเป็น มาตรฐานในการ

ประเมินผลลัพธ์ของการเป็นพันธมิตร และการสะท้อนกลับจะมีขึ้น ณ ส่วนหนึ่งส่วนใดของตัวแบบนี้ก็ได้ และการสะท้อนกลับนี้เองจะต้องมีการปรับปรุงทุกระยะตามสถานะของตัวขับเคลื่อนตัวส่งเสริม และ องค์ประกอบ

2.4.2 ระดับความสัมพันธ์ในการใช้บริการ โลจิสติกส์ระหว่างผู้ใช้และผู้ให้บริการ

จากการศึกษาของ Halldorsson and Skjott-Larsen(2004) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ของผู้ขายและผู้ให้บริการโลจิสติกส์ของ Bowersox(1990) โดยความสัมพันธ์จะเริ่มจากการมีการติดต่อทางธุรกิจแบบง่าย ๆ หรือครั้งเดียวจนกระทั่งเป็นการร่วมมือกันจนเป็นข้อตกลงกันในการบริการ โดยเริ่มจากการบริการในระยะสั้นจนถึงการบริการสืบเนื่องเป็นระยะเวลานาน และระดับความสัมพันธ์ที่ Cox(1996) ได้เสนอที่แปรผันไปตามความร่วมมือ ดังรูปที่ 18



รูปที่ 18 การบริการ โลจิสติกส์ของ Third party ในมุมมองของความสามารถ

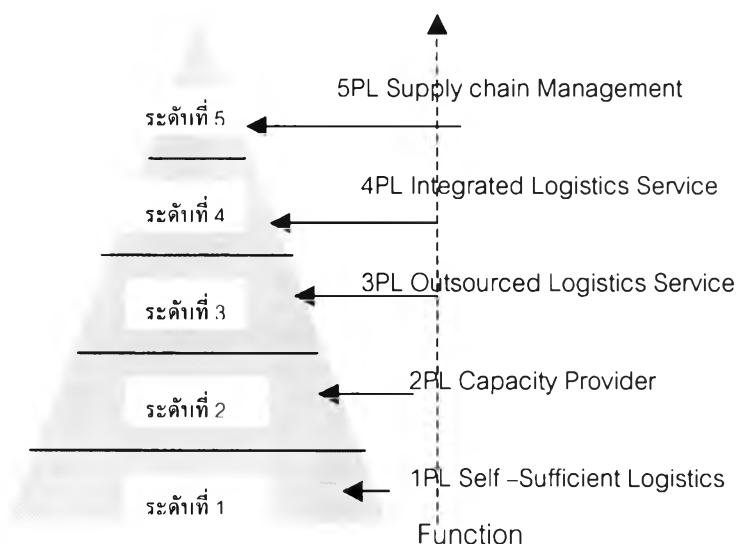
Market exchange ในการร่วมมือที่ระดับต่ำสุด คือ ผู้ซื้อบริการเป็นแบบครั้งคราวซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างสองฝ่ายจะเป็นในลักษณะระยะสั้นหรือชั่วคราวและเป็นการต่อรอง และจุดสนใจคือเรื่องราคาจะไม่สนใจในเรื่องของการลงทุนในสินทรัพย์และผู้ให้บริการก็จะเสนอบริการในระดับมาตรฐานปรกติทั่วไป

Customized logistics solution คือความร่วมมือในระดับถัดมา ผู้ให้บริการจะมีข้อเสนอในมาตรฐานแบบต่างๆให้ผู้ใช้บริการได้เลือกให้เหมาะสมหรือการเลือกแบบเป็นชุด (package) การลงทุนในสินทรัพย์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำจนถึงปานกลางเพราะการบริการสามารถให้เข้ากับผู้ซื้อบริการหลายราย ความชำนาญในการบริการเป็นสิ่งที่ผู้ให้บริการให้ความสนใจ ระยะในความสัมพันธ์จะอยู่ในช่วงจำกัดแค่หนึ่งปีหรือน้อยกว่า การแบ่งปันข้อมูลหรือการแก้ปัญหาร่วมกันจะมีข้อจำกัดส่วนใหญ่ผู้ให้บริการจะเน้นไปในทางการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพและปรับปรุงการให้บริการ การปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละประเภทจะเป็นเรื่องรองลงมา ความสัมพันธ์ในระดับนี้มีข้อดีสำหรับผู้ให้บริการคือการประหยัดในการลงทุนและความรับผิดชอบ (economies of scale and scope)

Joint logistics solutions คือความสัมพันธ์ในระดับที่ 3 เป็นการพัฒนาระบบงานการโลจิสติกส์ในการแก้ปัญหาร่วมกันระหว่างผู้ให้บริการและผู้ให้บริการเป็นการร่วมมือแบบให้ เป็นหนึ่งเดียวโดยทุกฝ่ายได้ประโยชน์ (WIN-WIN Relationship) มีการคาดหวังในระยะยาวและมีการใช้ข้อมูลและแก้ปัญหาร่วมกัน มีการลงทุนในระดับกลางจนค่อนข้างสูงโดยเฉพาะทรัพย์สินทางปัญญา และผู้ให้บริการจะให้ความสำคัญกับแกนหลักในการแข่งขันของผู้ให้บริการเป็นสำคัญมีการพัฒนานวัตกรรม และพัฒนาความสัมพันธ์ เป็นสิ่งจำเป็น

In-House logistics solutions ในความร่วมมือระดับนี้กิจกรรมโลจิสติกส์จะถูกพิจารณาเป็นหัวใจหลักในการแข่งขันของผู้ให้บริการและการลงทุนในสินทรัพย์เฉพาะจะอยู่ในระดับสูงโดยเฉพาะการลงทุนในบุคลากรควรที่จะทำกิจกรรมนั้นเองภายในบริษัทและเอากิจกรรมที่ไม่ใช่หัวใจหลักให้ผู้ให้บริการทำแต่ก็ไม่เสมอไปยังมีตัวอย่างเช่น Wal-Mart's ให้ ผู้จัดการส่งสินค้าเป็นคนบริหารจำนวนสินค้าคงคลังและการกระจายสินค้าให้ซึ่งเป็นการทำให้Wal-Mart's มีความแตกต่างไปจากคู่แข่งถึงแม้ว่าการบริหารสินค้าคงคลังและการกระจายสินค้าจะเป็นหัวใจหลักในการแข่งขัน

ในการทบทวนวรรณกรรม ของ LU และ Su ได้กล่าวถึงระดับการบริการโลจิสติกส์เป็นแต่ระดับดังรูปที่ 19



### รูปที่ 19 ระดับของโลจิสติกส์

โดยที่ความหมายในแต่ละระดับเป็นดังต่อไปนี้

ระดับที่ 1 คือการจัดการโลจิสติกส์ด้วยตัวเองของธุรกิจเล็กๆที่กิจกรรมการซื้อและขายอยู่ในที่เดียวกัน

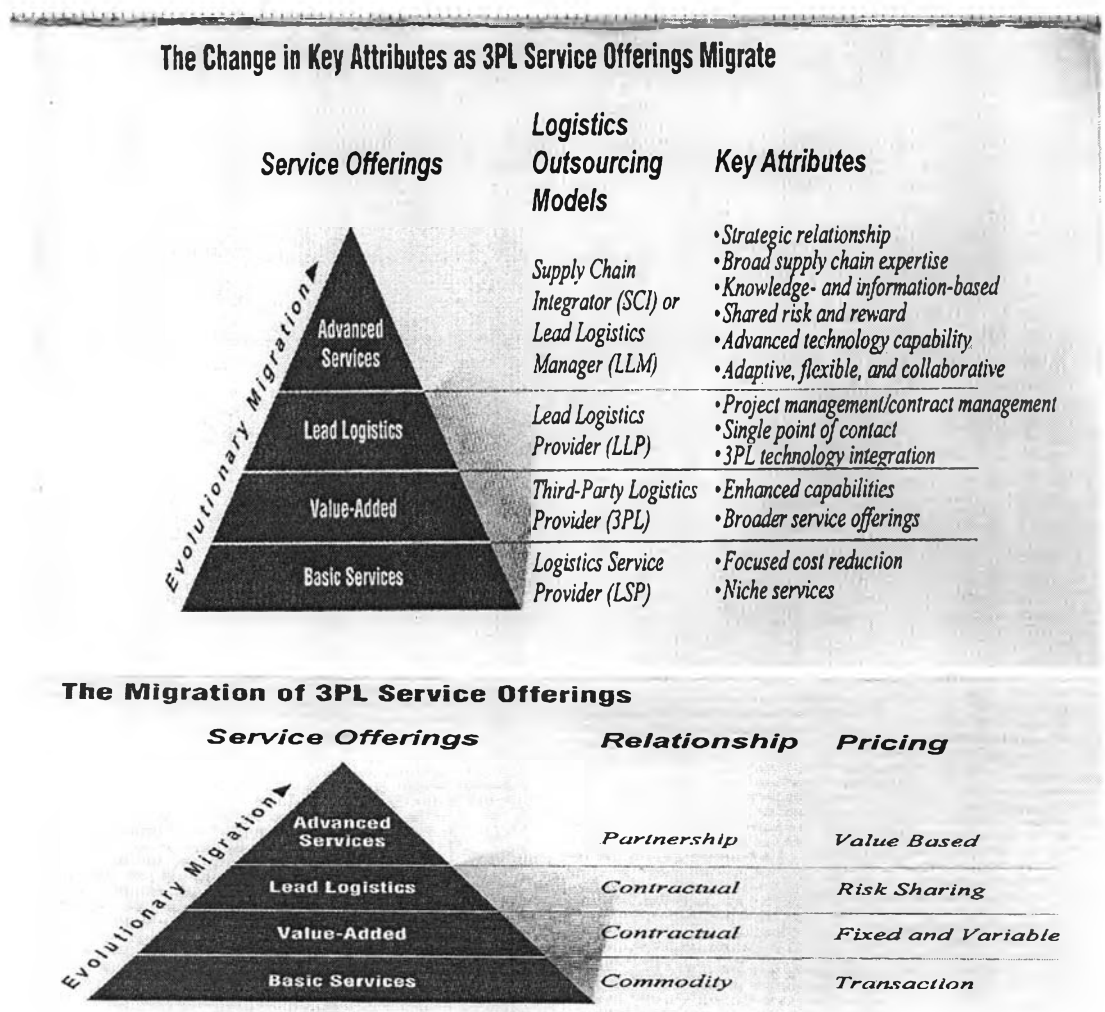
ระดับที่ 2 คือการบริการจัดการโลจิสติกส์สำหรับธุรกิจที่ขายตัวออกไปมีพื้นที่ครอบคลุมมากขึ้นทางภูมิศาสตร์จึงต้องการผู้ให้บริการที่ช่วยเพิ่มความสามารถในการรองรับการขยายตัวโดยช่วยทำกิจกรรมบางอย่างในระบบโซ่อุปทานเช่นกิจกรรมขนส่ง จัดเก็บของในคลังสินค้า

ระดับที่ 3 คือการบริการโลจิสติกส์ ที่ทำหน้าที่แก้ปัญหาให้กับผู้ให้บริการเพื่อหาวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุดให้กับผู้ให้บริการโดยการลงทุนเองหรือใช้การลงทุนจากผู้ประกอบการในระดับที่ 2

ระดับที่ 4 การบริการโลจิสติกส์ในระดับนี้อาจจะมีความซ้ำซ้อนกับระดับที่ 3 และการบริการในระดับนี้จะเรียกเก็บค่าบริการในการให้คำปรึกษา และผู้ให้บริการในระดับที่ 3 พยายามที่จะเปลี่ยนแปลงขึ้นมาเป็นการบริการในระดับนี้ การบริการในระดับนี้ จะมีความหมายมากกว่าระดับที่ 3 ในการบริการเกี่ยวกับการวางแผน การจัดการสารสนเทศ การวางแผนการขนส่งและการจราจร การวางแผนการเงิน

ระดับที่ 5 คือการจัดการโซ่อุปทานให้กับผู้ให้บริการทั้งระบบ

Allen ,G.,R. (2003)ได้เสนอ รูปแบบของการใช้บริการ โลจิสติกส์เป็นรูปปิรามิด ดังรูปที่20 โดยเริ่มจากพื้นที่ปิรามิดวางอยู่คือการทำกิจกรรมโลจิสติกส์เองโดยผู้ให้บริการ โดยมีเหตุผลว่ากิจกรรมโลจิสติกส์คือกิจกรรมที่สำคัญควรที่จะจัดการเองภายในมากกว่าให้คนภายนอกเข้ามาทำแต่ถ้าผู้ให้บริการมีเหตุผลเปลี่ยนไปจากเดิมโดยคิดว่ากิจกรรมโลจิสติกส์สามารถให้ผู้อื่นจัดการได้ระดับการบริการ โลจิสติกส์จะกระเทิบสูงขึ้น ไปตั้งแต่การจัดการโลจิสติกส์แบบพื้นฐาน(Basic service ) การจัดการแบบเพิ่มคุณค่า(Value added) การจัดการแบบผู้นำโลจิสติกส์ (Lead logistics) และระดับยอดสุดของปิรามิดคือการจัดการแบบก้าวหน้า โดยแต่ละระดับจะมีความแตกต่างกันในเหตุผลหลัก(Key Attributes) ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้และผู้ให้บริการที่แตกต่างกัน และที่สำคัญคือลักษณะของราคาในการให้บริการที่แตกต่างกัน



รูปที่ 20 รูปแบบของการบริการ โลจิสติกส์ของ Allen,G.,R.