

## บทที่ 2



### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ทฤษฎีการตัดสินใจ (Making Decision Theory)

เป็นการศึกษาถึงกลยุทธ์ (Strategic) และยุทธวิธี (Tactics) ที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต้องการ อาจพิจารณาถึงทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น วัสดุ บุคลากร เครื่องจักร ทุน กระบวนการ ตลอดจนการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรดังกล่าว ทฤษฎีการตัดสินใจยังครอบคลุมถึงการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงพฤติกรรมซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้ดีกับสถานการณ์ ทุกรูปแบบของการจัดการ

การตัดสินใจนั้นเป็นกระบวนการเลือกระหว่างทางเลือกต่างๆ โดยเลือกทางใดทางหนึ่งขึ้นมาั่นเอง งานของ Richard T. Walsh (2002) ได้กล่าวว่า ในการตัดสินใจว่าจะทำเองหรือจ้างผู้อื่นทำนั้น ควรมองในแง่ที่ว่าทำอย่างไรจึงจะได้ผู้เชี่ยวชาญและได้รับบริการที่ปรารถนา ธุรกิจควรถามตนเองว่าควรจะมีการจ้างผู้อื่นทำ (Outsource) หรือไม่ และกิจกรรมที่จะต้องทำการจ้างผู้อื่นทำ (Outsource) นั้นมีมากน้อยแค่ไหนและเป็นปัจจัยที่ให้อธุรกิจประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่

1. ประเภทของการตัดสินใจ งานของวีระพล สุวรรณอนันต์ (2527) ได้แบ่งประเภทของการตัดสินใจ ออกเป็น 3 แบบคือ

1.1 การตัดสินใจภายใต้ภาวะแน่นอน (Certainty) หมายถึง การตัดสินใจโดยทราบข้อมูลอย่างแน่นอน เมื่อเลือกทางเลือกแล้วจะเกิดผลอย่างไรบ้าง ซึ่งในความเป็นจริงจะพบการตัดสินใจแบบนี้บ่อยมาก เทคนิคที่ใช้ในการตัดสินใจแบบนี้มักใช้วิธีการทางสถิติแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ หรือผลจากการศึกษาวิจัย

1.2 การตัดสินใจภายใต้ภาวะไม่แน่นอน (Uncertainty) หมายถึง การตัดสินใจโดยไม่มีข้อมูลที่ทราบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไรบ้าง การตัดสินใจจึงต้องใช้เกณฑ์เลือกหรือเลือกทางที่คาดว่าจะเกิดผลเสียน้อยที่สุด ในช่วงเวลาที่เศรษฐกิจตกต่ำ ธุรกิจต้องตัดสินใจว่าจะทำอะไร ควรจะจ้างพนักงานเพิ่มหรือควรจะทำการปลดพนักงาน (Lay off) เพื่อเตรียมรับมือกับ

สถานการณ์แห่งความยากลำบากที่กำลังจะมาถึง ทั้งนี้เนื่องจากการตัดสินใจในวันนี้จะส่งผลกระทบต่อวันพรุ่งนี้

1.3 การตัดสินใจภายใต้ภาวะความเสี่ยง (Risk) หมายถึง การตัดสินใจที่พอจะมีข้อมูลอยู่บ้างแต่ไม่สมบูรณ์ 100% จึงต้องใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็นเข้ามาช่วยในการตัดสินใจ โดยคำนวณว่ามีโอกาสจะเกิดผลที่ต้องการเท่าไร แล้วจึงทำการตัดสินใจ

2. ขั้นตอนการตัดสินใจ ในการจ้างผู้อื่นทำนั้น งานของ Carroll และ Johnson (1990) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนในการตัดสินใจจ้างผู้อื่นหรือทำเองนั้นต้องผ่านกระบวนการตัดสินใจดังต่อไปนี้

2.1 Recognition หมายถึง การเริ่มตระหนักว่ามีสถานการณ์บางอย่างที่ต้องมีตัดสินใจเกิดขึ้น เช่น

2.2 Formulation หมายถึง การค้นหาและแยกแยะสถานการณ์ที่ต้องมีการตัดสินใจ โดยมีสมมติฐานว่าผู้ตัดสินใจต้องการผลตอบแทนที่ดีที่สุดจากการตัดสินใจนั้น

2.3 Alternative generation หมายถึง การสร้างตัวเลือกหลายๆ ตัวเลือกขึ้นมาเพื่อใช้ในการตัดสินใจ

2.4 Information Search หมายถึง การหาข่าวสารเกี่ยวกับทางเลือกต่างๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุด

2.5 Judgment or Choice หมายถึง การเปรียบเทียบข้อดี - ข้อเสียของทางเลือกต่างๆ

2.6 Action หมายถึง การตัดสินใจกระทำการเลือก

2.7 Feedback คือ การได้รับข้อมูลย้อนกลับ หลังจากทีกระทำการตัดสินใจไปแล้ว โดยข้อมูลที่ได้รับมาอาจมีผลทำให้เกิดความรู้ใหม่ หรือมีเกณฑ์ใหม่สำหรับการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นต่อไป

ซึ่งกระบวนการตัดสินใจอาจรวมถึงขั้นตอนพื้นฐาน 3 อย่าง คือ

(1) ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ขั้นตอนความเฉลียวฉลาด ข้อมูลจะถูกรวบรวมและวิเคราะห์

(2) การออกแบบ (Design) ขั้นตอนออกแบบจะมีการศึกษาปัญหา สรุปและทดสอบ

(3) ทางเลือก (Choice) ขั้นตอนทางเลือกคำตอบจะถูกเลือกและสร้างเครื่องมือ

3. บทบาทในการตัดสินใจ (Decision Role) โดยปกติตำแหน่งด้านการจัดการในกิจการ จำแนกออกได้เป็น 3 ระดับ

3.1 การจัดการระดับสูง

3.2 การจัดการระดับกลาง

3.3 การจัดการระดับล่าง

### 3.1 การจัดการระดับสูง (Upper-level Management)

ผู้บริหารระดับสูงมีความรับผิดชอบเริ่มแรกในการกำหนดการเคลื่อนไหวในอนาคตของบริษัทที่เรียกว่า “การวางแผนกลยุทธ์” (Strategic Planning) ซึ่งเป็นการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ของแผนกต่างๆในระยะยาวขององค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องมีข้อมูลข่าวสารที่เป็นพื้นฐานสำคัญเกี่ยวกับแนวโน้มต่างๆทั้งภายในบริษัทและสภาพแวดล้อมภายนอก

### 3.2 การจัดการระดับกลาง (Middle-level Management)

ความต้องการข้อมูลข่าวสารของการจัดการระดับกลางแตกต่างไปจากการจัดการระดับสูงเพราะการจัดการระดับกลางเกี่ยวกับการวางแผนยุทธวิธี (Tactical Planning) และการควบคุมเป็นส่วนใหญ่เพื่อให้งานสำเร็จ ผู้บริหารระดับกลางจะบอกถึงวิธีการปฏิบัติงานในขอบเขตเฉพาะเจาะจง

### 3.3 การจัดการระดับล่าง (Lower-level Management)

ผู้บริหารระดับล่างรับผิดชอบโดยตรงต่อการวางแผนและการควบคุมกิจกรรมของพนักงานทั้งหลาย เพื่อให้เป้าหมายในระดับที่สูงขึ้นไปสามารถบรรลุผลสำเร็จโดยทั่วไปผู้บริหารต้องการรายละเอียดของรายงานที่อธิบาย สิ่งที่สำคัญจะต้องกระทำโดยหน่วยงานแต่ละหน่วย และวิธีการที่แต่ละหน่วยกำลังดำเนินการที่เอื้อประโยชน์ต่อเป้าหมายการผลิต โดยทั่วไปความต้องการข้อมูลข่าวสารของการจัดการระดับล่าง เรียกว่า “การวางแผนการปฏิบัติงาน”

โดยภาพรวมโครงสร้างอุตสาหกรรม ผู้ที่มีอิทธิพลและเป็นผู้มีบทบาทด้านการตัดสินใจ (Decision Role) ในการใช้กลยุทธ์การจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์ ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับสูง โดยทำการตัดสินใจเลือกกระหว่างสองทางเลือกขึ้นไป ซึ่งเป็นการเลือกกระหว่างทางเลือกที่คาดหวังว่าจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงพอใจจากปัญหาใดปัญหาหนึ่ง โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์ ซึ่งผู้

มีหน้าที่ตัดสินใจ มีความเสี่ยงต่อกระบวนการในการสกรีนและการคัดเลือกผู้ให้บริการบุคคลที่สาม กิจกรรมที่จะว่าจ้าง รวมทั้งผลลัพธ์จากการใช้บริการ

การตัดสินใจจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมบางอย่างในองค์กร โดยปกติผู้บริหารระดับสูง CEO CFO หรือพนักงานจัดซื้อ จะเป็นผู้มีบทบาทการตัดสินใจ หรือที่ปรึกษามีส่วนเกี่ยวข้องกับการรับผิดชอบในการตัดสินใจนี้ ในเวลาเดียวกันเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจะถูกกำหนดขึ้นการทำงานด้วยกันเป็นทีมและอาจมีที่ปรึกษาผู้ให้ข้อเสนอแนะ เมื่อใดก็ตามที่องค์กรโลจิสติกส์เห็นสมควรจะต้องมีการจ้างงานจากภายนอก เมื่อที่ปรึกษาเห็นด้วย ทางทีมงานจะแนะนำกระบวนการและการทำการคัดเลือก โดยส่วนมากประมาณ 90% ของผู้ให้บริการจะพอใจกับผลการจ้างผู้อื่นทำ ส่วนใหญ่ที่องค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จเนื่องมาจากการขาดความเข้าใจข้อมูลพื้นฐาน ส่วนน้อยเป็นผลมาจากการเจรจาที่ล้มเหลว และการนำเสนอที่ผิดพลาดของผู้ให้บริการโลจิสติกส์

ผู้มีบทบาทในการตัดสินใจสำหรับการจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย เป็นเช่นเดียวกับอุตสาหกรรมอื่นทั่วไป คือ เจ้าของกิจการคนเดียวหรือสองคนขึ้นไปเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมบางอย่างแทนการทำเอง

#### 4 การประเมินผลการตัดสินใจ (Evaluating decision making)

การพิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่างๆ ที่จะจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์จะต้องมีการสร้างเครื่องมือ เช่นเดียวกับการวางแผนการตัดสินใจซึ่งจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับเครื่องมือที่นำมาใช้ วิธีการสร้างเครื่องมือสามารถทำในลักษณะตัดสินใจเกี่ยวกับคำตอบ คำตอบที่เป็นไปได้คือจะนำไปสู่การบรรเทาปัญหา ผลของการตัดสินใจยังทำให้องค์กรสามารถประเมินผู้ตัดสินใจได้อีกด้วย ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ (Effectiveness versus efficiency) การตัดสินใจทั้งหมดที่ทำโดยผู้มีบทบาทการตัดสินใจจะได้รับการออกแบบเพื่อปรับปรุงทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

**ประสิทธิผล (Effectiveness)** คือความสามารถขององค์กรในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

**ประสิทธิภาพ (Efficiency)** หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่นำเข้า (Input) และผลลัพธ์ที่ออกมา (Output) เพื่อสร้างให้เกิดต้นทุนสำหรับทรัพยากรต่ำสุด ซึ่งเป็นการกระทำสิ่ง

หนึ่งที่ถูกต้อง (Doing things right) โดยคำนึงถึงวิธีการ (Means) ใช้ทรัพยากร (Resources) ให้เกิดการประหยัดหรือสิ้นเปลืองน้อยที่สุด

## 5 ความสัมพันธ์ของทฤษฎีการตัดสินใจกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์

ในการตัดสินใจของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยว่าจะทำเองหรือการจ้างบุคคลภายนอกทำในกิจกรรมที่ผู้ประกอบการไม่ชำนาญ ซึ่งอาจจะได้ผู้ให้บริการที่ดีผลงานมีประสิทธิภาพกว่าการทำเอง ความสัมพันธ์ของทฤษฎีการตัดสินใจกับปัจจัยตัวใดที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสำหรับการจ้างผู้อื่นทำ ขึ้นอยู่กับกระบวนการตัดสินใจและการว่าจ้างในกิจกรรมใด จ้างใคร จ้างเมื่อไร ประโยชน์ที่ได้รับและเป็นปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ การตัดสินใจที่ถูกต้องจะนำมาซึ่งผลกำไร ส่วนการตัดสินใจที่ผิดพลาดจะนำไปสู่การขาดทุนและความผิดหวัง

กระบวนการตัดสินใจภายใต้ภาวะความแน่นอน ความไม่แน่นอน และภาวะความเสี่ยง ขั้นตอนการตัดสินใจเริ่มจากผู้ประกอบการต้องพิจารณาว่าถ้าในแต่ละวัน พนักงานขายต้องเสียเวลาไปกับการประชุมภายใน รายงานความคืบหน้า หรือการติดตามความคืบหน้าของใบสั่งซื้อแทนที่จะต้องใช้เวลากับการพบลูกค้าหรือขยายโอกาสทางการตลาดซึ่งเป็นสิ่งที่ถนัด หรือคอมพิวเตอร์ที่ใช้งานอยู่มักติดขัดอยู่เสมอเพราะเป็นรุ่นเดิมที่ใช้งานมานาน ทำให้ทำงานได้ช้าจนสร้างความไม่สะดวกในการบริหาร หรือการประสบปัญหาในการแสวงหาคู่ค้าทางด้านไอทีที่มีคุณภาพ ซึ่งมักมีการเปลี่ยนงานอยู่เสมอ อีกทั้งมีผลตอบแทนในระดับสูง โดยที่ยังไม่สามารถนำระบบไอทีเข้ามาใช้งานได้อย่างเต็มความสามารถ เหล่านี้เป็นต้นทุนที่สูงสำหรับกิจการ ดังนั้น การต้องดำเนินไปในทิศทางของกิจการควบคู่กับการลดต้นทุนการบริหารงานไปด้วยการจ้างผู้อื่นทำ (Outsourcing)

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นอย่างองค์กรขนาดใหญ่ กลาง หรือเล็ก จุดหนึ่งซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญในการตัดสินใจการจ้างผู้อื่นทำ (Outsourcing) เหมือนกัน คือ การเริ่มต้นจ้างผู้อื่น (Outsourcing) โดยเฉพาะองค์กรขนาดเล็กที่มักกลัวว่า เมื่อจ้างผู้อื่น (Outsourcing) ไปแล้วจะสูญเสียการควบคุม ไม่คล่องตัวเหมือนเมื่อก่อน ทั้งนี้เพราะเจ้าของกิจการขนาดเล็กส่วนใหญ่ นิยมบริหารจัดการบุคลากร แผนงาน หรือเทคโนโลยีด้วยตนเอง ทำให้ความรู้สึกที่จะต้องแบ่งงานบางส่วนออกไปให้องค์กรภายนอกช่วยดูแลนั้นทำใจค่อนข้างลำบากกับค่าใช้จ่าย และความไม่

มั่นใจว่าผลงานที่ได้จะเป็นอย่างที่คาดหวังเหมือนกับทำด้วยตนเอง อย่างไรก็ตามหากเจ้าของกิจการรายใดสามารถก้าวข้ามอุปสรรคตรงนี้ได้ โดยเปรียบเทียบข้อดี ข้อเสียของทางเลือกผลตอบแทนที่ได้ตามมาจะสร้างความประทับใจ ขณะที่องค์กรขนาดกลางและใหญ่ต่างเข้าใจดีว่าการ Outsourcing จะช่วยให้บริษัทคล่องตัว เพียงแต่ว่าจะเริ่มต้นเมื่อไหร่ การสร้างความมั่นใจในเรื่องดังกล่าวนี้จึงสามารถทำได้ด้วยการเตรียมงานที่รัดกุม โดยศึกษาสิ่งที่องค์กรมี สิ่งที่ต้องการ และสิ่งที่ผู้ให้บริการนำเสนอ (Service Provider)

เตรียมการจ้างงานจากภายนอก (Outsourcing) สิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งของการ Outsourcing คือ การเตรียมการโดยเฉพาะการศึกษาจากผู้ที่เคยทำแล้วประสบผลสำเร็จ การสำรวจรวมถึงทำความเข้าใจกับพนักงาน และการวิเคราะห์ว่าจะเริ่มต้นจากจุดใดก่อน การสำรวจว่าจะเริ่มจากจุดใดก่อนนั้น ควรเริ่มจากการรวบรวมข้อมูลทั้งจากพนักงานและลูกค้า แล้วนำมาวิเคราะห์ว่าส่วนใดสำคัญและจำเป็นต้องเริ่มทำก่อน แต่สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่มองข้ามไปไม่ได้คือ การทำความเข้าใจกับพนักงาน เพราะตามปกติ เมื่อแจ้งว่าจะทำการ Outsourcing แล้วนั้น คำถามของพนักงานจะเกิดขึ้นทันทีว่าแล้วเขาจะทำอะไร จะมีผลต่อความก้าวหน้าและสวัสดิการหรือไม่ เช่นนี้แล้ว เจ้าของกิจการจึงควรแจ้งจุดประสงค์และเป้าหมายให้ชัดเจน ว่าสิ่งที่จะกระทบต่อพนักงานจะเป็นรูปแบบใด เช่น ถ้าเป็นงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การ Outsourcing จะทำให้พนักงานมีเวลาออกแบบและวางแผนการนำไอทีมาใช้ในการบริหารได้มากขึ้น แทนที่จะต้องมานั่งปวดหัวในการบำรุงรักษาอุปกรณ์ต่างๆ ส่วนงานด้านการเงินมีเครื่องมือมาช่วยวิเคราะห์และจัดการได้รัดกุม โดยองค์กรต้องย้ำกับพนักงานว่าไม่มีผลต่อตำแหน่งใดๆ เพียงแต่มีรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไปเท่านั้น ส่วนการศึกษาข้อมูลของผู้ที่ประสบผลสำเร็จนั้นสามารถติดตามได้จากสื่อต่างๆ หรือผู้ให้บริการจะมีรวบรวมเพื่ออ้างอิง (Reference) อยู่แล้ว และการจะเริ่มจากจุดไหนก่อนนั้นต้องดูความเหมาะสมกับความต้องการจริงๆ

เริ่มต้น Outsourcing เป็นขั้นตอนการตัดสินใจกระทำการเลือก สำหรับการเริ่มต้นที่ดีนั้น ควรเริ่มจากการสร้างมั่นใจ และตั้งใจว่าต้องการ Outsourcing จริงๆ โดยเขียนปัญหาใหญ่ๆ ที่องค์กรกำลังประสบ พร้อมกับเขียนวิธีแก้ไขของแต่ละปัญหา แล้วถามตนเองว่าทำไมจึงเกิดขึ้น ถ้าคำตอบที่ได้เป็นเพราะไม่มีเวลาจัดการ ไม่มีผู้เชี่ยวชาญพอ หรือค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงเกินไป Outsourcing ก็เป็นทางเดินที่เหมาะสม ที่สุด จากนั้นนำปัญหาที่มีไปปรึกษาผู้ให้บริการ โดยมองหาหน่วยงานภายนอกที่มีศักยภาพ มีบริการที่ดี และการรับประกันที่ไว้ใจได้ แต่การจะเลือกผู้ให้บริการที่เหมาะสมได้นั้นต้องพิจารณาหลายอย่าง โดยอาจทำการเขียนชื่อผู้ให้บริการที่เข้าข่าย พร้อมจุดแข็ง จุดอ่อน และหาความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร โดย

ต้องมีการทำงานร่วมกันและมองหาความคล่องตัวว่าแบบใดเหมาะสมที่สุด โดยมีเป้าหมายคือ การรักษาความสัมพันธ์ให้ยาวนานด้วยการใช้เวลาในการศึกษาข้อกำหนดในการทำสัญญา ซึ่งจะทำให้ทั้งสองฝ่ายมีเวลาปรับกฎเกณฑ์ต่างๆ ให้เข้ากันได้มากที่สุด ส่วนค่าใช้จ่ายมีทั้งแบบเหมาจ่ายและคิดต่อรายการ ซึ่งต้องดูว่าองค์กรพร้อมเริ่มดำเนินการแบบใด

ขั้นตอนต่อไป คือ การเริ่มดำเนินงาน ต้องมีจัดการอย่างระมัดระวัง โดยความร่วมมือของบุคคลทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่กระทบต่องานที่ดำเนินอยู่ และที่สำคัญต้องทำความเข้าใจกับลูกค้าว่า ทำไมจึงต้องมีการเปลี่ยนรูปแบบ และเมื่อเปลี่ยนไปแล้ว บริการในอนาคตสำหรับลูกค้าจะดีขึ้นอย่างไร

สำหรับความสัมพันธ์กับผู้ให้บริการนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดที่ต้องทำบ่อยๆ คือ การสื่อสารทำความเข้าใจกันอยู่เสมอ ดังนั้นจึงควรพบปะกันเสมอๆ เพื่อกำหนดว่า ใครกำลังทำอะไร และไม่ทำอะไร รวมถึงการแลกเปลี่ยนข่าวสารเกี่ยวกับธุรกิจว่าในเวลาอันใกล้ ต้องการอะไร จะดำเนินไปในทิศทางใด เป็นต้น

หลังจากทำการ Outsourcing ไปสักระยะหนึ่งควรทำการประเมินผลการตัดสินใจว่า ให้ประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากกว่าการที่ดำเนินการด้วยตนเองหรือไม่ ถ้าผลการตัดสินใจข้างผู้อื่นทำไม่ได้ช่วยให้บริษัทลดต้นทุน ทำงานคล่องตัวขึ้น ผู้ทำการตัดสินใจจำเป็นต้องกลับไปเริ่มทำการวิเคราะห์หาสาเหตุว่าเพราะเหตุใดจึงไม่ประสบผลสำเร็จ

อย่างไรก็ตาม การ Outsourcing เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ เพียงแต่ต้องเลือกใช้ให้ถูกจังหวะ และเวลา ซึ่งการ Outsourcing นั้นสามารถทำได้ตลอดเวลาโดยไม่ทำให้เป้าหมายของธุรกิจ หรือลักษณะการดำเนินงานเปลี่ยนไป เมื่อตัดสินใจแล้วว่าจะ Outsourcing ควรดำเนินการทันที โดยความร่วมมือของบุคลากรทั้งภายในและภายนอก (Service Provider) และทำตามขั้นตอนที่ตั้งเป้าไว้

## แนวคิดการบริหารองค์กรโลจิสติกส์

การบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการบริหารกลยุทธ์ของกิจการ ในการตัดสินใจทางกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับระบบโครงสร้าง พันธกิจ บุคลากร วัฒนธรรมองค์กร และโครงสร้างผลตอบแทน ซึ่งทุกเรื่องเป็นแหล่งทรัพยากรทางกลยุทธ์และสินทรัพย์ระยะยาวของกิจการ ด้วยการรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์จำนวนมากเข้าไว้ด้วยกันภายใต้หน่วยงานเดียวและใช้บุคคลที่สามในเรื่องที่เหมาะสม

ในอดีตโครงสร้างขององค์กรจะมีรูปแบบ คนๆ เดียว (One person operation) หรือ 2-3 คน เพื่อดำเนินงานทั้งกระบวนการ ธุรกิจจึงมีขนาดเล็กและให้บริการเฉพาะในท้องถิ่น ต่อมาเมื่อกิจการเริ่มเจริญเติบโตขึ้น คนเพียง 2-3 คนไม่สามารถจัดการองค์กรทั้งหมดได้ กิจการจึงเริ่มว่าจ้างคนงานเพื่อทำงานหรือบริหารงานเฉพาะอย่างในหลายๆ ด้าน ซึ่งพบว่า เมื่อกิจการเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีสินค้าและบริการที่หลากหลายมากขึ้น ความชำนาญเฉพาะด้านยังไม่เพียงพอในการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีการพัฒนาองค์กรไปสู่การบริหารองค์กรแบบกระจาย

องค์กรแบบกระจาย (Hollow Corporation) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เครือข่าย (Network) คือ รูปแบบขององค์กรที่มีการใช้สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ จากแหล่งภายนอกมากยิ่งขึ้นและลดกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติภายในลง เป็นองค์กรขนาดเล็กที่มีแนวคิดในการจ้างผู้ชำนาญจากภายนอกเพื่อดำเนินการในทุกกิจกรรม ได้แก่ การผลิต โลจิสติกส์ การกระจายสินค้า การเก็บเงิน หรือแม้แต่การขายและการตลาด โดยมีการควบคุม การประสานงานภายในและปัจจัยอื่นๆ ที่เจ้าของกิจการต้องคำนึงถึง เหตุผลของการบริหารองค์กรแบบกระจาย (Network) คือ องค์กรจะต้องมีความเชี่ยวชาญและมุ่งให้ความสำคัญกับสิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุด และสร้างความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์กับองค์กรอื่นด้วยการเป็นพันธมิตรในสินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องกัน

การตัดสินใจทางกลยุทธ์ในองค์กรโลจิสติกส์สามารถทำได้ด้วยการกำหนดจุดมุ่งหมายหลักขององค์กรพร้อมกันกับการกำหนดเป้าหมายของพนักงานแต่ละคนไปในทิศทางเดียวกัน ด้วยการให้ทรัพยากรที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมการดำเนินงานที่เหมาะสมที่จะกระตุ้นให้พนักงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งผลที่ตามมาคือ ประสิทธิภาพโดยรวมของหน่วยงานโลจิสติกส์

แนวคิดนี้เป็นการศึกษาถึงภาพเชิงรวมของการบริหารองค์กรโลจิสติกส์ หลักการบริหารองค์กรในเชิงกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ การตัดสินใจวางแผนบริหารองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพตลาด การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การวางแผนขนาดกำลังผลิต การเลือกทำเลที่ตั้งโรงงาน การวางแผนโรงงานและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ การออกแบบ กำหนดมาตรฐานและการวัดงาน การตัดสินใจการดำเนินงานด้านการจัดซื้อ การควบคุม วัตถุประสงค์ การบริหารสินค้าคงคลัง การบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์ และการควบคุมคุณภาพ



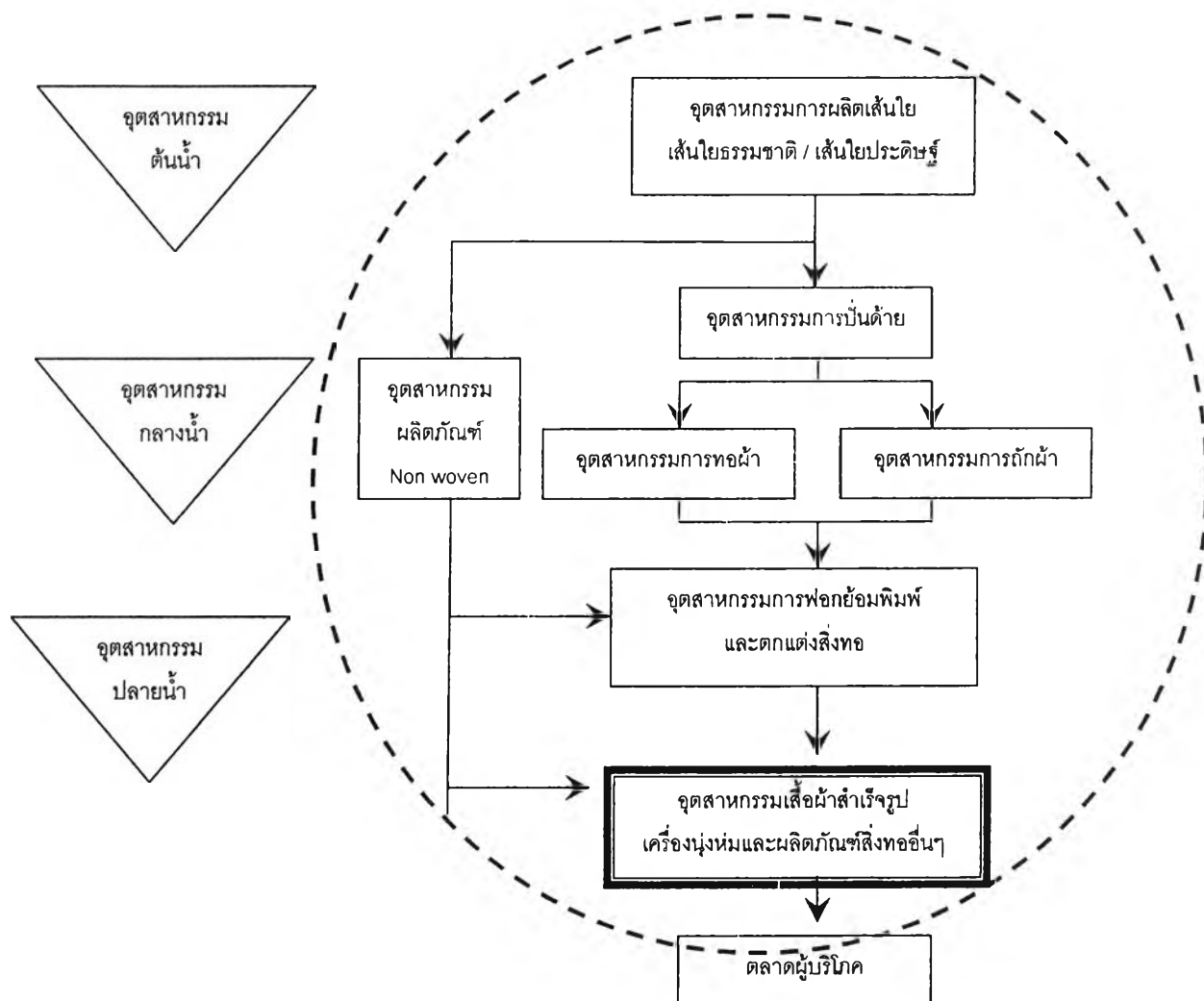
ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของการแข่งขันเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ธุรกิจต้องการศักยภาพในการบริการลูกค้าที่เข้มข้นขึ้น เนื่องจากผู้บริโภคมีโอกาสที่จะเลือกซื้อสินค้าหรือบริการได้หลายแห่งขึ้นอยู่กับข้อเสนอที่ผู้บริโภคคิดว่าดีที่สุด ผู้ประกอบการต้องสร้างความแตกต่าง สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ ด้วยการใช้กลยุทธ์การจ้างผู้อื่นทำในกิจกรรมที่องค์กรไม่ชำนาญ เพื่อปรับปรุงองค์กร แบ่งปันความเสี่ยง ลดต้นทุน สร้างความได้เปรียบทางด้านการแข่งขัน

การบริหารองค์กรโลจิสติกส์ตามโครงสร้างของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ซึ่งมีรายละเอียดของขบวนการทำงานที่ซับซ้อน มากมาย ต้องใช้ผู้มีความชำนาญพิเศษ แรงงานและทักษะ การถ่ายทอดเทคโนโลยี การตัดสินใจของผู้บริหารในการวางแผน การจัดองค์การ การจัดกำลังคน การส่งการ และการควบคุมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน ด้วยการใช้กลยุทธ์การจ้างผู้อื่นทำอาจจะช่วยให้การวางแผนเป็นไปตามเป้าหมาย ประหยัดเวลา ผลงานมีประสิทธิภาพ เนื่องจากปล่อยให้ทำหน้าที่ของผู้เชี่ยวชาญ ความยืดหยุ่นในการบริหาร ความคล่องตัว การควบคุมการจัดการดีขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ประกอบการในการตัดสินใจจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมบางอย่างแทน

เมื่อพิจารณาภาพรวมขององค์กรอุตสาหกรรมสิ่งทอที่ประกอบไปด้วยอุตสาหกรรมหลายประเภท ซึ่งมีลักษณะเป็นอุตสาหกรรมต่อเนื่อง (Linkage) ต้องมีการเกี่ยวข้องกันภายในอุตสาหกรรมสิ่งทอ จึงแยกพิจารณาอุตสาหกรรมสิ่งทอเป็น 3 ขั้นตอนได้แก่

1. อุตสาหกรรมต้นน้ำ (Upstream) ประกอบไปด้วย การผลิตเส้นใยธรรมชาติ เส้นใยประดิษฐ์ โดยการแปรรูปในลักษณะดังกล่าวเพื่อใช้เป็นวัตถุดิบในอุตสาหกรรมกลางน้ำ
2. อุตสาหกรรมกลางน้ำ (Intermediate) ประกอบไปด้วย การปั่นด้าย การแต่งเส้นใย การทอผ้า การถักผ้า การฟอกย้อมและแต่งพิมพ์สำเร็จ
3. อุตสาหกรรมปลายน้ำ (Downstream) ได้แก่ อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ประกอบไปด้วย การผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เครื่องยกทรง รัตทรง เป็นต้น ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมขั้นตอนสุดท้ายของสิ่งทอ อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มถือได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานมากที่สุด ซึ่งถือเป็น Labor intensive ในขณะที่การใช้ปัจจัยการผลิตอื่นๆ เช่น เทคโนโลยี พลังงานและเงินทุน มีน้อยมาก แต่มีปริมาณการผลิตและกำลังการผลิตสูง

ภาพ 2.1 : วงจรทั้งระบบของอุตสาหกรรมสิ่งทอ แสดงความต่อเนื่องตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ



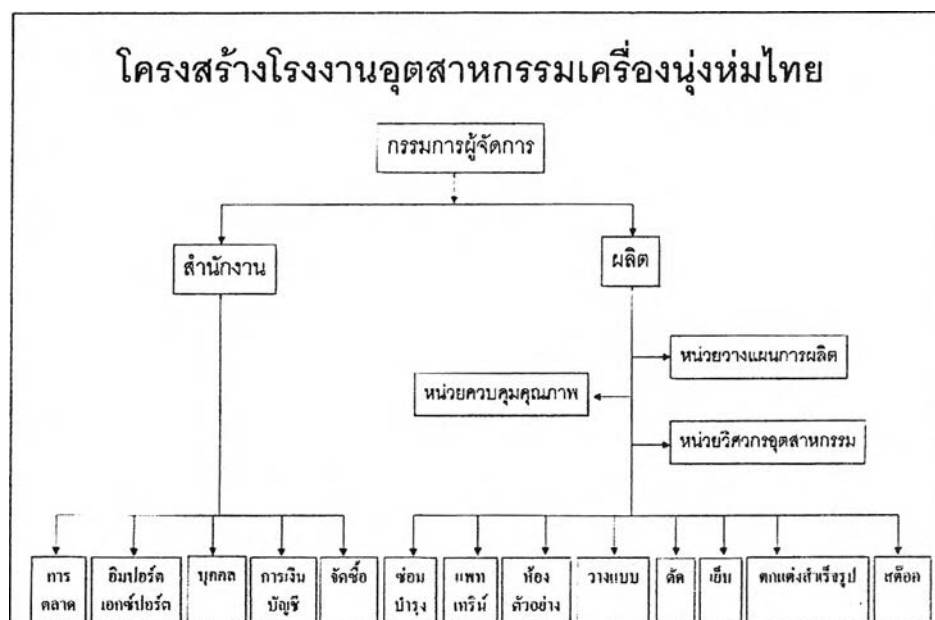
จากภาพแสดงให้เห็นภาพรวมของตำแหน่งของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในอุตสาหกรรมสิ่งทอว่าเป็นอุตสาหกรรมปลายน้ำ ซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันและกัน

ลักษณะเด่นชัดของขั้นตอนอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มคือ มีการใช้แรงงานมากไม่จำเป็นต้องลงทุนสูงและเทคโนโลยีการผลิตไม่สลับซับซ้อน โรงงานมีขนาดต่างๆ กัน ตั้งแต่ที่จ้างงานกว่า 2,000 คน ไปจนถึงที่เรียกว่า “โรงงานห้องแถว” มีจักรเย็บผ้าเพียง 4-5 ตัว และอาจทำการผลิตโดยรับงานเหมาช่วงมาจากโรงงานขนาดใหญ่หรือขนาดกลางอีกทอดหนึ่ง การจ้างงานในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มนี้มีมากกว่าหนึ่งล้านคน เพราะยังมีโรงงานเล็กๆ ที่ไม่ต้องจดทะเบียนอยู่มากมายทั้งในทั่วไปหมด โรงงานใหญ่ๆ นั้นก็มีความสัมพันธ์กันเองภายในกลุ่ม มีโอกาสเข้าถึง

เทคโนโลยีล่าสุด ใช้เครื่องมืออุปกรณ์ทันสมัย รวมทั้งได้รับผลประโยชน์ต่างๆ จากความช่วยเหลือของรัฐ ในขณะที่โรงงานขนาดเล็กมักต้องขวนขวายด้วยตนเอง ไม่ค่อยมีโอกาสได้รับรู้ข่าวสารด้านเทคโนโลยี หรือข้อมูลการตลาดและเข้าถึงแหล่งทุนได้ลำบาก

ส่วนภายในขั้นตอนของการบริหารอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มนั้น มีการเชื่อมโยงติดต่อใกล้ชิดในหมู่โรงงานขนาดใหญ่ กลาง เล็ก ระหว่างโรงงานในเมืองและชนบท สาเหตุสำคัญมาจากขยายเครือข่ายระบบการจ้างเหมาช่วงผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป อย่างไรก็ตาม ความเชื่อมโยงระหว่างอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มที่อยู่ในชั้นปลายกับอุตสาหกรรมชั้นกลาง คือ อุตสาหกรรม ถัก ทอ ฟอก ย้อม พิมพ์และแต่งสำเร็จยังมีอยู่น้อย เมื่ออุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว ผู้ผลิตกลับจำเป็นต้องสั่งวัตถุดิบจากต่างประเทศเข้ามามาก ในขณะที่อุตสาหกรรมชั้นกลางภายในประเทศเองพัฒนาตามขึ้นมาไม่ทันที่จะสนองความต้องการที่เกิดขึ้น

ภาพ 2.2 : แผนผังโครงสร้างโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย



จากแผนภาพแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยเริ่มต้นด้วยกรรมการผู้จัดการ โดยแบ่งการทำงานออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนของสำนักงาน และส่วนการผลิต (โรงงาน) ในส่วนของสำนักงานประกอบด้วย แผนกการตลาด แผนกส่งออกและนำเข้า แผนกบุคคล แผนกการเงิน แผนกจัดซื้อ ส่วนการผลิตประกอบด้วย แผนกซ่อมบำรุง แผนกวาดแบบ (Pattern) แผนกห้องตัวอย่าง แผนกวางแบบ แผนกตัด แผนกเย็บ แผนกตกแต่งสำเร็จรูป

และแผนก Stock ซึ่งจะมีหน่วยวางแผนการผลิต หน่วยควบคุมคุณภาพ หน่วยวิศวกร  
อุตสาหกรรมควบคุม

กระบวนการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีกระบวนการผลิตที่คล้ายกัน ไม่ว่าจะผลิตเสื้อ  
กางเกงและกระโปรง เช่น ขั้นตอนการเตรียมผ้าที่จะตัด กระบวนการตัด การตรวจสอบ ส่วนที่  
แตกต่างกัน คือ วัสดุที่นำมาใช้ประกอบของแต่ละผลิตภัณฑ์ จากแผนภาพแสดงขั้นตอนการ  
ทำงานของแผนกต่างๆ ภายใต้โครงสร้างโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย เป็นดังนี้คือ

1. หน่วยวางแผนการผลิต
2. หน่วยตรวจสอบคุณภาพ
3. หน่วยวิศวอุตสาหกรรม
4. หน่วยการตลาด
5. หน่วยส่งออกและนำเข้า
6. หน่วยจัดซื้อ
7. หน่วยช่างซ่อมบำรุง
8. หน่วย Pattern
9. หน่วยตัวอย่าง
10. หน่วยวางแผนด้วยมือ
11. หน่วยวางแผนด้วยคอมพิวเตอร์
12. หน่วยตัด
13. หน่วยเย็บ
14. หน่วยตกแต่งสำเร็จ
15. หน่วย STOCK

**ความสัมพันธ์ของแนวคิดการบริหารองค์กรโลจิสติกส์กับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการ  
ตัดสินใจสำหรับจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์**

เพื่อความมีประสิทธิภาพของผลงาน การลดต้นทุน การควบคุมการจัดการดีขึ้น  
ความยืดหยุ่นในการบริหาร ความประหยัดเวลา และสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน  
ธุรกิจจำเป็นต้องตัดสินใจว่าจะทำเองหรือจ้างผู้อื่นทำในกิจกรรมใด เพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังนี้

- 1) มุ่งความเป็นเลิศในการออกแบบผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติงาน  
(Excellence in product design and performance)
- 2) เป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำ มีทักษะในการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูง  
(Low cost, High efficiency operating skill in manufacturing)
- 3) เป็นผู้นำในผลิตภัณฑ์ที่คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ  
(Leadership in product innovation)
- 4) มีประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า  
(Efficiency in customer service)
- 5) มีประสิทธิภาพในการขนส่งและการส่งกำลังบำรุง  
(Efficiency in customer service)
- 6) การหมุนเวียนสินค้าคงคลังและเงินทุนทำได้รวดเร็ว  
(High turnovers and of capital)
- 7) ลูกค้าทั่วไปยอมรับรายี่ห้อของบริษัท ชื่อเสียงบริษัท  
(Wide-spread customer acceptance of company brand name  
- and company reputation)
- 8) ผลิตภัณฑ์สามารถหาได้ง่ายและซื้อสะดวก  
(Product availability, convenience)

ภาวะปัจจุบันการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันโดยการย้ายฐานการผลิต หรือ แสวงหาวัตถุดิบจากสถานที่ที่มีต้นทุนต่ำ ไม่ใช่ความได้เปรียบอีกต่อไป เพราะเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรทำได้เหมือนกัน ถ้าธุรกิจต้องการแข่งขันในระดับโลก การนำกลยุทธ์การจ้างงานจากภายนอก (Outsourcing) มาใช้ การจัดซื้อวัตถุดิบจากภายนอกที่คุ้มค่าเงินมากที่สุด ถ้าหากบริษัทชื่อของ จากซัพพลายเออร์ที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือของที่มีต้นทุนสูง บริษัทจะเสียเปรียบในการแข่งขัน บริษัท ที่ชาญฉลาดต้อง Outsource แหล่งผลิตที่มีคุณภาพดีเหมือนเดิมในราคาที่ดีกว่าเดิม หรือ คุณภาพสูงกว่าในราคาเท่าเดิม

ภายใต้โครงสร้างอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ขั้นตอนการทำงานในแผนกต่างๆ ของ องค์กรมีความซับซ้อนและต้องการบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะด้านเข้ามาบริหาร การแบ่งงานกันทำ ซึ่งตรงนี้เป็นช่องทางโอกาสให้กับผู้ให้บริการกิจกรรมโลจิสติกส์ในการขยายหน้าที่การให้บริการใน กิจกรรมต่างๆ เพื่อรองรับการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มให้สามารถสร้าง ความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยผู้ประกอบการจำเป็นต้องวิเคราะห์ว่าความสามารถหลักของ ธุรกิจคืออะไร สินค้าหรือกิจกรรมอะไรที่บริษัททำได้ดี เพื่อที่จะมุ่งเน้นผลิตสินค้าหรือบริการโดยใช้

ปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ เช่น ทรัพยากรบุคคล วัตถุดิบ และเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับเวลาและสถานที่ เพื่อให้ผลที่ได้รับเป็นสิ่งที่เป็นไปตามความต้องการ มีประสิทธิภาพมากที่สุด หรือตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### แนวคิดการคิดใหม่เพื่ออนาคต (Rethinking the future)

เป็นเรื่องของการทดแทนวิธีคิดเก่า ด้วยวิธีการคิดใหม่ที่มีการคาดการณ์อนาคตและการยอมรับวิธีคิดที่หลุดจากกรอบเดิม เนื่องจากโลกซับซ้อนและพึ่งพากันมากขึ้นเรื่อยๆ การเปลี่ยนแปลงจะไม่เป็นเส้นตรง ไม่ต่อเนื่อง และไม่อาจคาดการณ์ได้ ดังนั้นอนาคตจะไม่เหมือนอดีตอีกต่อไป ซี เค พาราลัด กล่าวว่า ถ้าไม่ต้องการเป็นเหมือนอดีต ต้องกล้าท้าทายความคิดเดิมๆ เพื่อให้เกิดกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่สร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขัน

พื้นฐานของแนวความคิดนี้พัฒนามาจาก ทฤษฎีองค์กร ที่กล่าวถึง หลักการออกแบบโครงสร้างองค์การ จำต้องมี การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) การแบ่งโครงสร้างหน่วยงานภายใน (Departmentalization) ช่วงการควบคุม (Span of Control) การมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority) ภายใต้โครงสร้างอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มที่มีขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน และรายละเอียดมาก ต้องการผู้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน แรงงาน ทักษะ ข้อมูลเทคโนโลยี และเทคนิคใหม่ๆ มาพัฒนาอุตสาหกรรมให้สามารถก้าวสู่การแข่งขันในระดับโลก ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงจากประเทศคู่แข่งที่นำแล้ว เช่น จีน อินเดีย เวียดนาม หลายโรงงานในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยกำลังประสบกับปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรบุคคล โครงการพัฒนากรุงเทพฯ ให้เป็นหนึ่งในศูนย์กลางของแฟชั่นโลกที่มีพื้นฐานมาจากแนวคิดการคิดใหม่เพื่ออนาคตนั้น การที่จะพัฒนาอุตสาหกรรมไปสู่จุดมุ่งหมายภายในเวลาอันจำกัด เพื่อชิงความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมก่อนที่ประเทศคู่แข่งกำลังจะพัฒนาตามมา การสร้างคนให้มีความสามารถเฉพาะด้านคงจะเป็นสิ่งที่ทำไม่ได้ภายในระยะเวลาอันรวดเร็ว ดังนั้นกลยุทธ์การจ้างผู้คนที่ทำกิจกรรมแทน จึงเป็นทางเลือกใหม่ที่จะนำธุรกิจไปสู่ความสำเร็จได้ภายในเวลาอันรวดเร็ว

อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์การจ้างผู้คนที่ทำ มีพื้นฐานมากจากแนวคิดการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) เป็นการทำงานตามหลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ ซึ่งตรงกับหลักการที่อดัม สมิท ได้กล่าวไว้ว่า “เศรษฐกิจของประเทศจะเจริญได้ต้องมีการแบ่งงานกันทำ และจะต้อง

แบ่งงานกันทำตามความถนัดของแต่ละคนด้วย” นั่นคือ การใช้แรงงานตามที่มีความถนัด ความรู้ ความสามารถของแต่ละคน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดี หรือประโยชน์ที่พอจะสรุปได้ดังนี้

1. ทำให้เกิดความชำนาญในการทำงานนั้นมากยิ่งขึ้น สามารถทำงานได้รวดเร็ว ประหยัดเวลา ประหยัดทรัพยากร และเป็นกระดุมความคิดจากหลายฝ่าย
2. ทำให้ได้ผลผลิตเพิ่มทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ
3. งานส่วนไหนที่ใช้แรงงานคนทำไม่ได้ก็สามารถใช้เครื่องจักรทำเป็นส่วนใหญ่
4. การที่แรงงานได้ทำงานตามความถนัดย่อมทำให้เกิดความเชื่อมั่น เกิดความสบายใจ และสามารถทำงานอย่างมีความสุข

ในการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน ผู้ประกอบการควรมีการคิดใหม่เพื่ออนาคต คิดใหม่เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ดังนี้คือ

ตารางที่ 2.1 แสดงแนวคิดการบริหารการผลิตแบบดั้งเดิม และแนวคิดแบบใหม่

แนวคิดแบบดั้งเดิม (Original Thinking)	แนวคิดแบบใหม่ (New Thinking)
● Stable	● Unstable
● Inflexible	● Flexible
● Job – Focused	● Skill Focused
● Permanent Job,	● Term Oriented, Temporary Job
● Directive, Command driven	● Staff Participative
● Work on site	● Work anywhere
● Hierarchic	● Lateral Network
● Rule Oriented	● Homogeneity

การรี้อปรับระบบของค์การ (Re-engineering) การเทียบเคียงคู่ขนานกับองค์กรแบบอย่าง (Benchmarking) การพัฒนาระบบจัดการคุณภาพแบบองค์รวม (TQM) การแข่งขันพื้นฐานเวลา ทั้งหมดพิสูจน์ได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่จำเป็นสำหรับการอยู่รอด แต่การทำสิ่งที่เป็นอยู่ให้ดีกว่าเดิมก็คือ การทำให้ธุรกิจอยู่ในการแข่งขันต่อไป โดยการตัดสินใจว่าจะไปมุ่งเน้นไปที่อะไร และจะทำอย่างไรให้ธุรกิจก้าวขึ้นเป็นผู้นำตลาด

ซี เค พาราลัก (C.K.Paralux) กล่าวว่า ในศตวรรษที่ 21 ผู้กุมขนะในธุรกิจ คือ ผู้ที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้ให้คำจำกัดความใหม่ต่อ อุตสาหกรรม การสร้างตลาดใหม่ การประดิษฐ์ใหม่ กฎเกณฑ์การแข่งขัน และเป็นผู้ที่กล้าท้าทายแนวความคิดแบบเดิมๆ

### ความสัมพันธ์ของแนวคิดการคิดใหม่เพื่ออนาคตกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสำหรับการจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์

โครงการสร้างกรุงเทพฯ ให้เป็นผู้นำแพชั่น และเป็นศูนย์ธุรกิจแพชั่นในภูมิภาคภายในปี 2548 และเป็นศูนย์กลางแพชั่นแห่งหนึ่งของโลกภายในปี 2555 สอดคล้องกับแนวคิดนี้ โดยสร้างความโดดเด่นของภาพลักษณ์ของกรุงเทพฯ จากเมืองแห่งวัฒนธรรมชาวพุทธ ที่มีวัดวาอารามเป็นสัญลักษณ์ ให้กลายเป็นเมืองแพชั่นท่ามกลางวัฒนธรรมแห่งโลกตะวันออก ซึ่งมีทั้งผู้สนับสนุนและผู้คัดค้าน วัตถุประสงค์ของโครงการฯ มีดังนี้

1. เพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้กรุงเทพฯ เป็นเมืองแพชั่น
2. เพื่อพัฒนาให้กรุงเทพฯ เป็นผู้นำแพชั่นและศูนย์ธุรกิจแพชั่นของภูมิภาค
3. เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้าแพชั่นของไทย ทั้งในการผลิต และการตลาดที่ครบวงจรภายใต้ตราสินค้าของไทย ที่ได้รับการยอมรับในภูมิภาคและทั่วโลก
4. พัฒนาความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมแพชั่นให้ขยายตัวสูงขึ้นในการส่งออกต่างประเทศ
5. เพื่อสร้างความเชื่อมโยงระหว่างผู้ประกอบการของแต่ละอุตสาหกรรมตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ และพัฒนารูปแบบของสินค้าทั้งในด้านการออกแบบและคุณภาพจนสามารถลดการนำเข้าวัตถุดิบ และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว
6. เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานธุรกิจแพชั่น และยกระดับบุคลากรที่มีคุณภาพสู่อุตสาหกรรมแพชั่นในการพัฒนาอุตสาหกรรมแพชั่นทั้งระบบให้ขยายตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากความร่วมมือของหน่วยงานรัฐและภาคเอกชนเพื่อสร้างบูรณาการในการพัฒนาอุตสาหกรรมแพชั่นให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในระดับโลก และเป็นที่ยอมรับจากต่างชาติ ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยหลัก 3 ประการคือ

1. สร้างคน
2. สร้างธุรกิจ
3. สร้างเมือง



ซึ่งภายในระยะเวลาอันจำกัด การสร้างปัจจัยทั้ง 3 ประการมิใช่เป็นเรื่องที่สามารถทำได้ง่ายและทำได้ภายในเวลาอันรวดเร็ว จำเป็นต้องพึ่งพาผู้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มาช่วยบริหาร นั่นก็คือการ Outsource ซึ่งแล้วแต่ผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าต้องการ Outsource ในกิจกรรมใด เพื่อลดความซับซ้อน ลดขั้นตอนอันยุ่งยาก สร้างภาพลักษณ์ความเป็นมืออาชีพของธุรกิจโดยให้มืออาชีพที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้านมาบริหารและทำให้ธุรกิจสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน พร้อมกับให้เวลาในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของตนเอง ซึ่งการ Outsource นั้นช่วยลดความเสี่ยงของโอกาส คือ ได้ต้นทุนที่ต่ำลง ได้พันธมิตร ซัพพลายเออร์ และหุ้นส่วนร่วมแบ่งความเสี่ยง รวมทั้งสามารถสร้างอิทธิพลไปยังภูมิภาคอื่นๆ เพื่อบริษัทจะได้ไม่แบกรับทุกอย่างไว้เพียงผู้เดียว การใช้กลยุทธ์การจ้างผู้อื่น (Winning coalition) นั้นทำให้ธุรกิจสามารถลดความเสี่ยงและยังคงเป็นผู้บุกเบิกได้ โดยบริษัทหันมาสร้างมุมมองเชิงลึกของ "ความสามารถหลัก" (Core competencies) ไว้ในบริษัทที่เน้นหนักหน่วยธุรกิจที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการเฉพาะได้อย่างไร

แนวคิดนี้กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องเริ่มคิดเกี่ยวกับองค์กรให้แตกต่างออกไป เพราะไม่สามารถระดมพลังทั่วทั้งองค์กรไปรอบๆ ภูมิภาคเชิงยุทธศาสตร์ด้วยการใช้วิธีจัดการแบบเก่า สิ่งแรกที่ทำท้ายแนวทางการจัดการแบบใหม่ก็คือ ความสามารถหลักขององค์กรอยู่ที่ไหนจำเป็นต้องสร้างความสามารถหลักขึ้นใหม่หรือไม่ ขณะที่โลกก้าวสู่ความซับซ้อนมากขึ้นเรื่อยๆ การสร้างการผูกขาด (Creating Monopoly) ให้กับธุรกิจด้วยการสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization) เพื่อสร้างจุดแข็งในตัวเอง จึงจะประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตนเองได้เปรียบ และไม่ถูกบีบออกจากโลกธุรกิจ

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสำหรับการจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์บนพื้นฐานแนวความคิด "คิดใหม่เพื่ออนาคต" ว่าปัจจุบันเมื่อกล่าวถึง กิจกรรมโลจิสติกส์และใช้อุทาน ภาพแรกๆ ที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่นึกถึงคือ รถบรรทุกวิ่งบนทางหลวง ตู้คอนเทนเนอร์ที่อยู่บนรถลาก รถโฟล์คลิฟท์ (Forklifts) ที่กำลังขนย้ายสินค้า จุดโกดังที่อยู่บนแผนที่ ซึ่งภาพจินตนาการและความเข้าใจของผู้ประกอบการยังคงคลุมเครืออยู่ว่าโลจิสติกส์คืออะไร นำมาประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างไร ความจริงกิจกรรมโลจิสติกส์มิได้มีเพียงแค่ การขนส่ง การบริหารคลังสินค้า เท่านั้น ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มยังมีความต้องการธุรกิจผู้ให้บริการกิจกรรมโลจิสติกส์ในด้านอื่นๆ เช่น การกระจายสินค้าไปยังร้านค้าปลีก การบรรจุภัณฑ์ การรับจ้างผลิต การออกแบบ การทำการตลาดทั้งในและต่างประเทศ การตรวจสอบการผลิต การเปลี่ยนและถอดไม้แขวน การจัดการซื้อตำหนักสินค้าและอื่นๆ แล้วแต่ผู้ให้บริการ

กิจกรรมโลจิสติกส์จะคิดใหม่และสรรหาบริการใหม่ๆ  
ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม

เพื่อตอบสนองของความต้องการของ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสำหรับการจ้างผู้อื่นทำกิจกรรม  
โลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้วิจัยขอกล่าวถึงนิยามและความ  
เป็นมาของกิจกรรมการจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์

#### นิยามของการจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์

จากการศึกษางานวิจัยและบทความต่างๆ พบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่ให้นิยาม  
ความหมายของการจ้างผู้อื่นทำ (Outsourcing) คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ

งานของ Salience (2003) ได้ให้ความหมายของการจ้างผู้อื่นทำ คือ กลยุทธ์การ  
ตัดสินใจในการติดต่อบุคคลที่สามผู้มีความเชี่ยวชาญให้ทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งหรือมากกว่า  
ตามความต้องการขององค์กร เป็นที่เข้าใจว่า กิจกรรมที่องค์กรทำโดยตนเองนั้น เรียกว่า กิจกรรม  
ภายในองค์กร (IN-HOUSE) ขณะที่กิจกรรมใดก็ตามที่ได้มีการจ้างผู้อื่นทำในนามขององค์กรโดยผู้  
รับจ้างมีความเชี่ยวชาญในสาขานั้น จะเรียกผู้รับจ้างนั้นว่า บุคคลที่สาม (THIRD-PARTY)

ส่วนงานของ Richard Bruner (2003) ให้ความหมายของคำว่า การจ้างผู้อื่นทำ คือ  
การทำสัญญากับบุคคลนอกบริษัทในการจัดหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและการบริการในพื้นที่ที่  
ระบุ" เช่น ระบบโทรศัพท์ ประกันภัย คอมพิวเตอร์ บัญชี การบำรุงรักษา และการจ่ายเงินเดือน  
การขาย Shipping และพนักงานสนับสนุน

สรุปได้ว่า การจ้างผู้อื่นทำ หมายถึง การที่บริษัทใช้บุคคลภายนอกในการทำหน้าที่  
ธุรกิจแทนการทำกิจกรรมดังกล่าวด้วยตนเอง ซึ่งการใช้บุคคลภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญ  
ดำเนินงานแทนอาจจะดีกว่า เร็วกว่าหรือถูกกว่ากิจกรรมที่บริษัททำเอง เนื่องจากการจ้างงานจาก  
ภายนอก (Outsourcing) ช่วยลดการทำงานที่ซ้ำซาก ทำให้บริษัทมีเวลาไปพัฒนาจุดแข็งที่ทำให้  
เกิดการแข่งขันและนำไปสู่ความสำเร็จ

ในการจ้างงานบุคคลภายนอก หรือเรียกอีกอย่างว่า บุคคลที่สาม นั้น งานของสันติชัย คุชรินทร์(2002) ได้กล่าวถึง ความหมายของแต่ละบุคคลในโซ่อุปทาน ดังนี้คือ

- 1) บุคคลที่หนึ่ง (First Party) หมายถึง โรงงาน (Manufacturer) ผู้ค้าส่ง (Wholesaler) ผู้ค้าปลีก (Retailer)
- 2) บุคคลที่สอง (Second Party) หมายถึง ลูกค้าหรือซัพพลายเออร์ของบุคคลที่หนึ่ง
- 3) บุคคลที่สาม (Third Party) หมายถึง ตัวกลางโลจิสติกส์ เช่น บริษัทขนส่ง ผู้ให้บริการคลังสินค้า ผู้บริหารจัดการขนส่งสินค้า ผู้รวบรวมสินค้า เป็นต้น
- 4) บุคคลที่สี่ (Fourth Party) หมายถึงผู้ทำหน้าที่เป็นผู้ให้การศึกษา (Consultant) หรือผู้รวบรวม (Integrator) ในการประสานการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารและสินค้าบริการในระบบโลจิสติกส์

ซึ่งแต่ละบุคคลมีบทบาทความสำคัญต่อองค์กรไม่น้อยไปกว่ากัน

### ความเป็นมาของกิจกรรมการจ้างผู้อื่น

งานของ Clifford F. Lynch (2003) ได้กล่าวถึงความเป็นมาของกิจกรรมการจ้างผู้อื่น ในหนังสือ Logistics outsourcing ว่า แนวความคิดในการจ้างผู้อื่นทำไม่ได้เป็นสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้น ความจริงกิจกรรมดังกล่าวได้เกิดขึ้นมาช้านาน หลักฐานจากคำจารึกในคัมภีร์ไบเบิลได้กล่าวถึง อารยธรรมอันเก่าแก่ของอียิปต์ว่า ได้มีกิจกรรมการรวบรวมพืชผลทางการเกษตรของชาวอียิปต์ที่เกิดจากคำทำนายว่าจะเกิดความอดอยากภายใน 7 ปี ชาวอียิปต์ได้รวบรวมพืชไร่และพืชผลทางการเกษตรต่างๆ มาเก็บรักษารวมกันในยุ้งฉาง กิจกรรมดังกล่าวสามารถกล่าวได้ว่า เป็นกิจกรรมแรกในการจ้างผู้อื่นทำ เนื่องจากชาวไร่ชาวนาสามารถที่จะเก็บพืชผลทางการเกษตรไว้ที่ยุ้งฉางของพวกเขาเองก็ได้แต่พวกเขากลับให้โจเซฟเป็นผู้ดำเนินการแทนในการกระจายสินค้าอีกครั้งในช่วงเวลาที่พวกเขาต้องการ

ในยุโรป ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์หลายรายสามารถค้นหาต้นกำเนิดของพวกเขาได้ โดยย้อนกลับไปในช่วงยุคกลาง การปฏิบัติการด้านคลังสินค้าเพื่อการพาณิชย์แห่งแรกได้สร้างขึ้นในเมืองเวนิซ อิตาลี ในศตวรรษที่ 14 พ่อค้าได้ใช้ในการเก็บรวบรวมและเป็นจุดกระจายสินค้า

ในอเมริกา ปี 1930 Al Capone พยายามที่จะรักษาพรรคพวกของเขาออกจากทางอันตราย เนื่องจากการลักลอบสุราจากแคนาดาไปยังชิคาโก การขนส่งส่วนใหญ่อยู่ภายใต้

เงื่อนไขของการหากำไรจากการค้าเหล่าเถื่อนหรือการทำสิ่งที่ผิดกฎหมายต่างๆ Capone พยายามลดความเสี่ยงต่างๆ ในการดำเนินกิจกรรมการขนส่งดังกล่าวโดยใช้กลยุทธ์พันธมิตรผ่านบุคคลหรือบริษัทใดก็ตามให้เป็นผู้รับเหมาช่วงกิจกรรมดังกล่าวแทน

แม้ว่าในปี 1950 และ 1960 การจ้างผู้อื่นทำในกิจกรรมการขนส่งและคลังสินค้าจะเกิดขึ้นทั่วไปแล้ว แต่ความสัมพันธ์ในการดำเนินงานยังเป็นในรูปแบบระยะสั้น มีบ้างที่อยู่ในรูปแบบของการทำสัญญาระยะยาวโดยส่วนมากจะเป็นบริษัทใหญ่ เช่น Du Pont และ Quaker การติดต่อคลังสินค้าส่วนใหญ่เป็นรูปแบบมาตรฐานคือ การทำสัญญาคลังสินค้าสาธารณะกับบุคคลที่สาม

ในปี 1970 ผู้ผลิตพยายามอย่างหนักในการลดต้นทุนและปรับปรุงผลผลิต ความสัมพันธ์ระยะยาวในการดำเนินงานได้เกิดขึ้นอย่างทั่วไปในช่วงเวลานี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่คลังสินค้า สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ได้ถูกสร้างขึ้นและดำเนินงานโดยบริษัทดูแลคลังสินค้า เกิดการรวบรวมสิ่งอำนวยความสะดวกเข้ากับการปฏิบัติการขนาดใหญ่ได้เพิ่มมากขึ้น

ในปี 1971 Frederick W. Smith ใช้เงินมรดก \$4,000,000 และมากกว่า \$90,000,000 ในเงินทุนอื่นๆ เพื่อให้ได้มาซึ่ง Little Rock, Arkansas ธุรกิจเครื่องบินใช้แล้ว Smith ตั้งใจที่จะเป็นผู้ให้บริการการขนส่งข้ามคืน

ในปี 1973 Federal Express พร้อมพนักงาน 389 คน และ เครื่องบิน Dassault Falcon 14 ลำได้เริ่มปฏิบัติการที่ท่าอากาศยานเมมphis และในปี 2002 ได้จ้าง 150,000 คนให้ประจำพื้นที่ต่างๆ ทั่วโลกและมีเครื่องบิน 648 ลำและยานพาหนะ 64,000

ในต้นปี 1980 การให้บริการรอบนอกบริษัทได้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เรียกได้ว่าเป็นการเพิ่มมูลค่าการให้บริการ ด้วยการบรรจุภัณฑ์ ระบบการสนับสนุน การจัดการสินค้าคงคลัง การดำเนินงานด้านพิธีศุลกากร และอื่นๆ เหตุการณ์ที่สำคัญที่สุดของทศวรรษได้เกิดขึ้นในปี 1980 เมื่อเกิดผู้ขนส่งในทุกๆ โหมด ทำให้เกิดการคิดค้นใหม่ๆ ,ความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าและโลจิสติกส์ที่แท้จริง การเป็นพันธมิตรกันได้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเพื่อปรับปรุงส่วนของการบริการลูกค้าและเศรษฐกิจโลจิสติกส์ การเพิ่มขึ้นของการให้บริการลูกค้าและแรงดันทางเศรษฐกิจ ทำให้บริษัทให้ความสำคัญมากกับทำให้ดีที่สุด โดยเฉพาะกิจกรรมสำคัญและการจ้างผู้อื่นทำได้กลายมาเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพสำหรับช่วยเหลือในการบรรลุการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายของธุรกิจ

## ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสำหรับการจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์

จากการศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสำหรับการจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์นั้น ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง พบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสำหรับการจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์ มีดังต่อไปนี้คือ

1. การลดต้นทุน เป็นปัจจัยตัวแรกที่งานวิจัยโดยทั่วไปกล่าวถึงมากที่สุด งานวิจัยของ John Stewart กล่าวว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการ Outsourcing ว่า การลดต้นทุนเป็นปัจจัยที่สำคัญในการกระบวนการตัดสินใจ ในการลดต้นทุนและควบคุมต้นทุนการปฏิบัติงานขององค์กร (Reduce and control operating costs)

งานของ Richard Bruner(1999) ได้สนับสนุนการศึกษาของ Stewart ว่า ปัจจุบันบริษัทเสื้อผ้าสำเร็จรูปชั้นนำของโลกส่วนใหญ่มีแนวโน้มหันมาใช้กลยุทธ์การจ้างผู้อื่นทำแทน (Outsourcing) เพื่อต้องการลดต้นทุนโดยรวม ด้วยการย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศที่มีต้นทุนโลจิสติกส์ต่ำกว่า ทั้งนี้เนื่องมาจากอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเป็นปัจจัยสำคัญ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับต้นทุนค่าแรงงาน โดยอาจจะดำเนินการจัดหาเองหรือจ้างบุคคลภายนอกในการแสวงหาแหล่งผลิต ซึ่งสาเหตุของการแสวงหาแหล่งผลิตใหม่น่าจะเป็นผลมาจากการปรับปรุงการขนส่งและคมนาคม การพัฒนาของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพซึ่งทำให้สามารถส่งข้อมูลข่าวสารได้รวดเร็ว การออกแบบและจัดการระบบคำสั่งซื้อได้ตลอด 24 ชั่วโมง บริษัทแม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงการผลิตจากสถานที่หนึ่งไปยังอีกสถานที่หนึ่งได้ โดยที่ยังสามารถควบคุมระบบทั้งหมดอยู่ เพื่อเสรีภาพทางการค้า ซึ่งแต่ละประเทศพยายามเพิ่มการผลิตเพื่อการส่งออกมากกว่าการบริโภคภายในประเทศ

อย่างไรก็ตามรูปแบบของการแสวงหาแหล่งผลิตใหม่ได้ถูกจำกัดโดย ต้นทุน (Costs) การย้ายฐานการผลิตมีแนวโน้มที่จะย้ายไปยังที่ตั้งที่สามารถทำกำไรเพิ่มขึ้นได้ เนื่องจากอุตสาหกรรมการตัดเย็บเสื้อผ้ามีต้นทุนอันเกิดจากค่าจ้างแรงงานเป็นปัจจัยสำคัญ

ช่วงแรกของการแสวงหาแหล่งผลิตใหม่เริ่มในปี 1960 และ 1970 บริษัทยุโรปและอเมริกาได้เริ่มแสวงหาแหล่งผลิตในต่างประเทศเช่น ช่วงแรกที่ ฮองกง สิงคโปร์ เกาหลีใต้ และ เม็กซิโก ต่อมา ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซียและประเทศไทย ต่อมา บังกลาเทศ อเมริกากลาง และ ปัจจุบันคือ จีนและเวียดนาม

ตัวอย่างขององค์กรที่ตัดสินใจนำกลยุทธ์การจ้างผู้อื่นมาใช้เพื่อลดต้นทุนโดยรวม คือ Nike และ Adidas ตัวอย่างผู้ผลิตที่ปราศจากโรงงาน ซึ่งประสบความสำเร็จในการสร้างตราสินค้าของตนเอง โดยมุ่งเน้นการเพิ่มกำไรด้วยการออกแบบสินค้าและการตลาด ขณะเดียวกับการลด

ต้นทุนและลดความเสี่ยงด้วยการจ้างผู้อื่นทำแทน ปัจจุบันตราสินค้าชั้นนำของโลก ได้หันมาจ้างผู้อื่นทำการผลิตภายใต้แบรนด์ของเขา โดยอาจจะออกแบบสินค้าด้วยตนเองหรือจ้างแหล่งจากภายนอกในการออกแบบเป็นต้น

สรุปได้ว่า การลดต้นทุนเป็นปัจจัยที่องค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญและกล่าวถึงมากที่สุด เนื่องจากปัจจุบันบริษัทผู้ผลิตเสื้อผ้าแบรนด์ชั้นนำของโลกเกือบทั้งหมดไม่ได้เป็นผู้ผลิตเอง บริษัททำเฉพาะแต่การออกแบบเองเท่านั้น ซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า สร้างความแตกต่าง และยกระดับสินค้าให้เข้าสู่ตลาดโลก ซึ่งการจ้างผู้อื่นทำแทนทำให้ต้นทุนลดลง เกิดความมั่นคง และสามารถบรรลุถึง Economies of scale หรือต้นทุนอื่นๆ ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2. การเปลี่ยนต้นทุนคงที่ให้กลายเป็นต้นทุนผันแปร เป็นปัจจัยที่งานวิจัยส่วนใหญ่มักกล่าวถึงไปพร้อมกับการจ้างผู้อื่นเพื่อลดต้นทุน งานของ Michel Janssen (2003) แสดงให้เห็นว่า ข้อดีของการจ้างผู้อื่นคือองค์กรสามารถนำเงินลงทุนไปลงทุนในธุรกิจหลัก แทนการนำเงินลงทุนมาปรับปรุงโกดังสินค้า ถ้าผู้ประกอบการต้องการสร้างคลังสินค้าเพื่อเก็บวัตถุดิบเอง ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการลงทุนซื้อที่ดิน ค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างอาคาร สำนักงาน โรงงาน ค่าเงินเดือนพนักงานประจำ ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่ตายตัวไม่เปลี่ยนแปลงตามปริมาณการผลิต ถือเป็นต้นทุนคงที่ แต่ถ้าผู้ประกอบการหันมาใช้กลยุทธ์การจ้างผู้อื่นทำโดย เปลี่ยนจากลงทุนเองมาใช้บริการเช่าโกดังสินค้า และมอบหมายงานกระจายสินค้าให้อยู่ในความดูแลของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ต้นทุนคงที่ที่จะกลายเป็นต้นทุนผันแปรไปทันที เนื่องจาก ค่าใช้จ่ายในการจ้างผู้อื่นกระจายสินค้าทั้งขึ้นอยู่กับความถี่ของกิจกรรม นอกจากนี้ธุรกิจไม่ต้องแบกรับ ต้นทุนค่าเสื่อม สินค้า ล้ำสมัย ค่าบำรุงรักษาโรงงาน เครื่องจักร เป็นต้น

การเปลี่ยนต้นทุนคงที่ให้กลายเป็นต้นทุนผันแปร สามารถวัดได้และสามารถควบคุมได้ การเปลี่ยนแปลงนี้ช่วยปรับปรุงงบการเงินของบริษัทเป็นไปทางบวกและดูดีขึ้น รวมทั้งสร้างความน่าเชื่อถือให้กับบริษัทมากขึ้นในการกู้เงินลงทุนจากธนาคารหรือนักลงทุน

3. การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) และแบ่งปันความเสี่ยงจากความไม่ชำนาญในการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านโอกาสหรือความเสี่ยงการลงทุนนั้น ด้วยการโอนความเสี่ยงไปให้กับผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ซัพพลายเออร์แทน ซึ่งบุคคลเหล่านี้เปรียบเสมือนเป็นตัวกลางการรับประกันความเสี่ยงแทนธุรกิจ เช่น ธุรกิจการประกัน ธุรกิจการตรวจสอบสินค้า

ผลการสำรวจผู้ประกอบการโดยสถาบันการจ้างผู้อื่น (Outsourcing Institute) ในปี 1998 พบว่า องค์กรเอกชนว่าจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อต้องการแบ่งปันความเสี่ยง (Sharing risks) ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านการตลาด กฎเกณฑ์ เงื่อนไขทางการเงิน และเทคโนโลยี องค์กรสามารถลดความเสี่ยงด้วยการแบ่งปันความเสี่ยงให้กับบุคคลภายนอก

งานวิจัยของ Warren and Reid (1996) ได้สนับสนุนผลการสำรวจของสถาบันการจ้างผู้อื่น (Outsourcing Institute) ว่า การโอนความเสี่ยงจากผู้ซื้อไปยังผู้ขาย โดยการจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมบางอย่าง (Outsourcing) ทำให้จำกัดความเสี่ยงโดยให้ผู้ขายจ่ายเงินสำหรับการจ้างและการฝึกอบรมพนักงานในองค์กร โดยที่บริษัทไม่ต้องแบกรับความเสี่ยงดังกล่าว เมื่อถึงช่วงเวลาของความไม่แน่นอน บริษัทจำเป็นต้องปลดความเสี่ยง ตัดต้นทุน ปรับปรุงองค์กร และบุคคล เพื่อให้องค์กรมีความยืดหยุ่น และสามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

4. ความยืดหยุ่นในการบริหารงาน (Flexible to manage) เป็นปัจจัยที่งานวิจัยบางชิ้นกล่าวถึงว่า ผู้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจจ้างผู้อื่นทำโดยคำนึงถึง ความยืดหยุ่นในการบริหารงาน ความคล่องตัวในการดำเนินงาน โดยตัดสินใจทำการจ้างผู้อื่นทำเมื่อมีความต้องการและไม่จ้างเมื่อไม่มีความต้องการ ทำให้บริษัทมีความยืดหยุ่นในหลายๆด้านเช่น ด้านการลงทุน ด้านการให้บริการลูกค้า นอกจากนี้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างตามการเปลี่ยนแปลงที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การจ้างผู้อื่นทำให้องค์กรสามารถตอบรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและตอบสนองในทิศทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อกิจการ

งานของ Warren and Reid (1996) กล่าวว่า การจ้างผู้อื่นทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหาร การปลดความเสี่ยง การลดต้นทุน บริษัทมีความคล่องแคล่วมากขึ้นเมื่อธุรกิจมาถึงความเปลี่ยนแปลง เนื่องจากธุรกิจวันนี้ไม่คำนึงถึงขนาด ความต้องการเป็นเจ้าของ ซึ่งหมายถึงธุรกิจของโลกอนาคตขนาดไม่ใช่สิ่งสำคัญอีกต่อไป ขนาดยิ่งเล็กลงยิ่งมีความยืดหยุ่นสูง (Small is beautiful)

งานของ Jennifer Hagendorf Follett(2002) กล่าวถึงการจ้างงานจากภายนอกเพื่อความยืดหยุ่นขององค์กรว่า ลูกค้าส่วนใหญ่ให้ความสนใจกับความยืดหยุ่นในการจ้างงานภายนอกในบางโครงสร้างของกิจการ ซึ่งความยืดหยุ่นนี้เป็นกุญแจสำคัญในการเซ็นสัญญาโครงการชั่วคราวต่างๆ

5. การจัดการหน้าที่ที่ไม่สำคัญให้อยู่ในมือผู้เชี่ยวชาญ (Focus on core - activities) จากการศึกษาพบว่า มีผลการสำรวจบริษัทแห่งหนึ่ง กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการ

ตัดสินใจของผู้ประกอบการ พบว่า 35% ต้องการจ้างงานจากภายนอกเพื่อ มุ่งเน้นกิจกรรมหลัก ซึ่งเป็นอันดับรองจากการลดต้นทุน 43%

นอกจากนี้ยังมีงานของ Steward ที่สนับสนุนผลการสำรวจดังกล่าว โดยกล่าวว่า การลดต้นทุนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทุกองค์กรคำนึงเป็นอย่างแรกในการจ้างผู้อื่นทำ แต่การลดต้นทุนไม่ใช่เป็นปัจจัยตัวเดียวต่อที่มีอิทธิพลการตัดสินใจ ยังมีปัจจัยอื่นๆ อีก ซึ่งเขาได้สรุปว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการจ้างผู้อื่นทำว่ามีทั้งหมด 4 ปัจจัยที่เป็นตัวขับเคลื่อนการตัดสินใจของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ โดยปัจจัยแรกที่ทุกองค์กรตัดสินใจจ้างผู้อื่นเพื่อ การปรับปรุงเป้าหมายหลักของบริษัท (Improve company focus) ด้วยการที่ธุรกิจตัดกิจกรรมที่ไม่สำคัญหรือไม่ใช่กิจกรรมหลักออกไป แล้วมอบภาระดังกล่าวให้กับผู้ให้บริการโลจิสติกส์แทน โดยธุรกิจหันมาใช้เวลาส่วนใหญ่ในการพัฒนาประสิทธิภาพของกิจกรรมหลักธุรกิจ เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน สร้างความแตกต่าง ตัวอย่างเช่น ขั้นตอนการออกแบบเสื้อผ้าสำเร็จรูป ผู้ประกอบการที่ไม่ชำนาญการออกแบบควรปล่อยให้เป็นที่ของดีไซน์เนอร์ ในการออกแบบสินค้าให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าตามแฟชั่น โดยผู้ประกอบการหันมาผลิตเสื้อผ้าให้ได้ตามแบบ มีคุณภาพ และสามารถส่งมอบได้ตรงเวลา

การตัดสินใจในการจ้างผู้อื่นทำเริ่มเป็นที่แพร่หลายออกไปในกลุ่มผู้บริหารบริษัทต่างๆทั่วประเทศ หลายบริษัทได้พบผู้รับจ้างทำที่มีประสิทธิภาพและได้ผลประโยชน์แท้จริงในการปฏิบัติหน้าที่พิเศษ อาทิเช่น การบริการด้านกฎหมาย การโฆษณา การจัดการอสังหาริมทรัพย์ และการบริการด้านสินเชื่อ การจ้างผู้อื่นทำแทนนั้นบริษัทต่างๆ ได้พบว่าสามารถจ้างผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติสูงขึ้น ขณะเดียวกันสามารถใช้พนักงานดำเนินงานในส่วนที่ธุรกิจเชี่ยวชาญ

อย่างไรก็ดี องค์กรควรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและให้เวลาพัฒนาเฉพาะหัวใจหลักของธุรกิจ ในขณะที่การทำงานด้านอื่นๆ ปล่อยให้เป็นการจ้างงานภายนอก บริษัทไม่จำเป็นต้องแบกรับภาระการบริหารงาน คน ธุรกิจควรหันมามุ่งเน้นจุดแข็งที่สำคัญหนึ่งหรือสองอย่างคือการแข่งขันและยอมให้เกิดการเคลื่อนย้ายเร็วขึ้น การแย่งส่วนแบ่งตลาดมากกว่าเงิน เพื่อปัจจัยแห่งความสำเร็จ 3 อย่าง

- 1) ความสามารถในการขายสินค้าหรือบริการ
- 2) ความสามารถในการผลิต
- 3) ความสามารถในการจัดการเงินเพื่อกองทุนการขายและการผลิต



งานของ Susan Osterfelt สนับสนุนการศึกษาข้างต้นว่า ปัจจัยหลักที่องค์กรส่วนใหญ่ต้องการจ้างผู้อื่นเพื่อความต้องการปรับปรุงในกิจกรรมหลักเป็นเหตุผลแรกในการจ้างผู้อื่นทำในกิจกรรมที่ไม่มีความสำคัญ บริษัทขนาดใหญ่และขนาดเล็ก สนใจในการปรับปรุงเป้าหมายหลักของบริษัท เนื่องจากการจ้างงานในกิจกรรมที่ไม่สำคัญเป็นหนทางในการแบ่งปันความรับผิดชอบในธุรกิจหลัก และนำไปสู่การสร้างความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวในตลาดหรืออุตสาหกรรม ด้วยการสร้างความเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง

สรุปได้ว่าการจ้างผู้อื่น (Outsourcing) ได้เพิ่มความยืดหยุ่นในหลายๆ มิติ ทำให้บริษัทมีเวลาในการมุ่งเน้นจุดแข็งของธุรกิจ ซึ่งจะทำได้สินค้าและบริการที่ดีกว่า เร็วกว่า และถูกกว่าที่เคยเป็นมา

6. การทำให้เกิดการปรับปรุงองค์กร งานวิจัยของ Warren & Reid (1996) กล่าวถึงข้อดีของการจ้างงานจากภายนอก คือ การทำให้เกิดการปรับปรุงองค์กรทั้งในด้านการดำเนินงานและการบริการ ด้วยการว่าจ้างผู้อื่นทำในกิจกรรมที่ไม่สำคัญหรือเป็นกิจกรรมที่ต้องการรายละเอียดจากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญภายนอกองค์กร เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงองค์กรในทางที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตามในการตัดสินใจเพื่อว่าจ้างบุคคลหรือองค์กรภายนอกเข้ามามีส่วนในกระบวนการต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องคำนึงถึงปัจจัยที่จะส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งงานของ Warren & Reid (1996) ได้ศึกษาถึง ลักษณะของธุรกิจที่ควรใช้กลยุทธ์การจ้างผู้อื่นว่าควรมีลักษณะดังนี้ คือ

- 1) ธุรกิจที่มีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว
  - 2) ธุรกิจที่กำลังเติบโต แต่ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ
  - 3) ผู้บริหารธุรกิจที่ต้องการคำแนะนำ
  - 4) องค์กรที่มีการเติบโตอย่างช้า ไม่มีเงินทุนมาก ระบบข้อมูลล้าสมัย
- ผู้บริหารที่ไม่มั่นใจว่าสายการผลิตตัวใดควรจะทำหรือไม่ควรจะทำ
- 5) บริษัทที่มีปัญหาการขาด-เกินของวัตถุดิบและมีความยากลำบากในการส่งสินค้าสู่ลูกค้า
  - 6) บริษัทที่มีความกดดันทางการเงิน
  - 7) บริษัทขนาดเล็กที่มีตลาดขนาดใหญ่

จากลักษณะดังกล่าวข้างต้น อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยอยู่ในขอบข่ายที่ควรนำกลยุทธ์การจ้างผู้เข้ามาใช้ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาโดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากแหล่งภายนอกเข้ามาดำเนินงาน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ในตลาดโลก

ในขณะที่ Michael F. (2001) ได้ศึกษาถึง การตัดสินใจว่ากิจกรรมใดควรจะทำ การจ้างผู้อื่นทำว่าโดยทั่วไปหน้าที่การจ้างผู้อื่น (Outsourcing) คือ การนำผู้เชี่ยวชาญที่มีความชำนาญมาดำเนินงาน ให้การฝึกอบรมกับพนักงานในองค์กร โดยผู้เชี่ยวชาญให้ความสนใจอย่างเต็มเวลากับการจัดการที่สูงขึ้น ซึ่งความต้องการสำหรับการจ้างผู้อื่น (Outsourcing) นี้ อาจเกิดขึ้นเป็นระยะๆ หรือตามฤดูกาล และแต่ละบริษัทอาจจะมีความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนั้นในการคัดเลือกว่ากิจกรรมใดควรจะทำ การจ้างผู้อื่นทำ งานของ Michael สามารถนำมาสรุปได้ว่าบริษัทควรพิจารณาเพื่อทำการตัดสินใจดังนี้

- 1) ควรคัดเลือกกิจกรรมที่ไม่ใช่แก่นกิจกรรมของธุรกิจ เพื่อมิให้เกิดผลกระทบต่อกิจกรรมหลักของธุรกิจหรือมีผลต่อความสามารถในการทำกำไร ตลอดจนตัดสินใจจ้างผู้อื่นเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า
- 2) ควรคัดเลือกกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงต่ำและเป็นกิจกรรมที่มีความต้องการสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งภายในองค์กร
- 3) ควรคัดเลือกกิจกรรมที่มีโอกาสทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จสูง

7. **รอบการพัฒนาแบบสั้นลง** งานของ Warren and Reid (1996) ได้กล่าวถึงข้อดีของการจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมแทนว่า การจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมแทนส่งผลให้ รอบการพัฒนาแบบสั้นลง การว่าจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์ช่วยทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการรวดเร็วขึ้น เพราะเป็นการมอบหมายหน้าที่ให้ผู้ชำนาญกว่าเป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งทำได้รวดเร็วกว่าการดำเนินการด้วยตนเอง ส่งผลทำให้ต้นทุนการถือสินค้าคงคลัง ต้นทุนการสั่งซื้อในปริมาณมากๆ ต้นทุนค่าขนส่ง ต้นทุนการจัดการคลังสินค้า ต้นทุนด้านสารสนเทศและการดำเนินคำสั่งซื้อ ซึ่งเป็นต้นทุนด้านโลจิสติกส์ลดลง ส่งผลให้รอบพัฒนาแบบสั้นลง

8. **การควบคุมการจัดการดีขึ้น** งานของ Warren and Reid (1996) ได้กล่าวถึง การจ้างผู้อื่นทำแทนทำให้องค์กรสามารถทำการควบคุมการจัดการได้ดีขึ้นกว่าเดิม เพราะได้ผู้

เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่มีการทำงานอย่างมีระบบ ระเบียบแบบแผน มากกว่าที่ธุรกิจเคยดำเนินการ อีกทั้งการดำเนินการของผู้ให้บริการสามารถตรวจสอบได้

9. การกำจัดปัญหาพนักงานภายในองค์กร Cutter Consortium (2002) ได้กล่าวไว้ในบทความชื่อ "Hiring Difficulties ties biggest reason for outsourcing" ว่า บริษัทส่วนใหญ่ตัดสินใจจ้างงานจากภายนอกด้วยเหตุผลดังนี้ คือ ความยากลำบากในการจัดหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถตรงตามที่บริษัทต้องการ

เนื่องจากอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญของการผลิต ในภาวะการณืแข่งขันปัจจุบันผู้ประกอบการไทยต้องการปรับตัวเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า เพื่อหนีจากตลาดล่างขึ้นมาจากประเทศคู่แข่งที่นำกล้อย่างจีนและเวียดนาม

ผลการวิจัยของศูนย์ประสานการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม (2546) ได้กล่าวถึงปัญหาสำคัญของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยที่ยังมีลักษณะการรับจ้างผลิต (OEM) ให้กับบริษัทชั้นนำระดับโลก มีสาเหตุมาจาก

1. ปัญหาการขาดบุคลากรผู้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มาพัฒนาองค์กร เช่น ดีไซน์เนอร์ วิศวกรเครื่องกล เจ้าหน้าที่ออกแบบ Pattern ที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านการจัดหาบุคลากรที่ตรงกับความต้องการเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการดำเนินการ และต้องให้เวลากับบุคลากรใหม่ในการเรียนรู้ฝึกอบรม
2. ปัญหาความขัดแย้งภายในของพนักงานในแผนกต่างๆ เช่น ฝ่ายขายไม่ลงรอยกับฝ่ายการผลิต ฝ่ายบัญชีไม่ลงรอยกับฝ่ายจัดซื้อ
3. ปัญหาการคอร์ปชั่นของพนักงานในแผนกต่างๆ เช่น แผนกตกแต่งสำเร็จรูป แผนกสต็อก เป็นต้น

ซึ่งปัจจัยดังกล่าวเป็นมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ประกอบการในเลือกจ้างผู้อื่นทำงานแทนเพื่อกำจัดปัญหาพนักงานภายในองค์กรดังที่กล่าวมาข้างต้น

10. **ความได้เปรียบทางภาษา** การศึกษาข้อดีของ Warren and Reid (1996) กล่าวถึง ความได้เปรียบทางภาษาเป็นปัจจัยตัวหนึ่งที่องค์กรให้ความสำคัญไม่น้อยไปกว่าปัจจัยตัวอื่น โดยเฉพาะความเป็นไปได้ที่จะได้เปรียบทางภาษาในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม การขยายตัวตามสภาพภูมิศาสตร์ของอุตสาหกรรมเป็นอิทธิพลจาก โควตาและพิกัดอัตราภาษีสกุลการในสัญญา

ค้าขาย การขยายการผลิตในเม็กซิโกส่วนหนึ่งเป็นผลของ ข้อตกลง NAFTA ระหว่างสหรัฐอเมริกา และแคนาดา เช่นเดียวกับยุโรปที่มีข้อตกลงพิเศษกับสหภาพยุโรป

The Multi Fibre Arrangement (MFA) ได้ก่อตั้งขึ้นในปี 1974 ในฐานะศูนย์กลางการเจรจาโควตาระหว่างประเทศที่มีการนำเข้าและการส่งออกประจำปี โดยระบุจำนวนอย่างชัดเจนของรายการที่สามารถทำการค้าขายได้ การย้ายฐานการผลิตไม่เพียงแต่ช่วยลดต้นทุนเท่านั้นแต่ยังสร้างความได้เปรียบให้กับบริษัทรับจ้างผลิตเสื้อผ้าในการใช้โควตาของประเทศผู้ผลิตได้อีกด้วย การย้ายฐานการผลิตไปยังแหล่งแรงงานราคาถูกไม่เพียงแต่ช่วยลดต้นทุนเท่านั้นแต่ยังสร้างความได้เปรียบให้กับผู้ผลิตเสื้อผ้าในการใช้โควตาของประเทศผู้ผลิตได้อีกด้วย ซึ่งทำให้ลดภาษีนำเข้าและเป็นการเพิ่มกำไรต่อหน่วย ปัจจุบันปัญหาภายในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม คือ ผู้ประกอบการไทยต้องแบกรับภาระภาษีนำเข้าสูงเมื่อเทียบกับต่างประเทศในการนำเข้าสินค้ารายการเดียวกัน การจ้างผู้อื่นทำซึ่งมีต้นทุนที่ถูกกว่าจะยังสร้างความได้เปรียบทางด้านภาษี ในด้านภาษีนำเข้า ภาษีเงินได้ให้กับผู้ประกอบการไทย และสร้างความยืดหยุ่นจากการจ้างผู้อื่นทำ แทนการลงทุนดำเนินการด้วยตนเอง

ในทวีปเอเชียมีบริษัทหลายแห่งได้เข้ามาดำเนินธุรกิจในการอุตสาหกรรมการตัดเย็บโดยทำหน้าที่เป็นผู้รับจ้างผลิตเสื้อผ้าให้กับแบรนด์ชั้นนำของโลก โดยการส่งงานดังกล่าวไปผลิตยังประเทศที่สาม เช่น ฮองกงและไต้หวันซึ่งเป็นนักลงทุนรายใหญ่ในจีน ขณะที่เกาหลีเน้นการลงทุนไปที่อินโดนีเซียและอเมริกากลาง นี่คือรูปแบบของระบบ การผลิตเป็นรูปสามเหลี่ยม (Triangular manufacturing) คือ บริษัทรับเอาคำสั่งซื้อจากยุโรปและอเมริกา โดยทำสัญญารับเหมาในค่าจ้างที่ต่ำและทำการส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปภายใต้กลุ่มประเทศที่สามที่ได้รับสิทธิพิเศษในการลดหย่อนภาษี (Quotas)

**11. ความรวดเร็วในการดำเนินงาน** มีงานวิจัยบางชิ้นได้กล่าวถึง การจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมทำให้เกิดการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response) ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เพราะได้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความชำนาญทำงาน เข้าถึงระบบและเทคโนโลยีที่สามารถดำเนินงานได้รวดเร็ว ก่อให้เกิดการประสานงานที่รวดเร็วในแต่ละหน่วยงาน ส่งผลให้เกิดการให้บริการลูกค้าอย่างรวดเร็ว

งานวิจัยของ Allen Arther Robinson กล่าวถึงการจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมบางอย่างทำให้เกิดการประสานงานภายในและภายนอกที่รวดเร็ว

ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มซึ่งเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การจ้างผู้อื่นอันนำไปสู่การนำซอฟต์แวร์ต่างๆ มาใช้ในการบริหารงาน เช่น การบริหารสินค้าคงคลังในการลดปริมาณสินค้าคงคลังด้วยการเพิ่มความรวดเร็วในการตอบสนอง ลดการขาดแคลนสินค้า ลดกระบวนการจัดการและสินค้าล้าสมัย ผู้ผลิตพบว่า พวกเขาสามารถลดต้นทุนถ้าพวกเขาส่งงานต่อไปให้ผู้ผลิตรายย่อย ซึ่งหมายความว่ากระบวนการผลิตไม่ได้มาจบที่โรงงานทั้งหมด โรงงานขนาดใหญ่ยังมีการจ้างให้ผู้อื่นทำการตัด ให้อีกที่หนึ่งเย็บ แล้วส่งไปให้อีกโรงงานทำการตกแต่งสำเร็จ จากนั้นส่งไปให้อีกแห่งทำการบรรจุภัณฑ์ แล้วส่งไปให้อีกแห่งตรวจสอบการผลิต และอีกแห่งทำการขนส่งสินค้า อย่างไรก็ตามข้อได้เปรียบของการจ้างผู้อื่นผลิตคือ ผู้รับจ้างผลิตสามารถผลิตตามคำสั่งซื้อและมีความยืดหยุ่นกับจำนวนการผลิตที่ขึ้นๆ ลงๆ ได้ แม้ว่าการดำเนินการผลิตบางครั้งอาจล่าช้าอันเนื่องมาจากผู้รับจ้างผลิตได้รับวัตถุดิบช้า หรือการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่สุดท้ายของผ้าและสี แต่ทำให้โรงงานสามารถปลดปล่อยภาระในการรับผิดชอบคนงาน และลดต้นทุนให้ต่ำที่สุดได้

การเพิ่มขึ้นของผู้รับจ้างผลิตสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของแพชชั่นเทคโนโลยีใหม่ของ Point of Sale ได้ทำให้ผู้ค้าปลีกมีแนวโน้มต้องทำงานใกล้กับมอนิเตอร์เพื่อดูการตอบสนองอย่างรวดเร็วจากผู้ผลิต เพื่อสังเกตการเปลี่ยนแปลงเมื่อฤดูกาลสิ้นสุดลงและการออกแบบ, ผ้าและสีซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ สำหรับผู้ผลิตสิ่งเหล่านี้หมายถึงระยะเวลาส่งมอบที่สั้น การลดขั้นตอนและความต้องการสำหรับการผลิตที่ยืดหยุ่น อย่างไรก็ตามมีกลุ่มผู้บริโภคในอุตสาหกรรมแพชชั่นที่ยังไม่ยอมรับสินค้าที่ผลิตจากต่างประเทศ ด้วยสาเหตุ คุณภาพ รูปแบบทำให้ผู้ผลิตเสื้อผ้าบางรายในประเทศที่มีรายได้สูงยังสามารถอยู่รอดได้

12. **การประหยัดเวลา (Saving Time)** การศึกษาของ Debra Ellis and Jamie Littlejohn (2004) กล่าวว่า การจ้างผู้อื่นทำแทนจะช่วยอำนวยความสะดวกในด้านการประหยัดเวลาของธุรกิจในการดำเนินการต่างๆ ด้วยตนเอง ช่วยประหยัดเวลาในการส่งมอบงาน ช่วยกำจัดงานเอกสารต่างๆ (Eliminate paperwork) ช่วยให้องค์กรมีเวลามากขึ้นในการมุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพของผลงาน และช่วยให้ธุรกิจมีเวลาในการดำเนินการด้านอื่นๆ ที่สำคัญมากกว่า

13. **ความมีประสิทธิภาพของผลงาน** การจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์แทนสามารถวัดผลได้และมีมาตรฐานในการดำเนินการ โดยผู้ประกอบการพิจารณาถึงความสามารถในการแก้ไขปัญหาของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ความสามารถในการบริหารโครงการที่ได้มอบหมายให้

งานของ Hill, Donald M (1994) ได้ศึกษากรณีตัวอย่างของ Xerox Corporation ได้เซ็นสัญญา 10 ปีในการจ้างผู้อื่นทำด้านการจัดการข้อมูลเทคโนโลยี มูลค่า 4 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ เป็นตัวอย่างคลาสสิกของการเติบโตแนวโน้มของการดำเนินงานโดยจ้างผู้อื่นทำด้วยการคำนึงถึงประสิทธิภาพของผลงานของผู้ให้บริการ ผู้บริหารของ Xerox มองการจ้างผู้อื่นทำว่าเป็น Win-Win Situation และเชื่อว่า Xerox Corporation จะได้รับความปลอดภัยในระยะยาวและมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพจากบริษัทจัดการระบบคอมพิวเตอร์ที่มีความเชี่ยวชาญในข้อมูลเทคโนโลยี

14. การเข้าสู่ความสามารถระดับโลก ผลการสำรวจโดยสถาบันการจ้างผู้อื่น (Outsourcing Institute) ในปี 1998 พบว่า องค์กรเอกชนว่าจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมต่างๆ แทนการดำเนินการด้วยตนเองนั้น ปัจจัยแรกที่องค์กรเอกชนให้ความสำคัญคือ การเข้าถึงความสามารถระดับโลก (Gaining access to world-class capabilities) ซึ่งจะนำไปสู่เทคโนโลยีใหม่ๆ เครื่องมือ และเทคนิค ทำให้องค์กรสามารถสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้โดยปราศจากการลงทุนด้วยต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) เช่น ค่าซื้อที่ดิน ค่าใช้จ่ายการก่อสร้างโรงงาน เครื่องจักร การจ้างผู้อื่นที่มีความเชี่ยวชาญมากกว่านำมาซึ่ง การเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ เทคนิคระบบการทำงานแบบเครือข่าย(Network) อันทันสมัยมีระบบการบริหารการทำงานที่ชัดเจน ทำให้ธุรกิจเข้าถึงความสามารถระดับโลกได้ภายในเวลาอันรวดเร็ว โดยไม่ต้องใช้เวลาไปกับการเรียนรู้ด้วยตนเองไปอย่างช้าๆ ในอดีตการผลิตเสื้อผ้าเป็นรูปแบบของการผลิตสำหรับตลาดภายในประเทศ ปัจจุบันรูปแบบการค้าได้เปลี่ยนไปเพราะความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ระบบการขนส่งที่รวดเร็ว ทำให้สามารถติดต่อกันข้ามประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การค้าระหว่างประเทศที่มีการดำเนินงานที่ซับซ้อนมากขึ้น เกิดการแสวงหาแหล่งทรัพยากรที่มีต้นทุนต่ำ บริษัทผู้ผลิตเสื้อผ้าชั้นนำหลายแห่งของโลกได้นำกลยุทธ์การจ้างผู้อื่นมาใช้เป็นกลยุทธ์หลักในการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน การควบคุมประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของอุตสาหกรรม รวมทั้งการใช้กลยุทธ์การจ้างผู้อื่นทำเพื่อการเข้าถึงมืออาชีพในการบริหารและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

15. การได้พันธมิตรทางธุรกิจ งานของ Richard D. Armstrong (2001) ได้ศึกษาถึง ขนาดองค์กรที่ใช้บริการของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ พบว่า ขนาดขององค์กรที่มีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 1 – 100 คน มีการจ้างงานจากภายนอกถึง 73% ขณะที่ขนาดขององค์กรที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 500 คนขึ้นไปกลับมีการจ้างงานจากภายนอกเพียง 24% Richard กล่าวว่า ขนาดขององค์กรยิ่งใหญ่มักมีการจ้างงานจากภายนอกลดลง ทั้งนี้เนื่องมาจากองค์กรขนาดใหญ่

ซึ่งได้ก่อตั้งมานาน มีการสะสมสินทรัพย์ในรูปแบบต่างๆ ประกอบกับมีทรัพยากรภายในองค์กรเพียงพอ ต่อความต้องการ สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนและเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้มากกว่า องค์กรขนาด กลางและองค์กรขนาดเล็ก อย่างไรก็ตามเมื่อการค้าได้เข้าสู่ยุคไร้พรมแดน ทุกองค์กรต่างมีความ ต้องการมีพันธมิตรร่วมกัน มีลักษณะธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน และสนับสนุนซึ่งกันและกัน ในการสร้าง ตราสินค้า ความมีชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือของธุรกิจ และที่สำคัญคือการให้บริการลูกค้าอย่างมี ประสิทธิภาพ ซึ่งการจ้างผู้อื่นทำจะเปลี่ยนเส้นทางธุรกิจให้เป็นในทางสร้างสรรค์ คือ เกิดการ ร่วมมือกันเป็นหุ้นส่วนระหว่างลูกค้าและซัพพลายเออร์ เกิดโครงข่ายองค์กร และพันธมิตรใน ผลประโยชน์ร่วมกัน

อย่างไรก็ตามยังมีงานวิจัยบางส่วนได้กล่าวถึงการจ้างผู้อื่นทำนำไปสู่การ เปลี่ยนแปลงของการแบ่งแยกและการรวมกันของซัพพลายเออร์ในตลาดบริการ ตัวอย่างเช่น การ ร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจไม่ว่าจะเป็นทางด้านการขนส่งทางอากาศ การประกันภัย โดย เป้าหมายของการจ้างผู้อื่นเพื่อการเติมเต็มในส่วนที่องค์กรไม่มีและความต้องการให้รักษาลูกค้า ด้วยการให้บริการที่ครบวงจร

16. การตรงต่อเวลา จากการศึกษาพบว่ามียุทธศาสตร์ของ Brick Red ซึ่งได้ทำการ สัมภาษณ์เหตุผล 5 ข้อแรกของการจ้างงานจากภายนอก (Top Five Tactical Reason For Outsourcing) ว่าการตรงต่อเวลาเป็นปัจจัยอันดับแรกที่สุดที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญมากกว่าการ ลดต้นทุนและการควบคุมต้นทุนการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากการจ้างผู้อื่นทำก่อให้เกิดการพัฒนา หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแรงงานภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งการจ้างผู้อื่นทำเป็นการทางออกที่ ดีที่สุดในการส่งมอบงานให้ตรงต่อเวลา โดยผู้ประกอบการพิจารณาถึง ผู้ให้บริการที่สามารถ ดำเนินกิจกรรมที่ธุรกิจมอบหมายได้ถูกต้อง ในสถานที่ถูกต้องและในเวลาที่ต้องการ ทำให้บริษัท สามารถปรับปรุงการหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง การบริการลูกค้าดีขึ้น ช่วยควบคุมการผลิตดีขึ้น ช่วยลดการทำงานล่วงเวลาลง

17. การขนส่งระบบตามเป้าหมาย จากการศึกษาของ Doug Hill กล่าวว่า การขนส่งเป็นอุตสาหกรรมที่ซับซ้อนและเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่ต้องการผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจาก เทคโนโลยีของรถบรรทุกมีความซับซ้อนมากขึ้น ทำให้มีความจำเป็นต้องหาช่างเทคนิคในการ ซ่อมแซม ซึ่งในการจัดซื้อรถบรรทุกมิใช่เพียงต้นทุนจากการซื้อเท่านั้น ยังรวมไปถึงต้นทุนการ บำรุงรักษา และต้นทุนต่างๆที่เพิ่มขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เนื่องจากการปฏิบัติงานขององค์กร เช่น ค่าประกัน ค่าแรงงาน ดังนั้นบริษัทส่วนใหญ่ตัดสินใจจ้างผู้อื่น (Outsourcing) ทำการขนส่งซึ่งถือเป็น ส่วนหนึ่งของธุรกิจ

ทางเลือกในการจ้างผู้อื่นทำการขนส่งนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์อันหลากหลายของผู้ประกอบการ อย่างไรก็ตามกฎเกณฑ์สำคัญที่ผู้ประกอบการใช้พิจารณาในการเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในกิจกรรมด้านการขนส่ง คือ ผู้ให้บริการต้องมุ่งเน้นในกิจกรรมหลักที่ระบุไว้ในข้อตกลง และสามารถรับประกันการปฏิบัติงานได้ รวมทั้งสามารถให้คำปรึกษาและแบ่งปันประสบการณ์การปฏิบัติงานที่ถูกต้องของระบบการขนส่ง มีทางเลือกที่ยืดหยุ่นและนำเสนอการบริการที่มีคุณภาพเป็นเป้าหมายสำคัญ นอกจากนี้ผู้ให้บริการต้องมีแหล่งหรือเครือข่ายที่จัดหาได้ในการสนับสนุนการเติบโตขององค์กรและจัดหาเกราะป้องกันจากความไม่แน่นอนอันเป็นผลมาจากการพัฒนากฎเกณฑ์และตลาดที่ขึ้นๆ ลงๆ

ท้ายสุดองค์กรควรมีการประเมินแผนงานของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ซึ่งแผนดังกล่าวสามารถรับรองได้ว่า จะเพิ่มคุณค่าให้กับโซ่อุปทานและลูกค้า กระบวนการนี้กลายเป็นเครื่องวัดสำหรับผลกำไร การปรับปรุงตำแหน่งในการแข่งขันขององค์กร และเป็นตัวกำหนดผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่ควรถูกเลือก

บทความใน Network Magazine India กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของผู้ประกอบการในการตัดสินใจจ้างผู้อื่นคือ อันดับแรกคือความต้องการมุ่งเน้นกิจกรรมหลัก 46% ตามด้วยความต้องการเข้าถึงผู้เชี่ยวชาญ 41% และสุดท้ายการจ้างผู้อื่นเพื่อการขนส่งที่รวดเร็วขึ้น 39%

แม้ว่าระบบขนส่งตรงตามเป้าหมายจะมีไม่ใช่อีกปัจจัยที่ผู้ประกอบการคำนึงถึงเป็นปัจจัยแรกในการตัดสินใจจ้างผู้ให้บริการโลจิสติกส์ แต่ผู้ประกอบการคำนึงถึงการจ้างผู้อื่นเพื่อนำมาซึ่งการบริหารจัดการขนส่งอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่มีระบบการขนส่งที่ดีจะช่วยอำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายสินค้าระหว่างสถานที่ที่อยู่ห่างไกลกันและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้าเมื่อสินค้านั้นมาถึงจุดหมายตรงเวลา และสินค้ามีปริมาณและคุณภาพตามที่กำหนด ซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าให้กับองค์กร

อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเป็นอุตสาหกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แม้กระทั่งวินาทีสุดท้ายในการเปลี่ยนสี อุปกรณ์ตกแต่ง รูปแบบต่างๆ ซึ่งทุกอย่างต้องมาพร้อมกันในเวลาที่กำหนด เพื่อสามารถส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าได้ตรงตามกำหนด ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ที่จ้างผู้ให้บริการโลจิสติกส์เพื่อระบบขนส่งตรงเป้าหมายเนื่องจากการให้บริการดังกล่าวเป็นการสร้างอรรถประโยชน์ด้านสถานที่และเวลาซึ่งถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นความพอใจทั้งคุณภาพและปริมาณของบริการขนส่งและต้นทุนค่าขนส่งจึงมีผลต่อการตัดสินใจทางธุรกิจในด้านต่างๆ

อย่างไรก็ตามเนื่องจากการขนส่งเป็นกิจกรรมหลักหนึ่งในต้นทุนโลจิสติกส์และเป็นสัดส่วนที่มีความสำคัญสูงต่อการกำหนดราคาสินค้าหลายประเภท รวมทั้งสินค้าเสื้อผ้าสำเร็จรูป



โดยเฉพาะสินค้าเสื้อผ้าแฟชั่นที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น สินค้าสำเร็จรูปสำหรับสตรี ที่ผลิตจากผ้าทอและผ้าถัก

ดังนั้นการขนส่งระบบตรงตามเป้าหมาย จึงเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจสำหรับการจ้างผู้ให้บริการโลจิสติกส์

18. การจัดการกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพ การจ้างผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในการจัดการกระจายสินค้าซึ่งมีความเชี่ยวชาญมากกว่าการที่ธุรกิจเป็นผู้ดำเนินการเอง ทำให้การจัดการกระจายสินค้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างบริษัทที่ประสบความสำเร็จจากการนำกลยุทธ์การจ้างผู้ให้บริการโลจิสติกส์มาใช้ในการกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพ

Gossard Berlei เป็นหนึ่งในผู้ผลิตเสื้อผ้าแฟชั่นชั้นในของสหรัฐฯ ประสบกับปัญหาว่าองค์กรได้เจริญเติบโตอย่างรวดเร็วแต่จำเป็นต้องจำกัดพื้นที่การเติบโต เนื่องจากความไม่ชำนาญในการกระจายสินค้า เขาได้นำกลยุทธ์การจ้างผู้ให้บริการโลจิสติกส์ (Logistics outsourcing) มาใช้คือ การจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้ามาการบริหารสินค้าคงคลังและช่วยกระจายสินค้าไปยังร้านค้าต่างๆ รวมทั้งทำการวิเคราะห์การรับ การสั่งซื้อสินค้า การเก็บสินค้าคงคลัง นอกจากนี้ยังได้พัฒนาไปถึงขั้นผลักดันการบรรจุภัณฑ์ในขั้นสุดท้ายออกไปให้ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ด้านบรรจุภัณฑ์ทำหน้าที่นี้แทน เพื่อลดปริมาณสินค้าคงคลัง โดยหันมาเพิ่มประสิทธิภาพของศูนย์กลางกระจายสินค้า พร้อมกับการพัฒนาประสิทธิภาพแรงงานและปรับปรุงการให้บริการลูกค้า

Polo Ralph Lauren เป็นอีกตัวอย่างหนึ่งที่ได้นำการกลยุทธ์การจ้างผู้ให้บริการโลจิสติกส์มาใช้ในการเลือกของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ (Third party logistics provider) สำหรับศูนย์การกระจายสินค้าในยุโรป ด้วยการทำ Garment Logistics คือ การบรรจุกล่อง การแขวน และการพับเสื้อผ้าดีเทลบุรุษ

19. การมีประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า งานของ D. DOUGLAS GRAHAM (2003) กล่าวถึงผลการสำรวจของ Georgia Tech, Cap Gemini Ernst & Young, Ryder System Inc. (2002) เกี่ยวกับการตัดสินใจในการจ้างผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในอเมริกาเหนือกับยุโรปตะวันตก พบว่า ผู้ประกอบการในอเมริกาเหนือตัดสินใจจ้างผู้ให้บริการเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการให้บริการถึง 63% ในขณะที่ผู้ประกอบการในยุโรปตะวันตกตัดสินใจจ้างผู้ให้บริการเพื่อประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้าเพียง 40% ผู้ประกอบการในยุโรปตะวันตกให้ความสำคัญกับการลดต้นทุนโลจิสติกส์มากกว่าผู้ประกอบการในสหรัฐอเมริกาอยู่ 10%

และ 7% ตามลำดับ เนื่องจากผู้ประกอบการคำนึงว่าธุรกิจสามารถชนะใจลูกค้าและรักษาลูกค้าเอาไว้ได้ด้วยการทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในประสิทธิภาพการให้บริการลูกค้า ทั้งก่อนและหลังการทำธุรกรรม

20. ความสะดวกสบาย จากการศึกษาพบว่าองค์กรขนาดใหญ่ตัดสินใจใช้ทรัพยากรในองค์กรมากกว่าการจ้างผู้อื่น ซึ่ง Korzeniowski กล่าวว่า การจ้างผู้อื่นทำนอกจากมอบหมายงานหน้าที่ที่ไม่สำคัญให้กับผู้เชี่ยวชาญแล้ว ยังช่วยอำนวยความสะดวกในการลดงานงานบริหาร (Administration tasks) ช่วยลดค่าใช้จ่ายปฏิบัติงาน (Reduces operating expense) ความต้องการทรัพยากรบุคคลน้อยลง (Lowers personnel requirements) และยังทำให้พนักงานให้ความสนใจในการศึกษาทำงานอื่นๆ ด้วย นอกจากนี้ Paul Korzeniowski ยังกล่าวถึง ตัวอย่างการตัดสินใจจ้างผู้อื่น (Making the Outsourcing Decision) ว่ากระบวนการตัดสินใจสำหรับการจ้างผู้อื่นทำ Website ระหว่างบริษัทขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีความแตกต่างกันที่บริษัทขนาดเล็กมักจะจ้างผู้อื่นในการทำ Website ให้กับองค์กร

อย่างไรก็ตาม ข้อดีที่กล่าวมานั้นขึ้นอยู่กับทางเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่ถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งจากการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านความสะดวกสบายนี้เป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นส่วนประกอบในการตัดสินใจที่ผู้ประกอบการพิจารณาจากประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้บริการของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ ซึ่งอำนวยความสะดวกให้กับธุรกิจหลายๆ ด้าน เช่น ด้านการจัดการกระจายสินค้า ด้านการบริการลูกค้า ด้านการตรวจสอบการผลิต โดยเฉพาะการจัดการโลจิสติกส์สำหรับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการอำนวยความสะดวกสบายในการดำเนินงานเป็นสำคัญ เช่น ในการกระจายสินค้ารูปแบบใหม่ที่เหมาะสมกับการเติบโตของร้านค้าปลีกเสื้อผ้าสำเร็จรูป ด้วยการวิเคราะห์รูปแบบของการเคลื่อนไหวของวัตถุดิบ และพัฒนาต้นทุนกิจกรรม นอกจากนี้การจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเพื่อความสะดวกสบาย ยังพบว่าสามารถช่วยอำนวยความสะดวกให้กับธุรกิจในด้าน การประเมินของเทคโนโลยีการจัดการวัตถุดิบสำหรับสินค้าคงคลังแบบสินค้าเทกองกับสินค้าคัดสรร (Bulk storage and picking) การแก้ปัญหาต่างๆ รวมทั้งการทำ Cross-docking ด้วย

จากปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสำหรับการจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้วิจัยต้องการศึกษาถึงลำดับความสำคัญปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ผลงานวิจัยที่ได้สามารถนำไปพัฒนาในการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารในการพิจารณานักกลยุทธ์การจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์มาใช้ อีกทั้งเป็นแนวทางในการริเริ่มธุรกิจผู้ให้บริการโลจิสติกส์รูปแบบใหม่ (Garment Logistics) ที่สนับสนุนอุตสาหกรรม

เครื่องนุ่งห่ม ตลอดจนเป็นส่วนหนึ่งของการวางนโยบายและกฎเกณฑ์สนับสนุนธุรกิจผู้ให้บริการผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่มของภาครัฐและภาคเอกชนในโครงการพัฒนากรุงเทพฯ ให้เป็นหนึ่งในศูนย์กลางเมืองแฟชั่นของโลก ซึ่งจะช่วยยกระดับวงจรรอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทยทั้งระบบ ให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก

หลังจากที่ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสำหรับการจ้างผู้ให้บริการกิจกรรมโลจิสติกส์แล้ว อย่างไรก็ตามในการตัดสินใจจ้างผู้ให้บริการบางอย่างเท่านั้น ผู้บริหารองค์กรโลจิสติกส์เครื่องนุ่งห่ม (Garment Logistics) ควรคำนึงถึงปัจจัยในการพิจารณาเพื่อเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า งานของ Hill Donald M. (1994) ได้กล่าวถึงปัจจัยในการพิจารณาเพื่อเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ซึ่งสามารถสรุปรายละเอียดได้ดังนี้ คือ

### ปัจจัยในการพิจารณาเพื่อเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์

- 1) องค์กรควรเลือกบริษัทที่เข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องไม่เพียงแต่เข้าใจในหน้าที่ที่ให้บริการเท่านั้นแต่ต้องเข้าใจถึงข้อกำหนดพิเศษขององค์กรด้วยเช่นกัน
- 2) ในการพิจารณาเลือกผู้ให้บริการนั้นจำเป็นต้องมีการตรวจสอบว่าผู้ให้บริการมีความมั่นคงทางการเงินและบริษัทมีอายุงานยาวนาน เพื่อให้แน่ใจว่าผู้ให้บริการนั้นสามารถให้บริการได้ตามหน้าที่ที่ได้มอบหมายไว้ได้ในระยะยาว
- 3) องค์กรควรมีการตรวจสอบนโยบายการจัดการของผู้ให้บริการและมีการวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อวัดว่าผู้ให้บริการสามารถเข้ากันได้กับระบบการจัดการภายในขององค์กร และมีวิธีปฏิบัติที่เป็นประโยชน์กับองค์กร อย่างไรก็ตามสิ่งที่องค์กรต้องระมัดระวังเป็นอย่างยิ่งในการจ้างผู้ให้บริการในกิจกรรมที่มีผลโดยตรงต่อความสัมพันธ์กับลูกค้า
- 4) องค์กรควรแสวงหาผู้ให้บริการที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวได้
- 5) ในการพิจารณาต้นทุน ผู้บริหารองค์กรต้องตระหนักว่าเป็นปัจจัยรองในการพิจารณา เนื่องจากผู้ให้บริการบางรายอาจเสนอราคาที่ต่ำกว่าแต่ให้บริการที่ไม่มีประสิทธิภาพ
- 6) องค์กรควรศึกษาให้แน่ใจว่า ผู้ให้บริการมีความเชี่ยวชาญและมีความรู้ในด้านที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่รับจ้าง
- 7) องค์กรควรคำนึงว่าพื้นที่ในการจ้างผู้ให้บริการควรเป็นส่วนที่องค์กรไม่ชำนาญ

8) องค์การพิจารณาถึง การจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมบางอย่างแทนนั้นองค์การได้รับการสนับสนุนจากภายในองค์การหรือการต่อต้านในกิจกรรมการจ้างผู้อื่นทำ

Warren & Reid (2003) ได้ศึกษาถึง ปัจจัยที่ทำให้กลยุทธ์การจ้างผู้อื่นไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจาก

1) ความไม่มีประสิทธิภาพในการร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการกับผู้ให้บริการ ทำให้องค์การมีความเสี่ยงกับสัญญาที่ไม่ยุติธรรม รวมทั้งความไม่ปลอดภัยในการเก็บรักษาความลับของบริษัท การจ้างผู้อื่นทำเปรียบเสมือนกับการแต่งงานที่เป็นสัญญาระยะยาวซึ่งทั้งสองฝ่ายต้องจัดหาความช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกันและไม่เหมือนกับการแต่งงานที่มีการกำหนดจุดสิ้นสุดของความสัมพันธ์ในขั้นตอนสุดท้าย

2) การสูญเสียความรู้ความชำนาญในองค์การ (Loss of In-house expertise) เป็นความจริงที่ว่า ธุรกิจใช้เวลาเพียง 3-6 เดือนในการรี้อถอน ทำการเปลี่ยนแปลงข้อมูลในแผนกต่างๆ แต่ใช้เวลา 3-4 ปีในการสร้างสิ่งต่างๆ เหล่านี้

3) ความขัดแย้งผลประโยชน์ระหว่างผู้ให้บริการและพนักงานในองค์การ เนื่องจากพนักงานในองค์การอาจรู้สึกถึงความไม่มั่นคงในหน้าที่การงาน หากบริษัทได้ทำการจ้างงานจากภายนอกโดยปราศจากการบอกกล่าวถึงวัตถุประสงค์ และการสื่อสารที่ดีกับพนักงานในองค์การ ซึ่งจะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานตกต่ำลง อันมีผลต่อเนื่องไปยังผลกำไรโดยรวมของธุรกิจ

การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทนสามารถสร้างข้อได้เปรียบให้กับธุรกิจได้ถ้าทำอย่างถูกต้อง เหมาะสม ในทางตรงกันข้ามการทำจ้างผู้อื่นทำจะเต็มไปด้วยอันตราย และทำให้เกิดการเสียเปรียบสำหรับผู้บริหารที่ไม่ระวังในการดำเนินการ งานวิจัยของ Jeff Bizzack ได้ศึกษาถึง ข้อควรระวังและข้อควรปฏิบัติในการจ้างผู้อื่นทำกิจกรรม สามารถสรุปเป็นรายข้อได้ดังนี้ คือ

1) การสร้างความเข้าใจกับพนักงานเกี่ยวกับการทำ Outsourcing จาก การสำรวจในบริษัท STERIA ผู้ให้บริการด้าน IT พบว่า 77% ของพนักงานที่ทำงานเกี่ยวข้องกับ การทำ Outsourcing รู้สึกถึงความไม่แน่นอนในอนาคตของพวกเขา ซึ่งนำไปสู่การลดระดับผลิตผลและการทำงานที่ผิดพลาดเพิ่มขึ้น คนงานเกือบ 50 คนเริ่มบ่น เมื่อพวกเขาทราบว่า มีการ

นำ Outsourcing มาใช้ปฏิบัติงานผ่านพนักงานอื่นแทนการสื่อสารอย่างเป็นทางการของบริษัท ซึ่งยิ่งเพิ่มความรู้สึกไม่ปลอดภัยให้กับพวกเขา

2) การสื่อสารที่ดีภายในองค์กร เพื่อลดความขัดแย้งและการต่อต้าน ควรให้พนักงานได้สามารถแสดงความคิดเห็นและไม่ควรที่จะทำอะไรโดยพลการ เพราะเป็นเสมือนสัญญาอันตรายกับบริษัทและการปรับตัวไม่ทันของพนักงาน ซึ่งกุญแจของกระบวนการ Outsourcing ที่ดีคือ การสื่อสาร

- 3) การทำแบบฟอร์มตารางตรวจสอบรายการ (Tabular Checklist Form)
- 4) การบันทึกวิธีการเริ่มการทำงานแบบเป็นขั้นเป็นตอน
- 5) การวิเคราะห์หัวข้อที่เกี่ยวข้องร่วมกัน
- 6) การลำดับความสำคัญในการควบคุมรักษากิจกรรมในบ้าน
- 7) การฝึกให้มีความเชี่ยวชาญในการต่อรองสัญญา
- 8) การวางแผน บริษัทควรมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างระมัดระวัง เพื่อรู้ว่ากำลังทำอะไรและควรเก็บรักษาอะไร

9) การระบุในข้อตกลงถึงรายละเอียด หน้าที่ สิทธิ และความรับผิดชอบของทั้งสองฝ่าย ระบุเหตุการณ์สิ้นสุดสัญญา และกระบวนการสิ้นสุด โดยมีทนายความของบริษัทเป็นผู้ทบทวนความถูกต้องของสัญญา

ส่วนการจัดการความสัมพันธ์กับผู้ให้บริการโลจิสติกส์ จำเป็นต้องออกแบบให้ยืดหยุ่นแต่ขณะเดียวกันก็ต้องเคร่งครัดในข้อกำหนดกฎเกณฑ์ โดยระบุชัดเจนถึงระดับการให้บริการและราคา ส่วนใหญ่การทำสัญญาจะทำโดยซัพพลายเออร์ ลูกจ้างจำเป็นต้องมีสิทธิ์ที่จะโต้แย้งในข้อตกลงได้ นอกจากนี้การวิเคราะห์ถึงการให้บริการที่มีอยู่จำต้องคำนึงถึง ต้นทุนปัจจุบัน คุณค่าและความเสี่ยง รวมทั้งไม่ควรละเลยในการบริหารเวลาและรับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญซึ่งจะช่วยให้การจัดการความสัมพันธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การศึกษาของ Warren & Raid (1996) กล่าวถึง 20 ขั้นตอนในการใช้กลยุทธ์การจ้างผู้อื่นทำให้ประสบความสำเร็จมีดังนี้ คือ

1. มีการจัดการที่งานอย่างเหมาะสม คือ ผู้บริหารระดับบนสามารถควบคุมและได้รับมอบหมายหน้าที่ในการวางแผน การตรวจสอบและการจัดการที่จำเป็น
2. การจำกัดความต้องการ วัตถุประสงค์ การลำดับความสำคัญของธุรกิจได้อย่างเหมาะสม

3. สามารถระบุทางเลือกที่เหมาะสมได้
4. สามารถระบุและประเมินความเสี่ยงและผลประโยชน์
5. สามารถเลือกตัวเลือกที่ดีที่สุดสำหรับพื้นที่ที่ต้องการให้บริการพิเศษได้ บริษัทควร  
จะมองหา Outsourcer ที่สามารถจัดการความต้องการปัจจุบันและอนาคต, การแก้ไขปัญหาอย่าง  
ถูกต้องบนพื้นฐานความเป็นสากล สิ่งนี้จะเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการทดสอบนโยบายที่  
แตกต่างกัน ภาษาที่แตกต่างกัน และระบบที่แตกต่างกัน
6. การพัฒนาและการเจรจาต่อรองเป็นไปอย่างเหมาะสมและการทำสัญญา  
Outsourcing ที่มีประสิทธิภาพ การต่อรองสัญญาโดยใช้ทีมงานผู้มีความเชี่ยวชาญและมีการ  
กำหนดเป้าหมายก่อน
7. การจัดหาเครื่องมือให้กับฝ่ายบริหาร การบำรุงรักษา และตรวจสอบสัญญาและ  
แก้ไขปัญหาที่มองไม่เห็นได้
8. การพัฒนาองค์กรและทำให้ได้มาซึ่งความเชี่ยวชาญ
9. การระบุสิ่งที่ดีหรือไม่ดีเกี่ยวกับการติดตั้งในปัจจุบัน เช่น เงื่อนไขของการ  
ให้บริการ ประสิทธิภาพ การดำเนินงาน ต้นทุน ความพึงพอใจของผู้ใช้ การตรงต่อเวลา การขนส่ง  
ระบบตามเป้าหมาย การควบคุม ฯลฯ คุณสมบัติและแสดงให้เห็นว่ารายการใดหรือระดับบริการ  
“ต้องมี” VS “ควรจะมี” VS “สามารถมี” VS “เดี๋ยวนี้” VS “ต่อมา” ฯลฯ และส่วนประกอบต้องมี  
การปรับปรุงและให้ความใส่ใจในการจัดการ Outsourcing
10. การปรับปรุงแผนกลยุทธ์ธุรกิจให้ทันสมัยอยู่ตลอด (Update the company's  
strategic business plan) การจัดการ Outsourcing จะต้องทำให้ครอบคลุมช่วงเวลาของ 7- 10  
ปี ความเป็นไปได้ที่จะขยายเพิ่มเติม จำเป็นต้องรู้การดำเนินงานของบริษัทระดับท้องถิ่นและระดับ  
โลกในเงื่อนไขของสินค้า ตลาด การผลิต แหล่งสินค้า การจัดการกระจายสินค้า แหล่งแรงงาน ฯลฯ
11. พัฒนาระบบแผนกลยุทธ์ (Develop a strategic systems pan) ระบุความ  
ต้องการระยะยาวของบริษัทให้ประสานกันสนิทเข้ากับแผนธุรกิจ
12. เข้าใจโครงสร้างต้นทุนของธุรกิจและกำหนด/ประเมินอนาคตต้นทุนเพื่อ  
สร้างสรรค์หรือสนับสนุนโครงการ
13. ทบทวนจุดแข็งและจุดอ่อนสำหรับทางเลือกในการทำ Outsourcing
14. ใช้ทีมงานที่มีความชำนาญ แสดงทางเลือกในการ Outsourcing หลายๆ ด้าน มี  
ความยืดหยุ่นและวิธีการทำ/หน้าที่ที่สามารถพิสูจน์ได้ Outsourcer จำเป็นต้องมีพื้นฐานและ  
เครื่องมือในการสร้างสรรค์สิ่งแวดลอมที่จะพบกับความต้องการเฉพาะเจาะจงของธุรกิจได้ โดยมีความ  
รู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมพิเศษและผู้ที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษ
15. กำหนดพื้นที่ของบริษัทที่ต้องการจะทำการ Outsourcing

16. ประเมินข้อเสนอก่อนที่จะทำการแต่งตั้ง รวมทั้งตรวจสอบเอกสารอย่าง  
ระมัดระวัง
17. คุณภาพของสัญญา (Quality of the contract) สัญญาจะต้องมีการระบุเงื่อนไข  
อย่างเหมาะสมและกระตุ้นการดำเนินการอย่างต่อเนื่องของ Outsourcers และความต่อเนื่องต่อ  
ธุรกิจ
18. ตรวจสอบการอ้างอิงในส่วนของ การประเมินและการเปรียบเทียบของ  
Outsourcers
19. การตรวจสอบ การจัดการ การเปลี่ยนแปลง และการขับเคลื่อน Outsourcers  
และเรียกร้องสัญญาที่ล่วงเลยเวลา
20. ความกล้าได้กล้าเสียในการจ้างผู้อื่นทำ โดยใช้กลยุทธ์การรวมพันธมิตรและมี  
ความสัมพันธ์ที่ดี

จากการศึกษางานวิจัยและบทความต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการ  
ตัดสินใจจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมต่างๆ แทนการดำเนินการด้วยตนเองนั้น เมื่อพิจารณาจากกิจกรรม  
หลักทางด้านโลจิสติกส์ที่พบว่ามีทั้งหมด 13 กิจกรรม นั้น ในส่วนต่อไปนี้จะได้นำเสนอ  
รายละเอียดในเรื่องของกิจกรรมโลจิสติกส์ในเชิงหลักการและการประยุกต์กิจกรรมโลจิสติกส์ใน  
อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเพื่อแสดงความแตกต่างในรายละเอียดของกิจกรรมโลจิสติกส์ใน  
อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม และเพื่อนำไปสู่การค้นหาคำตอบในคำถามที่ว่า ถ้าหากในอนาคตมีผู้  
ให้บริการโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม (Garment Logistics) ขึ้นในประเทศไทย  
ผู้ประกอบการจะให้ความสนใจในกิจกรรมใดและเป็นแนวทางในการริเริ่มผู้ให้บริการโลจิสติกส์  
เพื่อมารองรับความต้องการของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทยต่อไป

### กิจกรรมด้านโลจิสติกส์

กิจกรรมด้านโลจิสติกส์ประกอบด้วยกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน ด้วยการ  
ปฏิบัติการด้านการจัดการ การวางแผน การทำให้เป็นผล การควบคุม การจัดการโลจิสติกส์  
วัตถุดิบ สินค้าระหว่างทำและสินค้าสำเร็จรูป เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน  
อรรถประโยชน์ด้านเวลาและสถานที่ การส่งมอบสินค้าที่มีประสิทธิภาพให้แก่ลูกค้าและกลายเป็น  
สินทรัพย์ที่เป็นสมบัติของกิจการ

กิจกรรมหลักของโลจิสติกส์ คือ กิจกรรมที่ต้องใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายสินค้าจากจุดกำเนิดไปยังจุดบริโภค ซึ่งกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ครอบคลุมถึงกระบวนการโลจิสติกส์ทั้งหมด ได้แก่

1. การบริการลูกค้า
2. การพยากรณ์และการวางแผนอุปสงค์
3. การบริหารสินค้าคงคลัง
4. การติดต่อสื่อสารด้านโลจิสติกส์
5. การจัดการวัตถุดิบ
6. กระบวนการสั่งซื้อ
7. การหีบห่อและบรรจุภัณฑ์
8. อะไหล่และการให้บริการ
9. การเลือกสถานที่ตั้งโรงงานและคลังสินค้า
10. การจัดหาสินค้า
11. โลจิสติกส์ย้อนกลับ
12. การจรรยาบรรณและการขนส่ง
13. คลังสินค้าและการจัดเก็บสินค้า

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า กิจกรรมโลจิสติกส์ในความหมายปัจจุบัน คือ การเคลื่อนย้ายระหว่างกระบวนการ ไม่ว่าจะเป็นการเคลื่อนย้ายสิ่งที่เป็นรูปธรรมอย่างวัตถุดิบสินค้า หรือการเคลื่อนย้ายข้อมูลข่าวสารคำสั่งต่างๆ ทั้งนี้เพื่อให้กระบวนการในองค์กรดำเนินไปอย่างถูกต้องเหมาะสม

จากข้อมูลข้างต้นกิจกรรมโลจิสติกส์นั้นมีขอบเขตกว้างมาก ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้ใช้และการตอบสนองของผู้ให้บริการ อย่างไรก็ตามปัจจุบันผู้ให้บริการโลจิสติกส์ต่างๆ กำลังพยายามเสนอรูปแบบการให้บริการที่ขยายวงกว้างออกไปอีก นอกเหนือไปจากการดำเนินพิธีการและเอกสารระหว่างประเทศ การจัดการสินค้าคงคลัง การทำป้ายราคาสำหรับสินค้าและบรรจุภัณฑ์ การติดตามสินค้า การวางแผนคำสั่งซื้อและการทำระบบโลจิสติกส์ย้อนกลับ ซึ่งการขยายบริการโลจิสติกส์ดังกล่าวทำให้เกิดรูปแบบการนำเสนอบริการโลจิสติกส์ของผู้ให้บริการโลจิสติกส์อย่างหลากหลายดังจะเห็นได้ว่าการก่อตั้งของผู้ให้บริการโลจิสติกส์เพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งงานวิจัยของ Holland International Distribution Council (1998) ได้ศึกษาถึงการนำเสนอบริการโลจิสติกส์ของผู้ให้บริการ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นประเภทต่างๆ ได้ 2 ประเภท คือ



1. การจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์แบบคลาสสิก (Classical outsourcing) เป็นรูปแบบการนำเสนอกำไรให้บริการ โรงเก็บคลังสินค้า ขนส่ง ส่งสินค้า ส่งเอกสาร การจัดการเอกสาร พิธีกรรมศุลกากร

2. บริการแบบก้าวหน้า (Advanced service) เป็นรูปแบบการนำเสนอกำไรให้บริการด้านการหยิบและบรรจุ การประกอบ การบรรจุ การส่งกลับ การติดป้าย การนับสินค้าคงคลัง

ในขณะที่งานของ Mc Kinon (1999) สนับสนุนการศึกษาของ Holland International Distribution Council ว่า นอกเหนือจากบริการที่กล่าวมาข้างต้น ในอนาคตจะมีการนำบริการโลจิสติกส์อย่างเต็มรูปแบบ (Full service) ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการสั่งซื้อ การวางแผนสั่งซื้อ สินค้า ระบบ IT รายการแจ้งราคาสินค้าซึ่งผู้ขายส่งให้แก่ผู้ซื้อ การเก็บเงิน การให้คำปรึกษา การติดตามการส่งสินค้า การวางแผนวัตถุดิบ

ซึ่งการศึกษาของ Mc Kinon (1999) สามารถสรุปเป็นแผนผังการให้บริการโลจิสติกส์ได้ดังนี้ คือ

- 1) การขนส่ง
- 2) การเก็บ
- 3) การขนของขึ้นเรือ
- 4) การรวบรวมของ
- 5) การหยิบตามคำสั่งซื้อ
- 6) การควบคุมสินค้าคงคลัง
- 7) การติดตามสินค้า
- 8) การรักษายานพาหนะ
- 9) การติดป้าย
- 10) การทำพาเลท
- 11) บริการหลังการขาย
- 12) การบริการให้คำปรึกษา
- 13) การบรรจุภัณฑ์และการนำกลับมาบรรจุภัณฑ์
- 14) การรับคืนบรรจุภัณฑ์ และการจัดการเครื่องมือ
- 15) การควบคุมคุณภาพ การทดสอบสินค้า
- 16) การดำเนินพิธีศุลกากร

รูปแบบการให้บริการข้างต้นสามารถแสดงให้เห็นในรูปตารางในหน้าถัดไป ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การนำเสนอบริการโลจิสติกส์ไม่ได้หยุดเพียงแค่งิจกรรมที่กล่าวมาเท่านั้น แต่กิจกรรมโลจิสติกส์ในแต่ละอุตสาหกรรมอาจมีรูปแบบการให้บริการที่ไม่เหมือนกัน อุตสาหกรรม เครื่องนุ่งห่มจะมีรูปแบบการให้บริการโลจิสติกส์ที่แตกต่างไปจากอุตสาหกรรมยานยนต์ และอุตสาหกรรมไฟฟ้า ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้ประกอบการ และความสามารถของผู้ให้บริการที่สามารถคิดค้นและเห็นช่องทางของโอกาสในการขยายหน้าที่กิจกรรมโลจิสติกส์ในแต่ละอุตสาหกรรมได้

ตาราง 2.2 แสดงการนำเสนอกิจกรรมโลจิสติกส์ของผู้ให้บริการโลจิสติกส์

LOGISTICS OUTSOURCING SERVICE OFFERED	
Classical outsourcing (a)	Service portfolio (b)
Warehousing	Transport
Transport	Storage
Good dispatch	Break-bulk
Delivery documentation	Load consolidation
Customs documentation	Order picking
	Order processing
Advanced service (a)	Stock control
Pick and pack	Pick and pack
Assembly / packaging	Track and trace
Returns	Vehicle maintenance
Labeling	Labeling
Stock count	Palletization
	After-sales service
Full Service (a)	Consultancy advice
Order processing	Packaging/repackaging
Order planning	Return of packaging/handling equipment
System / IT	Quality control/ product testing
Invoicing	Customization
Payments collection	
Consulting	
Shipment tracking	
Materials planning	

Sources : (a) Holland International Distribution Council (1998); (b) Mc Kinon (1999)

## กิจกรรมโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม (Garment Logistics)

จากที่กล่าวมาข้างต้นแล้วว่า การนำเสนอบริการและความต้องการในบริการโลจิสติกส์ของแต่ละอุตสาหกรรมมีความแตกต่างกัน จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมพบว่า กิจกรรมโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในต่างประเทศในปัจจุบันมี ดังต่อไปนี้ คือ

- 1) การเลือกและการบรรจุหีบห่อ (Pick and Pack)
- 2) การป้ายและราคาบนผลิตภัณฑ์ (Price and Label ticketing)
- 3) การทำถุงผ้าใส่เครื่องนุ่งห่ม (Garment re-bagging)
- 4) การตรวจสอบการผลิต (Production inspection)
- 5) การบริการรับจ้างเย็บตะเข็บผ้า (Seamstress service)
- 6) การเปลี่ยนหรือการถอดไม้แขวน (Changing or removing hangers)
- 7) การรีด (Ironing)
- 8) การคัดเลือก (Sorting) เช่น Styles, ขนาด, สี และอุปกรณ์ตกแต่ง
- 9) การจัดการกำจัดข้อตำหนิ (Faulty reject management)
- 10) การแขวนเครื่องนุ่งห่ม (Garment on hanger)
- 11) การกระจายสินค้าตามร้านค้าปลีกต่างๆ (Distribution of garments)
- 12) การนำเข้าและการส่งออก (Import – Export)
- 13) การขนส่ง (Transportation)

ในต่างประเทศมีการแบ่งกิจกรรมโลจิสติกส์เฉพาะอุตสาหกรรมอย่างชัดเจน ทั้งนี้เนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และระบบสื่อสาร และการแสวงหาแหล่งผลิตที่มีต้นทุนต่ำ รวมทั้งมีระบบการจัดการโลจิสติกส์และระบบห่วงโซ่อุปทานที่ดี มีผู้ให้บริการโลจิสติกส์สำหรับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มอย่างชัดเจน ในกิจกรรมดังกล่าวข้างต้นเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่ม และรองรับความต้องการของอุตสาหกรรม ทำให้ผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่มสามารถหันมาพัฒนากิจกรรมหลักในด้านการตลาด รูปแบบ Design การสร้างตราสินค้า เป็นต้น

ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ในประเทศไทยส่วนใหญ่ในปัจจุบันนำเสนอรูปแบบการให้บริการโลจิสติกส์เฉพาะในด้านการขนส่ง การให้บริการเช่าคลังสินค้า การดำเนินพิธีศุลกากร การบริการรวบรวมสินค้าเสียเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเป็นความต้องการส่วนใหญ่ของผู้ใช้บริการ และการนำเสนอบริการโลจิสติกส์ของผู้ให้บริการมีจำนวนมากในกิจกรรมดังกล่าว ประกอบกับประเทศไทยยังไม่มีผู้ให้บริการโลจิสติกส์เฉพาะอุตสาหกรรมอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม

ตามการนำเสนอรูปแบบการให้บริการโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มอาจทำได้ในรูปแบบต่างๆ อีกเป็นจำนวนมาก เช่น ด้านการตรวจสอบการผลิต การพับ การรีด การถอดและแขวนเครื่องนุ่งห่ม การจัดการกับข้อตำหนิ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในต่างประเทศแล้ว ประเทศไทยยังมีผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในกิจกรรมนี้ค่อนข้างน้อย ซึ่งหากมีการนำเสนอการขยายบริการโลจิสติกส์ในเรื่องต่างๆ ดังกล่าวนี้ให้กับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของไทย จะช่วยอำนวยความสะดวกให้กับผู้ประกอบการในการดำเนินกิจกรรมที่มีความเชี่ยวชาญ ช่วยทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถส่งมอบสินค้าได้ตรงตามกำหนด และมีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า