การศึกษาวิสัยทัศน์ ความรู้ และความต้องการในการพัฒนาทักษะทางโลจิสติกส์ในผู้ประกอบการภาคการผลิตขนาดกลางและขนาดย่อม

รุธิร์ พนมยงค์[1] และ นุจรี สุพัฒน์[2*]

[1] ภาควิชาการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศและการขนส่ง คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กรุงเทพมหานคร 10200 E-mail ruth@banomyong.com

[2] ภาควิชาบริหาร คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ กรุงเทพมหานคร10240

โทร 0-27232555, 08-50222555 โทรสาร 0-27070395 E-mail[*] nuchareespt@gmail.com

บทคัดย่อ

ถึงแม้คำว่าโลจิสติกส์และโซ่อุปทานจะเป็นคำที่กล่าวถึงกันมากในกลุ่มผู้ประกอบการอุตสาหกรรมในปัจจุบัน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าผู้ประกอบการฯ จะมีความรู้และความเข้าใจในงานด้านโลจิสติกส์และโซ่อุปทานพอที่จะนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การศึกษาถึงวิสัยทัศน์ ความรู้ ความเข้าใจ และความคาดหวังที่มีต่องานและผลจากการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ของผู้ประกอบการ จะช่วยให้เข้าใจถึงจุดอ่อนและจุดแข็งที่อาจนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการได้ถูกต้องตามสภาพการณ์ที่แท้จริง การวิจัยครั้งนี้เป็นวิเคราะห์ความต้องการ (Need Analysis) ในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และ วิสัยทัศน์ทางด้านโลจิสติกส์ของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมจากภาคการผลิต โดยแบ่งการดำเนินการศึกษาเป็นสองขั้นตอน ขั้นแรกเพื่อหาข้อมูลเบื้องต้น (Exploratory Research) จากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพร้อมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกกับเจ้าของกิจการ ผู้บริหารระดับสูง ผู้แทนจากสภาวิชาชีพที่เกี่ยวข้องจำนวน 8 รายเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อสำรวจความต้องการด้านโลจิสติกส์ของผู้ประกอบการ ขั้นที่สองเป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการจำนวน 155 ราย จาก 8 กลุ่มอุตสาหกรรม ผลพบว่าสิ่งที่ผู้ประกอบการจะต้องมีการพัฒนาเป็นอันดับแรกคือวิสัยทัศน์และมุมมองที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน โดยผู้ประกอบการหรือผู้บริหารองค์กรควรจะตระหนักถึงความสำคัญของงานโลจิสติกส์ มีความรู้ ความเข้าใจในขอบเขตของงานโลจิสติกส์ สามารถวางแผนงานโลจิสติกส์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ สำหรับผู้บริหารหน่วยงานโลจิสติกส์นั้นการพัฒนาทักษะทางโลจิสติกส์เฉพาะด้านตามลักษณะงานที่รับผิดชอบอาจยังไม่เพียงพอต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของงานโลจิสติกส์ในภาพรวม แต่ควรจะได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ และมีการปรับมุมมองเพื่อให้เข้าใจในระบบโลจิสติกส์ของทั้งองค์กร และสามารถวางแผนการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานให้สอดคล้องและประสานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: การวิเคราะห์ความต้องการ, โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน, ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม

1. ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการโลจิสติกส์ได้ทวีความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน การจัดการโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลทั้งการลดต้นทุนการประกอบการและการเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้าจากศักยภาพของผู้ประกอบการในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น การจัดการโลจิสติกส์จึงนับเป็นกลยุทธ์การบริหารธุรกิจที่

ผู้ประกอบการสามารถนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการประกอบการธุรกิจ เพิ่มผลกำไร และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ซึ่งนำไปสู่ความได้เปรียบทางธุรกิจขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง (Gunn 1993)

แม้ขอบเขตของการจัดการโลจิสติกส์จะมีการขยายออกไปอย่างกว้างขวาง (Murphy and Poist 2007) และประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพจะมากมายเพียงใด ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ก็ไม่ได้มองการจัดการโลจิสติกส์เป็นกิจกรรมหลักของการดำเนินธุรกิจ โดยงานโลจิสติกส์มักถูกมองเป็นเพียงกิจกรรมที่มาช่วยสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ ผู้ประกอบการบางรายให้ความสำคัญกับการจัดการโลจิสติกส์ว่าเป็นเพียงการขนส่งสินค้าหรือการมีคลังสินค้าโดยไม่ได้ความสำคัญกับการจัดการการขนส่งหรือคลังสินค้าให้มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร อย่างไรก็ตามจากการสนับสนุนและการประชาสัมพันธ์ของภาครัฐฯที่จัดลำดับความสำคัญของโลจสติกส์และซัพพลายเชนเป็นวาระแห่งชาติ ประกอบกับปัญหาราคาพลังงานที่เพิ่มขึ้นอย่างมากทำให้ผู้ประกอบการเริ่มเห็นความสำคัญของงานโลจิสติกส์ และพยายามเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการโลจิสติกส์ขององค์กร แต่เนื่องจากการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์จำเป็นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานความรู้ความชำนาญ และความเข้าใจทั้งระบบและวิธีการดำเนินการทั้งภายในหน่วยงานระหว่างหน่วยงานและระหว่างองค์กร ผู้ที่จะมาทำหน้าที่บริหารจัดการโลจิสติกส์จึงจำเป็นต้องมีมุมมองและวิสัยทัศน์ทางโลจิสติกส์ที่กว้างขวางและถูกต้อง เพื่อที่จะสามารถวางแผนกลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์ที่จะช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ประกอบการรายอื่น

สำหรับการบริหารงานโลจิสติกส์ในธุรกิจการประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยอาจมีข้อจำกัดอยู่บ้าง เนื่องจากส่วนใหญ่ไม่ได้มีหน่วยงานโลจิสติกส์และผู้บริหารหน่วยงานโลจิสติกส์ที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านมาดูแลงานโลจิสติกส์ขององค์กร นอกจากนั้นยังมีบางองค์กรที่เจ้าของกิจการทำหน้าที่ดูแลงานด้านโลจิสติกส์พร้อมกับการจัดการด้านอื่นๆ ด้วยตนเองไปพร้อมกัน ซึ่งผู้บริหารเหล่านี้มักจะให้ความสำคัญกับกิจกรรมหลักในการดำเนินธุรกิจ เช่น การผลิต หรือการตลาดมากกว่า และมองข้ามความสำคัญของงานโลจิสติกส์ไป หรืออาจเห็นความสำคัญแต่ขาดความเข้าใจ ความรู้ และความชำนาญด้านกลยุทธ์โลจิสติกส์ที่เพียงพอในการวางแผนการจัดการโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพ (Drew and Smith 1998) การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาระดับความรู้ ความชำนาญ และวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารงานโลจิสติกส์ในองค์กรเพื่อค้นหาความต้องการที่แท้จริงของผู้บริหาร ในการพัฒนาความรู้และทักษะในการวางแผนกลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์ขององค์กร ดังนั้นจึงมีคำถามการวิจัยหลักเกิดขึ้นสองประการคือ 1) ความรู้และวิสัยทัศน์ทางด้านการจัดการโลจิสติกส์ที่มีอยู่อยู่ในระดับใด 2) ระดับความรู้และวิสัยทัศน์ทางด้านการจัดการโลจิสติกส์ของผู้ประกอบการ สามารถบรรลุตามความคาดหวังของผู้บริหารเพียงใด ทั้งนี้การศึกษาครั้งนี้จึงจะศึกษาความแตกต่างของประสิทธิภาพการจัดการโลจิสติกส์ทั้งระบบ นโยบาย และการดำเนินงานที่ผู้บริหารองค์กรคาดหวังไว้กับสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

2. ทฤษฎีพื้นฐานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

<u>2.1. ความหมายของโลจิสติกส์</u> การจัดการโลจิสติกส์ เป็นการวางแผน และควบคุม ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการประกอบการ โดยมีการส่งต่อวัตถุดิบ สินค้าที่ผลิตเสร็จ อุปกรณ์ที่ต้องใช้ รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องทั้งในทิศทางที่ไปข้างหน้าและย้อนกลับ ระหว่างผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค รวมถึงการจัดเก็บสินค้า การให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า (CSCMP-The Council of Supply Chain Management Professionals: http://cscmp.org/) ดังนั้นการจัดการโลจิสติกส์ จึงหมายถึงกระบวนการจัดการ

การเคลื่อนย้าย และจัดเก็บวัตถุดิบ และสินค้าจากผู้ขายวัตถุดิบ ไปยังผู้บริโภครายสุดท้าย ซึ่งนับเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการซัพพลายเชน (Murphy and Poist 2007)

2.2 กิจกรรมหลักด้านโลจิสติกส์ที่ใช้ในภาคอุตสาหกรรมการผลิต Stock and Lambert (2001) จำแนกกิจกรรมโลจิสติกส์ออกเป็น 13 กิจกรรมด้วยกัน คือ 1) การบริการลูกค้า (Customer Service) 2) การดำเนินการตามคำสั่งซื้อของลูกค้า (Order Processing) 3) การประเมินความต้องการของลูกค้า (Demand Forecasting) 4) การบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory Management) 5) กิจกรรมการขนส่ง (Transportation and Physical distribution) 6) การบริหารคลังสินค้า (Warehousing and Storage) 7) การจัดการโลจิสติกส์ย้อนกลับ (Reverse Logistics) 8) การจัดซื้อ (Procurement or Purchasing) 9) การจัดเตรียมอะไหล่และชิ้นส่วนต่างๆ (Part and Service Support) 10) การเลือกที่ตั้งโรงงานและคลังสินค้า (Plant and Warehouse Site Selection) 11) การเคลื่อนย้ายสินค้าและวัตถุดิบ (Material Handling) 12) บรรจุภัณฑ์ (Packaging) และ 13) การติดต่อสื่อสารทางด้านโลจิสติกส์ (Logistics Communications) ซึ่งการติดต่อสื่อสารนี้ครอบคลุมถึงการสื่อสารระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร โดยเฉพาะกสรสื่อสารระหว่างฝ่ายบัญชี การตลาด ฝ่ายผลิต ระหว่างกิจกรรมโลจิสติกส์ทั้ง 13 กิจกรรม ระหว่างองค์กรโดยเฉพาะกับซัพพลายเออร์และลูกค้า ตลอดจนระหว่างสมาชิกในระบบโซ่อุปทานที่ไม่ได้มีการติดต่อโดยตรงกับองค์กร เช่น ซัพพลายเออร์รายแรกสุดในโซ่อุปทานหรือผู้ซื้อสินค้าไปใช้เพื่อการอุปโภคบริโภค อย่างไรก็ตามหากแยกกิจกรรมโลจิสติกส์ที่เกิดในกระบวนการการผลิตออกไป โดยทั่วไปก็จะสามารถจัดจำแนกกิจกรรมหลักทางโลจิสติกส์ออกเป็น 6 กลุ่ม คือการบริการลูกค้า การจัดหาวัตถุดิบและอุปกรณ์ต่างๆ การจัดการสินค้าคงคลัง การจัดส่งสินค้า การจัดการคลังสินค้า และการจัดการโลจิสติกส์ย้อนกลับ ซึ่งThe Chartered Institute of Logistics and Transport, UK ได้สรุปความต่อเนื่องของกิจกรรมโลจิสติกส์หลัก 6 ด้านไว้ดังภาพ 1

ที่มา: *The Chartered Institute of Logistics and Transport, UK (http://www.ciltuk.org.uk/pages/whatlogistics)*

ภาพ 1: ความต่อเนื่องของการดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์หลัก 6 ด้าน

แผนภาพนี้แสดงให้เห็นความต่อเนื่องของกิจกรรมโลจิสติกส์ในองค์กรโดยเริ่มจากการจัดซื้อ (Procurement) ซึ่งเป็นการการจัดหาวัตถุดิบและอุปกรณ์ต่างๆ จากซัพพลายเออร์จากนั้นจึงนำมาจัดเก็บในคลังสินค้าเพื่อรอนำสู่กระบวนการผลิต ในส่วนของกระบวนการผลิตนั้นก็จะต้องมีการบริหารจัดการการผลิต (Production and Material management) เมื่อได้สินค้าที่ผลิตเสร็จก็จะต้องนำมาจัดเก็บในคลังสินค้าเพื่อรอ

ส่งให้ลูกค้าในลำดับต่อไป การจัดเก็บทั้งวัตถุดิบและสินค้าที่ผลิตเสร็จก็ต้องใช้กิจกรรมการจัดการคลังสินค้า (Warehouse management) และการบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory Management) เพื่อประมาณการจำนวนสินค้าที่ควรผลิตและจัดเก็บโดยไม่ให้มีจำนวนมากเกินไปเพราะจะเป็นค่าใช้จ่ายขององค์กร (Inventory holding cost) แต่หากจำนวนสินค้าที่จัดเก็บไว้น้อยเกินไปก็จะไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ สำหรับการประเมินความต้องการของลูกค้า (Demand Forecasting) จัดเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารสินค้าคงคลัง เมื่อมีการสั่งซื้อจากลูกค้าก็จะต้องมีการดำเนินการตามคำสั่งซื้อของลูกค้า (Order Processing) ซึ่งจัดเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการการผลิต เมื่อได้สินค้าก็จะต้องมีการนำส่งสินค้าไปส่งลูกค้า ซึ่งก็จะต้องมีการบริหารจัดการการขนส่ง (Transportation and Physical Distribution) และหากในกรณีที่มีสินค้าส่งคืน ก็จะต้องมีวิธีการจัดการกับสินค้าที่ส่งคืนเช่นการรับหรือส่งสินค้ากลับ การแปรรูปเพื่อนำมาใช้ใหม่ (Recycling) หรือการทำลายทิ้ง กิจกรรมเหล่านี้ล้วนเป็นกิจกรรมโลจิสติกส์ย้อนกลับ (Reverse Logistics) ซึ่งมักเป็นกิจกรรมโลจิสติกส์ที่ไม่ได้รับความสนใจมากนักจากผู้ประกอบการเท่าที่ควร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่ได้เป็นกิจกรรมที่สร้างรายได้ให้กับองค์กร ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้จะมุ่งเน้นการศึกษาวิสัยทัศน์และความต้องการการพัฒนาทางด้านโลจิสติกส์ของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อยในกิจกรรมหลัก 6 ดังได้กล่าวมานี้

2.3. การประเมินความต้องการทางด้านโลจิสติกส์ (Logistics Need Assessment) ความต้องการ (Needs) คือความแตกต่างระหว่างสิ่งที่มุ่งหวังหรือสิ่งที่ต้องการ (Expected หรือ Desired Outcome) หรือความสำคัญ (Importance) ของสิ่งนั้นกับสิ่งที่เป็นจริงในปัจจุบัน (Current Outcome) ความแตกต่างที่เกิดขึ้นบ่งบอกถึงปัญหาและความต้องการการแก้ปัญหาที่มีอยู่ไม่ว่าบุคคลหรือองค์กรที่ถูกประเมิน จะรู้ตัวหรือไม่ก็ตาม จากนิยามดังกล่าวการประเมินความต้องการ (Needs Assessment) จึงเป็นกระบวนการการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสถานภาพปัจจุบัน (What is) กับสิ่งที่ควรจะเป็น (What should be) ความแตกต่างระหว่างสถานภาพทั้งสองแสดงให้เห็นถึงภาวะปัญหาที่ต้องการการแก้ไข ปรับปรุง หรือพัฒนาให้ดีขึ้น โดยการประเมินความต้องการ (Needs Assessment) ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 4 ขั้นคือ 1) กำหนดสิ่งที่มุ่งหวัง (What should be) และ วัดสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน (What is) เพื่อหาความแตกต่างระหว่างข้อมูลทั้งสองมิตินั้น 2) จัดลำดับความสำคัญของปัญหาหรือความแตกต่างที่พบ 3) ศึกษาสาเหตุหรือเหตุผลที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (ปัญหา) และ 4) วางแผนการแก้ปัญหาที่พบ (Rouda and Kusy 1995) การประเมินความต้องการ (Need Analysis) กำลังได้รับความสนใจมากในปัจจุบัน เพราะสามารถช่วยค้นหาและระบุปัญหาที่เป็นปัญหาที่แท้จริง ทำให้เกิดการแก้ปัญหาได้ตรงจุด เป็นไปตามความต้องการของผู้เกี่ยวข้องและหากมีการใช้เทคนิคนี้ช่วยในการสำรวจปัญหาก่อน จะทำให้การพัฒนา แก้ไข ปรับปรุงที่จะเกิดขึ้นในขั้นต่อมาได้รับความเชื่อถือและมีความเป็นไปได้สูง

สำหรับการวัดความต้องการการพัฒนา แก้ไข ปรับปรุงในด้านโลจิสติกส์ของผู้ประกอบการในภาคการผลิตครั้งนี้นั้น เนื่องจากผู้ประกอบการส่วนใหญ่มักไม่ทราบว่าตนเองต้องการอะไร หรือขาดแคลนส่วนไหน โดยส่วนใหญ่ก็มักจะดำเนินธุรกิจให้ดีที่สุดตามทักษะ ความรู้ และศักยภาพที่มี จึงเป็นไปได้ยากที่จะตั้งคำถามเกี่ยวกับความต้องการทางด้านโลจิสติกส์โดยตรงจากผู้ประกอบการ ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้จะวัดทั้งความรู้ประสิทธิภาพการทำงานและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่มีต่อการดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์พร้อมกับนโยบายด้านโลจิสติกส์ของผู้ประกอบการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเปรียบเทียบกับความสำคัญหรือความคาดหวังที่มีต่อกิจกรรมโลจิสติกส์ในมุมมองของผู้บริหาร ซึ่งการวิเคราะห์ความแตกต่างของข้อมูลสองส่วนนี้จะสามารถบ่งชี้ถึงความต้องการทางด้านโลจิสติกส์ที่แท้จริงขององค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3. 1. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสำรวจความต้องการทางโลจิสติกส์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้พัฒนาจากข้อมูลสองส่วนคือจากการทบทวนแนวทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากข้อมูลเชิงลึกที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการทั้งเจ้าของกิจการและผู้บริหารระดับสูง ผู้แทนสภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย และผู้แทนสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยจำนวน 8 ท่าน แล้วจึงนำไปทดสอบคุณภาพก่อนที่จะนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการสำรวจครั้งนี้ เนื้อหาของแบบสำรวจความต้องการทางโลจิสติกส์ ประกอบด้วยข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโลจิสติกส์ในองค์กร ซึ่งครอบคลุมถึงงานด้านโลจิสติกส์หลัก 6 ด้าน คือ การขนส่งสินค้า การจัดการคลังสินค้า การบริหารสินค้าคงคลัง การจัดซื้อ การบริการลูกค้า และ การจัดการโลจิสติกส์ย้อนกลับ (Reverse Logistics) โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 4 ส่วนหลัก คือ 1)วิสัยทัศน์ทางด้านโลจิสติกส์ของผู้บริหาร โดยตั้งเงื่อนไขว่าหากสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของระบบโลจิสติกส์ขององค์กรทั้ง 6 ด้านจะส่งผลกระทบต่อศักยภาพการดำเนินธุรกิจขององค์กรเพียงใด 2) นโยบายด้านโลจิสติกส์ของบริษัท เป็นการวัดการรับรู้เกี่ยวกับนโยบายด้านโลจิสติกส์ของบริษัทในปัจจุบัน และความสำคัญของนโยบายแต่ละด้าน 3) ประสิทธิภาพการดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์และความสำคัญของแต่ละกิจกรรม และ 4) ความรู้และทักษะทางโลจิสติกของผู้บริหารหน่วยงานโลจิสติกส์

การวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความรู้และทักษะทางโลจิสติกส์ในหัวข้อ 3.1.3 และ 3.1.4 ครอบคลุมทั้งภาพรวมและงานด้านโลจิสติกส์ตามกิจกรรมหลักทั้ง 6 ด้าน ดังได้กล่าวมาแล้วในตอนต้น ข้อคำถามทั้งหมดวัดด้วยมาตราส่วนประมาณค่า 1-5 โดย 1 หมายถึงมีน้อยที่สุดหรือสำคัญน้อยที่สุด และ 5 หมายถึงมีมากที่สุดหรือสำคัญมากที่สุด ยกเว้นในส่วนแรก ที่ใช้คะแนน 1-3 ข้อมูลในส่วนที่ 2 ถึง 4 ซึ่งมีการวัดการรับรู้ตามสภาพการณ์จริงและการประเมินความสำคัญหรือความคาดหวังของนโยบาย/กิจกรรมนั้นๆ ข้อมูลทั้งสองมิติจะได้นำมาวิเคราะห์ความแตกต่าง (Gap Analysis) เพื่อหาความต้องการในการพัฒนาด้านโลจิสติกส์ขององค์กร โดยนำเครื่องมือไปทดลองใช้กับผู้ประกอบการภาคการผลิตจำนวน 39 ราย แล้ววิเคราะห์ด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาค (α-Coefficient) เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสำรวจ ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามอยู่ในระดับ 0.758-0.954 ซึ่งมากกว่า 0.70 ซึ่งเป็นค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าต่ำสุดที่ยอมรับได้ (Nunaly 1978) ข้อคำถามทุกข้อจึงมีความเชื่อมั่นเพียงพอที่จะนำมาใช้ในการเก็บข้อมูล

ตาราง 1: ค่าความเชื่อมั่นของแบบสำรวจความต้องการทางด้านโลจิสติกส์ของผู้ประกอบการ

ตัวแปรด้านโลจิสติกส์ที่ศึกษา	**α - Coefficient**
นโยบายด้านโลจิสติกส์	0.875
ความสำคัญของนโยบายด้านโลจิสติกส์	0.863
ประสิทธิภาพของงานโลจิสติกส์ (ทุกกิจกรรม)	0.949
ความรู้และทักษะในงานโลจิสติกส์ของผู้บริหารหน่วยงาน (ทุกกิจกรรม)	0.954
ศักยภาพการดำเนินธุรกิจจากการพัฒนาการจัดการขนส่ง	0.840
ศักยภาพการดำเนินธุรกิจจากการพัฒนาการบริหารคลังสินค้า	0.878
ศักยภาพการดำเนินธุรกิจจากการพัฒนาการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง	0.890
ศักยภาพการดำเนินธุรกิจจากการพัฒนาการบริหารการจัดซื้อ	0.884
ศักยภาพการดำเนินธุรกิจจากการพัฒนาการบริการลูกค้า	0.758
ศักยภาพการดำเนินธุรกิจจากการพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์ย้อนกลับ	0.931

3. 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างเป็นบริษัทผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม จากอุตสาหกรรม 8 ประเภท คือ สินค้าอุปโภคบริโภค เสื้อผ้าและเครื่องแต่งกาย ชิ้นส่วนรถยนต์ อุปกรณ์ก่อสร้าง เฟอร์นิเจอร์และของแต่งบ้าน อาหารและสินค้าเกษตร เครื่องสำอางค์และยา และ ไฟฟ้า/อิเลคโทรนิค จำนวน 155 บริษัท จากแบบสอบถามที่ส่งออกไป 200 ชุด คิดเป็นร้อยละ 77.5 ดังรายละเอียดในตาราง 2 ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ ร้อยละ 74.8 เป็นเจ้าของกิจการ ที่เหลือร้อยละ 25.2 เป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัท โดยคณะผู้วิจัยได้ติดต่อหาผู้ประสานงานในแต่ละอุตสาหกรรม โดยอาจเป็นเจ้าของกิจการ ผู้บริหารองค์กร หรือผู้บริหารสมาคมอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้ประสานงานจากแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมทำหน้าที่ติดต่อขอความร่วมมือในการให้ข้อมูลจากเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มตัวอย่าง

ขนาดองค์กรของผู้ประกอบการจำแนกตามจำนวนพนักงาน/คนงาน พบว่าร้อยละ 52.4 เป็นองค์กรขนาดเล็กที่มีพนักงานน้อยกว่า 50 คน และที่เหลือร้อยละ 47.6 เป็นองค์กรขนาดกลางที่มีพนักงาน 50 ถึง 200 คน ตามเกณฑ์การจัดขนาดองค์กรของสมาคมส่งเสริมผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย กระทรวงอุตสาหกรรม (http://www.thaisme.com)

ตาราง 2: รายละเอียดประเภทของอุตสาหกรรมของกลุ่มตัวอย่าง

ประเภทของอุตสาหกรรม	ร้อยละ
เครื่องอุปโภคบริโภค	18.9
เสื้อผ้า เครื่องแต่งกาย	17.6
ชิ้นส่วนรถยนต์	16.9
อุปกรณ์ก่อสร้าง	14.9
เฟอร์นิเจอร์และของแต่งบ้าน	11.5
อาหารและสินค้าเกษตร	10.8
เครื่องสำอางค์และยา	6.8
ไฟฟ้า/อิเลคโทรนิค	2.7

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็นสี่ส่วนตามเนื้อหาของแบบสอบถาม ส่วนที่หนึ่งเป็นการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ทางโลจิสติกส์ของผู้บริหาร ส่วนที่ 2 ถึง 4 เป็นการวิเคราะห์ความแตกต่างของนโยบายโลจิสติกส์ของบริษัท ประสิทธิภาพการทำงานโลจิสติกส์ และความรู้และทักษะของผู้บริหารหน่วยงานโลจิสติกส์ที่มีอยู่จริงกับความสำคัญหรือความคาดหวังของปัจจัยแต่ละด้านตามลำดับดังนี้

4.1. วิสัยทัศน์ทางด้านโลจิสติกส์ของผู้ประกอบการ วัดจากข้อคำถามที่ว่าหากบริษัทของผู้ประกอบการสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของกิจกรรมโลจิสติกส์ขององค์กรจะส่งผลพัฒนาศักยภาพการดำเนินธุรกิจขึ้นเพียงใด โดยจำแนกกิจกรรมโลจิสติกส์ออกเป็น 6 ด้าน คือการขนส่ง การจัดการคลังสินค้า การบริหารสินค้าคงคลัง การจัดซื้อ การบริการลูกค้า และการจัดการโลจิสติกส์ย้อนกลับ ส่วนศักยภาพการดำเนินธุรกิจก็จำแนกเป็น 8 ด้านคือ ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและการจัดส่งให้ถูกต้อง การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต/จัดส่งให้ตรงตามเวลา การลดต้นทุนการประกอบการ การลดระยะเวลาในการจัดส่งสินค้า (Lead Time) การเพิ่มตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็ว หลากหลาย และการเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้า วิเคราะห์โดยใช้ t-test เพื่อหานัยสำคัญของค่าเฉลี่ยของแต่ละด้าน ผลการวิเคราะห์พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

เล็งเห็นประโยชน์จากการพัฒนางานโลจิสติกส์ทุกกิจกรรม ดังจะเห็นได้จากค่าเฉลี่ยของความคาดหวังในศักยภาพการดำเนินธุรกิจตามข้อมูลในตาราง 3 ซึ่งอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน

ตาราง 3: วิสัยทัศน์ทางด้านโลจิสติกส์ของผู้บริหารองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

วิสัยทัศน์ทางด้านโลจิสติกส์	การขนส่ง	คลังสินค้า	การบริหารสินค้าคงคลัง	การจัดซื้อ	การบริการลูกค้า	โลจิสติกส์ย้อนกลับ
ศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ	2.61	2.55	2.49	2.54	2.81	2.26
ประสิทธิภาพในการผลิต/จัดส่งให้ถูกต้อง	2.74	2.56	2.52	2.48	2.72	2.29
ประสิทธิภาพในการผลิต/จัดส่งให้ตรงตามเวลา	2.82	2.56	2.55	2.55	2.70	2.28
การลดต้นทุนการประกอบการ	2.60	2.50	2.55	2.53	2.39	2.25
ลดระยะเวลาในการจัดส่งสินค้า (Lead Time)	2.69	2.47	2.44	2.43	2.61	2.20
ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็ว	2.73	2.54	2.54	2.52	2.73	2.35
ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้หลากหลาย	2.44	2.39	2.40	2.45	2.64	2.17
เพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้า	2.74	2.48	2.41	2.43	2.84	2.39

หมายเหตุ: ตัวเลขในแต่ละช่องแสดงค่าเฉลี่ยของความคาดหวังในศักยภาพการดำเนินธุรกิจที่จะเพิ่มขึ้น ตามมาตราเรียงลำดับจาก มาก (3) ไปถึงน้อย (1) โดยค่าเฉลี่ยทุกตัวได้ทำการทดสอบนัยสำคัญด้วยค่า t (One-sample t-test) พบว่าค่าเฉลี่ยทั้งหมดอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 99.9% (p<.001)

4.2. ความต้องการการพัฒนานโยบายโลจิสติกส์ขององค์กร

ความต้องการการพัฒนาด้านนโยบายโลจิสติกส์ขององค์กรวิเคราะห์ได้จากความแตกต่างระหว่างนโยบายที่ใช้อยู่ในปัจจุบันกับความสำคัญของแต่ละนโยบายตามมุมมองของผู้บริหาร โดยนโยบายโลจิสติกส์สามารถจำแนกออกเป็น 9 ด้าน คือ การวางแผนงานโลจิสติกส์ การประสานงานและวางแผนงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน การตระหนักถึงศักยภาพด้านโลจิสติกส์ขององค์กร การประเมินความต้องการของลูกค้า (Demand Forecast) การควบคุมปริมาณสินค้าคงคลัง การจัดการ safety stock การนำต้นทุน/ค่าใช้จ่ายด้านโลจิสติกส์มาคำนวณเป็นต้นทุนสินค้า การลดค่าใช้จ่ายทางด้านโลจิสติกส์ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในงานโลจิสติกส์ การวางแผนการจัดซื้อ การส่งเสริมให้ผู้บริหารเข้าอบรมด้านโลจิสติกส์ และการดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์ย้อนกลับ (Reverse logistics) การวิเคราะห์ความแตกต่าง (Gap Analysis) ของข้อมูลทั้งสองมิติคือระดับการดำเนินนโยบายในองค์กรและความสำคัญของนโยบายทำได้โดยใช้การวิเคราะห์ความแตกต่างด้วยคะแนน t (Paired t-test) ค่าความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติแสดงถึงความต้องการในการพัฒนาและ/หรือการปรับปรุงในด้านนั้น

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 4 แสดงให้เห็นว่าการดำเนินนโยบายในสภาพการณ์จริงอยู่ในระดับต่ำกว่าความสำคัญของนโยบายที่ผู้บริหารคาดหวังอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน ยกเว้นนโยบายด้านการจัดซื้อ โดยนโยบายเกี่ยวกับการวางแผนงานโลจิสติกส์อย่างเป็นระบบ การส่งเสริมให้ผู้บริหารเข้าอบรมด้านโลจิสติกส์ และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการโลจิสติกส์ เป็นนโยบายที่ผู้ประกอบการต้องการปรับปรุงและพัฒนามากที่สุดสามอันดับแรก อย่างไรก็ตามความแตกต่างระหว่างความสำคัญของนโยบายและการดำเนินนโยบายที่อยู่ในระดับสูงในทุกด้าน ชี้ให้เห็นถึงความต้องการในการปรับปรุงและพัฒนานโยบายโลจิสติกส์ขององค์กรแทบทุกด้าน เป็นที่น่าสังเกตว่าแม้องค์กรจะต้องการการพัฒนานโยบายด้านโลจิสติกส์ให้เหมาะสมขึ้น แต่ผู้ประกอบการก็ไม่ได้มองนโยบายโลจิสติกส์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันว่าอยู่ในระดับต่ำแม้แต่ด้านเดียวโดยส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางขึ้นไปจนถึงระดับสูง

ตาราง 4: ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของนโยบายโลจิสตกิส์ที่ใช้อยู่และความสำคัญของนโยบาย

นโยบายของบริษัท	ค่าเฉลี่ย		เปรียบเทียบข้อมูล 2 มิติ	
	ปัจจุบัน	ความสำคัญ	ความแตกต่าง	t-Score
การวางแผนงานโลจิสติกส์อย่างเป็นระบบ	3.73	4.25	-0.53	**-6.92***
ส่งเสริมให้ผู้บริหารเข้าอบรมด้านโลจิสติกส์	3.70	4.09	-0.39	**-5.66***
การตระหนักถึงศักยภาพด้านโลจิสติกส์ขององค์กร	3.95	4.22	-0.28	-3.70*
การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการโลจิสติกส์	3.13	3.63	-0.49	**-5.60***
การวางแผนการจัดซื้อ	4.18	4.25	-0.08	-1.12
กิจกรรมโลจิสติกส์ย้อนกลับ (Reverse logistics)	3.55	3.88	-0.32	-5.42*
การทำ Demand Forecast เพื่อวางแผนการผลิต/จัดซื้อ	4.03	4.32	-0.29	-4.10*
การวางแผนร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	4.16	4.40	-0.24	-3.67*
การควบคุมปริมาณสินค้าคงคลัง	3.84	4.01	-0.16	-3.14*
มีนโยบายลดค่าใช้จ่ายทางด้านโลจิสติกส์	3.90	4.12	-0.22	-3.68*
มีการจัดการ safety stock	3.95	4.20	-0.25	-4.33*
นำต้นทุน/ค่าใช้จ่ายด้านโลจิสติกส์มาคำนวณเป็นต้นทุนสินค้า	3.52	3.83	-0.31	-4.59*

หมายเหตุ: * หมายถึงค่าความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 99.9% (p<.001)
เครื่องหมายลบ (-) ของค่าสถิติ t หมายถึงความสำคัญของนโยบายสูงกว่าการดำเนินนโยบายในสภาพการณ์จริง

4.3. ความต้องการการพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์

ประสิทธิภาพในการดำเนินงานโลจิสติกส์สามารถจำแนกตามกิจกรรมหลักทั้ง 6 ด้าน พร้อมกับการประเมินประสิทธิภาพของต้นทุนกิจกรรมโลจิสติกส์ วิธีวัดและตัวชี้วัดประสิทธิภาพของงานโลจิสติกส์ ตลอดจนประสิทธิภาพของงานโลจิสติกส์ในภาพรวม โดยเปรียบเทียบประสิทธิภาพในปัจจุบันกับระดับความสำคัญของกิจกรรมนั้นๆ ตามความคาดหวังของผู้บริหาร ดังรายละเอียดในตาราง 5

ตาราง 5: ประสิทธิภาพของงานโลจิสติกส์เปรียบเทียบกับความสำคัญของงานโลจิสติกส์ในด้านนั้น

ประสิทธิภาพของงานโลจิสติกส์และความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย		เปรียบเทียบข้อมูล 2 มิติ	
	ปัจจุบัน	ความสำคัญ	ปัจจุบัน	ความสำคัญ
ประสิทธิภาพของงานโลจิสติกส์ในภาพรวม	3.34	4.13	-0.79	**-9.51***
วิธีการประสิทธิภาพของงานโลจิสติกส์	3.35	3.92	-0.57	**-8.27***
ต้นทุนกิจกรรมโลจิสติกส์ของบริษัทโดยรวม	3.37	4.08	-0.71	-7.92*
ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของงานโลจิสติกส์ (KPI)	3.45	3.93	-0.48	-6.54*
การจัดการการขนส่ง	4.07	4.45	-.378	**-8.27***
การบริหารคลังสินค้า	3.91	4.31	-.404	-7.66*
การบริหาร subcontractor/supplier	3.73	4.14	-.417	-6.96*
การบริหารสินค้าคงคลัง	3.94	4.38	-.434	-7.83*
การจัดซื้อ	4.07	4.37	-.299	-5.14*
การดำเนินการโลจิสติกส์ย้อนกลับ (Reverse Logistics)	3.69	4.13	-0.44	-6.27*

หมายเหตุ: * หมายถึงค่าความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 99.9% (p<.001)
เครื่องหมายลบ (-) ของค่าสถิติ t หมายถึงความคาดหวังในประสิทธิภาพโลจิสตกส์สูงกว่าประสิทธิภาพจริง

ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพของงานโลจิสติกส์ทุกกิจกรรมมีระดับต่ำกว่าความคาดหวังที่มีต่อกิจกรรมนั้นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยประสิทธิภาพของงานโลจิสติกส์ในภาพรวม วิธีการประสิทธิภาพของงานโลจิสติกส์ และการจัดการขนส่ง มีประสิทธิภาพต่ำกว่าความคาดหวังมากที่สุดเป็นสามอันดับแรก

4.4. ความต้องการความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน

ส่วนสุดท้ายเป็นการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความรู้และทักษะทางโลจิสติกส์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานกับความคาดหวังที่มีต่อความรู้ในด้านนั้น โดยให้เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงประเมินความรู้ของผู้บริหารหน่วยงานที่รับผิดชอบกิจกรรมโลจิสติกส์ในด้านต่างๆ 16 ด้านพร้อมกับประเมินความคาดหวังในความรู้และทักษะในด้านนั้นๆ สำหรับการวิเคราะห์ก็เช่นเดียวกับนโยบายและประสิทธิภาพของการทำงานขององค์กร กล่าวคือจะได้มีการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความรู้และทักษะกับความคาดหวังในแต่ละด้านด้วยค่าสถิติ t (Paired t-test) ตามรายละเอียดในตาราง 6

ตาราง 6: ความรู้และทักษะทางโลจิสติกส์ของผู้บริหารระดับกลางและความคาดหวังต่อความรู้แต่ละด้าน

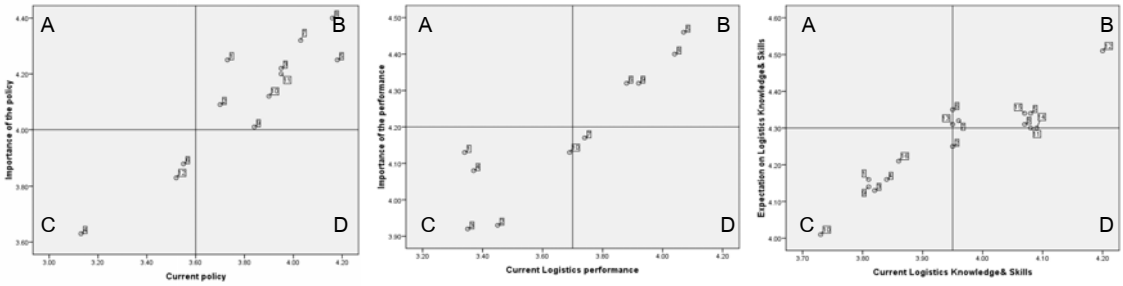
ความรู้และทักษะทางโลจิสติกส์ของผู้บริหารระดับกลาง	ค่าเฉลี่ย		เปรียบเทียบข้อมูล 2 มิติ	
	ปัจจุบัน	ความสำคัญ	ปัจจุบัน	ความสำคัญ
เข้าใจระบบโลจิสติกส์ของบริษัทในภาพรวม ไม่เน้นเฉพาะจุด	3.81	4.16	-0.36	**-5.84***
การวางแผนและจัดระบบในหน่วยงาน	3.95	4.35	-0.39	**-5.32***
ความรู้ด้านโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ	3.82	4.13	-0.32	-4.54*
การติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในบริษัท	3.95	4.25	-0.3	-4.91*
ความสามารถในการประเมินค่าใช้จ่ายในงานที่รับผิดชอบ	3.84	4.16	-0.32	-4.85*
ความสามารถในการทำงานตามหน้าที่รับผิดชอบ (Function)	4.08	4.34	-0.26	-5.06*
การมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.96	4.32	-0.36	**-5.84***
การติดตามดูแลคุณภาพ/ความก้าวหน้าของงาน	4.07	4.31	-0.24	-3.88*
การติดตามและบันทึกการทำงาน	3.81	4.14	-0.34	-4.43*
การนำความรู้ทางด้านโลจิสติกส์มาใช้แก้ปัญหา	3.73	4.01	-0.28	-4.06*
การนำประสบการณ์มาใช้แก้ปัญหา	4.08	4.30	-0.22	-3.73*
ความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า	4.20	4.51	-0.31	**-5.36***
ความสามารถสื่อสารกับลูกค้า	3.95	4.31	-0.36	**-5.26***
การให้ความสำคัญในการพัฒนา/ปรับปรุงคุณภาพงาน	4.09	4.30	-0.21	-3.30*
แนวคิดที่จะพัฒนาปรับปรุงคุณภาพงานในหน่วยงาน	4.07	4.34	-0.27	-4.13*
การวางแผนการทำงานในระยะยาว	3.86	4.21	-0.35	-5.12*

หมายเหตุ: * หมายถึงค่าความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 99.9% (p<.001)
เครื่องหมายลบ (-) ของค่าสถิติ t หมายถึงความคาดหวังในความรู้และทักษะโลจิสตกส์สูงกว่าสภาพการณ์จริง

ผลการวิเคราะห์พบว่าความรู้และทักษะทางโลจิสติกส์ของผู้บริหารหน่วยงานโลจิสติกส์อยู่ในระดับต่ำกว่าความคาดหวังที่มีต่อความรู้ด้านนั้นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน โดยห้าอันดับแรกเป็นความเข้าใจระบบโลจิสติกส์ของบริษัทในภาพรวมโดยไม่มุ่งเน้นเฉพาะหน่วยงานของตนเอง การมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา การวางแผนและจัดระบบในหน่วยงาน ความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า และความสามารถในการสื่อสารกับลูกค้าตามลำดับ อย่างไรก็ตามความแตกต่างระหว่างระดับความรู้ในด้านที่เหลือที่ผู้บริหารมีอยู่กับความคาดหวังก็อยู่ในระดับสูงใกล้เคียงกันโดยไม่ต่างจากห้าอันดับแรกมากนัก

ความแตกต่างทั้งในด้านนโยบาย ประสิทธิภาพ และความรู้และทักษะในการดำเนินงานโลจิสติกส์ ได้นำมาวิเคราะห์แบบ Quadrant Analysis เพื่อให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ของการดำเนินงานโลจิสติกส์ในสภาพการณ์จริงกับความสำคัญหรือความคาดหวัง โดยแบ่งความสัมพันธ์ของข้อมูลทั้ง 2 มิติ ออกเป็น 4 ส่วน ซึ่งมีความหมายต่างกันดังนี้

<u>ส่วน A</u> แสดงถึงนโยบายที่มีความสำคัญสูงแต่การดำเนินนโยบายในปัจจุบันอยู่ในระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ย
<u>ส่วน B</u> แสดงถึงนโยบายที่ทั้งความสำคัญและการดำเนินนโยบายในปัจจุบันอยู่ในระดับสูงกว่าค่าเฉลี่ย
<u>ส่วน C</u> แสดงถึงนโยบายที่ทั้งความสำคัญและการดำเนินนโยบายในปัจจุบันอยู่ในระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ย
<u>ส่วน D</u> แสดงถึงนโยบายที่มีความสำคัญต่ำแต่การดำเนินนโยบายในปัจจุบันอยู่ในระดับสูงกว่าค่าเฉลี่ย
ผลการวิเคราะห์สามารถแสดงเป็นแผนภาพตามรายละเอียดในภาพ 2



นโยบายโลจิสติกส์ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความรู้และทักษะทางโลจิสติกส์

ภาพ 2: ความสัมพันธ์การดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์และความคาดหวังที่มีต่อการดำเนินงานในด้านนั้น

จากภาพจะเห็นได้ว่ากิจกรรมโลจิสติกส์สามารถแบ่งออกได้เป็นสี่กลุ่ม กลุ่มแรก (ส่วน A) เป็นส่วนที่ผู้ประกอบการเห็นว่ากิจกรรมที่กำลังประเมินมีความสำคัญแต่ประสิทธิภาพในการดำเนินการอยู่ในระดับต่ำ ส่วนนี้จึงมีความชัดเจนในตัวเองว่าเป็นส่วนที่ผู้ประกอบการตระหนักถึงปัญหาและมีความต้องการที่จะพัฒนาหรือปรับปรุงกิจกรรมนั้นอย่างตรงไปตรงมา แต่จากผลที่ได้พบว่าไม่มีกิจกรรมใดอยู่ในส่วนนี้เลย แสดงว่าผู้ประกอบการไม่สามารถระบุปัญหา หรือปัจจัยทางโลจิสติกส์ที่ขาดแคลนได้ วิสัยทัศน์ในส่วนนี้จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนา กลุ่มที่ 2 ในส่วน B เป็นส่วนที่ผู้ประกอบการเห็นว่ากิจกรรมที่กำลังประเมินมีความสำคัญและองค์กรก็ดำเนินกิจกรรมนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย ส่วนนี้เป็นส่วนที่ต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการแปรผลเนื่องจากกิจกรรมส่วนใหญ่ทั้งนโยบาย ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และความรู้และทักษะกระจายอยู่ในส่วนนี้ ความสำคัญของส่วนนี้อยู่ที่ว่าผู้ประกอบการอาจจะสามารถทำกิจกรรมนั้นได้ดีจริงๆ หรือมิฉะนั้นก็อาจจะประเมินตนเองสูงกว่าความเป็นจริงเนื่องจากขาดความรู้และประสบการณ์ที่เพียงพอที่จะวิเคราะห์สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ได้ ทั้งนี้หากสิ่งที่กำลังประเมินเป็นประสิทธิภาพหรือทักษะในการทำงานตามหน้าที่ (Function) ที่มีความถนัดอยู่แล้ว ก็อาจแปลความได้ว่าผู้ประกอบการสามารถดำเนินกิจกรรมนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่ผู้ประกอบการรับรู้ แต่หากเป็นเรื่องเกี่ยวกับนโยบายหรือการบริหารเชิงกลยุทธ์ ก็น่าจะตั้งข้อสงสัยในผลการประเมินที่ได้ไว้ก่อน กลุ่มที่ 3 ในส่วน C เป็นอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งมีความสำคัญและไม่ควรมองข้าม เนื่องจากเป็นกลุ่มที่ผู้ประกอบการไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควรและประสิทธิภาพในการดำเนินการก็ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย หากผู้ประกอบการประเมินความสำคัญได้ถูกต้องกล่าวคือกิจกรรมนั้นไม่มีความสำคัญต่อผลการประกอบการอย่างแท้จริง การมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานในระดับต่ำก็ย่อมจะไม่ส่งผลต่อองค์กร แต่หากผู้ประกอบการขาดวิสัยทัศน์ และความรู้ความเข้าใจในกิจกรรมนั้นๆ จนมองข้ามความสำคัญและไม่สนใจดำเนินกิจกรรมให้เต็มประสิทธิภาพก็ย่อมส่งผลเชิงลบต่อองค์กรเอง ดังนั้นหากกิจกรรมที่อยู่ในกลุ่มนี้เป็นกิจกรรมที่สำคัญแต่ผู้ประกอบการมองข้ามไป จึงควรจะต้องทำการพัฒนาวิสัยทัศน์ หรือปรับมุมมองของผู้ประกอบการให้ตระหนักถึงความสำคัญและดำเนินกิจกรรมในส่วนนี้อย่างเต็มประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามหากผู้ประกอบการขาดทักษะในการดำเนินกิจกรรมเหล่านี้ ก็อาจจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทักษะและให้ความรู้เฉพาะทางให้เพียงพอด้วย ในกลุ่มสุดท้าย (ส่วน D) เป็นกิจกรรมที่ผู้ประกอบการมองว่าไม่สำคัญแต่ก็

สามารถดำเนินกิจกรรมนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนนี้น่าจะเป็นส่วนที่ผู้ประกอบการมีความต้องการในการพัฒนาและปรับปรุงน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับสามกลุ่มแรก รายละเอียดกิจกรรมแต่ละส่วนมีดังนี้

ตาราง 7: ความสัมพันธ์การดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์และความคาดหวังที่มีต่อการดำเนินงานในด้านนั้น

ระดับความสำคัญ/ความคาดหวัง และการดำเนินงานในสภาพการณ์จริงต่ำกว่าค่าเฉลี่ย	ระดับความสำคัญ/ความคาดหวัง และการดำเนินงานในสภาพการณ์จริงสูงกว่าค่าเฉลี่ย
นโยบายโลจิสติกส์	
- การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการโลจิสติกส์ - กิจกรรมโลจิสติกส์ย้อนกลับ (Reverse logistics) - ส่งเสริมให้ผู้บริหารเข้าอบรมด้านโลจิสติกส์	- มีการวางแผนงานโลจิสติกส์อย่างเป็นระบบ - การตระหนักถึงศักยภาพด้านโลจิสติกส์ขององค์กร - การวางแผนการจัดซื้อ - การทำ Demand Forecast - การวางแผนงานโลจิสติกส์ร่วมกันระหว่างหน่วยงาน - การควบคุมปริมาณสินค้าคงคลัง - มีนโยบายลดค่าใช้จ่ายทางด้านโลจิสติกส์ - มีการจัดการ safety stock - นำค่าใช้จ่ายด้านโลจิสติกส์มาคำนวณเป็นต้นทุนสินค้า
ประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์	
- ประสิทธิภาพของงานโลจิสติกส์ในภาพรวม - ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของงานโลจิสติกส์ (KPI) - วิธีการประสิทธิภาพของงานโลจิสติกส์ - ต้นทุนกิจกรรมโลจิสติกส์ของบริษัทโดยรวม	- การจัดการการขนส่ง - การบริหารคลังสินค้า - การบริหารสินค้าคงคลัง - การจัดซื้อ - การบริหาร subcontractor/supplier**
ความรู้และทักษะในการทำกิจกรรมโลจิสติกส์	
- การปรับการทำงานในหน่วยงานให้เข้ากับระบบโลจิสติกส์ของบริษัทในภาพรวม - มีความรู้ในงานโลจิสติกส์ที่รับผิดชอบ - สามารถประเมินค่าใช้จ่ายสำหรับงานที่รับผิดชอบได้ใกล้เคียงความเป็นจริง - การบันทึกการทำงานที่เพียงพอและเป็นระบบ - การนำความรู้ทางด้านโลจิสติกส์มาใช้แก้ปัญหา - การวางแผนการทำงานในระยะยาว	- ทำงานตามหน้าที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ - การวางแผนและจัดระบบงานภายในหน่วยงาน - การมอบหมายงานให้พนักงาน เจ้าหน้าที่ และคนงาน - การติดตามดูแลคุณภาพของงาน - นำประสบการณ์มาใช้แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ - เข้าใจความต้องการของลูกค้า - การสื่อสารกับลูกค้า/ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ - ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพงาน - แนวคิด/แนวทางในการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพงาน - ประสานงาน/บริหารงานระหว่างหน่วยงานภายใน**

หมายเหตุ ** หมายถึงกิจกรรมที่ระดับความคาดหวังต่ำแต่ประสิทธิภาพจริงสูงกว่าค่าเฉลี่ย

5. สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ผลจากการวิเคราะห์ความต้องการทางโลจิสติกส์ของผู้บริหารองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ชี้ให้เห็นว่า ความต้องการในการพัฒนาและปรับปรุงนโยบายโลจิสติกส์ที่สำคัญที่สุด คือการวางแผนงานโลจิสติกส์อย่างเป็นระบบให้กับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความรู้และทักษะของผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์ขององค์กร ที่พบว่าความต้องการสูงสุดของผู้บริหารคือการเพิ่มประสิทธิภาพของงานโลจิสติกส์ในภาพรวม และการเพิ่มความรู้และทักษะของผู้บริหารหน่วยงานโลจิสติกส์ให้สามารถเข้าใจระบบโลจิสติกส์ของบริษัทในภาพรวมไม่ใช่เน้นเฉพาะกิจกรรมโลจิสติกส์ที่รับผิดชอบอยู่ภายในหน่วยงาน อย่างไรก็ตามหากพิจารณาจาก Quadrant Analysis จะเห็นว่าประสิทธิภาพของงานโลจิสติกส์ในภาพรวม และความรู้/ทักษะในการปรับการทำงานในหน่วยงานให้เข้ากับระบบโลจิสติกส์ของบริษัทในภาพรวมกลับอยู่ในส่วน C ซึ่งเป็นส่วนที่ผู้บริหารทราบว่าทั้งประสิทธิภาพการดำเนินงานและความรู้และทักษะในด้านนั้นอยู่ในระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ยพร้อมกับมองความสำคัญของ

กิจกรรมนั้นๆ ว่าอยู่ในระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ยด้วยเช่นกัน ดังนั้นการพัฒนาและปรับมุมมองของผู้บริหารในส่วนนี้เพื่อให้เอื้อต่อการพัฒนาการดำเนินงานโลจิสติกส์ในองค์กรจึงมีความจำเป็นเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนั้นผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามยังเป็นไปในทิศทางเดียวกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ซึ่งผู้บริหารองค์กรส่วนใหญ่ตระหนักถึงความสำคัญในการดำเนินการด้านโลจิสติกส์แต่ไม่มีความรู้เพียงพอที่จะวางแผนการจัดการให้เป็นระบบ จึงปล่อยให้ผู้บริหารหน่วยงานโลจิสติกส์แต่ละหน่วยรับผิดชอบเฉพาะงานที่ตนเองรับผิดชอบ ซึ่งหลายครั้งก็มีความขัดแย้งกันเองระหว่างหน่วยงาน และบ่อยครั้งที่เกิดการขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ดีพอทำให้ไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้เต็มประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากไม่มีผู้ที่ทำหน้าที่วางแผนและบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ขององค์กรในภาพรวมอย่างเป็นระบบ

ความต้องการในการพัฒนาระบบการจัดการโลจิสติกส์ขององค์กรและใช้การกลยุทธ์โลจิสติกส์ นับเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการปรับวิสัยทัศน์หรือมุมมองของผู้ประกอบการเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนให้ถูกต้องและเหมาะสม อย่างไรก็ตามผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ตระหนักถึงความสำคัญของกิจกรรมโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพอยู่แล้ว แต่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องกลยุทธ์ การจัดการ และขอบเขตของงานโลจิสติกส์ รวมทั้งประโยชน์ที่จะได้จากการดำเนินงานโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพ หากสามารถเติมเต็มในส่วนนี้ก็จะช่วยให้การจัดการโลจิสติกส์ในองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพอย่างแน่นอน

บรรณานุกรม

[1] Altschuld, J.W. & Witkins, B.R., 2002, From Needs Assessment to Action: Transforming Needs into Solution Strategies, Sage Publications.

[2] Ballou, R.H, 2004, Business Logistics/Supply Chain Management: Planning, Organizing, and Controling the Supply Chain, 5e, Pearson-Prentice Hall.

[3] Blanchard, B., 2004, Logistics Engineering and Management, 6e, Prentice Hall.

[4] Christopher, M., 2005, Logistics and Supply Chain Management, 3e, Prentice Hall.

[5] Daugherty P., Ellinger A., and Gustin C.,1996, “Integrated Logistics: Achieving Logistics Performance Improvements”, Supply Chain Management, 1 (3), 25–33

[6] Dischinger, J., Closs, D.J., McCulloch, E., Speier, C., Grenoble, W. and Marshall, D., 2006, “The Emerging Supply Chain Management Profession”, Supply Chain Management Review, 10 (1), 62-69.

[7] Douglas, J, Douglas, A, Barnes, B., 2006, “Measuring Student Satisfaction at a UK University”, Quality Assurance in Education, 14 (3), 251-267.

[8] Granville, D.,1996, “Developing Logistics Potential trough People”, Logistics Information Management, 9 (1), 39-44.

[9] Kahn K and Mentzer J., 1996, “Logistics and Interdepartmental Integration”, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 12 (8), 6-14.

[10] Murphy P. and Poist R., 2007, “Skill Requirements of Senior-Level Logisticians: A Longitudinal Assessment”, Supply Chain Management: An International Journal, 12 (6), 423–443.

[11] Nunnaly, J., 1978, Psychometric Theory, 2e, McGraw Hill.

[12] Palacios, K., 2003, Developing a Comprehensive Needs Assessment Model for Implementation in Continuing Education, http://ecommons.txstate.edu/cgi/ (June 8, 2008)

[13] Rouda, R & Kusy, M. Jr., 1996, Development of Human Resources: Need Assessment, http://alumnus.caltech.edu /~rouda/ T2_NA.html (June 30, 2008)

[14] Stock, J.R, Lambert, D.M., 2001, Strategic Logistics Management, McGraw-Hill.