



รายงานฉบับสมบูรณ์

โครงการ “การศึกษาระบบโลจิสติกส์ของการค้าไทย – จีน
เพื่อรองรับข้อตกลงการค้าเสรีอาเซียน – จีน
กรณีศึกษา การค้าชายแดนและการค้าผ่านแดน”

ส่วนที่ 3 – 3

การพัฒนาธุรกิจโลจิสติกส์ และผู้นำเข้า-ผู้ส่งออก

โดย รศ.ดร.รุธิร์ พนมยงค์ และคณะ

มิถุนายน 2552

รายงานฉบับสมบูรณ์

โครงการ “การศึกษาระบบโลจิสติกส์ของการค้าไทย – จีน เพื่อรองรับข้อตกลงการค้าเสรีอาเซียน – จีน กรณีศึกษา การค้าชายแดนและการค้าผ่านแดน”

คณะผู้วิจัย

สังกัด

1. รศ.ดร. รุธีร์	พนมยงค์	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
2. ผศ.ดร. อภิชาติ	โสภาแดง	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
3. ดร. ปุ่น	เที่ยงบุรณธรรม	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
4. ดร. คมกฤต	เล็กสกุล	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
5. รศ. ชุศรี	เทียศิริเพชร	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
6. รศ.ดร. โกสมภ	สายจันทร์	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
7. นายไพฑูรย์	วราเดชสถิตวงศ์	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
8. นายปรัชญา	ประกอบกิจ	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

(ความเห็นในรายงานนี้เป็นของผู้วิจัย สกว.ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป)

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 ปัญหาที่ทำวิจัยและความสำคัญของปัญหา	1
บทที่ 2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
บทที่ 3 การทบทวนวรรณกรรม	4
3.1 คำนิยามและคำจำกัดความของโลจิสติกส์	4
3.2 คำนิยามและคำจำกัดความของกิจกรรมด้านโลจิสติกส์	6
3.3 การจัดการด้านโลจิสติกส์	9
3.4 ตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีของบริการด้านโลจิสติกส์	12
บทที่ 4 วิธีการศึกษา	17
4.1 กรอบการวิจัย	17
4.2 วิธีการศึกษา	18
4.3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	18
4.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	20
4.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	22
บทที่ 5 ผลการศึกษา	23
5.1 ผลการประเมินประสิทธิภาพผู้ประกอบการโลจิสติกส์ไทย	23
5.2 ผลการประเมินประสิทธิภาพผู้นำเข้า-ส่งออกไทย	44
บทที่ 6 ข้อเสนอแนะ	61

บทที่ 1

ปัญหาที่ทำวิจัยและความสำคัญของปัญหา

การค้าชายแดนและการค้าผ่านแดนเป็นการค้าระดับท้องถิ่นที่เกิดขึ้นบริเวณชายแดนระหว่างประชาชนหรือผู้ประกอบการที่มีถิ่นที่อยู่คนละประเทศ โดยไม่จำเป็นต้องมีสัญญาการค้าระหว่างกัน สินค้าส่วนใหญ่เป็นสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นในชีวิตประจำวัน โดยใช้เงินสกุลท้องถิ่น ทั้งการค้าที่ผ่านและไม่ผ่านพิธีการทางศุลกากร เนื่องจากการเคลื่อนย้ายสินค้าทำได้ง่ายและยากต่อการควบคุม

การศึกษาด้านระบบโลจิสติกส์ ของการค้าไทย-จีนเพื่อรองรับข้อตกลงการค้าเสรี จะเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จสำหรับการค้าระหว่างประเทศในภูมิภาคนี้ เพื่อผู้ประกอบการสามารถจะจัดส่งสินค้าไปให้ลูกค้า ณ สถานที่และในเวลาที่ต้องการ โดยจะต้องทราบขั้นตอนการจัดส่งสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานทั้งหมดที่มีอยู่ในการค้าชายแดนและการค้าผ่านแดนในภูมิภาคนี้ ตลอดจนกฎระเบียบต่างๆและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการค้าระหว่างไทยกับจีน และประเทศในกลุ่มอาเซียน

การเปิดการค้าเสรีระหว่างไทยกับจีนเป็นวิธีการสร้างพันธมิตรด้านเศรษฐกิจและการเมือง เพื่อให้ไทยสามารถหาตลาดใหม่ๆ เพื่อการขยายและเพิ่มโอกาสในการส่งออก ดึงดูดการค้า การลงทุนจากต่างประเทศ และเป็นการเปิดประตูเชื่อมการค้ากับภูมิภาคอื่นๆ ที่อยู่ห่างไกลเป็นการสร้างพันธมิตรทางการค้าเพิ่มอำนาจการต่อรองในเวทีโลก อีกทั้งระบบการค้าโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาทำให้ไทยจำเป็นต้องเปิดการค้าเสรี และหากไทยหยุดนิ่งไม่เกาะติดกระแสเศรษฐกิจโลกจะเท่ากับสร้างความถดถอยทางเศรษฐกิจแก่ประเทศเพราะประเทศคู่ค้าสำคัญ เช่น สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น สหภาพยุโรป ได้ทำ ข้อตกลงการค้าเสรีทั้งสิ้น และด้วยการค้าระหว่างประเทศมีผลต่อเศรษฐกิจของไทยอย่างมากคิดเป็นร้อยละ 56.4 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (ในปี 2546) และการทำ GSP ซึ่งเป็นระบบสิทธิพิเศษทางภาษีศุลกากร เป็นการทั่วไป (Generalized System of Preferences-GSP) ที่ประเทศพัฒนา 29 ประเทศลดอัตราภาษีศุลกากรแก่สินค้าเกษตรและสินค้าอุตสาหกรรมบางรายการที่นำเข้าจากประเทศกำลังพัฒนารวมทั้งไทยจะถูกแทนที่ด้วยระบบเขตการค้าเสรีซึ่งเขตการค้าเสรี คือ กลุ่มประเทศหรือประเทศตั้งแต่สองประเทศขึ้นไปตกลงจะทำการค้ากันโดยจะพยายามยกเลิกข้อกีดขวางอุปสรรคทั้งด้านภาษีและไม่ใช่ภาษีในการทำการค้า ระหว่างกันให้น้อยที่สุด โดยมีขอบข่ายครอบคลุม ทั้งสินค้าการบริการและการลงทุน ตลอดจนทรัพย์สินทาง ปัญญา สิ่งแวดล้อม แรงงานและความร่วมมือทางเศรษฐกิจอื่นๆ ไทยได้เจรจาจัดทำเขตการค้าเสรีไทย - จีน และอาเซียน - จีน คู่ขนานกันไป และการเจรจาจัดทำเขตการค้าเสรีไทย - จีน ได้เจรจาลงนามความตกลง เสร็จลงภายใต้ผลไม่ระหว่างกันให้เหลือ 0% เมื่อ 1 ตุลาคม 2546 และการเจรจาจัดทำเขตการค้าเสรีอาเซียน - จีน ได้ลงนามกรอบความตกลงว่าด้วยความร่วมมือทางเศรษฐกิจระหว่างอาเซียน - จีน แล้วเมื่อวันที่ 4 พฤศจิกายน 2545 ซึ่งกรอบความตกลงเขตการค้าเสรีอาเซียน - จีน ได้มีการลดภาษีนำเข้าสินค้าเกษตรทุกรายการใน 8 Chapter ภายใต้พิธีการศุลกากร 01 - 08 ทันที (ที่สำคัญ เช่น สัตว์มีชีวิต เนื้อสัตว์ อาหารทะเล ผักและผลไม้ผลิตภัณฑ์นม) ซึ่งเป็นสินค้ากลุ่มแรกที่จะลดภาษีระหว่างกันภายในวันที่ 1 มกราคม 2547 และจะลดภาษีลงเป็น 0% ภายในปี 2549 ทั้งนี้การเปิดเสรีอาเซียน - จีนจะดำเนินการให้เป็นเขตการค้าเสรีที่สมบูรณ์ภายในปี 2553 การเปิด FTA ทำให้มีการขนส่งทางเรือที่แหลมฉบังมากขึ้น การขนส่งทางเรือที่ เชียงแสนจะลดลงเนื่องจากไม่มีการเก็บภาษี จึงสามารถจะขนส่งได้ทุกที่ขึ้นอยู่กับ

ปลายทาง หากต้องการส่ง สินค้าไปยังมณฑลเฉิงไฮ้ หรือฝั๋งตะวันออกของจีนจะขนส่งที่ทำเรือแหลมฉงชิ่งซึ่งสามารถลดค่าใช้จ่ายได้มากกว่า และการค้าทางด้านท่าเรือเฉิงแสนนั้นมีปัญหา ได้แก่ ค่าระวางเรือไม่แน่นอน ระดับน้ำไม่สม่ำเสมอ การทำธุรกรรมทางการเงินระหว่างพ่อค้าไทย - จีนไม่เป็นระบบสากล และไม่มีบริษัทรับประกันความเสียหายของสินค้า

การค้าขายระหว่างไทยและจีนตอนใต้ กระทำกันในหลายท้องที่ของมณฑลยูนนาน โดยบริเวณที่ติดต่อค้าขายสำคัญคือ เมืองหลวงและเมืองสำคัญใกล้เคียง เช่นนครคุนหมิง หยู่ซี ชูจี้ ฉู่ส่วง รวมทั้งบริเวณเมืองท่าตามชายแดนเช่น อำเภอซือเหมาเมืองต้าหลี่และเชียงรุ่งในเขตปกครองตนเองสิบสองปันนา และจากการที่ยูนนานไม่มีทางออกสู่ทะเล ดังนั้น การขนส่งสินค้าทางทะเลจึงต้องกระทำผ่านท่าเรือหวังปู้ มณฑลกวางตุ้ง และท่าเรือฮ่องกง ในส่วนของ เส้นทางการค้า มีเส้นทางการค้าที่สำคัญระหว่างไทยและยูนนานมีดังนี้

1. เส้นทางขนส่งทางอากาศ ปัจจุบันมีเส้นทางบินระหว่างไทยและมณฑลยูนนานที่สำคัญ คือ เส้นทาง กรุงเทพฯ - นครคุนหมิง และ เส้นทางกรุงเทพฯ - เชียงใหม่ - สิบสองปันนา
2. การขนส่งทางทะเลจากไทย (ท่าเรือคลองเตยและท่าเรือแหลมฉบัง) ถึงท่าเรือฮ่องกงหรือท่าเรือ Huangpu นครกวางโจว มณฑลกวางตุ้ง
3. เส้นทางขนส่งทางแม่น้ำโขง ซึ่งจากการประชุมระหว่าง 4 ประเทศ ไทย จีน ลาว พม่า ที่ประชุม ได้ลงนามในประเทศพม่า เมื่อวันที่ 20 เมษายน 2543
4. เส้นทางขนส่งทางถนน ปัจจุบันมีถนนเชื่อมจีน-ไทย 3 เส้นทาง โดยเป็นเส้นทางผ่านพม่า 1 เส้นทาง และ เส้นทางผ่านลาว มี 2 เส้นทาง

ปัญหาด้านค่าใช้จ่ายในการขนส่งของไทยมีราคาสูง ทำให้ต้นทุนสินค้าโดยรวมเพิ่มขึ้น ส่งผลให้อำนาจการแข่งขันในตลาดยูนนานลดลง ซึ่งเกิดจากปัญหาเส้นทางคมนาคมขนส่งในจีนตอนใต้ไม่สะดวก การดำเนินการต่างๆที่เกี่ยวข้องยังไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ต้นทุนค่าขนส่งสินค้าเพิ่มสูงขึ้น

จากที่กล่าวข้างต้นจึงจะเห็นได้ว่า ในการเปิดการค้าเสรีระหว่างไทย - จีน กฎระเบียบ และ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการค้าระหว่างไทยและจีน ตลอดจนของประเทศเพื่อนบ้านการค้าชายแดน มีผลกระทบต่อการค้าชายแดนและการผ่านแดนระหว่างไทย - จีน ซึ่งหากผู้ประกอบการไทยได้รู้ถึงกฎต่างๆจะเป็นข้อมูลสำคัญในการเพิ่มศักยภาพในการเตรียมการ วิเคราะห์ กำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดและกระจายสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งภาครัฐจะได้รับข้อมูลในการวิเคราะห์โครงการต่างๆของภาครัฐทั้งในส่วนของประเทศไทยและเพื่อนบ้านที่เกี่ยวข้องกับระบบขนส่งและโครงสร้างพื้นฐานด้านโลจิสติกส์ การทบทวนกฎระเบียบและข้อบังคับ ตลอดจนข้อตกลงที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนการค้าระหว่างประเทศของไทยในภูมิภาคนี้

ดังนั้นการศึกษาครั้งนี้จึงเป็นการศึกษาเพื่อทราบข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการจัดการในการเคลื่อนย้ายสินค้านำเข้าระหว่างประเทศไทยและประเทศจีนตอนใต้ กฎระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการค้าระหว่างไทยจีนและประเทศเพื่อนบ้าน ที่ต้องมีการทบทวนและพัฒนา ผลการวิเคราะห์ของผลกระทบและแนวทางการพัฒนาในกลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์ การดำเนินการที่จะเป็นสำหรับผู้ให้บริการด้าน โล จิสติกส์ และการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในอนาคต เพื่อเพิ่มศักยภาพทางด้านโลจิสติกส์สำหรับการค้าชายแดนและการค้าผ่านแดนระหว่างไทย-จีน

บทที่ 2

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อหาความสามารถของผู้ส่งออก-นำเข้า และผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ของไทยที่เกี่ยวข้องกับการค้าขายระหว่างไทยและจีนตอนใต้
2. นำเสนอแนวทางในการพัฒนาและปรับตัวของผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อเสนอแนะต่อภาครัฐในการที่จะสนับสนุนและส่งเสริม

บทที่ 3

การทบทวนวรรณกรรม

3.1 คำนิยามและคำจำกัดความของโลจิสติกส์

แนวความคิดด้านโลจิสติกส์ได้เริ่มถูกกล่าวถึงและเผยแพร่ในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา หากกล่าวถึงคำนิยามก็ยังคงเป็นสิ่งที่สับสนกันอยู่ว่าโลจิสติกส์มีความหมายอย่างไรหรือเกี่ยวข้องกับศาสตร์ประเภทใดบ้าง

โลจิสติกส์ได้ถูกเรียกชื่อแตกต่างกันออกไป อาทิ Business logistics, Channel management, Distribution, Industrial logistics, Logistics management, Materials management, Physical distribution, Quick-response systems, Supply chain management และ Supply management เป็นต้น แต่ไม่ว่าจะเรียกว่าอะไรก็ตามจะมีความหมายถึงการไหลของสินค้าบริการหรือวัตถุดิบจากจุดเริ่มต้นหรือจุดกำเนิดไปยังจุดที่มีการบริโภค และในบางครั้งไปถึงยังจุดทำลาย (Stock and Lambert, 2001) ซึ่งก็ได้มีการให้คำจำกัดความของคำว่าโลจิสติกส์ตามหมวดหมู่ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.2 คำจำกัดความของโลจิสติกส์ในด้านต่างๆ

ผู้แต่ง/ที่มา	คำจำกัดความ	คำแปล
ความหมายที่เกี่ยวข้องกับสินค้าคงคลัง	Management of materials in motion and at rest	การบริหารวัตถุดิบที่ต้องมีการเคลื่อนย้ายและที่พัก
ความหมายในมุมมองของลูกค้า (Customer)	Getting the right product, to the right customer, in the right quantity, in the right condition, at the right place, at the right time, and at the right cost (called the “7 R’s of logistics”)	การส่งสินค้าที่ถูกต้องให้แก่ลูกค้า ในจำนวนและสภาพที่ถูกต้อง โดยไม่เกิดความเสียหาย โดยจะต้องนำส่งให้ถูกสถานที่และตรงเวลา และต้องคำนึงถึงต้นทุนที่เหมาะสมที่สุด โดยถูกเรียกว่า 7 อาร์สำหรับโลจิสติกส์
ความหมายตามพจนานุกรม (Webster Dictionary)	The branch of military science having to do with procuring, maintaining, and transporting material, personnel, and facilities	เป็นศาสตร์สาขาหนึ่งด้านการทหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดหา การบำรุงรักษา กองกำลัง การเคลื่อนย้ายขนถ่าย การให้สวัสดิการแก่บุคลากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ
International Society of Logistics	The art and science of management, engineering, and technical activities concerned with requirements, design, and supplying and maintaining resources to support objectives,	ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการวิศวกรรม และกิจกรรมทางเทคนิคที่ตระหนักถึงความต้องการ การออกแบบ การจัดหาและบำรุงรักษาทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในการสนับสนุนการกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผนและการ

ผู้แต่ง/ที่มา	คำจำกัดความ	คำแปล
	plans, and operations	ปฏิบัติการ
Utility/Value (Institute of Logistics and Transport's (definition)	Providing time and place utility/ value of materials and products in support to organisation objectives	การจัดสรรเวลาและสถานที่เพื่อใช้ในการสร้างสินค้าให้เกิดมูลค่าขึ้นมา เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กร
Council of Supply Chain Management Professional (2004)	Logistics Management is that part of Supply Chain Management that plans, implements, and controls the efficient, effective forward and reverses flow and storage of goods, services and related information between the point of origin and the point of consumption in order to meet customers' requirements.	ส่วนหนึ่งของระบบโซ่อุปทานที่มีกระบวนการในการวางแผน การนำเสนอ และการควบคุมการไหลทั้งไปและกลับอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และการเก็บรักษาสินค้า บริการและข้อมูล ที่เชื่อมโยงข้อมูลตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงจุดของการบริโภค เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
ความหมายของการเป็นกิจกรรมสนับสนุน (Component support)	Supply management for the plant (inbound logistics) and distribution management for the firm's customer (outbound logistics)	การบริหารจัดการเสบียงสำหรับโรงงาน/กระบวนการผลิต (ขาเข้า) และการจัดการด้านการกระจายสินค้าไปยังบริษัทของลูกค้า (ขาออก)
ความหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการด้านการเงิน (Functional management)	Materials requirement determination purchasing, transportation, inventory management, warehousing, materials handling, industrial packaging, facility location analysis, distribution, return goods handling, information management, customer service, and all other activities concerned with supporting the internal customer (manufacturing) with materials and the external customer (retail stores) with product	การจัดหาวัตถุดิบ การจัดซื้อ การขนส่ง การจัดการสินค้าคงคลัง การบริหารคลังสินค้า การเคลื่อนย้ายสินค้า การบรรจุหีบห่อ การวิเคราะห์ที่ตั้งโรงงาน การกระจายสินค้า การส่งสินค้ากลับคืน การจัดการข้อมูลข่าวสาร และกิจกรรมอื่นๆ โดยให้ความสำคัญกับการสนับสนุนลูกค้าภายในหรือส่วนของการผลิต และลูกค้าภายนอก ซึ่งก็คือร้านค้าต่างๆ

ที่มา: ประยุกต์จาก Stephen H. Russell, "A General Theory of Logistics Practices," Air Force Journal of logistics 24, no. 4 (2000): 15.

จากความหมายของคำว่าโลจิสติกส์ในแง่มุมต่างๆ เหล่านี้ จะเห็นว่าในภาพรวมแล้ว การจัดการโลจิสติกส์คือ การบริหารกระบวนการไหล (Flow) ของสินค้า บริการ หรือวัตถุดิบจากจุดเริ่มต้นไปยังจุดที่มีการบริโภคสินค้าหรือบริการนั้น และในบางกรณีก็อาจจะไปถึงยังจุดที่มีการทำลายสินค้า ซึ่งคำนิยามโลจิสติกส์ที่เป็นที่ยอมรับมากที่สุด ได้แก่ คำนิยามของ Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP), 2004 ซึ่งเป็นองค์กรทางวิชาชีพทางด้านโลจิสติกส์ของสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “การบริหารจัดการโลจิสติกส์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการระบบโซ่อุปทานที่มีกระบวนการในการวางแผน การนำเสนอ และการควบคุมการไหลทั้งไปและกลับอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล รวมถึงการเก็บรักษาสินค้า บริการ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกันตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงจุดของการบริโภค เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า”

3.2 คำนิยามและคำจำกัดความของกิจกรรมด้านโลจิสติกส์

กรอบของคำว่าโลจิสติกส์นั้น มีขอบเขตที่กว้างมาก และประกอบด้วยกิจกรรมหลากหลายประเภท ซึ่งแต่ละกิจกรรมล้วนแต่เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญต่อระบบโซ่อุปทาน (Supply Chain System) ที่ต้องอาศัยการประสานการทำงานของแต่ละกิจกรรมให้มีความสอดคล้องกันเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และไม่สามารถที่จะให้กิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งดำเนินการอย่างลำพังได้ นอกจากนี้กิจกรรมด้านโลจิสติกส์สำหรับอุตสาหกรรมหรือธุรกิจใด ๆ นั้นจะมีความแตกต่างกันด้วย ซึ่ง Stock & Lambert (2006) ได้จำแนกกิจกรรมทางด้านโลจิสติกส์ไว้ 9 กิจกรรม ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 กิจกรรมด้านโลจิสติกส์

Customer service and support	Demand forecasting and planning
Sourcing	Inventory management
Logistics communication and order processing	Material handling and packaging
Transportation	Reverse logistics
Facilities site selection, warehousing, and storage	

ที่มา : Stock & Lambert, 2006

จากตาราง 3.2 สามารถอธิบายกิจกรรมโลจิสติกส์ได้ดังนี้

- **การให้บริการแก่ลูกค้าและกิจกรรมสนับสนุน (Customer Service and support)**

เป็นศาสตร์ที่เกี่ยวข้องทางด้านการตลาดโดยจะตระหนักถึงลูกค้าเป็นสำคัญ รวมถึงการรวบรวมและจัดการกิจกรรมทุกอย่างกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ซึ่งการให้บริการแก่ลูกค้าเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากระบบโลจิสติกส์เป็นสำคัญ โดยเป็นการนำเสนอสินค้าที่ถูกต้องให้แก่ลูกค้า ในจำนวนและสภาพที่สมบูรณ์ ไม่เกิดความเสียหายแก่สินค้า ภายใต้เงื่อนไขทางด้านสถานที่และเวลา ตลอดจนการคำนึงถึงต้นทุนที่ต่ำที่สุด และการให้บริการแก่ลูกค้าที่ดีนั้นจะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ และจะไปสอดคล้องกับกระบวนการด้านการตลาด

- **การจัดหาแหล่งวัตถุดิบ (Sourcing)**

เป็นการซื้อวัตถุดิบหรือบริการจากภายนอกเพื่อนำมาใช้สนับสนุนกิจกรรมภายในบริษัท ตั้งแต่การผลิตไปจนถึงการตลาด การขาย และโลจิสติกส์ การจัดหาแหล่งวัตถุดิบอาจหมายถึง การบริหารเสบียงหรือวัตถุดิบ (Supply Management) รวมถึงชื่อเรียกอื่นๆ ซึ่งรวมเอากิจกรรมการ เลือกผู้จำหน่าย วัตถุดิบ การต่อรองราคา และการควบคุมคุณภาพของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ เป็นต้น

- **การสื่อสารด้านโลจิสติกส์และกระบวนการสั่งซื้อ (Logistics communication and Order Processing)**

การสื่อสารเข้ามามีบทบาทสำคัญเพิ่มมากขึ้น ซับซ้อน และมีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ในระบบโลจิสติกส์นั้น การสื่อสารเข้าไปมีส่วนร่วมหลากหลายหน้าที่ อาทิ ระหว่างองค์กรกับผู้จำหน่าย วัตถุดิบและลูกค้า ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรเอง ระหว่างกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ต่างๆ และระหว่างสมาชิกในโซ่อุปทาน

กระบวนการสั่งซื้อเป็นกระบวนการรับคำสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้า การตรวจสอบสถานะของคำสั่งซื้อ การสื่อสารกับลูกค้า และสุดท้ายคือการจัดหาสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งบางส่วนของกระบวนการสั่งซื้อจะประกอบด้วยการตรวจสอบระดับของสินค้าคงคลัง การให้เครดิตแก่ลูกค้า การทำรายการใบส่งสินค้า และการเป็นลูกหนี้ทางการค้า (Account Receivable) ทั้งนี้เนื่องมาจากกระบวนการสั่งซื้อเป็นลักษณะของการเชื่อมโยงองค์กรเข้ากับลูกค้า จึงเป็นส่วนสำคัญในการสร้างการรับรู้ด้านการให้บริการและการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าอีกด้วย นอกจากนี้ในปัจจุบัน บางบริษัทก็ได้มีการพัฒนากระบวนการสั่งซื้อ โดยนำระบบ Electronic Data Interchange (EDI) และ Electronic Funds Transfer (EFT) มาใช้ เพื่อสร้างความสะดวกให้แก่ลูกค้า

- **การขนส่ง (Transportation)**

ถือได้ว่าเป็นกิจกรรมหลักที่สำคัญสำหรับระบบโลจิสติกส์ที่ใช้ในการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบและสินค้าจากจุดที่มีการผลิตไปยังจุดที่มีการบริโภคเกิดขึ้น และในบางครั้งยังรวมถึงจุดที่ใช้กำจัดวัตถุดิบและสินค้าด้วย โดยที่การขนส่งจะเกี่ยวข้องกับการเลือกรูปแบบของการขนส่ง ไม่ว่าจะเป็นทางอากาศ ทางรถไฟ ทางเรือ หรือทางถนน การหาเส้นทางขนส่ง กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ เป็นต้น

- **การเลือกสถานที่ตั้งของโรงงานและคลังสินค้า (Facilities Site Selection, Warehousing and storage)**

การเลือกทำเลที่ตั้งของโรงงานหรือคลังสินค้าเป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะส่งผลกระทบไม่เฉพาะต่อต้นทุนค่าขนส่งเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงระดับของการให้บริการลูกค้าและความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอีกด้วย

- **การวางแผนหรือการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า (Demand Forecasting and Planning)**

โดยการคาดการณ์ก็จะมีอยู่มากมาย อาทิ การคาดการณ์ด้านการตลาดจะอาศัยข้อมูลของการส่งเสริมการขาย ราคา คู่แข่งและปัจจัยอื่นๆ มาช่วยในการพยากรณ์ แต่หากเป็นการคาดการณ์การผลิตจะต้องอาศัยข้อมูลจากการพยากรณ์ยอดขายจากการตลาดและระดับของสินค้าคงคลัง ซึ่งโลจิสติกส์เองมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพยากรณ์ในแง่ของการคำนวณหาว่าจะต้องสั่งซื้อวัตถุดิบจากผู้จำหน่ายจำนวนมากน้อยเท่าใด และจะต้องทำการจัดส่งสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วจำนวนเท่าใด เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างเพียงพอ ซึ่งในบางองค์กรโลจิสติกส์จะเกี่ยวข้องกับการวางแผนการผลิตด้วยเช่นกัน ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า โลจิสติกส์มีความเกี่ยวข้องทั้งการพยากรณ์ด้านการผลิตและการตลาด

- **การบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory Management)**

เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการระดับสินค้าคงคลังเพื่อรักษาไว้ให้พอเพียงกับความต้องการของลูกค้าและต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง ซึ่งประกอบไปด้วยเงินที่จมอยู่ในสินค้าคงคลัง ต้นทุนค่าเก็บรักษา และต้นทุนที่สินค้าพ้นสมัย (Obsolete) ในการใช้แล้ว ต้นทุนเหล่านี้จะมีมูลค่าตั้งแต่ 14 – 50 เปอร์เซ็นต์ของมูลค่าสินค้าคงคลังทั้งหมด ดังนั้นการบริหารสินค้าคงคลังจึงเป็นลักษณะของการบริหารต้นทุนการเก็บรักษากับจำนวนสินค้าคงคลัง

- **การจัดการเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ และการบรรจุหีบห่อ (Materials Handling and Packaging)**

เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการเลือกเครื่องจักรและอุปกรณ์ในการทำงานเรื่องของการรับสินค้าที่สั่งซื้อ รวมถึงการวางแผนนโยบายในการซื้อเครื่องจักรใหม่ทดแทนเครื่องจักรเก่า

การบรรจุหีบห่อเป็นได้ทั้งการโฆษณาตามหลักการตลาดและการป้องกันหรือห่อหุ้มตัวสินค้า รวมถึงเป็นเก็บรักษาสินค้าตามหลักการของโลจิสติกส์ ในส่วนของการตลาดจะเห็นได้ว่าการบรรจุหีบห่อนั้นสามารถนำเสนอข้อความสำคัญเพื่อแจ้งให้ลูกค้ารับทราบ ตลอดจนความสวยงามของการบรรจุหีบห่อยังสามารถใช้เป็นสิ่งที่ดึงดูดความสนใจของลูกค้าให้หันมามองสินค้าได้ สำหรับในส่วนของโลจิสติกส์นั้น การบรรจุหีบห่อจะเป็นเครื่องปกป้องตัวสินค้าจากความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการขนส่งเป็นระยะทางไกล และจะต้องมีการเปลี่ยนรูปแบบของการขนส่ง

- **โลจิสติกส์ย้อนกลับ (Reverse Logistics)**

โลจิสติกส์บางครั้งก็เกี่ยวข้องกับการกำจัดของเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิต การกระจายสินค้า หรือการบรรจุหีบห่อ ซึ่งรูปแบบของกระบวนการจะเริ่มโดยการรวบรวมจัดเก็บและขนส่งไปยังจุดที่ทำการทำลายทิ้ง การนำกลับมาใช้ใหม่ และนำกลับมาผลิตใหม่

3.3 การจัดการด้านโลจิสติกส์

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้นว่าวัตถุประสงค์หลักของการจัดการโลจิสติกส์ สามารถจำแนกได้เป็นสองประการคือเพื่อควบคุมต้นทุนการผลิตซึ่งจะนำไปสู่การลดต้นทุนด้วยวิธีต่างๆ และเพื่อสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่ไม่คงที่ การกำหนดกลยุทธ์โลจิสติกส์ขององค์กรก็เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งสองประการนั่นเอง ดังนั้นองค์กรจะต้องรู้ตนเองก่อนว่า ณ ปัจจุบันองค์กรอยู่ในระดับใดในการแข่งขันธุรกิจ จึงจะสามารถประเมินศักยภาพขององค์กรในการยกระดับการจัดการโลจิสติกส์ของตนเองให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ

รูปที่ 3.4 ลักษณะองค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขันจากการจัดการโลจิสติกส์



ที่มา : Christopher, 1998.

จากรูปที่ 3.4 แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีอยู่ 4 ประเภทด้วยกันคือ ประเภทแรกเป็นองค์กรที่จัดเป็นผู้ประกอบการรายหนึ่งในตลาดโดยไม่มีลักษณะโดดเด่น (Commodity Market) ประเภทที่สอง เป็นองค์กรที่จัดเป็นผู้นำในด้านราคา (Cost Leader) ประเภทต่อมาคือ องค์กรที่จัดเป็นผู้นำด้านการบริการ (Service Leader) และประเภทสุดท้ายเป็นองค์กรที่จัดเป็นผู้นำทั้งทางด้านราคาและบริการ (Cost & Service Leader) ซึ่งองค์กรแต่ละประเภทล้วนมีความได้เปรียบเสียเปรียบในการแข่งขันดังนี้

- Commodity Market เป็นองค์กรที่จัดเป็นผู้ประกอบการรายหนึ่งในตลาดที่มีผู้ผลิตเป็นจำนวนมากโดยไม่มีลักษณะโดดเด่นหรือแตกต่างจากผู้ผลิตรายอื่น ไม่มีการเพิ่มคุณค่าของสินค้า ทำให้สินค้ามีมูลค่าต่ำ อำนาจการต่อรองจึงตกเป็นของผู้ซื้อ ซึ่งถ้าจะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ ก็จะต้องแข่งขันเรื่องราคาเพื่อเปลี่ยนสถานะของตนเองให้เป็นผู้นำในด้านราคา (Cost Leader) เพื่อสร้างความแตกต่างในการแข่งขัน โดยสิ่งที่องค์กรต้องทำก็คือพยายามลดต้นทุนการผลิตเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการผลิต (Productivity Advantage) เมื่อต้นทุนการผลิตลดลงก็จะสามารถแข่งขันทางด้านราคาได้ นั่นคือความพยายามที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ข้อแรกของการจัดการโลจิสติกส์นั่นเอง

- **Cost Leader** คือองค์กรที่เป็นผู้นำทางด้านราคาในตลาด กล่าวคือเป็นผู้ประกอบการที่สามารถขายสินค้าแบบเดียวกันในราคาที่ถูกลงกว่าคู่แข่ง ซึ่งเป็นผลมาจากการที่องค์กรสามารถควบคุมต้นทุนการผลิตสินค้านั้นเอง อย่างไรก็ตามการที่องค์กรที่เป็นผู้นำทางด้านราคาจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า คู่แข่งก็พยายามที่จะพัฒนาตนเองเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันให้เท่าเทียมหรือดีกว่า และเมื่อถึงระดับนั้นองค์กรก็จะกลับมาอยู่ใน Commodity Market เช่นเดิม โดยไม่มีความแตกต่างด้านการแข่งขันอีกต่อไป ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาระดับความเป็นผู้นำทางด้านราคาของตนไว้

- **Service Leader** เป็นองค์กรที่พัฒนามาจาก Commodity Market โดยการสร้างความได้เปรียบทางการเพิ่มมูลค่าของสินค้า (Value Advantage) ด้วยการให้บริการด้านต่างๆ ควบคู่ไปกับตัวสินค้า ความได้เปรียบทางการแข่งขันจึงเกิดจากความพึงพอใจของลูกค้าจากบริการที่ได้ จึงอาจกล่าวได้ว่าองค์กรที่พัฒนาตนเองมาอยู่ในระดับนี้ เป็นองค์กรที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ข้อที่สองของการจัดการโลจิสติกส์ อย่างไรก็ตามองค์กรที่เป็นผู้นำด้านบริการก็เช่นเดียวกับผู้นำด้านราคา ที่จะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรโดยเน้นด้านบริการควบคู่ไปกับตัวสินค้า เนื่องจากคู่แข่งก็พยายามพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำด้านบริการเช่นกัน

- **Service and Cost Leader** เป็นองค์กรที่เป็นผู้นำทั้งในด้านราคาและบริการ ซึ่งถือเป็นจุดหมายสูงสุดขององค์กรที่จะพยายามพัฒนาตนเองให้อยู่ในระดับนี้ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อคู่แข่งที่อยู่ในธุรกิจเดียวกัน เมื่อองค์กรได้พัฒนามาถึงระดับนี้ นอกจากจะสามารถสร้างความแตกต่างได้อย่างชัดเจนแล้ว ยังเป็นการยากสำหรับคู่แข่งที่จะพัฒนาตนเองให้สามารถขึ้นมาอยู่ในระดับเดียวกันได้ ทั้งนี้เพราะการที่องค์กรจะพัฒนามาถึงระดับนี้ได้จะต้องอาศัยทั้งเวลา ความสามารถ และเงินทุน ดังนั้นองค์กรที่เป็นผู้นำทั้งทางด้านราคาและบริการ คือองค์กรที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์สองประการของการจัดการโลจิสติกส์ นั่นคือสามารถควบคุมต้นทุนการผลิตจนสามารถลดต้นทุนในการผลิตได้จึงเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางการผลิต ทำให้เป็นผู้นำทางด้านราคา และในขณะเดียวกันก็สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งทำให้เกิดความได้เปรียบในการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าจึงสามารถเป็นผู้นำทางด้านบริการ ดังนั้นองค์กรที่อยู่ในระดับนี้จึงสามารถดำรงความเป็นผู้นำที่มีศักยภาพ และความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างสมบูรณ์

เมื่อพิจารณาความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ที่องค์กรจะได้จากการบริหารจัดการทางโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพแล้ว แต่ละองค์กรจึงควรตระหนักถึงความสำคัญของกิจกรรมทางโลจิสติกส์ทั้ง 9 กิจกรรม แล้วจึงเลือกวิธีดำเนินการที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการซึ่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจต่อไป

โลจิสติกส์มีความสำคัญมากในเศรษฐกิจระดับชาติ และระดับภูมิภาคในสองด้านสำคัญๆ ด้านแรกคือ โลจิสติกส์เป็นรายจ่ายแห่งใหญ่ของธุรกิจ ซึ่งจะส่งผลกระทบ และถูกระทบจากกิจกรรมทางเศรษฐกิจอื่นๆ ด้านที่สองคือ โลจิสติกส์เป็นตัวส่งเสริมการเคลื่อนที่ของกิจกรรมทางธุรกิจมากมาย เนื่องจากโลจิสติกส์สามารถช่วยทำให้การขายสินค้า และบริการทำได้ง่ายขึ้น

โลจิสติกส์ไม่ถูกจำกัดอยู่เพียงพรมแดนหรือตลาดในประเทศเท่านั้น ในแต่ละประเทศ และภูมิภาค บริษัทส่งออกและนำเข้าพบคุณลักษณะของโลจิสติกส์ที่แตกต่างออกไปจากตลาดภายในประเทศ ความแตกต่างดังกล่าวถูกแสดงในตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 ตารางแสดงคุณลักษณะของโลจิสติกส์ที่แตกต่างของตลาดภายในประเทศและนานาชาติ

ทรัพยากรโลจิสติกส์ และ สิ่งที่เกี่ยวข้อง	ภายในประเทศ	ระดับนานาชาติ
ประเภทการขนส่งสินค้า	โดยมากทางรถบรรทุก รถไฟ และการขนส่งทางน้ำภายในประเทศ	โดยมากทางทะเล และทางอากาศ เป็น การขนส่งหลายรูปแบบ
วัตถุดิบ	มีน้อย ยกเว้นที่มีปัญหาคอขวด	เกี่ยวข้องในระดับสูงกว่า เพราะ ระยะเวลาส่งผ่านนานขึ้น ความไม่ แน่นอนของความต้องการ และความ ไม่แน่นอนของการขนส่ง
ผู้แทน	ติดต่อเอง หรือจ้างคนนอก	เกี่ยวข้องกับผู้ขนส่งหลายรูปแบบ ผู้ ให้บริการโลจิสติกส์ และผู้แทนออก ของ
ความเสี่ยงทางการเงิน	ปานกลางถึงต่ำ	มีมาก
ความเสี่ยงในตัวสินค้า	ปานกลางถึงต่ำ	มีมาก
หน่วยงานรัฐบาล	เกี่ยวข้องน้อย	เกี่ยวข้องมาก
งานเอกสาร	ใบตราส่ง (Bill of Lading; BOL) เป็น ตราสารที่ผู้รับขนส่งสินค้าออกให้แก่ผู้ส่ง สินค้า เพื่อแสดงว่าได้มีการรับสินค้า เพื่อนำส่งไปยังจุดหมายปลายทางที่ผู้ ส่งสินค้ากำหนด	มีเอกสารมาก สำหรับพิธีการศุลกากร และความต้องการของหน่วยงาน รัฐบาล
ระบบข้อมูลและการสื่อสาร	มีความพร้อมมากในบางประเทศ และ พร้อมบางส่วนสำหรับประเทศอื่นๆ	เพิ่งมีการเริ่มต้นการถ่ายโอนข้อมูลอิ เล็กทรอนิกส์

ที่มา : This list is adapted from D.B. Grant, D.M. Lambert, J.R. Stock, and L.M. Ellram (2006), *Fundamentals of Logistics Management*, European Edition, McGraw-Hill: Berkshire, UK.

ในเรื่องโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ ศุลกากรมีบทบาทมากในการช่วยอำนวยความสะดวก บริษัทส่งออกและนำเข้าต้องพึ่งพาผู้ให้บริการเฉพาะทางเพื่ออำนวยความสะดวกสำหรับการไหลเวียนของสินค้าข้ามพรมแดน ความแตกต่างที่เห็นชัดที่สุดระหว่างโลจิสติกส์ภายใน และระหว่างประเทศคือสภาพแวดล้อมของระบบนั่นเอง

3.4 ตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีของบริการด้านโลจิสติกส์ (LSP Performance Measurement)

การวัดสมรรถนะ (Performance) การบริการด้านโลจิสติกส์ของ LSP มีความสำคัญต่อการส่งมอบคุณค่าให้กับผู้ใช้บริการ เนื่องจาก LSP เป็นส่วนหนึ่งของโซ่อุปทาน บริการของ LSP จึงควรต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักทางด้านโซ่อุปทานของผู้ใช้บริการ ซึ่งแบ่งกว้างๆเป็น 2 ประเภทคือ กลยุทธ์หลักที่เน้นเรื่องประสิทธิภาพของต้นทุน (Cost Efficient หรือ Lean) กับกลยุทธ์หลักที่เน้นความสามารถตอบสนองที่รวดเร็ว (Responsiveness หรือ Agile)

ตัวอย่างของตัวชี้วัดประสิทธิภาพด้านต้นทุนของ LSP ได้แก่ Fill rate of delivery plans, Empty-to-loaded backhaul mile index, Equipment utilization rates (hours) และ Vehicle maintenance costs

ตัวอย่างของตัวชี้วัดประสิทธิภาพด้านการตอบสนองที่รวดเร็วของ LSP ได้แก่ Export shipment processing time, Delivery performance to customer requested date, Customs clearance time

ในปี 2004, Lieb & Bentz (2005) ได้สำรวจผู้ใช้บริการของ 3PLs ผ่าน Chief Logistics Executives ของบริษัทผู้ผลิตรายใหญ่ในอเมริกาจำนวน 500 ราย ตามขนาดของรายได้ซึ่งอ้างอิงจาก Fortune Magazine ได้รับผลตอบกลับสุทธิจำนวน 60 ราย (12%) เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการ 3PL รายเดิม (Renewal) หรือไม่ พบว่าปัจจัยสำคัญสุด 4 อันดับแรกคือ

- 1) คุณภาพของบริการ (Service Considerations)
- 2) ต้นทุน (Cost Considerations)
- 3) ความสามารถในการด้านเทคโนโลยี (Technology Capability)
- 4) ความเชื่อถือได้ในด้านเวลารับ-ส่งสินค้า (Reliability)

นอกจาก 4 ปัจจัยข้างต้นแล้ว ปัจจัยอื่นๆรองลงมาได้แก่ provider responsiveness to client needs, willingness to “partner” with their clients, specific industry expertise, the scalability of the solutions offered, และ the attitude and enthusiasm of the provider เป็นต้น

Lieb et al. (2005) ยังได้ตั้งข้อสังเกตในประเด็นของต้นทุนว่า ในการตัดสินใจเลือกใช้บริการจาก 3PL รายใดรายหนึ่งเป็นครั้งแรกนั้น กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่พิจารณาเรื่องต้นทุนเป็นปัจจัยสำคัญอันดับหนึ่ง แต่จากผลสำรวจการตัดสินใจเลือกต่อสัญญากับ 3PL รายเดิมอีกหรือไม่ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับคุณภาพบริการมาเป็นอันดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม ในการตัดสินใจจริง ย่อมพิจารณาจากหลายปัจจัยพร้อมกันและแต่ละปัจจัยมีน้ำหนักความสำคัญที่แตกต่างกันได้

ส่วน Lia et al. (2004) ได้สำรวจผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ 3 ประเภทในฮ่องกงคือ บริษัทขนส่งสินค้าทางทะเลและอากาศ, Freight Forwarder และ 3PLs เพื่อประเมินสมรรถนะการให้บริการด้าน Supply Chain และทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่างทั้งสาม โดยใช้แบบสอบถามส่งไปยังผู้จัดการทั่วไปหรือผู้จัดการด้านโลจิสติกส์ จำนวน 924 รายจาก Schednet - Asian Logistics Directory

(2001), ผลตอบกลับสุทธิ จำนวน 134 ราย (14.5%) ตารางที่ 3.6 แสดงผลการวิจัย (บางส่วน) จากงานวิจัยของ Lia เพื่อนำเสนอถึงความเป็นไปได้ในการนำวิธีการดังในตารางมาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยนี้

ตารางที่ 3.6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยของ Lia et al. (2004)

SCP	Measurement item	Air, sea transport Mean (n = 32)	Freight forwarding Mean (n = 49)	3PL Mean (n = 53)
ความเชื่อถือได้ในการให้บริการลูกค้า (Shipper)				
1	Fulfill promises to shippers	4.13	3.98	4.32
2	Solve shippers' problems	3.91	4.22	4.46
3	Perform services for shippers right the first time	4	3.9	4.19
4	Provide services at the time promised to the shippers	3.84	4.24	4.32
5	Keep shippers' records accurately	3.84	3.92	4.25
การตอบสนองลูกค้า (Shipper) ที่รวดเร็ว				
1	Tell shippers exactly when services will be performed	4.03	4.18	4.19
2	Give prompt services to shippers	3.34	3.8	3.92
3	Willingness to help shippers	3.97	4.14	4.42
4	Timely response to shippers' requests	4	3.94	4.27
ประสิทธิภาพด้านต้นทุน				
1	Reduce order management costs	3.44	3.39	3.77
2	Reduce costs associated with facilities/ equipment/manpower used in providing the services	3.47	3.43	3.87
3	Reduce warehousing costs	3.47	3.7	3.83
4	Reduce transportation costs	3.59	3.71	3.98
5	Reduce logistics administration costs	3.53	3.39	3.72
ประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์				
1	Improve the rate of utilization of facilities/ equipment/manpower in providing the services	3.59	3.69	4.02
2	Improve the cash to cash cycle time	3.4	3.76	3.9
3	Improve net asset turns	3.44	3.67	3.87

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีนั้น มีความสัมพันธ์กับแนวคิดเกี่ยวกับ Benchmark, Benchmarking และ Best Practices ความหมายของทั้งสามคำมีดังนี้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545) **Best Practices** คือการปฏิบัติทั้งหลายที่สามารถก่อให้เกิดผลที่เป็นเลิศ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นวิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ส่วน **Benchmarking** คือวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ หรืออีกนัยหนึ่งคือเป็นกระบวนการของการวัดหรือการค้นหา Benchmark เพื่อนำไปสู่การได้มาซึ่งวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ที่จะนำกลับมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเอง ผลที่ได้รับจากการทำ Benchmarking จะทำให้รู้ว่าใครที่เป็นผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุด และเขามีวิธีการปฏิบัติอย่างไร สุดท้ายคือคำว่า **Benchmark** หมายถึง Best-in-Class คือผลการปฏิบัติหรือสมรรถนะของผู้ที่ทำได้ดีที่สุดของกลุ่มที่เราพิจารณาเปรียบเทียบ โดยในทางปฏิบัติไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่ดีที่สุดในโลก อาจจะแค่ดีที่สุดในประเทศหรือในธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งเท่านั้น ขึ้นอยู่กับเป้าหมายว่าต้องการจะวัดเปรียบเทียบตนเองในระดับไหน

นอกจากนี้ Benchmark ยังเป็นสิ่งที่ไม่อยู่กับที่ตลอดเวลา สามารถขยับขึ้นได้เรื่อยๆ ขึ้นอยู่กับว่ามีผู้ทำได้ดีกว่าหรือยัง ดังนั้น จึงต้องมีการวัดเปรียบเทียบอยู่เสมอ

ประเภทของ Benchmarking แบ่งตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545)

- Performance Benchmarking : เป็นการเปรียบเทียบผลปฏิบัติงานหรือตัวชี้วัดความสามารถในการปฏิบัติของกิจกรรม หรือผลลัพธ์การทำงานของกระบวนการต่างๆ เป็นวิธีที่เหมาะสมกับการเริ่มทำ **Benchmarking** ใหม่ ๆ เพราะจะทำให้ทราบว่าเราดีหรือด้อยกว่าผู้ที่เราเปรียบเทียบกับมากน้อยเพียงไร
- Process Benchmarking : เป็นการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงานระหว่างองค์กร โดยเน้นการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดีจากองค์กรอื่น เพื่อมาปรับปรุงองค์กรของตนเอง
- Product Benchmarking : เป็นการเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้า ต่อคุณลักษณะของสินค้าหรือบริการ นิยมทำในสินค้ากลุ่มที่เป็นเทคโนโลยีหรือสินค้าบริการที่ต้องตามแฟชั่น
- Strategy Benchmarking : เป็นการเปรียบเทียบกลยุทธ์ระหว่างองค์กรเรากับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการวางกลยุทธ์ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นองค์กรที่มีประวัติความอยู่รอดมายาวนาน หรือประสบความสำเร็จด้านธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

มาตรฐานการจัดการโซ่อุปทานที่รู้จักกันแพร่หลายในระดับสากลรวมทั้งในประเทศไทย ได้แก่ Supply Chain Operations Reference Model (ตัวแบบอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทาน มักเรียกย่อๆ ว่า SCOR Model) ซึ่งพัฒนาและได้รับการสนับสนุนจาก Supply-Chain Council (www.supply-chain.org) เพื่อให้เป็นมาตรฐานเชื่อมโยงการจัดการโซ่อุปทานระหว่างอุตสาหกรรมต่างๆ ภายในโซ่อุปทาน โดยพิจารณากิจกรรมต่างๆ ของแต่ละองค์กรภายในโซ่อุปทานเป็นกระบวนการมาตรฐาน 5 ชนิด เชื่อมโยงกันคือ การวางแผน (Plan) การจัดหา (Source) การผลิต (Make) การส่งมอบ (Deliver) และการส่งคืน (Return) กิจกรรมในแต่ละองค์กรจะถูกจัดกลุ่มอยู่ในกระบวนการเหล่านี้ แล้วนำกระบวนการเหล่านี้มาเชื่อมโยงกันระหว่างองค์กร มีเกณฑ์ประเมินสมรรถนะระดับปฏิบัติการ และสมรรถนะในระดับภาพรวมของทั้งโซ่อุปทาน ดังตารางที่ 3.7 ครอบคลุมทั้งการวัดเชิงประสิทธิผล (Effectiveness) และ ประสิทธิภาพ (Efficiency)

ตารางที่ 3.7 Performance Attributes ในระดับภาพรวมของโซ่อุปทาน

Level 1 Metrics	Performance Attributes				
	Customer-Facing			Internal-Facing	
	Reliability	Responsiveness	Flexibility	Cost	Assets
Perfect Order Fulfillment	✓				
Order Fulfillment Cycle Time		✓			
Upside Supply Chain Flexibility			✓		
Upside Supply Chain Adaptability			✓		
Downside Supply Chain Adaptability			✓		
Supply Chain Management Cost				✓	
Cost of Goods Sold				✓	
Cash-to-Cash Cycle Time					✓
Return on Supply Chain Fixed Assets					✓
Return on Working Capital					✓

ที่มา : Supply Chain Council (Supply-Chain Operations Reference Model Overview, Version 8.0)

ถึงแม้ตัวแบบ SCOR จะเน้นที่อุตสาหกรรมผลิต (Manufacturing Organization) มากกว่าจะใช้กับธุรกิจบริการด้านโลจิสติกส์โดยตรง (Services Organization) แต่ก็สามารถนำวิธีการดังเช่นที่แสดงในตารางที่ 2.7 มาใช้ในธุรกิจด้าน LSP ได้เช่นกัน โดยพิจารณาให้ LSP เป็นธุรกิจหลักหรือ Focal Company และใช้วิธีพัฒนามาตรวัดสมรรถนะ (Performance Attributes) ที่มีทั้งมุมมองจากลูกค้า (Customer-Facing) และมุมมองจากผู้ให้บริการ (Internal-Facing)

David B. Grant (2006) ได้พัฒนามาตรวัดการให้บริการลูกค้าของ Bernard J. La Londe และ Paul H. Zinszer (1976) โดยแบ่งองค์ประกอบการให้บริการด้านโลจิสติกส์เป็น 3 กลุ่มคือ

- 1) Pre-transaction elements
- 2) Transaction elements
- 3) Post-transaction elements

รายละเอียดของมาตรวัดแต่ละกลุ่ม มีดังนี้

Pre-transaction elements

- Quality of sales representatives : ความรู้ความสามารถของตัวแทนขาย
- Regular calls by sales reps : การเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอของตัวแทนขาย
- Communicates target delivery dates : การแจ้งวันส่งมอบสินค้าให้ทราบ

Transaction elements

- Ordering convenience : ความสะดวกง่ายดายในการติดต่อใช้บริการ
- Acknowledgement of orders : วิธียืนยันการตกลงรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า

- Credit term offered : รูปแบบของเงื่อนไขการชำระเงิน
- Perform services right the first time : ดำเนินการได้อย่างถูกต้อง ตั้งแต่ครั้งแรกที่ปฏิบัติการตามคำสั่งซื้อของลูกค้า
- Handling of queries : การดำเนินการให้กับคำถาม/ข้อสงสัยต่างๆ จากลูกค้า
- Order cycle time : ระยะเวลาตอบสนองคำสั่งซื้อจากลูกค้า
- Order cycle time reliability : ความแน่นอนเชื่อถือได้ของระยะเวลาตอบสนองด้านบริการ
- On time deliveries : การส่งมอบบริการได้ตรงเวลา
- Shipment shortages : การส่งมอบสินค้าไม่ครบถ้วนตามจำนวนที่ลูกค้าสั่ง
- Shipment delays : การส่งมอบสินค้าล่าช้า
- Ability to handle emergency orders : ความสามารถในการให้บริการ ในกรณีเร่งด่วน
- Timely response to customers' requests : ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็ว
- Solve customers' problems : ช่วยลูกค้าแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในบริการด้านโลจิสติกส์
- Order tracing capability (Product Tracking or tracing) : ความสามารถในการติดตามสถานะของสินค้า
- Order status information : คุณภาพของข้อมูลสถานะสินค้า

Post-transaction elements

- Customer claims, complaints, returns : การดำเนินการต่อข้อร้องเรียนของลูกค้า
- Accuracy of invoices and other documents : ความถูกต้องของเอกสารใบแจ้งหนี้และเอกสารอื่นๆ
- Damage (concealed & visible) : การรับผิดชอบต่อความเสียหาย

สรุป

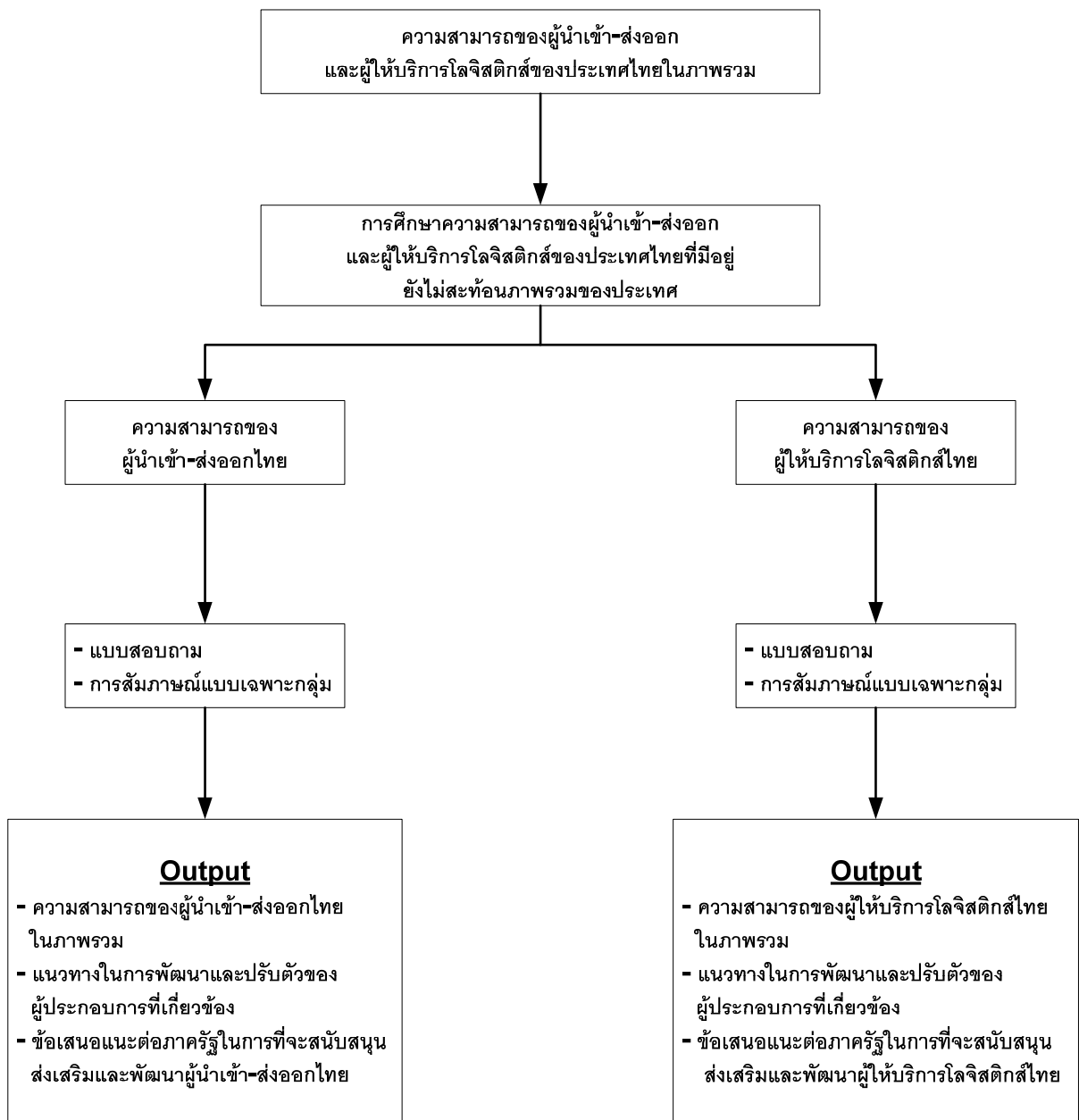
เนื่องจาก LSP จัดเป็นธุรกิจให้บริการ ดังนั้น การประเมินประสิทธิภาพของผู้ประกอบการโลจิสติกส์ไทยบนเส้นทางไทย-จีน ในงานวิจัยนี้ จึงได้นำแนวทางของ Grant สำหรับประเมินความสามารถในการให้บริการของ LSP มาใช้เป็นเครื่องมือเริ่มต้นของการพัฒนา การที่แนวทางของ Grant เน้นพิจารณาในมุมมองของลูกค้า (Customers' Perspective) เป็นหลักนั้น มีความสะดวกในการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่ลูกค้าผู้ใช้บริการต้องการ (เพราะแนวทางของ Grant เริ่มต้นที่ความต้องการของลูกค้านั่นเอง) กับสิ่งที่ทาง LSP สามารถทำได้

ดังนั้น นอกจากจะสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้ไปพัฒนาเป็น Benchmarking ระหว่างกลุ่ม LSP ต่างๆแล้ว ยังสามารถต่อยอดไปสู่การสำรวจวิจัยตลาดผู้ใช้บริการถึงความต้องการในกิจกรรมบริการต่างๆ ของ LSP รวมถึง LSP แต่ละรายยังสามารถประเมินความสามารถในบริการของตนเองเทียบกับความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าของตนเอง (Gap Analysis) ได้อีกด้วย

บทที่ 4

วิธีการศึกษา

4.1 กรอบการวิจัย



4.2 วิธีการศึกษา

การวิจัยเรื่อง ต้นทุนด้านโลจิสติกส์สำหรับอุตสาหกรรมส่งออกไทย เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey) โดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4.3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ (Logistics Service Provider : LSP)

กลุ่มประชากร

สำหรับจำนวนประชากรผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไทยนั้น ทางผู้วิจัยได้คัดเลือกมาจากสมาชิกของสมาพันธ์ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไทย ซึ่งประกอบไปด้วย

- สมาคมผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (TIFFA)
- สมาคมตัวแทนขนส่งสินค้าทางอากาศไทย (TATA)
- สมาคมขนส่งสินค้า (THETTA)
- สมาคมขนส่งสินค้าเพื่อการนำเข้า-ส่งออก
- สมาคมตัวแทนออกของรับอนุญาตไทย (TLCB)

โดยจำนวนประชากรที่เป็นสมาชิกของสมาพันธ์ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไทยดังกล่าว เมื่อได้ทำการคัดแยกบริษัทที่มีรายชื่อซ้ำกันในแต่ละสมาคมแล้วพบว่าจำนวนประชากรทั้งสิ้น 647 ราย

กลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาจะกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากรผู้ให้บริการโลจิสติกส์ (Logistics Service Provider : LSP) ของไทยทั่วประเทศจากสมาชิกของสมาพันธ์ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไทยในข้างต้น โดยใช้สูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการของ Yamane ดังนี้

$$\begin{aligned}n &= \frac{N}{1 + (N * e * e)} \\&= \frac{647}{1 + (647 * 0.05 * 0.05)} \\&= 247 \text{ ตัวอย่าง}\end{aligned}$$

2. ผู้นำเข้า-ส่งออก

กลุ่มประชากร

สำหรับจำนวนประชากรผู้นำเข้า-ส่งออกของไทย ทางผู้วิจัยได้คัดเลือกมาจากรายชื่อผู้ส่งออกของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ ซึ่งประกอบไปด้วย

ประเภทของผู้ส่งออก	จำนวน
1. ผู้ส่งออกผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร (Agricultural products)	825 ราย
2. ผู้ส่งออกกระเป๋า รองเท้าและเครื่องหนัง (Bag/Footwear/Leather)	622 ราย
3. ผู้ส่งออกพลาสติกและเคมีภัณฑ์ (Plastic resin/Chemicals)	337 ราย
4. ผู้ส่งออกชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้า (Electronics parts/Electrical products)	758 ราย
5. ผู้ส่งออกเฟอร์นิเจอร์ (Furniture)	696 ราย
6. ผู้ส่งออกสิ่งทอที่ใช้ในครัวเรือน (Home textiles)	255 ราย
7. ผู้ส่งออกเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ (Machinery/Equipment)	299 ราย
8. ผู้ส่งออกสัตว์เลี้ยงและผลิตภัณฑ์จากฟาร์ม (Pet and farming products)	87 ราย
9. ผู้ส่งออกอุปกรณ์นิรภัย (Safety products)	24 ราย
10. ผู้ส่งออกอุปกรณ์กีฬา (Sporting goods)	92 ราย
11. ผู้ส่งออกสิ่งทอและเสื้อผ้าสำเร็จรูป (Textiles, garment and fashion accessories)	1,509 ราย
12. ผู้ส่งออกนาฬิกา อัญมณีและเครื่องประดับ (Watch/Clock/Gems/Jewelry)	855 ราย
13. ผู้ส่งออกรถยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ (Automotive/Auto parts and accessories)	552 ราย
14. ผู้ส่งออกวัสดุก่อสร้าง (Building materials/Hardware Items)	915 ราย
15. ผู้ส่งออกเครื่องสำอาง ผลิตภัณฑ์ยา (Cosmetics/Toiletries/Medical supplies/Optical goods)	852 ราย
16. ผู้ส่งออกผลิตภัณฑ์อาหาร (Food)	1,556 ราย
17. ผู้ส่งออกอุปกรณ์ประดับตกแต่ง ของขวัญและสินค้าหัตถกรรม (Gifts and decorative items/Handicrafts)	1,423 ราย
18. ผู้ส่งออกผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ภายในบ้าน (Household products)	800 ราย
19. ผู้ส่งออกสินแร่และเชื้อเพลิง (Minerals/Fuels)	69 ราย
20. ผู้ส่งออกสิ่งพิมพ์และบริการบรรจุภัณฑ์ (Printing products and service/Packaging)	487 ราย
21. ผู้ส่งออกที่เป็นผู้ค้า (Service trade)	830 ราย
22. ผู้ส่งออกวัสดุเครื่องใช้ภายในสำนักงาน (Stationery/Office supplies and equipments)	145 ราย
23. ผู้ส่งออกของเล่นเด็กและเกมส์ (Toys and games)	206 ราย
รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น	14,194 ราย

กลุ่มตัวอย่าง

โดยจะกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนผู้นำเข้า-ส่งออก (Importer and Exporter) ของไทยทั่วประเทศ จากกลุ่มประชากรดังกล่าว โดยใช้สูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการของ Yamane ดังนี้

$$\begin{aligned}n &= \frac{N}{1 + (N * e * e)} \\&= \frac{14,194}{1 + (14,194 * 0.05 * 0.05)} \\&= 389 \text{ ตัวอย่าง}\end{aligned}$$

4.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยนี้ทั้งในส่วนของการเก็บข้อมูลของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ (Logistics service provider) และผู้นำเข้า-ส่งออก (Importer – Exporter) จะใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) และการสัมภาษณ์แบบเฉพาะกลุ่ม (Focus group) โดยในส่วนของแบบสอบถามจะมีทั้งแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended-Questionnaire) และแบบสอบถามปลายปิด (Closed-ended-Questionnaire) โดยจะครอบคลุมเนื้อหาดังต่อไปนี้

ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ (Logistics service provider)

1. ข้อมูลทั่วไป (Company profile) ซึ่งได้แก่ ชื่อบริษัท สัดส่วนของผู้ถือหุ้นระหว่างผู้ถือหุ้นสัญชาติไทยและต่างชาติ ลักษณะของธุรกิจที่ให้บริการ ธุรกิจหลักของบริษัท ลักษณะบรรจภัณฑ์ของสินค้าที่ให้บริการ ประเภทของสินค้าหลักที่ให้บริการ และรายได้จากการดำเนินงานของบริษัท
2. เส้นทางที่มีการให้บริการการขนส่ง (Origin and Destination) โดยให้ระบุต้นทางและปลายทางที่บริษัทมีการให้บริการในการขนส่งสินค้ามากที่สุด 3 อันดับแรกตามปริมาณการขนส่ง ทั้งในส่วนของบริการขนส่งสินค้าภายในประเทศ การให้บริการขนส่งสินค้านานาชาติระหว่างประเทศทั้งการส่งออกไปยังต่างประเทศและนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศ
3. ในส่วนนี้จะเป็นการสอบถามเสริมสำหรับบริษัทที่มีการให้บริการการขนส่งสินค้าจากประเทศไทยไปยังประเทศจีน (Export) และบริการขนส่งสินค้าจากประเทศจีนมายังประเทศไทย (Import) โดยระบุประเภทของสินค้าที่มีการให้บริการการขนส่งมากที่สุด 3 อันดับแรกตามปริมาณ รวมทั้งระบุต้นทางและปลายทางของสินค้านั้น
4. ข้อมูลด้านความสามารถในการดำเนินงานของบริษัทในส่วนของ Pre-transaction เพื่อให้ทราบถึงความสามารถปฏิบัติงานของบริษัทในช่วงก่อนที่จะมีการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า เช่น การติดต่อลูกค้า นโยบายการให้บริการลูกค้าของบริษัท เป็นต้น
5. ข้อมูลด้านความสามารถในการดำเนินงานของบริษัทในส่วนของ Transaction เพื่อให้ทราบถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของบริษัทหลังจากที่มีการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า ได้แก่ ระยะเวลาที่ใช้ในการให้บริการ ความสามารถในการส่งมอบสินค้าหรือบริการได้อย่างตรงเวลา

และครบถ้วนตามที่ลูกค้ากำหนด ระยะเวลาที่ลูกค้าชำระเงินให้แก่บริษัท ระยะเวลาที่บริษัทชำระเงินให้กับ Supplier ระยะเวลาที่บริษัทสามารถตอบข้อสงสัยของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน ความสามารถของบริษัทที่สามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรกที่ปฏิบัติตามคำสั่งซื้อของลูกค้า ความสามารถในการให้บริการในกรณีเร่งด่วน

6. ข้อมูลด้านความสามารถในการดำเนินงานของบริษัทในส่วนของ Post-Transaction เพื่อให้ทราบถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของบริษัทหลังจากที่บริษัทได้ทำการส่งมอบสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้า ได้แก่ อัตราส่วนข้อร้องเรียนจากลูกค้าหลังจากที่ได้รับสินค้าหรือการบริการประเภทของข้อร้องเรียนส่วนใหญ่ที่บริษัทพบ ระยะเวลาที่บริษัทใช้ในการจัดการกับข้อร้องเรียนดังกล่าว อัตราส่วนของข้อผิดพลาดของเอกสารต่างๆ ที่ส่งให้กับลูกค้า

ผู้นำเข้า-ส่งออก (Importer-Exporter)

1. ข้อมูลทั่วไป (Company profile) ซึ่งได้แก่ ชื่อบริษัท ประเภทของธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตหรือจำหน่าย ตำแหน่งของบริษัทในโซ่อุปทาน รายได้จากการดำเนินงานของบริษัท
2. การกระจายผลผลิตของสินค้า จุดหมายปลายทางของสินค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ 3 อันดับแรกตามมูลค่าสินค้า
3. ในส่วนนี้จะเป็นการเสริมสำหรับบริษัทที่มีการนำเข้าวัตถุดิบหรือสินค้าจากประเทศจีน (Import) หรือบริษัทที่มีการส่งออกสินค้าไปยังประเทศจีน (Export) โดยระบุของประเภทสินค้าหรือวัตถุดิบที่มีการนำเข้าหรือส่งออกมากที่สุด 3 อันดับแรกตามมูลค่า รวมทั้งระบุต้นทุนทางสำหรับสินค้าหรือวัตถุดิบนำเข้าและระบุจุดหมายปลายทางสำหรับสินค้าส่งออก
4. ข้อมูลด้านความสามารถในการดำเนินงานของบริษัทในส่วนของ Pre-transaction เพื่อให้ทราบถึงความสามารถปฏิบัติงานของบริษัทในช่วงก่อนที่จะมีการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า เช่น การติดต่อลูกค้า นโยบายการให้บริการลูกค้าของบริษัท เป็นต้น
5. ข้อมูลด้านความสามารถในการดำเนินงานของบริษัทในส่วนของ Transaction เพื่อให้ทราบถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของบริษัทหลังจากที่มีการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า ได้แก่ ระยะเวลาที่ใช้ในการให้บริการ ความสามารถในการส่งมอบสินค้าหรือบริการได้อย่างตรงเวลา และครบถ้วนตามที่ลูกค้ากำหนด ระยะเวลาที่ลูกค้าชำระเงินให้แก่บริษัท ระยะเวลาที่บริษัทชำระเงินให้กับ Supplier ระยะเวลาที่บริษัทสามารถตอบข้อสงสัยของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน ความสามารถของบริษัทที่สามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรกที่ปฏิบัติตามคำสั่งซื้อของลูกค้า
6. ข้อมูลด้านความสามารถในการดำเนินงานของบริษัทในส่วนของ Post-Transaction เพื่อให้ทราบถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของบริษัทหลังจากที่บริษัทได้ทำการส่งมอบสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้า ได้แก่ อัตราส่วนข้อร้องเรียนจากลูกค้าหลังจากที่ได้รับสินค้าหรือการบริการประเภทของข้อร้องเรียนส่วนใหญ่ที่บริษัทพบ ระยะเวลาที่บริษัทใช้ในการจัดการกับข้อร้องเรียนดังกล่าว อัตราส่วนของข้อผิดพลาดของเอกสารต่างๆ ที่ส่งให้กับลูกค้า

4.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยใช้ค่าสถิติ ความถี่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าสูงสุด (Max) และค่าต่ำสุด (Min)

บทที่ 5

ผลการศึกษา

ในการประเมินประสิทธิภาพของผู้ส่งออก-นำเข้า และผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ของไทยที่เกี่ยวข้องกับการค้าขายระหว่างไทยและจีนตอนใต้ จะแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ ส่วนที่ 1 เป็นการประเมินประสิทธิภาพผู้ประกอบการโลจิสติกส์ไทย และส่วนที่ 2 ประเมินประสิทธิภาพผู้นำเข้า-ส่งออกไทย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1 ผลการประเมินประสิทธิภาพผู้ประกอบการโลจิสติกส์ไทย

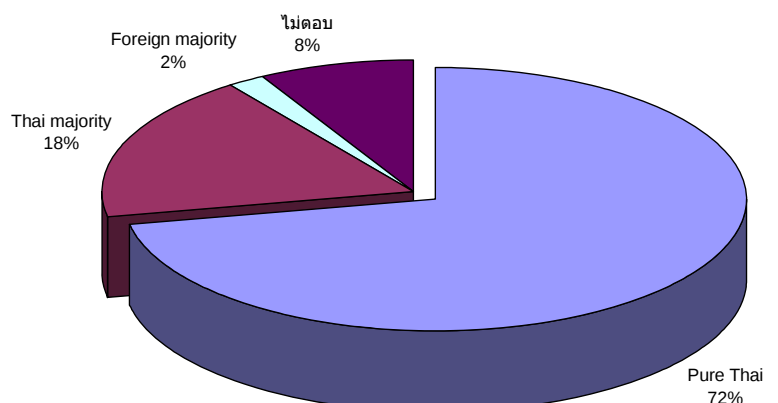
ในการวิเคราะห์เพื่อประเมินประสิทธิภาพผู้ประกอบการโลจิสติกส์ไทยที่ดำเนินการขนส่งระหว่างไทย-จีน จะแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนข้อมูลทั่วไป ส่วน Pre-transaction ส่วน Transaction และส่วน Post-Transaction ซึ่งผลที่ได้จะถูกนำเสนอและอธิบายได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไป

ในส่วนนี้ คำถามส่วนใหญ่จะเป็นการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของการดำเนินธุรกิจขนส่ง อาทิ ขนาดของบริษัท ประเภทของการให้บริการ ประเภทของสินค้าที่มาใช้บริการ จุดหมายปลายทางของการขนส่ง เป็นต้น ซึ่งการวิเคราะห์จะใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ สัดส่วนร้อยละและการนับความถี่ โดยจะนำเสนอในรูปแบบของตารางแจกแจงความถี่ กราฟแท่ง และกราฟวงกลม รวมทั้งจะอธิบายถึงผลการวิเคราะห์ว่ามีความหมายอย่างไร

(1) สัดส่วนผู้ถือหุ้นไทย ต่อ สัดส่วนผู้ถือหุ้นต่างชาติ ของบริษัท พบว่า

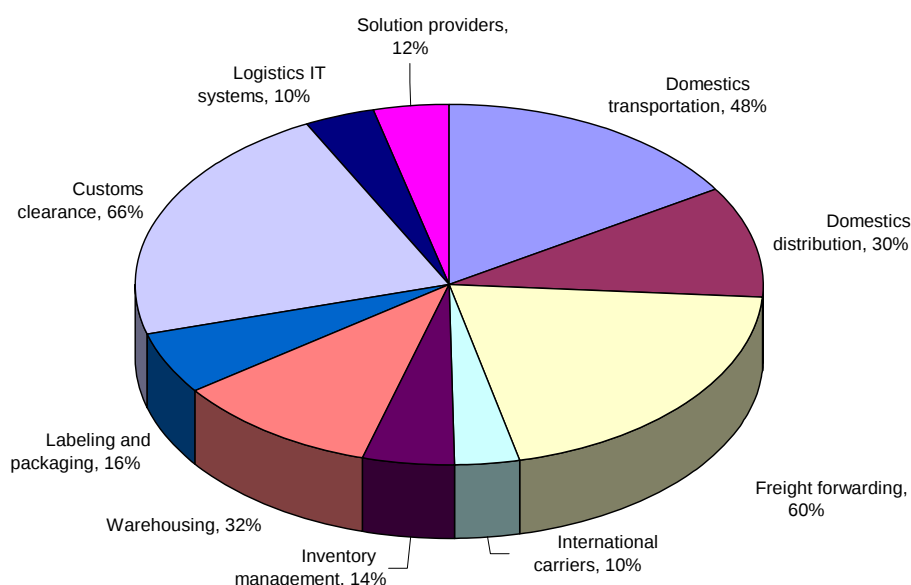
Pure Thai	144
Thai majority	96
Foreign majority	4
ไม่ตอบ	16
	<u>200</u>



จากรูปจะเห็นได้ว่าผู้ให้บริการโลจิสติกส์ส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 70 ของกลุ่มตัวอย่างจะเป็นบริษัทของคนไทย และอีกประมาณร้อยละ 18 ก็เป็นบริษัทที่มีผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่เป็นคนไทย หรือสามารถกล่าวได้ว่าเกือบร้อยละ 90 ของกลุ่มตัวอย่างเป็นบริษัทของคนไทย ส่วนอีกร้อยละ 10 ที่เหลือจะเป็นบริษัทต่างชาติ

(2) ลักษณะของธุรกิจที่ให้บริการ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

Customs clearance	66%
Freight forwarding	60%
Domestics transportation	48%
Warehousing	32%
Domestics distribution	30%
Labeling and packaging	16%
Inventory management	14%
Solution providers	12%
International carriers	10%
Logistics IT systems	10%

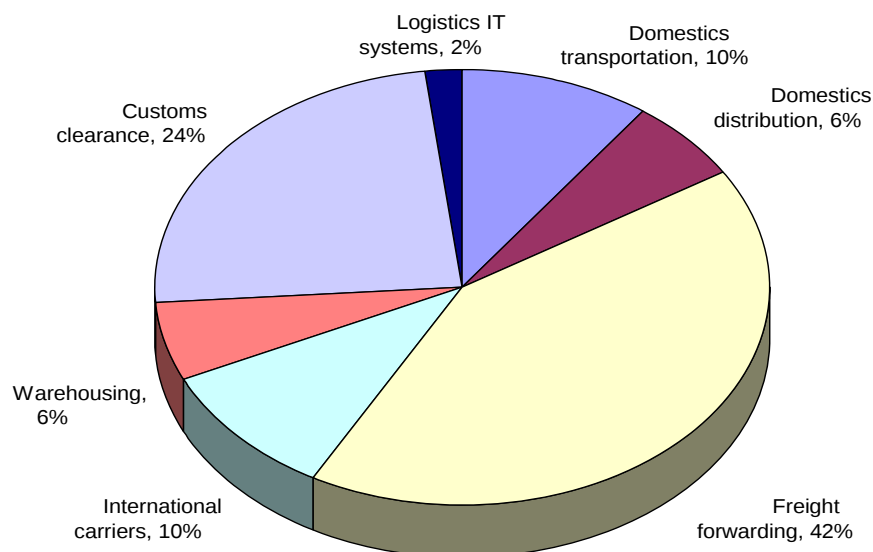


จากรูปแสดงให้เห็นว่ากิจกรรมหรือบริการที่กลุ่มตัวอย่างนิยมให้บริการ คือ Customs clearance และ Freight forwarding ซึ่งมีสัดส่วนที่สูงถึงประมาณร้อยละ 60 (หมายเหตุ : ผลรวมของสัดส่วนทั้งหมดจะมากกว่า 100 เนื่องจากสามารถตอบได้มากกว่า 1 ข้อ) หรือหมายความว่าจากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 200 บริษัท มีถึงร้อยละ 60 หรือ 120 บริษัทที่มีการให้บริการด้าน Customs clearance และ Freight forwarding ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้ให้บริการโลจิสติกส์ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นผู้ให้บริการการขนส่งระหว่างประเทศ นอกนั้น กลุ่มตัวอย่างประมาณร้อยละ 48 (ประมาณ 96 บริษัท) และร้อยละ 30 (ประมาณ 60 บริษัท) จะมีการให้บริการการขนส่งและกระจายสินค้าภายในประเทศ ส่วนกิจกรรมหรือบริการโลจิสติกส์

สต็อกอื่นๆ อาทิ Warehousing, Inventory management, Labeling and packaging ก็มียุ้งบ้างแต่ไม่มากเท่าที่ควร แต่ที่น่าสนใจก็คือ บริษัทที่ให้บริการแบบ Solution providers หรือ ผู้บริหารจัดการโลจิสติกส์ครบวงจรนั้นมีเพียงแค่ร้อยละ 12 หรือ 24 บริษัทจากทั้งหมด 200 บริษัท ซึ่งถือว่ายังมีจำนวนที่น้อยมากเมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ

(3) บริการที่เป็นธุรกิจหลัก (Core business) ของบริษัท (เลือกตอบได้เพียง 1 ข้อ)

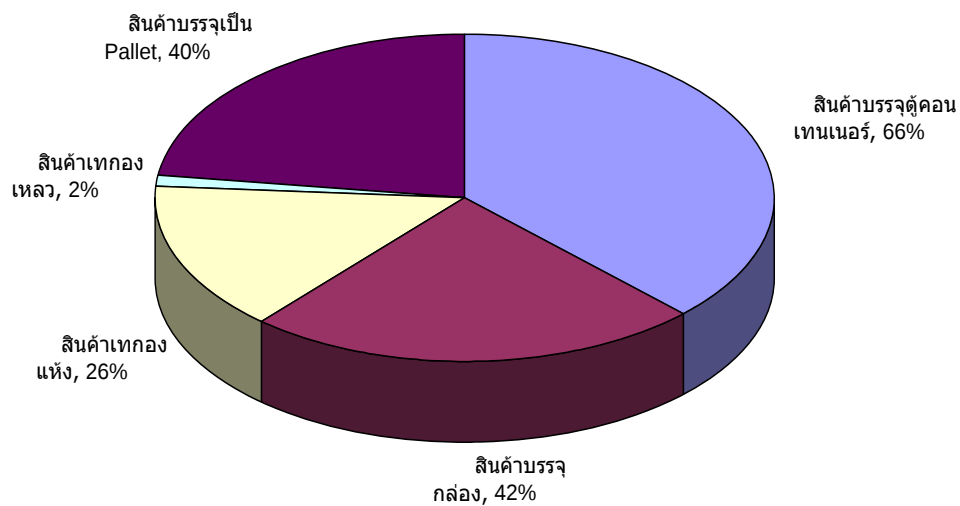
Freight forwarding	42%
Customs clearance	24%
Domestics transportation	10%
International carriers	10%
Domestics distribution	6%
Warehousing	6%
Logistics IT systems	2%
Inventory management	0%
Labeling and packaging	0%
Solution providers	0%
100%	



จากรูปจะเห็นว่าธุรกิจหลักที่กลุ่มตัวอย่างดำเนินการอยู่ คือ Freight forwarding และ Customs clearance ที่มีสัดส่วนสูงถึงประมาณร้อยละ 66 นอกนั้นก็เป็นการให้บริการด้าน Domestic transportation, International carriers, Domestic distribution และ Warehousing ตามลำดับ ส่วนบริการด้าน Logistics IT systems, Inventory management, Labeling and packaging และ Solution providers นั้น เกือบจะถือว่าไม่มีการให้บริการที่เป็นธุรกิจหลักเลย

(4) ลักษณะบรรจุภัณฑ์ของสินค้าที่ให้บริการ

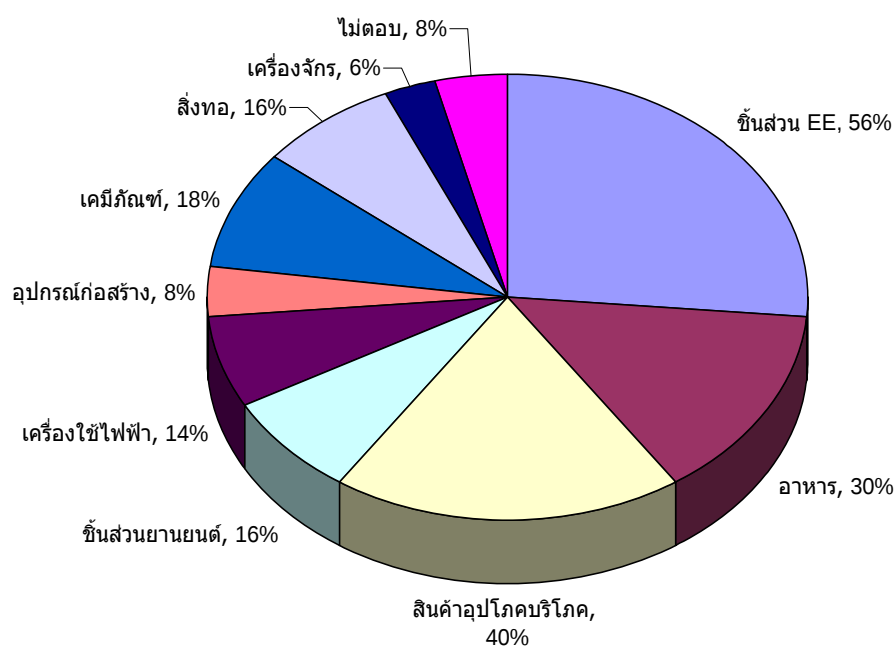
สินค้าบรรจุตู้คอนเทนเนอร์	66%
สินค้าบรรจุกล่อง	42%
สินค้าบรรจุเป็น Pallet	40%
สินค้าเทกองแห้ง	26%
สินค้าเทกองเหลว	2%



จากรูปจะเห็นว่าลักษณะบรรจุภัณฑ์ของสินค้าที่ให้บริการที่ส่วนใหญ่แล้วจะมีการให้บริการสินค้าแบบบรรจุตู้คอนเทนเนอร์และบรรจุกล่อง (LCL: Less than Container Loaded) ซึ่งก็สอดคล้องกับประเภทของธุรกิจที่กลุ่มตัวอย่างให้บริการ ซึ่งก็คือการขนส่งระหว่างประเทศ ที่จะต้องใช้การขนส่งสินค้าเป็นตู้คอนเทนเนอร์เป็นหลักอยู่แล้ว แต่อย่างไรก็ดี การขนส่งแบบสินค้าที่จัดเรียงใน Pallet แล้วยกขึ้นรถบรรทุกก็ยังมีอยู่ โดยคิดเป็นร้อยละ 40 นอกนั้นก็จะเป็นการขนส่งแบบสินค้าเทกองแห้งและเหลวที่มีสัดส่วนต่ำมาก (หมายเหตุ : ผลรวมของสัดส่วนทั้งหมดจะมากกว่า 100 เนื่องจากสามารถตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

(5) ประเภทของสินค้าหลักที่ให้บริการส่งออกไปประเทศจีน (เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้า ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ชิ้นส่วนยานยนต์ อาหาร สินค้าอุปโภคบริโภค เป็นต้น)

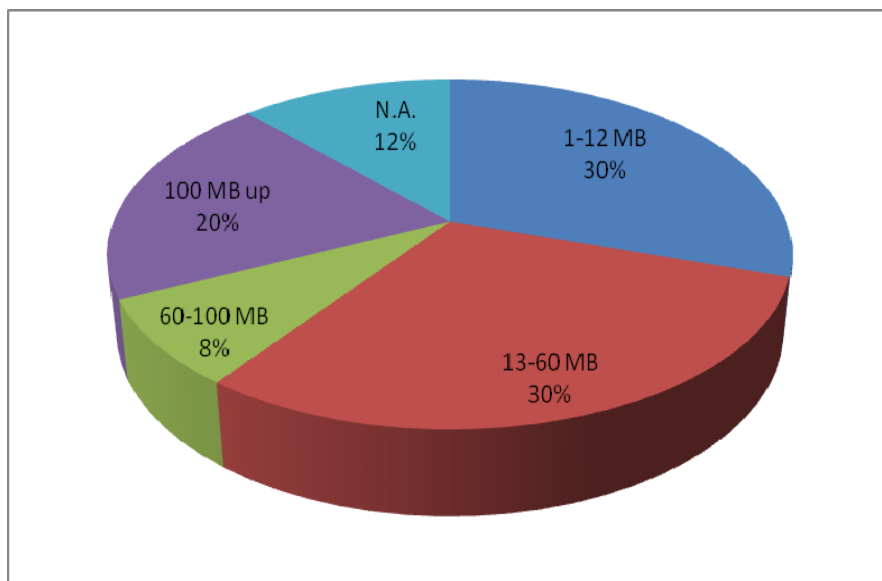
ชิ้นส่วน Electronics	56
อาหาร	30
สินค้าอุปโภคบริโภค	20
เคมีภัณฑ์	18
ชิ้นส่วนยานยนต์	16
สิ่งทอ	16
เครื่องใช้ไฟฟ้า	14
อุปกรณ์ก่อสร้าง	8
เครื่องจักร	6
ไม่ตอบ	8



จากรูปจะเห็นว่าสินค้าที่กลุ่มตัวอย่างให้บริการขนส่งส่วนมากแล้วจะเป็นสินค้าประเภทชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ สินค้าอุปโภคและบริโภค อาหาร เคมีภัณฑ์ สิ่งทอ ชิ้นส่วนยานยนต์ และเครื่องใช้ไฟฟ้า ตามลำดับ โดยสินค้าเหล่านี้จะต้องบรรจุในตู้คอนเทนเนอร์ (ไม่ว่าจะเป็นแบบเต็มตู้หรือแบบ LCL) เพื่อทำการขนส่งไปยังปลายทาง ซึ่งก็จะสอดคล้องกับผลสำรวจที่ได้เกี่ยวกับประเภทของการบรรจุสินค้าเพื่อการขนส่งว่าสัดส่วนการบรรจุสินค้าโดยใช้ตู้คอนเทนเนอร์และกล่องนั้น มีสัดส่วนมากที่สุด นอกจากนี้ ก็จะมีการขนส่งอุปกรณ์ก่อสร้างและเครื่องจักรที่มีขนาดใหญ่ โดยจะใช้การวางบน Pallets แล้วยกขึ้นไปวางบนรถบรรทุก เพื่อขนส่งไปจุดหมายปลายทางต่อไป (หมายเหตุ : ผลรวมของสัดส่วนทั้งหมดจะมากกว่า 100 เนื่องจากสามารถตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

(6) รายได้จากการดำเนินงานของบริษัทในปี 2549

ขนาดบริษัท	
1-12 MB	60
13-60 MB	60
60-100 MB	16
100 up MB	40
ไม่ตอบ (N.A.)	24
	<u>200</u>



จากรูปพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่แล้วจะเป็นบริษัทขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) คือ มีรายได้ประมาณปีละ 1 ล้านบาท ถึง 60 ล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 60 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ซึ่งก็สะท้อนให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่เป็น Pure Thai และ Thai majority นั้น มีเงินทุนที่จำกัดในการดำเนินธุรกิจและไม่มีการให้บริการที่หลากหลาย จึงส่งผลให้รายได้ที่เกิดขึ้นในปีที่ผ่านมาอยู่ในระดับไม่เกิน 60 ล้านบาท ซึ่งทั้งๆ ที่การค้าระหว่างไทยและจีน หรือกับประเทศอื่นๆ นั้น กลับมีการขยายตัวเพิ่มขึ้น ซึ่งจุดนี้เอง ที่ถือว่าเป็นข้อจำกัดที่สำคัญของผู้ประกอบการไทยเป็นอย่างยิ่ง

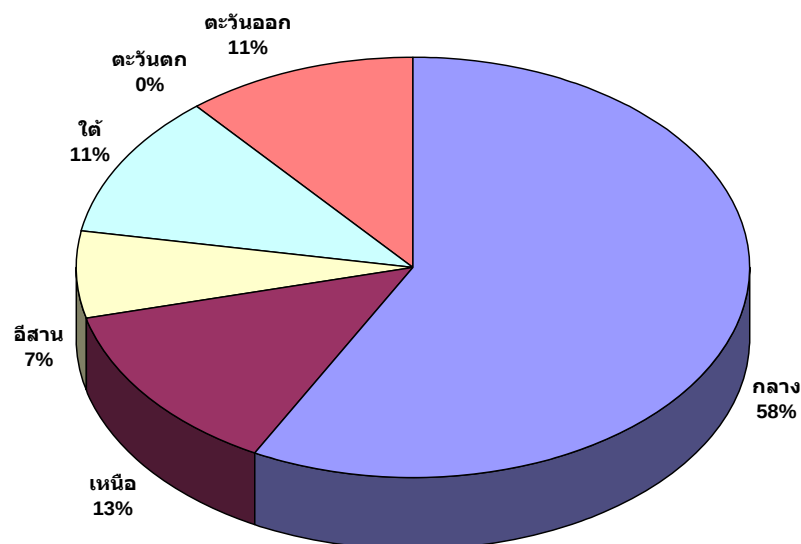
แต่ในทางกลับกัน จากรูปจะเห็นว่าก็มีกลุ่มตัวอย่างประมาณร้อยละ 30 ที่มีรายได้ต่อปีมากกว่า 60 ล้านบาท ซึ่งจากการวิเคราะห์ก็พบว่าบริษัทเหล่านี้เป็นบริษัทที่ถือหุ้นส่วนใหญ่โดยต่างชาติหรือไม่เช่นนั้นก็เป็นบริษัทของไทยที่มีขนาดใหญ่ นี่ก็แสดงให้เห็นได้ว่าบริษัทต่างชาติถึงแม้จะมีจำนวนอยู่เพียงแค่ร้อยละ 2 ของกลุ่มตัวอย่าง และบริษัทของไทยที่มีขนาดใหญ่ซึ่งเมื่อคิดรวมกันแล้วก็ไม่น่าที่จะมีจำนวนมากกว่าร้อยละ 10 แต่กลับสามารถสร้างรายได้สูงถึงร้อยละ 30 ของรายได้รวมทั้งหมดจากกลุ่มตัวอย่าง ขณะที่บริษัทของไทยที่มีจำนวนถึงร้อยละ 90 ของกลุ่มตัวอย่าง กลับสามารถสร้างรายได้เกิดขึ้นเพียงร้อยละ 60 ของรายได้ทั้งหมด ซึ่งทั้งนี้ก็เกิดมาจากการที่บริษัทไทยมีการให้บริการที่ไม่หลากหลายเท่ากับบริษัทต่างชาติ และอีกประการก็คือกิจกรรมที่ให้บริการนั้นสามารถสร้างรายได้ไม่มากเท่ากิจกรรมอื่นๆ นั้นเอง

(7) เส้นทางที่มีการให้บริการขนส่งสินค้ามากที่สุด ตามปริมาณการขนส่ง

- ภายในประเทศไทย

		ปลายทางในประเทศไทย						
		กลาง	เหนือ	ออกเฉียงเหนือ	ใต้	ตะวันตก	ตะวันออก	รวม
เส้นทางในประเทศไทย	กลาง	104	24	12	20	0	20	180
	เหนือ	4	0	0	0	0	0	4
	ออกเฉียงเหนือ							
	เหนือ	0	0	0	0	0	0	0
	ใต้	0	0	0	0	0	0	0
	ตะวันตก	0	0	0	0	0	0	0
	ตะวันออก	12	0	0	4	0	0	16
รวม		120	24	12	24	0	20	200

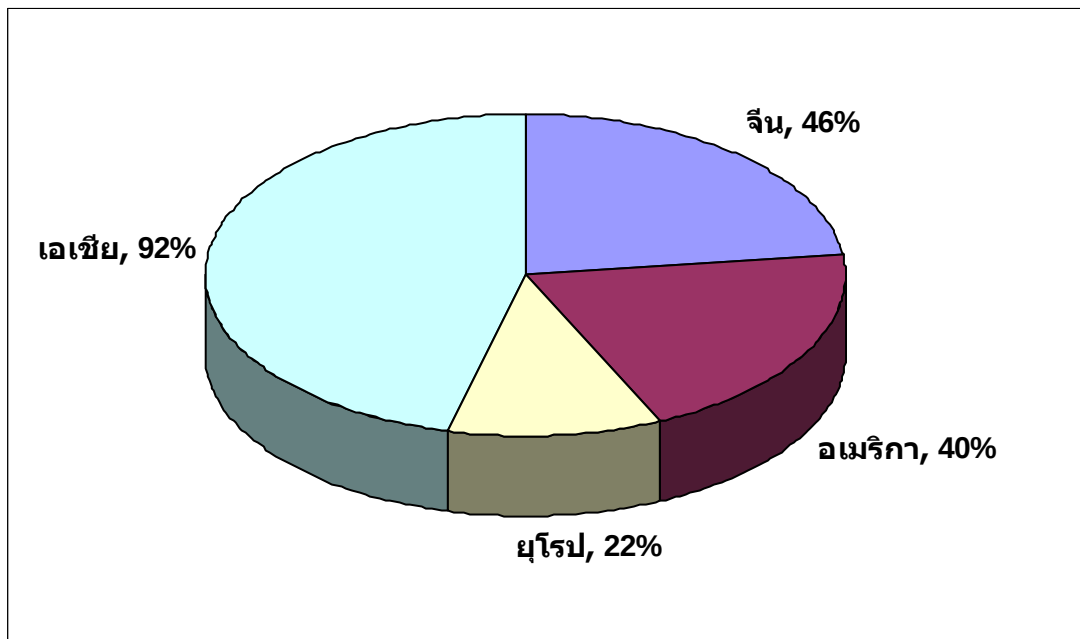
จากตารางจะเห็นได้ชัดสำหรับการขนส่งภายในประเทศที่กลุ่มตัวอย่างมีให้บริการนั้น ต้นทางส่วนใหญ่จะอยู่ที่กรุงเทพฯ และปริมณฑล กระจายไปสู่ภาคต่างๆ ทั่วประเทศ ดังสัดส่วนที่แสดงโดยรูปต่อไปนี้
ต้นทาง : ภาคกลาง



สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ภาคเหนือก็มีการขนส่งสินค้ามาที่ภาคกลางเพียงที่เดียว ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ภาคตะวันออกก็มีการส่งยางพาราไปยังภาคกลางและสินค้าประเภทอื่นไปภาคใต้ แต่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคตะวันตกนั้น จากการสำรวจพบว่าไม่มีกลุ่มตัวอย่างทำธุรกิจในภาคเหล่านี้เลย

จากผลการสำรวจ สามารถสรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างนั้นจะมีการขนส่งสินค้าไปภายในภาคกลางเป็นหลัก รองลงมาจะเป็นการขนส่งไปยังภาคอื่นๆ โดยมีการขนส่งไปยังภาคเหนือเป็นอันดับต้นๆ ซึ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการเพิ่มขึ้นความสำคัญ รวมถึงขนาดและมูลค่าของการค้าระหว่างประเทศไทยและจีน ที่นับวันจะมีมูลค่าสูงขึ้นด้วย และในทางกลับกันสินค้าจากจีนที่ผ่านเข้ามาทางภาคเหนือก็จะมีการกระจายมายังภาคกลางและภูมิภาคอื่นๆ ในประเทศด้วยเช่นกัน

- ระหว่างประเทศไทยและภูมิภาคต่างๆ

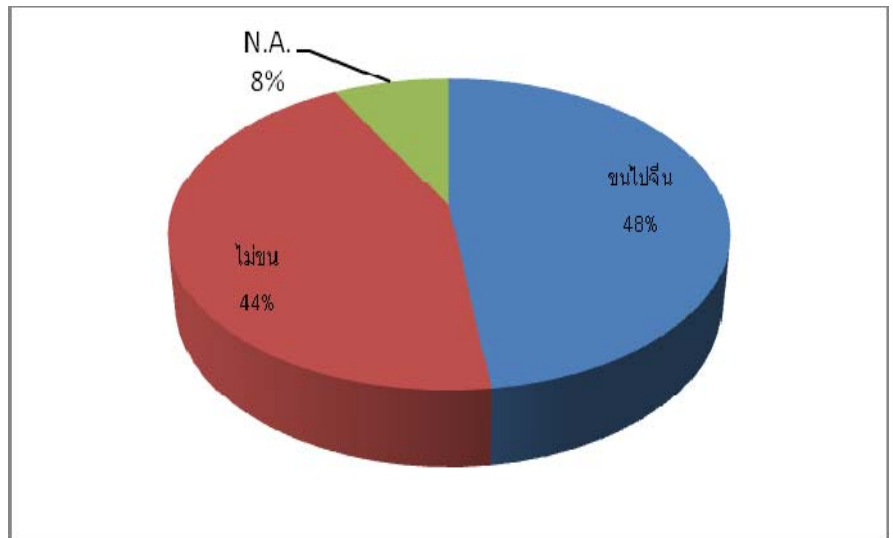


สำหรับการขนส่งไปยังปลายทางในต่างประเทศ พบว่า ส่วนใหญ่แล้วกลุ่มตัวอย่างจะส่งไปยังประเทศในภูมิภาคเอเชีย ได้แก่ ฮองกง สิงคโปร์ มาเลเซีย อินเดีย เป็นต้น รองลงมาจะเป็นจีน อเมริกา และยุโรป ตามลำดับ (หมายเหตุ : ผลรวมของสัดส่วนทั้งหมดจะมากกว่า 100 เนื่องจากสามารถตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ซึ่งจากผลการสำรวจนี้ สะท้อนให้เห็นว่าปัจจุบันการค้าขายของไทยได้เปลี่ยนไปแล้ว โดยจากเดิมตลาดหลักของไทยจะอยู่ในภูมิภาคอเมริกาและยุโรป แต่ปัจจุบันแนวโน้มจะกลายเป็นว่าอยู่ในแถวภูมิภาคเอเชีย นอกจากนี้ยังมีการค้ากับประเทศจีนที่มีความสำคัญมากขึ้นจนมีสัดส่วนที่ทัดเทียมกับการค้ากับประเทศอเมริกา และสูงกว่าการค้ากับประเทศในยุโรปอีกด้วย

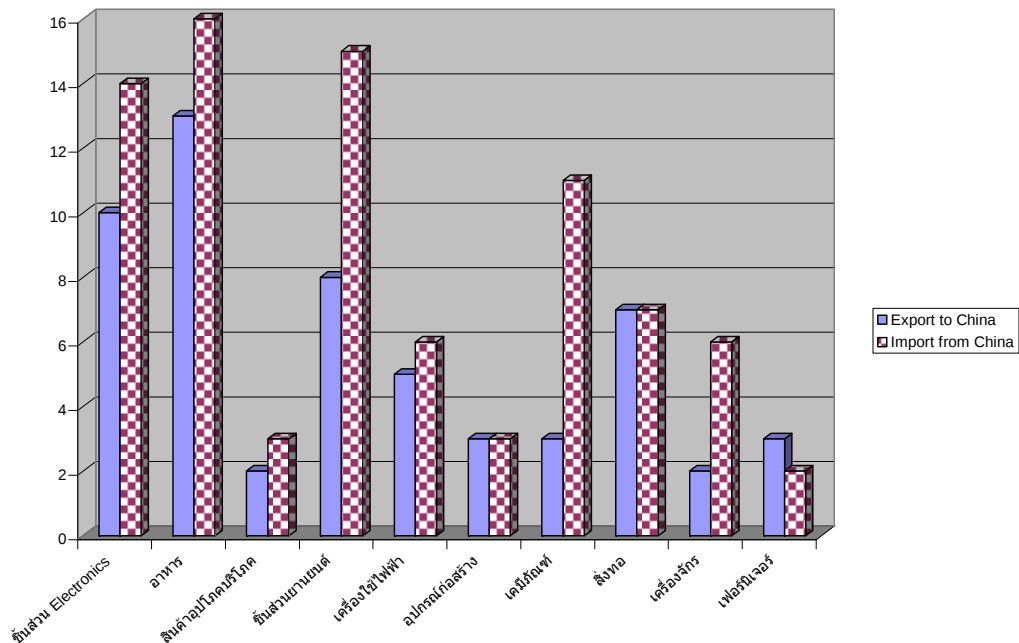
(8) บริษัทของท่านมีการให้บริการขนส่งสินค้าไปยังประเทศจีนหรือไม่

ขนส่งไปจีน	96
ไม่ขนส่ง	88
ไม่ตอบ (N.A.)	16
	<u>200</u>



พบว่า กึ่งหนึ่งของกลุ่มตัวอย่างมีการขนส่งสินค้าไปประเทศจีน ส่วนที่เหลือก็จะเป็นการขนส่งไปยังประเทศต่างๆ ทั่วโลก ผลที่ได้นี้สะท้อนให้เห็นว่าผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไทยเริ่มหันมาให้ความสำคัญกับการขนส่งสินค้าไปประเทศจีนมากขึ้นกว่าเดิม (การส่งออกจากประเทศไทยไปประเทศจีน ปี 2551 ระหว่างเดือนมกราคม-ตุลาคม มีมูลค่า 468,031 ล้านบาท ซึ่งสูงกว่ามูลค่าการส่งออกในช่วงเดียวกันของปี 2550 ที่มีมูลค่า 441,757 ล้านบาท; ที่มา : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ โดยความร่วมมือจากกรมศุลกากร)

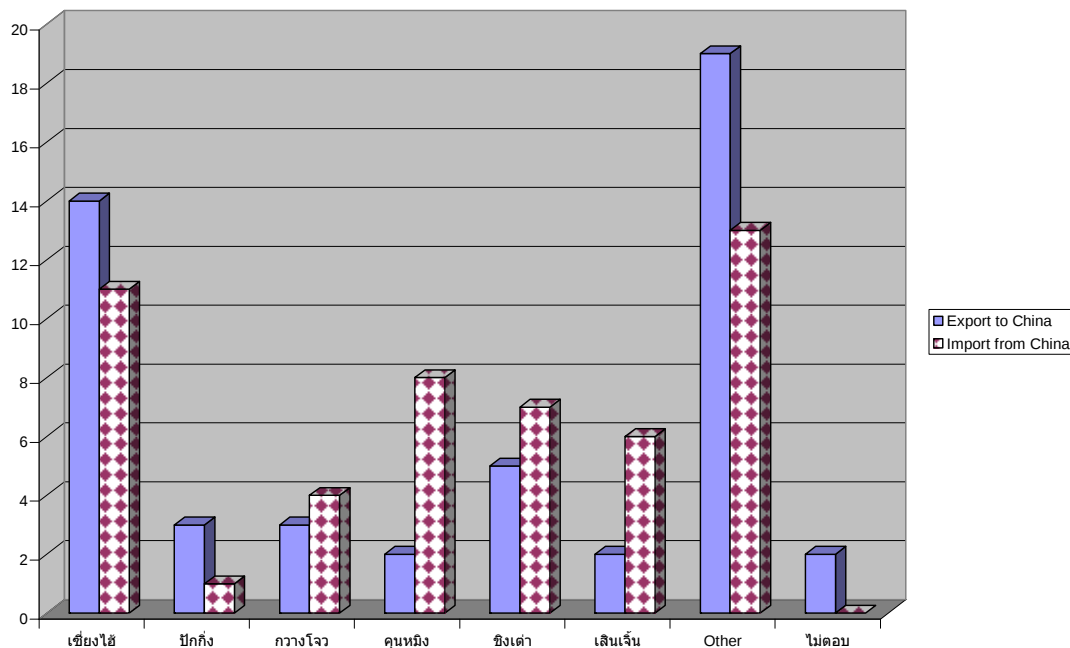
(9) ผลิตภัณฑ์ที่บริษัทให้บริการขนส่งจากประเทศไทยไปยังประเทศจีนมากที่สุด และจากประเทศจีนมายังประเทศไทยมากที่สุดในแง่ปริมาณ



จากรูปจะพบว่าสินค้าประเภทชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ อาหาร ชิ้นส่วนยานยนต์ และสิ่งทอ เป็นรายการสินค้าที่มีความต้องการเป็นอย่างสูงในประเทศจีน ดูได้จากการขนส่งสินค้าเหล่านี้เป็นจำนวนมาก ทั้งนี้เพื่อการบริโภคและการผลิตเป็นหลัก

แต่ในทางกลับกันประเทศไทยก็นำเข้าสินค้าประเภทชิ้นส่วนยานยนต์ เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์จากประเทศจีนในปริมาณที่ใกล้เคียงหรืออาจจะสูงกว่า ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าจีนนำเข้าวัตถุดิบเพื่อนำไปผลิตเป็นสินค้าขั้นกลางหรือสินค้าสำเร็จรูป แล้วนำเข้ามายังประเทศไทยเพื่อทำการผลิตเป็นสินค้าสำเร็จรูปและกระจายสินค้าไปยังประเทศต่างๆ ทั่วโลก ซึ่งหากเส้นทางเชื่อมต่อระหว่างไทยและจีนเสร็จก็น่าที่จะมีปริมาณการขนส่งและสินค้าที่มีการค้าระหว่างไทยและจีนเพิ่มมากขึ้นกว่านี้อีกหลายเท่าตัว

(10) จังหวัดหรือมณฑลในประเทศจีนที่บริษัทให้บริการขนส่งสินค้ามากที่สุด (ตามปริมาณ)



จากรูปจะพบว่ามณฑลที่มีการขนส่งสินค้าจากไทยไปจีนมากที่สุดคือ เชียงใหม่ ที่ถือว่าเป็นเมืองเศรษฐกิจและเป็นฐานการผลิตของอุตสาหกรรมต่างๆ ในประเทศจีน นอกนั้นก็กระจายไปยังเมืองใหญ่ อาทิ คุนหมิง กวางโจว ซิงเต่า เซินเจิ้น และปักกิ่ง เป็นต้น ส่วนประเทศไทยนั้น ก็มีการนำเข้าสินค้าจากเมืองเชียงใหม่เป็นอันดับหนึ่งเช่นกัน (ผลสำรวจของกลุ่มตัวอย่าง)

ส่วนที่ 2 : Pre-Transaction

(1) บริษัทที่มีการอบรมพนักงานขาย (Sales) จำนวนกี่ครั้งในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา

จากผลการสำรวจพบว่า ใน 1 ปีที่ผ่านมา กลุ่มตัวอย่างจำนวน 112 บริษัท จัดให้มีการอบรมพนักงานขายเฉลี่ยแล้วประมาณ 8 ครั้งต่อปี โดยที่มีบางบริษัทจัดให้มีการอบรมเพียงแค่ 1 ครั้งต่อปีเท่านั้น และสูงสุดคือ 30 ครั้งต่อปี

หมายเหตุ สำหรับบริษัทที่มีการอบรมปีละ 30 ครั้ง ทางบริษัทจะนับรวมการอบรมหลักสูตรประจำปีของบริษัทและการอบรมพนักงานใหม่ทุกครั้งที่ได้รับเข้ามาทำงานด้วย

(2) พนักงานขาย (Sales) ที่ผ่านการอบรมในปีที่ผ่านมาคิดเป็นร้อยละเท่าใดของจำนวนพนักงานขาย (Sales) ที่เข้ารับการอบรม

จากผลการสำรวจพบว่า ใน 1 ปีที่ผ่านมา จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 112 บริษัท ที่ตอบแบบสอบถามนั้น บริษัทมีพนักงานขาย (Sales) ที่ผ่านการอบรมในปีที่ผ่านมาโดยเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 73.75 ของจำนวนพนักงานขาย (Sales) ที่เข้ารับการอบรม

(3) พนักงานขาย (Sales) ของบริษัทต่อ 1 คนจะดูแลลูกค้าจำนวนทั้งสิ้นกี่บริษัท

จากผลการสำรวจพบว่า จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 132 บริษัทที่ตอบแบบสอบถาม โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานขาย (Sales) ของบริษัทต่อ 1 คนจะดูแลลูกค้าจำนวนทั้งสิ้น 41 บริษัท แต่ก็มีบางบริษัทที่ให้พนักงานขาย 1 คนดูแลลูกค้าเพียง 1 บริษัท และบางบริษัทก็ให้ดูแลลูกค้าจำนวนเท่าใดก็ได้แล้วแต่ทางฝ่ายขายจะจัดสรรกำลังคน

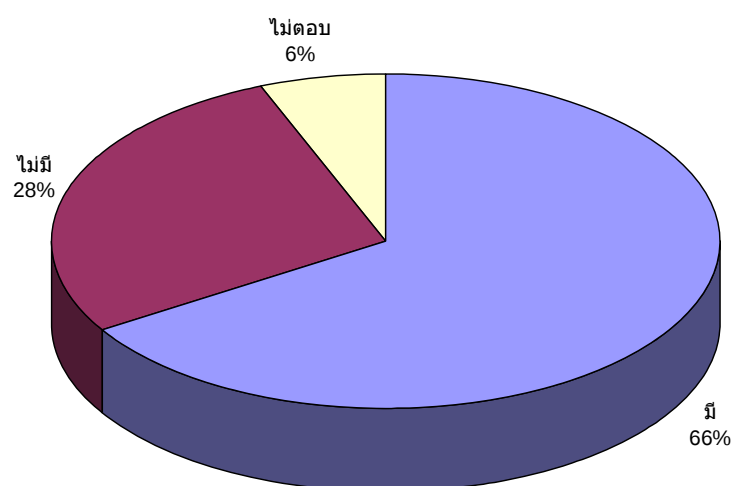
(4) พนักงานขาย (sales) ของบริษัทต่อ 1 คนได้มีการเข้าเยี่ยมลูกค้าของบริษัทเฉลี่ยเป็นจำนวนกี่ครั้งต่อบริษัทในระยะเวลา 1 เดือน

จากผลการสำรวจพบว่า จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 132 บริษัทที่ตอบแบบสอบถาม โดยเฉลี่ยพนักงานขาย (sales) ของบริษัทต่อ 1 คนได้มีการเข้าเยี่ยมลูกค้าของบริษัทเฉลี่ยเป็นจำนวน 11 ครั้งต่อบริษัทในระยะเวลา 1 เดือน แต่ก็มีบางบริษัทที่เข้าพบลูกค้าเพียงเดือนละครั้ง และบางบริษัทก็เข้าพบลูกค้าบ่อยถึงเดือนละ 60 ครั้ง

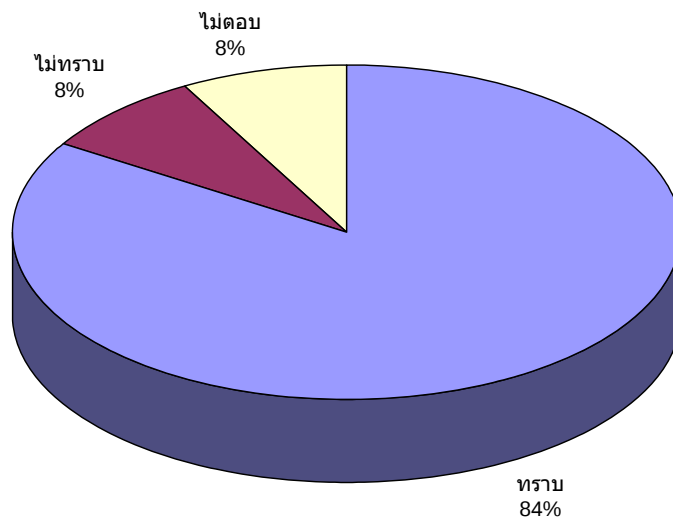
หมายเหตุ สำหรับบริษัทที่มีการเข้าพบลูกค้าถึงเดือนละ 60 ครั้ง จะเป็นจำนวนครั้งที่พนักงานขายเข้าไปพบลูกค้าและการโทรศัพท์ติดต่อกับลูกค้า

(5) บริษัทมีนโยบายเกี่ยวกับการให้บริการลูกค้าเป็นลายลักษณ์อักษร (Written Statement Policy) หรือไม่

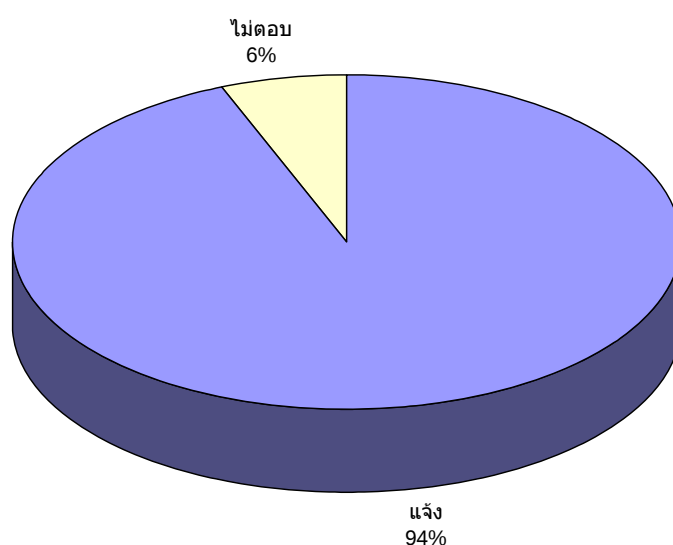
จากผลสำรวจพบว่า ร้อยละ 66 ของกลุ่มตัวอย่างมีนโยบายเกี่ยวกับการให้บริการลูกค้าเป็นลายลักษณ์อักษร (Written Statement Policy) และร้อยละ 28 ไม่มีนโยบายเกี่ยวกับการให้บริการลูกค้าเป็นลายลักษณ์อักษร



- (6) ลูกค้าของบริษัทได้รับทราบเกี่ยวกับนโยบายการให้บริการลูกค้าของบริษัทหรือไม่
- จากผลสำรวจพบว่า ร้อยละ 84 ของกลุ่มตัวอย่างมีการแจ้งให้ลูกค้ารับทราบนโยบายเกี่ยวกับการให้บริการลูกค้า และร้อยละ 28 ไม่มีการแจ้งให้ลูกค้ารับทราบนโยบายเกี่ยวกับการให้บริการลูกค้า



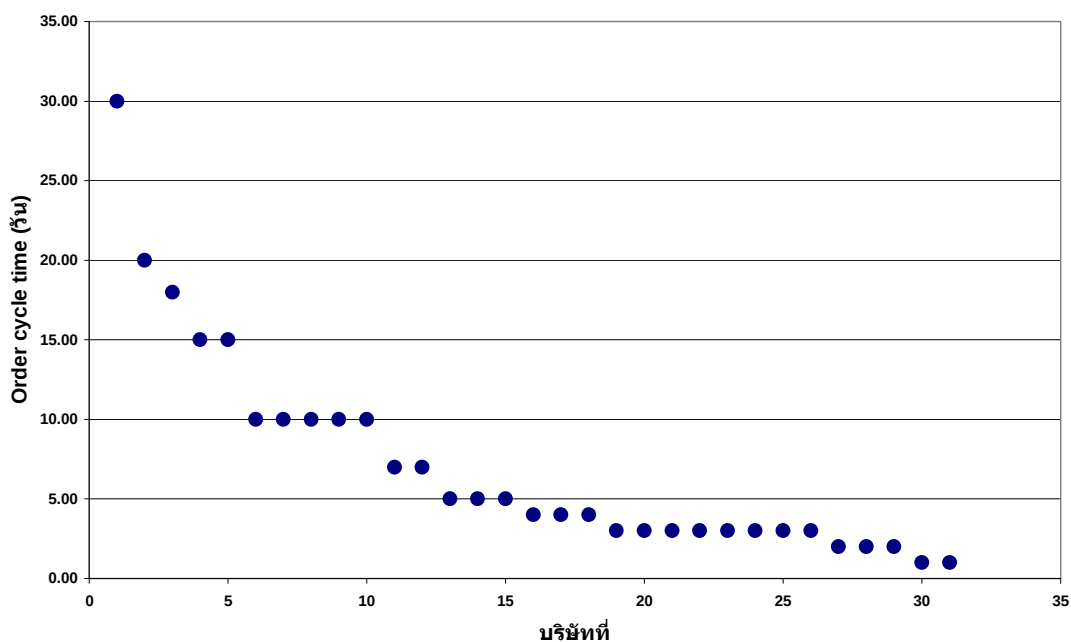
- (7) พนักงานขายมีการแจ้งให้ลูกค้าทราบเกี่ยวกับวันที่จะส่งมอบสินค้าหรือบริการหรือไม่
- จากผลสำรวจพบว่า ร้อยละ 94 ของกลุ่มตัวอย่าง พนักงานขายมีการแจ้งให้ลูกค้าทราบเกี่ยวกับวันที่จะส่งมอบสินค้าหรือบริการ เนื่องจากเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ลูกค้าต้องการทราบ ซึ่งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการของทางบริษัท



ส่วนที่ 3 : Transaction

(1) Order cycle time : จำนวนวันที่นับตั้งแต่บริษัทได้รับการยืนยันการใช้บริการจนกระทั่งส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้า

จากการสำรวจพบว่า โดยเฉลี่ยแล้วจำนวนวันที่นับตั้งแต่บริษัทได้รับการยืนยันการใช้บริการจนกระทั่งส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าจะอยู่ที่ประมาณ 8 วันหรือ 1 สัปดาห์ แต่ก็มีบางบริษัทที่สามารถตอบสนองได้เร็ว โดยใช้เวลาเพียง 1 วันเท่านั้น และก็มีบางบริษัทที่ใช้เวลาถึง 30 วันหรือ 1 เดือนจึงจะสามารถส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้าได้ ซึ่งระยะเวลาการส่งมอบสินค้าจะขึ้นอยู่กับระยะทางระหว่างต้นทาง-ปลายทางและรูปแบบของการขนส่ง โดยบริษัทที่สามารถส่งมอบสินค้าได้ภายใน 1 วัน จะเป็นการส่งสินค้าภายในประเทศ โดยทางรถยนต์เป็นหลัก แต่สำหรับบริษัทที่ใช้เวลาในการส่งมอบ 30 วันนั้น จะเป็นการส่งสินค้าไปปลายทางยังต่างประเทศ โดยใช้การขนส่งทางเรือ ซึ่งต้องใช้เวลาอย่างน้อย 1 เดือนในการเดินทางและดำเนินพิธีการศุลกากร ซึ่งผู้ให้บริการการไทยนั้น ใช้เวลาในการส่งมอบสินค้าเป็นไปตามมาตรฐานเมื่อเทียบกับระยะเวลาการส่งมอบของผู้ให้บริการโดยทั่วไป



(2) DIFOT : บริษัทสามารถขนส่งสินค้าหรือบริการไปยังจุดหมายปลายทางได้ตรงตามเวลาที่กำหนด โดยต้องครบถ้วนตามจำนวนที่ลูกค้ากำหนด ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 มิติดังนี้

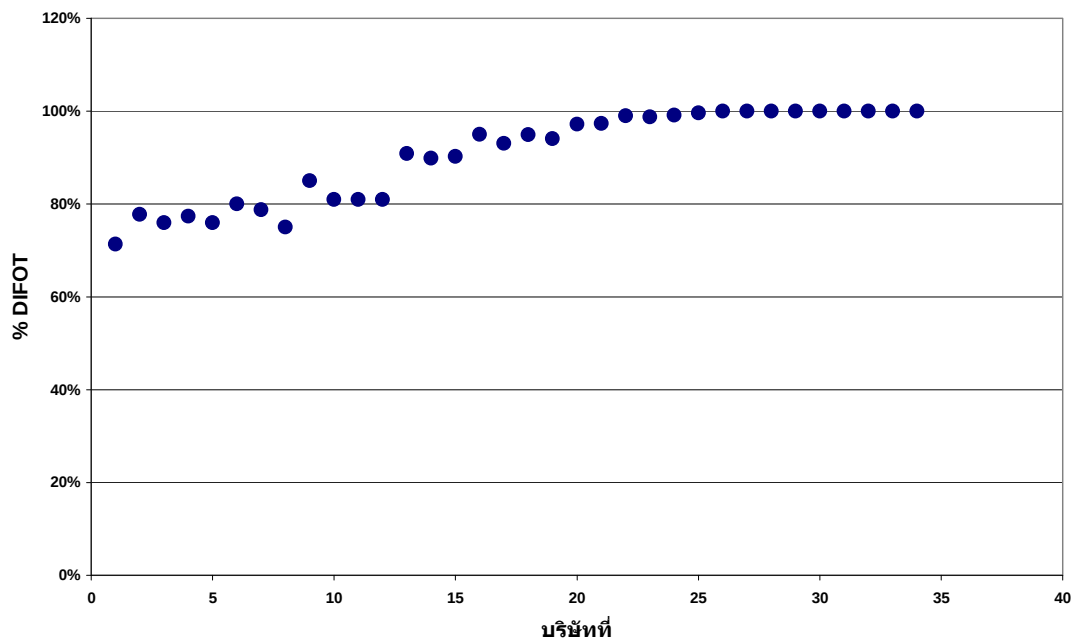
On time delivery : บริษัทสามารถขนส่งสินค้าไปยังจุดหมายปลายทางได้ตรงตามเวลาที่กำหนด หรือสามารถส่งมอบบริการให้กับลูกค้าได้ตามระยะเวลาที่กำหนด โดยเฉลี่ย On time delivery จะอยู่ที่ประมาณร้อยละ 92.31 บริษัทที่มี On-time delivery ต่ำสุดคือประมาณร้อยละ 71.43 และสูงสุดที่สามารถส่งมอบได้ตรงเวลาคือร้อยละ 100 นั่นคือไม่มีการผิดพลาดเลย

ผลการศึกษาพบว่า ความผิดพลาดในเรื่องของเวลาการส่งมอบสินค้าของผู้ให้บริการไทยนั้น ยังอยู่ในระดับที่สูงเมื่อเทียบกับมาตรฐาน คือ หากมีการส่งมอบทั้งสิ้น 100 ครั้ง จะมีการส่งมอบไม่ตรงตามเวลาที่กำหนดถึง 8 ครั้ง ซึ่งผู้ให้บริการไทยจะต้องลดจำนวนความผิดพลาดการส่งมอบให้น้อยลง หากต้องการที่จะแข่งขันกับผู้ให้บริการรายอื่นๆ

Delivery in full : บริษัทสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการให้แก่ลูกค้าครบถ้วนตามจำนวนที่ลูกค้ากำหนด พบว่า โดยเฉลี่ย Delivery in full จะอยู่ที่ประมาณร้อยละ 93.82 บริษัทที่มี Delivery in full ต่ำสุดคือประมาณร้อยละ 50.00 และสูงสุดที่สามารถส่งมอบได้ครบจำนวนคือร้อยละ 100 นั่นคือไม่มีการผิดพลาดเลย

เช่นเดียวกัน จากผลการศึกษาพบว่า ความผิดพลาดในเรื่องของการส่งมอบสินค้าและบริการครบตามจำนวนของผู้ให้บริการไทยนั้น ยังอยู่ในระดับที่สูงเมื่อเทียบกับมาตรฐาน คือ หากมีการส่งมอบทั้งสิ้น 100 ครั้ง จะมีการส่งมอบไม่ครบตามจำนวนที่กำหนดถึง 6 ครั้ง ซึ่งผู้ให้บริการไทยจะต้องลดจำนวนความผิดพลาดนี้ให้น้อยลง หากต้องการที่จะแข่งขันกับผู้ให้บริการรายอื่นๆ เช่นกัน

ดังนั้น DIFOT ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างเป็นดังนี้ โดยเฉลี่ย DIFOT ของกลุ่มตัวอย่างคิดเป็นประมาณร้อยละ 86.60 ซึ่งถือว่ายังอยู่ในระดับที่ต่ำกว่ามาตรฐานการให้บริการ (สูงกว่าร้อยละ 95) ซึ่งผู้ให้บริการไทยต้องให้ความสำคัญกับการแก้ไขข้อผิดพลาดในเรื่องของการส่งมอบสินค้าให้ครบตามจำนวนและตรงต่อเวลาให้แก่ลูกค้า หากต้องการที่จะแข่งขันกับผู้ให้บริการต่างชาติ ส่วน DIFOT ที่ต่ำที่สุดคือร้อยละ 35.71 และสูงสุดอยู่ที่ร้อยละ 100 ดังแสดงในรูป



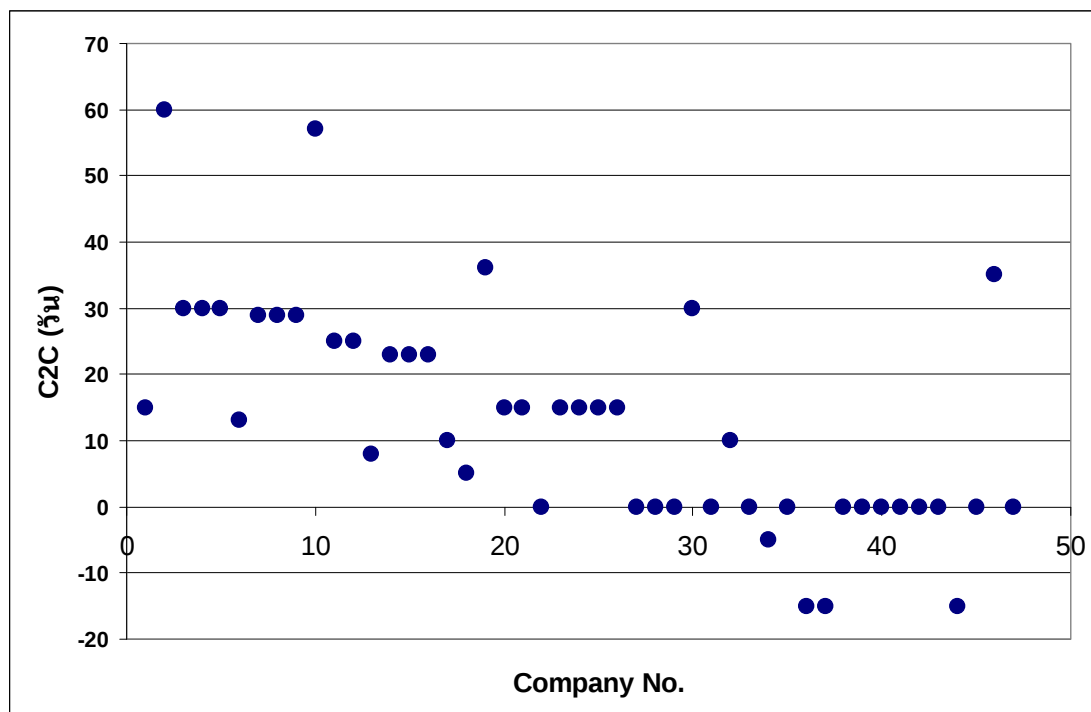
(3) Cash conversion cycle (C2C) : ระยะเวลาที่ลูกค้าชำระเงินภายใน Credit Term โดยเฉลี่ย (A/R) หัก ระยะเวลาที่ชำระเงินให้ซัพพลายเออร์โดยเฉลี่ย (A/P)

จากการสำรวจพบว่า โดยเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่างจะต้องชำระเงินภายใน 19 วัน และจะได้รับเงินโดยเฉลี่ยภายใน 32 วัน ทำให้ค่า C2C มีค่าเป็น +13 วัน นั่นคือ บริษัทจะต้องจ่ายเงินออกไปก่อนแล้วจึงจะได้รับเงินค่าสินค้าจากลูกค้าภายในระยะเวลาครึ่งเดือน แต่อย่างไรก็ดียังพบอีกด้วยว่ามีบางบริษัทที่ใช้เวลาเกือบ 3 เดือน (80 วัน) ถึงจะได้รับเงินจากลูกค้า ซึ่งถือว่าเป็นระยะเวลานานพอสมควรและอาจจะกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินของบริษัทตามมา

หน่วย: วัน

	A/P	A/R	C2C = A/R – A/P
ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง	18.91	32.00	13.09
ค่าต่ำสุด	14.00	0.00	-14.00
ค่าสูงสุด	20.00	80.00	60.00

จากกราฟด้านล่างแสดงให้เห็นค่าของ C2C สำหรับแต่ละบริษัท จะเห็นว่ามีบางบริษัทที่มีค่า C2C เป็น +60 ซึ่งก็หมายความว่าบริษัทจะได้รับเงินจากลูกค้าภายใน 60 วันข้างหน้า หลังจ่ายเงินค่าวัตถุดิบให้กับซัพพลายเออร์ไปแล้ว และก็มีบางบริษัทที่มีค่า C2C เป็นลบ อาทิ C2C เท่ากับ -14 นั่นก็หมายความว่า บริษัทจะได้รับเงินจากลูกค้า 14 วันก่อนที่จะจ่ายเงินค่าวัตถุดิบให้กับซัพพลายเออร์ ซึ่งก็จะช่วยให้สภาพคล่องของบริษัทดีขึ้น



(4) Handling of queries : ระยะเวลาเฉลี่ยที่บริษัทของท่านสามารถตอบข้อซักถาม/ข้อสงสัยของลูกค้าได้ครบถ้วน นับจากได้รับข้อซักถาม/ข้อสงสัย

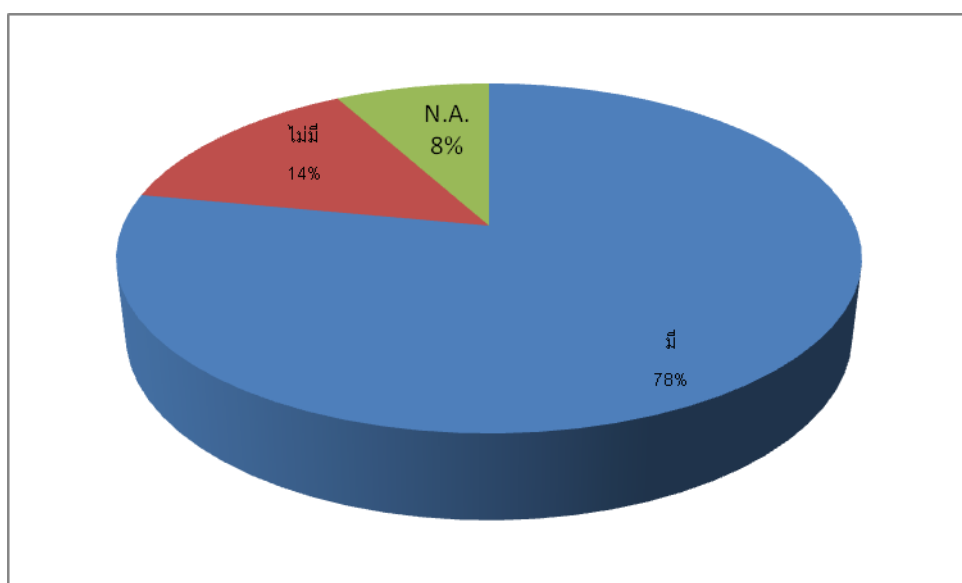
พบว่า โดยเฉลี่ยแล้วกลุ่มตัวอย่างสามารถที่จะตอบข้อซักถาม/ข้อสงสัยของลูกค้าได้ครบถ้วน นับจากได้รับข้อซักถาม/ข้อสงสัยภายในเวลา 1 วัน คิดเป็นร้อยละ 60 แต่ก็มีบางบริษัทคิดเป็นร้อยละ 20 ที่สามารถตอบข้อสงสัยได้เลยทันที และบางบริษัทคิดเป็นร้อยละ 10 ที่ต้องใช้เวลามากกว่า 1 วัน เพื่อเตรียมข้อมูลและหาทางแก้ปัญหาให้กับลูกค้า

(5) Perform services right the first time : โดยเฉลี่ยบริษัทสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้อง ตั้งแต่ครั้งแรกที่ปฏิบัติการตามคำสั่งซื้อของลูกค้าคิดเป็นร้อยละเท่าใดของจำนวนคำสั่งซื้อทั้งหมด

พบว่า โดยเฉลี่ยแล้วกลุ่มตัวอย่างสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรกที่ปฏิบัติการตามคำสั่งซื้อของลูกค้าคิดเป็นร้อยละ 90.15 ของจำนวนคำสั่งซื้อทั้งหมด ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้ให้บริการไทยส่วนใหญ่มีความสามารถในการตอบสนองคำสั่งซื้อของลูกค้าได้อย่างถูกต้องในครั้งแรก ซึ่งจะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามยังมีผู้ให้บริการไทยบางส่วนที่ยังไม่สามารถตอบสนองคำสั่งซื้อของลูกค้าได้อย่างถูกต้องในครั้งแรก และจะสร้างความไม่พอใจในการเข้ารับบริการของลูกค้า ซึ่งลูกค้าอาจจะไม่กลับมาใช้บริการอีกในครั้งต่อไป

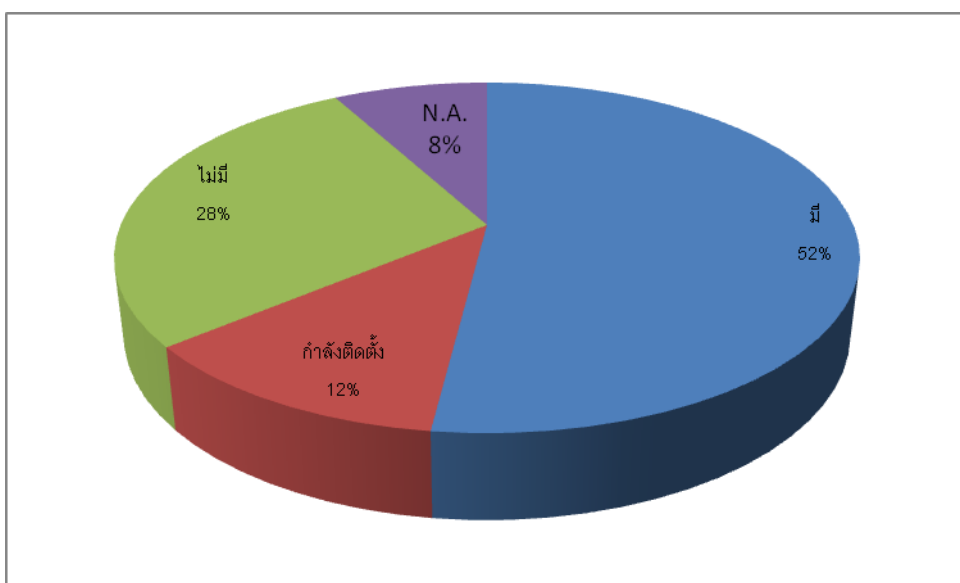
(6) Ability to handle emergency orders : บริษัทของท่านมีระบบในการให้บริการสินค้าหรือบริการอื่นๆ ในกรณีเร่งด่วนหรือไม่

จากการสำรวจพบว่า โดยส่วนใหญ่แล้วกลุ่มตัวอย่างมีระบบในการให้บริการสินค้าหรือบริการอื่นๆ ในกรณีเร่งด่วนคิดเป็นร้อยละ 78.00 ส่วนอีกร้อยละ 14.00 ยังไม่มีระบบในการให้บริการสินค้าหรือบริการอื่นๆ ในกรณีเร่งด่วนแก่ลูกค้า ซึ่งอาจจะเป็นผลเสียต่อการเข้ามาใช้บริการของลูกค้า เนื่องจากในบางกรณีที่ลูกค้าต้องการส่งสินค้าเร่งด่วน แต่ผู้ให้บริการไม่สามารถตอบสนองได้ ลูกค้าอาจจะไปใช้ผู้ให้บริการรายอื่นแทนได้



(7) Order tracing capability : บริษัทของท่านมีระบบในการติดตามสถานะของสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้าหรือไม่

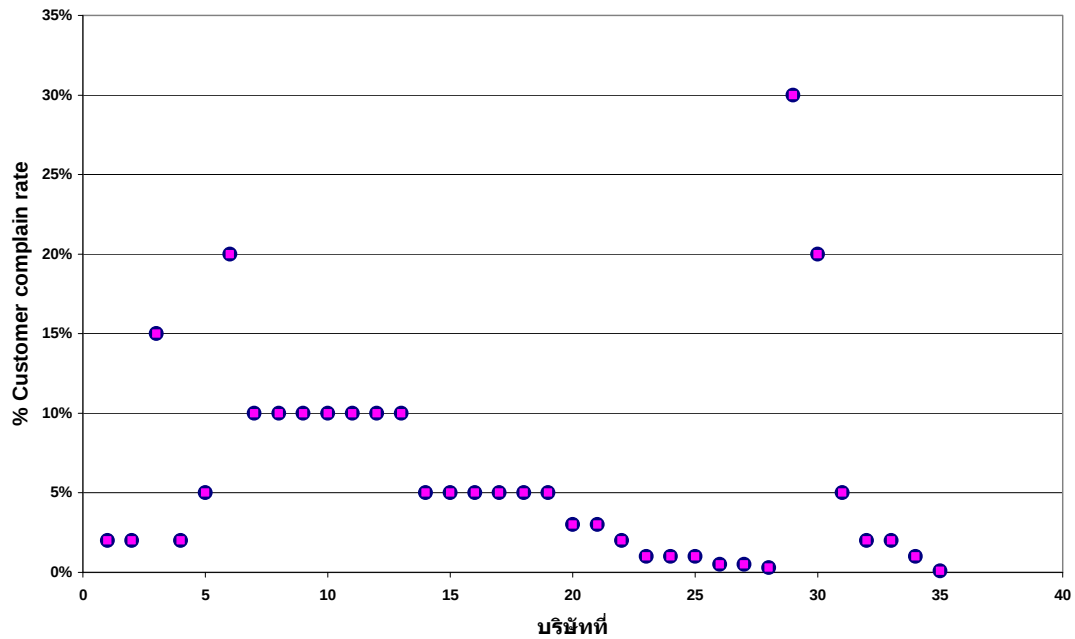
จากการสำรวจพบว่า โดยส่วนใหญ่แล้วกลุ่มตัวอย่างมีระบบในการติดตามสถานะของสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้าคิดเป็นร้อยละ 52 นอกจากนี้ ร้อยละ 12 ยังอยู่ในระหว่างการติดตั้งระบบ และร้อยละ 28 ไม่มีระบบในการติดตามสถานะของสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้าเลย ซึ่งลูกค้าโดยส่วนใหญ่มีความต้องการที่จะทราบสถานะของสินค้าระหว่างขนส่ง และผู้ให้บริการในต่างประเทศส่วนใหญ่ก็จะมีการให้บริการระบบติดตามสินค้าเกือบทั้งสิ้น สำหรับผู้ให้บริการไทยที่มีเพียงกึ่งหนึ่งเท่านั้น ที่มีบริการนี้ ดังนั้น อาจถือได้ว่าเป็นจุดด้อยของผู้ให้บริการไทยในการที่จะแข่งขันกับผู้ให้บริการต่างชาติ



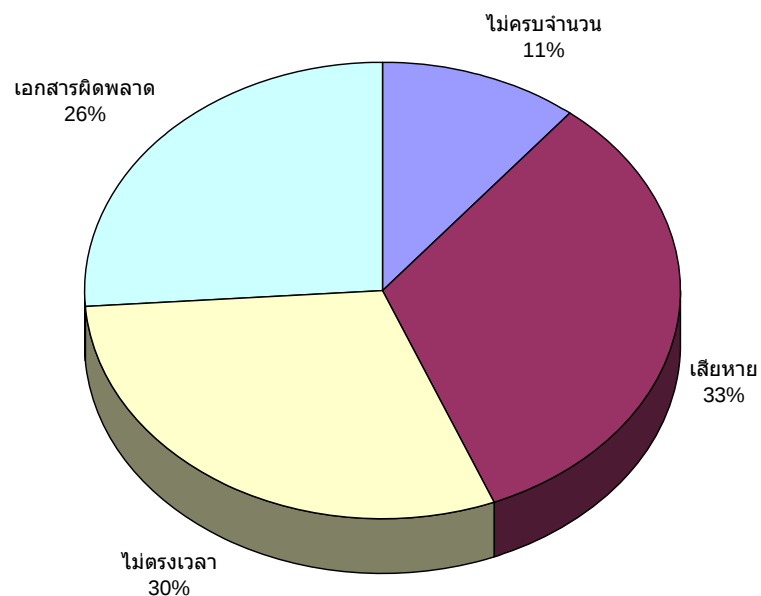
ส่วนที่ 4 : Post-transaction

(1) Customer complain rate : อัตราส่วนข้อร้องเรียนของลูกค้าหลังจากที่ได้รับสินค้าหรือบริการโดยเฉลี่ยของจำนวนคำสั่งซื้อทั้งหมดในปีที่ผ่านมา

พบว่า โดยเฉลี่ยแล้ว กลุ่มตัวอย่างมีอัตราส่วนข้อร้องเรียนของลูกค้าหลังจากที่ได้รับสินค้าหรือบริการโดยเฉลี่ยของจำนวนคำสั่งซื้อทั้งหมดในปีที่ผ่านมาคิดเป็นร้อยละ 4.54 แต่ก็มีจำนวน 2 บริษัทที่ไม่มีการร้องเรียนเข้ามาเลย และมีจำนวน 1 บริษัทที่มีการร้องเรียนสูงถึงร้อยละ 30 ของจำนวนคำสั่งซื้อทั้งหมดในปีที่ผ่านมา



- (2) ประเภทของข้อร้องเรียนหรือปัญหาหลังจากที่ลูกค้าได้รับสินค้า
 และเมื่อวิเคราะห์ต่อมาก็พบว่าโดยส่วนใหญ่แล้วข้อร้องเรียนจากลูกค้าจะเป็นเรื่องของสินค้าที่
 ได้รับความเสียหาย รองลงมาได้แก่ การส่งสินค้าไม่ตรงตามเวลาที่กำหนด มีข้อผิดพลาดเรื่องของ
 เอกสาร และการได้รับสินค้าไม่ครบตามจำนวนที่สั่งไป



(3) ระยะเวลาเฉลี่ยที่บริษัทสามารถจัดการกับปัญหาหรือข้อร้องเรียนของลูกค้าได้นับตั้งแต่วันที่ได้รับคำร้องเรียนจากลูกค้า

พบว่า ระยะเวลาเฉลี่ยที่บริษัทสามารถจัดการกับปัญหาหรือข้อร้องเรียนของลูกค้าได้นับตั้งแต่วันที่ได้รับคำร้องเรียนจากลูกค้าอยู่ที่ประมาณ 5 วัน แต่ระยะเวลาที่น้อยที่สุดคือประมาณ 1 วัน และมากที่สุดคือประมาณ 60 วัน

(4) Accuracy of invoices and other documents : สัดส่วนร้อยละของข้อผิดพลาดของเอกสารใบแจ้งหนี้และเอกสารอื่นๆ ของใบแจ้งหนี้และเอกสารอื่นๆ ทั้งหมด

พบว่า สัดส่วนของข้อผิดพลาดของเอกสารใบแจ้งหนี้และเอกสารอื่นๆ ของใบแจ้งหนี้และเอกสารอื่นๆ ทั้งหมดอยู่ที่ประมาณร้อยละ 6 แต่ก็มีบางบริษัทที่มีข้อผิดพลาดของเอกสารเพียงร้อยละ 0.02 เท่านั้น และมากที่สุดคือร้อยละ 30

สรุปผล

จากผลการศึกษาส่วนของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไทย พบว่า ในปัจจุบันผู้ประกอบการไทยเริ่มให้ความสำคัญกับการค้าระหว่างไทยและจีนมากขึ้น โดยบริการที่มีส่วนใหญ่มักจะเป็นการให้บริการเกี่ยวกับ Customs clearance และ Freight forwarding ทั้งนี้เนื่องจากเป็นสินค้าผ่านแดน โดยสินค้าส่วนใหญ่จะเป็นสินค้าที่บรรจุในตู้คอนเทนเนอร์ ไม่ว่าจะเป็นแบบเต็มตู้ (FCL) หรือแบบไม่เต็มตู้ (LCL) โดยสินค้าหลักสามอันดับแรกจะเป็นสินค้าประเภทอาหารจำพวกผักและผลไม้ สินค้าอุปโภคและบริโภค และชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ที่มีจุดหมายปลายทางในประเทศจีนที่เชียงใหม่ ปักกิ่ง กวางโจว และคุนหมิง

และเมื่อประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไทยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการศึกษานี้เปรียบเทียบกับดัชนีประเมินประสิทธิภาพโลจิสติกส์ของรายงาน “คู่มือวินิจฉัยความสามารถด้านโลจิสติกส์ของผู้ประกอบการธุรกิจ” จัดทำโดยสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ปี 2550 สามารถแสดงได้ดังรูปต่อไปนี้

KPI	----- Performance -----			W O R L D C L A S S
Avg order cycle time	> 10 days	7 – 10 days	< 7 days	
DIFOT	< 80%	80 - 95%	> 95%	
Cash conversion cycle	> 7 days	0 - 7 days	> 0 day	
Handling of inquiries	> 3 days	1 – 3 days	< 1 days	
Perform service right at first time	< 90%	90 - 99%	> 99%	
Customer complain rate	> 5%	0.1 – 5%	< 0.1%	
Order Accuracy Rate	< 90%	90 - 98%	> 98%	
Avg cycle time for customer return	> 3 days	1 – 3 days	< 1 days	
	Disadvantage	Parity	Advantage	

สำหรับการตีความดัชนีประเมินประสิทธิภาพโลจิสติกส์ของคู่มือวินิจฉัยความสามารถด้านโลจิสติกส์ของผู้ประกอบการธุรกิจนั้น มีความหมายว่า

- หากผลการประเมินอยู่ในช่วงของ Disadvantage หรือแถบสีแดง (ซ้ายมือ) อธิบายได้ว่า กิจกรรมโลจิสติกส์นั้นๆ ที่ทางบริษัทกำลังดำเนินการอยู่ไม่สามารถที่จะแข่งขันได้กับบริษัทอื่นๆ ในอุตสาหกรรม
- หากผลการประเมินอยู่ในช่วงของ Parity หรือแถบสีเหลือง (ตรงกลาง) อธิบายได้ว่า กิจกรรมโลจิสติกส์นั้นๆ ที่ทางบริษัทกำลังดำเนินการอยู่ในระดับเดียวกับที่บริษัทอื่นดำเนินการอยู่
- หากผลการประเมินอยู่ในช่วงของ Advantage หรือแถบสีเขียว (ขวามือ) อธิบายได้ว่า กิจกรรมโลจิสติกส์นั้นๆ ที่ทางบริษัทกำลังดำเนินการอยู่มีประสิทธิภาพดีกว่าบริษัทอื่นๆ ในอุตสาหกรรม

ดังนั้น จากรูปสามารถอธิบายความหมายได้ว่า

- กลุ่ม Disadvantage หรือกลุ่มที่ไม่สามารถแข่งขันได้
 - Cash conversion cycle หรือ C2C ของผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ไทย อยู่ในระดับที่ไม่สามารถแข่งขันได้
 - Customer complain rate ที่ได้รับการร้องเรียนจากลูกค้ามากกว่าร้อยละ 5 ทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้
 - Average cycle time for customer return หรือการจัดการเรื่องการรับคืนสินค้าจากลูกค้า ต้องใช้เวลามากกว่า 3 วันจึงจะดำเนินการเสร็จสิ้น ทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้

- (2) กลุ่ม Parity หรือกลุ่มที่มีความสามารถในระดับเดียวกัน
- Average cycle time นั้น ถือได้ว่าอยู่ในระดับเดียวกับบริษัทอื่นๆ
 - DIFOT อยู่ในช่วงระหว่างร้อยละ 80 – 95 ซึ่งถือว่าเท่าเทียมกับบริษัทอื่นๆ เช่นกัน
 - Perform service right at first time rate อยู่ในช่วงที่ถือว่าสามารถแข่งขันได้แต่ก็เกือบจะตกไปอยู่ในช่วงของ Disadvantage
 - Order accuracy rate อยู่ในช่วงระหว่างร้อยละ 90 – 98 ซึ่งถือว่าเท่าเทียมกับบริษัทอื่นๆ เช่นกัน
- (3) กลุ่ม Advantage หรือกลุ่มที่สามารถแข่งขันได้
- Handling of inquires กล่าวได้ว่าผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไทยมีความสามารถด้านการแข่งขันในเรื่องของการตอบสนองความต้องการได้เป็นอย่างดี ซึ่งดูได้จากการที่สามารถดำเนินการเรื่องคำสั่งซื้อของลูกค้าที่มีเข้ามาได้ภายในเวลาไม่เกิน 1 วัน

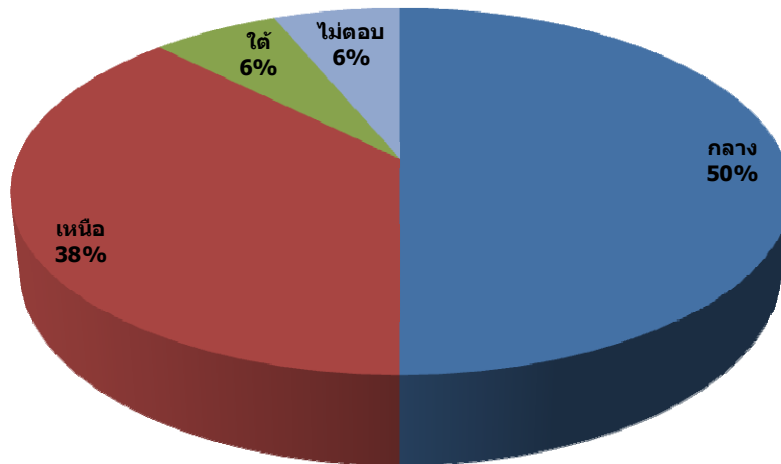
5.2 ผลการประเมินประสิทธิภาพผู้นำเข้า-ส่งออกไทย

ในการวิเคราะห์เพื่อประเมินประสิทธิภาพผู้ประกอบการนำเข้า-ส่งออกไทยที่ทำธุรกิจค้าขายระหว่างไทย-จีน จะแบ่งออกเป็น 4 ส่วนเช่นเดียวกัน ได้แก่ ส่วนข้อมูลทั่วไป ส่วน Pre-transaction ส่วน Transaction และส่วน Post-Transaction ซึ่งผลที่ได้จะถูกนำเสนอและอธิบายได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไป

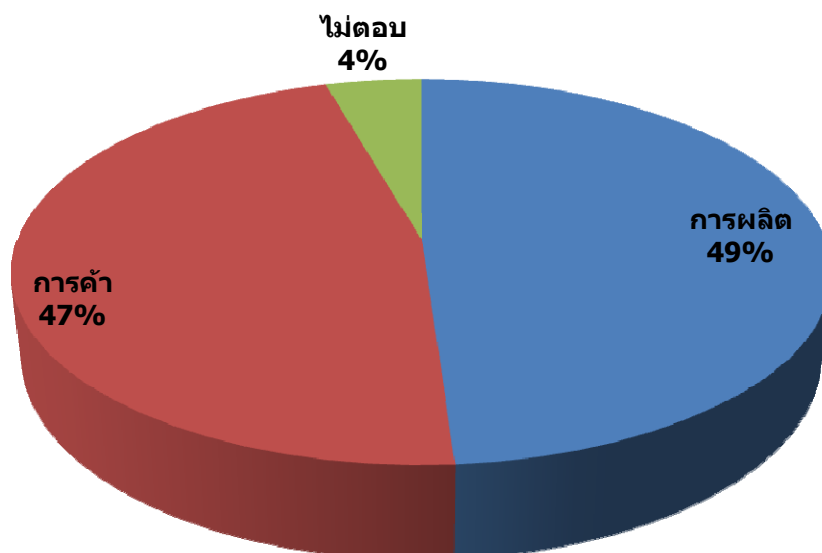
ในส่วนนี้ คำถามส่วนใหญ่จะเป็นการนำเสนอภาพรวมของการดำเนินธุรกิจขนส่ง อาทิ ขนาดของบริษัท ประเภทของสินค้า จุดหมายปลายทางของการขนส่ง เป็นต้น ซึ่งวิธีทางสถิติ ได้แก่ สัดส่วนร้อยละ การนับความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าต่ำสุด-สูงสุด และค่ามัธยฐาน มานำเสนอในรูปแบบของตารางแจกแจงความถี่ กราฟแท่ง และกราฟวงกลม เป็นต้น

(1) ที่ตั้งของบริษัท พบว่า



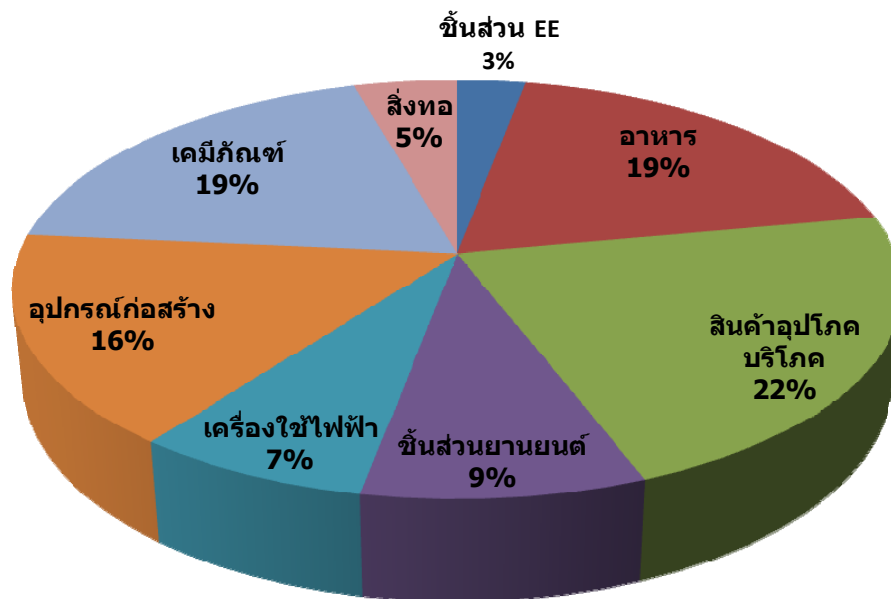
ผู้นำเข้า-ส่งออกส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 50 ของกลุ่มตัวอย่างจะอยู่ในภาคกลาง คือ กรุงเทพฯและปริมณฑล และอีกประมาณร้อยละ 38 ก็ตั้งอยู่ที่ภาคเหนือ ส่วนอีกร้อยละ 6 ที่เหลือจะตั้งอยู่ในภาคใต้

(2) ลักษณะของธุรกิจ



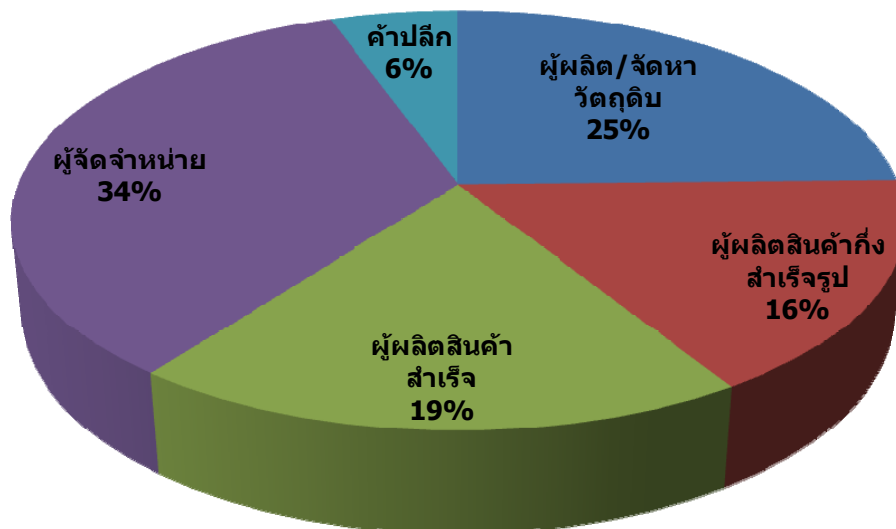
บริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจะมีทั้งที่อยู่ในภาคการผลิต คือ เป็นโรงงานที่ผลิตสินค้าเอง และที่อยู่ในภาคการค้า คือ รับสินค้ามาจัดจำหน่าย ซึ่งทั้งสอง Sector นี้มีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกันคือประมาณร้อยละ 50 ของกลุ่มตัวอย่าง

(3) ประเภทของสินค้าหลักที่จำหน่าย (เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้า ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ชิ้นส่วนยานยนต์ อาหาร สินค้าอุปโภคบริโภค เป็นต้น)



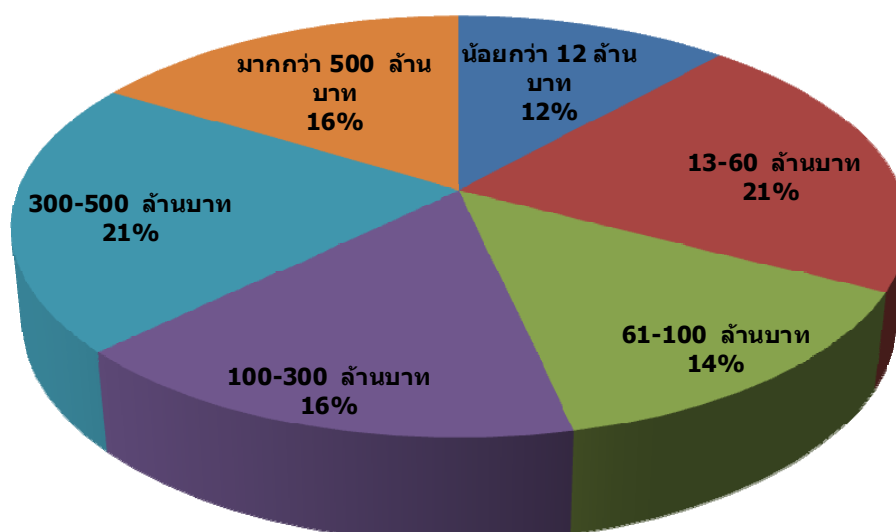
จากรูปจะเห็นว่าสินค้าที่กลุ่มตัวอย่างให้บริการขนส่งส่วนมากแล้วจะเป็นสินค้าประเภทสินค้าอุปโภคและบริโภค อาหาร เคมีภัณฑ์ และอุปกรณ์ก่อสร้างตามลำดับ โดยสินค้าเหล่านี้จะต้องบรรจุในตู้คอนเทนเนอร์ (ไม่ว่าจะเป็นแบบเต็มตู้หรือแบบ LCL) เพื่อทำการขนส่งไปยังปลายทาง ซึ่งก็จะสอดคล้องกับผลสำรวจที่ได้เกี่ยวกับประเภทของการบรรจุสินค้าเพื่อการขนส่งว่าสัดส่วนการบรรจุสินค้าโดยใช้ตู้คอนเทนเนอร์และกล่องนั้น มีสัดส่วนมากที่สุด นอกจากนี้ ก็จะมีการขนส่งอุปกรณ์ก่อสร้างและเครื่องจักรที่มีขนาดใหญ่ โดยจะใช้การวางบน Pallets แล้วยกขึ้นไปวางบนรถบรรทุก เพื่อขนส่งไปจุดหมายปลายทางต่อไป

(4) ตำแหน่งของบริษัทในระบบโซ่อุปทาน



พบว่า ส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 50 กลุ่มตัวอย่างจะเป็นผู้ผลิต ทั้งผู้ผลิตและจัดหาวัตถุดิบ ผู้ผลิตสินค้าสำเร็จรูป ผู้ผลิตสินค้าสำเร็จรูป คือจะอยู่ในส่วนต้นของโซ่อุปทาน รองลงมา ก็จะเป็นผู้จัดจำหน่าย สินค้าคิดเป็นประมาณร้อยละ 34 และเป็นผู้ค้าปลีกรายสุดท้ายร้อยละ 6

(5) รายได้จากการดำเนินงานของบริษัทในปี 2549



จากรูปพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่แล้วจะเป็นบริษัทขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) คือ มีรายได้ประมาณปีละ 1 ล้านบาท ถึง 100 ล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 47 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ซึ่งก็

สะท้อนให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เงินทุนที่จำกัดในการดำเนินธุรกิจและไม่มีการให้บริการที่หลากหลาย จึงส่งผลให้รายได้ที่เกิดขึ้นในปีที่ผ่านมาอยู่ในระดับไม่เกิน 100 ล้านบาท และจากรูปจะเห็นว่ามียุทธศาสตร์ประมาณร้อยละ 37 ที่มีรายได้ต่อปีระหว่าง 100 ถึง 500 ล้านบาท ซึ่งจากการวิเคราะห์ก็พบว่าบริษัทเหล่านี้เป็นบริษัทที่ถือหุ้นส่วนใหญ่โดยต่างชาติหรือไม่เช่นนั้นก็จะบริษัทของไทยที่มีขนาดใหญ่ และมีร้อยละ 16 ที่มีรายได้มากกว่า 500 ล้านบาท

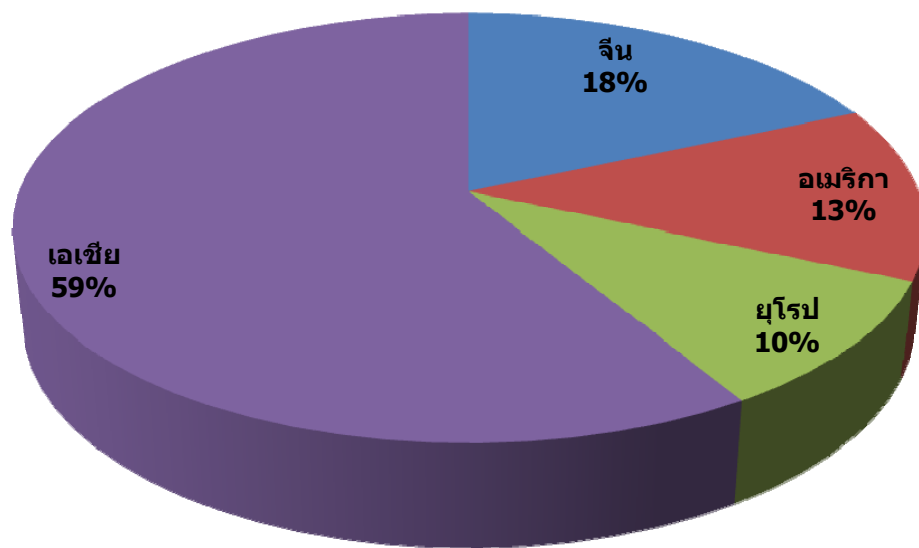
- (6) เส้นทางที่มีการให้บริการขนส่งสินค้ามากที่สุด ตามปริมาณการขนส่ง
- ภายในประเทศ

		ปลายทาง						รวม
		กลาง	เหนือ	ออกเฉียงเหนือ	ใต้	ตะวันตก	ตะวันออก	
เส้นทาง	กลาง	23	1	2	3	2	1	32
	เหนือ	3	5	0	1	0	0	9
	ออกเฉียงเหนือ	5	0	0	0	0	1	6
	ใต้	0	0	0	0	0	0	0
	ตะวันตก	0	0	0	0	0	0	0
	ตะวันออก	0	0	0	0	0	0	0
รวม		31	6	2	4	2	2	47

จากตารางจะเห็นได้ว่าการขนส่งภายในประเทศที่กลุ่มตัวอย่างมีให้บริการนั้น ต้นทุนส่วนใหญ่จะอยู่ที่กรุงเทพฯ และปริมณฑล กระจายไปสู่ภาคต่างๆ ทั่วประเทศ

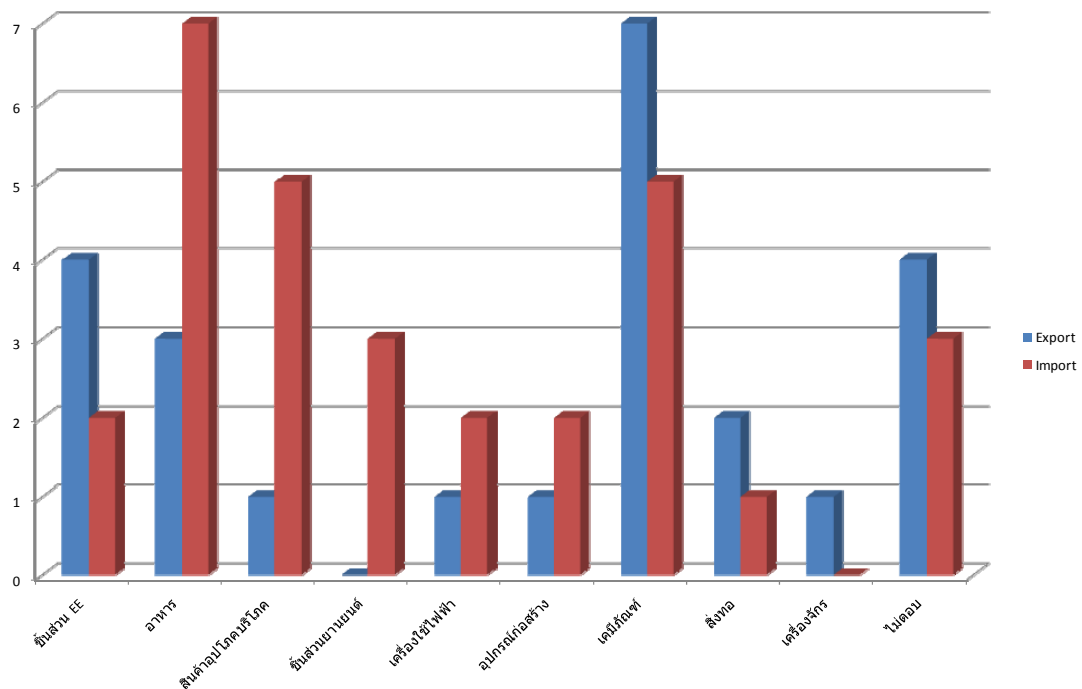
สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ภาคเหนือก็มีการขนส่งสินค้าไปยังภาคกลาง ภาคเหนือ และภาคใต้ ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือก็มีการขนส่งไปยังภาคกลางและภาคใต้ แต่ภาคตะวันออกและภาคตะวันตกนั้น จากการสำรวจพบว่าไม่มีกลุ่มตัวอย่างทำธุรกิจในภาคเหล่านี้เลย

- ต่างประเทศ



สำหรับการขนส่งไปยังปลายทางในต่างประเทศ พบว่า ส่วนใหญ่แล้วกลุ่มตัวอย่างจะส่งไปยังประเทศในภูมิภาคเอเชีย ได้แก่ ฮองกง สิงคโปร์ มาเลเซีย อินเดีย เป็นต้น รองลงมาก็จะเป็นจีน อเมริกา และยุโรป ตามลำดับ ซึ่งจากผลการสำรวจนี้ สะท้อนให้เห็นว่าปัจจุบันการค้าขายของไทยได้เปลี่ยนไปแล้ว โดยจากเดิมตลาดหลักของไทยจะอยู่ในภูมิภาคอเมริกาและยุโรป แต่ปัจจุบันแนวโน้มจะกลายเป็นว่าอยู่ในแถวภูมิภาคเอเชีย นอกจากนี้ยังมีการค้ากับประเทศจีนที่มีความสำคัญมากขึ้นจนมีสัดส่วนที่สูงกว่าการค้ากับประเทศอเมริกา และการค้ากับประเทศในยุโรปอีกด้วย

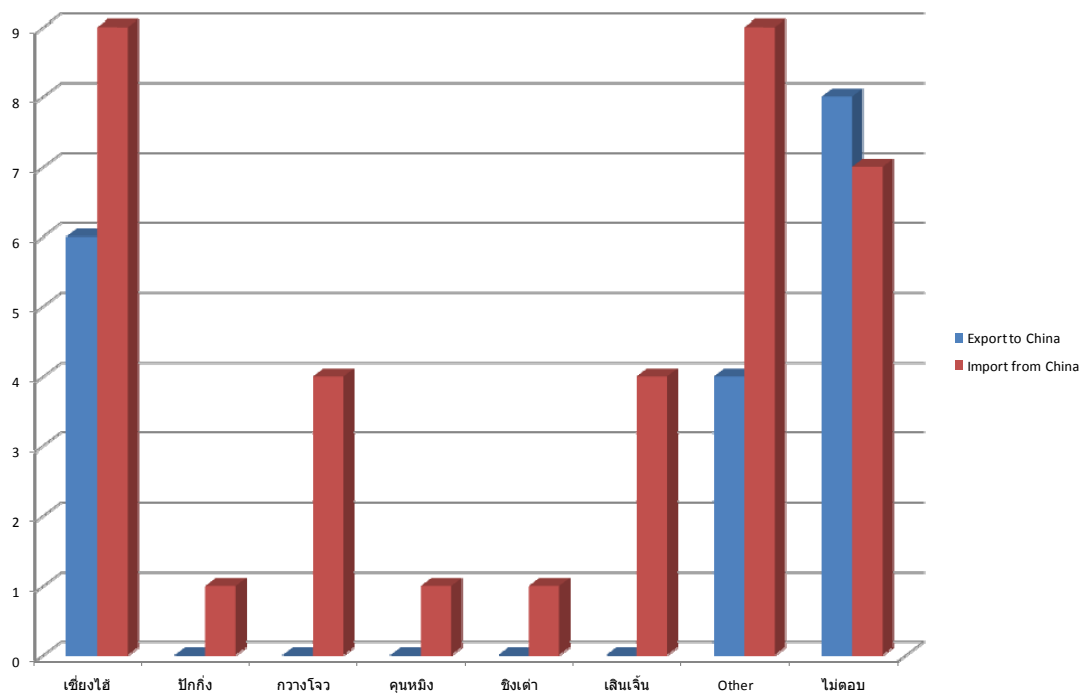
(7) ผลิตภัณฑ์ที่บริษัทส่งออกจากประเทศไทยไปยังประเทศจีนมากที่สุด และนำเข้าจากประเทศจีนมายังประเทศไทยมากที่สุดในแง่ปริมาณ



จากรูปจะพบว่าสินค้าประเภทชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ เคมีภัณฑ์ ชิ้นส่วนยานยนต์ และอาหาร เป็นรายการสินค้าที่ได้รับความนิยมมากในประเทศจีน ดูได้จากการส่งออกสินค้าเหล่านี้เป็นจำนวนมาก ทั้งนี้เพื่อการบริโภคและการผลิตเป็นหลัก

แต่ในทางกลับกันก็มีการนำเข้าสินค้าสำเร็จรูปและสินค้าสำเร็จรูปจากต่างประเทศกลับเข้ามา ได้แก่ สินค้าประเภทอาหาร สินค้าอุปโภคบริโภค ชิ้นส่วนยานยนต์ เครื่องใช้ไฟฟ้า อุปกรณ์ก่อสร้าง ในปริมาณที่สูงกว่าการส่งออกของกลุ่มตัวอย่าง

(8) จังหวัดหรือมณฑลในประเทศจีนที่บริษัทให้บริการขนส่งสินค้ามากที่สุด (ตามปริมาณ)



จากรูปจะพบว่ามณฑลที่มีการขนส่งสินค้าจากไทยไปจีนมากที่สุดคือ เชียงใหม่ ที่ถือว่าเป็นเมืองเศรษฐกิจและเป็นฐานการผลิตของอุตสาหกรรมต่างๆ ในประเทศจีน ส่วนประเทศไทยนั้น ก็มีการนำเข้าสินค้าจากเมืองเชียงใหม่เป็นอันดับหนึ่งเช่นกัน (ผลสำรวจของกลุ่มตัวอย่าง)

ส่วนที่ 2 : Pre-Transaction

(9) บริษัทมีการอบรมพนักงานขาย (Sales) จำนวนกี่ครั้งในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา

จากผลการสำรวจพบว่า ใน 1 ปีที่ผ่านมา กลุ่มตัวอย่างจำนวน 45 บริษัท จัดให้มีการอบรมพนักงานขายเฉลี่ยแล้วประมาณ 8 ครั้งต่อปี โดยที่มีบางบริษัทจัดให้มีการอบรมเพียงแค่ 1 ครั้งต่อปีเท่านั้น และสูงสุดคือ 24 ครั้งต่อปี ซึ่งโดยส่วนมากแล้ว (Mode) บริษัทจะมีการอบรมพนักงานขาย 4 เดือนครั้ง

(10) พนักงานขาย (Sales) ที่ผ่านการอบรมในปีที่ผ่านมาคิดเป็นร้อยละเท่าใดของจำนวนพนักงานขาย (Sales) ที่เข้ารับการอบรม

จากผลการสำรวจพบว่า ใน 1 ปีที่ผ่านมา จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 45 บริษัท ที่ตอบแบบสอบถามนั้น บริษัทมีพนักงานขาย (Sales) ที่ผ่านการอบรมในปีที่ผ่านมาโดยเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 75 ของจำนวนพนักงานขาย (Sales) ที่เข้ารับการอบรม

(11) พนักงานขาย (Sales) ของบริษัท 1 คนจะดูแลลูกค้าจำนวนทั้งสิ้นกี่บริษัท

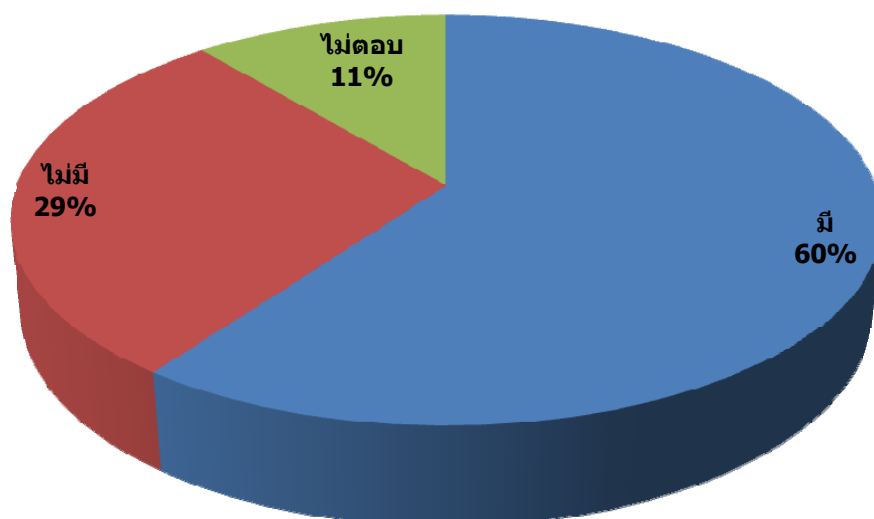
จากผลการสำรวจพบว่า จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 45 บริษัทที่ตอบแบบสอบถาม โดยเฉลี่ยแล้ว พนักงานขาย (Sales) ของบริษัท 1 คนจะดูแลลูกค้าจำนวนทั้งสิ้น 8 บริษัท แต่ก็มีจำนวน 3 บริษัทที่ให้พนักงานขาย 1 คนดูแลลูกค้าเพียง 1 บริษัท เนื่องจากเป็นบริษัทขนาดเล็กที่มีลูกค้าเพียงไม่กี่ราย และมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 14 บริษัทที่ให้พนักงานขายดูแลลูกค้าจำนวนเท่าใดก็ได้แล้วแต่ทางฝ่ายขายจะจัดสรรกำลังคน ซึ่งโดยส่วนมากแล้ว (Mode) บริษัทจะดูแลลูกค้าจำนวนเท่าใดก็ได้

(12) พนักงานขาย (sales) ของบริษัทต่อ 1 คนได้มีการเข้าเยี่ยมลูกค้าของบริษัทเฉลี่ยเป็นจำนวนกี่ครั้งต่อบริษัทในระยะเวลา 1 เดือน

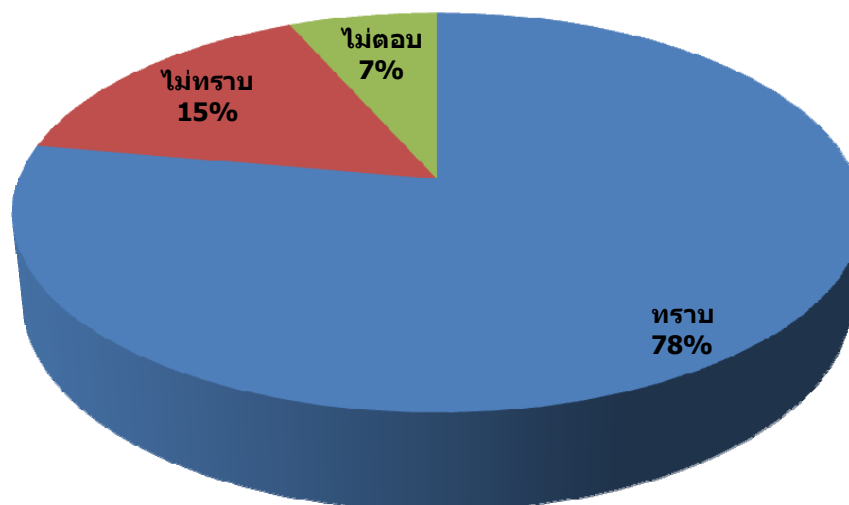
จากผลการสำรวจพบว่า จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 45 บริษัทที่ตอบแบบสอบถาม โดยเฉลี่ยพนักงานขาย (sales) ของบริษัทต่อ 1 คนได้มีการเข้าเยี่ยมลูกค้าของบริษัทเฉลี่ยเป็นจำนวน 7 ครั้งต่อบริษัทในระยะเวลา 1 เดือน แต่ก็มีบริษัทจำนวน 13 บริษัทที่พนักงานขายเข้าพบลูกค้าเพียงเดือนละ 1 ครั้ง และมีบริษัทจำนวน 1 บริษัทที่พนักงานขายพบลูกค้าบ่อยถึงเดือนละ 60 ครั้ง ซึ่งในกรณีนี้จะรวมถึงการโทรศัพท์เข้าไปพูดคุยกับลูกค้าด้วย โดยส่วนมากแล้ว (Mode) พนักงานขายจะเข้าพบลูกค้าเดือนละ 1 ครั้ง

(13) บริษัทมีนโยบายเกี่ยวกับการให้บริการลูกค้าเป็นลายลักษณ์อักษร (Written Statement Policy) หรือไม่

จากผลสำรวจพบว่า ร้อยละ 60 ของกลุ่มตัวอย่างมีนโยบายเกี่ยวกับการให้บริการลูกค้าเป็นลายลักษณ์อักษร (Written Statement Policy) ส่วนร้อยละ 29 ไม่มีนโยบายเกี่ยวกับการให้บริการลูกค้าเป็นลายลักษณ์อักษร และร้อยละ 11 ไม่ให้ข้อมูล



(14) ลูกค้านำของบริษัทได้รับทราบเกี่ยวกับนโยบายการให้บริการลูกค้าของบริษัทหรือไม่



จากผลสำรวจพบว่า กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 78 มีการแจ้งให้ลูกค้ารับทราบนโยบายเกี่ยวกับการให้บริการลูกค้า

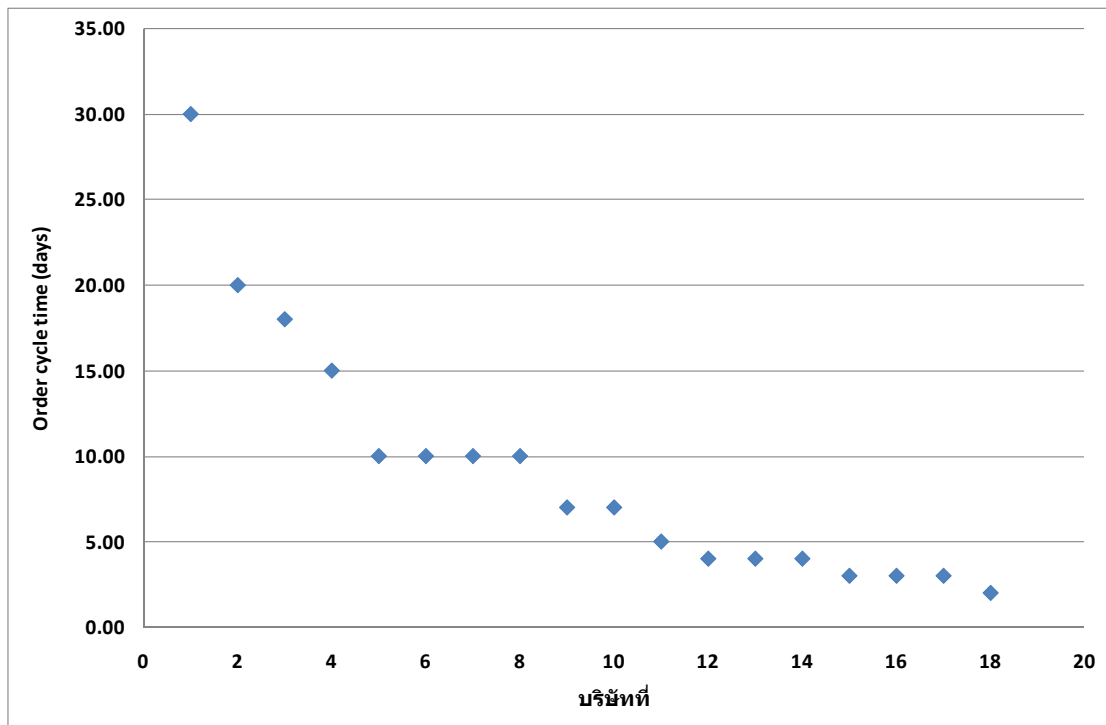
(15) พนักงานขายมีการแจ้งให้ลูกค้าทราบเกี่ยวกับวันที่จะส่งมอบสินค้าหรือบริการหรือไม่

จากผลสำรวจพบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีการแจ้งให้ลูกค้าทราบเกี่ยวกับวันที่จะส่งมอบสินค้าหรือบริการ ซึ่งถือว่าเป็นบริการพื้นฐานที่ทางบริษัทจะต้องมีให้แก่ลูกค้าอยู่แล้ว

ส่วนที่ 3 : Transaction

(1) Order cycle time : จำนวนวันที่นับตั้งแต่บริษัทได้รับการยืนยันการใช้บริการจนกระทั่งส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้า

จากการสำรวจพบว่า โดยเฉลี่ยแล้วจำนวนวันที่นับตั้งแต่บริษัทได้รับการยืนยันการใช้บริการจนกระทั่งส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าจะอยู่ที่ประมาณ 10 วัน แต่ก็มีความบางบริษัทที่สามารถตอบสนองได้เร็ว โดยใช้เวลาเพียง 2 วันเท่านั้น และก็มีบางบริษัทที่ใช้เวลาถึง 30 วันหรือ 1 เดือนจึงจะสามารถส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้าได้ เนื่องจากเป็นการขนส่งไปยังทวีปอเมริกาทางทะเล จะเห็นได้ว่าสำหรับผู้นำเข้า-ส่งออกของไทยนั้น มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ในระดับที่ดี ซึ่งถือได้ว่าเป็นจุดแข็งในการแข่งขันกับผู้นำเข้า-ส่งออกต่างประเทศ

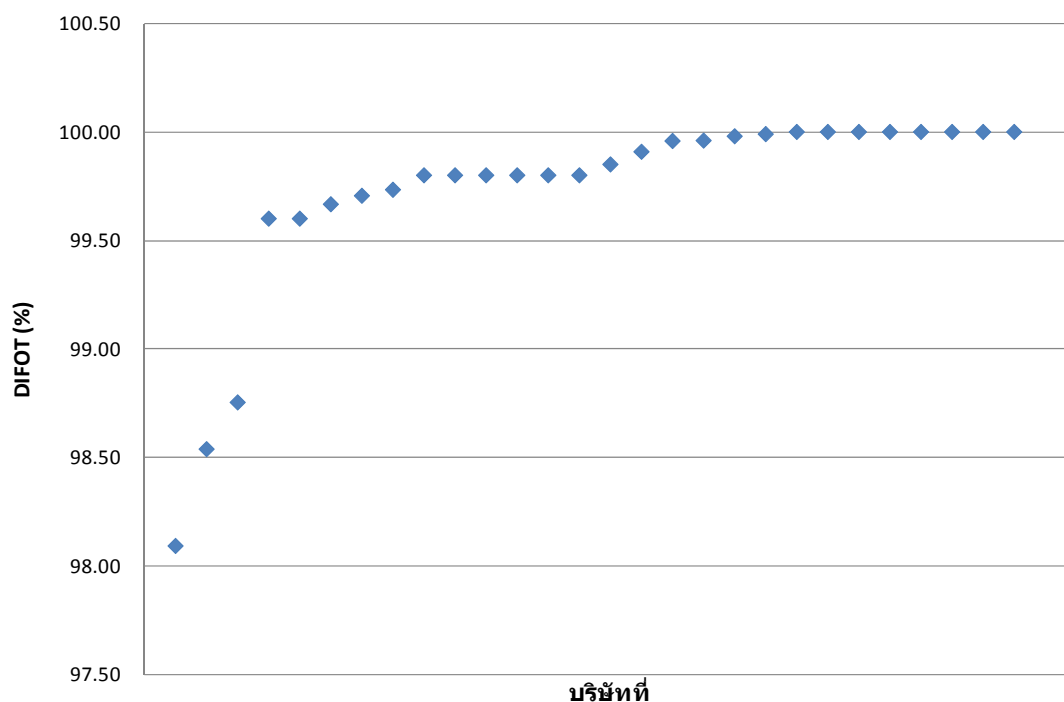


(2) DIFOT : บริษัทสามารถขนส่งสินค้าหรือบริการไปยังจุดหมายปลายทางได้ตรงตามเวลาที่กำหนด โดยต้องครบถ้วนตามจำนวนที่ลูกค้ากำหนด ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 มิติดังนี้

On time delivery : บริษัทสามารถขนส่งสินค้าไปยังจุดหมายปลายทางได้ตรงตามเวลาที่กำหนด หรือสามารถส่งมอบบริการให้กับลูกค้าได้ตามระยะเวลาที่กำหนด พบว่า โดยเฉลี่ย On time delivery จะอยู่ที่ประมาณร้อยละ 99 บริษัทที่มี On-time delivery ต่ำสุดคือประมาณร้อยละ 99 และสูงสุดที่สามารถส่งมอบได้ตรงเวลาคือร้อยละ 100 นั่นคือไม่มีการผิดพลาดเลย ส่วนใหญ่ (Mode) กลุ่มตัวอย่างสามารถมอบสินค้าได้ตรงเวลาคิดเป็นร้อยละ 100

Delivery in full : บริษัทสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการให้แก่ลูกค้าครบถ้วนตามจำนวนที่ลูกค้ากำหนด พบว่า โดยเฉลี่ย Delivery in full จะอยู่ที่ประมาณร้อยละ 99 บริษัทที่มี Delivery in full ต่ำสุดคือประมาณร้อยละ 99 และสูงสุดที่สามารถส่งมอบได้ครบจำนวนคือร้อยละ 100 นั่นคือไม่มีการผิดพลาดเลย ส่วนใหญ่ (Mode) กลุ่มตัวอย่างจะสามารถส่งมอบสินค้าได้ครบจำนวนคิดเป็นร้อยละ 100

ดังนั้น DIFOT ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างเป็นดังนี้ โดยเฉลี่ย DIFOT ของกลุ่มตัวอย่างคิดเป็นประมาณร้อยละ 99 ส่วน DIFOT ที่ต่ำที่สุดคือร้อยละ 98 และสูงสุดอยู่ที่ร้อยละ 100 โดยสามารถกล่าวได้ว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำเข้า-ส่งออกไทยนั้นมีความสามารถในการส่งมอบสินค้าได้ตรงเวลาและครบตามจำนวน เนื่องจากการขนส่งสินค้าจำนวน 100 ครั้งมีเพียง 2 ครั้งเท่านั้นที่มีการส่งมอบไม่ตรงเวลาและไม่ครบตามจำนวนที่ลูกค้าสั่ง ดังแสดงในรูป

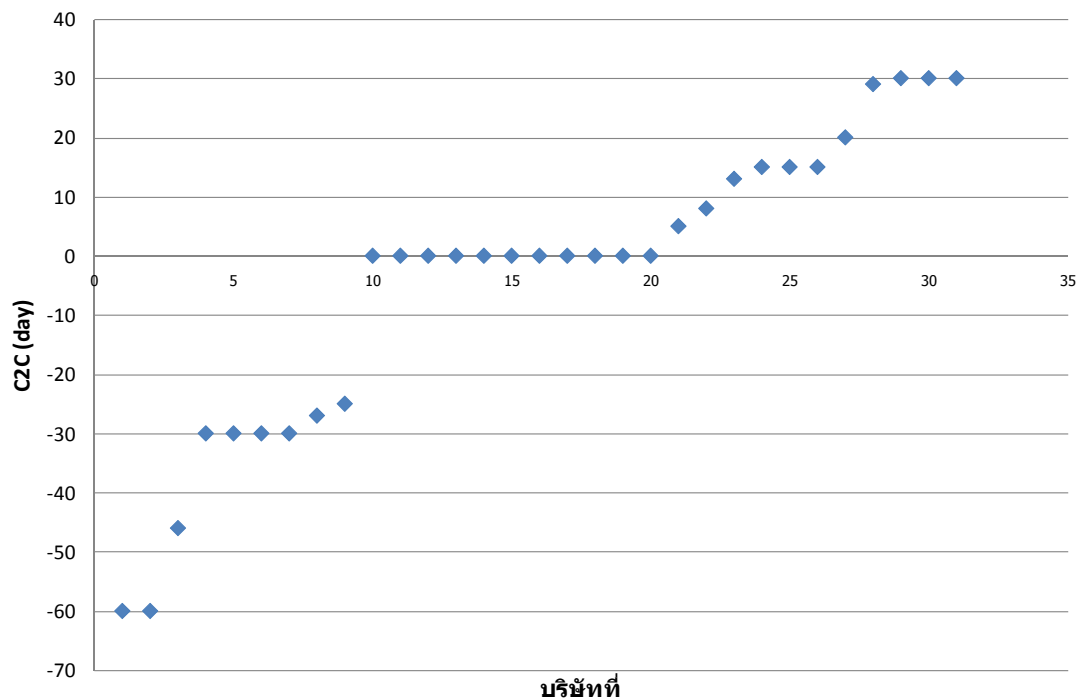


(3) Cash conversion cycle (C2C) : ระยะเวลาที่ลูกค้าชำระเงินภายใน Credit Term โดยเฉลี่ย (A/R) หัก ระยะเวลาที่ชำระเงินให้ซัพพลายเออร์โดยเฉลี่ย (A/P)

จากการสำรวจพบว่า โดยเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่างจะต้องชำระเงินให้แก่เจ้าของสินค้าภายใน 45 วัน และโดยเฉลี่ยจะได้รับเงินจากลูกค้าภายใน 41 วัน ทำให้ค่า C2C มีค่าเป็น - 4 วัน นั่นคือ บริษัทจะต้องจ่ายเงินออกไปก่อนแล้วจึงจะได้รับเงินค่าสินค้าจากลูกค้า

	A/R	A/P	C2C = A/R – A/P
ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง	40.55	44.68	- 4.13
ค่าต่ำสุด	30.00	0.00	30.00
ค่าสูงสุด	0.00	60.00	-60.00
ค่ามัธยฐาน (Mode)	30.00	30.00	0.00

จากกราฟด้านล่างแสดงให้เห็นค่าของ C2C สำหรับแต่ละบริษัท จะเห็นว่า มีบางบริษัทที่มีค่า C2C เป็น +30 ซึ่งก็หมายความว่าบริษัทจะได้รับเงินจากลูกค้าภายใน 30 วันก่อนที่จ่ายเงินค่าสินค้าให้กับซัพพลายเออร์ และก็มีบางบริษัทที่มีค่า C2C เป็นลบ อาทิ -60 นั่นก็หมายความว่า บริษัทจะต้องจ่ายเงินให้ซัพพลายเออร์ 60 วันก่อนที่จ่ายได้รับเงินจากลูกค้า



(4) Handling of queries : ระยะเวลาเฉลี่ยที่บริษัทของท่านสามารถตอบข้อซักถาม/ข้อสงสัยของลูกค้าได้ครบถ้วน นับจากได้รับข้อซักถาม/ข้อสงสัย

พบว่า โดยเฉลี่ยแล้วกลุ่มตัวอย่างสามารถที่จะตอบข้อซักถาม/ข้อสงสัยของลูกค้าได้ครบถ้วน นับจากได้รับข้อซักถาม/ข้อสงสัยภายในเวลา 7 ชั่วโมง แต่ก็มีจำนวน 17 บริษัทที่สามารถตอบข้อสงสัยได้เลยทันที และมีจำนวน 22 บริษัทที่ต้องใช้เวลาสูงสุดประมาณ 1 วัน เพื่อเตรียมข้อมูลและหาทางแก้ปัญหาให้กับลูกค้า ส่วนใหญ่ (Mode) กลุ่มตัวอย่างจะสามารถตอบข้อซักถาม/ข้อสงสัยของลูกค้าได้ครบถ้วน นับจากได้รับข้อซักถาม/ข้อสงสัยได้ภายในเวลา 1 ชั่วโมงเท่านั้น

(5) Perform services right the first time : โดยเฉลี่ยบริษัทสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรกที่ปฏิบัติการตามคำสั่งซื้อของลูกค้าคิดเป็นร้อยละเท่าใดของจำนวนคำสั่งซื้อทั้งหมด

พบว่า โดยเฉลี่ยแล้วกลุ่มตัวอย่างสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรกที่ปฏิบัติการตามคำสั่งซื้อของลูกค้าคิดเป็นร้อยละ 86 ของจำนวนคำสั่งซื้อทั้งหมด ซึ่งส่วนใหญ่ (Mode) กลุ่มตัวอย่างจะสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรกที่ปฏิบัติการตามคำสั่งซื้อของลูกค้าที่ระดับร้อยละ 100

(6) Ability to handle emergency orders : บริษัทของท่านมีระบบในการให้บริการสินค้าหรือบริการอื่นๆ ในกรณีเร่งด่วนหรือไม่

จากการสำรวจพบว่า โดยส่วนใหญ่แล้วกลุ่มตัวอย่างมีระบบในการให้บริการสินค้าหรือบริการอื่นๆ ในกรณีเร่งด่วนคิดเป็นร้อยละ 80 ส่วนอีกร้อยละ 20 ยังไม่มีระบบในการให้บริการสินค้าหรือบริการอื่นๆ ในกรณีเร่งด่วนแก่ลูกค้า

(7) Order tracing capability : บริษัทของท่านมีระบบในการติดตามสถานะของสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้าหรือไม่

จากการสำรวจพบว่า โดยส่วนใหญ่แล้วกลุ่มตัวอย่างมีระบบในการติดตามสถานะของสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้าคิดเป็นร้อยละ 68 ส่วนอีกร้อยละ 14 ยังอยู่ในระหว่างการติดตั้งระบบ และร้อยละ 18 ไม่มีระบบในการติดตามสถานะของสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้าเลย

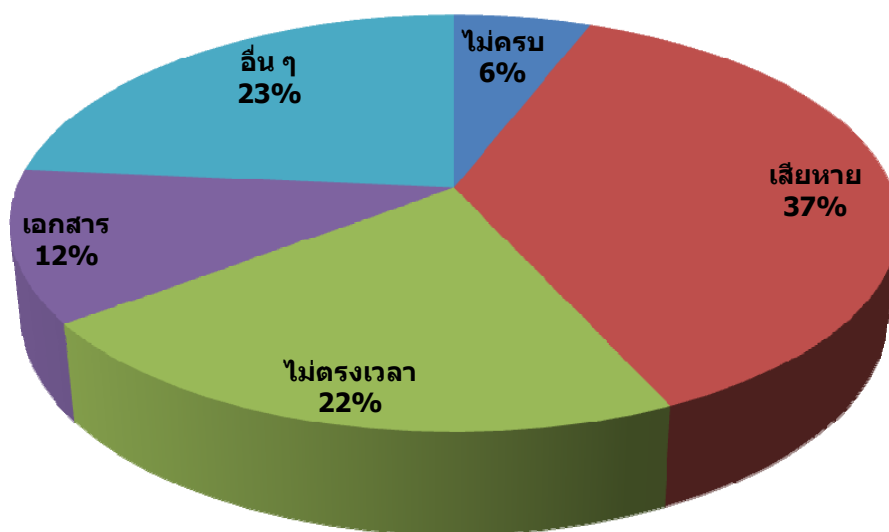
ส่วนที่ 4 : Post-transaction

(1) Customer complain rate : อัตราส่วนข้อร้องเรียนของลูกค้าหลังจากที่ได้รับสินค้าหรือบริการ โดยเฉลี่ยของจำนวนคำสั่งซื้อทั้งหมดในปีที่ผ่านมา

พบว่า โดยเฉลี่ยแล้ว กลุ่มตัวอย่างมีอัตราส่วนข้อร้องเรียนของลูกค้าหลังจากที่ได้รับสินค้าหรือบริการโดยเฉลี่ยของจำนวนคำสั่งซื้อทั้งหมดในปีที่ผ่านมาคิดเป็นร้อยละ 8 แต่ก็มีบางบริษัทที่ไม่มีข้อร้องเรียนเข้ามาเลย และสำหรับบางบริษัทสูงถึงร้อยละ 15 ของจำนวนคำสั่งซื้อทั้งหมดในปีที่ผ่านมา ส่วนใหญ่ (Mode) จะมีข้อร้องเรียนของลูกค้าหลังจากที่ได้รับสินค้าหรือบริการประมาณร้อยละ 6

(2) ประเภทของข้อร้องเรียนหรือปัญหาหลังจากที่ลูกค้าได้รับสินค้า

และเมื่อวิเคราะห์ต่อมาก็พบว่าโดยส่วนใหญ่แล้วข้อร้องเรียนจากลูกค้าจะเป็นเรื่องของสินค้าที่ไม่ได้รับความเสียหาย รองลงมาได้แก่ การส่งสินค้าไม่ตรงตามเวลาที่กำหนด มีข้อผิดพลาดเรื่องของเอกสาร และการได้รับสินค้าไม่ครบตามจำนวนที่สั่งไป



(3) ระยะเวลาเฉลี่ยที่บริษัทสามารถจัดการกับปัญหาหรือข้อร้องเรียนของลูกค้าได้นับตั้งแต่วันที่ได้รับคำร้องเรียนจากลูกค้า

พบว่า ระยะเวลาเฉลี่ยที่บริษัทสามารถจัดการกับปัญหาหรือข้อร้องเรียนของลูกค้าได้นับตั้งแต่วันที่ได้รับคำร้องเรียนจากลูกค้าอยู่ที่ประมาณ 7 วัน แต่ระยะเวลาที่น้อยที่สุดคือประมาณ 1 วัน และมากที่สุดคือประมาณ 60 วัน ส่วนใหญ่ (Mode) บริษัทสามารถจัดการกับปัญหาหรือข้อร้องเรียนของลูกค้าได้นับตั้งแต่วันที่ได้รับคำร้องเรียนจากลูกค้าภายในเวลา 3

(4) Accuracy of invoices and other documents : สัดส่วนร้อยละของข้อผิดพลาดของเอกสารใบแจ้งหนี้และเอกสารอื่นๆ ของใบแจ้งหนี้และเอกสารอื่นๆ ทั้งหมด

พบว่า สัดส่วนของข้อผิดพลาดของเอกสารใบแจ้งหนี้และเอกสารอื่นๆ ของใบแจ้งหนี้และเอกสารอื่นๆ ทั้งหมดอยู่ที่ประมาณร้อยละ 4 แต่ก็มีบางบริษัทที่มีข้อผิดพลาดของเอกสารเพียงร้อยละ 0.02 เท่านั้น และมากที่สุดคือร้อยละ 20 ส่วนใหญ่ (Mode) จะมีข้อผิดพลาดของเอกสารใบแจ้งหนี้และเอกสารอื่นๆ ของใบแจ้งหนี้และเอกสารอื่นๆ ทั้งหมดประมาณร้อยละ 1

สรุปผล

จากผลการศึกษาส่วนของผู้นำเข้า-ส่งออกไทย พบว่า ในปัจจุบันผู้ประกอบการไทยเริ่มให้ความสำคัญกับการค้าระหว่างไทยและจีนมากขึ้น โดยสินค้าส่วนใหญ่จะประเภทเคมีภัณฑ์ สินค้าอิเล็กทรอนิกส์ และอาหาร โดยสินค้าส่วนใหญ่จะเป็นสินค้าที่บรรจุในตู้คอนเทนเนอร์ ไม่ว่าจะเป็นแบบเต็มตู้ (FCL) หรือแบบไม่เต็มตู้ (LCL) ที่มีจุดหมายปลายทางในประเทศจีนที่เซี่ยงไฮ้

และเมื่อประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้นำเข้า-ส่งออกไทยเปรียบเทียบกับดัชนีประเมินประสิทธิภาพโลจิสติกส์ ของรายงาน “คู่มือวินิจฉัยความสามารถด้านโลจิสติกส์ของผู้ประกอบการธุรกิจ” จัดทำโดยสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ปี 2550 สามารถแสดงได้ดังรูปต่อไปนี้

KPI	----- Performance -----			WORLD CLASS
Avg order cycle time	> 10 days	7 – 10 days	< 7 days	
DIFOT	< 80%	80 - 95%	> 95%	
Cash conversion cycle	> 7 days	0 - 7 days	> 0 day	
Handling of inquiries	> 3 days	1 – 3 days	< 1 days	
Perform service right at first time	< 90%	90 - 99%	> 99%	
Customer complain rate	> 5%	0.1 – 5%	< 0.1%	
Order Accuracy Rate	< 90%	90 - 98%	> 98%	
Avg cycle time for customer return	> 3 days	1 – 3 days	< 1 days	
Disadvantage			Parity	Advantage

สำหรับการตีความดัชนีประเมินประสิทธิภาพโลจิสติกส์ของคู่มือวินิจฉัยความสามารถด้านโลจิสติกส์ของผู้ประกอบการธุรกิจนั้น มีความหมายว่า

- หากผลการประเมินอยู่ในช่วงของ Disadvantage หรือแถบสีแดง (ซ้ายมือ) อธิบายได้ว่า กิจกรรมโลจิสติกส์นั้นๆ ที่ทางบริษัทกำลังดำเนินการอยู่ไม่สามารถที่จะแข่งขันได้กับบริษัทอื่นๆ ในอุตสาหกรรม
- หากผลการประเมินอยู่ในช่วงของ Parity หรือแถบสีเหลือง (ตรงกลาง) อธิบายได้ว่า กิจกรรมโลจิสติกส์นั้นๆ ที่ทางบริษัทกำลังดำเนินการอยู่ในระดับเดียวกับที่บริษัทอื่นดำเนินการอยู่
- หากผลการประเมินอยู่ในช่วงของ Advantage หรือแถบสีเขียว (ขวามือ) อธิบายได้ว่า กิจกรรมโลจิสติกส์นั้นๆ ที่ทางบริษัทกำลังดำเนินการอยู่มีประสิทธิภาพดีกว่าบริษัทอื่นๆ ในอุตสาหกรรม

ดังนั้น จากรูปสามารถอธิบายความหมายได้ว่า

- กลุ่ม Disadvantage หรือกลุ่มที่ไม่สามารถแข่งขันได้
 - Average Order Cycle time ของผู้นำเข้า-ส่งออกไทย อยู่ในระดับที่ไม่สามารถแข่งขันได้
 - Perform service right at first time rate ของผู้ให้บริการนั้นต่ำกว่าร้อยละ 90 ซึ่งถือว่าไม่สามารถแข่งขันได้
 - Customer complain rate ที่ได้รับการร้องเรียนจากลูกค้ามากกว่าร้อยละ 5 ทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้

- Average cycle time for customer return หรือการจัดการเรื่องการรับคืนสินค้าจากลูกค้า ต้องใช้เวลามากกว่า 3 วันจึงจะดำเนินการเสร็จสิ้น ทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้
- (2) กลุ่ม Parity หรือกลุ่มที่มีความสามารถในระดับเดียวกัน
- Order accuracy rate นั้น ถือได้ว่าอยู่ในระดับเดียวกับบริษัทอื่นๆ
- (3) กลุ่ม Advantage หรือกลุ่มที่สามารถแข่งขันได้
- DIFOT อยู่ในช่วงมากกว่าร้อยละ 95 ซึ่งถือว่าได้เปรียบกว่าบริษัทอื่นๆ
 - Cash Conversion Cycle อยู่ในช่วงที่ต่ำกว่า 0 วัน ซึ่งถือว่าได้เปรียบกว่าบริษัทอื่นๆ
 - Handling of inquiries กล่าวได้ว่าผู้นำเข้า-ส่งออกไทยมีความสามารถด้านการแข่งขันในเรื่องของการตอบสนองความต้องการได้เป็นอย่างดี ซึ่งดูได้จากการที่สามารถดำเนินการเรื่องคำสั่งซื้อของลูกค้าที่มีเข้ามาได้ภายในเวลาไม่เกิน 1 วัน

บทที่ 6

ข้อเสนอแนะ

ผลและข้อเสนอแนะที่ได้จากการทำ Focus Group

ประเด็นที่ 1

“ผู้ประกอบการทั้งผู้ให้บริการโลจิสติกส์ของไทย และผู้นำเข้า-ส่งออกไทยที่เป็นผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก ยังมีการรวมกลุ่มเพื่อสร้างความร่วมมือหรืออำนาจต่อรองทางการค้าร่วมกันในระดับที่น้อย” ซึ่งสาเหตุหลักเนื่องมาจาก

- การรวมตัวในลักษณะแนวดิ่ง (Horizontal) ซึ่งเป็นการรวมตัวของผู้ประกอบการที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน อาจไม่ประสบความสำเร็จในระยะยาว เนื่องจากการที่ผู้ประกอบการที่มารวมตัวกันนี้ เป็นผู้ประกอบการที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน ดังนั้น ประเด็นทางด้านผลประโยชน์ที่ทับซ้อนกัน (Conflict of Interest) จะป็นประเด็นที่มีส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการรวมตัวกันมากที่สุด
- ประเด็นทางการแบ่งปันข้อมูล (Information sharing) ด้านการรวมกลุ่มเพื่อสร้างความเข้มแข็งร่วมกันนี้ จะต้องมีการแบ่งปันข้อมูลต่างๆ ที่มีความจำเป็น เพื่อที่จะนำข้อมูลที่เป็นประโยชน์เหล่านั้นมาใช้ในการวางแผนและกำหนดแผนการดำเนินงานให้กับกลุ่ม แต่ในทางปฏิบัติพบว่าสมาชิกส่วนใหญ่มักไม่แบ่งปันข้อมูลต่างๆ ที่มีความสำคัญเนื่องจากสมาชิกเหล่านั้นมองว่าข้อมูลดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อการแข่งขันของตนเอง
- จากการศึกษาการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการพบว่า ในทางปฏิบัติการรวมกลุ่มจะเริ่มประสบความสำเร็จและเห็นผลจะใช้ระยะเวลาดีก่อนข้างนานประมาณ 2-3 ปีขึ้นไป ซึ่งสมาชิกในกลุ่มบางรายที่คาดหวังผลสำเร็จในระยะสั้นอาจจะมองว่าการรวมกลุ่มดังกล่าวนี้ไม่ประสบผลสำเร็จและไม่สนใจที่จะเป็นสมาชิกของกลุ่มอีกต่อไป ทำให้การรวมกลุ่มขาดความเข้มแข็ง

ข้อเสนอแนะ

ผู้ประกอบการเหล่านี้ ทั้งผู้ให้บริการโลจิสติกส์ของไทยและผู้นำเข้า-ส่งออกไทยที่เป็นผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก ควรจะมีการรวมตัวกัน เพื่อสร้างความเข้มแข็งและเพิ่มอำนาจการต่อรองในการดำเนินธุรกิจ โดยอาจจะมีการรัฐเป็นตัวกลางหรือผู้ให้การสนับสนุน (Facilitator) ในกรณีที่ผู้ประกอบการขาดเงินทุน เทคโนโลยี หรือองค์ความรู้ในการดำเนินงาน เพื่อให้การรวมกลุ่มเป็นไปอย่างโปร่งใสและไม่ทำให้ผลประโยชน์ไปตกอยู่กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง อย่างไรก็ตามยังมีประเด็นอีกหลายประเด็นที่จะต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบถึงผลดีผลเสียที่จะเกิดขึ้นจากการรวมกลุ่มกันของผู้ประกอบการเหล่านี้จากประเด็นปัญหาที่ได้กล่าวไว้เบื้องต้น นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ข้อเสนอแนะว่าควรจะมีการรวมกลุ่มกันในลักษณะแนวดิ่ง (Vertical) ซึ่งเป็นการรวมกลุ่มกันในลักษณะของโซ่อุปทาน (Supply Chain) กล่าวคือ เป็นการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการที่มีได้ดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกัน แต่เป็นการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการที่เสริมสร้างขีดความสามารถในแต่ละด้านที่ตัวเองไม่มีหรือไม่ชำนาญ (Synergy) เพื่อสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับตนเอง

ซึ่งผู้เสนอแนะกล่าวว่า การรวมกลุ่มกันในลักษณะนี้น่าจะเห็นผลสำเร็จมากกว่าการรวมกลุ่มกันในลักษณะแนวนอน (Horizontal) อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่น่าสนใจในการรวมกลุ่มในลักษณะนี้คือ การรวมกลุ่มจะต้องนำโดยสมาชิกที่มีอำนาจต่อรองค่อนข้างสูง (Focal firm) ในโซ่อุปทาน ซึ่งสมาชิกที่มีอำนาจการต่อรองที่สูงเหล่านี้ อาจจะทำธุรกรรมโดยการบีบบังคับสมาชิกรายอื่นๆ ให้ปฏิบัติตามเงื่อนไขของตน ซึ่งประเด็นดังกล่าวเป็นประเด็นที่ควรจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบเช่นกัน

อย่างไรก็ตาม แนวคิดด้านการรวมกลุ่มกันระหว่างผู้ประกอบการทั้งในแง่ของการรวมกลุ่มกันทั้งในแนวนอน (Horizontal) และแนวตั้ง (Vertical) นั้นมิได้หมายความว่าประสบความสำเร็จในทุกๆ กรณี เนื่องจากการรวมกลุ่มกันเพื่อดำเนินธุรกิจนั้นเป็นการฝืนธรรมชาติในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นควรมีแนวทางในการดำเนินงานอย่างละเอียดก่อนที่จะมีการรวมกลุ่ม เช่น การศึกษากรณีศึกษาในการรวมกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

ประเด็นที่ 2

“การแข่งขันในปัจจุบันของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ของไทยมักจะแข่งขันกันโดยการตัดราคา” ซึ่งการแข่งขันในลักษณะนี้ ทำให้ผู้ประกอบการรายย่อยที่ไม่มีเงินทุนเพียงพอไม่สามารถแข่งขันได้และต้องออกจากธุรกิจไปในที่สุด นอกจากนี้การแข่งขันโดยวิธีการตัดราคา ยังจะส่งผลกระทบต่อผู้ให้บริการในแง่ของประสิทธิภาพในการให้บริการ เนื่องจากการที่ผู้ให้บริการได้รับราคาค่าบริการที่ต่ำลงทำให้ผู้ให้บริการอาจจะไม่สามารถให้บริการได้อย่างเต็มที่ หรือมีความจำเป็นที่จะต้องลดการให้บริการบางอย่างลงไป ซึ่งจะส่งผลให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้ในระยะยาว และเกิดความไม่น่าเชื่อถือในการใช้บริการ

ในปัจจุบัน ผู้ใช้บริการส่วนใหญ่มักจะเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ระดับโลก (Global companies) ในการให้บริการกิจกรรมหลัก หรือ Shipment ใหญ่ ดังนั้น ในส่วนของกิจกรรมการให้บริการโลจิสติกส์ที่เป็นกิจกรรมรอง หรือ Shipment ขนาดเล็ก ทางผู้ให้บริการจะใช้กลยุทธ์ในลักษณะของการต่อรองราคากับผู้ให้บริการโลจิสติกส์ของไทยขนาดกลางและขนาดเล็ก โดยเปรียบเทียบราคาการให้บริการระหว่างผู้ให้บริการแต่ละราย ทำให้ผู้ให้บริการเองมีการแข่งขันทางด้านราคากันสูงมาก เนื่องจากส่วนแบ่งทางการตลาดส่วนใหญ่ได้สูญเสียไปให้กับผู้ให้บริการโลจิสติกส์ระดับโลก (Global companies) แล้ว

ข้อเสนอแนะ

การแก้ไขปัญหาด้านการแข่งขันทางด้านการตัดราคาระหว่างผู้ประกอบการด้วยกันเอง เป็นปัญหาที่จะต้องมีการแก้ไขกันในระยะยาว ซึ่งในแง่ของการกำหนดดัชนีราคาที่เป็นมาตรฐานในการให้บริการนั้น ก็เป็นแนวทางหนึ่งในการลดการแข่งขันในการตัดราคา อย่างไรก็ตาม หากผู้ให้บริการรายใดรายหนึ่งนำเสนอราคาที่ต่ำกว่าราคามาตรฐาน ก็จะทำให้เกิดการแข่งขันทางด้านการตัดราคากันเหมือนเดิม ซึ่งในการแก้ปัญหาดังกล่าวนี้นั้นเบื้องต้นตัวผู้ให้บริการโลจิสติกส์ของไทยขนาดกลางและขนาดเล็ก (Local companies) เองจะต้องมีการพัฒนาตนเอง ปรับปรุงการให้บริการที่มีความยืดหยุ่นและหลากหลายมากขึ้น

ประเด็นที่ 3

“ ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ขนาดกลางและขนาดเล็ก (Local companies) ของไทยไม่มีบริการตามที่ลูกค้าต้องการ ” ซึ่งบริการดังกล่าวได้แก่ ระบบติดตามสถานะของสินค้า (Tracking system) ซึ่งในปัจจุบันบริการดังกล่าวนี้ถือว่าเป็นปัจจัยหลักสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ผู้ใช้บริการใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาในการเลือกใช้บริการ ในขณะที่ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ระดับโลก (Global companies) สามารถนำเสนอระบบติดตามสถานะของสินค้า (tracking system) นี้แก่ผู้ใช้บริการได้ เนื่องจากบริษัทเหล่านี้มีเครือข่ายอยู่ทั่วโลก และมีความชำนาญในการลงทุนติดตั้งระบบดังกล่าว แต่ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ของไทยขนาดกลางและขนาดเล็ก (Local companies) ไม่สามารถนำเสนอบริการดังกล่าวให้กับผู้ใช้บริการได้ เนื่องจากจะต้องมีการลงทุนสูงในการติดตั้งระบบดังกล่าว และไม่คุ้มค่าในการลงทุน ทำให้ในปัจจุบันผู้ใช้บริการซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้ส่งออก มักจะเลือกใช้บริการกับผู้ให้บริการโลจิสติกส์ระดับโลก (Global companies) ที่สามารถตอบสนองความต้องการเหล่านี้แก่ผู้ใช้บริการได้

ข้อเสนอแนะ

การติดตั้งระบบการติดตามสถานะสินค้า (Tracking system) ให้แก่ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ของไทยขนาดกลางและขนาดเล็ก (Local companies) นั้นจะต้องมีการลงทุนที่ค่อนข้างสูง ดังนั้น ภาครัฐควรที่จะมีการพัฒนาซอฟต์แวร์ดังกล่าวเพื่อให้ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ของไทยสามารถใช้ร่วมกันได้ และสามารถเชื่อมต่อกับเครือข่ายต่างๆ ที่มีอยู่ได้ ซึ่งในการลงทุนเบื้องต้น ภาครัฐอาจจะเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายในการพัฒนาหรือเขียนโปรแกรม โดยที่ภาครัฐจะเป็นผู้เก็บค่าใช้บริการจากผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ตามสัดส่วนของการใช้งาน ซึ่งจะทำให้ผู้ให้บริการโลจิสติกส์เหล่านี้ไม่ต้องลงทุนเป็นจำนวนมาก และสามารถนำเสนอบริการดังกล่าวแก่ผู้ใช้บริการได้ ทำให้เป็นการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับผู้ให้บริการโลจิสติกส์ขนาดกลางและขนาดเล็กของไทยอีกทางหนึ่ง