

การวิเคราะห์โมเดลธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์ขนาดใหญ่จากบริษัทต้นแบบ กรณีศึกษาบริษัท S

ปภาวรินทร์ เมืองจันทิก

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

มิถุนายน 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

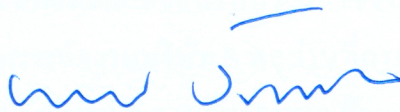
คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณา
งานนิพนธ์ของ ปภาวรินทร์ เมืองจันทัก ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์



.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพชรรัตน์ วิริยะสีบพงศ์)

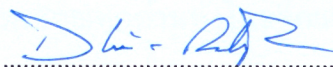
คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์



.....ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพชรรัตน์ วิริยะสีบพงศ์)

.....กรรมการ

(ดร.ธัญพร วิเชียรเกื้อ)



.....กรรมการ
(ดร.ธีระชินภัทร รามเดชะ)

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยวอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพา



..... คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรณี พิมาพันธุ์ศรี)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. 2563

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เพชรรัตน์ วิริยะสีบพงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ซึ่งได้กรุณาให้คำปรึกษา และชี้แนะแนวทางในการศึกษาค้นคว้ามาโดยตลอด เป็นอย่างดี ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ และให้ความเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ และขอกราบ ขอบพระคุณคณาจารย์คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยวทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ให้แก่ ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาการศึกษาที่ผ่านมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบ รวมทั้งให้ คำแนะนำและชี้แนะเพื่อแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ และคณะกรรมการสอบ ปากเปล่าที่ได้ให้ความกรุณาเสนอแนะและข้อปรับปรุงแก้ไขงานนิพนธ์ฉบับนี้ให้ถูกต้องและ สมบูรณ์ นอกจากนี้ ขอขอบคุณพนักงานบริษัท S ทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าในการ ตอบคำถามและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ทำให้งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาท ความรู้ และ ครอบครั้ว ที่ให้การสนับสนุน และส่งเสริมการศึกษาเป็นอย่างดีรวมถึงการให้กำลังใจมาตลอด ระหว่างการศึกษา ทำให้ผู้วิจัยมีความอดทน และมานะพยายาม จนกระทั่งงานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ ได้ด้วยดี

คุณประโยชน์ของงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตาแด่บุพการี บุรพจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าประสบความสำเร็จ มาจนถึงทุกวันนี้

ปภาวรินทร์ เมืองจันทิก

58920091: บธ.ม.

คำสำคัญ: โมเดลธุรกิจ/ขนส่ง/ โลจิสติกส์/ ธุรกิจขนส่ง/ การวิเคราะห์โมเดลธุรกิจ

ปภาวรินทร์ เมืองจันทิก: การวิเคราะห์โมเดลธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์ขนาดใหญ่จากบริษัทต้นแบบ กรณีศึกษาบริษัท S (ANALYSIS OF LARGE LOGISTICS BUSINESS MODEL FROM A BEST PRACTICE COMPANY CASE STUDY OF S). อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: เพชรรัตน์ วิริยะสีบพงศ์, Ph.D., 53 หน้า. ปี พ.ศ. 2563

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์โมเดลธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์ขนาดใหญ่จากบริษัทต้นแบบกรณีศึกษาบริษัท S ดำเนินการวิจัยโดยศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูล 2 ส่วน ประกอบด้วยการศึกษาแบบกรณีศึกษา จากแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริบทของงานวิจัย โดยศึกษาผ่านแนวคิดและทฤษฎีแผนผังโมเดลธุรกิจ Business model canvas การศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคลากรในองค์กร โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง กำหนดขอบเขตประชากร และกลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรในองค์กรที่มีประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป และเป็นระดับตำแหน่งมืออาชีพ รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 6 ท่าน และความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์ขนาดใหญ่ เพื่อเป็นการบูรณาการความรู้ในส่วนต่าง ๆ ที่ได้จากการศึกษาโมเดลของธุรกิจที่เป็นต้นแบบด้านขนส่งโลจิสติกส์ขนาดใหญ่ และสามารถใช้เป็นข้อมูลและแนวทางในการพัฒนาธุรกิจด้านขนส่งโลจิสติกส์

จากการวิเคราะห์พบว่าบริษัท S มีลูกค้าเพียงรายเดียว เนื่องจากถูกก่อตั้งมาเพื่อขับเคลื่อนห่วงโซ่อุปทาน ของลูกค้าให้ดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยบริการด้านการขนส่งโลจิสติกส์มีการจัดการกระบวนการต่าง ๆ เกี่ยวกับการขนส่งโลจิสติกส์อย่างครบวงจรและโดยใช้ระบบไอทีมาบริหารเพื่อจัดการด้านการติดต่อสื่อสารที่สามารถติดต่อสื่อสารกับลูกค้าและกลุ่มบริษัทในเครือทั่วโลกได้อย่างรวดเร็ว และต้องมีทรัพยากรที่เพียงพอต่อความต้องการ เพื่อให้เกิดสภาพคล่องในองค์กร รวมถึงระบบปฏิบัติการของบริษัท ซึ่งหลังจากนี้จะใช้คำว่าระบบปฏิบัติการ B ที่เป็นทรัพยากรหนึ่งขององค์กรและจัดเป็นทรัพย์สินทางปัญญาเฉพาะของบริษัทที่เป็นตัวแปรในการขับเคลื่อนห่วงโซ่อุปทานให้แก่ลูกค้า ซึ่งเป็นหนึ่งในสิ่งที่สำคัญที่ทำให้บริษัท S เหนือกว่าบริษัทขนส่งโลจิสติกส์อื่น ๆ เนื่องจากสามารถตอบสนองกิจกรรมหลัก คือการนำเข้าส่งออก คิดตามและเรียกเก็บเงินให้บรรลุวัตถุประสงค์ของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยบริการที่มีความโปร่งใสและตรงไปตรงมา หน้าที่สำคัญของบริษัทแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย 1. ลูกค้าที่สร้างแรงผลักดันและทำให้บริษัทคงอยู่ 2. คู่ค้าที่ทำให้กระบวนการต่าง ๆ ดำเนินไปได้จากต้นทุนไปสู่ปลายทางอย่างสมบูรณ์ โดยที่บริษัท S จะเป็นผู้บริหารจัดการโดยรวมทั้งหมด ในการดำเนินงานด้านต้นทุนของบริษัท S ได้มีการจัดการต้นทุนในการดำเนินงานด้านต้นทุนแปรผัน โดยมีการประมูลราคาสำหรับเลือกคู่ค้าในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้ได้ผลประกอบการที่ดีที่สุด และต้องแน่ใจว่าจะไม่เกิดปัญหาระหว่างการจัดส่ง โดยรายได้ของบริษัทขึ้นกับกำลังการผลิตและผลประกอบการของลูกค้าโดยตรง

58920091: M.B.A.

KEYWORDS: BUSINESS MODEL/ TRANSPORT/ LOGISPORT/ BUSINESS MODEL/
ANALYSIS OF LARGE LOGISTICS BUSINESS MODEL

PAPAWARIN MUANGJANTUEK: ANALYSIS OF A LARGE LOGISTICS
BUSINESS MODEL FROM A BEST PRACTICE COMPANY CASE STUDY OF COMPANY S).
ADVISORY COMMITTEE: PHETCHALAS WIRIYASUEBPHONG, Ph.D., 53 P. 2020.

This study was conducted with the aim of analyzing a large logistics model from a best practice company in a case study of S company. The study was conducted by examining data from a 2-part data source composed of case studies from various lines of thought and theories related to the context of the research and studying lines of thought, the Business Model Canvas theory and qualitative data obtained from in-depth interviews with personnel in the organization. The sample was selected by purposive sampling. The scope of the population and sample were the personnel in the organization with ten years of work experience and up. Furthermore, the participants were at the professional level and totaled six participants altogether. The participants were also directly involved in operating the large logistics business for the purpose of integrating knowledge in various areas obtained from the study of the large logistics business model from a best practice company, which can be used as data and guidelines for business development in logistics.

According to the analysis, Company S was found to have only one customer, because it had been established to keep the supply chain moving for the customer to operate efficiently. The logistics/transport business was managed with various processes involving one-stop transport/logistics by using an IT system to administrate in order to manage communications. That is capable of communicating with customers and groups of companies in the network all over the world rapidly. The system also requires sufficient resources to meet its needs for the purpose of liquidity in the organization. Moreover, the company's operating system called "B", one of the organization's resources and categorized as intellectual property belonging solely to the company, is a variable in the movement of the supply chain for the customer. Consequently, this is one of the important things placing Company S above other transport/logistics companies, because it is able to handle its main activities, exports, monitoring and billing, to achieve the customer's objectives efficiently with transparent, straightforward services. The company's main shareholders are divided into the following two groups: 1. customers that create a driving force and give the company staying power and 2. trading partners that keep various processes going full scale from start to finish. Company S is the managing executive over everything. Company S practices cost management in operating its business in terms of variable costs. Price biddings are held for the selection of trading partners in business operations for the purpose of best performance and there must be certainty that there will be no problems during transport. The company's income relies directly on production capacity and the performance of its customer.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฌ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญ.....	1
วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	2
ขอบเขตของงานวิจัย	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	3
2 แนวคิดและทฤษฎี.....	4
ข้อมูลบริษัทต้นแบบ กรณีศึกษาบริษัท S.....	4
แนวคิดและทฤษฎีการจัดการ โลจิสติกส์	7
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการขนส่ง โดยผู้ให้บริการภายนอก.....	13
แนวคิดและทฤษฎีโมเดลธุรกิจสินค้าไป	18
กรอบแนวความคิดการวิจัย.....	22
3 วิธีการดำเนินงานวิจัย	23
การออกแบบงานวิจัย.....	23
วิธีดำเนินการวิจัย	23
การกำหนดประชากรกลุ่มเป้าหมายหลัก	24
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	25
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	26
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	30
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	31
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	32

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลสำรวจองค์ประกอบแต่ละประเภท	33
ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล	33
ส่วนที่ 2 ผลการสำรวจองค์ประกอบแต่ละประเภทของโมเดลธุรกิจขนส่ง โลจิสติกส์	34
5 สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	40
สรุปผล.....	41
อภิปรายผล.....	42
ข้อเสนอแนะ	45
การศึกษาวิจัยครั้งต่อไป	46
บรรณานุกรม	47
ภาคผนวก	49
ประวัติย่อของผู้วิจัย	53

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3-1 องค์ประกอบการสัมภาษณ์	27
4-1 ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์	33

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2-1 กรอบแนวความคิด โมเดลธุรกิจผืนผ้าใบ.....	23
4-1 แผนผังของหุ้นส่วนหลัก (Key partner).....	37
5-1 โมเดลธุรกิจผืนผ้าใบ ธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์ขนาดใหญ่จากบริษัทต้นแบบ กรณีศึกษา บริษัท S	41

บทที่ 1

บทนำ

งานวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์โมเดลธุรกิจขนส่ง โลจิสติกส์ขนาดใหญ่จากบริษัทต้นแบบกรณีศึกษาบริษัท S เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยที่มา วัตถุประสงค์ ขอบเขตและประโยชน์ของงานวิจัย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความเป็นมาและความสำคัญ

กลุ่มธุรกิจต่าง ๆ มีการแข่งขันกันสูงและแน่นอนว่าจะมีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ในอนาคต อีกทั้งยังมีการเปิดการค้าเสรีทำให้การค้า การทำธุรกิจ ไร้พรมแดนยิ่งขึ้น ซึ่งจากปัจจัยเหล่านี้ทำให้ภาคธุรกิจต้องยกระดับความสามารถของตัวเองในการบริหารจัดการให้ตอบโจทย์กับความต้องการของลูกค้า โดยสิ่งที่เป็นตัวแปรสำคัญที่สุดที่กลุ่มธุรกิจจะต้องคำนึงถึงคือการลดต้นทุน การลดต้นทุนทางด้านโลจิสติกส์ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากโลจิสติกส์มีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องมากมาย ไม่ว่าจะเป็น การขนส่งระหว่างสถานที่ต่าง ๆ ซึ่งเป็นกิจกรรมหลักของการขนส่งโลจิสติกส์ และยังมีกิจกรรมอื่น ๆ ที่บริษัทขนส่งโลจิสติกส์ต้องดำเนินการ เช่น การจัดการสินค้าคงคลัง ได้แก่ การบริหารสินค้าคงคลังเพื่อให้เกิดการหมุนเวียนหรือการกระจายสินค้าออกไปอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดซื้อ ได้แก่ การบริหารจัดการในเรื่องวัตถุดิบ จัดวัตถุดิบที่มีคุณภาพให้เพียงพอต่อความต้องการ และในเวลาที่เหมาะสม รวมถึงการให้บริการลูกค้า เป็นต้น การทำให้ต้นทุนทางด้านโลจิสติกส์ลดลงได้ต้องเกิดจากการบริหารจัดการโลจิสติกส์ (Logistics management) ที่ดี หากผู้ประกอบการสามารถบริหารจัดการโลจิสติกส์ได้อย่างมีประสิทธิภาพแน่นอนว่าจะเป็นหนึ่งในกลไกพื้นฐานที่ทำให้ธุรกิจเติบโตไปข้างหน้าต่อไป (BHL Total Logistics)

ปัจจุบันบริษัทต่าง ๆ เริ่มประสบปัญหาทางด้านความคล่องตัวในการจัดการขนส่งโลจิสติกส์และทัศนวิสัยในสินค้าคงคลัง ซึ่งทำให้เกิดความยากในการตอบสนองต่อห่วงโซ่อุปทานที่หลากหลาย นอกเหนือจากนั้นยังขาดบุคลากรที่เป็นที่ปรึกษาและเป็นผู้เชี่ยวชาญ รวมถึงการขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานในกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้การจัดการขนส่งโลจิสติกส์ไม่ราบรื่น และทำให้เกิดค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ต้นทุนในการดำเนินงานสูงขึ้น ซึ่งมาพร้อมกับความต้องการของลูกค้าที่หลากหลาย ลูกค้ามีการต่อรองสูง แต่ประสิทธิภาพของการดำเนินงานลดลง ซึ่งการจัดการขนส่งโลจิสติกส์โดยการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทางในการ

ขนส่งโลจิสติกส์ ต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานในกิจกรรมสนับสนุน เพื่อออกแบบ สร้าง หรือปรับระบบ โลจิสติกส์ให้เหมาะสมกับประเภทของอุตสาหกรรม เพื่อตอบสนองระบบห่วงโซ่อุปทานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละรายได้อย่างดีที่สุด เนื่องจากการจัดการโลจิสติกส์เปรียบเสมือนเป็นฟันเฟืองที่ช่วยในการขับเคลื่อนธุรกิจ

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า การดำเนินธุรกิจการขนส่งโลจิสติกส์ต้องอาศัยหลักการแม่แบบโมเดลธุรกิจ (Business model canvas) ที่พัฒนาขึ้นมาให้เป็นเครื่องมือสำเร็จรูป โดย Alex Osterwalder เพื่อเติมช่องว่างในโมเดลของธุรกิจช่วยให้ผู้ประกอบการหรือผู้ที่สนใจสามารถมองเห็นภาพรวมของธุรกิจได้อย่างชัดเจนมากขึ้น เพื่อให้ผู้ประกอบการหรือผู้ที่สนใจสามารถประเมินความเสี่ยงในการลงทุนได้ดียิ่งขึ้น (Osterwalder & Pigneur, 2005) และยังสามารถช่วยตอบโจทย์สำคัญต่าง ๆ ในการทำธุรกิจและช่วยอธิบายที่มาที่ไปของวิธีต่าง ๆ ที่องค์กรใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์หรือรอบด้านในการวางแผนธุรกิจ การสร้างธุรกิจหรือการดำเนินงานตั้งแต่เริ่มการขนส่งสินค้าจากต้นทางไปยังปลายทาง การติดตามสถานะของสินค้า ตลอดจนการเรียกเก็บเงิน

ดังนั้น ผู้วิจัยได้เล็งเห็นว่าการดำเนินธุรกิจจะต้องมีแม่แบบในการดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงในธุรกิจนั้น ๆ หรือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรในการประสานงานในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการให้แก่ลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษารื่องการวิเคราะห์โมเดลธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์ขนาดใหญ่จากบริษัทต้นแบบ กรณีศึกษาบริษัท S

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

วิเคราะห์โมเดลธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์ขนาดใหญ่จากบริษัทต้นแบบ กรณีศึกษาบริษัท S

ขอบเขตของงานวิจัย

ขอบเขตของงานวิจัยเรื่อง วิเคราะห์โมเดลธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์ขนาดใหญ่จากบริษัทต้นแบบ กรณีศึกษาบริษัท S ประกอบด้วยขอบเขตด้านเนื้อหาการศึกษา และขอบเขตทางด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาการศึกษา

ขอบเขตด้านเนื้อหาของงานวิจัยนี้ จะทำการศึกษานิวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริบทของงานวิจัยนี้ โดยนิวคิดและทฤษฎีหลัก ๆ คือ ทฤษฎีโมเดลธุรกิจสี่ด้าน

2. ขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ขอบเขตทางด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้ จะทำการศึกษาจากพนักงานบริษัท S

3. พื้นที่

แหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี

4. ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

กุมภาพันธ์ - มีนาคม พ.ศ. 2563

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงโมเดลธุรกิจการขนส่งโลจิสติกส์ขนาดใหญ่ของบริษัท S
2. ทำให้ทราบถึงแนวทางการพัฒนาธุรกิจการขนส่งโลจิสติกส์ขนาดใหญ่ของบริษัท S

นิยามศัพท์เฉพาะ

โมเดลธุรกิจ (Business model) หมายถึง เครื่องมือที่ช่วยในการวางแผนธุรกิจ ซึ่งทำให้มองเห็นภาพรวมได้อย่างครบถ้วน นอกจากนี้ ยังช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ศาสตร์กลยุทธ์ประเมินความสำเร็จของแผนงาน และเลือกรูปแบบธุรกิจ (Business model) ที่มีประสิทธิภาพและความเหมาะสมกับธุรกิจ

โลจิสติกส์ หรือ ลอจิสติกส์ (Logistics) หมายถึง กิจกรรมที่มีการเคลื่อนย้ายตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ การวางแผน การเคลื่อนย้าย การจัดเก็บ การรวบรวม การขนส่งและการกระจายสินค้า ทั้งขาเข้า (Import) และขาออก (Export) ทั้งภายในและภายนอกสถานประกอบการอุตสาหกรรมให้ได้มาตรฐานสากล ลดต้นทุน เพิ่มขีดความสามารถของธุรกิจในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และเพิ่มความปลอดภัยและความเชื่อถือได้ในกระบวนการนำส่งสินค้าและบริการ

ธุรกิจขนส่งขนาดเล็ก หมายถึง ธุรกิจที่เป็นเจ้าของคนเดียว มีเงินทุนจำกัด การบริหารงานมีอำนาจเต็มที่ มีความรับผิดชอบทางหนี้สินโดยตรง ผลกำไรขาดทุนไม่ต้องแบ่งใคร มีความน่าเชื่อถือน้อย

ธุรกิจขนส่งขนาดกลาง หมายถึง ธุรกิจห้างหุ้นส่วน มีเงินลงทุนในการระดมทุนได้มากขึ้น การบริหารงานต้องปรึกษากับหุ้นส่วน มีความรับผิดชอบในหนี้สินเต็มจำนวน จำกัดผลกำไรขาดทุนจะเฉลี่ยให้ผู้เป็นหุ้นส่วน มีความน่าเชื่อถือปานกลาง

ธุรกิจขนส่งขนาดใหญ่ หมายถึง ธุรกิจบริษัท มีเงินลงทุนในการระดมทุนได้ง่ายและมาก การบริหารงานทำโดยคณะกรรมการบริษัท มีความรับผิดชอบในหนี้สินเฉพาะมูลค่าหุ้นที่ยังชำระไม่ครบ ผลกำไรขาดทุนจ่ายเป็นเงินปันผลตามจำนวนหุ้นที่ถือ มีความน่าเชื่อถือมาก

บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎี

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์โมเดลธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์ขนาดใหญ่จากบริษัทต้นแบบ
กรณีศึกษาบริษัท S มีแนวคิดและทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องดังนี้

ข้อมูลบริษัทต้นแบบ กรณีศึกษาบริษัท S

บริษัท S เป็นบริษัทที่เปิดมาเพื่อซัพพอร์ตบริษัทแม่โดยเฉพาะ ซึ่งบริษัทแม่ก็คือลูกค้า
ของบริษัท S โดยผูกขาดกันเพียงเจ้าเดียว และบริษัท S มีหลายสาขากระจายอยู่ในหลาย ๆ ประเทศ
ทั่วโลกบริษัท S เป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญในการใช้ระบบไอทีใหม่ล่าสุด โครงสร้างพื้นฐาน
และทีมบุคลากรในการทำงานเพื่อจัดการกระบวนการต่าง ๆ ทางโลจิสติกส์ทั่วโลกได้อย่างชัดเจน
และเป็นระบบ ซึ่งมีการรองรับข้อมูลที่อยู่ในระบบโลจิสติกส์ของบริษัท S มีเครื่องมือที่สามารถ
ช่วยติดตามตำแหน่งของสินค้าได้ตามเวลาจริง (Real-time) รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลการทำงาน
ของระบบโลจิสติกส์ในจำนวนมาก เทคโนโลยีเหล่านี้ได้นำมาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ
ทำงาน ซึ่งสามารถช่วยในการควบคุมปริมาณสินค้าทั้งหมดผ่านการใช้งานของระบบ และจะคอย
สังเกตการณ์ตลอด 24 ชั่วโมง ด้วยการสังเกตการณ์การขนส่งสินค้าที่ครอบคลุมทั่วโลกจาก
จุดเริ่มต้นไปยังปลายทางทำให้สามารถตรวจจับความผิดปกติในการขนส่งสินค้า ข้อมูลเหล่านี้จะ
ถูกแชร์ให้กับผู้ดูแลพื้นที่นั้นและทีมงานที่เกี่ยวข้องล่วงหน้าเพื่อวางแผนในการรับมือ นอกจากนี้
บริษัท S ยังมีการทำงานควบคุมส่วนกลางซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญในการรับมือกับปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะ
เกิดขึ้น ในส่วนนี้จะประกอบไปด้วยทีมงานและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ รวมถึงสำนักงานใหญ่ สำนักงาน
ภูมิภาค สาขาย่อยและผู้ร่วมงานธุรกิจที่เกี่ยวข้อง บริษัท S ได้เพิ่มประสิทธิภาพรูปแบบการทำงาน
ของโลจิสติกส์ที่ครอบคลุมทั่วโลก เราให้บริการเหนือระดับด้วยต้นทุนที่ลดลง การขนส่งสินค้า
ปริมาณมากเกิดได้ด้วยประสบการณ์ที่กว้างขวางในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์หลาย ๆ ประเภท เพราะ
เหตุนี้การจัดส่งสินค้าจึงเป็นไปอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ให้บริการอื่น ๆ
แม้กระทั่งในพื้นที่ห่างไกลในส่วนอื่นของโลกที่โครงสร้างด้านขนส่งยังไม่พัฒนา บริษัท S มีการ
นำเสนอบริการแบบพิเศษให้ (Exclusive premium service) ระบบ โลจิสติกส์ของบริษัท S เป็น
ระบบแรกในการเปลี่ยนแปลงจากผู้ให้บริการบุคคลที่สามไปเป็นผู้ให้บริการบุคคลที่ (3PL to 4PL)
ด้วยการนำนวัตกรรมทางด้านไอทีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของระบบพร้อมทั้งการบริการจากที่ปรึกษา
ผู้เชี่ยวชาญ บริษัท S ช่วยในการจัดการห่วงโซ่อุปทานได้อย่างยอดเยี่ยมด้วยการให้บริการการ

ปรึกษาด้านห่วงโซ่อุปทาน พร้อมทั้งมีข้อได้เปรียบทางด้านค่าใช้จ่าย ด้วยระบบโลจิสติกส์ของบริษัท S ซึ่งเป็นระบบไอทีในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน บริษัท S สามารถจะนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้งานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการโลจิสติกส์และประสิทธิผลทางด้านค่าใช้จ่ายอีกด้วย บริษัท S มีความชำนาญและยึดหยุ่นด้วยข้อมูลเส้นทางการขนส่งทั่วโลกและสามารถนำเส้นทางและจุดขนส่งที่มีประสิทธิภาพดีที่สุดในระบบจำลองห่วงโซ่อุปทานที่ทันสมัยที่ปรึกษาของบริษัท S ช่วยให้เกิดประสิทธิผลทางด้านต้นทุนจากการทำงานร่วมกันของอุปกรณ์ที่ทันสมัย ด้วยประสบการณ์และระบบการทำงานที่ยอดเยี่ยม ด้วยเหตุนี้ บริษัท S สามารถกำหนดเส้นทางและวิธีขนส่งที่ดีที่สุดสำหรับลูกค้าทั่วโลกพร้อมทั้งแนะนำเส้นทางขนส่งสินค้าที่เหมาะสมที่สุดสำหรับลูกค้า และระบบโลจิสติกส์ของบริษัท S สามารถตรวจสอบและติดตามข้อมูลโลจิสติกส์จากทั่วโลกได้ตามจริง ยังช่วยให้ลูกค้าสามารถควบคุมการจัดการโลจิสติกส์ได้อย่างแม่นยำและโปร่งใส ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาและสถานการณ์ฉุกเฉินได้ทันทีและรวดเร็วตามความต้องการหากสินค้าเกิดความผิดพลาดในขณะการขนส่ง จะมีศูนย์ควบคุมจัดการและตรวจจับความผิดปกติที่เกิดขึ้นกับสินค้าได้ตั้งแต่ต้น ดังนั้นความล่าช้าในการจัดส่งสินค้าจะได้รับการปรับเปลี่ยนแก้ไขได้อย่างรวดเร็วด้วยการใช้เส้นทางสำรองเพื่อให้อุปกรณ์ขนส่งสินค้าได้ตรงตามกำหนด บริษัท S มุ่งมั่นในการให้บริการในความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ เพื่อตอบโจทยความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุดและยังพัฒนาต่อเนื่องเพื่อเป็นผู้นำในธุรกิจด้านการจัดการโลจิสติกส์ที่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว

ลักษณะธุรกิจการขนส่งโลจิสติกส์หลัก ๆ มีอยู่ 5 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. การขนส่งทางบก (Land transportation)

การขนส่งทางบกแบ่งออกเป็น การรถไฟ และทางรถ โดยมีลักษณะที่แตกต่างกัน การขนส่งทางรถไฟจะมีความปลอดภัยมากกว่าการขนส่งทางรถ เนื่องจากการเกิดอุบัติเหตุน้อยกว่า เหมาะกับการขนส่งสินค้าที่ระยะทางไกล แต่ไม่สามารถแวะพักระหว่างทางหรือออกนอกเส้นทางได้ จึงกำหนดระยะเวลาการจัดส่งได้อย่างแน่นอน แต่การขนส่งโดยรถ สามารถแวะพักหรือเปลี่ยนเส้นทางได้ ระยะเวลาการจัดส่งอาจคลาดเคลื่อนได้เหมาะกับการขนส่งในระยะทางสั้น เป็นตัวเชื่อมในการขนส่งแบบอื่นที่สามารถไปถึงจุดหมายได้โดยตรง

2. การขนส่งทางอากาศ (Air transportation)

ในปัจจุบันการขนส่งทางอากาศมีความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการขนส่งระหว่างประเทศเพราะทำการขนส่งได้รวดเร็วกว่าการขนส่งประเภทอื่น ๆ สะดวกและปลอดภัยเหมาะแก่การขนส่งสินค้าที่ต้องการให้ถึงปลายทางเร็วที่สุด ถ้าล่าช้าอาจเกิดความเสียหายได้ไม่เหมาะสมกับ

สินค้าที่มีขนาดใหญ่จนเกินไป ซึ่งการขนส่งทางอากาศทำให้ธุรกิจสามารถขยายตัวได้รวดเร็วทั้งในและต่างประเทศ แต่จะมีค่าใช้จ่ายสูงกว่าการขนส่งทางอื่น

3. การขนส่งทางน้ำ (Water transportation)

เป็นวิธีการขนส่งเก่าแก่ที่มีมาแต่โบราณ โดยการใช้มหาสมุทรเป็นเส้นทางลำเลียงสินค้า ซึ่งส่วนใหญ่ใช้สำหรับการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศเช่นเดียวกับการขนส่งทางอากาศ แต่มีความแตกต่างกันคือ การขนส่งทางน้ำเหมาะกับการขนส่งสินค้าที่มีขนาดใหญ่ ขนส่งได้ในปริมาณที่มาก เป็นสินค้ายากแก่การเสียหาย มีอัตราค่าการขนส่งถูกกว่าประเภทอื่น สามารถส่งได้ในระยะทางไกล แต่การจัดส่งใช้เวลานานและไม่สามารถกำหนดเวลาที่แน่นอนในการขนส่งได้ขึ้นอยู่กับภูมิอากาศและภูมิประเทศ

4. การขนส่งระบบคอนเทนเนอร์ (Container system)

เป็นการพัฒนาการขนส่งอีกขั้นหนึ่ง คอนเทนเนอร์เป็นแค่กล่องบรรจุเท่านั้น มียานพาหนะในการจัดส่ง โดยบรรจุสินค้าที่จะขนส่งลงตู้คอนเทนเนอร์ แล้วทำการขนส่งโดยรถบรรทุก รถไฟ หรือเครื่องบินไปยังจุดหมายปลายทาง โดยไม่มีการขนถ่ายสินค้าออกจากตู้ระหว่างทำการขนส่งในเที่ยวนั้น ตู้คอนเทนเนอร์จะถูกสร้างมาให้มีลักษณะแข็งแรงมากเพื่อให้ทนทานต่อการยกขนถ่ายสินค้าและสับเปลี่ยนรถบรรทุก รถไฟหรือเรือและสามารถป้องกันการสินค้าชำรุดและเสียหายได้เป็นอย่างดี ใช้เป็นจั่นในการขนย้าย การขนส่งระบบแบบคอนเทนเนอร์จะขนถ่ายสินค้าได้รวดเร็วลดความเสียหายของสินค้าที่ขนส่งและป้องกันการถูกโจรกรรมได้และทำการตั้งจองเรือระวางเพื่อขนส่งสินค้าได้สะดวก

5. การขนส่งทางท่อ (Pipeline transportation)

เป็นการขนส่งสิ่งของประเภทของเหลวและก๊าซผ่านสายท่อ เช่น น้ำประปา น้ำมัน ประเทศแรกที่ใช้ระบบส่งท่อคือประเทศสหรัฐอเมริกา ใช้ขนส่งสินค้าประเภทเชื้อเพลิง ซึ่งการขนส่งทางท่อจะแตกต่างกับการขนส่งประเภทอื่น อุปกรณ์ที่ใช้ในการขนส่งไม่ต้องเคลื่อนที่ โดยเส้นทางขนส่งอาจจะอยู่บนดินหรือใต้น้ำ โดยปัจจุบันประเทศไทยใช้ระบบการขนส่งทางท่อสำหรับสินค้าประเภทน้ำมันเชื้อเพลิงก๊าซธรรมชาติ ข้อดีคือประหยัดต้นทุนและเวลาในการขนย้ายสินค้า สามารถขนส่งของเหลวได้ไม่จำกัดเวลาและปริมาณ กำหนดเวลาการขนส่งได้แน่นอนชัดเจนและประหยัดค่าแรงเพราะใช้กำลังคนน้อย แต่จะมีค่าใช้จ่ายในการลงทุนครั้งแรกสูงและตรวจสอบหาจุดบกพร่องได้ยากไม่เหมาะกับการขนส่งในภูมิประเทศที่มีแผ่นดินไหวบ่อย (วิภาวรรณ พันธุ์สังข์, 2554)

ซึ่งทั้ง 5 ลักษณะธุรกิจการขนส่งโลจิสติกส์ทั้ง 5 ประเภทนี้ จะมีเพียง 3 ประเภทที่ทางบริษัท S ได้มีการขนส่ง คือ การขนส่งทางบก (Land transportation) การขนส่งทางอากาศ (Air transportation) และการขนส่งทางน้ำ (Water transportation)

แนวคิดและทฤษฎีการจัดการโลจิสติกส์

ความหมายของการจัดการ โลจิสติกส์

การจัดการ โลจิสติกส์ (Logistics management) โลจิสติกส์เป็นส่วนหนึ่งของการจัดห่วงโซ่อุปทานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการนำไปปฏิบัติและการควบคุมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเคลื่อนย้ายสินค้าจากต้นทางไปยังปลายทาง รวมไปถึงการจัดเก็บสินค้าและการสื่อสารระหว่างจุดเริ่มต้นของสินค้าไปจนถึงจุดสิ้นสุดของสินค้า โดยจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในการบริการนั้น ๆ ได้อย่างสมบูรณ์ (รุธิร์ พนมยงค์ และคณะ, 2549)

การจัดการ โลจิสติกส์ (Logistics management) คือกระบวนการทำงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดการ การดำเนินการและการควบคุมการทำงานขององค์กรรวมทั้งการบริหารจัดการข้อมูลและธุรกรรมทางการเงินที่เกี่ยวข้องให้เกิดการเคลื่อนย้าย การจัดเก็บ การรวบรวม การกระจายสินค้า วัสดุคิป์ ชิ้นส่วนประกอบ และการบริการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยคำนึงถึงความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ ทั้งนี้ในปัจจุบันถือว่าการบริหารจัดการโลจิสติกส์เป็นกระบวนการย่อยหนึ่งในการจัดการสินค้าและบริการตลอดสายของห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain management) โดยเป้าหมายของการจัดการ โลจิสติกส์คือความรวดเร็วในการส่งมอบสินค้า (Just in time delivery) การไหลลื่นของสินค้า (Physical flow) การไหลลื่นของข้อมูลข่าวสาร (Information flow) การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value added) ในกระบวนการทางการตลาดและการผลิต การลดต้นทุน (Cost reduction) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสินค้าและต้นทุนการขนส่ง (สุภัสสรา ปัญโญรัฐโรจน์, 2559)

กิจกรรมด้านการจัดการ โลจิสติกส์

กิจกรรมด้านโลจิสติกส์แบบบูรณาการ ประกอบด้วยหลาย ๆ กิจกรรมและกิจกรรมนั้น ๆ ต้องสามารถเชื่อมโยงกิจกรรมในการดำเนินงานให้มีมาตรฐานของการจัดการเดียวกันความเป็นมาตรฐานที่เกิดขึ้นใน โลจิสติกส์คือ การที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานนั้นและมีแนวคิดเดียวกันในการจัดการด้านเวลาและสถานที่ (สุรศักดิ์ บุญสุขใจ, 2557)

กิจกรรมด้านโลจิสติกส์จะประกอบด้วยหลายกิจกรรมซึ่งมีทั้งหมด 13 กิจกรรมด้วยกันสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มแรกจะเป็นกิจกรรมหลักขององค์กรและกลุ่มที่สองจะเป็นกิจกรรมสนับสนุนการทำงานขององค์กรกิจกรรมหลักขององค์กรประกอบด้วยกิจกรรมหลัก

8 กิจกรรมและอีก 5 กิจกรรมจะเป็นกิจกรรมที่สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การบริการลูกค้า (Customer service) เป็นกิจกรรมที่องค์กรพยายามตอบสนองความต้องการของลูกค้า แต่จะทำได้ดีเพียงใดต้องขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของกิจกรรม โลจิสติกส์อื่น ๆ ที่เข้ามาประกอบกัน เช่นการขนส่งสินค้าในปริมาณที่ถูกต้อง สินค้าที่ส่งคุณภาพถูกต้อง สินค้าที่ส่งสถานที่ถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือการส่งมอบสินค้าตรงจุดหมายปลายทางที่ระบุไว้ ตรงตามเวลา และครบจำนวน

2. การดำเนินการตามคำสั่งของลูกค้า (Order processing) เป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองสิ่งที่ลูกค้าต้องการ มีการนำเทคโนโลยีในการจัดการธุรกิจเชิงอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาช่วยเพื่อความสะดวกและรวดเร็ว

3. การคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า (Demand forecasting) เป็นการคาดการณ์ความต้องการในตัวสินค้าหรือการบริการของลูกค้าในอนาคต นับเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญในการที่จะสร้างรายได้หรือทำให้องค์กรขาดทุนในการดำเนินธุรกิจ การคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าล่วงหน้า จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในการดำเนินการว่าจะผลิตสินค้าจำนวนเท่าไร เตรียมบุคลากรและเครื่องมือให้มากขึ้นน้อยเพียงใด หากการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าผิดพลาดก็จะส่งผลกระทบต่อต้นทุน ประกอบการขององค์กร จากการที่ผลิตสินค้าให้กับลูกค้าไม่ทันหรือในทางตรงกันข้ามอาจมีสินค้าในคลังมากเกินไป

4. การบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory management) เป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งเนื่องจาปริมาณสินค้าคงคลังที่มีอยู่ย่อมส่งผลต่อองค์กรไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเงินทุนขององค์กรที่มีระดับปริมาณสินค้าคงคลังที่สูงย่อมสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี แต่ขณะเดียวกันปริมาณสินค้าที่มีมากก็ส่งผลให้องค์กรเกิดค่าเสียโอกาสด้านการนำทุนไปหมุนเวียนเสียค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าให้คงสภาพดี ดังนั้นองค์กรต้องคำนึงถึงระดับของสินค้าคงคลังที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี

5. กิจกรรมการขนส่ง (Transportation) เป็นกิจกรรมที่ครอบคลุมถึงทุกกิจกรรมที่เป็น การเคลื่อนย้ายตัวสินค้าจากจุดกำเนิดไปยังจุดหมายปลายทางให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยจะต้องจัดส่งสินค้าให้ถูกต้องครบถ้วนในสภาพที่สมบูรณ์และตรงเวลาที่กำหนด ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่าในมุมมองทั่วไปการขนส่งเป็นกิจกรรมโลจิสติกส์ที่มีบทบาทชัดเจนที่สุด

6. การบริหารคลังสินค้า (Warehousing and storage) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคลังสินค้า อาทิ การจัดเก็บสินค้า การจัดการพื้นที่ในคลังสินค้าอุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการดำเนินกิจกรรมภายในคลังสินค้า ซึ่งในปัจจุบันนี้กิจกรรมการบริหาร

คลังสินค้านับเป็น กิจกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตัวสินค้าอีกทางหนึ่งด้วย

7. โลจิสติกส์ย้อนกลับ (Reverse logistics) คือ กระบวนการจัดการสินค้าที่ถูกส่งกลับคืนไม่ว่าจะเป็นสินค้าที่ชำรุดเสียหาย หมดยุติการใช้งาน เป็นต้น

8. การจัดซื้อ (Purchasing) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดจ้างจัดซื้อจัดหาปัจจัยในการผลิตและการบริการทั้งในส่วนของการเลือกผู้จำหน่ายวัตถุดิบ กำหนดช่วงเวลาและปริมาณในการสั่งซื้อ และสร้างความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ

9. การจัดเตรียมอะไหล่และชิ้นส่วนต่าง ๆ (Part and service support) นับเป็นความรับผิดชอบต่อสินค้าหลังการขาย ถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริการหลังการขายที่บริษัทเสนอให้ลูกค้า โดยการจัดหาชิ้นส่วนอะไหล่และเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการให้บริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพแก่ลูกค้าในกรณีที่สินค้าเกิดความชำรุด ความรับผิดชอบต่อสินค้าหลังการขายเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีให้กับลูกค้าซึ่งจะส่งผลในระยะยาวต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าครั้งต่อไป อนาคต เกิดความรู้สึกกับยี่ห้อสินค้า ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่ากิจกรรมนี้มีส่วนช่วยให้บริษัทสามารถดำรงความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าไว้ได้

10. การเลือกที่ตั้ง โรงงาน และ คลัง สินค้า (Plant and warehouse site selection) การเลือกที่ตั้งของโรงงานและคลังสินค้าจะต้องให้ความสำคัญกับความใกล้ - ใกล้กับแหล่งวัตถุดิบ และลูกค้า สร้างความสะดวกในการเข้าถึงและเกี่ยวข้องกับระยะทางการขนส่งรวมถึงความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วย

11. การขนถ่ายวัสดุ (Material handling) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบและสินค้าคงคลังในระหว่างการผลิตรวมถึงการขนย้ายตัวสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วภายในโรงงาน วัตถุประสงค์ของ การจัดการด้านนี้ คือ ลดระยะทางการเคลื่อนย้ายให้ได้มากที่สุด แก้ไขกระบวนการที่เป็นคอขวดให้มีการไหลได้ดีขึ้น และลดการขนถ่ายให้มากที่สุดเพื่อการประหยัดแรงงานและค่าใช้จ่ายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวองค์กรต้องเน้นจำนวนการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบต่าง ๆ ให้ให้น้อยที่สุด เนื่องจากทุกครั้งที่มีการเคลื่อนย้าย จะมีต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบต่าง ๆ ดังนั้น หากสามารถลดค่าใช้จ่ายในด้านนี้ก็จะส่งผลให้ต้นทุนการผลิตลดลงไปด้วย

12. บรรจุภัณฑ์ (Packaging) ในด้านการตลาดนั้นบรรจุภัณฑ์เป็นสิ่งที่แสดงถึงลักษณะภายนอกของสินค้าต้องสามารถดึงดูดผู้บริโภคให้สนใจในตัวสินค้าแต่ทางด้าน โลจิสติกส์ บรรจุภัณฑ์จะมีบทบาทสำคัญต่างออกไป โดยประการแรกบรรจุภัณฑ์จะเป็นสิ่งที่ปกป้องตัวผลิตภัณฑ์ไม่ให้เกิดความเสียหายในขณะที่มีการเคลื่อนย้าย ประการที่สอง บรรจุภัณฑ์ที่ดีจะช่วยให้กระบวนการเคลื่อนย้ายและเก็บรักษาสินค้ามีความสะดวกมากขึ้น

13. การติดต่อสื่อสารทางด้าน โลจิสติกส์ (Logistics communications) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กรถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่ง ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร แลกเปลี่ยนข้อมูลและข้อมูลในการตัดสินใจต่าง ๆ สามารถทำได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น การสื่อสารที่ประสิทธิภาพขององค์กรควรมีลักษณะดังนี้

13.1 มีการสื่อสารระหว่างองค์กร ซัพพลายเออร์และลูกค้า

13.2 มีการสื่อสารระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร โดยเฉพาะฝ่ายการบัญชีการตลาด ฝ่ายผลิตและฝ่ายบุคคล

13.3 มีการสื่อสารระหว่างกิจกรรมโลจิสติกส์ทั้ง 13 กิจกรรม

13.4 มีการสื่อสารกันในหน่วยงานย่อย เช่น ฝ่ายขายกับฝ่ายบริการลูกค้าในฝ่ายการตลาด

13.5 มีการสื่อสารระหว่างสมาชิกในระบบโซ่อุปทาน ที่ไม่ได้มีการติดต่อกับ องค์กร โดยตรง เช่น ซัพพลายเออร์รายแรกสุดในโซ่อุปทาน กิจกรรมหลักทางโลจิสติกส์ ทั้ง 13 กิจกรรม สามารถนำมาจัดเป็นกลุ่มได้ 5 กลุ่ม คือกิจกรรมทางด้านการบริหารจัดการการผลิต การตลาด การบริการลูกค้า การจัดหาวัตถุดิบและอุปกรณ์ต่าง ๆ การกระจายสินค้าและการจัดการสินค้าคงคลัง การจัดส่งซึ่งครอบคลุมถึงองค์ความรู้ทางด้านโลจิสติกส์ (สุชาติพิทย์ เลิศวิวัฒน์ชัยพร, 2561)

การจัดการการขนส่ง

การขนส่งมีหน้าที่หลักในการเคลื่อนย้ายสินค้าภายในห่วงโซ่อุปทานการขนส่งได้กลายเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จสูงสุดของโซ่อุปทานโดยรวม การขนส่งได้สร้างความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้าที่จะเคลื่อนย้ายสินค้าจากแหล่งกำเนิดสินค้าไปยังลูกค้า (วิโรจน์ พุทธิวิถิ, 2553)

การจัดการขนส่ง หมายถึง การเคลื่อนย้ายสินค้าจากจุดหนึ่งที่อยู่ต้นทางไปยังอีกจุดหนึ่งที่อยู่ปลายทาง ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

1. การขนส่ง จากจุดรวมสินค้าต้นทางจะถูกส่งไปยังจุดหมายปลายทางที่กำหนด เมื่อถึงจุดรวมสินค้า สินค้าเหล่านี้จะถูกแยกออกจากกันเพื่อดำเนินการจัดส่งต่อไป

2. การจัดส่ง การจัดส่งเป็นกิจกรรมที่ตรงข้ามกับการขนส่งสินค้าซึ่งได้รับการจัดการเป็นสัดส่วน และถือว่าเป็นส่วนที่ต้องติดต่อโดยตรงกับลูกค้าปลายทาง

3. การรวมและการแยกสินค้า สินค้าที่ถูกรวบรวมก่อนที่จะบรรทุกลงบนยานพาหนะขนส่งสินค้าเหล่านี้อาจถูกรวบรวมในรูปของตู้สินค้า หรือการเปลี่ยนวิธีการขนส่งไปเป็นวิธีอื่นโดยไม่ต้องบรรจุใหม่

4. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความต้องการบริการขนส่ง ได้แก่ ชนิดของการขนส่ง เงื่อนไขพิเศษ และเงื่อนไขทางเทคนิคของสินค้าก่อให้เกิดความต้องการด้านบริการที่แตกต่างกันไป จุดหมายปลายทาง โครงข่ายหรือตลาดที่บริษัทขนส่งให้บริการ ระยะเวลาในการดำเนินการ คือ ความรวดเร็วในการขนส่งแต่ละวิธีซึ่งขึ้นอยู่กับความเร็วของพาหนะที่ใช้และความถี่ของการให้บริการ และความยืดหยุ่น ความยืดหยุ่นของเวลาออกและเวลาถึงการจัดการขนส่งจะต้องเข้าใจในกระบวนการตัดสินใจของระบบการขนส่งก่อน โดยจะต้องเริ่มจากการวางนโยบายเชิงกลยุทธ์ของระดับบริหารจนกระทั่งระดับปฏิบัติการ โดยจะต้องทำความเข้าใจดังต่อไปนี้

- 4.1 การวิเคราะห์การไหลของสินค้าในเชิงเครือข่าย
- 4.2 การวิเคราะห์รายเส้นทาง
- 4.3 การเลือกรูปแบบของการขนส่งปัจจุบัน
- 4.4 การตัดสินใจเลือกช่องทางและพาหนะสำหรับการขนส่ง
- 4.5 ตัดสินใจกำหนดเส้นทางและตารางการจัดส่ง

โครงสร้างของระบบขนส่ง แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มหลัก คือ

1. การขนส่งขาเข้า (Inbound transportation) เป็นการขนส่งสินค้าเข้าสู่โรงงานผลิต โดยสินค้าที่ขนส่งเข้ามามักจะเป็นวัตถุดิบ ส่วนประกอบ และวัสดุประกอบการผลิตในภาคอุตสาหกรรม ส่วนใหญ่การขนส่งขาเข้าจะดำเนินการโดยผู้ขายวัตถุดิบ อาจมีบางส่วนที่ผู้ซื้อดำเนินการเอง ขึ้นอยู่กับข้อตกลงซึ่งต้นทุนการขนส่งขาเข้าเป็นปัจจัยสำคัญเท่ากับต้นทุนการขนส่งขาออก ที่ต้องพิจารณาเพื่อกำหนดทำเลที่ตั้งของโรงงานผลิตคลังสินค้า หรือศูนย์กระจายสินค้าในระบบโลจิสติกส์ทั้งระบบ

2. การขนส่งขาออก (Outbound transportation) เป็นการขนส่งขาออกจากโรงงานผลิต เมื่อโรงงานผลิตเป็นสินค้าสำเร็จรูปเพื่อจัดจำหน่ายแล้วจะต้องขนส่งไปยังลูกค้าซึ่งอาจเป็นผู้บริโภคโดยตรง ตัวแทนจำหน่าย หรือผู้ผลิตในขั้นตอนต่อไป การขนส่งทั้งหมดนี้จัดอยู่ในการขนส่งขาออกจากโรงงาน ส่วนมากแล้วในภาคอุตสาหกรรมจะเป็นภาระของผู้ผลิตเอง อาจใช้บริษัทรับจ้างขนส่ง การจะพิจารณาว่าการขนส่งส่วนใดเป็นขาเข้าหรือขาออกให้พิจารณาตามกิจกรรมของตนเองเป็นหลัก

3. การขนส่งระหว่างประเทศ (International transportation) เป็นระบบการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ ระหว่างภูมิภาคของโลก ระหว่างทวีปหรือระหว่างเศรษฐกิจต่าง ๆ ระบบการขนส่งแบบนี้เป็นการขนส่งระยะทางไกล ๆ โดยอาศัยผู้ให้บริการระดับสากล เช่น ทางเดินเรือ มหาสมุทร ทางอากาศยาน ทางรถไฟ เป็นต้น แต่ก็มีกรขนส่งชายแดนที่เป็นประเทศหรือเขตเศรษฐกิจติดกันยังคงใช้รถบรรทุกอยู่มาก ในระบบขนส่งนี้ใช้เวลานาน โดยการเชื่อมโยงการขนส่ง

จะสิ้นสุดที่ท่าเรือ ผ่านผ่านแดน อากาศยานที่มีด่านศุลกากร การขนส่งระหว่างประเทศจะดำเนินการจากระบบเศรษฐกิจการค้าระหว่างประเทศ

เป้าหมายของการจัดการเกี่ยวกับการขนส่ง

การจัดการการขนส่งมีเป้าหมายหลักหลายประการ เช่น

1. เพื่อลดต้นทุน ถือเป็นเป้าหมายยอดนิยมของการจัดการด้านโลจิสติกส์ทุกกิจกรรม รวมทั้งการขนส่งด้วย ผู้ประกอบการมักจะตั้งเป้าหมายเป็นอันดับแรกว่าเมื่อมีการจัดการการขนส่งที่ดีจะช่วยให้ลดต้นทุนของธุรกิจลงได้ โดยอาจจะเป็นค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าแรงงาน หรือค่าบำรุงรักษาบรรทุก

2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน บริษัทขนส่งอาจตั้งเป้าหมายว่าเมื่อมีการจัดการการขนส่งที่ดีด้วยจำนวนทรัพยากรเท่าเดิม ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น เช่น จำนวนบรรทุกและพนักงานเท่าเดิม แต่ส่งสินค้าให้ลูกค้าได้มากขึ้นเป็นต้น

3. เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าบริษัทขนส่งตั้งเป้าหมายว่าเมื่อจัดการการขนส่งได้ดีซื้อตำหนิตีดยกจากลูกค้าลดน้อยลงจนหมดสิ้นไป ทำให้ลูกค้ามีความพอใจในการบริการที่ได้รับและยังคงใช้บริการของบริษัทต่อไปในภายภาคหน้า

4. เพื่อลดระยะเวลาบริษัทขนส่งเสร็จตั้งเป้าหมายว่าเมื่อมีการจัดการการขนส่งที่ดีจะสามารถส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้าได้รวดเร็วยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเร็วกว่าคู่แข่งผลิตภัณฑ์ของตนก็จะออกสู่ตลาดได้เร็วและแพร่หลายมากกว่าคู่แข่ง

5. เพื่อสร้างรายได้เพิ่มเป็นไปได้อีกเช่นกันว่าบริษัทขนส่งอาจตั้งเป้าหมายว่าเมื่อมีการจัดการการขนส่งที่ดีจะสามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้นให้แก่บริษัทไม่ว่าจะเป็นจากกลุ่มลูกค้าเดิมที่ยอมจ่ายแพงขึ้นเพื่อแลกกับการบริการที่รวดเร็วขึ้นพิเศษขึ้นหรือละเอียดถูกต้องมากขึ้นหรือรายได้จากกลุ่มลูกค้าใหม่ที่เข้ามาใช้บริการ

6. เพื่อเพิ่มกำไรไม่บ่อยนักที่เราได้ยินว่าบริษัทขนส่งลงทุนปรับปรุงระบบการจัดการหรือลงทุนในระบบการจัดการใหม่ เพื่อต้องการเพิ่มผลกำไรของบริษัท โดยมากจะมองว่ากำไรเป็นผลพลอยได้จากการจัดการไปลดต้นทุนลง มุมมองเพื่อหวังเพิ่มกำไรเป็นสิ่งทำทนายฝีมือผู้บริหารมากกว่า เพราะว่าเป็นการพิจารณาสองทางไปพร้อมๆกัน คือสร้างรายได้เพิ่มและลดต้นทุน ซึ่งไม่ใช่เรื่องที่จะทำได้ง่าย ๆ สำหรับบริษัทขนส่งโดยทั่วไป

7. เพื่อเพิ่มความปลอดภัยในการทำงาน อาจจะไม่ใช่เป้าหมายหลักสำหรับบริษัทขนส่งในการลงทุนปรับปรุงระบบการจัดการการขนส่งแต่ก็มีความสำคัญไม่น้อย บริษัทขนส่งหลายแห่งแสดงสถิติของช่วงเวลาต่อเนื่องที่ไม่มีอุบัติเหตุเกิดขึ้นให้พนักงานทราบโดยทั่วกันและพยายามกระตุ้นให้พนักงานช่วยกันรักษาสถิตินี้ให้นานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการขนส่งโดยผู้ให้บริการภายนอก

การขนส่งโดยผู้ให้บริการภายนอก (Logistic outsourcing)

ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เป็นกลุ่มของบุคคล หรือผู้ประกอบการ ภายนอก ซึ่งมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานหนึ่งงานใด ซึ่งมีความสามารถที่จะเข้ารับบทบาททำงานนั้นได้ดีกว่าที่องค์กรจะดำเนินการด้วยตนเอง โดยมีผลลัพธ์ที่ดีกว่า ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การให้ผู้ประกอบการให้บริการภายนอก รับงานที่มีความสำคัญที่น้อยกว่าไปทำ โดยองค์กรเลือกที่จะดำเนินงานเฉพาะที่มีความสำคัญที่คุ้มค่ากว่า Lomas (1997) ได้ให้คำนิยามการให้บริการภายนอก (Outsource) หรือกิจกรรมทางด้านผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ ไว้ว่า “การเลือกสรรให้องค์กรภายนอกมาดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์บางส่วนหรือทั้งหมดให้กับบริษัทภายใต้สัญญาเพื่อแลกเปลี่ยนกับค่าธรรมเนียม” โดยบริษัทที่เลือกใช้บริการผู้ให้บริการภายนอกได้คำนึงถึงความจำเป็นที่จะตัดค่าใช้จ่ายด้วยเทคโนโลยีทางด้าน โลจิสติกส์ ซึ่งมีการเติบโตที่มีความซับซ้อน

Stank and Maltz (1996) ได้ให้คำจำกัดความของการขนส่งโดยผู้ให้บริการภายนอก (Logistic outsourcing) คือ การตัดสินใจซื้อบริการทางด้าน โลจิสติกส์จากแหล่งภายนอกมากกว่าที่จะมาดำเนินการด้วยตนเอง อีกคำจำกัดความซึ่งถูกอธิบายโดย Murphy and Wood (2004) ว่าการขนส่งโดยผู้ให้บริการภายนอก คือ กระบวนการซึ่งองค์กรอนุญาตให้บริษัทที่เชี่ยวชาญจัดหาบริการให้กิจกรรมบางส่วนแก่บริษัท โดยทั่วไปการขนส่งโดยผู้ให้บริการภายนอก จะมีอยู่ 5 ระดับด้วยกัน ดังนี้

1. โลจิสติกส์ภายในองค์กร (In-house logistics) หรือ Insourcing logistics หรือ Reverse Outsourcing หมายถึง บริษัทที่มีการดำเนินการกิจกรรมโลจิสติกส์โดยบริษัทเอง บริษัทมียานพาหนะในการขนส่ง คลังสินค้าเครื่องมือในการยกขนและอื่น ๆ รวมถึงพนักงานในการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์เองนี้เป็นรูปแบบดั้งเดิมที่สามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลถ้าบริษัทให้ความสนใจและมีการเอาใจใส่ (Langley, Allen, Tyndall, 2001)

2. ผู้จัดหาบริการด้านโลจิสติกส์ (Logistic Service Provider: LSP) ซึ่งก็คือ การจัดการด้านการปฏิบัติงานโลจิสติกส์แบบดั้งเดิม เช่น การขนส่งและคลังสินค้า บริษัทที่ไม่มียานพาหนะหรือคลังสินค้าเป็นของตนเอง หรือมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานหรือโครงสร้างพื้นฐานไม่เพียงพอ ก็อาจจะจ้าง LSP ในการจัดหายานพาหนะหรือบริการขึ้นพื้นฐาน เหตุผลหลัก ๆ คือ เพื่อลดต้นทุนหรือลดการลงทุนในการซื้อสินทรัพย์

3. ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ลำดับที่ 3 (Third Party Logistic: 3PL/TPL) ในแบบดั้งเดิม หมายถึง การใช้องค์กรภายนอกในการปฏิบัติงานด้าน โลจิสติกส์ ซึ่งอาจจะเป็นการจัดการ

การดำเนินการทั้งหมด หรือเลือกใช้เฉพาะบางกิจกรรม อีกหนึ่งคำอธิบายของ 3PL (Laarhoven, Berglund & Peters, 2000) คือกิจกรรมที่ถูกปฏิบัติให้ล่องไปโดยผู้จัดหาบริการด้านโลจิสติกส์ (Logistic service provider) โดยเป็นตัวแทนของผู้ส่งสินค้า (Shipper) อย่างน้อยประกอบด้วยการจัดการในด้านการปฏิบัติการขนส่ง และคลังสินค้าด้วยสัญญาอย่างน้อย 1 ปี ในบางบทความ 3PL อาจจะถูกอธิบายในความหมายเดียวกับพันธมิตรด้านการขนส่ง (Logistic alliance) หรือพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic alliance) ซึ่งก็คือ ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกันระหว่างบริษัทและผู้จัดหาบริการโลจิสติกส์ไม่เพียงแต่ด้านการปฏิบัติงานด้านกิจกรรมโลจิสติกส์เท่านั้น แต่ยังเน้นถึงการใช้อิทธิพลร่วมกันรับความเสี่ยงร่วมกัน รวมถึงผลประโยชน์ภายใต้ระยะเวลาที่ตกลงกันไว้ในสัญญา ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นสัญญาระยะยาวหรือ อีกหนึ่งคำอธิบายของ (Namirin, 2003) คือ ความร่วมมือกันระหว่าง 2 คน หรือ มากกว่าในความพยายามที่จะแบ่งปันข้อมูลและความเสี่ยง ผลประโยชน์ ความเชื่อถือตลอดจนปรับปรุงกลยุทธ์ในการวางแผนต่าง ๆ โดยที่พันธมิตรด้านการขนส่ง และพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ อาจมีข้อแตกต่างกันเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

4. ผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ลำดับที่ 4 (Fourth Party Logistic: 4PLIFPI) แนวคิดที่มีการวิวัฒนาการของ 3PL สำหรับการตอบสนองในด้านการให้บริการที่ดีกว่า ตรงตามความต้องการของลูกค้า และมีความยืดหยุ่นมากกว่า FPL สามารถจัดการและบริหารงานโลจิสติกส์ที่มีความซับซ้อนได้มากกว่ารวมถึงทรัพยากร การควบคุมและการแจ้งข้อมูลในห่วงโซ่อุปทาน และการปฏิบัติงานด้านโครงสร้างด้วยหน้าที่และการรวมการปฏิบัติงาน 4PL ถูกทำให้สอดคล้อง และถูกพัฒนามาจาก 3PL โดยการทำให้ครอบคลุมในขอบข่ายที่กว้าง รวมไปถึงหน้าที่ของ 3PL การให้บริการด้านเทคโนโลยีและการจัดการด้านธุรกิจด้วย (Bade, Mueller & Youd, 1999)

5. ผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ลำดับที่ 5 (Fifth Party Logistic: 5PL) เป็นการพัฒนาเพื่อรองรับตลาดธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ (E-business) ทั้ง 3PL และ 4PL บริหารทุกฝ่ายในห่วงโซ่อุปทานบน การพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) หัวใจของความสำเร็จในส่วนนี้คือ เทคโนโลยีทางด้านข่าวสารข้อมูล และระบบ

การบริการขนส่งโดยผู้ให้บริการภายนอก (Outsourcing logistic services) มีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วในช่วงระหว่าง 2-3 ปีที่ผ่านมาทุกวันนี้มีการให้บริการด้านโลจิสติกส์ในหลาย ๆ ประเภทที่รองรับความต้องการที่หลากหลายของธุรกิจต่าง ๆ ซึ่งแตกต่างจากในอดีตที่มีเพียงการให้บริการเฉพาะด้าน โลจิสติกส์พื้นฐาน เช่น การขนส่งหรือคลังสินค้า แต่ยังมีบริการที่มีความล้ำลึกและซับซ้อนเกิดขึ้นด้วยการเรียนรู้เกี่ยวกับการให้บริการ โลจิสติกส์ มีประโยชน์สำหรับบริษัทในการที่จะพิจารณาบริการที่สามารถหาได้ และบริการที่บริษัทต้องการในอนาคต

การบริการขนส่งโดยผู้ให้บริการภายนอก (Outsourcing logistic services) สามารถแบ่งออกได้เป็นหลายประเภท เพราะว่าในปัจจุบันยังไม่มีกฎเกณฑ์เฉพาะที่จะมาแบ่งว่าการให้บริการโลจิสติกส์จริง ๆ แล้วมีกี่ประเภทในอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันก็จะมีระบบการจัดการด้านโลจิสติกส์ และการจัดการด้านห่วงโซ่อุปทานที่แตกต่างกัน นี่คือเหตุผลว่า ทำไมประเภทของการบริการขนส่งโดยผู้ให้บริการภายนอก จึงไม่ชัดเจน บาสก์ (Bask, 2001) ได้แบ่งประเภทของการบริการขนส่งโดยผู้ให้บริการภายนอก ออกเป็น 4 ประเภท ด้วยกัน คือ

1. บริการทั่วไป (General service)
2. บริการแบบงานประจำของ 3PL (Routine 3PL services)
3. บริการที่เป็นมาตรฐานของ 3PL (Standard 3PL services)
4. บริการตามความต้องการของลูกค้า (Customized 3PL services)

ปัจจัยที่เป็นตัวผลักดันให้หลาย ๆ บริษัทตัดสินใจใช้ การบริการขนส่งโดยผู้ให้บริการภายนอก (Logistic outsourcing services) เพราะแต่เดิมหลาย ๆ บริษัทต้องการที่จะลดต้นทุนในด้านของกิจกรรมโลจิสติกส์พวกเขามีการจำกัดการลงทุนด้านแรงงานและอุปกรณ์ แต่พวกเขาถูกเรียกร้องให้ปรับปรุงระดับการปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ให้มากขึ้น (Laarhoven, 2000; Stank & Maltz, 1996) ดังนั้นจึงก่อให้เกิดผลกระทบหลาย ๆ อย่างกับบริษัท

ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) นำผลประโยชน์หลาย ๆ อย่างมาให้กับบริษัท แต่อย่างไรก็ตามการใช้ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ก็มีข้อเสียบางประการที่องค์กรควรพิจารณา

1. ข้อดีของการใช้ ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource)

1.1 การลดต้นทุน (Cost reduction) การช่วยลดต้นทุน คือ ผลประโยชน์ประการแรก ที่องค์กรจะได้รับจากการใช้บริการภายนอก กิจกรรมการขนส่งโดยผู้ให้บริการภายนอก สามารถช่วยลดต้นทุนในการปฏิบัติงานต้นทุนสินค้าคงคลัง ต้นทุนด้านการขนส่ง รอบระยะเวลาการสั่งซื้อ เป็นต้น ผู้จัดการบริการ โลจิสติกส์สามารถประหยัดต้นทุนสำหรับบริษัทผู้ให้บริการภายนอกเพราะพวกเขามีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอและทันสมัย นอกจากนั้นแล้ว พวกเขายังสามารถบรรลุการประหยัดต้นทุนต่อขนาด (Economies of scale) ได้โดยการปฏิบัติงานให้กับหลาย ๆ บริษัทจากผลการวิจัย บริษัทสามารถประหยัดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ได้โดยเฉลี่ย 9% จากการใช้ผู้ให้บริการภายนอก (Jennings, 2002)

1.2 การปรับปรุงด้านการบริการและเทคโนโลยี บางครั้งคุณภาพของการปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์คือเหตุผลในการใช้ผู้ให้บริการภายนอก เพราะว่าบางบริษัทไม่สามารถจัดหาบริการที่เหมาะสม หรือไม่สามารปรับปรุงบริการให้กับลูกค้าได้ (Laarhoven, 2000, Jennings, 2002) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง 4PL เป็นการก่อกำเนิดของการจัดการที่ดีกว่าในห่วงโซ่อุปทาน และระบบ

ข้อมูลสารสนเทศ ปัจจุบัน 3PL และ 4PL จัดหาบริการที่หลากหลายตั้งแต่แรงงานในคลังสินค้าไปจนถึงการควบคุมการขนส่ง สินค้าด้วยดาวเทียม

1.3 ความยืดหยุ่นของกลยุทธ์ (Strategic flexibility) ความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ของกลยุทธ์ คือ ผลประโยชน์ที่ทางบริษัทมองเห็นผู้ให้บริการภายนอก อาจจะเพิ่มความชำนาญด้านห่วงโซ่อุปทานของทั้งผู้จัดหาบริการ (Service provider) และผู้รับบริการ (Service receiver) ผู้รับบริการจะได้เรียนรู้ว่าควรจะปฏิบัติงานโลจิสติกส์อย่างไร ในขณะที่ผู้จัดหาเรียนรู้เกี่ยวกับธรรมชาติที่แตกต่างกันของแต่ละธุรกิจเพื่อรองรับบริษัทที่อาจจะมาเป็นลูกค้าในอนาคต นอกจากนั้นผู้ให้บริการภายนอกยังมีการพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ผลิตและผู้ซื้อมีความสะดวกมากยิ่งขึ้น นอกจากนั้นแล้วผู้จัดหาบริการ โลจิสติกส์ยังมีการพัฒนาการบริการให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น เพื่อรองรับความต้องการที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอของลูกค้า ตัวอย่างของบริษัท Donaldson เป็นผู้ผลิตรายหนึ่งในประเทศสหรัฐอเมริกา ต้องการที่จะขยายตลาดในแคนาดา บางครั้งบริษัทต้องมีการตัดสินใจที่รวดเร็วเพื่อการรองรับความต้องการที่เร่งด่วนของลูกค้า บริษัทเลือกที่จะใช้ผู้ให้บริการภายนอกมากกว่าที่จะใช้ฝ่ายโลจิสติกส์ของบริษัท และบริษัท Unicity Intergrated Logistics ซึ่งเป็นบริษัท 3PL ถูกเลือกให้มาเป็นผู้แก้ปัญหาดังกล่าว สุดท้าย Donaldson ได้ชื่อว่าการบริการจัดส่งที่ดีและประสบความสำเร็จในตลาดแคนาดา (Gooley, 1998)

1.4 การลงทุนขั้นพื้นฐาน (Capital investment) องค์กรสามารถประหยัดต้นทุนด้านการลงทุนขั้นพื้นฐานได้ เนื่องจากบริษัทของผู้ให้บริการภายนอก ก่อนข้างจะเปิดกว้างในด้านค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการซื้อสิ่งอำนวยความสะดวกหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมถึงด้านการบำรุงรักษาสินทรัพย์ของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการในบางสถานการณ์ที่แรงงานมีจำนวนจำกัดไม่สามารถแบ่งไปปฏิบัติงานในกรณีที่เป็นงานเร่งด่วนได้ ทางแก้ไขทางหนึ่งก็คือ การเพิ่มจำนวนแรงงานให้มากขึ้น ซึ่งในบางครั้งแรงงานที่องค์กรต้องการนั้นอาจจะเป็แรงงานชั่วคราวแต่บริษัทจำเป็นต้องฝึกแรงงานใหม่เหล่านั้นให้เข้าใจในเนื้องาน ซึ่งทำให้ต้องแบกรับต้นทุนลงที่สูงขึ้นและในบางครั้งบริษัทต้องการทรัพย์สินที่มีลักษณะเฉพาะที่จำเป็นจะต้องใช้สำหรับงานบางงานที่สำคัญแต่อุปกรณ์เหล่านั้นเป็นสิ่งที่ยากแก่การใช้งาน ดังนั้น ผู้ให้บริการภายนอกคือ คำตอบที่ดีที่สุดที่สามารถครอบคลุมปัญหาเรื่องงบประมาณที่มีจำกัดขององค์กร รวมถึงได้รับบริการที่มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ดังที่กล่าวข้างต้น การที่จะลงทุนในด้านการติดตั้งระบบข้อมูลใหม่หรือฮาร์ดแวร์ ระบบที่มีอยู่แล้วขององค์กรแต่ละที่นั้น เป็นเรื่องที่มีความเป็นไปได้ยาก ดังนั้นผู้ให้บริการภายนอกจึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่จะสามารถแก้ปัญหาเหล่านั้นได้

1.5 สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ ผลประโยชน์อีกประการหนึ่งที่องค์กรจะได้รับจากการใช้บริการ Outsourcing Logistic สำหรับองค์กรที่เป็นผู้ผลิต ผู้ค้าปลีก และผู้กระจาย

สินค้า ธุรกิจหลักขององค์กรเหล่านี้คือ การผลิตและขายสินค้า องค์กรที่มีบทบาทเป็นลูกค้าจะรู้ว่าโลจิสติกส์เป็นตัวเพิ่มมูลค่าของสินค้า และเป็นกิจกรรมที่เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้นการใช้บริการจากบริษัทที่ให้บริการเฉพาะธุรกิจหลักองค์กรจะอนุญาตให้บริษัทที่เข้ามาปฏิบัติงานให้มุ่งเน้นไปที่ สมรรถนะหลักขององค์กร

1.6 การใช้ทรัพยากรร่วมกันและการลดความเสี่ยง (Sharing and reducing risks)
การใช้ทรัพยากรร่วมกันและการลดความเสี่ยงเป็นข้อดีของผู้ให้บริการภายนอก ด้วยเช่นกัน บริษัทผู้ให้บริการภายนอกสามารถช่วยถ่ายโอน หลีกเสี่ยง และกำจัดความเสี่ยงให้กับองค์กร เพราะว่าผู้ให้บริการ โลจิสติกส์เป็นผู้ชำนาญการ ดังนั้นจึงมีประสบการณ์ในการประเมินความไม่แน่นอนและเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โลจิสติกส์ รวมถึงมีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอที่จะทำให้กระบวนการโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทานดำเนินการต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ให้บริการจะต้องบริหารงานโลจิสติกส์อย่างมีประสิทธิภาพให้ได้ภายในต้นทุนที่องค์กรจำกัดไว้ให้ ถ้าการใช้บริการล้มเหลว ชื่อเสียงของผู้ให้บริการที่มีอยู่ในตลาด โลจิสติกส์จะกลายเป็นลบทันทีและจะทำให้ บริษัทผู้ให้บริการภายนอก เสี่ยงโอกาสและได้รับการตำหนิจากลูกค้า

2. ข้อเสียของการใช้ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource)

2.1 สูญเสียการควบคุมตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน (Loss of control over the supply chain) ตามที่ ฮอร์วาร์ท (Horwarth, 1995) ได้กล่าวไว้ว่า ถ้าระดับการสูญเสียความควบคุมเป็นเพียงระดับเล็ก ๆ ความเป็นไปได้ของการสูญเสียอำนาจในการตัดสินใจจะน้อยมาก องค์กรจะได้รับความเสี่ยงจากการใช้ผู้บริการการขนส่ง (Logistic provider) และสูญเสียการควบคุมตลอดทั้งกิจกรรมโลจิสติกส์และกระบวนการดำเนินงาน ถ้าเกิดการผิดพลาดในการปฏิบัติงาน โลจิสติกส์ องค์กรจะได้รับผลกระทบโดยตรง แต่องค์กรจะไม่สามารถแก้ปัญหาได้เพราะว่าองค์กรได้มีการจัดสรรหน้าที่ทางด้านโลจิสติกส์ให้กับผู้บริการการขนส่ง (Logistic provider) เป็นผู้ดำเนินการแทนแล้ว

2.2 การประเมินด้านต้นทุน (Cost awareness) นับว่าเป็นการยากพอสมควรในการที่องค์กรจะประเมินต้นทุนของกระบวนการของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เพราะแม้แต่บริษัทของผู้ให้บริการภายนอกเองก็ยังมี การประเมินต้นทุนที่ต่ำกว่าต้นทุนในการปฏิบัติงานจริง บ่อยครั้งที่บริษัทต้องเข้าใจเกี่ยวกับการตั้งค่าต้นทุน (Set up cost) การวิจัยและกระบวนการคัดเลือก ต้นทุนการเสียเวลา (Time-consuming cost) ต้นทุนที่ถูกซ่อนอยู่เหล่านี้ควรที่จะถูกนำมาพิจารณา และเปรียบเทียบกับกำไรและการลดต้นทุนลงก่อน

2.3 ขาดการปรับปรุงแก้ไขและความสามารถในการใช้วิธีการใหม่ ๆ (Lack of improvement and innovative ability) ความสามารถในการสร้างหรือดำเนินการวิธีการใหม่ ๆ เกี่ยวกับทางด้านโลจิสติกส์ในองค์กรอาจจะลดลง เพราะขาดทักษะทางด้าน โลจิสติกส์ เนื่องจากการถ่ายโอนการปฏิบัติงานไปยัง 3PL ในช่วงระยะเวลาของการทำสัญญาของผู้ให้บริการขนส่ง (Logistic provider) จะสนใจที่ต้นทุนเป็นส่วนใหญ่แทนที่จะมุ่งไปที่การสร้างสรรคการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงค่อนข้างจะปรับปรุงจำนวนของต้นทุนมากกว่าการพัฒนาและปฏิบัติงานทั้งหมด

2.4 ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource issues) โดยปกติของการทำงานในบางครั้ง อาจไม่ได้รับการยอมรับจากฝ่ายบริหาร ดังนั้นบริษัทควรมีการฝึกอบรมให้ความรู้ และช่วยพนักงานในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ กลยุทธ์ของบริษัท และวิธีการใหม่ ๆ ของบริษัท

แนวคิดและทฤษฎีโมเดลธุรกิจผืนผ้าใบ

โมเดลธุรกิจ (Business model)

ปัจจุบันความรู้ด้านการจัดทำแผนธุรกิจ (Business plan) ถูกให้ความสำคัญจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่พยายามพัฒนาและผลักดันให้องค์กรหรือผู้ประกอบการรู้จักมีการวางแผนและสามารถนำไปจัดการทำแผนธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น โมเดลธุรกิจ (Business model) จึงถือเป็นแนวความคิดเริ่มต้นและเป็นแกนหลักสำคัญในการจัดการจัดทำแผนธุรกิจที่ดีและมีความสมบูรณ์ครบถ้วน

สตี คล่องพยายาม (2550) ได้ระบุคำจำกัดความของโมเดลธุรกิจไว้ว่า โมเดลธุรกิจ คือ เครื่องมือทางความคิดที่ประกอบด้วยการแสดงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ และตรรกะหรือความเป็นเหตุเป็นผลในการดำเนินการขององค์กร ซึ่งจะพรรณนาถึงคุณค่าของธุรกิจที่เสนอต่อลูกค้า โครงสร้างขององค์กรและสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับหุ้นส่วนธุรกิจ การสร้าง การส่งมอบคุณค่า และความสัมพันธ์ของการลงทุนในการสร้างผลกำไรและกระแสรายรับอย่างยั่งยืน

Clark (2014) นิยาม “โมเดลธุรกิจ” ว่ามันคือตรรกะที่ทำให้กิจการใดกิจการหนึ่งมีฐานะทางการเงินแข็งแรงพอที่จะตั้งอยู่ได้ หรือพูดง่าย ๆ ก็คือตรรกะที่ทำให้กิจการสามารถหาเงินได้มากพอที่จะทำให้อยู่รอดได้นั่นเอง

ดังนั้น โมเดลธุรกิจ (Business model) จึงถือเป็นแนวความคิดเริ่มต้นและเป็นแกนหลักสำคัญในการจัดทำแผนธุรกิจที่ดีและมีความสมบูรณ์ครบถ้วน โมเดลธุรกิจจึงหมายถึง (Business model) เครื่องมือที่ช่วยในการวางแผนธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพ (Visualizing) ได้อย่างครบถ้วน

ทุกมุม นอกจากนี้ยังช่วยกำหนดยุทธศาสตร์กลยุทธ์ประเมินความสำเร็จของแผนงานและเลือกรูปแบบธุรกิจ (Business model) ที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม

หากกล่าวถึงโมเดลธุรกิจ (Business model) จะพบว่า โมเดลธุรกิจผืนผ้าใบ (Business model canvas) ซึ่งเป็น โมเดลที่ประกอบไปด้วย 9 องค์ประกอบหลักในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งครบถ้วนในแง่มุมหลัก ๆ สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายและเห็นภาพที่ตรงกัน โดยที่สามารถลงรายละเอียดในแต่ละหัวข้อและแยกเป็นหัวเรื่องต่าง ๆ แยกจากกันได้ง่ายมากขึ้น

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ โมเดลธุรกิจผืนผ้าใบ (Business model canvas)

โมเดลธุรกิจผืนผ้าใบ หรือแม่แบบโมเดลธุรกิจถูกพัฒนาและตีพิมพ์ในหนังสือ Business Model Generation (Osterwalder & Pigneur, 2005) เป็นกรอบของธุรกิจที่จะช่วยให้เห็นภาพรวมและอธิบายที่มาที่ไปของวิธีการที่องค์กรใช้ รวมไปถึงการหมุนเวียนทรัพยากรต่าง ๆ ภายในบริษัท เพื่อแสดงถึงการส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้า ข้อเสนอที่มอบให้ โครงสร้างภายในองค์กรและการไหลเข้าออกของเงินทุน

Osterwalder and Pigneur (2005) ผู้ที่คิดค้น โมเดลธุรกิจผืนผ้าใบ (Business model canvas) ขึ้นมาได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของโมเดลธุรกิจผืนผ้าใบ มีองค์ประกอบที่สำคัญเหมาะสมสำหรับนำไปสร้างนวัตกรรมโมเดลธุรกิจ (Business model innovation) นอกจากนี้ แต่ละองค์ประกอบของ Business Model Canvas ยังมีความเป็นกลางและมีความครอบคลุมสามารถนำไปใช้ได้กับทุกอุตสาหกรรม อีกด้วย ต่อมาในปี 2009 Osterwalder and Pigneur (2005) ได้ให้คำจำกัดความของโมเดลธุรกิจผืนผ้าใบ เพิ่มขึ้นไปอีก โมเดลธุรกิจผืนผ้าใบนี้เป็นเสมือนเครื่องมือที่ช่วยในการวางแผนธุรกิจซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพ (Visualizing) ได้อย่างครบถ้วนทุกมุม ช่วยในการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ประเมินความสำเร็จของแผนงานและเลือกรูปแบบของธุรกิจ (Business model) ที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับธุรกิจ โดยโมเดลธุรกิจผืนผ้าใบแบ่งโครงสร้างในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ออกเป็น 9 ก่อ่ง (Building block) ซึ่งทั้ง 9 ก่อ่งนี้ มีความเกี่ยวข้องต่อเนื่องกันและช่วยให้ธุรกิจเห็นภาพได้อย่างครบถ้วนชัดเจน โมเดลธุรกิจผืนผ้าใบประกอบด้วยส่วนหลัก ๆ คือ ลูกค้า สินค้า/ บริการของธุรกิจ โครงสร้างของธุรกิจ และความอ่อนไหวทางการเงิน โมเดลธุรกิจผืนผ้าใบเปรียบเสมือนพิมพ์เขียวของยุทธวิธีดำเนินการผ่านโครงสร้างองค์กร กระบวนการและระบบ ซึ่งจะช่วยให้การวางแผนธุรกิจอย่างรอบด้าน

องค์ประกอบของโมเดลธุรกิจผืนผ้าใบ

โมเดลธุรกิจผืนผ้าใบ ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ การสร้างเครือข่าย (Key partners) กิจกรรมหลักที่จำเป็น (Key activities) การจัดสรรทรัพยากรหลัก (Key resources) คุณค่าที่มอบให้ลูกค้า (Value propositions) ลูกค้าสัมพันธ์ (Customer relationships) ช่องทาง

การเข้าถึงลูกค้า (Channels) กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer segments) ต้นทุนการสร้างและ
 ส่งคุณค่า (Cost structure) และรูปแบบของรายได้ (Revenue streams) (Clark, 2014)

องค์ประกอบทั้ง 9 ส่วนของโมเดล สามารถอธิบายได้ ดังต่อไปนี้

1. คุณค่าของสินค้า/ บริการที่นำเสนอ (Value proposition) คือ การระบุว่าสินค้า/ บริการ
 ของธุรกิจสร้างคุณค่าอย่างไรสำหรับลูกค้า ซึ่งเป็นปัจจัยที่ลูกค้าเลือกสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ของเรา
 แทนที่จะเลือกของคู่แข่ง คุณค่าของสินค้า/ บริการ อาจเป็นนวัตกรรมหรือการนำเสนอสิ่งใหม่หรือมี
 การเพิ่มคุณสมบัติพิเศษที่ทำให้คุณค่าเพิ่มขึ้น ตัวอย่างสิ่งที่เป็นคุณค่ากับลูกค้า อาทิ ความแปลกใหม่
 คุณค่าของสินค้า/ บริการ การออกแบบสินค้า/ บริการ ได้ตามความต้องการเฉพาะลูกค้าแต่ละราย
 ภาพลักษณ์ของแบรนด์ กลยุทธ์ด้านราคา การลงทุน การลดความเสี่ยง ความสะดวกในการเข้าถึง
 สินค้า/ บริการง่ายต่อการใช้งาน เป็นต้น

2. กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer segments) คือ การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ
 เข้าถึง การระบุกลุ่มเป้าหมายได้ถูกต้องเป็นหัวใจสำคัญของการทำโมเดลธุรกิจ กลุ่มเป้าหมายต้อง
 เป็นกลุ่มที่ทำให้เงินให้ธุรกิจ การระบุกลุ่มเป้าหมายสามารถระบุได้จากความต้องการของ
 กลุ่มเป้าหมาย พฤติกรรม และคุณลักษณะอื่น ๆ กลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนทำให้ธุรกิจสามารถนำเสนอ
 สินค้าและบริการได้ตรงความต้องการของลูกค้า

3. สายสัมพันธ์ลูกค้า (Customer relationships) คือการที่ธุรกิจระบุรูปแบบของสัมพันธ์
 ภาพที่ต้องการมีกับลูกค้าซึ่งมีระดับที่แตกต่างกัน ตั้งแต่การใช้เครื่องตอบรับหรือเครื่องทำงาน
 อัตโนมัติ ไปจนถึงการใช้บุคลากรที่มีความละเอียดอ่อนและให้ความสำคัญกับลูกค้า นอกจากนั้น
 ยังต้องมีการสร้างกลยุทธ์ด้านการสื่อสารการตลาดไปยังกลุ่มเป้าหมาย (ลูกค้า) เพื่อให้เกิดการรับรู้
 และจดจำตราสินค้าหรือบริการนั้น ๆ เช่น การทำโฆษณาผ่านสื่อหลัก ได้แก่ โทรทัศน์ วิทยุ
 สื่อออนไลน์ สื่อสิ่งพิมพ์เพื่อสร้างการรับรู้ในตราสินค้าแก่ผู้บริโภคในวงกว้างภายในระยะเวลา
 สั้น ๆ หรือการจัดกิจกรรมการตลาดเพื่อเข้าถึงผู้บริโภคเฉพาะกลุ่ม อาทิ การจัดกิจกรรมพิเศษทาง
 การตลาด การส่งเสริมการขาย การจัดโรดโชว์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM: Customer
 Relationship Management)

4. ช่องทางการเข้าถึง (Channels) คือ ช่องทางในการสื่อสาร ช่องทางการจัดจำหน่าย
 ช่องทางการขาย ช่องทางการตลาด ที่บริษัทใช้ในการสื่อสารและติดต่อกับลูกค้า และเป็นช่องทางที่
 เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ ได้แก่

- 4.1 สร้างความตระหนักรู้ในสินค้า/ บริการของบริษัท
- 4.2 ลูกค้าสามารถประเมินคุณค่าของสินค้า/ บริการของบริษัท
- 4.3 เปิดโอกาสให้ลูกค้าสามารถระบุความต้องการที่เฉพาะเจาะจง

4.4 บริษัทสามารถถ่ายทอดคุณค่าของสินค้า/ บริการผ่านช่องทางเหล่านี้

4.5 ช่วยให้บริษัทสามารถให้บริการหลังการขายกับลูกค้า

ดังนั้น การเลือกส่วนผสมของช่องทางที่ลงตัวและเข้าถึงลูกค้าเป้าหมายจึงมีความสำคัญ และเป็นประโยชน์อย่างมากต่อธุรกิจ นอกจากนี้ ช่องทางการตลาด ควรมีทั้งแบบออฟไลน์ เพื่อจะสามารถเข้าถึงลูกค้าได้มากที่สุด

5. รูปแบบรายได้ (Revenue streams) คือ เงินสดที่ธุรกิจจะได้รับหลังหักค่าใช้จ่ายแล้ว ในแผนธุรกิจลูกค้าเปรียบเสมือนหัวใจ กระแสรายวันที่คือเส้นเลือดที่หล่อเลี้ยงหัวใจธุรกิจต้องถามตัวเองว่า คุณค่าความสำคัญอะไรที่ลูกค้ายินดีจ่ายเงิน คำตอบที่ถูกต้องจะสามารถช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในการดึงเงินลูกค้า กระแสรายวันอาจเป็นการที่ลูกค้าซื้อสินค้า/ บริการเพียงครั้งเดียว หรือเกิดจากการซื้อซ้ำ การซื้อบริการต่อเนื่อง หรือการซื้อบริการหลังการขาย

6. ทรัพยากรที่มี (Key resources) คือ ทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร มีความสำคัญต่อการทำให้แผนธุรกิจสัมฤทธิ์ผล ทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ ทรัพยากรทางกายภาพประกอบด้วย อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรม อาทิ เครื่องจักร ทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรทางปัญญาและทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

7. กิจกรรมหลักที่ทำ (Key activities) การระบุกิจกรรมสำคัญ ๆ ที่ธุรกิจต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมหลัก ได้แก่ การผลิต การให้บริการ สินค้า/ บริการที่แก้ปัญหาให้ลูกค้า การสร้างเวทีของธุรกิจ การสร้างเครือข่าย เป็นต้น

8. คู่ค้าหลัก (Key partners) ในการทำธุรกิจวันนี้การสร้างคู่ค้าหลักทางธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น ข้อดีของการสร้างคู่ค้าหลักทางธุรกิจ คือ เพื่อประโยชน์ของธุรกิจ เพื่อลดความเสี่ยงและเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรในทางธุรกิจ โดยคู่ค้าหลักทางธุรกิจมีหลายประเภทดังต่อไปนี้

8.1 พันธมิตรทางธุรกิจ

8.2 การร่วมหุ้นเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่

8.3 พันธมิตรคู่ค้า ได้แก่ Buyer-Supplier

9. โครงสร้างต้นทุน (Cost structure) คือ โครงสร้างด้านต้นทุน รวมถึงต้นทุนทั้งหมดที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินการตามรูปแบบธุรกิจที่บริษัทกำหนด อาทิ ต้นทุนในการสร้างคุณค่าสินค้า/ บริการ ต้นทุนในการรักษาลูกค้า ต้นทุนด้านทรัพยากร ต้นทุนในการให้บริการ เป็นต้น ซึ่งการคำนวณต้นทุนสามารถคำนวณได้จากกิจกรรมต่าง ๆ ที่ระบุในทรัพยากรที่มี กิจกรรมหลักที่ทำและคู่ค้าหลัก

กรอบแนวความคิดการวิจัย

Key Partners หุ้นส่วนหลัก	Key Activities กิจกรรมหลักที่ทำ	Value Propositions คุณค่าที่นำเสนอ	Customer Relationships การสร้าง ความสัมพันธ์กับ ลูกค้า	Customer Segments กลุ่มลูกค้า เป้าหมาย
	Key Resources ทรัพยากรที่มี		Channels ช่องทางการ เข้าถึงลูกค้า	
Cost Structure โครงสร้างต้นทุน			Revenue Streams รูปแบบรายได้	

ภาพที่ 2-1 กรอบแนวความคิด โมเดลธุรกิจผืนผ้าใบ

บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อการวิเคราะห์โมเดลธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์ขนาดใหญ่จากบริษัทต้นแบบ กรณีศึกษาบริษัท S เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการวิจัยและมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. การออกแบบงานวิจัย
2. วิธีดำเนินการวิจัย
3. การกำหนดกลุ่มประชากรหลัก
4. การสร้างเครื่องมือการวิจัย
5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
6. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
7. การเก็บรวบรวมข้อมูล
8. การวิเคราะห์ข้อมูล

การออกแบบการวิจัย

การศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative methodology) เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) การวิจัยแบบกรณีศึกษา (Creswell, 1998 อ้างถึงใน จำเริญร จวงตระกูล, 2553) เป็นพื้นฐานการวิจัยซึ่งมุ่งเน้นศึกษา การวิเคราะห์โมเดลธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์ขนาดใหญ่จากบริษัทต้นแบบ กรณีศึกษาบริษัท S

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการศึกษา 2 วิธี คือ การทบทวนเอกสาร (Document review) สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth-interview) กับกลุ่มเป้าหมายหลัก (Key information) โดยได้ดำเนินการตามระเบียบวิจัย ดังนี้

1. การทบทวนเอกสาร (Document review) เป็นการค้นหาและรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ เอกสารทางวิชาการ วารสาร บทความ งานวิจัย และสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต เพื่อใช้เป็นข้อมูลความรู้พื้นฐานในการสร้างความเข้าใจเบื้องต้น และการต่อยอดทางความคิด โดยการ

ประมวลและสังเคราะห์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการศึกษาของงานวิจัยนี้ จากแหล่งข้อมูลทางวิชาการต่าง ๆ

2. สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth-interview) เป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้ให้สัมภาษณ์กับกลุ่มเป้าหมายหลัก (Key information) ซึ่งถือว่าเป็นผู้ให้ความรู้ ประสบการณ์ และเกี่ยวข้องกับการสื่อสารในองค์กร ดำเนินการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว (Face-to-face) โดยใช้แบบแนวทางการสัมภาษณ์ (Interview guide) ซึ่งเป็นรายการหัวข้อและคำถามที่สร้างขึ้นและจัดลำดับไว้เพื่อใช้เป็นแนวทางการสัมภาษณ์

การกำหนดประชากรกลุ่มเป้าหมายหลัก

การวิจัยการวิเคราะห์ โมเดลธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์ขนาดใหญ่จากบริษัทต้นแบบกรณีศึกษาบริษัท S นี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ใช้การศึกษาแบบกรณีศึกษา โดยการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposefully sampling) (Miles & Huberman, 1994 อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล, 2553) โดยในส่วนของกำหนดยุทธศาสตร์และกลุ่มตัวอย่าง สำหรับกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติของกลุ่มเป้าหมายหลักที่ต้องการศึกษาดังต่อไปนี้

บริษัท S มีทั้งหมด 7 แผนก ซึ่งมีดังนี้

1. แผนกปฏิบัติการ (Operation team) หน้าที่คือติดต่อประสานงานด้านการขนส่งสินค้าในบริษัทของลูกค้าและบริษัท S รวมทั้งการดำเนินงานต่าง ๆ ลงได้ระบบเพื่อให้รู้สถานะของสินค้านั้น ๆ
2. แผนกการติดตามสินค้า (Tracking team) หน้าที่คือติดตามสินค้าหากสินค้ามีปัญหาจะได้แก้ไขทันเวลา
3. แผนกการวางบิล (Billing team) หน้าที่คือรับวางบิลจากผู้ที่บริษัท S ว่าจ้างให้กระทำการแทนและวางบิลลูกค้า
4. แผนกการเงิน (Finance team) หน้าที่คือทำการสรุปรายรับรายจ่ายค่าใช้จ่ายทั้งหมดของบริษัท S
5. แผนกซัพพอร์ต (Support team) หน้าที่คือช่วยประสานงานทางด้านค่าใช้จ่ายในการเรียกเก็บและจ่ายเงิน โดยมีการทำสัญญาร่วมกันกับผู้กระทำการแทนและลูกค้า
6. แผนกทรัพยากรบุคคล (HR team) หน้าที่คือบริหารเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล
7. แผนกไอที (IT team) หน้าที่คือดูแลรักษาจัดการแก้ไขซ่อมแซมเครื่องใช้คอมพิวเตอร์ ตลอดจนซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์

กลุ่มตัวอย่างที่ได้เลือกมานั้น จะมีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีขึ้นไปและเป็นระดับตำแหน่งมืออาชีพ (Professional) ขึ้นไปและเลือกแผนกที่มีประสบการณ์ตรงในการที่จะให้ข้อมูลต่าง ๆ มีทั้งหมด 3 แผนก จำนวนทั้งหมด 6 ท่าน ดังนี้

1. แผนกปฏิบัติการ (Operation team)	จำนวน 2 ท่าน
2. แผนกการวางบิล (Billing team)	จำนวน 2 ท่าน
3. แผนกการเงิน (Finance team)	จำนวน 1 ท่าน
4. แผนกทรัพยากรบุคคล (HR team)	จำนวน 1 ท่าน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ได้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย สมุดบันทึก เครื่องบันทึกเสียง แบบฟอร์มการสัมภาษณ์และตัวผู้วิจัย จากการสัมภาษณ์จะถูกบันทึกโดยเครื่องบันทึกเสียงควบคู่กับการจดบันทึกและถอดข้อความเพื่อบันทึกข้อมูลและตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง เพื่อเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับข้อมูล จากนั้นผู้วิจัยจึงนำข้อมูลที่ได้มาจัดลำดับตามข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบสังเกต เพื่อวิเคราะห์โมเดลธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์ขนาดใหญ่จากบริษัทต้นแบบ กรณีศึกษาบริษัท S มาเป็นตัวตั้งและการจัดประเภทคำถามต่าง ๆ โดยมีการกำหนดกระบวนการจัดทำแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ขั้นที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม เพื่อทำความเข้าใจประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย การวิเคราะห์โมเดลธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์ขนาดใหญ่จากบริษัทต้นแบบ กรณีศึกษาบริษัท S และนำไปสู่การค้นหาข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ขั้นที่ 3 การกำหนดข้อมูลที่ต้องการ เพื่อใช้เป็นฐานในการใช้ถามผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลตามที่ต้องการ

ขั้นที่ 4 การตั้งคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ในขั้นนี้เป็นการนำเอาโมเดลธุรกิจผืนผ้าใบ (Business model canvas) เข้ามาใช้ในการตั้งคำถาม เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ให้เหมาะสมที่สุด เพราะเป็นคำถามที่ทำให้ผู้วิจัยได้รับข้อมูล ซึ่งเป็นความรู้ ความคิดเห็นและความสำคัญเกี่ยวกับการวิเคราะห์โมเดลธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์ขนาดใหญ่จากบริษัทต้นแบบ กรณีศึกษาบริษัท S

ขั้นที่ 5 การนำคำถามไปจัดทำแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์

ขั้นที่ 6 การทดลองใช้แบบฟอร์มการสัมภาษณ์แนวทางการสัมภาษณ์ ในการทดลองใช้แบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ เบื้องต้นผู้วิจัยมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

6.1 ผู้วิจัยทำแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสม เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา

6.2 ผู้วิจัยนำแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์มาพัฒนาและปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

ขั้นที่ 7 ผู้วิจัยนำแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์กลับมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งหนึ่ง จากนั้นผู้วิจัยจะนำแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ที่สมบูรณ์ไปใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน 6 ท่าน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยได้ใช้แบบแนวทางการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตในประเด็นที่เกี่ยวกับการวิจัยการวิเคราะห์โมเดลธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์ขนาดใหญ่จากบริษัทต้นแบบ กรณีศึกษาบริษัท S โดยอาศัยข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยจำแนกแนวทางการสัมภาษณ์ออกเป็น 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยการกำหนดรหัสผู้ให้ข้อมูลเพื่อเป็นการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลและผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยตามหลักจรรยาบรรณนักวิจัย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรหัสของผู้ให้ข้อมูลซึ่งชื่อของผู้ให้ข้อมูลแต่ละคนจะถูกแทนด้วยรหัสที่กำหนดไว้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

P 01 หมายถึง ผู้ให้ข้อมูลแผนกปฏิบัติการคนที่ 1 รหัสผู้ให้ข้อมูลจะเริ่มจาก P 01 เรียงลำดับไปจนถึงผู้ให้ข้อมูลคนสุดท้ายที่เก็บข้อมูล

B 01 หมายถึง ผู้ให้ข้อมูลแผนกวางบิลคนที่ 1 รหัสผู้ให้ข้อมูลจะเริ่มจาก M 01 เรียงลำดับไปจนถึงผู้ให้ข้อมูลคนสุดท้ายที่เก็บข้อมูล

F 01 หมายถึง ผู้ให้ข้อมูลแผนกการเงินคนที่ 1 รหัสผู้ให้ข้อมูลจะเริ่มจาก F 01 เรียงลำดับไปจนถึงผู้ให้ข้อมูลคนสุดท้ายที่เก็บข้อมูล

A 01 หมายถึง ผู้ให้ข้อมูลแผนกทรัพยากรบุคคลคนที่ 1 รหัสผู้ให้ข้อมูลจะเริ่มจาก A 01 เรียงลำดับไปจนถึงผู้ให้ข้อมูลคนสุดท้ายที่เก็บข้อมูล

P หมายถึง การกำหนดรหัสของผู้ให้ข้อมูลแผนกปฏิบัติการ

B หมายถึง การกำหนดรหัสของผู้ให้ข้อมูลแผนกการวางบิล

F หมายถึง การกำหนดรหัสของผู้ให้ข้อมูลแผนกการเงิน

A หมายถึง การกำหนดรหัสของผู้ให้ข้อมูลแผนกทรัพยากรบุคคล

ส่วนที่ 2 คำถามสำหรับการสัมภาษณ์ แผนปฏิบัติการ แผนกวางบิด แผนการเงินและแผนทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการวิเคราะห์โมเดลธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์ขนาดใหญ่จากบริษัทต้นแบบ กรณีศึกษาบริษัท S คำถามสำหรับการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย

ตารางที่ 3-1 องค์กรประกอบการสัมภาษณ์

องค์กรประกอบ	คำนิยามสำหรับงานวิจัย	คำถาม	ผู้ให้สัมภาษณ์
กลุ่มลูกค้า (Customer segment)	กลุ่มลูกค้าของเราคือใคร กลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนจะทำให้ธุรกิจสามารถนำเสนอสินค้าและบริการ ได้ตรงกับความต้องการของลูกค้า	1. สินค้าที่ลูกค้านำเข้ามาเพื่อผลิตและนำมาขายเพื่อการส่งออก เป็นสินค้าประเภทไหน	P 01, P 02 B 01, B 02 F 01, A 01
คุณค่าที่นำเสนอ (Value propositions)	การระบุว่าสินค้า/ บริการของธุรกิจสร้างคุณค่าอย่างไรสำหรับลูกค้า ซึ่งเป็นปัจจัยที่ลูกค้าเลือกสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ของเรา แทนที่จะเลือกคู่แข่ง คุณค่าของสินค้า/ บริการ อาจเป็นนวัตกรรมหรือการนำเสนอสิ่งใหม่หรือมีการเพิ่มคุณสมบัติพิเศษที่ทำให้คุณค่าเพิ่มขึ้น	1. คุณค่าของบริษัทที่จะกระทำให้แก่ลูกค้าคืออะไร ลูกค้าจะได้รับการบริการอะไรบ้าง ถ้าเลือกบริษัทของเรา	P 01, P 02 B 01, B 02 F 01, A 01
ช่องทางการจัดจำหน่าย (Channels)	ช่องทางการทำตลาดควรมีทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ เพื่อจะสามารถเข้าถึงลูกค้าได้มากที่สุด อาทิ การขายของเองโดยตรงผ่านหน้าร้าน หรือผ่านลูกค้า เป็นต้น	1. ช่องทางใดบ้างที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงการบริการ	P 01, P 02 B 01, B 02 F 01, A 01

ตารางที่ 3-1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	คำนิยามสำหรับงานวิจัย	คำถาม	ผู้ให้สัมภาษณ์
สายสัมพันธ์ลูกค้า (Customer relationships)	ช่องทางในการสร้างสายสัมพันธ์กับลูกค้ามีอะไรบ้าง อาทิ การสร้างความสัมพันธ์โดยการให้บริการผ่านการเชื่อมต่อด้วยกระบวนการอินเทอร์เน็ต ไปจนถึงการใช้บุคลากรที่มีความละเอียดอ่อนและให้ความสำคัญกับลูกค้า	1. การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า ต้องการให้เกิดในรูปแบบ และช่องทางใดได้บ้าง	P 01, P 02 B 01, B 02 F 01, A 01
ทรัพยากรที่มี (Key resource)	ทรัพยากรของบริษัทเราคืออะไร ทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรมีความสำคัญต่อการทำให้แผนธุรกิจสัมฤทธิ์ผล และสร้างความน่าเชื่อถือให้กับสินค้า/ บริการ ทั้งที่เป็นทรัพยากรที่มีตัวตน อาทิ สถานที่ผลิต อาคาร ยานพาหนะ และอุปกรณ์ เป็นต้น และทรัพยากรทางปัญญา อาทิ สิทธิบัตรลิขสิทธิ์ เป็นต้น	1. ทรัพยากรที่สำคัญของบริษัทอะไรบ้างที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับบริการได้	P 01, P 02 B 01, B 02 F 01, A 01
งานหลักที่ทำ (Key activities)	การระบุกิจกรรมสำคัญ ๆ ที่ธุรกิจต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมหลัก ได้แก่ การผลิต การให้บริการ สินค้า/ บริการที่แก้ปัญหาให้ลูกค้า การสร้างเวทีธุรกิจ การสร้างเครือข่าย เป็นต้น	1. กิจกรรมหลักที่บริษัทใช้ในการดำเนินงานเพื่อสร้างคุณค่าให้กับบริการให้แก่ลูกค้า	P 01, P 02 B 01, B 02 F 01, A 01

ตารางที่ 3-1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	คำนิยามสำหรับงานวิจัย	คำถาม	ผู้ให้ สัมภาษณ์
หุ้นส่วนหลัก (Key partners)	<p>ในการทำธุรกิจทุกวันนี้การสร้างหุ้นส่วนทางธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น ข้อดีของการมีหุ้นส่วนทางธุรกิจ คือ เพื่อประโยชน์สูงสุดของธุรกิจ คือ เพื่อลดความเสี่ยงและเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรในทางธุรกิจ โดยหุ้นส่วนทางธุรกิจมีหลายประเภท ดังต่อไปนี้ พันธมิตรทางธุรกิจ การร่วมหุ้นเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ พันธมิตรคู่ค้า ได้แก่ buyer - supplier</p>	<p>1. พันธมิตรทางการค้า ไต่บ้างที่ช่วยส่งเสริมให้บริษัทดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด</p>	<p>P 01, P 02 B 01, B 02 F 01 , A 01</p>
โครงสร้างต้นทุน (Cost structure)	<p>โครงสร้างด้านต้นทุน รวมถึง ต้นทุนทั้งหมดที่เกิดขึ้นในการดำเนินการตามรูปแบบธุรกิจที่บริษัทกำหนด อาทิ ต้นทุนในการสร้างคุณค่าสินค้า/ บริการ ต้นทุนในการรักษาลูกค้า ต้นทุนด้านทรัพยากร ต้นทุนในการให้บริการ เป็นต้น ซึ่งสามารถคำนวณต้นทุนได้จากกิจกรรมต่าง ๆ ที่ระบุในทรัพยากรที่มี (Key resource) งานหลักที่ทำ (Key activities) หุ้นส่วนหลัก (Key partners)</p>	<p>1. ต้นทุนทั้งหมดที่เกิดขึ้นในการดำเนินการเพื่อการบริการมีอะไรบ้าง</p>	<p>P 01, P 02 B 01, B 02 F 01, A 01</p>

ตารางที่ 3-1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	คำนิยามสำหรับงานวิจัย	คำถาม	ผู้ให้สัมภาษณ์
รูปแบบรายได้ (Revenue streams)	วิธีหารายได้ของเราเป็นอย่างไร กระแสรายรับอาจเป็นการที่ลูกค้า ซื้อสินค้า/ บริการเพียงครั้งเดียว หรืออาจเกิดจากการซื้อซ้ำ การซื้อ บริการต่อเนื่อง หรือการซื้อบริการ หลังการขาย	1. รูปแบบในการหา รายได้จากการบริการ มีรูปแบบใดบ้าง	P 01, P 02 B 01, B 02 F 01, A 01

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเพื่อความสัมพันธ์เกี่ยวข้อง (Relevant) ของคำถามและความเหมาะสมของการออกแบบแนวทางการสัมภาษณ์โดย เบิร์ก (Berg, 1998 อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล, 2553) เสนอแนะว่าก่อนที่จะนำแบบฟอร์มออกไปใช้ให้ทำการทดสอบเบื้องต้นก่อน โดยอย่างน้อยจะต้องทำเป็นสองขั้นตอนคือ ขั้นตอนแรกให้นำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญที่คุ้นเคยหรือมีความรู้ในเรื่องที่จะทำการวิจัยเป็นอย่างดีซึ่งเรียกว่าผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิค (Technical experts) ผู้วิจัยคนอื่นหรือบุคคลที่อยู่ในกลุ่มที่จะศึกษาแต่ไม่ใช่ผู้ที่เราจะศึกษาได้ตรวจสอบวิเคราะห์เพื่อช่วยให้ค้นพบคำถามประเภทที่ใช้คำพูดไม่เหมาะสมคำถามที่คลุมเครือหรือคำถามที่เป็นจุดบอด ขั้นที่สองเป็นการฝึกซ้อมการสัมภาษณ์โดยใช้แบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์เพื่อให้แน่ใจว่าจะใช้ได้ดีและจะทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่ต้องการจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการในการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. คุณภาพของแบบแนวทางการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้นำแบบแนวทางการสัมภาษณ์เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาหลักเพื่อพิจารณาและตรวจสอบว่ามีความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาหรือไม่ จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงเพื่อให้มีความเหมาะสมต่อไป นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำแบบแนวทางการสัมภาษณ์เสนอต่อ ผู้ทรงคุณวุฒิ ดร. เพชรรัตน์ วิริยะสืบพงศ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมของคำถามหลังจากนั้นจึงปรับแก้ไขและนำเสนออีกครั้ง เพื่อสามารถนำไปใช้งานจริง

2. คุณภาพของตัวผู้วิจัย โดยผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์ไปทดลองสัมภาษณ์กับกลุ่มเป้าหมายรองซึ่งไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายหลักในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้ กลุ่มเป้าหมายรองดังกล่าว

ได้แก่ ผู้เกี่ยวข้องในแผนกปฏิบัติการและแผนกวางบิล จำนวน 2 ท่าน ซึ่งมีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีขึ้นไป ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการขนส่งโลจิสติกส์ เพื่อเป็นการฝึกซ้อมการสัมภาษณ์ก่อนการสัมภาษณ์จริง ซึ่งหากผลการฝึกซ้อมการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 2 ท่านสามารถตอบคำถามได้ตรงประเด็นและครอบคลุมสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา ผู้วิจัยจะทำการปรับปรุงวิธีการสัมภาษณ์และแนวทางการสัมภาษณ์ใหม่ จนกว่าผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 2 ท่านจะตอบคำถามให้ตรงประเด็นและครอบคลุมสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้กำหนดกระบวนการหรือแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ Business Model Canvas ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ หนังสือ รายงานการศึกษางานวิจัยและผลงานวิจัยประเภทต่าง ๆ และเว็บไซต์บนอินเทอร์เน็ต เป็นต้น เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการออกแบบหรือสร้างแบบสัมภาษณ์เจาะลึกรวมทั้งเพื่อนำมาใช้เป็นส่วนประกอบในกระบวนการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลในการวิจัยในส่วนต่อไป

2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interviews) เก็บข้อมูลให้ได้บริบททั้งหมดของกรณีศึกษาโดยการเจาะลึกผู้ให้สัมภาษณ์ (Key information interview) ซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์และมีความเกี่ยวข้องโดยการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลแบบตัวต่อตัว (Face-to-face) ซึ่งมีวิธีดังต่อไปนี้

2.1 ติดต่อประสานงานกับผู้ให้ข้อมูล ได้แก่พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีขึ้นไป ในแผนกปฏิบัติการ แผนกวางบิล แผนกการเงิน และแผนกทรัพยากรบุคคล เพื่อนัดหมายวัน เวลา สถานที่ในการให้สัมภาษณ์ในเวลาพักเบรก ทั้งนี้การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยจะใช้เวลาในการสัมภาษณ์ 30-45 นาทีโดยประมาณ เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลถูกต้องตามที่ผู้ให้ข้อมูลให้สัมภาษณ์ไปวิเคราะห์และผู้วิจัยจะปกป้องสิทธิ์ของผู้ให้ข้อมูล โดยจะไม่ทำการเปิดเผยชื่อหรือข้อมูลส่วนบุคคลแต่อย่างใด ผู้ให้ข้อมูลมีสิทธิ์ปฏิเสธการตอบคำถามและให้หยุดบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ได้ ถ้าผู้ให้ข้อมูลไม่ประสงค์จะเปิดเผยข้อมูลนั้น ซึ่งข้อมูลที่ได้นำไปใช้ประโยชน์ในเชิงวิชาการเท่านั้น

2.2 การเตรียมตัวก่อน การสัมภาษณ์ ในกระบวนการสัมภาษณ์เจาะลึก (Key information interview) ผู้วิจัยได้ดำเนินการบันทึกข้อมูลโดยวิธีการจดบันทึกข้อมูลและการ

บันทึกเสียง โดยผู้วิจัยจะแจกแบบสัมภาษณ์ก่อนล่วงหน้า 1-2 วัน ก่อนที่จะทำการสัมภาษณ์จริง เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลได้เห็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์ก่อนที่จะลงมือสัมภาษณ์จริง

2.3 เก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย การสัมภาษณ์ และทบทวนเอกสาร

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์โมเดลธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์ขนาดใหญ่ จากบริษัทต้นแบบ กรณีศึกษาบริษัท S เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับแผนกต่าง ๆ ในบริษัท S แหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี และการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมอยู่ในบริษัท S แหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ซึ่งจากการเก็บข้อมูลของพนักงานบริษัท S ทำให้ได้ข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์โมเดลธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์ขนาดใหญ่จากบริษัทต้นแบบ กรณีศึกษาบริษัท S

บทที่ 4

ผลสำรวจองค์ประกอบแต่ละประเภท

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์โมเดลธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์ขนาดใหญ่จากบริษัทต้นแบบกรณีศึกษาบริษัท S เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ใช้การศึกษาแบบกรณีศึกษา (Case study) โดยการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) (Miles & Huberman, 1994 อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล, 2553) ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth-interview) จากกลุ่มเป้าหมายหลัก (Key information) ซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องในแผนกปฏิบัติการ แผนกการวางบิล แผนกการเงิน และแผนกทรัพยากรบุคคล เก็บข้อมูลจำนวนทั้งหมด 6 คน โดยการวางภาพจำลองในการดำเนินธุรกิจ เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาการวิเคราะห์โมเดลธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์ขนาดใหญ่จากบริษัทต้นแบบ กรณีศึกษาบริษัท S ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอแยกเป็นส่วน ๆ ได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ผู้ให้ข้อมูลหลักมีจำนวนทั้งหมด 6 คน โดยผู้วิจัยใช้รหัสแทนผู้ให้สัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-1 ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์

รายการ	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6
รหัส	P 01	P 02	B 01	B 02	F 01	A 01
แผนก	ปฏิบัติการ	ปฏิบัติการ	การวางบิล	การวางบิล	การเงิน	ทรัพยากรบุคคล

จากตารางที่ 4-1 พบว่าผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นตัวแทนของแผนกปฏิบัติการ จำนวน 2 คน แผนกการวางบิล จำนวน 2 คน แผนกการเงิน จำนวน 1 คน และแผนกทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 คน

ส่วนที่ 2 ผลการสำรวจองค์ประกอบแต่ละประเภทของโมเดลธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์

1. กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer segment)

ลูกค้าบริษัท S เป็นเครื่องจักรขนาดใหญ่ของประเทศในแถบทวีปเอเชีย ซึ่งก่อตั้งมาประมาณ 50 ปี ซึ่งแบ่งเป็นธุรกิจเครื่องของตัวเองออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ 1. อิเล็กทรอนิกส์ 2. เครื่องจักรและอุตสาหกรรมหลัก 3. เคมี 4. การเงิน 5. อื่น ๆ นอกเหนือจาก 4 กลุ่มข้างต้น ซึ่งลูกค้าของบริษัท S อยู่ในกลุ่ม อิเล็กทรอนิกส์ นั่นก็คือบริษัทที่ลูกค้านำเข้าเครื่องจักร และชิ้นส่วนต่าง ๆ ที่จะใช้ผลิตเพื่อการส่งออกต่อไป โดยสิ่งที่ลูกค้าส่งออกนั้นคือ ตู้เย็น แอร์ เครื่องซักผ้า เครื่องล้างจาน ไมโครเวฟ และชิ้นส่วนอุปกรณ์ไฟฟ้าต่าง ๆ สถานที่ตั้ง อยู่ในนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี (P 01, P 02, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2563)

2. คุณค่าที่นำเสนอ (Value propositions)

บริษัท S มุ่งเน้นในการใช้ระบบปฏิบัติการระบบปฏิบัติการ B ในการขับเคลื่อนระบบห่วงโซ่อุปทาน ให้กลับบริษัทลูกค้า ซึ่งมีขนาดธุรกิจที่ใหญ่และต้องการระบบปฏิบัติการที่ตอบโจทย์ให้กับธุรกิจทางด้านต่าง ๆ ให้กับลูกค้า ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและด้วยเหตุผลนี้เอง บริษัท S จึงก่อตั้งมาเพื่อสนับสนุนให้บริษัทลูกค้าโดยเฉพาะ เปรียบเสมือนลูกค้าเป็นบริษัทแม่และเป็นหนึ่งในเครือบริษัทประเภทอิเล็กทรอนิกส์ (Electronics) บริษัท S ก่อตั้งขึ้นมาประมาณ 30 ปี บริษัท S มุ่งเน้นและตระหนักถึงความต้องการของลูกค้าและคู่ค้าทางธุรกิจเป็นสำคัญ มีประมาณ 70 กว่าสาขาทั่วโลก ซึ่ง บริษัท S ให้บริการทั้ง 3 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 โซลูชัน และแพลตฟอร์ม คือ การปฏิวัติอุตสาหกรรมด้วยระบบรักษาความปลอดภัยดิจิทัลที่แข็งแกร่ง โดยนำระบบบล็อกเชน (Block chain) เข้ามาใช้ในการวิเคราะห์และพัฒนาอุตสาหกรรม ระบบที่นำมาใช้ สร้างความได้เปรียบคู่แข่ง โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีปัญญาประดิษฐ์ที่ใช้ในการประมวลผลข้อมูลที่เป็น Big data ภายในไม่กี่นาที

ด้านที่ 2 บริการด้านไอที คือ การให้บริการ โครงสร้างพื้นฐานทางด้านไอทีให้ปลอดภัยซึ่งมีคลาวด์ เสมือนสิ่งที่จะช่วยเก็บข้อมูล ซึ่งทางบริษัท S จะปรับปรุงให้เหมาะสมการปริมาณงาน และธุรกิจที่แตกต่างกันให้ตรงกับความต้องการของบริษัทลูกค้า มีผู้ให้บริการภายนอกทางด้านไอทีคือการบริการให้คำปรึกษาทางด้านไอที ปรับตามความต้องการของบริษัทลูกค้า และพร้อมประเมินวางแผนและปรับเปลี่ยนระบบไอทีของบริษัทลูกค้า และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาเพื่อธุรกิจของบริษัทลูกค้า

ด้านที่ 3 บริการด้านโลจิสติกส์ คือ การรับหน้าที่วางแผนระบบการขนส่งทั่วโลก

ระบบปฏิบัติการ B คือระบบที่ขับเคลื่อนห่วงโซ่อุปทาน จากต้นน้ำจนถึงปลายน้ำให้มีความถูกต้องสมบูรณ์

บริการภายในองค์กรให้บุคคลที่สามารถรับผิดชอบงานแทน คือ การผลักดันห่วงโซ่อุปทานให้เร็วขึ้นตั้งแต่ต้นจนจบ ควบคุมและปรับให้เหมาะสมกับกระบวนการทำงานเพื่อเลี่ยงการเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม ซึ่ง BPO ก็คือ การที่บริษัท S มอบหมายให้บุคคลภายนอกเป็นผู้รับผิดชอบดูแลงานแทน โดยอาจจะมอบหมายกระบวนการทางธุรกิจตั้งแต่หนึ่งขั้นตอนหรือมากกว่าให้แก่ผู้บริการภายนอก เหตุผลที่ควรมอบหมายงานให้บุคคลภายนอกรับผิดชอบดูแลแทน เพื่อลดต้นทุนมุ่งเน้นที่ความสามารถหลักขององค์กร เพิ่มความเร็วในการแข่งขันทางการตลาด เกิดนวัตกรรมที่รวดเร็วยิ่งขึ้น รักษาต้นทุนให้มีความคงที่ (P 01, P 02, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2563)

3. ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า (Channels)

เรามีหลากหลายช่องทางเพื่ออำนวยความสะดวกในการติดต่อลูกค้า ได้แก่ ออนไลน์ (Online) เรามีการติดต่อสื่อสารผ่านทางอีเมล (E-mail) โดยมีช่องทางในการติดต่อสื่อสารผ่านทางอีเมล ที่เรียกว่า Single ID โดยสามารถส่งอีเมลที่สามารถแนบรูปภาพและเอกสาร ความจุสูงสุด 50 GB. และสามารถติดต่อพูดคุยโปรแกรมแชทระหว่างลูกค้าและเครือข่ายของบริษัท S ทั่วโลก โอนไลน์ (P 01, P 02, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2563)

ออฟไลน์ (Offline) คือการติดต่อผ่านทางโทรศัพท์ การเข้าพบลูกค้าในสถานที่ทำงาน โดยตรง (P 01, P 02, นามสมมติ, 20 กุมภาพันธ์ 2563)

4. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer relationships)

4.1 สร้างความสัมพันธ์ด้วยระบบอัตโนมัติ โดยมีการพัฒนาระบบในการทำงาน ซึ่งทำให้ลูกค้าได้รับความสะดวกและรวดเร็ว โดยผ่านระบบที่เรียกว่า Cello และระบบ Cello ยังสามารถดาวน์โหลดข้อมูลจากระบบออกมาเป็น Excel File หรือ PDF File เพื่อจัดทำรายงานข้อมูลให้กับลูกค้าเพื่อรักษา KPI ของลูกค้าได้อีกด้วย (P 01, P 02, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2563) และ (B 01, B 02, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563) และ (A 01, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 25 กุมภาพันธ์ 2563)

4.2 สร้างความสัมพันธ์แบบส่วนบุคคล สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า ด้วยการมอบบริการที่ดีที่สุด ตรงต่อเวลา ตรงกับความต้องการของลูกค้า และแก้ปัญหาได้อย่างทันถ่วงที โดยดูแลตลอด 24 ชม. กระจายหน้าที่รับผิดชอบใกล้ชิดกับลูกค้า โดยแบ่งหน้าที่แต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน ทำให้ลูกค้าง่ายต่อการติดต่อ และไม่ละเลยต่อความต้องการของลูกค้า เพราะเชื่อว่าความต้องการของลูกค้าสำคัญที่สุด (P 01, P 02, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2563) และ (B 01, B 02, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563) และ (A 01, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 25 กุมภาพันธ์ 2563)

5. ทรัพยากรที่มี (Key resource)

5.1 ระบบปฏิบัติการที่บริษัทนำมาใช้คือระบบปฏิบัติการ B (A 01, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 25 กุมภาพันธ์ 2563)

5.2 อุปกรณ์สำนักงาน และเครื่องใช้สำนักงาน (A 01, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 25 กุมภาพันธ์ 2563)

5.3 พนักงาน (A 01, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 25 กุมภาพันธ์ 2563)

ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ที่ใช้ในลานตู้รถ และรวมถึงรถบรรทุกที่ได้จากการเช่า (A 01, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 25 กุมภาพันธ์ 2563)

เงินลงทุน (A 01, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 25 กุมภาพันธ์ 2563)

6. กิจกรรมหลักที่ทำ (Key activities)

เนื่องจากบริษัทลูกค้า ถูกแบ่งออกเป็น 2 ประเภทธุรกิจ ได้แก่ เป็นผู้ผลิตและขายสินค้า ซึ่งแยกออกเป็น การนำเข้า (Import) การส่งออก (Export)

6.1 การส่งออก (Export)

เตรียมส่งออกสินค้าหลังจากที่ลูกค้าแจ้งว่าจะมีการส่งออกสินค้า ทางบริษัท S จะดำเนินการเรื่องจัดหาสายการบินเรือว่าจะสามารถใช้บริการของสายเรือไหนได้บ้าง ซึ่งจะมีใบแจ้งว่าควรจะบรรจุเสร็จ ส่งออก และคืนตู้ ภายในวันที่เท่าไร หลังจากนั้นลูกค้าจะเตรียมสินค้าที่จะส่งออกมาบรรจุให้พอดีกับตู้คอนเทนเนอร์ ในขณะที่เดียวกันทางบริษัท S จะนำรถขนส่งไปรับตู้เปล่าที่ลานตู้ของสายเรือ เพื่อมารับสินค้ายังบริษัทลูกค้า หากบรรจุเสร็จก่อนกำหนด ทางบริษัทจะนำตู้มาครอบที่ลานตู้ของบริษัทก่อน เนื่องจากว่าถ้าไปที่ท่าเรือทันที แต่เรือยังไม่ถึงเวลาออกทางลูกค้าจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม (P 01, P 02, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2563)

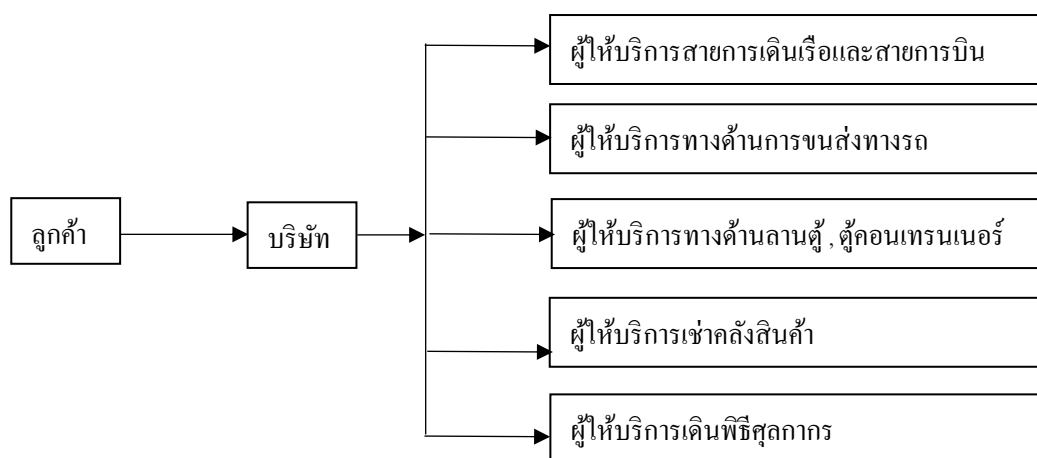
6.2 การนำเข้า (Import)

เตรียมนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ ซึ่งทางบริษัท S จะช่วยประสานงานทำให้เกิดการติดตามและจัดเก็บข้อมูลผ่านระบบ ซึ่งบริษัท S สามารถตรวจสอบข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ ของสินค้าได้ทั้งหมด โดยจะมีการแจ้งข้อมูลจากทางสายเรือว่าเรือกำลังจะมีการส่งสินค้าเข้ามาประมาณวันที่เท่าไรให้กับบริษัทลูกค้าและบริษัท S หลังจากนั้นบริษัทลูกค้าจะนำเอกสารที่เกี่ยวข้องกับสินค้านั้น ๆ มาให้ ซึ่งทางบริษัท S จะเป็นฝ่ายรวบรวมเอกสารต่าง ๆ เพื่อทำการแจ้งเพื่อตรวจปล่อยสินค้าจากท่าเรือ ซึ่งจะมีการดำเนินการเรื่องพิธีศุลกากรเพื่อนำสินค้าออกมาและบริษัท S จะจัดเตรียมรถขนส่งและแจ้งสถานะการขนแล้วนำส่งสินค้าไปยังบริษัทลูกค้า แต่กรณีที่ไม่สามารถจัดส่งสินค้าได้ทันที ทางบริษัท S ก็จะนำสินค้านั้นมาครอบที่ลานตู้ เมื่อลูกค้าต้องการ บริษัท S ก็จะไปส่งให้ลูกค้าทันที

6.3 การติดตามสถานะสินค้า ซึ่งบริษัท S จะมีทีมที่ติดตามสถานะของสินค้าว่า ณ เวลานี้สินค้าอยู่ที่ไหน มีการเปลี่ยนเรือ หรือสินค้ามีความเสียหายในขณะเดินทางหรือไม่ โดยจะมีการอัปเดตตลอด ตาม KPI ของลูกค้า เพื่อให้สินค้าสามารถถึงมือลูกค้าตามเวลาที่กำหนด และลูกค้าสามารถทราบได้ทันทีเมื่อสินค้าถึงเมืองท่าของลูกค้าปลายทาง (P 01, P 02, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2563)

6.4 ระบบการเรียกเก็บเงินและจ่ายเงิน เมื่อกระบวนการขนส่งสินค้าเสร็จสิ้น ระบบปฏิบัติการของบริษัท S จะมีการนำงานเข้าระบบเพื่อการเรียกเก็บเงินโดยถูกตั้งค่าราคาจากระบบการจัดการที่เกี่ยวกับสัญญา ตามโครงสร้างของโลจิสติกส์ที่มาจากต้นทุนและรายได้ตามที่สัญญาระบุไว้กับลูกค้าและคู่ค้า จะมีแผนการวางบิลที่จะตรวจสอบความถูกต้องของค่าใช้จ่ายและบันทึกบัญชีก่อนการเรียกเก็บเงินและการจ่ายเงิน และเมื่อกระบวนการเสร็จสิ้นแล้ว จะทำการเชื่อมต่อไปยังระบบของลูกค้า ทำให้ลูกค้าสามารถตรวจสอบใบแจ้งหนี้ก่อนที่จะได้รับและสามารถยืนยัน ตอบกลับมายังระบบปฏิบัติการของบริษัท S ได้อัตโนมัติ ทำให้การวางบิลเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เพราะหากพบรายการที่ไม่ถูกต้อง ลูกค้าสามารถแจ้งกลับได้ทันที สุดท้ายระบบปฏิบัติการของบริษัทจะเชื่อมโยงกับระบบ SAP ผ่านระบบหลังบ้าน หลังจากที่ข้อมูลในระบบปฏิบัติการ B ส่งไปยังผู้บริหารเพื่ออนุมัติการจ่ายเงินและเก็บเงิน รายการเหล่านี้จะถูกส่งไปยังระบบ SAP เพื่อบันทึกรายการในการออกงบการเงินแบบอัตโนมัติ และเชื่อมโยงไปยังสำนักงานใหญ่ในประเทศ ทำให้ง่ายต่อการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน (B 01, B 02, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563) และ (F 01, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 24 กุมภาพันธ์ 2563)

7. หุ่นส่วนหลัก (Key partner)



ภาพที่ 4-1 แผนผังของหุ่นส่วนหลัก (Key partner)

8. โครงสร้างต้นทุน (Cost structure)

8.1 ต้นทุนคงที่ ได้แก่ ค่าจ้างพนักงาน ค่าเช่าสำนักงาน ค่าบริการในการใช้ระบบปฏิบัติการของบริษัท S (A 01, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 25 กุมภาพันธ์ 2563)

8.2 ต้นทุนผันแปร ได้แก่ ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าน้ำมัน (A 01, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 25 กุมภาพันธ์ 2563)

8.3 ต้นทุนในการขนส่งและโลจิสติกส์ (A 01, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 25 กุมภาพันธ์ 2563)

9. รูปแบบรายได้ (Revenue streams)

บริษัท S ให้บริการ โลจิสติกส์แบบครบวงจร

9.1 ให้บริการในฐานะที่เป็น (Freight forwarder) คือการที่เป็นตัวแทนหรือตัวกลางระหว่างผู้ส่งออก ผู้นำเข้า สายการบินและสายการบิน รับผิดชอบจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศไม่มีเรือหรือเครื่องบินเป็นของตนเอง เปรียบเสมือนคนกลางที่เข้ามาช่วยทำงานช่วยติดต่อประสานงานให้ลูกค้ามีความสะดวกสบายมากขึ้น

บริษัท S จะมีระบบจัดการค่าระวางการขนส่งโดยจะมีการทำสัญญากับสายเรือทั่วโลก ในทุกเส้นทางตามที่ต้องการ เพื่อให้มีวอลุ่มที่มาก และมีอำนาจการต่อรองราคาเพื่อให้ค่าระวางการขนส่งถูกลง เพื่อเป็นไปตามนโยบายของลูกค้าเพื่อลดต้นทุนการขนส่ง (B 01, B 02, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

9.2 ให้บริการในฐานะที่เป็นการขนส่ง (Transportation) บริการในเรื่องของการขนส่งสินค้าทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ โดยมีรถบรรทุกหลายประเภท แบ่งตามความจุของสินค้า ได้แก่ กลุ่มสินค้าขนาดเล็กและมีปริมาณการสั่งซื้อไม่มาก เราจะใช้การขนส่ง แบบ Mile Motorbike เรียกบริการนี้ว่า Milk run

กลุ่มสินค้าขนาดกลาง ใช้รถบรรทุกแบบ 4 ล้อ 6 ล้อ

กลุ่มสินค้าขนาดใหญ่ จะใช้สำหรับ ตู้คอนเทนเนอร์ Size 20, 40 GP (B 01, B 02, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

9.3 ให้บริการการจัดการตู้คอนเทนเนอร์ (Container management) สิ่งที่เป็นบริการลูกค้า คือ บริการการบรรจุสินค้า บริษัท S มีพนักงานบรรจุสินค้า โหลดสินค้าขึ้นและลงจากรถ มีการตรวจสอบ สินค้า และยังมีบริการรับหิ้วเพื่อไม่ให้สินค้าไม่ชำรุดเสียหาย

บริการคลังสินค้าให้เช่า ซ่อมแซม และทำความสะอาดตู้คอนเทนเนอร์

บริการพื้นที่วางตู้คอนเทนเนอร์ สำหรับครอปตู้ สำหรับตู้เปล่า และตู้ที่บรรจุสินค้าเรียบร้อยแล้ว เพื่อดูแลในกรณีที่เรือยังไม่ออก (B 01, B 02, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

9.4 ให้บริการการจัดการพิธีศุลกากร (Customs broker) คือ ตัวแทนของผู้นำเข้า และผู้ส่งออก ทำหน้าที่ในการดำเนินพิธีการกรมศุลกากรแทน รวมถึงการจัดเตรียมเอกสาร โดยจะต้องยื่นเอกสารและได้รับอนุญาตจากกรมศุลกากรก่อน จึงจะสามารถนำสินค้าออกมาได้ (B 01, B 02, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

9.5 บริการการจัดการคลังสินค้า (Warehouses management) เป็นการควบคุมและจัดการสินค้าคงคลังโดยเฉพาะ มีทั้งการจัดเก็บ จัดเรียง จัดส่งสินค้าไปยังลูกค้า และการจัดเก็บสินค้าที่คลังสินค้า สินค้า (B 01, B 02, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

บทที่ 5

สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษา การวิเคราะห์โมเดลธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์จากบริษัทต้นแบบ กรณีศึกษา บริษัท S มีวัตถุประสงค์เพื่อ วิเคราะห์โมเดลธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์ขนาดใหญ่จากบริษัทต้นแบบ กรณีศึกษาบริษัท S ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative methodology) เก็บข้อมูลด้วยการ สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ด้วยแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ กระบวนการทัศน์การ วิจัยเชิงคุณภาพแบบสร้างสรรค์นิยม (Constructivism) และยุทธศาสตร์การวิจัยแบบกรณีศึกษา (Case study) กับกลุ่มเป้าหมายหลักจำนวน 6 คน การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะในการ ดำเนินการและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป การศึกษาครั้งนี้ได้ติดต่อผู้ให้ข้อมูลหลักโดยตรง และมีการขออนุญาตบริษัทผู้ให้ข้อมูลหลักก่อนการสัมภาษณ์ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหลักเต็มใจและยินดีให้ การสัมภาษณ์ รายละเอียดดังต่อไปนี้

สรุปผล

จากการสรุปผลข้อมูลพบว่า การดำเนินธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์จากบริษัทต้นแบบ กรณีศึกษาบริษัท S ซึ่งได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยมุ่งเน้นคำถามที่สอดคล้องกับโมเดลธุรกิจ ผืนผ้าใบ (Business model canvas) มีรายละเอียดตามตารางดังต่อไปนี้

Key Partners - ลูกค้า - บริษัทสายการบินเรือสายการบิน - บริษัทขนส่งทางรถ - บริษัทลานตู้ - บริษัทคลังสินค้า - บริษัทบริการการเดินพิธีศุลกากร	Key Activities - การนำเข้าสินค้า - การส่งออกสินค้า - การติดตามสถานะสินค้า - ระบบการเรียกเก็บเงินและจ่ายเงิน	Value Propositions เป็นผู้บริการการขนส่ง โลจิสติกส์แบบครบวงจร โดยมีระบบปฏิบัติของ บริษัทที่ครอบคลุมใน ทุก ๆ ด้าน	Customer Relationships - สร้างความสัมพันธ์แบบอัตโนมัติ โดยการเช็คข้อมูลต่าง ๆ ผ่านระบบปฏิบัติการ - สร้างความสัมพันธ์แบบตัวต่อตัวเพื่อจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า ด้วยการมอบบริการที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า	Customer Segments - บริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ อาทิเช่น ตู้เย็นแอร์ เครื่องซักผ้า เครื่องล้างจาน ไมโครเวฟ เป็นต้น
	Key Resources - ระบบปฏิบัติการของบริษัท - อุปกรณ์สำนักงาน และเครื่องใช้สำนักงาน - พนักงาน - ที่ดิน อาคาร ลานตู้รถ - เงินลงทุน		Channels - ออนไลน์ (Online) - ออฟไลน์ (Offline)	
Cost Structure - ต้นทุนคงที่ ได้แก่ ค่าจ้างพนักงาน ค่าเช่าสำนักงาน ค่าบริการในการใช้ระบบปฏิบัติการของบริษัท - ต้นทุนผันแปร ได้แก่ ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าน้ำมัน - ต้นทุนในการขนส่งและโลจิสติกส์		Revenue Streams - ให้บริการ ผู้แทนการนำเข้าส่งออก (Freight Forwarder) - ให้บริการ การขนส่งทางรถ (Transportation) - ให้บริการ การจัดการตู้คอนเทนเนอร์ (Container Management) - ให้บริการ พิธีการกรมศุลกากร (Customs Clearance) - ให้บริการ จัดการคลังสินค้า (Warehouses Management)		

ภาพที่ 5-1 โมเดลธุรกิจผืนผ้าใบ ธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์ขนาดใหญ่จากบริษัทต้นแบบ กรณีศึกษาบริษัท S

อภิปรายผล

งานนิพนธ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์โมเดลธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์ขนาดใหญ่จากบริษัทต้นแบบ กรณีศึกษาบริษัท S โดยใช้แบบจำลองโมเดลธุรกิจพื้นผ้าใบ (Business model canvas) ซึ่งงานวิจัยได้มีการเก็บข้อมูลด้วยแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ การวิจัยเชิงคุณภาพ แบบสร้างสรรคนิยม (Constructivism) และยุทธศาสตร์การวิจัยแบบกรณีศึกษา ซึ่งจะสามารถเป็นแนวทางการพัฒนาธุรกิจด้านขนส่งโลจิสติกส์ขนาดใหญ่ ประกอบไปด้วย 9 องค์ประกอบ ดังนี้

1. กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer segments)

การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย กำหนดได้จากความต้องการลักษณะและพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อที่จะสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายขององค์กรมากยิ่งขึ้น โดยบริษัท S กำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เป็นกลุ่มการผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ที่มีฐานการผลิตอยู่ในหลายประเทศ เป็นสินค้าที่ใช้ในชีวิตประจำวันและมีในทุกครัวเรือน ซึ่งลูกค้าต้องการลดต้นทุนในการขนส่งสินค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ที่กล่าวมาทั้งหมดทำให้บริษัท S มีลูกค้าที่มีฐานการผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ ซึ่งบริษัท S ให้บริการเพียงรายเดียวเนื่องจากบริษัท S เป็นบริษัทลูกของลูกค้าจึงไม่จำเป็นต้องหาลูกค้าเพิ่ม แต่กิจกรรมที่ทางบริษัทต้องทำคือการรักษาผลประโยชน์ของลูกค้าโดยการลดต้นทุนการขนส่งสินค้า การบริการที่รวดเร็วให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลแก่ลูกค้า

2. คุณค่าที่นำเสนอ (Value proposition)

ต้องมีการบริการที่เหนือกว่าที่อื่น ๆ ลูกค้าจะได้คุณค่าอะไรจากการยอมเลือกใช้บริการของบริษัท และคุณค่าในการบริการของบริษัทสามารถไปตอบโจทย์ แก้ไขปัญหา หรือส่งเสริมอะไรให้กับลูกค้า ลักษณะของบริษัท S ในบริการที่นำเสนอ บริษัท S มีความเชี่ยวชาญในการใช้ระบบไอที เพื่อจัดการกระบวนการต่าง ๆ ทางด้านโลจิสติกส์ไม่ว่าจะเป็นการให้บริการทางด้านการขนส่งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ ซึ่งดูแลรับผิดชอบให้สินค้าส่งถึงที่หมายอย่างปลอดภัยและตรงต่อเวลา โดยมีระบบปฏิบัติการ B ที่มาช่วยในการขับเคลื่อนให้งานสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ที่กล่าวมาทั้งหมดทำให้บริษัท S สามารถตอบโจทย์ในการดำเนินกิจกรรมการขนส่งโลจิสติกส์ได้เป็นอย่างดี เนื่องจากบริษัท S ได้นำระบบปฏิบัติการการมาใช้ในการขับเคลื่อนระบบห่วงโซ่อุปทานของลูกค้าให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า (Channels)

ช่องทางที่ใช้ในการสื่อสารกับลูกค้า โดยมีการสอบถามข้อมูลในการจัดส่งสินค้า รวมไปถึงการบริการหลังการขาย และรูปแบบในการติดต่อสื่อสารทั้งแบบออนไลน์และออฟไลน์ ลักษณะ

ของบริษัท S ในช่องทางการเข้าถึงลูกค้าจะเป็นรูปแบบของออนไลน์ โดยจะมีระบบที่ช่วยในการติดต่อสื่อสารภายในบริษัทและกับลูกค้า ซึ่งระบบมีการใช้งานสามารถใช้งานได้ทั้งบนคอมพิวเตอร์หรือบนโทรศัพท์มือถือ และผ่านทางอีเมล ซึ่งเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่ใช้เป็นประจำ ในกรณีรูปแบบออฟไลน์ คือการติดต่อสื่อสารผ่านทางโทรศัพท์หรือต่อหน้า

ที่กล่าวมาทั้งหมดทำให้บริษัท S สามารถติดต่อสื่อสารกันในองค์กรได้ง่ายและสะดวก รวดเร็วเนื่องจากมีระบบที่สามารถติดต่อสื่อสารได้ทั้งกลุ่มบริษัททั้งหมดทั่วโลก ซึ่งบริษัทลูกค้าก็เป็นหนึ่งในกลุ่มบริษัทเช่นเดียวกัน มีการติดต่อผ่านทางอีเมล ในกรณีที่มีการสื่อสารแบบเป็นทางการ เนื่องจากสามารถเก็บเป็นหลักฐาน และดำเนินการถึงบุคคลอื่นเพื่อให้รับรู้ในการติดต่อสื่อสารนั้น ๆ และการติดต่อแบบออฟไลน์ ซึ่งวิธีนี้ทางบริษัท S จะใช้ในกรณีที่ต้องการการสื่อสารที่ชัดเจน เนื่องจากวิธีนี้จะเป็นวิธีที่สื่อสารกันโดยตรงไปตรงมา ได้ยินถึงน้ำเสียงและสีหน้าเพื่อแสดงถึงความจริงใจในการให้บริการอย่างเห็นได้ชัด

4. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer relationships)

การให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า ตอบปัญหาต่าง ๆ จะเป็นการรักษาความสัมพันธ์ของลูกค้า ทำให้ลูกค้าผูกพัน โดยลักษณะของบริษัท S ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า บริษัท S ได้มีระบบปฏิบัติการ B ที่เข้ามาเชื่อมโยงเชื่อมโยงระหว่างลูกค้ากับบริษัท โดยที่สามารถเช็คข้อมูลต่าง ๆ ผ่านระบบได้จะทำให้การทำงานสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้นและมีการแบ่งหน้าที่แต่ละแผนกเพื่อดูแลลูกค้าได้อย่างครอบคลุมทั่วถึง

ที่กล่าวมาทั้งหมด การที่บริษัท S มีระบบปฏิบัติการ B เข้ามานั้น จุดเด่นของบริษัทที่สำคัญในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าคือ ขั้นตอนในการทำงานของแต่ละแผนก ระหว่างลูกค้าและบริษัท S สามารถส่งข้อมูลโดยการดาวโหลดงานในระบบปฏิบัติการ B ซึ่งมีความรวดเร็วและประหยัดเวลารวมถึงทรัพยากรที่ใช้

5. ทรัพยากรที่มี (Key resource)

สิ่งที่มีความสำคัญสำหรับบริษัทที่ทำให้บริษัทสัมฤทธิ์ผล ไม่ว่าจะเป็นสิ่งของต่าง ๆ เงินลงทุน หรือทรัพย์สินทางปัญญา โดยลักษณะของบริษัท S ในทรัพยากรที่มีคือระบบปฏิบัติการ B ที่นำมาใช้ในบริษัท อุปกรณ์สำนักงานเครื่องใช้สำนักงาน พนักงาน ที่ดิน อุปกรณ์ที่ใช้ในลานตู้ รถ และรวมถึงรถบรรทุกที่ได้จากงานเช่า เงินลงทุน ซึ่งทั้งหมดที่ได้กล่าวมาเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นในการจัดตั้งบริษัท

ที่กล่าวมาทั้งหมดเป็นสิ่งจำเป็นต่อบริษัทนี้ หากขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไปจะทำให้บริษัทเกิดสถานะไม่คล่องตัว โดยทรัพยากรของบริษัททั้งหมดนี้ก่อให้เกิดสภาพคล่องในองค์กร ซึ่งมีผลทำให้บริษัท S สามารถดำเนินกิจการให้สอดคล้องกับกิจกรรมและความต้องการลูกค้า โดยเฉพาะระบบ

ปฏิบัติการ B ที่เป็นหนึ่งในทรัพยากรทางบริษัท S ได้มีการนำมาใช้ เนื่องจากเป็นระบบที่ได้พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในการดำเนินกิจการโดยเฉพาะ

6. กิจกรรมหลักที่ทำ (Key activities)

กิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อขับเคลื่อนให้บริษัทนี้ทำงานได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของลูกค้า โดยการเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหาให้การลูกค้า ลักษณะของบริษัท S ในกิจกรรมหลักที่ทำ คือ การจัดการทางด้านโลจิสติกส์เริ่มตั้งแต่การส่งออกสินค้า การนำเข้าสินค้า การติดตามสถานะสินค้า ระบบเรียกเก็บเงินและจ่ายเงิน โดยเริ่มจากการรับออเดอร์จากลูกค้า ทำการติดต่อประสานงานตั้งแต่โรงงานของลูกค้าจนถึงปลายทาง หรือจากปลายทางมาถึงโรงงานของลูกค้า ทางบริษัทจะต้องคอยติดตามสถานะของสินค้าตลอดเวลาจนถึงกระบวนการสุดท้ายจะเสร็จสิ้น และหาวิธีการลดต้นทุนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยเนื่องจากทุก ๆ กิจกรรมในการขนส่งมีค่าใช้จ่าย เมื่อสินค้าได้รับหรือส่งถึงเรียบร้อยแล้ว กระบวนการสุดท้ายก็คือการเรียกเก็บเงินและจ่ายเงิน ซึ่งหลาย ๆ ค่าใช้จ่าย ทางบริษัท ทางลูกค้า และทางคู่ค้าต่าง ๆ จะมีสัญญาาร่วมกัน หลังจากเสร็จสิ้นทุกกระบวนการ ระบบปฏิบัติการ B จะเชื่อมโยงกับระบบ SAP เพื่ออนุมัติการจ่ายเงินและการเก็บเงินต่อไป

ที่กล่าวมาทั้งหมดบริษัท S สามารถขนส่งสินค้าให้กับลูกค้าแบบครบวงจรโดยที่ลูกค้าสามารถใช้บริการบริษัท S บริษัทเดียวก็สามารถนำเข้าและ ส่งออกสินค้าได้อย่างสมบูรณ์ ในขณะที่ด้วยกันบริษัท S ก็มีความโปร่งใส ตรงไปตรงมาสำหรับการเรียกเก็บเงิน เนื่องจากทางบริษัท S กับลูกค้า มีการเรียกเก็บเงินกันตามสัญญา ซึ่งเป็นสัญญารายปี ทำให้เกิดความโปร่งใสกับทั้งสองฝ่าย เพราะจะไม่มีการ โกงเกิดขึ้น

7. คู่ค้าหลัก (Key partners)

บริษัทที่มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อลดความเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ของบริษัท เพราะบางกิจกรรมเสียค่าใช้จ่ายสูง หรือลงทุนสูงจึงต้องมีการลดภาระของบริษัท ลักษณะของบริษัท S ในคู่ค้าหลักที่สำคัญเป็นอันดับแรกก็คือลูกค้าเพราะหากถ้าบริษัท S ไม่มีลูกค้าก็คงจะไม่สามารถดำเนินหรือเปิดกิจการนี้ได้ รองลงมาคือผู้ให้บริการทางด้านต่าง ๆ อาทิเช่น ผู้ให้บริการสายการบินเรือและสายการบิน ผู้ให้บริการทางด้านขนส่งทางรถ ผู้ให้บริการทางด้านลานตู้ ตู้คอนเทนเนอร์ ผู้ให้บริการเช่าคลังสินค้า ผู้ให้บริการเดินพิธีศุลกากร ซึ่งกลุ่มคู่ค้าเหล่านี้เปรียบเสมือนผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่กระทำการแทนบริษัท S หากไม่มีก็จะไม่สามารถทำหลาย ๆ กิจกรรมในการขนส่งสินค้าภายในประเทศและต่างประเทศได้

ที่กล่าวมาทั้งหมดบริษัท S มีคู่ค้าหลักอยู่ 2 กลุ่ม 1. ลูกค้า ซึ่งบริษัท S ก่อตั้งมาจากความต้องการของลูกค้าที่มีความต้องการในการผลักดันในการขับเคลื่อนระบบห่วงโซ่อุปทาน ของ

บริษัทลูกค้า ซึ่งทางบริษัท S ได้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้ระบบปฏิบัติการที่พัฒนาขึ้น 2. กลุ่มลูกค้า บริษัท S ได้มีการลดภาระค่าใช้จ่ายทางด้านต้นทุนผันแปรของบริษัทลงจากการจ้างลูกค้าที่เป็นผู้กระทำการแทนบริษัท ทางด้านการขนส่งสินค้าภายในประเทศและต่างประเทศแทนการขนส่งด้วยบริษัทเอง

8. โครงสร้างต้นทุน (Cost structure)

คือต้นทุนทั้งหมดที่ทำให้บริษัทดำเนินธุรกิจได้ตามรูปแบบที่บริษัทกำหนด ลักษณะของบริษัท S ในโครงสร้างต้นทุนจะมีหลัก ๆ อยู่ 2 ประการ 1. ต้นทุนคงที่ ได้แก่ ค่าจ้างพนักงาน ค่าเช่าสำนักงาน ค่าใช้จ่ายสำหรับผู้ระบบปฏิบัติการ B 2. ต้นทุนผันแปร ได้แก่ ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าน้ำมัน ต้นทุนในการขนส่งและโลจิสติกส์ ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมาเป็นต้นทุนการดำเนินธุรกิจของบริษัท S

ที่กล่าวมาทั้งหมดบริษัท S มีต้นทุนในการบริการที่ค่อนข้างสูง ทั้งต้นทุนคงที่ ที่เกิดจากค่าเช่าสำนักงาน และระบบปฏิบัติการหลักที่ช่วยในการดำเนินงานของบริษัท และต้นทุนผันแปร โดยเฉพาะต้นทุนผันแปร ที่มาจากการดำเนินงานขนส่งและ โลจิสติกส์ ซึ่งทางบริษัท S ได้มีการประมูลราคาลูกค้าทางการขนส่งหลายแห่ง เพื่อเป็นการลดต้นทุนของทางบริษัท อีกทั้งยังก่อให้เกิดการแข่งขันของทางบริษัทลูกค้า ซึ่งเป็นผลดีกับทางบริษัท S

9. รูปแบบรายได้ (Revenue streams)

การที่บริษัทมีกิจกรรมอะไรเพื่อหารายได้เข้ามาให้กับบริษัท รายได้หลักมาจากส่วนใดลักษณะของบริษัท S ในรูปแบบรายได้มาจากการให้บริการทางด้าน โลจิสติกส์ มีบริการด้านตัวแทนของผู้ส่งสินค้า น คือการเป็นตัวแทนหรือตัวกลางระหว่างผู้ส่งออกหรือนำเข้า บริการในเรื่องของการขนส่งสินค้าทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ บริการการจัดการตู้คอนเทนเนอร์ ทั้งการบรรจุสินค้า คลังสินค้า พื้นที่วางตู้คอนเทนเนอร์ บริการการจัดการพิธีศุลกากร บริการการจัดการคลังสินค้า เป็นการควบคุมและจัดการสินค้าคงคลังโดยเฉพาะ มีทั้งการจัดเก็บ จัดเรียง จัดส่งสินค้าไปยังลูกค้า ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมาเป็นรายได้ที่เกิดขึ้นกับบริษัททั้งหมด

ที่กล่าวมาทั้งหมด รายได้ของบริษัทเกิดจากการบริการขนส่ง โลจิสติกส์ ซึ่งการที่ได้กำไรมาก หรือน้อย ขึ้นอยู่กับจำนวนการผลิตและผลประกอบการของลูกค้า รวมถึงการเลือกลูกค้าทางธุรกิจเพื่อให้บริษัทมีผลประกอบการที่มากที่สุด และไม่เกิดปัญหาในกระบวนการขนส่งหรือเกิดปัญหาน้อยที่สุด เพื่อทำที่จะเป็นการเพิ่มรายได้ของบริษัท

ข้อเสนอแนะ

การทำธุรกิจขนส่ง โลจิสติกส์ สิ่งที่จะต้องมีเป็นอันดับแรกคือการหาลูกค้าที่มีฐานผลิตขนาดใหญ่ และบริษัทจำเป็นต้องมีการดำเนินธุรกิจด้านการขนส่งแบบครบวงจร เพื่อตอบสนองกับ

ความต้องการของลูกค้าที่เป็นบริษัทที่มีฐานการผลิตขนาดใหญ่ โดยไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ให้บริการเองทั้งหมดในทุก ๆ กิจกรรมของการขนส่ง แต่ผู้ประกอบการสามารถว่าจ้างบริษัทที่เป็นผู้กระทำการแทนที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละกิจกรรมการขนส่งเข้ามากระทำการแทน โดยบริษัทจะเป็นเพียงตัวกลางในการประสานงานทางด้านการขนส่ง โดยมีระบบปฏิบัติการที่เข้ามาช่วยในการสนับสนุนการดำเนินงานของบริษัท รวมถึงระบบการจัดการที่สามารถแจ้งสถานะสินค้าได้ตามเวลาจริง ปัจจัยเหล่านี้เป็นตัวแปรที่สำคัญในการขับเคลื่อนห่วงโซ่อุปทานของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้ระยะเวลา ค่าใช้จ่าย และต้นทุนในการดำเนินงานลดลงได้ ซึ่งบริษัทที่มีโครงสร้างที่ใกล้เคียงกันสามารถนำแนวทางในเรื่องดังกล่าวมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตนเองจะสามารถทำให้อัตราการเติบโตมากขึ้นและประสบความสำเร็จดังตัวอย่างบริษัท S

การศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยได้ศึกษาเป็นกรณีศึกษา เฉพาะบริษัทที่ทำการเกี่ยวกับการขนส่งโลจิสติกส์ ซึ่งถอดแบบจากต้นแบบที่ดี ฉะนั้นในครั้งต่อไปควรทำเชิงปริมาณเพื่อหาโมเดลที่เหมาะสมกับธุรกิจในรูปแบบอื่น และศึกษาต่อเรื่องการกำหนดราคาการซื้อขายภายในของบริษัทในเครือ ผ่านโมเดลธุรกิจสินค้าไปนี้

บรรณานุกรม

- จันทร์สุจี สิทธิพรหม. (2557). การวิเคราะห์ต้นทุน โลจิสติกส์การเช่าคลังสินค้าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดส่งแบบซิงค์โครไนซ์ กรณีศึกษาบริษัท DNTH. งานนิพนธ์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน, คณะโลจิสติกส์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2553). เครื่องมือสร้างองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาประเทศ. กรุงเทพฯ: ศูนย์กัญญาหมายธุรกิจอินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล.
- รุธีร์ พนมยงค์ และคณะ. (2549). การวิเคราะห์ต้นทุน โลจิสติกส์แบบ ABC. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมธุรกิจในประเทศไทยของเจโทร.
- โลจิสติกส์ เมเนจเม้นท์ สำคัญต่อธุรกิจอย่างไร. (2561). เข้าถึงได้จาก <http://www.bhl.co.th/logistics-management/>
- วิภาวรรณ พันธุ์สังข์. (2554). การพัฒนาระบบวางแผนการขนส่งเพื่อลดการเดินรถบรรทุกเที่ยวเปล่า. วิทยานิพนธ์วิชาการสารสนเทศ มหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ, คณะวิทยาการสารสนเทศ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- วิโรจน์ พุทธิวิถี. (2553). การจัดการ โลจิสติกส์ ขุมพลังของธุรกิจยุคใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วีรตัน เอ็ดดูเคชั่น.
- ศศิ คล่องพยาบาล. (2550). Business Model to Business Plan. *SMEs Today Magazine*, 6(61), 21
- สุชาติพิทย์ เลิศวิวัฒน์ชัยพร. (2561). การบริหารจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานให้กับเกษตรกรชาวนาเหว จังหวัดสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ.
- สุภัสสร ปัญโญรัฐโรจน์. (2559). การจัดการ โลจิสติกส์มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์กลุ่มเครื่องปั้นดินเผา ตำบลเกาะเกร็ด จังหวัดนนทบุรี. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์
- สุรศักดิ์ บุญสุขใจ. (2557). กิจกรรม โลจิสติกส์แบบบูรณาการ. เข้าถึงได้จาก <http://surasaklogistics.blogspot.com/2013/05/logistics-activity-of-integration.html>
- A 01 นามสมมติ. (2563, 25 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์.
- B 01 นามสมมติ. (2563, 21 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์.

- B 02 นามสมมติ. (2563, 21 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์ .
- F 01 นามสมมติ. (2563, 24 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์.
- P 01 นามสมมติ. (2563, 20 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์.
- P 02 นามสมมติ. (2563, 20 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์.
- Bade, D., Mueller, J., & Youd, B. (1999). *Technology in the next generation of supply chain outsourcing – leveraging capabilities of fourth party logistic*. Retrieved from <http://www.ascet.com>
- Bask, T. (2001). Outsourcing logistics services. *Outsourcing Logistics*, 25(9), 135-150.
- Clark, T. (2014). *Business model you*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Gooley, T. B. (1998). Logistics boosts Donaldson's northern exposure. *Logistics Management and Distribution Report*, 37(5), 56-59.
- Horwarth, A. (1995). Ten mega-trends that will revolutionize supply chain logistics. *Journal of Business Logistics*, 21(2), 1-16.
- Jennings, D. (2002). Strategic sourcing: Benefits, problems and a contextual model. *Management Decising*, 40(1), 26-34.
- Laarhoven, V. P., Berglund, M., & Peters, M. (2000). Third-party logistic in Europe-five years later. *International Journal of physical Distribution and Logistics Management*, 30(5), 425-442.
- Langley, C. J., Allen, G. R., & Tyndall, G. R. (2001). *Third-party logistics study: Results and finding of the 2001 sixth annual study*. Retrieved from <http://www.us.cgey.com>
- Lomas, J. (1997). Engineering the 3PL selection process. *Logistics Management*, 42(6), E3-E11
- Murphy, P. R., & Wood, D. F. (2004). *The supply chain concept contemporary logistics* (8th ed.). London: Pearson Education International.
- Namrin, E. J. (2003). *Research in education and the behavioral sciences: Concepts and methods*. Chicago: Brown & Benchmark.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and Future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1-25.
- Stank, T. P., & Maltz, A. B. (1996). Some proposition on third party choice: Domestic VS. internation logistics providers. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 4(2), 45-54.

ภาคผนวก

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การนำเสนอโมเดลธุรกิจผืนผ้าใบ ของธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์ขนาดใหญ่
 ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยการกำหนดรหัสผู้ให้ข้อมูล
 รหัสผู้ให้สัมภาษณ์.....แผนก.....
 สถานที่สัมภาษณ์.....
 วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เริ่มสัมภาษณ์เวลา.....น.ถึง.....น.

คำชี้แจง

ด้วย นางสาวปภาวรินทร์ เมืองจันทิก นิสิตหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการ
 จัดการ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา กำลังทำวิจัยเรื่องการนำเสนอ โมเดล
 ธุรกิจผืนผ้าใบของธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์ขนาดใหญ่

การสัมภาษณ์ในครั้งนี้จะใช้ข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น ผู้วิจัยขออนุญาตบันทึกเสียง
 ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลโดยเฉลี่ยประมาณ 45-60 นาที เพื่อให้มั่นใจว่าได้ข้อมูลถูกต้องตามที่
 ท่านให้สัมภาษณ์ไปวิเคราะห์ และขอเรียนว่าผู้วิจัยจะปกป้องสิทธิของผู้ให้ข้อมูลและจะไม่มีการ
 เผยชื่อ-นามสกุลแต่อย่างใด ซึ่งข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ในเชิงวิชาการเท่านั้น

1. กลุ่มลูกค้า (Customer segment)

สินค้าที่ลูกค้านำมาเข้ามาเพื่อผลิตและนำมาขายเพื่อการส่งออก เป็นสินค้าประเภทไหน

.....

.....

2. คุณค่าที่นำเสนอ (Value propositions)

คุณค่าของบริษัทที่จะกระทำให้แก่ลูกค้าคืออะไร ลูกค้าจะได้รับบริการอะไรบ้างถ้าเลือกบริษัทของเรา

.....

.....

3. ช่องทางการจัดจำหน่าย (Channels)

ช่องทางใดบ้างที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงการบริการ

.....

.....

4. สายสัมพันธ์ลูกค้า (Customer relationships)

การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าต้องการให้เกิดในรูปแบบ และช่องทางใดได้บ้าง

.....

.....

5. ทรัพยากรที่มี (Key resource)

ทรัพยากรที่สำคัญของบริษัทอะไรบ้างที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับบริการได้

.....

.....

6. งานหลักที่ทำ (Key activities)

กิจกรรมหลักที่บริษัทใช้ในการดำเนินงานเพื่อสร้างคุณค่าให้กับบริการให้แก่ลูกค้า

.....

.....

7. หุ่นส่วนหลัก (Key Partners)

พันธมิตรทางการค้าใดบ้างที่ช่วยส่งเสริมให้บริษัทดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

.....

.....

8. โครงสร้างต้นทุน (Cost structure)

ต้นทุนทั้งหมดที่เกิดขึ้นในการดำเนินการเพื่อให้บริการมีอะไรบ้าง

.....

.....

9. รูปแบบรายได้ (Revenue streams)

รูปแบบในการหารายได้จากบริการมีรูปแบบใดบ้าง

.....

.....