

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของบริษัทโลจิสติกส์รับจ้างมืออาชีพ: ความคิดเห็นจาก กลุ่มผู้บริหารที่ผ่านประสบการณ์ร่วมตัวกันจัดตั้งธุรกิจโลจิสติกส์รับจ้างมือ อาชีพสัญชาติไทย

สมชาย ปฐมศิริ^{1*}, สุทธดา ชัดติยะ²

¹ ภาควิชาวิศวกรรมโยธา และศูนย์ผู้เชี่ยวชาญด้านระบบขนส่ง การจราจรและโลจิสติกส์
คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ถนนพหลโยธินสาย 4 ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170

โทร 0-2889-2138 ต่อ 6396-7 โทรสาร 0-2889-2138 ต่อ 6396 E-mail Somchai.Pat@mahidol.ac.th

² โปรแกรมวิชาวิศวกรรมโลจิสติกส์และการจัดการ

คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

80 หมู่ 9 ตำบลบ้านตู่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย 57100

โทร 0-5377-6015 E-mail lekiz95@yahoo.com

บทคัดย่อ

บทความนี้กล่าวถึงผลการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกอบธุรกิจโลจิสติกส์รับจ้างมืออาชีพ (Third Party Logistics, 3PL) ในประเทศไทย โดยการสอบถามความคิดเห็นอย่างเจาะจงจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารบริษัทขนส่งและโลจิสติกส์ที่ผ่านประสบการณ์ร่วมตัวกันจัดตั้งบริษัท 3PL สัญชาติไทยขนาดใหญ่ ทั้งโดยความสมัครใจและโดยได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐให้รวมกลุ่มกัน จึงเป็นความเห็นจากกลุ่มบริษัทที่ไม่อาจกล่าวได้ว่าประสบความสำเร็จ เนื่องจากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้แต่แรก ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า การรวมตัวกันของผู้ประกอบการจำนวนมากเป็นบริษัทเดียวไม่ใช่สิ่งรับประกันความสำเร็จ ความจริงแล้วปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ 3PL ไม่ได้แตกต่างจากธุรกิจอื่นๆ กล่าวคือ บริษัท 3PL ที่ประสบความสำเร็จอย่างน้อยควรต้องมีผู้บริหารที่มีประสบการณ์, เป้าหมายและกลยุทธ์ที่ชัดเจน, มาตรฐานในการทำงาน, ตอบสนองลูกค้าได้อย่างเต็มที่, เงินทุนสูง และที่สำคัญมากจนอาจกล่าวได้ว่าเป็นหัวใจของธุรกิจ 3PL คือ การมีส่วนร่วมในการทำงานกับลูกค้าอย่างใกล้ชิด, การเข้าไปช่วยเหลือส่วนที่ลูกค้าไม่มีความชำนาญ, การช่วยให้ลูกค้ามีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น, รวมถึงการเข้าไปช่วยให้ลูกค้ามีกำไรเพิ่มขึ้นหรือลดต้นทุนในการดำเนินงานลงได้ ซึ่งดูเหมือนว่าบริษัท 3PL สัญชาติไทยที่เกิดจากการรวมตัวกันของบริษัทมากมายจะขาดปัจจัยเหล่านี้ไปเกือบทั้งหมด

คำสำคัญ: Third Party Logistics; 3PL; Key Success Factor; Alliance; Logistics

1. บทนำ

การดำเนินธุรกิจโลจิสติกส์ในปัจจุบัน เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่ามีผู้ประกอบการจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นบริษัทของไทย บริษัทต่างชาติ หรือบริษัทลูกผสม ธุรกิจนี้จึงมีการแข่งขันกันสูง เป็นที่คาดได้ว่าสถานการณ์การแข่งขันจะเข้มข้นมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ เมื่อมีการเปิดเสรีทางการค้าในภูมิภาคนี้ เช่น APEC,

AFTA ในอนาคต โลกเรามีแนวโน้มว่าการเปิดการค้าเสรีน่าจะมีการขยายตัวเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ อีกทั้งประเทศไทยก็มีภูมิประเทศที่เหมาะสมสำหรับการเป็นศูนย์กลางทางการค้าในแถบภูมิภาคนี้ ทำให้บริษัทต่างชาติดึงดูดเห็นโอกาสและเข้ามาทำธุรกิจโลจิสติกส์ในประเทศไทยกันมากขึ้น เห็นได้เสมอจากการที่บริษัทต่างชาติเข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทยเอง หรือร่วมมือกับผู้ประกอบการในประเทศเพื่อดำเนินธุรกิจโลจิสติกส์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในลักษณะของธุรกิจโลจิสติกส์รับจ้างมืออาชีพ หรือ Third Party Logistics (3PL) ซึ่งมีมูลค่าทางการตลาดสูงมาก เป็นที่หมายปองและกล่าวขานถึงไม่เฉพาะบริษัทต่างชาติเท่านั้น บริษัทของคนไทยก็ให้ความสนใจที่จะให้บริการ ซึ่งมีมูลค่าทางการตลาดสูงมาก เป็นที่หมายปองและกล่าวขานถึงไม่เฉพาะบริษัทต่างชาติเท่านั้น บริษัทของคนไทยจำนวนมากก็ให้ความสนใจและปรับตัวเพื่อที่จะให้บริการ 3PL ด้วย

การบุกตลาดต่างประเทศของบริษัท 3PL ต่างชาติ มักจะอาศัยชื่อเสียง ตราสัญลักษณ์ทางการค้าที่ติดตลาด ความเป็นสากล ฐานลูกค้า ระบบการทำงานที่ทันสมัยกว่า เทคโนโลยีและเงินทุนที่พร้อมกว่าบริษัทสัญชาติไทยโดยทั่วไป ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้ประกอบการสัญชาติไทยจำนวนมากเริ่มตื่นตัว และพยายามเตรียมพร้อมที่จะรับมือกับการแข่งขันที่สูงขึ้น กลยุทธ์หนึ่งที่ผู้ประกอบการขนส่งและโลจิสติกส์ไทยนำมาใช้เมื่อหลายปีก่อน ได้แก่ การรวมกลุ่มสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliances) ระหว่างบริษัทสัญชาติไทยด้วยกันเอง เพื่อหวังจะสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้ทัดเทียมกับบริษัทต่างชาติและประกอบธุรกิจ 3PL ได้อย่างครบวงจร

ทีมวิจัยทำการค้นคว้าศึกษาและมีโอกาสสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทกรณีศึกษา 3 แห่ง ซึ่งเกิดจากการรวมตัวกันของกลุ่มบริษัทขนส่งและโลจิสติกส์สัญชาติไทยจำนวนมาก ได้แก่ บริษัท ทราฟส์เนชั่นไวต์ จำกัด, บริษัท ไทยโลจิสติกส์อัลลายแอนซ์ จำกัด และบริษัท สยามโลจิสติกส์อัลลายแอนซ์ จำกัด บริษัทแรกนั้นก่อตั้งขึ้นจากการรวมตัวกันเองของบริษัทซึ่งเป็นสมาชิกในสมาคมขนส่งและโลจิสติกส์ไทย สองบริษัทหลังได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐให้รวมตัวกันขึ้นมา หลังจากที่ผู้บริหารของแต่ละบริษัทได้เข้ารับการอบรมกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ การรวมกลุ่มของบริษัทจำนวนมากนั้นมีเป้าหมายที่ต้องการนำเอาความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และทรัพยากรของแต่ละบริษัทมาใช้เป็นจุดแข็งเพื่อเพิ่มศักยภาพในทางการตลาดและส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งโดยเฉพาะกับต่างชาติ อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าประหลาดใจอย่างยิ่งว่า การดำเนินงานของบริษัททั้งสามนั้นมีลักษณะแตกต่างจากบริษัท 3PL อย่างมาก อีกทั้งผลการดำเนินการของบริษัททั้งสามก็ไม่อาจกล่าวได้เลยว่าประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ 3PL ตามที่คาดหวังไว้แต่แรก การศึกษาวิจัยนี้จึงต้องการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้ถือหุ้นในบริษัททั้งสามนี้ว่ามีมุมมองต่อปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ในการประกอบธุรกิจ 3PL สัญชาติไทยอย่างไร หลังจากที่เคยเข้าร่วมหุ้นก่อตั้งบริษัททั้งสามมาได้ระยะหนึ่งแล้ว

2. บทความปริทัศน์

เนื่องจากความเป็นสากลของธุรกิจ 3PL เราจึงศึกษาค้นคว้าปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกอบธุรกิจ 3PL ทั้งจากกรณีศึกษาของต่างประเทศและในประเทศ ในต่างประเทศนั้นเป็นการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารเป็นหลัก [1 – 8] งานวิจัยในต่างประเทศที่ค้นคว้านั้นได้กล่าวถึงการดำเนินธุรกิจ 3PL ว่าเป็นสิ่งที่มี การดำเนินมานานแล้ว และปัจจัยสำคัญที่ทำให้บริษัท 3PL ประสบความสำเร็จนั้นก็คล้ายคลึงกับการดำเนินธุรกิจทั่วไป ซึ่งก็เป็นปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าใช้บริการของบริษัท 3PL นั้นๆ ได้แก่ คุณภาพของการให้บริการ ลูกค้า, การที่ผู้บริหารองค์กรมีความสามารถ มีประสบการณ์ที่ยาวนาน, ความน่าเชื่อถือของบริษัท, ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน, ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า, การติดต่อสื่อสารที่ดี ภายในองค์กรและระหว่างลูกค้า, การมีมาตรฐานในการให้บริการ, การมีสถานที่ตั้งในทำเลที่ดี, ความมั่นคง

ทางการเงินของบริษัท รวมถึงการที่บริษัทนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการดำเนินงาน แต่สิ่งที่สำคัญที่พบในงานวิจัยของต่างประเทศและกล่าวถึงอยู่เสมอ คือ การที่บริษัทได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานของลูกค้า ทำให้ลูกค้าสามารถประหยัดค่าใช้จ่าย, เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน หรือช่วยให้บริษัทของลูกค้าดีขึ้นจากที่เป็นอยู่ กล่าวคือ บริษัทโลจิสติกส์รับจ้างมืออาชีพที่ประสบความสำเร็จควรทำงานร่วมมือกับลูกค้าอย่างใกล้ชิด ช่วยทำให้สิ่งที่ลูกค้าไม่มีความถนัด สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า มิใช่เพียงแค่ไปรับจ้างขนส่งสินค้าหรือให้บริการโลจิสติกส์ตามคำสั่งเฉพาะกิจเท่านั้น แต่มักจะเป็นการทำงานร่วมกันในระยะยาว

สำหรับกรณีศึกษาของบริษัท 3PL ไม่ว่าจะเป็นสัญชาติไทยหรือต่างชาติ ที่ถือว่าประกอบธุรกิจ 3PL แล้วประสบความสำเร็จในประเทศไทยนั้น เราไม่ได้ตัดสินใจเองว่าควรศึกษาค้นคว้าบริษัทใดเป็นพิเศษ เพื่อให้ไม่เกิดความลำเอียง เราจึงสอบถามรายชื่อของบริษัท 3PL ทั้งหลายที่ผู้บริหารของบริษัทไทยคิดว่าบริษัทเหล่านั้นประสบความสำเร็จในธุรกิจ 3PL บางบริษัทที่มิวิจัยเป็นผู้เสนอ เนื่องจากเห็นว่าเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงปรากฏตามสื่ออยู่เป็นประจำ หรือเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งผู้บริหารบริษัทไทยเห็นด้วย หลังจากนั้นจึงไปทำการค้นคว้าศึกษาต่อว่าบริษัทเหล่านั้นมีดีที่ใดบ้าง รายชื่อบริษัทที่ได้มามีทั้งสิ้น 8 บริษัท ประกอบด้วย บริษัท เอสซีจี โลจิสติกส์ แมเนจเม้นท์ จำกัด, บริษัท ทีเคเคโลจิสติกส์ จำกัด, บริษัท วี-เชิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด, บริษัท เบอร์ลีเยคเกอร์โลจิสติกส์ จำกัด, บริษัท ลินฟอกซ์ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด, บริษัท เซ็นเกอร์ (ประเทศไทย) จำกัด, บริษัท เกียรติธนาขนส่ง จำกัด (มหาชน) และบริษัท อีเทอร์นีตี้แกรนด์ โลจิสติกส์ จำกัด (มหาชน)

จากการศึกษาค้นคว้าลักษณะและผลการดำเนินงานของบริษัททั้งแปดแห่งทางเอกสาร [9 – 10] และเว็บไซต์ของบริษัท [11 – 25] ประมวลได้ว่าบริษัทเหล่านี้มีทรัพยากรหรือปัจจัยที่ทำให้บริษัทแห่งความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับในลูกค้าหลายประการซึ่งบริษัททั้งสามที่เกิดจากการรวมกลุ่มกันอาจจะไม่มีเลยหรือมีแต่ไม่อาจเทียบเท่าได้ ปัจจัยที่สำคัญเหล่านั้น ประกอบด้วย การที่บริษัทมีการนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ในการทำงาน เช่น ระบบบอกพิกัดบนพื้นโลก (Global Positioning Systems, GPS), โปรแกรมการทำงานด้วยคอมพิวเตอร์, การที่บริษัทมีนโยบายการทำงานที่ชัดเจน, การมีเงินทุนจำนวนมาก, ผู้บริหารมีประสบการณ์และมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก, พนักงานมีชุดพนักงานใส่ประจำ, การได้การรับรองมาตรฐานจากสถาบันต่างๆ, การมีชื่อเป็นที่รู้จักของลูกค้า, มีความน่าเชื่อถือ, รวมถึงการที่บริษัทมีการอบรมพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ และการสร้าง Brand Awareness ให้เป็นที่ประจักษ์ในใจของลูกค้า อีกประการหนึ่งที่พบจากบริษัท 3PL ที่ประสบความสำเร็จเหล่านี้ คือ บริษัทมีฐานลูกค้าขนาดใหญ่มาก, มีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน และที่สำคัญคือการได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับลูกค้าอย่างใกล้ชิด มีการร่วมมือและประสานงานกัน ทำงานร่วมกันและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบริษัท 3PL กับลูกค้า ในการที่จะทำให้ลูกค้าทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น รวมถึงมีส่วนร่วมให้ลูกค้าเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันเพิ่มโอกาสทางการตลาดและเพิ่มกำไรหรือสามารถช่วยให้ลูกค้าลดต้นทุนในการดำเนินงานได้ ซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่เรากล่าวถึงเช่นกันในรายงานการศึกษาของต่างประเทศ [1 – 8]

จากการศึกษาทั้งกรณี 3PL ต่างประเทศและบริษัท 3PL ที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยนั้น พบปัจจัยแห่งความสำเร็จที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่ การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน, มีการนำระบบ GPS มาใช้, การนำโปรแกรมต่างๆ เข้ามาช่วยในเรื่องของระบบงานต่างๆ, การมีเป้าหมาย, มีกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจน, มีนโยบายและการบริหารจัดการที่ชัดเจน, รวมถึงการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดที่พบจากการศึกษาทั้ง 2 กรณีคือ การที่บริษัท 3PL เหล่านี้ เข้าไปมีบทบาทในการบริหารจัดการร่วมกับบริษัทของลูกค้า เข้าไปทำให้บริษัทลูกค้าดีขึ้นจากที่เป็นอยู่ ทั้งในด้านของผล

ประกอบการ เพิ่มกำไรและลดต้นทุน เข้าไปมีส่วนในการทำให้ลูกค้ามีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น ให้ลูกค้ามีจุดแข็งเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้ลูกค้า รวมทั้งเพิ่มโอกาสทางการตลาดให้มากขึ้นด้วย สิ่งที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง คือ ไม่มีกรณีศึกษาบริษัทใดกล่าวถึงว่าการมีผู้ถือมกราคมจะช่วยให้บริษัท 3PL ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ จึงเป็นที่น่าสนใจมากกว่าผู้บริหารบริษัทไทยทั้งหลายที่รวมตัวกันก่อตั้งบริษัท 3PL เพื่อหวังจะแข่งขันได้อย่างทัดเทียมกับบริษัท 3PL ต่างชาติมีความคิดเห็นอย่างไร เกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกอบธุรกิจ หลังจากที่เข้าร่วมลงทุนมาได้สักระยะหนึ่งและดูเหมือนว่าจะไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

3. ระเบียบวิธีวิจัย

3.1 กลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยนี้ทำการสอบถามทัศนคติและความคิดเห็นจากผู้บริหารบริษัทของคนไทยซึ่งประกอบธุรกิจขนส่ง และ/หรือโลจิสติกส์ โดยเจาะจงเลือกกลุ่มประชากร คือ กลุ่มบริษัทซึ่งมีประสบการณ์ตรงในการรวมตัวกันเพื่อพัฒนาขึ้นเป็นผู้ประกอบการโลจิสติกส์รับจ้างมืออาชีพ หรือ 3PL สัญชาติไทย ซึ่งประกอบด้วย 3 กลุ่มใหญ่ รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 67 บริษัท ได้แก่

- บริษัท ทรานส์เนชั่นไวต์ จำกัด มีผู้ถือหุ้นทั้งสิ้น 10 บริษัท
- บริษัท ไทยโลจิสติกส์อัลลายแอนซ์ จำกัด มีผู้ถือหุ้นทั้งสิ้น 31 บริษัท
- บริษัท สยามโลจิสติกส์อัลลายแอนซ์ จำกัด มีผู้ถือหุ้นทั้งสิ้น 26 บริษัท

ทั้งสามบริษัทข้างต้นนี้ เกิดจากการรวมกลุ่มตัวกันของผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์มาอย่างยาวนานในวงการขนส่งและโลจิสติกส์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการด้านโลจิสติกส์แก่ลูกค้าแบบครบวงจรและสามารถแข่งขันได้กับบริษัทโลจิสติกส์รับจ้างมืออาชีพของต่างชาติ อย่างไรก็ตามผลการดำเนินงานที่ผ่านมาไม่อาจกล่าวได้ว่าประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ยอดขายและผลกำไรไม่เป็นที่น่าพอใจ บริษัท ทรานส์เนชั่นไวต์ จำกัดซึ่งเกิดจากการรวมตัวกันโดยสมัครใจของกลุ่มบริษัทสมาชิกของสมาคมขนส่งสินค้าและโลจิสติกส์ไทย มีขนาดเล็กลงจนกระทั่งแทบไม่มีกิจกรรมการตลาดใหม่ๆ เกิดขึ้นมาระยะหนึ่งแล้ว บริษัทไม่มีผู้บริหารงานมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานแล้ว ปัจจุบันเหลือพนักงานทำงานประจำอยู่เพียง 2 คนเท่านั้น

บริษัท ไทยโลจิสติกส์อัลลายแอนซ์ จำกัด ซึ่งกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ผลักดันให้ผู้ประกอบการที่เข้ารับการอบรมหลักสูตรโลจิสติกส์ของกรมฯ รวมตัวกันจัดตั้งขึ้น กลับประสบการขาดทุนสะสมเมื่อเร็ว ๆ นี้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างผู้ถือหุ้นและการบริหารองค์กร โดยเปลี่ยนจากการที่ผู้ถือหุ้น 31 รายถือหุ้นเท่า ๆ กันมาเป็นระบบมีผู้ถือหุ้นใหญ่เพียงไม่กี่ราย ซึ่งทำให้ผู้บริหารมีอำนาจในการบริหารงานมากขึ้นกว่าเดิม ทำงานได้คล่องตัวขึ้นกว่าโครงสร้างเดิม ส่วนบริษัท สยามโลจิสติกส์อัลลายแอนซ์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทรุ่นที่สองที่กรมพัฒนาธุรกิจการค้าผลักดันให้บริษัทต่างๆ รวมตัวกันล่าสุดนั้น ยังอยู่ระหว่างการเริ่มต้นธุรกิจ ยังไม่สามารถประเมินได้ในขณะนี้

จึงอาจกล่าวได้ว่ากลุ่มประชากรที่ทำการศึกษาศึกษาทัศนคติและความคิดเห็นนั้น เป็นฝั่งของบริษัทที่ไม่ใครจะประสบความสำเร็จ หรือแทบจะกล่าวได้ว่าเป็นความคิดเห็นจากผู้ถือหุ้นที่เคยประสบความล้มเหลวมาแล้วจากการรวมตัวกันจัดตั้งบริษัทโลจิสติกส์รับจ้างมืออาชีพสัญชาติไทย การนำผลไปใช้จึงต้องระมัดระวังที่มาของกลุ่มตัวอย่างด้วย เนื่องจากจำนวนประชากรมีเพียง 67 บริษัท ซึ่งถือว่าไม่มาก ที่งานวิจัยจึงพยายามเก็บสำรวจข้อมูลทัศนคติและความคิดเห็นจากประชากรทั้งหมด

3.2 เครื่องมือในการสำรวจข้อมูล

ทีมงานวิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการสำรวจรวบรวมทัศนคติและความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกอบธุรกิจโลจิสติกส์รับจ้างมีอาชีพสัญชาติไทย แบบสอบถามประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 เป็นการสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีคำถามทั้งหมด 6 ข้อ ครอบคลุม ชื่อบริษัท/ธุรกิจหลัก/ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม, ขอบเขตการให้บริการ, ความคาดหวังของการร่วมทุน, ประโยชน์ที่ได้รับจากการถือหุ้นในบริษัท 3PL, เป้าหมายขององค์กร, ปัญหาและอุปสรรคของการมีผู้ร่วมทุนจำนวนมากในบริษัท 3PL
- ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่ถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่อาจจะมีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ 3PL จำนวนทั้งสิ้น 42 ข้อ ครอบคลุมมุมมอง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านผู้บริหาร และ/หรือ ผู้ถือหุ้น (จำนวน 7 ข้อ), ด้านพนักงาน (จำนวน 8 ข้อ), ด้านการปฏิบัติงาน (จำนวน 6 ข้อ), ด้านเทคโนโลยี/เครื่องจักรกลสมัยใหม่ (จำนวน 8 ข้อ), และด้านอื่นๆ (จำนวน 13 ข้อ) คำถามเหล่านี้จำนวนมากได้มาจากบทความปริทัศน์ เพิ่มเติมโดยทีมวิจัยและเสริมเติมตามความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่ได้รับระหว่างการสำรวจรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น ระบบการให้คะแนนปัจจัยใช้สเกลคะแนนตั้งแต่ 1 ถึง 10 หรือไม่มีความสำคัญเลย ไปจนกระทั่งสำคัญมากที่สุด
- ส่วนที่ 3 เป็นส่วนที่ของความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ ที่กลุ่มตัวอย่างสามารถให้ความเห็นได้อย่างอิสระแบบปลายเปิด เช่น ปัจจัยหรือกิจกรรมด้านอื่นๆ ที่เพิ่มเติมจากส่วนที่ 2 ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ 3PL หรือแม้กระทั่งความคิดเห็นอื่นใดที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยครั้งนี้

แบบสอบถามที่ใช้มีการทดสอบเบื้องต้นถึงความเหมาะสม และนำมาปรับปรุงให้สมบูรณ์ก่อนนำไปแจกให้กับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

3.3 วิธีการสำรวจรวบรวมข้อมูล

ทีมวิจัยกระจายแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างทั้งทางตรงและทางอ้อม ในทางตรงนั้นเป็นการแจกให้กับผู้บริหารโดยตรงหรือทางอีเมลส่วนบุคคล ในทางอ้อมนั้น อาศัยการฝากให้เจ้าหน้าที่ของสมาคมขนส่งสินค้าและโลจิสติกส์ไทยหรือผู้ถือหุ้นในกลุ่มบริษัทเป็นผู้ช่วยกระจายแบบสอบถามไปยังผู้บริหารของบริษัทในกลุ่มเดียวกัน การกรอกข้อมูลเป็นแบบ Self-administer เนื่องจากมีคำอธิบายที่ค่อนข้างชัดเจนอยู่ในแบบสอบถามแล้ว

ช่วงเวลาที่สำรวจรวบรวมข้อมูล คือ ระหว่างเดือนเมษายน พ.ศ. 2553 โดยมีการทวงถามแบบสอบถามเป็นระยะๆ ทั้งทางโทรศัพท์และทางอีเมล หลังจากนั้นจึงนำแบบสอบถามมาตรวจสอบความถูกต้องและบันทึกลงในคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์ผลทางสถิติด้วยโปรแกรม SPSS ต่อไป

4. ผลการวิเคราะห์และการอภิปรายผล

4.1 ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากว่ากลุ่มตัวอย่างเป้าหมายที่ต้องการนั้นต้องเป็นเจ้าของบริษัท ผู้ถือหุ้น หรือผู้บริหารระดับสูง ที่รับรู้และมีข้อมูลเกี่ยวกับการถือหุ้นในบริษัทโลจิสติกส์รับจ้างทั้งสามเท่านั้น ทำให้การติดตามแบบสอบถามค่อนข้างไปด้วยความยากลำบาก แม้ว่าทีมวิจัยจะได้อาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว ก็ไม่อาจติดตามแบบสอบถามได้จนครบในระยะเวลาอันสั้น ผลที่สุดแล้ว ทีมวิจัยได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์นำมาวิเคราะห์ได้ทั้งสิ้น 15 ชุด จากกลุ่มประชากรทั้งหมด 67 บริษัท หรือคิดเป็น Respond rate เท่ากับ 22.38 % ลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดเป็นผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น หรือกรรมการของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง ดังนั้น Respond rate 22.38%

ที่แม้จะไม่มากนักแต่ก็เป็นข้อมูลคุณภาพที่น่าพอช่วยให้เห็นภาพรวมของความคิดเห็นต่อปัจจัยต่างๆ ได้ดีพอสมควร

4.2 ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ 3PL

ตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเชิงพรรณนาของคะแนนปัจจัยที่อาจจะมีผลต่อความสำเร็จของการประกอบธุรกิจ 3PL ในประเทศไทย กล่าวโดยสรุป กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยที่อาจจะมีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจโลจิสติกส์รับจ้างมีอาชีพ หรือ Third Party Logistics (3PL) ได้แก่ ผู้ถือหุ้นแต่ละรายมีเป้าหมายและกลยุทธ์ร่วมกันอย่างชัดเจน, ผู้ถือหุ้นแต่ละรายตกลงให้มีมาตรฐานการทำงานเดียวกัน, การที่พนักงานรับรู้ถึงเป้าหมายเดียวกันทั้งองค์กร, การที่พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและต่อการทำงาน, มีระบบการทำงานของ 3PL ที่เป็นมาตรฐาน, ทำงานใกล้ชิดกับลูกค้า เช่น มีส่วนร่วมในการวางแผนการกระจายสินค้า, การมีบริการครบวงจร เช่น ขนส่ง จัดเก็บ กระจาย ส่งออก, มีการประกันคุณภาพการให้บริการ เช่น รับประกันระยะเวลา, บริษัท 3PL ต้องสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า เช่น เร็วกว่า เชี่ยวชาญกว่าคู่แข่งของลูกค้า และบริษัท 3PL ควรมีเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจครอบคลุมทั่วประเทศ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ยังเห็นว่าปัจจัยที่อาจจะไม่ค่อยมีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ 3PL ในประเทศไทย ได้แก่ การมีผู้ร่วมทุนจากต่างชาติ, การให้พนักงานสวมใส่เครื่องแบบที่เหมือนกัน, การกระจายงานให้กับบริษัทผู้ถือหุ้นก่อนเสมอ และการใช้เอกสารโดยมีหัวหน้าของ บริษัท 3PL ร่วมกับบริษัทของผู้ถือหุ้น ดูเหมือนว่ากลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารบริษัทสัญชาติไทย อาจจะไม่มีความเชื่อมั่นในศักยภาพส่วนตัวค่อนข้างมาก

สิ่งที่ผู้ตอบแบบสอบถามคาดหวังจากการร่วมทุนในฐานะที่เป็นหนึ่งในผู้ถือหุ้นของบริษัท Third Party Logistics (3PL) ได้แก่ มีเครือข่ายมากขึ้น ขยายโอกาสทางการตลาด สามารถให้บริการได้อย่างทั่วถึง เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน การมีผลกำไรที่มากขึ้น การมีพันธมิตรทางการค้า สามารถแข่งขันกับคู่แข่งต่างชาติได้ และบริษัทของตน (ไม่ใช่บริษัท 3PL) เป็นที่รู้จักของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น

สิ่งที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้รับประโยชน์จากการเป็นผู้ถือหุ้นของบริษัท 3PL ได้แก่ การมีพันธมิตรทางการค้าเพิ่มมากขึ้น มีงานเพิ่มมากขึ้น มีโอกาสในการขยายงานมากขึ้น บริษัทเป็นที่รู้จักมากขึ้น และสามารถให้บริการที่เพิ่มมากขึ้น

ในฐานะของผู้ถือหุ้นในบริษัท 3PL ผู้ตอบแบบสอบถามตั้งเป้าหมายขององค์กรภายในระยะเวลา 2 ปี คือ เป็นที่รู้จักขององค์กรทั่วไป มีการขยายงานมากขึ้น บริษัทมีการเติบโต บริษัทสามารถอยู่ได้ มีการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม มีความสามารถในการแข่งขัน มีผลกำไร มีมาตรฐานในการให้บริการ และได้รับการยอมรับจากภายนอก

เป็นที่น่าสนใจมาก เมื่อผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าบริษัท 3PL ที่มีผู้ร่วมทุนมากมาย จะเป็นอุปสรรคการทำงาน กล่าวคือ การแบ่งผลประโยชน์ไม่ลงตัว การวิ่งในเส้นทางที่ทับซ้อนกัน ปัญหาในการติดต่อประสานงาน การให้บริการไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน การคิดราคาที่แตกต่างกัน การบริหารงานขาดเอกภาพเมื่อเทียบกับกิจการเจ้าของคนเดียว

ตารางที่ 1: แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆที่อาจจะมีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ 3PL

ปัจจัยที่อาจจะมีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจโลจิสติกส์รับจ้างมืออาชีพ (Third Party Logistics, 3PL) ในประเทศไทย	ค่าสถิติเชิงพรรณนาของคะแนนในแต่ละปัจจัย						
	เฉลี่ย	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	สปส. ความแปรผัน (%)	น้อยที่สุด	มากที่สุด
ด้านผู้บริหาร และ/หรือ ผู้ถือหุ้น							
1. การมีผู้ถือหุ้นมากมายน	6.4	6	6	2.69	42.09	1	10
2. การมีผู้ร่วมทุนจากต่างชาติ	5.0	4	0	4.12	82.46	0	10
3. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานเต็มเวลา	8.2	9	9	1.74	21.22	5	10
4. ผู้ถือหุ้นแต่ละรายมีเป้าหมายและกลยุทธ์ร่วมกันอย่างชัดเจน	9.7	10	10	0.49	5.05	9	10
5. ผู้ถือหุ้นแต่ละรายตกลงให้มีมาตรฐานการทำงานเดียวกัน	9.5	10	10	0.74	7.85	8	10
6. บริษัท 3PL มีผู้ถือหุ้นที่มีประสบการณ์สูงในธุรกิจโลจิสติกส์	8.1	8	7	1.41	17.31	5	10
7. ผู้ถือหุ้นของบริษัท 3PL ไม่ก้าวก่ายด้านงานบริหาร	8.2	9	10	2.04	24.90	5	10
ด้านพนักงาน							
8. การที่พนักงานรับรู้ถึงเป้าหมายเดียวกันทั้งองค์กร	9.3	10	10	1.03	11.14	7	10
9. การที่พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและต่อการทำงาน	9.4	10	10	1.12	11.93	7	10
10. พนักงานของบริษัท 3PL มีความรู้ ความสามารถเหนือคู่แข่ง	7.9	8	10	1.83	23.09	5	10
11. พนักงานของบริษัท 3PL มีความสุขสบายกว่าคู่แข่ง	7.7	8	9	1.71	22.12	5	10
12. มีทีมพนักงานขายหรือพนักงานการตลาดที่เข้มแข็ง	8.5	9	10	1.51	17.78	6	10

13. การให้พนักงานสวมใส่ เครื่องแบบที่เหมือนกัน	4.9	5	5	2.10	43.12	0	8
14. การพัฒนาบุคลากรอย่าง สม่ำเสมอ เช่น การอบรม	7.9	8	7	1.16	14.67	6	10
15. การจ่ายค่าจ้างพนักงานมากกว่า ราคาตลาด	6.1	7	5	2.63	43.34	0	10
ด้านการปฏิบัติงาน							
16. มีระบบการทำงานของ 3PL ที่ เป็นมาตรฐาน	9.5	10	10	0.64	6.72	8	10
17. ทำงานใกล้ชิดกับลูกค้า เช่น มีส่วนร่วมในการวางแผนการ กระจายสินค้า	9.1	10	10	1.36	14.85	5	10
18. การกระจายงานให้กับบริษัทผู้ ถือหุ้นก่อนเสมอ	5.9	6	8	2.87	48.98	0	10
19. การกระจายงานให้กับบริษัทใด ก็ได้ที่เสนอราคาต่ำที่สุด ไม่ จำเป็นต้องอยู่ในกลุ่มผู้ถือหุ้น	6.9	8	10	3.04	44.31	0	10
20. บริษัท 3PL ต้องมีจุดแข็งที่ เหนือกว่าบริษัทผู้ถือหุ้น	8.4	9	10	2.20	26.15	3	10
21. การมีบริการครบวงจร เช่น ขนส่ง จัดเก็บ กระจาย ส่งออก	9.5	10	10	0.91	9.66	7	10
ด้านเทคโนโลยี/เครื่องจักรกลสมัยใหม่							
22. การนำระบบเทคโนโลยี สารสนเทศมาบริหารงาน เช่น GPS	7.7	8	8	1.44	18.60	5	10
23. บริษัท 3PL ตรวจสอบสถานะ สินค้าได้แบบฉับพลันทันที (Real time)	8.6	9	9	1.18	13.76	7	10
24. บริษัท 3PL ต้องมีเว็บไซต์ เป็นของตัวเอง	8.7	9	10	1.34	15.51	6	10
25. การมีระบบ Track และ Trace ติดตามสินค้าของลูกค้า	8.7	9	10	1.17	13.55	7	10

26. มีระบบการรับส่งข้อมูลแบบอัตโนมัติกับลูกค้า	8.1	8	8	1.28	15.86	6	10
27. มีฐานข้อมูลลูกค้าอย่างสมบูรณ์	8.9	9	10	1.22	13.70	6	10
28. มีระบบคอมพิวเตอร์เชื่อมโยงฐานข้อมูลจากผู้ถือหุ้น	7.1	8	8	1.88	26.44	3	10
29. มีการประกันคุณภาพการให้บริการ เช่น รับประกันระยะเวลา	9.2	9	10	0.94	10.23	7	10
ด้านอื่นๆ							
30. บริษัท 3PL ต้องลดต้นทุนให้กับลูกค้า	8.9	9	10	1.23	13.89	7	10
31. บริษัท 3PL ต้องสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า เช่น เร็วกว่า เชี่ยวชาญกว่าคู่แข่งของลูกค้า	9.3	10	10	1.10	11.87	7	10
32. บริษัท 3PL ควรมีเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจครอบคลุมทั่วประเทศ	9.1	9	9	0.99	10.84	7	10
33. บริษัท 3PL ควรมีสาขาหรือสำนักงานอยู่ทั่วประเทศ	6.7	7	6	1.84	27.57	3	10
34. การมีทำเลที่ตั้งอยู่ใกล้กับลูกค้าในพื้นที่ต่างๆ	6.5	7	7	1.96	30.00	3	9
35. บริษัท 3PL ต้องมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจน	8.5	8	8	1.46	17.20	5	10
36. บริษัท 3PL ต้องมีเงินทุนจดทะเบียน สูง (ชำระเต็ม)	6.8	7	6	2.04	30.03	3	10
37. การติดตรา (Logo) ของบริษัท 3PL ที่รถขนส่งของตนเอง	7.8	9	9	2.24	28.74	3	10
38. การติดตรา (Logo) บริษัท หุ่นส่วนที่รถของบริษัท 3PL เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของบริษัท	6.4	7	7	2.67	41.67	0	10
39. การมีตราสินค้าที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักโดยทั่วไป	8.3	8	8	1.40	16.77	6	10

40. การใช้เอกสารโดยมีหัวหน้า ของบริษัท 3PL เท่านั้น	8.2	8	8	1.19	14.47	6	10
41. การใช้เอกสารโดยมีหัวหน้า ของบริษัท 3PL ร่วมกับบริษัท ของผู้ถือหุ้น	5.5	7	8	2.95	53.91	0	8
42. การได้รับการรับรองมาตรฐาน จากสถาบันต่างๆ เช่น ISO	7.5	8	9	2.13	28.57	3	10

หมายเหตุ: ปัจจัยในตารางที่เน้นด้วยตัวหนังสือสีแดง หมายถึงปัจจัยที่ได้คะแนนตั้งแต่ 8.5 ขึ้นไป

4.3 ปัจจัยที่มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของธุรกิจ 3PL

ปัจจัยต่างๆ ในตารางที่ 1 ซึ่งเน้นด้วยตัวหนังสือสีแดง เป็นปัจจัยที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากเป็นพิเศษ (คะแนนตั้งแต่ 8.5 ขึ้นไป) ปัจจัยเหล่านี้ ประกอบด้วย

- ด้านผู้บริหาร และ/หรือ ผู้ถือหุ้น คือ ผู้ถือหุ้นแต่ละรายมีเป้าหมายและกลยุทธ์ร่วมกันอย่างชัดเจน (คะแนนเฉลี่ย = 9.7), ผู้ถือหุ้นแต่ละรายตกลงให้มีมาตรฐานการทำงานเดียวกัน (คะแนนเฉลี่ย = 9.5) ในส่วนของการที่ผู้บริหารมีประสบการณ์สามารถทำงานเต็มเวลา (คะแนนเฉลี่ย = 8.2) ก็เป็นปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าสำคัญมากเช่นกัน
- ด้านพนักงาน ปัจจัยที่สำคัญมากเป็นพิเศษ คือ การที่พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและต่อการทำงาน (คะแนนเฉลี่ย = 9.4), การที่พนักงานรับรู้ถึงเป้าหมายเดียวกันทั้งองค์กร (คะแนนเฉลี่ย = 9.3), และการมีทีมพนักงานขายหรือพนักงานการตลาดที่เข้มแข็ง (คะแนนเฉลี่ย = 8.5)
- ด้านการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่มีความสำคัญมากเป็นพิเศษ ได้แก่ มีระบบการทำงานของ 3PL ที่เป็นมาตรฐาน (คะแนนเฉลี่ย = 9.5), การมีบริการครบวงจร เช่น ขนส่ง จัดเก็บ กระจาย ส่งออก (คะแนนเฉลี่ย = 9.5), และทำงานใกล้ชิดกับลูกค้า เช่น มีส่วนร่วมในการวางแผนการกระจายสินค้า (คะแนนเฉลี่ย = 9.5) การที่บริษัท 3PL ต้องมีจุดแข็งที่เหนือกว่าบริษัทผู้ถือหุ้น ก็เป็นอีกปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างคิดว่ามีสำคัญมากเช่นกัน (คะแนนเฉลี่ย = 8.4)
- ด้านเทคโนโลยี/เครื่องจักรกลสมัยใหม่ ปัจจัยที่มีความสำคัญมากเป็นพิเศษ ได้แก่ มีการประกันคุณภาพการให้บริการ เช่น รับประกันเรื่องเวลา (คะแนนเฉลี่ย = 9.2), มีฐานข้อมูลลูกค้าอย่างสมบูรณ์ (คะแนนเฉลี่ย = 8.9), บริษัท 3PL ต้องมีเว็บไซต์เป็นของตัวเอง (คะแนนเฉลี่ย = 8.7), การมีระบบ Track และ Trace ติดตามสินค้าของลูกค้า (คะแนนเฉลี่ย = 8.7), บริษัท 3PL ตรวจสอบสถานะสินค้าได้แบบฉบับพลันทันที (คะแนนเฉลี่ย = 8.6)
- ด้านอื่นๆ ปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างระบุว่ามีความสำคัญเป็นพิเศษ ได้แก่ บริษัท 3PL ต้องสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า เช่น เร็วกว่า เชี่ยวชาญกว่าคู่แข่งของลูกค้า (คะแนนเฉลี่ย = 9.3), บริษัท 3PL ควรมีเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจครอบคลุมทั่วประเทศ (คะแนนเฉลี่ย = 9.1), บริษัท 3PL ต้องลดต้นทุนให้กับลูกค้า (คะแนนเฉลี่ย = 8.9), และบริษัท 3PL ต้องมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจน (คะแนนเฉลี่ย = 8.5)

ถ้าสังเกตให้ดีจะรู้สึกว่าปัจจัยซึ่งกลุ่มตัวอย่างคิดว่ามีสำคัญมากเป็นพิเศษต่อความสำเร็จของธุรกิจ 3PL ในประเทศไทยดังกล่าวข้างต้นนั้น ก็คือปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของธุรกิจโดยทั่วไปนั่นเอง ไม่

ว่าจะเป็นธุรกิจประเภทใดนอกเหนือจากโลจิสติกส์ ส่วนปัจจัยที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญน้อยที่สุด ได้แก่ การที่มีผู้ถือหุ้นจำนวนมาก, การร่วมทุนกับต่างชาติ, การให้พนักงานใส่เครื่องแบบที่เหมือนกัน, การกระจายงานให้กับผู้ถือหุ้นก่อน, รวมทั้งเรื่องของทำเลที่ตั้ง และการใช้เอกสารโดยมีหัวกระดาษของบริษัท 3PL ร่วมกับบริษัทของผู้ถือหุ้น

ขณะที่เมื่อสอบถามถึงทัศนคติและความคาดหวังในการรวมตัวกันเป็น 3PL นั้นพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามต่างก็มีความคิดเห็นที่ต้องการมีพันธมิตรทางธุรกิจ, ต้องการสร้างเครือข่ายทางการค้า มีความคาดหวังว่าบริษัทที่รวมตัวกันนั้นจะมีกำไร, เพิ่มโอกาสทางการตลาดให้กับบริษัทของตนเอง (อาจจะไม่ใช่บริษัท 3PL ที่ตัวเองเข้าไปถือหุ้น), เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันเพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับต่างประเทศและพร้อมที่จะรองรับการเปิดเสรีทางการค้า แต่เมื่อทำการพิจารณาการดำเนินงานของบริษัท 3PL ของผู้ประกอบการคนไทยที่รวมตัวกันอยู่ในขณะนี้ พบว่า สิ่งที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในการผลการวิเคราะห์นี้กลับไม่มีการดำเนินงานหรือนำมาปฏิบัติอย่างจริงจัง บริษัท 3PL ที่เกิดจากการรวมตัวกันของผู้ถือหุ้นมารายกลับไม่มีนโยบายในการทำงานที่ชัดเจน ผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ไม่มีเวลาที่จะมาสนับสนุนงานอย่างเต็มที่ และเมื่อเปรียบเทียบในคุณลักษณะหลายอย่างระหว่างบริษัท 3PL ในประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จกับบริษัท 3PL ของผู้ประกอบการที่รวมตัวกันอยู่ขณะนี้ พบว่าปัจจัยที่อาจจะทำให้บริษัท 3PL ประสบความสำเร็จดำเนินการอยู่ได้อย่างยั่งยืน ได้แก่ การมีเงินลงทุนจำนวนมาก, ผู้บริหารที่มีชื่อเสียงและสามารถบริหารงานเต็มเวลา, การนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้, การสร้าง Brand Awareness, และการมีกลุ่มเป้าหมายลูกค้าที่ชัดเจน ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ ยังไม่อาจพบได้ในบริษัทของผู้ประกอบการที่รวมตัวกัน แทบจะไม่มีหรือไม่ให้ความสำคัญเลย และผู้ถือหุ้นของบริษัทยังมีความเข้าใจหรือความคิดที่ขัดแย้งกันอยู่ ในเรื่องของการปฏิบัติงานจริง เช่น จากแบบสอบถามให้ผลว่าการมีผู้ถือหุ้นจำนวนมากๆ ไม่มีความสำคัญ แต่บริษัทกลับมีผู้ถือหุ้นจำนวนมาก, การปฏิบัติงานควรมีมาตรฐานเดียวกัน แต่ทางปฏิบัติกลับไม่มีมาตรฐานเหมือนกันเลย หรือแม้แต่เป้าหมายที่ผู้ถือหุ้นควรจะเป็นไปในทิศทางเดียวกันนั้นก็ก็ต้องให้บริษัทที่รวมตัวกันนั้นมีกำไรสามารถแข่งขันในตลาดได้ แต่ในความเป็นจริงที่พบคือผู้ถือหุ้นยังไม่มองเห็นเป้าหมายเดียวกัน ไม่มีการดำเนินการที่ทำให้เห็นว่าบริษัทจะสามารถมีกำไร หรือสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้เลย

5. สรุปผลและวิจารณ์

จากผลการศึกษาวิจัยพบว่าปัจจัยที่ทำให้บริษัท 3PL ประสบความสำเร็จได้นั้น มีความคล้ายคลึงกันกับบริษัททั่วไป ไม่แตกต่างกันมากนักตามสถานที่และเวลา ไม่ว่าจะเป็นการประกอบธุรกิจ 3PL ในประเทศใดก็ตาม ปัจจัยแห่งความสำเร็จประกอบขึ้นจากหลายสิ่งหลายอย่าง ปัจจัยหลักๆ ที่จำเป็นต้องมี (ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจอะไร) ได้แก่ การที่ผู้บริหารมีประสบการณ์, การมีเป้าหมายและกลยุทธ์ที่ชัดเจน, การมีมาตรฐานเดียวกันในการทำงาน, การสามารถตอบสนองลูกค้าได้อย่างเต็มที่, และในธุรกิจ 3PL นอกจากเป็นธุรกิจที่ต้องอาศัยเงินทุนจำนวนมากในการดำเนินงานแล้ว ยังมีปัจจัยที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ถือว่าเป็นหัวใจในการเป็น 3PL ที่ประสบความสำเร็จ นั่นคือ การที่เข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานกับลูกค้า, การเข้าไปช่วยเหลือส่วนที่ลูกค้าไม่มีความชำนาญ, การไปช่วยให้ลูกค้ามีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น, รวมถึงการเข้าไปช่วยให้ลูกค้ามีกำไรเพิ่มขึ้นหรือลดต้นทุนในการดำเนินงานลงได้ เมื่อมองย้อนกลับมาพิจารณาบริษัทของผู้ประกอบการคนไทยที่รวมตัวกันเป็น 3PL แล้วไม่ประสบความสำเร็จอย่างที่ตั้งเป้าหมายนั้น เป็นที่น่าสงสัยว่าผู้ประกอบการคนไทยที่มารวมตัวกันอาจจะเข้าไปเองว่าการที่บริษัท 3PL สัญชาติไทยมีพรรคพวกเพื่อนฝูงจำนวนมากเป็นผู้ถือ การมีเครือข่ายที่ครอบคลุมทั่วประเทศ สามารถให้บริการได้อย่างครบวงจร หรือการที่มีผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากๆ และบริษัทที่มารวมตัวกันนั้นเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียง จะช่วยให้บริษัท

3PL สัญชาติไทยที่ร่วมกันก่อตั้งขึ้นประสบความสำเร็จได้ ไม่จำเป็นต้องเสมอไป ผลจากแบบสอบถามบ่งบอกให้เห็นถึงสิ่งที่ผู้ประกอบการหลายท่านคิดและเข้าใจนั้นขัดแย้งกับสิ่งที่บริษัท 3PL ทั่วไปที่ประสบความสำเร็จดำเนินการอยู่

ไม่มีงานศึกษาวิจัยชิ้นใดในอดีต (เท่าที่เรารู้จัก) ระบุว่าบริษัท 3PL (หรือบริษัทอะไรก็ตามแต่) ที่ประสบจะต้องเกิดจากการรวมตัวกันของบริษัทที่มีชื่อเสียงมีประสบการณ์ (หรือไม่มีชื่อเสียงหรือไม่มีประสบการณ์ก็ตามแต่) การรวมกลุ่มกันมาๆ ไม่ใช่ปัจจัยแห่งความสำเร็จเสมอไป ไม่สามารถใช้เป็นหลักประกันความสำเร็จในทางธุรกิจ ในทางตรงกันข้ามกับก่อให้เกิดความขัดแย้งในการบริหารจัดการ งานดำเนินไปด้วยความล่าช้า การให้บริการไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ไม่สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างแท้จริง หากบริษัท 3PL สัญชาติไทย ยังคงเป็นเพียงผู้รับจ้างตามปกติเท่านั้น ไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิดกับการทำงานของลูกค้า มีส่วนน้อยมากในการช่วยคิดช่วยทำให้ลูกค้าดีขึ้น ลูกค้าไม่ได้มีต้นทุนโลจิสติกส์ต่ำลง ไม่ได้มีกำไรเพิ่มขึ้น ไม่ได้มีความเหนือกว่าคู่แข่งแต่อย่างใด ก็ยากที่จะประสบความสำเร็จได้ จุดอ่อนเหล่านี้ทำให้บริษัท 3PL ที่เกิดจากการรวมตัวกันแทบจะแข่งขันกับบริษัทต่างชาติไม่ได้เลย หากผู้ประกอบการคนไทยต้องการที่จะประสบความสำเร็จในธุรกิจ 3PL จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนทัศนคติความคิดเห็นใหม่ ทำงานกันเป็นทีมมากขึ้น การรวมตัวกันไม่ใช่สิ่งผิดแต่อย่างใด แต่จะต้องรวมกันอย่างมีเหตุผลที่ดี คือ รวมให้มีพลังอย่างเหมาะสม (Synergy) มิใช่รวมกันแต่ยังคงไว้ซึ่งความเป็นตัวของตัวเองสูงมากอย่างเช่นในปัจจุบันนี้ ซึ่งเป็นเรื่องที่จะต้องมีการปรับตัวเป็นอย่างมากและต้องทำโดยทันที มิเช่นนั้นคงไม่มีทางสู้กับบริษัทต่างชาติได้เลย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อการเปิดการค้าเสรีกำลังจะใกล้เข้ามาทุกขณะ

6. กิตติกรรมประกาศ

การศึกษานี้สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยดี ด้วยความร่วมมือและช่วยเหลือจากกลุ่มบุคคลจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณธนพล สัมฤทธิ์ ผู้จัดการบริษัท นิมซ์เส็งขนส่ง 1988 จำกัด, คุณปิยะนุช สัมฤทธิ์ ประธานกรรมการบริษัท สยามโลจิสติกส์อัลลายแอนซ์ จำกัด เจ้าหน้าที่สมาคมขนส่งสินค้าและโลจิสติกส์ไทย และผู้ประกอบการขนส่งทุกท่านที่กรุณาใช้เวลาอันมีค่ามาตอบแบบสอบถามให้กับทีมวิจัย คุณอริยา ช่อฉาย และคุณปัทมสร สุชาบุรณ์ ผู้ช่วยวิจัยทั้งสองที่ยืนยันชั้นเชิงมาก รวมถึงคุณพรเพ็ญ หัตถ์กุ่มทรัพย์ เจ้าหน้าที่บริหารของศูนย์ผู้เชี่ยวชาญด้านระบบขนส่ง การจราจรและโลจิสติกส์ (T-LEX Center) ที่ช่วยประสานการทำงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ได้อย่างราบรื่น งานนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการประยุกต์ใช้การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานเพื่อเพิ่มผลิตภาพของกลุ่มอุตสาหกรรมสนับสนุนในประเทศไทย สนับสนุนโดยสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ความเห็นทั้งหมดในบทความนี้เป็นของผู้เขียนทั้งสองคนเท่านั้น สสว. ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป

บรรณานุกรม

- [1] Göç, H., Çatay, B., 2007, Third-party logistics provider selection: insights from a Turkish automotive company. Supply Chain Management: An International Journal, 12 (6) , 379–384.
- [2] Laarhoven, P.V., Berglund, M., Peters, M., 2000, Third-party logistics in Europe-five years later. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 30 (5), 425-442.
- [3] Qureshi, M.N., Kumar, D., Kumar, P., 2008, An integrated model to identify and classify the key criteria and their role in the assessment of 3PL services providers. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 20 (2), 227-249.

- [4] Rabinovich, E., Windle, R., Dresner, M., Corsi, T., 1999, Outsourcing of integrated logistics functions: An examination of industry practices. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 29 (6), 353-373.
- [5] Sahay, B.S., Mohan, R., 2006, 3PL practices: an Indian perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36 (9), 666-689
- [6] Selviaridis, K., Spring, M., 2007, Third party logistics: a literature review and research agenda. *The International Journal of Logistics Management*, 18 (1), 125-150
- [7] Sink, H.L., Langley Jr, C.J., Gibson, B.J., 1996, Buyer observations of the US third-party logistics market. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26 (3), 38-46
- [8] Wang, Q., Zantow, K., Lai, F., Wang, X., 2006, Strategic postures of third-party logistics providers in mainland China. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36 (10), 793-819
- [9] อรุณ บริรักษ์, 2553, ประสบการณ์ของ Siam Cement Group การ Develop IT ของ SCG เพื่อ Logistics & Supply Chain Management. ใน โลจิสติกส์ธุรกิจข้ามแดน. หน้า 98-139. กรุงเทพฯ: ไอทีแอล เทคมีเดีย.
- [10] อรุณ บริรักษ์, 2553, Linfox First Road Network. ใน โลจิสติกส์ธุรกิจข้ามแดน. หน้า 24-39. กรุงเทพฯ: ไอทีแอล เทคมีเดีย.
- [11] <http://www.bjcllogistics.co.th/en/index.php> [23 มีนาคม 2553]
- [12] <http://commart.tv/articles.php?id=406169&page=1> [23 มีนาคม 2553]
- [13] http://dek-logistic.blogspot.com/2007/10/blog-post_8319.html [23 มีนาคม 2553]
- [14] <http://www.eternity.co.th/> [23 มีนาคม 2553]
- [15] <http://www.freightmaxad.com/webpage/11%20Highlight%20Articles.html> [23 มีนาคม 2553]
- [16] <http://www.gotomanager.com/search/default.aspx?search=logistics> [23 มีนาคม 2553]
- [17] <http://www.kiattana.co.th/> [23 มีนาคม 2553]
- [18] <http://www.linfox.com/> [23 มีนาคม 2553]
- [19] <http://www.logisticsdigest.com/news/trade/item/984> [23 มีนาคม 2553]
- [20] http://www.prachachat.net/view_news.php?newsid=02d1f05091152§ionid=0225&day=2009-11-09 [23 มีนาคม 2553]
- [21] <http://www.schenker.co.th/index.html> [23 มีนาคม 2553]
- [22] http://www.siamzip.com/tlog/index.php?option=com_content&task=view&id=554&Itemid=125&lang=en [23 มีนาคม 2553]
- [23] <http://www.thai-teambuilding.com/schenker-thailand-teambuilding-pattya.html> [23 มีนาคม 2553]
- [24] <http://www.tkklogistics.co.th/eng/about.aspx> [23 มีนาคม 2553]
- [25] <http://www.v-servellogistics.com/> [23 มีนาคม 2553]