การจัดการโลจิสติกส์เพื่อส่งเสริมความได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกสมัยใหม่

พชร พานิชกุล
สาขาวิชานโยบายสาธารณะและการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต 1761 ถนนพัฒนาการ แขวงพัฒนาการ เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10250
วีระพัฒน์ กฤตธนาทิพย์
สาขาวิชานโยบายสาธารณะและการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต 1761 ถนนพัฒนาการ แขวงพัฒนาการ เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10250

ติดต่อผู้เขียนบทความที่ **พชร พานิชกุล** สาขาวิชานโยบายสาธารณะและการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต ถนนพัฒนาการ แขวงพัฒนาการ เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10250
E-mail: phachara17@gmail.com

วันที่รับบทความ: 11 มิถุนายน 2568 วันที่แก้ไขบทความ: 22 กันยายน 2568 วันที่ตอบรับบทความ: 30 กันยายน 2568

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ : ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคในการจัดการโลจิสติกส์และผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกสมัยใหม่และเพื่อกำหนดแนวทางการจัดการกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจภายใต้บริบทของสถานการตลาดปัจจุบันในประเทศไทย **วิธีการวิจัย** : ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 25 ราย และการจัดประชุมกลุ่มกับผู้เข้าร่วม 20 ราย ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารจากห้างสรรพสินค้า ศูนย์จำหน่ายซูเปอร์มาร์เก็ต นักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญด้านโลจิสติกส์ **ผลการวิจัย** : ธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกสมัยใหม่ประสบปัญหาในด้านการบริหารคลังสินค้า การขนส่งที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า การขาดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการตัดสินใจ และผลกระทบภายหลังจากวิกฤต COVID-19 มีผลทำให้ธุรกิจต้องหยุดชะงักลง **นัยทางทฤษฎี/นโยบาย** ทิศทางแผนกลยุทธ์ของกลุ่มธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก ได้แก่ การลงทุนในเทคโนโลยีโลจิสติกส์ เช่น ระบบติดตามแบบเรียลไทม์ การใช้คลังข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์และการเสริมสร้างความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน เพื่อเพิ่มความคล่องตัวและลดต้นทุน การดำเนินการเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อการฟื้นฟูและรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันในพลวัตของสิ่งแวดล้อมทางการตลาด

คำสำคัญ: การจัดการโลจิสติกส์ ความได้เปรียบในการแข่งขัน ธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก ห่วงโซ่อุปทาน

Logistics management for enhancing competitive advantage in modern wholesale and retail businesses

Phachara Phanichkul

Department of Public Policy and Management, Kasem Bundit University, 1761 Pattanakarn Rd., Suanluang, Bangkok 10250

Veeraphat Kritthanathip

Department of Public Policy and Management, Kasem Bundit University, 1761 Pattanakarn Rd., Suanluang, Bangkok 10250

Correspondence concerning this article should be addressed to **Phachara Phanichkul** Department of Public Policy and Management, Kasem Bundit University, Pattanakarn Rd., Suanluang, Bangkok 10250

E-mail: phachara17@gmail.com

Received date: June 11, 2025 Revised date: September 22, 2025 Accepted date: September 30, 2025

Abstract

PURPOSSES : To explore the challenges and barriers in logistics management that impact the competitiveness of modern wholesale and retail businesses, and to identify strategic logistics practices that create business advantages under current market conditions in Thailand. **METHODS :** Qualitative research approach. Data were collected through in-depth interviews with 25 key informants and a focus group involving 20 participants, including executives from department stores and supermarkets, as well as academics and logistics experts. **RESULTS :** Modern wholesale an retail businesses were facing difficulties in warehouse management, transportation systems that did not meet with customer needs, a lack of decision-supporting information technology, and operational disruptions due to the COVID-19 pandemic. **THEORETICAL/POLICY IMPLICATIONS** : Strategic directions for wholesale and retail sectors include investment in logistics technologies—such as real-time tracking systems, the use of Big Data and artificial intelligence (AI), and enhancing supply chain collaboration to improve agility and cost efficiency. These approaches are essential for increasing resilience and maintaining a competitive edge in a dynamic market environment.

Keywords: Logistics management, competitive advantage, wholesale and retail, supply chain

บทนำ

ในยุคที่การแข่งขันทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกสมัยใหม่จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มศักยภาพและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ “การจัดการโลจิสติกส์” ซึ่งมีบทบาทอย่างมากต่อการลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว แม่นยำ

อย่างไรก็ตาม ธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกในประเทศไทยยังประสบกับปัญหาหลากหลายด้าน ทั้งในเรื่องการบริหารคลังสินค้า การขนส่ง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ไปจนถึงการขาดระบบข้อมูลที่สามารถสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ซึ่งเป็นตัวเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง และการปรับตัวอย่างมีนัยสำคัญ

จากบริบทข้างต้น การวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาสภาพปัญหา อุปสรรค รวมถึงการหาแนวทางที่เป็นไปได้ในการจัดการโลจิสติกส์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกสมัยใหม่

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคในการจัดการโลจิสติกส์ของธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกสมัยใหม่
2. เพื่อกำหนดแนวทางการจัดการโลจิสติกส์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกสมัยใหม่

การทบทวนวรรณกรรม

ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาเพื่อยกระดับศักยภาพในการแข่งขันของประเทศในทุกมิติ โดยเฉพาะด้านโครงสร้างพื้นฐานระบบคมนาคม โลจิสติกส์ พลังงาน และดิจิทัล ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน ตลอดจนสนับสนุนภาคธุรกิจและภาคการผลิตในระยะยาว

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นเครื่องมือสำคัญในการผลักดันให้ประเทศไทยสามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านโลจิสติกส์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลดต้นทุน เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน สร้างความเชื่อมโยงระดับภูมิภาค และเสริมสร้างความมั่นคงทางพลังงานและดิจิทัลอย่างยั่งยืน

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566) ซึ่งประกาศใช้เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2565 มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศในช่วง 5 ปี (พ.ศ. 2566–2570) ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี เพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย “ประเทศไทยมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หมุดหมายการพัฒนา 13 หมุดหมาย ครอบคลุม 4 มิติหลัก ดังนี้

1. มิติภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย เน้นการเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจที่มีมูลค่าเพิ่มสูง โดยหมุดหมายคือ การเป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ของภูมิภาค

2. มิติโอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคม

3. มิติความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

4. มิติปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ เน้นการพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูง และสร้างภาครัฐที่ทันสมัย ตอบโจทย์ประชาชน

"หมุดหมายที่ 5" ในแผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลจิสติกส์เพื่อเสริมบทบาทของไทยในฐานะประตูการค้าและยุทธศาสตร์การขนส่งระดับภูมิภาค ซึ่งการจัดทำแผนฉบับนี้มีจุดเน้นในการสร้างทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทาย อันเกิดจากผลกระทบของสถานการณ์โควิด-19 การก้าวกระโดดของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ สังคมสูงวัย และภูมิรัฐศาสตร์โลก แนวทางหลักในการขับเคลื่อนแผนพัฒนาฯ ประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ

1. หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ดำเนินการพัฒนาตามแนวพระราชดำริ โดยเน้นความพอเพียงและยั่งยืน

2. การเสริมสร้างความสามารถ "ล้มแล้วลุกไว" แบ่งการพัฒนาเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) อยู่รอด Survive) แก้ไขข้อจำกัด สร้างความพร้อมรับวิกฤต พอเพียง 2) (Suffice) เสริมสร้างความมั่นคงด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และ 3) ยั่งยืน (Sustain) ปฏิรูปเชิงโครงสร้างเพื่อการเติบโตระยะยาว

3. การขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDGs) โดยสอดรับกับแนวทางสหประชาชาติในการลดความเหลื่อมล้ำ พัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม

4. การส่งเสริมเศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy) เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) เพื่อผลักดันการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจที่ยั่งยืนและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566) มุ่งเน้นการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างบูรณาการ โดยการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาโลจิสติกส์และโครงสร้างพื้นฐาน การส่งเสริมเทคโนโลยีและนวัตกรรม พร้อมทั้งสร้างความสามารถในการรับมือและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อเป้าหมายสูงสุดคือการยกระดับประเทศไทยสู่ประเทศพัฒนาแล้วอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งของไทย ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2565-2580) (สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร, 2565) จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางสำหรับการพัฒนาระบบโลจิสติกส์และคมนาคมอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่ประชาชน สำหรับระบบคมนาคมและขนส่งได้ถูกผลักดันให้เป็นหนึ่งในกลไกสำคัญในการรองรับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ลดต้นทุนโลจิสติกส์ เพิ่มการเข้าถึงบริการพื้นฐาน และเชื่อมโยงไทยสู่เวทีระดับภูมิภาคและระดับโลกอย่างมีประสิทธิภาพ

แผนยุทธศาสตร์การค้ากลุ่มภาคตะวันออก (พ.ศ. 2566–2570) (คณะกรรมการนโยบายเขต

พัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (กพอ.), 2566) มีวิสัยทัศน์ในการยกระดับภาคตะวันออกให้เป็น “ฐานเศรษฐกิจสีเขียวชั้นนำของอาเซียน” ควบคู่ไปกับการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่ แผนยุทธศาสตร์นี้มีกำหนดระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2566–2570) และทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันภาคตะวันออกให้เติบโตบนฐานเศรษฐกิจสีเขียวและสร้างความมั่นคงด้านคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างยั่งยืน สาระสำคัญการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระดับประเทศและระดับภูมิภาคสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการบูรณาการระบบโลจิสติกส์ โครงสร้างพื้นฐาน และการค้าการลงทุนกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชนและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยมีเป้าหมายร่วมกันในการยกระดับขีดความสามารถของประเทศไทยและภูมิภาคให้เติบโตได้อย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

แนวความคิดธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกสมัยใหม่ (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2565) ได้พัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและพฤติกรรมผู้บริโภค โดยมีปัจจัยหลักจากการขยายตัวของเมือง การเติบโตของชนชั้นกลาง และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลให้ผู้บริโภคมีความต้องการสินค้าที่หลากหลายและการบริการที่สะดวกมากยิ่งขึ้น (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2565) สาระสำคัญ ธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกสมัยใหม่มีลักษณะของการผสานเทคโนโลยีดิจิทัล การตลาดยุคใหม่ และการจัดการโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพเข้าด้วยกัน เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในประเทศไทยซึ่งมีแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่อง การเข้าใจและนำแนวคิดเหล่านี้ไปปรับใช้ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาและธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกให้ประสบความสำเร็จในระยะยาว สอดคล้องกับการยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการร้านค้าส่งและค้าปลีกผลิตภัณฑ์ผู้บริโภค เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากอย่างยั่งยืน สาระสำคัญของการดำรงอยู่ของธุรกิจ รวมถึงการรักษาธุรกิจให้สามารถแข่งขันได้ภายใต้สภาวะความผันผวนดังกล่าว และการดำเนินธุรกิจให้มีความยั่งยืน เป็นมิตรต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การกำหนดทิศทางและแผนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจถือเป็นหัวใจสำคัญ ในการปรับตัวของธุรกิจให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ (Zennyo, 2020)

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพการให้บริการ ความยึดมั่นผูกพัน และความพึงพอใจของลูกค้า การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในธุรกิจโลจิสติกส์ยุคใหม่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมการจัดส่งสินค้าที่คุณภาพการบริการไม่เพียงแค่สะท้อนผ่านกระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วและตรงเวลาเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความรู้สึกของลูกค้า และประสบการณ์ที่ดีจากการได้รับบริการ สาระสำคัญ คุณภาพความสัมพันธ์กับลูกค้า ความยึดมั่นผูกพัน และความพึงพอใจ ล้วนเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโลจิสติกส์ ความเข้าใจในพฤติกรรมผู้บริโภค การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการให้บริการ และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และสร้างมูลค่าให้กับองค์การอย่างยั่งยืนในระยะยาว

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์ (Logistics Management) ระบุว่าการจัดการโลจิสติกส์เป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างความได้เปรียบ

ในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยเน้นการวางแผน ควบคุม และประสานกิจกรรมต่าง ๆ ตั้งแต่การจัดหา การจัดเก็บ การขนส่ง การกระจายสินค้า และการคืนสินค้า เพื่อให้สินค้าหรือบริการสามารถเคลื่อนย้ายจากต้นทางสู่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาถึงต้นทุน เวลา ความแม่นยำ และความพึงพอใจของลูกค้า (พิสิฐกุล, 2565) สาระสำคัญ แนวคิดการจัดการโลจิสติกส์เป็นรากฐานสำคัญของระบบห่วงโซ่อุปทานในทุกธุรกิจ การประยุกต์ใช้แนวคิดดั้งเดิมร่วมกับเทคโนโลยีและกลยุทธ์สมัยใหม่ เช่น การบูรณาการ การยืดหยุ่น และการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ในตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งส่งเสริมประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และยกระดับความพึงพอใจของลูกค้า

การจัดการโลจิสติกส์เป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารห่วงโซ่อุปทาน โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการจากต้นทางสู่ผู้บริโภคปลายทาง ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการโลจิสติกส์ได้อธิบายถึงแนวคิดและหลักการพื้นฐานในการจัดระเบียบทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และปรับตัวให้เข้ากับบริบททางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (แก้วประเสริฐ, 2562; นาวารัตน์, 2563)

ทฤษฎีการไหลของวัสดุ (Material Flow Theory) เน้นการเคลื่อนไหวของวัสดุจากต้นทางไปยังปลายทาง โดยรวมกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การขนส่ง การจัดเก็บ และการบรรจุภัณฑ์ ซึ่งต้องวางแผนและควบคุมอย่างเป็นระบบเพื่อให้การเคลื่อนย้ายมีความต่อเนื่องและประหยัดต้นทุน

ทฤษฎีการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management Theory) ระบุว่าโลจิสติกส์เป็นเพียงหนึ่งในองค์ประกอบของห่วงโซ่อุปทาน โดยเชื่อมโยงกระบวนการตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ การผลิต การขนส่ง ไปจนถึงการบริการหลังการขาย เพื่อสร้างมูลค่าให้กับลูกค้าและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ทฤษฎีการบูรณาการโลจิสติกส์ (Integrated Logistics Theory) เน้นการรวมกระบวนการโลจิสติกส์ต่าง ๆ เข้าด้วยกันเป็นระบบเดียวอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การจัดเก็บ การกระจาย และการขนส่งสินค้า เพื่อช่วยลดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงานและเพิ่มความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อลูกค้า

ทฤษฎีการจัดการโลจิสติกส์แบบบูรณาการ (Integrated Logistics Management Theory) ขยายจากแนวคิดก่อนหน้า โดยเน้นการบูรณาการทั้งในระดับกิจกรรมและระดับองค์กร เช่น การประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร หรือระหว่างองค์กรพันธมิตรในห่วงโซ่อุปทาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวม

ทฤษฎีการจัดการโลจิสติกส์แบบยั่งยืน (Sustainable Logistics Management Theory) ได้พัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านความซับซ้อนของห่วงโซ่อุปทาน ความต้องการของลูกค้า เทคโนโลยี และแนวโน้มด้านความยั่งยืน

Kotler และ Armstrong (2019) ระบุว่าการจัดการโลจิสติกส์สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกสมัยใหม่ ได้แก่ ด้านต้นทุน ด้านความแตกต่าง และด้านปฏิสัมพันธ์ ตัวอย่างธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกที่ประสบความสำเร็จจากการจัดการโลจิสติกส์

ที่ดี ได้แก่ 1) เซเว่นอีเลฟเว่น ประเทศไทย ใช้ระบบ Cross Docking เพื่อลดต้นทุนและระยะเวลาในการขนส่งสินค้า 2) โลตัส ประเทศไทย ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อลดสินค้าคงคลัง และ 3) บิ๊กซี ประเทศไทย ใช้ระบบดิจิทัลเชื่อมต่อกับซัพพลายเออร์ ทำให้ตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทาน (SCOR Model) ช่วยอธิบายและกำหนดกระบวนการในห่วงโซ่อุปทานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยมุ่งเน้นการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าและสร้างโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการในห่วงโซ่อุปทาน แบ่งเป็น 6 กระบวนการหลัก ได้แก่ 1) การวางแผน (Plan) 2) การจัดซื้อและจัดหาวัตถุดิบหรือบริการให้สอดคล้องกับแผนการผลิตและความต้องการขององค์กร (Source) 3) การเปลี่ยนแปลงวัตถุดิบให้กลายเป็นสินค้าสำเร็จรูปตามความต้องการ (Make) 4) การจัดส่งสินค้าหรือบริการ (Delivery) 5) กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสินค้าและผลิตภัณฑ์ที่ถูกส่งคืนจากลูกค้า (Return) และ 6) การสนับสนุนด้านกฎข้อบังคับ การบริหารข้อมูลและสารสนเทศ (Enable)

แนวคิดการพัฒนาโลจิสติกส์ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) มีเป้าหมายหลักเพื่อยกระดับศักยภาพและผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ในอนุภูมิภาคและภูมิภาคอาเซียน มุ่งสู่การเป็นประเทศที่มีรายได้สูงและพัฒนาแล้ว โดยให้ความสำคัญกับการใช้พลังงานในภาคขนส่งอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงการลดต้นทุนระบบโลจิสติกส์ให้สามารถแข่งขันได้ในระดับสากลควบคู่กับการใช้พลังงานอย่างยั่งยืนและการลดต้นทุน โดยมองเห็นโอกาสจากโครงการ BRI และตลาดโลจิสติกส์ฮาลาล

โครงการเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) มุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวและบริการ เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน โดยคาดการณ์ว่าจะมีมูลค่าการค้าเพิ่มขึ้นเป็น 2.2 ล้านล้านบาทในปี 2570 ปัจจัยสนับสนุนการเติบโตนี้ ได้แก่ การลงทุนที่เพิ่มขึ้นจากภาคอุตสาหกรรมและการท่องเที่ยว การขยายตัวของประชากรและกำลังซื้อ และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ โดยผู้ประกอบการจะมุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ตัวอย่างแนวโน้มที่สำคัญ ได้แก่ การเติบโตของค้าปลีกออนไลน์ (Online Retail) การขยายตัวของค้าปลีกแบบค้าส่งค้าปลีกแบบผสมผสาน (Retailtainment) และการขยายตัวของค้าปลีกแบบค้าส่งค้าปลีกแบบเฉพาะทาง (Specialty Retail)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลเอนก (2565) ศึกษาอิทธิพลของเทคโนโลยีการจัดการโลจิสติกส์ต่อความสามารถในการลดปัญหาด้านการบริการขนส่งขนาดใหญ่ พบว่าการจัดการกระบวนการบริการ การเข้าถึงง่าย ความถูกต้อง และความรวดเร็วในการส่งมอบมีอิทธิพลต่อความสามารถในการลดปัญหาด้านการบริการขนส่ง

Afraz et al. (2021) พบว่านวัตกรรมห่วงโซ่อุปทานส่งผลดีต่อความสามารถในการจัดการ

ความเสี่ยงของห่วงโซ่อุปทาน และนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Kalubanga และ Namagembe (2021) ศึกษาความไว้วางใจ ความมุ่งมั่น ความพึงพอใจ และการวางแนวกลยุทธ์ ที่มีต่อคุณภาพความสัมพันธ์ของการจัดส่งสินค้าของบุคคลที่สามและประสิทธิภาพการจัดส่ง พบว่าความพึงพอใจส่งผลต่อคุณภาพความสัมพันธ์

Zaloznova และ Trushkina (2019) ศึกษาการจัดการกิจกรรมโลจิสติกส์เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กรในเศรษฐกิจดิจิทัล พบว่าการจัดการโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพช่วยลดต้นทุนและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

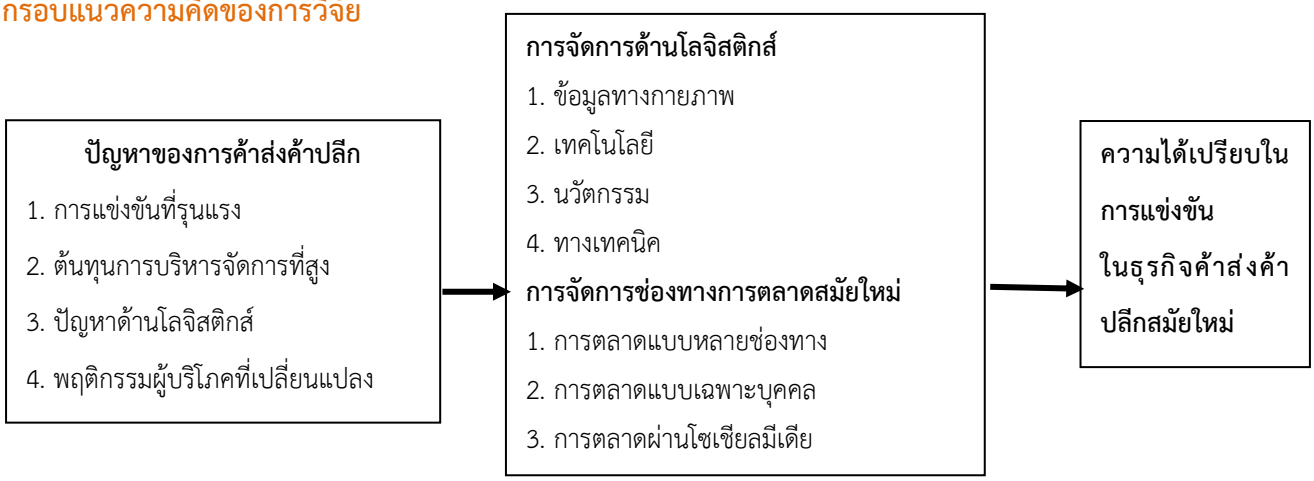
Christopher (2018) พบว่าการจัดการโลจิสติกส์เป็นกระบวนการบูรณาการที่มุ่งเพิ่มประสิทธิภาพการไหลเวียนของวัสดุและข้อมูล โดยมีเป้าหมายหลักคือการลดต้นทุนและปรับปรุงบริการ การตอบสนองอย่างรวดเร็วและความน่าเชื่อถือของระบบโลจิสติกส์มีความสำคัญ

Laari, et al. (2018) ศึกษาผลกระทบของกลยุทธ์การแข่งขันและการจัดการห่วงโซ่อุปทานสีเขียวต่อผลการดำเนินงานทางการเงินและสิ่งแวดล้อมของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ พบว่าแนวปฏิบัติ GSCM เกี่ยวข้องเชิงบวกกับประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อม

Liu et al. (2018) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการให้บริการจัดส่ง ความพึงพอใจของลูกค้า และการกลับมาซื้อซ้ำ พบว่าผลการปฏิบัติงานการจัดส่งสินค้าส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า

จากงานวิจัยข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดการโลจิสติกส์มีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธุรกิจค้าส่งค้าปลีกสมัยใหม่ โดยการจัดการโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ นอกจากนี้เทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยเฉพาะด้าน IT และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

กรอบแนวความคิดของการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดการจัดการโลจิสติกส์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจค้าส่งค้าปลีกสมัยใหม่

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้กระบวนการเก็บข้อมูล 2 วิธี ได้แก่

1. การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant Interviews) จำนวน 25 ราย แบ่งเป็น 3 กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารของห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารด้านโลจิสติกส์ จำนวน 10 ราย

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารศูนย์จำหน่ายซูเปอร์มาร์เก็ต จำนวน 10 ราย

กลุ่มที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการด้านโลจิสติกส์ จำนวน 5 ราย

2. การจัดประชุมกลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยเชิญผู้เข้าร่วม 20 ราย ประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ และนักวิชาการ จัดขึ้นที่ห้างสรรพสินค้า GO Wholesale สาขาศรีนครินทร์ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและวิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์ในสถานการณ์ปัจจุบัน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยจัดหมวดหมู่ข้อมูลตามประเด็นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และการวิเคราะห์ SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค) แล้วนำประเด็นสำคัญมาตีความเชิงคุณภาพเพื่อหาข้อสรุป

ผลการวิจัย

จุดแข็ง (Strengths) ประสบการณ์ในการใช้กลยุทธ์โลจิสติกส์ ผู้ประกอบการรายใหญ่มีประสบการณ์ในการนำกลยุทธ์เฉพาะทางมาใช้แล้ว เช่น ระบบ Cross Docking การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อวางแผนสต็อก และการเชื่อมต่อระบบดิจิทัลกับซัพพลายเออร์

จุดอ่อน (Weaknesses) ต้นทุนโลจิสติกส์สูงและควบคุมได้ยาก ยังคงเผชิญปัญหาต้นทุนค่าขนส่ง ค่าแรงงาน และค่าบริหารจัดการคลังสินค้าที่อยู่ในระดับสูง ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อกำไร

โอกาส (Opportunities) การเติบโตของ E-commerce และพฤติกรรมผู้บริโภคยุคใหม่ การแพร่ระบาดของโควิด-19 เป็นตัวเร่งให้ผู้บริโภคหันมาซื้อสินค้าออนไลน์มากขึ้น สร้างความต้องการบริการโลจิสติกส์ที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

อุปสรรค (Threats) ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ ปัญหาเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ยสูง และหนี้ครัวเรือนสูง ส่งผลให้กำลังซื้อของผู้บริโภคลดลง

ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์และแนวปฏิบัติที่ผู้ประกอบการหลักในอุตสาหกรรมใช้เป็นกรอบกลยุทธ์สำหรับธุรกิจในการปรับปรุงการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ ที่สำคัญประกอบด้วย

1. การใช้เทคโนโลยี เช่น WMS TMS RFID IoT และ Blockchain

2. การจัดการสินค้าคงคลังด้วยระบบ JIT และแบบบูรณาการ

3. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้จัดหาและผู้ให้บริการขนส่ง

4. การใช้ CRM และวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อปรับปรุงบริการ

5. การขายหลายช่องทาง (Omni-channel)

6. การใช้ Big Data และการพยากรณ์ความต้องการ

7. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรม

8. การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

9. ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด

10. การพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากรด้านโลจิสติกส์

สภาพปัญหาอุปสรรคการจัดการในการสร้างความได้เปรียบของธุรกิจค้าส่งค้าปลีกสมัยใหม่ ประเด็นสำคัญที่พบได้แก่

1. การใช้เทคโนโลยีในการจัดการโลจิสติกส์
2. การบริหารสินค้าคงคลัง
3. การพัฒนาความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์
4. การตอบสนองความต้องการของลูกค้า
5. การพัฒนาช่องทางการขายแบบ Omni-channel
6. การใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์
7. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นนวัตกรรม

แนวทางการจัดการกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ในธุรกิจค้าส่งค้าปลีกสมัยใหม่ แบ่งเป็น 10 ด้านหลัก

1. กลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์
2. การปฏิบัติการโลจิสติกส์
3. เทคโนโลยีและนวัตกรรม
4. การบริหารต้นทุน
5. การบริการลูกค้า
6. ความยั่งยืน
7. การพัฒนาบุคลากร
8. การวัดผลและประเมินผล
9. การปรับตัวและความยืดหยุ่น
10. การขยายธุรกิจ

การพัฒนาแนวนโยบายเหล่านี้จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจอย่างยั่งยืน โดยต้องคำนึงถึงการบูรณาการทุกด้านเข้าด้วยกันและการปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

สรุปและอภิปรายผล

ผลการวิจัยสอดคล้องกับทฤษฎีของ Porter (1985) ที่ระบุว่า "โลจิสติกส์" เป็นหนึ่งในกิจกรรมหลักของห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ซึ่งสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งด้านต้นทุนและความแตกต่าง (Differentiation) อีกทั้งยังสนับสนุนผลการศึกษาของ Christopher (2018) ที่เสนอว่า ความสามารถในการตอบสนองที่รวดเร็ว (Responsiveness) และความสามารถในการจัดการแบบคล่องตัว (Agility) เป็นหัวใจของโลจิสติกส์ในยุคดิจิทัล

แนวโน้มของการจัดการโลจิสติกส์ในธุรกิจค้าส่งค้าปลีกสมัยใหม่มีความสอดคล้องกับแนวคิดสากลและงานวิจัยล่าสุดเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีและระบบอัตโนมัติ เช่น RFID, Big Data, AI การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อยกระดับสมรรถนะขององค์กร การเน้นความยั่งยืนและโลจิสติกส์สีเขียว และการวางนโยบายเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

แม้จะมีความสอดคล้องมากในภาพรวม แต่ก็พบข้อโต้แย้งหรือข้อคิดเห็นที่แตกต่าง ซึ่งเป็นจุดที่ต้องนำมาพิจารณาเพิ่มเติม เช่น ด้านการลงทุนในเทคโนโลยีและระบบอัตโนมัติ งานวิจัยบางชิ้น เช่น ชูดวง (2565) ชี้ว่า ไม่ควรลงทุนในเทคโนโลยีแบบครอบคลุมทุกด้าน หากไม่จำเป็นหรือไม่เหมาะสมกับธุรกิจขนาดเล็กหรือที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ และด้านการบริหารห่วงโซ่อุปทานมีทั้งมุมมองที่เน้นการบูรณาการ (Integrated Supply Chain) และมุมมองที่ให้ความสำคัญกับ ความยืดหยุ่นและความเฉพาะเจาะจงตามลักษณะธุรกิจ รวมทั้งด้านการประเมินผล พบแนวคิดที่หลากหลายเกี่ยวกับเกณฑ์การวัดผล เช่น บางงานให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีและการตลาด แต่บางงานกลับเน้นมุมมองจากการสื่อสารและประสบการณ์ผู้บริโภค

ภาพที่ 2 แนวทางการจัดการโลจิสติกส์ธุรกิจค้าส่งค้าปลีกในประเทศไทย

แนวทางการจัดการโลจิสติกส์ฯ ตาม Porter's Diamond Model (ภาพที่ 2) แสดงการประยุกต์ใช้ 6 ปัจจัยหลัก ตาม Diamond Model ของ Porter เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยอย่างเป็นระบบ โดยเชื่อมโยงกับโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี บุคลากร ความร่วมมือ และนโยบายภาครัฐ

1. ปัจจัยพื้นฐาน (Factor Conditions) ประเทศไทยมีโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีรองรับแล้ว เช่น ERP, RFID, WMS เอกชน

โดยเฉพาะ SMEs เริ่มใช้ระบบ Cloud, IoT, Automation, Predictive Analytics สะท้อนความพร้อมด้านเครื่องมือและระบบ แต่ยังต้องเร่งผลักดัน การใช้งานในระดับลึก และขยายการเข้าถึงสำหรับธุรกิจรายเล็ก

2. ภาวะอุปสงค์ (Demand Conditions) พฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยนไปใช้ Omnichannel เน้นความรวดเร็ว การจัดส่งเฉพาะจุด การบริหารคลังด้วย AI แรงผลักจากฝั่งผู้บริโภคส่งผลต่อการเปลี่ยนรูปแบบโลจิสติกส์ ทำให้ธุรกิจต้องมีระบบจัดการคลังและการจัดส่งแบบ Realtime และยืดหยุ่นสูง

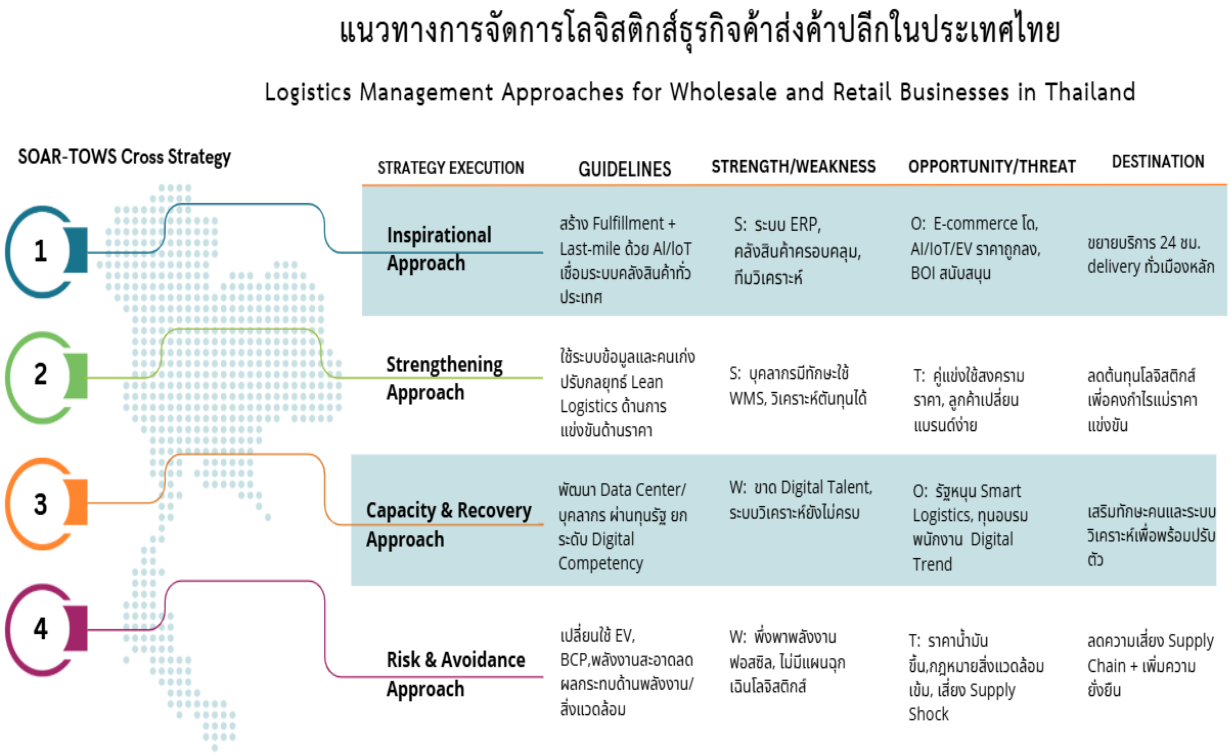
3. อุตสาหกรรมสนับสนุน (Related & Supporting Industries) มีระบบขนส่ง, ธนาคาร, เทคโนโลยี Blockchain และ IoT สนับสนุน การเชื่อมโยงบริการในระบบ Platform เช่น Grab, LINE MAN, SCG Logistics ธุรกิจสามารถเชื่อมโยงและใช้ประโยชน์จากภาคส่วนอื่น (Cross-industry logistics integration) ได้ หากมีมาตรฐานร่วมในการเชื่อมระบบ

4. โอกาสและเหตุการณ์ไม่คาดคิด (Chance) COVID-19 เป็นตัวเร่งการใช้เทคโนโลยีและการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบอัตโนมัติ ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมโลจิสติกส์ เช่น Contactless, Risk Dashboard, ระบบ Digital Transformation เหตุการณ์ไม่คาดคิดกลายเป็น “โอกาสเร่ง” ซึ่งธุรกิจที่สามารถปรับตัวทัน จะได้รับผลเชิงบวกระยะยาว

5. กลยุทธ์ โครงสร้างการแข่งขัน (Firm Strategy, Structure & Rivalry) มีการจัดการ Hybrid ระหว่าง JIT + Safety Stock มี KPI และ Dashboard ติดตาม Logistics Flexibility Index, รองรับการแข่งขันสูง เช่น Shopee, Amazon การแข่งขันระดับแพลตฟอร์มทำให้ธุรกิจค้าส่งค้าปลีกไทยต้องมีความยืดหยุ่นด้านโลจิสติกส์และดัชนีวัดผลชัดเจนแบบ Realtime

6. ภาครัฐ (Government) รัฐสนับสนุน Smart Logistics, EEC, โครงการ EV, สนับสนุน ERP สำหรับ SMEs บทบาทของรัฐสำคัญมากในการเป็น “ตัวกลางเชิงโครงสร้าง” โดยเฉพาะการผลักดันโครงสร้างพื้นฐานและเครื่องมือดิจิทัลให้ SMEs เข้าถึง

แนวทางที่แสดงนี้เป็นการเชื่อมโยงเชิงกลยุทธ์ระหว่างองค์ประกอบ 6 ด้าน ของ Diamond Model กับบริบทโลจิสติกส์ไทยในยุคหลัง COVID-19 ซึ่งสะท้อนถึงการ “แปลงสภาพแรงกดดันจากภายนอกให้เป็นแรงผลักดันภายใน” ได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะในประเด็นการเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยี (Digitalization) ความต้องการของผู้บริโภคแบบ Omnichannel และการส่งเสริมของรัฐ หากประเทศสามารถขับเคลื่อนทั้ง 6 ด้านนี้อย่างต่อเนื่องจะเกิด “ระบบนิเวศโลจิสติกส์” ที่เชื่อมต่อกันทุกภาคส่วน และช่วยยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับภูมิภาคได้อย่างยั่งยืน



ภาพที่ 3 แนวทางการจัดการโลจิสติกส์ธุรกิจค้าส่งค้าปลีกในประเทศไทย

ภาพที่ 3 แสดงแนวทางการจัดการโลจิสติกส์ที่แบ่งออกเป็น 4 แนวทางตามกรอบ SOAR–TOWS ได้แก่ Inspirational, Strengthening, Capacity & Recovery และ Risk & Avoidance ซึ่งเชื่อมโยงปัจจัยภายใน (Strength, Weakness) และปัจจัยภายนอก (Opportunity, Threat) เพื่อวางแนวทางกลยุทธ์แบบบูรณาการ

1. Inspirational Approach สร้างโครงสร้างระบบ Fulfillment และ Last-mile delivery เชิงดิจิทัลทั่วประเทศ ด้วยเทคโนโลยี AI/IoT มุ่งสร้างเครือข่ายขนส่งที่รวดเร็ว (24 ชม.) ครอบคลุมทั่วประเทศ เน้นใช้เทคโนโลยีลดเวลา-ต้นทุน และเพิ่มประสบการณ์ลูกค้าทำให้มีการขยายช่องทางจำหน่ายและเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในระดับพื้นที่และระดับประเทศ

2. Strengthening Approach ใช้ข้อมูลและระบบ Lean Logistics เพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานปรับระบบให้ยืดหยุ่น ลดความสูญเสีย (waste) ใช้ Data วิเคราะห์ Demand ได้ลึกขึ้น ทำให้มีการลดต้นทุนโลจิสติกส์และปรับราคาสู้ตลาดได้อย่างแม่นยำในกลุ่มสินค้าแข่งขันสูง

3. Capacity & Recovery Approach เพิ่มขีดความสามารถองค์กรในระยะยาว โดยเน้นระบบคนและเทคโนโลยีพัฒนา Data Center ฝึกคนระดับ Digital Competency ปรับองค์กรให้พร้อมรับ Disruption ทำให้มีการเสริมศักยภาพองค์กร

ให้พร้อมปรับตัวในระยะยาว รองรับพฤติกรรมลูกค้าและเทคโนโลยีใหม่

4. Risk & Avoidance Approach ลดความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลง เช่น พลังงานสิ่งแวดล้อม หรือ Supply Shock เปลี่ยนใช้ EV, พลังงานทางเลือก สร้าง BCP (Business Continuity Plan) เชิงโลจิสติกส์ ทำให้มีการลดความเสียหายจากความไม่แน่นอน เพิ่มความยืดหยุ่นในห่วงโซ่อุปทาน

กรอบ SOAR–TOWS Cross Strategy แสดงให้เห็นถึงการออกแบบกลยุทธ์เชิงบวกที่ต่อยอดจากศักยภาพที่มีอยู่ และพร้อมรับมือกับความไม่แน่นอนในสภาพแวดล้อม แต่ละแนวทางไม่ได้แยกจากกัน แต่เป็น “แนวร่วมเชิงกลยุทธ์” ที่ครอบคลุมตั้งแต่การขยาย (SO) การพัฒนา (WO) การเสริมกำลัง (ST) ไปจนถึงการป้องกันความเสี่ยง (WT) เป็นตัวอย่างของการผสานเชิงกลยุทธ์ระหว่าง เทคโนโลยี บุคลากร โครงสร้างพื้นฐาน และข้อมูล ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0

ข้อเสนอแนะ

1. เชิงนโยบาย หน่วยงานรัฐควรสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีโลจิสติกส์ในธุรกิจค้าส่งค้าปลีก โดยเฉพาะธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

2. เชิงปฏิบัติ ธุรกิจควรลงทุนในการฝึกอบรมบุคลากร และพัฒนาระบบข้อมูลแบบบูรณาการเพื่อการวางแผนและตัดสินใจที่แม่นยำ

3. เชิงวิชาการ ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบระหว่างธุรกิจที่มีการจัดการโลจิสติกส์ที่ประสบความสำเร็จกับธุรกิจทั่วไป เพื่อเป็นกรณีศึกษาและแนวทางที่สามารถประยุกต์ใช้ได้จริง

References

Afraz, M. F., Bhatti, S. H., Ferraris, A., & Couturier, J. (2021). The impact of supply chain innovation on competitive advantage in the construction industry: Evidence from a moderated multi-mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120370.

Christopher, M. (2018). New directions in logistics. In Christopher, M. (Ed.) *Global logistics and distribution planning* (1st ed.), (pp.27-38). Routledge.

Chuduang, C. (2565). *Logistics management*. SE-ED.

Department of Business Development. (2565). *Wholesale and retail business situation report of Thailand 2022*. [Unpublished report]. Ministry of Commerce.

Eastern Economic Corridor Policy Committee (EECO). (2566). *Eastern regional trade strategy plan No. 4 (2023–2027)*. https://eeco.or.th/web-upload/filecenter/draft01.pdf.

Federation of Thai Industries. (2565). *Trends of wholesale and retail trade in the Eastern Economic Corridor (EEC)*. Federation of Thai Industries.

Kaewprasert, C. (2567). *Logistics management*. SE-ED Education.

Kalubanga, M., & Namagembe, S. (2021). Trust, commitment, logistics outsourcing relationship quality, relationship satisfaction, strategy alignment and logistics performance – a case of selected manufacturing firms in Uganda. *The International Journal of Logistics Management. 33*(1), 102–140. DOI:10.1108/IJLM-05-2020-0215.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2019). *Principles of marketing* (18th ed.). Pearson Education Limited.

Laari, S., Töyli, J.,& OjalaL, M. (2018). The effect of a competitive strategy and green supply chain management on the financial and environmental performance of logistics service providers. *Business Strategy and the Environment, 27*(7), *872-883.*

Liu, C. Y., Zhang, Y., & Shan, X. T. (2018). Current situation, problems and improvement measures for the implementation of university online general education courses. *New Curriculum Research, 3*(3), 129-131.

Navarat, S. (2563). *Logistics management*. Chulalongkorn University Press.

Office of the National Economic and Social Development Council. (2566). *National Economic and Social Development Plan No. 13 (2023–2027*). http://nscr.nesdc.go.th/wp-content/uploads/2022/11/plan13-rkt-011165.pdf.

Office of Transport and Traffic Policy and Planning. (2565). *Thailand Transport Development Strategy (20-Year Plan).* https://www.web.dlt.go.th/dlt-direction/media/attachments/2565/07/08/.-20-62.pdf

Phon-aenok, P. (2565). *The influence of logistics management technologies on large-scale transport services and their effectiveness in reducing logistics service problems in Aranyaprathet Post Office* [Unpublished research report]. Burapha University, Sakaeo Campus.

Pisitkul, P. (2565). Modern logistics management. Thammasat University Press.

Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

Zennyo, Y. (2020). Strategic contracting and hybrid use of agency and wholesale contracts in e-commerce platforms. *European Journal of Operational Research, 28*(1) DOI: 10.1016/j.ejor.2019.08.026.

Zaloznova, Y.& Trushkina, N. (2019). Management of logistic activities as a mechanism for providing sustainable development of enterprises in the digital economy. *The London Academy of Science and Business, 2*(1), 64-81.