



เรียนรู้เพื่อรับใช้สังคม

กลยุทธ์ของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) :  
กรณีศึกษา บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิง จำกัด  
STRATEGIES OF THIRD-PARTY LOGISTICS SERVICE PROVIDER (3PL) :  
A CASE STUDY OF TPI IMPORT-EXPORT & SHIPPING CO., LTD.

WAN XUE

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต (การจัดการอุตสาหกรรม)  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ  
พ.ศ. 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

กลยุทธ์ของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) :  
กรณีศึกษา บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิง จำกัด  
STRATEGIES OF THIRD-PARTY LOGISTICS SERVICE PROVIDER (3PL) :  
A CASE STUDY OF TPI IMPORT-EXPORT & SHIPPING CO., LTD.

WAN XUE

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต (การจัดการอุตสาหกรรม)  
สอบวันที่ 12 มีนาคม พ.ศ. 2565



รองศาสตราจารย์ ดร.พงศ์ หรดาล  
ประธานกรรมการสอบ



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุติระ ระบอบ  
อาจารย์ที่ปรึกษา



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุติระ ระบอบ  
กรรมการสอบ



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุติระ ระบอบ  
ประธานหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต  
(การจัดการอุตสาหกรรม)



อาจารย์ ดร.วิชุดา อู่ยงค์  
กรรมการสอบ



ผู้ช่วยศาสตราจารย์จรรยา ยอดนิล  
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

กลยุทธ์ของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) :  
กรณีศึกษา บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด

Wan Xue

การจัดการมหาบัณฑิต (การจัดการอุตสาหกรรม)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชุตีระ ระบอบ

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม กฎหมาย และเพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค โดยส่งผลกระทบต่อ การเลือกกลยุทธ์การพัฒนาของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 และเสนอกกลยุทธ์ การพัฒนาของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีน และไทยของประเทศไทย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยมีเพียง 10 สาขาในประเทศจีน และไทย และพนักงานของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด จำนวนทั้งหมด 181 คน โดยได้กลุ่มตัวอย่าง 53 ตัวอย่าง และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์เนื้อหา จากการสัมภาษณ์

จากการศึกษาวิจัย พบว่า ธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ของประเทศไทย โดยทั่วไปมีฟังก์ชันด้านโลจิสติกส์เดียว ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ใช้ประโยชน์ จากนโยบายระดับชาติ ให้ความได้เปรียบทางภูมิศาสตร์อย่างเต็มที่ จุดแข็งของบริษัทท้องถิ่น และจุดแข็ง ของเครือข่ายการตลาด ขจัดจุดอ่อนของตนเองและหลีกเลี่ยงอุปสรรคจาก COVID-19 โดยเลือกกลยุทธ์ การพัฒนาที่เหมาะสม เช่น 1) พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ 2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง 3) กลยุทธ์ วิธีการทางธุรกิจที่หลากหลาย 4) กลยุทธ์กำหนดราคา 5) กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์ ธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3

STRATEGIES OF THIRD-PARTY LOGISTICS SERVICE PROVIDER (3PL) :  
A CASE STUDY OF TPI IMPORT-EXPORT & SHIPPING CO., LTD.

Wan Xue

Master of Management (Industrial Management)

Thesis Advisor: Assistant Professor Dr. Chutira Rabob

**ABSTRACT**

The purpose of this research was to analyze the PESTEL analysis model and the SWOT analysis in the selection of development strategies of third-party logistics service provider. And analyze the development strategy of the third-party logistics service provider business dealings between China and Thailand of Thailand.

This research is a qualitative research. The population used in the research is the Chinese branch and the Thai branch of the TPI IMPORT-EXPORT & SHIPPING CO., LTD. employees, with a total population of 181 people. And the study consisted of 53 samples and the statistics used to analyze the data were the content analysis of the interviews.

The study found that Thailand's third-party logistics service provider generally have a single logistics function, most of them are small and medium-sized businesses, and should seize business opportunities, take advantage of national policies provides full geographical advantage strengths of local companies and strengths of network marketing, eliminate their own weaknesses and avoid obstacles from COVID-19, and choose appropriate development strategies, such as 1) Strategic alliances 2) Differentiation strategies 3) Diversification strategy 4) Pricing strategy 5) Promotion strategy.

**Keywords:** Strategy, The Third-Party Logistics Service Provider

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชุตีระ ระบอบ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.พงศ์ ทรดาล และอาจารย์ ดร.วิชุดา อยู่ยงค์ คณะกรรมการสอบป้องกันวิทยานิพนธ์ ที่สละเวลาอันมีค่ามาให้คำปรึกษา คำแนะนำ รวมถึงชี้แนะ แนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นอย่างดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ที่มอบโอกาสในการศึกษาเล่าเรียนให้กับ ผู้วิจัยได้มีความรู้ ความสามารถ และพร้อมที่จะนำเอาวิชาความรู้ที่ได้รับไปต่อยอดให้เกิดประโยชน์ อย่างสูงสุด ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยทุกท่าน ที่คอยให้คำปรึกษาให้ความช่วยเหลือ ตลอดหลักสูตรการศึกษา ขอขอบคุณเพื่อน ๆ ในรุ่น MM รหัส 63 ทุกคนที่ได้ให้ความช่วยเหลือและ คอยให้กำลังใจกันเสมอมา

ขอขอบพระคุณครอบครัว คุณพ่อ คุณแม่ ที่คอยให้การสนับสนุน คอยให้กำลังใจ และมอบ โอกาสในการศึกษาเล่าเรียนรวมถึงเชื่อมั่นในการทำงาน

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยหวังว่างานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ให้กับผู้ที่สนใจศึกษาไม่มากนักน้อยจึงขอมอบ ความสำเร็จทั้งหมดนี้ให้แก่อาจารย์ที่ปรึกษาและเหล่าคณาจารย์ที่เกี่ยวข้อง ถ้ามีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขออภัยมา ณ โอกาสนี้

WAN XUE

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญแผนภูมิ	ช
สารบัญภาพ	ซ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	3
1.3 ขอบเขตการวิจัย	4
1.4 คำนิยามศัพท์	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
<b>บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	
2.1 แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานโลจิสติกส์	6
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์	12
2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL)	26
2.4 โมเดลการวิเคราะห์ PESTEL	31
2.5 การวิเคราะห์ SWOT	39
2.6 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิง จำกัด	47
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	50
2.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย	57
<b>บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย</b>	
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	58
3.2 เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล	60
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	63
3.4 การทดสอบความแม่นยำและความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ	63

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	65
3.6 ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย	65
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b>	
4.1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ซิปป์ จำกัด	66
4.2 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1	68
4.3 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2	74
4.4 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 3	88
<b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	
5.1 สรุปผลการวิจัย	96
5.2 อภิปรายผล	100
5.3 ข้อเสนอแนะ	101
บรรณานุกรม	102
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก เอกสารรับรองคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย	109
ภาคผนวก ข การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย	110
ภาคผนวก ค แบบสัมภาษณ์	115
หนังสือยินยอมการเผยแพร่ผลงานวิจัย	121

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	การตัดสินใจในโครงสร้างลำดับชั้นของโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ	17
2	ความแตกต่างระหว่างตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 โลจิสติกส์แบบพื้นฐาน	30
3	โมเดลการวิเคราะห์ PESTEL	32
4	จำนวนประชากรของสาขาบริการในประเทศไทย	59
5	จำนวนประชากรของสาขาบริการในประเทศจีน	59
6	จำนวนกลุ่มตัวอย่างของสาขาบริการในประเทศไทย	60
7	จำนวนกลุ่มตัวอย่างของสาขาบริการในประเทศจีน	60
8	วิเคราะห์ SWOT และแผนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือก ของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด	87



## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	ห่วงโซ่อุปทาน	7
2	กระบวนการพัฒนาวิทยาการโลจิสติกส์	8
3	กระบวนการของโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์	16
4	สามเหลี่ยมการตัดสินใจด้านโลจิสติกส์	19
5	สถานะขององค์กรและกลยุทธ์ภายในการวิเคราะห์ SWOT	41
6	กรอบแนวคิดในการวิจัย	57
7	โหมดการดำเนินงานของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์	89
8	โหมดการดำเนินงานของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง	90

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กระบวนการโลจิสติกส์ของบริษัท ทีพีโอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด	48



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลจิสติกส์สมัยใหม่เป็นวิศวกรรมระบบที่ใหญ่และซับซ้อนซึ่งครอบคลุมการขนส่งสินค้า คลังสินค้า การจัดการ การบริการ และสาขาอื่น ๆ ด้วยความก้าวหน้าของการบูรณาการทางเศรษฐกิจทั่วโลก และการแบ่งงานทางสังคมที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความต้องการด้านโลจิสติกส์ที่ทันสมัยของเศรษฐกิจของประเทศจะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 สามารถให้บริการด้านโลจิสติกส์แบบมีอาชีพสำหรับฝ่ายอุปสงค์และอุปทานโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย นอกจากนี้ หากองค์กรต้องการครอบครองการแข่งขันในตลาดที่รุนแรง องค์กรจะต้องเน้นที่จุดแข็งหลักเพื่อพัฒนาธุรกิจหลักและจ้างธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจหลัก เช่น กิจกรรมด้านโลจิสติกส์ และการขนส่งให้กับบริษัทโลจิสติกส์มีอาชีพเพื่อลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ช่วยลดต้นทุนสินค้าได้ ค่อย ๆ กลายเป็นทางเลือกของบริษัทต่าง ๆ มากขึ้น ธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 แบบมีอาชีพเข้ามามีบทบาทและพัฒนาเป็นกระแสหลักของธุรกิจโลจิสติกส์สมัยใหม่ในบางประเทศในยุโรปและอเมริกา รวมถึงประเทศที่มีการพัฒนาด้านโลจิสติกส์ที่เติบโตเต็มที่ เช่น สิงคโปร์และญี่ปุ่น องค์กรมากกว่า 70% จะนำธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 มาใช้ และสัดส่วนนี้อาจสูงถึง 80% ในบางประเทศ (Zhang Naili. 2017)

ในปี พ.ศ. 2556 รัฐบาลไทยได้ประกาศใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2556-2560 เพื่อลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ปรับปรุงประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์และความสามารถในการแข่งขันที่ครอบคลุม จากข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ต้นทุนโลจิสติกส์ของไทยคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ของ GDP ได้ลดลงอย่างมากในช่วง 14 ปีที่ผ่านมาจาก 18% ในปี พ.ศ. 2550 เหลือประมาณ 13.4% ในปัจจุบัน นอกจากนี้ รัฐบาลไทยได้เปิดตัวกลยุทธ์การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น Thailand 4.0 Digital Thailand และ Eastern Economic Corridor (EEC) โดยมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงวิธีการพัฒนาเศรษฐกิจและการสร้างรูปแบบการพัฒนาเศรษฐกิจใหม่ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมซึ่งเหมือนกับแนวคิดการพัฒนา วิธีการและเป้าหมายของ One Belt One Road ประเทศจีนพิถีพิถัน ๆ ด้วยพื้นฐานของความคิดริเริ่ม One Belt One Road และกลยุทธ์ประเทศไทย 4.0 โครงสร้างพื้นฐาน กลุ่มอุตสาหกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ เศรษฐกิจดิจิทัล เทคโนโลยี และพลังงาน ถูกระบุว่าเป็น 5 ด้านที่สำคัญของความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการค้าระหว่างทั้งสองฝ่าย ดังนั้น อาลีบาบามีส่วนร่วมในแผนพัฒนาระเบียง EEC จัดตั้งศูนย์อีคอมเมิร์ซในประเทศไทยและแผ่ขยายไปยังคาบสมุทรอินโดจีนและพัฒนาความร่วมมือ

ระหว่างภาครัฐและองค์กรกับกระทรวงพาณิชย์ของไทย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2556 : ออนไลน์)

ด้วยการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของการค้าระหว่างประเทศไทยประเทศจีน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการในการพัฒนาตลาด ธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ได้เริ่มปรากฏตัวในธุรกิจโลจิสติกส์ เหตุผลพื้นฐานที่ทำให้ธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 เป็นที่ชื่นชอบของบริษัท ต่าง ๆ ทั่วโลก คือ อยู่ที่บทบาทและคุณค่าที่เป็นเอกลักษณ์ของพวกเขา เป้าหมายสูงสุดของบริษัทหรือองค์กรในกระบวนการพัฒนา คือ การเพิ่มผลประโยชน์สูงสุด ธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 สามารถช่วยลูกค้าให้ได้มาซึ่งสิ่งต่าง ๆ เช่น กำไร ราคา ความรวดเร็วในการจัดหาบริการ ความถูกต้องของข้อมูลและศักยภาพของเทคโนโลยีใหม่ การรับเลี้ยงบุตรบุญธรรมข้อดีและอื่น ๆ (Zhu WenYi. 2016)

ด้วยยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งของไทย (2558-2565) แสดงให้เห็นว่ารัฐบาลมุ่งมั่นที่จะส่งเสริมการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานของประเทศไทยทำให้โครงสร้างพื้นฐานเติบโตเต็มที่และสถานที่ตั้งเป็นศูนย์กลางของอนุภูมิภาคแม่น้ำโขง (GMS) ค่อย ๆ กลายเป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ที่สำคัญในคาบสมุทรอินโดจีน นอกจากนี้ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) จัดตั้งขึ้นในปลายปี 2558 เพื่อเสริมสร้างการเปิดการค้าสินค้าและบริการ ประเทศไทยกลายเป็นที่ต้องการสร้างฐานการผลิตและการขายในอาเซียนเพื่อขยายเครือข่ายทางธุรกิจจึงทำให้ประเทศไทยกลายเป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ที่สำคัญสำหรับบริษัทข้ามชาติระดับโลกอย่างรวดเร็ว (สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร. 2557 : ออนไลน์)

ในระดับโลกโดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมีแนวโน้มสำคัญอีกประการหนึ่งในการพัฒนาด้านโลจิสติกส์ จากข้อมูลการวิจัยด้านโลจิสติกส์ของบุคคลที่ 3 (3PL) การใช้งานโลจิสติกส์ของบุคคลที่ 3 ทั่วโลกในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกอยู่ที่ประมาณ 24 ล้านล้านบาท (689 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ) ในปี พ.ศ. 2557 ซึ่งเพิ่มขึ้นอย่างมาก 16.3% ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ในประเทศไทยมีมูลค่าด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) ได้ 568 พันล้านบาท (16,000 ล้านเหรียญสหรัฐ) คิดเป็น 6% ของ GDP ในปี พ.ศ. 2557 เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบเป็นรายปีประมาณ 5% ทั้ง ๆ ที่เรื่องนี้ส่วนใหญ่ธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) ระหว่างไทยกับจีนในประเทศไทยให้บริการขนส่งและกระจายสินค้าโลจิสติกส์แบบดั้งเดิมเท่านั้น ความเป็นเนื้อเดียวกันของการบริการที่จริงจังระหว่างบริษัทและมากกว่า 65% ของบริษัทเป็นบริษัทขนาดกลางย่อม มาตรฐานและการจัดระบบการจัดการโลจิสติกส์ไม่ค่อยเป็นที่นิยม ข้อมูลและเครือข่ายของโลจิสติกส์อยู่ในระดับต่ำ ขาดทักษะด้านโลจิสติกส์อย่างมืออาชีพ และขาดความสามารถในการแข่งขันหลัก ดังนั้น ด้วยความเร่งของการรวมตัวทางเศรษฐกิจโลก บริษัทธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ที่มีชื่อเสียงระดับนานาชาติบางแห่งได้เข้าสู่ตลาดไทย

และจีน เช่น FEDEX/DHL ส่งผลให้ส่วนแบ่งตลาดโลจิสติกส์ของบริษัทท้องถิ่นลดลงอย่างมาก (Thailand Board of Investment. 2018 : Online)

แม้ว่าบริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีน-ไทย จะได้รับการสนับสนุนจากนโยบายระดับชาติ แต่ตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2562 COVID-19 เริ่มระบาดไปทั่วโลก ส่งผลกระทบอย่างร้ายแรงต่อเศรษฐกิจโลก ในสถานการณ์ปัจจุบันที่โอกาสและอุปสรรคอยู่ร่วมกัน บริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ขนาด SMEs ของไทยต้องรับแรงกดดันที่เกิดจาก บริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ขนาดใหญ่ที่มีผลิตภัณฑ์แบบบูรณาการคุณภาพสูง และผลิตภัณฑ์เดียวที่มีต้นทุนต่ำ นอกจากนี้ ยังเผชิญแรงกดดันจากการแข่งขันที่รุนแรงระหว่างบริษัท ตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ขนาด SMEs บริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ บุคคลที่ 3 มีธุรกิจระหว่างจีน-ไทยของประเทศไทยจะปรับปรุงตัวอย่างไรเพื่อเพิ่มความสามารถที่แข่งขัน ในตลาดโลจิสติกส์ ผู้วิจัยชี้แจงกลยุทธ์ของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ขนาด SEMs ในประเทศไทยผ่านการวิจัย สำหรับให้ความช่วยเหลือในการพัฒนาของ SMEs (สำนักงานกระทรวงการคลัง. 2558 : ออนไลน์)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องกลยุทธ์ของธุรกิจตัวแทน ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 กรณีศึกษา : บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ด้วยการค้าระหว่างจีนและไทยที่ใกล้ชิดกันมากขึ้น จุดเน้นของเศรษฐกิจไทยจึงเปลี่ยนไปและนโยบาย สิทธิพิเศษที่ออกโดยรัฐบาลจีนเพื่อเสริมสร้างการค้าระหว่างจีน-ไทย และรวมกับองค์การการค้าโลก รวมถึงจุดแข็ง จุดอ่อนที่มี และโอกาส อุปสรรคที่ได้พบ เพื่อเป็นการศึกษาระดับโลจิสติกส์โดยรวม ของประเทศไทย และระดับการพัฒนาธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 การติดต่อ ทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย นอกจากนี้ ยังมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการพัฒนาโลจิสติกส์ ของประเทศไทย ซึ่งผลจากการศึกษานี้จะเป็นข้อมูลและแนวทางในการศึกษากลยุทธ์ของธุรกิจ ตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย ให้แก่ผู้ที่ดำเนินธุรกิจขนส่งสินค้ารายอื่นต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และกฎหมาย ส่งผลกระทบต่อทางเลือกกลยุทธ์การพัฒนาของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ บุคคลที่ 3 (3PL) ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย

2. เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ส่งผลกระทบต่อทางเลือกกลยุทธ์การพัฒนา ของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทย ของประเทศไทย

3. เพื่อเสนอกลยุทธ์การพัฒนาของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย

### 1.3 ขอบเขตการวิจัย

#### 1.3.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ศึกษา คือ พนักงานของสาขาประเทศจีนและสาขาประเทศไทยของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด

#### 1.3.2 ขอบเขตด้านทฤษฎี

ทฤษฎีที่ใช้ศึกษา ได้แก่ แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานโลจิสติกส์ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎีตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) โมเดลการวิเคราะห์ PESTEL และการวิเคราะห์ SWOT

#### 1.3.3 ขอบเขตด้านพื้นที่ศึกษา

ศึกษาธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนกับไทยของประเทศไทย กรณีศึกษา บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด โดยบริษัทนี้มีพนักงานทั้งหมด 258 คน และ 16 สาขาในประเทศจีน ไทย พม่า และลาว

#### 1.3.4 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาระดับโลจิสติกส์โดยรวมของประเทศไทย ลักษณะ รายละเอียด และกลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนกับไทยของประเทศไทย โดยเน้นเนื้อหาที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน การบริหาร การจัดการธุรกิจ โดยใช้ส่วนประสมทางการตลาดมาเป็นต้นแบบในการวิเคราะห์ และศึกษาถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคที่ได้พบเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของในการพัฒนาของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย

### 1.4 คำนิยามศัพท์

1. กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้ บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ในฐานะที่เป็นธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 สามารถบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

2. ธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) หมายถึง ธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์แก่บริษัทที่เป็นลูกค้าเข้าใช้บริการ ในที่นี้ได้แก่ ธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนกับไทยของประเทศไทย กรณีศึกษา บริษัท ทีพีไอ

อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ที่ให้บริการนำเข้าสินค้าจากจีน ทั้งทางบกและทางน้ำ รวมถึงเดินพิธีการศุลกากรอย่างถูกต้องตามขั้นตอน

3. โมเดลการวิเคราะห์ PESTEL หรือที่เรียกว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมหภาคเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมหภาค ไม่เพียงแต่วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเท่านั้น แต่ยังระบุแรงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อองค์กร เป็นวิธีการตรวจสอบปัจจัยอิทธิพลภายนอกขององค์กร โดยแต่ละตัวอักษรแสดงถึงปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 6 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยด้านการเมือง ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านกฎหมาย

4. ความสำเร็จของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) หมายถึง การดำเนินงานของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ประสบความสำเร็จประกอบด้วย

5. บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด หมายถึง บริษัทที่ทำธุรกิจทางด้านตัวแทนผู้ให้บริการโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 โดยมีบทบาทสำคัญในการให้บริการแก่ลูกค้าทางด้าน การขนส่ง คลังสินค้า การจัดการสินค้าคงคลัง การจัดการคำสั่งซื้อ การบูรณาการข้อมูลและบริการที่มีมูลค่าเพิ่ม

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อนำผลการศึกษาเสนอสภาพแวดล้อมจากมุมมองของการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และกฎหมายในการพัฒนาของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย

2. ทำให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการพัฒนาของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย

3. เพื่อเป็นแนวทางปรับปรุงและเลือกกลยุทธ์ในการพัฒนาของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา เรื่อง กลยุทธ์ของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 กรณีศึกษา : บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี แนวคิด และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยจะเสนอตามลำดับดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานโลจิสติกส์
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL)
- 2.4 โมเดลการวิเคราะห์ PESTEL
- 2.5 การวิเคราะห์ SWOT
- 2.6 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานโลจิสติกส์

##### 2.1.1 แนวคิดและหน้าที่ของโลจิสติกส์

แนวความคิดด้านโลจิสติกส์เกิดขึ้นครั้งแรกในสหรัฐอเมริกาและเกิดขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 1930 ความหมายเดิม คือ การกระจายในรูปแบบ หรือ การส่งมอบสินค้า เปิดตัวในประเทศญี่ปุ่นในปี ค.ศ. 1963 หมายถึง การหมุนเวียนของสิ่งต่าง ๆ ในภาษาญี่ปุ่น หลังจากทศวรรษ 1970 คำว่าโลจิสติกส์ในญี่ปุ่นค่อย ๆ เข้ามาแทนที่การหมุนเวียนของสิ่งต่าง ๆ

โลจิสติกส์ (Logistics) ในวงการธุรกิจ หมายถึง กระบวนการวางแผน การลงมือทำ และการควบคุมที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ อีกทั้งการเลือกใช้กลยุทธ์ในทุกขั้นตอนของการผลิตจนถึงส่งมอบสินค้า ทฤษฎีเกิดขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1950 ด้วยการพัฒนาทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว โดยความหมายของโลจิสติกส์เป็นแบบเดียวกันจาก “การกระจายสินค้า” ที่ธรรมดาไปสู่ระบบการจัดการโลจิสติกส์ ตั้งแต่การได้มา การเก็บรักษา วัตถุดิบ วัตถุดิบสำเร็จรูป และสินค้าที่ผลิตเสร็จ ตลอดจนการกระจายสินค้า การจัดการขนส่ง การจัดการสินค้าคงคลัง การส่งมอบสินค้าให้ถึงมือผู้บริโภคหรือลูกค้าโดย (อริศรา ผลวิจิตร. 2560)

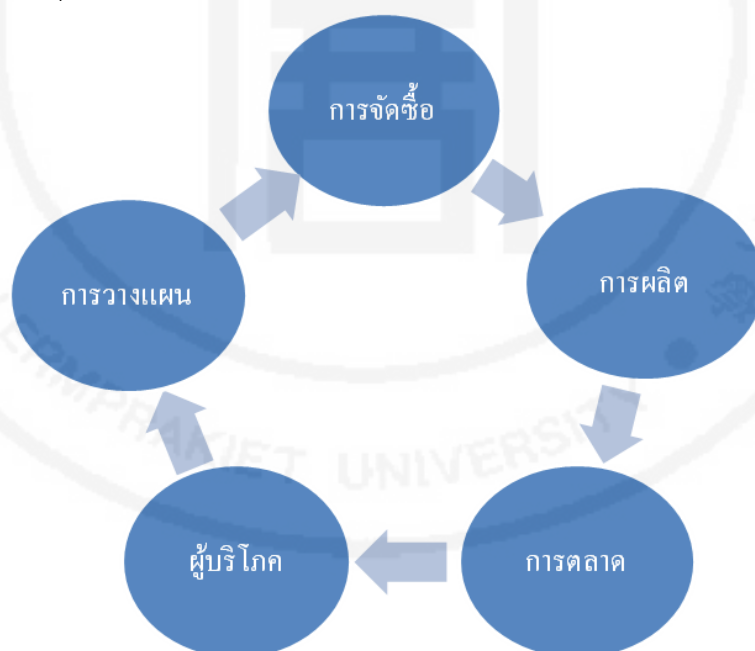
สมาคมผู้เชี่ยวชาญการจัดการโซ่อุปทานแห่งสหรัฐอเมริกา (The Council of Supply Chain Management Professionals : CSCMP. 2018 : Online) ได้กำหนดความหมายอันเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในปัจจุบันว่า การบริหารการจัดการโลจิสติกส์เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ



ระบบห่วงโซ่อุปทาน มีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการวางแผน การนำเสนอและการควบคุม การเก็บรักษาสินค้า บริการและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกันตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงจุดของการบริโภค โดยลดความสูญเปล่าให้น้อยที่สุดเพื่อชี้ทิศทางที่เลือกโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 อย่างเหมาะสม กิจกรรมของโลจิสติกส์มีทั้งหมด 13 กิจกรรม ประกอบด้วย การบริการลูกค้า การพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า การจัดการสินค้าคงคลัง การสื่อสาร การจัดการวัตถุดิบ ขั้นตอนการสั่งซื้อ การบริหารคลังสินค้าและการบรรจุภัณฑ์ การเลือกที่ตั้งสำนักงานและคลังสินค้า การจัดหาวัตถุดิบ การจัดการโลจิสติกส์ย้อนกลับ การขนส่ง ชิ้นส่วนอะไหล่ และการสนับสนุนบริการ (กมลชนก สุทธิวาหนฤพุดิ, ศลิษา ภมรสติธย์ และจักรกฤษณ์ ดวงพัศตรา. 2547)

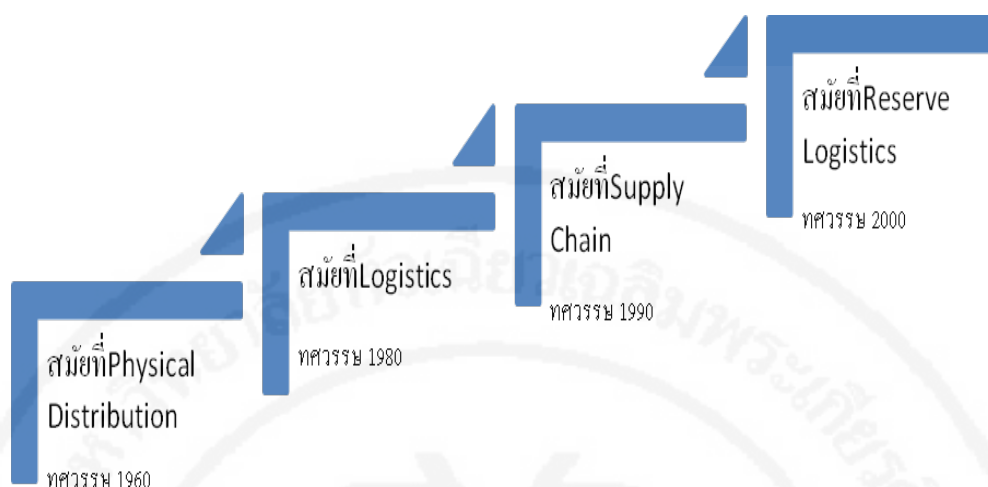
โลจิสติกส์ คือ กระบวนการและเป็นความเชื่อมโยงที่สำคัญในห่วงโซ่อุปทานที่เพิ่มมูลค่าของการใช้ประโยชน์ของเวลาและสถานที่ กลายเป็นรูปแบบบริการที่ครอบคลุมที่ประหยัดและสมเหตุสมผลที่สุดในอุตสาหกรรมขนส่งระหว่างประเทศ

แผนภูมิที่ 1 ห่วงโซ่อุปทาน



Chen JiangTao & Zhou YanFei (2020) ได้สรุปการพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์ โดยมีประสิทธิภาพ 4 ขั้นตอน คือ การจัดการการกระจาย (Physical distribution) การจัดการโลจิสติกส์ (Logistics management) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) และระบบโลจิสติกส์สำรองหรือระบบโลจิสติกส์แบบวนรอบ (Reserve logistics system or Cycle logistics system) ดังแผนภูมิที่ 2 กระบวนการพัฒนาวิทยาการโลจิสติกส์

## แผนภูมิที่ 2 กระบวนการพัฒนาวิทยาการโลจิสติกส์



สภาการจัดการโลจิสติกส์แห่งสหรัฐอเมริกา กำหนดโลจิสติกส์เป็นกระบวนการของการวางแผน ดำเนินการ และควบคุมประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการไหลและการจัดเก็บวัตถุดิบ งานระหว่างทำและผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป และข้อมูลที่เกี่ยวข้องตั้งแต่การจัดหาจนถึงการบริโภค เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

### 2.1.2 องค์ประกอบด้านโลจิสติกส์

องค์ประกอบด้านโลจิสติกส์มีการขนส่งสินค้า คลังสินค้า บรรจุกัญชี การจัดการสินค้า กระบวนการหมุนเวียน (Distribution processing) การกระจาย และข้อมูลด้านโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น เนื้อหาเฉพาะรวมถึงประเด็นต่อไปนี้

บริการผู้ใช้งาน การคาดการณ์ความต้องการ การประมวลผลใบสั่ง การกระจาย การควบคุมสินค้าคงคลัง การขนส่ง การจัดการคลังสินค้า เค้ายโครงโรงงานและคลังสินค้า และการเลือกสถานที่ การจัดการ การจัดซื้อ บรรจุกัญชี ข้อมูลข่าวกรอง

การขนส่งสินค้าเป็นหนึ่งในธุรกิจหลักของโลจิสติกส์และเป็นหน้าที่สำคัญของระบบโลจิสติกส์ การเลือกวิธีการขนส่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพของการขนส่ง เมื่อตัดสินใจเลือกวิธีการขนส่งต้องชั่งน้ำหนักบริการขนส่งและค่าขนส่งที่ระบบขนส่งกำหนด เกณฑ์พิจารณาจากลักษณะการให้บริการของอุปกรณ์ขนส่ง ค่าขนส่ง เวลาขนส่ง ความเร็ว ความสามารถในการขนส่ง ความปลอดภัยของสินค้า ความถูกต้องของเวลา การบังคับใช้ ความสามารถในการปรับขนาด เครือข่าย และข้อมูล ฯลฯ

ในการจัดการระบบโลจิสติกส์คลังสินค้าและการขนส่งสินค้าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญเท่ากัน ฟังก์ชันคลังสินค้าประกอบด้วยชุดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การจัดเก็บ การจัดการ การดูแล การบำรุงรักษา และการบำรุงรักษาสินค้าที่เข้าสู่ระบบโลจิสติกส์ บทบาทของคลังสินค้าส่วนใหญ่

แสดงให้เห็นใน 2 ด้าน หนึ่ง คือ เพื่อให้แน่ใจว่าใช้มูลค่าและมูลค่าของสินค้า และประการที่สอง คือ การจัดเก็บสินค้าสำหรับการส่งมอบสินค้าให้กับผู้ใช้และดำเนินกิจกรรมการประมวลผลที่จำเป็นในศูนย์ โลจิสติกส์ด้วยการพัฒนาทางเศรษฐกิจ โลจิสติกส์ได้เปลี่ยนจากโลจิสติกส์ขนาดเล็กและปริมาณมาก ไปสู่ยุคโลจิสติกส์แบบหลายรุ่น ชุดเล็ก หรือหลายชุด ระบบคลังสินค้าค่อย ๆ เปลี่ยนจากการมุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพการจัดเก็บเพื่อเน้นวิธีการจัดส่งและดำเนินการจัดจำหน่ายอย่างราบรื่น ในฐานะที่เป็น ฐานบริการของฟังก์ชันคลังสินค้าด้านโลจิสติกส์ คลังสินค้าหมุนเวียนมีบทบาทสำคัญในการดำเนินการ หมุนเวียน จะไม่ใช้การจัดเก็บและการดูแลเป็นจุดประสงค์หลักอีกต่อไป คลังสินค้าหมุนเวียนรวมถึง การหยิบ การกระจาย การตรวจสอบ การแบ่งประเภท และการดำเนินการอื่น ๆ และมีหลายพันธุ์ ชุดเล็ก หลายชุดเล็ก และฟังก์ชันการรับและกระจายอื่น ๆ รวมถึงการติดฉลากเพิ่มเติม บรรจุใหม่ และ ฟังก์ชันการประมวลผลหมุนเวียนอื่น ๆ (ศิริรัตน์ แจ้งรักษ์สกุล และผ่องใส เพ็ชรรักษ์. 2559)

### 2.1.3 การจัดการโลจิสติกส์

การจัดการโลจิสติกส์มีต้นกำเนิดมาจากรูปแบบการจัดเก็บและการขนส่งและเทคโนโลยี ที่พัฒนาโดยการขนส่งวัสดุและอุปกรณ์ของกองทัพในสงครามโลกครั้งที่สอง การจัดการโลจิสติกส์ ในความหมายสมัยใหม่ปรากฏขึ้นในช่วงทศวรรษ 1980 จากการศึกษา พบว่า การใช้การจัดการกระบวนการ ข้ามสายงานในการสังเกต วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาในการดำเนินธุรกิจมีประสิทธิภาพมากกว่า โดยการวิเคราะห์กระบวนการจำหน่ายวัสดุทั้งหมดที่ขนส่งจากวัตถุดิบไปยังโรงงานไหลผ่านแต่ละ เวิร์กสเตชันในสายการผลิต ผลิตผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป แล้วขนส่งไปยังศูนย์กระจายสินค้าและสุดท้าย ส่งถึงลูกค้า บริษัทสามารถกำหนดจำนวนของมากดูเหมือนจะมีประสิทธิภาพสูงแต่จริง ๆ แล้วลดการไหล โดยรวม พฤติกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพในพื้นที่เพื่อประสิทธิภาพในขั้นตอนนี้ ขอบเขตของการจัดการ โลจิสติกส์ขยายไปถึงการคาดการณ์ความต้องการ การจัดซื้อ การวางแผนการผลิต การจัดการสินค้า คงคลัง การจัดจำหน่าย และการบริการลูกค้านอกเหนือจากการขนส่ง เพื่อจัดการการดำเนินงาน ขององค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มผลประโยชน์โดยรวมสูงสุด (อริศรา ผลวิจิตร. 2560)

กมลชนก สุทธิวาหนฤพุฒิ, ศลิษา ภูมรสถิต และจักรกฤษณ์ ดวงพัสดรา (2547) ได้กล่าวถึงการจัดการโลจิสติกส์เป็นกระบวนการเคลื่อนย้ายสินค้าหรือบริการทั้งภาคการผลิตและ บริการทั้งในส่วนของรัฐ เช่น โรงพยาบาล ธนาคาร คำส่งและคำปลีก เนื่องจากโลจิสติกส์มีขอบเขต ความรับผิดชอบสูงซึ่งไม่ได้หมายถึง การผลิตเพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงทุกส่วนในการดำเนินกิจกรรม

การจัดการโลจิสติกส์ คือ ส่วนหนึ่งของกระบวนการซัพพลายเชนเพื่อช่วยในการวางแผน ตั้งแต่ต้นจนจบ การสนับสนุน การควบคุมกระบวนการและการจัดเก็บที่เกี่ยวข้องกับบริการ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (คำนาย อภิปรัชญาสกุล. 2547)

การจัดการโลจิสติกส์ คือ การจัดการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ หรือวัตถุดิบจาก แหล่งกำเนิดไปยังสถานที่ที่ใช้สินค้าหรือวัตถุดิบนั้น ๆ (พงษ์ชัย อธิคมรัตน์กุล. 2551 : 50-51)

พรศักดิ์ เสมอภาค (2553) กล่าวถึง โลจิสติกส์ คือ กระบวนการของการวางแผนนำไปปฏิบัติและการควบคุม การเคลื่อนย้ายวัสดุและคลังสินค้าตั้งแต่แหล่งจัดหาจนถึงจุดบริโภคแบบครบวงจรอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันระบบโลจิสติกส์กำลังได้รับการพัฒนาและใช้งานเนื่องจากปัญหามากมายที่ธุรกิจกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่

1) การแข่งขันทางธุรกิจดุเดือด ทุกอย่างต้องดีขึ้น ถูกกว่า และเร็วกว่า ไม่เช่นนั้นคุณ จะพลาดโอกาสในการทำธุรกิจ

2) ความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น

3) ต้นทุนกระบวนการผลิตสูงขึ้นเนื่องจากต้นทุนวัตถุดิบสูงขึ้น

4) ต้องการควบคุมต้นทุนในอนาคต

5) การสูญเสียลูกค้าเนื่องจากการเติบโตของคู่แข่ง

6) เพิ่มบริการให้กับลูกค้า

7) การส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่ซับซ้อนทำให้เกิดความล่าช้าในการขนส่งและการจัดจำหน่าย

8) ความแม่นยำในการจัดการและบริการ

ดังนั้น การจัดการการกระจายสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทต่าง ๆ จึงต้องสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

หน้าที่ของงานโลจิสติกส์ ได้แก่ การจัดซื้อจัดหา (Procurement) การขนส่ง (Transportation) การจัดจำหน่ายและการกระจายสินค้า (Physical distribution) การคลังสินค้า (Warehouse) การจัด ลำเลียงวัสดุ (Material handling) ระบบข้อมูล (Inventory) การบรรจุหีบห่อ (Protective packaging) การบริการลูกค้า (Customer Service) (พรศักดิ์ เสมอภาค. 2553)

กิจกรรมหลักที่ใช้ในการบริหารโลจิสติกส์

1) มาตรฐานการให้บริการลูกค้า โดยร่วมมือกับฝ่ายการตลาด พิจารณาความต้องการของลูกค้าและข้อกำหนดในการให้บริการด้านโลจิสติกส์ พิจารณาการตอบสนองของลูกค้าต่อบริการ และกำหนดระดับการบริการ

2) พิจารณาด้านการขนส่ง (Transportation) โดยการเลือกรูปแบบการขนส่งและการให้บริการด้านการขนส่ง การกำหนดเส้นทางการขนส่ง การกำหนดระวางบรรทุกและการกำหนดงานด้านใช้ยานยนต์

3) บริหารพัสดุคงคลัง (Inventory management) ทำให้เกิดนโยบายสำหรับการกักตุน วัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูปที่สามารถคาดคะเนยอดขายระยะสั้น กำหนดจำนวน ขนาดและสถานที่ ในการเก็บสินค้ารวมทั้งปริมาณของผลิตภัณฑ์ที่จะสต็อกได้อีกด้วย

4) การจัดการใบสั่งซื้อ (Order processing) หลักสำคัญต้องพิจารณาในการบริหาร โลจิสติกส์ คือ กระบวนการเชื่อมโยงระหว่างใบสั่งซื้อและสินค้าคงคลัง (Sales order-Inventory

interface procedures) การส่งผ่านข่าวสารด้านการสั่ง (Order information transmission methods) และกฎเกี่ยวกับการสั่ง (Ordering rules) (พรศกดี เสมอภาค. 2553)

#### 2.1.4 ธุรกิจโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ

Zhang LiangWei (2015 : 81-85) ได้ระบุว่า ธุรกิจโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ หมายถึง กิจกรรมทางเศรษฐกิจเมื่อการผลิตและการบริโภคดำเนินการอย่างอิสระในสองประเทศ หรือภูมิภาคขึ้นไป บทบาทของธุรกิจโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ คือ การส่งมอบเอกสาร สินค้า และการชำระเงินโดยผู้ขายระหว่างการทำธุรกิจ ในขณะที่ผู้ซื้อยอมรับเอกสาร จ่ายเงินสำหรับสินค้า และเรียกเก็บเงิน เงินไซ การหมุนเวียนทางการค้าสำหรับการรับสินค้าเป็นธุรกรรมหรือกิจกรรม แลกเปลี่ยนสินค้านานาชาติที่เคลื่อนย้ายวัสดุเพื่อเอาชนะระยะห่างเชิงพื้นที่และเวลาระหว่าง การผลิตและการบริโภคในที่สุดก็บรรลุเป้าหมายในการทำธุรกรรมโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ

Ma ZhengYing & Yang Fan (2015 : 43-45) ได้กล่าวถึง ธุรกิจโลจิสติกส์ระหว่าง ประเทศ สามารถแบ่งออกเป็นความหมายกว้างและความหมายแคบได้ดังนี้

ธุรกิจโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ (International Logistics : IL) ในความหมายกว้าง ได้แก่ โลจิสติกส์การค้าระหว่างประเทศ (International Trade Logistics) โลจิสติกส์ที่ไม่ใช่การค้า (Non-Trade Logistics) การลงทุนด้าน โลจิสติกส์ระหว่างประเทศ (International Logistics Investment) ความร่วมมือด้านโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ (International Logistics Cooperation) การแลกเปลี่ยนด้านโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ (International Logistics Exchange) และกิจกรรม อื่น ๆ โลจิสติกส์การค้าระหว่างประเทศส่วนใหญ่ หมายถึง การหมุนเวียนสินค้าอย่างสมเหตุสมผล และมีประสิทธิภาพระหว่างประเทศผ่านการจัดระบบสินค้าที่มีประสิทธิภาพ โลจิสติกส์ที่ไม่ใช่การค้า หมายถึง การแลกเปลี่ยนรายการเวลาในนิทรรศการและนิทรรศการระดับนานาชาติหรือการแลกเปลี่ยน สินค้าทางไปรษณีย์ระหว่างประเทศ ความร่วมมือด้านโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ หมายถึง องค์การของ ประเทศต่าง ๆ ที่ร่วมกันดำเนินกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ระหว่างประเทศของโครงการสำคัญทางเศรษฐกิจ และเทคโนโลยีระหว่างประเทศในกิจกรรมทางเศรษฐกิจ การลงทุนด้านโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ หมายถึง กิจกรรมของวิสาหกิจด้านโลจิสติกส์ของประเทศต่าง ๆ เพื่อร่วมกันลงทุนในการก่อสร้างวิสาหกิจ ด้านโลจิสติกส์ระหว่างประเทศเนื่องจากเป้าหมายร่วมกันหรือความต้องการร่วมกัน

ธุรกิจโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ (International Logistics : IL) ในความหมายแคบ แบ่งอุปสรรคของพื้นที่และเวลาระหว่างการผลิตและการบริโภค เมื่อลูกค้าผลิตและบริโภคอย่างอิสระ ในสองประเทศหรือภูมิภาคขึ้นไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของการทำธุรกรรมโลจิสติกส์ระหว่าง ประเทศ สินค้าโภคภัณฑ์ระหว่างประเทศ หรือกิจกรรมการแลกเปลี่ยนสำหรับการเคลื่อนย้ายโลจิสติกส์ ของสินค้าหรือสินค้าโภคภัณฑ์

ธุรกิจโลจิสติกส์ระหว่างประเทศเป็นบริการของการค้าระหว่างประเทศและการดำเนินงานข้ามชาติ บริษัทขนส่งระหว่างประเทศเลือกวิธีการและเส้นทางที่ดีที่สุด โดยมีต้นทุนต่ำที่สุดและมีความเสี่ยงน้อยที่สุด ซัพพลายเออร์จะจัดส่งสินค้าจากประเทศใดประเทศหนึ่งตามเวลาที่กำหนด ภายใต้เงื่อนไขการรับประกันคุณภาพมาถึงมืออุปสงค์ของประเทศอื่น โลจิสติกส์ระหว่างประเทศใช้สิ่งอำนวยความสะดวกด้านโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ โดยได้ใช้เทคโนโลยีและเครือข่ายในโลจิสติกส์ตามหลักการของแผนกแรงงานระหว่างประเทศและแนวปฏิบัติระหว่างประเทศเพื่อให้เกิดกระแสระหว่างประเทศและการแลกเปลี่ยนสินค้าเพื่อส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจในภูมิภาค กระบวนการพัฒนาและการจัดสรรทรัพยากรโลกอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าด้านโลจิสติกส์อย่างมีประสิทธิภาพ (Hu Sheng. 2007)

ธุรกิจโลจิสติกส์ระหว่างประเทศมีความแตกต่างจากธุรกิจโลจิสติกส์ภายในประเทศมาก ในแง่ของสภาพแวดล้อมด้านโลจิสติกส์ ระบบโลจิสติกส์ ระบบสารสนเทศ และข้อกำหนดมาตรฐานทั้ง 4 ด้าน การค้าระหว่างประเทศและการดำเนินงานข้ามชาติเป็นบริการหลักของธุรกิจโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ สภาพแวดล้อมด้านโลจิสติกส์ กล่าวคือ ความแตกต่างของสภาพแวดล้อมด้านโลจิสติกส์เป็นคุณลักษณะที่สำคัญมากของธุรกิจโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ ประเทศต่าง ๆ มีความแตกต่างทางการเมือง เศรษฐกิจ วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน และกฎหมายที่เข้ากันได้กับโลจิสติกส์ในการขนส่งระหว่างประเทศก็มีกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศ ซึ่งเพิ่มความซับซ้อนของกระบวนการขนส่งระหว่างประเทศในการหมุนเวียนของสินค้า ประเทศและเศรษฐกิจแต่ละประเทศที่แตกต่างกันมีระดับการพัฒนาทางเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน อุตสาหกรรมโลจิสติกส์ได้รับการสนับสนุนโดยเงื่อนไขทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและไม่สามารถรับรู้ถึงความก้าวหน้าที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ในพื้นที่ที่ล้ำหลังทางเทคโนโลยี ซึ่งทำให้ระดับการทำงานของระบบโลจิสติกส์ระหว่างประเทศทั้งหมดลดลง รูปแบบมาตรฐานของระบบโลจิสติกส์ในแต่ละประเทศก็แตกต่างกัน ในกระบวนการดำเนินการด้านโลจิสติกส์เป็นไปได้ที่โลจิสติกส์ระหว่างประเทศจะสร้างมาตรฐานที่เป็นหนึ่งเดียวและยังทำให้การแลกเปลี่ยนด้านโลจิสติกส์ระหว่างประเทศต่าง ๆ มีข้อจำกัดอย่างมาก (Zhou Mei & Yu Jiang. 2017 : 110-113)

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์ Strategy หรือยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ มาจากคำภาษากรีก Strategos เป็นศัพท์ที่มีกำเนิดในทางทหาร หมายถึง แผนการปฏิบัติซึ่งวางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายจำเพาะ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในทางทหารนั้นแตกต่างจากยุทธวิธี

ในปี ค.ศ. 1938 บาร์นาร์ด นักวิชาการชาวอเมริกันได้เสนอแนวคิด เรื่อง กลยุทธ์ ในหนังสือ ความรับผิดชอบของผู้จัดการ ในปี ค.ศ. 1965 โมเดลกลยุทธ์การตลาดผลิตภัณฑ์ ที่เสนอโดย Ansoff

นักวิชาการที่มีชื่อเสียง ทำให้คำว่า กลยุทธ์ ใช้กันอย่างแพร่หลาย ในปี ค.ศ. 1999 Jason และ Schuler นักวิชาการชาวอังกฤษผู้มีชื่อเสียงได้กำหนดกลยุทธ์ว่า กลยุทธ์ คือ การกำหนดทิศทางการพัฒนาและขอบเขตธุรกิจของบริษัทในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยการรวมทรัพยากรภายในของบริษัทอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดและความต้องการของเจ้าของบริษัท

### 2.2.1 ทฤษฎีของโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์

Martin Christopher (2019) กำหนดแนวคิดโลจิสติกส์และกลยุทธ์ที่สอดคล้องเป็นโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์ คริสโตเฟอร์ กล่าวถึงปัญหานี้อย่างครบถ้วนในหนังสือการจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์ (Strategic logistics management) การประเมินผลของพระองค์ในการโลจิสติกส์แบ่งออกเป็นมาตรฐานเชิงกลยุทธ์ (Strategic standards) และมาตรฐานยุทธวิธี (Tactical standards) โดยมาตรฐานเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวของระบบโลจิสติกส์ให้เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร มาตรฐานยุทธวิธี หมายถึง มาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึง งานการจัดการแผนงาน ค่าใช้จ่าย มาตรการปรับปรุง กิจกรรมการขนส่ง กิจกรรมการจัดการสินค้าคงคลัง กิจกรรมการจัดเก็บ กิจกรรมการขนถ่าย ฯลฯ ในองค์กรโดยรวมโลจิสติกส์จะกำหนดทิศทางของมันก่อนจากนั้นจึงเสนอทางเลือกของวิธีการโลจิสติกส์ แล้วการเลือกตามต้นทุนและระบบ 2 ด้าน นี้คือกลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์

กลยุทธ์โลจิสติกส์ (Logistics strategy) เป็นกฎเกณฑ์ระยะยาวโดยรวมและการรับประกันที่กำหนดขึ้นเพื่อแสวงหาเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลจิสติกส์และวิธีในการบรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์ควรรวมถึงภารกิจของระบบโลจิสติกส์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์ คำแนะนำเชิงกลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์ ขอบเขตธุรกิจเชิงกลยุทธ์ การประสานงานเชิงกลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์ และการแบ่งปันทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์ ข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์ ขอบเขตธุรกิจเชิงกลยุทธ์ การประสานงานเชิงกลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์ และการจัดสรรทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์เป็นที่รู้จักกันว่าเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของกลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์

การดำเนินธุรกิจทั่วไปไปจนถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ของกิจกรรมโลจิสติกส์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (James R. Stock & Douglas M. Lambert. 2003 : Online)

1) กิจกรรมด้านโลจิสติกส์ได้พัฒนาจากพฤติกรรมองค์กรเดียวไปสู่รูปแบบห่วงโซ่อุปทานขนาดใหญ่ของการดำเนินงานเครือข่าย เช่น โลจิสติกส์ระดับภูมิภาค โลจิสติกส์ระดับชาติ และโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ เป้าหมายที่พวกเขาไล่ตาม คือ การหาเหตุผลเข้าข้างตนเองของการขนส่งทางสังคม การดำเนินการปรับปรุงระดับโลจิสติกส์และการประหยัดต้นทุนรวมจากกระบวนการโลจิสติกส์ทั้งหมด อิทธิพลของโลจิสติกส์นั้นมีผลในระยะยาวและลึกซึ้ง และในขณะที่เดียวกันก็ค่อนข้างมีเสถียรภาพ

2) การดำเนินงานของระบบโลจิสติกส์ในประเทศมีการพัฒนาที่ติดบนพื้นฐานของเทคโนโลยี การพึ่งพากลุ่มองค์กร เครือข่ายข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และแม้กระทั่ง ระดับโลก ควบคู่ไปกับการใช้วิธีการที่มีเทคโนโลยีสูง ได้กลายเป็นอาวุธในการชนะการแข่งขันในตลาด โลจิสติกส์

3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของกลไกการดำเนินงานที่มุ่งเน้นตลาดช่วยให้การพัฒนา ระบบโลจิสติกส์ของบุคคลที่ 3 มีพลังในการขับเคลื่อน การดำเนินงานของรูปแบบองค์กรนี้และกลไก การทำงานที่เกี่ยวข้อง โครงสร้างเครือข่ายที่ประกอบด้วยองค์ประกอบและลิงก์ต่าง ๆ ที่สนับสนุน การเคลื่อนย้ายวัตถุดิบและบทความจากซัพพลายเออร์เริ่มต้นไปยังผู้ใช้ขั้นปลายได้ถูกสร้างขึ้นและ สามารถสร้างและดำเนินการฟังก์ชันต่าง ๆ ของโลจิสติกส์ได้สำเร็จและดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

4) กิจกรรมด้านโลจิสติกส์ส่งเสริมและประสานงานกิจกรรมทั้งหมดตั้งแต่ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ ไปจนถึงผู้บริโภคขั้นสุดท้าย เพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน นั่นคือ การบรรลุเป้าหมาย ประโยชน์ ของระบบโลจิสติกส์ทั้งหมด และยังเอื้อต่อการบรรลุผล เป้าหมาย ผลประโยชน์ของสมาชิกในแต่ละ หน่วยงาน สมาชิกของหน่วยองค์กรที่นี้ คือ หน่วยธุรกิจเชิง กลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์

5) การดำเนินการด้านโลจิสติกส์และมาตรฐานการปฏิบัติงานไม่เพียงแต่สร้างข้อกำหนด เบื้องต้นสำหรับความร่วมมือระหว่างแผนกต่าง ๆ แต่ยังคงกลายเป็นองค์ประกอบใหม่ของการตลาดและการแข่งขัน ระดับนานาชาติ

### 2.2.2 องค์ประกอบของโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์

องค์ประกอบของโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยหลักที่ประกอบเป็นองค์ประกอบ ของการจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งส่งผลต่อกระบวนการทั้งหมดของการวิเคราะห์กลยุทธ์องค์กร การเลือก การดำเนินการ และการควบคุม และแสดงให้เห็นผ่านกิจกรรมทางธุรกิจที่แนะนำโดยการวางแผน กลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์ องค์ประกอบพื้นฐานของกลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์ มี 4 ด้าน ได้แก่ ขอบเขตธุรกิจ การจัดสรรทรัพยากร ความได้เปรียบในการแข่งขัน และการทำงานร่วมกัน (James R. Stock & Douglas M. Lambert. 2003 : Online)

1) ขอบเขตธุรกิจ หมายถึง กิจกรรมทางธุรกิจด้านโลจิสติกส์ ขอบเขตธุรกิจไม่สามารถ เปลี่ยนแปลงได้ตามต้องการและการเปลี่ยนแปลงมีข้อจำกัด การจดทะเบียนธุรกิจของบริษัทได้ชี้ให้เห็น ถึงขอบเขตธุรกิจของบริษัทอย่างชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้นธุรกิจ อย่างไรก็ตาม ด้วยการพัฒนากิจกรรมทางธุรกิจ ด้านโลจิสติกส์อาจปรากฏว่าขอบเขตธุรกิจไม่สอดคล้องกับปัจจัยต่าง ๆ เช่น ขนาดของธุรกิจ ความสามารถ ทางธุรกิจ และการดำเนินงาน หน่วยงานจัดการใช้สำหรับการเปลี่ยนแปลง เพิ่ม หรือลดขอบเขตธุรกิจ ขอบเขตธุรกิจสามารถสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่บริษัทส่วนใหญ่ติดต่อกิจกรรมทางธุรกิจ และยังสามารถสะท้อนถึงระดับของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับสภาพแวดล้อมภายนอก



2) การจัดสรรทรัพยากร หมายถึง ธุรกิจสู่บุคลากร เงินทุน วัสดุ สิ่งอำนวยความสะดวก สารสนเทศและเทคโนโลยีที่การจัดการระดับและรูปแบบ โดยบุคลากร เงินทุน วัสดุ สิ่งอำนวยความสะดวก สารสนเทศ และเทคโนโลยีเป็นทรัพยากรพื้นฐานของการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ โดยคุณภาพของการจัดสรรทรัพยากรส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอกหรือสภาวะภายในอาจทำให้เกิดความไม่ลงรอยกันระหว่างการจัดสรรทรัพยากรด้านโลจิสติกส์และกิจกรรมทางธุรกิจส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานในระดับและทิศทางที่แตกต่างกัน เพื่อป้องกันผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากรด้านโลจิสติกส์ให้สอดคล้องและทันเวลา เพื่อให้ระดับของการจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์สามารถปรับตัวและประสานงานกับข้อกำหนดของกลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์ได้

3) ความได้เปรียบในการแข่งขัน หมายถึง ข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่กำหนดโดยปัจจัยต่าง ๆ ขององค์กร และก่อตัวขึ้นในกระบวนการทางธุรกิจเมื่อเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน ความได้เปรียบทางการแข่งขันถือได้ว่าเป็นแนวคิดคงที่ในระยะสั้นแต่เป็นแนวคิดแบบไดนามิกในระยะยาว กล่าวอีกนัยหนึ่ง ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นเพียงสัมพัทธ์เท่านั้น ไม่ใช่แบบสัมบูรณ์ เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาวะภายในของการดำเนินการด้านโลจิสติกส์ยังคงเปลี่ยนแปลง ความได้เปรียบในการแข่งขันก็จะเปลี่ยนไป สูญเสียหรือเพิ่มขึ้น ดังนั้น ในกระบวนการใช้กลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษกับแนวโน้มที่เปลี่ยนแปลงของความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัท

4) การทำงานร่วมกัน หมายถึง การประสานงานและปฏิสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรหรือระหว่างแผนกหน้าที่ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดผลกระทบ ตัวอย่างเช่น สองแผนกมีหน้าที่รับผิดชอบด้านการขนส่งและสินค้าคงคลัง แผนกขนส่งและแผนกสินค้าคงคลังจัดการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ตามการลดต้นทุนของแผนก หรือร่วมกันจัดการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ตามต้นทุนรวมของทั้งสองแผนก

James R. Stock & Douglas M. Lambert (2003 : Online) ได้ระบุว่า โลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการของการนำกลยุทธ์ที่เป็นหนึ่งเดียว ครอบคลุม และบูรณาการมาใช้ให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการปรับปรุงมูลค่า กระบวนการ และการบริการลูกค้า ช่วยเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าโดยคาดการณ์ความต้องการบริการด้านโลจิสติกส์ในอนาคตและการจัดการทรัพยากรของห่วงโซ่อุปทานทั้งหมด โดยเฉพาะสามด้าน คือ

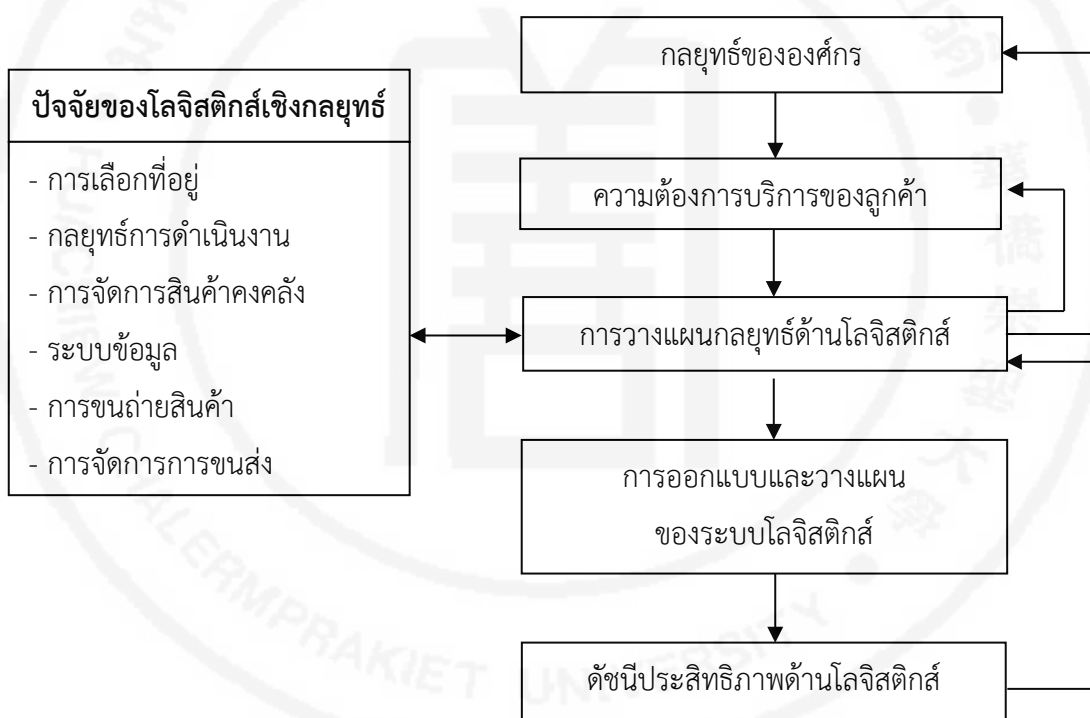
1) ลักษณะระยะยาวของเป้าหมาย เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความได้เปรียบในการแข่งขัน และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

2) วิธีการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงวิธีการเพิ่มมูลค่าและวิธีการบริการลูกค้า

3) กระบวนการบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งวิธีการพยากรณ์ วิธีการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

แต่ละสิ่งในโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์ต้องมีการวางแผนและสมดุลกับองค์ประกอบอื่น ๆ ในกระบวนการกลยุทธ์โลจิสติกส์โดยรวม การกำหนดกลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพต้องใช้วิธีการวิเคราะห์ทางวิทยาศาสตร์ เมื่อกำหนดกลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์แล้ว ภารกิจต่อไป คือ การนำไปใช้ ซึ่งรวมถึงการเลือกทางเลือกต่าง ๆ กระบวนการคัดเลือกควรสอดคล้องกับแนวคิดด้านโลจิสติกส์และทดสอบด้วยวิธีการวิเคราะห์ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 3

แผนภูมิที่ 3 กระบวนการของโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์



ลำดับชั้นของโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์ โดยส่วนใหญ่มักเกี่ยวข้องกับ 3 ระดับ คือ ระดับการวางแผน ระดับการทำงาน และระดับปฏิบัติการ ช่วงระยะเวลาของทุกระดับมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน การวางแผนโลจิสติกส์เป็นแบบระยะยาว โดยสามารถกำหนดทิศทางได้ มีเชิงกลยุทธ์ และช่วงเวลามักจะมากกว่าหนึ่งปี การวางแผนการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์เป็นแบบระยะสั้น จะมีการดำเนินการด้านโลจิสติกส์เฉพาะที่ต้องทำเป็นประจำทุกวัน จุดเน้นของการจัดการ คือ วิธีการใช้ช่องทางโลจิสติกส์ที่วางแผนไว้อย่างมีกลยุทธ์เพื่อดำเนินการด้านโลจิสติกส์อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Cheng Cheng. 2019)

ซึ่งแต่ละระดับมีมุมมองที่แตกต่างกัน เนื่องจากเป็นช่วงระยะเวลาที่ยาวนานข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์มักจะไม่สมบูรณ์ หรือแม้แต่การคาดการณ์ไม่ถูกต้อง ข้อมูลอาจจะถูกประมวลผลด้วยตนเอง トラバใดที่ข้อมูลใกล้เคียงกับค่าที่เหมาะสมที่สุดภายในช่วงที่เหมาะสมการวางแผนจะถือว่าตรงตามข้อกำหนด อีกด้านหนึ่ง การวางแผนปฏิบัติการด้านโลจิสติกส์ต้องการข้อมูลที่แม่นยำมาก ๆ วิธีการวางแผนควรสามารถจัดการกับข้อมูลจำนวนมากและกำหนดวิธีการดำเนินการที่เหมาะสมได้ ตัวอย่างเช่น การวางแผนกลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์อาจเป็นได้ว่าสินค้าคงคลังทั้งหมดขององค์กรไม่เกินขนาดที่กำหนดหรือเข้าถึงอัตราการหมุนเวียนสินค้าคงคลังที่แน่นอน ในขณะที่แผนปฏิบัติการด้านโลจิสติกส์ต้องมีการจำแนกและควบคุมผลิตภัณฑ์แต่ละประเภท

แม้ว่าโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์จะเป็นวิศวกรรมระบบที่ซับซ้อน แต่ความรับผิดชอบและขอบเขตของธุรกิจในระดับต่าง ๆ ก็มีลักษณะและกฎหมายที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งยังคงสามารถสำรวจได้ด้วยวิธีการทั่วไป พร้อมทั้งสะท้อนถึงปัญหาปกติหลายประการที่มีนัยสำคัญในระดับสากล และระดับโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์ที่ต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** การตัดสินใจในโครงสร้างลำดับชั้นของโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ

ประเภทของการตัดสินใจ	โครงสร้างลำดับชั้นของโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์		
	ระดับการวางแผน	ระดับการทำงาน	ระดับปฏิบัติการ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเลือกที่อยู่</li> <li>- การประมวลผลคำสั่ง</li> <li>- การบริการลูกค้า</li> <li>- การคลังสินค้า</li> <li>- การขนส่ง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จำนวน ขนาด และที่ตั้งของสิ่งอำนวยความสะดวก</li> <li>- ความสะดวก</li> <li>- การเลือกวิธีการขนส่ง</li> <li>- การเลือกและออกแบบระบบการสั่งซื้อ</li> <li>- การกำหนดมาตรฐาน</li> <li>- การเค้าโครงและการเลือกสถานที่</li> <li>- การกำหนดระเบียบการจัดซื้อ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การกำหนดตำแหน่งสินค้าคงคลัง</li> <li>- เนื้อหาบริการ</li> <li>- กำหนดลำดับการประมวลผลคำสั่งซื้อของลูกค้า</li> <li>- ขั้นตอนการบริการ</li> <li>- การเลือกพื้นที่จัดเก็บ</li> <li>- เจริญสัญญา และเลือกซัพพลายเออร์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเลือกเส้นทางการส่งมอบ การจัดส่งยานพาหนะ</li> <li>- กำหนดปริมาณและกำหนดการเติมสินค้า</li> <li>- การจัดตั้งซื้อ</li> <li>- การสื่อสารและข้อเสนอแนะ</li> <li>- การปฏิบัติตามคำสั่งซื้อ</li> <li>- การส่งออกการสั่งซื้อ</li> </ul>

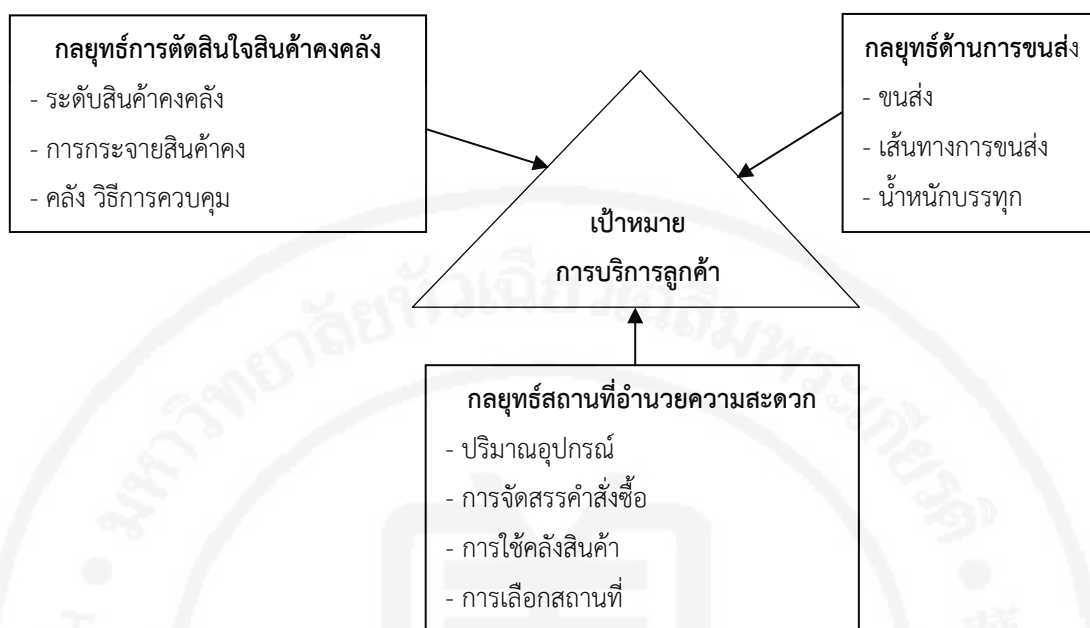
### 2.2.3 วัตถุประสงค์ของโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์

วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์สะท้อนให้เห็นเป็นหลักในการตัดสินใจประเด็นสำคัญ 8 ประเด็น ผ่านการวางแผนด้านโลจิสติกส์ ได้แก่ (Ma ZhengYing & Yang Fan. 2015 : 43-45)

- 1) ความต้องการของลูกค้าและข้อกำหนดในการให้บริการของแต่ละส่วนตลาดเป็นอย่างไร (Customer service)
- 2) จะตระหนักถึงการรวมการจัดการของการดำเนินงานทั้งระบบระหว่างสมาชิกของซัพพลายเชนได้อย่างไร (Supply chain design)
- 3) โครงสร้างเครือข่ายโลจิสติกส์ประเภทใดที่สามารถลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์และให้บริการที่แข่งขันได้ (Logistics network design)
- 4) วิธีการและเทคโนโลยีการไหลของวัสดุชนิดใดที่สามารถบรรลุเป้าหมายการบริการคุณภาพสูงภายใต้ระดับการลงทุนของสิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ที่กำหนดไว้ (Equipment utilization rate and management measures)
- 5) มีโอกาสและวิธีการลดต้นทุนการขนส่งระยะสั้นและระยะยาวหรือไม่ (Transportation management)
- 6) สามารถกำหนดขั้นตอนสินค้าคงคลังประเภทใดเพื่อรองรับความต้องการบริการที่ดีขึ้น (Inventory design and operation)
- 7) เทคโนโลยีสารสนเทศประเภทใดที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ (Information technology)
- 8) โครงสร้างองค์กรและการจัดการควรให้การสนับสนุนต่อสภาพแวดล้อมด้านโลจิสติกส์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและบรรลุเป้าหมายการบริการด้านโลจิสติกส์ที่ดีที่สุดได้อย่างไร (Organizational management and process changes)

วัตถุประสงค์ของโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์โดยรวมควรแก้ปัญหา 3 ประการเป็นหลัก ได้แก่ กลยุทธ์สถานที่อำนวยความสะดวก กลยุทธ์การตัดสินใจสินค้าคงคลัง และกลยุทธ์ด้านการขนส่ง นอกเหนือจากการกำหนดเป้าหมายการบริการลูกค้าที่ต้องการ (เป้าหมายการบริการลูกค้าขึ้นอยู่กับอีก 3 ด้าน ของการออกแบบเชิงกลยุทธ์และระดับการจัดการ) กลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์สามารถแสดงด้วยรูปสามเหลี่ยมการตัดสินใจด้านโลจิสติกส์ พื้นที่เหล่านี้สัมพันธ์กันและควรมีการวางแผนโดยรวม แต่ละพื้นที่จะมีผลกระทบสำคัญต่อกลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 4

#### แผนภูมิที่ 4 สามเหลี่ยมการตัดสินใจด้านโลจิสติกส์



เป้าหมายการบริการลูกค้าระดับการบริการลูกค้ามีผลกระทบต่อกลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์มากกว่าปัจจัยอื่น ๆ ระดับบริการเป้าหมายต่ำและสินค้าคงคลังสามารถกระจุกตัวอยู่ในสถานที่จัดเก็บน้อยลง และสามารถใช้วิธีการขนส่งที่ถูกลงได้ ระดับบริการเป้าหมายอยู่ในระดับสูงตรงกันข้ามต้องการสถานที่จัดเก็บที่กระจุกกระจายมากขึ้น แต่เมื่อระดับการบริการใกล้ถึงขีดจำกัดบน ต้นทุนโลจิสติกส์จะสูงขึ้นเร็วกว่าระดับบริการ ดังนั้น งานหลักของการวางแผนกลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์ คือ การกำหนดมาตรฐานการบริการลูกค้าที่เหมาะสม ไม่ใช่มาตรฐานการบริการลูกค้าสูงสุด

กลยุทธ์สถานที่อำนวยความสะดวก เป็นการกระจายทางภูมิศาสตร์ของจุดจัดเก็บและจุดจัดหาถือเป็นกรอบพื้นฐานของการวางแผนสิ่งอำนวยความสะดวกด้านโลจิสติกส์ ซึ่งการวางแผนสิ่งอำนวยความสะดวกด้านโลจิสติกส์ส่วนใหญ่ประกอบด้วย การกำหนดจำนวน ที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ ขนาดของสิ่งอำนวยความสะดวก และการกำหนดขอบเขตของตลาดที่ให้บริการ การวางแผนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ด้วยวิธีการนี้จะกำหนดเส้นทางและระยะทางระหว่างผลิตภัณฑ์กับตลาด สถานที่ตั้งโรงงานที่ดีควรพิจารณากระบวนการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์ทั้งหมดและต้นทุนที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกระบวนการและต้นทุนของการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์จากโรงงาน ซัพพลายเออร์ หรือท่าเรือผ่านจุดจัดเก็บระดับกลาง และจากนั้นไปยังสถานที่ตั้งของลูกค้า การตอบสนองความต้องการของลูกค้าผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การจัดหาโดยตรงจากโรงงานซัพพลายเออร์หรือท่าเรือ หรือการจัดหาผ่านจุดจัดเก็บที่เลือก จะส่งผลให้ต้นทุนการจัดจำหน่ายแตกต่างกัน การค้นหาแผนการจัดสรรความต้องการต้นทุนต่ำสุดหรือแผนการจัดสรรความต้องการที่ทำกำไรได้มากที่สุดคือหัวใจหลักของกลยุทธ์สิ่งอำนวยความสะดวกด้านโลจิสติกส์ (James R. Stock & Douglas M. Lambert. 2003 : Online)

กลยุทธ์การตัดสินใจสินค้าคงคลัง หมายถึง วิธีการจัดการสินค้าคงคลัง การจัดสรรผลิตภัณฑ์สินค้าคงคลังไปยังจุดจัดเก็บหรือดึงสินค้าคงคลังโดยธรรมชาติผ่านการเติมสินค้าแสดงถึงทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกันสองทาง ด้านอื่น ๆ ของการตัดสินใจเกี่ยวกับสินค้าคงคลัง ได้แก่ การเลือกพันธุ์ที่แตกต่างกันในสายผลิตภัณฑ์ที่จะเก็บไว้ในโรงงาน คลังสินค้าในภูมิภาคหรือคลังสินค้าหลัก และการใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อจัดการระดับสินค้าคงคลังในระยะยาวเนื่องจากกลยุทธ์เฉพาะที่เลือกจะส่งผลต่อการตัดสินใจสถานที่ตั้งของสถานที่ตั้งจำเป็นต้องนำมาพิจารณาในการวางแผนกลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์

กลยุทธ์ด้านการขนส่ง รวมถึงวิธีการขนส่ง ชุดการขนส่ง เวลาขนส่ง และการเลือกเส้นทางการขนส่ง การตัดสินใจเหล่านี้ได้รับผลกระทบจากระยะห่างระหว่างคลังสินค้ากับลูกค้า และระหว่างคลังสินค้ากับโรงงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการตัดสินใจที่ตั้งคลังสินค้า ระดับสินค้าคงคลังจะส่งผลกระทบต่อตัดสินใจขนส่งโดยรวมผ่านผลกระทบต่อชุดการขนส่ง

#### 2.2.4 ประเภทของโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์

ยกเว้นอุตสาหกรรมที่ผูกขาดอย่างสูง เป็นเรื่องยากสำหรับบริษัทเดียวที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางการตลาด ปัจจัยชี้ขาดของความสำเร็จอยู่ที่วิธีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของตลาดและนำกลยุทธ์การพัฒนาที่ถูกต้องมาใช้ ตามทฤษฎีการตลาดที่ได้รับความนิยมในระดับสากล และรูปแบบของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนกับไทยของประเทศไทย โดยมี 6 ประเภท ที่เลือกกลยุทธ์การแข่งขันเป็นหลักสำหรับธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย ได้แก่ พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Alliance strategy) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กลยุทธ์การรวมศูนย์ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ กลยุทธ์การกำหนดราคา และกลยุทธ์การส่งเสริมการขาย

1) พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงระดับของการบริการด้านโลจิสติกส์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แก้ไขข้อบกพร่องของตนเองผ่านพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา ระดับการบริโภคของผู้คนดีขึ้น อุตสาหกรรมค้าปลีกได้พัฒนาอย่างรวดเร็ว ซึ่งนำทั้งโอกาสในการพัฒนาและความท้าทายใหม่ ๆ มาสู่อุตสาหกรรมโลจิสติกส์ เนื่องจากระดับการพัฒนาด้านโลจิสติกส์ที่ล่าช้าในระยะยาว เช่น อุปกรณ์และเทคโนโลยีด้านโลจิสติกส์ที่ล่าช้า เงินทุนไม่เพียงพอ และการแบ่งพื้นที่โลจิสติกส์ตามส่วนการบริหาร องค์กรจำนวนมากโดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่สามารถปรับตัวเข้ากับความต้องการใหม่ได้ ความขัดแย้งนี้จึงถูกแก้ไขโดยผ่านพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

Harry K.H. Chowa et al (2005 : 272-290) ได้ระบุว่า พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไป หมายถึง ความสัมพันธ์แบบร่วมมือกันที่ค่อนข้างมั่นคงซึ่งจัดตั้งขึ้นโดยหน่วยงานทางเศรษฐกิจ ตั้งแต่สองแห่งขึ้นไปผ่านความเท่าเทียมและความไม่เท่าเทียมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่เฉพาะเจาะจงในขณะที่ยังคงความเป็นอิสระ

You HaiYan (2006) กล่าวถึง แนวโน้มการพัฒนาของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ความร่วมมือทางการแข่งขันจะแตกต่างจากพันธมิตรที่เกือหนุนกันก่อนหน้านี้ ในอนาคตจะมีพันธมิตรกับคู่แข่งมากขึ้น ซึ่งเรียกว่า “ความร่วมมือเชิงแข่งขัน” หลังจากหลายปีของการแข่งขันอย่างเสรีหลายอุตสาหกรรมค่อย ๆ เติบโตและตลาดอิ่มตัว เป็นการยากสำหรับคู่แข่งแต่ละรายที่จะแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดจากคู่แข่ง พันธมิตรต้องร่วมกันพัฒนาตลาดและสร้างสถานการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่าย โดยจะมีพันธมิตรระหว่างประเทศมากขึ้นในอนาคต หากบริษัทท้องถิ่นต้องการได้รับประโยชน์จากพันธมิตรระหว่างประเทศพวกเขาจำเป็นต้องค้นหาว่าพันธมิตรระหว่างประเทศในอนาคตจะใช้กลยุทธ์อะไร “กลยุทธ์ระดับโลก” หรือ “กลยุทธ์ระดับท้องถิ่น” ต้องมีสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนที่สำคัญ เช่น แพรนด์หรือสิทธิในการขาย ควรเป็นความคุ้มครองระยะยาว คิดให้ชัด ล่วงหน้า เป้าหมายของพันธมิตรสำคัญที่สุด คนส่วนใหญ่มักเปรียบเทียบพันธมิตรกับการแต่งงานที่ประสบความสำเร็จ พันธมิตรไม่จำเป็นต้องมีอยู่เป็นเวลานาน เกณฑ์ของความสำเร็จไม่ได้อยู่ที่ระยะเวลาขึ้นอยู่กับว่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้าหรือไม่ (Lehmusvaara, Antti. 1998 : 379-387)

บริษัทที่มีหน้าที่ต่างกันจะค่อย ๆ ก่อตั้งเครือข่ายพันธมิตรขึ้น เครือข่ายพันธมิตร (Alliance networks) โดยทั่วไป หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยหลายองค์กรในหนึ่งหรือหลายประเทศ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน นอกจากเครือข่ายแล้ว ยังเรียกว่า กลุ่มตัว (Cluster) กลุ่มดาว (Constellation) หรือบริษัทเสมือน (Virtual corporation) เป็นต้น เมื่อหลายบริษัทจัดตั้งพันธมิตรความร่วมมือพัฒนาจากความสัมพันธ์ทวิภาคีระหว่างสองบริษัทไปสู่ความสัมพันธ์แบบสหกรณ์พหุภาคี และความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในเครือข่ายพันธมิตรนั้นซับซ้อนและหลากหลายและสมาชิกแต่ละคนอาจไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับบริษัทอื่น บางส่วนเกี่ยวข้องกับเฉพาะกับบริษัทหลักหรือเชื่อมต่อกับสมาชิกคนอื่น ๆ ผ่านทางบริษัทหลัก และบางส่วนเกี่ยวข้องกับเฉพาะสมาชิกของพันธมิตรเท่านั้น การพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรได้ส่งเสริมวิธีการแข่งขันตามกลุ่มซึ่งแสดงออกในการเผชิญหน้าระหว่างกลุ่มและกลุ่ม (Hertz, Susanne & Macquet, Monica. 2000 : 10)

2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง หมายถึง ความต้องการพิเศษของลูกค้า บริษัทสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งหรือผลิตภัณฑ์ทางเลือกเพื่อให้ลูกค้าได้รับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง และความแตกต่างนี้ยากสำหรับคู่แข่งที่จะคัดลอกในเวลาอันสั้น หลังจากที่องค์กรมีความเข้มข้นในด้านใดด้านหนึ่งแล้ว ควรพิจารณาวิธีแยกแยะบริการจากคู่แข่งในสาขานั้นและสร้างความสามารถในการแข่งขันหลักของตนเอง

Yu Qiang (2008) ได้กล่าวถึงพื้นฐานของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง บริษัทโลจิสติกส์ คือ ชุดของทรัพยากรต่าง ๆ ในการแข่งขันขององค์กรสมัยใหม่ วัตถุประสงค์ของการดำรงอยู่ของบริษัทโลจิสติกส์ คือ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นเป้าหมายสูงสุด สิ่งเหล่านี้เป็นพื้นฐาน

สำหรับบริษัทโลจิสติกส์ในการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่แตกต่าง ความแตกต่างของบริษัทโลจิสติกส์ขึ้นอยู่กับความแตกต่างของทรัพยากรและความแตกต่างของลูกค้า

(1) ความแตกต่างของทรัพยากร ความหลากหลายของทรัพยากรองค์กรมีเหตุผลหลายประการ ทรัพยากรที่องค์กรเป็นเจ้าของจึงแตกต่างกัน ซึ่งความแตกต่างกันเป็นตัวกำหนดความแตกต่างในการแข่งขันขององค์กร ทรัพยากรการดำเนินงาน หมายถึง การรวมกันของทรัพยากรต่าง ๆ ที่องค์กรสามารถใช้ได้ซึ่งมีเนื้อหามากมายและมีลักษณะเฉพาะของตนเอง โดยทั่วไปแล้วทรัพยากรที่หลากหลายสามารถหยิบขึ้นมาได้จากตลาดโดยไม่ต้องใช้เวลามากเกินไป ทรัพยากรที่มีลักษณะเฉพาะนั้นหาได้ยากจากตลาดและต้องใช้เวลาระยะหนึ่งในการได้มาและบันทึกไว้ คุณภาพของแหล่งข้อมูลมีความสำคัญมากกว่า เช่น ข้อมูลลูกค้า แบนด์ สิทธิบัตร รูปภาพ เครดิต ฯลฯ เป็นแหล่งข้อมูลเฉพาะและตายตัว เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันทรัพยากรควรมีเงื่อนไข 5 ประการ ต่อไปนี้มูลค่า การขาดแคลน ไม่มีการเลียนแบบอย่างสมบูรณ์ ทรัพยากรอื่นไม่สามารถแทนที่ได้ และองค์กรสามารถได้มาในราคาที่ต่ำกว่ามูลค่าของพวกเขา (กฤติยา ยวงวิชัย, นิภา รุ่งเรืองวุฒิไกร และธัญชนก เกิดศักดิ์สิทธิ์. 2562 : 53-73)

(2) ความแตกต่างของลูกค้า ลูกค้ามีความแตกต่างกันในหลายด้าน เช่น ระดับการศึกษา ปริมาณรายได้ทางเศรษฐกิจ ความแตกต่างทางเพศ อายุ ปัจจัยทางจิตวิทยาที่แตกต่างกัน ค่านิยม แนวคิดการบริโภค ความแตกต่างในพฤติกรรมการซื้อ เป็นต้น เป็นเพราะความแตกต่างเหล่านี้นำไปสู่ความแตกต่างในความต้องการของลูกค้า เมื่อลูกค้ามีความแตกต่างในความชอบ บริษัทสามารถรับลูกค้าผ่านผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับความต้องการและความชอบของกลุ่มลูกค้าเฉพาะในทางกลับกันเนื่องจากการเลือกกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างจากบริษัทอื่นเป็นลูกค้าเป้าหมายเพื่อลดการแข่งขันกับบริษัทอื่น ความแตกต่างนี้จึงกลายเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่สำคัญในการแข่งขัน

การดำเนินการตามกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างขององค์กรสามารถสร้างตำแหน่งการแข่งขันที่มั่นคงเพื่อให้องค์กรสามารถรับรายได้ที่สูงกว่าระดับอุตสาหกรรมและได้รับข้อได้เปรียบบางประการ ซึ่งได้แก่ (Yu Qiang. 2008)

(1) สร้างความรู้และความไว้วางใจของลูกค้าในสินค้าหรือบริการและลดความอ่อนไหวของลูกค้าต่อการเปลี่ยนแปลงราคาสินค้าหรือบริการ ด้วยวิธีนี้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างสามารถสร้างโฆษณาการแยกสำหรับองค์กรในการแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันเพื่อหลีกเลี่ยงการละเมิดคู่แข่ง

(2) ความไว้วางใจและความภักดีของลูกค้าต่อเครื่องหมายการค้าเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการเข้าสู่อุตสาหกรรม หากผู้เข้าแข่งขันรายใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรมเข้าร่วมการแข่งขันจะต้องย้อนกลับความไว้วางใจของลูกค้าในผลิตภัณฑ์ดั้งเดิมและเอาชนะผลกระทบจากเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ดั้งเดิมซึ่งจะทำให้ผู้เข้าใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรมได้ยากขึ้น



(3) รายได้ส่วนเพิ่มสูงที่เกิดจากกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างช่วยเพิ่มความสามารถขององค์กรในการต่อรองกับซัพพลายเออร์

(4) ด้วยกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างขององค์กร ผู้ซื้อไม่มีทางเลือกผลิตภัณฑ์ที่เปรียบเทียบกันได้ ลดความอ่อนไหวของลูกค้านำต่อราคา ในทางกลับกัน ผู้ซื้อที่มีต้นทุนการเปลี่ยนสินค้าที่สูงขึ้นและทำให้ต้องพึ่งพาบริษัทนี้ด้วยการสร้างความแตกต่าง สิ่งเหล่านี้อาจทำให้อำนาจต่อรองของผู้ซื้ออ่อนแอลง

(5) องค์กรสร้างความไว้วางใจให้กับลูกค้าในผลิตภัณฑ์โดยใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับสินค้าทดแทนได้

บริษัทโดยทั่วไปบรรลุกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างโดยการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ความแตกต่างของตราสินค้า ความแตกต่างของช่องทาง และความแตกต่างของบริการ

3) กลยุทธ์การรวมศูนย์ คือ การมุ่งเน้นความสนใจและทรัพยากรขององค์กรในพื้นที่จำกัด ซึ่งส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับความต้องการด้านโลจิสติกส์ที่แตกต่างกันในพื้นที่ต่าง ๆ ทุกองค์กรมีทรัพยากรจำกัด และไม่มีองค์กรใดสามารถประสบความสำเร็จได้ในทุกสาขา บริษัท 3PL ควรวิเคราะห์ข้อดีของตนเอง และสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างรอบคอบ กำหนดประเด็นสำคัญอย่างน้อยหนึ่งประเด็น มุ่งเน้นทรัพยากรขององค์กร และเปิดความก้าวหน้าทางธุรกิจ

Li Kai (2007 : 89-90) ได้ระบุว่า กลยุทธ์การรวมศูนย์ หมายความว่า บนพื้นฐานของการแบ่งส่วนตลาดบริษัทให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ทางธุรกิจในตลาดเป้าหมายเฉพาะตามสภาพแวดล้อมการทำงานภายนอกและสภาวะทรัพยากรภายใน และให้บริการพิเศษสำหรับภูมิภาคเฉพาะหรือกลุ่มผู้ซื้อเฉพาะ ผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัทและตำแหน่งทางการตลาด กลยุทธ์การรวมศูนย์มุ่งเน้นไปที่ตลาดเฉพาะภายในอุตสาหกรรม คุณลักษณะที่โดดเด่นที่สุดของกลยุทธ์การรวมศูนย์ คือ บริษัทเชี่ยวชาญในการให้บริการส่วนหนึ่งของตลาดโดยรวม ข้อดีของกลยุทธ์แบบรวมศูนย์อยู่ที่ข้อเท็จจริงที่ว่าบริษัทต่าง ๆ สามารถมุ่งความสนใจไปที่ทรัพยากรต่าง ๆ ของตนในพื้นที่ธุรกิจที่คุ้นเคยที่สุดเพื่อพัฒนาและปลูกฝังผลิตภัณฑ์ที่สามารถแข่งขันได้ จากมุมมองของการแข่งขันการใช้การรวมศูนย์ขององค์กรสามารถให้บริการเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่แคบด้วยประสิทธิภาพที่สูงขึ้นและผลลัพธ์ที่ดีกว่าเพื่อที่จะเอาชนะคู่ต่อสู้ในขอบเขตการแข่งขันที่กว้างขึ้น ผลลัพธ์นี้สามารถทำให้ศักยภาพในการทำกำไรขององค์กรเกินระดับทั่วไปในอุตสาหกรรม

สำหรับบริษัทโลจิสติกส์ขนาดเล็กและขนาดกลาง มี 2 วิธีหลัก ในการรวมศูนย์ที่สามารถเลือกได้ ได้แก่

(1) การรวมศูนย์ของเนื้อหาบริการ

การรวมศูนย์ของเนื้อหาบริการ คือ การรวมเนื้อหาบริการและรายการบริการไว้ที่หนึ่ง หรือ สอง สาม รายการ นั่นคือ องค์กรโลจิสติกส์ขนาดกลางและขนาดย่อมจัดหาเนื้อหา

บริการด้านโลจิสติกส์เฉพาะหนึ่งหรือหลายรายการให้กับหลายอุตสาหกรรม เนื่องจากบริการโลจิสติกส์ที่แยกออกได้ การขนส่งและคลังสินค้า การจัดจำหน่าย การประกาศศุลกากร การออกแบบระบบ ฯลฯ สามารถทำให้เสร็จสมบูรณ์โดยบริษัทต่าง ๆ ซึ่งทำให้บริษัทโลจิสติกส์ขนาดเล็กและขนาดกลางสามารถนำการรวมศูนย์มาใช้ได้

## (2) การรวมศูนย์ของเป้าหมายการบริการ

การรวมศูนย์กลางของเป้าหมายการบริการ คือ การเลือกลูกค้าเป้าหมายในอุตสาหกรรมเฉพาะหรืออุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องหรือคล้ายกันสองสามแห่ง คือ องค์กรโลจิสติกส์ขนาดกลางและขนาดย่อมให้บริการด้านโลจิสติกส์แบบครบวงจรสำหรับอุตสาหกรรมเฉพาะ

4) กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ คือ เมื่อบริษัทและคู่แข่งจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมือนกัน เพียงแต่หาวิธีทำให้ต้นทุนสินค้าและบริการต่ำกว่าคู่แข่งมาเป็นเวลานานก็สามารถชนะการแข่งขันในตลาดได้ในที่สุด เป็นกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

ต้นทุนโลจิสติกส์ (Logistic cost) หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ การรวมกันของกำลังคน วัสดุ และทรัพยากรทางการเงินที่ใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การบรรจุ การจัดการ การขนส่ง การคงคลัง การหมุนเวียนและการแปรรูปฯ โครงสร้างดัชนีต้นทุนโลจิสติกส์ ประกอบด้วย 4 หมวด ได้แก่ ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง (Inventory carrying cost) ต้นทุนการจัดการคลังสินค้า (Warehousing cost) ต้นทุนการขนส่งสินค้า (Transportation cost) ต้นทุนการบริหารจัดการ (Administration cost)

Yu Qiang (2008) ได้กล่าวถึง การแข่งขันที่เพิ่มขึ้นทำให้เกิดความตื่นตระหนกในหมู่บริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ในท้องถิ่น มุมมองทั่วไปมากขึ้น คือ บริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ขนาดเล็กในท้องถิ่นจะเผชิญกับความท้าทายที่รุนแรงมากขึ้นสำหรับบริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ขนาดกลางและขนาดย่อม นอกจากจะแข่งขันกับบริษัทใหญ่ด้านโลจิสติกส์ข้ามชาติที่มีชื่อเสียงได้ยากแล้ว บริษัทโลจิสติกส์ขนาดกลางและขนาดย่อมต้องเอาชนะข้ออ่อนของตนเองว่ามีขนาดเล็กและกระจัดกระจายเพียงใด กล่าวคือ จำนวนบริษัทโลจิสติกส์ขนาดกลางและขนาดย่อม แต่มีขนาดเล็กเกินไปการหมุนเวียนของธุรกิจและระดับของการรวมตัวอยู่ในระดับต่ำ ส่วนแบ่งตลาดขนาดเล็ก ฟังก์ชันการบริการน้อย ประสิทธิภาพการดำเนินงานน้อย ความสามารถคุณภาพสูงเพียงนิดหน่อย บริษัทส่วนใหญ่ยังคงมีส่วนร่วมอย่างอดทน การขนส่งและคลังสินค้าแบบฟังก์ชันเดียวตามคำแนะนำและข้อกำหนดของผู้ใช้ ไม่ค่อยมีการวางแผนด้านโลจิสติกส์ การจัดการองค์กรและบริษัทในเชิงลึก กระบวนการทั้งหมดของการจัดการห่วงโซ่อุปทานจะดำเนินการในด้านการผลิต ดังนั้น SMEs สามารถลดต้นทุนและความได้เปรียบในการแข่งขันได้มากขึ้น

5) กลยุทธ์การกำหนดราคา ราคาของบริการโลจิสติกส์ที่ให้บริการโดยองค์กร ซึ่งรวมถึง ราคาในรายการใบเสนอราคา ส่วนลด เงินคืน เวลาชำระเงิน วิธีการชำระเงิน เงื่อนไขการขาย เครดิต ฯลฯ ผู้ประกอบการด้านโลจิสติกส์สามารถเลือกกลยุทธ์ราคาของตนเองได้ตามสถานการณ์ปัจจุบันรวมถึง วิธีการกำหนดราคาเชิงแข่งขัน วิธีการกำหนดราคาเชิงอุปสงค์ วิธีการกำหนดราคาแบบเน้นต้นทุน เป็นต้น (You HaiYan. 2006)

วิธีการกำหนดราคาที่เน้นการแข่งขันนั้นใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรตัวแทน ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ของประเทศไทยแบบดั้งเดิม ด้วยการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมของประเทศไทย ผู้ใช้โลจิสติกส์ในพื้นที่ที่มีความต้องการส่วนบุคคลที่แตกต่างกันรวมถึงความต้องการบริการจากประสบการณ์ บริการที่ปรับปรุงได้ และบริการส่วนบุคคล เพื่อให้บรรลุ win-win กับลูกค้าที่ยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็น ในแง่ของกลยุทธ์การกำหนดราคาบริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ในประเทศไทย ต้องตรวจสอบและศึกษาความต้องการด้านโลจิสติกส์หลักก่อน และจำนวนเงินที่พวกเขายินดีจ่ายเพื่อให้ตรงกับความต้องการด้านโลจิสติกส์แทนที่จะดูแลราคาต้นทุนของตนเอง ราคาของบริการโลจิสติกส์สัมพันธ์กับความเต็มใจของลูกค้าที่จะจ่าย หากลูกค้าเลือกบริการด้านโลจิสติกส์โดยเปรียบเทียบราคาเท่านั้น แม้ว่าบริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 จะสามารถให้ราคาที่ดีมากแต่สูงกว่าที่ลูกค้าคาดหวังไว้การทำธุรกรรมจะบรรลุได้ยาก ดังนั้น เฉพาะบนพื้นฐานของการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าเป้าหมายอย่างเป็นทางการ โครงการบริการที่ปรับปรุงได้ มุ่งมั่นที่จะสะท้อนถึงข้อดีของบริการส่วนบุคคลและพิจารณาต้นทุนที่ลูกค้ายินดีจ่ายอย่างเต็มที่เพื่อลดต้นทุน การทำธุรกรรมที่แท้จริงสามารถทำได้ ประการที่สอง พยายามลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ การพิจารณาส่วนประกอบราคาอย่างครอบคลุม เช่น โหมตการขนส่ง เส้นทางระยะทาง อัตรา ฯลฯ จำเป็นต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ยังต้องหลีกเลี่ยงบริการส่วนเกินและลดต้นทุนการขนส่งจากมุมมองของลูกค้า ราคาของตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ขึ้นอยู่กับต้นทุนด้านโลจิสติกส์ของตัวเองเมื่อต้นทุนมีความได้เปรียบก็มีความได้เปรียบในการแข่งขันแล้ว ในแง่ของการควบคุมต้นทุนการขนส่งควรมีความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่จากขนาด การปรับใช้แบบรวมศูนย์ การจัดส่ง การวางแผนโดยรวมและการส่งมอบสินค้าทั้งหมด การจัดการทางวิทยาศาสตร์ แล้วใช้ข้อดีของศูนย์กระจายสินค้าเพื่อลดต้นทุนการจัดจำหน่าย (เบญจพร สุวรรณแสนวิม. 2557)

6) กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย Chen KangTai (2016) ได้กล่าวว่า บริษัทโลจิสติกส์จำเป็นต้องสร้างสะพานเชื่อมระหว่างตัวเองกับตลาดเพื่อปรับปรุงการมองเห็นตลาดและความสามารถในการแข่งขันของตลาดเพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าใจผลิตภัณฑ์ของตนได้ การส่งเสริมการขายทางการตลาดสามารถทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่างบริษัทโลจิสติกส์กับตลาดและยังสามารถเป็นสื่อกลางระหว่างบริษัทและลูกค้าได้อีกด้วย ในการแข่งขันทางการตลาดที่ดุเดือดขึ้นเรื่อย ๆ ในปัจจุบันการส่งเสริม

การขายทางการตลาดได้กลายเป็นวิธีที่สำคัญสำหรับบริษัทโลจิสติกส์เพื่อให้โดดเด่นท่ามกลางบริษัทโลจิสติกส์หลายแห่ง นอกจากนี้ผลิตภัณฑ์ด้านโลจิสติกส์แล้วผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายโดยบริษัทโลจิสติกส์ยังรวมถึงชื่อเสียง แบนด์ บริการ และความรู้สึกของบริษัทอีกด้วย

กลยุทธ์การส่งเสริมการขายของบริษัทโลจิสติกส์มักใช้กลยุทธ์การโฆษณา กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ และกลยุทธ์การขายส่วนบุคคล

กลยุทธ์การโฆษณา หมายถึง ความร่วมมือระหว่างบริษัทโลจิสติกส์และสื่อโฆษณาเพื่อโฆษณาไปยังสื่อสทรณในการเลือกสื่อสทรณบริษัทโลจิสติกส์ควรวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าของตนเองและเลือกเรื่องเฉพาะ เช่น ประเภทสื่อ ค่าใช้จ่ายในการโฆษณา และความถี่ตามประเภทกลุ่มลูกค้า

กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ หมายความว่า ในขณะที่ยังคงติดต่อกับรัฐบาลอย่างใกล้ชิดองค์กรมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในกิจกรรมสวัสดิการสังคมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการเผยแพร่แบรนด์องค์กร เสริมสร้างการรับรู้ถึงแบรนด์และอิทธิพล เพื่อแสดงภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรต่อสาธารณะและให้ผู้คนได้รับมุมมองแบบองค์รวมของธุรกิจ

กลยุทธ์การขายส่วนบุคคลนั้นเหมาะสมที่สุดสำหรับการแนะนำการขายแบบตัวต่อตัวหลังจากกำหนดเป้าหมายทางการตลาดแล้ว การใช้กลยุทธ์การขายส่วนบุคคลนั้น นักการตลาดต้องมีคุณภาพทางธุรกิจที่ดี มีจรรยาบรรณในวิชาชีพ และใช้ทักษะการขายเพื่อส่งเสริมการขายให้สำเร็จ การส่งเสริมการขาย หมายถึง การกระตุ้นให้ลูกค้าซื้อสินค้าได้รวดเร็วขึ้นและมากขึ้น เช่น กิจกรรมส่งเสริมการขายตามการสาธิตสด ซึ่งกำหนดให้บริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 มีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในนิทรรศการโลจิสติกส์และกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อแนะนำโลจิสติกส์ของบริษัทให้ครอบคลุมลูกค้า สินค้า และบริการเพื่อดึงดูดลูกค้ามากขึ้น

## 2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL)

### 2.3.1 ทฤษฎีตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL)

ตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (Third-Party Logistics 3PL) หรือที่รู้จักในชื่อ Logistics outsourcing หรือ Contract logistics หมายถึง บริษัทที่มีทรัพย์สินจำนวนมากที่ให้บริการเกี่ยวกับโลจิสติกส์แก่บริษัทอื่น ๆ เช่น การขนส่ง คลังสินค้า การจัดการสินค้าคงคลัง การจัดการคำสั่งซื้อ การบูรณาการข้อมูล และบริการที่มีมูลค่าเพิ่ม หรือการร่วมมือกับผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บริษัทโลจิสติกส์มีอาชีพพร้อมบริการที่ครบครันยิ่งขึ้น

ตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (Third-Party Logistics 3PL) คือ บุคคลที่ 3 สัมพันธ์นอกจากผู้ส่งกับผู้รับ เป็นรูปแบบของโลจิสติกส์ที่บริษัทโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ดำเนินกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ขององค์กร บริษัทโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ไม่ได้เป็นเจ้าของสินค้าและไม่มีส่วนร่วมในการซื้อและขายสินค้าเพียงแต่ให้บริการด้านโลจิสติกส์อย่างมืออาชีพ ด้วยการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ

และกระแสโลกาภิวัตน์ทางเศรษฐกิจ มีการหมุนเวียน ผลิต จำหน่าย และบริโภคสินค้าทั่วโลกมากขึ้นเรื่อย ๆ และกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ก็มีขนาดใหญ่และซับซ้อนมากขึ้น อย่างไรก็ตาม วิธีการจัดองค์กรและการดำเนินงานของบริษัท การจัดการ การกระจาย ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้อย่างเต็มที่อีกต่อไป และเพื่อที่จะมีส่วนร่วมในการแข่งขันระดับโลก บริษัทต่าง ๆ จะต้องสร้างความสามารถในการแข่งขันหลัก เสริมสร้างการจัดการห่วงโซ่อุปทาน และลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ ดังนั้น บริษัทส่วนใหญ่จะ Outsource กิจกรรมด้านโลจิสติกส์ให้บริษัทโลจิสติกส์ทุกอาชีพจึงทำให้โลจิสติกส์ของบุคคลที่ 3 เกิดขึ้น

ลักษณะพื้นฐานของตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (Third-Party Logistics 3PL) มี 5 ด้าน โดยทำสัญญาสร้างความสัมพันธ์ของผู้ประกอบการด้านโลจิสติกส์กับผู้บริการด้านโลจิสติกส์ ให้บริการส่วนบุคคล มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านโลจิสติกส์ การจัดการอย่างเป็นระบบ และเครือข่ายสารสนเทศ

บริการด้านตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (Third-Party Logistics 3PL) ได้นำประโยชน์มากมายมาสู่องค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นดังนี้

1) ความเข้มข้นของธุรกิจหลัก องค์กรสามารถรวมบุคลากร การเงิน และวัสดุที่จำกัดในธุรกิจหลักและดำเนินการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และเทคโนโลยีใหม่ พัฒนาตนเองให้สามารถแข่งขันได้

2) การลดลงทุน องค์กรเลิกกิจการรถของตนเองและแทนที่ด้วยบริการขนส่งมวลชน คือ การลดต้นทุนคงที่ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรวมถึงการลงทุนไม่เพียงแต่ในการซื้อยานพาหนะ แต่ยังรวมถึงการประชุมเชิงปฏิบัติการ คลังสินค้า สิ่งอำนวยความสะดวกในการขนส่ง เครื่องจักรบรรจุภัณฑ์ และเงินเดือนพนักงาน

3) สินค้าคงคลัง ผู้ให้บริการด้าน Third-Party Logistics (3PL) ใช้แผนโลจิสติกส์ที่วางแผนไว้อย่างดีและวิธีการจัดส่งที่ทันเวลาเพื่อลดค่าใช้จ่ายสินค้าคงคลังขององค์กรและปรับปรุงกระแสเงินสดขององค์กร

4) การจัดการเชิงนวัตกรรม ผู้ให้บริการด้าน Third-Party Logistics (3PL) สามารถใช้เทคโนโลยีการจัดการโลจิสติกส์ที่เป็นนวัตกรรมและระบบข้อมูลการจัดการช่องทางชั้นสูงของผู้ให้บริการโลจิสติกส์เพื่อเปิดเส้นทางการพัฒนาธุรกิจสำหรับตนเอง ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ระดับเฟิร์สคลาสโดยทั่วไปมีเครือข่ายที่กว้างขวางทั่วโลกและมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านบริการด้านโลจิสติกส์ เมื่อองค์กรวางแผนที่จะดำเนินธุรกิจในสภาพแวดล้อมทางภูมิศาสตร์ที่ไม่คุ้นเคยก็สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่เป็นกรรมสิทธิ์และประสบการณ์ของผู้ให้บริการด้าน Third-Party Logistics (3PL) อย่างเต็มที่เพื่อดำเนินการที่เกี่ยวข้อง

5) เสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร ผู้ให้บริการด้านตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (Third-Party Logistics 3PL) และลูกค้าไม่ใช่คู่แข่ง แต่เป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ พวกเขาคิดถึงลูกค้าและเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการห่วงโซ่อุปทานของลูกค้าผ่านเครือข่ายข้อมูลทั่วโลก พวกเขาสามารถใช้สิ่งอำนวยความสะดวกที่สมบูรณ์และพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมมาอย่างดี มีการควบคุมห่วงโซ่อุปทานทั้งหมดได้อย่างสมบูรณ์ ทำให้เวลาการส่งมอบสั้นลงอย่างมากผ่านเครือข่ายการขนส่งทั่วโลกและผู้ให้บริการ (ผู้รับเหมาช่วง) ช่วยลูกค้าปรับปรุงบริการและสร้างภาพลักษณ์ของแบรนด์ด้วยการออกแบบที่ “ออกแบบเฉพาะ” ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์จากภายนอกสามารถกำหนดโซลูชันด้านโลจิสติกส์ที่มุ่งเน้นลูกค้า ต้นทุนต่ำ และมีประสิทธิภาพสูง เพื่อให้ลูกค้าโดดเด่นในอุตสาหกรรมและสร้างเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยให้พวกเขาชนะการแข่งขัน

### 2.3.2 บริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL)

บริษัทโลจิสติกส์ (Logistics company) หมายถึง บริษัทที่ประกอบธุรกิจด้านโลจิสติกส์คือ กระบวนการทั้งหมดของการวางแผนเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุดและโดยการขนส่ง การดำเนินการ และการจัดการวัตถุดิบ ผลิตภัณฑ์ หรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องตั้งแต่สถานที่ผลิตไปจนถึงสถานที่บริโภคสินค้า

บริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) คือ ชุดบริการที่มุ่งเน้นการทำสัญญา บริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 นั้นแตกต่างจากการเอาท์ซอร์สแบบเดิมอย่างสิ้นเชิง การทำงานร่วมกันภายนอกเป็นฟังก์ชันด้านโลจิสติกส์ที่จำกัดฟังก์ชันโลจิสติกส์ที่กระจายเพียงชุดเดียวหรือหลายชุด ตัวอย่างเช่น บริษัทขนส่งให้บริการขนส่ง บริษัทคลังสินค้าให้บริการคลังสินค้า และบริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 เป็นไปตามข้อกำหนดของเงื่อนไขสัญญาที่ลงนามโดยลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าได้รับบริการด้านโลจิสติกส์อเนกประสงค์และครบวงจร (Zhang Yong et al. 2007)

บริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ให้บริการโลจิสติกส์ส่วนบุคคลแก่ลูกค้า บริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 มักให้บริการวัตถุน้อยลง บริการโลจิสติกส์ที่ให้บริการโดยบริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 จะได้รับการปรับแต่งตามกระบวนการทางธุรกิจของลูกค้า ซึ่งแสดงให้เห็นว่าทฤษฎีการบริการด้านโลจิสติกส์ได้พัฒนาจากขั้นตอน “การส่งเสริมผลิตภัณฑ์” เป็น “การตลาด” กระบวนการทางธุรกิจของซัพพลายเออร์และผู้เรียกร้องต่างกัน โลจิสติกส์และการไหลของข้อมูลจะยังคงเปลี่ยนแปลงไปตามมูลค่า ในฐานะอุตสาหกรรมบริการ บริษัทโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ให้บริการแบบอเนกประสงค์หรือแบบครบวงจรเพื่อเพิ่มมูลค่าสูงสุดให้กับลูกค้า (Chen Mengzhuo. 2010 : 110-110)

มีความสัมพันธ์เป็นพันธมิตรระหว่างองค์กร เป็นความสัมพันธ์แบบพันธมิตรระหว่างองค์กรโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 และวิสาหกิจสหกรณ์ พวกเขาสร้างการเชื่อมต่อของผลประโยชน์ในรูปแบบของสัญญา ในแง่ของโลจิสติกส์และวิสาหกิจของทั้งสองฝ่ายสร้างข้อดีของความร่วมมือระหว่างองค์กรผ่านรูปแบบของพันธมิตรและร่วมกันแบกรับความเสี่ยงและสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กร ความสัมพันธ์ไม่ใช่แค่ธุรกรรมในตลาดแต่สามารถเปลี่ยนวัตถุประสงค์ธุรกรรมหลังธุรกรรมได้ ในพฤติกรรมของความร่วมมือขององค์กรแต่ละคนไม่รับพฤติกรรมที่นำไปสู่การเพิ่มสูงสุดอย่างสมบูรณ์ของผลประโยชน์ของตนเองและพวกเขาไม่ได้ใช้พฤติกรรมที่นำไปสู่การเพิ่มผลประโยชน์ร่วมกันอย่างเต็มที่ด้วยการสนับสนุนจากเทคโนโลยีสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัย บริษัทโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 สามารถแบ่งปันข้อมูลกับบริษัทที่ให้ความร่วมมือได้อย่างเต็มที่ ความร่วมมือระหว่างฝ่ายที่ให้ความร่วมมือตามความไว้วางใจสามารถบรรลุผลลัพธ์ที่ดีกว่าการมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านโลจิสติกส์เพียงอย่างเดียว จากมุมมองของหลักการการเรียกเก็บเงินของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ บริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 และบริษัทร่วมมือมีความเสี่ยงและผลประโยชน์ร่วมกัน การเป็นพันธมิตรในลักษณะนี้ทำให้บริษัทที่ให้ความร่วมมือใช้ข้อได้เปรียบของตนเองเพื่อส่งเสริมซึ่งกันและกันและบรรลุสถานการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่าย (Hao Bin et al. 2014 : 55-64)

บริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (Third-Party Logistics 3PL) จำเป็นต้องมีประเด็นต่อไปนี้

- 1) มีสัญญาอย่างเป็นทางการกับผู้ใช้เป็นระยะเวลาอย่างน้อยหนึ่งปี
- 2) เน้นความสัมพันธ์ระหว่างสองฝ่าย ไม่ใช่รูปแบบธุรกรรม
- 3) เน้นย้ำความสนใจของทั้งสองฝ่ายและความเป็นไปได้ในการปรับแต่ง
- 4) รักษาความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า
- 5) จะแสวงหานโยบายและแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปได้อย่างเข้มข้น

### 2.3.3 ความแตกต่างระหว่างตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 และโลจิสติกส์แบบพื้นฐาน

ปริญญา เอี่ยมมกมล (2556) ได้กล่าวว่า ในขณะที่ Berglund, M et al (1999 : 59-70) แบ่งการบริการ โลจิสติกส์ เป็น 2 ประเภท คือ โลจิสติกส์ที่เพิ่มมูลค่าและบริการโลจิสติกส์พื้นฐาน อย่างไรก็ตาม ชานาฮัน (Shanahan, John. 2004) ได้จัดประเภทของการบริการโลจิสติกส์ในรูปแบบของการใช้งาน 5 อันดับแรกของการบริการตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) ที่นิยมใช้กันในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2543 ถึงปี พ.ศ. 2546 คือ บริการขนส่ง (Freight payment shipment consolidation direct transportation service) นายหน้าลูกค้า (Customer brokerage) และการจัดการคลังสินค้า (Warehouse management)

ในตลาดโลจิสติกส์ยังมีบริการอื่น ๆ ที่สามารถหาได้อีก ยกตัวอย่างเช่น บริการ Freight Forwarding, Carrier Selection, Rate Negotiation, Product Returns, Logistics Information System, Contract Manufacturing, Order Fulfillment, Consulting Services และอื่น ๆ (Aghazadeh, S. 2003)

การแบ่งประเภทของตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) ควรแบ่งตาม วิสัยทัศน์หรือกรอบการทำงานเฉพาะของแต่ละบริษัท เช่น ถ้าขอบเขตคือระดับและความลึกของ บริการโลจิสติกส์ ประเภทของบริการโลจิสติกส์ก็ควรที่จะนำการแบ่งประเภทโลจิสติกส์ของ บาสก์ (Bask, A.H. 2001) ไปใช้ หรือถ้าขอบเขตคือการใช้งานได้จริง ประเภทของบริการโลจิสติกส์ที่ควร เลือกใช้ (Shanahan, John. 2004)

ตารางที่ 2 ความแตกต่างระหว่างตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 โลจิสติกส์แบบพื้นฐาน

	ตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ บุคคลที่ 3	โลจิสติกส์แบบพื้นฐาน
ฟังก์ชันบริการ	ให้บริการด้านโลจิสติกส์แบบครบวงจร	บริการส่งคลังสินค้าหรือ ขนส่ง
ต้นทุนโลจิสติกส์	เนื่องจากการประหยัดจากขนาด วิธีการจัดการขั้นสูงและเทคโนโลยี ต้นทุนโลจิสติกส์ต่ำ	การใช้ทรัพยากรต่ำ วิธีการจัดการย้อนกลับ และต้นทุนโลจิสติกส์สูง
บริการที่มีมูลค่าเพิ่ม	สามารถให้บริการที่มีมูลค่าเพิ่ม เช่น การประมวลผลคำสั่งซื้อ การจัดการ สินค้าคงคลัง การประมวลผลการ หมุนเวียน ฯลฯ	ให้บริการที่มีมูลค่าเพิ่ม น้อยลง
ความสัมพันธ์กับลูกค้า	พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ของลูกค้า ความสัมพันธ์ตามสัญญาระยะยาว	ความสัมพันธ์ในการขาย และการซื้อชั่วคราว
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	ต้องมีการลงทุนขนาดใหญ่ ความเสี่ยง ในการดำเนินงานสูง	ความเสี่ยงในการดำเนินงาน มีน้อย
แหล่งที่มาของกำไร	สร้างมูลค่าใหม่กับลูกค้าในด้านโลจิสติกส์	ค่าใช้จ่ายของลูกค้า
ระดับการแบ่งปันข้อมูล	ข้อมูลโลจิสติกส์ของแต่ละลิงค์สามารถ สื่อสารและแบ่งปันกับลิงค์อื่น ๆ ได้ อย่างโปร่งใส มีการแบ่งปันในระดับสูง	การใช้ข้อมูลต่ำ และไม่มี การใช้ทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง ร่วมกัน



## 2.4 โมเดลการวิเคราะห์ PESTEL

### 2.4.1 แนวคิดของโมเดลการวิเคราะห์ PESTEL

โมเดลการวิเคราะห์ PESTEL อิงตามโมเดลการวิเคราะห์ PEST โดยเพิ่มด้านสิ่งแวดล้อมและกฎหมาย โมเดลการวิเคราะห์ PESTEL หรือที่เรียกว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมหภาคเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมหภาค ไม่เพียงแต่วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเท่านั้น แต่ยังระบุแรงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อองค์กร เป็นวิธีการตรวจสอบปัจจัยอิทธิพลภายนอกขององค์กร โดยแต่ละตัวอักษรแสดงถึงปัจจัย ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 6 ปัจจัยหลัก ได้แก่

P : Political ปัจจัยทางการเมือง หมายถึง พลังทางการเมืองและนโยบายที่เกี่ยวข้องกฎหมาย ข้อบังคับ และปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลที่แท้จริงและอาจเกิดขึ้นต่อกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กร

E : Economic ปัจจัยทางเศรษฐกิจ หมายถึง โครงสร้างทางเศรษฐกิจ ผังอุตสาหกรรม สภาพทรัพยากร ระดับการพัฒนาเศรษฐกิจ และแนวโน้มเศรษฐกิจภายนอกองค์กรในอนาคต

S : Social ปัจจัยทางสังคม หมายถึง พัฒนาการทางประวัติศาสตร์ ประเพณีวัฒนธรรม ค่านิยม ระดับการศึกษา ขนบธรรมเนียม และปัจจัยอื่น ๆ ของสมาชิกในสังคมที่องค์กรตั้งอยู่

T : Technological ปัจจัยทางเทคโนโลยี หมายถึง ไม่เพียงแต่รวมถึงสิ่งประดิษฐ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิวัติเท่านั้น แต่ยังรวมถึงแนวโน้มการเกิดขึ้นและการพัฒนาและแนวโน้มการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ กระบวนการใหม่ และวัสดุใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตระดับองค์กร

E : Environmental ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม หมายถึง องค์กรประกอบของกิจกรรมผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรที่สามารถโต้ตอบกับสิ่งแวดล้อมได้

L : Legal ปัจจัยทางกฎหมาย หมายถึง ระบบที่ครอบคลุมประกอบด้วยกฎหมายภายนอก ระเบียบ เงื่อนไขการพิจารณาคดี และจิตสำนึกทางกฎหมายของประชาชน

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกลยุทธ์การพัฒนาของธุรกิจ 3PL ระหว่างไทยกับจีนของประเทศไทย ดังแสดงในตารางที่ 3

โมเดลการวิเคราะห์ PESTEL คือ เครื่องมือที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และทำความเข้าใจ “ภาพรวม” ของสภาพแวดล้อมพื้นที่ที่กำลังจะเข้าไปดำเนินงานด้านธุรกิจและคิดเกี่ยวกับโอกาสและภัยคุกคามที่อยู่ภายในพื้นที่ธุรกิจใหม่ซึ่งจะต้องทำการค้นคว้าข้อมูลต่าง ๆ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของในพื้นที่ใหม่และจะต้องคิดวางแผนเพื่อหาประโยชน์จากโอกาสและพยายามลดภัยคุกคามลงให้ได้

ตารางที่ 3 โมเดลการวิเคราะห์ PESTEL

การเมือง	เศรษฐกิจ	สังคม
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กฎระเบียบของรัฐบาลและการยกเลิกกฎระเบียบ</li> <li>2. ความสัมพันธ์จีน-ไทย</li> <li>3. การเปลี่ยนแปลงนโยบายการเงิน</li> <li>4. ข้อบังคับพิเศษในท้องถิ่นและอุตสาหกรรม</li> <li>5. ตลาดน้ำมันดิบ สกุลเงินและตลาดแรงงานโลก</li> <li>6. ข้อจำกัดการนำเข้าและส่งออก</li> <li>7. เส้นใยทางการเมืองในต่างประเทศ</li> <li>8. ขนาดของงบประมาณรัฐบาล</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ</li> <li>2. โหมตการบริโภค</li> <li>3. อัตราแลกเปลี่ยน แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ</li> <li>4. ความแตกต่างในรายได้และพฤติกรรมการบริโภคการขายระหว่างภูมิภาค การนำเข้าแรงงานและทุน</li> <li>5. แนวโน้มการบริโภคของประชาชน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเปลี่ยนแปลงของประชากรของประเทศและตลาดองค์กร</li> <li>2. ไลฟ์สไตล์</li> <li>3. ศีลธรรมอันดีของประชาชน</li> <li>4. ความรับผิดชอบต่อสังคม</li> <li>5. ช่องว่างรายได้</li> <li>6. คุณค่าและความสวยงาม</li> <li>7. ทัศนคติต่อบริการหลังการขาย</li> <li>8. สนใจและความชอบในภูมิภาค</li> </ol>
เทคโนโลยี	สิ่งแวดล้อม	กฎหมาย
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ต้นทุนผลิตภัณฑ์และโครงสร้าง มูลค่าเพิ่มขององค์กรคืออะไร</li> <li>2. เทคโนโลยีที่มีอยู่ของบริษัทสามารถประยุกต์ใช้อะไรได้บ้าง ระดับการใช้งานคืออะไร</li> <li>3. บริษัทต่าง ๆ จำเป็นต้องมีแหล่งข้อมูลทางเทคนิคใดบ้าง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจในปัจจุบัน</li> <li>4. เทคโนโลยีของบริษัทส่งผลต่อตำแหน่งการแข่งขันของบริษัทอย่างไร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ข้อมูลทางธุรกิจ (จำนวน ขนาด โครงสร้าง การจัดจำหน่าย)</li> <li>2. แนวโน้มการพัฒนาของอุตสาหกรรมและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง</li> <li>3. ผลกระทบต่ออุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง</li> <li>4. พื้นที่การพัฒนายั่งยืน (ภูมิอากาศ พลังงาน ทรัพยากร การรีไซเคิล)</li> <li>5. การพัฒนาอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องทั่วโลก</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กฎหมายการแข่งขันในอุตสาหกรรม</li> <li>2. กฎหมายคุ้มครองสิ่งแวดล้อม</li> <li>3. กฎหมายคุ้มครองสิทธิผู้บริโภค</li> <li>4. กฎหมายคุ้มครองแรงงาน</li> <li>5. กฎหมายบริษัทและกฎหมายสัญญา</li> </ol>

โมเดลการวิเคราะห์ PESTEL จะช่วยการวิเคราะห์ในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และกฎหมาย ซึ่งหัวข้อเหล่านี้ใช้เป็นขั้นตอนแรกในการระดมความคิด ในระดับภูมิภาคและระดับชาติ หลังจากนั้น ข้อมูลที่วิเคราะห์แล้วจะถูกรวบรวมและใช้ในการตัดสินใจ ที่สำคัญภายในองค์กรเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานโดยใช้เพื่อเข้าสู่ตลาดใหม่ในพื้นที่ที่ไม่เคย ดำเนินการมาก่อน (Chen YiXian. 2020)

วีโลลักษณ์ มาพิทักษ์ (2559) ระบุว่า สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป คือ สิ่งที่ไม่ได้มีผลกระทบ โดยตรงต่อการดำเนินงานในระยะสั้นขององค์กร แต่จะส่งผลต่อการตัดสินใจในระยะยาวขององค์กร สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป ได้แก่

1) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะทางเศรษฐกิจและทิศทางของเศรษฐกิจที่ดำเนินธุรกิจ เนื่องจากการบริโภคได้รับอิทธิพลจากกลุ่มตลาดจำนวนมาก ทุกกลยุทธ์ทางธุรกิจจึงต้องพิจารณาถึงแนวโน้มที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมเฉพาะในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เช่น อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ GDP การว่างงานและการจ้างงาน การเพิ่มขึ้นของสกุลเงิน และต้นทุนการจัดหาพลังงาน เป็นต้น

2) ปัจจัยทางสังคม คือ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจการอันมีที่มาจากความเชื่อ คุณค่า ทักษะคติ ความคิดเห็น และวิถีชีวิตของคนในองค์กรท่ามกลางสิ่งแวดล้อมภายนอกที่ได้พัฒนามาจากเงื่อนไขทางวัฒนธรรม เชื้อชาติ การศึกษา ศาสนา อาชีพ และครอบครัว ในแง่ของอายุเฉลี่ย อัตราการเกิด การย้ายถิ่นฐาน และการกระจายของประชากร พลังทางสังคมนี้เป็นพลังที่เปลี่ยนแปลงได้ อันมีผลจากความพยายามของบุคคลที่จะสร้างความพึงพอใจต่อความต้องการโดยควบคุมและปรับปรุงสภาพแวดล้อมเมื่อทัศนะทางสังคมเปลี่ยนไปอุปสงค์ต่อสิ่งต่าง ๆ จะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

3) ปัจจัยทางการเมือง คือ ทิศทางด้านการเมืองซึ่งเป็นข้อพิจารณาที่สำคัญสำหรับผู้บริหารในการวางแผนกลยุทธ์เนื่องจากการเมืองเป็นผู้กำหนดกฎหมายและข้อบังคับระเบียบต่าง ๆ ที่องค์กรจำเป็นต้องดำเนินตามกรอบนั้น

4) ปัจจัยทางกฎหมาย คือ เป็นทั้งข้อจำกัดศักยภาพในการทำงานและเป็นโอกาสสนับสนุนในการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ

5) ปัจจัยทางเทคโนโลยี คือ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมในแง่ของนวัตกรรมและการหลีกเลี่ยงความล้าสมัยที่อาจเกิดขึ้น ด้วยการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่และปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่

6) ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม คือ องค์ประกอบของกิจกรรม ผลิตภัณฑ์ หรือบริการขององค์กร ที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ความสัมพันธ์ของมนุษย์กับสิ่งมีชีวิตและดิน อื่น ๆ มลพิษทางน้ำและอากาศที่ค้ำจุนชีวิตเป็นข้อจำกัดของระบบ การสนับสนุนชีวิตในระบบนิเวศ และกิจกรรมของมนุษย์ที่มีต้นกำเนิดในสังคมอุตสาหกรรม ปัจจุบันรัฐบาลกำลังให้ความสำคัญกับการกำจัดสารพิษมากขึ้นโดย

การออกกฎเกณฑ์เพื่อลดมลพิษ องค์กรการค้าควรมองว่าเป็นโอกาสที่ดีในการปฏิบัติตามนโยบายที่สำคัญขององค์กรในการผลิตผลิตภัณฑ์และการบริการที่มีคุณภาพและทุกด้านของกระบวนการผลิต เพื่อลดมลภาวะต่อผู้บริโภคว่าเป็นข้อดีและข้อเสียของผลิตภัณฑ์ในแง่ของความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมในการแข่งขันอีกด้วย

#### 2.4.2 โมเดลการวิเคราะห์ PESTEL ของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ของประเทศไทย

##### 1) ปัจจัยทางการเมือง

ปัจจัยทางการเมืองโดยตรงจะส่งเสริมหรือขัดขวางต่อขนาดการตลาดสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และผลการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ซึ่งส่งผลต่อกลยุทธ์ของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3

ในปี พ.ศ. 2547 รัฐบาลไทยได้กำหนดกลยุทธ์และแนวทางที่เกี่ยวข้องสำหรับการพัฒนาอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของประเทศไทย รวมทั้งสนับสนุนการเติบโตของผู้ประกอบการด้านโลจิสติกส์ระดับมืออาชีพ การส่งเสริมมาตรฐานด้านโลจิสติกส์ การสร้างโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูล การเร่งความเร็วในการเปิดดำเนินการค้าระหว่างประเทศ การปรับปรุงขั้นตอนพิธีการศุลกากรนำเข้าและส่งออก การกำหนดกฎเกณฑ์ด้านอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ การลดค่าใช้จ่ายภาษีด้านโลจิสติกส์ และการปรับปรุงกระบวนการอนุมัติ ๆ นอกจากนี้ รัฐบาลไทยยังรวบรวมเอกสารทางการเมือง เช่น โครงร่างของแผนพัฒนาโลจิสติกส์สมัยใหม่แห่งชาติ (Chen KangTai. 2016)

ในปี พ.ศ. 2556 รัฐบาลได้ออกแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2556-2560) เพื่อปรับปรุงระดับการพัฒนาอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของประเทศไทยและลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ของประเทศไทย ปัจจุบันรัฐบาลไทยให้ความสำคัญกับการพัฒนาอุตสาหกรรมโลจิสติกส์และอุตสาหกรรมโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 มากขึ้นเรื่อย ๆ และสนับสนุนการพัฒนาและการเติบโตของอุตสาหกรรมโลจิสติกส์อย่างแข็งขัน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2556 : ออนไลน์)

ในปี พ.ศ. 2560 รัฐบาลได้ออกแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2560 – 2564) เพื่อยกระดับระบบโลจิสติกส์ของประเทศสนับสนุนการเป็นศูนย์กลางทางการค้า การบริการ การลงทุนในภูมิภาคอาเซียน เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเป็นกรอบทิศทางการบริหารประเทศในระยะ มีเป้าหมายให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน และวางพื้นฐานพร้อมขับเคลื่อนการพัฒนาในขั้นรายละเอียดเพื่อนำไปสู่ทิศทางและเป้าหมายของยุทธศาสตร์ แนวทางการพัฒนาที่สำคัญ ได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2560 : ออนไลน์)

(1) การวางตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ของการเชื่อมต่อระดับอนุภูมิภาคและเป็นพอร์ทัลธุรกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

(2) การพัฒนาระบบ NSW ให้เชื่อมโยงสมบูรณ์และปรับปรุงกฎหมายเพื่อรองรับการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์

(3) การกำหนดมาตรฐานวิชาชีพด้านโลจิสติกส์และบุคลากรด้านโลจิสติกส์ที่ได้มาตรฐานคุณภาพระดับสากลสำหรับเตรียมการเปลี่ยนผ่านประเทศไทยจากประเทศรายได้ปานกลางสู่ประเทศที่มีรายได้สูง ที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

ปัจจุบันนี้ รัฐบาลไทยได้เปิดตัวยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ยั่งยืน เช่น Thailand 4.0, Digital Thailand และ Eastern Economic Corridor เพื่อให้ความสำคัญกับการปรับปรุงอุตสาหกรรมโลจิสติกส์และอุตสาหกรรมโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 มากขึ้นเรื่อย ๆ และสนับสนุนการพัฒนาและการเติบโตของอุตสาหกรรมโลจิสติกส์อย่างแข็งแกร่ง

## 2) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ทางเศรษฐกิจของประเทศไทยโดยรวมถึงความเร็วของการเติบโตของอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ การวางแผนของโลจิสติกส์ในแต่ละภูมิภาค การจัดสรรทรัพยากร และระดับของการพัฒนาเศรษฐกิจอยู่ในสถานะที่ไม่สมดุล ดังนั้น สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่ล่าช้ายังให้พื้นที่การพัฒนาสำหรับบริษัทโลจิสติกส์ของบุคคลที่ 3

ปี พ.ศ. 2562 ประเทศจีนเป็นคู่ค้าอันดับ 1 ของประเทศไทย (ประเทศจีนเป็นตลาดส่งออกอันดับที่ 2 ของประเทศไทย และประเทศจีนเป็นแหล่งนำเข้าอันดับ 1 ของประเทศไทย) ขณะที่ประเทศไทยเป็นคู่ค้าอันดับ 13 (อันดับที่ 3 ในกลุ่มประเทศอาเซียน) เป็นแหล่งนำเข้าอันดับ 13 และเป็นตลาดส่งออกอันดับ 17 ของประเทศจีน เมื่อปี พ.ศ. 2562 มูลค่าการค้าทวิภาคีอยู่ที่ 79,500 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ลดลงจากปี พ.ศ. 2561 ร้อยละ 0.90 ในจำนวนดังกล่าวไทยส่งออกไปประเทศจีนมีมูลค่า 29,172 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ลดลงร้อยละ 3.78 จากปี พ.ศ. 2561 ส่วนประเทศไทยนำเข้าจากประเทศจีน มีมูลค่า 50,327 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.85 จากปี พ.ศ. 2561 ประเทศจีนได้ดุลการค้า 21,155 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.01 จากปี พ.ศ. 2561 (สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงปักกิ่ง. 2562 : ออนไลน์)

สินค้าสำคัญที่ประเทศจีนนำเข้าจากประเทศไทย ได้แก่ ฮาร์ดไดรฟ์ ยางพารา แผงวงจรรวม ไม้ ชิ้นส่วนจอ LCD ทูเรียนสด มันสำปะหลังแห้งและแป้งมันสำปะหลัง เคมีภัณฑ์ ชิ้นส่วนโทรศัพท์มือถือ ชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์

สินค้าสำคัญที่ประเทศจีนส่งออกมาประเทศไทย ได้แก่ โทรศัพท์มือถือ ชิ้นส่วนโทรศัพท์มือถือ ชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์ เหล็กกล้า คาร์บอนแบล็ค อุปกรณ์ควบคุมและจ่ายไฟฟ้า จอ LCD คอมเพรสเซอร์ของเครื่องปรับอากาศ เห็ดหอมแห้ง สารกำจัดวัชพืช

ในปี ค.ศ. 2020 การส่งออกสินค้าของไทยคาดว่าจะขยายตัวได้เล็กน้อยดีขึ้น จากที่หดตัวในปีก่อน โดยมีปัจจัยสนับสนุนสำคัญ ได้แก่ (ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2563 : ออนไลน์)

(1) การพัฒนาความขัดแย้งทางการค้าระหว่างจีนกับสหรัฐอเมริกา ในขณะที่เงินเดินหน้าไปในทิศทางที่ดีขึ้น หลังจากการสรุปข้อตกลงการค้าระยะแรกอย่างเป็นทางการแล้ว คาดว่าเศรษฐกิจโดยรวมและปริมาณการค้าโลกจะดีขึ้นในระยะต่อไป

(2) วงจรอิเล็กทรอนิกส์คาดว่าจะฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไปในปีนี้ ส่วนหนึ่งมาจากการนำ 5G ไปใช้ในหลายประเทศ คำสั่งซื้อและการผลิตคาดว่าจะดีขึ้นอย่างมากในช่วงกลางปีและปรับตัวดีขึ้นชัดเจนประมาณช่วงกลางปีนี้ อย่างไรก็ตาม การระบาดของไวรัสโควิด-19 ในช่วงต้นปีอาจส่งผลกระทบต่อระยะเวลาและความเร็วในการฟื้นตัวได้ หากผลกระทบของโรคระบาดลามไปสู่ภาคการผลิตจนกระทบห่วงโซ่การผลิตของโลก นอกจากนี้ การส่งออกของไทยยังคงมีปัจจัยเชิงโครงสร้างที่ดูดีซึ่งให้การขยายตัวไม่อาจกลับไปสูงเท่ากับในอดีต กล่าวคือ การสูญเสียของความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลกอาจมาจากความสามารถในการตระหนักถึงศักยภาพของตนได้เร็วกว่าประเทศไทย คู่แข่งยกส่วนแบ่งตลาดอาเซียนให้จีนเพื่อแข่งขันกับผลิตภัณฑ์เพื่อกระจายความเสี่ยงในตลาดสหรัฐอเมริกา

ปัจจัยเสี่ยงที่ต้องติดตามอาจทำให้เศรษฐกิจโตช้าเกินคาด ได้แก่ (ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2563 : ออนไลน์)

(1) การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) อาจส่งผลกระทบต่อและขยายวงกว้างเกินคาด

(2) ผลกระทบจากความขัดแย้งทางการค้าระหว่างจีนกับสหรัฐอเมริกา การพัฒนาของสถานการณ์การค้าและการลงทุนทั่วโลกยังคงไม่แน่นอน

(3) ความคืบหน้าการลงทุนของโครงการสำคัญที่อาจได้รับผลกระทบจากความไม่มั่นคงทางการเมือง

(4) การพัฒนาตลาดแรงงานและรายได้ของครัวเรือนอาจใช้เวลานานกว่าในอดีตในการฟื้นตัว แม้ว่าการส่งออกจะฟื้นตัวจากการใช้ระบบอัตโนมัติก็ตาม แรงงานทดแทนเพิ่มขึ้นรวมถึงปัญหาภัยแล้งที่อาจส่งผลกระทบต่อรายได้ครัวเรือนในภาคเกษตร

### 3) ปัจจัยทางสังคม

ประเทศจีนและประเทศไทยมีสัมพันธไมตรีและติดต่อค้าขายระหว่างกันมาช้านานกว่า 700 ปี ส่งผลให้วัฒนธรรมและประเพณีของประเทศจีนผสมผสานกับของประเทศไทยจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตของคนไทยในปัจจุบัน นอกจากนี้ ประเทศไทยยังเป็นประเทศที่มีคนเชื้อสายจีนอยู่เป็นจำนวนมากจึงทำให้คนไทยและคนจีนมีความใกล้ชิดคุ้นเคยกันตั้งแต่วัยเยาว์ จนมีคำกล่าวที่ว่า “จีน-ไทย ใช้เนื้อไก่ ฟีน้องกัน” (สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงปักกิ่ง. 2562 : ออนไลน์) ประชากรทั้งหมดของประเทศไทยมี 67.72 ล้านคน ชาวไทยเชื้อสายจีน (ชาวจีนที่เกิดในประเทศไทยและเป็นเชื้อสาย

ของผู้อพยพชาวจีนหรือชาวจีนโพ้นทะเล คนไทยเชื้อสายจีน) มีประมาณ 10 ล้านคน ในประเทศไทย คิดเป็น 11–14% ของจำนวนประชากรทั้งหมดของประเทศ (Chen KangTai. 2016)

#### 4) ปัจจัยทางเทคโนโลยี

ในแง่ของการสื่อสารข้อมูล เครือข่ายโทรคมนาคมปัจจุบันในประเทศของฉันทันได้รับการพัฒนาและเครือข่ายการรับส่งสัญญาณดิจิทัลขนาดใหญ่ที่มีสายเคเบิลออปติคัลเป็นตัวเครื่องหลัก และไมโครเวฟดิจิทัลและการสื่อสารผ่านดาวเทียมเนื่องจากการสร้างเสริมขึ้นโดยทั่วไป ซึ่งส่งเสริมการแลกเปลี่ยนอย่างมาก และการจัดการ EDI ERP MRP GPS และข้อมูลโลจิสติกส์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและเทคโนโลยีการควบคุมอย่างกว้างขวางช่วยปรับปรุงระดับการจัดการข้อมูลโลจิสติกส์ในประเทศของฉันทันและประสิทธิภาพการดำเนินงานธุรกิจด้านโลจิสติกส์ ห่วงโซ่อุปทานอัจฉริยะและเทคโนโลยี LOT ได้เริ่มนำไปใช้และส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการโลจิสติกส์ที่ราบรื่นและการระบุตำแหน่ง การติดตาม การติดตามตรวจสอบและการจัดการสินค้า ในขณะที่เดียวกันการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและอีคอมเมิร์ซก็ส่งผลกระทบต่อแนวโน้มการพัฒนาในอนาคตของการขนส่งบุคคลที่สาม ความต้องการความหลากหลายและการกระจายของอีคอมเมิร์ซให้แรงจูงใจภายในและความต้องการภายนอกสำหรับบริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 เพื่อรวมทรัพยากรต่าง ๆ ในระบบ และขยายช่องทางการพัฒนาธุรกิจของบริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ซึ่งตอนนี้ ระดับทางเทคนิคของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ในประเทศไทยยังคงตามหลังระดับเฉลี่ยของประเทศในยุโรปและอเมริกา แม้แต่ประเทศในเอเชีย เช่น ญี่ปุ่นและสิงคโปร์ สาเหตุหลักมาจากความล่าช้าอย่างร้ายแรงของซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ ธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 หลายแห่งในประเทศไทยมีการลงทุนไม่เพียงพอ สิ่งอำนวยความสะดวกด้านโลจิสติกส์เนื่องจากขาดเงินทุนโดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 แบบดั้งเดิม ในประเทศไทยกำลังประสบปัญหาร้ายแรงเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีอายุและล่าช้า วิธีการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ ปัญหาทั่วไปในอุตสาหกรรมนี้คือไม่สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ได้ พนักงานใช้เวลาและใช้แรงงานมาก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานยังคงสูง องค์กรจำนวนมากมีระดับข้อมูลต่ำ ความสามารถในการประมวลผลข้อมูลไม่ดี และการประมวลผลข้อมูลล่าช้ามาก เป็นต้น ทำให้ธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ไม่สามารถตอบสนองอย่างรวดเร็วที่ลูกค้าติดตามและให้บริการลูกค้าด้วยบริการที่มีมูลค่าเพิ่มสูงสุดอยู่ในสโตนแกนเท่านั้น

#### 5) ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม

จากมุมมองของสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของมนุษย์ ผลกระทบต่อการเลือกเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิง จำกัด คือ ภัยธรรมชาติ และภัยชีวภาพ ภัยธรรมชาติ ได้แก่ ภัยแล้ง น้ำท่วม พายุ ทิมะถล่ม เป็นต้น เช่น ในปี ค.ศ. 2557 น้ำท่วม

ในประเทศเวียดนาม ประเทศลาว และประเทศไทย ในขณะที่ภัยพิบัติทางชีววิทยารวมถึงสัตว์และพืชบางชนิด

อย่างไรก็ตาม การระบาดของไวรัสโควิด-19 ในช่วงต้นปีอาจส่งผลกระทบต่อระยะเวลาและความเร็วในการฟื้นตัวได้ หากผลกระทบของโรคระบาดลามไปสู่ภาคการผลิตจนกระทบห่วงโซ่การผลิตของโลก นอกจากนี้ การส่งออกของไทยยังคงมีปัจจัยเชิงโครงสร้างที่ฉุดรั้งให้การขยายตัวอาจไม่กลับไปสูงเท่ากับในอดีต คือ การสูญเสียความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก ทั้งนี้มาจากคู่แข่งที่สามารถพัฒนาศักยภาพได้เร็วกว่าไทย และการเสียส่วนแบ่งการตลาดในอาเซียนให้แก่ประเทศจีนที่นำสินค้าเข้ามาแข่งขันเพื่อกระจายความเสี่ยงจากตลาดสหรัฐอเมริกา

การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่อาจลุกลามและส่งผลกระทบมากกว่าที่ประเมินไว้ บริษัทประมาณ 20% ได้รับผลกระทบจากการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโควิด-19 โดยมีคำสั่งซื้อของลูกค้าที่ยกเลิกมากขึ้น ประมาณ 20% บริษัทมีคำสั่งซื้อน้อยมากที่ลูกค้ายกเลิกซึ่งสะท้อนว่าสถานการณ์ของการยกเลิกคำสั่งซื้อของลูกค้าที่ได้รับผลกระทบจากโรคนั้นเป็นเรื่องปกติมากขึ้น มีสถานประกอบการผลิตหลายแห่งเช่นการผลิตและอาหาร (ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2563 : ออนไลน์)

#### 6) ปัจจัยทางกฎหมาย

ในปี พ.ศ. 2547 รัฐบาลไทยได้กำหนดกลยุทธ์และแนวทางที่เกี่ยวข้องสำหรับการพัฒนาอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของประเทศไทย รวมทั้งสนับสนุนการเติบโตของผู้ประกอบการด้านโลจิสติกส์ระดับมืออาชีพ การส่งเสริมมาตรฐานด้านโลจิสติกส์ การสร้างโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูล การเร่งความเร็วในการเปิดดำเนินการค้าระหว่างประเทศ การปรับปรุงขั้นตอนพิธีการศุลกากรนำเข้าและส่งออก การกำหนดกฎเกณฑ์ด้านอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ การลดค่าใช้จ่ายภาษีด้านโลจิสติกส์ และการปรับปรุงกระบวนการอนุมัติ นอกจากนี้ รัฐบาลไทยยังรวบรวมเอกสารทางการเมือง เช่น โครงร่างของแผนพัฒนาโลจิสติกส์สมัยใหม่แห่งชาติ

ในปี พ.ศ. 2556 รัฐบาลได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2556-2560) เพื่อปรับปรุงระดับการพัฒนาอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของประเทศไทย และลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ของประเทศไทย ปัจจุบันรัฐบาลไทยให้ความสำคัญกับการพัฒนาอุตสาหกรรมโลจิสติกส์และอุตสาหกรรมโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 มากขึ้นเรื่อย ๆ และสนับสนุนการพัฒนาและการเติบโตของอุตสาหกรรมโลจิสติกส์อย่างแข็งแกร่ง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2556 : ออนไลน์)

ในปี พ.ศ. 2560 รัฐบาลได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564) เพื่อยกระดับระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยสนับสนุนการเป็นศูนย์กลางทางการค้า การบริการ การลงทุนในภูมิภาคอาเซียนเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเป็นกรอบทิศทางการบริหารประเทศในระยะยาว มีเป้าหมายให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน และวางพื้นฐานพร้อม



ขับเคลื่อนการพัฒนาในชั้นรายละเอียดเพื่อนำไปสู่ทิศทางและเป้าหมายของยุทธศาสตร์ แนวทางการพัฒนาที่สำคัญ ได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2560 : ออนไลน์)

(1) กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เพื่อการเชื่อมโยงในอนุภูมิภาคและเป็นประตูการค้ายกระดับการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน

(2) พัฒนาระบบ NSW ให้เชื่อมโยงสมบูรณ์และปรับปรุงกฎหมายให้รองรับการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์

(3) พัฒนามาตรฐานวิชาชีพโลจิสติกส์และบุคลากรด้านโลจิสติกส์ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากลเพื่อเตรียมการเปลี่ยนผ่านประเทศไทยจากประเทศรายได้ปานกลางสู่ประเทศที่มีรายได้สูงที่มีความมั่นคงมั่งคั่งและยั่งยืน

ปัจจุบันนี้รัฐบาลไทยได้เปิดตัวยุทธศาสตร์การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น Thailand 4.0 Digital Thailand และ Eastern Economic Corridor เพื่อให้ความสำคัญกับการปรับปรุงอุตสาหกรรมโลจิสติกส์และอุตสาหกรรมโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 มากขึ้นเรื่อย ๆ และสนับสนุนการพัฒนาและการเติบโตของอุตสาหกรรมโลจิสติกส์อย่างแข็งขัน

การใช้สิทธิประโยชน์ด้านภาษีนำเข้าในจีนจากข้อตกลงการค้า FTA China-ASEAN เนื่องจากจีนและอาเซียนได้มีการทำข้อตกลงเขตการค้าเสรีระหว่างประเทศ FTA China-ASEAN ซึ่งส่งผลให้สินค้าบางรายการที่ส่งออกจากไทยไปจีนไม่ถูกเก็บภาษีนำเข้า ณ ประเทศจีน ซึ่งรวมถึงผลไม้สดจำนวน 23 ชนิด ที่อนุญาตให้นำเข้าไปจีนด้วย ผู้ส่งออกที่ต้องการใช้สิทธิลดภาษีนำเข้านี้จะต้องมีหนังสือรับรองแหล่งกำเนิดสินค้า พอร์มอี (Form E) ซึ่งสามารถยื่นขอได้ที่กรมการค้าต่างประเทศของไทย หอการค้าแห่งประเทศไทยหรือสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เพื่อใช้ประกอบการลดภาษีนำเข้าไปยังประเทศจีนเหลือร้อยละ 0 ได้ หรือตามที่รายการข้อตกลงการค้ากำหนดไว้ได้ อย่างไรก็ตาม สิทธิประโยชน์เพื่อลดภาษีการนำเข้าที่ใช้นั้น

## 2.5 การวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพเป็นเครื่องมือการวิเคราะห์สถานการณ์โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมการแข่งขันภายในและภายนอกและสภาวะการแข่งขัน คือ การแสดงรายการข้อดี ข้อเสียภายในหลักและโอกาสภายนอกและภัยคุกคามที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับวัตถุประสงค์ผ่านการสอบสวนและจัดเรียงไว้ในเมทริกซ์ จากนั้นใช้ความคิดของการวิเคราะห์ระบบเพื่อจับคู่ปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งกันและกันเพื่อวิเคราะห์และดึงข้อสรุปที่เกี่ยวข้องจากพวกเขาและข้อสรุปมักจะมีลักษณะการตัดสินใจบางอย่าง

### 2.5.1 แนวคิดของการวิเคราะห์ SWOT

SWOT Analysis (Humphrey, Albert. 2005) คือ การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรโดยวิเคราะห์จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กรเพื่อที่จะใช้เป็นข้อมูลในการวางกลยุทธ์ ให้มีความเหมาะสมกับองค์กร SWOT Analysis มีที่มาจากตัวย่อภาษาอังกฤษ 4 ตัว ได้แก่

จุดแข็ง (Strengths) จุดเด่นหรือจุดแข็ง (ข้อได้เปรียบ) เป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท สถานการณ์การแข่งขันที่เอื้ออำนวย แหล่งการเงินที่เพียงพอ ภาพลักษณ์ที่ดี ความแข็งแกร่งทางเทคนิค การประหยัดต่อขนาด คุณภาพผลิตภัณฑ์ ส่วนแบ่งการตลาด ความได้เปรียบด้านต้นทุน การโฆษณาที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น

จุดอ่อน (Weaknesses) จุดด้อยหรือจุดอ่อน ข้อเสียเกิดจากปัจจัยภายในเป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่าง ๆ ของบริษัท ตัวอย่างเช่น อุปกรณ์สำหรับผู้สูงอายุ การจัดการที่วุ่นวาย การขาดเทคโนโลยีที่สำคัญ การวิจัยและพัฒนาที่ล่าช้า การขาดแคลนเงินทุน การจัดการที่ไม่ดี งานในมือที่ขาดหายไป ความสามารถในการแข่งขันที่ไม่ดี ฯลฯ

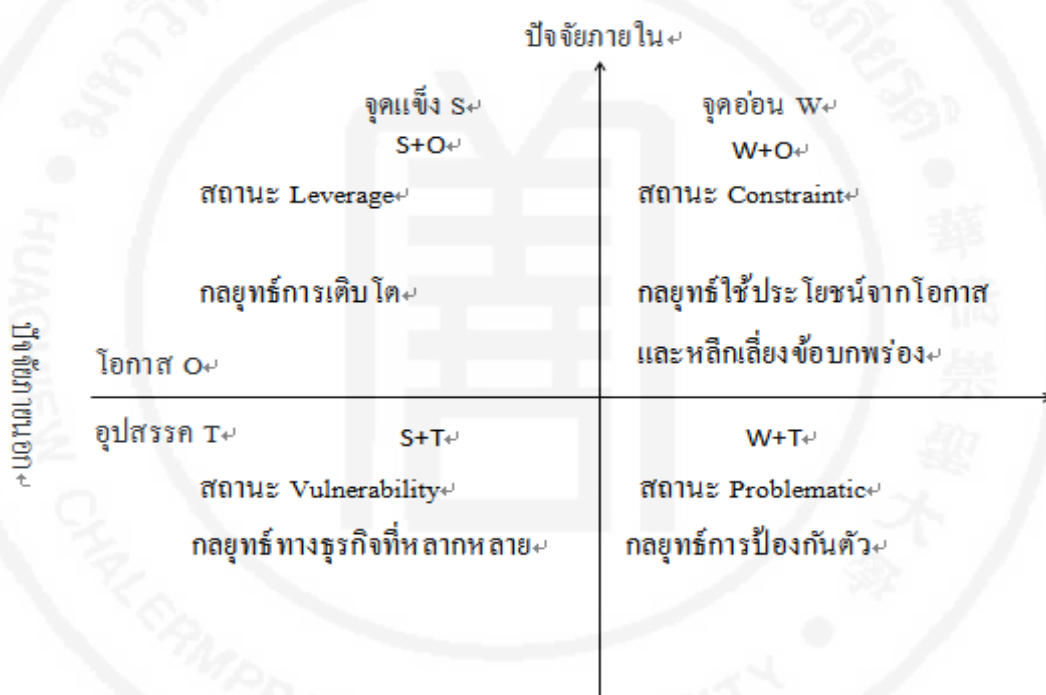
โอกาส (Opportunities) สร้างได้จากปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อประโยชน์ต่อบริษัทหรืออำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของบริษัท โอกาสที่แตกต่างจากจุดแข็ง คือ โอกาสเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่ข้อดี คือ อิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายใน ผู้ประกอบการที่ดีมักจะมองหาโอกาสโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป เวลา เช่น ผลิตภัณฑ์ใหม่ ตลาดใหม่ และความต้องการใหม่ ขจัดอุปสรรคต่อตลาดต่างประเทศ ความผิดพลาดของคู่แข่ง ฯลฯ

อุปสรรค (Threats) เกิดจากปัจจัยภายนอก นี่เป็นข้อจำกัดที่สร้างขึ้นโดยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลเสียต่อธุรกิจ เช่น ราคาน้ำมันที่สูงขึ้น อัตราดอกเบี้ยสูงชัน เศรษฐกิจชะลอตัว คู่แข่งรายใหม่ ทางเลือกสินค้ามากขึ้น ความรัดกุมของตลาด การเปลี่ยนแปลงนโยบายอุตสาหกรรม ภาวะเศรษฐกิจถดถอย การเปลี่ยนแปลงในความชอบของลูกค้า เหตุฉุกเฉิน ฯลฯ

ธุรกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้จริงหลักการสำคัญของ SWOT ก็คือ การวิเคราะห์โดยสภาพการณ์สองด้าน ได้แก่ สภาพการณ์ภายในกับสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้น การวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกเป็นการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อให้รู้ตนเองรู้จักสภาพแวดล้อม และการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคทั้งภายในและภายนอกอุตสาหกรรมจะช่วยให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างที่เกิดขึ้นแล้ว เช่นเดียวกับทิศทางของการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มีผลกระทบต่อจุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจ การมีความสามารถที่ธุรกิจมีจะช่วยพัฒนาวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และใช้กลยุทธ์อุตสาหกรรมที่เหมาะสม

การวิเคราะห์ SWOT ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ทางธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์เนื่องจากเป็นเทคนิคที่เข้าใจง่ายไม่ซับซ้อนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ด้านต่าง ๆ มากมาย แต่ข้อเสียของการใช้ SWOT ก็มีอยู่ไม่น้อยเช่นกัน เช่น โอกาสความผิดพลาดจากคุณภาพของข้อมูลที่จะมาใช้วิเคราะห์ทักษะประจักษ์ความรู้ความเข้าใจของเทคนิค SWOT ของผู้วิเคราะห์ต้องมีการทบทวนการวิเคราะห์ SWOT เป็นระยะ ๆ ว่าสถานการณ์และปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานยังเหมือนเดิมหรือมีการเปลี่ยนแปลงไปแล้วหรือไม่

#### แผนภูมิที่ 5 สถานะขององค์กรและกลยุทธ์ภายในการวิเคราะห์ SWOT



ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2546) ทางเลือกของกลยุทธ์ 4 ทางเลือกเกิดโดยกำหนดให้ T แทนอุปสรรค O แทนโอกาส W ระหว่างการจับคู่ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในแทนจุดอ่อนและ S แทนจุดแข็ง

1) กลยุทธ์ SO เป็นเป้าหมายของทุกองค์กรในการพยายามอย่างเต็มที่เพื่อจุดแข็งของตนเอง และคำว่าโอกาส SO ถือเป็นตำแหน่งรุกรานกลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้มี

- 1.1) การกระจายธุรกิจในแนวนอน (Horizontal diversification)
- 1.2) การรวมตัวในแนวนอน (Horizontal integration)
- 1.3) การรวมตัวไปข้างหน้า (Forward integration)
- 1.4) การกระจายธุรกิจจากจุดศูนย์กลาง (Concentric diversification)

- 1.5) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development)
  - 1.6) การพัฒนาตลาด (Market development)
  - 1.7) การกระจายธุรกิจที่แตกต่างไปจากเดิม (Conglomerate diversification)
  - 1.8) การรวมตัวไปข้างหลัง (Backward integration)
  - 1.9) การเจาะตลาด (Market penetration)
  - 1.10) กลยุทธ์ผสม (Combination)
- 2) กลยุทธ์ WO ในสถานการณ์ที่อ่อนแอและมีโอกาส องค์กรต้องพยายามแก้ไขจุดอ่อนและฉวยโอกาส WO ถือเป็นตำแหน่งการอนุรักษ์กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้มี
- 2.1) การพัฒนาตลาด (Market development)
  - 2.2) การกระจายธุรกิจจากจุดศูนย์กลาง (Concentric diversification)
  - 2.3) การเจาะตลาด (Market penetration)
  - 2.4) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development)
- 3) กลยุทธ์ ST นี้คือสถานการณ์ที่มีข้อดีและอุปสรรค พยายามใช้จุดแข็งของคุณเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค ST ถือเป็นตำแหน่งการแข่งขันกลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้มี
- 3.1) การพัฒนาตลาด (Market development)
  - 3.2) การรวมตัวไปข้างหลัง (Backward integration)
  - 3.3) การรวมตัวในแนวนอน (Horizontal integration)
  - 3.4) การร่วมทุน (Joint venture)
  - 3.5) การเจาะตลาด (Market penetration)
  - 3.6) การรวมตัวไปข้างหน้า (Forward integration)
  - 3.7) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development)
- 4) กลยุทธ์ WT สถานการณ์ที่มีจุดอ่อนและอุปสรรค องค์กรต้องทำงานเพื่อสร้างจุดแข็งและขจัดอุปสรรค WT ถือเป็นตำแหน่งการตั้งรับกลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้มี
- 4.1) กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment strategy) ประกอบด้วย
    - (1) การปรับเปลี่ยน (Turnaround) strategy)
    - (2) การล้มละลาย (Bankruptcy)
    - (3) การเลิกดำเนินงาน (Liquidation)
    - (4) การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Harvest)
    - (5) การไม่ลงทุน (Divestiture)
  - 4.2) กลยุทธ์การกระจายธุรกิจจากจุดศูนย์กลาง (Concentric diversification strategy)

## 2.5.2 การวิเคราะห์ SWOT ของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ของประเทศไทย

1) จุดแข็งของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ของประเทศไทย

1.1) มีข้อดีในท้องถิ่น คู่แข่งกับสภาพแวดล้อม นิสัยของกรุงเทพมหานคร และพื้นที่โดยรอบ ง่ายกว่าบริษัทขนส่งต่างประเทศในการพัฒนาตลาดในประเทศ ซึ่งเอื้อต่อการพัฒนาลำดับความสำคัญ (Chen KangTai. 2016)

1.2) โหมดการจัดการมีความยืดหยุ่น หลากหลาย และง่ายต่อการเอาตัวรอด สถานประกอบการด้านโลจิสติกส์ขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานครส่วนใหญ่เป็นวิสาหกิจเอกชนและวิธีการดำเนินการมีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ง่ายซึ่งเป็นข้อได้เปรียบที่สำคัญที่ทำให้แตกต่างจากองค์กรด้านโลจิสติกส์ขนาดใหญ่ (Chen YiXian. 2020)

1.3) มีแหล่งลูกค้าที่มั่นคง บริษัทขนส่งสินค้าขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร รุ่นก่อน ๆ ได้แก่ การขนส่ง คลังสินค้า ตัวแทนสินเชื่อ ธุรกิจขนถ่ายสินค้า และมีแหล่งลูกค้าที่แน่นอน หลังจากการเปลี่ยนชื่อ จะยังคงรักษาข้อดีบางประการไว้ก่อนหน้า

1.4) ในตลาดระดับล่าง องค์กรโลจิสติกส์ขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร มีความได้เปรียบด้านต้นทุนมากกว่า องค์กรที่ได้รับทุนจากต่างประเทศมักจะใช้วิธีการทางเทคนิคขั้นสูง และระบบการจัดการและปรัชญาธุรกิจของคุณภาพการบริการก่อน ซึ่งทำให้ต้นทุนบริการโลจิสติกส์สูงขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ราคาที่สูงและคุณภาพสูงสามารถชนะใจลูกค้าในตลาดระดับไฮเอนด์เท่านั้น ในทางตรงกันข้ามในตลาดระดับล่าง ต้นทุนบริการโลจิสติกส์ของวิสาหกิจโลจิสติกส์ขนาดกลางและขนาดย่อมในจีนเงินนั้นต่ำกว่าต้นทุนบริการของวิสาหกิจด้านโลจิสติกส์ที่ได้รับทุนจากต่างประเทศอย่างมากและมีความได้เปรียบด้านต้นทุนที่แข็งแกร่ง

1.5) มีข้อได้เปรียบทางภูมิศาสตร์และสภาพการจราจรที่ดี เงินจีนอยู่ติดกับฮ่องกง มีการพัฒนาการค้านำเข้าและส่งออกและความต้องการด้านโลจิสติกส์ก็แข็งแกร่ง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับการดำรงอยู่ของวิสาหกิจโลจิสติกส์ขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร สภาพท่าเรือที่ยอดเยี่ยมของเงินจีนและสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนินการของอาคารผู้โดยสาร รวมถึงการอยู่ร่วมกันของโหมดการขนส่งต่าง ๆ เช่น ทางรถไฟ ทางหลวง และการบิน ทำให้ผู้ประกอบการโลจิสติกส์ขนาดเล็กและขนาดกลางในเงินจีนสามารถขยายธุรกิจของตนเองได้ (Institute of International Trade and Economic Cooperation, Ministry of Commerce of China. 2020 : Online)

2) จุดอ่อนของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ของประเทศไทย

2.1) องค์กรส่วนใหญ่ไม่มีกลยุทธ์การพัฒนา ประสิทธิภาพการจัดการต่ำ ระดับข้อมูลไม่ดี และขาดผู้เชี่ยวชาญด้านโลจิสติกส์

2.2) ขนาดเล็ก ความหนาแน่นของเครือข่ายต่ำ ความหลากหลายของธุรกิจเดียว และแหล่งกำไรน้อย แม้ว่าพวกเขาจะถูกเรียกว่าองค์กรด้านโลจิสติกส์หลายคนยังคงมีส่วนร่วมในการเชื่อมโยงที่แยกจากกันเพียงจุดเดียวหรือหลายจุด เช่น การขนส่ง คลังสินค้า การจัดจำหน่าย และการส่งต่อการดำเนินงานที่แท้จริงนั้น เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพซัพพลายเชน มีองค์กรไม่กี่แห่งที่ออกแบบและบูรณาการระบบโลจิสติกส์ซึ่งทำให้แหล่งกำไรเพียงแห่งเดียวและเพียงไม่กี่แห่ง

2.3) องค์กรส่วนใหญ่ไม่มีความรู้สึกแข็งแกร่งในการให้บริการ มุ่งเน้นเฉพาะผลประโยชน์ระยะสั้นและไม่เต็มใจที่จะปรับปรุงบริการด้านโลจิสติกส์และเพิ่มต้นทุนบริการ คุณภาพการบริการไม่สูงและเป็นการยากที่จะสร้างภาพลักษณ์ของแบรนด์และรักษาความสัมพันธ์ความร่วมมือระยะยาวและมั่นคงกับลูกค้า

2.4) วิชาทกิจโลจิสติกส์ขนาดกลางและขนาดย่อมในเซินเจิ้นมีความตระหนักในการประชาสัมพันธ์ที่อ่อนแอและไม่สนใจการออกแบบภาพตนเองมากนัก ดังนั้น จึงเป็นเรื่องยากที่จะได้รับการยอมรับและเคารพสื่อมวลชน และเป็นการยากที่จะจัดตั้ง ยี่ห้อ

2.5) ต้นทุนทางการเงินสูงและเงินทุนพัฒนาไม่เพียงพอ นโยบายสินเชื่อของธนาคารในปัจจุบันที่มีอคติต่อองค์กรโลจิสติกส์ขนาดใหญ่ไม่ว่าจะรู้ตัวหรือไม่รู้ตัว การจำกัดจำนวนเงินกู้ที่แตกต่างกันสำหรับองค์กรที่มีขนาดต่างกัน การเสริมสร้างความตระหนักของธนาคารเกี่ยวกับการป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน ความไม่สมบูรณ์ของกลไกและระบบการรับประกันเครดิตทั้งหมด จัดหาเงินทุนให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโลจิสติกส์อยู่ในกลุ่มผู้ด้อยโอกาส ต้นทุนทางการเงินที่สูงและเงินทุนในการพัฒนาไม่เพียงพอคือปัญหาคอขวดที่จำกัดการพัฒนาสถานประกอบการด้านโลจิสติกส์ขนาดเล็กและขนาดกลางในเซินเจิ้น

3) โอกาสของจุดธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ของประเทศไทย

3.1) ความท้าทายที่ AEC นำมาสู่อุตสาหกรรมโลจิสติกส์บุคคลที่สามในประเทศไทย

เมื่อโอกาสมาถึงความท้าทายก็จะตามมา AEC ไม่เพียงแต่นำโอกาสมาสู่บริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ของประเทศไทยเท่านั้น แต่ยังเพิ่มความยากลำบากอีกด้วย ระดับการดำเนินงานของบริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ของไทยแข็งแกร่งกว่าประเทศล้าหลัง เช่น เวียดนามและฟิลิปปินส์ แต่อยู่ไกลล้าหลังประเทศอย่างสิงคโปร์และมาเลเซีย และยังล้าหลังอยู่เล็กน้อยในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ทั้งหมด ซึ่งไม่สอดคล้องกับสถานะความเป็นชาติของไทยในอาเซียนและเป็นการยากที่จะตอบสนองความต้องการของ AEC สำหรับประเทศที่ 3 ยุคใหม่ การสนับสนุนด้านโลจิสติกส์ของพรรค

3.2) การแข่งขันที่รุนแรงระหว่างเพื่อนร่วมงาน

ความแข็งแกร่งทางการเงินที่แข็งแกร่ง ระดับการจัดการด้านโลจิสติกส์ที่ยอดเยี่ยม ประสบการณ์การใช้งานด้านโลจิสติกส์ที่หลากหลาย และความสามารถในการให้บริการด้านโลจิสติกส์

ระดับสูงของบริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ในต่างประเทศจะส่งผลกระทบต่ออย่างมาก ต่อตลาดโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ทั้งหมดในประเทศไทย แบ่งและกัดเซาะบุคคลที่ 3 ในประเทศ

### 3.3) การนำระบบโลจิสติกส์ของบุคคลที่ 4 เข้าสู่ตลาดไทย

โลจิสติกส์ของบุคคลที่ 4 เป็นผู้ก่อมลพิษและผู้รวมระบบของอุตสาหกรรมซัพพลายเชน ซึ่งเป็นผู้นำทั้งด้านอุปทานและอุปสงค์และโลจิสติกส์ของบุคคลที่ 3 พวกเขามีความแข็งแกร่ง วิธีการ และความสามารถในการเปลี่ยนสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน พวกเขาไม่ใช่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในด้านโลจิสติกส์ แต่จัดหาชุดโซลูชันซัพพลายเชนที่ครบถ้วนผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ ความสามารถในการบูรณาการ และทรัพยากรด้านโลจิสติกส์อื่น ๆ เพื่อให้ได้ผลกำไรที่สอดคล้องกัน การเกิดขึ้นของบุคคลที่ 4 ด้านโลจิสติกส์ ย่อมส่งผลกระทบต่ออย่างลึกซึ้งต่อตลาดโลจิสติกส์ทั้งหมดอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นการรักษา รูปแบบการจัดการองค์กรที่มีอยู่อย่างอดทน หรือการยอมรับการเปลี่ยนแปลง การพัฒนา และนวัตกรรม หรือการหาพื้นที่สำหรับการพัฒนาร่วมกันระหว่างเก่าและใหม่จะเป็นระบบ Third-party Logistics ในประเทศไทย ประเด็นที่ผู้บริหารต้องพิจารณา

#### 4) อุปสรรคของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ของประเทศไทย

##### 4.1) ราคาโลจิสติกส์บุคคลที่สามที่ไม่เหมาะสมในประเทศไทย

ปัจจัยด้านราคาได้ส่งผลกระทบต่อผลกระทบทางการตลาดของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ในประเทศไทย หลายบริษัทที่ไม่มีกำหนดราคาทางวิทยาศาสตร์ได้ตกอยู่ ภายใต้ความเข้าใจผิดของการแข่งขันราคาต่ำเพื่อขยายส่วนแบ่งการตลาดและเพิ่มปริมาณธุรกิจ และผลที่ได้คือมากขึ้นกว่าการสูญเสีย ในแนวทางปฏิบัติทางการตลาดที่เฉพาะเจาะจงธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ควรให้ความสำคัญกับการกำหนดราคาทางวิทยาศาสตร์ กล่าวคือ ธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 จำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ เช่น สถานะตลาด คุณภาพการบริการด้านโลจิสติกส์ การรับรู้ของลูกค้า และระดับราคาในภูมิภาค

ในปัจจุบันนี้ธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ของไทยขาด มาตรฐานการกำหนดราคาและเป็นเอกภาพ เมื่อกำหนดราคาพวกเขามักจะพิจารณาต้นทุนของบริษัท เพียงอย่างเดียว โดยไม่ได้พิจารณาว่าระดับการบริการด้านโลจิสติกส์ของตนเองและความพึงพอใจ ของลูกค้าตรงกันหรือไม่ โดยไม่สนใจความรู้สึกของผู้บริโภคด้านโลจิสติกส์ ลดอัตราที่ความพึงพอใจ ของลูกค้า นอกจากนี้ ยังมีธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 บางแห่งที่ติดตามตลาด อย่างสุ่มสี่สุ่มห้าไม่สามารถให้บริการลูกค้าด้วย บริการที่ปรับแต่งหรือแตกต่างได้และผลักดันอำนาจ การกำหนดราคาและความคิดริเริ่มให้กับลูกค้าอย่างสมบูรณ์ เมื่อเวลาผ่านไปลูกค้ายังคงสูญเสียและ ถูกกำจัดโดยตลาดในที่สุด

#### 4.2) ขาดผู้เชี่ยวชาญด้านโลจิสติกส์และประสบการณ์การจัดการ

ความสามารถพิเศษด้านการจัดการโลจิสติกส์ของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 จำเป็นต้องมีความรู้ที่ครอบคลุม เช่น การตลาด การโฆษณา การวางแผน การขนส่ง คลังสินค้า และเครื่องจักร เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ของประเทศไทย ในการจัดตั้งผู้เชี่ยวชาญด้านโลจิสติกส์และทีมผู้บริหารที่มีความรู้ลึกแบ่งแยก ด้านแรงงานและความร่วมมือในปัจจุบันอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของบริษัทอื่นในประเทศไทย คุณภาพวัฒนธรรมของพนักงานต่ำ แนวคิดของตลาดอ่อนแอ ไม่มีความตระหนักในการบริการ ความคิดริเริ่มในการพัฒนาตลาดไม่เพียงพอ ทักษะทางวิชาชีพต่ำ และที่นั่นมีพนักงานน้อยมากที่มีประสบการณ์การจัดการโลจิสติกส์ ประสบการณ์จริงของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 และพนักงานไม่มีระบบการให้คำปรึกษาและประเทศไทยยังคงค่อนข้างล่าช้าหลังในการฝึกอบรมวิทยาลัยโลจิสติกส์ โดยเฉพาะ อาชีวศึกษาด้านโลจิสติกส์และยังไม่ได้สร้างระบบการศึกษาและบุคลากรด้านโลจิสติกส์ที่สมบูรณ์ระบบการฝึกอบรมทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3

#### 4.3) กลยุทธ์การจัดจำหน่ายของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ในประเทศไทยไม่ยืดหยุ่น

เนื่องจากปัจจัยหลักประการหนึ่งของการตลาด ปัจจุบันบริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ของประเทศไทย ไม่สามารถใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายได้อย่างเต็มที่ เช่น การขายในภูมิภาค การขายตัวแทน และการขายออนไลน์ เพื่อเพิ่มยอดขายสูงสุด นอกจากนี้ บริษัทธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 หลายแห่งในประเทศไทยยังอยู่ในขั้นตอนการดำเนินงานแบบเดิม ๆ ที่กว้างขวาง และพวกเขาไม่มีความคิดเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า จุดปวด และสถานะทางธุรกิจ ยังคงใช้กลยุทธ์การจัดจำหน่ายแบบเดียวกันซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า และจะไม่สามารถค้นพบความต้องการของลูกค้าและแตะจุดการเติบโตของกำไรได้

บริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 หลายแห่งยังไม่ได้สร้างระบบการตลาดโลจิสติกส์ที่ดำเนินการด้วยตนเองอย่างสมบูรณ์และไม่มีความสามารถในการวิเคราะห์ตลาดทางวิทยาศาสตร์ และไม่มีวิธีสร้างระบบการตลาดโลจิสติกส์ทั้งสาย

#### 4.4) การแข่งขันที่แข็งแกร่งจากตลาดโลจิสติกส์

ความแข็งแกร่งทางการเงินที่แข็งแกร่ง ระดับการจัดการด้านโลจิสติกส์ที่ยอดเยี่ยม ประสบการณ์การใช้งานด้านโลจิสติกส์ที่หลากหลายและความสามารถในการให้บริการด้านโลจิสติกส์ระดับสูงของบริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ในต่างประเทศจะส่งผลกระทบต่อตลาดโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ทั้งหมดในประเทศไทย และแบ่งและกัดเซาะบุคคลที่ 3 ในประเทศตลาดโลจิสติกในประเทศไทย มีช่องว่างรอบด้านระหว่างบริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 หลายแห่งในประเทศไทยและบริษัทต่างประเทศที่แข็งแกร่ง การกระจายของตลาดตัวแทน



ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ไม่กระจุกตัวเพียงพอ ส่วนใหญ่เป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ระดับของความเชี่ยวชาญไม่สูงและระดับของข้อมูลด้านโลจิสติกส์ต่ำเป็นการยากที่จะให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่น่าพอใจแก่ลูกค้าองค์กร และมีความกังวลซ่อนเร้นอยู่มากในการพัฒนาวิสาหกิจหากไม่มีการเปลี่ยนแปลงจะเสียเปรียบตำแหน่งในการแข่งขันทางการตลาดที่รุนแรง

## 2.6 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด

### 2.6.1 ประวัติการก่อตั้งและการดำเนินการของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด

#### 1) ประวัติการก่อตั้งของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด

บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด (สำนักงานใหญ่) ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2546 ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด เป็นผู้บริหารงานทางด้านโลจิสติกส์แบบมืออาชีพ มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี ซึ่งเป็นบริษัทที่มีโครงการในการแก้ปัญหาด้านโลจิสติกส์ระหว่างประเทศเฟื่องฟูพร้อมไปด้วยการค้าระหว่างประเทศที่ได้พัฒนาอย่างรวดเร็ว ทางบริษัทได้มีการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้าและบริษัทที่มีทีมงานหนึ่งซึ่งเป็นทีมงานที่มีคุณภาพสูง มีความเชี่ยวชาญอย่างแข็งแกร่ง และมีประสบการณ์ ในการดำเนินงาน 70% ของพนักงานของบริษัทจบปริญญาตรี สามารถให้บริการโดยใช้ภาษาจีน ภาษาอังกฤษ ภาษาไทย ภาษาพม่า และภาษาลาว บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด มีความมุ่งมั่นที่จะให้ราคาที่เหมาะสมที่สุดเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจมากที่สุดกับการบริการและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

#### 2) การดำเนินการของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด

บริการหลักของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด มี 5 ประเภท คือ บริการนำเข้าสินค้าจีน-ไทย บริการพรีออเดอร์จากจีน บริการพาไปซื้อสินค้า บริการขนส่งผักผลไม้แช่เย็น และบริการขนส่งแบบเหมาตู้ บริการขนส่งของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด มี 2 ประเภท คือ บริการขนส่งทางรถและบริการขนส่งทางเรือ มีขั้นตอนการใช้บริการดังนี้

ขั้นตอนการใช้งานบริการทางรถ

- (1) ลูกค้าและผู้รับผิดชอบตกลงราคาค่าขนส่ง (ค่าส่งขั้นต่ำ 500 บาท)
- (2) ผู้รับผิดชอบในการออกรหัสสินค้าให้กับลูกค้า
- (3) ลูกค้าบอกทางร้านให้เขียนข้อความบนกล่องสินค้า
- (4) สินค้าถึงโกดังพระราม 2 หลัง 5 วันจากวางสินค้าลงคอนเทนเนอร์

ขั้นตอนการใช้งานบริการทางเรือ

- (1) ลูกค้าและผู้รับผิดชอบตกลงราคาค่าขนส่ง (ค่าส่งขั้นต่ำ 400 บาท)
- (2) ผู้รับผิดชอบในการออกรหัสสินค้าให้กับลูกค้า

- (3) ลูกค้าบอกทางร้านให้เขียนข้อความบนกล่องสินค้า
- (4) สินค้าถึงโกดังพระราม 2 หลัง 12-15 วันจากวางสินค้าลงคอนเทนเนอร์

ภาพที่ 1 กระบวนการโลจิสติกส์ของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด



### 2.6.2 จำนวนลงทุนของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด

บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด คือ บริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ขนาดกลางทั่วไป มูลค่าตลาดเกือบ 300 ล้านบาท ครบรอบ 10 ปี ของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ในปี พ.ศ. 2557 ศูนย์กระจายสินค้าบางกอก โลจิสติกส์ ซึ่งลงทุน 200 ล้านบาท ได้ถูกนำมาใช้อย่างยิ่งใหญ่ครอบคลุมพื้นที่ 10,000 ตารางเมตร และได้รับการปรับปรุงอย่างมีนัยสำคัญในสำนักงานบริหารและคลังสินค้า

### 2.6.3 จำนวนพนักงานของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด

บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด มีพนักงานทั้งหมด 258 คน และ 16 สาขาในประเทศจีน ประเทศไทย ประเทศพม่า และประเทศลาว และทุกสาขามีโครงสร้างองค์กรในการบริหารแบบแบ่งตามสายงานหลัก คือ มีการจัดระบบการบริหารแบ่งแยกเป็นแผนกให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบกันในแต่ละแผนก มีหัวหน้าควบคุมงานในแต่ละแผนกซึ่งหัวหน้าในแต่ละแผนกขึ้นตรงกับผู้บริหาร โดยสามารถแบ่งออกเป็น 5 แผนก ดังนี้

1) แผนกบัญชี คือ ฝ่ายการเงินมีหน้าที่ บริหารจัดการด้านการเงินของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด จัดการด้านงบประมาณอย่างครอบคลุม การระดมทุนและการลงทุน จัดทำบัญชีสินทรัพย์ การจัดการเรื่องราคาและสัญญา การตรวจสอบสินค้าคงคลังและความเสี่ยงของลูกค้า การวางแผนและจัดทำภาษี จัดทำเรื่องการส่งจ่ายเช็คที่ต้องจ่ายให้กับตัวแทนและคอยดูแลเรื่องการเงินของลูกค้าของฝ่ายขาย นอกจากนี้ ฝ่ายการเงินยังต้องรับผิดชอบในการจัดซื้อจัดจ้างตามความต้องการของบริษัท

2) แผนกบริการลูกค้า เป็นกิจกรรมที่บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด พยายามตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนดนโยบายในการบริการ การติดต่อเพื่อทำสัญญาการเป็นตัวแทนการเจรจาเกี่ยวกับค่าตอบแทน และมีขอบเขตการให้บริการ แบบครบวงจร ตั้งแต่การแก้ไขปัญหาทางด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน การเป็นตัวแทนออกของที่มี ใบอนุญาตอย่างเป็นทางการ การดำเนินพิธีการศุลกากรทั้งการนำสินค้าเข้าและส่งออก นอกจากนี้ แผนกบริการลูกค้ายังทำหน้าที่เป็นแผนกขายอีกด้วย เนื่องจากบริษัทไม่ได้ตั้งแผนกขาย

3) แผนกการขนส่ง แผนกการขนส่งของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดเพื่อการขนส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพสูงสุดจากแหล่งกำเนิด ไปยังสถานที่บริโภค โดยจะต้องจัดส่งสินค้าถูกต้องครบถ้วนในสภาพที่สมบูรณ์และตรงเวลาที่ กำหนด ทั้งนี้ อาจกล่าวได้ว่าในมุมมองของคนทั่วไป การขนส่งเป็นกิจกรรมด้านลอจิสติกส์ที่มีบทบาท ที่ชัดเจนที่สุด

4) แผนกการบริการคลังสินค้าและบรรจุภัณฑ์ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ คลังสินค้า การจัดเก็บสินค้า การจัดการพื้นที่คลังสินค้า อุปกรณ์และเครื่องใช้ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการดำเนิน กิจกรรมในคลังสินค้า ปัจจุบันกิจกรรมการจัดการคลังสินค้าถือเป็นกิจกรรมมูลค่าเพิ่มอีกกิจกรรมหนึ่ง สำหรับสินค้า ในด้านการตลาดนั้นบรรจุภัณฑ์ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงถึงลักษณะภายนอกของสินค้า ซึ่งจะต้อง สามารถดึงดูดผู้บริโภคให้สนใจในตัวสินค้า แต่ทางด้านโลจิสติกส์ บรรจุภัณฑ์จะมีบทบาทสำคัญต่าง ออกไปจากด้านการตลาด โดยประการแรก บรรจุภัณฑ์จะเป็นสิ่งที่ปกป้องตัวผลิตภัณฑ์ไม่ให้เกิด ความเสียหายในขณะที่มีการเคลื่อนย้าย ประการที่สอง บรรจุภัณฑ์ที่ดีจะช่วยให้กระบวนการ เคลื่อนย้ายและเก็บรักษาสินค้ามีความสะดวกมากขึ้น

5) แผนกการจัดซื้อ เป็นแผนกที่มีหน้าที่ซื้อสินค้าที่ต้องการบนเว็บไซต์ช้อปปิ้งของ ประเทศจีนสำหรับลูกค้าชาวไทย

#### 2.6.4 คุณวุฒิการศึกษาและคุณสมบัติของการคัดเลือกผู้จัดการและพนักงานทั่วไปของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด

คุณวุฒิการศึกษาและคุณสมบัติของการคัดเลือกผู้จัดการและพนักงานทั่วไปของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด แต่ละแผนกไม่เหมือนกัน ข้อกำหนดหลักในการรับสมัคร สำหรับแผนกบัญชี แผนกจัดซื้อ และแผนกบริการลูกค้า คือ ผู้หญิงที่มีวุฒิมัธยมศึกษา ระดับปริญญา ตรี แต่แผนกบัญชีกำหนดให้พนักงานต้องสำเร็จการศึกษาสาขาที่เกี่ยวข้องกับบัญชี ผู้จัดการของแผนก บัญชีควรมีประสบการณ์การทำงานอย่างน้อย 5 ปี และคุ้นเคยกับนโยบายภาษีในประเทศจีนและ ประเทศไทย โดยแผนกจัดซื้อกับแผนกบริการลูกค้ามีความต้องการสูงสำหรับความเชี่ยวชาญในใช้ ภาษาจีนและภาษาไทย ผู้จัดการของแผนกบริการลูกค้าควรมีประสบการณ์การทำงานอย่างน้อย 5 ปี มีความสามารถในการจัดการประชุมนัดที่

แต่ข้อกำหนดหลักในการรับสมัคร สำหรับแผนก การขนส่งกับ แผนก การบริการ คลังสินค้าและบรรจุภัณฑ์ ไม่มีข้อจำกัดเรื่องการศึกษาและสาขาวิชา แต่ส่วนใหญ่จะต้องเป็นผู้ชาย ประสบการณ์อย่างน้อย 2 ปี และมีความสามารถการใช้งานคอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐาน

### 2.6.5 ข้อมูลทั่วไปการก่อตั้งของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด

บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ตั้งสาขา 6 สาขา ในประเทศจีน ประเทศจีน 4 สาขา ในประเทศไทย บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ยังคำนึงถึง การวิเคราะห์ความต้องการเมื่อเลือกที่ตั้งสาขาด้วย และจำเป็นต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของคลังสินค้า ด้านโลจิสติกส์ เช่น การบรรจุเพื่อการส่งออกหรือการกระจายการนำเข้า คลังสินค้าทัณฑ์บน (Bonded warehouse) หรือคลังสินค้าขนส่งทางโลจิสติกส์ (Logistics transit warehouse)

หากคลังสินค้าที่เป็นของเพื่อการส่งออกเลือกที่จะให้ความสำคัญกับสถานที่ใกล้กับ ท่าเรือสำคัญหลายแห่งและมีสภาพการจราจรที่ดีเพื่อลดต้นทุนการบรรจุ

หากเป็นของนำเข้าจำหน่ายต้องแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ที่ต้องทำสัญญารับส่ง สินค้าหลังการจำหน่ายจะต้องอยู่ใกล้สถานีขนส่ง เมื่อเลือกที่ตั้งคลังสินค้า หากเป็นคลังสินค้าทัณฑ์บน คลังสินค้าการเลือกสถานที่ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับเมืองที่มีกลุ่มลูกค้าในท้องถิ่นหนาแน่นและเมืองที่มี ระบบการจัดการศุลกากรที่สมบูรณ์แบบ

ดังนั้น ที่ตั้งของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ทั้งหมดอยู่ใน เมืองท่าและเมืองที่มีการค่านำเข้าและส่งออกที่พัฒนาอย่างดีของประเทศจีน ได้แก่ เมืองกวางโจว เมืองยู่ เมืองเซินเจิ้น เมืองเฉิ่นไห่ เมืองเสิ่นชาน และเมืองเซี่ยเหมิน ปัจจัยของเลือกที่ตั้งของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด อยู่ในประเทศไทยก็เช่นเดียวกัน

### 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิไลลักษณ์ มาพิทักษ์ (2559) การศึกษาเรื่อง รูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัท ตัวแทนขนส่งสินค้าระหว่างประเทศแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา รูปแบบธุรกิจและกลยุทธ์ของบริษัทขนส่งสินค้าระหว่างประเทศในกรุงเทพมหานคร งานวิจัยนี้เป็น การวิจัยเชิงคุณภาพ สัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีผู้บริหาร พนักงาน และลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย รวม 16 คน นอกจากนี้ ยังใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วมในกิจกรรมของการปฏิบัติงานจริง จากการศึกษา พบว่า บริษัทขนส่งระหว่างประเทศธุรกิจขนาดเล็กกรณีศึกษา ดังนั้น โหมดการดำเนินธุรกิจจะถูกแบ่งตาม สายธุรกิจหลัก คือ มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบตามแต่ละแผนก เนื่องจากสามารถควบคุม การดำเนินงานและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดจากการดำเนินงานได้ง่าย กลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการ จึงมุ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพและครบวงจร โดยทางด้านราคาจะพิจารณาจากรูปแบบและเงื่อนไข การให้บริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า สำหรับช่องทางการจัดจำหน่ายจะเชื่อมโยง

ลูกค้าผ่านทีมขายที่มีความรู้และประสบการณ์ที่สามารถให้บริการลูกค้าได้ดี ส่วนโปรโมชั่นจะติดต่อลูกค้าโดยตรงเพื่อส่งเสริมลูกค้าเป้าหมายให้รู้จักบริษัท นอกจากนี้ จากการศึกษายังพบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ประกอบการเผชิญในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ 1) ติดต่อกับลูกค้า 2) ความสอดคล้องระหว่างนโยบายและการปฏิบัติงาน และ 3) การแบ่งงานภาระงาน

นันทิยา เหมือนชู (2559) การศึกษาเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันของธุรกิจผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ กรณีศึกษา บริษัท AAA จำกัด เป็นการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพจึงทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับธุรกิจประเภทเดียวกันได้ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานและกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน จากการศึกษาปัญหาทำให้ทราบปัญหาที่เกิดขึ้นในเรื่องการใช้เวลาในการทำงานแต่ละขั้นตอนซึ่งใช้ระยะเวลามากกว่าคู่แข่งและการทำงานที่มีความซ้ำซ้อนทำให้เสียเวลาในการทำงานเพิ่มขึ้น จากการศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นทำให้นักกลยุทธ์บุคลากรที่สามารถเพิ่มความรู้ระดับมืออาชีพของพนักงานมาใช้ในการลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่เพิ่มมูลค่าและนำโปรแกรม Freight ที่เป็นที่ยอมรับของบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศนำมาใช้กับบริษัทเพื่อทำให้การทำงานเกิดความรวดเร็วมากขึ้น และกลยุทธ์ความหลากหลายเพื่อตอบสนองลูกค้าได้ทันทุกที่

สุชิน กาศรัญการ (2555) การศึกษาเรื่อง ปัจจัยการเลือกใช้บริการตู้รีเฟอร์คอนเทนเนอร์ของตัวแทนขนส่งสินค้าทางเรือในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่เยือกแข็ง การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเรียนรู้ปัจจัยการเลือกบริการ ปัญหาที่พบในการใช้บริการ ความแตกต่างระหว่างปัจจัยของบริษัทและปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการ (7Ps) ได้แก่ ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านราคา ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านส่งเสริมการตลาด ด้านลักษณะทางกายภาพ และด้านกระบวนการให้บริการด้านบุคลากรและความแตกต่างระหว่างปัจจัยของบริษัท และปัญหาที่พบในการใช้บริการเลือกบริการเติมน้ำมันคอนเทนเนอร์สำหรับผู้ขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่เยือกแข็ง จากการศึกษา พบว่า โดยระดับเฉลี่ยในทุกด้านอยู่ในระดับมาก และปัญหาที่พบโดยบริษัทขนส่งในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่เยือกแข็งเมื่อใช้ตู้คอนเทนเนอร์ห้องเย็นโดยมีค่าเฉลี่ยระดับปานกลางในทุกด้าน รวมไปถึงพิจารณาปัจจัยบริษัทของผู้ให้บริการห้องเย็นในการขนส่งตู้คอนเทนเนอร์สำหรับอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่เยือกแข็ง ประกอบด้วย ลักษณะของธุรกิจ ทุนจดทะเบียน จำนวนพนักงานของบริษัท ในช่วงเปิดดำเนินการ วิธีการดำเนินงานของบริษัทแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการรวมตลาดที่มีผลต่อการเลือกตู้คอนเทนเนอร์สำหรับส่งต่อโดยบริษัทขนส่งต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่เยือกแข็ง

ชาญวิทย์ พรภทธารัตน์ (2553 : ออนไลน์) การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการตัวแทนขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทางทะเลของผู้ส่งออกในเขตนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบังและในจังหวัดสมุทรสาคร การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1) ศึกษาความต้องการของผู้ประกอบการส่งออกสำหรับบริษัทขนส่งสินค้าทางทะเลระหว่างประเทศของผู้ส่งออกในเขตอุตสาหกรรมลาดกระบังและในจังหวัดสมุทรสาคร

2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้ตัวแทนรับจัดการขนส่งระหว่างประเทศทางทะเลของผู้ส่งออกในเขตนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบังและในจังหวัดสมุทรสาคร

โดยมีกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย 200 บริษัท รวมทั้งบุคลากรของบริษัทส่งออกที่ใช้ตัวแทนจัดส่งระหว่างประเทศในเขตอุตสาหกรรมลาดกระบังและจังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ส่งออกสินค้าที่ใช้บริการตัวแทนรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทางทะเลในพื้นที่เขตนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบังและในจังหวัดสมุทรสาคร ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 21-30 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรีและตำแหน่งผู้บริหาร กิจการของกลุ่มตัวอย่างผู้ส่งออกสินค้าที่ใช้บริการตัวแทนรับจัดการขนส่งระหว่างประเทศทางทะเลในพื้นที่เขตนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบังและในจังหวัดสมุทรสาคร ส่วนใหญ่มีรูปแบบกิจการเป็นบริษัทจำกัด โดยมีทุนจดทะเบียนระหว่าง 1-5 ล้านบาท และธุรกิจมีรายได้ต่อเดือน 500,001-1,000,000 บาท และ 150,001-300,000 บาท ระยะเวลาเริ่มต้นไม่เกิน 5 ปี และกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีเหตุผลในการเลือกใช้บริการเพราะสะดวกกว่าติดต่อผู้ให้บริการโดยตรง การสำรวจพบความคิดเห็นโดยรวมในระดับสูงเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกตัวแทนเพื่อบริหารจัดการการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศสำหรับผู้ส่งออกในเขตอุตสาหกรรมลาดกระบังและจังหวัดสมุทรสาคร โดยมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก

นันทิชา ธนเจริญจรัส (2559) การศึกษาเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพ 3PLs WH ด้วยหลักการ Lean กรณีศึกษา บริษัท MMM จำกัด อธิบายถึงการจะกำหนดกลยุทธ์ที่ดีที่สุดได้นั้นต้องอาศัยการแก้ปัญหาที่แท้จริงของบริษัทเป็นหลัก จากการศึกษากระบวนการทำงาน 3PLs WH และได้นำเสนอแนวทางแก้ไขแล้วนั้นเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในระยะยาว ควรมีการทบทวนข้อสัญญารายปีระหว่างบริษัท MMM และ 3PLs เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องเป้าหมายขององค์กรเพื่อลดปัจจัยที่ทำให้ 3PLs เร่งการจัดเตรียมสินค้าช่วงต้นไตรมาส ควรมีแนวทางแก้ปัญหาร่วมกันระหว่างบริษัท MMM กับ บริษัท 3PLs เช่นการทำแผนงานและบริหารจัดการจัดเตรียมสินค้าล่วงหน้าในต้นเดือนที่มีปริมาณงานมาก จัดให้มีการประชุมทุกเดือนร่วมกันเพื่อสรุปผลการดำเนินงานและหาแนวทางปรับปรุงให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย

ณรงค์ ทมเจริญ และคณะ (2561 : 413-425) การศึกษาเรื่อง ผลกระทบจากอุตสาหกรรม 4.0 ที่มีผลต่อโลจิสติกส์ 4.0 อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างอุตสาหกรรม 4.0 และโลจิสติกส์ 4.0 และผู้ประกอบการด้านโลจิสติกส์ต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและนโยบายเพื่อเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการพัฒนาตนเอง อุตสาหกรรม 4.0 เป็นกระแสโลกมีผลกระทบต่อกิจกรรมทางด้านเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ที่ได้รับผลกระทบในหลาย ๆ ด้าน โดยเริ่ม

จากการจัดเวิร์กโฟลว์ การแปลงระบบให้เป็นดิจิทัล ความโปร่งใส การเชื่อมต่อข้อมูลกับการผลิตผ่านระบบอัตโนมัติ และทำให้การผลิต โลจิสติกส์ การกระจายสินค้า และการจัดการคลังสินค้าเป็นไปโดยอัตโนมัติ บทสรุปของบทความนี้ยังให้ข้อเสนอแนะว่าทุกองค์กรในอุตสาหกรรมลอจิสติกส์ควรเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต มีแผนกลยุทธ์ เป้าหมายองค์กร โครงสร้างองค์กร การพัฒนาเทคโนโลยีและการพัฒนาบุคลากร ลดความรุนแรงของผลกระทบก่อนเกิดผลกระทบและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Cheng Chneg (2019) ศึกษาเรื่อง The Research of Initiative Strategy in Thailand-China logistics integration under the background of the Belt and Road แสดงให้เห็นว่าโดยหลักนโยบาย One Belt, One Road ที่ดำเนินการโดยรัฐบาลประเทศจีนได้ส่งเสริมการบูรณาการโลจิสติกส์ของประเทศไทย-จีน แต่เนื่องจากประเทศไทยและประเทศจีนไม่มีพรมแดนโดยตรงต่อการขนส่งทางบก ทางถนน และทางรถไฟจึงต้องผ่านประเทศอื่น ๆ ดังนั้น จึงเป็นเรื่องยากที่จะบรรลุการก่อสร้างและการจัดการอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์การขนส่ง และสิ่งอำนวยความสะดวกด้านซอฟต์แวร์เกี่ยวกับการขนส่ง ดังนั้น การขนส่งสินค้าสูงเกินไป ภาษีสูง ช่องเดียว และตู้คอนเทนเนอร์น้อย บนพื้นฐานของการวิเคราะห์จะนำเสนอแผนยุทธศาสตร์สำหรับการบูรณาการโลจิสติกส์ประเทศไทย-จีน โดยคำนึงถึงปัญหาที่มีอยู่ของการรวมกลุ่มโลจิสติกส์ไทย-จีน และเสนอข้อเสนอแนะการวางแผนในด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่ง เครือข่ายข้อมูล เครือข่ายโลจิสติกส์ และบุคลากรที่มีความสามารถ การจัดการ

Zhang yan & Hu yanan (2018) ศึกษาเรื่อง The Development Status and Improvement Countermeasures of Thailand's Logistics Industry ได้นำเสนอเวลาจัดส่งเป็นส่วนที่ยากที่สุดในในการกระจายห่วงโซ่ความเย็นของอีคอมเมิร์ซอาหารสดด้วยการสร้างแพลตฟอร์มแบบโต้ตอบฝ่ายจัดส่งและผู้ซื้อออนไลน์สามารถสื่อสารความต้องการและข้อมูลของตนได้ดียิ่งขึ้น และตระหนักถึงการเทียบท่าที่แม่นยำของเวลาจัดส่ง ซึ่งสามารถตอบสนองลูกค้าได้อย่างเต็มที่ในขณะเดียวกันก็ช่วยลดต้นทุนการจัดจำหน่ายและปรับปรุงคุณภาพการจัดจำหน่ายด้วยการพัฒนาอีคอมเมิร์ซอาหารสดความต้องการสำหรับการกระจายโซ่เย็นมีมากขึ้นเรื่อย ๆ แพลตฟอร์มโต้ตอบการกระจายโซ่เย็นของอีคอมเมิร์ซอาหารสดจำเป็นต้องปรับการทำงานอย่างต่อเนื่องตามสถานการณ์จริงเพื่อตอบสนองความต้องการของทุกส่วนร่วมในการจำหน่ายอย่างสูงสุด ส่งเสริมการพัฒนา e-commerce อาหารสดที่ดีต่อสุขภาพและรวดเร็วผ่านระบบจำหน่ายโซ่เย็นคุณภาพสูง

Chen YiXian (2020) ศึกษาเรื่อง The Research on the influence of technical system factors of Thailand's third party logistics enterprises on the selection of Chinese Group Logistics Enterprises ได้วิเคราะห์กลุ่มผู้บริโภคชาวจีนในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของไทยจากตัวชี้วัดทางเทคนิคของอุตสาหกรรมโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ซึ่งเป็นมิติประสิทธิภาพทางอุตสาหกรรมของอุตสาหกรรมโลจิสติกส์และวิเคราะห์ความเร็ว ความสะดวก ตรงและความปลอดภัย

ในระบบตัวบ่งชี้ทางเทคนิคของอุตสาหกรรมโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ในประเทศไทย วิเคราะห์ผลกระทบของตัวชี้วัดทางเทคนิคต่อทิศทางผู้ประกอบการของคนไทยเชื้อสายจีนในแง่ของเพศ ความสะดวกสบาย ความยืดหยุ่น ฯลฯ

Zhu WenYi (2016) ศึกษาเรื่อง Study on the Countermeasures for Thailand-China Logistics Development เสนอบนพื้นฐานของทฤษฎีเศรษฐศาสตร์โลจิสติกส์เป็นหลักจะทำการวิเคราะห์และศึกษาการพัฒนาโลจิสติกส์ไทย-จีน นำเสนอเงื่อนไขและโอกาส ปัจจัยที่จำกัดและปัญหาของการพัฒนาโลจิสติกส์ประเทศไทย-จีน จากกระบวนการวิจัย ตลอดจนมาตรการรับมือของพัฒนาโลจิสติกส์ประเทศไทย-จีน และในมุมมองของข้อจำกัดในการพัฒนาโลจิสติกส์ไทย-จีนและตามทฤษฎีที่เกี่ยวข้องของเศรษฐศาสตร์โลจิสติกส์ เสนอให้ประเทศไทย-จีน และประเทศเพื่อนบ้านของไทยและจีนมีความก้าวหน้าและกระชับความร่วมมือ ระบบทรัพยากรบุคคล มุ่งส่งเสริมการพัฒนาโลจิสติกส์ระหว่างไทยกับจีน

Chen JiangTao & Zhou YanFei (2020) ศึกษาเรื่อง The Research on the Countermeasures of Third-Party Logistics Supporting the Development of Cross-border E-commerce ได้วิเคราะห์การพัฒนาอย่างรวดเร็วของอีคอมเมิร์ซข้ามพรมแดนได้นำตลาดกว้างสำหรับธุรกิจ 3PL และธุรกิจ 3PL กำลังเผชิญทั้งโอกาสและความท้าทาย ตลาดต่างประเทศเป็นข้อจำกัดที่สำคัญสำหรับการพัฒนาธุรกิจ 3PL ธุรกิจ 3PL ต้องเสริมสร้างการสร้างสรรค์โครงสร้างพื้นฐานและระบบการดำเนินงานบริการและแก้ไขปัญหาที่พบในการพัฒนาอีคอมเมิร์ซข้ามพรมแดนค่อย ๆ และให้การสนับสนุนการพัฒนาอีคอมเมิร์ซข้ามพรมแดน ในขั้นตอนนี้ระดับโดยรวมของธุรกิจ 3PL ดีขึ้น แต่ยังมีปัญหาความเสียหายของผลิตภัณฑ์จำนวนมากในการเชื่อมโยงโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ ค่าใช้จ่ายในการส่งคืนและแลกเปลี่ยนยังคงสูง ระบบโลจิสติกส์สำหรับผลิตภัณฑ์พิเศษก็ต้องการเช่นกัน ที่จะปรับปรุงและระดับของการก่อสร้างคลังสินค้าในต่างประเทศไม่สม่ำเสมอ ขาดการจัดการที่ประณีตเพื่อตอบสนองต่อปัญหาเหล่านี้จำเป็นต้องปรับปรุงมาตรฐานของบรรจุภัณฑ์สินค้าโภคภัณฑ์ บริษัทโลจิสติกส์เพื่อให้บริการมูลค่าเพิ่มขึ้นและแลกเปลี่ยน การจำแนกประเภทผลิตภัณฑ์ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงการปรับตัวในการขนส่งสินค้าโภคภัณฑ์ และการอัปเดตอัจฉริยะของการจัดการคลังสินค้าในต่างประเทศ ปรับปรุงระดับของธุรกิจ 3PL

Zhang NaiLi (2017) ศึกษาเรื่อง The SWOT Analysis of Thailand Third-Party Logistics Enterprise -----A Case Study of Trans Distributor ได้สรุปการวิเคราะห์ SWOT ของการพัฒนาธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ของประเทศไทย ได้แก่ จุดแข็งของการพัฒนาธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ของประเทศไทย มี 4 ด้าน จุดแข็งที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ที่สะดวก จุดแข็งขององค์กรที่ปรับให้เข้ากับท้องถิ่น การเริ่มธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ล่าช้า ประสิทธิภาพขั้นสูงของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่



3 ที่ตีที่สามารถนำมาใช้ได้ ข้อสุดท้าย คือ จุดแข็งของนโยบายกับจุดแข็งการรวมทรัพยากร จุดอ่อนของการพัฒนาธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ของประเทศไทย มี 4 ด้าน บริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ของประเทศ การให้บริการอย่างเดียว คุณภาพบริการเดียวกันระหว่างบริษัทขึ้นเดียวกัน บริการเสริมที่จำกัด บริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ของประเทศส่วนใหญ่เป็นขนาดเล็กหรือกลาง (SMEs) ไม่สามารถแข่งขันในตลาดต่างประเทศได้ มาตรฐาน การจัดระบบ การให้ข้อมูล และการสร้างเครือข่ายของการจัดการโลจิสติกส์ที่บริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ของประเทศ อยู่ในระดับต่ำ มีพรสวรรค์ด้านโลจิสติกส์มืออาชีพจำนวนหน่วย แนวคิดการจัดการคนเก่งนั้นล้ำหลังโอกาสที่ได้พบในการพัฒนาธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ของประเทศไทย ด้านหนึ่งการเพิ่มขึ้นของการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจและการค้าระหว่างประเทศจะทำให้เกิดความต้องการด้านโลจิสติกส์มากขึ้น และข้อกำหนดสำหรับบริษัท โลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ที่เป็นมืออาชีพจะสูงขึ้นเรื่อย ๆ สิ่งนี้จะกระตุ้นให้บริษัทโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ของไทยปรับปรุงประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์และระดับการบริการอย่างมืออาชีพและพัฒนาบริการด้านโลจิสติกส์ อเนกประสงค์และปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันหลัก ในทางกลับกันตลาดบริการโลจิสติกส์ที่เปิดกว้างมากขึ้นจะช่วยให้บริษัทและบุคลากรคุณภาพสูงสามารถไหลเข้ามาในประเทศไทยได้มากขึ้น ซึ่งเอื้อต่อบริษัทขนส่งภายนอกของประเทศไทยในการเรียนรู้ประสบการณ์การจัดการด้านโลจิสติกส์ขั้นสูงจากบริษัทต่างประเทศที่มีชื่อเสียง และนอกจากนี้ ยังเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความสามารถและการฝึกอบรมผู้มีความสามารถด้านโลจิสติกส์ในท้องถิ่น นอกจากนี้ เพื่อที่จะสร้างประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ และศูนย์กลางธุรกิจในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ รัฐบาลจะปรับปรุงระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านโลจิสติกส์และการขนส่งอย่างจริงจังและบูรณาการเข้ากับระบบโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ ขณะเดียวกันจะดึงดูดการลงทุนในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและการเติบโตของบริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 อย่างมืออาชีพอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และอุปสรรคที่ได้พบในการพัฒนาธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ของประเทศไทย บริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ในยุคใหม่ก็เผชิญกับอุปสรรคมากขึ้นเช่นกัน ในอีกด้านหนึ่งยิ่งตลาดบริการโลจิสติกส์เปิดกว้างมากขึ้น หมายถึง การแข่งขันในตลาดที่ดุเดือดและการเข้ามาของบริษัทผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 จากต่างประเทศที่ยอดเยี่ยมเข้ามาในประเทศไทยก็จะสามารถยึดตลาดโลจิสติกส์ในท้องถิ่นได้อย่างแน่นอนเมื่อเทียบกับบริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ในต่างประเทศที่ก้าวหน้า บริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ของไทยส่วนใหญ่มีขนาดเล็กและขนาดกลาง มีความแข็งแกร่งทางการเงินที่อ่อนแอ ฟังก์ชันโลจิสติกส์เดียว ความสม่ำเสมอของบริการระดับสูง การแข่งขันหลักต่ำ และพวกเขาไม่สามารถด้านทานราคาได้อย่างมีประสิทธิภาพ การแข่งขันจากคู่ค้าต่างประเทศและไม่สามารถให้บริการที่มีมูลค่าเพิ่มที่หลากหลายและเป็นส่วนตัวได้ในราคาเดียวกัน ปัจจัยเหล่านี้จะทำให้บริษัทตัวแทนผู้

ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ของไทย มีแนวโน้มที่จะล้มละลายหรือควมรวมกิจการขนาดใหญ่ เมื่อการแข่งขันในตลาดทวีความรุนแรงขึ้น ซึ่งจะไม่เอื้อต่อความมั่นคงของตลาดโลจิสติกส์ของไทยและการพัฒนาท้องถิ่นในระยะยาวและมีสุขภาพดี

## 2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาการพัฒนากลยุทธ์ของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดในการวิจัย โดยดัดแปลงจากรายงานวิจัยของ วิไลลักษณ์ มาพิทักษ์ (2559) ที่ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าระหว่างประเทศแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร และอริศรา ผลวิจิตร (2560) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนทางธุรกิจของบริษัทโลจิสติกส์ในภาคกลางของประเทศไทย นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ใช้โมเดล PESTEL เป็นตัวแปรอิสระ โดยจากรายงานวิจัยของ Chen KangTai (2016) ที่ได้ศึกษาเรื่อง Research On The Marketing Strategy Of The Third Party Logistics Enterprises In Thailand Based On 7ps Theory แล้วกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้

ตัวแปรอิสระ ได้แก่

1. ด้านข้อมูลทั่วไปของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย ประกอบด้วย ประวัติการก่อตั้งและการดำเนินการ จำนวนลงทุน จำนวนพนักงาน คุณวุฒิการศึกษาและคุณสมบัติของการคัดเลือกผู้จัดการและพนักงานทั่วไป และข้อมูลทั่วไปการก่อตั้ง

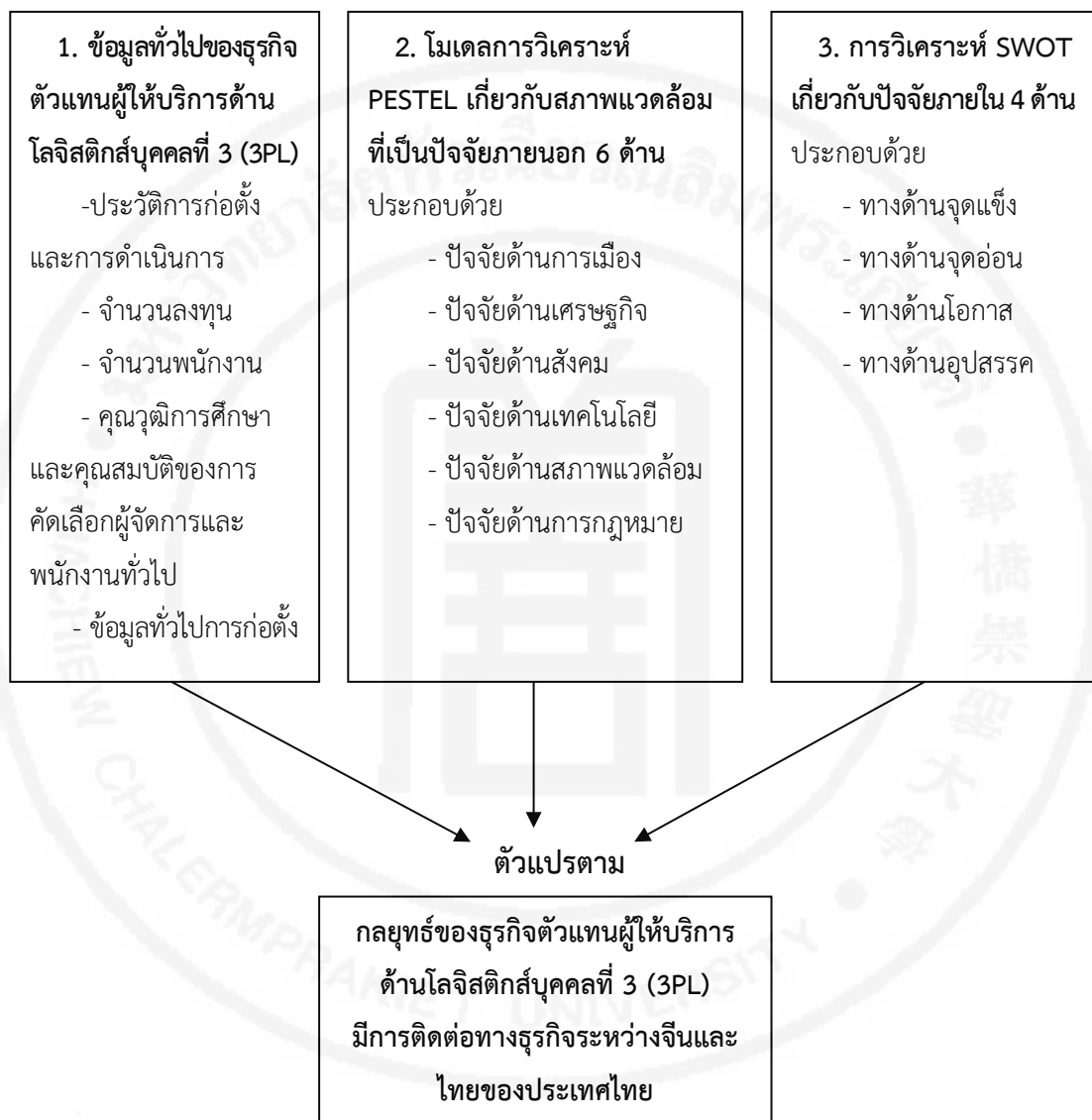
2. โมเดลการวิเคราะห์ PESTEL เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยภายนอก 6 ด้าน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการเมือง (Political) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic) ปัจจัยด้านสังคม (Social) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (Environment) และปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal)

3. การวิเคราะห์ SWOT เกี่ยวกับปัจจัยภายใน 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านจุดแข็ง ด้านจุดอ่อน ด้านโอกาส และด้านอุปสรรค

ตัวแปรตาม กลยุทธ์ของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย

## แผนภูมิที่ 6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ตัวแปรอิสระ



### บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย

เนื้อหาของบทนี้เป็น การอธิบายถึงวิธีระเบียบการวิจัยสำหรับการศึกษากลยุทธ์ของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) กรณีศึกษา : บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยเป็นวิธีที่นักวิจัยใช้ในการกำหนดหรือจัดการกับปัญหา จุดประสงค์เฉพาะ คือ เพื่อศึกษาลักษณะเฉพาะหรือพฤติกรรมของวัตถุประสงค์ในเชิงลึกและสำรวจเพิ่มเติมถึงสาเหตุของการเกิดขึ้นของวัตถุประสงค์ และได้มีการศึกษาข้อมูลจากตำราวิทยานิพนธ์และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยใช้แบบสัมภาษณ์ (Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยมีรายละเอียดการดำเนินงานดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การทดสอบความแม่นยำและความเชื่อถือของเครื่องมือ
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด โดยบริษัทนี้มีทั้งหมด 258 คน และ 16 สาขาในประเทศจีน ไทย พม่า และลาว แต่ผู้วิจัยจะศึกษากลยุทธ์ของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย ดังนั้น ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้มีเพียง 10 สาขาในประเทศจีน และไทยเท่านั้น โดยใช้ประชากรทั้งหมด จำนวน 181 คน ไม่รวมกับสาขาอยู่ในประเทศพม่าและลาว รายละเอียดดังในตารางที่ 4 และ 5

ตารางที่ 4 จำนวนประชากรของสาขาบริการในประเทศไทย

สาขาบริการในประเทศไทย	สำนักงานใหญ่ จังหวัดสมุทรสาคร	สาขาบริการ		
		วงเวียนใหญ่	ตลาดไท	แหลมฉบัง
บัญชี	4	1	1	2
การบริหารลูกค้า	8	4	4	4
การขนส่ง	10	8	7	8
การบริการคลังสินค้าและบรรจุภัณฑ์	6	4	4	5
การจัดซื้อ	1	1	1	1
<b>รวม</b>	<b>29</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>20</b>

ตารางที่ 5 จำนวนประชากรของสาขาบริการในประเทศจีน

สาขาบริการ ในประเทศจีน	เมือง					
	กวางโจว	ยี่วู	เซินเจิ้น	เฉิ่นไห่	เสิ่นชาน	เซี่ยเหมิน
บัญชี	2	2	2	2	2	2
การบริหารลูกค้า	3	2	2	2	2	2
การขนส่ง	5	7	3	3	4	3
การบริการคลังสินค้าและ บรรจุภัณฑ์	12	10	7	6	6	6
การจัดซื้อ	0	0	0	0	0	0
<b>รวม</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>13</b>

### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้จะศึกษากลยุทธ์ของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย โดยการสุ่มตัวอย่างเพื่อการวิจัยครั้งนี้ กำหนดให้เป็นผู้บริหาร บุคคลที่มีตำแหน่งในระดับหัวหน้าของหน่วยงาน หรือระดับรองลงมาสามารถตอบได้ว่าในช่วงดำเนินงานได้พบปัญหาอะไร สามารถเสนอวิธีที่ปรับปรุงได้ และสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาและกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนได้ ดังนั้น การศึกษาวิจัยได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 53 ตัวอย่าง โดยกลุ่มตัวอย่างของสาขาบริการในประเทศไทย มีจำนวน 23 กลุ่มตัวอย่าง และกลุ่มตัวอย่างของสาขาบริการในประเทศจีน มีจำนวน 30 กลุ่มตัวอย่าง รายละเอียดดังในตารางที่ 6 กับ 7

ตารางที่ 6 จำนวนกลุ่มตัวอย่างของสาขาบริการในประเทศไทย

สาขาบริการ ในประเทศไทย	สำนักงานใหญ่ จังหวัดสมุทรสาคร	สาขาบริการ			รวมกัน
		วงเวียนใหญ่	ตลาดไท	แหลมฉบัง	
ผู้จัดการทั่วไปของสาขา	2	1	1	1	5
บัญชี	1	0	0	1	2
การบริหารลูกค้า	1	1	1	1	4
การขนส่ง	1	1	1	1	4
การบริการคลังสินค้าและบรรจุภัณฑ์	1	1	1	1	4
การจัดซื้อ	1	1	1	1	4
รวมกัน	7	5	5	6	23

ตารางที่ 7 จำนวนกลุ่มตัวอย่างของสาขาบริการในประเทศจีน

สาขาบริการ ในประเทศจีน	เมือง						รวมกัน
	กวางโจว	ยี่วู	เซินเจิ้น	เฉิ่นไห่	เสิ่นชาน	เซี่ยเหมิน	
ผู้จัดการทั่วไปของสาขา	1	1	1	1	1	1	6
บัญชี	1	1	1	1	1	1	6
การบริหารลูกค้า	1	1	1	1	1	1	6
การขนส่ง	1	1	1	1	1	1	6
การบริการคลังสินค้าและ บรรจุภัณฑ์	1	1	1	1	1	1	6
การจัดซื้อ	0	0	0	0	0	0	0
รวมกัน	5	5	5	5	5	5	30

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล

ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือแบบการสัมภาษณ์ (Interview) ในการวิจัยนี้ โดยมีการสัมภาษณ์ 2 แบบ คือ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) และการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Group interview) โดยมีรายละเอียด 2 แบบ ดังนี้

#### 3.2.1 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview)

การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) เป็นการสัมภาษณ์โดยผู้สัมภาษณ์สามารถควบคุมจังหวะ เนื้อหาการซักถาม และมีการจัดลำดับก่อน-หลัง เพื่อให้การสัมภาษณ์นั้นเป็นไปอย่างมีระบบ ในส่วนนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์ คือ ประธานของสำนักงานใหญ่และผู้จัดการทั่วไปของสาขา จำนวน 11 ตัวอย่าง ซึ่งผู้วิจัยทำการปรับปรุงขึ้นเพื่อให้ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ โดยแบ่งคำถามออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

## 1) คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกิจการ

1.1) เป็นคำถามเกี่ยวกับประวัติการก่อตั้งและการดำเนินการของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด

1.2) เป็นคำถามเกี่ยวกับจำนวนลงทุนของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัดทั้งหมดเท่าไร

1.3) เป็นคำถามเกี่ยวกับจำนวนพนักงานของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด

1.4) เป็นคำถามเกี่ยวกับคุณวุฒิการศึกษาและคุณสมบัติของการคัดเลือกผู้จัดการและพนักงานทั่วไปเป็นอย่างไร

1.5) เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปการก่อตั้งของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด

## 2) คำถามเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยภายนอก 6 ด้าน ของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ดังนี้

2.1) Political เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านการเมือง มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทที่ให้บริการโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ในประเด็นที่เกี่ยวข้องอะไรบ้าง

2.2) Economic เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อวิธีการเลือกกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด อย่งไร

2.3) Social เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านสังคม โดยมีผลกระทบต่อรูปแบบการพัฒนาของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด อย่งไรบ้าง

2.4) Technological เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี โดยการพัฒนาเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence technology) อย่างรวดเร็วที่มีผลกระทบต่อวิธีการทำงานเพื่อมีประสิทธิภาพมากขึ้นของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด อย่งไรบ้าง

2.5) Environmental เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม โดยได้พบภัยธรรมชาติและโรคระบาด ซึ่งส่งผลกระทบต่อปรับปรุงโครงสร้างของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด อย่งไร

2.6) Legal เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านกฎหมาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อวิธีการเลือกกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาที่เหมาะสมของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด อย่งไร

### 3) คำถามเกี่ยวกับปัจจัยภายใน 4 ด้าน ของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ดังนี้

3.1) จุดแข็ง (Strengths) เป็นคำถามเกี่ยวกับจุดแข็งของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัดที่สามารถสู้ได้ในการแข่งขันระดับเดียวกันของบริษัทที่ให้บริการโลจิสติกส์บุคคลที่ 3

3.2) จุดอ่อน (Weaknesses) เป็นคำถามเกี่ยวกับจุดอ่อนของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัดที่ในการขยายและพัฒนา

3.3) โอกาส (Opportunities) เป็นคำถามเกี่ยวกับได้โอกาสที่การขยายและพัฒนาของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัดที่สามารถสู้ได้ในการแข่งขันระดับเดียวกันของบริษัทที่ให้บริการโลจิสติกส์บุคคลที่ 3

3.4) อุปสรรค (Threats) เป็นคำถามเกี่ยวกับอุปสรรคต่อการพัฒนาบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด

#### 3.2.2 การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Group interview)

การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Group interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่ใช้ในกรณีที่มีผู้สมัครจำนวนมาก โดยใช้คำถามที่มีการกำหนดประเด็นหรือวัตถุประสงค์เพื่อชักจูงให้เกิดความคิดและการตัดสินใจ ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถที่จะตอบโต้และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้สัมภาษณ์ได้ ในส่วนนี้ผู้ให้สัมภาษณ์คือ ตัวอย่างของสาขาประเทศไทยกับประเทศจีน จำนวน 53 ตัวอย่าง โดยประธานของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด เป็นประธานในการสัมภาษณ์กลุ่ม หัวข้อสัมภาษณ์ คือ กลยุทธ์ในการพัฒนาของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด มีรายละเอียดดังนี้

1) เชิญชวนคุณเเยอร์เป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม เพราะคุณเเยอร์เป็นประธานของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ที่มีประสบการณ์ในการประชุมประจำปีของทุกปีที่สามารถเชิญชวนให้ทุกคนมีส่วนร่วมและกล้าที่จะเสนอความเห็นและยังคงรักษาเป้าหมายของการวิจัยนั้นได้

2) การวางคำถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไขปัญหาจากการดำเนินธุรกิจที่เหมาะสมให้ตรงประเด็นหัวข้องานวิจัย โดยคำถามประกอบด้วย คำถามเริ่มต้นที่ช่วยให้ผู้เข้าร่วมรู้สึกคุ้นเคยกับหัวข้อ คำถามวิจัยช่วยให้ผู้วิจัยได้คำตอบตามที่ต้องการ และคำถามสิ้นสุดที่ช่วยให้แน่ใจว่าไม่มีอะไรผิดพลาดหรือหลุดรอด

3) จำนวนคำถามไม่ควรมีมากเกินไปและระยะเวลาในการทำการสนทนากลุ่มไม่ควรเกิน 90 นาที เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสามารถมีสมาธิกับคำถามได้ เพื่ออำนวยความสะดวกในการบันทึกของผู้วิจัย และหลีกเลี่ยงไม่ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เบื่อหน่าย โดยรับรองความเที่ยงธรรมของการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม



### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลตามลำดับดังนี้

1) การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ทราบถึงข้อมูลเกี่ยวกับระดับการพัฒนาโลจิสติกส์โดยรวมของประเทศไทย ได้วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนตลอดจนโอกาสและอุปสรรคที่ได้ของการพัฒนาอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้ารวบรวมข้อมูลพื้นฐานจากเว็บไซต์อย่างเป็นทางการ หนังสือและเอกสารทางด้านวิชาการ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยได้ตรงที่สุด

2) การสำรวจข้อมูลพื้นฐาน (Household census) เป็นการสำรวจข้อมูลพื้นฐานให้ทราบถึงการประกอบการและกลุ่มตัวอย่างโดยติดต่อประธานบริษัท ทีพีไอเอ็มพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัยถึงผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการแผนกบัญชี ทั้ง 10 สาขา เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3) การสัมภาษณ์ (Interview) วิจัยครั้งนี้ใช้การสัมภาษณ์เพื่อป้องกันมิให้บุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูลเกิดความกังวลใจในการตอบคำถามซึ่งอาจมีผลต่อความน่าเชื่อถือของข้อมูลได้ โดยผู้วิจัยได้แบ่งการสัมภาษณ์ออกเป็น 3 แบบ คือ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) การสัมภาษณ์แบบแพนเนล (Panel interview) และการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Group interview) ได้แก่

การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) โดยการสร้างแนวคำถามอย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า ซึ่งข้อคำถามต่าง ๆ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์และความเหมาะสมเพื่อให้แน่ใจว่าคำถามเดียวกันที่ปรากฏในลำดับเดียวกันนั้นถูกนำเสนออย่างถูกต้องสำหรับผู้ตอบแต่ละคนเพื่อให้แน่ใจว่าคำตอบนั้นโดยทั่วไปเชื่อถือได้และเพื่อให้แน่ใจว่ากลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันหรือช่วงเวลาการวัดที่ต่างกันนั้นเปรียบเทียบกันได้

การสัมภาษณ์แบบแพนเนล (Panel interview) ผู้วิจัยได้ข้อมูลมากขึ้นเนื้อหาเข้มข้นขึ้นในเวลาที่ยกจำกัดและมีคนมากขึ้นในการสัมภาษณ์แบบสนทนา ซึ่งลดความรู้สึกขี้ขังใจได้ง่าย คำตอบแบบข้ามประเภทระหว่างผู้สัมภาษณ์สามารถกระตุ้นซึ่งกันและกันได้ง่ายและสร้างแรงบันดาลใจความคิด

การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Group interview) ผู้วิจัยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์พูดคุยสนทนาแบบเป็นกันเองมากที่สุด โดยผู้วิจัยได้สังเกตการแสดงพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์จะเป็นไปอย่างธรรมชาติ ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริง เช่น สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป วิถีชีวิตประจำวันของพนักงาน

### 3.4 การทดสอบความแม่นยำและความเชื่อถือของเครื่องมือ

เพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้มีความถูกต้องเชื่อถือได้นั้นผู้วิจัยต้องดำเนินการตรวจสอบไปพร้อม ๆ กับการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลจากการเก็บข้อมูลภาคสนาม โดยนำข้อมูลดังกล่าวมาตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการดังนี้

### 3.4.1 การตรวจสอบข้อมูลสามเส้า

การตรวจสอบข้อมูลสามเส้าเพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ สทนากลุ่ม มีความถูกต้องหรือไม่ด้วยวิธีการตรวจสอบในด้านเวลา สถานที่ และบุคคล พิจารณาว่าถ้าต่างเวลา ต่างสถานที่แล้วข้อมูลยังเหมือนเดิมหรือไม่ และถ้าบุคคลที่ให้ข้อมูลเปลี่ยนไปข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่ เป็นการนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาเก็บให้เป็นระบบระเบียบ ให้ความหมายกับข้อมูล จัดหมวดหมู่ ความหมายของข้อมูล วิเคราะห์และสรุป รวบรวมความหมาย ซึ่งก่อนวิเคราะห์ควรมีการตรวจสอบ ความถูกต้องของข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1) การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data triangulation) จะเน้นตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ว่าเหมือนกันหรือไม่ หากทุกแหล่งพบข้อค้นพบเดียวกันข้อมูลที่ผู้วิจัยได้รับนั้นถูกต้อง

2) การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (Investigator triangulation) จะเน้นตรวจสอบข้อมูลจากนักวิจัยหรือผู้รวบรวมข้อมูล พบว่า มีความเหมือนหรือแตกต่างอะไรบ้าง หากผู้วิจัยหรือผู้รวบรวมข้อมูลทั้งหมด พบว่า ข้อค้นพบที่ได้รับนั้นถูกต้องโดยการยืนยันข้อมูลที่ได้รับจากผู้วิจัย

3) การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory triangulation) จะเน้นไปที่การสืบสวน สอดสวนว่า หากมีการใช้ทฤษฎีที่หลากหลายแล้วข้อมูลที่ได้จะไปในทิศทางเดียวกันหรือคนละทิศทาง หากผู้วิจัยพบว่าไม่ว่าจะใช้ทฤษฎีใดก็ตาม การค้นพบเดียวกันบ่งชี้ว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้รับนั้นถูกต้อง

### 3.4.2 การตรวจสอบความครบถ้วนและคุณภาพของข้อมูล

1) นำแบบสัมภาษณ์ที่ร่างขึ้นนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตร ด้านวิชาการ และพร้อมสรุปย่อถึงตัวแปรและวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญใช้ประกอบการตรวจสอบประเมินความครบถ้วนถูกต้องของเนื้อหาและโครงสร้างของข้อคำถาม (Content validity) โดยวิธีวิเคราะห์ข้อคำถามและพิจารณาประเมินให้ค่าคะแนนเพื่อตรวจสอบดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence Index หรือ IOC) จากสูตร (Rovinelli, R. J & Hambleton, R. K. 1977 : 49-60)

ให้ +1 คะแนน เมื่อเห็นว่าสอดคล้อง

ให้ 0 คะแนน เมื่อเห็นว่าไม่แน่ใจ

ให้ -1 คะแนน เมื่อเห็นว่าไม่สอดคล้อง

โดยใช้สูตรการหาค่า IOC คือ  $IOC = \frac{\sum R}{N}$

IOC หมายถึง ค่าดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$  หมายถึง ผลรวมของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N หมายถึง จำนวนของผู้เชี่ยวชาญ

2) หลังจากได้รับการประเมินแบบสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญมาทำการปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ตามข้อเสนอแนะที่มีของแต่ละคนจนครบถ้วนทุกข้อคำถาม

3) นำข้อมูลการประเมิน (ค่าคะแนนการประเมิน) มาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (IOC) โดยทำตารางการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องและพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ซึ่งโดยทั่วไปจะถือว่าข้อคำถามนั้นมีความตรงตามเนื้อหา มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดของตัวแปรได้ ผลค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามได้เท่ากับ 0.968

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลทางผู้วิจัยเก็บรวบรวมมาได้นั้นผ่านการสัมภาษณ์ความสมบูรณ์ ผู้วิจัยได้ตรวจคำตอบข้อมูลเพื่อให้ตรงกับวัตถุประสงค์การวิจัยและให้ได้ข้อมูลอย่างครบถ้วนสมบูรณ์และมีความน่าเชื่อถือ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) และการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Group interview) โดยผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ในเบื้องต้นไปพร้อม ๆ กับการเก็บข้อมูลในแต่ละครั้งที่เก็บจะบันทึกข้อมูลอย่างละเอียดข้อมูลที่ได้โดยการตรวจแบบคำถาม ข้อมูลในการวิจัยกระทำไปพร้อม ๆ กับการเก็บข้อมูลซึ่งเป็นคำตอบทันที ในช่วงของการวิเคราะห์ข้อมูลจะวิเคราะห์เป็นระยะ ๆ จนสู่ขั้นตอนการสรุปผล ก่อนการวิเคราะห์จะตรวจคำตอบอีกครั้งหนึ่งเพื่อให้คำตอบที่ถูกต้องครบถ้วนสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่

1. ทบทวนข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์
2. ทบทวนวัตถุประสงค์งานวิจัยและแบบคำถามงานวิจัยเพื่อเป็นหลักในการหาคำตอบ
3. จัดสรรกลุ่มข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ (Categorize information) ตามประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา รวมทั้งประเด็นอื่นเพิ่มเติมที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยใช้วิธีการ Coding
4. จัดรูปแบบ ความสัมพันธ์ และเชื่อมโยงของข้อมูลในแต่ละส่วนที่ได้จากการสัมภาษณ์
5. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยพิจารณารูปแบบ ความสัมพันธ์เชื่อมโยง รวมถึงการเปรียบเทียบทฤษฎีเพื่ออธิบายข้อมูลที่พบจากการสัมภาษณ์

### 3.6 ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย

โดยมีระยะเวลาเริ่มการรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือนธันวาคม 2563

## บทที่ 4 ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์ของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 กรณีศึกษา : บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือแบบการสัมภาษณ์ (Interview) กับผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยมีการสัมภาษณ์ 2 แบบ คือ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) และการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Group interview) โดยมีแนวคำถามการวิจัยที่มีรายละเอียดของคำถามเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย ซึ่งคำถามประกอบด้วย ประเด็นทางด้าน สภาพแวดล้อมจากมุมมองของการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมายในการพัฒนาธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 และจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคในการดำเนินธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 และกลยุทธ์ ที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากมุมมองของการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และกฎหมายของการพัฒนาของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย
2. ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคในการพัฒนาของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย
3. ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย

โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเรียงลำดับตามวัตถุประสงค์การวิจัยและขั้นตอนการวิจัยดังนี้

### 4.1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด

#### 4.1.1 ประวัติการก่อตั้งและการดำเนินการของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด

ผลจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง พบว่า บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด (สำนักงานใหญ่) ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2546 ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร เป็นผู้บริหารงานทางด้านโลจิสติกส์แบบมีอาชีพ มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี และบริการขนส่งทางรถและทางเรือ แต่ขาดบริการขนส่งทางอากาศ โดยเลือกกลยุทธ์ที่พันธมิตรกับบริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 อื่น ๆ สามารถแก้ไขปัญหาที่ขาดบริการขนส่งทางอากาศได้

“...เรามุ่งเน้นด้านขนส่งเป็นหลัก การบริการของเรามีความสะดวกรวดเร็ว ปลอดภัย เพราะบริษัทเรามีทีมงานที่มีคุณภาพ...” (YE XILA. 2564)

#### 4.1.2 จำนวนลงทุนของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง

ผลจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง พบว่า บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด มีมูลค่าตลาดเกือบ 300 ล้านบาท ครบรอบ 10 ปี ในปี พ.ศ. 2557 ศูนย์กระจายสินค้าบางกอกโลจิสติกส์ซึ่งลงทุน 200 ล้านบาท ได้ถูกนำมาใช้อย่างยิ่งใหญ่อุปโภคพื้นที่ 10,000 ตารางเมตร และได้รับการปรับปรุงอย่างมีนัยสำคัญในสำนักงานบริหารและคลังสินค้า โดยเลือกกลยุทธ์ วิธีการทางธุรกิจที่หลากหลาย

“...โอกาสมีไว้สำหรับคนที่พร้อม เราเพิ่มการลงทุนในการสร้างศูนย์กระจายสินค้าด้านโลจิสติกส์เพื่อไม่ให้ถูกจำกัดโดยสังคมที่กำลังพัฒนาอย่างรวดเร็ว...” (YE XILA. 2564)

#### 4.1.3 จำนวนพนักงานของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง

ผลจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง พบว่า บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด มีพนักงานทั้งหมด 258 คน และ 16 สาขาในประเทศจีน ประเทศไทย ประเทศพม่า และประเทศลาว และทุกสาขามีโครงสร้างองค์กรในการบริหารแบบแบ่งตามสายงานหลัก แบ่งออกเป็น 5 แผนก ได้แก่ แผนกบัญชี แผนกบริการลูกค้า แผนกการขนส่ง แผนกการบริการคลังสินค้าและบรรจุภัณฑ์ และแผนกการจัดซื้อ โดยเลือกกลยุทธ์ที่สร้างความแตกต่างของตลาด

“...บริษัทเรายืนยันในการบริการลูกค้าและทัศนคติเป็นอันดับแรก และให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการฝึกฝนและการประยุกต์ใช้ความสามารถ...” (YE XILA. 2564)

#### 4.1.4 คุณวุฒิการศึกษาและคุณสมบัติของการคัดเลือกผู้จัดการและพนักงานทั่วไปของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง

ผลจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง พบว่า คุณวุฒิการศึกษาและคุณสมบัติของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง เลือกผู้จัดการและพนักงานทั่วไปแต่ละแผนกไม่เหมือนกัน ข้อกำหนดหลักในการรับสมัครสำหรับแผนกบัญชี แผนกการจัดซื้อ และแผนกบริการลูกค้า คือ ผู้หญิงที่จบสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องและอย่างน้อยจบปริญญาตรี และการรับสมัครสำหรับแผนกบริการลูกค้าอย่างน้อยต้องพูดได้ 2 ภาษา ผู้จัดการควรมีประสบการณ์การทำงานอย่างน้อย 5 ปี และมีความสามารถในการจัดการประชาสัมพันธ์ที่ดี แต่แผนกการขนส่งกับแผนกการบริการคลังสินค้าและบรรจุภัณฑ์ไม่มีข้อกำหนดเรื่องการศึกษาและสาขาวิชา โดยส่วนใหญ่จะต้องเป็นผู้ชาย ประสบการณ์อย่างน้อย 2 ปี และมีความสามารถการใช้งานคอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐานโดยเลือกกลยุทธ์ที่สร้างความแตกต่างของการบริการ

“...แม้ว่า 70% ของพนักงานในบริษัทของเราสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี แต่มีพนักงานเพียง 18% ที่สำเร็จการศึกษาจากสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการโลจิสติกส์...” (YE XILA. 2564)

#### 4.1.5 ข้อมูลทั่วไปการก่อตั้งของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง

ผลจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง พบว่า ที่ตั้งของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง ทั้งหมดอยู่ในเมืองท่าและเมืองที่มีการค้านำเข้าและส่งออกที่พัฒนาอย่างดี โดยเลือกกลยุทธ์ที่การพันธมิตรกับลูกค้า

“...มีช่องว่างความต้องการขนาดใหญ่ในตลาดคลังสินค้าที่มีมาตรฐานสูง บริษัท ต่าง ๆ ควรพิจารณาอย่างรอบคอบเมื่อเลือกที่ตั้งเนื่องจากคลังสินค้าเป็นการดำเนินงานที่มีทรัพย์สินมากและพวกเขาไม่สามารถลงทุนอย่างสุ่มสี่สุ่มห้าได้เนื่องจากทรัพยากรหายาก ในการเลือกคลังสินค้าที่มีมาตรฐานสูง เราต้องพิจารณาปัจจัยสำคัญอย่างน้อย 8 ประการ ดังนี้ 1. ที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ 2. ข้อกำหนดในการจัดเก็บ 3. ค่าเช่า 4. ความพร้อมของแรงงาน ทักษะและต้นทุนแรงงาน 5. ถนนทางหลวง และกระแสจราจร 6. ใกล้เคียงสนามบิน สถานีรถไฟ และท่าเรือ 7. ปัจจัยทางการตลาดและสิ่งแวดล้อมในท้องถิ่น 8. ความพร้อมใช้งานและค่าใช้จ่ายของยูทิลิตี้...” (A Feng. 2564)

### 4.2 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1

#### 4.2.1 ปัจจัยทางการเมือง

ผลการวิเคราะห์จากเอกสารและการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง พบว่า ปัจจัยทางการเมืองของการพัฒนาของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย มีรายละเอียดดังนี้

โดยตรงจะส่งเสริมหรือขัดขวางต่อขนาดของตลาด สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและผลการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ซึ่งส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ของประเทศไทย

ในด้านการพัฒนาของความขัดแย้งทางการค้าระหว่างสหรัฐอเมริกากับจีนที่เป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น หลังมีการบรรลุข้อตกลงทางการค้าระยะแรกอย่างเป็นทางการจึงคาดว่าภาพรวมของเศรษฐกิจและปริมาณการค้าโลกในระยะต่อไปน่าจะปรับตัวดีขึ้นบ้าง

ในอีกด้านหนึ่งบรรดา 5 ประเทศกำลังพัฒนาที่สำคัญในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ประเทศไทยมีความขัดแย้งทางการเมืองที่เข้มข้นที่สุด การรัฐประหารที่มีความถี่สูงและการเปลี่ยนแปลง

พรรครัฐบาลอย่างต่อเนื่องเป็นเรื่องที่น่าตกใจ และสภาพแวดล้อมทางสังคมก็ปั่นป่วนเช่นกัน ในช่วง 82 ปี ระหว่างปี พ.ศ. 2475 ถึงปี พ.ศ. 2557 ประเทศไทยมีการรัฐประหาร 20 ครั้ง ท่ามกลางภูมิหลังทางการเมืองที่ปั่นป่วนเช่นนี้ สภาพแวดล้อมทางสังคมในประเทศไทยไม่มั่นคงทำให้ค่าเงินบาทอ่อนค่า โดยทำให้สภาพแวดล้อมมีการพัฒนาของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ไม่มั่นคงเช่นกัน โดยจะส่งผลต่อการเลือกตำแหน่งการตั้งรับกลยุทธ์ของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด

“...เพราะการรัฐประหารจะทำให้รถติดไม่เช่นนั้นถนนจะถูกปิด จึงไม่รับประกันความปลอดภัยส่วนบุคคลของพนักงานส่งของของเรา ดังนั้น ความไม่มั่นคงทางการเมืองจึงเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบริษัทของเรา...” (Lek. 2564)

“...ความไม่มั่นคงทางการเมืองก็จะนำไปสู่การลดค่าเงินบาท บริษัทของเราเป็นธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ระหว่างประเทศ ค่าเสื่อมราคาสกุลเงินลดรายได้ของบริษัท...” (Aom. 2564)

#### 4.2.2 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

ผลการวิเคราะห์จากเอกสารและการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง พบว่า ปัจจัยทางเศรษฐกิจของการพัฒนาของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย มีรายละเอียดดังนี้

เศรษฐกิจของประเทศไทยยังอยู่ในประเทศกำลังพัฒนาซึ่งนำไปสู่ระดับของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ในประเทศไทยยังอยู่ในระยะกลางของโลกซึ่งทำให้การเติบโตของอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ในประเทศไทย แผนโลจิสติกส์ระดับภูมิภาค การจัดสรรทรัพยากร และการปรับปรุงระดับเศรษฐกิจล้วนอยู่ในสถานะที่ไม่สมดุล แม้ว่ารากฐานทางเศรษฐกิจที่ล้ำหลังจะทำให้อุปกรณ์โลจิสติกส์พื้นฐานที่สุดไม่ทันสมัยใหม่ ๆ ต้นทุนด้านโลจิสติกส์สูงเกินไป และไม่สามารถติดตามกระบวนการทั้งหมดของการขนส่งวัสดุได้ ในปัญหาเหล่านี้จะจำกัดการพัฒนาของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ของประเทศไทย แต่ประเทศไทยเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่ที่สำคัญในอาเซียนและเป็นประเทศที่มีเศรษฐกิจใหญ่เป็นอันดับสองในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ รองจากสิงคโปร์ และประเภทเศรษฐกิจของไทยรองจากการส่งออก ดังนั้น สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของประเทศไทยยังให้ช่องว่างที่การพัฒนาสำหรับการพัฒนาที่ครบถ้วนและการขยายขนาดของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัดได้ และขับเคลื่อนการเติบโตอย่างต่อเนื่องของโลจิสติกส์โดยรวมและความต้องการทางการค้า

ดังนั้น บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ได้จากผลกระทบของปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ โดยสร้างความร่วมมือกับบริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 อื่น ๆ จากประเทศจีนที่มีความเข้มแข็ง ความร่วมมือในแนวนอนควรมีความเข้มแข็ง (Horizontal Cooperation) และควรจัดตั้งพันธมิตรความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ เพื่อลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์และปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยจะส่งผลต่อการเลือกตำแหน่งการแข่งขันกลยุทธ์ของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด

“...เนื่องจากประเทศไทยยังคงเป็นประเทศกำลังพัฒนาระดับความทันสมัยของคลังสินค้าและระดับการกระจายสินค้าจึงไม่สูง บริษัทของเราจะสร้างความร่วมมือกับบริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 อื่น ๆ สำหรับปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ของเรา...” (Fang ZaiXing, 2564)

#### 4.2.3 ปัจจัยทางสังคม

ผลการวิเคราะห์จากเอกสารการและสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง พบว่า ปัจจัยทางสังคมของการพัฒนาของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย มีรายละเอียดดังนี้

ธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทยได้จากผลกระทบของปัจจัยทางด้านสังคม ได้กำหนดแหล่งที่มาของลูกค้าคือ ชาวไทยเชื้อสายจีน (ชาวจีนที่เกิดในประเทศไทยและเป็นเชื้อสายของผู้อพยพชาวจีน หรือชาวจีนโพ้นทะเล คนไทยเชื้อสายจีน) มีประมาณ 10 ล้านคน ในประเทศไทย ดังนั้น ลูกค้าหลักของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด คือ ชาวไทยเชื้อสายจีนที่ดำเนินการค้าระหว่างจีนและไทยในประเทศไทยหรือชาวจีนที่ศึกษาและทำงานในประเทศไทย แม้ว่าจะมีแหล่งลูกค้าที่แน่นอน แต่ก็จำกัดลูกค้าประเภทอื่นด้วย เมื่อสูญเสียแหล่งลูกค้าโดยประจำแล้วจะส่งผลเสียต่อการพัฒนาบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด

โดยรวมความก้าวหน้าทางสังคมทำให้แนวความคิดบริโภคของผู้คนเปลี่ยนไป ตัวอย่างเช่น การพัฒนาการช้อปปิ้งออนไลน์ได้เร่งการพัฒนาอีคอมเมิร์ซซึ่งในทางกลับกันได้เพิ่มความร่วมมือระหว่างธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 และบริษัทอีคอมเมิร์ซเพื่อให้พวกเขามีการกระจายสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพและสะดวก โดยจะส่งผลต่อการเลือกตำแหน่งการแข่งขันกลยุทธ์ของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด

“...นับตั้งแต่ก่อตั้งบริษัท เรามีลูกค้าที่ให้ความร่วมมือตลอดมา แหล่งที่มาลูกค้าหลักของบริษัทเราได้รับการกำหนดแล้วและการพัฒนา



ของบริษัทของเรายังถูกจำกัดโดยลูกค้า ลูกค้าที่หายไปจากตลาดอื่น  
...” (Wen Yuan. 2564)

#### 4.2.4 ปัจจัยทางเทคโนโลยี

ผลการวิเคราะห์จากเอกสารการและสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง พบว่า ปัจจัยทางเทคโนโลยีของการพัฒนาของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย มีรายละเอียดดังนี้

ธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทยได้จากผลกระทบของปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี โดยการพัฒนาเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence technology) อย่างรวดเร็วที่ทำให้วิธีการดำเนินงานเปลี่ยนไปมีประสิทธิภาพมากขึ้นและลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ได้

การดำเนินธุรกิจตามปกติของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 จำเป็นต้องพึ่งพาอุปกรณ์และเทคโนโลยีโครงสร้างพื้นฐานในคลังสินค้า การขนส่ง บรรจุกฎหมายและการจัดการสินค้า ข้อมูล การสื่อสาร ด้วยการพัฒนาเทคโนโลยีเหล่านี้ลูกค้าสามารถเข้าใจสถานะการขนส่งของสินค้าได้ตลอดกระบวนการ

ด้วยความตระหนักในความสำคัญของเทคโนโลยีของรัฐบาลไทยและสาธารณชนที่เพิ่มขึ้น เทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น เทคโนโลยี Internet of Things อีคอมเมิร์ซ บิ๊กดาต้า และคลาวด์คอมพิวติ้งในประเทศไทยกำลังพัฒนาอย่างรวดเร็ว ซึ่งทั้งหมดนี้มีบทบาทอย่างมากในการส่งเสริมการยกระดับอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ โดยทั่วไปแล้วสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีของประเทศไทยถึงแม้จะล่าช้าแต่ก็มีขนาดที่โตเร็วสามารถเพิ่มโอกาสที่มีตลาดใหม่ ดังนั้น จะส่งผลต่อการเลือกตำแหน่งรุกรานกลยุทธ์ของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด

“...บริษัทของเราใช้รถฟอร์คลิฟท์ในการขนย้ายสินค้า ซึ่งไม่เพียงแต่ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังช่วยลดจำนวนเจ้าหน้าที่จัดการ ซึ่งช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย...” (Xiao Mei. 2564)

“...ในการเชื่อมโยงการขนส่งการคมนาคมในพื้นที่จะสะดวกหรือไม่ กฎระเบียบว่าด้วยค่าผ่านทางสมเหตุสมผลหรือไม่ และการจราจรในเมืองจะราบรื่นหรือไม่ เป็นต้น จะส่งผลต่อคุณภาพการขนส่งและต้นทุนของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 บริษัทของเราได้พัฒนาแอปของตัวเอง แต่ละรายการมีบาร์โค้ดของตัวเองและติดตั้ง GPS บนรถแต่ละคัน ลูกค้าสามารถติดตามข้อมูลการขนส่งแบบเรียลไทม์ในแอป...” (A Chang. 2564)

“...วัฏจักรอิเล็กทรอนิกส์ที่คาดว่าจะทยอยฟื้นตัวในปีนี้ ส่วนหนึ่ง  
มาจากการเริ่มใช้ระบบ 5G ในหลายประเทศโดยคาดว่าจะเริ่มเห็น  
คำสั่งซื้อและการผลิตปรับตัวดีขึ้นชัดเจนประมาณช่วงกลางปี  
นี้...” (A Hong. 2564)

#### 4.2.5 ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม

ผลการวิเคราะห์จากเอกสารการและสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง พบว่า ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม  
ของการพัฒนาของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) ที่มีการติดต่อทางธุรกิจ  
ระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย มีรายละเอียดดังนี้

ธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) ที่มีการติดต่อทางธุรกิจ  
ระหว่างจีนและไทยของประเทศไทยได้จากผลกระทบของปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม โดยได้พบ  
ภัยธรรมชาติและโรคระบาดเพื่อปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมโดยรวม บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต  
แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ปรับปรุงโครงสร้างของตนเอง เช่น บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์  
ชิปปิ้ง จำกัด ได้รับผลกระทบจากการระบาดของ Covid-19 โรงงานผลิตที่มีความสัมพันธ์กับบริษัท  
ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด เช่น อาหารและการผลิตอื่น ๆ มีคำสั่งซื้อของลูกค้า  
ยกเลิกมากขึ้น โดยทำให้คำสั่งซื้อด้านโลจิสติกส์ของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง  
จำกัด ลดลง และมีความกดดันที่ครอบคลุมจากค่าเช่าคลังสินค้าในประเทศจีนที่มีราคาแพง เงินเดือน  
พนักงาน และภาษีที่ต้องชำระ เป็นต้น บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด  
ต้องการปรับปรุงเวลาที่ทำงานและสถานที่ที่ทำงาน นอกจากนี้ ยังส่งผลต่อวิธีการดำเนินงานอีกด้วย  
เวลาที่การมอบส่งสินค้าล่าช้า ในการใช้บริการทางถนนด้านโลจิสติกส์จะเพิ่มเวลาในการผ่านด่านศุลกากร  
และต้องการข้อมูลเพิ่มเติม ซึ่งใช้เวลานานกว่าการใช้บริการทางทะเลด้านโลจิสติกส์ต้องเปลี่ยนโฟกัส  
บริการของบริษัทด้วย

ในทางกลับกัน บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ได้รับผลกระทบ  
จากภัยธรรมชาติ จะเพิ่มการลงทุนประกันการขนส่งสินค้าเพื่อลดการสูญเสียในกรณีที่พบภัยธรรมชาติ  
ดังนั้น จะส่งผลต่อการเลือกตำแหน่งการตั้งรับกลยุทธ์ของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์  
ชิปปิ้ง จำกัด

“...ตอนนี้ถ้าลูกค้ามีของใหม่จะส่ง เราจะแนะนำลูกค้าใช้บริการทางเรือ  
นะคะ ตอนนี้ด่านศุลกากรจีนเหมือนนิ่งมาก เปิดจริงแต่ตู้ออกด่าน  
ศุลกากรจีนยากมาก แล้วตอนนี้รถสะสมที่จะออกด่านมากกว่า 2  
พันคันแล้ว โควิดในเวียดนามระบาดหนัก ทำให้คนขับที่จะเข้าออกด่าน  
ต้องตรวจโควิดเข้มข้น ขึ้นตอนก็เยอะขึ้นแล้วก็พวกตู้ที่โดนตรวจ

ขนส่งอื่นนะเจอของลิขสิทธิ์และของต้องห้ามเยอะ เจ้าหน้าที่เลยเข้มขึ้นอีก...” (SAI. 2564)

“...เมื่อสถานการณ์โรคระบาดรุนแรงขึ้น บริษัทจะปล่อยให้ฝ่ายบริการลูกค้าทำงานที่บ้าน แต่เงินเดือนจะลดลง 20%...” (Am. 2564)

“...ฉันจำได้ในปี ค.ศ. 2561 น้ำท่วมในประเทศเวียดนาม ประเทศลาว และประเทศไทย รถบรรทุกของเราพลิกคว่ำในแม่น้ำเนื่องจากน้ำท่วมในลาว โชคดีมาก ๆ คนขับไม่มีอันตราย แต่แต่สินค้าเสียหายหมดเลย บริษัทของเราต้องจ่ายค่าตอบแทนสูง...” (Jom. 2564)

#### 4.2.6 ปัจจัยทางกฎหมาย

ผลการวิเคราะห์จากเอกสารการและสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง พบว่า ปัจจัยทางกฎหมายของการพัฒนาของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย มีรายละเอียดดังนี้

บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด จากผลกระทบของปัจจัยทางด้านกฎหมาย สภาพแวดล้อม การแข่งขัน และความตระหนักรู้ด้านกฎหมายของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องพร้อมกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในแต่ละขั้นตอน รัฐมีนโยบายที่แตกต่างกันต่อบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด สภาพแวดล้อมทางกฎหมายของประเทศที่บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ตั้งอยู่ส่งผลโดยตรงต่อกิจกรรมทางธุรกิจตามปกติเมื่อสภาพแวดล้อมทางกฎหมายส่งผลกระทบต่อบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด การเปลี่ยนแปลงจะต้องรวดเร็วและชัดเจน ซึ่งเป็นความรับผิดชอบที่บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ไม่สามารถหลบเลี่ยงและถ่ายโอนได้ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในอนาคตของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด และขั้นตอนการจัดเก็บภาษีในปัจจุบัน ดังนั้น จะส่งผลต่อการเลือกตำแหน่งการอนุรักษ์กลยุทธ์ของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด

“...การใช้สิทธิประโยชน์ด้านภาษีนำเข้าในจีนจากข้อตกลงการค้า FTA China-ASEAN เนื่องจากจีนและอาเซียนได้มีการทำข้อตกลงเขตการค้าเสรีระหว่างประเทศ FTA China-ASEAN ซึ่งส่งผลให้สินค้าบางรายการที่ส่งออกจากไทยไปจีนไม่ถูกเก็บภาษีนำเข้า ณ ประเทศจีน ซึ่งรวมถึงผลไม้สด จำนวน 23 ชนิด ที่อนุญาตให้นำเข้าไปจีนด้วย ผู้ส่งออกที่ต้องการใช้สิทธิลดภาษีนำเข้านี้จะต้องมีหนังสือรับรองแหล่งกำเนิดสินค้า ฟอรมอี (Form E) ซึ่งสามารถยื่นขอได้ที่กรมการค้า

ต่างประเทศของไทย หอการค้าแห่งประเทศไทย หรือสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เพื่อใช้ประกอบการลดภาษีนำเข้าไปยังประเทศจีน เหลือร้อยละ 0 ได้ หรือตามที่รายการข้อตกลงการลดภาษีกำหนดไว้ได้ อย่างไรก็ตามก็ตัดสินค่าที่ใช้สิทธิประโยชน์เพื่อลดภาษีการนำเข้านั้น ...” (Ye XiLa. 2564)

#### 4.3 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2

##### 4.3.1 จุดแข็งของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด

ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง พบว่า เมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ของประเทศไทยในระดับเดียวกัน บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด มีจุดแข็ง 6 ข้อ ดังนี้

##### 1) ข้อได้เปรียบพื้นฐานในด้านโลจิสติกส์

บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด มีข้อได้เปรียบพื้นฐานในด้านโลจิสติก โดยบริษัทมีฝูงบินขนส่งของตนเอง บริษัทเป็นเจ้าของรถพ่วงตู้คอนเทนเนอร์ 128 คัน รวมถึงรถบรรทุกห้องเย็น 40 คัน และรถบรรทุกแห่ง 88 คัน นอกจากนี้ บริษัทยังมีรถขนส่งสินค้าขนาดเล็กมากกว่า 48 คัน เช่น รถกระบะและรถหกล้อขนาดไม่เกิน 10 ตัน เพื่อดำเนินการขนส่งทางโลจิสติกส์ในระยะทางสั้นและน้ำหนักเบา

นอกจากนี้ บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ยังมีสาขาและโกดังสินค้าใน 11 เมือง ในประเทศจีนอีกด้วย โดยสาขาเหล่านี้ตั้งอยู่ในเมืองที่มีการค้านำเข้าและส่งออกมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วของประเทศจีน และสำนักงานใหญ่ของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ตั้งอยู่ในจังหวัดสมุทรสาครติดกับกรุงเทพมหานคร และมีอีก 3 สาขาตั้งอยู่ที่ วงเวียนใหญ่ ตลาดไท แหลมฉบัง โดยสาขาตลาดไทตั้งอยู่ในตลาดผลไม้ที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย ซึ่งสะดวกสำหรับลูกค้าในการส่งออก ส่วนสาขาแหลมฉบังตั้งอยู่ในท่าเรือนำเข้าและส่งออกที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทยทำให้ระยะเวลาขนส่งสั้นลง ทำให้การส่งวัสดุนำเข้าและส่งออกสะดวกรวดเร็ว

บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัดมีเงื่อนไขอุปกรณ์ด้านโลจิสติกส์ที่ดีและสามารถรองรับความต้องการของลูกค้าต่าง ๆ ด้านโลจิสติกส์ ซึ่งไม่เพียงแต่รองรับความต้องการของลูกค้าด้านโลจิสติกส์ต่างๆ แต่ยังมีแหล่งลูกค้าที่แน่นอนอีกด้วย นี่คือนวัตกรรมที่คล้ายกันไม่สามารถทำได้ในระยะเวลานี้

“...เนื่องจากข้อได้เปรียบพื้นฐานของโลจิสติกส์ของบริษัทเรา ถึงแม้ว่าเราจะพบโควิด-19 เราก็ยังมีลูกค้าที่มาประจำอยู่และรับลูกค้าใหม่เนื่องจากการปิดบริษัทขนส่งบางแห่ง...” (Fei Fei. 2564)

### 2) ความได้เปรียบด้านลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ที่อาจเกิดขึ้น

บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด มีผู้บินขนส่งของตัวเอง หลังจากทีรถมาส่งสินค้าที่ทำเรือแล้ว โดยรถมีจำนวนกว่าครึ่งที่จะถูกส่งคืนว่างเปล่า หากสามารถดำเนินการส่งคืนบริการด้านโลจิสติกส์ของบุคคลที่ 3 ในเวลาที่เหมาะสมผ่านการจัดการด้านโลจิสติกส์ที่เหมาะสมสำหรับการเดินทางกลับโกดัง สามารถให้บทบาทในส่วนนี้ของรถที่ว่างเปล่าได้อย่างเต็มที่ สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ได้ ซึ่งมีประสิทธิภาพให้ความได้เปรียบด้านลดต้นทุนอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ยังสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้ผู้บินขนส่งของตัวเองได้อีกด้วย

นอกจากนี้ คลังสินค้าที่ลงทุนและก่อสร้างในประเทศไทยสามารถให้เช่าแก่โรงงานที่ไม่มีคลังสินค้าได้ ทำให้บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ที่พัฒนาจากการให้บริการขนส่งและบริการคลังสินค้าแบบเดิมกลายเป็นบริษัทที่ให้บริการด้านการขนส่ง สินทรัพย์ในการจัดเก็บและช่องทางการดำเนินงาน อีกทั้งยังช่วยลดต้นทุนการบำรุงรักษาของคลังสินค้าอีกด้วย

“...โกดังของบริษัทเราใหญ่มาก เนื่องจากระบาดโควิด-19 ทำให้พื้นที่ว่างเยอะจึงต้องขอให้พนักงานดูแลรักษา...” (Am. 2564)

“...รถขนส่งของบริษัทเราโดยทั่วไปเป็นการขนส่งแบบทางเดียว และจะถูกส่งคืนที่รถเปล่า...” (Aoo. 2564)

### 3) จุดแข็งของด้านบริการ

บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ได้พัฒนา Mobile Application ด้านโลจิสติกส์ของตัวเอง ไม่ว่าจะลูกค้าจะใช้ระบบ ios หรือ Android ก็ดาวน์โหลดได้ทางมือถือเพื่อแก้ปัญหาความไม่สมมาตรของข้อมูลระหว่างอุปสงค์และอุปทานของการขนส่งสินค้า จัดทำแพลตฟอร์มสำหรับเจ้าของสินค้าและพนักงานขับรถในการส่งข้อมูลการขนส่งสินค้าและจับคู่ลูกค้ากับคนขับรถตู้และรถบรรทุกที่ใกล้ที่สุด ดีที่สุด และเอาใจใส่มากที่สุด รวมทั้งจำแนกประเภทของตลาดโลจิสติกส์ ตระหนักถึงการรวมอินเทอร์เน็ตและข้อมูลโลจิสติกส์และแทนที่โหมดการโฆษณา ข้อมูลโลจิสติกส์แบบดั้งเดิมด้วยโหมดอินเทอร์เน็ตของเทอร์มินัลมือถือ ตระหนักถึงการผสมผสานที่ลงตัวของอุตสาหกรรมโลจิสติกส์และอินเทอร์เน็ต และส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมโลจิสติกส์

นอกจากนี้ 70% ของพนักงานแผนกบริการลูกค้าของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด เป็นบัณฑิตระดับปริญญาตรี และพนักงานแต่ละคนมีความเชี่ยวชาญอย่างน้อยสองภาษา ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

ในแง่ของทัศนคติการบริการ บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในอุตสาหกรรมนี้ บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ใส่ใจและเคารพพนักงานเป็นอย่างมาก ถือว่าลูกค้าเป็นเทพเจ้าที่มีเกียรติอย่างยิ่งและให้บริการระดับบนสุดแก่ลูกค้าเป็นตัวอย่างเป็นตัวอย่างให้บริษัทอื่น ๆ และบริษัทในเครือปฏิบัติตาม การบริการที่มีคุณภาพสูงดังกล่าวทำให้ผู้ขนส่งสินค้ามีความมั่นใจมากที่จะมอบความไว้วางใจด้านโลจิสติกส์แบบรอบด้านให้กับบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด

“...บริการของบริษัทเรานั้นสูงกว่าบริษัทขนส่งอื่น ๆ ในระดับเดียวกัน ทำให้ลูกค้ารู้สึกมั่นใจที่จะมอบความไว้วางใจการจัดการด้านโลจิสติกส์แบบครบวงจรให้กับบริษัทเรา...” (Was. 2564)

“...บริษัทของเราใช้เทคโนโลยี GPS ล่าสุดในการติดตามข้อมูลด้านโลจิสติกส์อย่างครอบคลุมและอัปเดตข้อมูลบนแอปแบบเรียลไทม์เพื่ออำนวยความสะดวกในการสอบถามข้อมูลลูกค้า...” (Jones. 2564)

#### 4) จุดแข็งของเครือข่ายการตลาด

ภูมิหลังของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ระหว่างประเทศมีจุดแข็งในการขนส่งตู้คอนเทนเนอร์กับการพัฒนาอย่างรวดเร็วของอีคอมเมิร์ซในประเทศจีนและประเทศไทย ด้วยการปรับปรุงเว็บไซต์การตลาดของบริษัทอย่างค่อยเป็นค่อยไปจึงพัฒนากลยุทธ์การตลาดที่นำโดยอีคอมเมิร์ซต่อไป และใช้ภาษาต่าง ๆ เพื่อรอกข้อมูล ทางรถ ทางเรือ และทางรถไฟ คำสั่งซื้อทางอิเล็กทรอนิกส์ การจองออนไลน์ และการจัดการการส่งคำสั่งซื้อ เครือข่ายการตลาดของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด มีจุดแข็งที่ชัดเจน มาตรฐานแข็งแกร่งกว่าบริษัททั่วไป และรูปแบบการจัดซื้อบริการเครือข่ายแบบบูรณาการมีเอกลักษณ์เฉพาะในธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3

“...ด้วยการปรับปรุงเว็บไซต์การตลาดของบริษัทเราอย่างค่อย ๆ ไป ระบบข้อมูลของบริษัทก็ค่อย ๆ ดีขึ้นเช่นกัน ซึ่งจะทำให้ลูกค้าเข้าใจบริการของบริษัทเราได้ดียิ่งขึ้น...” (Meam. 2564)

“...เพราะบริษัทเรามุ่งมั่นที่จะสร้างเครือข่ายการตลาดแบบครบวงจรซึ่งทำให้ประเภทบริการของบริษัทเราค่อย ๆ เพิ่มขึ้น...” (News. 2564)

#### 5) ความได้เปรียบทางภูมิศาสตร์

บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ได้รับประโยชน์จากฐานทางสังคมที่มีชาวไทยเชื้อสายจีนกับประชากรจีนจำนวนมาก ลีออคแหล่งลูกค้าหลักของบริษัท

เนื่องจากบริษัทยังได้จัดตั้งสาขาในเมืองที่มีการพัฒนาการค้านำเข้าและส่งออกระหว่างประเทศจีนกับประเทศไทยและใกล้กับท่าเรือ ในเมืองเหล่านี้ก็มีลูกค้าจำนวนมาก ข้อได้เปรียบนี้หาได้ยากในธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ระดับเดียวกัน

“...ลูกค้าของบริษัทมี 60% เรามาจากชาวไทยเชื้อสายจีนประชากรจีนเรายังมีสัญญาพันธมิตรระยะยาวกับลูกค้าบางรายอีกด้วยครับ ดังนั้นในผลกระทบจาก ระบาดโควิด-19 บริษัทของเรายังคงมีคำสั่งซื้อด้านโลจิสติกส์...” (Xu Dong. 2564)

#### 6) ความเข้มแข็งทางการเงิน

บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด มีภูมิหลังทางธุรกิจของครอบครัวที่ดี และสามารถพึ่งพาความแข็งแกร่งทางการเงินที่แข็งแกร่งของธุรกิจครอบครัวเพื่อขยายธุรกิจโลจิสติกส์แบบมืออาชีพและหลากหลายมากขึ้น ในขณะเดียวกัน ด้วยภูมิหลังของธุรกิจครอบครัว บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด มีข้อได้เปรียบด้านการเงินที่ชัดเจนมากขึ้นในประเทศไทย และสามารถได้รับเงินกู้หรือสัมปทานเพิ่มเติมจากภูมิหลังของการจ่ายเงินปันผลตามนโยบาย หลังจากเข้าสู่ยุค CAFTA โลจิสติกส์ของบริษัทอื่นมีโอกาสในการพัฒนาในวงกว้างและความได้เปรียบด้านเงินทุนและความได้เปรียบด้านการเงินจะต้องชัดเจนมากขึ้น

“...ห่วงโซ่ทุนด้านการเงินที่แข็งแกร่งของบริษัทเราเอื้อต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของบริษัทในสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่รุนแรง...” (Zhou JianKun. 2564)

#### 4.3.2 จุดอ่อนของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด

ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง พบว่า เมื่อเทียบกับธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ที่มีขนาดใหญ่ระดับมืออาชีพทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ จุดอ่อนของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ก็เด่นชัดกว่าเช่นกัน ในแบบ New normal ธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ของไทยต้องใส่ใจในจุดอ่อนของตนเองและจำกัดช่องว่างให้แคบลงกับบริษัทโลจิสติกส์ชั้นสูง เพื่อที่จะได้ครองตำแหน่งการแข่งขันทางการตลาดที่รุนแรงในยุค CAFTA บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด มีจุดอ่อน 6 ข้อ ดังนี้

##### 1) ห่วงโซ่ธุรกิจสั้นและฟังก์ชันบริการเดียว

บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับ การนำเข้าและส่งออกที่ดำเนินการก่อนนี้ แต่ส่วนใหญ่มาจากบริการตัวแทนการค้า ผู้ซื้อ และผู้ขายนำเข้าและส่งออกได้กำหนดราคา ปริมาณ วิธีการชำระเงิน ฯลฯ ของการดำเนินการ บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด แค่ให้บริการขนส่งเท่านั้น การดำเนินการบริษัทได้รับค่าธรรมเนียมนั้น ตัวแทนจะถูกเรียกเก็บตามจำนวนสัญญาและกำไรเป็นแบบเดียวในธุรกิจตัวแทน

ประเภทนี้การขับเคลื่อนการประกาศศุลกากรที่เกี่ยวข้องการส่งต่อการขนส่งและธุรกิจอื่น ๆ ก็ไม่เพียงพออย่างมากเช่นกัน โดยรายได้ของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด เพียงเล็กน้อยที่มาจากบริการเสริม บริการการจัดการ การไหลของข้อมูลด้านโลจิสติกส์ และบริการกระแสเงินเท่านั้น และรายได้ส่วนใหญ่ยังคงมาจากบริการพื้นฐาน นอกจากนี้ ยังทำให้เกิดปัญหาบางอย่างสำหรับการพัฒนาธุรกิจภายหลั

“...ธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ในประเทศไทย มีจำนวนมาก ๆ แต่การบริการเป็นบริการเดียวกันนั้นร้ายแรง บริษัทเราอยากสู้กับธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 อื่น ๆ มีแค่ฟังก์ชันพื้นฐานไม่ได้นะ ต้องให้ลูกค้าได้รับโซลูชันด้านโลจิสติกส์แบบมืออาชีพและเป็นส่วนตัว แม้ว่าบริษัทของเรากำลังเปิดตัวธุรกิจใหม่ แต่ก็เพิ่งเริ่มต้น ยังสู้กับธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ที่มีขนาดใหญ่ระดับมืออาชีพทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศไม่ได้...” (Chai. 2564)

## 2) หน้าที่ของหน่วยงานไม่ชัดเจน

การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับ การสื่อสารที่ดีและความร่วมมือระหว่างแผนกต่าง ๆ แต่บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ไม่มีแผนกอิสระที่ทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาโลจิสติกส์ของบริษัท การวางแผนด้านโลจิสติกส์ การตลาดลูกค้าด้านโลจิสติกส์ และฟังก์ชันการพัฒนาตลาด การไม่มีแผนกหน้าที่หลักดังกล่าวไม่เอื้อต่อการดำเนินการตามสัญญาด้านโลจิสติกส์อย่างมีประสิทธิภาพ เอื้อต่อการพัฒนาธุรกิจใหม่ นอกจากนี้ บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ยังขาดฝ่ายขายและฝ่ายบริการลูกค้าโดยจะต้องรับหน้าที่ของฝ่ายขาย แต่ฝ่ายบริการลูกค้าจะจัดการคำสั่งซื้อและติดตามลูกค้า และแก้ไขปัญหาที่ลูกค้ารายงานได้ทันที ดังนั้น ไม่มีเวลาหาเพิ่มรับลูกค้าใหม่

“...ผมทำงานที่แผนกบริการลูกค้านะ ไม่ใช่ฝ่ายขาย แต่ถูกขอให้ไปหาลูกค้าใหม่ด้วย...” (Didi. 2564)

“...การขนส่งทางรถ คือ การชิปปิ้งเงินโดยเลือกใช้บริการขนส่งด้วยรถตู้หรือรถบรรทุกประเภทอื่นจากประเทศจีนมายังประเทศไทย ผ่านพรมแดนประเทศต่าง ๆ และเมื่อมาถึงไทยก็จะได้รับการผ่านพิธีศุลกากรและตรงมายังโกดังของผู้ให้บริการชิปปิ้งเพื่อเตรียมส่งสินค้าให้เราในขั้นต่อไป แต่บริษัทเราไม่มีแผนกพิธีการศุลกากรมืออาชีพ...” (Oat. 2564)

## 3) กำหนดราคาไม่เหมาะสม



บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต แอนด์ เอ็กซ์พอร์ต ซิปี้ง จำกัด กำหนดราคามี 2 ประเภท คือ คิตรายตามปริมาณสินค้า เหมาะสำหรับสินค้าที่มีน้ำหนักเบา สินค้า 1 คิว ต้องมีน้ำหนักไม่เกิน 300 kg วิธีการคำนวณ กว้างxยาวxสูง และคิตรายตามน้ำหนักสินค้า เหมาะสำหรับสินค้าที่มีน้ำหนักมาก สินค้า 1 คิว ที่มีน้ำหนักเกิน 300 kg แต่ บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต แอนด์ เอ็กซ์พอร์ต ซิปี้ง จำกัดกำหนดราคาขั้นต่ำ หากลูกค้าอยากส่งมอบสินค้าขนาดเล็กและน้ำหนักเบาลูกค้าจะไม่ยอมเลือกใช้บริการของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต แอนด์ เอ็กซ์พอร์ต ซิปี้ง จำกัด

“...เนื่องจากบริษัทของเรามีมาตรฐานการบริโภคขั้นต่ำ เราจึงสูญเสียลูกค้าบางส่วน...” (Zhou DongQing. 2564)

#### 4) ขนาดของบริษัทถูกจำกัด

บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต แอนด์ เอ็กซ์พอร์ต ซิปี้ง จำกัด เป็นบริษัทขนาดเล็กและจำกัดขอบเขตการให้บริการ จึงไม่เหมาะกับลูกค้าออนไลน์จำนวนมากและให้บริการจัดส่งเฉพาะโดยรอบกรุงเทพมหานครเท่านั้น มีอีกประเด็นหนึ่ง คือ ธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ในประเทศไทยโดยทั่วไปยังเป็นขนาดเล็กอยู่ สิ่งนี้ไม่เพียงแต่ทำให้ธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ไม่สามารถได้รับประโยชน์จากต้นทุนที่เกิดจากการประหยัดจากขนาดแต่ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการบริการด้านโลจิสติกส์ของบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ในการดำเนินงานระหว่างประเทศ ซึ่งส่วนใหญ่จำกัดการพัฒนาของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ในประเทศไทย รวมถึงจำกัดการพัฒนาของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ซิปี้ง จำกัด

ขนาดของบริษัทถูกจำกัดทำให้ข้อจำกัดของวิธีการขนส่งด้วย บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ซิปี้ง จำกัด ให้บริการด้านขนส่งสินค้ามีเพียงสองรูปแบบ ได้แก่ การขนส่งทางทะเลและทางถนน ไม่ได้ให้บริการขนส่งทางอากาศ นอกจากนี้ การขนส่งจากประเทศไทยไปประเทศจีนเป็นจุดอ่อนของบริษัท

“...สินค้าเกิน 300 kg หรือ 1Q ขึ้นไป ส่งฟรีในเขตกรุงเทพมหานคร หากต่ำกว่าจะคิดค่าจัดส่งตามระยะทาง...” (Lalisa. 2564)

“...เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดตั้งการขนส่งทางอากาศที่เป็นอิสระนั้นสูง บริษัทเราไม่ได้ให้บริการขนส่งทางอากาศของตัวเอง แต่เราก้รับคำสั่งการขนส่งทางอากาศได้ เพราะบริษัทเราสามารถ Outsource ให้บริษัทขนส่งขนาดใหญ่...” (Liu XueMei. 2564)

#### 5) เสียเปรียบด้านต้นทุน

บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ซิปี้ง จำกัด เป็นองค์กรด้านโลจิสติกส์ที่มีต้นทุนสูงโดยทั่วไปและไม่มีข้อได้เปรียบด้านต้นทุน เหตุผลก็คือ ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำในปัจจุบัน ต้นทุนเชื้อเพลิงรถยนต์และแรงงานที่สูง แรงกดดันต่อยอดขายในตลาดและการขาดบริการระดับไฮเอนด์

นอกจากนี้ บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด มีข้อเสียสองประการในแง่ของต้นทุน ประการแรก บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด มีภูมิหลังที่ได้รับทุนจากต่างประเทศ ดังนั้น ต้นทุนอุปกรณ์และบุคลากรที่ใช้จึงสูงกว่าองค์กรที่มีภูมิหลังเป็นทุนในประเทศอย่างมาก ประการที่สอง บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ส่วนใหญ่เป็น Outsource ในการดำเนินงานจะเสียเงินจำนวนมากเมื่อเทียบกับบริษัทด้านโลจิสติกส์ที่มีระบบที่สมบูรณ์แบบในอุตสาหกรรมเดียวกัน และสำหรับธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ที่จัดตั้งขึ้นใหม่ ตลาดการขายของบริษัทยังคงค่อนข้างสั้น และด้านธุรกิจยังคงมีการซื้อสูง จากการวิเคราะห์ของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ข้างต้น มีความจำเป็นที่จะดำเนินการนวัตกรรมทางการตลาดโดยเร็วที่สุดต้องการ

ธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 มีปัจจัยเสี่ยงและมูลค่าสินค้าสูง และอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นในการขนส่งสินค้าเป็นประเภทของอัตราการเกิดอุบัติเหตุสูงในประเทศในกระบวนการขนส่งสินค้า โดยทำให้สินค้าที่ขนส่ง รถบรรทุก และคนขับอาจเกิดอุบัติเหตุ ส่งผลให้สูญเสียเป็นจำนวนมาก ดังนั้น ต้องยอมรับว่าการประกันการขนส่งสินค้าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพสำหรับเพื่อธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 หลีกเลี่ยงความเสี่ยงและลดความสูญเสีย บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ไม่มีจิตสำนึกในการซื้อประกันการขนส่งสินค้าที่เหมาะสมกับตนเองและเตือนลูกค้าให้ซื้อประกันการขนส่งสินค้า ดังนั้น ค่าใช้จ่ายในการซื้อประกันการขนส่งสินค้าจึงสูงเกินไปหรือไม่ได้เตือนลูกค้าให้ซื้อประกันการขนส่งสินค้าเมื่อเกิดอุบัติเหตุบริษัทจะรับได้เองเท่านั้นจึงทำให้ต้นทุนค่าขนส่งเพิ่มขึ้น

“...โกดังของบริษัทเราใหญ่มาก เนื่องจากระบาดโควิด-19 ทำให้พื้นที่ว่างเยอะจึงต้องขอให้พนักงานดูแลรักษา...” (Mini. 2564)

“...รถขนส่งของบริษัทเราโดยทั่วไปเป็นการขนส่งแบบทางเดียว และจะถูกส่งคืนที่รถเปล่า...” (Boommy. 2564)

#### 6) ข้อจำกัดของลูกค้า

เนื่องจากการวางตำแหน่งเริ่มต้นของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ในกลุ่มลูกค้าแถมยังไม่มีฝ่ายขายที่ชัดเจนในการหาลูกค้าใหม่ นอกจากนี้ การกำหนดราคาที่ไม่เหมาะสมยังทำให้สูญเสียลูกค้าบางส่วนอีกด้วย

“...บริการของเราสำหรับการผลิตในการค้าจีน-ไทย จึงมีข้อจำกัดบางประการในประเภทลูกค้า...” (Oat. 2564)

#### 4.3.3 โอกาสในการพัฒนาของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด

ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง พบว่า เมื่อเทียบกับธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ที่มีขนาดใหญ่ระดับมืออาชีพทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ

โอกาสได้พบในการพัฒนาของบริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทยดังนี้

### 1) ความต้องการบริการของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3

ความต้องการบริการโลจิสติกส์มีอาชีพสมัยใหม่เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ในปัจจุบันนี้ โลจิสติกส์ที่ดำเนินการด้วยตนเองไม่ได้เป็นจุดสนใจขององค์กรไทยอีกต่อไป และองค์กรต่าง ๆ จำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ ที่ถอดมันออกและใช้โลจิสติกส์ของบุคคลที่ 3 เป็นส่วนมาก แม้ว่าสัดส่วนของโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ในประเทศไทยยังค่อนข้างน้อย แต่ส่วนแบ่งนี้ค่อย ๆ เพิ่มขึ้น อุตสาหกรรมโลจิสติกส์สมัยใหม่ช่วยประหยัดต้นทุนของโลจิสติกส์เพื่อสังคมได้อย่างมากและเพิ่มผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ

ด้วยความก้าวหน้าของเศรษฐกิจโลกาภิวัตน์และการแบ่งงานทางสังคมอย่างลึกซึ้ง บริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ที่เป็นมืออาชีพกำลังเผชิญกับโอกาสทางธุรกิจในการพัฒนามากขึ้น การก่อตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 ได้สร้างตลาดบริการโลจิสติกส์ที่เปิดกว้างมากขึ้นด้วยความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการค้าระหว่างประเทศที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ด้วยการเปิดตัวโครงการ One belt, One road และการเปิดตัวเขตการค้าเสรีจีน-อาเซียน CAFTA (China-ASEAN Free Trade Area) ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการสร้างระบบจัดการซัพพลายเชน ปรับปรุงระบบโลจิสติกส์ และพยายามเข้าใกล้มาตรฐานสากล และมุ่งมั่นที่จะสร้างประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในยุค CAFTA และศูนย์กลางเศรษฐกิจและการค้าระดับภูมิภาค บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด จดทะเบียนและจัดตั้งกรมศุลกากรนำเข้าและส่งออก การเพิ่มขึ้นของธุรกิจและการค้าความต้องการด้านโลจิสติกส์ก็จะเพิ่มขึ้นอย่างมากเช่นกัน ผู้ประกอบการด้านโลจิสติกส์ในประเทศไทยและองค์กรด้านโลจิสติกส์ภายนอกที่เกิดขึ้นใหม่จะดำเนินธุรกิจด้านโลจิสติกส์มากขึ้นซึ่งเป็นโอกาสที่ใหญ่ที่สุดสำหรับการพัฒนาของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด

“...แนวโน้มการดำเนินงานระหว่างประเทศส่งผลให้มีการผลิตและการขายปลีกของบริษัทข้ามชาติจำนวนมากเข้าสู่ประเทศจีนและประเทศไทย ซึ่งจะเพิ่มความต้องการของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ระหว่างประเทศจีนและประเทศไทย ขณะเดียวกัน การเข้าสู่ธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 จากต่างประเทศ บริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ของต่างประเทศจะนำการบริหารที่หลากหลาย ประสบการณ์ วิธีการจัดการขั้นสูงและเทคโนโลยีโลจิสติกส์ที่ยอดเยียมสามารถ

ส่งเสริมการก่อสร้างโลจิสติกส์ของประเทศไทยซึ่งจะช่วยส่งเสริม  
การพัฒนาบริษัทเรา...” (Am. 2564)

## 2) ปัจจัยทางเทคโนโลยีช่วยปรับปรุงระบบโลจิสติกส์

ด้วยการพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ รูปแบบการทำงานของ  
อุตสาหกรรมโลจิสติกส์และโครงสร้างอุตสาหกรรมจะเปลี่ยนไปด้วยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ในอีกด้านหนึ่ง  
เทคโนโลยีขั้นสูง เช่น การวางแผนระบบโลจิสติกส์ การเพิ่มประสิทธิภาพและการจำลอง เทคโนโลยี  
การระบุบาร์โค้ดอัตโนมัติ เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ เทคโนโลยีการเข้าถึงอัตโนมัติ และเทคโนโลยี  
ขั้นสูงอื่น ๆ ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ซึ่งช่วยปรับปรุงคุณภาพการบริการ  
ของโลจิสติกส์ได้อย่างมาก อุตสาหกรรมและการขนส่งเพิ่มขึ้นการบริการของอุตสาหกรรมได้ปรับปรุง  
ประสิทธิภาพการบริการของอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ ในทางกลับกันการแข่งขันด้านเทคโนโลยีในอุตสาหกรรม  
เดียวกันนั้นกระตุ้นให้เกิดในการที่จะแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรลูกค้า ธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์  
บุคคลที่ 3 แต่ละแห่งจะต้องสร้างนวัตกรรมระดับเทคโนโลยีโลจิสติกส์และการจัดการระบบสารสนเทศ  
อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังเป็นแรงจูงใจให้บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิง จำกัด  
ส่งเสริมความทันสมัย เทคโนโลยี การจัดการระบบสารสนเทศ และปรับปรุงการจัดการแบบองค์รวม  
ปรับปรุงคุณภาพของบริการด้านโลจิสติกส์

“...จริง ๆ แล้ว ในบริษัทโลจิสติกส์ขนาดใหญ่ของจีนที่ใช้เทคโนโลยี  
ปัญญาประดิษฐ์ มากกว่า 90% ของการสอบถามออนไลน์เกี่ยวกับ  
สายด่วนบริการลูกค้าได้รับการจัดการโดยฝ่ายบริการลูกค้าหุ่นยนต์  
อัจฉริยะ ซึ่งไม่เพียงช่วยลดเวลาของลูกค้าแต่ยังช่วยลดต้นทุน  
แรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ...” (Fang ZaiXing. 2564)

## 3) การพัฒนาอีคอมเมิร์ซ

ในปี พ.ศ. 2559 กระทรวงพาณิชย์ของประเทศไทยได้ลงนามในข้อตกลงร่วมกับ  
อาลีบาบาประกาศความร่วมมือในหลาย ๆ ด้าน เช่น การพัฒนาอีคอมเมิร์ซ การฝึกอบรมผู้มีความสามารถ  
ด้านอีคอมเมิร์ซ โลจิสติกส์และระบบซัพพลายเชนเพื่อรองรับ “ประเทศไทย 4.0” และความก้าวหน้า  
ของยุทธศาสตร์เศรษฐกิจดิจิทัลของประเทศไทย

เนื่องจากการพัฒนาอย่างรวดเร็วของอีคอมเมิร์ซ การช้อปปิ้งออนไลน์จึงกลายเป็น  
วิธีการช้อปปิ้งที่ได้รับความนิยม โหมดการบริโภคของการซื้อของออนไลน์ทำให้การขนส่งของบุคคลที่ 3  
เป็นจุดเชื่อมโยงที่ขาดไม่ได้ระหว่างด้านอุปทานและด้านอุปสงค์ นอกจากนี้ ยังสามารถกล่าวได้ว่า  
อีคอมเมิร์ซให้โอกาสที่ดีในการพัฒนาธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ในประเทศไทย

“...การพัฒนาอีคอมเมิร์ซได้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงบริษัทของเราให้เป็นธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ที่ครอบคลุมครบ...”(A Feng. 2564)

#### 4) นโยบายระดับชาติเพื่อสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมโลจิสติกส์

รัฐบาลไทยได้ออกยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย (พ.ศ. 2556-2560) ในปี พ.ศ. 2556 โดยมีเป้าหมายเพื่อลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ ยุกระดับอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของประเทศไทยและมุ่งเป้าไปที่สร้างประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางกระจายสินค้าโลจิสติกส์ ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และพอร์ทัลสำหรับการทำธุรกรรมทางธุรกิจ ด้วยเหตุนี้ หน่วยงานของรัฐจึงให้ความสำคัญกับการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานด้านโลจิสติกส์ เช่น ทางรถไฟและทางน้ำ ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างการค้าและส่งออกกับแผนกบริการโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้อง ลดขั้นตอนการอนุมัติด้านโลจิสติกส์ที่ซ้ำซาก ส่งเสริมระบบปฏิบัติการมาตรฐานด้านโลจิสติกส์ และระบบรับรองคุณภาพการบริการด้านโลจิสติกส์ ฯลฯ

ในปี พ.ศ. 2560 รัฐบาลได้ออกแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย ฉบับที่ 3 (พ.ศ.2560-2564) เพื่อยกระดับระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย สนับสนุนการเป็นศูนย์กลางทางการค้า การบริการ การลงทุนในภูมิภาคอาเซียน เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เป็นกรอบทิศทางการบริหารประเทศในระยะยาว มีเป้าหมายให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน และวางพื้นฐานพร้อมขับเคลื่อนการพัฒนาในขั้นรายละเอียดเพื่อนำไปสู่ทิศทางและเป้าหมายของยุทธศาสตร์ แนวทางการพัฒนาที่สำคัญ เพื่อส่งเสริมการขนส่ง การจัดการอย่างมืออาชีพของอุตสาหกรรมและ การฝึกอบรมผู้มีความสามารถด้านโลจิสติกส์มืออาชีพ ให้โอกาสสำหรับบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด เพื่อพัฒนาไปสู่ธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ที่เป็นมืออาชีพและทรงพลังยิ่งขึ้น

ส่งเสริมอุตสาหกรรมโลจิสติกส์สมัยใหม่อย่างจริงจังเพื่อพัฒนาไปสู่บริการระดับมืออาชีพและบริการที่ครอบคลุม พัฒนาโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 อย่างจริงจัง แนะนำโลจิสติกส์ที่ทันสมัยและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อขับเคลื่อนการยกระดับและการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมหมุนเวียนแบบดั้งเดิม และให้การสนับสนุนนโยบายและการรับประกันสำหรับการพัฒนาอุตสาหกรรมโลจิสติกส์

“...นับตั้งแต่มีการระบาดของ Covid-19 หน่วยงานต่าง ๆ ในประเทศจีนได้ให้การสนับสนุนนโยบายมากมายแก่การฟื้นตัวและการพัฒนาของอุตสาหกรรมการผลิตและการจัดจำหน่ายที่ต้องเผชิญกับตลาดต่างประเทศ ซึ่งทำให้บริษัทของเราได้รับนโยบายการพัฒนาพิเศษ...”

(Fang ZaiXing. 2564)

### 5) โอกาสจากการสร้างรถไฟฟ้าจีน-ไทย

การรถไฟฟ้าจีน-ไทยแล้วเสร็จเป็นโครงการเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างจีนและไทย ภายใต้กรอบความคิดริเริ่ม “หนึ่งแถบหนึ่งเส้นทาง” การก่อสร้างทางรถไฟสายนี้ไม่เพียงแต่ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยเท่านั้น แต่ยังเป็นการวางรากฐานสำหรับบริษัทในการพัฒนาเส้นทางคมนาคมใหม่ ๆ และลดต้นทุนด้านการขนส่ง

“...การรถไฟฟ้าจีน-ไทยแล้วเสร็จในอนาคตจะเป็นโอกาสในการพลิกโฉม

ธุรกิจของบริษัทของเรา...” (Fang ZaiXing, 2564)

#### 4.3.4 อุปสรรคของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด

ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง พบว่า เมื่อเทียบกับธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ที่มีขนาดใหญ่ระดับมืออาชีพทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ อุปสรรคพบได้ในการพัฒนาของบริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทยดังนี้

##### 1) การสูญเสียทรัพยากรมนุษย์

ด้วยการพัฒนาเศรษฐกิจภายในประเทศไทยและการปรับปรุงมาตรฐานการครองชีพของประชากร ความต้องการการพัฒนาวินิจฉัยของพนักงานมีมากขึ้นเรื่อย ๆ และการไหลเข้าของวิสาหกิจที่ได้รับทุนจากต่างประเทศเพื่อยึดตลาด ธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ของประเทศไทยจะประสบปัญหาด้านทรัพยากรบุคคล การสูญเสียความสามารถด้านโลจิสติกส์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้มีความสามารถด้านโลจิสติกส์ระดับสูง จะทำให้องค์กรตกอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่ได้ตอบ ส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันลดลงอย่างมากและประสิทธิภาพการต่อสู้

เป้าหมายสูงสุดของการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการด้านโลจิสติกส์ คือ การแสดงความคิดของทรัพยากรมนุษย์เป็นหลัก และการแข่งขันด้านความสามารถเป็นแกนหลักระหว่างองค์กรต่าง ๆ บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ตั้งอยู่ที่กรุงเทพมหานคร เมืองหลวงของประเทศไทย และการแข่งขันด้านความสามารถนั้นดุเดือดมาก บริษัทที่ก่อตั้งโดยธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ที่ได้รับทุนจากต่างประเทศในประเทศไทยส่วนใหญ่ใช้พรสวรรค์ในท้องถิ่น อย่างไรก็ตาม เป็นการยากที่จะสรรหาผู้มีความสามารถด้านตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ที่มีความรู้ครบถ้วนและประสบการณ์อันยาวนานในการปฏิบัติงานจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากมีบริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ของต่างประเทศในประเทศไทย ทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะ ประสบการณ์ระดับมืออาชีพ ภายใต้สถานการณ์ทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน ความสามารถในการแข่งขันของผู้มีความสามารถของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ลดลง และเป็นการยากมากที่จะสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถที่ต้องการอย่างรวดเร็ว ดังนั้น สิ่งที่สำคัญมากที่สุด คือ ความจำเป็นเร่งด่วนที่สุดในการแก้ไขสถานการณ์รุนแรงที่บริษัท ที

พีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด เผชิญอยู่ คือ การฝึกฝนความสามารถ ใช้และรวมเอาทรัพยากรมนุษย์ด้านเทคนิคที่ยอดเยี่ยมทุกประเภท และดำเนินการตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในการให้คนเป็นแกนหลัก

“...แม้ว่า 70% ของพนักงานในบริษัทของเราสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี แต่มีพนักงานเพียง 18% ที่สำเร็จการศึกษาจากสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการโลจิสติกส์...” (YE XILA. 2564)

### 2) การเติบโตของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 4

เนื่องจากมีปัญหามากมายในการดำเนินงานของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ดังนั้น ธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 4 จึงสามารถแทนที่ธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ได้ดีที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 โดยธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 4 คือ ผู้รวมห่วงโซ่อุปทานซึ่งสามารถปรับปรุงตนเองให้เหมาะกับลูกค้า ปรับปรุงตัวให้เข้ากับความต้องการที่หลากหลายและซับซ้อนของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมุ่งเน้นทรัพยากรทั้งหมดเพื่อจัดหาชุดอุปทานที่สมบูรณ์ให้กับลูกค้า นอกจากนี้ ธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 4 ปรับปรุงกระบวนการดำเนินการด้านโลจิสติกส์ ทำให้กระบวนการระบบโลจิสติกส์ทั้งหมดมีความสมเหตุสมผลและมีประสิทธิภาพมากขึ้นและสามารถนำผลประโยชน์ที่ดีขึ้นให้กับลูกค้าในห่วงโซ่อุปทานทั้งหมด

ดังนั้น ในการแข่งขันของอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ในอนาคต ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 จะลดลงอย่างมาก อย่างเช่น บริษัท พีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด

“...เป้าหมายของการจัดการห่วงโซ่อุปทานคือการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันหลักโดยรวมของห่วงโซ่อุปทาน ไล่ตามประสิทธิภาพและประสิทธิผลของต้นทุนระบบทั้งหมด และลดต้นทุนรวมของระบบ 4PLs มีความสามารถการแข่งขันมากกว่า 3PLs...” (Ye XiLa. 2564)

### 3) การแข่งขันที่แข็งแกร่งจากตลาดโลจิสติกส์

หลังจากเข้าสู่ยุค CAFTA ตลาดโลจิสติกส์ในกลุ่มประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้เปิดกว้างขึ้นและ ธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ที่ก้าวหน้าจากต่างประเทศจำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ ได้เข้าสู่ตลาดของประเทศไทย และการแข่งขันทางการตลาดก็ทวีความรุนแรงมากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัท ตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ชั้นสูงในต่างประเทศ บริษัท พีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด มีสเกลโดยรวมขนาดเล็ก ฟังก์ชันโลจิสติกส์เดียวและความสามารถในการแข่งขันที่ครอบคลุมที่อ่อนแอ ไม่สามารถต้านทานการแข่งขันด้านราคาของลูกค้าจากต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือให้บริการมูลค่าเพิ่มที่หลากหลายและเป็นส่วนตัวในราคา

เดียวกัน ปัจจัยเหล่านี้เพิ่มความเสี่ยงที่บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด จะออกจากธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 รายใหญ่เข้าสู่กิจการ

นอกเหนือจากการแข่งขันจากบริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ต่างประเทศแล้ว บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ยังต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นจากบริษัทในท้องถิ่นและการแข่งขันระดับเดียวกันในกลุ่มประเทศอาเซียน ภายใต้เบื้องหลังของโอกาสในการพัฒนาด้านโลจิสติกส์ที่เพิ่มขึ้นในยุค CAFTA และการสนับสนุนที่แข็งแกร่งจากนโยบายระดับชาติ บริษัท ตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ในท้องถิ่นได้คิดค้นเทคโนโลยีด้านโลจิสติกส์และระดับการจัดการระบบข้อมูล ลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ ปรับปรุงประสิทธิภาพการบริการด้านโลจิสติกส์ และพัฒนาเข้มข้นขึ้นเรื่อย ๆ ลูกค้ายิ่งมี บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ถูกช่วงชิง นอกจากนี้ ประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เช่น สิงคโปร์และมาเลเซีย ได้ยกระดับการแข่งขันด้านโลจิสติกส์ถึงระดับของเทคโนโลยี ข้อมูล นวัตกรรม และไม่ควรมองข้ามความสามารถในการแข่งขันและศักยภาพในการพัฒนาของบริษัท ตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3

“...ตลาดโลจิสติกส์ในกลุ่มประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เปิดกว้างมากขึ้น และบริษัทโลจิสติกส์บุคคลที่สามที่กำลังก้าวหน้าจากต่างประเทศเข้ามาในตลาดไทยมากขึ้นเรื่อย ๆ และการแข่งขันทางการตลาดก็ทวีความรุนแรงมากขึ้น...” (Liu XueMei. 2564)

#### 4) อุปสรรคมาจาก COVID-19

ในเดือนธันวาคม ปี 2019 เกิดโรคระบาด COVID-19 ขึ้น ลูกค้ายิ่งมี บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด กลัวสินค้านำเข้าจากประเทศจีนจะเสี่ยงปนเปื้อนเชื้อไวรัส ซึ่งส่งผลให้ลูกค้ายิ่งมีบางส่วนสูญเสียไปเนื่องจากได้รับผลกระทบจากข้อจำกัดในการขนส่งทางถนน การยกเลิกเส้นทางเดินเรือและความต้องการในการขนส่งที่ลดลง ปริมาณการขนส่งสินค้าที่อาคารผู้โดยสารลดลง เวลากักกันท่าเรือเพิ่มขึ้น และประสิทธิภาพของท่าเรือรวบรวมและกระจายสินค้าได้รับผลกระทบอย่างมากและการหมุนเวียนของสินค้ากำลังเผชิญกับความท้าทายที่รุนแรงประเทศต่าง ๆ ได้ตัดการเชื่อมโยงการขนส่งอย่างต่อเนื่อง และปริมาณการค้าสินค้าระหว่างประเทศลดลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลให้ความต้องการในตลาดของ บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ลดลง

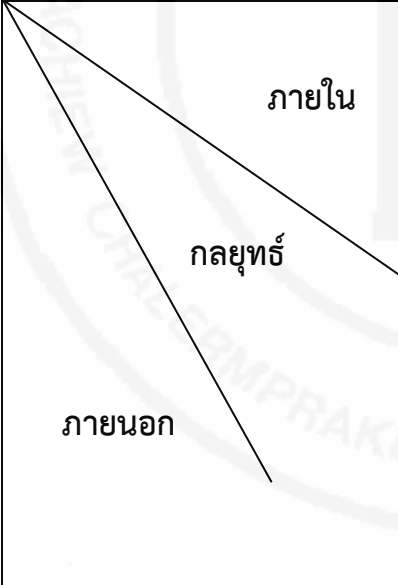
“...ได้จากผลกระทบของ COVID-19 ทั้งจีนและไทยกำลังดำเนินมาตรการต่าง ๆ เช่น การแยกตัวและจำกัดการเคลื่อนไหวของคน เพื่อลดประสิทธิภาพแรงงาน ในช่วงการแพร่ระบาด ความเสี่ยงในการติดเชื้อไวรัสเพิ่มขึ้น ค่าขนส่งและการขนส่งเพิ่มขึ้นอีก ภายใต้



สถานการณ์ความต้องการขนส่งสินค้าที่ลดลงอย่างรวดเร็วและปริมาณการขนส่งที่ล้นเกิน รายได้ที่คาดหวังจะลดลงอย่างรวดเร็ว แต่บริษัทเรายังคงต้องจ่ายค่าใช้จ่ายคงที่ที่สูง เช่น ค่าเช่า ดอกเบี้ย ค่าจ้าง ค่าบำรุงรักษา ฯลฯ และจะเผชิญกับแรงกดดันการสูญเสียครั้งใหญ่...” (Fang ZaiXing. 2564)

โดยแกนหลักของกลยุทธ์ของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด คือ การใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและโอกาสด้านสิ่งแวดล้อมให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อลดผลกระทบของจุดอ่อนและอุปสรรคด้านสิ่งแวดล้อมในการพัฒนา เป็นภาพสะท้อนที่ครอบคลุมของการวิเคราะห์ SWOT และแผนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือกของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ดังแสดงในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 วิเคราะห์ SWOT และแผนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือกของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด

	<p><b>จุดแข็ง (Strengths)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ข้อได้เปรียบพื้นฐานในด้านโลจิสติกส์</li> <li>2. ความได้เปรียบด้านลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ที่อาจเกิดขึ้น</li> <li>3. จุดแข็งของด้านบริการ</li> <li>4. จุดแข็งของเครือข่ายการตลาด</li> <li>5. ข้อได้เปรียบของลูกค้าประจำ</li> <li>6. ความเข้มแข็งทางการเงิน</li> </ol>	<p><b>จุดอ่อน (Weaknesses)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ห่วงโซ่ธุรกิจสั้นและฟังก์ชันบริการเดียว</li> <li>2. หน้าที่ของหน่วยงานไม่ชัดเจน</li> <li>3. กำหนดราคาไม่เหมาะสม</li> <li>4. ขนาดของบริษัทถูกจำกัด</li> <li>5. เสียเปรียบด้านต้นทุน</li> <li>6. ข้อจำกัดของลูกค้า</li> </ol>
<p><b>โอกาส (Opportunities)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความต้องการบริการของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3</li> <li>2. ปัจจัยทางเทคโนโลยีช่วยปรับปรุงระบบโลจิสติกส์</li> <li>3. การพัฒนาอีคอมเมิร์ซ</li> <li>4. นโยบายระดับชาติเพื่อสนับสนุน</li> </ol>	<p><b>ตำแหน่งรุกรานกลยุทธ์ SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พันธมิตรเชิงกลยุทธ์</li> <li>2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง</li> <li>3. กลยุทธ์วิธีการทางธุรกิจที่หลากหลาย</li> <li>4. กลยุทธ์กำหนดราคา</li> <li>5. กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย</li> </ol>	<p><b>ตำแหน่งการอนุรักษ์กลยุทธ์ WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พันธมิตรเชิงกลยุทธ์</li> <li>2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง</li> <li>3. กลยุทธ์กำหนดราคา</li> <li>4. กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย</li> </ol>

การพัฒนาอุตสาหกรรมโลจิสติกส์		
5. โอกาสจากการสร้างรถไฟฟ้าไทย		

#### ตารางที่ 8 (ต่อ)

อุปสรรค (Threats)	ตำแหน่งการแข่งขันกลยุทธ์ ST	ตำแหน่งการตั้งรับกลยุทธ์ WT
1. การสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ 2. การเติบโตของธุรกิจตัวแทน ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 4 3. การแข่งขันที่แข็งแกร่งจาก ตลาดโลจิสติกส์ 4. อุปสรรคมาจาก COVID-19	1. พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ 2. กลยุทธ์วิธีการทางธุรกิจที่ หลากหลาย 3. กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย	1. กลยุทธ์กำหนดราคา 2. กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย

#### 4.4 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 3

โดยจากวิเคราะห์โมเดลการวิเคราะห์ PESTEL กับการวิเคราะห์ SWOT ตามสถานะการพัฒนาในปัจจุบันและลักษณะการบริการของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด และตามการสัมภาษณ์แบบแผนแนลกับการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม ต่อไปนี้จะรวมกันข้างบนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด

##### 4.4.1 พันธมิตรเชิงกลยุทธ์

ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม พบว่า โดยสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ผ่านรูปแบบของสัญญา พื้นฐานของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ความร่วมมือนี้ คือ การแบ่งปันทรัพยากรประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่

1) การแบ่งปันข้อมูล กล่าวคือ ข้อมูลที่แต่ละองค์กรได้รับอย่างอิสระภายในพันธมิตรนั้น เป็นข้อมูลทั่วไปของพันธมิตร

2) การแบ่งปันเทคโนโลยี ลักษณะทางเทคโนโลยีของแต่ละองค์กรในพันธมิตรถูกรวมเข้าด้วยกันเพื่อเสริมความแข็งแกร่งของกันและกัน

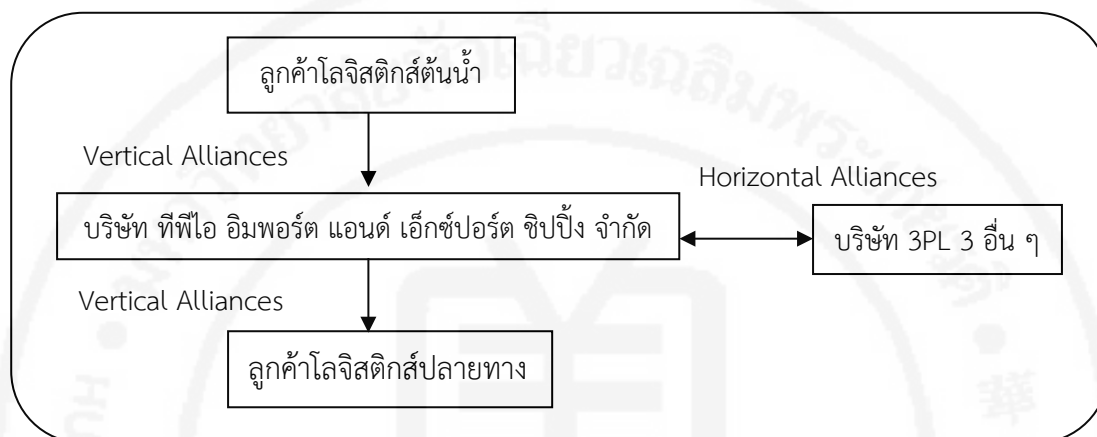
3) การแบ่งปันความสามารถทางธุรกิจในการเป็นพันธมิตรเมื่อกิจการใดเป็นไปตามฤดูกาลหรือชั่วคราวมีมากเกินไปจะรับมือได้หรือไม่ประหยัดที่จะจัดการเอง ปริมาณธุรกิจสามารถโอนไปยังองค์กรอื่นภายในพันธมิตรได้

พันธมิตรเชิงกลยุทธ์แบ่งออกเป็นพันธมิตรแนวตั้ง (Vertical alliances) และพันธมิตรแนวนอน (Horizontal alliances)

พันธมิตรแนวตั้ง (Vertical alliances) คือ การสร้างพันธมิตรความร่วมมือกับลูกค้าที่มีความต้องการด้านโลจิสติกส์ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีแหล่งลูกค้าที่มั่นคงและแบ่งปันความเสี่ยง

พันธมิตรแนวนอน (Horizontal alliances) คือ การสร้างพันธมิตรความร่วมมือกับบริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 อื่น ๆ มีวัตถุประสงค์เพื่อชดเชยข้อบกพร่องขององค์กร

**แผนภูมิที่ 7** โหมดการดำเนินงานของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์



### 1) พันธมิตรกับลูกค้า

บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ซิปี้ง จำกัด ควรสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับองค์กรการผลิตรายใหญ่ เช่น บริษัทรถยนต์ของประเทศจีน โรงงานตัดเย็บเสื้อผ้าขนาดใหญ่ และอีคอมเมิร์ซต่าง ๆ การพัฒนาความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทานในระยะยาวสามารถช่วยลดความเสี่ยงขององค์กรได้ อำนาจขององค์กรเดียวมีจำกัดหากล้มเหลวในการสำรวจพื้นที่ที่ประสบความสูญเสียอย่างใหญ่หลวง หากหลายองค์กรร่วมมือกันและดำเนินการแยกจากกันในด้านต่าง ๆ ความเสี่ยงจะลดลง นอกจากนี้ องค์กรพันธมิตรยังมีระดับของการทำงานร่วมกันในการกระทำของพวกเขา ดังนั้น พวกเขาสามารถแบ่งปันความเสี่ยงกะทันหัน ซึ่งช่วยลดความเสี่ยงของแต่ละองค์กร และปรับปรุงความสามารถในการต้านทานความเสี่ยง

### 2) พันธมิตรกับบริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 อื่น ๆ

บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ซิปี้ง จำกัด สามารถช่วยชดเชยการขาดความสามารถในการให้บริการภายในขอบเขตของธุรกิจผ่านพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ซิปี้ง จำกัด มีข้อบกพร่องที่ชัดเจนในการขนส่งทางอากาศและเนื่องจากศุลกากรของประเทศจีนมีความยุ่งยากในการยอมรับสินค้าต่างประเทศส่งออกไปยังประเทศจีนเอกสารที่ต้องการมีความซับซ้อน ดังนั้น บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ซิปี้ง จำกัด ยกเลิกการขนส่งบางส่วนจากประเทศไทยไปยังประเทศจีน ปัญหาเหล่านี้แก้ไขได้ด้วยการพันธมิตรกับบริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 อื่น ๆ

“...ได้จากผลกระทบของ COVID-19 ทั้งจีนและไทยกำลังดำเนินมาตรการต่าง ๆ เช่น การแยกตัวและจำกัดการเคลื่อนไหวของคน เพื่อลดประสิทธิภาพแรงงานในช่วงการแพร่ระบาด ความเสี่ยงในการติดเชื้อไวรัสเพิ่มขึ้น ค่าขนส่งและการขนส่งเพิ่มขึ้นอีก ภายใต้สถานการณ์ความต้องการขนส่งสินค้าที่ลดลงอย่างรวดเร็วและปริมาณการขนส่งที่ล้นเกิน รายได้ที่คาดหวังจะลดลงอย่างรวดเร็ว แต่บริษัทเรายังคงต้องจ่ายค่าใช้จ่ายคงที่ที่สูง เช่น ค่าเช่า ดอกเบี้ย ค่าจ้าง ค่าบำรุงรักษา ฯลฯ และจะเผชิญกับแรงกดดันการสูญเสียครั้งใหญ่...” (Mook. 2564)

#### 4.4.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม พบว่า ผู้ประกอบการได้รับคำแนะนำจากความต้องการที่แตกต่างกันและเป็นส่วนตัวของลูกค้า บริการที่ปรับปรุงแต่งให้เหมาะกับลูกค้า เพื่อรองรับกับความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า

เมื่อรวมความแข็งแกร่งของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด เข้ากับความต้องการของตลาด บริษัทสามารถตระหนักถึงผลิตภัณฑ์และบริการที่โดดเด่นและมีลักษณะเฉพาะผ่านกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เพื่อยกระดับความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนของบริษัท กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างยังช่วยลดอำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์และลูกค้า ดึงดูดลูกค้าที่ภักดีต่อแบรนด์ ปรับปรุงความพึงพอใจของลูกค้า และสร้างข้อได้เปรียบของแบรนด์ ซึ่งจะช่วยสร้างรายได้ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม ความสำคัญของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง คือ การเข้าใจความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าอย่างเต็มที่และมีความสามารถและทรัพยากรเพียงพอในการสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่แตกต่างเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะของลูกค้า วิธีหลักในการสร้างความแตกต่างของกลยุทธ์ของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ได้แก่

**แผนภูมิที่ 8** โหมตการดำเนินงานของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง



### 1) การสร้างความแตกต่างของบริการ

ความแตกต่างของบริการ คือ บริการส่วนบุคคลที่ให้บริการโดยบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ตามความต้องการของลูกค้าที่ได้ความเข้าใจ ซึ่งให้บริการส่วนบุคคลที่แตกต่างจากบริการของตลาดที่มีอยู่

บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ควรได้รับคำแนะนำจากความต้องการที่แตกต่างกันและเป็นส่วนตัวของลูกค้า บริการที่ปรับปรุงแต่งให้เหมาะกับลูกค้า วิเคราะห์และชุดทรัพยากรของลูกค้าที่มีอยู่และความต้องการที่อาจเกิดขึ้น และเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของแนวโน้มความต้องการ ตัวอย่างเช่น สถานประกอบการผลิตหวังว่าจะลดต้นทุนและความเสี่ยงโดยตระหนักถึงสินค้าคงคลังเป็นศูนย์กลาง ดังนั้น บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด จึงให้บริการต่อสถานประกอบการผลิตด้วยวิธีการขนส่งแบบหล่นและแบบดึง บริการที่แตกต่างนี้ไม่เพียงแต่นำสินค้าคงคลังที่เป็นศูนย์กลางมาสู่สถานประกอบการผลิตแต่ยังช่วยประหยัดเวลาสำหรับการขนถ่ายสินค้าซึ่งตรงตามความต้องการของสถานประกอบการผลิตอย่างมาก

### 2) การสร้างความแตกต่างของตลาด

บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ควรเปลี่ยนเป้าหมายไปยังตลาดเฉพาะที่แตกต่างจากตลาดดั้งเดิม โดยเข้าถึงความต้องการเพียงเล็กน้อย พัฒนากลุ่มลูกค้าผู้บริโภคที่มีเอกลักษณ์และบรรลุความแตกต่างของตลาด ตัวอย่างเช่น นอกจากการรักษาความร่วมมือกับบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ยังต้องร่วมมือกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและได้เปิดตัวโมเดล “บริษัทขนส่ง + ธนาคาร” ซึ่งให้บริการต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงการจัดการเงินทุนและการจัดการความเสี่ยงและการพัฒนาตลาดใหม่

### 3) การสร้างความแตกต่างของช่องสัญญาณ

บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด สามารถใช้ข้อได้เปรียบ ต้นทุนต่ำของการส่งเสริมการขายออนไลน์และการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างห้างสรรพสินค้าออนไลน์ เพื่อแสดงผลิตภัณฑ์และบริการส่วนบุคคลของตน เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า และบรรลุความแตกต่างจากช่องทางการดำเนินการออฟไลน์แบบเดิม นอกจากนี้ บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ยังสามารถสร้างฐานข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์และบูรณาการตามคำสั่งซื้อของลูกค้าออนไลน์เข้าถึงความต้องการของผู้ใช้ที่มีศักยภาพและเข้าใจแนวโน้มของตลาด บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ยังสามารถใช้ประโยชน์จากโซเชียลมีเดีย เช่น LINE และ WECHAT ส่งเสริมข้อมูลองค์กรและรูปแบบการส่งต่อระหว่างกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพ

“...ที่ผ่านมาบริษัทเราก็เหมือนบริษัทขนส่งอื่น ๆ ที่เน้นแค่บริการขนส่งและคลังสินค้า แต่ตอนนี้เราให้บริการจัดซื้อจัดจ้างด้วย...”

(Nui. 2564)

#### 4.4.3 กลยุทธ์วิธีการทางธุรกิจที่หลากหลาย

กลยุทธ์วิธีการทางธุรกิจที่หลากหลาย คือ การพัฒนาวิธีการทางธุรกิจในวงกว้างและเสริมความแข็งแกร่งให้กับวิธีการทางธุรกิจ การขยายวิธีการทางธุรกิจในวงกว้าง หมายถึง การเพิ่มกลุ่มผลิตภัณฑ์อย่างน้อยหนึ่งรายการและการขยายขอบเขตธุรกิจผลิตภัณฑ์ การเพิ่มความลึกของวิธีการทางธุรกิจหมายถึงการเพิ่มรายการผลิตภัณฑ์ใหม่ภายในกลุ่มผลิตภัณฑ์เดิม

ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม พบว่า บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ควรให้ความสำคัญกับข้อดีของการขนส่งขั้นพื้นฐานอย่างเต็มที่ เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรพื้นฐาน เช่น ใช้กองรถและคลังสินค้าให้เหมาะสมเพื่อลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์และเพิ่มประเภทของบริการขนส่งสินค้าจากประเทศไทยไปยังประเทศจีน สำหรับลดอัตราว่างของยานพาหนะขนส่งสินค้าไป-กลับ โดยปรับปรุงประสิทธิภาพการบริการและเพิ่มความหลากหลายของบริการของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด

นอกเหนือจากการตอบสนองความต้องการด้านโลจิสติกส์โดยธรรมชาติของลูกค้าที่เป็นบริษัทการค้าจีน-ไทยเดิมแล้ว บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ควรสำรวจลูกค้าด้านโลจิสติกส์ใหม่ ๆ อย่างจริงจัง ดำเนินการด้านโลจิสติกส์อื่น ๆ นอกเหนือจากเพิ่มการบริการส่งออกผลไม้ ข้าว และผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ และต้องคว้าโอกาสทางธุรกิจของความต้องการด้านโลจิสติกส์ขนาดใหญ่ที่เกิดจากผู้ประกอบการด้านการผลิตที่ลงทุนในโรงงานในประเทศไทย ก้าวข้ามผ่านฟังก์ชันด้านโลจิสติกส์และการขนส่งเดียว สร้างมูลค่าเพิ่มที่มากขึ้นและขยายการบริการ

“...บริษัทเราจะให้บริการแบบครบวงจรเพื่อความสะดวกสบายของลูกค้าและความปลอดภัยของสินค้าโดยจะให้บริการทั้งทางเรือและกึ่งทำถนน บริษัทของเราจะเน้นที่ความรวดเร็วและตรงตาม

กำหนดที่ได้ตกลงกันได้ แต่ถ้าหากมีความผิดพลาดเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงานจะต้องรีบแก้ไขให้เร็วที่สุด เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบกับลูกค้าและตัวบริษัทเอง...” (Noi. 2564)

#### 4.4.4 กลยุทธ์กำหนดราคา

ผลการวิเคราะห์จากจากการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม พบว่า ความได้เปรียบด้านราคาเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับบริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ในการขยายตลาดและเพิ่มผลกำไร โดยคำนึงถึงราคาซึ่งเป็นต้นทุนด้านโลจิสติกส์ที่สำคัญมาขององค์กรด้านโลจิสติกส์ควรวางแผนการขนส่งเส้นทาง วิถีดูแลที่ ต้นทุนที่ และตามความต้องการของลูกค้ากับพัฒนาราคาที่เหมาะสม โดยกำหนดราคาลูกค้าเป้าหมายให้สอดคล้อง เมื่อบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด กำหนดราคาของสินค้าโภคภัณฑ์ควรอ้างอิงถึงระดับราคาภายในขอบเขตที่ยอมรับได้ของผู้บริโภคและความต้องการของตลาดอย่างครอบคลุมและสุดท้ายก็สรุปราคาของสินค้าโลจิสติกส์

##### 1) กำหนดราคาในทิศทางที่ลูกค้าต้องการ

ขั้นแรก กำหนดราคาตามความรู้ความเข้าใจของผู้บริโภคและความเข้าใจในมูลค่าบริการของผลิตภัณฑ์โลจิสติกส์ เช่น เมื่อเข้ายึดราคาผู้บริโภคที่ให้ค่าปรึกษาและต่อรองราคาโลจิสติกส์เป็นครั้งแรก จำเป็นต้องอ้างอิงให้ครบถ้วน ความเข้าใจของผู้บริโภคและแนบมากับกลยุทธ์ราคาพร้อมบริการเสริม

ประการที่สอง สำหรับกลุ่มผู้บริโภคที่มีความต้องการพิเศษตามฤดูกาล การอ้างอิงที่ยืดหยุ่นควรทำตามความต้องการของผู้บริโภคด้านโลจิสติกส์ในแต่ละฤดูกาลและการใช้ความแตกต่างในการปรับปรุงและการปรับราคาต้องใช้วิธีการกำหนดราคา

ประการที่สาม บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ควรอ้างอิงถึงความต้องการที่แตกต่างกันของผู้บริโภคในแนวตั้งในเวลาและภูมิภาคต่าง ๆ และใช้กลยุทธ์ราคาที่แตกต่างกันสำหรับผู้บริโภค

##### 2) กำหนดกลยุทธ์ราคาแบบ win-win

ข้อพิพาทเรื่องราคาระหว่างลูกค้าด้านโลจิสติกส์และบริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 นั้นยากที่จะตกลงกันได้ ในการแก้ปัญหาต้องใช้ความเข้าใจร่วมกันและความพยายามร่วมกันของทั้งสองฝ่าย ประการหนึ่ง ลูกค้าด้านโลจิสติกส์ต้องวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบของต้นทุนการจัดจำหน่าย พยายามควบคุมที่อยู่จัดส่งของสินค้าที่ขายภายในขอบเขตการจัดจำหน่ายที่ตกลงกับองค์กรด้านโลจิสติกส์และพยายามมุ่งเน้นและขยายคำสั่งซื้อเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการขนส่งของบริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3

ในทางกลับกัน บริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ควรสื่อสารกับลูกค้าอย่างจริงจัง เสริมสร้างการจัดการภายในของบริษัท เพิ่มรายได้ ลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ และ

เสนอราคาที่เหมาะสม ในเวลาเดียวกันทั้งสองฝ่ายควรสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ความร่วมมือระยะยาวและมั่นคง จุดประสงค์ของสิ่งนี้ คือ เพื่ออำนวยความสะดวกให้องค์กรโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 กำหนดแผนการลงทุนระยะยาวและแผนบริการด้านโลจิสติกส์และยังช่วยแนะนำเทคโนโลยีโลจิสติกส์และการจัดจำหน่ายใหม่ ๆ และเพิ่มการสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านโลจิสติกส์เพื่อส่งเสริมการรับรู้ของข้อมูลอัตโนมัติ อิเล็กทรอนิกส์และความชาญฉลาดของระบบตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 เพื่อให้ทั้งผู้ซื้อและผู้ขายได้รับบริการที่ดีเฉพาะในสถานการณ์ win-win ทั้งสองฝ่ายสามารถลดต้นทุนและราคาของการขนส่งและการจัดจำหน่ายได้อย่างมั่นคงเป็นเวลานาน

“...การตั้งราคาที่ไม่เหมาะสมของบริษัทเรา ซึ่งทำให้บริษัทสูญเสียลูกค้าบางส่วน หากเราสามารถกำหนดราคาใหม่ได้ตามความต้องการของลูกค้า ก็จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบริษัทในระยะยาวต่อไป...”  
(Was. 2564)

“...การขนส่งทางเรือสามารถเลือกปริมาณสินค้าได้มากกว่า ขณะเดียวกันก็มีค่าส่งถูกกว่าการขนส่งทางรถ ทำให้การสั่งสินค้าปริมาณมาก ๆ ถูกลง ให้ผู้ใช้บริการนำเข้าสินค้าจากจีนประหยัดมากขึ้น แต่ก็ต้องยอมรับรอบการขนส่งที่ช้ากว่าและระยะเวลาขนส่งที่ใช้เวลาประมาณ 12-15 วัน ทำให้เราได้รับสินค้าช้ากว่าการขนส่งทางรถ...” (Pingping. 2564)

#### 4.4.5 กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย

ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม พบว่า ผู้ประกอบการใช้วิธีการส่งเสริมการขายเพื่อปรับปรุงระดับลูกค้าและความแตกต่างที่สำคัญระหว่างโปรโมชันและวิธีการทางการตลาดอื่น ๆ คือ เอกลักษณะของผลิตภัณฑ์และลักษณะโครงสร้างเฉพาะในอุตสาหกรรมตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 บริการโลจิสติกส์ที่เป็นเอกลักษณ์สามารถทำให้ลูกค้ารู้สึกได้ ลูกค้ารู้สึกปลอดภัยและไว้วางใจซึ่งเพิ่มการยอมรับของลูกค้าและช่วยเพิ่มความปรารถนาที่จะสั่งซื้อซ้ำ พื้นฐานจัดการกับโปรโมชันสินค้า ตามลักษณะ รูปแบบตลาด และรูปแบบการส่งเสริมการขายของผลิตภัณฑ์โลจิสติกส์ของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิง จำกัดวิธีการส่งเสริมการขายที่สำคัญที่สุด

##### 1) โปรโมชันเชิญเพื่อน

วิธีการขายก่อนหน้าของ บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิง จำกัด ส่วนใหญ่มาจากการแนะนำโดยเพื่อนและการขายหน้าเว็บ การส่งเสริมการขายไม่เพียงพอและเป็นการยากที่จะดึงดูดลูกค้าเพื่อเพิ่มจำนวนคำสั่งซื้อและการพัฒนาตลาดก็ช้าเช่นกัน



โดยใช้วิธีการขาย คืนคูปอง การเชิญชวนให้ผู้อื่นมาใช้บริการทั้งผู้เชิญและผู้แนะนำ สามารถรับคูปองมูลค่า 2,000 บาท ซึ่งช่วยขยายส่วนแบ่งและเพิ่มรายได้ของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ซิปป์ จำกัด

## 2) กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์

บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ซิปป์ จำกัด มีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน ในการทำบุญเพื่อสังคม ปกป้องสิ่งแวดล้อมสาธารณสุขของสังคม อีกทั้งยังช่วยประชาสัมพันธ์ของ บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ซิปป์ จำกัด

“...บริษัทของเราไม่มีฝ่ายขายมืออาชีพ ในการหาลูกค้าใหม่ จำเป็นต้องจัดตั้งฝ่ายขาย นอกจากนี้ เรายังต้องการช่องทางอื่น ๆ ในการพัฒนาลูกค้าใหม่ในขณะที่มองหาลูกค้าใหม่ เราต้องรักษา ลูกค้าเก่าและใช้บริการของบริษัทเรา...” (Lek. 2564)

“...ในช่วงที่มีโรคระบาด บริษัทฯ ได้จัดตั้งสถานที่พิเศษเพื่อแจก หน้ากากอนามัย แอลกอฮอล์ และสิ่งของป้องกันการแพร่ระบาด อื่น ๆ...” (AA. 2564)

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษากลยุทธ์ของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 กรณีศึกษา : บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาข้อมูลทั่วไปของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย ได้แก่ ระดับการศึกษาของบุคลากร จำนวนพนักงาน ระยะเวลาเริ่มดำเนินการ ขนาดของกิจการ และจำนวนการลงทุน โมเดลการวิเคราะห์ PESTEL เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยภายนอก 6 ด้าน ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และกฎหมาย และการวิเคราะห์ SWOT เกี่ยวกับปัจจัยภายใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านจุดแข็ง ด้านจุดอ่อน ด้านโอกาส และด้านอุปสรรคที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ในความสำเร็จของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ บุคคลที่ 3 (3PL) มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย โดยประชากรที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ คือ พนักงานของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด โดยมีทั้งหมด 181 คน และ 10 สาขาในประเทศจีนกับประเทศไทย การศึกษานี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาภาคสนามโดยวิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง การสัมภาษณ์แบบแผนแนล และการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม โดยผู้วิจัยทำการปรับปรุงเพื่อให้ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ โดยแบ่งคำถามออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### 5.1.1 สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

1) จากผลการศึกษาวิจัย พบว่า ปัจจัยทางการเมือง โดยสภาพแวดล้อมทางการเมืองที่ไม่เสถียร ดังนั้น จะส่งผลต่อการเลือกตำแหน่งการตั้งรับกลยุทธ์ของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย

2) จากผลการศึกษาวิจัย พบว่า ปัจจัยทางเศรษฐกิจ โดยสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่กำลังพัฒนา ดังนั้น จะส่งผลต่อการเลือกตำแหน่งการแข่งขันกลยุทธ์ของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย

3) จากผลการศึกษาวิจัย พบว่า ปัจจัยทางสังคม จะส่งผลต่อการเลือกตำแหน่งการแข่งขันกลยุทธ์ของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย

4) จากผลการศึกษาวิจัย พบว่า ปัจจัยทางเทคโนโลยี โดยในสภาพแวดล้อมที่บริษัทใช้เทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว ดังนั้น จะส่งผลต่อการเลือกตำแหน่งรุกรานกลยุทธ์ของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย

5) จากผลการศึกษาวิจัย พบว่า ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม โดยในสภาพแวดล้อมที่เกิดภัยธรรมชาติและโรคระบาดบ่อยครั้ง ดังนั้น จะส่งผลต่อการเลือกตำแหน่งการตั้งรับกลยุทธ์ของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย

6) จากผลการศึกษาวิจัย พบว่า ปัจจัยทางกฎหมาย โดยมีสภาพแวดล้อมทางกฎหมายด้านภาษีที่ดีของประเทศ ดังนั้น จะส่งผลต่อการเลือกตำแหน่งการอนุรักษ์กลยุทธ์ของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย

### 5.1.2 สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2

1) จากผลการศึกษาวิจัย พบว่า จุดแข็งของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย ได้แก่

- 1.1) ข้อได้เปรียบพื้นฐานในด้านโลจิสติกส์
- 1.2) ความได้เปรียบด้านลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ที่อาจเกิดขึ้น
- 1.3) จุดแข็งของด้านบริการ
- 1.4) จุดแข็งของเครือข่ายการตลาด
- 1.5) ข้อความได้เปรียบทางวัฒนธรรม
- 1.6) ใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์

บุคคลที่ 3 ต่างประเทศ

โดยจุดแข็งของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย ได้แก่ ข้อได้เปรียบพื้นฐานในด้านโลจิสติกส์ ความได้เปรียบด้านการลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ที่อาจเกิดขึ้น จุดแข็งของด้านบริการ จุดแข็งของเครือข่ายการตลาด ความได้เปรียบทางวัฒนธรรมและใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ต่างประเทศ

2) จากผลการศึกษาวิจัย พบว่า จุดอ่อนของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย ได้แก่

- 2.1) ห่วงโซ่ธุรกิจสั้นและฟังก์ชันบริการเดียว
- 2.2) หน้าที่ของหน่วยงานไม่ชัดเจน
- 2.3) กำหนดราคาไม่เหมาะสม
- 2.4) ขนาดของบริษัทถูกจำกัด
- 2.5) เสียเปรียบด้านต้นทุน
- 2.6) ขาดผู้เชี่ยวชาญด้านโลจิสติกส์และประสบการณ์ด้านการจัดการ

โดยจุดอ่อนของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย ได้แก่ ท่วงโซ่ธุรกิจสั้นและฟังก์ชันบริการเดียว หน้าที่ของหน่วยงานไม่ชัดเจน กำหนดราคาไม่เหมาะสม ขนาดของบริษัทถูกจำกัด เสียเปรียบด้านต้นทุน และขาดผู้เชี่ยวชาญด้านโลจิสติกส์และประสบการณ์ด้านการจัดการ ซึ่งปัจจัยทางเทคโนโลยีส่งผลต่อการเลือกใช้กลยุทธ์ของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย

3) จากผลการศึกษาวิจัย พบว่า โอกาสของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย ได้แก่

- 3.1) ความต้องการบริการของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3
- 3.2) ปัจจัยทางเทคโนโลยีช่วยปรับปรุงระบบโลจิสติกส์
- 3.3) การพัฒนาอีคอมเมิร์ซ
- 3.4) นโยบายระดับชาติเพื่อสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมโลจิสติกส์
- 3.5) โอกาสจากการสร้างรถไฟจีน-ไทย

โดยโอกาสของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย ได้แก่ ความต้องการบริการของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ปัจจัยทางเทคโนโลยีช่วยปรับปรุงระบบโลจิสติกส์ได้ การพัฒนาอีคอมเมิร์ซอย่างรวดเร็ว นโยบายระดับชาติเพื่อสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ และได้โอกาสจากการสร้างรถไฟจีน-ไทย ซึ่งปัจจัยทางเทคโนโลยีส่งผลต่อการเลือกใช้กลยุทธ์ของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย

4) จากผลการศึกษาวิจัย พบว่า อุปสรรคของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย ได้แก่

- 4.1) การสูญเสียทรัพยากรมนุษย์
- 4.2) การเติบโตของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 4
- 4.3) การแข่งขันที่แข็งแกร่งจากตลาดโลจิสติกส์
- 4.4) อุปสรรคมาจาก COVID-19

โดยอุปสรรคของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย ได้แก่ การสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ การเติบโตของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 4 การแข่งขันที่แข็งแกร่งจากตลาดโลจิสติกส์ และอุปสรรคมาจาก COVID-19 ซึ่งปัจจัยทางเทคโนโลยีส่งผลต่อการเลือกใช้กลยุทธ์ของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย

### 5.1.3 สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3

- 1) จากผลการศึกษาวิจัย พบว่า พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ผู้ประกอบการขยายขอบเขตทางภูมิศาสตร์ของบริการโลจิสติกส์เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงวิธีการผลิตและการดำเนินงานขององค์กรและข้อกำหนดในการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตและผลประโยชน์ ธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทยสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับลูกค้าและสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับบริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 อื่น ๆ เพื่อการพัฒนาในระยะยาวขององค์กรและเพื่อชดเชยข้อบกพร่องของตัวเอง
- 2) จากผลการศึกษาวิจัย พบว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ผู้ประกอบการได้รับคำแนะนำจากความต้องการที่แตกต่างกันและเป็นส่วนตัวของลูกค้า บริการที่ปรับปรุงแต่งให้เหมาะกับลูกค้าเพื่อรองรับกับความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า
- 3) จากผลการศึกษาวิจัย พบว่า กลยุทธ์วิธีการทางธุรกิจที่หลากหลาย ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับข้อดีของการขนส่งขั้นพื้นฐานอย่างเต็มที่ เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรพื้นฐาน เช่น ใช้กองรถและคลังสินค้าให้เหมาะสมเพื่อลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์และเพิ่มประเภทของบริการขนส่งสินค้าจากประเทศไทยไปยังประเทศจีน สำหรับลดอัตราว่างของยานพาหนะขนส่งสินค้าไป-กลับ โดยปรับปรุงประสิทธิภาพการบริการและเพิ่มความหลากหลายของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย
- 4) จากผลการศึกษาวิจัย พบว่า กลยุทธ์กำหนดราคา ผู้ประกอบการมีการเสนอราคาโดยพิจารณาจากรูปแบบการให้บริการและเงื่อนไขของบริการให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าอย่างเหมาะสม โดยควรวางแผนการขนส่ง เส้นทาง วิธีดูแลที่เหมาะสม ต้นทุนที่เหมาะสม และตามความต้องการของลูกค้ากับการพัฒนาราคาที่เหมาะสม โดยกำหนดราคากับลูกค้าเป้าหมายให้สอดคล้อง เมื่อธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทยกำหนดราคาของสินค้าโภคภัณฑ์ควรอ้างอิงถึงระดับราคาภายในขอบเขตที่ยอมรับได้ของผู้บริโภคและความต้องการของตลาดอย่างครอบคลุมและสุดท้ายก็สรุปราคาของสินค้าโลจิสติกส์
- 5) จากผลการศึกษาวิจัย พบว่า กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย ผู้ประกอบการใช้วิธีการส่งเสริมการขายเพื่อปรับปรุงระดับลูกค้าและความแตกต่างที่สำคัญระหว่างโปรโมชั่นและวิธีการทางการตลาดอื่น ๆ คือ เอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์และลักษณะโครงสร้างเฉพาะในอุตสาหกรรมตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 บริการโลจิสติกส์ที่เป็นเอกลักษณ์สามารถทำให้ลูกค้ารู้สึกถึงปลอดภัยและไว้วางใจซึ่งเพิ่มการยอมรับของลูกค้าและช่วยเพิ่มความปรารถนาที่จะสั่งซื้อซ้ำจัดการกับโปรโมชั่นสินค้า

## 5.2 อภิปรายผล

จากการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า การประกอบกิจการธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ระหว่างประเทศมีการใช้พันธมิตรเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยทางด้านพันธมิตรกับลูกค้าสามารถช่วยลดความเสี่ยงขององค์กรในห่วงโซ่อุปทานในระยะยาวได้ และให้ความสำคัญกับการให้บริการอย่างมีคุณภาพและครบวงจรทั้งการนำเข้าและส่งออก ในด้านการสร้างพันธมิตรกับบริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 อื่น ๆ บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิง จำกัด มีการขนส่งสินค้าทางทะเลและการขนส่งสินค้าทางถนนแต่ขาดการขนส่งสินค้าทางอากาศ ด้วยการสร้างพันธมิตรกับบริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 อื่น ๆ แก่ใช้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ You HaiYan (2006) ที่ได้ศึกษา Study On Logistics Strategy Alliance Smles In China จากการศึกษา พบว่า สำหรับบริษัทตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ขนาดเล็กและขนาดกลางที่กำลังพัฒนาสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์กับผู้ผลิตต้นน้ำเพื่อให้อุตสาหกรรมโลจิสติกส์กระจายอำนาจสามารถประหยัดขนาดและการดำเนินการที่เข้มข้นและลดต้นทุน ซึ่งช่วยลดความเสี่ยงขององค์กร กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างกับกลยุทธ์กำหนดราคา ผู้ประกอบการได้รับคำแนะนำจากความต้องการที่แตกต่างกัน และเป็นส่วนตัวของลูกค้า บริการที่ปรับปรุงให้เหมาะกับลูกค้า เพื่อรองรับกับความต้องการที่หลากหลาย กลยุทธ์กำหนดราคา ผู้ประกอบการมีการเสนอราคาให้กับลูกค้าตามราคากลไกตลาดหรืออาจจะน้อยกว่า คู่แข่งเพื่อเป็นโอกาสในการเพิ่มลูกค้ารายใหม่ นอกจากนี้ ยังมีการให้ระยะเวลาในการชำระสินค้า แม้ว่าจะเพิ่มลูกค้ารายใหม่ของบริษัทก็ตาม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิไลลักษณ์ มาพิทักษ์ (2559) ที่ได้ศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร จากการศึกษา พบว่า การมีความสามารถในการต่อรองราคาได้และการให้ระยะเวลาในการชำระเงินถ้าเป็นไปได้ควรกำหนดราคาให้ต่ำกว่าบริษัทตัวแทนอื่น ๆ เนื่องจากลูกค้าสามารถเลือกใช้บริการจากบริษัทอื่นที่เสนอราคาที่เหมาะสมได้ กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย คือ ใช้วิธีการขายและคืนคูปองและการเชิญชวนให้ผู้อื่นมาใช้บริการทั้งผู้เชิญและผู้แนะนำสามารถรับคูปองมูลค่า 2,000 บาท ซึ่งช่วยขยายส่วนแบ่งและเพิ่มรายได้และมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการทำบุญเพื่อสังคม ปกป้องสิ่งแวดล้อมสาธารณะของสังคม อีกทั้งยังช่วยประชาสัมพันธ์ งานวิจัยของ Chen KangTai (2016) ที่ได้ศึกษา Research On The Marketing Strategy Of The Third Party Logistics Enterprises In Thailand Based On 7ps Theory จากการศึกษา พบว่า ลูกค้าให้ความสำคัญกับการให้ส่วนลดค่าบริการตามปริมาณการขนส่งและการมีพนักงานแนะนำ ให้ข้อมูลของบริการทางโทรศัพท์รวมถึงมีการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1) พัฒนาศูนย์บริการด้านโลจิสติกส์ที่หลากหลายและมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงฟังก์ชันบริการด้านโลจิสติกส์เดี่ยวแบบเดิม ธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ขนาดเล็กและขนาดกลางในประเทศไทยควรเปลี่ยนแนวความคิดการจัดการโลจิสติกส์ของตนอย่างทันที่

2) ให้ความสำคัญกับการจัดการข้อมูลด้านโลจิสติกส์ ส่งเสริมการดำเนินงานด้านการจัดการให้เป็นระบบ ทางเทคนิค ได้มาตรฐาน และเสริมสร้างการแบ่งปันข้อมูลเครือข่ายและการรวมทรัพยากร

3) ให้ความสนใจกับการฝึกอบรมและการจัดการผู้มีความสามารถและใช้กลไกจูงใจผู้มีความสามารถและการจัดการด้านโลจิสติกส์ระดับมืออาชีพ

4) ควรปฏิบัติตามต้นทุนและความต้องการของลูกค้าโดยกำหนดราคาที่เหมาะสม

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรทำการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทยเพื่อพัฒนาการตลาดในอนาคตต่อไป

2) ควรทำการศึกษาธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) ที่มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทยก่อนข้างล่างหลังเมื่อเทียบกับประเทศที่พัฒนาแล้ว และมีขนาดค่อนข้างเล็ก วิธีการเร่งการพัฒนาอย่างรวดเร็วของอุตสาหกรรมโลจิสติกส์โดยการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญมาก

### บรรณานุกรม

- กมลชนก สุทธิวาหนฤพุฒิ, ศลิษา ภมรสติถย์ และจักรกฤษณ์ ดวงพิศตรา. (2547) **การจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์**. กรุงเทพมหานคร : ท้อปแมคกรอ-ฮิล.
- กฤติยา ยวงนิษฐ์, นิภา รุ่งเรืองวุฒิไกร และธัญชนก เกิดศักดิ์สิทธิ์. (2562) “การใช้บริการจากผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ : ปัจจัยที่ใช้ในการคัดเลือกและที่เป็นสาเหตุที่ทำให้คุณภาพการบริการแตกต่างกัน” **Veridian E-Journal, Silpakorn University**. 12 (6) หน้า 53-73.
- คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2547) **โลจิสติกส์เพื่อการผลิตและการจัดการดำเนินงาน**. กรุงเทพมหานคร : รัฐพรการพิมพ์.
- ชาญวิทย์ พรภัทรรัตน์. (2553) **ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้ตัวแทนขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทางทะเลของผู้ส่งออกในเขตนิคมอุตสาหกรรมลาดกะบังและในจังหวัดสมุทรสาคร**. [ออนไลน์] แหล่งที่มา : [http://logisticscorner.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2006:2010-07-06-15-01-31&catid=39:import-export&Itemid=85](http://logisticscorner.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2006:2010-07-06-15-01-31&catid=39:import-export&Itemid=85) (20 กรกฎาคม 2564)
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2563) **ทิศทางเศรษฐกิจไทย ปี 2563 ชะลอตัวต่ำกว่าที่คาดและต่ำกว่าศักยภาพ**. [ออนไลน์] แหล่งที่มา : <https://www.bot.or.th/Thai/BOTMagazine/Pages /256301CoverStory.aspx>. (20 กรกฎาคม 2564)
- นันทิยา เหมือนชู. (2559) **การพัฒนากลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันของธุรกิจผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ กรณีศึกษา บริษัท AAA จำกัด**. การศึกษาค้นคว้าอิสระ บธ.ม. (สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์) กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- นันทิชา ธนเจริญจำรัส. (2559) **การเพิ่มประสิทธิภาพ 3PLs WH ด้วยหลักการ Lean กรณีศึกษา บริษัท MMM จำกัด**. การศึกษาค้นคว้าอิสระ บธ.ม. (สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์) กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ณรงค์ ทมเจริญ และคณะ. (2561) “ผลกระทบจากอุตสาหกรรม 4.0 ที่มีผลต่อโลจิสติกส์ 4.0” **วารสารวิชาการสถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก**. 4 (2) หน้า 413-425.
- เบญจพร สุวรรณแสนทวี. (2557) **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกผู้ให้บริการในการขนส่งโลจิสติกส์ของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล**. การศึกษาค้นคว้าอิสระ บธ.ม. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ปริญญา เอี่ยมกมล. (2556) **กลยุทธ์การเพิ่มมูลค่าการขนส่งในธุรกิจโลจิสติกส์ขนาดเล็กและขนาดกลาง**. นครปฐม : มหาวิทยาลัยมหิดล.



### บรรณานุกรม (ต่อ)

- พงษ์ชัย อธิคมรัตน์กุล. (2551) “โลจิสติกส์ขับเคลื่อนธุรกิจสมัยใหม่” นิตยสาร Logistics Digest. 4 (40) หน้า 50-51.
- พรศักดิ์ เสมอภาค. (2553) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผู้ประกอบการในการเลือกใช้บริการบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (สาขาวิชาบริหารธุรกิจ) กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วีไลลักษณ์ มาพิทักษ์. (2559) รูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าระหว่างประเทศแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (สาขาวิชาประกอบการ) นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศิริรัตน์ แจ้งรักษ์สกุล และผ่องใส เพ็ชรรักษ์. (2559) รายงานผลการวิจัย โครงการวิจัย : การศึกษาองค์ประกอบที่มีผลต่อการตัดสินใจจ้างงานภายนอก (Outsourcing) ด้านโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2546) การจัดการเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร.
- สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงปักกิ่ง. (2562) ความสัมพันธ์ไทย-จีน. [ออนไลน์] แหล่งที่มา : <https://thaiembbeij.org/th/republic-of-china/thai-relations-china> (25 พฤษภาคม 2564)
- สำนักงานกระทรวงการคลัง. (2558) มาตรการการเงินการคลังเพื่อช่วยเหลือผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ระยะเร่งด่วน. [ออนไลน์] แหล่งที่มา : <http://www.thaigov.go.th/index.php/th/news-ministry> (20 มิถุนายน 2564)
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2556) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบโลจิสติกส์ของไทย ฉบับที่ 2 (2556-2560). [ออนไลน์] แหล่งที่มา : <https://www.nesdc.go.th/download/document/logistic/plan2.pdf>. (17 เมษายน 2564)
- \_\_\_\_\_. (2560) แผนยุทธศาสตร์การ พัฒนาระบบโลจิสติกส์ของไทย ฉบับที่ 3 (2560-2564). [ออนไลน์] แหล่งที่มา : <https://www.nesdc.go.th/download/document/logistic/plan3.pdf>. (17 เมษายน 2564)
- สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร. (2557) ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งของไทย (2558-2565). [ออนไลน์] แหล่งที่มา : <https://www.mot.go.th>

/mot\_strategy/index.php (20 มิถุนายน 2564)

**บรรณานุกรม (ต่อ)**

- สุชิน กาศัญญการ. (2555) **ปัจจัยการเลือกใช้บริการตู้รีเฟอ์คอนเทนเนอร์ของตัวแทนขนส่งสินค้าทางเรือในอุตสาหกรรมอาหารทะเลเยือกแข็ง.** วิทยานิพนธ์ วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการจัดการงานวิศวกรรม) นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อริศรา ผลวิจิตร. (2560) **ปัจจัยที่ส่งผลต่อต้นทุนทางธุรกิจของบริษัทโลจิสติกส์ในภาคกลางของประเทศไทย.** วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (สาขาวิชาเอกธุรกิจระหว่างประเทศ) ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- Aghazadeh, S. (2003) “How to choose an effective third-party logistics provider” **Management Research New.** 26 (7) page 50-58.
- Bask, A.H. (2001) “Relationships among TPL providers and members of supply chains - a strategic perspective” **Journal of Business & Industrial Marketing.** 16 (6) page 470-486.
- Berglund, M et al. (1999) “Third-Party Logistics Is There a Future” **International Journal of Logistics Management.** 10 page 59-70.
- Cheng Cheng. (2019) **The Research Of Initiative Strategy In Thailand-China Logistics Integration Under The Background Of The Belt And Road.** China : Kunming University of Science and Technology.
- Chen JiangTao & Zhou YanFei. (2020) **The Research On The Countermeasures Of Third-Party Logistics Supporting The Development Of Cross-Border E-Commerce.** China : Guizhou University.
- Chen KangTai. (2016) **Research On The Marketing Strategy Of The Third Party Logistics Enterprises In Thailand Based On 7ps Theory.** China : Qingdao University of Science & Technology.
- Chen Mengzhuo. (2010) **The Research On Third-Party Logistics.** China : Department of Logistics Management, Xi'an Jiaotong University.
- Chen YiXian. (2020) **Research On The Influence Of Technical System Factors Of Thailand's Third Party Logistics Enterprises On The Selection Of Chinese Group Logistics Enterprises.** Independent Study MBA Bangkok : International College, Krirk University.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

- Hao Bin et al. (2014) “The Analysis of The Latest Progress In The Study of Partner Between Enterprises” **Foreign Economics and Management**. 36 (1) page 55-64.
- Harry K.H. Chowa et al. (2005) “Design of A Knowledge-Based Logistics Strategy System” **Expert Systems With Applications**. (29) page 272-290.
- Hertz, Susanne & Macquet, Monica. (2000) “How Third party logistics providers coordinating customers activities an strategies” **In SSE/EFI Working paper series in business administration 2001**. Revised 30 Nov 2001. page 10. Sweden : Stockholm School of Economics.
- Humphrey, Albert. (2005) **SWOT Analysis for Management Consulting**. USA : Stanford.
- Hu Sheng. (2007) **Research On The Impact Of China's International Logistics Development On International Trade And Countermeasures**. China : Southwestern University of Finance and Economics.
- Institute of International Trade and Economic Cooperation, Ministry of Commerce of China. (2020) **Guide For Foreign Investment And Cooperation Countries Or Regions---Thailand**. [Online] Available : <http://ydyf.jiangsu.gov.cn/module/download/downfile.jsp?classid=0&filename=03f037a9f3b141ce9bc0b50cc515d633.pdf> (25 May 2021)
- James R. Stock & Douglas M. Lambert. (2003) **Strategic Logistic Management**. [Online] Available : [http://www.wsbookshow.com/uploads/bookfile/201009/9787508465302\\_1.pdf](http://www.wsbookshow.com/uploads/bookfile/201009/9787508465302_1.pdf). (25 May 2021)
- Lehmusvaara, Antti. (1998) “Transport time policy and service level as components in logistics strategy : A case study” **International Journal Of Production Economics**. 56 (1) page 379-387.
- Li Kai (2007) “Study on The Necessity and Methods of Implementing Centralization Strategy to Small and Medium-sized Logistics Enterprises” **Pioneering With Science & Technology Monthly**. (1) page 89-90.
- Martin Christopher. (2019) **Logistics And Supply Chain Management**. 5<sup>th</sup> Edition. Electronic Industry.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

- Ma Zheng Ying & Yang Fan. (2015) “Research On The Impact Of My Country’s International Logistics Development On International Trade” **Price Monthly**. (8) page 43-45.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977) “On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity” **Dutch Journal of Educational Research**. 2 page 49-60.
- Shanahan, John (2004) “3PL Roles Continue to Grow” **Logistics Management**. 43 (2) page 39-41.
- Thailand Board of Investment. (2018) **Thailand Investment Review**. [Online] Available : <https://chineseinfo.boi.go.th/images/demo/default/pdf/issue1-april2018.pdf>. (23 June 2021)
- The Council of Supply Chain Management Professionals : CSCMP. (2018) **CSCMP Supply Chain Management Definitions and Glossary**. [Online] Available : [https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms/CSCMP/](https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/) (20 June 2021)
- Wang E, Chen Chao & Wang Mingxuan. (2007) **Research Of Competitive Strategy For Small And Medium-Sized Logistics Enterprise Based On Cost**. China : Nanjing Agriculture University, Nanjing University of Science and Technology.
- You HaiYan. (2006) **Study On Logistics Strategy Alliance Sales In China**. China : Harbin Institute of Technology.
- Yu Qiang. (2008) **The Study Of Differentiating Competitive Strategy Shenzhen Small And Medium-Sized Logistics Enterprise**. China : Beijing Jiaotong University.
- Zhang NaiLi. (2017) **The SWOT Analysis Of Thailand Third-Party Logistics Enterprise ----A Case Study Of Trans Distributor**. China : Shandong University.
- Zhang LiangWei. (2015) “The Analysis of International Trade and International Logistics Under The “One Belt, One Road” Strategy-Taking Guangdong Province As An Example” **Finance and Economics**. 7 page 81-88.

**บรรณานุกรม (ต่อ)**

- Zhang Yan & Hu YaNan. (2018) **The Development Status And Improvement Countermeasures Of Thailand's Logistics Industry**. China : Yunnan University of Finance and Economics.
- Zhang Yong et al. (2007) **The Third-Party Logistics Facility Network Planning Framework Design Based On Idef**. China : Department of Transportation and Logistics Engineering, Southeast University.
- Zhou Mei & Yu Jiang. (2017) “Analysis of The Impact of Regional Economic and Trade Development On International Logistics Demand” **Logistics Technology**. 36 (1) page 110-113.
- Zhu WenYi. (2016) **Study On The Countermeasures For Thailand-China Logistics Development**. China : Guangxi Normal University.



ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

## เอกสารรับรองคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย



เรียนรู้เพื่อรับใช้สังคม

## เอกสารรับรอง

(Certificate of Exemption)

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

วันที่ 4 มีนาคม 2565

ชื่อเรื่อง                      กลยุทธ์ของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) กรณีศึกษา :  
บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด

ชื่อนักวิจัย/หัวหน้าโครงการ                      MS. WAN XUE  
คณะวิชา/หลักสูตร                                      หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

ขอรับรองว่า งานวิจัยดังกล่าวข้างต้นได้ผ่านการพิจารณาเห็นชอบโดยสอดคล้องกับ  
ประกาศเขตเชิงก จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

ลงนาม

(อาจารย์ ดร.วิรัตน์ ทองรอด)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

วันที่รับรอง

วันที่ 4 มีนาคม 2565

เลขที่รับรอง

อ.1194/2565

วันที่ให้การรับรอง: 4 มีนาคม 2565

วันหมดอายุใบรับรอง: 3 มีนาคม 2567

## ภาคผนวก ข

### การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย

การศึกษากลยุทธ์ของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 กรณีศึกษา : บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายรูปแบบการพัฒนาของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคในการพัฒนาของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 และวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) มีการติดต่อทางธุรกิจระหว่างจีนและไทยของประเทศไทย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์ที่ร่างขึ้นนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตร ด้านราชการ และพร้อมสรุปย่อถึงตัวแปรและวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญใช้ประกอบการตรวจสอบประเมินความครบถ้วนถูกต้องของเนื้อหาและโครงสร้างของข้อคำถาม (Content validity) โดยวิธีวิเคราะห์ข้อคำถามและพิจารณาประเมินให้ค่าคะแนนเพื่อตรวจสอบดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence Index หรือ IOC) จากสูตร (Rovinelli, R. J & Hambleton, R. K. 1977 : 49-60)

ให้ +1 คะแนน เมื่อเห็นว่าสอดคล้อง

ให้ 0 คะแนน เมื่อเห็นว่าไม่แน่ใจ

ให้ -1 คะแนน เมื่อเห็นว่าไม่สอดคล้อง

โดยใช้สูตรการหาค่า IOC คือ  $IOC = \frac{\sum R}{N}$

IOC หมายถึง ค่าดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$  หมายถึง ผลรวมของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N หมายถึง จำนวนของผู้เชี่ยวชาญ

2. หลังจากได้รับการประเมินแบบสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญมาทำการปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ตามข้อเสนอแนะที่มีของแต่ละคนจนครบถ้วนทุกข้อคำถาม

3. นำข้อมูลการประเมิน (ค่าคะแนนการประเมิน) มาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (IOC) โดยทำตารางการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องและพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ซึ่งโดยทั่วไปจะถือว่าข้อคำถามนั้นมีความตรงตามเนื้อหา มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดของตัวแปรได้



**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น ของ ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุง แบบสอบถาม
	+1	0	-1			
1. เล่าประวัติการก่อตั้งและ การดำเนินการของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด						
2. จำนวนลงทุนของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ทั้งหมดเท่าไร						
3. บริษัทมีจำนวนพนักงานเท่าไร และจำแนกตามแผนงาน						
4. คุณวุฒิการศึกษาและคุณสมบัติ ของการคัดเลือกผู้จัดการและ พนักงานทั่วไปเป็นอย่างไร						
5. ข้อมูลทั่วไปการก่อตั้งของ บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด						

**ส่วนที่ 2** คำถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยภายนอก 6 ด้าน ของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-  
เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น ของ ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุง แบบสอบถาม
	+1	0	-1			
1. ท่านคิดว่า ปัจจัยทางด้าน การเมืองมีผลกระทบต่อการดำเนิน ธุรกิจของบริษัทที่ให้บริการโลจิสติกส์ บุคคลที่ 3 ในประเด็นที่เกี่ยวข้อง อะไรบ้าง						
2. ท่านคิดว่า ปัจจัยทางด้าน เศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การเลือกกลยุทธ์เพื่อการพัฒนา ที่ยั่งยืนของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต- เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด อย่างไร						
3. ท่านคิดว่า ปัจจัยทางด้านสังคม โดยมีผลกระทบต่อรูปแบบการพัฒนา ของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต- เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด อะไรบ้าง						
4. ท่านคิดว่า ปัจจัยทางด้าน เทคโนโลยี โดยการพัฒนาเทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence technology) อย่าง รวดเร็วที่มีผลกระทบต่อวิธีการทำงาน เพื่อมีประสิทธิภาพมากขึ้นของ บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด อื่นๆบ้าง						

## ส่วนที่ 2 (ต่อ)

ข้อความคำถาม	ความคิดเห็น ของ ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุง แบบสอบถาม
	+1	0	-1			
5. ท่านคิดว่า ปัจจัยทางด้าน สิ่งแวดล้อม โดยได้พบภัยธรรมชาติ และโรคระบาด ซึ่งส่งผลกระทบต่อ ปรับปรุงโครงสร้างของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด อย่างไร						
6. ท่านคิดว่า ปัจจัยทางด้านกฎหมาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อทางเลือกกลยุทธ์ เพื่อการพัฒนาที่เหมาะสมของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด อย่างไร						華橋崇和

**ส่วนที่ 3** คำถามเกี่ยวกับปัจจัยภายใน 4 ด้าน ของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น ของ ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุง แบบสอบถาม
	+1	0	-1			
1. ท่านคิดว่า จุดแข็งของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ที่สามารถสู้ได้ในการแข่งขันระดับเดียวกันของบริษัทที่ให้บริการโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 คืออะไร						
2. ท่านคิดว่า จุดอ่อนของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ที่การขยายและพัฒนา คืออะไร						
3. ท่านคิดว่า โอกาสการขยายและพัฒนาของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ที่สามารถสู้ได้ในการแข่งขันระดับเดียวกันของบริษัทที่ให้บริการโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 มีอะไรบ้าง						
4. ท่านคิดว่า อะไรเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด						

**ภาคผนวก ค**  
**แบบสัมภาษณ์**

การศึกษากลยุทธ์ของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 กรณีศึกษา : บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด การวิจัยครั้งนี้ใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) เป็นการสัมภาษณ์ซึ่งผู้สัมภาษณ์สามารถควบคุมจังหวะ เนื้อหาการซักถาม และมีการจัดลำดับก่อน-หลัง เพื่อให้การสัมภาษณ์นั้นเป็นไปอย่างมีระบบ ในส่วนนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์ คือ ประธานของสำนักงานใหญ่และผู้จัดการทั่วไปของสาขา จำนวน 10 ตัวอย่าง ซึ่งผู้วิจัยทำการปรับปรุงขึ้นเพื่อให้ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ โดยแบ่งคำถามออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกิจการ

1. เล่าประวัติการก่อตั้งและการดำเนินการของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด

.....

.....

.....

2. จำนวนลงทุนของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ทั้งหมดเท่าไร

.....

.....

.....

3. บริษัทมีจำนวนพนักงานเท่าไรและจำแนกตามแผนกงาน

.....

.....

.....

4. คุณวุฒิการศึกษาและคุณสมบัติของการคัดเลือกผู้จัดการและพนักงานทั่วไปเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

5. ข้อมูลทั่วไปการก่อตั้งของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด

.....

.....

.....

**ตอนที่ 2** คำถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยภายนอก 6 ด้าน

1. ท่านคิดว่า ปัจจัยทางด้านการเมือง ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทที่ให้บริการตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับอะไรบ้าง

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่า ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ส่งผลกระทบต่อทางเลือกกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด อย่างไร

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่า ปัจจัยทางด้านสังคม ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการพัฒนาของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด อะไรบ้าง

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่า ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี มีการพัฒนาเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence technology) อย่างรวดเร็วที่มีผลกระทบต่อวิธีการทำงานเพื่อมีประสิทธิภาพมากขึ้นของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด อะไรบ้าง

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่า ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม ที่ได้พบภัยธรรมชาติและโรคระบาดส่งผลกระทบต่อปรับปรุงโครงสร้างของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด อย่างไร

.....

.....

.....

6. ท่านคิดว่า ปัจจัยทางด้านกฎหมาย ส่งผลกระทบต่อทางเลือกกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาที่เหมาะสมของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด อย่างไร

.....

.....

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยภายใน 4 ด้าน ประกอบด้วย

1. ท่านคิดว่า จุดแข็งของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด ที่สามารถ  
สู้ได้ในการแข่งขันระดับเดียวกันของบริษัทที่ให้บริการโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 คืออะไร

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่า จุดอ่อนของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด มีการขยาย  
และพัฒนาอะไรบ้าง

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่า โอกาสที่การขยายและพัฒนาของบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์  
ชิปปิ้ง จำกัด สามารถสู้ได้ในการแข่งขันระดับเดียวกันของบริษัทที่ให้บริการโลจิสติกส์บุคคลที่ 3  
อะไรบ้าง

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่า อะไรเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์  
ชิปปิ้ง จำกัด

.....

.....

.....

## แบบสัมภาษณ์ (ภาษาจีน)

## 采访调查

泰国第三方物流公司的策略研究，案例研究：TPI 有限公司。本研究采用结构化访谈的方式进行，是访谈者可以控制节奏的访谈。提问内容并且按照先后的顺序为使访谈系统化，本节对总行董事长和分行总经理进行了10个样本的访谈，研究人员针对目标进行了开发。问题分为以下3个部分：

## 1. 关于一般业务信息的问题

1.1 讲述TPI有限公司的成立和经营历史。

.....

.....

.....

1.2 请问TPI有限公司的总投资额是多少？

.....

.....

.....

1.3 请问TPI有限公司按部门划分有多少员工？

.....

.....

.....

1.4 请问T P I有限公司选择总经理和员工的学历和资格是什么？

.....

.....

.....

1.5 请问T P I有限公司设立概况。

.....

.....

.....



**2. 关于环境的6个外部因素的问题**

2.1 你认为政治因素对TPI有限公司有何影响？

.....

.....

.....

2.2 您认为经济因素这对TPI有限公司可持续发展战略的选择有何影响？

.....

.....

.....

2.3 你认为社会因素对TPI有限公司的发展方式有何影响？

.....

.....

.....

2.4 你认为技术因素人工智能技术的飞速发展会影响了TPI有限公司提高效率的工作方式吗？

.....

.....

.....

2.5 你认为环境因素伴随着自然灾害和流行病哪些会影响TPI有限公司的内部结构调整吗？

.....

.....

.....

2.6 您认为法律因素这对TPI有限公司选择合适的发展战略有何影响？

.....

.....

.....

**3、关于4个方面的内部因素问题如下：**

3.1 您认为TPI有限公司在同级别的第三方物流服务公司中竞争的  
实力是什么？

.....  
.....  
.....

3.2 您认为TPI有限公司扩张和发展的弱点是什么？

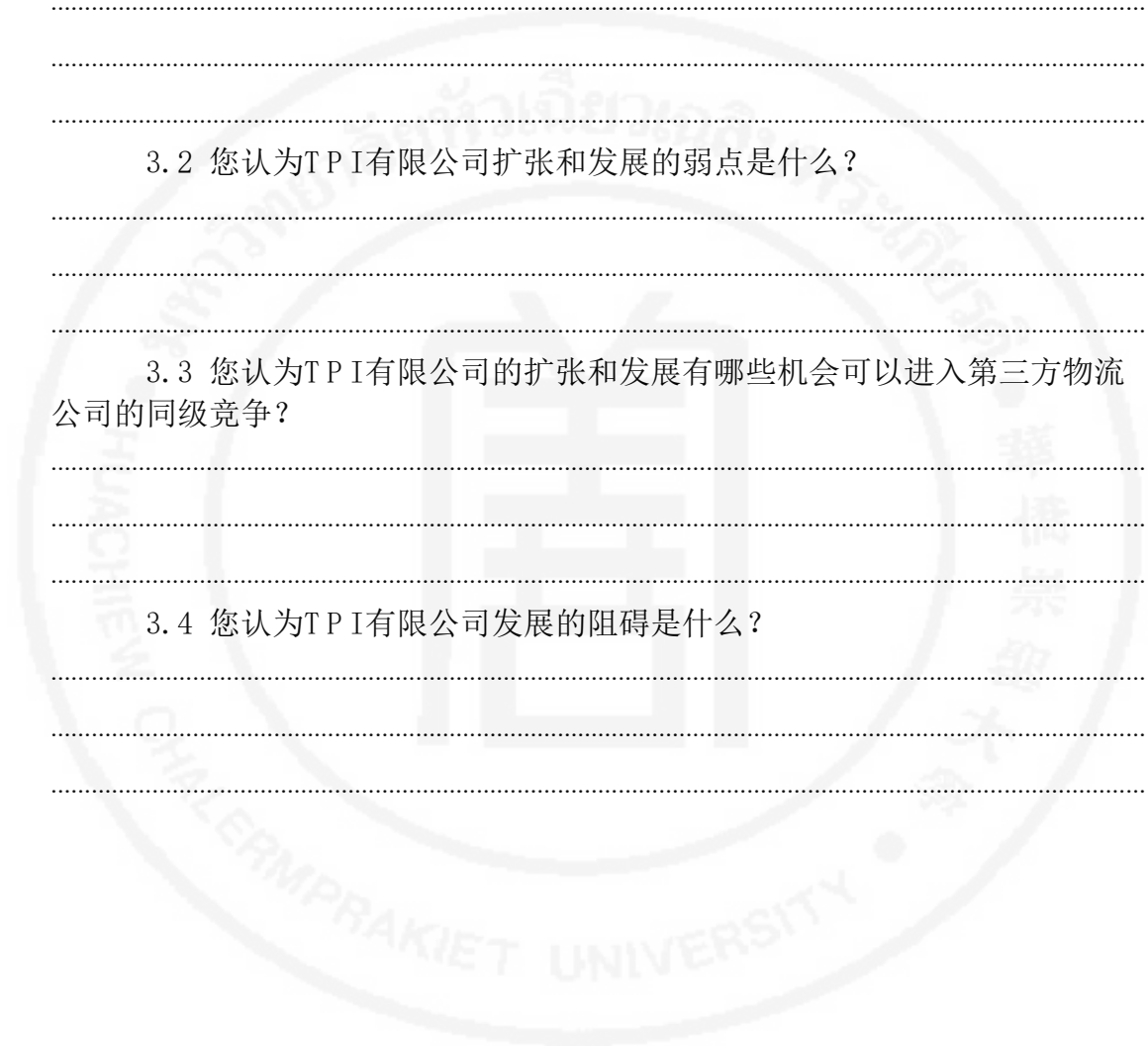
.....  
.....  
.....

3.3 您认为TPI有限公司的扩张和发展有哪些机会可以进入第三方物流  
公司的同级竞争？

.....  
.....  
.....

3.4 您认为TPI有限公司发展的阻碍是什么？

.....  
.....  
.....





วิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## หนังสือยินยอมการเผยแพร่ผลงานวิจัย

เขียนที่.....มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ.....

วันที่.....1 มิถุนายน พ.ศ. 2565.....

ข้าพเจ้า นาย/นาง/นางสาว 学生姓名.....WAN XUE.....รหัสนักศึกษา 学号.....636024-805.....

ระดับ學位  ปริญญาโท硕士  ปริญญาเอก博士 หลักสูตร课程 .....การจัดการมหาบัณฑิต.....

สาขาวิชา专业.....การจัดการอุตสาหกรรม..... คณะ 学院.....บริหารธุรกิจ.....

Email 电子邮件 : .....312395813@qq.com.....

ชื่อเรื่อง (คุณวุฒิพนธ์/วิทยานิพนธ์/การศึกษาอิสระ 申请检查学位论文/毕业论文/选修)

(ชื่อภาษาไทย) (泰文名称).....กลยุทธ์ของธุรกิจตัวแทนผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (3PL) :


กรณีศึกษา บริษัท ทีพีไอ อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต แอนด์ ชิปปิ้ง จำกัด.....

(ชื่อภาษาอังกฤษ) (英文名称)..... STRATEGIES OF THIRD-PARTY LOGISTICS SERVICE

PROVIDER (3PL) : A CASE STUDY OF TPI IMPORT-EXPORT & SHIPPING CO., LTD.....

อนุญาต ให้ศูนย์บรรณสารสนเทศ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ เผยแพร่  
งานวิจัยของข้าพเจ้า สู่สาธารณะ เพื่อเป็นผลงานทางวิชาการ ผ่านระบบฐานข้อมูลงานวิจัย ThaiLIS

ไม่อนุญาต

ลงชื่อ.....  WAN XUE.....ผู้วิจัย

(.....MS. WAN XUE.....)