

กรณีศึกษาบริษัทโลจิสติกส์ในประเทศไทยกับการปรับตัวในวิกฤตโควิด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ เรื่อง “กรณีศึกษาบริษัท โลจิสติกส์ในไทยกับการปรับตัวในวิกฤตโควิด” ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยความเรียบร้อย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศิริสุข รักถิ่น ที่กรุณาใช้เวลาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ และเสนอความคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์ เพื่อรวบรวมข้อมูล ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง รวมถึงผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน ที่มีได้เอื้อนามไว้ ณ ที่นี้

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้แก่บิดา มารดา ครู อาจารย์ และครอบครัว ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องช่วยเหลือ ที่ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้

อรจิรา ชนรัช

กรณีศึกษาบริษัท โลจิสติกส์ในไทยกับการปรับตัวในวิกฤตโควิด

CASE STUDY OF CHANGE MANAGEMENT DURING COVID-19 OF LOGISTICS  
COMPANY IN THAILAND.

อรจิรา ธนรัช 6250153

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศิริสุข รักถิ่น, Ph.D., ตฤณ ชนานุศักดิ์,  
Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทัศนีย์ สติมานนท์, Ph.D.

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ พร้อมวิเคราะห์เหตุผลในการเลือกใช้และผลลัพธ์ของการปฏิบัติการ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ บริษัท โลจิสติกส์ในประเทศไทย โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัท โลจิสติกส์ และมีความชำนาญการในด้าน โลจิสติกส์เป็นอย่างดี จากนั้นได้ใช้วิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจในปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อกลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ และพัฒนาข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์เพื่อให้บริษัท โลจิสติกส์สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงหรือนำเสนอการให้บริการในภาวะวิกฤต ไม่ว่าจะเป็นวิกฤตโควิด หรือวิกฤตการณ์อื่น ๆ ในภายภาคหน้า

ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกนั้น สามารถสรุปได้ว่าความต้องการของตลาดเพิ่มมากขึ้นในช่วงโควิดเนื่องจากลูกค้าเปลี่ยนมาสั่งออนไลน์มากขึ้น ทำให้การจัดการ โลจิสติกส์เข้าทั้งหน้างานและหลังบ้านค่อนข้างมีปัญหา โดยบริษัทที่ทางแก้ไขคือ การปรับตัวหน้างานด้วยการเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีการรับสินค้า หากบริษัทมีการเตรียมตัวที่ดีก็สามารถจัดการกระบวนการให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องได้โดยมีความคิดขัดแย้งน้อยที่สุด การทำแผนแม่บทจะทำให้กระบวนการ โลจิสติกส์เป็นระบบระเบียบ สามารถจัดสรรทรัพยากรได้ดีขึ้น รวมถึงเรียบเรียงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญคือการเน้นความรวดเร็วในการตอบสนอง และการสร้างความเชื่อมั่นในสุขอนามัมากกว่าการเพิ่มความหลากหลายของสินค้าหรือบริการ เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจในความปลอดภัยตามมาตรการรักษาระยะห่างทางสังคมและมาตรฐานการให้บริการ เน้นไปที่การใช้ทรัพยากรของบริษัทให้มีประโยชน์ต่อลูกค้าโดยไม่ได้คำนึงถึงต้นทุนเป็นสำคัญ ควรให้ความสำคัญกับการส่งสินค้า ณ ปลายทาง ที่ตัวแทนของบริษัทได้พบปะกับลูกค้าที่จุดส่งสินค้า ดังนั้นกลยุทธ์ที่เหมาะสมคือ การนำกลยุทธ์ด้านการตอบสนองลูกค้ามาปรับใช้ โดยเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในสุขอนามัมากกว่าการเสนอความหลากหลายของสินค้าหรือบริการ เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจในความปลอดภัยตามมาตรการรักษาระยะห่างทางสังคมและมาตรฐานการให้บริการ ซึ่งอาจนำไปสู่ความเชื่อมั่นในแบรนด์จนสามารถเติบโตทางกำไรได้ในที่สุด

คำสำคัญ : การเปลี่ยนแปลงในสภาวะวิกฤต กลยุทธ์ทางด้านธุรกิจ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ บริษัท โลจิสติกส์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
กิตติกรรมประกาศ	ข
สารบัญ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญภาพ	ฉ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์	3
1.3 คำถามวิจัย	3
1.4 ขอบเขตงานวิจัย	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
<b>บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม</b>	<b>5</b>
2.1 สถานการณ์โลจิสติกส์ภายใต้ภาวะวิกฤต	5
2.2 แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ	7
<b>บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย</b>	<b>12</b>
3.1 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	12
3.2 ผู้เข้าร่วมวิจัย / กลุ่มตัวอย่างวิจัย	13
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	13
3.4 ชุดคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์	14
3.5 การขอรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน	15
3.6 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	15
3.7 การเก็บและรวบรวมข้อมูล	15
3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล	16
3.9 ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย	16
3.10 ขั้นตอนในการวิจัย	17

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล	18
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ	32
5.1 สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย	32
5.2 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์	34
5.3 ข้อจำกัดของงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต	36
บรรณานุกรม	37
ประวัติผู้วิจัย	39



## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 Typical activities of disaster operations management	11
3.1 รายละเอียดของกลุ่มตัวอย่างวิจัย	13
4.1 ข้อมูลของบริษัทและผู้ให้สัมภาษณ์	18



## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 ระดับความนิยมของการค้นหาที่เกี่ยวข้องกับการซื้อสินค้าและบริการออนไลน์ในไทย	1
1.2 แสดงพื้นที่จังหวัดที่มีกิจการ SMEs เป็นจำนวนมากและคนในพื้นที่ให้ความสำคัญกับการซื้อขายสินค้าบนช่องทางออนไลน์สูง รวมทั้งประเภทกิจการที่เป็นที่นิยม	2
2.1 ระยะของวิกฤต	5
2.2 ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)	7
2.3 Operational Research (OR) Model	8
2.4 Logistics master planning methodology	10

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

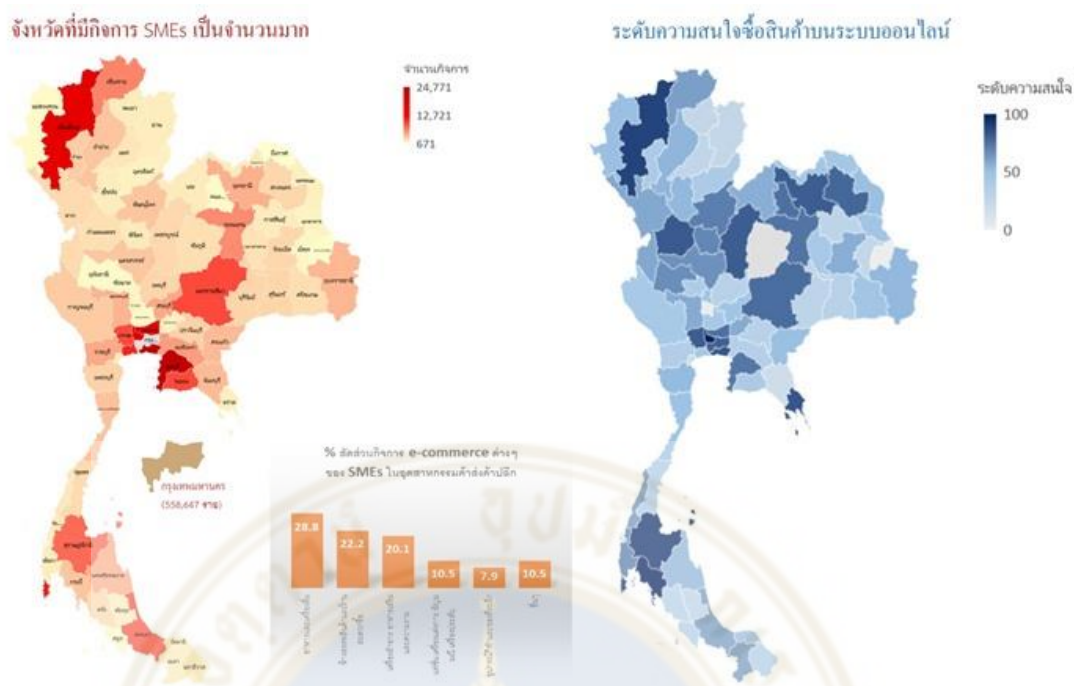
จากการเปลี่ยนแปลงของโลกโดยเฉพาะในช่วงวิกฤตที่โรคระบาดแพร่กระจาย ธุรกิจส่วนใหญ่โดนผลกระทบจากการปิดประเทศชั่วคราวและความฝืดเคืองของเศรษฐกิจโลก แต่อย่างไรก็ตามในควมมีดมนยังมีทางสว่าง ด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจ สังคม และวิถีชีวิตของผู้บริโภค ที่เกิดขึ้นจากไวรัสโคโรนา (COVID-19) โดยไม่ทันตั้งตัวนั้น ทำให้ทุกภาคส่วนต้องหาทางปรับตัวเข้ากับสภาพปกติใหม่ (New Normal) ให้ได้เร็วที่สุดเพื่ออยู่รอดในช่วงวิกฤตการณ์นี้



ภาพที่ 1.1 ระดับความนิยมของการค้นหาที่เกี่ยวข้องกับการซื้อสินค้าและบริการออนไลน์ในประเทศไทย

ที่มา: <https://www.marketingoops.com> (2563)





ภาพที่ 1.2 แสดงพื้นที่จังหวัดที่มีกิจการ SMEs เป็นจำนวนมากและคนในพื้นที่ให้ความสำคัญกับการซื้อขายสินค้าบนช่องทางออนไลน์สูง รวมทั้งประเภทกิจการที่เป็นที่นิยม

ที่มา: <https://www.marketingoops.com> (2563) growth/

จากกราฟที่ 1.1 เห็นได้ว่าผู้บริโภคมีพฤติกรรมการซื้อสินค้าที่เปลี่ยนไปตามวิถีชีวิต ความปกติใหม่ที่มีหลักปฏิบัติให้ทุกคนต้องเว้นระยะห่างทางสังคม รักษาความสะอาดของมือและสิ่งของที่จับต้อง รวมถึงการทำงานบนระบบออนไลน์เพื่อลดความเสี่ยงจากการสัมผัสและแพร่กระจายของไวรัส ดังนั้นธุรกิจจึงต้องทำการเปลี่ยนแปลงให้เร็วที่สุดเพื่อให้บริการลูกค้าและสร้างรายได้ต่อไป เพื่อลดความเสียหายของบริษัทจากผลกระทบของโรคระบาดนี้ ซึ่งส่งผลกระทบในวงกว้างทั้งการผลิต การนำเข้า การจัดส่ง กระจายสินค้าทั้งห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงสถานภาพทางการเงินของบริษัทด้วย จนส่งผลให้บริษัทจำนวนมากในหลากหลายอุตสาหกรรมต้องปิดตัวลงไป แม้กระทั่งธุรกิจสายการบินระดับชาติอย่างการบินไทย หรือสายการบินระดับโลก เวอร์จิน เอวีเอชั่นของอังกฤษ และ อาเวียงกาแอร์ไลน์ สายการบินใหญ่อันดับที่ 2 ของละตินอเมริกาก็ไม่สามารถรอดพ้นจากภาวะวิกฤตนี้ได้

สำหรับอุตสาหกรรม โลจิสติกส์และซัพพลายเชนนั้นได้รับผลกระทบมากในส่วนของ การขนส่งระหว่างประเทศ เนื่องจากนโยบายการปิดประเทศเพื่อลดการระบาด ทำให้เส้นทางการขนส่งระหว่างประเทศถูกปิดกั้นหลายเส้นทาง ในขณะที่การขนส่งภายในประเทศมีการเติบโตแบบ

ก้าวกระโดดจากธุรกิจ e-commerce & delivery service ที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคในช่วง โควิด โดยบริษัทโลจิสติกส์ภายในประเทศบางบริษัทใช้แผนจัดการช่วงวิกฤต แผนดำเนินการ ต่อเนื่อง การจัดการความเสี่ยง และการตัดสินใจภายใต้ภาวะวิกฤตเพื่อแก้ปัญหา เช่น การจับมือกับ ระหว่าง Kerry Express และ Smart Taxi เพื่อรองรับความต้องการส่งสินค้าที่เพิ่มขึ้นกว่า 100% (ประชาชาติธุรกิจ, 2563) หรือการจัดการความเสี่ยงของการแพร่ระบาดในระหว่างการขนส่ง แต่ถึง กระนั้นผลกระทบต่อบริษัทยังคงมีอยู่มาก ทั้งในด้านของภาระงานที่เพิ่มขึ้นจากพฤติกรรมของ ผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป จำนวนพนักงานที่ลดลงเนื่องจากการเว้นระยะห่างทางสังคมหรือการ ปลดออก รวมถึงการเงินของบริษัทที่ต้องบริหารเพื่อให้มีเงินสดในมือมากที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยจึงมอง หาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) จากบริษัทโลจิสติกส์ชั้นนำที่สามารถอยู่รอดในสถานการณ์ วิกฤตเพื่อนำมาเป็นกรณีศึกษาสำหรับบริษัทอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ทั้งในแง่ของการวางแผน กลยุทธ์

## 1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศที่บริษัทโลจิสติกส์ใช้ในช่วงวิกฤตโรคระบาดโควิด 19
2. เพื่อศึกษาขั้นตอนการจัดการวิกฤตและการตัดสินใจของบริษัท โลจิสติกส์ภายใต้ภาวะ วิกฤตโรคระบาดโควิด 19

## 1.3 คำถามวิจัย

บริษัทโลจิสติกส์มีการจัดการและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) อย่างไรในช่วง วิกฤตโรคระบาดโควิด19

## 1.4 ขอบเขตงานวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเก็บตัวอย่างโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับ ประชากรได้แก่ พนักงานตำแหน่งผู้ชำนาญการ โลจิสติกส์ บริษัท DHL Global Forwarding Thailand, Kerry Logistics, Best Express และ J&T Express โดยศึกษาการจัดการของบริษัทโลจิสติกส์ในระหว่างช่วงวิกฤตโควิด ทั้งนี้รวมถึงการจัดการวิกฤตการณ์ การตัดสินใจภายใต้ภาวะ วิกฤต และการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

## 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

บริษัทอาจได้เรียนรู้จากวิธีปฏิบัติและการจัดการวิกฤตของบริษัท โลจิสติกส์ที่เลือกมา และนำไปปรับใช้ให้เข้ากับบริบทของบริษัทในภาวะวิกฤตได้ ไม่ว่าจะเป็นวิกฤตโควิด หรือ วิกฤตการณ์อื่น ๆ ในภายภาคหน้า

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

บริษัท โลจิสติกส์ หมายถึง ผู้ให้บริการด้าน โลจิสติกส์ ตัวแทนผู้กระทำการแทนผู้ส่งสินค้าหรือหรือผู้รับสินค้าทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ สามารถดำเนินกิจกรรมนำเข้าส่งออก ในบางส่วนหรือเป็นรูปแบบครบวงจร รวมถึงการให้บริการจองระวางเรือ การดำเนินงานด้านพิธีการศุลกากร และกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งตั้งแต่ต้นทางไปจนถึงปลายทางเพื่อนำสินค้าจากผู้ส่งสินค้าส่งมอบให้กับผู้รับสินค้า (ภารวี ลาวัณย์รัตนากุล, 2563)

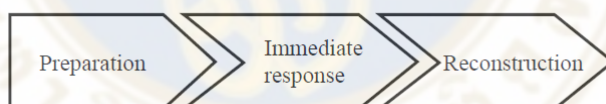
## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

#### 2.1 สถานการณ์โลจิสติกส์ภายใต้ภาวะวิกฤต

##### 2.1.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

เมื่อกล่าวถึงการจัดการภายใต้ภาวะวิกฤต Lee & Zbinden (2003) และ the Federal Emergency Management Agency (FEMA, 2003) ได้กล่าวไว้ว่า ตามทฤษฎี การดำเนินงานสามารถแบ่งได้ 3 ขั้นตอนด้วยกัน ได้แก่ ขั้นตอนของการเตรียมตัว(วางแผน) ขั้นตอนระหว่างการดำเนินงาน (ตอบสนอง) และขั้นตอนหลังการดำเนินงาน(กู้คืนสภาพ) ซึ่งกระบวนการทำงานในแต่ละขั้นจะให้ความสนใจในมุมที่ต่างกันไปในด้านของเวลานั้น ขั้นตอนการวางแผนสามารถเกิดก่อนที่วิกฤตจะมาถึงได้ ในขณะที่การตอบสนองจะเกิดในช่วงที่เกิดวิกฤต และขั้นตอนการกู้คืนสภาพจะเกิดในระยะสุดท้ายเพื่อกู้คืนสภาพในการทำธุรกิจและให้บริการกลับมาหลังจากวิกฤตผ่านพ้นไป ภาพต่อไปนี้จะแสดงให้เห็นถึงระยะต่าง ๆ ของวิกฤต ตามที่ Jahre, Persson, Kovács, & Spens (2007) ได้วิจัยไว้



##### ภาพที่ 2.1 ระยะของวิกฤต

ที่มา: Humanitarian logistics in disaster relief operations. Jahre, M., Persson, G., Kovács, G., & Spens, K. M., 2007, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 37(2), 99-114.

##### 2.1.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อประกอบบริษัทให้รอดพ้นในแต่ละระยะ บริษัทจะต้องมีกลยุทธ์ตอบสนองต่อเหตุการณ์ไม่คาดฝัน ดังเช่นในงานวิจัยของ Balog & Straka (2014) ได้เขียนแนะนำไว้ว่ากลยุทธ์ที่องค์กรควรใช้ในขั้นที่ 1 และ 2 ควรให้ความสำคัญกับความแตกต่างของสินค้าหรือบริการที่มีมูลค่าเพิ่ม ส่วนในขั้นที่ 3 เมื่อวิกฤตผ่านไปแล้วและบริษัทยังคงสภาพความแตกต่างของสินค้าหรือการนำ

นวัตกรรมมาใช้ได้นั้น จะทำให้บริษัทมีโอกาสสูงในการได้ลูกค้าใหม่และตลาดใหม่ ดังนั้นกลยุทธ์ที่บริษัทใช้ในช่วงวิกฤตจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถบอกถึงอนาคตของบริษัทได้

สืบเนื่องจากมาตรการปิดประเทศของหลายประเทศ และมาตรการอยู่บ้านหยุดเชื้อเพื่อชาติของรัฐบาล ทำให้ผู้บริโภคหันมาสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ในประเทศมากขึ้นและส่งผลให้ตลาดออนไลน์ขยายไปยังหลากหลายผลิตภัณฑ์ เช่น สินค้าอุปโภคบริโภค อาหารพร้อมทาน และอื่น ๆ ซึ่งส่งผลให้เกิดการกระจายสินค้าทั่วประเทศมากกว่าปกติ เนื่องจากเมื่อลูกค้าลดการเดินทางเพื่อไปซื้อสินค้า สินค้าจึงต้องเป็นฝ่ายที่ถูกกระจายมาส่งยังลูกค้าแทน โดยบริบททั่วไปแล้ว ลูกค้ามักเดินทางมาเพื่อเลือกซื้อสินค้าด้วยตนเองที่หน้าร้าน แต่ในขณะนี้ลูกค้าสามารถเลือกสินค้าหรืออาหารจากช่องทางออนไลน์เพื่อให้มาส่งถึงจุดหมายที่ต้องการ ได้ จากตัวอย่างข้างต้นจะเห็นได้ว่า ลูกค้าจะพบปะกับเจ้าหน้าที่เฉพาะเมื่อสินค้ามาส่งถึงมือเท่านั้น ดังนั้นจึงเข้ากับทฤษฎีที่ สติลาทิพย์, สวัสดิ์, และ ทิพย์รัตน์ (2556) กล่าวว่า การจัดส่งระยะสุดท้ายมีความสำคัญที่สุด และผู้ให้บริการโลจิสติกส์ควรปรับจุดสนใจในการให้บริการให้ตรงกับพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การขนส่งโดย drone เพื่อความปลอดภัยในการขนส่ง หรือ contactless delivery การขนส่งโดยไม่สัมผัสกันกับผู้รับสินค้า

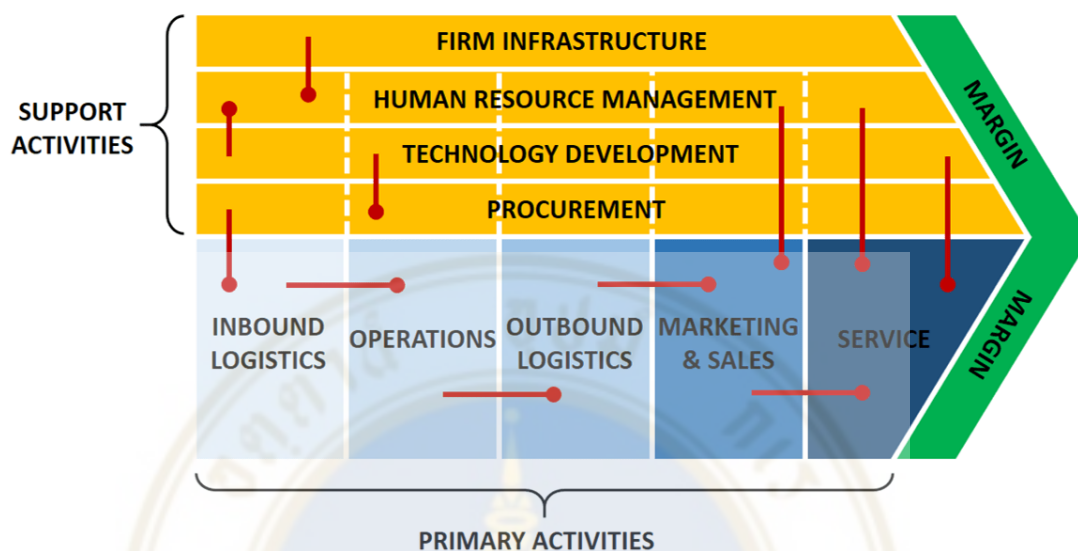
โดยการจัดส่งระยะสุดท้ายจะตรงกับ Outbound Logistics ในแนวคิดของห่วงโซ่คุณค่าของ Porter (1985) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการขององค์กรในการผลิตหรือบริการที่เป็นระบบซึ่งสร้างขึ้นจากระบบย่อยหลาย ๆ ตั้งแต่ต้นน้ำยันปลายน้ำ โดยจะเกี่ยวข้องกับความต้องการการบริโภคทรัพยากรที่รวมถึงเงิน แรงงาน วัตถุดิบ อุปกรณ์ สิ่งก่อสร้าง ที่ดินและการจัดการ ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นกิจกรรมที่ส่งผลต่อผลผลิตและต้นทุน ตามโมเดลห่วงโซ่คุณค่าของ Porter

### 2.1.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ตามที่ได้กล่าวไปข้างต้น โมเดลห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของ Porter สามารถนำมาอธิบายกิจกรรมที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงได้ โดยห่วงโซ่คุณค่าจะประกอบไปด้วยกิจกรรมดังนี้

1. Inbound Logistic คือ ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้ผลิตวัตถุดิบ (Supplier) และรวมไปถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรับเข้าและเก็บรักษาวัตถุดิบ
2. Operation คือ กระบวนการที่เปลี่ยนแปลงวัตถุดิบให้กลายเป็นสินค้าหรือบริการ
3. Outbound Logistic คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ การรักษาผลผลิต (สินค้าหรือบริการ)
4. Marketing and Sales คือ กิจกรรมที่แจ้งข้อมูลแก่ผู้ซื้อเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการ รวมถึงอำนวยความสะดวกในการซื้อด้วย

5. Service คือกิจกรรมทั้งหมดที่ต้องการทำให้สินค้าและบริการส่งผลต่อผู้ซื้อหลังจากที่ได้ซื้อสินค้าหรือบริการนั้น ๆ ไปแล้ว



ภาพที่ 2.2 ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

ที่มา: <https://www.business-to-you.com/value-chain/> (2020)

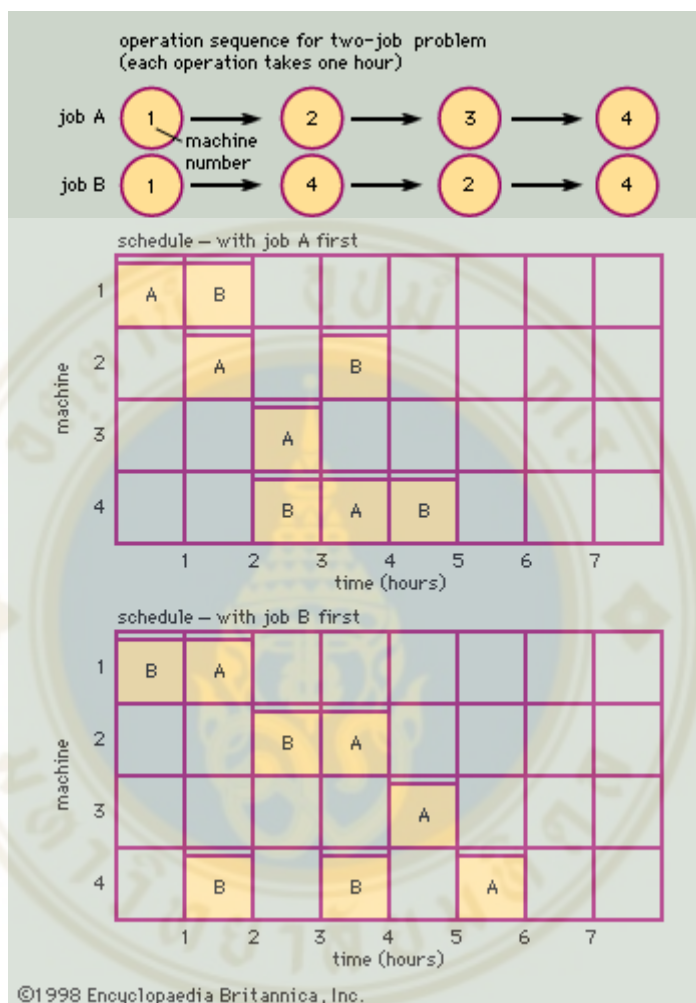
## 2.2 แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ

แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศที่นำมาใช้ในวิกฤตแต่ละครั้งนั้นมักต่างกัน ขึ้นอยู่กับผลกระทบของวิกฤตต่อบริษัท อย่างไรก็ตามบางส่วนของวิธีปฏิบัติอาจนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกันได้กับสถานการณ์ปัจจุบัน เช่น การวางแผนเพื่อรับมือวิกฤต การควบคุมระบบงานจากวิกฤตที่เคยเกิดขึ้นในอดีต และการเปลี่ยนแปลง

### 2.2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

Balog & Straka (2014) ได้ศึกษาวิธีปฏิบัติของบริษัท OMEGA ซึ่งใช้หลักโลจิสติกส์ในการบริหารจัดการองค์กร โดยมีการจำกัดขนาดของบริษัท จำนวนองค์กรอื่นในหน่วยงานบางส่วน และการใช้ส่วนประกอบร่วมกันของวัตถุดิบ ซึ่งในภายหลังทำให้บริษัทมีการเติบโตอย่างชัดเจน ตัวอย่างต่อไปของการจัดการวิกฤตซึ่งภายหลังกลายมาเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญของบริษัทคือกรณีของบริษัทผลิตวัตถุดิบอาหารแห่งหนึ่งที่ Altay & Green (2006) ได้ไปศึกษา โดยบริษัทได้นำโมเดล operations

research (OR) และ management science (MS) มาใช้ในแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในกระบวนการซัพพลายเชน และการบริหารจัดการซัพพลายเชนระหว่างช่วงวิกฤต ซึ่งในภายหลังทำให้บริษัททำกำไรได้มากกว่า การวางแผนเพื่อตัดสินใจได้ทันทั่วทั้งที่



### ภาพที่ 2.3 Operational Research (OR) Model

ที่มา: Operations research. William, 2020.

#### 2.2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศจากหลายบริษัท พบว่าการบริหารระบบโลจิสติกส์ และซัพพลายเชนให้มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมาจากกลยุทธ์โลจิสติกส์ที่บริษัทเลือกใช้ ตามที่สลิลลา ทิพย์และคณะ (2556) ได้ศึกษานั้น กลยุทธ์ทางโลจิสติกส์สามารถแบ่งออกได้ 2 หมวด คือ กลยุทธ์ด้าน ประสิทธิภาพของต้นทุน และกลยุทธ์ด้านการตอบสนองต่อลูกค้า

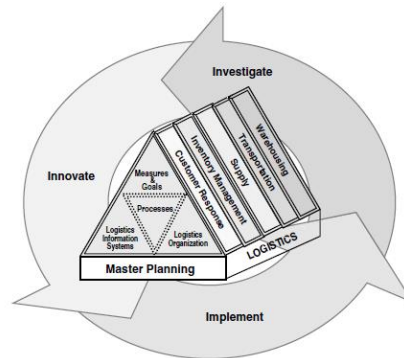
กลยุทธ์ด้านประสิทธิภาพของต้นทุนเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสินค้าที่ลูกค้ามีความต้องการคงที่ โดยเน้นการลดต้นทุนที่ไม่จำเป็น เช่น ต้นทุนการจัดเก็บสินค้า ซึ่งในสภาวะวิกฤตนั้นกลยุทธ์นี้อาจไม่สามารถนำมาปรับใช้ได้เต็มที่เนื่องจากความต้องการของผู้บริโภคอาจเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลาตามความรุนแรงของสถานการณ์ ดังที่พบเห็นบนหน้าข่าวเกี่ยวกับอุปสงค์ของหน้ากากอนามัย เจลล้างมือแอลกอฮอล์ และกระดาษชำระ เป็นต้น

กลยุทธ์ด้านการตอบสนองลูกค้าเป็นกลยุทธ์ที่ปรับเปลี่ยนไปตามอุปสงค์ของผู้บริโภค และแนวโน้มทางสังคม ให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า ความรวดเร็ว และความยืดหยุ่นในการให้บริการ เพื่อให้เหมาะสมกับลูกค้ามากที่สุด เน้นไปที่การใช้ทรัพยากรของบริษัทให้มีประโยชน์ต่อลูกค้าโดยไม่ได้คำนึงถึงต้นทุนเป็นสำคัญ ควรไปให้ความสำคัญกับการส่งสินค้า ณ ปลายทาง ที่ตัวแทนของบริษัทได้พบปะกับลูกค้าที่จุดส่งสินค้า

เนื่องจากในช่วงวิกฤตการณ์โควิด ความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งที่คาดเดาได้ยาก ดังนั้นกลยุทธ์ที่เหมาะสมตามที่ สติลาทิพย์และคณะ (2556) ได้กล่าวไว้คือ การนำกลยุทธ์ด้านการตอบสนองลูกค้ามาปรับใช้ อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญคือการเน้นความรวดเร็วในการตอบสนอง (Stecke & Kumar, 2009) และการสร้างความเชื่อมั่นในสุขอนามัยมากกว่าการเพิ่มความหลากหลายของสินค้าหรือบริการ เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจในความปลอดภัยตามมาตรการรักษาระยะห่างทางสังคมและมาตรฐานการให้บริการ ซึ่งอาจนำไปสู่ความเชื่อมั่นในแบรนด์จนสามารถเติบโตทางกำไรได้ในที่สุด

และงานวิจัยของ Frazelle (2002) ที่กล่าวว่า การทำแผนแม่บท (Logistics Master Plan; LRM) จะทำให้กระบวนการโลจิสติกส์เป็นระบบระเบียบ สามารถจัดสรรทรัพยากรได้ดีขึ้น รวมถึงเรียบเรียงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ตามภาพประกอบที่ 4 ซึ่งแผนแม่บทโลจิสติกส์จะทำให้ได้ทั้งแผนการปฏิบัติการระยะสั้น ระยะยาว ขั้นตอนการปฏิบัติงาน การวางระบบงาน และการวางผังองค์กรสำหรับโลจิสติกส์ ซึ่งได้ประโยชน์ทั้งองค์กรและการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า การจัดการคลังสินค้า อุปสงค์ การลำเลียงสินค้า การขนส่ง แยกกันอย่างชัดเจน โดยแผนแม่บทนี้สามารถนำไปใช้ได้ในทุกสภาวะ ด้วยการทำสามขั้นตอนสำคัญตามลำดับคือ ตรวจสอบ พัฒนา และนำไปใช้





#### ภาพที่ 2.4 Logistics master planning methodology

ที่มา: Supply chain strategy: the logistics of supply chain management. Frazelle, E. (2002), McGraw-Hill Education.

ซึ่งการตรวจสอบนั้นจะประกอบไปด้วย การดูประวัติ วัตถุประสงค์ และหาคู่แข่ง จากนั้นจึงเริ่มทำกระบวนการพัฒนา โดยการทำให้เกิดความเรียบง่ายในกระบวนการ การใช้ทรัพยากรให้มีความคุ้มค่า และนำแนวปฏิบัตินี้ไปใช้ต่อ ในส่วนของกระบวนการนำไปใช้จะมีทั้งการนำไปใช้โดยคน เครื่องจักร และระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจากแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศนี้

รวมถึงกรณีศึกษาที่ Altay & Green (2006) ได้ไปศึกษาบริษัทแห่งหนึ่ง โดยบริษัทได้นำโมเดล operations research (OR) และ management science (MS) มาใช้ในแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการซัพพลายเชนและการบริหารจัดการซัพพลายเชนระหว่างช่วงวิกฤต ซึ่งในภายหลังทำให้บริษัททำกำไรได้มากจากการวางแผนเพื่อตัดสินใจได้ทันท่วงที โดยกระบวนการการใช้ OR/MS จะถูกใช้ในสี่ระยะของวิกฤตที่เกิดขึ้น คือการผ่อนคลาย การเตรียมพร้อม การตอบสนอง และการกู้คืนสถานการณ์ โดยมีกิจกรรมตามตารางที่ 1

## ตารางที่ 2.1 Typical activities of disaster operations management

### Mitigation

- Zoning and land use controls to prevent occupation of high hazard areas
- Barrier construction to deflect disaster forces
- Active preventive measures to control developing situations
- Building codes to improve disaster resistance of structures
- Tax incentives or disincentives
- Controls on rebuilding after events
- Risk analysis to measure the potential for extreme hazards
- Insurance to reduce the financial impact of disasters

### Preparedness

- Recruiting personnel for the emergency services and for community volunteer groups
- Emergency planning
- Development of mutual aid agreements and memorandums of understanding
- Training for both response personnel and concerned citizens
- Threat based public education
- Budgeting for and acquiring vehicles and equipment
- Maintaining emergency supplies
- Construction of an emergency operations center
- Development of communications systems
- Conducting disaster exercises to train personnel and test capabilities

### Response

- Activating the emergency operations plan
- Activating the emergency operations center
- Evacuation of threatened populations
- Opening of shelters and provision of mass care
- Emergency rescue and medical care
- Fire fighting
- Urban search and rescue
- Emergency infrastructure protection and recovery of lifeline services
- Fatality management

### Recovery

- Disaster debris cleanup
- Financial assistance to individuals and governments
- Rebuilding of roads and bridges and key facilities
- Sustained mass care for displaced human and animal populations
- Reburial of displaced human remains
- Full restoration of lifeline services
- Mental health and pastoral care

ที่มา: OR/MS research in disaster operations management. Altay, N., & Green III, W. G. (2006), European journal of operational research, 175(1), 475-493.

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยเรื่อง กรณีศึกษาบริษัท โลจิสติกส์ในไทยกับการปรับตัวในวิกฤตโควิด เป็นการวิจัยโดยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผ่านแบบสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มประชากรและนำมารวบรวมวิเคราะห์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย
2. ผู้เข้าร่วมวิจัย / กลุ่มตัวอย่างวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. ขอรับรองอนุมัติการวิจัย
5. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย
6. การเก็บและรวบรวมข้อมูล
7. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยมี 2 แหล่ง ได้แก่

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากแหล่งข้อมูลของผู้บริหาร ผู้จัดการ ฝ่ายปฏิบัติการของบริษัท โลจิสติกส์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย ซึ่งข้อมูลมีส่วนช่วยกำหนดแนวทางการเขียนเค้าโครงงานวิจัยและนำเสนอผลการวิจัยประกอบร่วมกับข้อมูลทุติยภูมิ

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ศึกษาจากแหล่งข้อมูลทั้งในประเทศและต่างประเทศ เอกสาร บทความ หนังสือวิชาการ สารนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยรวบรวมข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ต ทั้งนี้ครอบคลุมถึงแนวคิดทฤษฎีที่มีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัย เพื่อเป็นข้อมูลส่วนเสริมให้ผู้วิจัยในการเขียนเค้าโครงงานวิจัยและนำเสนอผลการวิจัยประกอบกับข้อมูลปฐมภูมิ

### 3.2 ผู้เข้าร่วมวิจัย / กลุ่มตัวอย่างวิจัย

ผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างของบริษัทในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ทั้งหมด 8 ราย จาก 4 บริษัทประกอบด้วยพนักงานตำแหน่งผู้ชำนาญการด้านโลจิสติกส์ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติ พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ จากทั้งบริษัทผู้ให้บริการรายใหญ่ และบริษัทผู้ให้บริการรายย่อยในประเทศไทย โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาตามด้านล่าง

- บริษัทผู้ให้บริการรายใหญ่ มีจำนวนพนักงานมากกว่า 200 คน
- บริษัทผู้ให้บริการรายย่อย มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 200 คน

ตารางที่ 3.1 รายละเอียดของกลุ่มตัวอย่างวิจัย

บริษัท	ประเภทบริษัท	ผู้ให้สัมภาษณ์
บริษัท ก.	ผู้ให้บริการรายใหญ่	นาง A ตำแหน่งผู้ชำนาญการด้าน โลจิสติกส์
		นาย B ตำแหน่งผู้ชำนาญการด้าน โลจิสติกส์
		นาง C ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการขนส่ง โดยรถ
บริษัท ข.	ผู้ให้บริการรายใหญ่	นาง D ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ
		นาย E พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ
บริษัท ค.	ผู้ให้บริการรายย่อย	นาย F ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการเขตกรุงเทพ
บริษัท ง.	ผู้ให้บริการรายย่อย	นาย G ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ
		นาง H พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ประกอบด้วยหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ของบริษัทในช่วงก่อนและระหว่างเกิดวิกฤตโรคระบาดโควิด ซึ่งจะใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 30-60 นาที พร้อมทั้งให้ผู้ถูกสัมภาษณ์บอกเล่าถึงประสบการณ์การดำเนินงานในช่วงวิกฤตโควิด เพื่อศึกษารูปแบบของการจัดการและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของบริษัท

### 3.4 ชุดคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

จะถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือส่วนหลักและส่วนเสริมดังนี้

#### 1. คำถามต่อบริษัทโลจิสติกส์เกี่ยวกับรูปแบบของการจัดการและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของบริษัทในช่วงวิกฤต

- 1.1 กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรก่อนและระหว่างเกิดวิกฤต
  - 1.1.1 กลยุทธ์ของบริษัทก่อนเกิดวิกฤต โควิดคืออะไร
  - 1.1.2 เมื่อเกิดวิกฤตแล้ว บริษัทมีการคิดกลยุทธ์ใหม่อย่างไร
  - 1.1.3 กลยุทธ์ใหม่ในช่วงวิกฤต แตกต่าง หรือเหมือนกันกับกลยุทธ์เดิมอย่างไร
  - 1.1.4 เหตุใดกลยุทธ์เดิมของธุรกิจจึงไม่สามารถใช้ในช่วงวิกฤตได้
- 1.2 การเปลี่ยนแปลงส่งผลมากน้อยเพียงใด
  - 1.2.1 เปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าก่อนเปลี่ยนกลยุทธ์/วิธีการดำเนินงานในช่วงโควิด กับหลังเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ ลูกค้ามีความพึงพอใจในเชิงบวกหรือลบ อย่างไรบ้าง
  - 1.2.2 ความพึงพอใจของพนักงานก่อนเปลี่ยนกลยุทธ์/วิธีการดำเนินงานในช่วงโควิด กับหลังเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ พนักงานมีความพึงพอใจในเชิงบวกหรือลบ อย่างไรบ้าง
  - 1.2.3 การเปลี่ยนกลยุทธ์ส่งผลอย่างไรกับยอดขายหรือจำนวนการขนส่งสินค้า
- 1.3 ปัญหาที่พบในการเปลี่ยนแปลง
  - 1.3.1 การเปลี่ยนกลยุทธ์ทำได้ช้าหรือเร็วเพียงใด มีข้อติดขัดในจุดใดบ้าง
  - 1.3.2 บริษัทมีแผนในการเปลี่ยนแปลงอย่างไร (Implementation Plan)
  - 1.3.3 บริษัทพบเจอแรงต้านจากการเปลี่ยนแปลงบ้างหรือไม่ อย่างไร

#### 2. คำถามข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์

- 2.1 เพศ
- 2.2 อายุ
- 2.3 ตำแหน่ง
- 2.4 ประเภทธุรกิจ, ขอบข่ายธุรกิจ และความเป็นมาของธุรกิจ
- 2.5 ภาพรวมของการดำเนินงานทางธุรกิจ
- 2.6 รายละเอียดของกิจกรรม โลจิสติกส์ในระหว่างช่วงวิกฤต
- 2.7 ประสบการณ์การเผชิญวิกฤตต่าง ๆ

### 3.5 การขอรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน

งานวิจัยจำเป็นต้องได้รับการพิจารณาพร้อมได้รับการรับรองก่อนเริ่มดำเนินการวิจัย เพื่อให้ผู้เข้าร่วมวิจัยรวมถึงผลงานวิจัยดำเนินการภายใต้ความถูกต้องตามมาตรฐานสากล หลังจากผ่านขั้นตอนพิจารณารับรองจริยธรรมการวิจัยในคน พร้อมได้รับการรับรองและเอกสารประกาศนียบัตรแล้ว จึงนำสำเนาเอกสารประกาศนียบัตรเสนออาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย เพื่อเริ่มเก็บข้อมูล สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยต่อไป

### 3.6 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

1. การเตรียมข้อมูล ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลจากหนังสือ บทความ งานวิจัยและวรรณกรรมจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิต่าง ๆ เพื่อช่วยกำหนดขอบเขตและหัวข้อการวิจัย รวมถึงนำมาใช้เป็นรายละเอียดประกอบการสัมภาษณ์เชิงลึกให้ได้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2. สร้างแบบคำถามสัมภาษณ์โดยใช้แหล่งข้อมูลข้างต้นร่วมกับประสบการณ์จากการทำงานของผู้วิจัย มาประกอบกับแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นจากการปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ โดยพิจารณาตรวจสอบความสอดคล้อง ความเกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในการสัมภาษณ์

3. ขั้นตอนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์บุคลากรผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการโลจิสติกส์ ซึ่งแจ้งวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์และขั้นตอนต่าง ๆ แก่ผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยระหว่างการสัมภาษณ์อาจมีการพูดคุยเพื่อปรับบรรยากาศ ก่อนที่ผู้วิจัยจะทำการบันทึกเทปและจดบันทึกประเด็นสำคัญในระหว่างการสัมภาษณ์ โดยมีระยะเวลาในการสัมภาษณ์เฉลี่ยอยู่ที่ 30-60 นาทีต่อคน

4. แปรผลข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยนำเทปบันทึกเสียงจากการสัมภาษณ์มาคัดกรองแยกข้อมูลและจับกลุ่มคำถามคำตอบ และศึกษาทฤษฎีประกอบวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม

5. นำข้อมูลของแต่ละคนมาวิเคราะห์ เพื่อหาความสัมพันธ์และวิธีการในการปรับกลยุทธ์ เพื่อดำเนินกิจการภายใต้สถานการณ์วิกฤต

### 3.7 การเก็บและรวบรวมข้อมูล

ลักษณะการสัมภาษณ์จากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิที่เก็บมาผ่านอุปกรณ์บันทึกเสียงและการบันทึกข้อความประเด็นที่สำคัญในการสัมภาษณ์ มีขั้นตอนการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์จาก

แบบคำถามที่เตรียมไว้ พร้อมพูดคุยเชื่อมความสัมพันธ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยคำถามจะมีความเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในอดีตจนถึงปัจจุบันของผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งการเรียบเรียงคำถามและเชื่อมความสัมพันธ์ เป็นการคลายความกังวลใจเพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ให้ความร่วมมือในการตอบคำถาม มีส่วนร่วมที่จะเล่าและถ่ายทอดเรื่องราวหรือประสบการณ์ รวมถึงการเปรียบเทียบความสำคัญของผลกระทบต่าง ๆ จากนั้นจึงนำรายละเอียดและข้อมูลเข้ากระบวนการวิเคราะห์เพื่อหาประเด็นสำคัญและความเกี่ยวข้องของการเลือกใช้กลยุทธ์ในช่วงวิกฤต เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพและได้ประโยชน์สูงสุด

### 3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่เรียกว่า Content Analysis (Taylor-Powell and Renner, 2003) ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

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

### 3.9 ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีระยะเวลาดำเนินการทั้งสิ้น 6 เดือน คือ ตั้งแต่ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2563 ถึง เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2563

### 3.10 ขั้นตอนในการวิจัย





## บทที่ 4

### ผลการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล

การขนส่งสินค้าในช่วงวิกฤตโรคระบาดนั้นมีความยากลำบากเป็นอย่างมาก เนื่องจากการปิดประเทศและเส้นทางกระจายสินค้าบางเส้นทาง รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปในการซื้อสินค้าจากออฟไลน์มาเป็นออนไลน์และเดลิเวอรี่มากขึ้น โดยธุรกิจที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการส่งต่อสินค้าไปยังมือของผู้บริโภคคือบริษัทขนส่งและโลจิสติกส์ โดย “กรณีศึกษาบริษัทโลจิสติกส์ในไทยกับการปรับตัวในช่วงวิกฤตโควิด” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่มีการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นหลักกับผู้ประกอบการ บริษัทที่ดำเนินธุรกิจโลจิสติกส์ในประเทศไทย โดยมีผู้ให้ข้อมูลตามตารางที่ 4.1 ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการคัดสรรวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชื่อมโยงกระบวนการคัดสรรดังกล่าว โดยได้ผลของการวิจัยดังนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลของบริษัทและผู้ให้สัมภาษณ์

บริษัท	ประเภทบริษัท	ผู้ให้สัมภาษณ์	เพศ	อายุ	ตำแหน่ง
บริษัท ก.	ผู้ให้บริการขนส่งรายใหญ่ระหว่างประเทศ	นาง A	หญิง	28	ตำแหน่งผู้จัดการด้านโลจิสติกส์
บริษัท ก.	ผู้ให้บริการขนส่งรายใหญ่ระหว่างประเทศ	นาย B	ชาย	28	ตำแหน่งผู้จัดการด้านโลจิสติกส์
บริษัท ก.	ผู้ให้บริการขนส่งรายใหญ่ระหว่างประเทศ	นาง C	หญิง	39	ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการขนส่งโดยรถ
บริษัท ข.	ผู้ให้บริการขนส่งรายใหญ่ในประเทศ	นาง D	หญิง	32	ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ
บริษัท ข.	ผู้ให้บริการขนส่งรายใหญ่ในประเทศ	นาย E	ชาย	30	พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ
บริษัท ค.	ผู้ให้บริการขนส่งรายย่อยในประเทศ	นาย F	ชาย	33	ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการเขตกรุงเทพ
บริษัท ง.	ผู้ให้บริการขนส่งรายย่อยในประเทศ	นาย G	ชาย	36	ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ
บริษัท ง.	ผู้ให้บริการขนส่งรายย่อยในประเทศ	นาง H	หญิง	35	พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ

## ด้านกลยุทธ์

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคลากรของผู้ประกอบการบริษัท โลจิสติกส์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนกลยุทธ์ ผู้วิจัยพบว่าผู้ถูกสัมภาษณ์ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของกลยุทธ์ที่ส่งผล และนำมาซึ่งการปฏิบัติการที่เกิดผลลัพธ์สูงสุดในช่วงวิกฤต โดยเมื่อนำมาวิเคราะห์ตามกระบวนการของห่วงโซ่คุณค่าแล้ว สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

### 1. กิจกรรมหลัก

#### 1.1 โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics)

จากบริบทของบริษัท กิจกรรมโลจิสติกส์ขาเข้าจะเกี่ยวเนื่องกับการรับพัสดุจากลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นหน้าร้านสาขา คลังสินค้า หรือการรับจากสถานที่ของลูกค้าโดยตรง เพื่อส่งมอบไปยังปลายทางที่ลูกค้าต้องการ

ด้วยบทบาทนี้ ทำให้บริษัทโลจิสติกส์ต้องปรับตัวในสถานการณ์โควิดเนื่องจากการจำกัดเวลาและจำนวนคนต่อพื้นที่ตามมาตรการของภาครัฐ ส่งผลให้คนสั่งของออนไลน์มากขึ้น และบริษัทโลจิสติกส์ต้องรับของเข้าเพื่อนำส่งมากขึ้นเป็นเท่าตัว “...คิมหน้าร้านเรา *manage* ได้ดี แต่พอโควิดเริ่มมา ปริมาณของก็เยอะขึ้น ที่พีคคือก่อนสั่งปิดเมือง ของเยอะขึ้นเท่าตัว...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ/ หญิง/ อายุ 32 ปี/ บริษัท ข.)

“...นี่กว่าคนจะกลัวโควิดจนไม่กล้าออกมาจากบ้าน แต่ในช่วงนั้นก็ยังมีแวะเวียนมาที่สาขา มาส่งของ มาแพ็คของอยู่ตลอด จริง ๆ ก็คนเยอะกว่าช่วงปกติด้วยซ้ำ...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการเขตกรุงเทพ/ ชาย/ อายุ 33 ปี/ บริษัท ค.)

รวมถึงการใช้รถเพื่อรับสินค้าเข้ามาและกระจายสินค้าออกไป เมื่อมีปริมาณการส่งของมากขึ้น จึงเกิดการใช้รถและรอบในการวิ่งที่เพิ่มขึ้นต่อวัน “...ช่วงนั้นคือน้อง ๆ อยู่จัดคอนโซลกันจนคึกคักทุกวัน ปกติหนึ่ง *route* ใช้สามคันวิ่งก็อยู่แล้ว แต่นี่คอนโซลห้าคันยังไม่พอเลย...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการขนส่งโดยรถ/ หญิง/ อายุ 39 ปี/ บริษัท ก.)

“...ดีที่ทีมบริหาร *forecast* แม่นมาก เราเลยเตรียมทีมเราล่วงหน้าไว้แล้ว ทำให้เราตีตั้งคู่แข่งได้ในจังหวะที่ความต้องการส่งของล้นตลาดแต่ผู้ให้บริการไม่เพียงพอ...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ/ ชาย/ อายุ 36 ปี/ บริษัท ง.)

ดังนั้นจะเห็นว่า การรับสินค้าเข้าของบริษัทโลจิสติกส์นั้นถือเป็นหนึ่งกระบวนการสำคัญ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและเป็นกระบวนการที่ยังอยู่ในช่วงการตัดสินใจของลูกค้า บริษัทจึงต้องมีการจัดการเพื่อให้เกิดการรองรับขาเข้าได้สูงสุด เพราะมีความเชื่อมโยงกับส่วนแบ่งในตลาดทางตรง

## 1.2 การปฏิบัติการ (Operations)

จากบริบทของบริษัท การปฏิบัติการจะเกี่ยวข้องกับการเก็บสินค้า การติดตามสถานะสินค้า การติดต่อกับ partner เป็นต้น

จากการสัมภาษณ์พบว่ากระบวนการนี้เกิดความติดขัดในช่วงต้นและช่วงกลางของสภาวะวิกฤต และค่อยๆปรับตัวดีขึ้นในช่วงปลาย (recovery stage) ของวิกฤต

“...ช่วงแรก ๆ ก็สะดุดบ้างเพราะเราเวียนคนเข้า จำนวนคนทำงานไม่เหมือนเดิม เข้าเร็วขึ้น เลิกไว มีฝางงานกันบ้าง แต่สุดท้ายก็ผ่านไป...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการขนส่งโดยรถ/หญิง/อายุ 39 ปี/บริษัท ก.)

และเพื่อการปรับตัวที่รวดเร็วยิ่งขึ้น บางบริษัทมีการจับมือกันในอุตสาหกรรมเดียวกัน (partnering) เพื่อทำให้กระบวนการขาดช่วงน้อยที่สุด และเป็นไปอย่างรวดเร็วที่สุด

“...ด้วยจำนวนงานที่เพิ่มขึ้น เราก็เลยต้องหา partner มาช่วยในส่วนนี้ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็วที่สุด สินค้าถึงมือผู้รับไวที่สุดตามที่เราได้สัญญาไว้...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ/หญิง/อายุ 32 ปี/บริษัท ข.)

โดยการปรับตัวนี้เป็นการปรับอย่างรวดเร็วทั้งด้านกระบวนการ ระบบไอที และการสื่อสาร ซึ่งบริษัทที่มีโครงสร้างระบบสารสนเทศที่ดีจะไม่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงมากนัก

“...มันก็มีเรื่องระบบเข้ามาเกี่ยว เพราะบางคนต้อง work from home ซึ่งถือเป็นข้อดีของบริษัทนะ คือเราทำงานผ่านระบบกันอยู่แล้ว แทบไม่มี physical doc เลย การทำงานมันก็ smooth ไม่ต้องเปลี่ยนอะไรเยอะ...” (ผู้อำนวยการด้านโลจิสติกส์/หญิง/อายุ 28 ปี/บริษัท ก.)

## 1.3 โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics)

จากบริบทของบริษัท กิจกรรมโลจิสติกส์ขาออกจะเกี่ยวเนื่องกับการส่งมอบสินค้า/พัสดุไปยังปลายทาง

ด้วยข้อจำกัดจากมาตรการของภาครัฐ ทำให้การขนส่งสินค้าไปในบางพื้นที่เกิดเหตุติดขัด ล่าช้า เช่นงานเอกสารที่ต้องแสดงเพื่อขอเข้าพื้นที่ จำนวนคนขับรถที่น้อยลง ไฟล์ทบินที่น้อยลงเนื่องจากประเทศปลายทางปิดการบิน เป็นต้น บริษัทโลจิสติกส์จึงต้องหาทางแก้ไข

“...ยังดีที่การขนส่งข้ามจังหวัดไม่ค่อยโดนปิด ถึงแม้จะมีบางแห่งที่เป็นเส้นทางที่มีการวิ่งน้อย ทำให้ไม่กระทบเราเท่าไร...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการขนส่งโดยรถ/หญิง/อายุ 39 ปี/บริษัท ก.)

“...ยอมรับว่าวุ่นเลย ขาออกต่างประเทศเป็นอะไรที่หา space ยากมาก ทุกเจ้าจะไป แต่ airline เค้าไม่ไปอะ ไฟล์เค้าไม่มีคน เครื่องเค้าไม่ออก เราก็ทำอะไรไม่ได้ ต้องรอเค้าอย่างเดียว เป็นช่วงที่ลูกค้าโทรหาตลอด complain บ่อยมาก แต่เราก็ต้องหาทางให้ได้...” (ผู้ชำนาญการด้านโลจิสติกส์/ชาย/อายุ 28 ปี/บริษัท ก.)

จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัทมีการแก้ไขสถานการณ์ด้วยการเพิ่ม partnership ในการส่งของ เช่น การร่วมมือกับขนส่งเจ้าอื่นในตลาดเพื่อให้บริษัทโลจิสติกส์มีรถที่ใช้ในการขนส่ง ต้นทางและปลายทางมากขึ้น “...รอบวิ่งส่งของเพิ่มขึ้นมาก ที่กระทบคือ คนขับส่งกันไม่ทัน ทำให้ส่งช้า เลยต้องจ้างรถนอกมาช่วยวิ่ง...” (พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ/ชาย/อายุ 30 ปี/บริษัท ข.)

ในขณะเดียวกันมีการร่วมมือกันระหว่างบริษัท โลจิสติกส์ด้วยกันเพื่อให้ได้พื้นที่ระวางในการส่งสินค้าด้วยอีกต่อหนึ่ง รวมถึงการใช้คลังสินค้าร่วมกันเพื่อกระจายสินค้าตามภูมิภาค ให้ได้อย่างรวดเร็ว

#### 1.4 การตลาดและการขาย (Marketing and Sales)

จากบริบทของบริษัท การตลาดหรือการขายจะเกี่ยวข้องกับการโฆษณา การทำโปรโมชัน การทำราคา การปิดการขาย ซึ่งจากการสัมภาษณ์ พบว่าภายใต้สภาวะวิกฤตนั้นลูกค้ามีความต้องการอย่างมากในการขนส่ง เนื่องจากการขายออนไลน์ที่เติบโตขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันด้านราคากันมากขึ้นในอุตสาหกรรม

“...คำเดียวที่ลูกค้าต้องการตอนนั้นคือ ไปได้ และมีมาตรการความสะอาดการันตีครับ...” (ผู้ชำนาญการด้านโลจิสติกส์/ชาย/อายุ 28 ปี/บริษัท ก.)

“...สถานการณ์มันตึงเครียดอยู่แล้ว เราไม่อยากให้ลูกค้าเครียดมาก เพราะงั้นเราเลยออกแคมเปญที่แสดงให้เค้ารู้ว่าเราเป็นห่วงนะ และเรายังอยู่กับเค้าเสมอ...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ/หญิง/อายุ 32 ปี/บริษัท ข.)

“...เราไป partnership กับเจ้าใหญ่ ทำให้ลูกค้ามาหาเราเยอะขึ้น...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการเขตกรุงเทพ/ชาย/อายุ 33 ปี/บริษัท ค.)

“...พอดีกับที่บริษัททำออนไลน์เพิ่มขึ้น เราให้ลูกค้าเลือก option ที่ต้องการและทำใบราคาผ่านหน้าเว็บเอาเองได้เลย...” (ผู้ชำนาญการด้านโลจิสติกส์/หญิง/อายุ 28 ปี/บริษัท ก.)

จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัทโลจิสติกส์ให้ความสำคัญกับการทำตลาดโดยเน้นไปที่การเจาะตลาดออนไลน์ การให้ราคาเหมาะสำหรับร้านค้ารายใหญ่ การให้บริการเสริมด้านการแพ็คสินค้าพ่วงคลังจัดเก็บสินค้า การรับประกันความรวดเร็วในการขนส่งแม้ในสภาวะวิกฤต รวมถึงการ

ทำประกันภัยสินค้าขณะขนส่ง ซึ่งเมื่อรวมกับความต้องการของตลาดแล้วทำให้ยอดขายของบริษัทโลจิสติกส์ส่วนมากเพิ่มขึ้น

### 1.5 การบริการ (Customer Services)

จากบริบทของบริษัท การบริการจะเกี่ยวข้องกับการดูแลลูกค้า การให้บริการหลังการขาย การติดตามสถานะสินค้า เป็นต้น

“...ปกติอยู่ออฟฟิศเราก็มีเอกสารลูกค้า ปริ้นกระดาษเยอะ โทรเยอะ พอย้ายมาทำงานที่บ้าน เราต้องใช้ระบบมากขึ้นเพราะไม่มีให้ปริ้น ช่วงแรกก็ยุ่งยาก มินไปหมด แต่สักพักก็เริ่มเข้าที่ โทรน้อยลง คุณในระบบเป็นส่วนใหญ่...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการขนส่งโดยตรง/ หญิง/ อายุ 39 ปี/ บริษัท ก.)

“...เป็นช่วงที่เรียกว่าสายเข้ากันจนรับไม่ทันครับ ลูกค้าจะเยอะมากและตามสินค้าบ่อย...” (พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ/ ชาย/ อายุ 30 ปี/ บริษัท ข.)

“...ลูกค้าเช็คสถานะสินค้าถี่ขึ้นกว่าเดิมมาก จากปกติเฉลี่ยวันละสองรอบ กลายเป็นเฉลี่ยวันละ4รอบต่อหนึ่งแพ็คเกจ...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ/ ชาย/ อายุ 36 ปี/ บริษัท ง.)

“...พอมีระบบแชท ลูกค้าก็มาทางแชทมากขึ้นนะคะ ลูกค้าที่โทรมาก็มี แต่ส่วนมากจะแชทมากกว่า...” (พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ/ หญิง/ อายุ 35 ปี/ บริษัท ง.)

จากการสัมภาษณ์พบว่ากระบวนการในการให้บริการมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากเนื่องจากเทคโนโลยีที่เข้ามาพร้อมกับช่องทางการให้บริการใหม่อย่าง Line, Facebook Page, Live chat, chatbot เป็นต้น หรือกระทั่งสถานที่ทำงานที่เปลี่ยนไป ซึ่งส่งผลกระทบต่อการจัดเก็บข้อมูล เอกสาร เพื่อติดตามหรือส่งต่องาน

เมื่อคำนึงถึงความต้องการในการขนส่งที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว การให้บริการจึงจำเป็นต้องเพิ่มความรวดเร็วมากขึ้นไปอีก ไม่ว่าจะเป็นการรายงานสถานะสินค้า การคุยโทรศัพท์กับลูกค้าเพื่อตอบคำถาม หรือรับข้อร้องเรียนต่าง ๆ ดังนั้นบางบริษัทจึงเลือกที่จะ outsource งานในส่วนนี้ให้กับผู้ให้บริการรายอื่น เพื่อให้พนักงานของตนได้มีเวลาทำงานในระบบและดูแลงานที่เร่งด่วนมากขึ้น แต่โดยรวมแล้วหากระบบของบริษัทได้มีการวางแผนสารสนเทศไว้ดี การทำงานในสถานที่ที่เปลี่ยนไปก็ไม่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการมากนัก

## 2. กิจกรรมสนับสนุน

### 2.1 การจัดหา/จัดซื้อ(Procurement)

จากบริบทของบริษัท การจัดหา จัดซื้อ จะเกี่ยวข้องกับการซื้อพื้นที่ระวางสินค้า (freight) ไม่ว่าจะเป็นแบบปลีกหรือแบบเหมาคัน/ลำ รวมถึงการจ้างรถบรรทุก/รถหัวลาก จนกระทั่ง พนักงานยกสินค้า

“...ไฟล์ทน้อยลง ทำให้หลายที่แย่งกัน แอร์ไลน์ก็ขายสเปซแพงขึ้น เราก็ยื่นราคาไม่ไหว ก็ต้องปรับขึ้นกันไป...” (ผู้อำนวยการด้านโลจิสติกส์/ ชาย/ อายุ 28 ปี/ บริษัท ก.)

“...รถเราวิ่งไม่พอ พอไปหารถนอกก็ไม่มีรถ ต้องหาจ้างรายบุคคล...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการขนส่งโดยรถ/ หญิง/ อายุ 39 ปี/ บริษัท ก.)

“...ต้องหารถเพิ่ม เพราะรอบวิ่งไม่พอ แต่ด้วยโควิดมันก็ไม่ค่อยมีคนทำงาน จะเอาที่มีมาตรฐานก็แพง แต่ก็ต้องจ้างอะครับ ไม่มีทางเลือก...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการเขตกรุงเทพฯ/ ชาย/ อายุ 33 ปี/ บริษัท ก.)

“...หายากครับ เพราะธุรกิจเล็กๆเค้าก็สู้ไม่ไหว ปิดไปเยอะเหมือนกัน...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ/ ชาย/ อายุ 36 ปี/ บริษัท ง.)

จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัทมีการแก้ไขสถานการณ์ด้วยการหา supplier เพิ่มและขยาย partnership กับบริษัท โลจิสติกส์หรือบริษัทที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การให้บริการเป็นไปอย่างสมบูรณ์ที่สุดในสถานะที่ตลาดมี demand มากกว่า supply

### 2.2 การวิจัยและพัฒนา (Technology Development)

จากบริบทของบริษัท การวิจัยและพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบภายในองค์กร (IT infrastructure) การพัฒนากระบวนการรับเข้า ลำเลียง จัดเก็บ และส่งออกสินค้า รวมถึงช่องทางการติดต่อกับลูกค้า

“...มีระบบมา ทำให้เราทำงานง่ายขึ้น...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการขนส่งโดยรถ/ หญิง/ อายุ 39 ปี/ บริษัท ก.)

“...ทีมมีการทำ customer survey เพื่อเอามาปรับปรุงพัฒนาระบบให้ลูกค้าใช้งาน...” (พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ/ ชาย/ อายุ 30 ปี/ บริษัท ข.)

“...ทำงานที่บ้านก็มีที่ต้องแซทกับลูกค้า...” (พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ/ หญิง/ อายุ 35 ปี/ บริษัท ง.)

จากการสัมภาษณ์พบว่า การวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับเทคโนโลยีของบริษัท โลจิสติกส์ นั้นสอดคล้องกับเทคโนโลยีภายนอกที่เข้ามาเป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสาร หรือกระทั่งสถานที่ทำงานที่เปลี่ยนไป ซึ่งส่งผลกระทบต่อการจัดเก็บข้อมูล เอกสาร และการปฏิบัติงานโดยตรง

### 2.3 การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management)

จากบริบทของบริษัท การบริหารทรัพยากรบุคคลหมายถึงการว่าจ้าง การจัดสรร ทรัพยากรเพื่อให้ใช้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นต้น

จากการสัมภาษณ์พบว่ามีการบริหารบุคลากรที่แตกต่างกันเป็น 2 แบบ แบบแรกคือ การบริหารบุคลากรด้วยการหมุนเวียน (rotate) ตำแหน่งงาน เวลา งาน หรือสถานที่ทำงาน และแบบที่สองคือการบริหารบุคลากรด้วยการลดจำนวนพนักงาน ซึ่งเมื่อสอบถามเชิงลึกจึงทราบว่าบางบริษัทมีนโยบายการลดขนาดองค์กร (LEAN) อยู่ก่อนแล้ว เมื่อมีสถานการณ์นี้จึงสามารถคงสภาพพนักงานที่มีอยู่ไว้ได้ทั้งหมด

“...รู้สึก โชคดีที่บริษัทไม่ได้ใครออกเลยในเวลาที่บริษัทอื่นๆแทบจะมีปัญหาทั้งหมด...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ/ ชาย/ อายุ 36 ปี/ บริษัท ก.)

ในขณะที่บางบริษัทไม่ได้มีนโยบายลดขนาดองค์กร แต่ใช้การหมุนเวียนเปลี่ยนถ่ายงานให้บุคลากรที่มีอยู่ “...แผนกแบ่งเป็นทีม A B สลับกันเข้าออฟฟิศทีมละวัน รายงานตัวกันทุกวัน ใครไปต่างจังหวัดไม่ต้องมา ก็นั่งทำที่บ้านไป แต่เพื่อนๆก็จะไม่มีใครไปกันเพราะต้องส่งรายงานว่าไปทำไม...” (ผู้อำนวยการด้านโลจิสติกส์/ หญิง/ อายุ 28 ปี/ บริษัท ก.)

“...ก็มีแจกแพ็คเกจจ่ายออก ส่วนคนที่อยู่ก็รับงานเพิ่ม หมุนไปทำฟังก์ชันอื่นบ้าง แต่ก็เป็นการเรียนรู้ที่ดี...” (พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ/ ชาย/ อายุ 30 ปี/ บริษัท ข.)

ซึ่งเมื่อเกิดการหมุนเวียนไปทำหน้าที่ที่ไม่คุ้นชินในสถานการณ์วิกฤตที่ไม่มีผู้สอนงาน ก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานลาออกได้

### 2.4 โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure)

จากบริบทของบริษัท โครงสร้างพื้นฐานขององค์กรหมายถึง การวางระบบปฏิบัติงาน โครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศ เป็นต้น

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า ระบบสารสนเทศที่ดี มีโครงสร้าง และรองรับการปฏิบัติงานอย่างยืดหยุ่นทำให้การทำงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและง่ายดายมากขึ้นแม้จะเกิดการย้ายสถานที่ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงการติดตั้งเซิร์ฟเวอร์สำรองด้วย

“...ดีที่เราเปลี่ยนระบบตั้งแต่ปีที่แล้ว ไม่งั้นคงยากเหมือนกัน คือปกติข้อมูลมันอยู่บนเอกสารหมด...” (ผู้อำนวยการด้านโลจิสติกส์/ ชาย/ อายุ 28 ปี/ บริษัท ก.)

“...องค์กรเรานั้น *tech and innovation* อยู่แล้ว พนักงานทุกคนคุยกันได้เรื่อง *IT* ใช้ เป็น เด็กรุ่นใหม่ ๆ ก็มาสอนผู้ใหญ่ได้...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการเขตกรุงเทพ/ ชาย/อายุ 33 ปี/บริษัท ค.)

“...ออนไลน์มันเอื้อให้เราทำงานจากที่ไหนก็ได้ เลยไม่มีปัญหาอะไรครับ ด้วยระบบด้วยอะไรที่บริษัทมี เราก็อทำงานที่ไหนก็ได้...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ/ ชาย/อายุ 36 ปี/บริษัท ง.)

### ด้านแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคลากรของผู้ประกอบการบริษัท โลจิสติกส์ที่ได้นำแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของบริษัทมาใช้ในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยพบว่าผู้ถูกสัมภาษณ์ได้นำแผนมาปฏิบัติการเพื่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดในช่วงวิกฤต โดยเมื่อนำมาวิเคราะห์ตามกระบวนการของห่วงโซ่คุณค่าแล้ว สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

#### 1. กิจกรรมหลัก

##### 1.1 โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics)

จากการสัมภาษณ์พบว่า แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการรับสินค้า ณ ช่วงเวลาวิกฤตคือการดูแลรักษาความสะอาด และปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรการของรัฐบาลในการป้องกันโรคระบาด เช่น การลดการสัมผัส โดยการรับส่งข้อมูลผ่านทางออนไลน์

“...เวลาไปรับของที่ลูกค้า เราก็อต้องแต่งตัวตามระเบียบ ใส่ *mask* ใส่ *face shield* แสกนอุณหภูมิ ในรถนี่ให้พกแอลกอฮอล์เลย ถือเป็นมาตรฐานใหม่...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการขนส่ง โดยรถ/ หญิง/อายุ 39 ปี/บริษัท ก.)

“...ลูกค้าต้องแสกนคิวอาร์โค้ด วัดไข้ เว้นระยะ ทำให้เราจับลูกค้าได้น้อยคนลง เพราะพื้นที่จำกัด...” (พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ/ ชาย/อายุ 30 ปี/บริษัท ข.)

หรือการเพิ่มช่องทางบริการเพื่อลดความแออัดในช่องทางรับเข้าเดิม เป็นต้น

“...เราปรับตัวด้วยการเพิ่มเซอวิสไปรับสินค้าถึงบ้าน ลูกค้าก็เรียกเยอะขึ้น...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการเขตกรุงเทพ/ ชาย/อายุ 33 ปี/บริษัท ค.)

“...ไปจับมือกับ *partner* ทำให้เรามีลูกค้าทางออนไลน์มาเยอะขึ้น ถ้าจางวันเวลามาแล้วเราก็อเข้าไปรับ...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ/ ชาย/อายุ 36 ปี/บริษัท ง.)



## 1.2 การปฏิบัติการ (Operations)

จากการสัมภาษณ์พบว่า แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการปฏิบัติการนั้น ยังคงเกี่ยวกับการปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรการของรัฐบาลในการป้องกันโรคระบาด โดยมีการจัดแบ่งทีม หรือทำงานที่บ้าน ตามแต่ลักษณะงานของแต่ละแผนก

“...จัดทีมสลับกันมาครับ เพราะเราต้องรักษาระยะห่างด้วย ที่นั่งเลยไม่พอ ต้องขยายไปยืมที่นั่งแผนกอื่นที่เค้า *work from home...*” (ผู้อำนวยการด้านโลจิสติกส์/ ชาย/ อายุ 28 ปี/ บริษัท ก.)

“...ก็มีห้ามไม่ให้ออกต่างจังหวัด ใครจะไปไหนต้องรายงานตัว ประชุมกันเช้าเย็น ดูสถานการณ์กันตลอด...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ/ หญิง/ อายุ 32 ปี/ บริษัท ข.)

“...ถ้าไม่ใช่คนที่ต้องจับของ เค้าก็ไม่ให้มาเลย ทำงานที่บ้านไป ทางนี้ก็เช็คอุณหภูมิ ล้างมือ ใส่หน้ากาก ถุงมือแพทย์ของ...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการเขตกรุงเทพ/ ชาย/ อายุ 33 ปี/ บริษัท ค.)

“...ทำงานที่บ้านค่ะ หัวหน้าก็จะมีคอนคอลลทุกเช้า เช็คว่าใครอยู่ไหนทำอะไร บางทีระหว่างวันก็มีโทรมาถาม...” (พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ/ หญิง/ อายุ 35 ปี/ บริษัท ง.)

## 1.3 โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics)

จากการสัมภาษณ์พบว่า การส่งสินค้าให้ลูกค้าภายใต้ภาวะวิกฤตยังคงให้ความสำคัญกับการปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรการของรัฐบาลในการป้องกันโรคระบาด และเพิ่มการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการยืนยันการรับสินค้าที่ปลายทาง เช่นเทคโนโลยี *contactless* ของบางบริษัทที่ใช้ *Internet of Things (IoT)* เข้ามาช่วยให้การทำงานง่ายขึ้น ในขณะที่บางบริษัทใช้การ *contactless* แบบไร้สัมผัส โดยการไม่สัมผัสกับลูกค้าโดยตรงในช่วงส่งของแทน เช่น การใส่ถุงมือ การใช้ไม้หรืออุปกรณ์ช่วยในการแขวนหรือหยิบจับแทนมือ เป็นต้น

“...ส่งของแบบ *contactless* เป็นอะไรที่ทำยากมาก เพราะของลูกค้านั้นใหญ่มาก แต่บางเจ้าไม่มี *dock* เราก็ต้องเอาเข็นยกลง เปิดตู้ เปิดท้าย เอารถไปลากออกมาแล้วเข้าโกดังไปเลย...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการขนส่งโดยรถ/ หญิง/ อายุ 39 ปี/ บริษัท ก.)

“...ต้องระวังเรื่องความสะอาดเป็นพิเศษ ลูกค้านั้นใส่(แมสก์) ไม่ใส่ไม่รู้ คนของเราต้องใส่ไว้ก่อน เรื่องนี้ซีเรียส...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ/ หญิง/ อายุ 32 ปี/ บริษัท ข.)

“...บางทีลูกค้านั้นก็ให้เราเซ็นรับแทนเลยเพราะเค้าไม่ยอมจับปากกา...” (พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ/ ชาย/ อายุ 30 ปี/ บริษัท ข.)

“...เซ็ดทุกอย่างก่อนออกไปส่ง ถ้าลูกค้าโอเคกับการแขวนไว้เราก็แขวน บางคนก็น่ารัก หาคะกร้าไว้ให้เราใส่ เขียนแปะเลยว่าวางตรงนี้...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการเขตกรุงเทพ/ชาย/อายุ 33 ปี/บริษัท ค.)

#### 1.4 การตลาดและการขาย (Marketing and Sales)

จากการสัมภาษณ์พบว่า การตลาดและการขายจะเน้นไปที่กลุ่มลูกค้าออนไลน์ เน้นสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติการแม้ในสถานการณ์ไม่ปกติ ส่วนมากแล้วแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศจะถูกเจาะลึกไปในส่วนของงานปฏิบัติการเสียมากกว่างานเบื้องหลัง ดังนั้นการตีความในส่วนการตลาดจึงถูกยกไปอยู่ในหมวดของด้านกลยุทธ์เสียเป็นส่วนใหญ่

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ดึงบางส่วนของบทสัมภาษณ์ออกมาเป็นด้านแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศจากการแสดงจุดยืนในความเป็นบริษัทขนส่งชั้นนำที่รักษาภาพลักษณ์แบรนด์ได้อย่างเต็มที่แม้ในสภาวะวิกฤตมาได้ตามด้านล่างนี้

“...เราใช้การตลาดแสดงความห่วงใยให้ลูกค้า ให้เค้าไม่เครียด ทุกคนดีหมดแหละ แต่ก็อยากให้เค้ารู้สึกที่เราเอาเราเข้าใจเค้านะ...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ/หญิง/อายุ 32 ปี/บริษัท ข.)

“...โจทย์ของผมคือทำให้รู้สึกเป็นมิตร ว่องไว เพราะตลาดเราเน้นออนไลน์ เพราะฉะนั้นแผนการตลาดเราก็จะต้องเป็นตาม *brand promise* ด้วย คือ สดใหม่ ว่องไว สะดวก...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการเขตกรุงเทพ/ชาย/อายุ 33 ปี/บริษัท ค.)

#### 1.5 การบริการ (Customer Services)

จากการสัมภาษณ์พบว่า การบริการในสภาวะวิกฤตจะเน้นไปที่ความเชื่อมต่อของข้อมูลที่สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ สามารถให้บริการได้อย่างไม่สะดุด ความถี่ในการสนทนาผ่านระบบและช่องทางการให้บริการต่าง ๆ เป็นต้น

“...หัวหน้าก็จะให้กำลังใจกัน บอกว่าคุยเล่นกับลูกค้าได้นะ ช่วงนี้ลูกค้าจะคุยยาวเป็นพิเศษ อาจจะทำงานที่บ้านด้วย...” (ผู้ชำนาญการด้านโลจิสติกส์/หญิง/อายุ 28 ปี/บริษัท ก.)

“...เราก็ยังมีทีมเข้าสามกะเหมือนเดิม เพราะลูกค้าเยอะขึ้น สายก็เยอะขึ้น...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ/หญิง/อายุ 32 ปี/บริษัท ข.)

“...ลูกค้าใหม่เข้ามาเยอะมาก จนบางทีเรารับลูกค้าเก่าไม่ทัน ก็มีจองบ้าง ก็ต้องโทรไปจ้อ เค้าไม่คุยกับคนอื่น...” (พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ/ชาย/อายุ 30 ปี/บริษัท ข.)

“...เราก็บริการลูกค้าอย่างดีที่สุด อยู่บ้านก็แทบไม่ได้ลุกไปไหน โทรศัพท์ไป แหกไปกับลูกค้าตลอด ก็เหนื่อยกว่าอยู่ออฟฟิศนะ...” (พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ/หญิง/อายุ 35 ปี/บริษัท ง.)

## 2. กิจกรรมสนับสนุน

### 2.1 การจัดหา/จัดซื้อ (Procurement)

จากการสัมภาษณ์พบว่า การจัดหาจัดซื้อในช่วงวิกฤตจะเน้นไปที่การใช้พื้นที่ร่วมกัน การร่วมมือกันของบริษัท โลจิสติกส์และขนส่งอื่น ๆ เพื่อให้บริการ ซึ่งจะแตกต่างจากกลยุทธ์ในช่วงปกติของบริษัทที่ไม่เน้นการแบ่งพื้นที่หรือใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดกับบริษัทตนเองและคู่แข่งในภายหลัง

“...ไป partner กับคนอื่น บางทีก็ใช้รถร่วมกับเจ้าใหญ่ ก็แชร์ๆกัน ไปถูกกว่า ivaกว่า ...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการเขตกรุงเทพ/ ชาย/ อายุ 33 ปี/ บริษัท ก.)

“...บางที่เครื่องเต็มหมด แต่ลูกค้าอยากออกอากาศขี้นี้ เราก็เสนอทางอื่นไป ไปรถ ไปเรือ รถไฟ อะไรก็ได้ที่ให้ลูกค้าได้ไป...” (ผู้ชำนาญการด้านโลจิสติกส์/ ชาย/ อายุ 28 ปี/ บริษัท ก.)

### 2.2 การวิจัยและพัฒนา (Technology Development)

จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัทไม่เน้นการพัฒนาขึ้นมาใช้เองในช่วงเวลานี้ แต่จะเน้นไปที่การใช้สิ่งที่มีอยู่เกิดประโยชน์สูงสุด หรือการซื้อสิ่งที่มีอยู่แล้วในตลาดมาใช้เป็นทางแก้ เพื่อให้บริษัทสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างรวดเร็วที่สุด

“...เช่าหรือไปร่วมกับคนที่มีระบบอยู่แล้วดีกว่า แพงหน่อยแต่ปรับได้ไวค่ะ...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการขนส่งโดยรถ/ หญิง/ อายุ 39 ปี/ บริษัท ก.)

“...ไอทีเค้าก็ไปทำหน้าเว็บให้ง่ายขึ้น ไปทำระบบให้รับยูสเซอร์ได้มากขึ้น...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการเขตกรุงเทพ/ ชาย/ อายุ 33 ปี/ บริษัท ก.)

### 2.3 การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management)

จากการสัมภาษณ์พบว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลยังคงใช้แผนการบริหารแบบ LEAN หรือ rotation อยู่ เพื่อให้การจัดการมีประสิทธิภาพที่สุด โดยใช้บุคลากรน้อยที่สุด เช่นเดียวกันกลยุทธ์ในภาวะปกติของบริษัท เพียงแต่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านของเวลาการทำงาน สถานที่ทำงาน ตามนโยบายของรัฐบาลเท่านั้น

“...แผนกแบ่งเป็นทีม A B สลับกันเข้าออฟฟิศทีละวัน รายงานตัวกันทุกวัน ...” (ผู้ชำนาญการด้านโลจิสติกส์/ หญิง/ อายุ 28 ปี/ บริษัท ก.)

“...รู้สึกโชคดีที่บริษัทไม่ไล่ใครออกเลยในเวลาที่บริษัทอื่นๆแทบจะมีปัญหาทั้งหมด ...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ/ ชาย/ อายุ 36 ปี/ บริษัท ง.)

“...คงเป็นหนึ่งในไม่กี่บริษัทที่ออกโบนัสให้ช่วงโควิด...” (ผู้ชำนาญการด้านโลจิสติกส์/ ชาย/ อายุ 28 ปี/ บริษัท ก.)

“...ก็มีแจกแพ็คเกจจ่ายยากออก ส่วนคนที่อยู่ก็รับงานเพิ่ม หมุนไปทำฟังก์ชันอื่นบ้าง แต่ก็เป็นการเรียนรู้ที่ดี...” (พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ/ ชาย/ อายุ 30 ปี/ บริษัท ข.)

## 2.4 โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure)

จากการสัมภาษณ์พบว่าโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาวะวิกฤต หากองค์กรมีการวางแผนมาไว้อย่างดี ก็จะสามารถส่งต่องานและบริหารจัดการภายใต้สภาวะวิกฤตได้ดี อย่างไรก็ตาม โครงสร้างพื้นฐานขององค์กรไม่ใช่สิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วตามวิกฤตที่เกิดขึ้น ดังนั้นสิ่งนี้จึงสามารถเป็นตัวชี้วัดความพร้อมและความแข็งแกร่งขององค์กรได้ในระยะเวลาเร่งด่วนแบบนี้

“...การมีระบบที่ดี ก็เป็นพื้นฐานที่ดีของการทำงาน มันจะต่องานกันง่าย แต่ระบบที่ดีก็ต้องมาคู่กับคน ก็กับการเทรนนิ่งที่ดีด้วย...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ/ หญิง/ อายุ 32 ปี/ บริษัท ข.)

“...agile ทำให้แผนกไปได้ไวขึ้น เพราะฟังก์ชันเราแยกกันทำงานได้อยู่แล้ว ไม่ต้องอยู่กันเป็นกลุ่ม...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการขนส่งโดยรถ/ หญิง/ อายุ 39 ปี/ บริษัท ก.)

“...ยิ่งเรามีพาร์ทเนอร์มากเท่าไร เรายิ่งไปได้ไว ผมว่านี่เป็นหัวใจของธุรกิจสมัยนี้ ยิ่งโครงข่ายเยอะยิ่งได้เปรียบ ยิ่งทำราคาได้ ความเสี่ยงก็น้อยเพราะกระจายให้คนอื่นไปแล้ว ไม่ต้องมาแบกเอง...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการเขตกรุงเทพ/ ชาย/ อายุ 33 ปี/ บริษัท ค.)

“...เห็นความสำคัญของ risk assessment กับ backup plan เลยคะวันนี้ ที่ซ้อมกันมาทุกปี พอเกิดขึ้นจริงมันได้ใช้เลย...” (ผู้อำนวยการด้านโลจิสติกส์/ หญิง/ อายุ 28 ปี/ บริษัท ก.)

## ข้อเสนอแนะ

### 1. กิจกรรมหลัก

#### 1.1 โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics)/โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics)

ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า กระบวนการโลจิสติกส์ขาเข้าและขาออกน่าจะรวดเร็วและมีเสถียรภาพมากกว่านี้หากมีเทคโนโลยีที่สามารถช่วยให้การทำงานเป็นไปได้อย่างถูกต้องและแม่นยำมากขึ้น ดังเช่นคำแนะนำด้านล่าง

“...ถ้า drone หรือ IoT logistics ใช้ได้จริงในบ้านเราก็คงจะดีละ คงค้น contactless logistics กันสุดๆ...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ/ หญิง/ อายุ 32 ปี/ บริษัท ข.)

“...ที่เค้าทำ temperature control ก็ดีนะคะ คมด้วยมือถือเลย เหมือนสั่งจากรีโมท...” (ผู้อำนวยการด้านโลจิสติกส์/ หญิง/ อายุ 28 ปี/ บริษัท ก.)

“...เทคโนโลยีเลยครับ สายพานอัตโนมัติเหมือนของ Amazon ตัวอื่นก็มีนำใช้หลายตัว แต่ต้องเอา 5G เข้ามาด้วย...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการเขตกรุงเทพ/ ชาย/อายุ 33 ปี/บริษัท ก.)

## 1.2 การปฏิบัติการ (Operations)

จากการสัมภาษณ์ฝ่ายปฏิบัติการหน้างาน พบว่าการปฏิบัติงานที่ต้องพบปะพูดคุยกับลูกค้ามีความเสี่ยงในด้านของการสื่อสารที่ติดขัดในช่วงวิกฤต ดังนั้นการมีระบบที่ช่วยในการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นอาจเป็นที่ต้องการของลูกค้า

“...ลูกค้าชอบระบบ tracking real time แบบที่เค้าเห็นได้ตลอด จริง ๆ ก็มีหลายเจ้าแล้วนะ แต่คนละตลาดกัน...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ/ ชาย/อายุ 36 ปี/บริษัท ง.)

“...คือต้องทำยังไงก็ได้ ให้ลูกค้ารู้สึกว่าการทำงานของเรายัง smooth ที่สุด จะโทรจะไลน์ จะยังงี้ก็ได้...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ/ หญิง/อายุ 32 ปี/บริษัท ข.)

“...ถ้าใช้เครื่องแทนคน อาจจะไวขึ้น แต่ต้องดูแลงานด้วย ละเอียดอ่อนจะใช้เครื่องไม่ได้ เคนพิถีกรรมศุลกากรแบบนี้...” (ผู้อำนวยการด้านโลจิสติกส์/ ชาย/อายุ 28 ปี/บริษัท ก.)

## 1.3 การตลาดและการขาย (Marketing and Sales)

ผู้ให้สัมภาษณ์ให้คำแนะนำโดยเน้นย้ำไปที่การรวบรวมข้อมูลของลูกค้าเพื่อนำมาใช้แนะนำบริการที่เกี่ยวข้องและเหมาะสมกับลูกค้าแต่ละเจ้ามากที่สุด

“...ถ้าเราทำตลาดแบบ personalize ได้ ลูกค้าก็น่าจะชอบมากขึ้น...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการขนส่งโดยรถ/ หญิง/อายุ 39 ปี/บริษัท ก.)

“...คาต้าต้องแน่น ทีมวิเคราะห์ต้องแข็ง ไม่ใช่มาแบบ เขียนแต่กราฟแล้วให้ตัวเองแปลว่าจะอะไรแปลเอาเอง เอ้า แล้วผมจะรู้ไหมว่าทีมการตลาดต้องการความช่วยเหลืออะไร ผมขายรถ (ราคาค่าขนส่งทางรถ) แพงไปหรือเปล่า หรือว่าพนักงานผมต้องทำตัวยังไง...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการเขตกรุงเทพ/ ชาย/อายุ 33 ปี/บริษัท ค.)

“...ขายความสดใหม่ ขายเทคโนโลยี ความรักโลก ความสะอาด ผมว่ามันเป็นเทรนด์โลกไปแล้วนะ...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ/ ชาย/อายุ 36 ปี/บริษัท ง.)

## 1.4 การบริการ (Customer Services)

ในด้านของการบริการ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้คำแนะนำเกี่ยวกับเรื่องของช่องทางการให้บริการและการเพิ่มมูลค่า (value add) ให้กับลูกค้าเพื่อให้ลูกค้ารู้สึกถึงคุณค่าจากการบริการ

“...น่าจะต้องทำหลายช่องทาง ทั้งออนไลน์ ออฟไลน์ แบบ omni channel ที่ลูกค้ามาทางไหนเราก็รับได้หมด...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ/ ชาย/อายุ 36 ปี/บริษัท ง.)

“...พี่ว่าเราไปได้ไกลกว่านี้อีก ให้บริการที่ไม่ใช่แค่ลูกค้าได้ service กลับไป แต่ได้  
ความสุขในใจกลับไปด้วย...” (ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ/หญิง/อายุ 32 ปี/บริษัท ข.)



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยกรณีศึกษา “กรณีศึกษาบริษัท โลจิสติกส์ในประเทศไทยกับการปรับตัวในวิกฤตโควิด” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศที่บริษัท โลจิสติกส์ใช้ในช่วงวิกฤตโรคระบาดโควิด 19 รวมถึงขั้นตอนการจัดการวิกฤตและการตัดสินใจของบริษัท โลจิสติกส์ภายใต้ภาวะวิกฤตโรคระบาดโควิด 19 ซึ่งบริษัทอาจได้เรียนรู้จากวิธีปฏิบัติและการจัดการวิกฤตของบริษัท โลจิสติกส์ที่เลือกมา และนำไปปรับใช้ให้เข้ากับบริบทของบริษัทในภาวะวิกฤตได้ ไม่ว่าจะเป็นวิกฤตโควิดหรือวิกฤตการณ์อื่น ๆ ในภายภาคหน้า โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่มีการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นหลักกับผู้ประกอบการ บริษัทที่ดำเนินธุรกิจโลจิสติกส์ในประเทศไทย โดยมีผู้ให้ข้อมูลตามตารางที่ 4.1 ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการคัดสรร วิเคราะห์ความสัมพันธ์ เชื่อมโยง พร้อมสรุปผลและข้อเสนอแนะของการวิจัย ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้กับองค์กรเพื่อปรับตัวเข้ากับสถานการณ์โควิดได้

#### 5.1 สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและออกแบบงานวิจัย โดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิซึ่งได้มาจากการสัมภาษณ์ และทุติยภูมิ ซึ่งได้มาจากการค้นคว้าหาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตจากแหล่งงานวิจัย เอกสาร โดยมีประเด็นที่สามารถสรุปได้ดังนี้

##### 5.1.1 โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics)

จากการวิจัย พบว่าความต้องการของตลาดเพิ่มมากขึ้นในช่วงโควิดเนื่องจากลูกค้าเปลี่ยนมาสั่งออนไลน์มากขึ้น ทำให้การจัดการโลจิสติกส์ขาเข้าทั้งหน้างานและหลังบ้านค่อนข้างมีปัญหา โดยบริษัทมีทางแก้ไขคือการปรับตัวหน้างานด้วยการเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีการรับสินค้า เช่น ไปรับสินค้าถึงที่บ้าน หรือมีมาตรการรักษาความสะอาดและระยะห่าง ซึ่งการจัดการนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีงานวิจัยของ Balog & Straka (2014) ได้เขียนแนะนำไว้ว่ากลยุทธ์ที่องค์กรควรใช้ในวิกฤตขั้นที่ 1 และ 2 ตามระยะต่าง ๆ ของวิกฤต ซึ่งแบ่งตามโมเดลลำดับขั้นวิกฤต Jahre et al. (2007) โดย

Balog & Straka กล่าวว่าควรให้ความสำคัญกับความแตกต่างของสินค้าหรือบริการที่มีมูลค่าเพิ่มก่อนเป็นอันดับแรก

### 5.1.2 การปฏิบัติการ (Operations)

จากการวิจัย พบว่าการปฏิบัติการในช่วงโควิดมีความตึงเครียดในกระบวนการอยู่บ้าน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน แต่หากบริษัทมีการเตรียมตัวที่ดีก็สามารถจัดการกระบวนการให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องได้โดยมีความตึงเครียดน้อยที่สุด ตรงกันกับทฤษฎีของAltay & Green (2006) ที่นำโมเดล operations research (OR) และ management science (MS) มาใช้ในแก้ไขปัญหาของบริษัทที่เกิดในกระบวนการซัพพลายเชนและการบริหารจัดการซัพพลายเชนระหว่างช่วงวิกฤต และงานวิจัยของ Frazelle (2002) ที่กล่าวว่า การทำแผนแม่บทจะทำให้กระบวนการโลจิสติกส์เป็นระบบระเบียบ สามารถจัดสรรทรัพยากรได้ดีขึ้น รวมถึงเรียบเรียงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

### 5.1.3 โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics)

จากการวิจัย พบว่าขั้นตอนโลจิสติกส์ขาออกในช่วงโควิด บริษัทมีการแก้ไขปัญหาและปรับกลยุทธ์ตามที่ สลิลาทิพย์และคณะ (2556) ได้กล่าวไว้คือ การนำกลยุทธ์ด้านการตอบสนองลูกค้ามาปรับใช้ อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญคือการเน้นความรวดเร็วในการตอบสนอง (Jahre et al, 2007) และการสร้างความเชื่อมั่นในสุขอนามัยมากกว่าการเพิ่มความหลากหลายของสินค้าหรือบริการ เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจในความปลอดภัยตามมาตรการรักษาระยะห่างทางสังคมและมาตรฐานการให้บริการ เน้นไปที่การใช้ทรัพยากรของบริษัทให้มีประโยชน์ต่อลูกค้าโดยไม่ได้คำนึงถึงต้นทุนเป็นสำคัญ ควรให้ความสำคัญกับการส่งสินค้า ณ ปลายทาง ที่ตัวแทนของบริษัทได้พบปะกับลูกค้าที่จัดส่งสินค้า

### 5.1.4 การตลาดและการขาย (Marketing and Sales)

จากการวิจัย พบว่าการทำตลาดและการขายของบริษัทในช่วงโควิดมีการนำกลยุทธ์การขายที่ใส่ใจกับความรู้สึกของลูกค้ามาใช้ ตามทฤษฎีของสลิลาทิพย์และคณะ (2556) เนื่องจากในช่วงวิกฤตการณ์โควิด ความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งที่คาดเดาได้ยาก ดังนั้นกลยุทธ์ที่เหมาะสมคือการนำกลยุทธ์ด้านการตอบสนองลูกค้ามาปรับใช้ โดยเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในสุขอนามัยมากกว่าการเสนอความหลากหลายของสินค้าหรือบริการ เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจในความปลอดภัยตามมาตรการรักษาระยะห่างทางสังคมและมาตรฐานการให้บริการ ซึ่งอาจนำไปสู่ความเชื่อมั่นในแบรนด์จนสามารถเติบโตทางกำไรได้ในที่สุด เช่นเดียวกับที่ Altay & Green (2006) ได้ศึกษาจากกรณีศึกษาของ



บริษัทหนึ่ง ที่ใช้โมเดล ORMS ในการปรับกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรตามสภาพสถานการณ์ที่แบ่งออกเป็นสี่สถานะ ทำให้องค์กรสามารถหากลยุทธ์หรือแผนการที่เหมาะสมมาปรับใช้กับการขายและเพิ่มยอดขายได้

### 5.1.5 การบริการ (Customer Services)

จากการวิจัย พบว่าการบริการของแต่ละบริษัทในช่วงโควิดมีการให้บริการที่เปลี่ยนไปทั้งในด้านสถานที่ให้บริการ การบริการลูกค้า และจุดสัมผัส (customer touch point) โดยมีการสืบค้นความต้องการของลูกค้า มาตรการของรัฐบาล ข้อกำหนดทางสังคม และเทคโนโลยีที่สามารถช่วยได้ ตรงกันกับการปฏิบัติตามทฤษฎีของ Frazelle (2002) ที่กล่าวว่า การทำแผนแม่บท (Logistics Master Plan; LRM) จะทำให้กระบวนการโลจิสติกส์เป็นระบบระเบียบ สามารถจัดสรรทรัพยากรได้ดีขึ้น รวมถึงเรียบเรียงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยแผนแม่บทนี้สามารถนำไปใช้ได้ในทุกสถานะ ด้วยการทำความเข้าใจตามลำดับคือ ตรวจสอบ พัฒนา และนำไปใช้ ซึ่งบางบริษัทก็มีการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและปรับใช้ได้ทุกสถานะ

## 5.2 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์

จากการวิจัยสามารถสรุปข้อเสนอแนะทางกลยุทธ์ได้ว่า บริษัทควรให้ความสำคัญกับโครงสร้างพื้นฐานองค์กรด้านไอที เพื่อที่จะสามารถรับมือกับสถานะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการทำ logistic master plan และ logistics balance เพื่อป้องกันการผูกขาดและอัตราการผลิตของผู้รับจ้างในสถานการณ์วิกฤต พร้อมกันนั้นควรพัฒนาความสัมพันธ์และเชื่อมความร่วมมือระหว่างบริษัทโลจิสติกส์ด้วยกันเพื่อการแบ่งใช้พื้นที่ให้ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย นอกจากนี้บริษัทยังควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การบริการเพื่อความเป็นเลิศ เนื่องจากบริษัทโลจิสติกส์เป็นบริษัทที่ขายการให้บริการ จึงควรมีการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะของผู้ให้บริการอย่างสม่ำเสมอ ทั้งด้านระบบงาน ระบบสารสนเทศ ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์ และมาตรฐานการให้บริการในสถานการณ์ต่าง ๆ เพราะฉะนั้นแผนแม่บทโลจิสติกส์และแผนสำรองยามฉุกเฉิน (Business Continuity Plan; BCP) จึงเป็นสิ่งสำคัญกับบริษัท

จากผลการวิจัยพบว่ากระบวนการโลจิสติกส์เข้ามักพบปัญหาเมื่อปริมาณการรับสินค้าเข้ามีเกินกว่าที่คาดหมายไว้ ดังนั้นบริษัทควรมีการปรับตัวหน้างานด้วยการเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีการรับสินค้า เช่น ไปรับสินค้าถึงที่บ้าน หรือมีมาตรการรักษาความสะอาดและระยะห่าง มี

การคาดการณ์สถานการณ์ตลาดที่ถูกต้อง และมีแผนสำรองยามฉุกเฉินเพื่อให้งานดำเนินไปในระยะเวลาที่รับได้

ในส่วนของการปฏิบัติการในช่วงโควิดมีความตึงเครียดในกระบวนการเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงด้านปริมาณงานและเทคโนโลยีอย่างฉับพลัน แต่หากบริษัทมีการเตรียมตัวด้านเทคโนโลยีและแผนการดำเนินงานที่ดีก็สามารถจัดการกระบวนการให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องได้โดยมีความตึงเครียดน้อยที่สุด โดยใช้การทำแผนแม่บทเพื่อช่วยให้กระบวนการ โลจิสติกส์เป็นระบบ เรียบเรียงกระบวนการทำงานและส่งต่องานที่สามารถจัดสรรทรัพยากรได้ดี และมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันกับบริษัทอื่น เช่นกรณีของ freight forwarder ที่มีการ coload ใช้พื้นที่ระวางร่วมกันหรือการเหมาลำร่วมกัน

จากการวิจัยพบว่าขั้นตอนโลจิสติกส์ขาออกในช่วงโควิด บริษัทควรสร้างความเชื่อมั่นในสุขอนามัย ความรวดเร็วในการให้บริการอย่างคงที่ เพื่อให้ลูกค้าเชื่อมั่นในแบรนด์และมั่นใจในความปลอดภัยตามมาตรการรักษาระยะห่างทางสังคมและมาตรฐานการให้บริการ เน้นไปที่การใช้ทรัพยากรของบริษัทให้มีประโยชน์สูงสุดรวมถึงการร่วมมือระหว่างบริษัท โลจิสติกส์กับบริษัทที่เกี่ยวข้อง เช่นกรณีของ Kerry Logistics ที่ร่วมมือกับ Taxi Thai เพื่อเป็นพาร์ทเนอร์ในการแจกจ่ายพัสดุ หรือกระทั่ง Best Express ที่ร่วมมือกับบริษัทรถตุ๊กตุ๊ก ไทย กิงมอเตอร์ อินโนเวชั่น เพื่อให้บริการรับ-ส่งพัสดุถึงบ้านเป็นไปอย่างรวดเร็วและครอบคลุมพื้นที่มากขึ้น ซึ่งตรงกับนโยบายของ Best Express ที่ว่าด้วยเรื่องของ Global to Local คนในพื้นที่ย่อมรู้พื้นที่ที่ดีที่สุด ซึ่งหากบริษัทต้องการความร่วมมือกัน อาจดำเนินการภายใต้ลักษณะการเป็นคู่ค้าหรือพันธมิตรทางธุรกิจ (Agent or Strategic Alliance) เนื่องจากใช้จำนวนเงินลงทุนไม่สูงมากนัก เพื่อให้การบริการขนส่งสินค้าครอบคลุมพื้นที่และตอบสนองลูกค้าได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

ในขั้นตอนการทำตลาดและการขายช่วงโควิด ควรใช้กลยุทธ์การขายที่ใส่ใจกับความรู้สึกของลูกค้า ตอบสนองลูกค้าเป็นรายบุคคลหรือรายบริษัท พร้อมทั้งแนะนำบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุด ซึ่งสามารถทำได้โดยการพยากรณ์จากชุดข้อมูลของลูกค้าที่บริษัทมี อย่างไรก็ตามยังควรเน้นการสร้างเชื่อมั่นในสุขอนามัย เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจในความปลอดภัยตามมาตรการรักษาระยะห่างทางสังคมและมาตรฐานการให้บริการ

ส่วนงานบริการในสภาวะวิกฤตควรจะเน้นไปที่ความเชื่อมต่อของข้อมูลที่สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ สามารถให้บริการได้อย่างมีมาตรฐานในทุกช่องทางบริการ ซึ่งสามารถทำได้โดยการมีระบบสารสนเทศและโครงสร้างองค์กรที่ดี เพื่อให้การบริการสามารถทำได้อย่างทั่วถึงและตกหล่นน้อยที่สุด

### 5.3 ข้อจำกัดของงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

5.3.1 งานวิจัยนี้ได้มีการศึกษากลุ่มตัวอย่างจากบริษัทในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ พบว่ามีความลำบากในการเก็บข้อมูลเนื่องจากผู้วิจัยทำงานอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันกับผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งอาจทำให้เข้าถึงข้อมูลที่สำคัญได้ไม่ครบถ้วน ดังนั้นจึงควรเพิ่มกลุ่มอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการปรับตัวในช่วงวิกฤตโควิดของบริษัทโลจิสติกส์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความแม่นยำมากยิ่งขึ้น

5.3.2 งานวิจัยนี้ได้ศึกษาถึงกลยุทธ์และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของบริษัท โลจิสติกส์ ในช่วงวิกฤตโควิด ภายใต้โมเดลห่วงโซ่คุณค่า เพื่อศึกษาถึงแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในสภาวะวิกฤต นำไปสู่การปรับปรุงแบบการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการให้ได้ทันทั่วถึง และมีประสิทธิภาพ แต่ไม่รวมถึงแนวปฏิบัติของบริษัทที่เป็นพาร์ทเนอร์ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในสภาวะวิกฤต กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้รับบริการ เพื่อศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับความคิดเห็นและประสบการณ์ทางการตลาดที่ได้รับจากผู้ให้บริการ ซึ่งส่งผลต่อการใช้บริการหรือเลือกใช้บริการบริษัทโลจิสติกส์ ตลอดจนปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในการเลือกใช้บริการ

5.3.3 ประเภทของธุรกิจที่ทำการศึกษาในงานวิจัยเป็นกลุ่มบริษัทในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ ซึ่งในขณะที่เดียวกันนั้นยังมีธุรกิจประเภทอื่นที่มีการดำเนินงานในรูปแบบการขนส่งคล้ายๆกันด้วย เช่น ธุรกิจสายการบิน ธุรกิจรถบรรทุก ธุรกิจเดินเรือ หรือธุรกิจนำเข้าส่งออก จึงควรทำการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมในส่วนของธุรกิจที่เกี่ยวข้องดังกล่าวนี้ เนื่องจากธุรกิจการบริการด้านโลจิสติกส์เกิดการขยายตัวเพิ่มขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศเป็นอย่างมากโดยเฉพาะในช่วงวิกฤตโควิด

5.3.4 อุตสาหกรรมโลจิสติกส์ในปัจจุบันมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและการให้บริการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรือ พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) ซึ่งมีอัตราการเติบโตสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากธุรกิจโลจิสติกส์นั้นมีการดำเนินงานภายใต้รูปแบบอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น จึงควรทำการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมในส่วนของการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้บริการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ดังกล่าวนี้

## บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2548). การวิเคราะห์สถิติเพื่อการตัดสินใจ. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภารวี ลาวัณย์รัตนากุล. (2563). กระบวนการคัดสรรบริษัทตัวแทนบริการขนส่งสินค้า: กรณีศึกษา  
ผู้ประกอบการนำเข้าส่งออกในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ,  
มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วิเชียร เกตุสิงห์. (2541). สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- สลิลาทิพย์ ทิพย์ไกรสร, สวัสดิ์ วรรณรัตน์, และ ทิพย์รัตน์ เลหาวิเชียร. (2556). ผลกระทบของการ  
ให้ความสำคัญในการบริหารจัดการโลจิสติกส์และผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์  
ภายใต้ภาวะวิกฤตอุทกภัยในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ,  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สถาพร โอภาสานนท์. (2563). การจัดการโลจิสติกส์ในช่วงวิกฤตโรคระบาด. กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Altay, N., & Green III, W. G. (2006). OR/MS research in disaster operations manage-  
ment. *European journal of operational research*, 175(1), 475-493.
- Balog, M., & Straka, M. (2014). Application of the logistics principles for the company Omega,  
sro in crisis time. *Acta logistica*, 1(1), 17-21.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2002). *Supply chain and logistics management* (4<sup>th</sup>  
ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Bowersox, D. J. & Closs, D. J. (1996). *Logistics Management – The Integrated Supply Chain  
Process*. New York: McGraw-Hill.
- Sum, C. C., Teo, C. B., & Ng, K. K. (2001). Strategic logistics management in  
Singapore. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Faisal, M. N., Banwet, D. K., & Shankar, R. (2006). Supply chain risk mitigation: modeling the  
enablers. *Business Process Management Journal*.

- Folinas, D., & Aidonis, D. (2012). The effects of economic crisis to logistics outsourcing. *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, 7(3), 56-68.
- Frazelle, E. (2002). Supply chain strategy: the logistics of supply chain management. *McGraw-Hill Education*.
- Jahre, M., Persson, G., Kovács, G., & Spens, K. M. (2007). Humanitarian logistics in disaster relief operations. *International journal of physical distribution & logistics management*, 37(2), 99-114.
- Keebler, J. S., Manradt, K. B., Durtsche, D. A., & Ledyard, D. M. (1999). Keeping score: measuring the business value of logistics in the supply chain.
- Klumpp, M. (2016). Logistics qualification: best-practice for a knowledge-intensive service industry. In *Logistics and supply chain innovation*, 391-411. Springer, Cham.
- Lee, H. W., & Zbinden, M. (2003). Marrying logistics and technology for effective relief. *Forced Migration Review*, 18(3), 34-35.
- Neumann, C. S., Ringbeck, J., & Schwegmann, V. (2000). Best practice in logistics. *The McKinsey Quarterly*, 19-19.
- New, S. J., & Payne, P. (1995). Research frameworks in logistics: three models, seven dinners and a survey. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Norrman, A., & Jansson, U. (2004). Ericsson's proactive supply chain risk management approach after a serious sub-supplier accident. *International journal of physical distribution & logistics management*.
- O'Hehir, M. (2001). Effective risk management and BCP drivers. In & P. A. Hiles, *The definitive handbook of business continuity management*, 25-42.
- Piecyk, M. I., & Björklund, M. (2015). Logistics service providers and corporate social responsibility: sustainability reporting in the logistics industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Porter, V. C. M. (1985). What is Value Chain.
- Richey, R. G., Natarajathinam, M., Capar, I., & Narayanan, A. (2009). Managing supply chains in times of crisis: a review of literature and insights. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(7), 535-573.

- Stecke, K. E., & Kumar, S. (2009). Sources of supply chain disruptions, factors that breed vulnerability, and mitigating strategies. *Journal of Marketing Channels*, 16(3), 193-226.
- Ülgen, V. S., & Forslund, H. (2015). Logistics performance management in textiles supply chains: best-practice and barriers. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(1), 52-75.
- Van Der Vorst, J. G., & Beulens, A. J. (2002). Identifying sources of uncertainty to generate supply chain redesign strategies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Zacharia, Z. G., & Mentzer, J. T. (2004). Logistics salience in a changing environment. *Journal of Business Logistics*, 25(1), 187-210.

