

แนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถด้านการแข่งขัน ขององค์กรโลจิสติกส์ขนาดกลางในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก

ชานนท์ ทนงค์¹ นุจรี ภาคาสัตย์²

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถด้านการแข่งขันขององค์กรโลจิสติกส์ขนาดกลางในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่าง คือ (1) กลุ่มผู้ประกอบการให้บริการด้านโลจิสติกส์ขนาดกลางจำนวน 3 คน และองค์กรขนาดใหญ่ 4 คน ซึ่งมีพื้นที่ประกอบการตั้งอยู่ในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก รวมทั้งสิ้น 7 คน (2) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญนักวิชาการด้านโลจิสติกส์และด้านการพัฒนาองค์กร จำนวน 2 คน จำนวนทั้งสิ้น 9 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง การสนทนากลุ่ม โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันและความยั่งยืน 6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร ด้านเทคโนโลยีและสื่อสังคมออนไลน์ ด้านสมรรถนะปฏิบัติงาน ด้านเครือข่ายธุรกิจ ด้านกลยุทธ์องค์กร และแผนธุรกิจ ด้านนวัตกรรม และแนวทางการพัฒนาเชิงนโยบายภาครัฐตามการรับรู้ของผู้ประกอบการ โลจิสติกส์ ได้แก่ ภาครัฐควรส่งเสริมนโยบายการเชื่อมโยงเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ด้านการนำเข้า ส่งออกครบวงจร ภาครัฐควรส่งเสริมโดยการแก้ไขปรับปรุงกฎหมายและระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ ภาครัฐควรพิจารณาสิทธิพิเศษต่าง ๆ แก่องค์กรขนาดเล็กและขนาดกลางที่เกี่ยวกับการมีที่ตั้งแน่นอนรวมถึงธุรกิจด้านการขนส่งที่อาจยังไม่ได้รับสิทธิประโยชน์เท่าใด ภาครัฐควรมีการส่งเสริมแหล่งเงินทุนหรือภาษี ภาครัฐควรเชื่อมหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องให้เป็นศูนย์บริการแบบเบ็ดเสร็จสำหรับธุรกิจโลจิสติกส์ และภาครัฐควรเผยแพร่ประชาสัมพันธ์/เข้าถึงกลุ่มองค์กรโลจิสติกส์ขนาดกลาง ในเรื่องการส่งเสริม/สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง

คำสำคัญ: ความสามารถทางการแข่งขัน; ความยั่งยืนขององค์กร; เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก; โลจิสติกส์

ประเภทบทความ: บทความวิจัย

การอ้างอิง:

ชานนท์ ทนงค์ และนุจรี ภาคาสัตย์. (2566). แนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถด้านการแข่งขันขององค์กรโลจิสติกส์ขนาดกลางในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก. *วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, 13(2), 529-541.

¹ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา 169 ถนนลพพาทย์ ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20131, ประเทศไทย

ผู้รับผิดชอบบทความ อีเมล: chanon261979@gmail.com

² วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Organizational Development Guidelines to Enhance the Competitiveness of Medium-Sized Logistics Companies in the Eastern Economic Corridor

Chanon Tanong¹ Nucharee Pakasat²

Abstract

This research article aims to provide organizational development guidelines to enhance the competitiveness of medium-sized logistics companies in the Eastern Economic Corridor by employing a qualitative research approach. The sample group was made up of two groups: (1) A group of 3 business owners from medium-sized logistics service providers and 4 business owners from large organizations that were situated in the Eastern Economic Corridor Zone, for a total of 7 people. (2) A group of 2 experts in logistics and organizational development, so the total sample group was 9 people. As research methods, focus groups and semi-structured interviews were both employed content analysis was used to analyze the data.

Findings are as follows: Competitiveness and sustainability in 6 aspects, consisting of organizational structure, technology and social media, performance business network, organizational strategies and business plans, innovation. The government policy development guidelines according to the perceptions of logistics operators, for example, the government should promote a policy to link electronic documents on imports comprehensive export, amend and improve laws and regulations that are unfavorable to business operations, support logistics companies for small and medium-sized firms with regard to fixed locations, including transportation companies that might not be qualified for benefits. In addition to the government ought to promote the usage of revenue or funding sources, develop one-stop service hubs for the logistics sector, public relations widely known and have access to logistics companies of medium-sized in terms of promotion/privileges thoroughly.

Keywords: Competitive Advantage; Sustainability of the Organization; Eastern Economic Corridor; Logistics

Type of Article: Research Article

Cite this article as:

Tanong, C., & Pakasat, N. (2023). Organizational development guidelines to enhance the competitiveness of medium-sized logistics companies in the Eastern Economic Corridor. *Ph.D. in Social Sciences Journal*, 13(2), 529-541.

¹ Doctor of Philosophy Program in Organization Development and Human Capability Management, Burapha University
169 Long Hard-Bangsaen Road, Saensuk, Muang, Chonburi 20131, Thailand
Corresponding Author Email: chanon261979@gmail.com

² Graduate School of Commerce, Burapha University

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมโลจิสติกส์ในประเทศไทยเป็นเป้าหมายหลักต่อการพัฒนาประเทศที่มุ่งเน้นการสร้าง ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ดังปรากฏในแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติตั้งแต่ ฉบับที่ 4 เป็นต้นมา จนถึงฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) และภายใต้กรอบ แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในมิติยุทธศาสตร์ด้านความ สามารถทางการแข่งขันของประเทศให้แข็งแกร่งและ กำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของ ประเทศไทย ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2556-2560) และต่อเนื่อง ถึงฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564) ซึ่งมีเป้าหมายให้ ประเทศไทยสามารถยกระดับระบบโลจิสติกส์ของ ประเทศไปสู่การเป็นศูนย์กลางทางการค้า การบริการ และการลงทุนในภูมิภาค ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ หลัก ได้แก่ (1) การพัฒนาเพิ่มมูลค่าระบบห่วงโซ่อุปทาน (2) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก (3) การพัฒนาปัจจัยสนับสนุนด้านโลจิสติกส์ เพื่อสนับสนุนความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และลักษณะบูรณาการระหว่างหน่วยงานและภาคีการ พัฒนาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ให้มีผลในทางปฏิบัติที่มี ประสิทธิภาพ (Office of the National Economics and Social Development Council, 2017) นอกจากนี้ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ยังสะท้อนถึงมูลค่าเศรษฐกิจที่ บังชี้ถึงการสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ทำให้ เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในเวทีระดับโลก หาก เมื่อพิจารณาถึงจำนวนองค์กรนิติบุคคลที่จดทะเบียน ในธุรกิจโลจิสติกส์ที่เป็นแรงผลักดันและขับเคลื่อนการเพิ่ม ความสามารถทางการแข่งขันสู่การพัฒนาประเทศได้ อย่างยั่งยืนนั้น พบว่าในปี 2559 มีจดทะเบียนนิติบุคคล กับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์มีจำนวน 24,928 องค์กร แบ่งออกเป็น 1.บริษัทมหาชน 20 องค์กร 2. บริษัทจำกัด 14,086 องค์กร 3. ห้างหุ้นส่วน 10,822 องค์กร และแบ่งตามขนาดของธุรกิจขนาดเล็ก

(S) 20,683 องค์กร, ขนาดกลาง (M) 631 องค์กร และ ขนาดใหญ่ (L) 289 องค์กร โดยมีการกระจายตัวใน จังหวัดชลบุรี 3,560 องค์กร, จังหวัดระยอง 933 องค์กร และจังหวัดฉะเชิงเทรา 522 องค์กร (Department of Business Development, 2016)

นอกจากการจดทะเบียนและรูปแบบการดำเนิน ธุรกิจรวมถึงการแบ่งขนาดธุรกิจ และการกระจายตัว ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออก แต่สำหรับในส่วนลักษณะ ของการถือหุ้นของธุรกิจโลจิสติกส์ พบว่า ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 ประเทศไทยได้เปิดเสรีในประเภทธุรกิจโลจิสติกส์ โดยเพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นของต่างชาติร้อยละ 49 เป็น ร้อยละ 70 ส่งผลให้ในปัจจุบันธุรกิจโลจิสติกส์ที่มีอยู่ใน ปัจจุบันเป็นมีสัญชาติไทยแค่เพียง ร้อยละ 20-30 ซึ่ง เป็นสัดส่วนที่น้อย (Athikomrattanakul, 2017) โดย ภาครัฐจึงได้ตระหนักต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น จึงมีการ ส่งเสริมให้ผู้ประกอบการกิจการด้านโลจิสติกส์ใน ประเทศไทยเข้าไปลงทุนด้านการบริหารจัดการกระบวนการ โลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทานกับกลุ่มประเทศ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ศูนย์วิจัย กลยุทธ์ไทยได้นำเสนอมุมมองเกี่ยวกับธุรกิจ โลจิสติกส์ ของไทยว่ามีแนวโน้มในการขยายตัว ตั้งแต่ปี พ.ศ 2560- 2564 จากนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก แต่ อยู่ในรูปแบบการบริการด้านโลจิสติกส์ในลำดับที่ 3 (Third Party Logistics--3PL) จึงทำให้รูปแบบทาง ธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งคู่แข่งรายใหญ่จากต่าง ชาติสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่าง มีประสิทธิภาพ และมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยสามารถ บริหารจัดการต้นทุนได้ดีกว่าส่งผลต่อการแข่งขันมีความ รุนแรงขึ้น สอดคล้องกับ Evangelista, McKinnon, and Sweeney (2013) ได้กล่าวถึงผลการวิจัยว่า ผู้ประกอบธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง จึงต้องปรับ ตัวเองเป็นผู้ให้บริการรับช่วง ให้กับองค์กรธุรกิจ ข้ามชาติที่เป็นขนาดใหญ่แทน เนื่องจากผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ขนาดกลางและขนาดเล็กมีข้อจำกัดด้าน

เงินทุน และต้องใช้ความร่วมมือระดับที่สูงในการทำธุรกิจ อีกทั้งยังขาดการเชื่อมโยงข้อมูลขนาดใหญ่ (big data)

ดังนั้น หากองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กรต้องการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างไ้้น การศึกษาในครั้งนี้จะเป็นการนำข้อเท็จจริงที่ได้รับมาสนับสนุนจำเป็นต้องปรับตัว เนื่องจากการเผยแพร่จากสื่อ บทความ งานวิจัยต่างๆ ที่เผยแพร่อาจยังไม่ครอบคลุมทั้งหมดและเป็นที่ยอมรับว่าบางองค์กรแนวทาง/รูปแบบต่างๆ ของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางยังมีรูปแบบอย่างไม่เป็นทางการ ดังนั้นผลลัพธ์การวิจัยในครั้งนี้เป็นการได้รับข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงของผู้บริหารขององค์กรในฐานะเป็นผู้ประกอบการในธุรกิจโลจิสติกส์ที่ประสบความสำเร็จและผ่านการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงองค์กรมีความรู้ความเข้าใจถึงปัจจัยใดสามารถสร้างโอกาสแก่องค์กรขนาดกลางและนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรจะช่วยยกระดับองค์กรให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น และการจัดปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นตามพลวัตการเปลี่ยนแปลงรวมถึงสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นและต้องการในการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐในด้านใดบ้าง เพื่อสร้างโอกาสและลดอุปสรรคทำให้การพัฒนาองค์กรโลจิสติกส์ให้มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นเป็นไปตามทิศทางของแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับรายงานของ Bryan Cave (Thailand) Co., Ltd. (2013) ได้กล่าวถึงในส่วนของปัญหาอุปสรรคขององค์กรโลจิสติกส์ที่เกิดขึ้นในประเทศไทย โดยสรุปไว้ว่า (1) ด้านประสิทธิภาพการให้บริการของระบบโลจิสติกส์ (2) ปัญหาขององค์กรด้านโลจิสติกส์ (3) ปัญหาด้านกฎระเบียบ และสิ่งอำนวยความสะดวกทางการค้า (4) ปัญหาด้านกำลังคน เนื่องจากองค์กรส่วนใหญ่เป็นองค์กรขนาดเล็ก เน้นการให้บริการกลุ่มงานเดียว มีการลงทุนในสินทรัพย์ค่อนข้างมาก และต้องแข่งขันมากขึ้นจากการบริการที่เป็ดเสรี ทำให้ความสามารถด้าน

การแข่งขันต่ำ เนื่องจากไม่มีอำนาจต่อรองและพันธมิตรทางธุรกิจ ทำให้ต้องแข่งขันด้านราคา ต้องรับความเสี่ยงในการดำเนินการทางธุรกิจที่สูง ดังนั้นจากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า องค์กรโลจิสติกส์ในประเทศไทยต้องต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงและมีอุปสรรคอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะบางองค์กรยังขาดรูปแบบที่ชัดเจนแนวทางในการศึกษาครั้งนี้สามารถสนับสนุนทั้งธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กสามารถพัฒนาองค์กรอย่างมีรูปแบบการบริหารจัดการในด้านต่างๆ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้เพิ่มขึ้นได้ในอนาคต

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาต้นแบบความสำเร็จของผู้ประกอบการโลจิสติกส์ที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ทั้งในกลุ่มโลจิสติกส์ขนาดใหญ่และขนาดกลาง เพื่อตอบคำถามในการวิจัยในครั้งนี้ที่ว่า “แนวพัฒนาองค์กรเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถด้านการแข่งขันขององค์กรโลจิสติกส์ขนาดกลางในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกมีแนวคิดปัจจัยใดบ้างที่เกี่ยวข้อง” โดยสามารถประยุกต์กับองค์กรขนาดเล็ก และขนาดกลางให้สามารถแข่งขันและเติบโตได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาแนวพัฒนาองค์กรเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถด้านการแข่งขันขององค์กรโลจิสติกส์ขนาดกลางในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถด้านการแข่งขันและความยั่งยืน
2. ขอบเขตด้านประชากร คือ องค์กรที่ประกอบธุรกิจด้านโลจิสติกส์ขนาดกลาง ที่ให้บริการหรือมีสาขาตามประกาศพระราชบัญญัติเขตพัฒนาเศรษฐกิจภาคตะวันออก ตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงอุตสาหกรรมพิจารณาตามหลักเกณฑ์ด้านทรัพย์สินถาวรตั้งแต่ 50

ล้านบาท และไม่เกิน 200 ล้านบาท ไม่รวมที่ดิน

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา ศึกษาระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2563 ถึงวันที่ 28 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564 รวม 5 เดือน

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรขนาดกลางด้านโลจิสติกส์สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร เสริมสร้างความสามารถด้านการแข่งขัน และก่อให้เกิดความยั่งยืน

2. เพื่อหน่วยงานรัฐที่สนใจนำไปปรับใช้เชิงนโยบาย และส่งเสริม สนับสนุน ผลักดัน การขับเคลื่อนอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร

การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change--OC) เป็นการเปลี่ยนรูปแบบแนวความคิดที่อยู่ในปัจจุบันขององค์กร “New State of Things” ที่เป็นรากฐานทางทฤษฎี French, Bell, and Zawacki (1978) ให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ไม่ได้กำหนดว่าองค์กรจะเป็นอย่างไร แต่เป็นการเปรียบเทียบองค์กรกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นการพัฒนาองค์กร ซึ่งมีช่วงเวลาที่เกิดขึ้นระหว่างปี ค.ศ. 1957 ถึงปี ค.ศ. 2000 มีแต่ละช่วงที่สำคัญ ดังนี้

ช่วงที่ 1 ระหว่างปี ค.ศ. 1957 ถึง ค.ศ. 1978 มุ่งรูปแบบการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการรากฐานทางทฤษฎี Lewin (1951) ได้แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 การละลายพฤติกรรมเดิม (unfreezing) เนื่องจากเกิดปัญหา ขั้นตอนที่ 2 การเปลี่ยนแปลงไปสู่รูปแบบใหม่ (changing) ทำให้เกิดพฤติกรรมใหม่ และขั้นตอนที่ 3 การกลับคงตัวอย่างเดิมและถาวร (refreezing)

ต่อมาเป็นวิวัฒนาการทางทฤษฎีของ Lippitt, Watson, Westley, and Spalding (1958) ได้ดัดแปลงให้กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เป็น 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย (1) การเกิดขึ้นและความต้องการในการเปลี่ยนแปลง (2) กำหนดกรอบและความสัมพันธ์ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร (3) วินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นขององค์กร (4) ตรวจสอบทางเลือกและเป้าหมายการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติการ (5) มุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลงองค์กร (6) สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดความถาวร (7) สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือองค์กร ต่อทฤษฎีวิวัฒนาการ ต่อมาโดย Larry (1978) ได้ศึกษาความแตกต่างระหว่างทฤษฎีวิวัฒนาการ และทฤษฎีการปฏิวัติที่ดี เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นขั้นตอนที่ช้า ที่เกิดจากแรงต้านด้านสิ่งแวดล้อม การแทรกแซงที่น้อยของด้านการจัดการน้อยลง เกิดแนวความคิดการปฏิวัติองค์กรเริ่มต้นด้วยสมมุติฐานที่ว่าสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วดังนั้นองค์กรจึงอยู่กับแรงกดดันและความท้าทายส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงที่ความสำคัญและรวดเร็ว

ช่วงที่ 2 ระหว่างปี ค.ศ. 1979 ถึงปี ค.ศ. 2000 เกิดแนวคิดด้านความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนองค์กรกับสภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ Pettigrew (1985) มองการเปลี่ยนแปลงเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างความคิดเกี่ยวกับบริบทกระบวนการและเนื้อหาของการเปลี่ยนแปลงในมุมมองของ Porras and Robertson (1992) นำเสนอว่าการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเกิดจากบุคคลปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อแก้ไขพฤติกรรมของแต่ละบุคคลด้วยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและวิธีการทำงานของสภาพแวดล้อมการทำงาน การศึกษาได้นำ 4 ปัจจัย ประกอบด้วย การจัดองค์กร ปัจจัยทางสังคม สภาพแวดล้อม และเทคโนโลยี และในมุมมองแนวคิดของ Burke (1994) ได้เสนอแนวคิดองค์ประกอบต่างๆ ของการเปลี่ยนแปลง อาทิ

เช่น โครงสร้างการบริหาร การจัดการนโยบาย และ กระบวนการต่างๆ โดยมีมุมมองว่า การเปลี่ยนแปลง ถือเป็นการพัฒนาองค์กร ที่ให้ความสำคัญต่อการบริหาร จัดการที่ีระหว่างองค์กรและสิ่งแวดล้อม ดังจะเห็น ได้ว่าวิวัฒนาการนำมาซึ่งการทำให้เกิดประสิทธิภาพ มากขึ้น ทั้งในด้านวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และ ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงตามระดับขององค์กร ที่ต้องการซึ่งที่เป็นไปตามเกณฑ์ การพัฒนาองค์กรเพื่อ สร้างความสำเร็จในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องมีองค์ประกอบ ต่างๆ ที่เหมาะสม ร่วมกับการพัฒนาองค์กรอย่าง ต่อเนื่อง

แนวคิดเกี่ยวกับของการพัฒนาองค์กรธุรกิจโลจิสติกส์

แนวทางการพัฒนาองค์กรด้านโลจิสติกส์มีรูปแบบ ที่หลากหลายทั้งในรูปแบบขององค์กร และรูปแบบการ บริการ รวมถึงรูปแบบของการบริหารและการจัดการ ซึ่ง สามารถสรุปได้ ดังนี้

Cianni and Steckler (2017) ได้นำเสนอองค์กร โลจิสติกส์เป็น 4 รูปแบบ (1) องค์กรอยู่ระหว่างการเริ่มต้นและขยายตัว (initial expansion) รูปแบบองค์กร ที่เน้นการตลาดและมีลูกจ้างเป็นชาวต่างชาติ (2) องค์กร ที่ทำธุรกิจข้ามชาติ (international) เน้นความเข้าใจ ในลูกค้าและความต้องการของลูกค้า (market-driven) แบ่งธุรกิจเป็นธุรกิจภายในประเทศและต่างประเทศ เน้น การใช้แผนการพัฒนาผู้บริหารร่วมกัน และต้องการ บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานในต่างประเทศ (3) องค์กรธุรกิจแบบนานาชาติ (multinational) เน้น รูปแบบการบริหารเป็นภูมิภาค (regional) มีการปรับตัวตามพื้นที่การเติบโตที่เป็น Organic และ Inorganic (4) องค์กรระดับโลก (global company) มีธรรมชาติ ระดับโลกและการบริหารแบบ Multinational หรือ องค์กรปรับไปตามความเหมาะสมแต่ละภูมิภาค มีมาตรฐานระดับโลกและการเคลื่อนย้ายบุคลากรไปทั่วโลก

Sun, Liang, de Kong (2018) ได้นำเสนอรูปแบบ ของโครงสร้างด้านกลยุทธ์ในธุรกิจโลจิสติกส์ประเภท รับฝากที่เป็นสินค้าห้องเย็นในประเทศจีนได้กล่าวว่ องค์กรที่มีประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ จำเป็นต้อง ประกอบด้วย 4 โครงสร้าง คือ การบริหารงานบุคคล การบริหารองค์กร เทคโนโลยีของเครื่องมือที่ใช้ในการ ให้บริการและความสามารถในการให้บริการ

Theppitak (2016) นำเสนอธุรกิจด้านโลจิสติกส์ เป็น 4 กลุ่มกิจกรรมบริการ ได้แก่ (1) บริหารการ จัดเก็บและรับฝาก (keep) (2) ขนส่งและเคลื่อนย้าย สินค้า (move) (3) พิธีการนำเข้าและส่งออก (import, export process) (4) ที่ปรึกษาด้านโลจิสติกส์ (consult) ส่วนใหญ่พบว่าผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ ส่วนใหญ่เป็นขนาดกลางและขนาดย่อมให้บริการเฉพาะ หนึ่งกิจกรรมเท่านั้น

Evangelista, Santoro, and Thomas (2018) ได้นำเสนอแนวคิดการแบ่งระดับผู้ให้บริการด้าน โลจิสติกส์เป็น 4 ระดับ ได้แก่ (1) ผู้ให้บริการเป็นผู้รับ เหมมา (subcontractor) (2) ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ (Logistics Service Provider--LSP) หรือ (Asset Based Logistics--2PL) (3) ผู้ให้บริการโลจิสติกส์บุคคล ที่ 4 (Third Party Logistics Provider--3PL) ผู้ให้ บริการด้านโลจิสติกส์ต้องอาศัยทักษะ/เครือข่ายระดับ โลก (global network) (4) ผู้ให้บริการบุคคลที่ 4 (Fourth Party Logistics Provider--4PL) ผู้ให้บริการ ด้านโลจิสติกส์เชิงบูรณาการขั้นสูงเป็นผู้ทำหน้าที่ควบคุม และกำกับ 3PL ให้ปฏิบัติตามข้อตกลงซึ่งมีสัญญาไว้กับ ผู้ใช้บริการ

ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ของไทยส่วนใหญ่เป็น กิจการขนาดกลางและขนาดเล็กที่เป็นผู้รับเหมาและ ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเจ้าของสินทรัพย์เท่านั้น ยังไม่สามารถพัฒนาสู่การเป็นผู้ให้บริการในระดับที่ สูงขึ้น ด้านการแข่งขันจึงเป็นการแข่งขันด้านราคา และ ต้นทุนเป็นหลักเท่านั้น ซึ่งยังขาดความสามารถด้าน

การแข่งขันในด้านอื่นๆ การมีส่วนร่วม (collaborative management) การโยกย้ายความรู้ (knowledge migration) ทำให้เกิดการจัดการความรู้ทางวิศวกรรม เกิดขึ้น “knowledge engineering” และความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบที่อยู่ในตัวคน เป็นการบูรณาการ (knowledge application สอดคล้องกับ Wu and Hu (2018) นำเสนอแนวคิดการจัดการความรู้จากนวัตกรรมแบบเปิด (open innovation) ในบทบาทของการออกแบบการจัดการนำสู่การปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการต้นใหม่ขององค์กร มุ่งการให้ความสำคัญภายในและภายนอกองค์กรรวมถึงการอาศัยความร่วมมือในรูปแบบต่างๆ เพื่อใช้ในการปรับปรุงให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร “นวัตกรรมต้องอาศัยความอยู่รอดของความร่วมมือรวมถึงการแลกเปลี่ยนเพื่อยกระดับขีดความสามารถขององค์กร (Evangelista et al., 2018)

กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถด้านการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรโลจิสติกส์ขนาดกลางในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก นำทฤษฎีการพัฒนาองค์กร (organization development) การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร (change management) และการค้นคว้าเอกสารด้านวิชาการด้วยการสังเคราะห์พบทั้งหมด 6 องค์ประกอบคือ ความสามารถในการแข่งขัน (competitive capability) ประกอบด้วยกลยุทธ์องค์กรและการวางแผนธุรกิจ (business plan and strategies) เทคโนโลยีและการสื่อสารออนไลน์ (technology and social networks) สมรรถนะผู้บริหาร (competency) นวัตกรรม (innovation) เครือข่ายธุรกิจ (networking) โครงสร้างองค์กร (organizational structure) โดยมุ่งเน้นองค์ประกอบในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรและ

สร้างความสามารถด้านการแข่งขันขององค์กรและความยั่งยืนเป็นกรอบในการวิจัยครั้งนี้

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative method) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) และการสนทนากลุ่ม (focus group) โดยมีระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

การเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง ประกอบด้วยตัวแทนบริษัทโดยผ่านผู้ประกอบการระดับบริหารซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักที่เกี่ยวข้องกับสร้างเสริมสร้างขีดความสามารถด้านการแข่งขันขององค์กรโลจิสติกส์ขนาดกลางในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก จำนวน 7 องค์กรๆ ละ 1 คน โดยแบ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่ 4 องค์กร และขนาดกลาง 3 องค์กร โดยเลือกองค์กรที่ประกอบกิจการในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกที่ประสบความสำเร็จ และผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในภาควิชาการคือ นักวิชาการที่ทำการวิจัยและสำเร็จการศึกษาในสาขาโลจิสติกส์ จำนวน 1 คน และนักวิชาการด้านการพัฒนาองค์กร 1 ท่าน โดยผู้วิจัยเก็บข้อมูล และได้รับการตอบรับสัมภาษณ์ ทั้งสิ้น 9 คน

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง มีขั้นตอน ดังนี้ (1) ค้นคว้าจากแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อสังเคราะห์การก่อให้เกิดการจัดการนวัตกรรม (2) สร้างแบบสัมภาษณ์ (3) ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา พิจารณานิยามของตัวแปร ขอบเขตและองค์ประกอบของเนื้อหา โดยใช้การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับจุดประสงค์ (IOC) จำนวน 5 ราย (4) ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา มีขั้นตอน ดังนี้ (1) ข้อมูลที่ได้จากการ

สัมภาษณ์มาถอดเทป (2) ดึงข้อมูลและระบุรหัส (3) จัดหมวดหมู่ข้อมูล (4) ตีความข้อมูลตามประเด็น (5) การเขียนสรุปแนวทางการสร้างความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรโลจิสติกส์

ผลการวิจัย

1. แนวทางการจัดโครงสร้างองค์กรของผู้ประกอบการในองค์กรโลจิสติกส์ขนาดกลาง

การจัดโครงสร้างองค์กร ควรมีความยืดหยุ่น ต้องปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ ยกตัวอย่างเช่นผลกระทบในช่วงโควิดที่ผ่านมาสิ่งที่องค์กรจะสามารถอยู่ในตลาดได้ คือ ความยืดหยุ่นขององค์กรที่มีความสำคัญ นอกจากนั้นโครงสร้างองค์กรขนาดกลางต้องเน้นให้เกิด Multi Skill คนทำงานได้หลายอย่าง และเป็นโครงสร้างองค์กรที่แบนราบ เพื่อตอบสนองในเรื่องความยืดหยุ่น และองค์กรมีความคล่องตัว

2. แนวทางการสร้างคุณภาพการให้บริการของผู้ประกอบการในองค์กรโลจิสติกส์ขนาดกลาง

การบริการด้านโลจิสติกส์ เน้นเรื่องการประกันคุณภาพ และโลจิสติกส์เป็นเรื่องของการบริการ ไม่ใช่สายการผลิต ดังนั้น ผู้ให้บริการ Third Party Logistics ต้องมองการประกันคุณภาพให้กับลูกค้า การประกันคุณภาพที่ดี คือบริการที่เป็นเอกลักษณ์ คุณภาพการส่งมอบ และราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งกับองค์กรและลูกค้า

3. แนวทางการสร้างเทคโนโลยีและสื่อสังคมออนไลน์ของผู้ประกอบการในองค์กรโลจิสติกส์กลาง

องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ องค์กรจำเป็นต้องมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร เทคโนโลยีที่เหมาะสมในเรื่องของเทคโนโลยีและสังคมออนไลน์ ควรจะเป็นแชร์เซอร์วิส เนื่องจากการลงทุนด้านเทคโนโลยีเป็นการลงทุนที่สูง ยกเว้นองค์กรที่มีต้นทุน หรือองค์ความรู้ ซึ่งในปัจจุบันองค์กรโลจิสติกส์ขนาดกลางจุดอ่อนไม่สามารถนำข้อมูล (Data) เพื่อนำมาใช้ในการ

วิเคราะห์ต่อได้ และข้อมูลต่างๆ ไม่ได้เชื่อมโยงกัน

4. แนวทางการสร้างสมรรถนะปฏิบัติงานของผู้ประกอบการในองค์กรโลจิสติกส์ขนาดกลาง

สมรรถนะการปฏิบัติงานผู้บริหาร ในอนาคตในเรื่องแอปพลิเคชัน ที่นำมาใช้แทนคน และรองรับเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น สมรรถนะผู้บริหารส่งผลต่อการแข่งขัน หากผู้บริหารไม่สามารถแข่งขันได้ สิ่งอื่นองค์กรก็ไม่สามารถบรรลุได้ ดังนั้นสิ่งที่สำคัญและต้องรู้ในในอนาคตต้องพัฒนาความรู้ในด้านใดบ้างในสายงานรองรับการปรับเปลี่ยนขององค์กร

5. แนวทางการสร้างเครือข่ายธุรกิจของผู้ประกอบการในองค์กรโลจิสติกส์ขนาดกลาง

การสร้างเครือข่ายมีความสำคัญ อุปสรรคที่สำคัญที่ไม่สามารถสร้างเครือข่าย เกิดจากข้อตกลงไม่เป็นธรรม ความโปร่งใสในสัญญา ดังนั้นการสร้างเครือข่ายควรมีลักษณะการแข่งขันแบบร่วมมือ เพราะสิ่งที่ได้จากเครือข่ายไม่ได้แค่กำไร สิ่งหนึ่งที่สำคัญคือการแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อนำมาสนับสนุนในการวิเคราะห์ ในภาพรวมของอุตสาหกรรม

6. แนวทางการสร้างกลยุทธ์องค์กรและแผนธุรกิจของผู้ประกอบการในองค์กรโลจิสติกส์ขนาดกลาง

กลยุทธ์องค์กรและแผนธุรกิจ เป็นจุดสำคัญของแต่ละองค์กรที่สะท้อนให้เห็นว่ามีแนวทางการเปลี่ยนผ่านจากแผนงานสู่แนวทางการปฏิบัติอย่างไร และมีเทคนิคในการเปลี่ยนผ่านกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นอย่างไร เพราะกลยุทธ์ที่เขียนไว้ดีอย่างไร หากเมื่อเข้าสู่การดำเนินการ นำไปใช้ติดขัดก็จะกลับมาเป็นงานประจำเหมือนเดิม

7. แนวทางการสร้างนวัตกรรมของผู้ประกอบการในองค์กรโลจิสติกส์ขนาดกลาง

นวัตกรรมในองค์กรโลจิสติกส์ขนาดกลาง ไม่ควรเสียเวลาในการประดิษฐ์ คิดค้น คงจะใช้เป็นการประยุกต์ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ หรือการซื้อนวัตกรรม มากกว่าการสร้างนวัตกรรมจะสอดคล้องกับ

ธุรกิจ และบางครั้งในเรื่องการสร้างนวัตกรรม การปรับกระบวนการที่เป็นคอขวดของการทำงาน ก็คือนวัตกรรมขององค์กรเช่นกัน

8. นโยบายที่ส่งเสริมการสร้างความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการในองค์กรโลจิสติกส์ขนาดกลางในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก

ในด้านนโยบายส่งเสริมการลงทุนในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก คือต้องหาคณะลงทุนในเขตนี้ โดยส่งเสริมนโยบายการเชื่อมโยงเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ด้านการนำเข้า ส่งออกครบวงจร หากนโยบายเกิดความล่าช้าหรือใช้ไม่ได้จริง ก็จะส่งผลต่อภาคการตลาด ทำให้ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์มีแหล่งรายได้ที่เข้ามาน้อย ไม่มีการขยายตัว ส่วนประเด็นเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก เกิดขึ้นมาหลายปี โดยทางภาครัฐส่งเสริมเรื่องสิทธิประโยชน์ และการส่งเสริมการลงทุนต่าง ช่วงหลังการชักชวนต่างๆ น้อยลง จากการรับรู้ของผู้ประกอบการมองว่ายังขาดความจริงจังที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

การอภิปรายผล

1. แนวทางการจัดโครงสร้างองค์กรของผู้ประกอบการโลจิสติกส์ขนาดกลาง

โครงสร้างองค์กรส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันซึ่งการออกแบบโครงสร้างองค์กรต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและรูปแบบการให้บริการให้เกิดความเหมาะสมกับองค์กร สอดคล้องกับ Xavier and Martins (2011) โครงสร้างองค์กรที่ดีประกอบด้วย โครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (organizational effectiveness) สร้างความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) และเกิดเป็นประสิทธิผลในระดับบุคคล (individual effectiveness) จะทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่งขัน

ดังนั้น โครงสร้างขององค์กร ต้องสะท้อนกระบวนการขององค์กร ที่ประกอบด้วย สะท้อนการ

สื่อสารภายในขององค์กร สะท้อนกระบวนการทำงานของ คนในองค์กร กระบวนการด้านเอกสารที่เกี่ยวข้อง โครงสร้างองค์กรเป็นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จ โครงสร้างองค์กรที่ดีต้องมีความยืดหยุ่น ทั้งนี้โครงสร้างองค์กรเป็นพื้นฐาน ขององค์กรที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและความสามารถด้านการแข่งขัน

2. แนวทางการสร้างสมรรถนะปฏิบัติงานของผู้ประกอบการโลจิสติกส์ขนาดกลาง

สมรรถนะสะท้อนผลลัพธ์ไปสู่ความได้เปรียบด้านการแข่งขันที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ และการค้นพบของ García-Sánchez, Guerrero-Villegas, and Aguilera-Caracuel (2018) ความรู้ความสามารถของพนักงานระดับบริหาร ขณะที่สมรรถนะด้านปฏิบัติงานส่งผลต่อความสามารถด้านการแข่งขัน เนื่องจากการปฏิบัติเป็นกิจกรรมหลักของธุรกิจด้านโลจิสติกส์ ไม่ว่าจะเป็นการขนส่งสินค้า การบริหารการจัดเก็บที่จะต้องออกแบบกระบวนการตามความต้องการของลูกค้า

สมรรถนะการปฏิบัติงาน ขององค์กรโลจิสติกส์ระดับกลาง ต้องเป็นลักษณะของผู้นำแบบร่วมมือ หรือ ผู้นำแบบการยอมรับของการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ได้ใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงจะต้องมี Continuous Learning and Improvement คือการเรียนรู้ พัฒนา อย่างต่อเนื่อง อยู่ตลอดเวลา ที่จะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ปัญหาที่เกิดขึ้นคือองค์กรขนาดกลางไม่กล้าลงทุนใน Human Resource หรือการจ้างงานคนที่มี Skill สูงๆ เข้าไปทำงาน ดังนั้นการพัฒนาคนโลจิสติกส์เพื่อให้มี Technical และ Advanced Skills สถาบันการศึกษาจึงต้องผลิตบุคลากรทางด้านโลจิสติกส์ที่มีสมรรถนะตามความต้องการให้มากขึ้น

3. แนวทางการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจของผู้ประกอบการโลจิสติกส์ขนาดกลาง

การสร้างเครือข่ายของธุรกิจ คือการสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นกับผู้ที่มีส่วนเสียกับองค์กรทั้งจาก

ภายในหรือภายนอกองค์กร และการสร้างเครือข่ายทางสังคมนำมาเป็นกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อความได้เปรียบด้านการแข่งขันจากปัจจัยภายนอก และสอดคล้องกับ Malecki and Veldhoen (1993) พบว่าการสร้างเครือข่ายทางสังคมที่กว้างขวางคือทรัพย์สินที่มีค่าอย่างหนึ่งขององค์กรที่ทำให้องค์กรได้เปรียบด้านการแข่งขัน

การสร้างเครือข่าย เริ่มต้นจากองค์กรควรมีสัญญาที่เป็นธรรมและโปร่งใสของข้อมูล เพื่อสามารถสร้างเครือข่ายให้เกิดขึ้นโดยมีลักษณะการแข่งขันแบบร่วมมือ และสิ่งหนึ่งที่เราจะได้จากเครือข่ายนอกจากผลกำไร คือ Big Data และผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ร่วมกันของข้อมูลในภาพรวมของอุตสาหกรรม

4. แนวทางการสร้างเทคโนโลยีและสื่อสังคมออนไลน์ของผู้ประกอบการโลจิสติกส์ขนาดกลาง

ในปัจจุบัน พบว่า องค์กรต่างๆ ล้วนนำเทคโนโลยีและสังคมออนไลน์เข้ามาใช้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (value creation) การดำเนินขององค์กร (business performance) และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรได้มากขึ้น (resources performance) ที่สร้างความสามารถด้านการแข่งขันให้กับองค์กร สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Evangelista et al. (2013) พบว่า การลงทุนในเทคโนโลยี (technology investment) การเชื่อมต่อกับลูกค้าและพันธมิตร (integration of logistics operation) สร้างสร้างมูลค่า (value added customized logistics service) ที่มุ่งให้ความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีสำหรับธุรกิจโลจิสติกส์ขนาดเล็กและขนาดกลาง รวมถึงเพิ่มทักษะด้านเทคโนโลยีของผู้ปฏิบัติงาน (technology skills) ส่งผลต่อความสามารถด้านการแข่งขันขององค์กร

เทคโนโลยีและสังคมออนไลน์ ต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรระดับกลางเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาในรอบคอบเนื่องจากเทคโนโลยีมีมูลค่าลงทุนที่สูง ดังนั้น เทคโนโลยีในปัจจุบันสำหรับองค์กรขนาดกลางควรจะเป็น Share Service ที่สามารถนำมาพัฒนาองค์กรได้อย่างเหมาะสม ไม่ใช่เทคโนโลยีแบบ Invest-

ment ยกเว้นองค์กรมีต้นทุนหรือองค์ความรู้รวมถึงการมีทรัพยากรที่เพียงพอเกี่ยวกับเทคโนโลยี

5. แนวทางการสร้างกลยุทธ์องค์กรและแผนธุรกิจของผู้ประกอบการโลจิสติกส์ขนาดกลาง

กลยุทธ์องค์กรและการวางแผนทางธุรกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านต่างๆ ขององค์กรและส่งผลต่อประสิทธิภาพด้านผลงานขององค์กรสอดคล้องกับแนวคิด Sweeney, Grant, and Mangan (2018), Vlachos (2016) ที่มองว่า กลยุทธ์ขององค์กร ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ต้นทุนขององค์กรที่เป็นความสามารถด้านการแข่งขันขององค์กร

กลยุทธ์และแผนธุรกิจ คือ การเพิ่มรายได้ ลดต้นทุน และรักษาเครือข่ายลูกค้า แต่สิ่งสำคัญยิ่งกว่าคือการนำไปสู่การปฏิบัติ องค์กรมีเทคนิคในเรื่องการเปลี่ยนผ่านกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติแผนเป็นอย่างไร การเปลี่ยนผ่าน Transformation Plan ไปสู่ Strategy Plan เป็นอย่างไรของธุรกิจขนาดกลาง” ดังนั้น “กลยุทธ์และแผนธุรกิจที่เหมาะสมขององค์กรขนาดกลาง คือ การพัฒนางานที่ทำอยู่ปัจจุบันให้กระชับและดีขึ้น และไม่ทำแบบเดิม การนำงานประจำที่เราทำอยู่มาพัฒนา (develop) ให้เป็นแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ ไม่ทำแบบเดิมเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน

6. แนวทางการสร้างนวัตกรรมของผู้ประกอบการโลจิสติกส์ขนาดกลาง

องค์กรที่มีนวัตกรรมส่งผลต่อความสามารถด้านการแข่งขันขององค์กร และทำให้ผลการดำเนินงานด้านการตลาดเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับ Kolade, Obembe, and Salia (2018) ที่พบว่า นวัตกรรมที่ส่งผลต่อความสามารถด้านการแข่งขัน คือรูปแบบใหม่ของการบริการด้านโลจิสติกส์ กระบวนการ รูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์กร และสอดคล้องกับ Evangelista, Colicchia, and Creazza (2017) ได้เสนอแนวคิดด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมโดยนวัตกรรม การลดของเสีย การลดใช้พลังงาน หรือการนำกลับมาใช้ใหม่ที่เป็นผลจาก

กระบวนการด้านโลจิสติกส์ที่ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร

นวัตกรรม สำหรับองค์กรระดับกลาง ใช้รูปแบบการปรับมาใช้ (applying) แทนการประดิษฐ์คิดค้นโดยใช้รูปแบบการซื้อ (buy) มากกว่าการสร้าง (build) สอดคล้องกับธุรกิจที่เราจะทำ เนื่องจากการระดมสมองเพื่อสร้างนวัตกรรมให้องค์กรคงไม่ทันเวลา ดังนั้นองค์กรคงจะมองในเรื่องการ Transform มาใช้กับองค์กรให้เหมาะสม และสร้างความสามารถด้านการแข่งขันในที่สุด

7. แนวทางการสนับสนุนผลักดันการขับเคลื่อนผู้ประกอบการโลจิสติกส์ หน่วยงานภาครัฐควรมีนโยบายส่งเสริมจากปัจจัยภายนอกที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงร่วมสร้างความสำเร็จ มีดังต่อไปนี้

7.1 ภาครัฐควรส่งเสริมนโยบายการลงทุนที่สำคัญของภาครัฐ คือเร่งนโยบาย National Single Window ถ้าเร่งดำเนินการได้จะช่วยลดปัญหามันเป็นปัญหาคอขวดของประเทศไทยในการสร้างรายได้ (Revenue Stream) เข้ามาในประเทศ และสร้างขนาดของตลาดให้ใหญ่ขึ้น

7.2 ภาครัฐควรส่งเสริมโดยการแก้ไข กฎหมาย และระบบระเบียบต่างๆ ที่เป็นปัญหาและทำให้เกิดเพื่อสร้างความสามารถด้านการแข่งขันขององค์กรโลจิสติกส์ในประเทศ

7.3 ภาครัฐควรให้สิทธิพิเศษต่างๆ ของภาครัฐทั้งนี้องค์กรด้านโลจิสติกส์ยังไม่ได้รับการส่งเสริมด้านการลงทุนทางตรงเท่าที่ควร ปัจจุบันมีเฉพาะบริษัทใหญ่ที่มีลักษณะการส่งเสริมจากภาครัฐในการลงทุนใหม่เพื่อการพัฒนาและการเพิ่มประสิทธิภาพ ขณะที่องค์กรขนาดเล็กและขนาดกลางไม่ได้ประโยชน์ เนื่องจากการส่งเสริมต้องมีที่ตั้งแน่นอน โดยเฉพาะธุรกิจด้านการขนส่งไม่ได้รับสิทธิประโยชน์เท่าใดนัก

7.4 ภาครัฐควรมีการส่งเสริมโดยการส่งเสริมแหล่งเงินทุน หรือภาษี และเชื่อมหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องเป็นศูนย์บริการแบบเบ็ดเสร็จ (one stop

service) สำหรับธุรกิจโลจิสติกส์ หรือหากเป็นสิทธิที่ได้รับการส่งเสริมให้องค์กรขนาดกลางได้รับการพิจารณาพิจารณาสิทธิประโยชน์ดังกล่าวในทั่วถึง

ข้อเสนอแนะ

1. แนวทางในการพัฒนาองค์กรเพื่อทำให้องค์กรเกิดความสามารถด้านการแข่งขัน ประกอบด้วย 8 ปัจจัย คือ โครงสร้างองค์กร คุณภาพการให้บริการ เทคโนโลยี และสื่อสังคมออนไลน์ สมรรถนะปฏิบัติงานผู้บริหาร เครือข่ายธุรกิจ กลยุทธ์องค์กรและแผนธุรกิจ นวัตกรรม และความยั่งยืน ต้องมีความกลมกลืน มีความสอดคล้องกันและเสริมแรงให้กัน การปรับเปลี่ยนปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งก็จะกระทบกับปัจจัยทั้งหมด จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เนื่องจากเป็นองค์กรในระดับกลางในเรื่องความสามารถทางการแข่งขัน (competitive) ในการนำมาประยุกต์ใช้องค์กรอาจจะต้องพิจารณาถึงมาตรฐานขององค์กรกับมาตรฐานของอุตสาหกรรม (benchmark industrial) และปรับปรุงส่วนที่ต่ำกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กร

2. ภาครัฐควรส่งเสริมนโยบายการลงทุน โดยการชักชวนนักลงทุนด้วยการให้สิทธิประโยชน์ต่างๆ โดยอาจจำเป็นต้องพิจารณาสิทธิประโยชน์ในปัจจุบันและความคาดหวังของนักลงทุนว่ามีทิศทางเดียวกันหรือไม่ สำหรับในส่วนของนโยบายที่สำคัญของภาครัฐ เช่น เร่งนโยบาย National Single Window เป็นการขยายขนาดของตลาดโลจิสติกส์ รวมถึงการทบทวนกฎหมาย และระบบระเบียบต่างๆ ที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อจัดปัญหาและสนับสนุนองค์กรโลจิสติกส์ให้เติบโตเพิ่มขึ้น เพื่อสร้างความสามารถด้านการแข่งขันขององค์กรโลจิสติกส์ในประเทศได้อย่างยั่งยืนในฐานะการเป็นศูนย์กลางภูมิภาคอาเซียนตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมและแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านโลจิสติกส์กับความมั่นคงของชาติ

References

- Athikomrattanakul, P. (2017). *10 years: Thai National Logistics Agenda*. Retrieved from <https://www.logisticstime.net/archives/4137> [In Thai]
- Bryan Cave (Thailand) Co., Ltd. (2013). *Opportunities, impacts and supporting measures for Thai logistics service businesses from the preparation of free trade area*. Ministry of Commerce, Department of Business Development. [In Thai]
- Burke, W. W. (1994). *Organization development* (2nd ed). Addison-Wesley.
- Cianni, M., & Steckler, S. (2017). Transforming organizations to a digital world. *People & Strategy*, 40(2), 14-19.
- Department of Business Development (2016). *Statistics of registration and registered capital*. Retrieved from https://www.dbd.go.th/news_view.php?nid=469412355. [In Thai]
- Evangelista, P., Colicchia, C., & Creazza, A. (2017). Is environmental sustainability a strategic priority for logistics service providers?. *Journal of environmental management*, 198(1), 353-362.
- Evangelista, P., McKinnon, A., & Sweeney, E. (2013). Technology adoption in small and medium-sized logistics providers. *Industrial Management & Data Systems*, 113(7), 967-989.
- Evangelista, P., Santoro, L., & Thomas, A. (2018). Environmental sustainability in Third-Party logistics service providers: A systematic literature review from 2000-2016. *Sustainability*, 10(5), 1627.
- French, W. L., Bell, C. H. Jr., & Zawacki, R. A. (1978). *Organization development: Theory, practice, and research*. Business Publications.
- García-Sánchez, E., Guerrero-Villegas, J., & Aguilera-Caracuel, J. (2018). How do technological skills improve reverse logistics?: The moderating role of top management support in information technology use and innovativeness. *Sustainability*, 11(1), 58.
- Kolade, O., Obembe, D., & Salia, S. (2018). Technological constraints to firm performance: The moderating effects of firm linkages and cooperation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(1), 85-104.
- Larry, B. G. (1978). *Patterns of organization change, in classics of organizational behavior*. Cengage.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row.
- Lippitt, R., Watson, J., Westley, B., & Spalding, W. B. (1958). *The dynamics of planned change: A comparative study of principles and techniques*. Harcourt Bruce & World.

- Malecki, E. J., & Veldhoen, M. E. (1993). Network activities, information and competitiveness in small firms. *Geografiska Annaler. Series B, Human Geography*, 75(3), 131-147.
- Office of the National Economics and Social Development Council. (2017). *Thailand logistics system development strategic plan No. 3 (2017-2021)*. Author. [In Thai].
- Pettigrew, A. M. (1985). *The awakening giant: Continuity and change in imperial chemical industries*. Blackwell.
- Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1992). Organizational development: Theory, practice, and research. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 719-822). Consulting Psychologists Press.
- Sweeney, E., Grant, D., & Mangan, D. J. (2018). Strategic adoption of logistics and supply chain management. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(3), 852-873.
- Sun, X., Liang, Y., & de Kong, F. (2018). Construction and development strategy of Third-Party cold chain logistics system in Jilin province based on financial risk. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 452(3), 1-6.
- Theppitak, T. (2016). *The study on readiness and adaptation of Thai logistics services for opening free trade in service sectors*. Retrieved from <http://dspace.lib.buu.ac.th> [In Thai]
- Vlachos, I. P. (2016). Reverse logistics capabilities and firm performance: The mediating role of business strategy. *International Journal of Logistics Research and Applications: A Leading Journal of Supply Chain Management*, 19(5), 424-442.
- Wu, I., & Hu, Y. (2018). Open innovation-based knowledge management implementation: A mediating role of knowledge management design. *Journal of Knowledge Management*, 22(8), 1736-1756.
- Xavier, W., & Martins, R. (2011). Logistic strategy and organizational structure in Brazilian Small and Medium-Sized Enterprises (SMES). *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 2(2), 91-116.