

บทความ :

## ธุรกิจโลจิสติกส์... ต้องปรับตัวอย่างไรภายใต้การเปลี่ยนแปลง

รายการ The V-Talk Channel ออกอากาศวันที่ 19 ม.ค. 68

โดย ดร.ธนิต โสรัตน์

ประธานกรรมการบริษัทในเครือวี-เซิร์ฟ กรุ๊ป

วันที่ 22 มกราคม 2568

ธุรกิจโลจิสติกส์หรือ LSP : Logistics Service Provider เป็นผู้ให้บริการภายนอกหรือ เอ้าท์ซอร์สในงานที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์ซึ่งมีหลากหลายประเภทเป็นส่วนหนึ่งของโซ่อุปทานในภาคการผลิต คำนิยามผู้ให้บริการโลจิสติกส์อาจหมายถึงผู้ให้บริการภายนอกเป็นกลุ่มบุคคลหรือผู้ประกอบการภายนอกซึ่งมีความเชี่ยวชาญในงานที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์ที่องค์กรเลือกที่จะใช้ให้เข้ามาทำหน้าที่หรือมอบหมายงานเพื่อให้การส่งมอบสินค้า-กระจายสินค้ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลรวมถึงการควบคุมต้นทุนและการกระจายความเสี่ยงมากกว่าที่องค์กรจะดำเนินการเอง การดำเนินการของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ (LSP) อยู่ภายใต้สัญญาทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือเป็นสัญญาเพียงวาจาหรือการอนุมานว่าองค์กรมีการจ้างผู้ให้บริการโลจิสติกส์กระทำการในกิจกรรมบางส่วนหรือทุกกิจกรรมในงานที่มอบหมายเพื่อแลกเปลี่ยนกับค่าจ้างหรือผลประโยชน์อื่นที่จะได้รับเป็นการตอบแทน เกี่ยวข้องกับการจัดการความสมดุลของต้นทุน เวลาและประสิทธิภาพ (ที่มา : ดร.ธนิต โสรัตน์ ก.ค. 2550)

### ลักษณะการดำเนินงานของ LSP อาจแบ่งเป็น 3 คลัสเตอร์ ได้แก่

1. ผู้ให้บริการในลักษณะเป็นตัวแทนทำการแทนลูกค้า เช่น ตัวแทนออกของศุลกากร (ชิปปิง) ตัวแทนหรือนายหน้าในงานที่เกี่ยวข้องกับงานบริการโลจิสติกส์ประเภทต่างๆ ลักษณะเด่นคือมีความชำนาญเฉพาะด้าน การให้บริการไม่มีการลงทุนในเครื่องมือขนาดใหญ่หรือโครงสร้างพื้นฐาน

2. ผู้ให้บริการซึ่งมีการลงทุนในเครื่องมือหรือทรัพย์สินเฉพาะทาง ลักษณะเด่นคือมีความชำนาญเฉพาะด้านและเป็นผู้ประกอบการที่มีการลงทุนในเครื่องมือ-ทรัพย์สิน-โครงสร้างพื้นฐานเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนเองถนัด เช่น ผู้ประกอบการคลังสินค้า ผู้ประกอบการขนส่งทั้งรถบรรทุกหรือพาหนะอื่นๆ ผู้ประกอบการเครื่องมือหนัก เช่น เครน รถยกตลอดจนผู้ประกอบการด้านแพ็คกิ้ง ฯลฯ

3. ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ครบวงจร ลักษณะเด่นมีการลงทุนในอุปกรณ์เครื่องมือ-ขนาดใหญ่ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ศูนย์ขนส่ง คลังสินค้า รถบรรทุก เครน หากเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่อาจมีการลงทุนในเรือสินค้าประเภท Feeder Ship ไปจนถึง Ocean Ship หรือเครื่องบิน-รถไฟ การทำงานของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ประเภทนี้อาจเรียกว่า 3PL : Third Party Logistics Service Provider จะทำงานที่เกี่ยวข้องครบวงจรและมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญแต่ละด้านเป็นการลงทุนขนาดใหญ่ใช้เงินเป็นจำนวนมากมีขีดความสามารถในการให้บริการครอบคลุมในระดับนานาชาติ

ธุรกิจผู้ให้บริการโลจิสติกส์จึงมีความหลากหลายทั้งในลักษณะคลัสเตอร์-ลักษณะและประเภทของการให้บริการผู้ประกอบการมีตั้งแต่รายย่อย รายเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ไปจนถึงระดับใหญ่มาก (Mega Size) การลงทุนของผู้ให้บริการประเภท “Third Party Logistics” ใช้เงินลงทุนสูงหากเทียบขนาดที่เท่ากับภาคอุตสาหกรรมการผลิตจะใช้เงินลงทุนที่สูงกว่า ตัวอย่าง LSP ขนาดกลางค่อนข้างใหญ่มีรถบรรทุกทุกเทเลอร์ 50 คัน ศูนย์ขนส่ง 3 ไร่ คลังสินค้า 20 ไร่ ขนาดประมาณ 10,000 ตารางเมตร หากมีการก่อสร้างอาคารบวกรวมเงินลงทุนหมุนเวียนอาจใช้เงินลงทุนมากกว่า 1,400 ล้านบาท ส่วนใหญ่ผู้ประกอบการเป็นธุรกิจข้ามชาติขนาดใหญ่

**บริบทประเทศไทยมีการเปิดกว้างรับการลงทุนโดยเฉพาะการลงทุนจากต่างประเทศ (FDI) ทำให้อุตสาหกรรมเหล่านี้ส่วนใหญ่จะมาพร้อมกับ LSP ต่างชาติที่ตนเองคุ้นเคยเข้ามาอยู่ในโซ่อุปทานและจะเข้ามาแข่งขันกับธุรกิจไทย** อดีตที่ผ่านมาจะเป็นบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่มีธุรกิจนอมีนิแบบแพ็คกันมา แนวโน้มปัจจุบันการลงทุนจากจีนเป็นนักลงทุนลำดับหนึ่ง ข้อมูลของผู้ประกอบการนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกในปีที่ผ่านมาขายที่ดิน 4-5 พันไร่ ปรากฏว่าเป็นบริษัทสัญชาติจีนประมาณร้อยละ 80 โดยใช้ไทยเป็นฐานการผลิตใหญ่สุดนอกประเทศ กลุ่มธุรกิจเหล่านี้จะมีการแพ็คผู้ประกอบการโลจิสติกส์สัญชาติเดียวกันเข้ามาให้บริการในซับพลายเชน ภายใต้นโยบายทริมป์ “The American First” ในอนาคตบริษัท LSP สัญชาติจีนเหล่านี้จะเข้ามาแข่งขันแบบทุ่มตลาดไม่สนใจมาตรฐานกระทบกับธุรกิจของคนไทย

ภายใต้ฉากทัศน์ที่เปลี่ยนไปนโยบายสงครามการค้า (Trade War) ของสหรัฐอเมริกาที่แบนสินค้าจีน นอกเหนือจากสินค้านำเข้าที่ต่ำกว่าทุนที่จะไหลเข้ามาแย่งตลาดของผู้ประกอบการไทยจะส่งผลกระทบต่อภาคการผลิต ขณะที่ภาคบริการที่ผ่านมาจะเห็นว่ามีนักลงทุนรายย่อยจากประเทศจีนเข้ามาเปิดร้านค้า-ร้านอาหาร-สปา-นวดรวมถึงลิ่งนายหน้าสินค้าเกษตรธุรกิจเหล่านี้แห่เข้ามาทั้งแบบถูกต้องและแบบเงินเทาตั้งแต่รายเล็กไปจนถึงรายใหญ่ ต่อจากนี้ไปจะขยายเข้ามาสู่ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ (LSP) ธุรกิจของคนไทยจะต้องก้าวทันการเปลี่ยนแปลงซึ่งการแข่งขันจะรุนแรงโดยเฉพาะด้านราคา มิฉะนั้นก็จะแข่งขันไม่ได้นำไปสู่การสูญเสียธุรกิจ

### **LSP ต้องก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย**

1. Human Capital ต้องกล้าที่จะลงทุนกับคนเพราะคือหัวใจของการทำธุรกิจภายใต้การเปลี่ยนแปลงโดยจะต้องยกระดับทักษะทั้งด้านภาษาโดยเฉพาะด้านภาษาจีน ทักษะไม่ใช่แค่ Upskill หรือ Reskill แต่ต้องเป็น Next skill
2. Business Plan & Strategic Plan Key Achievement กุญแจแห่งความสำเร็จจะต้องนำแผนธุรกิจและแผนกลยุทธ์เข้ามาใช้ในการกำหนดทิศทางของธุรกิจ
3. International Level Career Path ทางเดินการทำธุรกรรมธุรกิจต้องยกระดับไปสู่การขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับนานาชาติ

4. Third Party Logistics Service Provider ทิศทางธุรกิจต้องยกระดับธุรกิจไปสู่ผู้ให้บริการครบวงจรแต่ในทางปฏิบัติทำได้ค่อนข้างยากเพราะใช้เงินลงทุนสูง
5. Technology 4.0 Connectivity ความสามารถในการเชื่อมโยงกับเทคโนโลยีก้าวหน้าของศตวรรษที่ 21 ตั้งแต่ระดับพื้นฐานไปจนถึงการเริ่มนำ AI เข้ามาใช้ในธุรกิจ
6. Follow the trend of Change เกาะติดกระแสการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติทั้งด้านทักษะ เศรษฐกิจ ธุรกิจการค้า เทคโนโลยีและภูมิรัฐศาสตร์ เช่น กรณีของทรัมป์ซึ่งยกระดับไปสู่ทำให้ประเทศที่พัฒนาแล้วกำลังปิดกั้นเน้นประโยชน์ของตนเอง
7. Corporate Restructure ปรับโครงสร้างธุรกิจในทุกมิติทั้งด้านคน กระบวนการทำงาน ทิศทางและวิสัยทัศน์องค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
8. Business Sustainable Direction ทิศทางธุรกิจต้องมุ่งไปสู่ความยั่งยืนเป็นกระแสของโลกโดยการนำมาตรการ ESG Compliance เข้ามาใช้ในองค์กร ได้แก่
  - Environment Friendly มาตรการเป็นมิตรเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในมิติต่างๆ
  - Social Care มาตรการดูแลสังคมโดยเฉพาะชุมชนใกล้เคียงสถานประกอบการ
  - Good Governance ธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการบุคลากรตลอดจนความโปร่งใสของการดำเนินธุรกิจ

**หมายเหตุ** ดาวน์โหลดเอกสารเพิ่มเติม “The American First” ... ความท้าทายผู้ประกอบการ และ SMEs



สามารถสแกนและดาวน์โหลดบทความนี้ได้ที่ QR CODE รวมถึงค้นหาบทความทางวิชาการของดร.ธนิต โสรัตน์ ได้ที่ เว็บไซต์ [www.tanitsorat.com](http://www.tanitsorat.com)  Tanit Sorat  ดร.ธนิต โสรัตน์

