



การจัดการโดยหลักธรรมาภิบาลสร้างมูลค่าเพิ่มธุรกิจอุตสาหกรรมโลจิสติกส์สู่อาเซียน\*  
The Management by Good Governance Value Added creation of Logistic  
Industrial to ASEAN

สุรภา ไต้บ้านกาย<sup>1</sup>  
Surapa Taibankraug  
อนุรักษ์ ไกรยุทธ<sup>2</sup>  
Anurak Kraiyuth

**บทคัดย่อ**

เศรษฐกิจของประเทศไทยมีอัตราการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ซึ่งรัฐบาลให้ความสำคัญและเล็งเห็นประโยชน์ที่ส่งผลต่อประเทศไทย จึงมีการกำหนดนโยบายสนับสนุนเพื่อให้ผู้ประกอบการไทยมีมาตรฐานสากล เช่น นโยบายพัฒนาเศรษฐกิจได้แก่ ความมั่นคง ความมั่งคั่ง และความยั่งยืนของธุรกิจไทยสู่ความเป็นสากล และการแข่งขันความได้เปรียบทางการค้าเพื่อสร้างขีดความสามารถสู่เวทีโลกอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งมีการรวมตัวของประเทศ และกำหนดนโยบายเพื่อการพัฒนาประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ดังนั้นผู้ประกอบการต้องเตรียมความพร้อมเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นธุรกิจที่มีความพร้อมในสถานะเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้อย่างมีคุณภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐบาลในปัจจุบัน แต่อย่างไรก็ตามการดำเนินธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้นั้นผู้ประกอบการมีความสำคัญต่อองค์กรและการพัฒนาองค์กรรวมถึงเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กร และสร้างคุณค่าให้กับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจอุตสาหกรรม โลจิสติกส์ มีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการไทย โดยเฉพาะธุรกิจด้านโลจิสติกส์มีการบริหารที่ยังมีข้อบกพร่องในการกระบวนการทำงานซึ่งส่งผลให้เกิดการทุจริตได้ง่ายจากข้อมูลภาพรวมของเศรษฐกิจไทย ดังนั้นผู้ประกอบการต้องดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพและจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องของปัจจัยที่มีอิทธิพลและมีผลต่อการบริหารจัดการองค์กรนั้นคือปัจจัยด้านหลักธรรมาภิบาล (corporate governance) สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ ซึ่งหลักธรรมาภิบาลเป็นเรื่องที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะนำมาซึ่งความเป็นธรรม ความสุจริต ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงความโปร่งใสที่ผู้บริหารขององค์กรต้องยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติและการจัดการองค์กรหรือหน่วยงานภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด อีกทั้งแนวคิดหลักของธรรมาภิบาลจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการนำมาบูรณาการใช้ในการดำเนินธุรกิจซึ่งประกอบด้วยหลักปฏิบัติที่ผู้บริหารระดับสูงหรือคณะกรรมการต้องยึดเป็นแนวทางปฏิบัติ 8 ข้อหลักดังนี้ (1) ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน (2) กำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน (3) เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิผล (4) สรรพหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม (7) รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล และ (8) สนับสนุน

<sup>1</sup> ประธานกรรมการตรวจสอบ สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย Audit Committee The Institute of Internal Auditors of Thailand

<sup>2</sup> อนุกรรมการภาษีสรรพากร สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย Sub-Committee for Tax Revenue Board of Trade of Thailand



การมีส่วนร่วม และการสื่อสารกับผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดี และเป็นหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทั้งนี้ในปัจจุบันพบว่าการจัดการองค์กรยังไม่ประสบความสำเร็จอันเนื่องมาจากการทุจริต ความไม่เป็นธรรมและความไม่โปร่งใสของผู้บริหารระดับสูงที่บริหารงานไม่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรและรวมถึงส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจที่ขาดคุณภาพและประสิทธิภาพในการแข่งขันในกลุ่มอาเซียนและเวทีเศรษฐกิจโลก ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น อิทธิพลของหลักธรรมาภิบาลเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องใช้ในการจัดการองค์กร และนำมาพัฒนาองค์กรและหน่วยงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และการให้บริการที่มีคุณภาพที่ดี

**คำสำคัญ:** หลักธรรมาภิบาล ธุรกิจอุตสาหกรรมโลจิสติกส์



## Abstract

Thailand's economy has been growing steadily, especially in the industrial sector. As the government attach much important to it and see its benefits to the country, it has set policies to support Thai entrepreneurs to meet international standards. Economic development policy, as an example, emphasizes on stability, prosperity, and sustainability of Thai businesses, internationalization and trade competitiveness, in order to effectively build capacity on the world stage. Moreover, there are the economic integration processes among Southeast Asian countries with policies for development in this region, so entrepreneurs should be ready to develop themselves in a constantly changing economic climate in a manner consistent with current government policies. However, in order to succeed in business, entrepreneurs should focus on organizational development, as well as drive the organization and create values for the organization. In particular, the logistics industry is expected to continually grow. The study found that Thai entrepreneurs, especially those in the logistics industry, are required to operate their businesses effectively and to focus on factors influencing and affecting organizational management, which is the corporate governance. For the logistics industry, the corporate governance is to focus on practices that will establish confidence of fairness, integrity, efficiency and effectiveness, including transparency that corporate executives must adhere to as a guideline for practice and management within the organization for maximum efficiency. Governance is therefore essential in conducting business. The 8 corporate governance principles that executives or committees must adhere to are as follows: (1) Recognize the role and responsibility of the Board as a leader who creates sustainable values to the corporate, (2) Define the corporate's main objectives for sustainability, (3) Strengthen effective committee, (4) Recruit and develop top executives and manage appropriate risk management and internal controls, (7) Maintaining financial credibility and disclosure, and (8) Encourages participation and communication with shareholders, which is a good practice and a good corporate governance principle. Nevertheless, at present, the corporate management has been found to be unsuccessful due to the corruption, unfairness and lack of transparency of top management who are not in good governance. This negatively effects on the organizations as poor and ineffective business practices will not be successful in any competition in the Asian and world economy. For the above reasons, good governance is essential for executives in management and development of corporate and internal departments for good performance and quality service.

**Keywords:** Governance, Logistic Industry



## 1. บทนำ

ธุรกิจอุตสาหกรรมด้านโลจิสติกส์ มีบทบาทหลักที่สำคัญในการขับเคลื่อนของระบบเศรษฐกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขนส่งที่ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจในประชาคมอาเซียนที่เป็นประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งเป็นการรวมตัวของ 10 ประเทศ โดยมุ่งเพื่อความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและสังคมประกอบด้วย 3 เสาหลัก ได้แก่ (1) ประชาคมการเมืองความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political-Security Community หรือ APSC) โดยสร้างความมั่นคงและเสถียรภาพทางการเมืองเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาด้านอื่นๆ โดยเน้นการสร้าง ความมั่นใจ และสันติภาพในภูมิภาคเพื่อให้ประชาชนในอาเซียนอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข และปราศจากภัยคุกคามด้านการทหาร และภัยคุกคามในรูปแบบใหม่ เช่น ปัญหายาเสพติด และปัญหาอาชญากรรมข้ามชาติ โดยมีเป้าหมาย 3 ประการ ได้แก่ สร้างประชาคมให้มีความร่วมมือกันในเรื่องของการเคารพความหลากหลายของแนวคิด และส่งเสริมให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางของนโยบายและกิจกรรมภายใต้เสาการเมืองและความมั่นคง ให้อาเซียนสามารถเผชิญกับภัยคุกคามความมั่นคงในรูปแบบเดิมและรูปแบบใหม่และส่งเสริมความมั่นคงของมนุษย์ และให้อาเซียนมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและสร้างสรรค์กับประชาคมโลก โดยอาเซียนมีบทบาทเป็นผู้นำในภูมิภาค และจะช่วยส่งเสริมความมั่นคงของภูมิภาค รวมถึงมีประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวกับความมั่นคงโดยสันติสุขและมีประสิทธิภาพ (2) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community หรือ AEC) โดยมีบริบททางเศรษฐกิจการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศที่มีการแข่งขันสูง อันส่งผลให้ประเทศต่างๆ ต้องปรับตัวเองเพื่อให้ได้รับประโยชน์จากระบบเศรษฐกิจโลก รวมถึงการรวมกลุ่มการค้าของประเทศต่างๆ อาทิ สหภาพยุโรป และเขตการค้าเสรีอเมริกาเหนือ และมีเป้าหมายให้เกิดความมั่งคั่ง และสามารถแข่งขันกับภูมิภาคอื่นๆ ได้แก่ มุ่งที่จะจัดตั้งให้อาเซียนเป็นตลาดเดียวและเป็นฐานการผลิตร่วมกัน มุ่งให้เกิดการเคลื่อนย้ายเงินทุน สินค้า การบริการ การลงทุน แรงงานฝีมือระหว่างประเทศ โดยเสรี และให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศสมาชิกเพื่อลดช่องว่างของระดับการพัฒนาของประเทศสมาชิกอาเซียน และช่วยให้ประเทศสมาชิกเข้าร่วมกระบวนการรวมตัวกันได้อย่างเหมาะสมและเป็น การส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของอาเซียน และส่งเสริมความร่วมมือในนโยบายการเงิน และเศรษฐกิจเพื่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการคมนาคม กรอบความร่วมมือด้านกฎหมาย การพัฒนาความร่วมมือด้านการเกษตร การท่องเที่ยว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยกระดับ การศึกษาและการพัฒนาฝีมือ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยด้านการค้า การลงทุน ลดการพึ่งพาทลาดในประเทศที่สาม สร้างอำนาจการต่อรองและศักยภาพในการแข่งขันของอาเซียนที่มีประสิทธิภาพ (3) ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community หรือ ASCC) มีเป้าหมายให้อาเซียนเป็นประชาคมที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลางโดยสังคมที่เอื้ออาทรและแบ่งปันรวมถึงสภาพความเป็นอยู่ที่ดีและมีการพัฒนาในทุกด้านเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนและส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน เป็นต้น ซึ่งประกอบด้วยความร่วมมือ ได้แก่ การพัฒนามนุษย์ การคุ้มครองและสวัสดิการสังคม สิทธิและความยุติธรรมทางสังคม ความ ยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม การสร้างอัตลักษณ์อาเซียน และการลดช่องว่างทางการพัฒนา ดังนั้น สิ่งเหล่านี้จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องศึกษาและให้ความสำคัญเพื่อการพัฒนาและ ปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับนโยบายทางเศรษฐกิจต่อพัฒนาองค์กรให้อย่างต่อเนื่องและมี



ประสิทธิภาพ ซึ่งกลยุทธ์ที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรที่เหมาะสมกับสภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน คือ หลักธรรมาภิบาลเพื่อนำพาองค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

นโยบายการพัฒนาประเทศของภาคีรัฐบาลมีการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ธุรกิจอุตสาหกรรมบริการมีบทบาทหลักที่สำคัญในการขับเคลื่อนของระบบเศรษฐกิจไทย อาทิเช่น ธุรกิจอุตสาหกรรมด้านโลจิสติกส์ เป็นธุรกิจที่ด้านการขนส่งมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจในประชาคมอาเซียนที่เป็นประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ซึ่งประเทศไทยเป็นศูนย์กลางในการขนส่ง

รายงานแนวโน้มของธุรกิจ ไตรมาสที่ 2 /2561 ของธนาคารแห่งประเทศไทย ตระหนักถึงความสำคัญของข้อมูลและการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายที่เหมาะสมกับระบบเศรษฐกิจเพื่อให้ครอบคลุมทั้งธุรกิจขนาดย่อม ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ทั่วประเทศ อันเนื่องมาจากเศรษฐกิจไทยเติบโตอย่างต่อเนื่องสะท้อนจากการบริโภคภาคเอกชนที่ขยายตัวดีในหมวดบริการ ทั้งนี้ความสำเร็จของภาคธุรกิจเป็นหนึ่งในตัวแปรสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนให้เศรษฐกิจไทยเติบโตได้อย่างมั่นคง แต่อย่างไรก็ดีผู้ประกอบการต้องมีวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรที่เหมาะสม อีกทั้งการดำเนินธุรกิจยังมีอุปสรรคที่ผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องเผชิญ ได้แก่ การแข่งขันที่รุนแรงของตลาด ความไม่ชัดเจนและต่อเนื่องของนโยบายภาครัฐ รวมถึงกระบวนการทำงานของภาครัฐที่ล่าช้า ข้อจำกัดด้านการเงิน ข้อจำกัดด้านต้นทุน แรงงานและเทคโนโลยี เป็นต้น ซึ่งอุปสรรคเหล่านี้เป็นส่วนสำคัญในการดำเนินธุรกิจ และในขณะเดียวกันผู้ประกอบการต้องเปิดใจรับและเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดจนต้องเตรียมความพร้อมของตนเองอยู่เสมอ

ธุรกิจอุตสาหกรรมด้านโลจิสติกส์ถือเป็นธุรกิจอุตสาหกรรมภาคบริการที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย ดังนั้นการจัดการองค์กร และการกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญเพื่อการจัดการและการปฏิบัติงาน ซึ่งในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าหลักธรรมาภิบาลในองค์กรและการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อธุรกิจ ทั้งนี้ผู้ประกอบการและหรือผู้บริหารระดับสูงไม่ได้ให้ความสำคัญของหลักธรรมาภิบาลซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กร รวมถึงการปฏิบัติงาน และผู้ใช้บริการ ดังนั้นหลักธรรมาภิบาลในองค์กรจึงมีความสำคัญและส่งผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในอนาคต เช่น ผู้บริหาร WICE คว่า รามวัล จากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ เพื่อเป็นการยกย่องในฐานะองค์กรตัวอย่างด้านการดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาล จากรายงานข่าวหนังสือพิมพ์ บางกอกบิสนิส ในงานมอบรางวัลของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ณ ห้องดุสิตธานีฮอลล์ โรงแรมดุสิตธานี โดยมี นายชูเดช คงสุนทร กรรมการผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจบริษัท ไวส์ โลจิสติกส์ จำกัด (มหาชน) “WICE” และในฐานะกรรมการผู้จัดการบริษัท ชัน เอ็กซ์ เพลส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทในเครือ เข้ารับรางวัลประกาศเกียรติคุณ “ธรรมาภิบาลธุรกิจดีเด่น” กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ จากนางสาวผ่องพรรณณ เจียรวิริยะพันธ์ อธิบดีกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ เพื่อยกย่องในฐานะองค์กรตัวอย่างด้านการดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาล ตั้งอยู่บนความโปร่งใส ซื่อสัตย์ มีคุณธรรม จริยธรรม และรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จในสภาวะเศรษฐกิจของประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้อย่างมั่นคง



## 2. ปัจจัยด้านการรวมตัวเป็นสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

### (ASEAN : The Association of South East Asian Nations)

ประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งเป็นการรวมตัวของ 10 ประเทศ โดยมุ่งเพื่อความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ และศักยภาพในอำนาจการต่อรองและการแข่งขันระหว่างประเทศเพื่อความเข้มแข็งในการค้าและเศรษฐกิจของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยมีสภาวะทุนนิยมที่เศรษฐกิจเป็นตัวขับเคลื่อนและผลักดันให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วโดยรวมตัวกันเป็นสังคมโลกเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีระหว่างประเทศ ซึ่งได้มาจากการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่องและผลประโยชน์ร่วมกัน ดังนั้นภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้หรืออาเซียน จึงรวมตัวกันเป็นประชาคมเดียวกันโดยมีข้อตกลงร่วมกันในปี พ.ศ. 2558 ทั้งนี้สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASEAN : The Association of South East Asian Nations) ได้ก่อตั้งเมื่อวันที่ 8 สิงหาคม พ.ศ. 2510 โดยประเทศผู้ก่อตั้งอาเซียน คือ ไทย อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ และสิงคโปร์ ต่อมาในปี พ.ศ. 2527 มีประเทศเข้าร่วมเพิ่ม คือ บรูไน ดารุสซาลาม เวียดนาม และหลังจากนั้นปี พ.ศ. 2538 มีประเทศเข้าร่วม คือ พม่า ลาว และในปี พ.ศ. 2540 ประเทศสุดท้ายคือประเทศกัมพูชา เข้าเป็นสมาชิกอาเซียน เมื่อปี พ.ศ. 2542 ปัจจุบันอาเซียนมีประเทศสมาชิกทั้งหมด 10 ประเทศ

## 3. แนวคิดการจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมด้านโลจิสติกส์ด้วยหลักธรรมาภิบาล

### อัตราการเติบโตของธุรกิจอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ และโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์

ในระบบเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยมากขึ้น อีกทั้งมีการขยายตลาดเกิดใหม่และตลาดต่างประเทศเป็นยุทธศาสตร์การเติบโตของบริษัทจำนวนมาก ปัจจุบันผู้ให้บริการโลจิสติกส์มีบทบาทและความสำคัญในระบบเศรษฐกิจของประเทศ ดังนั้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์เพื่ออนาคตของประเทศจึงมีความสำคัญ และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จึงเล็งเห็นความสำคัญจัดการประชุมเรื่อง “การขับเคลื่อนแผนฯ 12 สู่ออนาคตประเทศไทย” โดยมีเนื้อหาของโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์เพื่ออนาคตประเทศไทยอย่างมีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อศักยภาพการขยายตัวทางเศรษฐกิจและการเตรียมความพร้อมด้านเศรษฐกิจและสังคมให้มีความเข้มแข็ง เอื้ออำนวยต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การพัฒนาในทุก ๆ ด้านของประเทศ ทั้งนี้จากการดำเนินการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันแต่ละประเทศของสถาบันนานาชาติ (The World Economic Forum) ทั้งในภาพรวมและรายปัจจัยตัวชี้วัดของการพัฒนาโดยมีระบบโครงสร้างพื้นฐานและโลจิสติกส์เป็นหนึ่งในปัจจัยตัวชี้วัดดังกล่าว ในปี 2560 ได้จัดอันดับความสามารถในการแข่งขัน ในภาพรวมของประเทศไทยเป็นอันดับที่ 34 จาก 138 ประเทศ ลดลงจากอันดับที่ 32 ในปี 2559 ขณะที่อันดับคุณภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานลดลงจากอันดับที่ 44 มาเป็นอันดับที่ 49 ในปี 2560 ทั้งนี้เนื่องจากโครงสร้างพื้นฐานของประเทศไทยยังมีปัญหาเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งขาดการบริหารจัดการการให้บริการที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล ดังนั้นทิศทางขับเคลื่อนการพัฒนาของประเทศในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 จะมุ่งเน้นการขยายขีดความสามารถและการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ เพื่อรองรับการขยายตัวของเศรษฐกิจ



และสนับสนุนให้เกิดความเชื่อมโยงกับภูมิภาคอย่าง เป็นระบบ และพัฒนาระบบการบริหารจัดการ และการกำกับดูแลให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล เพื่อยกระดับประเทศไทยสู่อานาคตการเป็น ประเทศที่มีรายได้สูงเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

### **ปัจจัยความเสี่ยงและปัจจัยสนับสนุนผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมด้านโลจิสติกส์**

ธุรกิจอุตสาหกรรมด้านโลจิสติกส์มีปัจจัยเสี่ยง และปัจจัยสนับสนุนที่ส่งผลต่อผู้ประกอบการ และหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรธุรกิจต้องให้ความสำคัญ ดังนี้

1. การดำเนินธุรกิจที่ขาดหลักธรรมาภิบาลที่ดี ซึ่งผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญโดยใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อเป็นองค์กรที่มีคุณภาพ ทั้งนี้หลักธรรมาภิบาลมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจเพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี และเป็นโครงสร้างที่ถือเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
2. ปัจจัยด้านความเสี่ยงเกี่ยวกับการทุจริตและฉ้อโกง ตามรายงานขององค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency International) ประเทศส่วนใหญ่ในเอเชียมีการทุจริตแพร่ระบาดในธุรกิจอันเนื่องจากความไม่ชัดเจนและการดำเนินการที่มีความหลากหลายในกระบวนการปฏิบัติงาน ความหลากหลายด้านวัฒนธรรมและระบบเศรษฐกิจ และสถานการณ์ทางการเมือง จึงเป็นการยากที่จะคำนึงถึงการทำตามมาตรฐานที่ต่อต้านการทุจริต
3. ปัจจัยสนับสนุนการขยายตัวทางธุรกิจ อาทิเช่น ธุรกิจออนไลน์ที่เติบโตแบบก้าวกระโดดได้ส่งผลให้ธุรกิจโลจิสติกส์และการจัดส่งสินค้าเติบโตตามไปด้วยซึ่งเป็นโอกาสสำหรับผู้ประกอบการด้านโลจิสติกส์ที่ต้องพัฒนาการให้บริการที่ทันสมัยและตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ
4. การเข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการรายใหม่ และการพัฒนาการบริการของผู้ประกอบการรายเดิม เนื่องจากการเติบโตของธุรกิจที่สนับสนุนและสอดคล้องกันรวมถึงการเติบโตของเทคโนโลยีส่งผลต่อธุรกิจมีการขยายตัวมากยิ่งขึ้น อาทิเช่น ไพรกซ์ไทย เคอร์รี่ เอสซีจี ดีเอชแอล เป็นต้น

### **กลยุทธ์เพื่อสร้างมูลค่าและสร้างความแตกต่างของธุรกิจอุตสาหกรรมด้านโลจิสติกส์**

การสร้างกลยุทธ์สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมด้านโลจิสติกส์ โดยการพัฒนาองค์กรสู่อาเซียน เพื่อสร้างความเข้มแข็ง และมาตรฐานสากลให้กับธุรกิจเชื่อมโยงสู่ประชาคมอาเซียน ผู้ประกอบการ และหรือผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจอุตสาหกรรมด้านโลจิสติกส์ต้องพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อสอดคล้องกับเป้าหมายหลักโดยเป็น ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน คือ เป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจ การค้าและการลงทุนระหว่างประเทศที่มีรากฐานของธุรกิจอุตสาหกรรมและเป็นตลาดเดียวกัน อาทิ เช่น การขนส่งด้านสินค้า การบริการ การพัฒนาด้านฝีมือแรงงาน และการลงทุนที่มีอิสระเสรี เป็นต้น รวมถึงส่งเสริมในด้านของเศรษฐกิจ ด้านการแข่งขัน ทรัพยากรสินทางปัญญา การให้ความคุ้มครองต่อผู้บริโภค ด้านภาษี และโครงสร้างพื้นฐาน เช่น การเงิน การขนส่ง เทคโนโลยี เพื่อร่วมกันพัฒนาขีดความสามารถให้มีความเจริญก้าวหน้าสามารถต่อรองกับประเทศมหาอำนาจได้ และสร้างเศรษฐกิจให้ทัดเทียมกับด้านเศรษฐกิจของโลก ทั้งนี้การสร้างมูลค่าเพิ่มของธุรกิจ และการสร้างความแตกต่างในการจัดการองค์กรธุรกิจโดยการนำกลยุทธ์หลักธรรมาภิบาลของ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย นำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจโดยมุ่งเน้น



หลักการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นซึ่งความเป็นธรรม ความสุจริต ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงความโปร่งใสในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการและหรือผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจด้านโลจิสติกส์ที่ต้องยึดถือเป็นแนวทางการปฏิบัติในการจัดการองค์กรและบริหารหน่วยงานในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งประกอบด้วยแนวทางปฏิบัติ 8 ข้อหลัก ดังนี้ (1) ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน (2) กำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน (3) เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิผล (4) สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร (5) ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ (6) ดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม (7) รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล และ (8) สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีและเป็นหลักการกำกับดูแลกิจการที่เหมาะสม

#### 4. แนวคิดและทฤษฎีธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการไทย ประกอบด้วย มิติความโปร่งใสและความซื่อสัตย์ มิติการวางแนวทางปฏิบัติงาน และมิติความมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพ โดยบูรณาการแนวคิดหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ จากการวิจัยเรื่อง อิทธิพลที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของผู้ประกอบการไทย พบว่าหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสนับสนุนให้มีมีส่วนร่วมของผู้ถือหุ้นในการปฏิบัติงานและวางแผนการดำเนินงานของธุรกิจเพื่อการดูแลองค์กรและสร้างความมั่นใจว่าผู้ถือหุ้นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญขององค์กรโดยให้มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างชัดเจนและถูกต้องครบถ้วน รวมถึงการกำกับดูแลให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความเรียบร้อยโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ อีกทั้งผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญโดยการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมซึ่งประกอบด้วย 8 หลักปฏิบัติเพื่อให้ธุรกิจมีความมั่นคงและมีคุณภาพในการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหลักธรรมาภิบาลของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ มีความชัดเจนและถือปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจที่ดี และเป็นมาตรฐานสากลที่ยอมรับของการค้าและธุรกิจระหว่างประเทศ อาทิเช่น บริษัทจำกัด (มหาชน) เป็นต้น โดยมีรูปแบบดังนี้





ภาพที่ 1 รูปแบบธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ  
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (2560)

## 5. บทสรุป

ธุรกิจอุตสาหกรรมด้านโลจิสติกส์มีแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการขนส่งด้านต่างๆ ของกลุ่มประชาคมอาเซียนและมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย ดังนั้นสิ่งที่ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรโดยนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานและองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดปัญหาด้านการทุจริตของกระบวนการทำงาน มีความโปร่งใสในการบริหารจัดการ อีกทั้งผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูงในปัจจุบันต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับนโยบายภาครัฐเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและนโยบายของประชาคมอาเซียนที่มีวิสัยทัศน์ประกอบด้วย 3 เสาหลัก ได้แก่ (1) ประชาคมการเมืองความมั่นคงอาเซียน เพื่อความมั่นคงและเสถียรภาพทางการเมืองอันเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาในด้านอื่น ๆ (2) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยเป็นศูนย์กลางของบริบททางเศรษฐกิจด้านการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ ที่มีการแข่งขันอันส่งผลต่อการปรับตัวเพื่อให้ได้รับผลประโยชน์จากระบบเศรษฐกิจโลก รวมถึงการรวมกลุ่มการค้ากับประเทศต่างๆ อาทิ สหภาพยุโรป และเขตการค้าเสรีอเมริกาเหนือ เป็นต้น และ (3) ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน โดยมีเป้าหมายให้อาเซียนเป็นประชาคมที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง สังคมที่เอื้ออาหารและแบ่งปันรวมถึงการพัฒนาในทุกด้านเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน โดยการพัฒนาด้านพัฒนามนุษย์ การคุ้มครองและสวัสดิการสังคม สิทธิและความยุติธรรมทางสังคม ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม การสร้างอัตลักษณ์อาเซียน และการลดช่องว่างทางการพัฒนา ดังนั้นสิ่งเหล่านี้จึงเป็นพื้นฐานการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ อีกทั้งหลักธรรมาภิบาลถือเป็นกลยุทธ์และยุทธศาสตร์สำคัญเพื่อการพัฒนาองค์กรไปสู่การบริการที่มีคุณภาพ แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารระดับสูงมีความสำคัญต่อองค์กรที่เป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรและสร้างคุณค่าให้กับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการธุรกิจโดยมุ่งเน้นหลักการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะนำมา



ซึ่งความเป็นธรรม ความสุจริต ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงความโปร่งใสที่ผู้บริหารขององค์กรต้องยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ดังนั้นแนวคิดหลักธรรมาภิบาลจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการนำมาประยุกต์ใช้ในบริหารจัดการธุรกิจในทุกธุรกิจ อาทิเช่น ธุรกิจการผลิต ธุรกิจการบริการ ธุรกิจซื้อขายสินค้า เป็นต้น เพราะอุตสาหกรรมทุกประเภทต้องการความถูกต้อง โปร่งใสชัดเจน และเป็นธรรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อทุกคนในองค์กร เช่น เจ้าของบริษัท ผู้บริหารระดับสูง พนักงาน รวมถึงผู้มีส่วนได้เสีย เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นต้นแบบและยึดถือในการปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางและกำหนดเป็นนโยบายขององค์กร ดังนั้นแนวคิดหลักธรรมาภิบาลของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ มีการกำหนดไว้ที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปตามมาตรฐานสากล อาทิเช่น กลุ่มบริษัทจำกัด (มหาชน) เป็นต้น ประกอบด้วย การตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน กำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิผล สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและบริหารบุคลากร ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม ดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล และสนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีและเป็นหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทั้งนี้ในปัจจุบันผู้บริหารระดับสูงไม่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดการองค์กรส่งผลให้องค์กรยังไม่ประสบความสำเร็จ อันเนื่องมาจากการทุจริตความไม่โปร่งใสของผู้บริหารระดับสูงที่บริหารงานไม่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลซึ่งส่งผลต่อองค์กร พันธมิตรทางธุรกิจ ลูกค้า ผู้ถือหุ้นและนักลงทุน สังคม ผู้บริหารและพนักงานที่มีส่วนได้เสียในการจัดการ รวมถึงส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจที่ขาดประสิทธิภาพและความมั่นคง ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้นถือเป็นเรื่องสำคัญในการจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมด้านโลจิสติกส์บนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาลสู่การพัฒนาองค์กรที่มีคุณภาพ

ทั้งนี้ผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมทุกประเภทอุตสาหกรรมสามารถนำหลักธรรมาภิบาลไปบูรณาการประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสมกับธุรกิจ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญ และเป็นต้นแบบในการปฏิบัติ มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลอย่างชัดเจน สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อกำหนดโครงสร้างองค์กรให้ชัดเจน เช่น โครงสร้างการปฏิบัติงาน โครงสร้างการบริหารงานของผู้บริหารและบุคลากร โครงสร้างการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการวางแผนการดำเนินธุรกิจ สามารถกำหนดกลยุทธ์สำหรับธุรกิจและเป็นมาตรฐานสากล อีกทั้งต้องพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิ มีความชัดเจนโปร่งใส และความซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กรโดยให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรอันส่งผลให้เกิดประสิทธิผลอย่างยั่งยืน



### เอกสารอ้างอิง

- ASEAN COMMUNITY. (2561). **ประชาคมอาเซียน**. [สืบค้นวันที่ 06 กันยายน 2561]. จาก <http://www.trang.psu.ac.th/asean/?p=75>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). **สรุปสาระสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2564. สำนักนายกรัฐมนตรี**.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2561). **รายงานแนวโน้มธุรกิจ ไตรมาสที่ 2/2561. ส่วนวิเคราะห์** สหพันธธุรกิจและครัวเรือน ฝ่ายเศรษฐกิจธุรกิจ.
- บางกอกบิสิเนสส์. (2561). **ผู้บริหาร WICE คว่ำรางวัล ธรรมชาติธุรกิจดีเด่น**. [สืบค้นวันที่ 06 กันยายน 2561]. จาก <http://www.bangkokbiznews.com/pr/detail/8757>
- ASEAN COMMUNITY. (2561). **ทำความเข้าใจ 3 เสาหลักประชาคมอาเซียนและความสำคัญ**. [สืบค้นวันที่ 06 กันยายน 2561]. จาก <http://www.stakeholderalliance.org/%E05B0%97>
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2561). **แนวโน้มที่มีผลต่ออุตสาหกรรมลอจิสติกส์ในอนาคต**. [สืบค้นวันที่ 06 กันยายน 2561]. จาก <http://www.dipsemdemy.com/knowledgehub/article/124-%E0%81>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). **โครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์เพื่ออนาคตประเทศไทย**. [สืบค้นวันที่ 06 กันยายน 2561]. จาก <http://www.nesdb.go.th/download/document/Yearend/2017/bookgroup4.pdf>
- Anna Bruce-Lockhart. (2560). **What do we mean by ‘governance**. Editor, World Economic Forum.
- Giztix Post. (2561). **มุมมอง ของโลจิสติกส์ ใน ASIA**. จาก [https://blog.giztix.com/th/ความรู้/Logistics\\_DARKSIDE\\_in\\_ASIA](https://blog.giztix.com/th/ความรู้/Logistics_DARKSIDE_in_ASIA)
- ไทยรัฐ. (2561). **ธุรกิจโลจิสติกส์เฟื่องฟู...ขนรับค้าออนไลน์**. [สืบค้นวันที่ 06 กันยายน 2560]. จาก <https://www.thairath.co.th/content/1261829>
- ไทยรัฐ. (2561). **โลจิสโพสต์...วิ่งสู้ฟัดรักษาฐาน**. [สืบค้นวันที่ 06 กันยายน 2560]. จาก <https://www.thairath.co.th/content/1261829>
- ASEAN COMMUNITY. (2561). **การพัฒนาองค์กรการค้าสู่ความร่วมมือในอาเซียน**. [สืบค้นวันที่ 06 กันยายน 2561]. จาก <http://www.stakeholderalliance.org/%E05B0%97>
- อนุรักษ์ ไกรยุทธ และ สุรภา ไถ่บ้านกวย. (2560). **“อิทธิพลของธรรมชาติที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของผู้ประกอบการไทย”**. การประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 9 เนื่องในโอกาสสถาปนา มหาวิทยาลัยรามคำแหง ครบรอบ 46 ปี. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. (2560). **หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน**. กรุงเทพมหานคร.

