

Received: 12-01-2023

Revised: 10-04-2023

Accepted: 08-06-2023

การศึกษาคุณภาพบริการโลจิสติกส์ในธุรกิจค้าปลีกออมนิแชนเนล
ในประเทศไทย: มุมมองของผู้ประกอบการ
The Study of Logistics Service Quality in Omnichannel Retailing
in Thailand: An Entrepreneurial Perspective

ธนัตถ์ภัทร ธีรธนัตติก^{*1}

Tanutpats Dhiratanuttdilok

tanutpats.dh@gmail.comประสพชัย พสุนนท์²

Prasopchai Pasunon

prasopchai@ms.su.ac.thเกตุวดี สมบูรณ์ทวี³

Kedwadee Sombultawee

kedwadee@tbs.tu.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความหมายและองค์ประกอบของคุณภาพบริการโลจิสติกส์จากมุมมองผู้ประกอบการในบริบทธุรกิจค้าปลีกออมนิแชนเนลในประเทศไทย งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 16 คนด้วยการเลือกแบบเจาะจงผสมผสานกับการอ้างอิงต่อเนื่องแบบปากต่อปากและการเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบมีเกณฑ์ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิควิเคราะห์แก่นสาระตามแนวคิดของ Braun and Clarke (2006)

ผลการวิจัยพบว่า 1) ความหมายของคุณภาพบริการโลจิสติกส์ในบริบทธุรกิจค้าปลีกออมนิแชนเนลในประเทศไทยหมายถึง คุณภาพบริการที่มาจาก 2 ประเด็นหลักคือ คุณภาพบริการโลจิสติกส์ด้านการดำเนินการและคุณภาพบริการโลจิสติกส์ด้านความสัมพันธ์ 2) องค์ประกอบของคุณภาพบริการโลจิสติกส์ในบริบทธุรกิจค้าปลีกออมนิแชนเนลในประเทศไทยประกอบด้วย 2 ประเด็นหลักเช่นกัน คือ คุณภาพบริการโลจิสติกส์ด้านการดำเนินการประกอบด้วย 8 ประเด็นย่อย ได้แก่ 1) การบริการลูกค้า 2)

* Corresponding Author

¹ นักศึกษาปริญญาเอก คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Student in Doctor of Philosophy Program, Faculty of Management Science, Silpakorn University

² คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Faculty of Management Science, Silpakorn University

³ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasart University

การคืนสินค้า 3) การบริหารสินค้าคงคลัง 4) คุณภาพของคำสั่งซื้อ 5) ความพร้อมในการให้บริการ 6) การตรงต่อเวลา 7) บุคลากร และ 8) ข้อมูลและเทคโนโลยี สำหรับคุณภาพบริการโลจิสติกส์ด้านความสัมพันธ์ประกอบด้วย 4 ประเด็นย่อย ได้แก่ 1) การสื่อสารระหว่างกัน 2) ความไว้วางใจระหว่างกัน 3) การสร้างความมั่นใจแก่ลูกค้า และ 4) การตอบสนองต่อลูกค้า อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษานี้ ผู้ประกอบการสามารถนำไปเป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมและพัฒนากลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันสำหรับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ต่อไป

คำสำคัญ: คุณภาพบริการโลจิสติกส์, ธุรกิจค้าปลีก, ออมนิแชนแนล, การวิเคราะห์แก่นสาระ

Abstract

The purposes of this research were to study the meaning and components of logistics service quality from an entrepreneurial perspective in the context of Omnichannel retailing in Thailand. This study was qualitative research conducted by sixteen key informants using a combination of purposive sampling method and snowball sampling method as well as criterion sampling method. Data were collected by semi-structured in-depth interviews. The data were analyzed using thematic analysis technique based on Braun and Clarke (2006).

The research findings reveal that 1) The meaning of logistics service quality in the context of Omnichannel retail business in Thailand refers to service quality that comes from two themes, that is, operational logistics service quality and relational logistics service quality. 2) The components of logistics service quality in the Omnichannel retail business context in Thailand also consist of 2 themes, namely operational logistics service quality which consists of 6 sub-themes: 1) customer service 2) return 3) inventory management 4) order quality 5) availability 6) timeliness 7) personnel, as well as 8) data and technology. Relational logistics service quality consists of 4 sub-themes: 1) communication 2) mutual trust 3) assurance and 4) responsiveness. However, the results of this study showed that entrepreneurs can use this finding as a guideline to prepare and develop strategies to create competitive advantages for the modern retail business in their future.

Keywords: Logistics Service Quality, Retail Business, Omnichannel, Thematic Analysis

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจค้าปลีกเป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยในปีพ.ศ. 2565 ภาพรวมมูลค่าธุรกิจค้าปลีกมีการขยายตัวสูงถึง 3.45 ล้านล้านบาท (SCB Economic Intelligence Center, 2022) ธุรกิจค้าปลีกยังทำหน้าที่เป็นตัวกลางสำคัญในการกระจายสินค้าจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคในโซ่อุปทาน รวมถึงเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ส่งเสริมการจ้างงานมากเป็นอันดับสาม รองจากภาคการเกษตรและภาคบริการในประเทศไทยตามลำดับ (Tunpaiboon, 2021) นอกจากนี้ ธุรกิจค้าปลีกได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตประจำวันของคนไทยอย่างยาวนานตั้งแต่อดีตจวบจนถึงปัจจุบันผ่านช่องทางจำหน่าย (Channel) ต่างๆ เช่น ร้านค้าเร่ ตลาดนัด ห้างสรรพสินค้า ไฮเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อ พาณียอิเล็กทรอนิกส์ หรือออมนิแชนแนล เป็นต้น

จากการทบทวนวรรณกรรมวิวัฒนาการธุรกิจค้าปลีกที่ผ่านมาพบว่า รูปแบบช่องทางจำหน่ายในธุรกิจค้าปลีกถูกพัฒนา รูปแบบจากช่องทางจำหน่ายแบบดั้งเดิมเชิงกายภาพ (Brick and Mortar) หรือออฟไลน์ เช่น ร้านค้าไปสู่รูปแบบช่องทางจำหน่ายแบบออนไลน์มากยิ่งขึ้น เช่น เว็บไซต์ ไลน์โอเอ แพลตฟอร์มออนไลน์ หรือโซเชียลคอมเมอร์ซ เป็นต้น เนื่องจากพฤติกรรมการซื้อของลูกค้าที่เปลี่ยนไป ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี จำนวนผู้ใช้อินเทอร์เน็ตที่สูงขึ้นหลายเท่าตัว (RYU, 2019) หรือการถูกเร่งด้วยการระบาดโควิด 19 ทั่วโลกที่ผู้คนสามารถซื้อสินค้าได้เฉพาะช่องทางออนไลน์เท่านั้นในช่วงการระบาด ปัจจุบันช่องทางจำหน่ายถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยการนำจุดแข็งของทั้งช่องทางออฟไลน์และออนไลน์เชื่อมโยงเข้าด้วยกันจนกลายเป็นรูปแบบโครงสร้างช่องทางจำหน่ายผสมผสานแบบไร้รอยต่อที่เรียกว่า “ออมนิแชนแนล” (Omnichannel)

Cordon (2020) และ Graf, Lange, Seyfert, and Wijden (2021) กล่าวตรงกันว่า ออมนิแชนแนลจะกลายเป็นช่องทางจำหน่ายสำคัญในอนาคตและเป็นช่องทางเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายและผู้บริโภคที่มีสัดส่วนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะธุรกิจค้าปลีก เช่น รายงานการสำรวจพฤติกรรมผู้บริโภคของผู้บริโภคในประเทศสหรัฐอเมริกาเมื่อค.ศ. 2018 (ก่อนการระบาดโควิด 19) พบว่า ผู้บริโภคซื้อสินค้าผ่านช่องทางออมนิแชนแนลสูงถึงร้อยละ 73 เมื่อเทียบกับหลายปีที่ผ่านมา โดยมีสัดส่วนของผู้บริโภค

กลุ่มมิลเลนเนียลสูงถึงร้อยละ 67 โดยกลุ่มมิลเลนเนียลมีพฤติกรรมชักชวนคนใกล้ชิดในเครือข่ายซื้อสินค้าผ่านช่องทางออมนิแชนเนลเพิ่มขึ้น ในขณะที่ผู้บริโภคที่ซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์อย่างเดียวยลดลงเหลือเพียงร้อยละ 3 เท่านั้น (Vermut, 2018) SCB Economic Intelligence Center (2022) กล่าวถึงแนวโน้มการค้าปลีกและการส่งผลกระทบต่อการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกของประเทศไทยในระยะยาวว่า ผู้ประกอบการไทยควรตระหนักถึงการให้ความสำคัญของทุกช่องทางจำหน่ายทั้งออนไลน์และออฟไลน์ต่อการตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปเพื่อให้เกิดประสบการณ์การซื้ออย่างไร้รอยต่อ (Seamless Shopping Experience) มากขึ้น

ธุรกิจค้าปลีกออมนิแชนเนล (Omnichannel Retailing) เป็นรูปแบบธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่น่าสนใจแนวคิดออมนิแชนเนลมาใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าปัจจุบันที่เปลี่ยนไป กล่าวคือ ลูกค้ายุคใหม่ไม่ได้ต้องการสินค้าเพียงอย่างเดียว แต่ยังต้องการคุณภาพบริการที่ดีและประสบการณ์ที่ยืดเยื้อควบคู่กันตลอดเส้นทางการซื้อสินค้าของลูกค้า (Customer Journey) อย่างไร้รอยต่อ ในต่างประเทศ ธุรกิจค้าปลีกออมนิแชนเนลมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น วอลมาร์ท (Walmart) ธุรกิจค้าปลีกรายใหญ่ในสหรัฐอเมริกาที่มีความเข้มแข็งในบริการแบบออฟไลน์เพียงอย่างเดียวมาอย่างยาวนานได้เพิ่มบริการ “Free Instore Pickup” และ “Curbside-pickup” ซึ่งเป็นรูปแบบการส่งสินค้าทางออนไลน์และลูกค้าเลือกรับสินค้าในสาขาที่ลูกค้าสะดวกได้ด้วยตนเอง (Chopra, 2015) หรือซารา (Zara) ตราสินค้าชื่อดังพัฒนาช่องทางออมนิแชนเนลเต็มรูปแบบขยายทั่วในประเทศอังกฤษ เป็นต้น สำหรับประเทศไทย ตัวอย่างธุรกิจค้าปลีกออมนิแชนเนลอย่างโฮมโปร (HomePro) ได้เพิ่มบริการ “Click and Collect” เหมือนวอลมาร์ทแก่ลูกค้าทุกสาขาทั่วประเทศเพื่อสร้างคุณภาพบริการให้สูงขึ้นและธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่หลายแห่งในประเทศไทยต่างเริ่มให้ความสนใจต่อช่องทางออมนิแชนเนลมากขึ้น

คุณภาพบริการโลจิสติกส์ (Logistics Service Quality) เป็นตัวแปรสำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันทางธุรกิจ (Dhaigude, & Mohan, 2021; Philipp, & Grant, 2016) อีกทั้งเป็นตัวแปรด้านโลจิสติกส์ที่ถูกนำมาใช้ประเมินและเป็นเครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพขององค์กรในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Philipp, & Grant, 2016) รวมถึงเป็นตัวแปรในการสร้างความพึงพอใจและความภักดีแก่ลูกค้าได้เป็นอย่างดี (Hyun Mi, Peter, & Kyriaki, 2013) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาตัวแปรคุณภาพบริการโลจิสติกส์ในธุรกิจค้าปลีกออมนิแชนเนลในประเทศไทยในครั้งนี้

ผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับคุณภาพบริการโลจิสติกส์ในบริบทออมนิแชนเนลในประเทศไทยพบว่า ไม่ปรากฏงานวิจัยคุณภาพบริการโลจิสติกส์ในบริบทออมนิแชนเนลในประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจค้าปลีก มีเพียงการศึกษาในมิติอื่นๆ เช่น มิติช่องทางออฟไลน์และศึกษาเฉพาะในผู้ให้บริการโลจิสติกส์และผู้ให้บริการ มิติการขนส่งทางเรือ มิติการขนส่งทางอากาศ เป็นต้น นอกจากนี้ งานวิจัยด้านออมนิแชนเนลในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยในมิติด้านการตลาดในธุรกิจค้าปลีก งานวิจัยฉบับนี้จึงเป็นงานวิจัยคุณภาพบริการโลจิสติกส์ในบริบทธุรกิจค้าปลีกออมนิแชนเนลในประเทศไทยที่น่าสนใจยิ่ง

ผู้วิจัยเลือกศึกษาตัวแปรดังกล่าวด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพจากมุมมองของผู้ประกอบการซึ่งเป็นมุมมองฝั่งอุปทานของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย ทั้งนี้ เพื่อมุ่งค้นหาความรู้และความจริงของปรากฏการณ์ในการนิยามความหมายและองค์ประกอบคุณภาพบริการโลจิสติกส์ที่ใช้ในการส่งมอบแก่ลูกค้าของธุรกิจค้าปลีกออมนิแชนเนลในประเทศไทย อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นความรู้ใหม่แก่ทางวิชาการและธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย รวมถึงแนวทางในการเตรียมความพร้อมและกำหนดแนวทางกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันสำหรับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ต่อไป

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาความหมายและองค์ประกอบคุณภาพบริการโลจิสติกส์ในมุมมองผู้ประกอบการในธุรกิจค้าปลีกออมนิแชนเนลในประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรม**คุณภาพบริการโลจิสติกส์ (Logistics Service Quality: LSQ)**

คุณภาพบริการโลจิสติกส์มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในธุรกิจค้าปลีกออมนิแชนแนล เนื่องจากการบริการโลจิสติกส์เป็นกิจกรรมที่สร้างอรรถประโยชน์ด้านเวลาและสถานที่ในกระบวนการส่งมอบสินค้าและบริการจากผู้ขายไปยังลูกค้า คุณภาพบริการโลจิสติกส์จึงเป็นหนึ่งในตัวแปรที่นักวิจัยให้ความสนใจตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน มิติคุณภาพบริการโลจิสติกส์ในอดีตเริ่มต้นจากการศึกษาผ่านแบบจำลอง SERVQUAL ของ Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1988) ซึ่งประกอบด้วย 1) ความเป็นรูปธรรมของบริการ (Tangibles) 2) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) 3) การตอบสนองต่อลูกค้า (Responsiveness) 4) การให้ความมั่นใจ (Assurance) และ 5) การดูแลเอาใจใส่ (Empathy) ต่อมามีการพัฒนาจนเป็นแบบจำลอง SERVPERF เพื่อวัดด้านความคาดหวังของลูกค้าในคุณภาพบริการ (Cronin, & Taylor, 1994)

อย่างไรก็ตาม นักวิจัยบางกลุ่มพัฒนาการศึกษาคุณภาพบริการโลจิสติกส์ต่างจากแนวคิดของ Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1988) โดยศึกษาเจาะจงในบริบทของโลจิสติกส์มากขึ้น Mentzer, Gomes, and Krapfel (1989) เป็นนักวิจัยกลุ่มแรกที่ศึกษาคุณภาพบริการโลจิสติกส์ใน 3 ด้าน ได้แก่ การตรงต่อเวลา (Timeliness) ความพร้อมในการให้บริการ (Availability) และคุณภาพ (Quality) ผ่านตัวแปรที่ชื่อว่า Physical Distribution Service Quality (PDSQ) ใน 3 มิติคือ เวลา (Time) ลักษณะการดำเนินการ (Operational Attributes) และลักษณะทางหน้าที่ (Functional Area) เพื่อใช้วัดคุณค่าทางโลจิสติกส์และกลายเป็นแนวคิดพื้นฐานของการศึกษาคุณภาพบริการโลจิสติกส์ในเวลาถัดมา

ต่อมา Mentzer, Flint, and Hult (2001) พัฒนามิติของคุณภาพบริการโลจิสติกส์ขึ้นทั้งหมด 9 ด้านประกอบด้วย 1) คุณภาพการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า (Personnel Contact Quality) 2) ปริมาณการสั่งซื้อ (Order Release Quantities) 3) คุณภาพข้อมูล (Information Quality) 4) ขั้นตอนการสั่งซื้อ (Ordering Procedures) 5) ความถูกต้องของคำสั่งซื้อ (Order Accuracy) 6) เงื่อนไขการสั่งซื้อ (Order Condition) 7) คุณภาพการสั่งซื้อ (Order Quality) 8) การจัดการกับความคลาดเคลื่อนของคำสั่งซื้อ (Order Discrepancy Handling) และ 9) การตรงต่อเวลา (Timeliness)

หลังจากนั้น นักวิจัยพัฒนาการศึกษาตัวแปรคุณภาพบริการโลจิสติกส์ในอีกมิติหนึ่ง โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท (Bouzaabia, Bouzaabia, & Capatina, 2013) ได้แก่ 1) คุณภาพบริการโลจิสติกส์ด้านการดำเนินการ (Operational Logistics Service Quality: OLSQ) และ 2) คุณภาพบริการโลจิสติกส์ด้านความสัมพันธ์ (Relational Logistics Service Quality: RLSQ)

สำหรับ OLSQ Stank, Goldsby, Vickery, and Savitskie (2003) กล่าวว่า OLSQ มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับ 4 ด้าน ได้แก่ ความพร้อมของสินค้า ความน่าเชื่อถือของการขนส่ง เงื่อนไขของสินค้าและความรวดเร็วของการขนส่ง ในขณะที่ Micu, Kamer-Ainur, and Capatina (2013) กล่าวว่า OLSQ กำหนดโดยลักษณะทางกายภาพของบริการโลจิสติกส์และความสามารถของผู้ค้าปลีกในการจัดหาสินค้าและบริการตามความต้องการของลูกค้า อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยพบว่าจำนวนและรายละเอียดขององค์ประกอบ OLSQ มีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับบริบทที่นักวิจัยศึกษา

ส่วน RLSQ ก็มีความหมายและองค์ประกอบไม่เหมือนกันเช่นกัน เช่น Davis-Sramek, Droge, Mentzer, and Myers (2009) กล่าวว่า RLSQ หมายถึง 1) องค์กรเข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับลูกค้าแต่ละราย 2) การตอบโต้กับปัญหาที่ลูกค้าเจอ 3) การทำงานร่วมกับลูกค้าเพื่อช่วยให้กระบวนการเติมเต็มคำสั่งซื้อมีประสิทธิภาพมากขึ้น และ 4) การให้คำแนะนำสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ Bouzaabia, Bouzaabia, and Capatina (2013) กล่าวว่า RLSQ หมายถึง ความสามารถของผู้ให้บริการเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า โดยมุ่งเน้น 3 ประการ ได้แก่ 1) การสร้างความมั่นใจแก่ลูกค้า (Assurance) 2) การตอบสนองต่อลูกค้าอย่างทันทั่วทั้งที่ (Responsiveness) และ 3) การเอาใจใส่ลูกค้าอย่างพิถีพิถัน (Caring) ส่วน Micu, Kamer-Ainur, and Capatina (2013) กล่าวว่า RLSQ ถูกกำหนดโดยความสามารถของผู้ประกอบการค้าปลีกในการทำ ความเข้าใจและตอบสนองเชิงรุกต่อลูกค้า มิติดังนี้เน้นที่ความไว้วางใจและความเชื่อมั่นของลูกค้าในตราสินค้าของผู้ประกอบการค้า

ปลีก กล่าวโดยสรุป ผู้วิจัยยังไม่พบความหมายและองค์ประกอบที่ชัดเจนทั้งของ OLSQ และ RLSQ จากงานวิจัยที่ผ่านมา โดยเฉพาะในบริบทของธุรกิจค้าปลีกออมนิแชนเนลในประเทศไทย

ธุรกิจค้าปลีกออมนิแชนเนล (Omnichannel Retailing)

แนวคิดออมนิแชนเนลในธุรกิจค้าปลีกถูกบัญญัติขึ้นครั้งแรกในค.ศ. 2009 โดย IDC Retail Insights (Ortis, & Casoli, 2009) แต่คำว่า “ออมนิแชนเนล” ปรากฏเป็นครั้งแรกในวารสาร Harvard Business Review ค.ศ. 2011 เรื่อง “The Future of Shopping” โดย Rigby (2011) แนวคิดออมนิแชนเนลมีจุดเริ่มต้นจากแนวคิดทางการตลาดที่ถูกพัฒนามาจากความต้องการเพิ่มระดับคุณภาพบริการแก่ลูกค้าที่มีพฤติกรรมการซื้อที่เปลี่ยนแปลงไป (Grant, Banomyong, & Gibson, 2021) โดยยังคงคำนึงถึงลูกค้าเป็นศูนย์กลางในการดำเนินธุรกิจเป็นหลักสำคัญ

ธุรกิจค้าปลีกเป็นธุรกิจรูปแบบการค้าลักษณะซื้อขายสินค้ากับผู้บริโภคโดยตรง ณ ปัจจุบันธุรกิจค้าปลีกได้ถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เริ่มต้นจากช่องทางออฟไลน์เพียงอย่างเดียวสู่ช่องทางออนไลน์ควบคู่กับช่องทางออฟไลน์ และพัฒนาต่อเนื่องจนกลายเป็นช่องทางออมนิแชนเนลในปัจจุบัน Rigby (2011) กล่าวว่า ธุรกิจค้าปลีกในอนาคตจำเป็นต้องอยู่ในรูปแบบโครงสร้างผสมผสานช่องทาง (Hybrid Structure) กล่าวคือ เป็นการนำข้อดีของทั้งช่องทางออนไลน์และออฟไลน์โดยบูรณาการช่องทางทั้งสองเข้าด้วยกันอย่างไร้รอยต่อ หรือที่เรียกว่าธุรกิจค้าปลีกออมนิแชนเนล ซึ่งสอดคล้องกับ Chopra (2015) กล่าวว่า ในตลาดอนาคตและตลาดเกิดใหม่ (Emerging Market) ธุรกิจค้าปลีกจำเป็นต้องอาศัยช่องทางออมนิแชนเนลในการทำการตลาดเพื่อสร้างการเติบโตทางธุรกิจต่อไป

การวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis)

การวิเคราะห์แก่นสาระเป็นวิธีวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยเชิงคุณภาพโดยการจัดระเบียบชุดข้อมูล เช่น บทสัมภาษณ์จากการสัมภาษณ์เชิงลึกหรือการสนทนากลุ่ม การตีความข้อมูลโดยดึงความหมายและหาความเชื่อมโยงของชุดข้อมูลเพื่อสร้างข้อสรุปให้เป็นประเด็นหลัก (Theme) Braun and Clarke (2006) กล่าวว่า การวิเคราะห์แก่นสาระสามารถค้นหาความหมายและความสัมพันธ์ของชุดข้อมูลโดยการจำแนก วิเคราะห์และรายงานชุดข้อมูลออกมาในรูปแบบแก่นสาระซึ่งมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับคำถามวิจัยได้ Javadi, and Zarea (2016) กล่าวถึงข้อดีของการวิเคราะห์แก่นสาระในงานวิจัยเชิงคุณภาพไว้ว่าเป็นวิธีการที่ไม่ซับซ้อน มีความยืดหยุ่นสูงและผู้วิจัยสามารถมองเห็นประเด็นอย่างชัดเจน รวมถึงสามารถแสดงผลข้อมูลให้อ่านเข้าใจได้ง่าย การวิเคราะห์แก่นสาระถูกเริ่มต้นนำมาใช้ครั้งแรกในงานวิจัยเชิงคุณภาพด้านจิตวิทยา ต่อมาได้ถูกนำไปประยุกต์ใช้กับงานวิจัยอย่างหลากหลายมิติจนถึงปัจจุบัน เช่น ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านอุตสาหกรรมบริการ ด้านการศึกษา เป็นต้น

งานวิจัยนี้เลือกใช้การวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิดของ Braun and Clarke (2006) เพื่อค้นหาความหมายและองค์ประกอบของคุณภาพบริการโลจิสติกส์ในบริบทธุรกิจค้าปลีกออมนิแชนเนลในประเทศไทยโดยมีแนวทางดังนี้ 1) ทำความคุ้นเคยกับข้อมูล (Familiarizing Yourself with Your Data) ผู้วิจัยถอดเนื้อหาจากบทสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ (Verbatim) ทบทวนข้อมูลที่ได้อ่าน และจดประเด็นต่างๆ ที่ถอดมาได้ 2) กำหนดรหัสข้อมูลเริ่มต้น (Generating Initial Codes) จากคุณสมบัติของข้อมูลแต่ละรูปแบบ จัดกลุ่มข้อมูลเป็นหมวดหมู่ (Category) และรวบรวมข้อมูลตามรหัสที่เกี่ยวข้อง 3) ค้นหาประเด็นหลักหรือแก่นสาระ (Searching for Theme) ผู้วิจัยค้นหาความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูลดังกล่าว ตรวจสอบ และเรียบเรียงแต่ละรหัสมาเป็นประเด็น 4) ทบทวนประเด็น (Reviewing Themes) ผู้วิจัยตรวจสอบการกำหนดรหัสและชุดข้อมูลที่ได้จากข้อที่ 3 เพื่อสร้างแผนภาพสำหรับการวิเคราะห์ 5) ให้ความหมายและตั้งชื่อประเด็น (Defining and Naming Themes) ผู้วิจัยวิเคราะห์ปรับปรุงรายละเอียดความเชื่อมโยงของข้อมูลที่ได้และสร้างคำเรียกชื่อตามประเด็นหลักนั้นๆ ผ่านแผนผังแก่นสาระ และ 6) นำเสนอรายงานผล (Producing the Report)

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ประโยชน์เชิงทฤษฎี

นิยามความหมายและองค์ประกอบของคุณภาพบริการโลจิสติกส์ในบริบทอสมิแซนเนลที่ได้ในงานวิจัยนี้สามารถเป็นนิยามศัพท์ทางวิชาการที่ผู้วิจัยศึกษาในเรื่องดังกล่าวสามารถนำไปอธิบาย ต่อยอด และประยุกต์ในการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้ารวมถึงการจัดการโซ่อุปทานอสมิแซนเนลในอนาคต

2. ประโยชน์ในการนำไปใช้

1. ความหมายและองค์ประกอบของคุณภาพบริการโลจิสติกส์ที่เป็นข้อค้นพบในงานวิจัยฉบับนี้สามารถประยุกต์เป็นเครื่องมือตรวจสอบและประเมินตนเองสำหรับองค์กรธุรกิจที่ต้องการใช้ช่องทางอสมิแซนเนลเป็นช่องทางธุรกิจเพื่อการจัดการคุณภาพบริการโลจิสติกส์ที่ดีของธุรกิจค้าปลีกทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2. เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์อสมิแซนเนลของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่และสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันภายใต้การบริหารต้นทุนที่เหมาะสม

วิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีวิทยาปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Study) และกระบวนการตีความ (Interpretivism) ในการค้นหาความรู้และความจริงของความหมายและองค์ประกอบของคุณภาพบริการ โลจิสติกส์ในมุมมองผู้ประกอบการ (Podhisita, 2011) ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive Sampling Method) ร่วมกับการอ้างอิงต่อเนื่องแบบปากต่อปาก (Snowball Sampling Method) และการเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบกำหนดเกณฑ์ (Criterion Sampling Method) ตามแนวทางงานวิจัยของ Patten, Ozuem, and Howell (2020) ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลหลักที่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ตรงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย เกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักมีดังนี้ 1) มีตำแหน่งด้านการบริหารองค์กรค้าปลีกตั้งแต่ผู้จัดการระดับต้นเป็นต้นไป 2) ทำงานอยู่ในธุรกิจค้าปลีกอสมิแซนเนล 3) มีประสบการณ์ทำงานด้านธุรกิจค้าปลีกไม่ต่ำกว่า 3 ปีขึ้นไป และ 4) ยินดีเข้าร่วมการวิจัยและให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ด้วยแนวคำถามสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม เก็บข้อมูลพร้อมกับการวิเคราะห์ข้อมูลจนกระทั่งข้อมูลถึงจุดอิ่มตัว (Data Saturation) จำนวน 16 ราย ประกอบด้วยผู้จัดการระดับต้นจำนวน 3 ราย ผู้จัดการระดับกลางจำนวน 6 รายและผู้จัดการระดับสูงจำนวน 7 ราย ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ข้อมูลผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 16 คน

ผู้ให้ข้อมูลหลัก	ประสบการณ์ทำงาน ธุรกิจค้าปลีก (ปี)	ตำแหน่ง	ระดับตำแหน่ง
P1	15	ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด	ผู้จัดการระดับสูง
P2	6	ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ	ผู้จัดการระดับกลาง
P3	10	ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายปฏิบัติการ	ผู้จัดการระดับกลาง
P4	5	ผู้จัดการแผนกโลจิสติกส์	ผู้จัดการระดับต้น
P5	14	รองผู้อำนวยการฝ่ายโลจิสติกส์	ผู้จัดการระดับสูง
P6	10	ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ อสมิแซนเนล	ผู้จัดการระดับกลาง

ผู้ให้ข้อมูลหลัก	ประสบการณ์ทำงาน ธุรกิจค้าปลีก (ปี)	ตำแหน่ง	ระดับตำแหน่ง
P7	15	รองผู้อำนวยการฝ่ายกลยุทธ์ ธุรกิจค้าปลีก	ผู้จัดการระดับสูง
P8	7	ผู้จัดการฝ่ายออมนิแซนเนล	ผู้จัดการระดับกลาง
P9	16	เจ้าหน้าที่บริหารระดับสูง	ผู้จัดการระดับสูง
P10	10	ผู้จัดการฝ่ายการตลาด	ผู้จัดการระดับกลาง
P11	14	รองผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการ	ผู้จัดการระดับสูง
P12	3	ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกการตลาด	ผู้จัดการระดับต้น
P13	8	ผู้จัดการฝ่ายการตลาด	ผู้จัดการระดับกลาง
P14	5	ผู้จัดการแผนกปฏิบัติการ	ผู้จัดการระดับต้น
P15	12	รองผู้อำนวยการฝ่ายธุรกิจค้าปลีก	ผู้จัดการระดับสูง
P16	15	ผู้อำนวยการฝ่ายซัพพลายเชน	ผู้จัดการระดับสูง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- 1) ผู้วิจัย (Researcher) เป็นเครื่องมือสำคัญของการวิจัยในครั้งนี้ เนื่องจากผู้วิจัยวิเคราะห์ ตรวจสอบและตีความข้อมูลจากบทสัมภาษณ์เพื่อหาข้อสรุปในรูปแบบแผนผังแก่นสาระ (Thematic Map) ตามแนวทางการวิเคราะห์แก่นสาระ
- 2) แนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview Guideline) เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) กล่าวคือ เป็นแนวคำถามปลายเปิดแบบกว้างๆ ที่ได้ประเด็นมาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย อย่างไรก็ตาม แนวคำถามการสัมภาษณ์เป็นเพียงประเด็นเริ่มต้นในการสัมภาษณ์ คำถามสามารถถูกปรับตามสถานการณ์ในระหว่างการสัมภาษณ์ นอกจากนี้ แนวคำถามการสัมภาษณ์ในงานวิจัยฉบับนี้ได้ผ่านผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่านเพื่อตรวจสอบความถูกต้องด้านภาษาและเนื้อหาเพื่อนำไปสัมภาษณ์
- 3) อุปกรณ์ในการสัมภาษณ์ ได้แก่ สมุดจดบันทึกภาคสนาม ปากกาและเครื่องบันทึกเสียง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยชี้แจงให้ผู้ให้ข้อมูลในการยินยอมเป็นผู้เข้าร่วมวิจัย การขออนุญาตบันทึกเสียงสนทนาและการจดบันทึกภาคสนามทุกครั้ง โดยช่วงเวลาเก็บรวบรวมข้อมูลคือเดือนตุลาคมถึงพฤศจิกายน พ.ศ. 2565 นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังใช้เทคนิคการตะล่อม (Probe) ในการสอบถามถึงรายละเอียดประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวกับความหมายและองค์ประกอบของคุณภาพบริการโลจิสติกส์เพื่อให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์มากขึ้น

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักตามเกณฑ์การคัดเลือกแหล่งข้อมูลที่ได้กำหนดไว้ทำให้ข้อมูลที่ได้นั้นมีความถูกต้อง (Credibility) รวมถึงการรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยนี้เป็นไปอย่างมีระบบ กล่าวคือ ผู้วิจัยสามารถตรวจสอบด้านการยืนยันผลการวิจัย (Confirmability) และการอ้างอิงคำพูด (Quotation) ของประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ อีกทั้ง ผู้วิจัยให้อิสระทางความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อให้ได้ข้อมูลจริงตามปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น หลีกเลี่ยงอคติและความรู้สึกรู้สีกของผู้วิจัย

นอกจากนี้ ผู้วิจัยใช้หลักการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ได้แก่ การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) และการตรวจสอบสามเส้าด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) กล่าวคือ ผู้วิจัยใช้การเก็บข้อมูลหลากหลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมและการจดบันทึกภาคสนาม (Kenaphoom, 2019)

เพื่อให้ข้อค้นพบที่ได้มีความน่าเชื่อถือ รวมถึงเทคนิคการสะท้อนข้อมูลกลับไปยังผู้ให้ข้อมูลหลัก (Member Checking) เพื่อการยืนยันความถูกต้องของข้อมูลในระหว่างการสัมภาษณ์ หากคำตอบของผู้ให้ข้อมูลหลักตอบคลุมเครือหรือขาดรายละเอียดของข้อมูล

การพิทักษ์สิทธิ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก

งานวิจัยนี้ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมในมนุษย์เลขที่ REC 65.0920-147-7949 จากสำนักงานบริหารการวิจัย นวัตกรรม และการสร้างสรรค์ มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยผู้วิจัยดำเนินการวิจัยภายใต้หลักการ 3 ประการอย่างเคร่งครัด ได้แก่ 1) การเคารพในบุคคล (Respect for People) 2) หลักสิทธิประโยชน์ (Beneficence) และ 3) หลักยุติธรรม (Justice) ซึ่งเป็นไปตามหลักสากลของการวิจัยในมนุษย์ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยรักษาความลับของข้อมูลอย่างเคร่งครัด ไม่มีการระบุตัวตนของผู้ให้ข้อมูลหลักและนำเสนอข้อมูลของงานวิจัยในภาพรวมเท่านั้น

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความหมายและองค์ประกอบคุณภาพบริการโลจิสติกส์ และนำผลการสัมภาษณ์มาสรุปประเด็นตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

1. ความหมายของคุณภาพบริการโลจิสติกส์

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งหมด 16 คนพบว่า ปัจจุบันคุณภาพบริการโลจิสติกส์ในธุรกิจค้าปลีกออมนิแชนแนลในประเทศไทยมีมิติที่คำนึงถึงใน 2 ประเด็นหลักคือ ประเด็นของคุณภาพบริการโลจิสติกส์ด้านการดำเนินการ (Operational Logistics Service Quality) และประเด็นของคุณภาพบริการโลจิสติกส์ด้านความสัมพันธ์ (Relational Logistics Service Quality) และทั้งสองประเด็นหลักมีส่วนส่งเสริมให้เกิดคุณภาพบริการโลจิสติกส์ที่ดีเพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลหลักทุกคนกล่าวตรงกันว่า ทั้งประเด็นหลักของคุณภาพบริการโลจิสติกส์ด้านการดำเนินการและคุณภาพบริการโลจิสติกส์ด้านความสัมพันธ์สามารถส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าทั้งทางตรงและทางอ้อมรวมถึงส่งผลกระทบต่อความตั้งใจซื้อซ้ำของลูกค้า

1.1 ความหมายของคุณภาพบริการโลจิสติกส์ด้านการดำเนินการ

ผู้วิจัยสามารถสรุปแก่นสาระของความหมายคุณภาพบริการโลจิสติกส์ด้านการดำเนินการในบริบทธุรกิจค้าปลีกออมนิแชนแนลในประเทศไทยจากมุมมองผู้ประกอบการ หมายถึง คุณภาพบริการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านกิจกรรมโลจิสติกส์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยคำนึงถึงการไหลของข้อมูล สินค้าและการเงิน

1.2 ความหมายของคุณภาพบริการโลจิสติกส์ด้านความสัมพันธ์

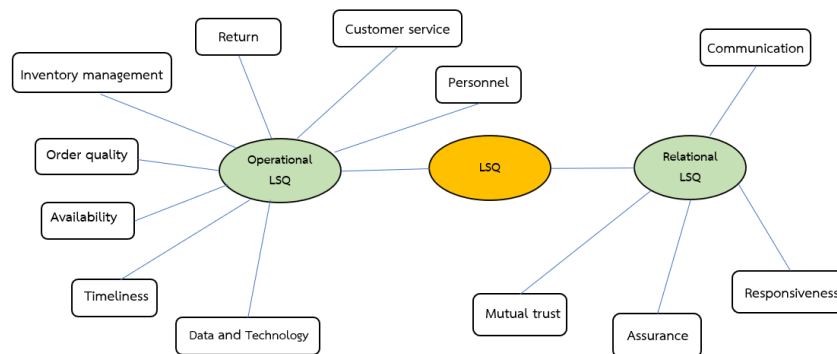
ผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า ปัจจุบันคุณภาพบริการโลจิสติกส์ด้านความสัมพันธ์เริ่มมีบทบาทต่อผู้บริโภคใหม่มากขึ้น เช่น ฝ่ายบริการลูกค้าจำเป็นต้องให้ข้อมูลที่รวดเร็ว ถูกต้องทันก่อน ระหว่างและหลังการซื้อสินค้าเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับลูกค้า ซึ่งแตกต่างจากในอดีตที่ฝ่ายบริการลูกค้าเป็นเพียงฝ่ายตั้งรับเท่านั้น

ผู้วิจัยสามารถสรุปแก่นสาระความหมายคุณภาพบริการโลจิสติกส์ด้านความสัมพันธ์ในบริบทธุรกิจค้าปลีกออมนิแชนแนลในประเทศไทยจากมุมมองผู้ประกอบการ หมายถึง คุณภาพบริการที่ผู้ประกอบการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับลูกค้าผ่านรูปแบบความสัมพันธ์ 2 รูปแบบ ได้แก่ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการกับลูกค้า 2) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการกับองค์กรภายนอก เช่น ซัพพลายเออร์ ผู้ให้บริการขนส่ง หรือผู้รับจ้างช่วงต่อ เป็นต้น

คุณภาพบริการโลจิสติกส์ด้านความสัมพันธ์เป็นผลสะท้อนถึงความสามารถของการทำงานร่วมกันของผู้มีส่วนร่วม 2 รูปแบบข้างต้นว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างตรงใจ อย่างไรก็ตาม คุณภาพของความสัมพันธ์จำเป็นต้องอาศัยประเด็นย่อย (Sub-theme) ที่เป็นข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักในงานวิจัยฉบับนี้ในการส่งเสริมให้เกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์ซึ่งผู้วิจัยจะกล่าวในลำดับถัดไป

2. องค์ประกอบคุณภาพบริการโลจิสติกส์

ผู้วิจัยศึกษาองค์ประกอบคุณภาพบริการโลจิสติกส์ในบริบทธุรกิจค้าปลีกออนไลน์ในประเทศไทยจากมุมมองผู้ประกอบการผ่านแผนผังแก่นสาระ (Thematic Map) พบว่าสามารถออกเป็น 2 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) ประเด็นด้านคุณภาพบริการโลจิสติกส์ด้านการดำเนินการ และ 2) ประเด็นด้านคุณภาพบริการโลจิสติกส์ด้านความสัมพันธ์ ดังภาพที่ 1 โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1 แผนผังแก่นสาระของคุณภาพบริการโลจิสติกส์ในบริบทธุรกิจค้าปลีกออนไลน์ในประเทศไทย
จากมุมมองผู้ประกอบการ

2.1 ประเด็นหลักที่ 1 (Theme 1): ประเด็นด้านคุณภาพบริการโลจิสติกส์ด้านการดำเนินการ

ผู้วิจัยสรุปประเด็นย่อยในคุณภาพบริการโลจิสติกส์ด้านการดำเนินการจากมุมมองผู้ประกอบการในธุรกิจค้าปลีกออนไลน์ในประเทศไทยได้ดังนี้

2.1.1 ประเด็นย่อยที่ 1 (Sub-theme 1): การบริการลูกค้า (Customer Service)

ผู้วิจัยพบว่า ในธุรกิจค้าปลีกออนไลน์จำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการบริการลูกค้าเนื่องจากช่องทางออนไลน์ในออนไลน์ ลูกค้าไม่ได้สัมผัสสินค้าและไม่ได้พูดคุยกับพนักงานเหมือนกับช่องทางออฟไลน์แบบในอดีต ฝ่ายบริการลูกค้าจึงกลายเป็นส่วนเติมเต็มจุดด้อยของช่องทางออนไลน์ ในขณะเดียวกัน ลูกค้ายังคงได้รับความสะดวกสบายในการซื้อสินค้าทุกที่ ทุกเวลาและทุกอุปกรณ์สื่อสาร ฝ่ายบริการลูกค้าจึงกลายเป็นทางเลือกแรกของลูกค้าในการขอข้อมูลหรือสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมก่อนการตัดสินใจซื้อ ระหว่างการซื้อ การติดตามสินค้าและการให้บริการหลังการขาย

ผู้วิจัยยังพบว่า ฝ่ายบริการลูกค้าจำเป็นต้องส่งมอบการบริการที่ดีเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ยอดเยี่ยมแก่ลูกค้าเนื่องจากเป็นจุดสัมผัส (Touch Point) สำคัญจุดหนึ่งในเส้นทางการตัดสินใจของการซื้อ / ไม่ซื้อของลูกค้าใหม่ หรือการใช้ / ไม่ใช้บริการต่อไปของลูกค้าเก่า นอกจากนี้ ฝ่ายบริการลูกค้ายังเป็นอีกช่องทางในการรับผลสะท้อนกลับ (Feedback) จากลูกค้าโดยตรงเพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถนำข้อมูลไปปรับปรุงคุณภาพบริการให้ดีขึ้น ดังนั้น ฝ่ายบริการลูกค้าที่ดีจึงจำเป็นต้องได้รับการอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมทั้งความรู้ ความสามารถและทักษะบริการอย่างมืออาชีพในช่องทางออนไลน์ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพบริการโลจิสติกส์โดยตรง เช่น ทักษะการสื่อสารอย่างถูกต้อง ทักษะการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การตอบคำถามที่มีมาตรฐานเดียวกันไม่ว่าจะเป็นเจ้าหน้าที่คนใดที่มารับผิดชอบการดูแลลูกค้าในทุกช่วงเวลาทั้งสองช่องทาง การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับลูกค้า การมีมารยาทที่ดีในระหว่างบริการ การเอาใจใส่และช่วยติดตามปัญหาให้ลูกค้าจนกระทั่งปัญหาได้รับการแก้ไขรวมถึงการมีความรู้ในสินค้าเป็นอย่างดี เป็นต้น

นอกจากนี้ ผู้วิจัยพบว่า การบริการลูกค้าที่ดีเกิดจากการทำงานเป็นทีมภายในที่มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างแผนกในองค์กร กล่าวคือ แต่ละแผนกที่ทำงานรับช่วงต่อกันจำเป็นต้องติดต่อกันด้านข้อมูลและการสั่นไหวของข้อมูลเหล่านั้นย่อมส่งผลต่อคุณภาพ

บริการโลจิสติกส์ในที่สุด เช่น ในกระบวนการคืนสินค้าของลูกค้า แผนกบริการลูกค้าจำเป็นต้องติดต่อแผนกโลจิสติกส์และแผนกอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในการจัดการรถขนส่งไปรับสินค้าที่บ้านของลูกค้า หากทุกแผนกที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรทำงานร่วมกันแบบมีความสัมพันธ์ที่ดีสามารถเพิ่มความเร็วในกระบวนการคืนสินค้าและส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าได้ในที่สุด

“ฝ่ายบริการลูกค้าที่ดีจำเป็นต้องได้รับการอบรม ... เพื่อให้พนักงานของเรามีความรู้ความสามารถและทักษะบริการอย่างมืออาชีพซึ่งส่งผลต่อคุณภาพบริการโลจิสติกส์โดยตรง” (P1, ผู้ให้สัมภาษณ์)

“CS เป็นอย่างแรกที่นึกถึงเลย ... ในธุรกิจออมนิมีความสำคัญทีเดียว โดยเฉพาะออนไลน์ที่คนขายกับคนซื้อไม่ได้เจอหน้ากัน การมี CS ก็เหมือนกับการที่พยายามทำให้ลูกค้าช่องทางออนไลน์มีความรู้สึกเหมือนกับช่องทางออฟไลน์ที่เขาเคยซื้อแบบเมื่อก่อน ... เป็นการสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า” (P6, ผู้ให้สัมภาษณ์)

“ความพร้อมของการบริการลูกค้าเป็นเรื่องสำคัญสำหรับการทำออมนิแซนเนลในธุรกิจค้าปลีก ผมว่า ... วัดกันที่ตรงนี้ ... อย่างลืมนะว่าปัจจุบันลูกค้าได้เปลี่ยนไปแล้ว” (P7, ผู้ให้สัมภาษณ์)

2.1.2 ประเด็นย่อยที่ 2 (Sub-theme 2): การคืนสินค้า (Return)

ผู้วิจัยพบว่า การคืนสินค้าคือส่วนเติมเต็มที่ทำให้ช่องทางออนไลน์ใกล้เคียงกับช่องทางออฟไลน์ กล่าวคือ ลูกค้ารู้สึกเกิดความมั่นใจและไว้วางใจซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมากในการซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ เนื่องจากลูกค้าไม่สามารถจับต้องสินค้าหรือทดลองสินค้าก่อนซื้อจริง ดังนั้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องจัดหาช่องทางในการรับคืนสินค้าอย่างชัดเจนและให้ความสะดวกแก่ลูกค้า นอกจากนี้ การคืนสินค้าเป็นปัญหากับธุรกิจค้าปลีกพอสมควรไม่ว่าจะช่องทางออนไลน์หรือออฟไลน์ เหตุผลหลักของการคืนสินค้านี้มีหลากหลายประการ เช่น 1) ความไม่พอใจสินค้า 2) สินค้าชำรุดเสียหาย และ 3) ลักษณะสินค้าไม่ตรงตามที่ลูกค้าสั่งซื้อหรือรายละเอียดที่แจ้งบอก ซึ่งทั้งหมดล้วนส่งผลกระทบต่อต้นทุนของผู้ประกอบการ ต้นทุนโลจิสติกส์ และต้นทุนการขนส่งทั้งขาไป-กลับ

ในผู้ประกอบการบางรายใช้เทคโนโลยีเข้ามาเก็บข้อมูลการซื้อของลูกค้าและให้ลูกค้ามีทางเลือกกว่า หลังจากลูกค้าตัดสินใจคืนสินค้าจะเลือกรับเป็นเงินสดหรือเปลี่ยนสินค้าชิ้นใหม่ หรือเปลี่ยนเป็นคูปองที่มีมูลค่าเทียบเท่าราคาสินค้าที่คืน (Refund) เพื่อนำไปใช้ซื้อครั้งต่อไป โดยไม่จำเป็นต้องมีใบเสร็จในการแสดงหลักฐานการซื้อสินค้า ลูกค้าสามารถใช้เบอร์โทรศัพท์ในการค้นหาข้อมูลการซื้อแทน จากตัวอย่างดังกล่าวแสดงถึงการพยายามส่งมอบคุณภาพบริการโลจิสติกส์ที่ดีแก่ลูกค้า

อย่างไรก็ตาม การคืนสินค้ายังคงสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในธุรกิจค้าปลีกออมนิแซนเนล ดังนั้นบริษัทควรมีนโยบายเงื่อนไข รายละเอียด ขั้นตอนการดำเนินการและคำชี้แจงที่ชัดเจนในการคืนสินค้า โดยแสดงเป็นข้อความบนเว็บไซต์หรือภายในร้านค้า รวมถึงการประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าทราบถึงสิทธิของตนเองไม่ว่าลูกค้าซื้อสินค้าจากช่องทางใด ลูกค้าสามารถเลือกคืนสินค้าในช่องทางที่ลูกค้าสะดวกได้ มีความรวดเร็วในการคืนสินค้าทั้งนี้เพื่อแสดงความจริงใจและสร้างความไว้วางใจแก่ลูกค้า ผู้วิจัยพบว่านโยบายการคืนสินค้าที่ชัดเจนและเป็นธรรมสามารถเพิ่มประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า รวมถึงการดึงดูดลูกค้าใหม่และกระตุ้นการซื้อซ้ำของลูกค้าเก่าได้มากขึ้น

“หลายแห่งยังไม่ให้ความสำคัญกับการคืนสินค้านัก แต่สำหรับเรา ... คิดว่า การคืนสินค้าในธุรกิจค้าปลีกออมนิมีความจำเป็นนะ ความง่ายในการคืนสินค้านี้มีส่วนช่วยให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อมากขึ้น” (P8, ผู้ให้สัมภาษณ์)

“บนเว็บไซต์ XXX ทางเราประกาศนโยบายการคืนสินค้าอย่างชัดเจน ลูกค้าสามารถเช็ครายละเอียดได้เลย ตรงนี้นอกจากแสดงความจริงใจในการขายแล้วยังช่วยให้ลูกค้าคิดถึงเรา อนาคตกลับมาซื้อของเราอีก” (P9, ผู้ให้สัมภาษณ์)

“ที่ XXX ของเรามีนโยบาย Refund สินค้า ลูกค้าซื้อแล้วไม่โอเค ไม่ว่าจะซื้อทางช่องทางออนไลน์หรือในสาขา ก็มาขอ Refund ได้เลย สะดวกสบาย มีแค่เบอร์โทรศัพท์ที่เคยลงทะเบียนไว้ก็คืนได้แล้ว” (P10, ผู้ให้สัมภาษณ์)

2.1.3 ประเด็นย่อยที่ 3 (Sub-theme 3): การบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory Management)

ผู้วิจัยพบว่า การบริหารสินค้าคงคลังในช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ เกี่ยวข้องกับการประสานงานการไหลของข้อมูลและสินค้าคงคลังทั้งในช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ ปัญหาที่ผู้ประกอบการมักประสบคือ มีตัวเลขแสดงสินค้าพร้อมจำหน่ายในช่องทางออฟไลน์แต่ไม่สามารถระบุตำแหน่งภายในสินค้าคงคลังได้ ตัวเลขจริงในคลังสินค้าไม่ตรงกับตัวเลขที่ปรากฏบนเว็บไซต์ ดังนั้น การบริหารสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพจึงต้องอาศัยการมองเห็นข้อมูลสินค้าคงคลังตรงกัน (Visibility) แบบเรียลไทม์ในทุกช่องทางและแบ่งปันข้อมูลดังกล่าวในทุกช่องทางการขาย รวมถึงการอัปเดตข้อมูลสินค้าคงคลังให้เป็นปัจจุบัน

การบริหารสินค้าคงคลังในประเด็นย่อยนี้ยังหมายถึง ความสามารถในการจัดการคำสั่งซื้ออย่างรวดเร็วและแม่นยำในทุกช่องทางและการประสานงานการไหลของสินค้าระหว่างช่องทาง เช่น การโอนสินค้าคงคลังจากร้านค้าจริงไปยังร้านค้าออนไลน์เพื่อดำเนินการตามคำสั่งซื้อออนไลน์ของลูกค้า การบริหารสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพทำให้ผู้ประกอบการสามารถคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าและหลีกเลี่ยงสถานการณ์สินค้าหมด (Stock Out) ได้

ดังนั้น ส่วนสนับสนุนการบริหารสินค้าคงคลังให้มีสินค้าพร้อมจัดส่งเมื่อมีคำสั่งซื้อจากลูกค้าคือ ระบบเทคโนโลยีต่างๆ ที่อยู่เบื้องหลัง เช่น ซอฟต์แวร์การจัดการสินค้าคงคลัง ระบบคลังสินค้าและการจัดการสินค้า รวมถึงแพลตฟอร์มในการ บูรณาการข้ามช่องทาง สิ่งสำคัญสำหรับผู้ประกอบการที่ต้องตระหนักคือ ต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการสินค้าคงคลังและความต้องการในช่องทางต่างๆ เพื่อให้สามารถจัดการสินค้าคงคลังได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าได้

“ความท้าทายของเราก็คือ พนักงานที่เกี่ยวข้องต้องเห็นตัวเลขของสินค้าคงคลังทั้งในออนไลน์และออฟไลน์ที่ตรงกัน” (P2, ผู้ให้สัมภาษณ์)

“ในบางแห่งการบริหาร Stock คือ การแบ่งกันของสินค้าคงคลังในช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ ซึ่งตรงนี้อาจก่อให้เกิดปัญหา ... ในอนาคตเราต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยมากขึ้น” (P3, ผู้ให้สัมภาษณ์)

“ผมว่านะ ... ในการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้ลูกค้า การบริหาร Stock ที่มีส่วนช่วยได้มาก” (P5, ผู้ให้สัมภาษณ์)

2.1.4 ประเด็นย่อยที่ 4 (Sub-theme 4): คุณภาพของคำสั่งซื้อ (Order Quality)

ในมุมมองของโลจิสติกส์ ประเด็นย่อยนี้หมายถึง ความถูกต้องและความรวดเร็วของคำสั่งซื้อของลูกค้ารวมถึงรายละเอียดภายในและปริมาณที่ถูกต้องของคำสั่งซื้อ ลูกค้าคาดหวังที่จะได้รับสินค้าที่ถูกต้องในปริมาณที่ถูกต้องโดยปราศจากข้อผิดพลาดใดๆ นอกจากนี้ ยังรวมถึงการให้ข้อมูลปัจจุบันแก่ลูกค้าเพื่อติดตามสถานะคำสั่งซื้อตั้งแต่ลูกค้าเสร็จสิ้นการสั่งซื้อจนถึงสินค้ามาถึงบ้านลูกค้า อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยสรุปสาเหตุใหญ่ๆ ที่ทำให้คำสั่งซื้อผิดพลาด ได้แก่

1) **ความผิดพลาดที่เกิดจากคน** หมายถึง ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากพนักงานที่ให้บริการหรือจากตัวลูกค้าเอง กล่าวคือ ในช่องทางออฟไลน์ พนักงานสาขาอาจประมาทหรือสะเพร่าในการรับคำสั่งซื้อหรือเกิดความผิดพลาดในการสื่อสารกับลูกค้าหรือพนักงานไม่ได้ผ่านการอบรมงานที่ดี สำหรับในช่องทางออนไลน์ ส่วนใหญ่มักเกิดจากความผิดพลาดจากลูกค้าสั่งซื้อสินค้าระบุจำนวนหรือประเภทไม่ตรงกับที่ตนต้องการ ความผิดพลาดในข้อนี้สามารถนำไปสู่ปัญหาต่างๆ รวมถึงคำสั่งซื้อที่ไม่ถูกต้องหรือไม่สมบูรณ์จนเกิดความล่าช้าในการจัดส่ง

2) **การจัดการสินค้าคงคลังที่ไม่ถูกต้อง** ทำให้ผู้ประกอบการไม่สามารถดำเนินการตามคำสั่งซื้อได้ ผู้ประกอบการอาจไม่มีสินค้าในสต็อกเพื่อดำเนินการตามคำสั่งซื้อของลูกค้า ซึ่งนำไปสู่กระบวนการสั่งซื้อที่ล่าช้าหรือทำให้เกิดกรณีสินค้าคงคลังขาดแคลน หากผู้ประกอบการไม่ติดตามสินค้าคงคลังอย่างถูกต้อง สินค้าพร้อมขายอาจหมดส่งผลให้สูญเสียโอกาสในการขายได้และคุณภาพบริการโลจิสติกส์ลดลงตามมา

3) **ความผิดพลาดจากระบบ** หมายถึง ปัญหาหรือการทำงานผิดปกติที่เกิดขึ้นจากระบบในองค์กร เช่น จุดบกพร่องของซอฟต์แวร์ (Software Bug) ปัญหาระบบคอมพิวเตอร์หรืออุปกรณ์ระบบ ข้อผิดพลาดในข้อนี้ทำให้การประมวลผลข้อมูลผิดพลาดหรือการดำเนินการฟังก์ชันบางอย่างล้มเหลว

อย่างไรก็ตาม ประเด็นย่อนี้สามารถทำให้คุณภาพบริการโลจิสติกส์สูงขึ้นได้โดยพนักงานตรวจสอบใบสั่งซื้ออีกครั้งก่อนดำเนินการและใช้ระบบการจัดการสินค้าคงคลังเพื่อติดตามระดับสินค้าคงคลังอย่างแม่นยำ รวมถึงทดสอบและบำรุงรักษาระบบเป็นประจำเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

“ในอดีต ถ้าเป็นฝั่งลูกค้า เราเชื่อว่าคำสั่งซื้อกับการจัดส่งสินค้าไม่ถูกต้อง แต่ตอนนี้ลดลงแล้ว ... อย่างไรก็ตาม หากมีปัญหาเรื่องคำสั่งซื้อ ทางเราก็พยายามหาทางแก้ปัญหาให้เร็วที่สุด” (P3, ผู้ให้สัมภาษณ์)

“ลูกค้าเราสามารถติดตามสถานะคำสั่งซื้อได้ตั้งแต่สั่งซื้อสินค้าไปจนเขาได้รับสินค้าผ่านแอป XXX” (P13, ผู้ให้สัมภาษณ์)

“ที่เคยเจอคือ ลูกค้าส่งสินค้าผ่านแอปมาผิด ทำให้คำสั่งซื้อนั้นต้องแก้ไข เลยทำให้ลูกค้าได้ของช้า” (P14, ผู้ให้สัมภาษณ์)

2.1.5 ประเด็นย่อยที่ 5 (Sub-theme 5): ความพร้อมในการให้บริการ (Availability)

ประเด็นย่อยนี้หมายถึง ความสามารถของผู้ประกอบการในการมีสินค้าที่ลูกค้าต้องการในสต็อกพร้อมสำหรับการจัดส่งในทุกช่องทางอันเป็นผลมาจากการบริหารสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพ โดยลูกค้าสามารถตรวจสอบ ติดตามคำสั่งซื้อและสินค้าระหว่างการขนส่งได้ง่ายผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ เช่น แท็บเล็ต โทรศัพท์มือถือ หรือคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล ผู้วิจัยพบว่า ปัญหาที่ผู้ประกอบการควรระวังคือ สถานะของสินค้าพร้อมจำหน่ายไม่ตรงกันทั้งช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ กล่าวคือ ลูกค้าตรวจสอบจากช่องทางออนไลน์พบว่าสินค้าพร้อมจำหน่ายแต่เมื่อเดินทางไปหน้าร้านกลับไม่มีสินค้าขึ้นดังกล่าหรือหน้าร้านมีสินค้าจำหน่ายแต่ข้อมูลในช่องทางออนไลน์กลับแจ้งว่าสินค้าหมด ปัญหาเหล่านี้ล้วนทำให้ผู้ประกอบการสูญเสียโอกาสในการขายและส่งผลกระทบต่อคุณภาพบริการที่ไม่ดีแก่ลูกค้า

การนำเทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนระบบหลังบ้านและเชื่อมต่อข้อมูลในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังและระบบการเติมเต็มสินค้าเป็นสิ่งจำเป็นในธุรกิจค้าปลีกออนไลน์ การออกแบบช่องทางออนไลน์ผ่านข้อมูลและเทคโนโลยีที่ดีทำให้ลูกค้าสามารถทราบถึงสาขาอื่นๆ ที่มีสินค้าพร้อมจำหน่าย เมื่อสินค้าที่อยู่ในสาขาที่ลูกค้าต้องการหมด ระบบเทคโนโลยีจะแนะนำสาขาสาขาที่มีสินค้าประเภทเดียวกันเสนอแก่ลูกค้า หรือการแนะนำสินค้าประเภทเดียวกันทดแทนสินค้าที่ลูกค้าต้องการ การบอกที่ตั้งของสาขาที่มีสินค้า จำนวนสินค้าที่คงเหลือในสาขาและรายละเอียดต่างๆ แก่ลูกค้า ในขณะที่เดียวกัน บุคลากรในทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการเติมเต็มสินค้าและการกระจายสินค้าต้องรีบประสานงานและกระจายสินค้าให้เพียงพอ เนื่องจากหากเกิดปัญหาการขาดแคลนสินค้าวางจำหน่ายบ่อยๆ ย่อมส่งผลกระทบต่อคุณภาพบริการโลจิสติกส์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

“ที่ผ่านมา สมัยก่อนเจอว่า ลูกค้าใช้สินค้าผ่านแอประบุว่ามีสินค้า แต่พอไปที่สาขาปรากฏว่าของหมด แต่ตอนนี้ดีขึ้นมากแล้ว” (P6, ผู้ให้สัมภาษณ์)

“ในธุรกิจค้าปลีก ยิ่งพอเราปรับเป็นออนไลน์ สิ่งที่ต้องระวังคือ ต้องให้มีสินค้าพร้อมขาย ลูกค้ามาถึงสาขาแล้ว ต้องหาสินค้าเจอ ลูกค้าต้องได้สินค้า” (P8, ผู้ให้สัมภาษณ์)

2.1.6 ประเด็นย่อยที่ 6 (Sub-theme 6): การตรงต่อเวลา (Timeliness)

ประเด็นย่อยนี้หมายถึง ความสามารถของผู้ประกอบการในการบริหารจัดการขนส่งสินค้าตรงตามวัน เวลาที่ได้สัญญาไว้กับลูกค้า ซึ่งเป็นตัวสะท้อนถึงความจริงใจและความรับผิดชอบของผู้ประกอบการที่มีต่อลูกค้า

ณ ปัจจุบันผู้ประกอบการส่วนใหญ่นิยมใช้บริการจากผู้ให้บริการขนส่งจากภายนอกทั้งหมด ผู้ประกอบการจำเป็นต้องติดตาม ควบคุมและร่วมแก้ไขปัญหากที่เกิดขึ้นในการจัดส่งผ่านระบบเทคโนโลยีที่เชื่อมต่อระหว่างกัน ในขณะที่ผู้ประกอบการบางรายมีฝ่ายหรือแผนกขนส่งเป็นของตนเอง (Own Fleet) โดยมีรถขนส่งที่ตนเป็นเจ้าของและรถของผู้รับจ้างช่วงต่อการเข้าร่วมขนส่ง ผู้ประกอบการประเภทนี้มีระบบการจัดการการขนส่ง (Transport Management System) เพื่อคอยวางแผนและจัดการการขนส่ง

เอง อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าผู้ประกอบการจะมีการบริหารขนส่งรูปแบบใด ประเด็นเรื่องการขนส่งสินค้าไปยังปลายทางอย่างตรงเวลาก็ยังเป็นสิ่งที่สำคัญในการวัดประสิทธิภาพของคุณภาพบริการโลจิสติกส์

นอกจากนี้ การบริการขนส่งประเภทส่งสินค้าถึงที่บ้านลูกค้า ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีช่องทางในการตรวจสอบสถานะของสินค้าแก่ลูกค้าผ่านแอปพลิเคชันหรือเว็บไซต์ว่าสินค้ามีขั้นตอนกิจกรรมการขนส่งอย่างไร เคลื่อนไหวอย่างไร เหล่านี้มีผลต่อความรู้สึกและความมั่นใจในความตรงต่อเวลาของสินค้า หรือการบริการขนส่งประเภทซื้อออนไลน์แต่ไปรับสินค้าหน้าร้าน (Click and Collect) ผู้ประกอบการก็ต้องแม่นยำเรื่องการนัดหมายเวลาในการรับสินค้าของลูกค้าเช่นกัน สำหรับมุมมองของผู้ประกอบการ การตรงต่อเวลายังรวมถึงการตรงต่อเวลาในกระบวนการของแต่ละกิจกรรมโลจิสติกส์ด้วย เช่น การตรงต่อเวลาในการจัดการในคลังสินค้าและการกระจายสินค้า การตรงต่อเวลาของการบริหารสินค้าค้างส่ง (Back Order) เป็นต้น

“ขนส่งของเราใช้ Outsource หมด แต่เรามีการตรวจสอบและติดตามเคสการขนส่งทุกวัน เพราะจากหัวใจของธุรกิจค้าปลีกออนไลน์หนึ่งคือ การขนส่งสินค้าให้ลูกค้าตรงเวลา” (P4, ผู้ให้สัมภาษณ์)

“การตรงเวลาในการขนส่ง เป็น KPI ตัวหนึ่งที่เรารวดและให้ความสำคัญ” (P5, ผู้ให้สัมภาษณ์)

“ดัชนีตัวหนึ่งที่วัดว่า ธุรกิจค้าปลีกออนไลน์จะสามารถแข่งขันได้หรือไม่ คือ การตรงต่อเวลาของผู้ประกอบการ หากเราสามารถจัดการการขนส่งอย่างตรงเวลาได้จะทำให้คุณภาพบริการโลจิสติกส์สูงขึ้นได้” (P7, ผู้ให้สัมภาษณ์)

2.1.7 ประเด็นย่อยที่ 7 (Sub-theme 7): บุคลากร (Personnel)

ผู้วิจัยพบว่า วิธีคิดของการทำงานในช่องทางออฟไลน์และช่องทางออนไลน์มีวิธีคิดที่แตกต่างกัน เมื่อธุรกิจค้าปลีกถูกพัฒนาสู่รูปแบบออมนิแชนแนลย่อมใช้วิธีคิดที่แตกต่างออกไปจากเดิม เนื่องจากช่องทางออมนิแชนแนลนั้นลูกค้าสามารถซื้อสินค้าในช่องทางใดก็ได้ รับสินค้าช่องทางใดก็ได้ และส่งคืนสินค้าช่องทางใดก็ได้ได้อย่างเป็นอิสระ ดังนั้น บุคลากรที่เกี่ยวข้องอยู่เบื้องหลังการดำเนินธุรกิจต้องเข้าใจทั้งการทำงานและพฤติกรรมของผู้บริโภคทั้งฝั่งช่องทางออนไลน์สลับกับออฟไลน์ในเวลาเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลหลักเรียกวิธีคิดนี้ว่า แนวคิดแบบออมนิแชนแนล (Omnichannel Mindset)

การมีวิธีคิดแบบออมนิแชนแนลสามารถทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถรับสมัครพนักงานใหม่ โดยเฉพาะในระดับฝ่ายบริหารมาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือการพัฒนาบุคลากรเดิมที่เคยทำฝั่งช่องทางออฟไลน์มาก่อนให้มีทักษะการทำงานออมนิแชนแนลได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นกัน ผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความเห็นเกี่ยวกับตัวอย่างทักษะของบุคลากรในแนวคิดออมนิแชนแนล เช่น การเรียนรู้เรื่องเทคโนโลยีและดิจิทัลที่รองรับช่องทางออมนิแชนแนล การเข้าใจลักษณะและพฤติกรรมผู้บริโภคยุคใหม่ที่เปลี่ยนไป การเข้าใจเส้นทางการซื้อของลูกค้าในออมนิแชนแนลทั้งช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ การพัฒนาและการส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า ทักษะการทำงานเป็นทีมและการประสานงานร่วมกับผู้อื่น ทักษะการสื่อสาร การทำงานที่ยืดหยุ่น การปรับตัวเพื่อเปิดรับสิ่งใหม่ และทักษะการเรียนรู้ตลอดเวลา เป็นต้น

ผู้วิจัยพบว่า บุคลากรมีส่วนสำคัญในการสร้างคุณภาพบริการโลจิสติกส์ด้านดำเนินการ กล่าวคือ บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอย่างมืออาชีพไม่ว่าจะเป็นบุคลากรภายในองค์กรเอง ผู้รับจ้างจากภายนอกที่ทำงานในองค์กรผู้ประกอบการ หรือพนักงานขององค์กรภายนอก เช่น พนักงานของบริษัทขนส่งภายนอก ทั้งหมดล้วนมีส่วนสนับสนุนการดำเนินการด้านกิจกรรมโลจิสติกส์อย่างมีประสิทธิภาพ

“การเข้าใจพฤติกรรมและการซื้อของลูกค้าที่ปัจจุบันเปลี่ยนไปจากอดีตมาก เช่น ลูกค้าเช็คราคาจากแอปพลิเคชัน ตัดสินใจซื้อของ แต่ระบุว่าจะไปรับสินค้าด้วยตนเองที่สาขา อันนี้เป็นอะไรที่ใหม่ สมัยก่อนไม่เคยมี คนของเราต้องพร้อมในการให้บริการ” (P10, ผู้ให้สัมภาษณ์)

“สมัยก่อนของเราขายแบบออฟไลน์อย่างเดียวมานาน พอยุคสมัยเริ่มมีออนไลน์ ทาง XXX เราก็ขยับมาทำออนไลน์ ตอนนั้นเราก็พัฒนามาเป็นออมนิมากขึ้น คนของเราที่มาทำตรงนี้ก็จะต้องเรียนรู้และปรับตัวกันใหม่ วิธีคิดมันไม่เหมือนกัน” (P13, ผู้ให้สัมภาษณ์)

“คนที่มาทำธุรกิจค้าปลีกออนไลน์ ต้องเป็นคนที่เข้าใจธุรกิจนี้ วิธีคิดของช่องทางออนไลน์ ไม่เหมือนแบบออนไลน์อย่างเดียว หรือออฟไลน์อย่างเดียว” (P15, ผู้ให้สัมภาษณ์)

2.1.8 ประเด็นย่อยที่ 8 (Sub-theme 8): ข้อมูลและเทคโนโลยี (Data and Technology)

ในมุมมองด้านโลจิสติกส์ ผู้ประกอบการไม่เพียงแต่ต้องดำเนินการให้การไหลของสินค้า (Physical Flow) มีประสิทธิภาพเท่านั้น การบริหารจัดการการไหลของข้อมูล (Information Flow) ตั้งแต่ลูกค้าสั่งซื้อสินค้าจนกระทั่งลูกค้าได้รับสินค้าก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน อย่างไรก็ตาม การไหลของข้อมูลที่ติดอาศัยเทคโนโลยีที่อยู่เบื้องหลังในการสนับสนุนในกิจกรรมโลจิสติกส์ อาจกล่าวได้ว่า เทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญในการทำธุรกิจค้าปลีกออนไลน์เช่นเคยเหมือนเป็นกระดูกสันหลังของธุรกิจโดยมีข้อมูลเป็นเส้นเลือดที่กระจายในกระดูกสันหลัง เทคโนโลยีที่ดีช่วยแบ่งปันข้อมูล เชื่อมโยงข้อมูลให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องมองเห็นข้อมูลตรงกัน (Visibility) มีความโปร่งใสและตรวจสอบความถูกต้องได้ (Verifiability) เพื่อให้การจัดการการไหลของข้อมูลมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยพบว่า ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวถึงข้อมูลและเทคโนโลยีในเวลาเดียวกัน ตัวอย่างเช่น การใช้ประโยชน์จากการเก็บข้อมูลของลูกค้าในฐานะเจ้าของข้อมูลลูกค้า (Own Data) จากในอดีตผู้ประกอบการมักเก็บข้อมูลลูกค้าผ่านบัตรสมาชิกแบบบัตรแข็ง ปัจจุบันถูกพัฒนาเป็นแอปพลิเคชันที่เชื่อมต่อกับเทคโนโลยีของผู้ประกอบการ ทำให้ผู้ประกอบการสามารถนำข้อมูลลูกค้าดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ การวางแผน การพยากรณ์สินค้า การเสนอโปรโมชั่นส่งเสริมการขายและอื่นๆ เฉพาะบุคคลส่งผลให้คุณภาพบริการโลจิสติกส์เพิ่มสูงขึ้น

ในแง่ของข้อมูล ผู้วิจัยสรุปตัวอย่างประเด็นย่อยด้านข้อมูล ดังนี้

- **คุณภาพของข้อมูล** ผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า ข้อมูลจำเป็นต้องมีมาตรฐานเดียวกันในการสื่อสารตลอดคำสั่งซื้อของลูกค้า ทั้งช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ รวมถึงความถูกต้อง ครบถ้วน แม่นยำ สมบูรณ์และตรงตามความต้องการของลูกค้า
- **การเชื่อมโยงข้อมูลเข้าด้วยกัน** ผู้วิจัยพบว่า ข้อมูลมีความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพบริการโลจิสติกส์จำเป็นต้องเชื่อมโยงกันทุกช่องทางโดยอาศัยเทคโนโลยีเป็นตัวสนับสนุน เช่น ร้านค้าสามารถเก็บประวัติการซื้อสินค้าของลูกค้าผ่านแท็บเล็ตหรือคอมพิวเตอร์ในจุดชำระเงินเป็นการนำข้อมูลลูกค้าจากช่องทางออฟไลน์เข้าสู่ระบบฐานข้อมูลออนไลน์ ทำการเชื่อมโยงข้อมูลเข้าด้วยกัน และเมื่อเกิดปัญหาสามารถเรียกดูข้อมูลได้อย่างสะดวก เช่น การคืนสินค้า หรือเปลี่ยนสินค้า หรือการเชื่อมโยงและแบ่งปันข้อมูลระหว่างการบริหารสินค้าคงคลังในระดับที่เหมาะสมและการวางแผนการขนส่งสินค้า เป็นต้น
- **การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า** ในอดีตข้อมูลลูกค้าที่ได้มาจากจุดขายในช่องทางออฟไลน์ (Point of Sale: POS) มีเพียงรายละเอียดของข้อมูลการซื้อ แต่ไม่สามารถระบุตัวตนของลูกค้าได้ เช่น เบอร์โทรศัพท์ อีเมล หรือบัตรเครดิต เป็นต้น สำหรับช่องทางออนไลน์เช่นเคย ข้อมูลของลูกค้าเกิดขึ้นมากมายตั้งแต่เริ่มการสั่งซื้อจนกระทั่งได้รับสินค้า ผู้ประกอบการจำเป็นต้องเก็บข้อมูลและนำข้อมูลของลูกค้าเชิงลึกมาวิเคราะห์เพื่อใช้ประโยชน์ทางการค้าและนำเสนอสินค้าที่ลูกค้าสนใจอย่างจำเพาะเจาะจงซึ่งเป็นการบริหารจัดการข้อมูลลูกค้าเพื่อสร้างคุณภาพบริการโลจิสติกส์ที่ดี

“ธุรกิจค้าปลีกออนไลน์ในปัจจุบันเกี่ยวข้องกับข้อมูลเยอะมาก ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลสินค้า ข้อมูลการซื้อ ข้อมูลการคืนสินค้า เราต้องบริหารจัดการให้ดี ไม่งั้นจะกลายเป็นปัญหาได้” (P11, ผู้ให้สัมภาษณ์)

“สมัยนี้ข้อมูลลูกค้าสามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อใช้ประโยชน์ทางธุรกิจได้ เราเก็บข้อมูลทุกครั้งที่มีการซื้อสินค้า” (P7, ผู้ให้สัมภาษณ์)

“พอเราค่อยๆ ปรับเปลี่ยนเป็นออนไลน์ ก็มีเรื่องข้อมูลเข้ามาเกี่ยวข้องที่ต้องบริหาร ลูกค้าเข้ามาหาเราพร้อมข้อมูลตั้งแต่เริ่มคลิกซื้อสินค้าออนไลน์ ไม่เหมือนสมัยก่อน ที่ลูกค้าเดินมาที่ร้าน ชอบใจสินค้าก็ตัดสินใจซื้อและเดินจากไป ไม่มีการเก็บข้อมูลลูกค้าไว้” (P6, ผู้ให้สัมภาษณ์)

ในแง่ของเทคโนโลยี ผู้วิจัยสรุปตัวอย่างประเด็นย่อยด้านเทคโนโลยี ดังนี้

- การเชื่อมต่อระบบเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน กิจกรรมโลจิสติกส์บางกิจกรรมในธุรกิจค้าปลีกออนไลน์ในประเทศไทยส่วนมากนิยมใช้ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ภายนอก ไม่ว่าจะเป็นคลังสินค้า การกระจายสินค้า การเติมเต็มสินค้าและการขนส่ง การเชื่อมต่อระบบเทคโนโลยีระหว่างผู้ประกอบการกับองค์กรภายนอกจึงมีความสำคัญเพื่อให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูล สินค้าและการเงินตลอดทั้งกระบวนการ หรือในกระบวนการสั่งซื้อของลูกค้าอาศัยระบบ API (Application Programming Interface) ในการเชื่อมต่อระบบหนึ่งกับอีกระบบหนึ่งซึ่งเป็นตัวกลางในการรับคำสั่ง ประมวลผลในการรับคำสั่งซื้ออัตโนมัติจากลูกค้า เป็นต้น
- การบริหารจัดการสินค้าคงคลังของช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ เทคโนโลยีที่ช่วยให้สินค้าคงคลังที่ปรากฏทั้งสองช่องทางเป็นแบบเรียลไทม์ ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสในการขายของสินค้าและช่วยให้การบริหารสินค้าคงคลังเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้าเช่นกัน
- เทคโนโลยีช่วยสนับสนุนการบริหารแต่ละช่องทางเข้าด้วยกันเพื่อตอบสนองพฤติกรรมของลูกค้าที่หลากหลาย ตัวอย่างเช่น การส่งสินค้าออนไลน์แต่รับสินค้าที่สาขาที่ลูกค้าสะดวก หรือการส่งสินค้าในร้านค้าแต่ให้ส่งไปที่บ้าน หรือการส่งสินค้าออนไลน์แต่ไปส่งสินค้าที่บ้าน หรือการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ เมื่อสินค้ามีปัญหาลูกค้าสามารถเดินเข้ามาคืนที่หน้าร้านได้ เป็นต้น พฤติกรรมลูกค้าทั้งหมดเหล่านี้ล้วนอาศัยระบบเทคโนโลยีที่เชื่อมต่อข้อมูลทุกช่องทางเข้าด้วยกันทำให้ผู้ประกอบการสามารถสร้างประสบการณ์ซื้อไร้รอยต่อแก่ลูกค้า
- เทคโนโลยีช่วยสนับสนุนระบบการชำระเงินอย่างปลอดภัย เช่น บัตรเครดิต บัตรเดบิต การผ่อนชำระสินค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งการชำระเงินออนไลน์ที่สะดวกและปลอดภัย

- เทคโนโลยีช่วยนำเสนอข้อมูลสินค้าทั้งช่องทางออนไลน์และออฟไลน์เพื่อเพิ่มการตัดสินใจซื้อสินค้า เช่น การให้ลูกค้าสแกน QR Code ภายในร้านค้าเพื่อดูรายละเอียดที่ปูเสร็จเรียบร้อยแล้วและสามารถกดสั่งซื้อสินค้าทางออนไลน์ได้ หรือการนำเทคโนโลยีเสมือนจริง (Virtual Reality: VR) นำเสนอสินค้าผ่านภาพจำลองเสมือนจริง เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป ทั้งข้อมูลของลูกค้าและข้อมูลภายในระหว่างทีมงานในองค์กรล้วนต้องสอดคล้องกันอย่างสิ้นเชิง โดยเทคโนโลยีเป็นระบบหลังบ้านในการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างช่องทางต่างๆ เข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม ผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า การลงทุนด้านเทคโนโลยีมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความต้องการทางธุรกิจ (Business Requirement) ของผู้ประกอบการว่ามีความจำเป็นและความคุ้มค่าต่อการลงทุนเพียงใด รวมถึงวิสัยทัศน์และการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงเพื่อออกแบบให้ระบบของเทคโนโลยีสนับสนุนธุรกิจค้าปลีกออนไลน์

“ในการสร้างประสบการณ์ไร้รอยต่อที่เป็นเป้าหมายของธุรกิจออนไลน์ เทคโนโลยีเป็นตัวประสานสำคัญ” (P1, ผู้ให้สัมภาษณ์)

“เดี๋ยวนี้ความก้าวหน้าในการนำเสนอสินค้าไปไกลถึงขั้นนำเทคโนโลยี VR เข้ามาแล้ว มันช่วยให้ลูกค้าได้สัมผัสและมีประสบการณ์กับสินค้าในอีกรูปแบบหนึ่ง” (P7, ผู้ให้สัมภาษณ์)

“ทางเรา ... มีการให้รายละเอียดข้อมูลสินค้าผ่านเทคโนโลยีเช่น ลูกค้าเขาอยากรู้ว่ากระเบื้องลายนี้ปูแล้วสวยไหม เป็นอย่างไร จะได้ซื้อไปไม่ผิด ลูกค้าก็แค่สแกน QR code ที่ติดข้างสินค้า แค่นี้ก็ช่วยเพิ่มความพึงพอใจได้มากขึ้นละ” (P10, ผู้ให้สัมภาษณ์)

2.2 ประเด็นหลักที่ 2 (Theme 2): ประเด็นด้านคุณภาพบริการโลจิสติกส์ด้านความสัมพันธ์

ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นย่อยได้ 4 ประเด็นโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ประเด็นย่อยที่ 1 (Sub-theme 1): การสื่อสารระหว่างกัน (Communication)

ผู้วิจัยพบว่า ณ ปัจจุบัน ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าหลากหลายช่องทาง เนื่องจากการสื่อสารทั้งออนไลน์และออฟไลน์กับลูกค้ามีความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่องทางออนไลน์ในธุรกิจค้าปลีกออนไลน์ที่ผู้ประกอบการกับลูกค้าไม่ได้เจอกัน ข้อผิดพลาดจึงมีโอกาสเกิดขึ้นมากกว่าการสื่อสารผ่านช่องทางออฟไลน์

ในบางบริษัทที่ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ให้ความสำคัญประเด็นด้านการสื่อสารนี้โดยจัดให้มีพนักงานบริการลูกค้าที่มีช่วงเวลาบริการยาวนานกว่าชั่วโมงการทำงานปกติ เช่น 8.00-22.00 น. เพื่อเพิ่มการสื่อสารและการรับรู้แก่ลูกค้าผ่านการสัมผัสของมนุษย์ (Human Touch) ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันรวมถึงการใช้เทคโนโลยีอย่าง Chatbot เข้ามาเสริมในช่วงเวลาที่ลูกค้าติดต่อเข้ามาบ่อย เช่น ช่วงเวลากลางดึกแทนหรือเข้ามาเสริมในส่วนของการคำถามที่ลูกค้าสอบถามบ่อย (Frequently Asked Questions: FAQ) ก่อนเจอฟังก์ชันการบริการลูกค้าตัวจริง อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยพบว่าสัดส่วนของการให้บริการด้วยพนักงานที่เป็นมนุษย์กับการให้บริการผ่าน Chatbot ขึ้นกับนโยบาย ต้นทุนการดำเนินการของแต่ละองค์กร การตั้งใจออกแบบประสบการณ์แก่ลูกค้ารวมถึงความต้องการของกลุ่มลูกค้า

“... ช่องทางออฟไลน์อย่างเดียวคงไม่พอละ ปัจจุบันลูกค้าเรามีความหลากหลายช่วงอายุ ยิ่งช่วงโควิดที่ผ่านมา ทางเราเจอว่า ออนไลน์ช่วยด้านการสื่อสารกับลูกค้าได้มากที่สุด” (P3, ผู้ให้สัมภาษณ์)

“ทางเราเน้นการสื่อสารกับลูกค้านะ สมัยนี้จำเป็นเลย อย่างการให้บริการของเรา ... ก็พยายามใช้คนมาคุยกับลูกค้ามากกว่า Bot เป็นการรักษาคูณภาพบริการที่ดีทางหนึ่งเลย ...” (P7, ผู้ให้สัมภาษณ์)

“... การทำออนไลน์จำเป็นต้องมีช่องทางให้ลูกค้าได้ติดต่อสื่อสารทั้งช่องทางออนไลน์และออฟไลน์” (P12, ผู้ให้สัมภาษณ์)

ผู้วิจัยพบว่า การสื่อสารของช่องทางออนไลน์ควรเป็นแบบการมีปฏิสัมพันธ์ลักษณะโต้ตอบระหว่างกันได้ (Interaction) จะมีประสิทธิภาพในการเพิ่มคุณภาพบริการโลจิสติกส์มากกว่าการสื่อสารทางเดียว เนื่องจากการสื่อสารออนไลน์ประเภทนี้มีลักษณะใกล้เคียงกับการสื่อสารแบบออฟไลน์ที่สามารถพูดคุย สอบถามและแก้ไขปัญหาได้ทันที นอกจากนี้ การสื่อสารกับลูกค้าที่ดีจำเป็นต้องสื่อสารข้อมูลที่ต้องการ ครบถ้วน รวดเร็ว ชัดเจน เข้าใจปัญหาของลูกค้าและสร้างความสัมพันธ์เสมือนเพื่อนสนิทของลูกค้าตลอดการสื่อสาร

นอกจากนี้ การสื่อสารของเนื้อหาที่บรรยายคุณสมบัติของสินค้าด้วยตัวอักษรบนเว็บไซต์ การใช้งานช่องทางในการซื้อสินค้าและราคาก็มีความสำคัญเช่นกัน เนื่องจากข้อจำกัดของช่องทางออนไลน์ที่ไม่เหมือนการมีพนักงานประจำร้านค้าในการให้ข้อมูลทันทีที่ลูกค้าต้องการหรือสงสัย ดังนั้น การสื่อสารช่องทางออนไลน์ เช่น บนเว็บไซต์ บนแอปพลิเคชันด้วยการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง สเปคของสินค้าที่ต้องการ หรือแม้กระทั่งการมีคลิปวิดีโอแนะนำการใช้งาน เหล่านี้ล้วนเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารและลดปัญหาการคืนสินค้าของลูกค้าได้เป็นอย่างดี ผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า การรับฟังข้อคิดเห็นหรือผลสะท้อนกลับซึ่งเป็นเสียงของลูกค้าเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพบริการให้ดียิ่งขึ้นหรือการมีช่องทางรับเรื่องร้องเรียนที่สะดวกแก่ลูกค้าก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน

“การสื่อสารของเราอีกอย่างคือ เราเน้นข้อมูลบนเว็บไซต์ที่ถูกต้อง เช่น ความกว้าง ความยาว ความสูงของสินค้าอย่างละเอียด ตรงนี้ยังช่วยเรื่องการคืนสินค้าได้อีกทาง” (P10, ผู้ให้สัมภาษณ์)

“เราพยายามบอกพนักงานบริการเราว่า ต้องสื่อสารกับลูกค้าให้ดี ให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน ... พยายามเข้าใจปัญหาของลูกค้า Treat เขาเหมือนเราเป็นเพื่อนสนิทของเขา” (P14, ผู้ให้สัมภาษณ์)

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า การสื่อสารที่ดีแก่ลูกค้าจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับแนวคิดที่ยึดลูกค้าเป็นลำดับแรก (Customer First) ผ่านการออกนโยบายต่างๆ เช่น การให้ความสำคัญกับฝ่ายบริการลูกค้าว่าเป็นหน้าด่านแรกที่สื่อสารกับลูกค้าซึ่งติดต่อเข้ามาโดยตรง ดังนั้นจึงให้ความสำคัญการฝึกอบรมรวมถึงการให้ฝ่ายบริการลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานในเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น

“ฝ่ายบริหารของที่นี่ให้ความสำคัญกับลูกค้าอย่างมาก นายมีนโยบายลงมาเลย หากลูกค้า complain มาเราต้องรีบจัดการให้โดยเร็ว” (P2, ผู้ให้สัมภาษณ์)

ผู้วิจัยพบว่า การสื่อสารระหว่างผู้ประกอบการกับองค์กรภายนอกเช่น ผู้รับจ้างภายนอก ซัพพลายเออร์ หรือผู้ให้บริการโลจิสติกส์ขนส่งภายนอกที่เกี่ยวข้องก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน เนื่องจากผู้ประกอบการต้องอาศัยผู้รับจ้างภายนอกมาช่วยในหลายกิจกรรมโลจิสติกส์เพื่อให้การส่งมอบสินค้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและต้นทุนที่เหมาะสม การสื่อสารในประเภทนี้เพื่อสร้างความร่วมมือที่สอดคล้องกันไปด้วยกัน โดยมีเป้าหมายคือการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการสร้างประสบการณ์อย่างไร้รอยต่อ เช่น การสื่อสารระหว่างผู้ประกอบการกับผู้ให้บริการโลจิสติกส์ขนส่งสินค้า ตั้งแต่การอนุญาตให้ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ขนส่งสินค้าสามารถเชื่อมระบบเทคโนโลยีเข้าด้วยกันเพื่อติดตามและวางแผนการจัดส่งสินค้า การประชุมร่วมกันในการกำหนดข้อตกลงระดับคุณภาพบริการร่วมกัน (Service Level Agreement: SLA) เช่น การขนส่งสินค้าในกรุงเทพฯภายในวันถัดไป หรือการขนส่งสินค้าไปต่างจังหวัดภายใน 2-3 วัน หรือการเคลมประกันสินค้าที่เสียหาย เหล่านี้ล้วนต้องอาศัยการสื่อสารระหว่างกันที่ชัดเจน ตรงประเด็นและตรวจสอบได้

“การสื่อสารของเรากับ LSP ก็มีความสำคัญ การกำหนด SLA ร่วมกันก็ส่งผลต่อคุณภาพบริการโลจิสติกส์” (P2, ผู้ให้สัมภาษณ์)

“ผมว่าการสื่อสารภายในองค์กรเองก็สำคัญ ไม่ว่าจะเป็นแผนกเดียวกันหรือต่างแผนก เพราะสุดท้ายมันจะส่งผลไปยังลูกค้าในที่สุด” (P5, ผู้ให้สัมภาษณ์)

2. ประเด็นย่อยที่ 2 (Sub-theme 2): ความไว้วางใจระหว่างกัน (Mutual Trust)

ผู้วิจัยพบว่า ความไว้วางใจระหว่างกันเป็นประเด็นย่อยที่พบได้ใน 2 รูปแบบ ได้แก่

2.1 ความไว้วางใจระหว่างผู้ประกอบการกับลูกค้า

ความไว้วางใจประเภทนี้มีความสำคัญในต่อธุรกิจค้าปลีกออนไลน์อย่างมาก โดยเฉพาะในธุรกิจค้าปลีกช่องทางออนไลน์ เนื่องจากการเปลี่ยนใจในการซื้อ / ไม่ซื้อของลูกค้ามีความอ่อนไหวง่าย กล่าวคือ ลูกค้าสามารถเปลี่ยนใจซื้อสินค้าอย่างรวดเร็วมากกว่าช่องทางออฟไลน์ ลูกค้าประเมินข้อมูลที่ได้รับทางช่องทางออนไลน์ที่ผู้ประกอบการแจ้งไว้บนเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชัน ยังมีข้อมูลและรายละเอียดของสินค้ามากเท่าใด ลูกค้ามีความไว้วางใจมากขึ้นเท่านั้น ความไว้วางใจจึงเป็นเครื่องมือที่ผู้ประกอบการต้องสร้างให้เกิดขึ้นเพื่อให้ลูกค้ายังคงอยู่ในธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ความสัมพันธ์ที่ดีอันเกิดจากความไว้วางใจทำให้ลูกค้าเกิดความภักดีและพัฒนาความสัมพันธ์ในระยะยาวจนเกิดการซื้อซ้ำในที่สุด

ตัวอย่างประเด็นของความไว้วางใจในประเด็นย่อยนี้ เช่น

- ความไว้วางใจในการรักษาข้อมูลส่วนตัวของลูกค้า บัตรเครดิต หรือการปฏิบัติตามข้อบังคับพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Personal Data Protection Act: PDPA) หรือการไม่เปิดเผยข้อมูลส่วนตัวของลูกค้าแก่บุคคลอื่น
- ความไว้วางใจที่เกิดขึ้นเกิดจากการส่งมอบสินค้าอย่างถูกต้อง สินค้าสภาพสมบูรณ์ ไม่แตกหักเสียหายในทุกครั้งของการบริการ
- ความไว้วางใจจากเทคโนโลยีสนับสนุนช่องทางออนไลน์ เช่น เว็บไซต์ แอปพลิเคชันที่ใช้งานง่าย มีความน่าเชื่อถือ หรือระบบชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ที่มีความปลอดภัย
- ความไว้วางใจต่อบุคลากรทั้งช่องทางออฟไลน์และออนไลน์ในการให้บริการอย่างมืออาชีพ เป็นต้น

“ความไว้วางใจของลูกค้าในความสัมพันธ์คือ ของส่งครบถ้วน ของไม่แตกหักเสียหาย ทางเราให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มาก” (P4, ผู้ให้สัมภาษณ์)

“ความไว้วางใจของลูกค้าในธุรกิจออมนิมีความสำคัญ ... ไม่ว่าจะเป็นการชำระเงิน การตัดบัตรเครดิต ข้อมูลส่วนตัวของลูกค้า พวกนี้จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า” (P8, ผู้ให้สัมภาษณ์)

2.2 ความไว้วางใจระหว่างผู้ประกอบการกับองค์กรภายนอก

ความไว้วางใจประเภทนี้เป็นความไว้วางใจระดับองค์กรกับองค์กรซึ่งมีส่วนสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน เช่น ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในฐานะองค์กรภายนอกสามารถส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ผ่านคุณภาพการสื่อสาร การทำงานร่วมกันและประสิทธิภาพโดยรวมของระบบโลจิสติกส์ได้ ผู้วิจัยพบว่า ผู้ประกอบการจำเป็นต้องพิจารณาองค์กรภายนอกในฐานะคู่ค้า (Business Partner) มากกว่าเป็นผู้ให้บริการรับจ้างช่วงต่อ กล่าวคือการปรับแนวคิดจาก “การขอความร่วมมือ” ไปเป็นแนวคิด “การวางแผนทำงานอย่างบูรณาการร่วมกัน” เพื่อให้ได้วิธีการทำงานที่ตีร่วมกัน เนื่องจากว่า องค์กรภายนอกเหล่านี้ต่างทำหน้าที่เสมือนหนึ่งพนักงานของผู้ประกอบการและใกล้ชิดกับลูกค้าเช่นกัน อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการจำเป็นต้องคำนึงถึงความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ ความรับผิดชอบการมีส่วนร่วม การรักษาความลับและการมีผลประโยชน์ร่วมกัน ความไว้วางใจประเภทนี้สามารถนำไปสู่ความร่วมมือที่ดีระหว่างกันเพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของผู้ประกอบการ

“พนักงานขนส่งของ LSP ก็เปรียบเหมือนพนักงานของเราได้นะ เพราะว่าใกล้ชิดกับลูกค้า เวลาเกิดปัญหา ลูกค้าก็ติดต่อเราก่อนเลย แม้เราก่อนเลย การสร้างความสัมพันธ์ต่อกันผ่านความไว้วางใจจึงเป็นสิ่งจำเป็น” (P2, ผู้ให้สัมภาษณ์)

“ความไว้วางใจใน B2B ก็สำคัญนะ มันส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกันเลยละ” (P7, ผู้ให้สัมภาษณ์)

3. ประเด็นย่อยที่ 3 (Sub-theme 3): การสร้างความมั่นใจแก่ลูกค้า (Assurance)

ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่หลากหลายแก่ลูกค้าเพื่อสนับสนุนและช่วยเหลือเมื่อลูกค้าประสบปัญหาด้วยข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ ครบถ้วน ชัดเจน ถูกต้อง และสามารถตรวจสอบได้ทำให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในการใช้บริการและส่งผลกระทบต่อความไว้วางใจต่อผู้ประกอบการในที่สุด

ผู้วิจัยพบว่า การติดตามผลหลังการซื้อสินค้าเพื่อให้แน่ใจว่าลูกค้าพึงพอใจเชิงบวกกับสินค้าและบริการก็เป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งอาจปรากฏในรูปของการรีวิวสินค้า การส่งอีเมลเพื่อขอบคุณและการแจ้งข่าวสารต่างๆ เป็นต้น หรือการนำข้อมูลของลูกค้ามาวิเคราะห์และนำเสนอสินค้าและบริการที่ตรงใจเพื่อการสร้างประสบการณ์ซื้อสินค้าเฉพาะบุคคลก็เป็นการสร้างความมั่นใจแก่ลูกค้าอีกทางหนึ่ง รวมถึงผู้ประกอบการต้องตระหนักถึงการส่งมอบคุณภาพสินค้าและบริการเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง เช่น การส่งสินค้าตามระยะเวลาที่สัญญาไว้กับลูกค้าในสภาพสมบูรณ์

นอกจากนี้ ประเด็นย่อยนี้ยังหมายถึง บุคลากรที่มีความพร้อม ความรู้และความสามารถอย่างมืออาชีพสามารถสร้างความมั่นใจแก่ลูกค้า ผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า คุณภาพของบุคลากรในธุรกิจค้าปลีกออมนิแซนเนนผลมีผลโดยตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้าไม่ว่าจะเป็นช่องทางออฟไลน์และออนไลน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริการผ่านช่องทางออนไลน์ รวมถึงการเชื่อมต่อข้อมูลระหว่างช่องทางออนไลน์กับออฟไลน์จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพ และการเข้าใจพฤติกรรมของลูกค้าเป็นอย่างดี ทั้งนี้ บุคลากรต้องมีทักษะในสื่อสารและสามารถสร้างความมั่นใจแก่ลูกค้าได้

“เรานำ Feedback ของลูกค้ามาจัดการ มีการติดตามผลกับลูกค้า เช่น การดูรีวิว หรือส่งอีเมลให้ลูกค้าหลังใช้บริการ พวกนี้สร้างความมั่นใจให้ลูกค้าเราได้ ให้ลูกค้าคิดถึงเราทุกครั้งที่ยากได้ของ” (P10, ผู้ให้สัมภาษณ์)

“... ทางเรามีจัดอบรมพนักงานบริการให้มีความเป็นมืออาชีพ เราเชื่อว่าจะช่วยสร้างความมั่นใจให้ลูกค้าของเราให้อยู่กับเรานานๆ” (P11, ผู้ให้สัมภาษณ์)

“ในความเห็นของผม คุณภาพของพนักงานในค้าปลีกออนไลน์นี้มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าทั้งช่องทางออฟไลน์และออนไลน์ พนักงานเหล่านี้จะช่วยสร้างความมั่นใจในการซื้อแต่ละครั้ง ลูกค้าจะได้ของที่เขาคือต้องการ ไม่ต้องเสียเวลามาแก้ปัญหาที่หลังด้วย” (P15, ผู้ให้สัมภาษณ์)

4. ประเด็นย่อยที่ 4 (Sub-theme 4): การตอบสนองต่อลูกค้า (Responsiveness)

ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า การตอบสนองต่อลูกค้าอย่างรวดเร็วส่งผลต่อคุณภาพบริการโลจิสติกส์ด้านความสัมพันธ์ที่สูงขึ้น เนื่องจากแสดงถึงความจริงใจและการเอาใจใส่ดูแลต่อลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหรือการแก้ไขข้อขัดแย้งที่อาจเกิดจากการผิดพลาดของข้อมูลและการสื่อสาร ประเด็นย่อยนี้ยังหมายถึง การเปลี่ยนวิธีคิดของบุคลากรจากการให้บริการลูกค้าแบบตั้งรับ (Reactive Service) สู่การให้บริการเชิงรุก (Proactive Service) ผู้ให้ข้อมูลหลักแนะนำวิธีปฏิบัติสู่การตอบสนองต่อลูกค้าอย่างทันท่วงที เช่น การอบรมบุคลากรขององค์กรให้มีมาตรฐานการทำงานเดียวกัน การวางแผนรองรับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต การมีแผนหรือกระบวนการที่ชัดเจนในการแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบ การตอบสนองต่อลูกค้าในฐานะเสมือนเพื่อนสนิทมากกว่าคนรับบริการ เป็นต้น

นอกจากนี้ ผู้วิจัยพบว่า นอกจากมิติของคนแล้ว ยังมีมิติที่ไม่ใช่คนที่ส่งผลต่อการตอบสนองกับลูกค้าด้วยเช่นกัน ยกตัวอย่างเช่น การออกแบบช่องทางออนไลน์บนแพลตฟอร์มที่ลูกค้าใช้งานง่าย สามารถค้นหาข้อมูลหรือสิ่งที่ลูกค้าต้องการได้อย่างรวดเร็ว หรือการติดตามสถานะของสินค้าโดยลูกค้าสามารถติดตามคำสั่งซื้อและทราบสถานะการจัดส่งสินค้าได้แบบเรียลไทม์ (Real-time Tracking) สิ่งเหล่านี้สามารถช่วยสร้างการตอบสนองและทำให้ลูกค้ามั่นใจได้ว่าคำสั่งซื้อของพวกเขาได้รับการจัดการอย่างเอาใจใส่ และจะมาถึงสถานที่ตรงเวลา

“ลูกค้าสมัยนี้เขาอยากได้ของเร็ว สิ่งวันนี้อยากได้พรุ่งนี้ ยิ่งเร็วยิ่งดี หากเราตอบสนองได้เร็ว คุณภาพบริการโลจิสติกส์ที่ลูกค้ารู้สึกจะสูงขึ้น” (P4, ผู้ให้สัมภาษณ์)

“ทางเรามีแอปพลิเคชันให้ลูกค้าได้สั่งซื้อสินค้า ได้ตรวจสอบสถานะการส่งสินค้า อันนี้ดีนะช่วยเราได้มากเรื่องการตอบสนองลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว” (P3, ผู้ให้สัมภาษณ์)

“การตอบสนองอย่างรวดเร็วแก่ลูกค้าส่งผลให้ความสัมพันธ์ของเรากับลูกค้าดีอย่างต่อเนื่อง” (P5, ผู้ให้สัมภาษณ์)

อภิปรายผล

ผู้วิจัยศึกษาความหมายและองค์ประกอบคุณภาพบริการโลจิสติกส์ในมุมมองผู้ประกอบการในธุรกิจค้าปลีกออนไลน์ในประเทศไทย โดยใช้วิธีวิทยาปรากฏการณ์วิทยาและกระบวนการทัศน์เชิงตีความรวมถึงเทคนิคการวิเคราะห์แก่นสาระตามแนวทางของ Braun and Clarke (2006) พบว่า ความหมายของคุณภาพบริการโลจิสติกส์ของบริษัทรถธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยแบ่งได้ 2 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) ความหมายของคุณภาพบริการโลจิสติกส์ด้านการดำเนินการคือ คุณภาพบริการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านกิจกรรมโลจิสติกส์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยคำนึงถึงการไหลของข้อมูล สินค้าและการเงิน และ 2) ความหมายของคุณภาพบริการโลจิสติกส์ด้านความสัมพันธ์คือ คุณภาพบริการที่ผู้ประกอบการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับลูกค้าผ่านรูปแบบความสัมพันธ์ 2 รูปแบบ ได้แก่ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการกับลูกค้า 2) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการกับองค์กรภายนอก เช่น ซัพพลายเออร์ ผู้ให้บริการขนส่ง หรือผู้รับจ้างช่วงต่อ เป็นต้น

สำหรับองค์ประกอบคุณภาพบริการโลจิสติกส์ในธุรกิจค้าปลีกออนไลน์ในประเทศไทยประกอบด้วย 2 ประเด็นหลัก ได้แก่ องค์ประกอบคุณภาพบริการโลจิสติกส์ด้านการดำเนินการประกอบด้วย 1) การบริการลูกค้า 2) การคืนสินค้า 3) การบริหารสินค้าคงคลัง 4) คุณภาพของคำสั่งซื้อ 5) ความพร้อมในการให้บริการ 6) การตรงต่อเวลา 7) บุคลากร และ 8) ข้อมูลและเทคโนโลยี และองค์ประกอบคุณภาพบริการโลจิสติกส์ด้านความสัมพันธ์ ได้แก่ 1) การสื่อสารระหว่างกัน 2) ความไว้วางใจระหว่างกัน 3) การสร้างความมั่นใจแก่ลูกค้า และ 4) การตอบสนองต่อลูกค้า

จากข้อค้นพบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การสร้างคุณภาพบริการโลจิสติกส์ ณ ปัจจุบันในธุรกิจค้าปลีกออนไลน์ในประเทศไทยจำเป็นต้องให้ความสำคัญด้านความสัมพันธ์เพิ่มขึ้นอีก 1 มิติควบคู่กัน นอกเหนือจากด้านการดำเนินการเพียงอย่างเดียว เฉกเช่นในอดีต ซึ่งสอดคล้องกับ Stank, Goldsby, Vickery, and Savitskie (2003) ที่กล่าวว่าการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการกับลูกค้าหรือผู้ประกอบการกับองค์กรภายนอกสามารถเพิ่มความพึงพอใจแก่ลูกค้าและส่วนแบ่งในตลาดได้มากขึ้น และ Huma, Ahmed, Ikram, and Khawaja (2020) ที่ศึกษาคุณภาพบริการโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมบริการโลจิสติกส์ในประเทศปากีสถานพบว่า คุณภาพบริการโลจิสติกส์ด้านความสัมพันธ์ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพบริการโลจิสติกส์ด้านการดำเนินการและมีผลต่อความภักดีของลูกค้าในที่สุด

อย่างไรก็ตาม ในงานวิจัยนี้พบว่าองค์ประกอบของคุณภาพบริการโลจิสติกส์ด้านความสัมพันธ์ในธุรกิจค้าปลีกออนไลน์ที่แตกต่างจากงานวิจัยที่ผ่านมาซึ่งกล่าวถึงเพียงประเด็นความสามารถของพนักงานในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเท่านั้น (Bouzaabia, Bouzaabia, & Capatina, 2013; Yumurtaci Hüseyinoğlu, Sorkun, & Börühan, 2018) ผู้วิจัยเสนอแนะให้ผู้ประกอบการไม่ควรละเลยความสัมพันธ์ในประเด็นด้านการสื่อสาร ความไว้วางใจ การสร้างความมั่นใจและการมุ่งตอบสนองความต้องการอย่างรวดเร็วทั้ง 4 ประเด็นพร้อมกันทั้งในมิติของลูกค้าและมิติของความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก สอดคล้องกับ Buldeo Rai, Verlinde, Macharis, Schoutteet, and Vanhaverbeke (2019) ที่กล่าวว่า บทบาทของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในธุรกิจค้าปลีกออนไลน์มีความสำคัญมากขึ้นกว่าธุรกิจค้าปลีกออฟไลน์แบบในอดีต กล่าวคือ ต้องทำงานประสานกันมากขึ้นเพื่อมุ่งสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้าซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของธุรกิจค้าปลีกออนไลน์

นอกจากนี้ ผู้วิจัยพบว่าประเด็นด้านบุคลากรและประเด็นด้านข้อมูลและเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสนับสนุนสำคัญต่อคุณภาพบริการโลจิสติกส์ที่น่าสนใจ สำหรับประเด็นด้านบุคลากร เนื่องจากวิธีคิดของบุคลากรที่ทำงานในธุรกิจค้าปลีกออนไลน์ไม่เหมือนกับธุรกิจค้าปลีกออฟไลน์แบบเก่า เช่น การเรียนรู้เรื่องเทคโนโลยีและดิจิทัลที่รองรับช่องทางออนไลน์ การเข้าใจลักษณะและพฤติกรรมผู้บริโภคยุคใหม่ที่เปลี่ยนไป การเข้าใจเส้นทางการซื้อของลูกค้าในออนไลน์ทั้งช่องทางออนไลน์ สลับกับออฟไลน์ ทักษะการทำงานเป็นทีมและการประสานงานร่วมกับผู้อื่น ทักษะการสื่อสาร การทำงานที่ยืดหยุ่น ทักษะการเรียนรู้ตลอดเวลา เป็นต้น สอดคล้องกับ H. Chen, Genchev, Willis, and Griffis (2019) และ Salvietti, Ziliani, Teller, Ieva, and Ranfagni (2022) ที่กล่าวถึงประเด็นนี้ว่า ธุรกิจค้าปลีกออนไลน์ต้องการบทบาทการจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะใหม่ๆ ในการมุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้าในมุมมองของคุณภาพบริการ ทั้งการว่าจ้างบุคลากรใหม่เพื่อเตรียมพร้อมในการทำงานและการอบรมพัฒนาบุคลากรเก่าให้รองรับในช่องทางออนไลน์ หรือแม้แต่ธุรกิจขนาดเล็กอย่าง SMEs ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงจากธุรกิจค้าปลีกออฟไลน์แบบเดิมสู่ธุรกิจค้าปลีกออนไลน์ก็ต้องเริ่มจากบุคลากรเป็นพื้นฐานสำคัญเช่นกัน (Mrutzek-Hartmann, Kotzab, Yumurtaci Hüseyinoğlu, & Kühling, 2022) นอกจากนี้ Song, Shi, and Song (2020) ยังกล่าวว่า คุณภาพบริการที่ดีเป็นผลมาจากบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรทั้งในระดับบริหารและระดับการจัดการล้วนมีผลสำคัญโดยตรงต่อผลการดำเนินการในระดับโซ่อุปทานของธุรกิจค้าปลีกออนไลน์

ส่วนประเด็นด้านข้อมูลและเทคโนโลยี ปัจจุบันผู้ประกอบการยุคดิจิทัลจำเป็นต้องให้ความสำคัญและใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่เกิดขึ้นในธุรกิจค้าปลีกออนไลน์ ผู้ประกอบการต้องเก็บข้อมูลของลูกค้าและนำไปวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้าให้มากขึ้น เช่น การสร้างโปรแกรมสมาชิกเพื่อสร้างฐานความภักดีของลูกค้า รวมถึงการวางแผนและการพยากรณ์สินค้า Daugherty, Bolumole, and Grawe (2019) กล่าวว่า เทคโนโลยีในปัจจุบันสามารถช่วยเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าได้ดีกว่าอดีต การนำข้อมูลที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์เชิงลึกเพื่อการตัดสินใจและสื่อสารกับลูกค้าเป็นการทำกลยุทธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจอย่างมากในรูปแบบ Data-driven Customer Segmentation Strategy นอกจากนี้ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องติดตามคุณภาพบริการและนำผลสะท้อนกลับมาปรับปรุงคุณภาพบริการอย่างสม่ำเสมอเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาเดิมที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตและสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้าในเวลาเดียวกัน Daugherty, Bolumole, and Grawe (2019) กล่าวว่า ข้อมูลและเทคโนโลยีไม่ได้คำนึงเฉพาะกับลูกค้า

เพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการกับองค์กรภายนอกในโซ่อุปทานเพื่อการแบ่งปันข้อมูล เช่น การจัดการสินค้าคงคลังร่วมกันกับซัพพลายเออร์ อีกทั้งเทคโนโลยียังช่วยเรื่องความโปร่งใสและการสื่อสารที่ดีระหว่างกัน ส่วน Salvietti, Ziliani, Teller, Ieva, and Ranfagni (2022) เสนอว่า ผู้ประกอบการควรนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาจัดการและสร้างสมดุลการบริหารระหว่างทรัพยากรเชิงกายภาพกับทรัพยากรเชิงดิจิทัลหรือที่เรียกว่า ฟิจีทัล (Phygital) รวมถึงการนำข้อมูลบิ๊กดาต้า (Big Data) ของลูกค้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเสนอแนะให้ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกออนไลน์ในประเทศไทยเตรียมความพร้อมและให้ความสำคัญด้านบุคลากรรวมถึงด้านข้อมูลและเทคโนโลยีในการสร้างคุณภาพบริการโลจิสติกส์แก่ลูกค้า ยกตัวอย่างเช่น ธุรกิจค้าปลีกออนไลน์ในเครือเซ็นทรัล รีเทลที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อ 2 ประเด็นนี้ในการสนับสนุนธุรกิจค้าปลีกออนไลน์ให้เติบโตอย่างยั่งยืน (Lakkhongkha, 2021)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

1. การนำไปใช้ประโยชน์เชิงวิชาการ (Academic Contribution)

งานวิจัยนี้ให้นิยามและองค์ประกอบของคุณภาพบริการโลจิสติกส์ในบริบททางธุรกิจค้าปลีกออนไลน์ของประเทศไทย อีกทั้งสามารถนำไปประยุกต์การใช้ประโยชน์จากผลการศึกษาสำหรับตัวแปรคุณภาพบริการโลจิสติกส์ที่มาจากมุมมองผู้ประกอบการโดยตรงต่องานวิจัยใหม่ๆ ในอนาคต

2. การนำไปใช้ประโยชน์เชิงบริหารจัดการ (Managerial Contribution)

งานวิจัยนี้เป็นประโยชน์อย่างมากต่อผู้ประกอบการที่กำลังพัฒนาธุรกิจเข้าสู่ช่องทางออนไลน์ทั้งในธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมองค์กรให้สามารถบริหารจัดการช่องทางออนไลน์ อีกทั้งเป็นข้อมูลให้ทางผู้บริหารได้ตระหนักถึงความสำคัญขององค์ประกอบในแนวทางการสร้างคุณภาพบริการโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาวิจัยเชิงปริมาณในผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกเพื่อยืนยันผลการวิจัยที่ได้จากงานวิจัยฉบับนี้

2. ผู้วิจัยเสนอแนะให้ทำการศึกษาคุณภาพบริการโลจิสติกส์ฝั่งผู้บริโภคซึ่งเป็นมุมมองของอุปสงค์ เพื่อให้การศึกษาตัวแปรคุณภาพบริการโลจิสติกส์ในธุรกิจค้าปลีกออนไลน์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- Bouzaabia, R., Bouzaabia, O., & Capatina, A. (2013). Retail Logistics Service Quality: a Cross-cultural Survey on Customer Perceptions. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(8), 627-647.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Buldeo Rai, H., Verlinde, S., Macharis, C., Schoutteet, P., & Vanhaverbeke, L. (2019). Logistics Outsourcing in Omnichannel Retail. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 49(3), 267-286.
- Chen, H., Genchev, S. E., Willis, G., & Griffis, B. (2019). Returns Management Employee Development: Antecedents and Outcomes. *The International Journal of Logistics Management*, 30(4), 1016-1038.
- Chopra, S. (2015). How Omni-channel can be the Future of Retailing. *Decision*, 43(2), 135-144.

- Cordon, C. (2020). *Why Omnichannel will Define Retail in 2021: The Surprising Comeback of the Physical Store*. Retrieved from <https://www.imd.org/contentassets/dfa63158fa134ba098946c22b34668c1/tc003-21-why-omnichannel-will-define-retail-in-2021---the-surprising-comeback-of-the-physical-store.pdf>
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*, 58(1), 125-131.
- Dhaigude, S. A., & Mohan, B. C. (2021). Logistics Service Quality in Online Shopping: A Bibliometric Analysis. *Journal of Internet Commerce*, 22(1), 1-32.
- Daugherty, P. J., Bolumole, Y. ., & Grawe, S. J. (2019). The New Age of Customer Impatience. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 49(1), 4-32.
- Davis-Sramek, B., Droge, C., Mentzer, J. T., & Myers, M. B. (2009). Creating Commitment and Loyalty Behavior among Retailers: What are the Roles of Service Quality and Satisfaction?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(4), 440-454.
- Graf, C., Lange, T., Seyfert, A., & Wijden, N. v. d. (2021). *Into the Fast Lane: How to Master the Omnichannel Supply Chain*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/into%20the%20fast%20lane%20how%20to%20master%20the%20omnichannel%20supply%20chain/into-the-fast-lane-how-to-master-the-omnichannel-supply-chain-vf.pdf?shouldIndex=false>
- Grant, D. B., Banomyong, R., & Gibson, B. J. (2021). A Brave New World for Retail Logistics and SCM in the 2020s and Beyond. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 27(1) 1-14.
- Huma, S., Ahmed, W., Ikram, M., & Khawaja, M. I. (2020). The Effect of Logistics Service Quality on Customer Loyalty: Case of Logistics Service Industry. *South Asian Journal of Business Studies*, 9(1), 43-61.
- Hyun Mi, J., Peter, B. M., & Kyriaki, M. (2013). The Effect of Logistics Service Quality on Customer Loyalty through Relationship Quality in the Container Shipping Context. *Transportation Journal*, 52(4), 493-521.
- Javadi, M., & Zarea, K. (2016). Understanding Thematic Analysis and its Pitfall. *Journal of Client Care*, 1(1), 34-40.
- Kenaphoom, S. (2019). *Decoding Research Conceptual Framework and Constructing Research-based Strategies*. Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Lakkhongkha, K. (2021). *Marketing Channels for Modern Retail Business in COVID-19 Era*. *Journal of MCU Nakhondhat*, 8(3), 318-336.
- Mentzer, J. T., Flint, D. J., & Hult, G. T. M. (2001). Logistics Service Quality as a Segment-customized Process. *Journal of Marketing*, 65(4), 82-104.
- Mentzer, J. T., Gomes, R., & Krapfel, R. E. (1989). Physical Distribution Service: a Fundamental Marketing Concept? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17(1), 53-62.
- Micu, A., Kamer-Ainur, A., & Capatina, A. (2013). Implications of Logistic Service Quality on the Satisfaction Level and Retention Rate of an E-commerce Retailer's Customers. *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research*, 47(2).

- Mrutzek-Hartmann, B., Kotzab, H., Yumurtacı Hüseyinoğlu, I. Ö., & Kühling, S. (2022). Omni-channel Retailing Resources and Capabilities of SME Specialty Retailers – Insights From Germany and Turkey. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 50(8/9), 1129-1155.
- Ortis, I., & Casoli, A. (2009). Technology Selection: IDC Retail Insights Guide to Enabling Immersive Shopping Experiences. *IDC Retail Insights report*.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Patten, E., Ozuem, W., & Howell, K. (2020). Service Quality in Multichannel Fashion Retailing: an Exploratory Study. *Information Technology & People*, 33(4), 1327-1356.
- Philipp, B., & Grant, D. B. (2016). Does B2C Online Logistics Service Quality Impact Urban Logistics? *Logistique & Management*, 23(2), 45-54.
- Podhisita, C. (2011). *The Science and Art of Qualitative Research* (5th ed.). Bangkok: Amarin Printing and Publishing.
- Rigby, D. (2011). The Future of Shopping. *Harvard Business Review*, 89(12), 64-75.
- RYU, J. S. (2019). Consumer Characteristics and Shopping for Fashion in the Omni-channel Retail Environment. *The Journal of Business Economics and Environmental Studies*, 9(4), 15-22.
- Salvietti, G., Ziliani, C., Teller, C., Ieva, M., & Ranfagni, S. (2022). Omnichannel Retailing and Post-pandemic Recovery: Building a Research Agenda. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 50(8/9), 1156-1181.
- SCB Economic Intelligence Center. (2022). *Retail Trade: Sticking to the Retail Market and Assessing Market Trends in 2022*. Retrieved from <https://www.scbeic.com/th/detail/product/8348>
- Song, S., Shi, X., & Song, G. (2020). Supply Chain Integration in Omni-channel Retailing: a Human Resource Management Perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 50(1), 101-121.
- Stank, T. P., Goldsby, T. J., Vickery, S. K., & Savitskie, K. (2003). Logistics Service Performance: Estimating its Influence on Market Share. *Journal of Business Logistics*, 24(1), 27-55.
- Tunpaiboon, N. (2021). *Modern Store Business*. Retrieved from https://www.krungsri.com/getmedia/3e2799cd-a1ce-4151-93f8-bfe630ac31f0/IO_Modern_Trade_210128_TH_EX.pdf.aspx
- Vermut, M. (2018). *Why Omnichannel is the Future of Retail for Millennials (and Everyone Else, too)*. Retrieved from <https://adage.com/article/neustar/omnichannel-future-retail-millennials/315054>
- Yumurtacı Hüseyinoğlu, I. Ö., Sorkun, M. F., & Börühan, G. (2018). Revealing the Impact of Operational Logistics Service Quality on Omni-channel Capability. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 30(5), 1200-1221.