



การจัดการโลจิสติกส์ ในช่วงวิกฤตโรคระบาด

Logistics management in pandemic crisis

รองศาสตราจารย์ ดร. สภาพร โอภาสานนท์
สาขาวิชาบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ โลจิสติกส์ และการขนส่ง

**“ เมื่อไหร่ก็ตามที่คนลดปริมาณการเดินทางไปหาสินค้า
สินค้านี้จะต้องเป็นฝ่ายเคลื่อนที่เข้าหาลูกค้าแทน ”**

โลจิสติกส์ ได้ทวีบทบาทความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการดำเนินธุรกิจ และการดำรงชีวิตของผู้คนในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ทุกคนต้องใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่ที่บ้านอันเป็นผลมาจากมาตรการจำกัดช่วงเวลาการออกนอกบ้านของภาครัฐ ไปจนถึงการ Work from Home ที่ให้พนักงานส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่จากที่พักอาศัย ตามแนวปฏิบัติที่หลายประเทศทั่วโลก กำลังดำเนินการเพื่อป้องกันการติดและการแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19 จนเกิดเป็นคำขวัญที่ใช้รณรงค์กันอย่างแพร่หลายในประเทศไทยว่า “โรคติดต่อจะไม่ติดต่อกันถ้าเราไม่ติดต่อกัน”

ผลกระทบต่อโซ่อุปทานสินค้า

ปฏิเสธไม่ได้ว่าการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ COVID-19 ได้สร้างความเสียหายไปยังหลายภาคส่วนในวงกว้าง ทั้งด้านสาธารณสุข สังคม และเศรษฐกิจในด้านธุรกิจ โรคติดเชื้อ COVID-19 ได้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อโซ่อุปทาน (Supply Chain) ของสินค้า โดยเฉพาะในส่วนต้นน้ำและปลายน้ำของโซ่อุปทาน ที่ได้รับผลกระทบมากกว่าส่วนอื่น ๆ

ปัญหาที่เกิดกับต้นน้ำ (Upstream) ของโซ่อุปทานคือ การขาดแคลนวัตถุดิบในภาคการผลิต โดยเฉพาะวัตถุดิบที่ต้องนำเข้ามาจากประเทศที่ได้รับผลกระทบจากโรคติดเชื้อ COVID-19 ในระดับรุนแรงจนทำให้ต้องมีการสั่งปิดโรงงาน โดยประเทศไทยจะได้รับผลกระทบกับสินค้าที่ต้องใช้วัตถุดิบที่นำเข้ามาจากประเทศจีนเป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะในอู่ฮั่น ซึ่งเป็นหนึ่งในฐานการผลิตสินค้าของจีน แต่ยงตี้ที่ประเทศจีนสามารถควบคุมสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคได้เป็นอย่างดี ทำให้ไม่ส่งผลให้เกิดการสะดุดของกระบวนการผลิตสินค้าในประเทศไทยมากนัก อย่างไรก็ตาม การขยายตัวอย่างมากของอุปสงค์สำหรับวัตถุดิบที่เกี่ยวข้องกับเวชภัณฑ์และสินค้าสำหรับใช้ในระบบสาธารณสุข ซึ่งกำลังเป็นที่ต้องการอย่างมากในหลายประเทศทั่วโลก ยังก่อเป็นความท้าทายอย่างยิ่งต่อการจัดการโซ่อุปทาน หากสถานการณ์การแพร่ระบาดในประเทศต่าง ๆ ยังไม่ทุเลาลง

สำหรับในส่วนของปลายน้ำ (Downstream) ปัญหาส่วนใหญ่จะเกิดจากปริมาณความต้องการสินค้าอุปโภคบริโภคที่สูงขึ้นมากกว่าปกติเป็นช่วง ๆ อันเป็นผลพวงมาจากความอ่อนไหวต่อข้อมูลข่าวสารของผู้บริโภค และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการใช้สอยที่ลดความถี่ของการช้อปปิ้งในแต่ละสัปดาห์ลง โดยซื้อสินค้าครั้งละมาก ๆ แทน เพื่อให้เพียงพอกับการใช้งานก่อนที่จะออกไปช้อปปิ้งครั้งต่อไป รวมถึงการหันไปพึ่งพาการซื้อสินค้าออนไลน์มากขึ้น ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดปัญหา Bullwhip Effect อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมดังกล่าวจะไม่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิตในต้นน้ำมากนัก หากผู้ผลิตตระหนักและเข้าใจถึงสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง และไม่หวั่นไหวไปกับการขยายตัวของอุปสงค์ (Demand Amplification) ที่ไม่ได้เกิดจากความต้องการที่เพิ่มขึ้นอย่างแท้จริง เพราะในความเป็นจริงแล้วสินค้าอุปโภคบริโภคเหล่านี้มีอุปสงค์ที่ค่อนข้างคงที่เนื่องจากเป็นสินค้าที่ต้องใช้เป็นประจำ ยกเว้นสินค้าทางด้านเวชภัณฑ์ที่มีการขยายตัวของอุปสงค์อย่างแท้จริง อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมที่เปลี่ยนไปกลับสร้างความท้าทายอย่างมากให้กับกิจกรรมการบริหารสินค้าคงคลัง ซึ่งร้านค้าต้องปรับเปลี่ยนช่วงเวลาและปริมาณการเติมเต็มสินค้าในแต่ละรอบให้มีความสอดคล้องกับพฤติกรรมใหม่ของผู้บริโภคไปด้วย เพื่อให้มีปริมาณสินค้าบนชั้นวางเพียงพอต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลา

นอกจากนี้ มาตรการ “อยู่บ้าน หยุดเชื้อ เพื่อชาติ” ยังทำให้ปริมาณการค้าออนไลน์ขยายตัวมากขึ้น ทั้งในส่วนของสินค้าอุปโภคบริโภคทั่วไป ไปจนถึงอาหารปรุงสุก ซึ่งส่งผลให้กิจกรรมการกระจายสินค้า (Physical Distribution) มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากเมื่อไหร่ก็ตามที่คนลดปริมาณการเดินทางไปหาสินค้า สินค้าจะต้องเป็นฝ่ายเคลื่อนที่เข้าหาลูกค้าแทน จากเดิมที่ลูกค้าไปเลือกซื้อสินค้าหรือรับประทานอาหารที่ร้าน กลายเป็นการสั่งซื้อออนไลน์เพื่อนำส่งสินค้ามาที่บ้าน ทำให้ประสิทธิภาพของการขนส่งสินค้าในช่วง Last Mile ซึ่งเป็นการขนส่งในช่วงสุดท้ายถึงมือผู้บริโภคกลายเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในช่วงวิกฤตเช่นนี้

มุมมองด้านกลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์

การเลือกกลยุทธ์สำหรับการจัดการโลจิสติกส์เปรียบเสมือนการลดกระดุมเม็ดแรกเวลาใส่เสื้อ ที่หากกลัดผิดเม็ดจะทำให้การกลัดกระดุมเม็ดที่เหลือผิดไปทั้งหมด ระบบโลจิสติกส์ที่ดีจึงอยู่บนพื้นฐานของการเลือกกลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์ที่เหมาะสม โดยสามารถแบ่งกลยุทธ์โลจิสติกส์ออกเป็น 2 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ (1) กลยุทธ์ด้านประสิทธิภาพของต้นทุน (Cost Efficient) และ (2) กลยุทธ์ด้านการตอบสนองลูกค้า (Responsiveness)

กลยุทธ์ด้านประสิทธิภาพของต้นทุน (Cost Efficiency)

กลยุทธ์ด้านประสิทธิภาพของต้นทุน เป็นกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับแนวคิด Lean ซึ่งมุ่งเน้นการกำจัดความสูญเสียดังกล่าว (Waste) หรือ กิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่า (Non-value added activity: NVA) เช่น ระยะเวลารอคอย ปริมาณสินค้าคงคลัง เป็นต้น โดยข้อจำกัดของกลยุทธ์นี้ คือการที่ไม่สามารถจัดการกับสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ดัดนัก จึงเหมาะกับสินค้าที่มีอุปสงค์ของลูกค้าที่ค่อนข้างคงที่ คาดการณ์ง่ายและต่อเนื่อง และเป็นตลาดที่มีการแข่งขันกันด้านราคาเป็นสำคัญ

กลยุทธ์ด้านการตอบสนองลูกค้า (Responsiveness)

กลยุทธ์ด้านการตอบสนองลูกค้า เป็นกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับแนวคิด Agile ซึ่งอาศัยความเข้าใจในความต้องการของลูกค้าเพื่อสร้างโอกาสในการทำกำไร โดยมุ่งเน้นการสร้างความเร็วในการตอบสนอง (Quick Response) และความยืดหยุ่น (Flexibility) ในกระบวนการด้านโลจิสติกส์ เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและคาดการณ์ยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่ออุปสงค์ของลูกค้ามีความไม่แน่นอนสูง ทั้งนี้ กลยุทธ์ด้านการตอบสนองลูกค้า หรือ Agile จะไม่ให้ความสำคัญแก่การลดต้นทุนมากนัก หากต้องแลกมาด้วยการสูญเสียความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

“ การจัดการโลจิสติกส์ที่เน้นความเร็วอย่างเดียว แต่ไม่สามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้บริโภคด้านความปลอดภัยจากเชื้อโรค จะไม่สามารถแข่งขันทางธุรกิจในช่วงภาวะวิกฤตเช่นนี้ได้ ”

ความท้าทายของการจัดการโลจิสติกส์ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ COVID-19 คือ การที่ไม่สามารถคาดการณ์ทิศทางของสถานการณ์ได้อย่างแม่นยำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความไม่แน่นอนของอุปสงค์ที่มีความอ่อนไหวสูงต่อกระแสข่าวและความรู้สึกของผู้คนที่มีต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปค่อนข้างรวดเร็ว

ดังนั้นกลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์ในช่วงที่ต้องรับมือกับภาวะวิกฤตในลักษณะนี้จึงต้องเป็นแบบ Agile โดยมีจุดที่ต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษเพิ่มเติม คือ การเป็น Agile ที่เน้นความเร็วในการตอบสนองควบคู่ไปกับการสร้างความปลอดภัยด้านสาธารณสุข มากกว่าการเพิ่มความหลากหลายของสินค้า (Product Variety) เนื่องจากการจัดการโลจิสติกส์ที่เน้นความเร็วอย่างเดียว แต่ไม่สามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้บริโภคด้านความปลอดภัยจากเชื้อโรค จะไม่สามารถแข่งขันทางธุรกิจในช่วงภาวะวิกฤตเช่นนี้ได้

แนวทางการจัดการโลจิสติกส์ในช่วงเกิดภัยพิบัติ

ที่จริงแล้วการจัดการโลจิสติกส์ในช่วงภาวะวิกฤตจะมีความแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับประเภทและลักษณะของภัยพิบัติที่ต้องเผชิญ อาทิ วิกฤตที่เกิดจากภัยธรรมชาติอย่าง พายุ แผ่นดินไหว หรือภัยที่เกิดจากน้ำมือมนุษย์อย่าง การก่อการร้าย เป็นต้น การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ COVID-19 เป็นตัวอย่างหนึ่งของภัยพิบัติที่ส่งผลกระทบต่อระบบโลจิสติกส์ โดยก่อนหน้านี้ประเทศไทยเคยประสบปัญหาวิกฤตน้ำท่วม ในปี 2554 ที่สร้างความเสียหายต่อโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมยานยนต์จากการที่ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ที่สำคัญแห่งหนึ่งของโลก

วิกฤตการณ์จากภัยพิบัติทั้งสองที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาเกือบทศวรรษของประเทศไทยนี้มีความแตกต่างกันในเชิงของการจัดการโลจิสติกส์ โดยวิกฤตน้ำท่วมส่งผลให้เส้นทางสำหรับการกระจายสินค้าทางภาคพื้นดินโดนตัดขาด ทำให้ทั้งคนและสินค้าไม่สามารถเคลื่อนที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำต้องไปพึ่งพาการขนส่งสินค้าและการกระจายของยังชีพโดยรูปแบบการขนส่งอื่น ๆ เช่น ทางเรือและทางอากาศ ทดแทนโดยที่จัดเก็บสินค้า (Storage) กลับมีบทบาทสำคัญและเป็นที่ต้องการอย่างมากในช่วงเวลาดังกล่าว ในขณะที่วิกฤตของโรคติดเชื้อ COVID-19 ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อระบบการจัดเก็บและการกระจายสินค้าแต่อย่างใด ในทางตรงกันข้าม การขนส่งกลับกลายเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการโลจิสติกส์ในช่วงโรคระบาด COVID-19 นอกจากนี้ ปัญหาการบริหารสินค้าคงคลังที่เกิดกับวิกฤตทั้งสองก็มีสาเหตุที่แตกต่างกัน โดยอุปสรรคของการบริหารสินค้าคงคลังในวิกฤตน้ำท่วมที่ทำให้เกิดปัญหาสินค้าขาดตลาดในหลายพื้นที่ เป็นผลพวงมาจากความล้มเหลวในการกระจายสินค้าให้ทั่วถึงจากสาเหตุที่เส้นทางคมนาคมทางบกถูกน้ำท่วม ในขณะที่ปัญหาการบริหารสินค้าคงคลังในวิกฤต COVID-19 เกิดจากความยากในการพยากรณ์อุปสงค์ที่แท้จริง อันเป็นผลมาจากการที่ผู้บริโภคซื้อสินค้าในปริมาณมาก ๆ เพื่อลดความถี่ในการช้อปปิ้งลง ดังนั้นการจัดการโลจิสติกส์ในช่วงโรคระบาด จึงไม่สามารถนำแนวทางการจัดการโลจิสติกส์ในช่วงเกิดภัยพิบัติในลักษณะอื่นมาประยุกต์ใช้ได้ โดยมีประเด็นที่ต้องเน้นย้ำความสำคัญแยกตามกิจกรรมโลจิสติกส์ที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส ดังนี้

1) การบริการลูกค้า (Customer service and support)

- มุ่งเน้นการจัดหาสินค้าที่มีความจำเป็นและมีอุปสงค์สูงในช่วงที่เกิดวิกฤตเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยใช้การวิเคราะห์ ABC กับข้อมูลยอดขาย เพื่อจัดลำดับความสำคัญของสินค้า
- เตรียมแผนการจัดหาสินค้าทดแทน (Substitute Products) ที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับสินค้าที่มีอุปสงค์สูง เพื่อบรรเทาความต้องการของลูกค้าเวลาที่สินค้าหลักขาดแคลน
- ใช้ช่องทางออนไลน์ในการสื่อสาร รับข้อร้องเรียน รวมถึงติดตามกระแสความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในแต่ละช่วงเวลา

2) การสื่อสารด้านโลจิสติกส์ และการดำเนินการด้านคำสั่งซื้อ

(Logistics communications and order processing)

- ปรับไปใช้ช่องทางออนไลน์ในการรับคำสั่งซื้อเพื่อเพิ่มความเร็วและความคล่องตัวในการตอบสนอง
- สื่อสารข้อมูลกับลูกค้าด้วยข้อมูลที่ถูกต้อง กระชับ เข้าใจง่าย และตรงประเด็น
- ให้ข้อมูลการติดตามสถานะการจัดส่ง (Tracking) และการติดตามสถานะย้อนหลัง (Tracing) เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้า

3) การจัดซื้อและการจัดหา (Purchasing and procurement)

- เลือกจัดหาวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูปจากซัพพลายเออร์ที่ใส่ใจและมีการจัดทำมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสตลอดกระบวนการปฏิบัติงาน
- กระจายความเสี่ยงโดยใช้ซัพพลายเออร์หลายราย และมาจากหลากหลายแหล่ง เพื่อป้องกันการเกิด Supply Shock
- เน้นการสร้างความร่วมมือ (Collaboration) อย่างใกล้ชิดกับซัพพลายเออร์หลักโดยการแชร์ข้อมูลยอดขายในแต่ละวัน และคำสั่งซื้อล่วงหน้าของลูกค้า เพื่อให้ซัพพลายเออร์สามารถใช่วางแผนการผลิตและเตรียมการเติมเต็มสินค้าในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูงได้อย่างแม่นยำมากที่สุด

4) การขนถ่ายสินค้าและการบรรจุภัณฑ์

(Material handling and packaging)

- จัดพื้นที่จุดขนถ่ายสินค้าให้มีอากาศถ่ายเท โดยเป็นพื้นที่ขนาดใหญ่เพียงพอ เพื่อไม่ให้เกิดความแออัด และแยกออกมาจากพื้นที่ปฏิบัติการส่วนอื่น ๆ

- ลดขั้นตอนการขนถ่ายสินค้าและการสัมผัสตัวสินค้าในขั้นตอนการขนถ่ายให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อป้องกันสินค้าปนเปื้อนเชื้อโรค โดยหากมีความจำเป็นให้สวมใส่ถุงมือยางและหน้ากากอนามัยตลอดเวลาการปฏิบัติงาน

- สร้างหลักประกันด้านความปลอดภัยแก่ผู้บริโภคโดยการบรรจุหีบห่อที่สามารถแกะออกง่ายเพิ่มอีกชั้นด้วยวัสดุที่เชื้อไวรัส COVID-19 อยู่ได้ไม่นาน และเป็นวัสดุที่ย่อยสลายได้

5) การขนส่ง (Transportation)

- เน้นการกระจายสินค้าแบบ Direct Shipment เพื่อเพิ่มความเร็วในการขนส่งและลดขั้นตอนในการขนถ่ายลำเลียงสินค้าจากการขนส่งแบบ Milk Run หรือการขนส่งผ่านศูนย์กระจายสินค้า

- เพิ่มรอบการขนส่งต่อวัน เพื่อให้สามารถเติมเต็มสินค้าได้ทัน

- ใช้ยานพาหนะขนาดเล็ก สำหรับการขนส่งช่วง Last Mile เพื่อเพิ่มความคล่องตัวและความรวดเร็วในช่วงของการจัดส่งสินค้าถึงมือลูกค้า

- รักษาความสะอาดยานพาหนะที่ใช้ขนส่ง โดยทำการฆ่าเชื้อเป็นประจำ

6) การจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory management)

- รักษาระดับปริมาณสินค้าคงคลัง (Cycle Stock) สำหรับสินค้าประเภท Fast-moving ให้มีเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าเสมอ โดยการเพิ่มจำนวนรอบการเติมเต็มสินค้าและปริมาณสินค้าที่เติมเต็มต่อครั้ง

- เพิ่มปริมาณ Safety Stock สำหรับรองรับความไม่แน่นอนของอุปสงค์และระยะเวลาการนำส่ง (Lead Time)

- ยกระดับจุดสั่งซื้อซ้ำ (Reorder Point) ให้มีความสอดคล้องกับอุปสงค์ที่เพิ่มขึ้นและระยะเวลาการนำส่งที่อาจจะยาวนานมากขึ้นไปด้วย

- กำหนดมาตรการเพื่อควบคุมระยะเวลาการนำส่งให้มีความคงที่และสั้นมากที่สุด

- จำกัดปริมาณการซื้อสินค้าของลูกค้าต่อคนต่อครั้ง สำหรับสินค้าที่มีความต้องการสูงแต่มีปริมาณจำกัด เพื่อปรับปริมาณการซื้อให้เรียบขึ้น ลดปัญหาการเกิด Bullwhip Effect

7) การบริหารคลังสินค้าและการจัดเก็บ (Warehousing and storage)

- เน้นการจัดเก็บสินค้าแบบกระจาย (Decentralized) เพื่อให้มีสินค้ารองรับความต้องการของลูกค้าได้อย่างทั่วถึง เพิ่มความเร็วในการตอบสนอง และยังเป็น การกระจายความเสี่ยง

- เพิ่มพื้นที่สำหรับรองรับการจัดเก็บสินค้าที่มีอุปสงค์สูงมากเป็นพิเศษในช่วงที่เกิดวิกฤต
- จัดวางสินค้าที่เป็น Fast-moving ให้ใกล้กับช่องทางออก เพื่อความสะดวกในการเคลื่อนย้ายและการเตรียมจำหน่าย
- แยกจัดเก็บสินค้าที่มีโอกาสปนเปื้อนเชื้อโรคได้ง่ายออกมาเฉพาะ เพื่อให้สามารถใช้มาตรการป้องกันการแพร่เชื้อในระหว่างการปฏิบัติงานได้อย่างเข้มงวด
- ทำความสะอาดและฆ่าเชื้อบริเวณภายในคลังสินค้าเป็นประจำ
- จัดทำแผนฉุกเฉินด้านแรงงานในกรณีที่บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในคลังสินค้าติดเชื้อหรือต้องทำการกักตนเอง
- พิจารณานำระบบเทคโนโลยีและเครื่องทุ่นแรงที่สามารถทำงานแบบอัตโนมัติมาใช้ทดแทนแรงงานภายในคลังสินค้า เพื่อลดความแออัดและโอกาสในการแพร่เชื้อ

8) กิจกรรมโลจิสติกส์ย้อนกลับ (Reverse logistics)

- หลีกเลี่ยงการทำโลจิสติกส์ย้อนกลับในช่วงเวลาของการแพร่ระบาด เนื่องจากเป็นการเพิ่มความเสี่ยงจากการเคลื่อนย้ายสินค้าหลายครั้ง
- หากมีความจำเป็น ให้แยกระบบโลจิสติกส์ย้อนกลับออกมาจากระบบโลจิสติกส์ปกติ
- ทบทวนแนวทางการจัดการสินค้าที่ถูกนำกลับ โดยหากจะนำกลับมาขายใหม่ (Resell) ต้องนำสินค้ามาทำความสะอาดเพื่อเป็นการฆ่าเชื้อ และทำการบรรจุหีบห่อใหม่

“ เน้นการสร้างร่วมมือ (Collaboration)

อย่างใกล้ชิดกับซัพพลายเออร์หลัก

โดยการแชร์ข้อมูลยอดขายในแต่ละวัน

และคำสั่งซื้อล่วงหน้าของลูกค้า ”

จะเห็นได้ว่าแนวทางการจัดการโลจิสติกส์ดังกล่าวข้างต้นเป็นข้อเสนอแนะเบื้องต้นสำหรับการนำมาปรับใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตอบสนองลูกค้าทั้งทางด้านความเร็วและความปลอดภัยด้านสาธารณสุข ตลอดจนช่วยบรรเทาการเกิด Supply Shock ในช่วงระยะสั้น (Short-term) ของการแพร่ระบาด อย่างไรก็ตาม แนวปฏิบัติบางอย่างที่กล่าวถึงนี้อาจจะไม่ได้นำไปสู่การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าโดยตรง หากแต่เป็นมาตรการด้านโลจิสติกส์ที่มุ่งเน้นการรับมือข้อต่อสังคมโดยรวม ซึ่งเป็นหนึ่งในหลักการสำคัญของโลจิสติกส์ที่ยั่งยืน (Sustainable Logistics) นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ของบทวิเคราะห์นี้ไม่ได้ต้องการชี้นำไปสู่ประเด็น New Normal หรือความปกติใหม่ด้านการจัดการโลจิสติกส์ ที่จะขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ เช่น ระยะเวลาของการเกิดวิกฤต และระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น ซึ่งสมควรได้รับการวิเคราะห์และทำการศึกษาในรายละเอียดต่อไปในอนาคต