

วิธีอ้างอิงบทความนี้: อมรเทพ กิจเดช และ จุฑาทิพย์ สุรารักษ์. (2569). กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในธุรกิจการขนส่งสินค้าแบบถ่ายลำ: กรณีศึกษาผู้ให้บริการโลจิสติกส์แห่งหนึ่ง. วารสารปฏิบัติการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, 12(1), 105-128. <https://doi.org/10.53848/jlsc.v12i1.286047>

Received: February 15, 2025  
Revised: April 26, 2025  
Accepted: December 30, 2025

## กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในธุรกิจการขนส่งสินค้าแบบถ่ายลำ: กรณีศึกษาผู้ให้บริการโลจิสติกส์แห่งหนึ่ง

อมรเทพ กิจเดช<sup>1</sup> และ จุฑาทิพย์ สุรารักษ์<sup>2\*</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการทางธุรกิจ ระบุและประเมินระดับความเสี่ยง พร้อมทั้งพัฒนาแผนกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง โดยใช้กรณีศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับผู้จัดการขึ้นไป สังกัดฝ่ายขาย ฝ่ายบริการลูกค้า ฝ่ายบัญชีและการเงิน และฝ่ายพัฒนาธุรกิจ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบประเมินความเสี่ยงที่พัฒนาขึ้นจากการสนทนากลุ่ม รวมถึงข้อคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ดัชนีความเสี่ยงสอดคล้องเพื่อให้มั่นใจในความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือของข้อมูล การเก็บข้อมูลดำเนินการผ่านการสนทนากลุ่ม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตารางประเมินความเสี่ยง ซึ่งมีค่าระดับความเสี่ยงโดยรวม 4 ระดับ คือ สูงมาก (16 คะแนน) สูง (9-12 คะแนน) ปานกลาง (6-8 คะแนน) และต่ำ (1-4 คะแนน) จากนั้นทางผู้วิจัยจะพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงสำหรับประเด็นความเสี่ยงที่อยู่ในเกณฑ์ความเสี่ยงโดยรวมระดับสูงขึ้นไป เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการทางธุรกิจการขนส่งสินค้าแบบถ่ายลำ (Trans-shipment) มีความสัมพันธ์และความต่อเนื่องของขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับหลายแผนก เริ่มต้นตั้งแต่ลูกค้า ฝ่ายขาย ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายบริการลูกค้า ฝ่ายเอกสาร ฝ่ายตัวแทนออกของ และฝ่ายบัญชีและการเงิน โดยต้องอาศัยความร่วมมือของแต่ละแผนก เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ความเสี่ยงส่วนใหญ่ที่พบอยู่ในระดับปานกลาง แต่พบความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง มีค่าระดับความเสี่ยง 12 คะแนน ได้แก่ การขาดการประสานงานระหว่างฝ่ายงาน สามารถจัดการความเสี่ยงนี้ด้วยการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลและระบบติดตามงานออนไลน์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการประสานงาน อีกทั้งการขาดความรู้ในกระบวนการถ่ายลำ สามารถจัดการความเสี่ยงโดยการจัดทำโปรแกรมพี่เลี้ยงสำหรับพนักงานใหม่เพื่อให้คำแนะนำ นอกจากนี้ ค่าระดับความเสี่ยง 9 คะแนน ได้แก่ ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน จัดการความเสี่ยงนี้โดยการทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้าเพื่อป้องกันความเสี่ยงจากความผันผวนของตลาด และยังมีความไม่ชัดเจนและไม่ครอบคลุมของกฎระเบียบในการนำเข้า ส่งออก และถ่ายลำ ซึ่งสามารถลดความเสี่ยงได้โดยการว่าจ้างที่ปรึกษาด้านกฎหมายเพื่อให้คำแนะนำในการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มาตรการจัดการความเสี่ยงนี้ถือเป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ และช่วยลดโอกาสการเกิดปัญหาที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาว

**คำสำคัญ:** การขนส่งสินค้าแบบถ่ายลำ, ผู้ให้บริการโลจิสติกส์, การบริหารความเสี่ยง, มาตรการจัดการความเสี่ยง  
**ประเภทบทความ:** บทความวิจัย

\* ผู้รับผิดชอบงานหลัก

<sup>1</sup> นิสิตหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน คณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา, อีเมล: 65920406@go.buu.ac.th

<sup>2</sup> อาจารย์หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน คณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา, อีเมล: juthathip@go.buu.ac.th

## Strategic Risk Management in Transshipment Operations: A Case Study of a Logistics Service Provider

A-mornthep Kitdet<sup>1</sup> and Juthathip Suraraksa<sup>2\*</sup>

### Abstract

This research aims to examine business processes, identifies and assesses potential risks, and develop appropriate risk management strategies. The research employs a case study approach, focusing on managerial-level employees from Sales, Customer Service, Accounting and Finance, and Business Development. The primary research tool is a risk assessment framework developed based on group discussions and expert opinions involved in analyzing the index of item objective congruence to ensure data accuracy and reliability. Data collection was conducted via online discussions, and risk levels were categorized into four tiers: Very High (16 points), High (9-12 points), Moderate (6-8 points), and Low (1-4 points). Subsequently, the researcher will develop a risk management plan for risk factors classified as high or above to mitigate potential damage that may arise in the future. The research findings indicate that the transshipment business process involves the relationship and continuity of work procedures, starting from customers, sales department, business development department, customer service department, documentation department, customs brokers department, and accounting and finance department. Cooperation from each department is required for the operation to be successfully completed. Moreover, most of the risks were found at a medium level, but there were some high-risk risks with a risk level of 12 points, including: Lack of coordination between departments. This risk can be managed by using a digital platform and online work tracking system to increase coordination efficiency. Lack of knowledge in the handover process can be managed by creating a mentoring program for new employees to provide guidance. In addition, the risk level of 9 points includes exchange rate volatility. This risk is managed by entering into forward contracts to hedge against market volatility. There is also the unclear and incomplete coverage of import, export and transshipment regulations, which can be reduced by hiring legal counsel to provide advice on compliance. Implementing these risk management measures is essential for enhancing operational efficiency, ensuring regulatory compliance, and minimizing long-term business disruptions.

**Keywords:** Transshipment, Logistics service provider, Risk management, Risk mitigation

**Type of Article:** Research Article

\* Corresponding author

<sup>1</sup> Student of Master of Science (Logistics and Supply Chain Management), Faculty of Logistics, Burapha University, E-mail: 65920406@go.buu.ac.th

<sup>2</sup> Lecturer of Master of Science (Logistics and Supply Chain Management), Faculty of Logistics, Burapha University, E-mail: juthathip@go.buu.ac.th

ผ่านการรับรองคุณภาพจากศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI) อยู่ในกลุ่ม 2 สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

## 1. บทนำ

อุตสาหกรรมกรรมการขนส่งสินค้าทางทะเลทั่วโลกเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทั้งก่อนและหลังโควิด-19 โดยก่อนการระบาด การค้าทางทะเลเติบโตจากเทคโนโลยีและข้อตกลงการค้าระหว่างประเทศ โดยในปี 2565 ปริมาณการค้าทางทะเลทั่วโลกอยู่ที่ประมาณ 12,027 ล้านตัน (United Nations Conference on Trade and Development, 2023) การระบาดของ โควิด 19 ในช่วงต้นปี 2563 นำไปสู่การหยุดชะงักของกิจกรรมต่าง ๆ ในห่วงโซ่อุปทาน การล็อกดาวน์ การปิดท่าเรือ และการขาดแคลนแรงงาน กระทบต่อปริมาณการค้าทั่วโลก แม้ภายหลังอุตสาหกรรมเริ่มฟื้นตัว แต่ยังคงเผชิญความท้าทาย เช่น ความแออัดของท่าเรือและ

ค่าระวางที่ผันผวน ทั้งนี้ ประเทศที่มีโครงสร้างพื้นฐานทางทะเลแข็งแกร่งและท่าเรือเชิงยุทธศาสตร์ได้กลายเป็นศูนย์กลางสำคัญของธุรกิจถ่ายลำ (Transshipment) ซึ่งธุรกิจการขนส่งสินค้าแบบถ่ายลำเป็นการถ่ายสินค้าจากยานพาหนะหนึ่งเข้ามาในประเทศไทยไปยังอีกยานพาหนะหนึ่งที่ขนส่งออกไปนอกราชอาณาจักร ซึ่งเป็นกิจกรรมใหม่ที่บริษัทกรณีศึกษาไม่เคยดำเนินธุรกิจมาก่อนหน้า และถือเป็นกิจกรรมที่มีผู้ให้บริการน้อยรายในประเทศไทย (อรรถสิทธิ์ เหมือนมาตย์, 2564) ทางผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาและวิเคราะห์ความเสี่ยงในธุรกิจการขนส่งสินค้าแบบถ่ายลำ (Transshipment) ซึ่งเป็นบริการรูปแบบใหม่ของบริษัทกรณีศึกษา เพื่อนำไปใช้ในการสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญ

การเข้าร่วมความตกลงหุ้นส่วนทางเศรษฐกิจระดับภูมิภาค (Regional comprehensive economic partnership: RCEP) โดยมีจุดมุ่งหมายในการจัดอุปสรรคทางการค้าและส่งเสริมการลงทุนเพื่อช่วยให้ประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ก้าวทันประเทศอื่นในโลกได้ (กรมการค้าต่างประเทศ, 2566) จะยิ่งช่วยเสริมความแข็งแกร่งของประเทศไทยในฐานะ

ศูนย์กลางการถ่ายลำ แม้ว่าจะมีจุดแข็งเหล่านี้ประเทศไทยยังคงเผชิญกับความท้าทายหลายประการในด้านการค้าระหว่างประเทศทางทะเล เช่น ความแออัดของท่าเรือ ความไม่มีประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ และรวมถึงความซับซ้อนด้านกฎหมายพิธีการนำเข้า ส่งออก และถ่ายลำ นอกจากนี้ การแข่งขันจากประเทศเพื่อนบ้านที่มีท่าเรือที่ตั้งเชิงกลยุทธ์และท่าเรือที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัยเช่นเดียวกันก็เป็นความท้าทายต่อส่วนแบ่งการตลาดของประเทศไทย การลงทุนอย่างต่อเนื่องในโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีเป็นสิ่งจำเป็นในการรักษาความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยในภาคของการค้าระหว่างประเทศทางทะเล การค้าระหว่างประเทศมักถูกกีดขวางด้วยอุปสรรคต่าง ๆ เช่น มาตรการทางภาษีและไม่ใช่ภาษี กฎระเบียบทางศุลกากรที่เข้มงวด เป็นต้น สำหรับประเทศไทย อุปสรรคเหล่านี้มีส่วนร่วมในการกีดขวางการไหลเวียนของสินค้า ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการดำเนินการนำเข้า ส่งออก และถ่ายลำ ข้อพิพาททางการค้าที่กำลังดำเนินอยู่ และนโยบายการค้าระหว่างประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงทำให้หน่วยงานและธุรกิจไทยต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

บริษัทกรณีศึกษา เป็นผู้ให้บริการโลจิสติกส์ โดยประกอบธุรกิจให้บริการบริหารจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight forwarder) ทั้งทางทะเล (Sea freight) ทางอากาศ (Air freight) และการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal transport) เพื่อตอบสนองความต้องการขนส่งสินค้าตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทางทั่วโลก รวมไปถึงบริการโลจิสติกส์อื่น ๆ เพื่อสนับสนุนการให้บริการโลจิสติกส์อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีความต้องการขนส่งสินค้าแบบถ่ายลำ (Transshipment) แต่การบริการดังกล่าวถือเป็นบริการใหม่ที่ยังมีผู้ให้บริการน้อย และต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบศุลกากรที่เข้มงวด เช่น การนำเข้าของออกไป

นอกราชอาณาจักรภายใน 30 วัน นับแต่วันที่น่าขอเข้ามาในราชอาณาจักรเพื่อหลีกเลี่ยงการเสียอากรหากไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบศุลกากรกำหนดให้ของนั้นตกเป็นของแผ่นดิน (สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ, 2561)

ดังนั้น ทางผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาและวิเคราะห์ความเสี่ยงในธุรกิจการขนส่งสินค้าแบบถ่ายลำ (Transshipment) ซึ่งเป็นบริการรูปแบบใหม่ขององค์กรเพื่อนำไปใช้ในการสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญขององค์กร สร้างคุณค่าให้การทำงานและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร พัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและปรับปรุงระบบงานและการวางแผนให้สอดคล้องตามข้อกำหนดของกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการทางธุรกิจการขนส่งสินค้าแบบถ่ายลำของผู้ให้บริการโลจิสติกส์แห่งหนึ่ง
2. เพื่อศึกษาความเสี่ยงที่สำคัญในธุรกิจการขนส่งสินค้าแบบถ่ายลำของผู้ให้บริการโลจิสติกส์แห่งหนึ่ง
3. เพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมในธุรกิจการขนส่งสินค้าแบบถ่ายลำของผู้ให้บริการโลจิสติกส์แห่งหนึ่ง

## 3. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

### 3.1 พิธีการนำเข้า ส่งออก และถ่ายลำ

การนำเข้า จะต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และประกาศที่กรมศุลกากรและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน ซึ่งจำเป็นต้องจัดเตรียมเอกสาร อาทิ ใบขนสินค้าขาเข้า (กศก. 99/1) ใบส่งปล่อยสินค้า (กศก. 100/1) บัญชีราคาสินค้า (Invoice) บัญชีรายละเอียดบรรจุหีบห่อ (Packing list) ใบตราส่งสินค้า (Bill of lading) และใบอนุญาต

หรือหนังสืออนุญาตสำหรับสินค้า (ถ้ามี) เป็นต้น (สำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบัง, 2560) ส่วนการส่งออกจำเป็นต้องจัดเตรียมเอกสาร อาทิ ใบขนสินค้าขาออก (กศก. 101/1) บัญชีราคาสินค้า (Invoice) บัญชีรายละเอียดบรรจุหีบห่อ (Packing list) ใบตราส่งสินค้า (Bill of lading) และใบอนุญาตหรือหนังสืออนุญาตสำหรับสินค้า (ถ้ามี) เป็นต้น (สำนักงานศุลกากร, 2559) และสินค้าถ่ายลำ คือ การถ่ายสินค้าจากยานพาหนะหนึ่งเข้ามาในประเทศไทยไปยังอีกยานพาหนะหนึ่งที่ขนส่งออกไปนอกราชอาณาจักรภายใต้การควบคุมของกรมศุลกากรแห่งเดียวกัน โดยมีสถานที่ต้นทางและสถานที่ปลายทางของการขนส่งอยู่นอกราชอาณาจักร โดยผู้ขถ่ายลำที่ได้รับอนุมัติ ต้องทำสัญญาประกันทัณฑ์บนและวางหลักประกันเป็นเงินสดหรือหนังสือค้ำประกันของธนาคารเป็นประกัน การดำเนินการ รวมถึงต้องจัดทำใบขนสินค้าถ่ายลำในระบบอิเล็กทรอนิกส์แบบไร้เอกสารตามที่กรมศุลกากรกำหนด (สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ, 2561)

### 3.2 กฎหมาย

หมวด 3 การนำเข้าและการส่งออก (มาตรา 50 - มาตรา 101) ความในหมวดนี้เป็นบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้าและส่งออก เช่น เวลาที่ถือว่าการนำเข้าหรือส่งออกเป็นอันสำเร็จ การปฏิบัติของผู้นำเข้าหรือผู้ส่งออกเพื่อนำของออกไปจากอารักขาของศุลกากรหรือส่งออกของออกไปนอกราชอาณาจักร การยื่นใบขนสินค้า การปฏิบัติในกรณีที่พนักงานศุลกากรเห็นว่ามีปัญหาเกี่ยวกับจำนวนเงินค่าอากรสำหรับของที่กำลังผ่านพิธีการศุลกากร การปฏิบัติในการบรรจุหีบห่อ การขนถ่ายหรือการดำเนินการใด ๆ กับของที่นำเข้าหรือของที่จะส่งออก ข้อกำหนดเกี่ยวกับหีบห่อหรือภาชนะบรรจุของที่นำเข้าหรือของส่งออก การนำเข้าหรือส่งออกทางไปรษณีย์ การเก็บรักษาบัญชีเอกสาร หลักฐานหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องของที่กำลังผ่านหรือได้ผ่านพิธีการศุลกากร เป็นต้น (มาตรา 50 - มาตรา 63)

(พระราชบัญญัติศุลกากร, 2560)

หมวด 4 การผ่านแดน การถ่ายลำ และของตกค้าง (มาตรา 102 - มาตรา 110) การนำของเข้ามาเพื่อการผ่านแดนหรือการถ่ายลำไม่ถือว่าเป็นการนำเข้าหรือส่งออก จึงได้มีการบัญญัติไว้เป็นการเฉพาะแยกต่างหากจากบทบัญญัติเกี่ยวกับการนำเข้าและส่งออก โดยของเพื่อการผ่านแดนหรือการถ่ายลำต้องยื่นใบขนสินค้าตามแบบ และปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่อธิบดีประกาศกำหนด ซึ่งหากได้ดำเนินการโดยถูกต้องครบถ้วนและได้นำของออกไปนอกราชอาณาจักรภายใน 30 วัน นับแต่วันที่นำของเข้ามาในราชอาณาจักร ของนั้นจะไม่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบที่ต้องเสียอากร หรือหากผู้นำของเข้ามาเพื่อการผ่านแดนหรือการถ่ายลำประสงค์จะเปลี่ยนจากการผ่านแดน หรือการถ่ายลำเป็นการนำเข้าก็สามารถขอเปลี่ยนการผ่านพิธีการศุลกากรเป็นการนำเข้าของเข้าภายใน 30 วัน นับแต่วันที่นำของเข้ามาในราชอาณาจักร (พระราชบัญญัติศุลกากร, 2560)

### 3.3 ความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) คือ ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ซึ่งรวมทั้งผลกระทบต่อเชิงลบ เช่น การลดลงของรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ หรือ ความเสียหายต่อชื่อเสียงขององค์กร และผลกระทบต่อเชิงบวกคือโอกาส เช่น เกิดตลาดใหม่ที่รองรับผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือ ความคิดริเริ่มในการประหยัดต้นทุน (สภาวะวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2561)

ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor) หมายถึง สิ่งที่เป็นต้นเหตุหรือสิ่งที่เป็นแหล่งที่มาของความเสี่ยง และเหตุการณ์ที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยในแต่ละปัจจัยจะมีการกำหนดสาเหตุที่แท้จริงของปัจจัยต่างๆ ที่สามารถอธิบายได้ว่า สาเหตุของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวส่งผลให้

เกิดความเสียหายใด ๆ และสามารถหามาตรการจัดการปัจจัยนั้น ๆ เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ แหล่งที่มาของการเกิดความเสี่ยง เกิดจากปัจจัย 2 ปัจจัย คือ 1. ปัจจัยภายใน เช่น วัตถุประสงค์ขององค์กร นโยบาย และกลยุทธ์ 2. ปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายของรัฐ สภาวะเศรษฐกิจ / สังคมการเมือง (กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม, 2558)

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ ขั้นตอนที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยวางแผนทางในการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงแบ่งเป็น 6 ขั้นตอนหลัก ดังนี้ 1. ระบุความเสี่ยง 2. ประเมินความเสี่ยง 3. จัดการความเสี่ยง 4. รายงานและติดตามผล 5. ประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง 6. ทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง (องค์การบริหารส่วนตำบลน้ำร้อน, 2562)

แวมยุรา คำสุข (2555) ศึกษาความเสี่ยงในโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย ซึ่งเป็นภาคเศรษฐกิจสำคัญของประเทศ โดยเน้นทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง อาทิ ราคาวัตถุดิบที่ผันผวน การเปลี่ยนแปลงทางภาษี ปัญหาการขนส่ง ภัยธรรมชาติ รวมถึงปัญหาภายในอย่างกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสมและการบริหารจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพ การวิจัยใช้วิธีผสมผสานระหว่างแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผ่านการตรวจสอบค่า IOC จากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ซึ่งมีคะแนนอยู่ที่ 0.933 และได้ นำตารางการจัดการความเสี่ยง (Risk assessment matrix) มาวิเคราะห์ในรูปแบบของแผนภูมิขอบข่ายความเสี่ยง โดยผลการศึกษาแนะนำให้ผู้ประกอบการควรเน้นการวางแผนเชิงรุก เสริมสร้างศักยภาพภายใน และมีแผนบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุม เพื่อเสริมความสามารถในการแข่งขันและสร้างความ

ยังยืนยันให้กับอุตสาหกรรมในระยะยาว สำหรับพัสนี สำราย (2564) ศึกษาความเสี่ยงของการขนส่งสินค้าทางทะเล โดยการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ด้วยคำถามที่ผ่านการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ซึ่งผลการตรวจสอบมีคะแนนอยู่ที่ 1.00 และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Cronbach's alpha) อยู่ในระดับดี คือ 0.879 ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยเสี่ยงหลัก คือ ภัยธรรมชาติ พนักงาน การขนส่ง และการบรรจุสินค้า ส่วนประกันภัยทางทะเลเป็นความเสี่ยงระดับปานกลาง ในขณะที่สำราย ชำโสม และกฤติยา เกิดผล (2565) ศึกษาการจัดการความเสี่ยงในการส่งออกมังคุดจากจังหวัดจันทบุรีไปยังประเทศจีน โดยการนำเครื่องมือตารางการจัดการความเสี่ยง (Risk assessment matrix) มาใช้ในการวิเคราะห์ความเสี่ยง พบว่าปัจจัยความเสี่ยงที่สูงที่สุดในการส่งออกมังคุดไปประเทศจีนมี 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ความต้องการของลูกค้าชาวจีน ความไม่แน่นอนของราคามังคุด และนโยบายภาครัฐและภาคเอกชน โดยแนะนำแนวทางในการลดความเสี่ยง เช่น การจัดงานแสดงสินค้าเพื่อเพิ่มความต้องการบริโภคในตลาดต่างประเทศ และการสนับสนุนการวิจัยเพื่อกำหนดราคามังคุดให้เหมาะสมกับตลาด ส่วนอนัญญา พุ่มรัก และคณะ (2567) ศึกษาความเสี่ยงของกระบวนการส่งออกวัสดุทดแทนไม้ในช่วงโควิด-19 โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมระดมสมอง ซึ่งคำถามเป็นแบบปลายเปิดที่ผ่านการทวนสอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ราย มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.67 และ 1.00 ผลการศึกษาพบว่าการล็อกดาวน์และข้อจำกัดด้านศุลกากรส่งผลให้การขนส่งล่าช้า โดยการวิเคราะห์ RPN ระบุว่าปัญหาหลักคือการขาดแคลนระวางเรือ และการใช้มาตรการลดความเสี่ยงช่วยลด RPN ลงกว่าร้อยละ 50 ซึ่งแนวทางสำคัญคือการกระจายความเสี่ยงด้านโลจิสติกส์ การบริหารสัญญาขนส่งล่วงหน้า และการใช้ระบบสารสนเทศ

### 3.4 อัตราแลกเปลี่ยน

ธีระ พลตาศรี และบุญเลิศ จิตรมณีโรจน์ (2563) วิเคราะห์ผลกระทบของอัตราแลกเปลี่ยนต่อการส่งออกไทย-กัมพูชา โดยการศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิและการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการส่งออกไทยที่มีธุรกิจใจในกัมพูชา ผลการวิเคราะห์พบว่าการแข่งขันค่าของเงินบาทเมื่อเทียบกับเงินเรียลของกัมพูชาส่งผลกระทบต่อปริมาณการส่งออกและยอดขายของผู้ประกอบการไทยอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีการแข่งขันสูงจากประเทศเพื่อนบ้านอย่างจีนและเวียดนาม นอกจากนี้ยังพบว่าผู้ประกอบการรายย่อยได้รับผลกระทบมากกว่าผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีเครือข่ายและศักยภาพทางการเงินที่แข็งแกร่งกว่า ทั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางการลดความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ได้แก่ การทำสัญญาซื้อขายเงินตราล่วงหน้า (Forward contract) เพื่อล็อกต้นทุนการนำเข้าและรายได้จากการส่งออก การปรับเปลี่ยนสกุลเงินในการซื้อขายเป็นสกุลเงินเรียลของกัมพูชาแทนการใช้ดอลลาร์สหรัฐหรือเงินบาท และการพัฒนาสินค้าให้มีมูลค่าเพิ่มสูงเพื่อลดความอ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลงของราคาที่เกิดจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน โดยข้อเสนอแนะเหล่านี้มีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่นและความสามารถในการแข่งขันของผู้ส่งออกไทยในตลาดกัมพูชาที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

### 3.5 การถ่ายลำ

Ludmiła Filina-Dawidowicz and Mariusz Kostrzewski (2022) ศึกษาความซับซ้อนของบริการโลจิสติกส์ที่ทำเรือถ่ายลำสินค้าในโปแลนด์ โดยใช้แบบสอบถามและแบบจำลองทางคณิตศาสตร์เพื่อประเมินประสิทธิภาพของบริการ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการให้บริการที่ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านต้นทุน ความต้องการของลูกค้า

และความน่าเชื่อถือ ซึ่งสามารถช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของท่าเรือ ในขณะที่งานวิจัยของ Qiang Zhang et al. (2023) ได้นำเสนอแนวทางใหม่ในการระบุศูนย์กลางการถ่ายลำสินค้าผ่านท่าเรือโดยใช้วิธี Reinforced structural holes (RSH) และอัลกอริทึม Louvain ในการวิเคราะห์โครงสร้างเครือข่ายการขนส่งทางทะเลทั่วโลก ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าท่าเรือเซี่ยงไฮ้ สิงคโปร์ และปูซานมีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงกลุ่มท่าเรือต่าง ๆ ทั่วโลก นอกจากนี้ ท่าเรือแบบไฮบริด เช่น เซี่ยงไฮ้และรอตเตอร์ดัม ยังมีศักยภาพในการพัฒนาเป็นศูนย์กลางการถ่ายลำ แม้จะมีปริมาณการขนส่งสินค้าถ่ายลำน้อยกว่าท่าเรือแบบดั้งเดิมก็ตาม

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่างานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในธุรกิจการขนส่งสินค้าแบบถ่ายลำในประเทศไทยยังมีค่อนข้างน้อย ส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่พิธีการดำเนินงาน หรือความเสี่ยงของการนำเข้า-ส่งออกสินค้า อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในธุรกิจการขนส่งสินค้าแบบถ่ายลำ (Transshipment) ซึ่งเป็นบริการรูปแบบใหม่ขององค์กร เพื่อให้สามารถสะท้อนภาพรวมของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับแผนกต่าง ๆ ภายในองค์กรได้อย่างชัดเจน ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารความเสี่ยงในอนาคต

## 4. วิธีดำเนินการวิจัย

### 4.1 รูปแบบการวิจัย

การวิจัยนี้ถือเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) แนวทางการวิจัยเชิงพัฒนา (Research and development) โดยศึกษาเฉพาะกรณี (Case study research) ซึ่งมีการศึกษาข้อมูลแบบปฐมภูมิและทุติยภูมิ เพื่อเป็นข้อมูลอ้างอิงในเชิงแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ รวมถึงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้

### 4.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

พนักงานระดับผู้จัดการขึ้นไป จำนวน 9 คน ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายขาย จำนวน 3 ท่าน ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ จำนวน 3 ท่าน ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน จำนวน 2 ท่าน และผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ จำนวน 1 ท่าน โดยใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยกลุ่มตัวอย่างนี้ ทุกคนมีตำแหน่งงานตั้งแต่ระดับผู้จัดการขึ้นไป และมีประสบการณ์ทำงานในแผนกมากกว่า 3 ปี

### 4.3 เครื่องมือวิจัย

1) การวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงด้วย Risk assessment matrix

2) แบบประเมินความเสี่ยงที่แบ่งออกเป็นสามส่วน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ แบบประเมินความเสี่ยง และความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ โดยส่วนของแบบประเมินความเสี่ยงประกอบด้วยประเด็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับระดับผลกระทบ (Impact) และความเป็นไปได้ของความเสี่ยง (Likelihood) ซึ่งกำหนดระดับคะแนนไว้ในช่วง 1-4 ดังตารางที่ 1 และตารางที่ 2 โดยเกณฑ์การให้คะแนน ถูกกำหนดขึ้นโดยผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ที่กำหนดไว้ในคู่มือการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise risk management) (ธันท์ เกิดเจริญ, 2565)

3) การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยใช้การตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (Index of item objective congruence: IOC) ใช้เกณฑ์คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (R) ในการพิจารณา ดังนี้

1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

0 หมายถึง เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

-1 หมายถึง เมื่อข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

โดยสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$IOC = \frac{(\sum R)}{N}$$

**กำหนดให้**

IOC คือ ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item objective congruence)

$\sum R$  คือ ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ จำนวน 5 คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทำงาน ตั้งแต่ 10-40 ปีเกี่ยวข้องกับธุรกิจตัวแทนออกของ ธุรกิจผู้ให้บริการโลจิสติกส์ และผู้ขนส่ง ผลทดสอบที่ได้มีค่าเป็นไปตามข้อกำหนด โดยผลทดสอบมีค่าอยู่ระหว่าง 0.60-1.0 ดังแสดงในตารางที่ 3 ซึ่งเป็นไปตามดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.50 ถึง 1.00 ดังนั้นแบบประเมินความเสี่ยงตรงตามวัตถุประสงค์สำหรับนำไปใช้รวบรวมข้อมูล

**4.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล**

1) ข้อมูลปฐมภูมิ รวบรวมได้จากแบบประเมินความเสี่ยง โดยผู้วิจัยขอความร่วมมือจากพนักงานตำแหน่งผู้จัดการขึ้นไปของทั้ง 4 ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ฝ่ายขาย (Sales) ฝ่ายบริการลูกค้า (Customer service) ฝ่ายบัญชีและการเงิน (Accounting and finance) และฝ่ายพัฒนาธุรกิจ (Business development) ซึ่งบุคคลดังกล่าวถือได้ว่าเป็นผู้มีองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะการ

ทำงานอย่างมืออาชีพ

2) ข้อมูลทุติยภูมิ การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ สามารถรวบรวมได้จากเอกสาร บทความวิชาการ หนังสือ วารสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สื่อบริการออนไลน์ รวมถึงข้อมูลทางช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ เพื่อใช้สนับสนุนความสมบูรณ์ในการวิจัย

**4.5 การวิเคราะห์ข้อมูล**

ผู้วิจัยเชิญ ผู้จัดการจากฝ่ายขาย ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายบัญชีและการเงิน และฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ด้วยการสนทนาแบบกลุ่ม (Focus group) ผ่าน Microsoft teams ประเมินระดับความเสี่ยงในธุรกิจขนส่งสินค้าแบบถ่ายลำ เพื่อศึกษาความเสี่ยงที่สำคัญของธุรกิจกรณีศึกษา ร่วมกันระดมสมองในเสนอแนวทางการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม นำไปพัฒนาแผนกลยุทธ์บริหารความเสี่ยง การสนทนาใช้เวลา 45 นาที โดยเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นและลงมติร่วมกันเป็นเอกฉันท์เกี่ยวกับค่าคะแนนความเสี่ยงต่อปัจจัยที่กำหนด การเก็บข้อมูลจะดำเนินการระหว่างวันที่ 1-31 มกราคม พ.ศ. 2568 โดยนัดหมายตามเวลาว่างของผู้เข้าร่วมเพื่อไม่ให้กระทบต่อการทำงานปกติ

สำหรับที่มาของประเด็นคำถามในแบบประเมินความเสี่ยงนั้น ผู้วิจัยได้ออกแบบประเด็นคำถามโดยจัดสนทนาแบบกลุ่ม (Focus group) นโยบายของบริษัท และจากทางผู้วิจัย ดังตารางที่ 3

**ตารางที่ 1** เกณฑ์การให้คะแนนของความเสี่ยงรุนแรงของผลกระทบ (Impact) (ธันท์ เกิดเจริญ, 2565)

ระดับผลกระทบ	คำอธิบาย
4 (สูงมาก)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ต่ำกว่าระดับที่ยอมรับได้</li> <li>- สูญเสียความสามารถในการแข่งขันจนอาจไม่สามารถประกอบธุรกิจต่อไปได้</li> <li>- สูญเสียลูกค้าสำคัญ ทรัพย์สิน บุคลากร และทรัพยากรคิดเป็นจำนวนเงินตั้งแต่ 5,000,001 บาทขึ้นไป หรือ ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก มากกว่า 1 วัน</li> </ul>

ตารางที่ 1 เกณฑ์การให้คะแนนของความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) (วันที่ เกิดเจริญ, 2565) (ต่อ)

ระดับผลกระทบ	คำอธิบาย
4 (สูงมาก)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อมูลในระบบสารสนเทศผิดพลาดอย่างเป็นสาระสำคัญและถูกตรวจพบ เช่น งบการเงินไม่ถูกต้อง และถูกปรับโดยหน่วยราชการ</li> <li>- บริษัทตกเป็นที่วิพากษ์วิจารณ์โดยสื่อมวลชนและโซเชียลมีเดีย มากกว่า 5 วัน หรือถูกสอบถามจากหน่วยงานราชการ</li> <li>- บริษัทฯ ถูกดำเนินคดีจนไม่สามารถประกอบธุรกิจต่อได้</li> </ul>
3 (สูง)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด แต่ยังอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้</li> <li>- สูญเสียความสามารถในการแข่งขันจนกระทบต่อส่วนแบ่งการตลาด และลูกค้า ทำให้การเติบโตต่ำกว่าที่ควรมากกว่า 10% ขึ้นไป</li> <li>- สูญเสียลูกค้า ทรัพย์สินและทรัพยากรคิดเป็นจำนวนเงินตั้งแต่ 500,000 - 5,000,000 บาท หรือทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักเกิน 8 ชั่วโมง</li> <li>- ข้อมูลในระบบสารสนเทศผิดพลาดอย่างเป็นสาระสำคัญ แต่สามารถแก้ไข หรือชี้แจงได้</li> <li>- บริษัทตกเป็นที่วิพากษ์วิจารณ์โดยสื่อมวลชนและโซเชียลมีเดีย 3-5 วัน</li> <li>- บริษัทฯ ถูกฟ้องร้องดำเนินคดีจนต้องหยุดกิจการมากกว่า 3 วันหรือถูกเบี้ยปรับตั้งแต่ 500,000 บาทขึ้นไป</li> </ul>
2 (ปานกลาง)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ยังเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด แต่ควรเฝ้าระวัง</li> <li>- สูญเสียความสามารถในการแข่งขันจนกระทบต่อส่วนแบ่งการตลาด และลูกค้า ทำให้การเติบโตต่ำกว่าที่ควรตั้งแต่ 1-10%</li> <li>- สูญเสียลูกค้า ทรัพย์สินและทรัพยากรคิดเป็นจำนวนเงินทางอ้อมตั้งแต่ 100,000 - 500,000 บาท หรือทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก 4 ชั่วโมง</li> <li>- ข้อมูลในระบบสารสนเทศ ผิดพลาด อย่างเป็นสาระสำคัญ และถูกตรวจพบโดยบุคลากรภายใน</li> <li>- ความเสียหายตั้งแต่ 100,000 - 500,000 บาท</li> <li>- บริษัทตกเป็นข่าวในสื่อมวลชนและโซเชียลมีเดีย ตั้งแต่ 1-3 วัน</li> <li>- บริษัทฯ ถูกฟ้องร้องดำเนินคดีจนต้องหยุดกิจการ 1-3 วันหรือถูกเบี้ยปรับตั้งแต่ 100,000 - 500,00 บาท</li> </ul>
1 (ต่ำ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่กระทบต่อการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์</li> <li>- สูญเสียความสามารถในการแข่งขันเล็กน้อย</li> <li>- สูญเสียทรัพย์สินและทรัพยากรคิดเป็นจำนวนเงินทางอ้อมต่ำกว่า 100,000 บาท</li> <li>- ข้อมูลในระบบสารสนเทศผิดพลาดเล็กน้อย</li> <li>- ความเสียหายต่ำกว่า 100,000 บาท</li> <li>- บริษัทได้รับการร้องเรียนจากชาวบ้านในพื้นที่ใกล้เคียงหรือผู้ได้รับผลกระทบ</li> <li>- ได้รับการแจ้งยกเลิกคำสั่งซื้อและลดหนี้ให้ลูกค้าต่ำกว่า 100,000 บาท</li> <li>- บริษัทฯ ถูกเบี้ยปรับต่ำกว่า 100,000 บาท</li> </ul>

**ตารางที่ 2** เกณฑ์การให้คะแนนของความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) (ธนัท เกิดเจริญ, 2565)

ระดับ ความเป็นไปได้	คำอธิบาย		
	ความถี่ (Frequency)	ความน่าจะเป็น (Probability)	ช่องโหว่ (Vulnerability)
4 (เกิดขึ้นแน่นอน)	เกิดขึ้นทุกเดือน	โอกาสเกิด 90% ขึ้นไป	ไม่มีมาตรการป้องกันความเสี่ยงไว้รองรับหรือแก้ปัญหา
3 (น่าจะเกิด)	เกิดขึ้นทุกไตรมาส	โอกาสเกิด 65-90%	มีมาตรการป้องกันความเสี่ยง แต่ไม่เพียงพอ หรือไม่มีประสิทธิผล
2 (มีความเป็นไปได้)	เกิดขึ้นทุกครึ่งปี	โอกาสเกิด 35-65%	มีมาตรการป้องกันความเสี่ยงที่เพียงพอ และมีประสิทธิผล เชื่อถือได้ในระดับหนึ่ง
1 (เป็นไปได้ยาก)	เกิดขึ้นทุกปี	โอกาสเกิด 1-35%	มีมาตรการป้องกันความเสี่ยงที่เพียงพอ และมีประสิทธิผล เชื่อถือได้มาก

**ตารางที่ 3** ที่มาของประเด็นคำถามสำหรับแบบประเมินความเสี่ยง (การสังเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัย, 2568)

ประเด็นคำถาม	การสนทนา กลุ่ม	นโยบาย บริษัท	ผู้วิจัย	ค่า IOC
<b>ปัจจัยภายใน</b>				
<b>1. ความเสี่ยงด้านการหยุดชะงักในโซ่อุปทาน</b> 1.1 การสื่อสารที่ไม่ทั่วถึงทุกฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง (สัญญาชาติ พรหมตง และคณะ, 2561) 1.2 การขาดการประสานงาน/ ความร่วมมือที่ดีระหว่างฝ่ายงาน (สัญญาชาติ พรหมตง และคณะ, 2561)	X			1.00 1.00
<b>2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ</b> 2.1 ความผิดพลาดของพนักงานในการปฏิบัติงาน (ธนพงษ์ ยิ้มสุข ไพฑูรย์, 2561) 2.2 อุปกรณ์ไม่อยู่ในสภาพที่พร้อมต่อการใช้งาน		X		1.00 0.80
<b>3. ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล</b> 3.1 ขาดความรู้เกี่ยวกับการถ่ายลำ (พัสนี สารวย, 2564) 3.2 ขาดทักษะในการปฏิบัติงาน และการแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า (พัสนี สารวย, 2564)	X			1.00 1.00
<b>4. ความเสี่ยงด้านข้อมูลสูญหาย</b> 4.1 ระบบสูญเสียข้อมูลบางส่วนหรือทั้งหมดจากการทำลายของไวรัสคอมพิวเตอร์ 4.2 การขาดการสำรองข้อมูล (ธนพงษ์ ยิ้มสุข ไพฑูรย์, 2561)		X		1.00 0.80

ผ่านการรับรองคุณภาพจากศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI) อยู่ในกลุ่ม 2 สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

**ตารางที่ 3** ที่มาของประเด็นคำถามสำหรับแบบประเมินความเสี่ยง (การสังเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัย, 2568) (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	การสนทนา กลุ่ม	นโยบาย บริษัท	ผู้วิจัย	ค่า IOC
<b>5. ความเสี่ยงจากการทุจริตคอร์รัปชัน</b>	X			
5.1 การยกยอก (ชลิตา ชัยเดช, 2559)				1.00
5.2 การตกแต่งบัญชี (ชลิตา ชัยเดช, 2559)				0.80
<b>ปัจจัยภายนอก</b>				
<b>6. ความเสี่ยงทางการเงิน</b>		X		
6.1 ความผันผวนของค่าขนส่ง (สำราญ ชำโสม และกฤติยา เกิดผล, 2565)				1.00 0.80
6.2 ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน (ธีระ พลดาศรี และ บุญเลิศ จิตรมณีโรจน์, 2563)				0.80
6.3 ภาระหนี้เกินกำหนดที่จะต้องชำระกับผู้ขนส่ง (ธนพงษ์ ยิ้มสุข ไพฑูริย์, 2561)				
<b>7. ความเสี่ยงด้านกฎหมายพิธีการนำเข้า ส่งออก และถ่ายลำ</b>	X			
7.1 ความไม่ชัดเจน (ธนพงษ์ ยิ้มสุขไพฑูริย์, 2561)				1.00
7.2 ความไม่ครอบคลุม (ธนพงษ์ ยิ้มสุขไพฑูริย์, 2561)				0.80
<b>8. ความเสี่ยงจากภัยพิบัติ</b>			X	
8.1 ภัยพิบัติจากธรรมชาติ (พายุ ลมมรสุม น้ำท่วม สภาพอากาศ ที่แปรปรวนรุนแรง) (พัสนี สำรวย, 2564)				1.00 1.00
8.2 ภัยพิบัติที่เกิดจากการกระทำของมนุษย์ (คมนาคม จลาจล การระบาดของโรคติดต่อ การปะทะด้วยกำลังอาวุธ)				
<b>9. ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ ปัจจุบัน</b>		X		
9.1 การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และ/หรือเศรษฐกิจ (ยุทธนา เศรษฐบูรพาโมทย์, 2564)				0.80
<b>10. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี</b>	X			
10.1 การขัดข้องของระบบการสื่อสาร				0.60
10.2 โปรแกรมที่ไม่เหมาะสมกับงานหรือล้าสมัย				0.80
<b>11. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงเชิงลบ</b>			X	
11.1 การไม่ดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณ ในการดำเนินธุรกิจ				1.00 1.00
11.2 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ รวมทั้งนโยบายการ ปฏิบัติงานของบริษัทฯ				
<b>12. ความเสี่ยงด้านลูกค้า</b>		X		
12.1 สินค้าไม่เสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด (อนัญญา พุ่มรัก และคณะ, 2567)				1.00 0.60
12.2 ความผันผวนของต้องการของลูกค้า (สำราญ ชำโสม และ กฤติยา เกิดผล, 2565)				

ผ่านการรับรองคุณภาพจากศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI.) อยู่ในกลุ่ม 2 สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

งานวิจัยนี้ใช้ตารางประเมินความเสี่ยงแบบ 4 X 4 ในการประเมินความเสี่ยงเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างความละเอียดของข้อมูลและความง่ายต่อการใช้งาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ตารางในลักษณะนี้ช่วยให้สามารถแบ่งระดับของความเป็นไปได้ (Likelihood) และ ผลกระทบ (Impact) ออกเป็น 4 ระดับ ทำให้การจำแนกความเสี่ยงมีความชัดเจนโดยไม่ซับซ้อนจนเกินไป อีกทั้งยังลดความคลาดเคลื่อนในการให้คะแนนเมื่อเทียบกับตารางที่มีระดับน้อยหรือมากเกินไป

การคำนวณหาระดับความเสี่ยงโดยรวมคือ ผลกระทบ (Impact) คูณกับ ความเป็นไปได้ (Likelihood) และนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์จากการแบ่งระดับความเสี่ยงออกเป็น 4 ระดับ คือ ความเสี่ยงระดับสูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ โดยแบ่งเกณฑ์ระดับความเสี่ยงโดยรวมและสี่ประจำเกณฑ์ คือ แบ่งเกณฑ์ระดับความเสี่ยงโดยรวม 16 สีแดง, 9 ถึง 12 สีส้ม, 6 ถึง 8 สีเหลือง และ 1 ถึง 4 สีเขียว ดังรายละเอียดตามตารางที่ 4 และ 5

**ตารางที่ 4** การแบ่งพื้นที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผลกระทบ (Impact) ความเป็นไปได้ (Likelihood) และระดับความเสี่ยงโดยรวม (เกณฑ์ เกิดเจริญ, 2565)

ความเป็นไปได้ (Likelihood)	เกิดขึ้นแน่นอน (4)	4	8	12	16
	น่าจะเกิด (3)	3	6	9	12
	มีความเป็นไปได้ (2)	2	4	6	8
	เป็นไปได้ยาก (1)	1	2	3	4
		ต่ำ (1)	ปานกลาง (2)	สูง (3)	สูงมาก (4)
<b>ผลกระทบ (Impact)</b>					

**ตารางที่ 5** ความหมายของระดับความเสี่ยงโดยรวม (เกณฑ์ เกิดเจริญ, 2565)

ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
4 (สูงมาก) 16 คะแนน	ความเสี่ยงระดับสูงมาก เป็นความเสี่ยงที่รุนแรงมาก ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
3 (สูง) 9-12 คะแนน	ความเสี่ยงระดับสูง เป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

### ตารางที่ 5 ความหมายของระดับความเสี่ยงโดยรวม (ธนัท เกิดเจริญ, 2565) (ต่อ)

ระดับ ความเสี่ยง	ความหมาย
2 (ปานกลาง) 6-8 คะแนน	ความเสี่ยงระดับกลาง เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีมาตรการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้
1 (ต่ำ) 1-4 คะแนน	ความเสี่ยงระดับต่ำ เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีมาตรการควบคุมหรือการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม

### 5. ผลการวิจัย

ผลการศึกษาระบบการทางธุรกิจการขนส่งสินค้าแบบถ่ายลำ (Transshipment) พบว่า เป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและต้องอาศัยการประสานงานอย่างใกล้ชิดระหว่างหลายฝ่ายภายในองค์กร อย่างไรก็ตาม ทุกขั้นตอนของการดำเนินงานย่อมมีความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน ดังนั้น ทางผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการจัดการสนทนาแบบกลุ่ม ผ่าน Microsoft teams กับพนักงานระดับผู้จัดการขึ้นไป เพื่อสอบถามและสรุปข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึง

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานในแต่ละฝ่าย ดังตารางที่ 6 เพื่อให้สามารถระบุจุดอ่อนที่อาจเป็นอุปสรรคต่อกระบวนการทางธุรกิจ และหาแนวทางป้องกันหรือแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยลดความสูญเสีย เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และส่งเสริมความมั่นคงขององค์กรในระยะยาว ในการศึกษาครั้งนี้บริษัทกรณีศึกษาต้องการศึกษาความเสี่ยงต่อธุรกิจโดยรวมของบริษัท เพื่อนำไปสู่แผนการจัดการความเสี่ยงในแต่ละฝ่ายต่อไป

### ตารางที่ 6 หน้าที่ความรับผิดชอบและความเสี่ยงของผู้เกี่ยวข้องในธุรกิจขนส่งสินค้าแบบถ่ายลำ (การสังเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัย, 2568)

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่ความรับผิดชอบ	ความเสี่ยง
ลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งคำร้องขอใช้บริการขนส่งพร้อมรายละเอียดสินค้าและข้อกำหนดพิเศษ</li> <li>- ตรวจสอบและยืนยันข้อมูลเอกสาร เช่น ใบเสนอราคา ใบตราส่งสินค้า และใบขนสินค้าถ่ายลำ</li> <li>- จัดเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น บัญชีราคาสินค้า บัญชีรายการสินค้า</li> <li>- ชำระค่าบริการและส่งหลักฐานการชำระเงินให้ฝ่ายบัญชีและการเงิน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้ข้อมูลไม่ครบถ้วนหรือไม่ถูกต้อง ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน</li> <li>- ส่งเอกสารล่าช้าหรือไม่ถูกต้อง ส่งผลกระทบต่อกรอกใบตราส่งสินค้าและพิธีการศุลกากร</li> <li>- การชำระเงินล่าช้าหรือไม่ครบถ้วน ส่งผลกระทบต่อกรปล่อยเอกสารและการขนส่ง</li> </ul>
ฝ่ายขาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตรวจสอบคำร้องขอใช้บริการ และสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมจากลูกค้า</li> <li>- ประสานงานกับฝ่ายพัฒนาธุรกิจเพื่อวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของธุรกิจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเมินค่าใช้จ่ายหรือความเป็นไปได้ของโครงการผิดพลาด อาจส่งผลให้ขาดทุน</li> <li>- ข้อมูลที่ให้ลูกค้าอาจไม่ครบถ้วนหรือผิดพลาด ทำให้เกิดข้อพิพาท</li> </ul>

**ตารางที่ 6** หน้าที่ความรับผิดชอบและความเสี่ยงของผู้เกี่ยวข้องในธุรกิจขนส่งสินค้าแบบถ่ายลำ (การสังเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัย, 2568) (ต่อ)

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่ความรับผิดชอบ	ความเสี่ยง
ฝ่ายขาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำใบเสนอราคาและนำเสนอบริการแก่ลูกค้า</li> <li>- บันทึกค่าบริการที่เกิดขึ้นจริงในระบบ และแจ้งฝ่ายบัญชีและการเงิน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความล่าช้าในการออกใบเสนอราคา ทำให้ลูกค้าเลือกใช้บริการบริษัทคู่แข่ง</li> </ul>
ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการและให้ข้อเสนอแนะแก่ฝ่ายขาย</li> <li>- จัดทำรายงานวิเคราะห์ผลการดำเนินงานธุรกิจ เช่น SWOT analysis และผลกำไร-ขาดทุน</li> <li>- เสนอแนวทางปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วิเคราะห์ข้อมูลทางการตลาดผิดพลาด อาจทำให้การตัดสินใจลงทุนผิดพลาด</li> <li>- ไม่สามารถคาดการณ์แนวโน้มตลาดและคู่แข่งได้ดี ทำให้สูญเสียโอกาสทางธุรกิจ</li> <li>- ประสานงานภายในล่าช้า ทำให้การปรับปรุงบริการไม่ทันต่อความต้องการของตลาด</li> </ul>
ฝ่ายบริการลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประสานงานกับสายการบินเรือเพื่อจองระวางเรือและยืนยันการจองให้ลูกค้า</li> <li>- ตรวจสอบเอกสารจากลูกค้าและส่งต่อให้ฝ่ายเอกสารและฝ่ายตัวแทนออกของ</li> <li>- ติดตามสถานะการเดินทางของเรือและแจ้งข้อมูลให้ลูกค้าและฝ่ายขาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จองระวางเรือผิดพลาด เช่น จองไม่ตรงกับตารางที่ลูกค้าต้องการ</li> <li>- ไม่สามารถจัดการปัญหาเมื่อระวางเรือเต็ม หรือมีการเปลี่ยนแปลงกำหนดการเดินทางเรือ</li> <li>- ประสานงานผิดพลาด ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินการ</li> </ul>
ฝ่ายเอกสาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตรวจสอบเอกสารที่ได้รับจากลูกค้า และประสานงานหากมีข้อผิดพลาด</li> <li>- จัดทำและส่งใบตราส่งสินค้าฉบับร่างให้ลูกค้าตรวจสอบ</li> <li>- ออกใบตราส่งสินค้าฉบับสมบูรณ์ และส่งให้ลูกค้า</li> <li>- ประสานงานเรื่องการชำระเงินค่าบริการกับฝ่ายบัญชี</li> <li>- ติดตามใบเสร็จรับเงินจากทางสายการบินเรือส่งต่อให้กับฝ่ายบัญชี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ออกใบตราส่งสินค้าผิดพลาด เช่น ชื่อสินค้า น้ำหนัก หรือรายละเอียดไม่ตรงกับข้อกำหนด</li> <li>- ส่งเอกสารให้ลูกค้าหรือสายเรือล่าช้า ทำให้เกิดความล่าช้าในการตรวจสอบปล่อยสินค้า</li> <li>- ประสานงานกับสายการบินเรือผิดพลาด ทำให้เกิดค่าปรับเพิ่มเติม</li> </ul>
ฝ่ายตัวแทนออกของ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตรวจสอบเอกสารและดำเนินการจัดทำใบขนสินค้าถ่ายลำ</li> <li>- ยื่นเอกสารทางอิเล็กทรอนิกส์ให้กับกรมศุลกากรทางระบบของกรมศุลกากร</li> <li>- จัดทำใบแจ้งหนี้ค่าบริการและแจ้งฝ่ายขายและฝ่ายบัญชี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ยื่นเอกสารศุลกากรผิดพลาด อาจถูกปรับหรือทำให้สินค้าถูกกักที่ท่าเรือ</li> <li>- ล่าช้าในการดำเนินพิธีการศุลกากร ส่งผลให้ตู้คอนเทนเนอร์เกิดค่าภาระเพิ่มเติม</li> <li>- ไม่สามารถติดตามสถานะการตรวจสอบปล่อยสินค้าได้ทันเวลา</li> </ul>
ฝ่ายบัญชีและการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตรวจสอบและชำระค่าบริการให้สายการบินเรือและฝ่ายตัวแทนออกของ</li> <li>- ตรวจสอบหลักฐานการชำระเงินจากลูกค้าและออกใบเสร็จรับเงิน</li> <li>- บันทึกข้อมูลการชำระเงินในระบบบัญชี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตรวจสอบยอดเงินผิดพลาด อาจทำให้เกิดปัญหาทางการเงินและข้อพิพาทกับลูกค้า</li> <li>- ชำระเงินล่าช้าให้สายการบินเรือหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้เกิดค่าปรับหรือบริการถูกระงับ</li> <li>- ระบบบัญชีผิดพลาด ทำให้มีปัญหาเรื่องกระแสเงินสดและการบริหารต้นทุน</li> </ul>

ผลการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงโดยรวมในธุรกิจการขนส่งสินค้าแบบถ่ายลำ ปัจจัยความเสี่ยงส่วนใหญ่ถูกจำแนกอยู่ในเกณฑ์ระดับความเสี่ยงปานกลาง และไม่พบปัจจัยความเสี่ยงที่อยู่ในเกณฑ์ระดับสูงมาก อย่างไรก็ตาม ยังคงมีปัจจัยความเสี่ยงบางประการที่อยู่ในเกณฑ์ระดับความเสี่ยงสูง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและความต่อเนื่องของการดำเนินงานได้อย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ สามารถจำแนกปัจจัยความเสี่ยงออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ดังตารางที่ 7 และตารางที่ 8 ดังนี้

**กลุ่มที่ 1** ปัจจัยความเสี่ยงระดับสูง มีระดับค่าความเสี่ยงโดยรวม 9-12 คะแนน ถือเป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ คือ ปัจจัยภายใน : 1.2 การขาดการประสานงาน/ร่วมมือที่ดีระหว่างฝ่ายงาน 3.1 ขาดความรู้เกี่ยวกับการถ่ายลำ ปัจจัยภายนอก : 6.2 ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน 7.1 ความไม่ชัดเจน 7.2 ความไม่ครอบคลุม

**กลุ่มที่ 2** ปัจจัยความเสี่ยงระดับปานกลาง มีระดับค่าความเสี่ยงโดยรวม 6-8 คะแนน ถือเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการตรวจติดตามเพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ คือ ปัจจัยภายใน : 1.1 การสื่อสารที่ไม่ทั่วถึงทุกฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง 2.1 ความผิดพลาดของพนักงาน

ในการปฏิบัติงาน 3.2 ขาดทักษะในการปฏิบัติงาน และการแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า 4.1 ระบบสูญเสียข้อมูลบางส่วนหรือทั้งหมดจากการทำลายของไวรัสคอมพิวเตอร์ 4.2 การขาดการสำรองข้อมูล 5.2 การตกแต่งบัญชี ปัจจัยภายนอก : 6.1 ความผันผวนของค่าขนส่ง 6.3 ภาระหนี้เกินกำหนดที่จะต้องชำระกับผู้ขนส่ง 8.1 ภัยพิบัติจากธรรมชาติ (พายุ ลมมรสุม น้ำท่วม สภาพอากาศที่แปรปรวนรุนแรง) 8.2 ภัยพิบัติที่เกิดจากการกระทำของมนุษย์ (คนนาคม จลาจล การระบอบของโรคติดต่อ การปะทะด้วยกำลังอาวุธ) 10.1 การขัดข้องของระบบการสื่อสาร 11.1 การไม่ดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ 11.2 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ รวมทั้งนโยบายการปฏิบัติงานของบริษัทฯ

**กลุ่มที่ 3** ปัจจัยความเสี่ยงระดับต่ำ มีระดับค่าความเสี่ยงโดยรวม 1-4 คะแนน ถือเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีมาตรการควบคุมหรือการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม คือ ปัจจัยภายใน : 2.2 อุปกรณ์ไม่อยู่ในสภาพที่พร้อมต่อการใช้งาน 5.1 การยกยอก ปัจจัยภายนอก : 9.1 การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และ/หรือเศรษฐกิจ 10.2 โปรแกรมที่ไม่เหมาะสมกับงานหรือล้าสมัย 12.1 สินค้าไม่เสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด 12.2 ความผันผวนของความต้องการของลูกค้า

ตารางที่ 7 แผนการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk)	ผลกระทบ (Impact)	ความเป็นไปได้ (Likelihood)	คะแนน (Score)	ระดับความเสี่ยง (Risk Level)
<b>ปัจจัยภายใน</b>				
1. ความเสี่ยงด้านการหยุดชะงักในโซ่อุปทาน				
1.1 การสื่อสารที่ไม่ทั่วถึงทุกฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง	3	2	6	ปานกลาง
1.2 การขาดการประสานงาน/ร่วมมือที่ดีระหว่างฝ่ายงาน	4	3	12	สูง

ผ่านการรับรองคุณภาพจากศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI.) อยู่ในกลุ่ม 2 สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

**ตารางที่ 7** แผนการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (ต่อ)

ความเสี่ยง (Risk)	ผลกระทบ (Impact)	ความเป็นไปได้ (Likelihood)	คะแนน (Score)	ระดับความเสี่ยง (Risk level)
<b>2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ</b>				
2.1 ความผิดพลาดของพนักงานในการปฏิบัติงาน	3	2	6	ปานกลาง
2.2 อุปกรณ์ไม่อยู่ในสภาพที่พร้อมต่อการใช้งาน	2	1	2	ต่ำ
<b>3. ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล</b>				
3.1 ขาดความรู้เกี่ยวกับการถ่ายลำ	4	3	12	สูง
3.2 ขาดทักษะในการปฏิบัติงาน และการแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า	4	2	8	ปานกลาง
<b>4. ความเสี่ยงด้านข้อมูลสูญหาย</b>				
4.1 ระบบสูญเสียข้อมูลบางส่วนหรือทั้งหมดจากการทำลายของไวรัสคอมพิวเตอร์	3	2	6	ปานกลาง
4.2 การขาดการสำรองข้อมูล	3	2	6	ปานกลาง
<b>5. ความเสี่ยงจากการทุจริตคอร์รัปชัน</b>				
5.1 การยกยอก	3	1	3	ต่ำ
5.2 การตกแต่งบัญชี	3	2	6	ปานกลาง
<b>ปัจจัยภายนอก</b>				
<b>6. ความเสี่ยงทางการเงิน</b>				
6.1 ความผันผวนของค่าขนส่ง	3	2	6	ปานกลาง
6.2 ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน	3	3	9	สูง
6.3 ภาระหนี้เกินกำหนดที่จะต้องชำระกับผู้ขนส่ง	4	2	8	ปานกลาง
<b>7. ความเสี่ยงด้านกฎหมายพิธีการนำเข้า ส่งออก และถ่ายลำ</b>				
7.1 ความไม่ชัดเจน	3	3	9	สูง
7.2 ความไม่ครอบคลุม	3	3	9	สูง
<b>8. ความเสี่ยงจากภัยพิบัติ</b>				
8.1 ภัยพิบัติจากธรรมชาติ (พายุ ลมมรสุม น้ำท่วม สภาพอากาศที่แปรปรวนรุนแรง)	4	2	8	ปานกลาง

## ตารางที่ 7 แผนการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (ต่อ)

ความเสี่ยง (Risk)	ผลกระทบ (Impact)	ความเป็นไปได้ (Likelihood)	คะแนน (Score)	ระดับความเสี่ยง (Risk level)
8.2 ภัยพิบัติที่เกิดจากการกระทำของมนุษย์ (คมนาคม จลาจล การระบาดของโรคติดต่อ การปะทะด้วยกำลังอาวุธ)	3	2	6	ปานกลาง
9. ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน				
9.1 การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และ/หรือ เศรษฐกิจ	2	2	4	ต่ำ
10. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี				
10.1 การขัดข้องของระบบการสื่อสาร	3	2	6	ปานกลาง
10.2 โปรแกรมที่ไม่เหมาะสมกับงานหรือล้าสมัย	2	2	4	ต่ำ
11. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงเชิงลบ				
11.1 การไม่ดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ	3	2	6	ปานกลาง
11.2 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ รวมทั้งนโยบายการปฏิบัติงานของบริษัทฯ	4	2	8	ปานกลาง
12. ความเสี่ยงด้านลูกค้า				
12.1 สินค้าไม่เสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	2	2	4	ต่ำ
12.2 ความผันผวนของความต้องการของลูกค้า	2	2	4	ต่ำ

## ตารางที่ 8 การจำแนกระดับปัจจัยความเสี่ยงโดยรวมในธุรกิจการขนส่งสินค้าแบบถ่ายลำ

		ผลกระทบ (Impact)			
		ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ความเป็นไปได้ (Likelihood)	เกิดขึ้นแน่นอน				
	น่าจะเกิด			6.2/ 7.1/ 7.2	1.2/ 3.1
	มีความเป็นไปได้		9.1/ 10.2/ 12.1/ 12.2	1.1/ 2.1/ 4.1/ 4.2/ 5.2/ 6.1/ 8.2/ 10.1/ 11.1	3.2/ 6.3/ 8.1/ 11.2
	เป็นไปได้ยาก		2.2	5.1	

จากผลการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงโดยรวมในธุรกิจการขนส่งสินค้าแบบถ่ายลำ พบว่าปัจจัยที่มีระดับความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์สูงจำเป็นต้องได้รับการจัดการอย่างเร่งด่วนและมีประสิทธิภาพประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

ด้านแรก ความเสี่ยงด้านการหยุดชะงักในโซ่อุปทาน : การขาดการประสานงานระหว่างฝ่ายงาน (12 คะแนน) ด้านที่สอง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ : พนักงานขาดความรู้เกี่ยวกับการถ่ายลำ (12 คะแนน)

ด้านที่สาม ได้แก่ ความเสี่ยงทางการเงิน : ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน (9 คะแนน) และ ด้านที่สุดท้าย ความเสี่ยงด้านกฎหมายพิธีการนำเข้า ส่งออก และถ่ายลำ : กฎหมายที่ไม่ชัดเจน (9 คะแนน) และไม่ครอบคลุมของกฎระเบียบพิธีการนำเข้า ส่งออก และ

ถ่ายลำ (9 คะแนน)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำปัจจัยเหล่านี้มาวิเคราะห์เพื่อหามาตรการจัดการความเสี่ยงใช้เป็นแผนกลยุทธ์ขององค์กร ดังตารางที่ 9, 10, 11 และ 12 โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม รวมถึงเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นการปรับปรุงระบบการดำเนินงานและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับข้อกำหนดทางกฎหมาย กฎระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการและผลลัพธ์ที่ได้

ตารางที่ 9 มาตรการจัดการความเสี่ยง ด้านการหยุดชะงักในโซ่อุปทาน

ความเสี่ยงหลักขององค์กร (Corporate key risk)	ความเสี่ยงด้านการหยุดชะงักในโซ่อุปทาน 1.2 การขาดการประสานงาน/ร่วมมือที่ีระหว่างฝ่ายงาน
รายละเอียด (Description)	เกิดข้อผิดพลาด ความล่าช้า และต้นทุนที่เพิ่มขึ้น ส่งผลต่อโอกาสทางธุรกิจ ประสิทธิภาพ และความน่าเชื่อถือขององค์กร
มาตรการจัดการความเสี่ยง (Risk mitigating actions)	- แพลตฟอร์มดิจิทัลและระบบติดตามงานออนไลน์ - จัดทีมข้ามสายงานเพื่อลดปัญหาความไม่สอดคล้องกัน - กำหนดตัวชี้วัดเพื่อตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน
การตรวจประเมินกระบวนการ บริหารความเสี่ยง (Risk management process assessment)	ตรวจสอบเครื่องมือหรือแพลตฟอร์มที่ใช้ในการสื่อสารและทำงานร่วมกัน เช่น ระบบการจัดการเอกสาร การประชุมออนไลน์ หรือซอฟต์แวร์การจัดการธุรกิจ
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk appetite)	การสื่อสารกับฝ่ายงานต่าง ๆ ในธุรกิจการขนส่งสินค้าแบบถ่ายลำ มีความรวดเร็ว รับทราบข้อมูลพร้อมกัน และไม่เกิดข้อผิดพลาดในการส่งต่อเอกสาร

## ตารางที่ 10 มาตรการจัดการความเสี่ยง ด้านทรัพยากรบุคคล

ความเสี่ยงหลักขององค์กร (Corporate key risk)	ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล 3.1 ขาดความรู้เกี่ยวกับการถ่ายลำ
รายละเอียด (Description)	เกิดข้อผิดพลาดในกระบวนการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ต้นทุนสูงขึ้น และอาจทำให้ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
มาตรการจัดการความเสี่ยง (Risk mitigating actions)	- พัฒนาระบบการเรียนรู้ออนไลน์ เกี่ยวข้องกับพิธีการศุลกากร และการจัดการความเสี่ยง - จัดทำโปรแกรมพี่เลี้ยงสำหรับพนักงานใหม่เพื่อให้คำแนะนำและเสริมสร้างความรู้
การตรวจประเมินกระบวนการบริหาร ความเสี่ยง (Risk management process assessment)	กำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ที่เกี่ยวข้อง เช่น คะแนนการทดสอบหลังอบรม หรืออัตราความผิดพลาดในงาน
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk appetite)	บรรลุผลตามตัวชี้วัด (KPIs) เช่น คะแนนการทดสอบหลังอบรม ร้อยละ 70 ขึ้นไป หรืออัตราการความผิดพลาดในงาน ไม่เกินร้อยละ 5

## ตารางที่ 11 มาตรการจัดการความเสี่ยง ด้านการเงิน

ความเสี่ยงหลักขององค์กร (Corporate key risk)	ความเสี่ยงทางการเงิน 6.2 ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน
รายละเอียด (Description)	เกิดต้นทุนการดำเนินงานที่ไม่คาดการณ์ล่วงหน้า ส่งผลกระทบต่อการบริหารต้นทุน และความสามารถในการแข่งขัน
มาตรการจัดการความเสี่ยง (Risk mitigating actions)	- สัญญาซื้อขายล่วงหน้า รวมถึงการวางแผนการเงินล่วงหน้า - การติดตามแนวโน้มตลาดและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อปรับแผนให้เหมาะสม
การตรวจประเมินกระบวนการบริหาร ความเสี่ยง (Risk management process assessment)	ตรวจสอบแหล่งข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการเงิน เช่น รายงานวิเคราะห์ตลาด การใช้ซอฟต์แวร์ติดตามค่าเงิน และการวิเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญ
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk appetite)	ค่าส่วนต่างของความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน เมื่อเปรียบเทียบกับ การดำเนินงานจริงกับแผนที่วางไว้ ไม่เกินร้อยละ 2

**ตารางที่ 12** มาตรการจัดการความเสี่ยง ด้านกฎหมายพิธีการนำเข้า ส่งออก และถ่ายลำ

<b>ความเสี่ยงหลักขององค์กร</b> (Corporate key risk)	<b>ความเสี่ยงด้านกฎหมายพิธีการนำเข้า ส่งออก และถ่ายลำ</b> 7.1 ความไม่ชัดเจน 7.2 ความไม่ครอบคลุม
<b>รายละเอียด</b> (Description)	เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน เพิ่มต้นทุน และสร้างความไม่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล อาจกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระยะยาว
<b>มาตรการจัดการความเสี่ยง</b> (Risk mitigating actions)	- การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ - การว่าจ้างที่ปรึกษาด้านกฎหมายเพื่อให้คำแนะนำเกี่ยวกับกฎระเบียบที่ซับซ้อน
<b>การตรวจประเมินกระบวนการบริหารความเสี่ยง</b> (Risk management process assessment)	ตรวจสอบประวัติและความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง หรือหลักฐานการเข้าร่วมการประชุมกับหน่วยงานภาครัฐ เพื่อรับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ
<b>ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้</b> (Risk appetite)	อัตราความถูกต้องของขั้นตอนการปฏิบัติงานและมีความสอดคล้องกับกฎหมายพิธีการนำเข้า ส่งออก และถ่ายลำ ร้อยละ 95 ขึ้นไป

**6. สรุปผลการวิจัยและอภิปราย**

การวิจัยนี้มุ่งเน้นการศึกษากระบวนการขนส่งสินค้าแบบถ่ายลำในเชิงลึก โดยครอบคลุมทุกมิติที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ขั้นตอนการดำเนินงาน กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ การทบทวนวรรณกรรมช่วยให้ผู้วิจัยเข้าใจบริบทของธุรกิจการขนส่งสินค้าแบบถ่ายลำ ซึ่งเป็นบริการที่ยังไม่แพร่หลายในประเทศไทยและมีผู้ให้บริการเพียงไม่กี่ราย การเก็บข้อมูลใช้วิธีการสนทนาแบบกลุ่ม (Focus group) ผ่าน Microsoft Teams โดยเชิญผู้จัดการจากฝ่ายขาย ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายบัญชีและการเงิน และฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ซึ่งเป็นผู้มีส่วนสำคัญในกระบวนการดำเนินงาน การเก็บข้อมูลในลักษณะนี้ช่วยให้สามารถระบุปัจจัยความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อธุรกิจได้อย่างแม่นยำและครอบคลุม

เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วยสามส่วนหลัก ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ แบบประเมินความเสี่ยง และข้อเสนอแนะ ผู้วิจัยอ้างอิงเกณฑ์การให้คะแนนจากแนวทางการประเมินความเสี่ยงระดับองค์กรของผู้ให้บริการโลจิสติกส์รายหนึ่ง ซึ่งกำหนดระดับผลกระทบ (Impact) ตั้งแต่ระดับต่ำถึงสูงมาก และระดับความเป็นไปได้ (Likelihood) ตั้งแต่เป็นไปได้ยากจนถึงขึ้นแน่นอน การใช้เกณฑ์ดังกล่าวช่วยให้สามารถวิเคราะห์ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงแต่ละปัจจัยได้อย่างเป็นระบบและแม่นยำ ผลการวิเคราะห์ พบว่ามีปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการจัดการอย่างเร่งด่วน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การขาดการประสานงานระหว่างฝ่ายงาน (12 คะแนน) การขาดความรู้เกี่ยวกับการถ่ายลำ (12 คะแนน) ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน (9 คะแนน) และกฎหมายที่ไม่ชัดเจน (9 คะแนน) และไม่ครอบคลุม

ผ่านการรับรองคุณภาพจากศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI) อยู่ในกลุ่ม 2 สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

ของกฎระเบียบพิธีการนำเข้า ส่งออก และถ่ายลำ (9 คะแนน) ซึ่งปัจจัยความเสี่ยงของบริษัทกรณีศึกษา ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง

บริษัทกรณีศึกษาจึงพัฒนาแนวทางการจัดการ ความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับ สูง โดยกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพื่อลด ผลกระทบและโอกาสเกิด โดยแนวทางที่พัฒนาขึ้น มุ่งเน้นการแก้ปัญหาเชิงรุก เช่น การสร้างระบบการ สื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดการ ประสานงานระหว่างฝ่ายงาน การจัดอบรมและพัฒนา ทักษะบุคลากรเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ กระบวนการถ่ายลำ รวมถึงการใช้เครื่องมือทางการเงิน เช่น การป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน เพื่อลดผลกระทบที่เกิดจากความผันผวนของค่าเงิน นอกจากนี้ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่าง องค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังเป็นแนวทาง สำคัญในการลดความเสี่ยง เช่น การประสานงาน กับหน่วยงานกำกับดูแลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนและ ครบถ้วนเกี่ยวกับกฎหมาย รวมถึงการจ้างที่ปรึกษา ด้านกฎหมายที่มีความเชี่ยวชาญในด้านศุลกากร และการค้าระหว่างประเทศเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาที่ ซับซ้อนและรับประกันว่าการดำเนินงานเป็นไปตาม กฎระเบียบและมาตรฐานสากล แนวทางเหล่านี้ได้รับการ พัฒนาให้เป็นระบบและสอดคล้องกับแนวปฏิบัติ ที่ดีที่สุด ซึ่งไม่เพียงช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น แต่ยังสามารถเสริมสร้างความมั่นคงและความน่าเชื่อถือให้แก องค์กรในระยะยาว

การจัดการความเสี่ยงในองค์กรต้องอาศัย แนวทางเชิงรุกเพื่อลดผลกระทบและโอกาสเกิด โดย มุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสารภายใน องค์กร เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและ แอปพลิเคชันสื่อสารออนไลน์ เพื่อแก้ไขปัญหาการ ประสานงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสามารถ ในการแข่งขันขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัย ของ สัญชาติ พรหมคง และคณะ (2561) ที่เน้นการ

พัฒนาระบบสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร การพัฒนาทักษะบุคลากรเป็นอีกแนวทางสำคัญ โดยเฉพาะการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะการ ปฏิบัติงาน และทักษะด้านภาษาอังกฤษ ซึ่งช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงานและยกระดับคุณภาพการ ให้บริการสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลภัสสรดา จิตวารินทร์ และรัชชัย จิตวารินทร์ (2565) ที่เสนอให้มีหลักสูตร ฝึกอบรมที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานที่ และ การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน การใช้เครื่องมือ ป้องกันความเสี่ยง เช่น การทำสัญญาซื้อขายเงินตรา ต่างประเทศล่วงหน้า ช่วยลดผลกระทบจากความ ผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ซึ่งส่งผลต่อยอดขาย และรายได้ของธุรกิจส่งออก สอดคล้องกับงานวิจัย ของ ชีระ พลดาศรี และบุญเลิศ จิตรมณีโรจน์ (2563) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ความผันผวนของค่าเงินบาทมีผลต่อความ สามารถในการแข่งขันของสินค้าส่งออกไทย และการ ป้องกันความเสี่ยงทางการเงินเป็นกลยุทธ์สำคัญในการ รักษาเสถียรภาพของธุรกิจ

ผลการวิจัยนี้ สะท้อนถึงความสำคัญของการ จัดการความเสี่ยงในธุรกิจการขนส่งสินค้าแบบถ่ายลำ โดยเฉพาะในบริบทที่องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทาย ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก การนำแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่พัฒนาขึ้นไปประยุกต์ใช้จะ ช่วยยกระดับมาตรฐานการดำเนินงาน เพิ่มขีดความ สามารถในการแข่งขัน และสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร ในระยะยาว

## 7. ข้อเสนอแนะ

### 7.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. การวิจัยครั้งนี้ มุ่งเน้นไปที่การเสริมสร้าง ความเข้มแข็งในทุกมิติของการบริหารความเสี่ยงใน ธุรกิจการขนส่งสินค้าแบบถ่ายลำ (Transshipment)
2. งานวิจัยนี้ช่วยสะท้อนภาพรวมของความ เสี่ยง และพัฒนาแผนกลยุทธ์บริหารความเสี่ยงทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร ไม่เพียงแต่ช่วยลดความ

เสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น แต่ยังสามารถสร้างความมั่นคงและความยั่งยืนให้กับองค์กรในระยะยาว

3. สร้างเครือข่ายความร่วมมือในระดับอุตสาหกรรม และนำไปเป็นข้อมูลอ้างอิงเชิงวิชาการ และต่อยอดงานวิจัยใหม่ในอนาคต

## 7.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป

1. เนื่องจากงานวิจัยนี้ ทำการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเพียงผู้ให้บริการโลจิสติกส์แห่งเดียว ในการวิจัยครั้งถัดไปควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังผู้ให้บริการโลจิสติกส์รายอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best practices)

2. งานวิจัยนี้ ศึกษาปัจจัยเสี่ยงจากกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับผู้จัดการขึ้นไปเพียง 4 ฝ่ายที่เกี่ยวข้องเท่านั้น ในการวิจัยครั้งถัดไปควรเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่มากขึ้น เช่น ตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ และ/หรือฝ่ายอื่น ๆ ที่อาจมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

3. ควรมีการวิจัยในมิติที่กว้างขึ้น เช่น ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนโยบายการค้าโลก เป็นต้น เพื่อช่วยให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุม และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในระดับอุตสาหกรรม เพื่อยกระดับมาตรฐานของธุรกิจโลจิสติกส์ในประเทศไทย

## เอกสารอ้างอิง

- กรมการค้าต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์. (2566). *ความตกลงหุ้นส่วนทางเศรษฐกิจระดับภูมิภาค (Regional Comprehensive Economic Partnership: RCEP)*. ค้นเมื่อ 15 มิถุนายน 2567, จาก: <https://www.dft.go.th/th-th/DFT-Service/ServiceData-Information/dft-service-data-privilege/Detail-dft-service-data-privilege/ArticleId/20770>.
- กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. (2558). *การบริหารความเสี่ยง*. ค้นเมื่อ 15 มิถุนายน 2567, จาก: <http://www.qsbg.org/BGOrisk/risk.html>.
- ชลิดา ชัยเดช. (2559). *การประเมินความเสี่ยงในการทุจริตของบริษัท โปรดักซ์ เฮาส์ จำกัด*. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ธนัท เกิดเจริญ. (2565). *การประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management)*. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- ธีระ พลดาศรี และบุญเลิศ จิตรมณีโรจน์. (2563). ผลกระทบของอัตราแลกเปลี่ยนต่อการส่งออกสินค้ากรณีศึกษา: ไทย – กัมพูชา. *รายงานสืบเนื่องการประชุมนำเสนอผลงานวิจัยบัณฑิตศึกษาระดับชาติ ครั้งที่ 15 ประจำปีการศึกษา 2563*, วันที่ 13 สิงหาคม 2563 ณ มหาวิทยาลัยรังสิต, 1643-1653.
- พระราชบัญญัติศุลกากร (2560). *พระราชบัญญัติศุลกากร พ.ศ. 2560 (เล่ม 134 ตอนที่ 53 ก, น. 26-79)*. ราชกิจจานุเบกษา.
- พัสนี สำรวย. (2564). *ความเสี่ยงในทางการค้าระหว่างประเทศที่มีผลกระทบมาจากการส่งสินค้าทางทะเล*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ยุทธนา เศรษฐพรวิวัฒน์. (2564). ผลของปัจจัยเสี่ยงเชิงนโยบายเศรษฐกิจและการเมืองต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจและผลตอบแทนตลาดหลักทรัพย์ในประเทศไทย. *วารสารเกษตรศาสตร์ธุรกิจประยุกต์*, 15(23), 99-120.

ผ่านการรับรองคุณภาพจากศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI) อยู่ในกลุ่ม 2 สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

- ลักสรดา จิตวารินทร์ และรัชชัย จิตวารินทร์. (2565). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับเสริมสร้างความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน และทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษสำหรับพนักงานแคตตี้. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 9(1), 102-114.
- แวมมยุรา คำสุข. (2555). *การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความเสี่ยงในโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย*. สมุทรปราการ: มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
- สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์. (2561). *การบริหารความเสี่ยงขององค์กร การประยุกต์ใช้การบริหาร ความเสี่ยงขององค์กรกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล (ESG)*. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- สัญชาติ พรหมตง, นันทนา นิจจื่อหอ และนาถรพี ชัยมงคล. (2561). การสร้างประสิทธิภาพของการสื่อสารภายใน องค์กรเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ. *วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทาง มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 1(1), 50-59.
- สำราญ ชำโสม และกฤติยา เกิดผล. (2565). การจัดการความเสี่ยงของการส่งออกมังคุดจากจังหวัดจันทบุรี ไปยังประเทศจีน. *วารสารสหศาสตร์ศรีปทุม ชลบุรี*, 8(1), 99-112.
- สำนักงานศุลกากร. (2559). *พิธีการศุลกากรส่งออกทางเรือ*. ค้นเมื่อ 08 มิถุนายน 2567, จาก: [https://www.customs.go.th/content\\_with\\_menu1.php?ini\\_menu=menu\\_business\\_160421\\_02&ini\\_content=business\\_160426\\_02\\_160914\\_02\\_160914\\_02&lang=th&root\\_left\\_menu=menu\\_business\\_160421\\_02\\_160421\\_02&left\\_menu=menu\\_business\\_160421\\_02\\_160421\\_02\\_160914\\_02](https://www.customs.go.th/content_with_menu1.php?ini_menu=menu_business_160421_02&ini_content=business_160426_02_160914_02_160914_02&lang=th&root_left_menu=menu_business_160421_02_160421_02&left_menu=menu_business_160421_02_160421_02_160914_02).
- สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ. (2561). *พิธีการสำหรับสินค้าถ่ายลำ/ผ่านแดน*. ค้นเมื่อ 08 มิถุนายน 2567, จาก: [https://www.customs.go.th/cont\\_strc\\_simple.php?ini\\_content=business\\_160426\\_02\\_160923\\_01\\_180614\\_01&ini\\_menu=menu\\_business\\_160421\\_02&lang=th&root\\_left\\_menu=menu\\_business\\_160421\\_02&left\\_menu=menu\\_business\\_160421\\_02\\_160421\\_03](https://www.customs.go.th/cont_strc_simple.php?ini_content=business_160426_02_160923_01_180614_01&ini_menu=menu_business_160421_02&lang=th&root_left_menu=menu_business_160421_02&left_menu=menu_business_160421_02_160421_03).
- สำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบัง. (2560). *พิธีการศุลกากรนำเข้าทางเรือ*. ค้นเมื่อ 08 มิถุนายน 2567, จาก: [https://www.customs.go.th/content\\_with\\_menu1.php?ini\\_menu=menu\\_business\\_160421\\_02&ini\\_content=business\\_160426\\_02\\_160914\\_01\\_160914\\_01&lang=th&root\\_left\\_menu=menu\\_business\\_160421\\_02\\_160421\\_01&left\\_menu=menu\\_business\\_160421\\_02\\_160421\\_01\\_160914\\_02](https://www.customs.go.th/content_with_menu1.php?ini_menu=menu_business_160421_02&ini_content=business_160426_02_160914_01_160914_01&lang=th&root_left_menu=menu_business_160421_02_160421_01&left_menu=menu_business_160421_02_160421_01_160914_02).
- องค์การบริหารส่วนตำบลน้ำร้อน. (2562). *กระบวนการบริหารความเสี่ยง และแผนบริหารจัดการความเสี่ยง*. เพชรบูรณ์: ม.ป.พ.
- อนัญญา พุ่มรัก, ชุมพล มณฑาทิพย์กุล และสง่า มณฑาทิพย์กุล. (2567). ความเสี่ยงของกระบวนการส่งออก ของบริษัทผู้ส่งออกวัสดุทดแทนไม้แห่งหนึ่งในประเทศไทยในช่วงโควิด 19. *วารสารปฏิบัติการ โลจิสติกส์และซัพพลายเชน*, 10(1), 82-96.
- อรรถสิทธิ์ เหมือนมาตย์. (2564). *Transshipment (การถ่ายลำ) โอกาสที่ “ท่าเรือแหลมฉบัง” ต้องรีบไขว่คว้า เพื่อต่อยอดการเป็น The Prime Gateway to Asia ของ EEC*. ค้นเมื่อ 15 มิถุนายน 2567, จาก: <https://www.salika.co/2021/11/18/laemchabang-port-potential-in-transshipment-regulation-problem/>.

Ludmika Filina-Dawidowicz, & Mariusz Kostrzewski. (2022). The Complexity of Logistics Services at Transshipment Terminals. *Article of Energies*, 15(4), 1435-1461.

Qiang Zhang, Shunhao Pu, & Ming Yin. (2023). Identifying Transshipment Hubs in a Global Container Shipping Network: An Approach Based on Reinforced Structural Holes. *Journal of Marine Science and Engineering*, 11(8), 1-15.

United Nations Conference on Trade and Development. (2023). *Review of Maritime Transport*. Jenewa: United Nations Conference on Trade and Development.