

## บทความวิจัย

# การพัฒนาแบบจำลองความคิดการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ กรณีศึกษาผู้ประกอบการอาหารทะเล

แสงรวี วิฑูรย์พันธุ์<sup>1</sup>  
นนทศักดิ์ จันทร์ชุม<sup>2</sup>  
ชลิตา ชีววิริยะนนท์<sup>3</sup>

(Received: October 11, 2022; Revised: June 20, 2023; Accepted: June 27, 2023)

## บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลในการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์และเพื่อเสนอแบบจำลองความคิดการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ของผู้ประกอบการอาหารทะเล ผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ผู้จัดการหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจที่ทำงานในสถานประกอบการอาหารทะเลในพื้นที่จังหวัดระนอง สุราษฎร์ธานี และชุมพร ได้มาโดยการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 16 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีเทมเพลตอะนาไลซิส ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ มี 12 ปัจจัย จัดกลุ่มได้เป็น 3 ด้าน คือ (1) ด้านคุณลักษณะของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ (2) ด้านค่าใช้จ่าย และ (3) ด้านศักยภาพการดำเนินงาน โดยด้านคุณลักษณะของผู้ให้บริการโลจิสติกส์และด้านค่าใช้จ่ายมีผลต่อขั้นตอนการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่มีโอกาสร่วมงานกัน ประสบการณ์ตรงด้านการขนส่งอาหารทะเลของผู้ให้บริการโลจิสติกส์เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการคัดเลือกผู้ให้

<sup>1</sup> อาจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี E-mail: sangraewee.scm@gmail.com

<sup>2</sup> อาจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี E-mail: nontasak.jan@gmail.com

(Corresponding Author)

<sup>3</sup> อาจารย์ ดร. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี E-mail: chalita.chee@gmail.com

บริการโลจิสติกส์ ด้านค่าใช้จ่ายพบว่า ปัจจัยราคาจะถูกนำมาพิจารณาเมื่อคุณภาพสินค้าและบริการผ่านตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ราคาที่เหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญในการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ปัจจัยสุดท้าย คือ ด้านศักยภาพการดำเนินงานเป็นตัวกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ทางธุรกิจระหว่างสองฝ่ายว่าอยู่ระดับใดและจะดำเนินไปอย่างไร นอกจากนี้ แบบจำลองความคิดการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ที่ชัดเจนระหว่างปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ด้านค่าใช้จ่ายและด้านศักยภาพการดำเนินงาน แบบจำลองที่พัฒนาขึ้นสามารถช่วยให้ผู้ประกอบการอาหารทะเลมีความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้นและตัดสินใจเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ได้ดีขึ้น

**คำสำคัญ:** การตัดสินใจ การคัดเลือก ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ผู้ประกอบการอาหารทะเล

RESEARCH ARTICLE

# Developing a Conceptual Model of Logistics Service Provider Selection: A Case Study of Seafood Entrepreneurs

Sangrawee Witoonpan<sup>1</sup>

Nontasak Janchum<sup>2</sup>

Chalita Cheewaviriyanon<sup>3</sup>

## Abstract

This qualitative research aims to investigate factors influencing in the selection of seafood logistics service providers and propose a conceptual model for understanding in selecting logistics service providers of seafood entrepreneurs. The research collected data from 16 managers (key informants) working in seafood companies in Ranong, Surat Thani and Chumphon provinces. Research participants are recruited by a purposive sampling method. Regarding data collection methods, this research collect data using questionnaires and semi-structured interviews. Consequently, the interview data collected from fieldwork were analyzed using the Template Analysis method. The research results show that 12 key factors are important in selecting a Logistics Service Provider, and they can be classified

---

<sup>1</sup> Lecturer, Ph.D., Faculty of Management Sciences, Suratthani Rajabhat University,  
E-mail: sangrawee.scm@gmail.com

<sup>2</sup> Lecturer, Ph.D., Faculty of Management Sciences, Suratthani Rajabhat University,  
E-mail: nontasak.jan@gmail.com (Corresponding Author)

<sup>3</sup> Lecturer, Ph.D., Faculty of Education, Suratthani Rajabhat University,  
E-mail: chalita.chee@gmail.com

into 3 categories. They are, logistics service provider characteristics, operation costs, and operational performance. Logistics service provider characteristics and operation costs are the two factors influencing on the stage of preliminary selection of potential logistics service providers. Moreover, the research results indicate that direct experience in seafood transport of logistics service providers is also considered as an important factor. In terms of operation costs, seafood entrepreneurs prefer the logistics service providers who offer reasonable prices. The quality of products and services must meet the specified standard criteria before being selected. The final factor, namely operational performance, determines the level of business relationship between the two parties and how it will continue. Eventually, the developed conceptual model of the selection of logistics service providers demonstrates clear linkages and relationships among factors of logistics service provider characteristics, operation costs, and operational performance. This model can assist seafood entrepreneurs in gaining a clearer understanding and make better decisions in selecting logistics service providers.

**Keywords:** Decision Making, Selection, Logistics Service Provider, Seafood Entrepreneurs

## บทนำ

อุตสาหกรรมอาหารทะเลมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาเศรษฐกิจประเทศไทยเป็นหนึ่งในผู้ส่งออกอาหารทะเลรายใหญ่ของโลก ข้อมูลสถิติการส่งออกสินค้าจากกองนโยบายและแผนพัฒนาการประมงปี พ.ศ. 2564 พบว่า การส่งออกสินค้าประมงมีจำนวนสูงถึง 1.56 ล้านตัน สร้างรายได้คิดเป็นมูลค่าประมาณ 1.95 แสนล้านบาท (International Fish Trade Analysis Group, 2022) อุตสาหกรรมอาหารทะเลเกี่ยวข้องข้องกับการดำเนินการรวบรวมจัดเก็บ และขนส่งกระจายสินค้าไปให้ลูกค้าปลายทาง ควรดำเนินการในสเกลขนาดใหญ่ (Economies of Scale) ลงทุนด้านอุปกรณ์ขนย้าย ยานพาหนะ และเทคโนโลยี รวมทั้งบุคลากรที่มีความชำนาญด้านเอกสารส่งออกต่าง ๆ (Christopher, 2016) อีกทั้งต้องอาศัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินการ การควบคุม และการสนับสนุนการบริหารจัดการกิจกรรมโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Jacobs & Chase, 2020) ดังนั้น ผู้ประกอบการนิยมใช้ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ดำเนินการแทน เพื่อที่จะสร้างคุณค่าให้เหนือกว่าคู่แข่งและสามารถส่งมอบคุณค่าในสิ่งที่ลูกค้าต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

การจ้างบริษัทภายนอกมาดำเนินการกิจกรรมโลจิสติกส์แทนช่วยให้องค์กรมีโครงสร้างเปลี่ยนไปจากองค์กรเดียวเป็นการประยุกต์ใช้การสร้างความสัมพันธ์และการประสานงานระหว่างเครือข่ายมากขึ้น (Hwang, Chen, & Lin, 2016) ช่วยให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรยืดหยุ่นขึ้น สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การส่งมอบสินค้าเป็นลักษณะการส่งมอบปริมาณน้อยแต่บ่อยขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงในการส่งมอบและลูกค้าไม่ต้องลงทุนในปริมาณมาก ๆ ผู้ประกอบการจึงนิยมใช้ผู้ให้บริการโลจิสติกส์จากภายนอกมากกว่าที่จะดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์เอง เนื่องจากมีความยืดหยุ่นด้านการจัดการสูงกว่า ลดค่าใช้จ่ายในการส่งมอบ เพิ่มศักยภาพการดำเนินงาน และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ

การคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์เป็นหนึ่งในการตัดสินใจสำคัญขององค์กร ถ้าองค์กรเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้

แทนที่จะเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานและลดต้นทุนในกิจกรรมโลจิสติกส์ ก็อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานโดยรวม หรืออาจเพิ่มต้นทุนโดยไม่จำเป็น การคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ควรตัดสินใจโดยผู้มีประสบการณ์และมีความเข้าใจในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ปัจจัยที่ใช้ในการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ เช่น ต้นทุน เสถียรภาพทางการเงิน คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความสามารถด้านระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ และศักยภาพในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน เป็นต้น (Bulgurcu & Nakiboglu, 2018; Ng, 2010; Ruth & Nucharee, 2011; Saleh, Robert, & Thanh, 2015) นอกจากนี้ปัจจัยที่กล่าวข้างต้นแล้ว อาจมีปัจจัยอื่น ๆ ตามแต่ละประเภทธุรกิจ ซึ่งควรพิจารณาอย่างรอบคอบ เพื่อให้ได้ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่มีคุณสมบัติสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ปัจจัยที่ใช้ในการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์เปลี่ยนไปตามบริบทของแต่ละอุตสาหกรรม เช่น อุตสาหกรรมการผลิตอาหารและเครื่องดื่มให้ความสำคัญด้านการบริการ ด้านกระบวนการบริการ ด้านความเป็นมืออาชีพ ด้านพนักงานบริการ ด้านราคา ด้านสนับสนุนการตลาด และด้านช่องทางการบริการ ตามลำดับ (Kositthanyasit & Kunthalbutr, 2016) นอกจากนี้ Srisuwan (2016) พบว่า ด้านความปลอดภัยของอาหารมีความสำคัญมากที่สุด คือ มากกว่าร้อยละ 50 รองลงมา คือ ด้านการบริหารจัดการสินค้า และด้านระบบ ตามลำดับ ในขณะที่อุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ให้ความสำคัญด้านคุณภาพการให้บริการ/การดำเนินงานเป็นเกณฑ์หลักที่สำคัญมากที่สุด ตามมาด้วยเกณฑ์ต้นทุน และเกณฑ์สมรรถนะ ตามลำดับ (Bulgurcu & Nakiboglu, 2018) การตัดสินใจต้องพิจารณาลักษณะสินค้าประกอบด้วย สินค้าบางประเภทจำเป็นต้องเก็บในห้องเย็นและขนส่งโดยใช้ตู้คอนเทนเนอร์แช่แข็ง สินค้าบางอย่างเพราะบางมีมูลค่าสูงต้องดูแลเป็นพิเศษในระหว่างการขนส่ง สินค้าบางชนิดเป็นของเหลวต้องใช้ภาชนะบรรจุเฉพาะมาใช้ในการขนส่ง การดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มมาตรฐานด้านคุณภาพสินค้าและการส่งมอบสินค้าให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน

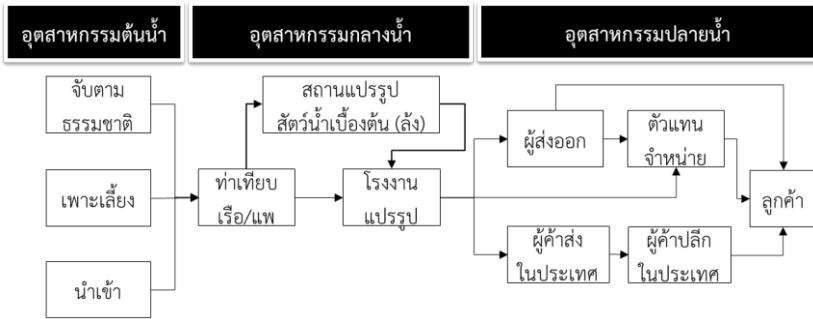
งานวิจัยเกี่ยวกับการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์มุ่งเน้นศึกษาในบริบทอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแบบจำลองทางคณิตศาสตร์มาใช้ในการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ โดยใช้การตัดสินใจแบบหลายเกณฑ์ ภายใต้ปัจจัยที่กำหนดและคำนวณหาค่าน้ำหนักของเกณฑ์เหล่านั้น อย่างไรก็ตาม งานวิจัยดังกล่าวยังขาดความเข้าใจเชิงลึกในการอธิบายเหตุผลว่าแต่ละปัจจัยมีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจอย่างไร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในภาคธุรกิจอาหารทะเลและพัฒนาแบบจำลองความคิดการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ เพื่อช่วยผู้ให้บริการเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ในขณะเดียวกันผู้ใช้บริการเข้าใจการคัดเลือกเพิ่มมากขึ้น สามารถนำองค์ความรู้มาใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่เหมาะสมและเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานขององค์กรจนเป็นที่ยอมรับและแข่งขันได้ในตลาดโลก

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์
2. เพื่อเสนอแบบจำลองความคิดการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์กรณีศึกษาผู้ประกอบการอาหารทะเล

### บททวนวรรณกรรม แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

อุตสาหกรรมอาหารทะเลไทยเป็นอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพมากและสามารถแข่งขันได้ในตลาดสากล ผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญเรื่องคุณภาพ ความปลอดภัยของสินค้า และรักษามาตรฐานตามข้อกำหนดสากลเพื่อให้แข่งขันได้ หนึ่งในกิจกรรมหลักที่ส่งผลต่อคุณภาพสินค้า คือ กิจกรรมโลจิสติกส์ ดังนั้น ผู้ประกอบการต้องบริหารจัดการโซ่อุปทานให้มีประสิทธิภาพ ปัจจุบันอุตสาหกรรมอาหารมีการพัฒนากระบวนการผลิต การรักษาคุณภาพ มาตรฐานอาหาร และความปลอดภัยที่ทั่วโลกยอมรับ เพราะค้าขายกับประเทศคู่ค้าหลักที่ใส่ใจในคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร เช่น สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และสหภาพยุโรป จึงต้องรักษามาตรฐานสินค้าที่สูงต่อไป (Pisanwanich, 2013)



ภาพที่ 1 ซัพพลายเชนอาหารทะเลไทย

หมายเหตุ: \*สถานแปรรูปสัตว์น้ำเบื้องต้น (ล้าง) คือ สถานที่แปรรูปสัตว์น้ำเบื้องต้น ได้แก่ การแกะเปลือกกุ้ง ถอดเกล็ดปลา เป็นต้น

โครงสร้างซัพพลายเชนอาหารทะเลไทยเปรียบเหมือนการไหลของน้ำ เริ่มจากด้านอุปทาน (Supply) ที่มีจุดกำเนิดเรียกว่าต้นน้ำ (Upstream) ซึ่งจะไหลไปจนถึงทางด้านอุปสงค์ (Demand) เรียกว่าปลายน้ำ (Downstream) ภาพที่ 1 แสดงให้เห็นภาพกว้าง ๆ โครงสร้างซัพพลายเชนอาหารทะเลไทย ประกอบด้วย (1) อุตสาหกรรมการต้นน้ำ ได้แก่ การจับสัตว์น้ำตามธรรมชาติ การเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ และการนำเข้าสัตว์น้ำ (2) อุตสาหกรรมการกลางน้ำ ได้แก่ การแปรรูปเบื้องต้น และ (3) อุตสาหกรรมการปลายน้ำ ได้แก่ การแปรรูปเพื่อเป็นผลิตภัณฑ์ในการส่งออกหรือจำหน่ายในประเทศ

กิจกรรมโลจิสติกส์เป็นกิจกรรมสำคัญที่ช่วยสร้างความแตกต่างด้านการแข่งขันทางธุรกิจได้ เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่สามารถลดต้นทุนและเพิ่มคุณค่าของสินค้าหรือบริการที่นำเสนอต่อลูกค้า (Ruth & Nucharee, 2011) บริษัทส่วนใหญ่ทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง หรือแม้แต่ขนาดใหญ่มักใช้บริการโลจิสติกส์จากผู้ให้บริการภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญในกิจกรรมโลจิสติกส์เพื่อช่วยกระจายความเสี่ยง ลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพ และยกระดับการบริการ นอกจากนี้ Bulgurcu and Nakiboglu (2018) กล่าวว่า การจ้างผู้ให้บริการโลจิสติกส์ภายนอกจะได้ประโยชน์มากมาย ได้แก่ องค์กรจะได้มุ่งเน้นที่ความสามารถหลักเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการบริการให้สูงขึ้น มีโอกาสที่จะ

ลดต้นทุน เพิ่มความยืดหยุ่นตลอดซัพพลายเชน ลดช่วงเวลาของรอบการสั่งซื้อ เข้าถึงเทคโนโลยีระดับแนวหน้า เพิ่มความยืดหยุ่นในการปรับตัวตาม การเปลี่ยนแปลงของตลาด เพิ่มประสิทธิภาพด้านนวัตกรรม เพิ่มความยืดหยุ่น ในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและ เสริมสร้างความเข้มแข็งของธุรกิจ

การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับผู้ให้บริการโลจิสติกส์ช่วยให้องค์กร สามารถพัฒนาศักยภาพในกิจกรรมที่ไม่มีความชำนาญได้ ทำให้องค์กรสามารถ ตอบสนองความต้องการของตลาดที่มีความผันผวนและบรรลุปเป้าหมายได้ ซึ่งจะนำไปสู่สถานการณ์ที่มีชัยชนะร่วมกันทั้งสองฝ่าย (Hwang et al., 2016) หนึ่งใน การเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่สำคัญของธุรกิจสมัยใหม่ คือ แต่ละ องค์กรไม่สามารถแข่งขันเพียงผู้เดียว แต่เป็นการแข่งขันร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง ตลอดทั้งซัพพลายเชน ธุรกิจก้าวเข้าสู่ยุคของการแข่งขันระหว่างซัพพลายเชน มากกว่าที่จะเป็นการแข่งขันระหว่างองค์กร (Lambert & Cooper, 2000) ดังนั้น เพื่อให้องค์กรได้รับความได้เปรียบจากการจัดซื้อจัดหา การลดต้นทุน ค่าใช้จ่าย การเพิ่มคุณภาพของสินค้าหรือบริการ ภาคธุรกิจจึงมีแนวโน้มการใช้ บริการโลจิสติกส์ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Bulgurcu & Nakiboglu, 2018)

การคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพ การดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์ เนื่องจากผู้ให้บริการโลจิสติกส์แต่ละรายมีจุดแข็ง จุดอ่อนที่ต่างกัน Bottani and Rizzi (2006, as cited in Ruth & Nucharee, 2011) อธิบายขั้นตอนการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) ระบุความจำเป็นที่จะจ้างผู้ให้บริการภายนอก (2) การพัฒนาทางเลือก ที่เป็นไปได้ โดยอาศัยการเปรียบเทียบจากประสบการณ์ความรู้ความเชี่ยวชาญ ภายใน เพื่อจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกและรับบริการโลจิสติกส์ระดับมืออาชีพ (3) การประเมินหน่วยงานที่ขอเสนอตัวและการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ (4) การดำเนินงานให้บริการ และ (5) การประเมินผลการบริการ เพื่อควบคุม ประสิทธิภาพ เพื่อเลือกผู้ให้บริการรายใหม่ หรือเพื่อเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้ใช้บริการกับผู้ให้บริการโลจิสติกส์ จะเห็นได้ว่าขั้นตอนที่ 3 การประเมิน

หน่วยงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและทำการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์นั้น ผู้ใช้บริการต้องทราบว่า จะใช้เกณฑ์ใดบ้างในการพิจารณาคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ซึ่งเกณฑ์สำหรับใช้ในการพิจารณาอาจต่างกันตามลักษณะธุรกิจ ลักษณะสินค้า และที่ตั้งของโรงงาน ดังนั้น การกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์เป็นสิ่งสำคัญ องค์กรต้องทำความเข้าใจในการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์และกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ตัดสินใจต่อไป อย่างไรก็ตาม ถ้ากำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกไม่เหมาะสมอาจทำให้องค์กรได้ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะกระทบต่อค่าใช้จ่ายขององค์กรหรืออาจจะกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า ดังนั้น การคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์เป็นการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร

นักวิชาการหลายท่านศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจในองค์กร อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้เลือกใช้กระบวนการตัดสินใจของเฮอริท เบิร์ต เอ ซิมอน (Herbert A. Simon) เนื่องจากซิมอนเป็นผู้บุกเบิกศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจในองค์กรและได้รับรางวัลโนเบลจากการมีส่วนร่วมในการคิดค้นทฤษฎีการตัดสินใจและการจัดองค์กร ซิมอนให้ความสำคัญกับพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจบนหลักการของความมีเหตุผลที่มีอยู่จำกัด (Bounded Rationality) (Nikolic, 2018) นอกจากนี้ Simon (1997) กล่าวไว้ในการศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจในองค์กรว่า ผู้จัดการมีข้อจำกัดที่มีเหตุผลเกี่ยวกับการตัดสินใจ ซิมอนเชื่อว่า กิจกรรมการตัดสินใจเป็นกิจกรรมการบริหารที่สำคัญที่สุดและผลการตัดสินใจเป็นผลจากกระบวนการตัดสินใจที่เลือกใช้ ดังนั้น การตัดสินใจที่ซับซ้อนในองค์กรจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ตัดสินใจต้องอาศัยทักษะการตัดสินใจเพื่อให้บรรลุผลที่ดี (Simon, 2005) อย่างไรก็ตาม ซิมอนได้เสนอกระบวนการตัดสินใจไว้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายจากการตัดสินใจ

กระบวนการตัดสินใจของซิมอนประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) ขั้นตอนการใช้ความคิด (Intelligence Phase) เป็นขั้นตอนการค้นหาประเด็นหรือปัญหาที่ต้องการให้ผู้จัดการทำการตัดสินใจ (2) ขั้นตอนการออกแบบ (Design Phase) เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง (Invention) การพัฒนา (Development) และการวิเคราะห์ (Analysis) ตัวเลือกของการกระทำ

ที่เป็นไปได้ในการจัดการปัญหาที่กำหนด (3) ขั้นตอนการเลือก (Choice Phase) เป็นขั้นตอนการเลือกการกระทำที่ผู้ตัดสินใจคิดว่าเหมาะสมที่สุดจากตัวเลือกที่เป็นไปได้ในการจัดการปัญหา โดยตัวเลือกเหล่านี้ผ่านการสร้างและการวิเคราะห์มาแล้วในขั้นตอนก่อนหน้า และ (4) ขั้นตอนการนำไปใช้ (Implementation Phase) เป็นการนำตัวเลือกที่ได้มาประยุกต์ใช้เพื่อแก้ปัญหาที่กำหนดไว้ ขั้นตอนนี้รวมถึงการประเมินผลจากการประยุกต์ใช้ตัวเลือกด้วย หากผลลัพธ์ไม่เป็นที่พอใจก็อาจมีการย้อนกลับไปดำเนินการขั้นตอนก่อนหน้าได้เสมอ (Turban, Sharda, & Delen, 2011)

การคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่สามารถตอบสนองความต้องการได้ จะต้องพิจารณาจากหลายปัจจัยขึ้นอยู่กับประเภทของสินค้า นโยบาย และความจำเป็นของอุตสาหกรรมนั้น ๆ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลในการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ผู้ให้บริการขนส่ง ผู้ให้บริการภายนอก และผู้จัดการในหนึ่งทศวรรษที่ผ่านมา นักวิจัยหลายท่านสนใจศึกษาการประเมินคัดเลือกผู้ให้บริการในบริบทต่าง ๆ (Ruth & Nucharee, 2011; Charoenkaew & Phusamlee, 2011; Jaisong & Teeranupattana, 2012; Sukkrajang, 2015; Saleh et al., 2015; Srisuwan, 2016; Kositthanyasit & Kunthalbutr, 2016; Sasananan, Narkhede, Gardas, & Raut, 2016; Bulgurcu & Nakiboglu, 2018) มีทั้งระบุเจาะจงไปที่การคัดเลือกผู้จัดการผู้ประกอบการขนส่ง หรือผู้ให้บริการโลจิสติกส์ลำดับที่ 3 ชื่อเรียกต่างกันที่กล่าวมาข้างต้นก็ล้วนหมายถึงหน่วยงานภายนอกที่มาดำเนินงานบางส่วนหรือทั้งหมดเกี่ยวกับกิจกรรมโลจิสติกส์ ซึ่งวรรณกรรมส่วนมากมุ่งเน้นการสร้างโมเดลทางคณิตศาสตร์เพื่อใช้ในการตัดสินใจคัดเลือกผู้ให้บริการ โดยมากใช้การตัดสินใจแบบหลายเกณฑ์ โดยเป้าหมายของการศึกษาส่วนใหญ่ คือ การกำหนดเกณฑ์และคำนวณหาค่าน้ำหนักของเกณฑ์เหล่านั้นในแง่มุมทั่ว ๆ ไป กล่าวคือ ผู้วิจัยยังไม่พบงานวิจัยที่มุ่งเน้นศึกษาความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์

การคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์เป็นกระบวนการตัดสินใจที่ซับซ้อนยุ่งยาก เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเป็นแบบพลวัตและมีความไม่แน่นอน

(Björklund, 2011) สอดคล้องกับการศึกษาของ Sanchez-Rodrigues, Potter, and Naim (2010) พบว่า มีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากมายในการดำเนินงานด้านการขนส่ง เช่น ด้านความล่าช้าในการส่งมอบ ความไม่แน่นอนของอุปสงค์ การขาดการประสานงานที่ดี และอุปสรรคในการส่งมอบ นอกจากนี้ ความไม่แน่นอนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมโลจิสติกส์อาจเกิดจาก 5 แหล่ง คือ ผู้จัดส่ง ลูกค้า ผู้ให้บริการ ระบบการควบคุม และความไม่แน่นอนภายนอก ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้การคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์มีความยุ่งยากมากขึ้น กล่าวคือ กิจกรรมขององค์กรมีลักษณะเป็นพลวัตและต้องการความยืดหยุ่นในการดำเนินการ ผู้จัดการจึงต้องรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับอุตสาหกรรม สภาพแวดล้อมทางสังคม และกระบวนการตัดสินใจเพื่อให้สามารถตัดสินใจได้ดี (Nutt & Wilson, 2010)

จากการทบทวนวรรณกรรมยังไม่พบการศึกษาเกี่ยวกับการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในแง่มุมเชิงลึก ในบริบทเฉพาะจากมุมมองผู้ประกอบการอาหารทะเล ซึ่งเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมหลักที่สร้างรายได้ให้กับประเทศไทย ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ กรณีศึกษาผู้ประกอบการอาหารทะเล ผลการศึกษาครั้งนี้จะช่วยต่อยอดและเพิ่มองค์ความรู้เกี่ยวกับการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ช่วยผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้ใช้และผู้ให้บริการโลจิสติกส์เข้าใจการตัดสินใจมากขึ้น สามารถเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์องค์การมาดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร

กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมทฤษฎีการตัดสินใจและงานวิจัยเกี่ยวกับการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก โดยมุ่งเน้นงานวิจัยที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาตรวจสอบเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ดังรายละเอียดแสดงในภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัยนี้ดัดแปลงมาจากงานวิจัยของ Bulgurcu and Nakiboglu (2018) Lau, Goh, and Phua (1999) Ng (2010) และ Vaidyanathan (2005) กรอบแนวคิดการวิจัยประกอบด้วยปัจจัยหลัก 6 ด้าน ได้แก่ (1) การดำเนินงานของผู้ให้บริการ (2) ค่าใช้จ่าย/ต้นทุน (3) การบริการ (4) ความมั่นใจในคุณภาพ (5) ความสามารถด้านไอที และ (6) สิ่งที่จับต้องไม่ได้



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

### วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้จัดการหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจที่ทำงานในสถานประกอบการอาหารทะเลในพื้นที่จังหวัดระนอง สุราษฎร์ธานี และชุมพร ที่มีคุณสมบัติเฉพาะเจาะจงสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย มีประสบการณ์ในการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ และมีความยินดีเข้าร่วมงานวิจัยนี้ เหตุผลที่เลือก 3 จังหวัดดังกล่าวเนื่องจากมีมูลค่าการส่งออกอาหารทะเลสูงสุดของภาคใต้ตอนบนและเป็นพื้นที่รับผิดชอบหลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีตามกรอบยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ในการขับเคลื่อนการวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ข้อมูลจากกองตรวจสอบคุณภาพสินค้าประมงมีสถานประกอบการอาหารทะเลตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดระนอง 14 โรงงาน สุราษฎร์ธานี 9 โรงงาน และชุมพร 6 โรงงาน มีสถานประกอบการเข้าร่วมให้ข้อมูลทั้งหมด 14 โรงงาน ซึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดระนอง 8 โรงงาน สุราษฎร์ธานี 4 โรงงาน และชุมพร 2 โรงงาน ทั้งนี้เนื่องจากเมื่อผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ถึงผู้ให้สัมภาษณ์จากสถานประกอบการ

ลำดับที่ 13 และ 14 ไม่ปรากฏข้อมูลใหม่ที่เกี่ยวข้องและแตกต่างจากข้อมูลสัมภาษณ์ของ 12 สถานประกอบการก่อนหน้า ซึ่งบ่งชี้ว่าข้อมูลสัมภาษณ์ที่ได้จากผู้ประกอบการทั้ง 14 สถานประกอบการ มีความอิ่มตัวและเพียงพอของข้อมูลเพื่อหารูปแบบและข้อสรุปตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนั้น เมื่อพิจารณาการกำหนดขนาดของผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งงานวิจัยเชิงคุณภาพนิยมใช้เกณฑ์ความอิ่มตัวของข้อมูล (Data Saturation) และความพอเพียงของข้อมูล (Data Sufficiency) (Sutheewasinnon & Pasunon, 2016) ผู้วิจัยจึงตัดสินใจยุติการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งโดยทั่วไปแล้วงานวิจัยเชิงคุณภาพนักวิจัยต้องประเมินว่ามีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไปหรือไม่ โดยใช้เกณฑ์ความอิ่มตัวและความพอเพียงของข้อมูล ทั้งนี้ ผู้วิจัยค่านึงเสมอว่าข้อมูลสัมภาษณ์เพียงพอที่จะทำให้ผลการวิจัยมีความแม่นยำ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามและคู่มือการสัมภาษณ์ นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทำการทดสอบก่อนนำไปใช้จริง การทดสอบดำเนินการกับผู้ตอบจำนวน 3 คน เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ตอบเข้าใจคำชี้แจงและข้อคำถามอย่างถูกต้องชัดเจน ข้อคำถามเป็นแบบปลายปิดและปลายเปิด แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลและคุณลักษณะบริษัทของผู้เข้าร่วมวิจัย ส่วนข้อคำถามในคู่มือการสัมภาษณ์จำแนกตามกระบวนการตัดสินใจ 4 ขั้นตอนของไซมอน เพื่อต้องการข้อมูลเชิงลึกมาระบุและอธิบายปัจจัยที่มีผลต่อการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ เพื่อให้แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสมสามารถนำมาซึ่งข้อมูลที่ตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ผู้วิจัยนำแนวหัวข้อการสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือความเหมาะสมของคำที่ใช้ในแต่ละบริษัท เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์เข้าใจตรงกัน จากนั้นผู้วิจัยนำข้อคำถามไปปรับปรุงและนำไปทดลองใช้ เพื่อประเมินเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์และให้มั่นใจว่าคำถามที่ใช้สามารถเข้าใจได้ชัดเจนไม่คลุมเครือ การใช้คู่มือสัมภาษณ์ช่วยให้สามารถรวบรวมข้อมูลที่ถูกต้อง (Valid) และเชื่อถือได้ (Reliable) ได้ข้อมูลครบถ้วนเกี่ยวข้องกับเนื้อหาของคำถามการวิจัย และวัตถุประสงค์การวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง มีขั้นตอนการดำเนินการ 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้ ประการแรก คู่มือการสัมภาษณ์ได้จัดส่งไปยังผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์อย่างน้อยหนึ่งสัปดาห์ก่อนถึงกำหนดการนัดสัมภาษณ์ทางอีเมลหรือไปรษณีย์ ขึ้นอยู่กับวิธีการที่ผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์ต้องการ ประการที่สอง ก่อนที่จะดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะอธิบายเกี่ยวกับด้านจริยธรรมการทำวิจัยที่คุ้มครองผู้ให้สัมภาษณ์และขออนุญาตบันทึกข้อมูลเสียงในขณะที่ดำเนินการสัมภาษณ์ลงในเครื่องบันทึกเสียงระบบดิจิทัล ประการที่สาม ผู้วิจัยหรือผู้ดำเนินการสัมภาษณ์แนะนำตัวเองก่อนและอธิบายสั้น ๆ เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย พร้อมทั้งให้ออกสารสรุปชี้แจงรายละเอียดโครงการวิจัย จากนั้นผู้ให้สัมภาษณ์ลงนามในหนังสือยินยอมเข้าร่วมการวิจัยก่อนเริ่มการสัมภาษณ์ หลังจากดำเนินการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นสรุปได้ว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีจำนวนทั้งหมด 16 คน จาก 14 สถานประกอบการ ดังรายละเอียดในตารางที่ 1 สรุปข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์ในครั้งนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานในบริษัทปัจจุบันมากกว่า 8 ปี มี 1 คนเท่านั้นที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 1 ปี (นั่นคือ IP4.2) ซึ่งทำงานในตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายการตลาด ณ สถานประกอบการลำดับที่ 4 ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดระนอง การดำเนินการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีตำแหน่งงานหลากหลาย ซึ่งเป็นผลจากความแตกต่างของโครงสร้างองค์กรของแต่ละบริษัท อาทิเช่น หัวหน้าฝ่ายส่งออก หัวหน้าฝ่ายการตลาด หัวหน้าฝ่ายจัดซื้อวัตถุดิบ ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายส่งออก ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า ผู้จัดการฝ่ายผลิต และกรรมการผู้จัดการ เป็นต้น แต่ทุกท่านเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ในขณะที่ดำเนินการสัมภาษณ์ได้บันทึกข้อมูลเสียงด้วยเครื่องบันทึกเสียงดิจิทัล รวมระยะเวลาการสัมภาษณ์ทั้งหมดประมาณ 18 ชั่วโมง โดยผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละท่านให้สัมภาษณ์อยู่ระหว่าง 45 ถึง 90 นาที

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยใช้การวิเคราะห์แบบเทมเพลตอะนาไลซิส (Template Analysis) เนื่องจากงานวิจัยนี้มีกรอบแนวคิดการวิจัยเบื้องต้นจากการทบทวนวรรณกรรมมาก่อนจึงเหมาะสมกับการวิเคราะห์แบบเทมเพลตอะนาไลซิสมากกว่าการวิเคราะห์แบบทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) (King, 2004) นอกจากนั้น การวิเคราะห์แบบ

เทมเพลตอะนาไลซิสเป็นเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่มีความยืดหยุ่นมากและมีขั้นตอนการวิเคราะห์ชัดเจน ช่วยให้ให้นักวิจัยสามารถนำขั้นตอนการวิเคราะห์มาใช้ให้ตรงกับวัตถุประสงค์การวิจัยและถูกต้องตามหลักวิชาการ การวิเคราะห์แบบเทมเพลตอะนาไลซิส ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (1) การกำหนดรหัสเริ่มแรก รหัสเริ่มแรกได้จากการทบทวนวรรณกรรม (2) การสร้างเทมเพลตเริ่มต้น เทมเพลตเริ่มต้นพัฒนาขึ้นโดยอาศัยแนวคิดรหัสเริ่มแรกร่วมกับความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์บางส่วน และ (3) การพัฒนาเทมเพลตสุดท้าย ซึ่งเทมเพลตดังกล่าวสามารถแสดงภาพรวมของความเข้าใจให้ครอบคลุมจากข้อมูลทั้งหมดเท่าที่จะเป็นไปได้

## ตารางที่ 1

### รายละเอียดของผู้เข้าร่วมการสัมภาษณ์

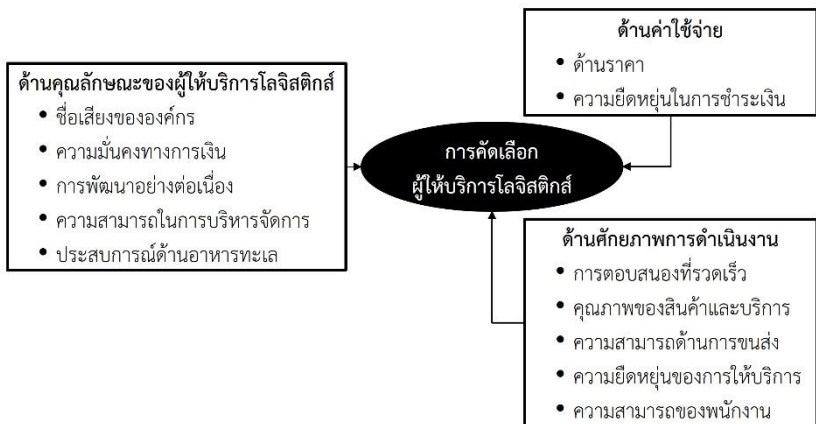
สถานประกอบการ	ผู้ให้สัมภาษณ์	ตำแหน่งงาน	ประสบการณ์	สถานที่ตั้งบริษัท
1	IP1	ผู้จัดการทั่วไป	มากกว่า 8 ปี	สุราษฎร์ธานี
2	IP2	ผู้จัดการทั่วไป	มากกว่า 8 ปี	สุราษฎร์ธานี
3	IP3	หัวหน้าฝ่ายส่งออก	มากกว่า 8 ปี	ชุมพร
4	IP4.1	ผู้จัดการทั่วไป	5 - 8 ปี	ระนอง
4	IP4.2	หัวหน้าฝ่ายการตลาด	น้อยกว่า 1 ปี	ระนอง
5	IP5	กรรมการผู้จัดการ	5 - 8 ปี	ระนอง
6	IP6	หัวหน้าฝ่ายจัดซื้อวัตถุดิบ	มากกว่า 8 ปี	ระนอง
7	IP7	ผู้จัดการฝ่ายส่งออก	มากกว่า 8 ปี	ชุมพร
8	IP8	กรรมการผู้จัดการ	มากกว่า 8 ปี	สุราษฎร์ธานี
9	IP9	กรรมการผู้จัดการ	มากกว่า 8 ปี	ระนอง
10	IP10	หัวหน้าฝ่ายการตลาด	มากกว่า 8 ปี	ระนอง
11	IP11	กรรมการผู้จัดการ	มากกว่า 8 ปี	ระนอง
12	IP12	หัวหน้าฝ่ายส่งออก	1 - 4 ปี	ระนอง
13	IP13.1	ผู้จัดการทั่วไป	มากกว่า 8 ปี	ระนอง
13	IP13.2	ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า	มากกว่า 8 ปี	ระนอง
14	IP14	ผู้จัดการฝ่ายผลิต	มากกว่า 8 ปี	สุราษฎร์ธานี

## ผลการวิจัย

ผลการวิจัยนำเสนอเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ปัจจัยที่มีผลในการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ และส่วนที่ 2 แบบจำลองความคิดการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ดังนี้

### 1. ปัจจัยที่มีผลในการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ โดยใช้ขั้นตอนกระบวนการพัฒนาเทมเพลตและได้เทมเพลตสุดท้ายแสดงในภาพที่ 3 พบว่า มี 12 ปัจจัยที่พบข้อมูลบ่งชี้ชัดเจนว่าเป็นปัจจัยที่มีผลในการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์และจัดหมวดหมู่เป็น 3 ด้านหลัก ได้แก่ (1) ด้านคุณลักษณะของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ (2) ด้านค่าใช้จ่าย และ (3) ด้านศักยภาพการดำเนินงาน ผู้วิจัยพบข้อมูลสำคัญดังรายละเอียดต่อไปนี้



ภาพที่ 3 สามปัจจัยหลักที่มีผลในการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์

ด้านคุณลักษณะของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ให้บริการโลจิสติกส์เป็นปัจจัยที่ผู้ตัดสินใจจะนำมาพิจารณาความเป็นไปได้ในการใช้บริการเป็นอันดับแรก โดยพิจารณาจาก ชื่อเสียงขององค์กร ความมั่นคงทางการเงิน การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ความสามารถในการบริหารจัดการ และประสบการณ์ด้านอาหารทะเล นอกจากนี้ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านประสบการณ์ด้านอาหารทะเลมีความสำคัญในการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ เนื่องจากอาหารทะเลเป็นสินค้าที่ต้องดูแลเป็นพิเศษ ตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ การผลิต การรักษาคุณภาพสินค้า และการจัดการเอกสารส่งออก ดังนั้น ผู้คัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์จะให้ความสำคัญด้านประสบการณ์ตรงด้านอาหารทะเลเป็นพิเศษ ส่วนปัจจัยด้านชื่อเสียงขององค์กรและความมั่นคงทางการเงินมักใช้ประกอบการตัดสินใจหรือช่วยให้ผู้ใช้บริการมีความมั่นใจในการทดลองใช้บริการกับผู้ให้บริการรายใหม่มากขึ้น ส่วนปัจจัยด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและความสามารถในการบริหารจัดการจะส่งผลต่อรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างสองฝ่ายว่าจะเป็นไปได้ในลักษณะใด ถ้าต้องการรักษาความสัมพันธ์ทางธุรกิจไว้อย่างยั่งยืน ปัจจัยด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นตัวกำหนดว่าความสัมพันธ์จะเป็นไปในลักษณะใด บริษัทส่วนใหญ่คาดหวังการพัฒนาอย่างต่อเนื่องไปพร้อม ๆ กัน ดังผู้ให้สัมภาษณ์รายหนึ่งกล่าวว่า “เราต้องการการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เราไม่ต้องการแค่พอใจ ถ้าอะไรก็ตามที่เราคิดว่าดีที่สุดแล้ว เหมือนเราถูกปลุกฝังแล้วว่าถ้าเราอยู่กับที่คือถอยหลัง นั่นหมายความว่า เราไม่เคยพอใจอะไรที่มีนติดอยู่แล้ว เอาที่ซอร์สของเราควรมีทิศทางไปในทางเดียวกันและพร้อมที่จะพัฒนาไปด้วยกัน ซัพพลายเออร์ที่ขนส่งให้เรา เขาพร้อมที่จะพัฒนาปรับปรุงกระบวนการไปพร้อม ๆ กับเรา ถ้ารายไหนไม่อยากจะปรับหรือไม่ทำ เราก็จะมีมาตรการจัดการในแต่ละเลเวลที่ไม่เท่ากัน จนสุดท้ายไม่ได้เป็นคู่ค้ากัน” (IP8)

ด้านค่าใช้จ่าย ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ปัจจัยด้านราคา ราคาต่ำไม่ได้เป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจเลือกใช้บริการ เนื่องจากราคาสามารถเจรจาต่อรองได้ ถ้าราคาต่ำเกินจริงจะทำให้ขาดความเชื่อมั่น ผู้ประกอบการอาหารทะเลจะให้ความสำคัญกับคุณภาพสินค้า ดังนั้น ราคาที่ต่ำกว่าจะไม่สามารถชดเชยได้กับคุณภาพที่ลดลง กล่าวคือ ปัจจัยด้านราคาจะพิจารณาควบคู่ไปกับปัจจัยด้านคุณภาพเสมอ ผู้ให้สัมภาษณ์เปรียบเทียบให้ฟังว่า “ต้นทุนต่ำส่วนใหญ่อบอบอยู่แล้ว แต่ทดสอบคุณภาพก่อน มีบริษัทมาเสนอเพื่อรับขนส่งสินค้าสำเร็จรูปของเราขึ้นกรุงเทพฯ เราก็จะมีการทดลอง ถึงจะเสนอราคาต่ำมาก

ถ้าคุณภาพไม่ได้ สินค้ามีตำหนิ ไม่ผ่าน ถึงแม้จะถูกขนาดไหนก็ไม่เอา เพราะสินค้าเราเซนซิทีฟเรื่องอุณหภูมิมาก ถ้าอุณหภูมิไม่ได้ตามกำหนด คือ จบเลยสินค้ามีปัญหา” (IP4.1) ส่วนปัจจัยด้านความยืดหยุ่นในการชำระเงินเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้ตัดสินใจอาจเลิกจ้างผู้ให้บริการ ผู้บริหารบางท่านให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านความยืดหยุ่นในการชำระเงิน สถานประกอบการที่มีข้อจำกัดเรื่องกระแสเงินสดจะให้ความสำคัญเรื่องเครดิตมาก ลูกค้าจะคาดหวังการได้เครดิตจากคู่ค้าที่ทำธุรกิจมานาน ถ้าผู้ให้บริการละเอียดอาจเป็นสาเหตุหนึ่งของการเลิกใช้บริการ ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “ซิปปิ้งเจ้าเก่า ตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการเขาเร่งผมภายใน 10 วัน เจ้าเอเรียกเก็บผม 10 วัน เจ้าบีเก็บผมประมาณ 30 วันแล้วผมถามเจ้าเอว่า ทำไมเรียกเก็บผมเร็วจัง ...ผมก็บอกลูกน้องไม่ต้องจ่ายเจ้าเอให้เขายื่นบิลมาทางบัญชี ไม่ต้องจ่าย แล้วเขาก็โทรมาหาผม เมื่อก่อนบิลมาจ่ายเร็ว ผมบอกใช่ แต่ตอนนี้เห็นว่าทำกันมานานแล้วนะ เราสมควรที่จะมีเครดิตบ้าง เราทำกับคุณ 3-4 ปีแล้ว ไม่ใช่เพิ่งทำธุรกิจกับคุณ” (IP2)

ด้านศักยภาพการดำเนินงานประกอบด้วยปัจจัยย่อย ๆ 5 ปัจจัย ได้แก่ การตอบสนองที่รวดเร็ว คุณภาพของสินค้าและบริการ ความสามารถด้านการขนส่ง ความยืดหยุ่นของการให้บริการ และความสามารถของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการตอบสนองที่รวดเร็ว ผู้ใช้บริการคาดหวังการตอบสนองที่รวดเร็วทั้งทางด้านข้อมูลราคา การหาตู้คอนเทนเนอร์ และการแจ้งข่าวข้อมูลทางธุรกิจ ส่วนปัจจัยคุณภาพของสินค้าและบริการ ข้อมูลสำคัญสรุปได้ดังนี้ การจ้างขนส่งวัตถุดิบมายังสถานประกอบการเพื่อดำเนินการผลิตเป็นอาหารทะเลส่งออก คุณภาพของสินค้าและบริการมักจะประเมินจากเวลาในการขนส่ง คุณภาพวัตถุดิบ เช่น อัตราการมีชีวิตของกุ้ง ความสดของปลาและปลาหมึก และการปฏิบัติตามกฎระเบียบบริษัท เป็นต้น ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “มีการจดบันทึกทุกครั้งที่เข้ามา คอยติดตามสิ่งที่เกิดขึ้น จะมีฝ่ายคิวซีคอยเช็คอุณหภูมิ จะบันทึกอุณหภูมิได้ไม่ได้ กุ้งตายเยอะไม่เยอะ มีทุกคันทุกเที่ยว” (IP6) การบริการของขนส่ง ผู้ใช้บริการจะให้ความสำคัญกับความสะอาดของตู้คอนเทนเนอร์ การทำอุณหภูมิของตู้ ความตรงต่อเวลา ความถูกต้องของเอกสาร และมารยาทของพนักงาน ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “ประเมินพนักงาน

เพราะหวัลลากับตู้จะมาโรงงาน ความสะอาด ความตรงต่อเวลา ความถูกต้องของข้อมูล มารยาทของพนักงาน” (IP3) การบริการของสายเรือ ผู้ใช้บริการให้ความสำคัญกับการจัดการออกของปลายทางให้ลูกค้า การบริการที่ดีจากศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ คุณภาพตู้ และความสะอาดตู้ ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “คุณภาพการส่งมอบ คุณภาพตู้ ความสะอาดตู้พร้อมใช้หรือเปล่า การตรงเวลา คือ เวลาเรานัดหวัลลากเข้าไปรับตู้ คุณต้องมีตู้นะ” (IP12) คุณภาพการบริการห้องแช่เยือกแข็งจะพิจารณาจากความสะอาด การจัดการห้องเย็นให้แห้งสนิท และการควบคุมอุณหภูมิเป็นหลัก ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “ห้องเย็นเขาแห้งไม่ปนเปื้อน เวลาอุณหภูมิอย่างนี้กับอุณหภูมิติดลบ จะมีห้องที่คอยดักอากาศห้องนั้นจะเปียก ไทยโยไปเลไม่เปียก แสดงว่าเทคโนโลยีตรงนั้น ...ตอนที่เขาโหลดคือเขาจะมีคอนเวเยอร์ที่ยาวมาก” (IP7) ผู้ใช้บริการมีการประเมินคุณภาพของสินค้าและบริการเสมอ เพื่อใช้เป็นตัวชี้วัดมาตรฐานและเป็นข้อมูลสำคัญในการกำหนดระดับความสัมพันธ์กับผู้ให้บริการนั้น ๆ ต่อไป

ปัจจัยความสามารถด้านการขนส่งจะพิจารณาจากการตรงต่อเวลา ความถูกต้องของเอกสาร และความปลอดภัยของการขนส่งเป็นหลัก ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “ด้านความปลอดภัยเป็นหลักเลย ด้านความปลอดภัยก็จะปลิกย่อยไปว่าความปลอดภัยของตู้สินค้า อันนี้อันดับแรก ความปลอดภัยที่มีต่อคนขับ คนขับมีสมรรถนะพร้อมแค้ไหน สติสัมปชัญญะ และด้านความสะอาดของตู้ที่รับมาให้เรา” (IP10)

ปัจจัยความยืดหยุ่นของการให้บริการจะพิจารณาจากความพร้อม ความสมบูรณ์ของอุปกรณ์ และความเพียงพอของยานพาหนะ เช่น จำนวนรถที่มีให้บริการ เทียบตารางให้บริการ เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลต่อเวลาที่สินค้าจะไปถึงลูกค้า เวลาต้องใกล้เคียงตามกรอบเวลาที่ลูกค้ากำหนดไม่เร็วหรือช้าเกินไป ด้านความสามารถในการจัดหาตู้คอนเทนเนอร์ในช่วงที่ตู้มีน้อย และความยืดหยุ่นในเรื่องของระยะเวลาครอบครองตู้สินค้า

ปัจจัยความสามารถของพนักงานจะมีความสำคัญมากกับบริษัทที่ขนส่งสินค้าที่เพิ่มมูลค่า เนื่องจากสินค้านี้มีมูลค่าสูงต้องการการดูแลสินค้าเป็นพิเศษ ผู้ตัดสินใจให้ความสำคัญกับความสามารถของพนักงานในการแก้ปัญหา

เฉพาะหน้าต่าง ๆ รวมทั้งทักษะความรู้พื้นฐานการซ่อมบำรุงอุปกรณ์ การทำ  
อุณหภูมิในตู้คอนเทนเนอร์ ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “คนขับรถหาลากต้องมี  
ทักษะในการแก้ปัญหา ถ้าเป็นตู้รีเฟรจหรือตู้อะไรก็ตาม สมมติเกิดอุปกรณ์เสีย  
เขาต้องทำเป็น ให้ไปต่อได้ อย่างตู้ที่เป็นตู้รีเฟรจที่เป็นเครื่องทำความเย็น  
โวลท์ต้องมากกว่า 320 ถ้าต่ำกว่า 320 ปลั๊กเข้าไปจะช็อต มีอยู่เจ้าหนึ่งที่ตัดทิ้ง  
โวลท์ต่ำ มันช็อต คนขับต่อตรงเลย มันทำเป็นแต่ก็อันตราย ถ้าไม่มีความรู้  
มันระเบิดนะ ก็เป็นความเสี่ยง” (IP14)

## 2. แบบจำลองความคิดการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์

ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบจำลองความคิดการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์  
ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (1) การคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ (2) การจำแนก  
ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่น่าสนใจ (3) การเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่พอใจ และ  
(4) การใช้บริการผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ดังแสดงในภาพที่ 4 แบบจำลองความคิด  
นี้พัฒนาขึ้นจากการนำผลการวิจัยส่วนที่ 1 ปัจจัยที่มีผลในการคัดเลือกผู้ให้  
บริการโลจิสติกส์ (ดังภาพที่ 3) ประยุกต์ร่วมกับกระบวนการตัดสินใจ 4 ขั้นตอน  
ของไซมอน มีรายละเอียดดังนี้ (1) การคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ผู้ตัดสินใจ  
พิจารณาว่า ประเด็นการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์มีความสำคัญต่อองค์กร  
หรือไม่ ถ้ามีความสำคัญต่อองค์กร กระบวนการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์จึง  
จะเกิดขึ้น และนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจต่อไป ขั้นตอนการใช้ความคิดจะต้อง  
ระบุว่ากิจกรรมใดบ้างที่สถานประกอบการจำเป็นต้องใช้ผู้ให้บริการโลจิสติกส์  
แต่ละสถานประกอบการจะไม่เหมือนกัน (2) การจำแนกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่  
น่าสนใจ ผู้ตัดสินใจจะค้นหาข้อมูลต่าง ๆ เพื่อระบุผู้ให้บริการที่เป็นไปได้ ปัจจัย  
หลักที่ใช้ในการพิจารณา คือ ด้านคุณลักษณะของผู้ให้บริการโลจิสติกส์และ  
ด้านค่าใช้จ่าย ปัจจัยทั้งสองด้านเป็นปัจจัยหลักที่ใช้คัดกรองผู้ให้บริการที่  
น่าสนใจและเป็นไปได้ก่อนที่จะเรียกมาเจรจา ถ้าประเมินเบื้องต้นผ่านก็จะมี  
การทดลองใช้และกำหนดเป็นตัวเลือกที่จะใช้งานต่อไป ทั้งนี้ คุณภาพสินค้าและ  
บริการต้องผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ผู้ให้บริการรายนั้น ๆ จะถูกบันทึก  
อยู่ในบัญชีรายชื่อที่สถานประกอบการสามารถเรียกใช้บริการได้ (3) การเลือก

ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่พอใจ ขั้นตอนนี้เป็นการจัดสรรกระจายว่าจะเลือกใช้ผู้ให้บริการรายใด ปัจจัยด้านศักยภาพการดำเนินงานเป็นปัจจัยหลักที่มีความสำคัญ ประกอบด้วย 5 ปัจจัย คือ การตอบสนองที่รวดเร็ว ความยืดหยุ่นของการให้บริการ ความสามารถของพนักงาน ความสามารถด้านการขนส่ง และคุณภาพของสินค้าและบริการ ผู้ให้บริการโลจิสติกส์รายที่มีศักยภาพการดำเนินงานสูงกว่าจะถูกเลือกใช้บริการก่อนเสมอ ทั้งนี้ ผู้ให้บริการรายนั้นต้องสามารถดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ ให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ และ (4) การใช้บริการผู้ให้บริการโลจิสติกส์ เป็นขั้นตอนการใช้และประเมินผู้ให้บริการโลจิสติกส์ เพื่อนำผลการประเมินไปใช้เป็นตัวกำหนดระดับรูปแบบความสัมพันธ์ทางธุรกิจในอนาคตต่อไปว่าจะหยุดใช้บริการ ลดสัดส่วนการจัดสรรงาน หรือยังคงรักษาสัดส่วนการจัดสรรงาน โดยปัจจัยหลักที่ใช้พิจารณา คือ ด้านศักยภาพการดำเนินงาน ซึ่งแต่ละสถานประกอบการจะมีเกณฑ์แตกต่างกันตามแต่ละกิจกรรมโลจิสติกส์ที่เลือกใช้ในการกำหนดระดับคุณภาพสินค้าและบริการของผู้ให้บริการโลจิสติกส์รายนั้น ๆ



ภาพที่ 4 แบบจำลองความคิดการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ กรณีศึกษาผู้ประกอบการอาหารทะเล

## สรุปและอภิปรายผล

การศึกษาปัจจัยที่มีผลในการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ กรณีศึกษาผู้ประกอบการอาหารทะเล พบว่า ปัจจัยที่มีผลในการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์มี 3 ด้าน คือ ด้านคุณลักษณะของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ด้านค่าใช้จ่าย และด้านศักยภาพการดำเนินงาน ด้านคุณลักษณะของผู้ให้บริการโลจิสติกส์เป็นปัจจัยแรกที่จะนำมาพิจารณาความเป็นไปได้ในการใช้บริการ โดยพิจารณาจากชื่อเสียงขององค์กร ความมั่นคงทางการเงิน ประสบการณ์ด้านอาหารทะเล การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และความสามารถในการบริหารจัดการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kositthanyasit and Kunthalbutr (2016) พบว่า ลักษณะขององค์กรธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปมีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจคัดเลือกผู้ให้บริการปัจจัยที่ผู้ใช้บริการให้ความสำคัญมาก คือ ประสบการณ์ด้านอาหารทะเล ทั้งนี้เนื่องจากข้อกำหนดสำหรับการส่งออกอาหารทะเลที่ยุ่งยากและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่มีประสบการณ์จะมีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดเก็บสินค้าที่เหมาะสม ข้อกำหนดด้านใบอนุญาตและใบขนสินค้าขาออกที่จำเป็น และขั้นตอนวิธีการทางศุลกากรที่ถูกต้อง

ด้านค่าใช้จ่ายพิจารณาจากราคาที่เหมาะสมไม่ต่ำหรือสูงเกินไป ราคาต่ำสุดไม่ได้เป็นปัจจัยสำคัญที่จะเลือกใช้บริการ ปัจจัยราคาจะนำมาพิจารณาเมื่อคุณภาพของบริการผ่านตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่เสนอราคาที่เหมาะสมและการชำระเงินที่ยืดหยุ่นช่วยสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้ประกอบการอาหารทะเลได้ ทั้งนี้ เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้สามารถส่งผลกระทบต่อศักยภาพทางการเงิน การเสนอราคาที่เหมาะสมสามารถช่วยลดต้นทุนการจัดเก็บและการขนส่งและช่วยเพิ่มความสามารถในการทำกำไรของบริษัท นอกจากนี้ ความยืดหยุ่นในการชำระเงินช่วยลดความเสี่ยงทางการเงิน ผู้ประกอบการสามารถจัดการกระแสเงินสดได้ง่ายขึ้น อีกทั้งยังช่วยเพิ่มเสถียรภาพทางการเงินของผู้ประกอบการอาหารทะเล

อย่างไรก็ตาม ด้านศักยภาพการดำเนินงานเป็นอีกหนึ่งด้านสำคัญประกอบด้วย 5 ปัจจัย คือ การตอบสนองที่รวดเร็ว ความยืดหยุ่นของการให้บริการ ความสามารถของพนักงาน ความสามารถด้านการขนส่ง และคุณภาพของสินค้า

และบริการ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อปริมาณงานที่จัดสรรกระจายไปยังผู้ให้บริการโลจิสติกส์แต่ละราย ด้านศักยภาพการดำเนินงานจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างสองฝ่ายว่า จะหยุดใช้บริการ ลดสัดส่วนการจัดสรรงาน หรือรักษาสัดส่วนการจัดสรรงาน ซึ่งมักขึ้นอยู่กับผลการประเมินผู้ให้บริการแต่ละราย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kositthanyasit and Kunthalbutr (2016) พบว่า ผู้ใช้บริการส่วนใหญ่เลือกใช้องค์กรของผู้ให้บริการที่มีศักยภาพมากกว่า โดยพิจารณาจากด้านคุณภาพการให้บริการเป็นสำคัญ

การตอบสนองที่รวดเร็วด้านราคาช่วยทำให้การตัดสินใจเลือกใช้บริการทำได้ง่ายขึ้น ความพร้อมใช้งานของผู้คอนเทนเนอร์เป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ นอกจากนี้ ผู้ให้บริการที่มีเครือข่ายและสามารถจัดหาผู้คอนเทนเนอร์ได้อย่างรวดเร็ว จะช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ความยืดหยุ่นของการให้บริการจะพิจารณาจากความพร้อมของอุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการขนส่งและจัดเก็บสินค้า เช่น ผู้คอนเทนเนอร์ควบคุมอุณหภูมิและสถานที่จัดเก็บสินค้า เป็นต้น อุปกรณ์และเครื่องมือที่เพียงพอเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการรับประกันความสดและความปลอดภัยของอาหารทะเลในระหว่างการขนส่ง ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่มีอุปกรณ์ที่ยืดหยุ่นและได้รับการบำรุงรักษาเป็นอย่างดีจะมีความพร้อมที่ดีกว่าในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการและการจัดการข้อกำหนดเฉพาะสำหรับการขนส่งอาหารทะเล สามารถให้บริการที่น่าเชื่อถือและมีประสิทธิภาพความสามารถของพนักงานในด้านทักษะการแก้ปัญหาและการบำรุงรักษาอุปกรณ์เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการขนส่งอาหารทะเล เนื่องจากการจัดการและขนส่งอาหารทะเลต้องอาศัยความเชี่ยวชาญและความรู้ด้านเทคนิค พนักงานที่สามารถระบุและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างขนส่ง ทำให้เชื่อมั่นได้ถึงการรักษาคุณภาพและความสดของอาหารทะเล นอกจากนี้ การบำรุงรักษาอุปกรณ์อย่างเหมาะสมช่วยป้องกันไม่ให้อุปกรณ์เสียหายและช่วยลดความเสี่ยงต่อความเสียหายของสินค้า ความสามารถด้านการขนส่งจะพิจารณาด้วการตรงต่อเวลา ความถูกต้องของเอกสาร และความปลอดภัย เนื่องจากความล่าช้าอาจส่งผลให้สินค้าเน่าเสีย ส่วนเอกสารที่ไม่ถูกต้องอาจส่งผลให้เกิดความล่าช้าและ

มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมในการดำเนินงาน ความปลอดภัย หมายถึง การป้องกันสินค้าเสียหายระหว่างการขนส่ง อาหารทะเลเป็นสินค้าที่เน่าเสียง่ายซึ่งต้องการการจัดการและการเก็บรักษาที่เหมาะสม ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่สามารถรับประกันการจัดส่งอาหารทะเลได้อย่างปลอดภัยและมีประสิทธิภาพมักเป็นที่ต้องการของผู้ประกอบการอาหารทะเล ปัจจัยคุณภาพของสินค้าและบริการ ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่สามารถรักษาคุณภาพ ความสด และมูลค่าของสินค้าไว้ได้เป็นที่ต้องการของผู้ประกอบการ การรักษาคุณภาพของอาหารทะเลไว้ได้ถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับสินค้าเน่าเสียได้ จำเป็นต้องมีการจัดการที่เหมาะสม เช่น การควบคุมอุณหภูมิระหว่างขนส่ง และการดูแลให้มั่นใจว่าอาหารทะเลจัดส่งในสภาพเดียวกับก่อนขนส่ง เป็นต้น ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่สามารถรักษาคุณภาพของสินค้าที่ส่งมอบได้ช่วยสร้างข้อได้เปรียบให้กับผู้ประกอบการอาหารทะเล ดังนั้น ปัจจัยด้านคุณภาพของสินค้าและบริการเป็นปัจจัยสำคัญในการคัดเลือก ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Aroonudomchai (2021) ที่ศึกษาปัญหาการคัดเลือกผู้ให้บริการแพ็คเกจสินค้า กรณีศึกษา บริษัทผู้จัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค ผลการศึกษาพบว่า เกณฑ์ที่มีค่าน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านคุณภาพ ดังนั้น ผู้ให้บริการที่มีศักยภาพการดำเนินงานสูงและสามารถดูแลรักษาคุณภาพสินค้าได้จะถูกเรียกใช้ก่อน ทั้งนี้ เนื่องจากอาหารทะเลเป็นสินค้าที่ต้องเก็บรักษาในตู้คอนเทนเนอร์ควบคุมอุณหภูมิที่มีการบันทึกอุณหภูมิอยู่ตลอดเวลา ความพร้อมของอุปกรณ์เป็นสิ่งจำเป็น เพื่อการันตีความสดของอาหารทะเลในระหว่างขนส่ง ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยของ Sanyaluckruechai (2009) ที่ศึกษาการคัดเลือกผู้ประกอบการขนส่งในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ พบว่า ความตรงต่อเวลาเป็นปัจจัยสำคัญเป็นอันดับแรกในการคัดเลือกผู้ประกอบการขนส่ง เนื่องจากลักษณะสินค้าที่แตกต่างกัน ชิ้นส่วนประกอบรถยนต์เป็นสินค้าไม่เน่าเสีย ส่วนผู้ใช้บริการโลจิสติกส์ในบริบทของผู้ประกอบการอาหารทะเลในพื้นที่ภาคใต้ตอนบนให้ความสำคัญด้านความปลอดภัยในการขนส่งเป็นพิเศษ ทั้งนี้ เนื่องจากอาหารทะเลเป็นสินค้าเน่าเสียง่าย อีกทั้งสถานประกอบการตั้งอยู่ไกลจากท่าเรือขนส่งสินค้าแหลมฉบังและคลองเตย เส้นทางถนนบางพื้นที่ค่อนข้างอันตราย ต้องการ

พนักงานที่มีความชำนาญในพื้นที่ ดังนั้น ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่สามารถส่งมอบสินค้าได้อย่างปลอดภัยจะเป็นที่ต้องการของผู้ประกอบการอาหารทะเล

### ข้อเสนอแนะ

ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอาหารทะเลในพื้นที่ระนอง สุราษฎร์ธานี และชุมพรมีน้อย ควรให้ความรู้เกี่ยวกับการขนส่งอาหารทะเลที่มีประสิทธิภาพแก่ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรส่งเสริมให้ผู้ขนส่งวัตถุดิบกุ้งสามารถดูแลรักษาคุณภาพกุ้งหรือดูแลให้กุ้งมีอัตราการรอดสูง ซึ่งเป็นหนึ่งเกณฑ์สำคัญในการประเมินผู้จัดทรวัตถุดิบกุ้งป้อนเข้าสู่โรงงาน การศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารจัดการขนส่งกุ้งให้มีอัตราการมีชีวิตสูงสุดจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างมากต่อภาคธุรกิจอาหารทะเลไทย

หน่วยงานรัฐบาลควรจัดการเรื่องเอกสารต่าง ๆ ให้มีความยุ่งยากน้อยลง พัฒนาระบบเอกสารให้ง่ายหรือสะดวกยิ่งขึ้น เช่น การนำระบบข้อมูลสารสนเทศมาใช้ดำเนินการ การลดการใช้เอกสารที่เป็นกระดาษ และการลดขั้นตอนการกรอกเอกสารที่ข้อมูลมีความซ้ำซ้อน เพื่อลดเวลา ค่าใช้จ่าย และขั้นตอนการดำเนินงานของผู้ประกอบการให้ดำเนินการส่งออกสะดวกมากยิ่งขึ้น

นักวิจัยที่สนใจสามารถนำปัจจัยที่มีผลในการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่ได้จากการวิจัยนี้มาสร้างโมเดลเชิงการทำนาย (Predictive Model) เช่น โมเดลเอเอชพี (Analytic Hierarchy Process: AHP) เพื่อใช้ทำนายการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ของผู้ประกอบการอาหารทะเล นอกจากนี้ การจัดลำดับผู้ให้บริการโลจิสติกส์มีความสำคัญเป็นอย่างมาก หากมีการพัฒนาโมเดลที่สามารถตอบโจทย์ธุรกิจมากขึ้น โดยประยุกต์ใช้เทคนิคเหมืองข้อมูล (Data Mining) การเรียนรู้ของเครื่อง (Machine Learning) การเรียนรู้เชิงลึก (Deep Learning) หรือปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารทะเลไทย

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบคุณมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีที่ให้ทุนจากเงินงบประมาณแผ่นดินสนับสนุนการวิจัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี ที่สนับสนุนผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะที่มีประโยชน์ สำนักงานประมงจังหวัดสุราษฎร์ธานี ระนอง และชุมพร ที่ช่วยดำเนินการประสานขอความอนุเคราะห์ข้อมูลในการเข้าสัมภาษณ์ และผู้ประกอบการอาหารทะเลทุกท่านที่สละเวลาให้ข้อมูลเชิงลึกที่มีคุณค่าต่อการศึกษาวิจัย

## เอกสารอ้างอิง

- Aroonudomchai, S., & Pongsathornwiwat, A. (2021). Applying Multiple Criteria Decision-Making Models for Co-Packer Selection Problems: A Case Study of FMCG Company. *Thai Industrial Engineering Network Journal*, 7(1), 42-54.
- Björklund, M. (2011). Influence from the Business Environment on Environmental Purchasing — Drivers and Hinders of Purchasing Green Transportation Services. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(1), 11-22.
- Bulgurcu, B., & Nakiboglu, G. (2018). An Extent Analysis of 3PL Provider Selection Criteria: A Case on Turkey Cement Sector. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1-17.
- Christopher, M. (2016). *Logistics and Supply Chain Management* (5<sup>th</sup> ed.): Pearson Education.
- Hwang, B. N., Chen, T. T., & Lin, J. T. (2016). 3PL Selection Criteria in Integrated Circuit Manufacturing Industry in Taiwan. *Supply Chain Management: An International Journal*, 21(1), 103-124.
- International Fish Trade Analysis Group. (2022). *Report on the Volume and Value of all Thai Fishery Exports*. Retrieved

December 3, 2022, from [https://www.fisheries.go.th/strategy-tradestat/index.php?option=com\\_goods&view=imports&layout=search&Itemid=140](https://www.fisheries.go.th/strategy-tradestat/index.php?option=com_goods&view=imports&layout=search&Itemid=140).

- Jacobs, F. R., & Chase, R. B. (2020). *Operations and Supply Chain Management: The Core* (5<sup>th</sup> ed.): McGraw-Hill Education.
- Jaisong, S., & Teeranupattana, A. (2012). Selection of Logistics Service Providers of Hana Microelectronics Public Company Limited by Applying the Analytic Hierarchy Process (AHP). *Journal of Business Administration*, 35(134), 65-89.
- King, N. (2004). Using Templates in the Thematic Analysis of Text. In C. Cassell and G. Symon (Eds.), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (pp. 256-270). London: Sage.
- Kositthanyasit, K., & Kunthalbutr, C. (2016). Factors Affecting the Decision on Choosing Logistics Service Provider in Food and Beverage Manufacturing Industry. *RMUTT Global Business and Economics Review*, 11(1), 139-157.
- Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 65-83.
- Ng, E. (2010). Understanding B2B Supplier Selection Relationships: The Case of Taiwan Agribusinesses. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 17(2), 149-172.
- Nikolić, J. (2018). Biases in the Decision-Making Process and Possibilities of Overcoming them. *Ekonomski horizonti*, 20(1), 45-59.
- Nutt, P. C., & Wilson, D. C. (2010). *Handbook of Decision Making*. Chichester: John Wiley & Sons.

- Pisanwanich, A. (2013). The Study of the Potential of Thai Industrial Goods under BIMSTEC Agreement. *University of Thai Chamber of Commerce*, 33(2), 125-148.
- Ruth, B., & Nucharee, S. (2011). Selecting Logistics Service Providers in Thailand: a Shippers' Perspective. *European Journal of Marketing*, 45(3), 419-437.
- Saleh, F. A., Robert, D., & Thanh, N. T. (2015). Logistics Service Providers (LSPs) Evaluation and Selection: Literature review and Framework Development. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 8(1), 102-134.
- Sanchez-Rodrigues, V., Potter, A., & Naim, M. M. (2010). Evaluating the Causes of Uncertainty in Logistics Operations. *The International Journal of Logistics Management*, 21(1), 45-64.
- Sanyaluckruechai, W. (2009). Influencing Factors for The Selection of Transport Provider in Automotive Industry. *Chulalongkorn Business Review*, 31(122), 1-14.
- Sasananan, M., Narkhede, B. E., Gardas, B. B., & Raut, R. D. (2016). Selection of Third Party Logistics Service Provider Using a Multi-Criteria Decision Making Approach for Indian Cement Manufacturing Industries. *Thammasat International Journal of Science and Technology*, 21(3), 70-81.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations* (4<sup>th</sup> ed.). New York: The Free Press.
- Simon, H. A. (2005). Darwinism, Altruism and Economics. In K. Dopfer (Ed.), *The Evolutionary Foundations of Economics* (pp. 89-104). Cambridge: Cambridge University Press.

- Srisuwan, C. (2016). *Application of AHP to Factor Analysis and Selection of Third Party Logistics Providers: A Case of Warehouse Management in Food Industry* (Master's Thesis). Burapha University, Chonburi.
- Sukkrajang, K. (2015). The Application of an Analytic Hierarchy Process of the Decision Process for Selection of 3<sup>rd</sup> Party Logistics Service Provider in the Textile Industry. *Industrial Technology Lampang Rajabhat University Journal*, 8(1), 1-11.
- Sutheewasinnon, P., & Pasunon, P. (2016). Sampling Strategies for Qualitative Research. *Parichart Journal*, 29(2), 31-48.
- Turban, E., Sharda, R., & Delen, D. (2011). *Decision Support and Business Intelligence Systems*. New Jersey: Pearson Education.
- Vaidyanathan, G. (2005). A Framework for Evaluating Third-Party Logistics. *Communications of the ACM*, 48(1), 89-94.