

**การศึกษากลยุทธ์และปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการตัวแทนขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ
เพื่อเพิ่มยอดขายให้กับบริษัท กรณีศึกษา บริษัท XYZ จำกัด**

**A Study of Strategies and Factors Influencing for The Exporter's Decisions Selecting
The Sea Freight Shipping Provider to Enhancing Profitability: A Case study of XYZ
Co.,Ltd.**

มนชยา ขยันกลีกร^{1*}, วรินทร์ วงษ์มณี²

Monchaya Khayankasikorn^{1*}, Varin Vongmanee²

^{1*}Logistics Management, Graduate School, University of Thai Chamber of Commerce, Bangkok

Tel 02-6976730 E-mail:zindyfin@gmail.com

²Rail Business Management Engineering Department, School of Engineering

University of Thai Chamber of Commerce, Bangkok

Tel. 02-6976730 E-mail: varin_von@utcc.ac.th

บทคัดย่อ

ในปัจจุบันธุรกิจรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศมีการแข่งขันที่รุนแรงการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาปัจจัยในการเลือกใช้บริการตัวแทนจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ และศึกษากลยุทธ์และการดำเนินงานของกลุ่มเปรียบเทียบเพื่อนำมาพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ คือ กลุ่มผู้ประกอบการขนส่งสินค้าที่ใช้บริการบริษัทกรณีศึกษา และผู้ประกอบการภายนอก รวมทั้งสิ้น 100 ราย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการทำค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลจากการศึกษาพบว่า หลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกใช้บริการตัวแทนจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศส่วนใหญ่ร้อยละ 39 พิจารณาจากองค์กรที่ให้บริการด้านโลจิสติกส์แบบครบวงจร กิจกรรมด้านโลจิสติกส์อื่นๆที่ต้องการให้มีเพิ่มเติมส่วนใหญ่อ้อยละ 36 คือบริการขนส่งสินค้าผ่านแดน และปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าระหว่างประเทศในระดับมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านการตลาด และปัจจัยด้านการบริการ ตามลำดับ และหลังจากศึกษากระบวนการดำเนินงานของกลุ่มเปรียบเทียบ และวิเคราะห์ความสามารถของกรณีศึกษาแล้ว สามารถสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรได้ดังนี้ กลยุทธ์สร้างแบรนด์ กลยุทธ์ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน กลยุทธ์สร้างพันธมิตร และกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง และเมื่อนำแผนปฏิบัติการมาใช้ทำให้องค์กรมีศักยภาพแต่ละด้านเพิ่มขึ้น และมียอดขายเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 15% ต่อปี และปริมาณลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 10% จากปีก่อนหน้า

คำสำคัญ: ปัจจัยในการเลือกใช้บริการตัวแทนจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ , การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน , ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ

Abstract

The currently business of The Sea Freight Service Provider are Strong competition The study is aimed at Factors Influencing The Sea Freight Service Provider to Enhancing Profitability. And study the strategy of other

competitors to develop and improve the organization to increase the potential . Sample used in the research including group of 100 exporters who services with case study company and external exporter by used questionnaire as tools to collecting data. The statistics used to analyze by percentage, average, and standard deviation. The study result found the factor to decision making selecting the sea freight shipping provider 39 percent consider by organization providing logistics one stop services. And the most of logistics activity that prefer to satisfy customer demand is Cross Boarder 36 percent of all respondents. And factors that influence service selection The Sea Freight Service Provider is at the highest level. Factors and Management Market factors and Factor services respectively. After benchmarking with best in class and SWOT analysis case study, Create strategies to develop the organization. Branding Strategy, process improvement Alliance strategy And strategies to make a difference and Sales have increased by at least 15% per year and the amount of new customers increased by at least 10% from the previous year.

Keywords : Factors to decision making selecting The Sea Freight Service Provider, Creating a competitive advantage, The Sea Freight Service Provider

1. ที่มาและความสำคัญ

การขนส่งสินค้าระหว่างประเทศมีความสำคัญต่ออัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจอย่างมาก โดยจะเห็นได้จากสัดส่วนการส่งออกและนำเข้าสินค้าภาพรวมในเดือนธันวาคม ปี 2557 ขยายตัวเพิ่มขึ้น 0.7 เมื่อเทียบกับเดือนเดียวกันของปีที่ผ่านมา มีมูลค่าการนำเข้าทั้งสิ้น 1,178,680 ล้านบาท เป็นมูลค่าส่งออก 611,883 ล้านบาท หรือร้อยละ 5.6 และมูลค่านำเข้า 566,797 ล้านบาท หรือร้อยละ 5.36 ดุลการค้าเกินดุล 45,086 ล้านบาท ในขณะที่เดือนเดียวกันของปีที่ผ่านมา มีดุลการค้าขาดดุลอยู่ที่ 19,888 ล้านบาท

ตารางที่ 1 : มูลค่าสินค้านำเข้า ส่งออกและดุลการค้า เปรียบเทียบระหว่างปี 2556 และปี 2557

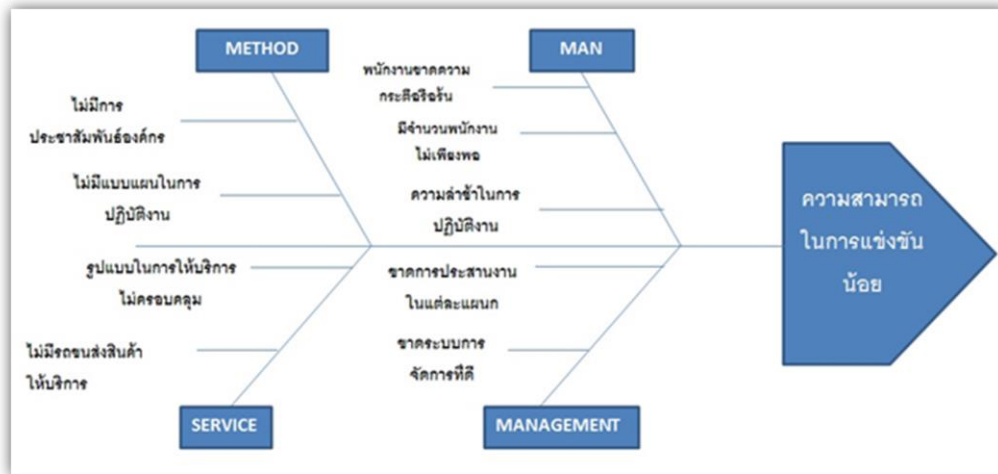
เดือน	การนำเข้า				การส่งออก				ดุลการค้า	
	2557	2556	เพิ่ม (ดก)	%	2557	2556	เพิ่ม (ดก)	%	2557	2556
มกราคม	667,007	743,518	(76,511)	(10.29)	576,732	554,934	21,798	3.93	(90,275)	(188,584)
กุมภาพันธ์	547,641	595,389	(47,748)	(8.02)	598,884	529,522	69,362	13.10	51,243	(65,867)
มีนาคม	602,890	646,196	(43,306)	(6.70)	637,410	609,809	27,601	4.53	34,520	(36,387)
เมษายน	606,588	644,543	(37,955)	(5.89)	551,208	505,951	45,257	8.94	(55,380)	(138,592)
พฤษภาคม	654,689	644,340	10,349	1.61	621,195	565,688	55,507	9.81	(33,494)	(78,652)
มิถุนายน	588,977	628,040	(39,063)	(6.22)	635,925	564,162	71,763	12.72	46,948	(63,878)
กรกฎาคม	651,677	638,888	12,789	2.00	608,640	584,096	24,544	4.20	(43,037)	(54,792)
สิงหาคม	570,993	645,479	(74,486)	(11.54)	600,718	629,168	(28,450)	(4.52)	29,725	(16,311)
กันยายน	695,867	602,382	93,485	15.52	630,757	605,369	25,388	4.19	(65,110)	2,987
ตุลาคม	651,947	666,151	(14,204)	(2.13)	645,368	603,071	42,297	7.01	(6,579)	(63,080)
พฤศจิกายน	605,431	603,523	1,908	0.32	595,978	578,960	17,018	2.94	(9,453)	(24,563)
ธันวาคม	566,797	598,898	(32,101)	(5.36)	611,883	579,010	32,873	5.68	45,086	(19,888)
รวม	7,410,504	7,657,347	(246,843)	(3.22)	7,314,698	6,909,740	404,958	5.86	(95,806)	(747,607)

สำหรับธุรกิจให้บริการจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ จะทำหน้าที่เป็นตัวแทนของผู้ประกอบการนำเข้า ส่งออกในการจัดการขนส่งตั้งแต่เมืองต้นทางไปยังเมืองท่าปลายทางอย่างปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ รวดเร็วและประหยัดค่าใช้จ่ายมากที่สุด รวมถึงให้บริการด้านพิธีการศุลกากร ซึ่งการให้บริการของผู้ขนส่งในปัจจุบัน ต้องสามารถให้บริการอย่างครบวงจร เพื่อช่วยในการลดต้นทุนของกิจการที่เกี่ยวข้องกับการผลิต คลังสินค้าและการกระจายสินค้า รวมถึงยังเป็นการตอบสนองกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้นผู้ประกอบการจำเป็นต้องเลือกตัวแทนจัดการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการในทุกด้านได้ และ

เนื่องจากในปัจจุบันผู้ให้บริการธุรกิจประเภทนี้มีการแข่งขันที่สูงมาก ทั้งคู่แข่งรายใหม่ที่เกิดขึ้นมากมาย และคู่แข่งรายเก่าที่เติบโตขึ้น และให้บริการที่ครอบคลุมและครบวงจร

จากปัญหาการแข่งขันที่สูงในข้างต้น ผู้จัดทำจำเป็นต้องศึกษาปัจจัยในการเลือกใช้บริการตัวแทนการจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศของผู้ประกอบการ และกลยุทธ์ของผู้ประกอบการรายอื่น เพื่อนำมาปรับปรุงการให้บริการ และประยุกต์ใช้กับองค์กร เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างสูงสุด และทำให้สามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่นได้

ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์กระบวนการทำงานขององค์กรเพื่อหาสาเหตุที่ทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันน้อยกว่าคู่แข่ง ดังรูปภาพที่ 1



รูปภาพที่ 1 : แสดงการวิเคราะห์สาเหตุของความสามารถในการแข่งขันน้อยขององค์กร

จากแผนภาพวิเคราะห์ที่ 4m จะพบว่าสาเหตุที่ทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันน้อยแยกออกเป็นสาเหตุที่แท้จริงได้ดังต่อไปนี้

1. บุคลากร

1.1 มีจำนวนพนักงานน้อย เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดเล็กทำให้ความสามารถในการจ้างพนักงานจึงมีจำกัด ทำให้ขาดโอกาสในการได้งานเมื่อมีโปรเจกต์ใหญ่ที่มีมูลค่าสูง เนื่องจากมีพนักงานไม่เพียงพอ

1.2 พนักงานขาดความกระตือรือร้น เนื่องจากในปัจจุบันบริษัทไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และรางวัลสำหรับพนักงานดีเด่น ทำให้พนักงานไม่มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง และขาดความภักดีต่อองค์กร

1.3 ความล่าช้าในการปฏิบัติงาน เนื่องจากบริษัทมีจำนวนพนักงานน้อย และในบางครั้งมีรายการสินค้าที่ต้องคีย์ข้อมูลเข้าระบบจำนวนหลายรายการ จึงต้องใช้เวลาในการคีย์ข้อมูล

2. การให้บริการ

2.1 รูปแบบการให้บริการไม่ครอบคลุม เนื่องจากบริษัทมีเพียงสาขาเดียวในประเทศไทยทำให้เครือข่ายและพันธมิตร อาจจะไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า

2.2 กิจกรรมที่ทำได้มีจำกัด เนื่องจากบริษัทให้บริการเฉพาะ Freight Forwarder และ ตัวแทนเดินพิธีการศุลกากรเท่านั้น (Shipping) หากลูกค้าต้องการรับบริการที่นอกเหนือจากที่กล่าวมา ทางบริษัทจำเป็นต้องใช้ Outsource จึงทำให้ต้นทุนสูงขึ้นและควบคุมคุณภาพได้ยาก



2.3 พาหนะไม่เพียงพอ ปัจจุบันองค์กรมีรถขนส่งสินค้าไว้รองรับเพียง 1 คันและมีสภาพเก่าทำให้สามารถรับงานได้ทีละครั้ง และมีค่าบำรุงรักษาสูง นอกเหนือจากนี้ต้องใช้บริการจากบริษัทขนส่ง

3. แผนการดำเนินงาน

3.1 ไม่มีการประชาสัมพันธ์ขององค์กร เนื่องจากผู้บริหารไม่มีการกำหนดนโยบายในการประชาสัมพันธ์องค์กร เพื่อให้เป็นที่รู้จักที่ชัดเจน ทำให้ไม่บริษัทไม่ค่อยเป็นที่รู้จัก

3.2 ไม่มีแบบแผนการดำเนินงาน บริษัทยังขาดการกำหนดแผนการปฏิบัติงานของแต่ละแผนก ทำให้เกิดความผิดพลาดได้ง่าย และเกิดความสูญเสียขึ้นในกระบวนการดำเนินงาน

4. การจัดการ

4.1 ขาดการประสานงานในแต่ละแผนก บริษัทยังคงทำงานแบบตัวใครตัวมัน ไม่มีระบบที่ทำให้การสื่อสารไปในทางเดียวกัน ทำให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนได้

4.2 ขาดระบบการจัดการที่ดี เนื่องจากบริษัทยังไม่มีกำหนดกฎเกณฑ์ที่ใช้ควบคุมการทำงานที่รัดกุม ทำให้เกิดความผิดพลาดและช่องว่างในการทุจริตได้ง่าย

2. ทฤษฎีพื้นฐานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎี Benchmarking

Benchmarking เป็นกระบวนการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์บริการและวิธีปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่าเพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเองเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยBenchmarkingได้แบ่งการเปรียบเทียบเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การเปรียบเทียบในด้านอะไรและการเปรียบเทียบกับใคร

กระบวนการทำ Benchmarking มีการพัฒนาและนำไปใช้อย่างหลากหลายขึ้นอยู่กับว่าองค์กรต้นแบบที่นำไปใช้นั้นต้องการเน้นรายละเอียดในด้านใด ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลักดังนี้

- 1.) การวางแผน (Planning) เป็นขั้นตอนแรกของการทำ Benchmarking เพื่อกำหนดหัวข้อที่ต้องการทำ กำหนดองค์กรที่ดีที่สุดที่เราต้องการจะเปรียบเทียบกับ และกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 2.) ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis) เป็นการพิจารณาช่วงห่างในการแข่งขัน เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างของประสิทธิภาพ หรือความสามารถขององค์กรเราและคู่แข่งในปัจจุบัน
- 3.) ขั้นตอนการบูรณาการ (Integration) เป็นขั้นตอนการสื่อสารผลจากการทำ Benchmark ให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ เพื่อให้เกิดการยอมรับและการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงองค์กร โดยต้องการกำหนดกลุ่มเป้าหมายว่าต้องสื่อสารให้ใครรับรู้บ้าง วิธีการและช่องทางในการสื่อสารขึ้นอยู่กับเนื้อเรื่องที่ต้องการสื่อ และกลุ่มผู้รับสื่อ
- 4.) ขั้นตอนการปฏิบัติ (Action) เริ่มจากจัดทำแผนการดำเนินงาน และนำเอาแผนที่ได้วางไว้ลงมือปฏิบัติจริง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ในการลงมือปฏิบัติต้องเป็นไปตามขั้นตอนที่ได้กำหนดกรอบไว้

2.2 แนวความคิดการทำ Best Practice

Best Practice คือ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จ ซึ่งเป็นผลมาจาก การนำความรู้ไปปฏิบัติจริงแล้วสรุปความรู้และประสบการณ์นั้น เป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดของตนเอง

การทำให้เกิด Best Practice สามารถทำให้เกิดขึ้นได้หลายช่องทาง

1. เกิดจากบุคคล อันมาจากการเรียนรู้หรือประสบการณ์ เป้าหมายของหน่วยงานที่ คาดหวังความสำเร็จ ผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้จากการปฏิบัติ ริเริ่มสร้างสรรค์ แก้ปัญหาการทำงาน เสนอแนะวิธีการทำงาน อาจเกิดแนวคิด การรับรู้จากข้อเสนอแนะของผู้บริหาร วิทยากร เพื่อน ร่วมงาน หน่วยงานอื่น และผู้รับบริการ ก่อให้เกิดการสร้างสรรควิธีการใหม่หรือวิธีการที่ดีกว่า

2. เกิดจากปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ความกดดัน ของผู้รับบริการ การแข่งขัน การขับเคลื่อนนโยบายขององค์กร ภาวะข้อจำกัดของทรัพยากร ภาวะวิกฤติทำให้มีการแสวงหาแนวทาง กระบวนการ วิธีการที่ดีกว่า เพื่อให้ได้ผลสำเร็จสูงสุด

3. เกิดจากแรงขับเคลื่อนการพัฒนา ค้นหาริธีการใหม่ สร้างความพึงพอใจของ ผู้รับบริการ เสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร

2.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพอุตสาหกรรมหรือหน่วยงานในปัจจุบันเพื่อค้นหาจุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและอุปสรรค ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน

หลักการสำคัญของ SWOT Analysis คือ การวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้านคือสภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก เพื่อให้รู้จักตนเองและรู้จักสภาพแวดล้อมในการทำธุรกิจ ในการวิเคราะห์นี้จะช่วยให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมนั้นๆทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นแล้ว และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตรวมถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อธุรกิจของตนข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนการดำเนินการต่างๆที่เหมาะสมต่อไป

2.4 แนวคิดส่วนประสมทางการตลาดอุตสาหกรรมบริการ

ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) หมายถึง เครื่องมือทางการตลาดที่สามารถควบคุมได้ ซึ่งองค์กรผสมผสานเครื่องมือเหล่านี้ให้สามารถตอบสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ส่วนประสมการตลาด แบ่งออกเป็นกลุ่มได้ 4 กลุ่ม ดังที่รู้จักกันว่าเป็น “4 Ps” อันได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการขาย (Promotion)

ธุรกิจบริการ (Service Industry) มีความแตกต่างจากธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคและบริโภคทั่วไป เพราะมีทั้งผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ และผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ เป็นสินค้าและบริการที่นำเสนอต่อลูกค้าหรือตลาด กลยุทธ์การตลาดที่นำมาใช้กับธุรกิจบริการจำเป็นต้องจัดให้มีส่วนประสมทางการตลาดที่แตกต่างจากการตลาดโดยทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่มีการต้อนรับจับคู่เป็นหัวใจหลักในการทำธุรกิจ

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธัญ เทียนใส (2543) ศึกษาการวิเคราะห์พฤติกรรมการแข่งขันของอุตสาหกรรมขนส่งทางทะเลในประเทศไทย พบว่าอุตสาหกรรมขนส่งทางทะเลมีค่ากระจุกตัวในระดับสูง การเข้ามาแข่งขันในตลาดทำได้ยาก มีความสามารถในการทดแทนกันได้เป็นอย่างดี และมีความใส่ใจในปฏิภพของคู่แข่งสูง จึงสรุปได้ว่าอุตสาหกรรมนี้มีลักษณะโครงสร้างแบบผู้ขายน้อยรายที่มีสินค้าต่างกันเล็กน้อย ในเรื่องพฤติกรรมการแข่งขัน สายการบินเรือส่วนใหญ่ไม่นิยมใช้การแข่งขันทางด้านราคา แต่จะใช้การแข่งขันทางด้านมิใช่ราคา คือการขายตรง การโฆษณาและการเปลี่ยนแปลงบริการ ให้แตกต่างจากคู่แข่งเป็นหลัก ส่วนปัญหาสำคัญของสายการบินเรือไทย คือการตัดราคาของสายการบินเรือเอกชนนอกขมรม การขาดแคลนเงินทุน และการมีต้นทุนค่าใช้จ่ายสูง

สุริพร ลักษณะามา (2552) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการตัวแทนขนส่งสินค้าระหว่างประเทศของบริษัท คอนเน็กไลน์ จำกัด วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการตัวแทนขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยในการเลือกและเสนอแนะแนวทางเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการให้บริการขององค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เก็บข้อมูลเป็นลูกค้าในบริษัท คอนเน็กไลน์ จำกัด จำนวน 200 คน เครื่องมือที่ใช้วิจัยเป็นแบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการ เรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ 1. ปัจจัยด้านบริการ 2. ปัจจัยด้านการตลาด 3. ปัจจัยด้านการบริการ ดังนั้นเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ควรมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับปัจจัยการบริการ ปัจจัยการตลาด และปัจจัยการบริการให้มากขึ้น และปรับปรุงปัจจัยทั้ง 3 ให้ดีที่สุดเพื่อเป็นการรักษากลุ่มลูกค้าเดิมของบริษัทไว้ และเป็นการเพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่ให้กับบริษัทได้อีกด้วย

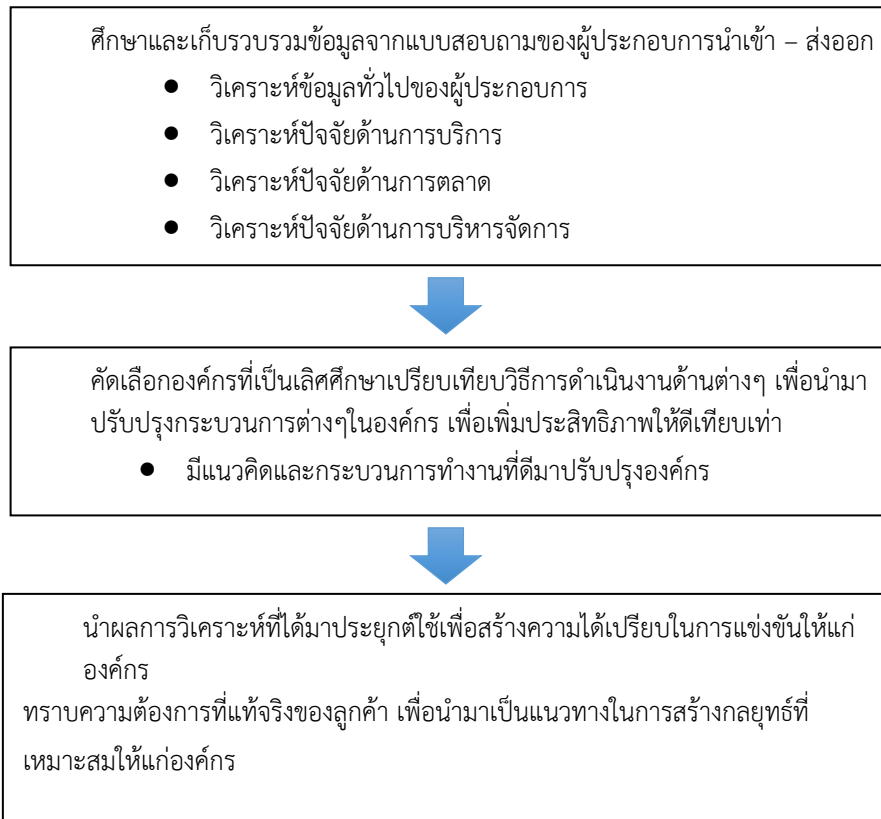
ประกาศ ปันศิริ (2548) ศึกษาปัจจัยส่วนประสมการตลาดบริการที่มีผลต่อการเลือกตัวแทนขนส่งสินค้าของผู้ประกอบการส่งออกสินค้าหัตถกรรมไม้แกะสลัก ศูนย์หัตถกรรมบ้านถวายอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์มีความสำคัญเป็นอันดับแรก รองลงมาคือปัจจัยด้านกระบวนการให้บริการ ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ปัจจัยด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ ปัจจัยด้านราคา ปัจจัยด้านบุคลากร และปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาดตามลำดับ

อัญชลาวไล บุษยธรรม (2550) ศึกษาเรื่องความเข้าใจของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ และความคาดหวังของลูกค้าต่อการให้บริการกิจกรรมโลจิสติกส์ในรูปแบบการค้าสามฝ่าย กรณีศึกษา : กลุ่มอุตสาหกรรมซื้อขายชิ้นส่วนผลิตภัณฑ์พลาสติก พบว่า 1) ในด้านวัตถุประสงค์ในการใช้บริการ ทั้งผู้ให้บริการโลจิสติกส์ให้ดำเนินงานและผู้ใช้บริการ มีความคิดตรงกันว่าในการจัดจ้างผู้ให้บริการโลจิสติกส์ให้ดำเนินงานและกิจกรรมโลจิสติกส์ มีวัตถุประสงค์หลักๆก็เพื่อต้องการควบคุมและลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน ส่วนวัตถุประสงค์รอง คือ ความต้องการในการลดความเสี่ยง 2) ในด้านบริการที่คาดหวังจะได้รับของทั้งสองกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นแตกต่างกันคือ ผู้ใช้บริการให้ความสำคัญและคาดหวังที่จะได้รับการบริการในด้านความถูกต้องของเอกสารเป็นอันดับแรก และความรวดเร็วในการให้บริการและจัดส่งสินค้าเป็นอันดับสอง ในขณะที่ผู้ให้บริการโลจิสติกส์เข้าใจว่า ลูกค้าต้องการผู้ให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของตนในด้านความรวดเร็ว ในการการให้บริการจัดส่งสินค้าเป็นอันดับแรก และให้บริการในราคาที่ถูกลงถูกพิจารณาเป็นอันดับรองลงมา ผลวิเคราะห์ปัจจัยทำให้ทราบว่า ปัจจัยทางด้านวัตถุประสงค์และความคาดหวังในการใช้บริการ มีความสัมพันธ์กันในบางปัจจัยและสามารถนำมารวมกลุ่มกันได้

สุนทรี เจริญสุข (2555) ศึกษารูปแบบและลักษณะการดำเนินการของบริษัท วี-เซอร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด และวิเคราะห์การจัดการกิจกรรมโลจิสติกส์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัท วี-เซอร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด เพื่อศึกษาแนวทางการกำหนดรูปแบบการจัดการโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพ โดยเป็นการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตการณ์ การศึกษาและวิเคราะห์เอกสารหลักฐานร่องรอย และ การใช้แบบสอบถามที่มีความเชื่อมั่น 0.975 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและร้อยละ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า 1) รูปแบบและลักษณะการดำเนินธุรกิจโลจิสติกส์ของบริษัทวี-เซอร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด จัดเป็นผู้ให้บริการโลจิสติกส์แบบ 3PL (Third Party Logistics Provider) ที่เป็นเจ้าของสินทรัพย์ในการประกอบกิจกรรมทางโลจิสติกส์ที่รวบรวมหลากหลายบริการอย่างครบวงจร

3. วิธีการดำเนินการ

ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้ให้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศกับบริษัท XYZ จำกัด และผู้ประกอบการนำเข้าส่งออกทั่วไป จำนวนทั้งสิ้น 100 ฉบับผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและแสดงผลการวิเคราะห์ออกเป็นส่วนต่างๆ พร้อมทั้งหาองค์ที่เป็นเลิศในอุตสาหกรรม เพื่อมาเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ทั้งในเรื่องของระบบการทำงาน และกลยุทธ์ต่างๆ ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้



รูปที่ 2 : แสดงขั้นตอนการศึกษา

ในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการบริษัทขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ เพื่อให้ทราบถึงความต้องการของกลุ่มลูกค้า และศึกษากระบวนการดำเนินงานขององค์กรเปรียบเทียบ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ซึ่งแสดงขั้นตอนการดำเนินการค้นคว้า ดังนี้

3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลเอกสาร บทความทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาการสร้างแบบสอบถาม เพื่อการกำหนดขอบเขตเนื้อหาของแบบสอบถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ในงานวิจัย
2. ศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญเพิ่มเติม เพื่อแบบสอบถามจะได้มีความชัดเจนตามความมุ่งหมายของงานวิจัยมากยิ่งขึ้น
3. นำความรู้และข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถาม ซึ่งแบบสอบถามนั้นจะเป็นคำถามปลายปิด โดยแบ่งโครงคำถามออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน ลักษณะของธุรกิจ ประเภทของสินค้าที่ส่งออกเส้นทางที่ใช้ขนส่งสินค้า

ตอนที่ 2 แบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านการบริการที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการบริษัทขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ ได้แก่ ความคิดเห็นของลูกค้าที่มีต่อการใช้บริการของบริษัทและปัจจัยในด้านคุณภาพของการบริการ โดยใช้ทฤษฎีด้านคุณภาพของการบริการ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านการตลาด โดยใช้ทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาดของธุรกิจบริการ ได้แก่ การบริการ ราคา สถานที่ และการส่งเสริมทางการตลาดของบริษัท

ตอนที่ 4 แบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านการจัดการ หมายถึง วิธีการดำเนินงานของบริษัท ประกอบด้วย ภาพลักษณ์ขององค์กร ประสิทธิภาพในการทำงานขนส่งของบริษัท ความสามารถในการดำเนินงาน ความรับผิดชอบของพนักงาน ความปลอดภัยและรวดเร็วของการขนส่ง

3.2 วิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูล

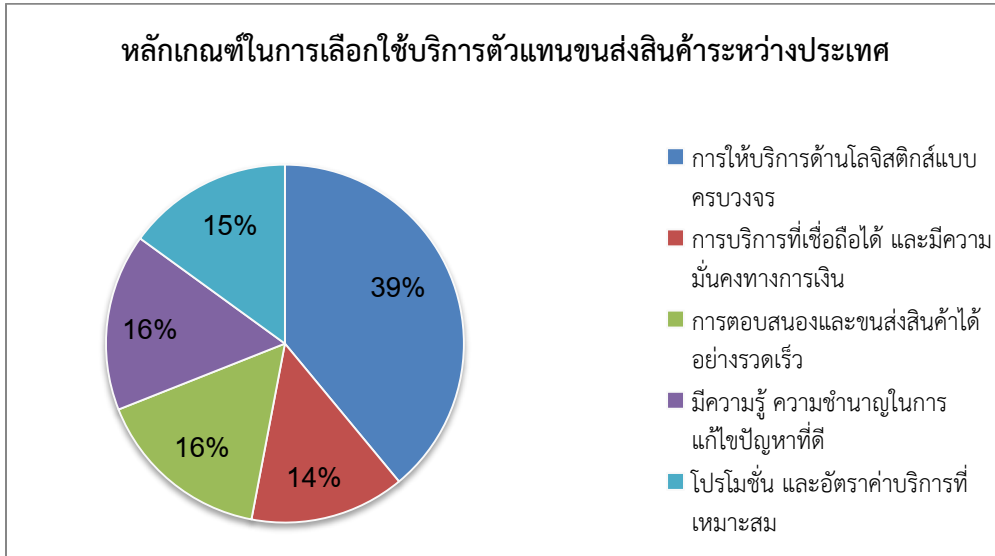
1. ผู้วิจัยได้ทำการส่งแบบสอบถามไปยังผู้ประกอบการของบริษัททางอีเมล เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
2. เมื่อได้รับการกรอกข้อมูลครบถ้วนเรียบร้อยแล้ว จึงนำกลับมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ตามขั้นตอนดังนี้

- 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ
- 2) ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านการบริการ การตลาด และการบริหารจัดการ ใช้การวิเคราะห์แบบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดเกณฑ์ในการหาค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	แปลความหมาย
4.50 – 5.00	มากที่สุด
3.50 – 4.49	มาก
2.50 – 3.49	ปานกลาง
1.50 – 2.49	น้อย
1.0 – 1.49	น้อยที่สุด

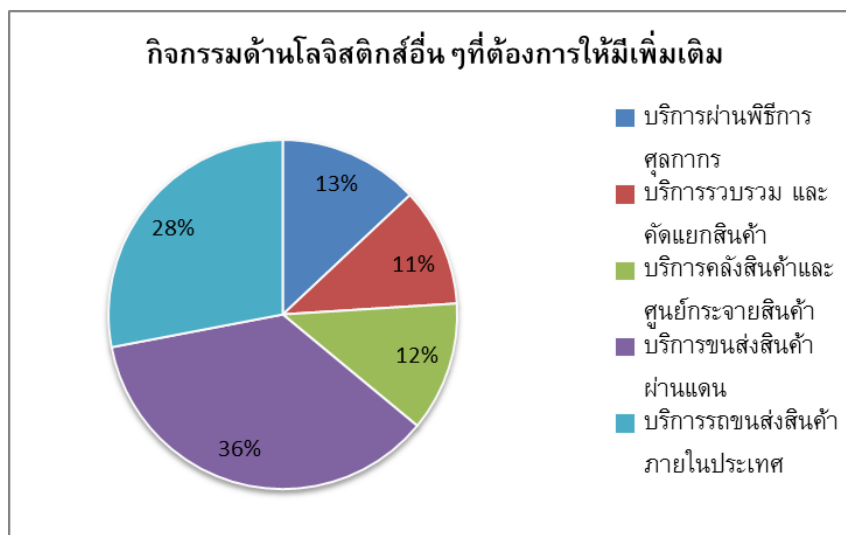
4. ผลของการศึกษา

จากการสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการตัวแทนขนส่งสินค้าระหว่างประเทศซึ่งเป็นผู้ใช้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศกับบริษัท XYZ จำกัด และผู้ประกอบการนำเข้าส่งออกทั่วไป จำนวนทั้งสิ้น 100 พบว่าหลักเกณฑ์ที่มีอิทธิพลในการเลือกใช้บริการตัวแทนจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ ร้อยละ 39 พิจารณาจากการให้บริการโลจิสติกส์ที่ครบวงจร รองลงมาคือด้านการตอบสนองรวดเร็ว ร้อยละ 16 และมีความชำนาญในการแก้ไขปัญหา ร้อยละ 16 เท่ากัน รองลงมาด้านอัตราค่าบริการที่เหมาะสม ร้อยละ 15 และด้านความน่าเชื่อถือ ร้อยละ 14 ตามลำดับ



รูปที่ 3 : แสดงหลักเกณฑ์ในการเลือกใช้บริการตัวแทนขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ

กิจกรรมโลจิสติกส์อื่นๆที่ต้องการให้บริษัทตัวแทนมีเพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจในอนาคต อันดับแรกคือกิจกรรมด้านขนส่งสินค้าผ่านแดน ร้อยละ 36 รองลงมาอยากให้มีบริการด้านรถขนส่งสินค้า ร้อยละ 28 บริการด้านพิธีการกรมศุลกากร ร้อยละ 13 บริการด้านคลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้า ร้อยละ 12 และบริการรวบรวมและคัดแยกสินค้า ร้อยละ 11 ตามลำดับ



รูปที่ 4 : กิจกรรมด้านโลจิสติกส์อื่นๆที่ต้องการให้มีเพิ่มเติม

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการตัวแทนขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ ประกอบไปด้วย ด้านบริการด้านการตลาด ด้านการบริหารจัดการ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในปัจจัยด้านการบริหารจัดการอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมี

ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 30.38 ปัจจัยด้านการตลาดอยู่ในระดับรองลงมา โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 29.72 และปัจจัยด้านการบริการอยู่ในระดับสุดท้ายมา โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 28.31

จากผลสรุปข้างต้นบริษัทควรพิจารณาขยายรูปแบบการให้บริการกิจกรรมทางโลจิสติกส์ให้ครบวงจรมากขึ้น เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเพื่อเป็นการรักษฐานลูกค้าเดิม และรองรับฐานลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้นในอนาคต เริ่มตั้งแต่ขนส่งสินค้า มีคลังสินค้าในการจัดเก็บและกระจายสินค้า รวมถึงการดำเนินพิธีการด้านกรมศุลกากรให้แก่ลูกค้า นอกจากนี้ยังนำเอากลยุทธ์สร้างความแตกต่างมาใช้ด้วยการสร้างคุณค่าในการให้บริการที่มีหลายรูปแบบ เช่น บริการซื้อประกันภัยทางทะเล หรือบริการรับ – ส่งสินค้าถึงหน้าบริษัทลูกค้า รวมถึงนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อตรวจสอบสถานะสินค้าตลอด 24 ชั่วโมง เป็นการช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้าอีกด้วย

ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีจากการศึกษาจากองค์กรคู่เปรียบเทียบ และนำเกณฑ์การประเมินรางวัล ELMA AWARD เนื่องจากเป็นเกณฑ์ที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในธุรกิจ ด้านโลจิสติกส์ นำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมให้กับบริษัท XZY จำกัด เพื่อให้องค์กรเข้าสู่ความเป็นมาตรฐานเพิ่มมากขึ้น ดังนี้

1. แผนกลยุทธ์สร้างแบรนด์

จากการวิเคราะห์ข้อมูลคู่แข่งในปัจจุบันขององค์กร พบว่า มีรูปแบบการให้บริการที่ใกล้เคียงกัน แต่สิ่งที่คู่แข่งมีเหนือกว่าคือ มีช่องทางการสื่อสารกับลูกค้าที่หลากหลาย ได้แก่ มีทีมขาย เว็บไซต์ขององค์กร และสื่อโฆษณาออนไลน์ ส่วนสิ่งที่องค์กรมีต่างจากคู่แข่งคือการบริการที่มีความยืดหยุ่นสูง และการดำเนินธุรกิจมาก่อน ทำให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญสูง ดังนั้นองค์กรพัฒนาการให้บริการที่เป็นเลิศขององค์กร เพื่อสร้างการรับรู้ที่ดีให้แก่ลูกค้า

- ให้บริการอย่างรวดเร็วและเป็นมิตร ดูแลลูกค้าทั้งก่อนและหลังให้บริการ พร้อมจัดทีมดูแล เยี่ยมเยียนลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ
- โฆษณาประชาสัมพันธ์ข่าวสารขององค์กรให้ลูกค้ารับรู้ เช่น กิจกรรมส่งเสริมการขาย ความรู้ทางด้านโลจิสติกส์ กฎระเบียบต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อลูกค้า ผ่านอีเมลล์
- เก็บข้อมูลและวิเคราะห์การใช้บริการของลูกค้าในอดีต รวมทั้งสำรวจความพึงพอใจในการใช้บริการ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข เพื่อที่จะสามารถนำเสนอบริการให้แก่ลูกค้าได้ตรงตามความต้องการ

2. แผนกลยุทธ์ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน

ในภาวะการแข่งขันที่สูงในปัจจุบัน กระบวนการทำงานหลักขององค์กรยังมีปัญหาอยู่ จึงจำเป็นต้องมีการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน และเกิดความสะดวกรวดเร็วในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลดีต่อการแข่งขันและให้บริการลูกค้า

- จัดตั้งทีมขาย และจัดสรรพนักงานให้เพียงพอเพื่อนำเสนอคุณค่าของการบริการ (Service) ทุกประเภทที่องค์กรมีได้
- ปรับเปลี่ยนวิธีการเสนอขายด้วยการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพื่อดึงดูดลูกค้า เช่น เช็คราคาค่าบริการผ่านทางเว็บไซต์ เช็คสถานะสินค้าออนไลน์ได้ และจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายผ่านทางสื่อออนไลน์
- เก็บรายละเอียดสถานะคำสั่งซื้อของลูกค้าแต่ละรายไว้ที่ฐานข้อมูลส่วนกลาง เพื่อแต่ละแผนกสามารถตรวจสอบข้อมูลต่างๆ ได้ง่าย และลดความผิดพลาดในการป้อนข้อมูล

3. แผนกลยุทธ์สร้างพันธมิตร

การรวมกลุ่มกันกับบริษัทต่างๆ ที่อยู่ธุรกิจเดียวกัน เป็นการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและความรู้ต่างๆ ร่วมกัน เพื่อเป็นการสร้างความร่วมมือในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งต่างฝ่ายต่างได้ประโยชน์ซึ่งกันและกัน

- รวบรวมอัตราค่าบริการของ Supplier แต่ละรายเพื่อมาเปรียบเทียบราคาและนำเสนอทางเลือกที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้า ทำสัญญากับผู้ขนส่งเป็นรายปีในลักษณะรับรองปริมาณการขนส่งที่แน่นอน (Guarantee Volume) เพื่อลดราคาค่าขนส่งทำให้สามารถแข่งขันในตลาดได้
- แบ่งปันความรู้ด้านโลจิสติกส์ กฎระเบียบต่างๆ ร่วมกันกับพันธมิตรในอุตสาหกรรม

4. กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

คู่แข่งในปัจจุบันของธุรกิจผู้ให้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ มีการพัฒนาบริการและความสามารถเพื่อนำไปสู่การเป็นผู้ให้บริการแบบครบวงจร (one stop service) ดังนั้นการนำเสนอความแตกต่างจึงเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้องค์กรมีความโดดเด่นเหนือคู่แข่ง

- นำเสนอคุณค่าของบริการ แต่ละประเภทให้ลูกค้ารับรู้ เช่น ความสามารถขนส่งได้ทั่วโลก ลดระยะเวลาการขนส่ง การช่วยลดต้นทุนลูกค้า และการให้บริการแบบครบวงจร

- นำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาเป็นกลยุทธ์ในการดึงดูดลูกค้า เช่น ลูกค้าสามารถตรวจสอบสถานะการขนส่งได้ตลอด 24 ชั่วโมงช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือ

- พัฒนาสินค้าและบริการให้ครบวงจรมากยิ่งขึ้น ทำให้ลูกค้าไม่ต้องเสียเวลาใช้บริการด้านโลจิสติกส์หลายบริษัท ซึ่งช่วยลดต้นทุนให้แก่ลูกค้าได้ เพิ่มโอกาสให้ลูกค้าด้วยการให้คำแนะนำว่าสินค้าของลูกค้ามีตลาดไหนที่มีความต้องการบ้าง

5. สรุปและบทวิจารณ์

จากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการตัวแทนขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้แก่บริษัท ผู้ศึกษาได้สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อมูลทั่วไปขององค์กรผู้ตอบแบบสอบถาม

พบว่ารูปแบบองค์กรส่วนใหญ่เป็นรูปแบบบริษัทจำกัด ร้อยละ 82 มีตำแหน่งระดับหัวหน้าฝ่าย ร้อยละ 48 มีระยะเวลาเปิดดำเนินงานมาแล้วตั้งแต่ 11 – 20 ปี ร้อยละ 49

ข้อมูลการใช้บริการตัวแทนขนส่งสินค้าระหว่างประเทศในปัจจุบัน

พบว่าเส้นทางที่ใช้ขนส่งสินค้ามากที่สุดในปัจจุบันอยู่ในเขตอาเซียน ร้อยละ 37 ประเภทของสินค้าที่ใช้ขนส่งเป็นส่วนใหญ่คือ สินค้าทั่วไป ร้อยละ 49 มีจำนวนตัวแทนที่ใช้บริการในปัจจุบัน 3 – 4 บริษัท ร้อยละ 52 มีความถี่ในการจัดส่งสินค้าสัปดาห์ละ 1 – 3 ครั้ง ร้อยละ 42 และลักษณะของตัวแทนที่ใช้บริการส่วนใหญ่เป็นแบบครบวงจร ร้อยละ 78 หลักเกณฑ์ที่พิจารณาเลือกใช้บริการด้านการให้บริการที่ครบวงจร ร้อยละ 39 และบริการอื่นๆที่เกี่ยวข้องที่ต้องการมากที่สุดคือบริการขนส่งสินค้า ร้อยละ 36

ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยในการเลือกใช้บริการตัวแทนขนส่งสินค้าระหว่างประเทศด้านต่างๆ สรุปได้ ดังนี้

ปัจจัยด้านการบริการ มีผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากที่สุด 3 อันดับแรกได้แก่ การให้บริการโลจิสติกส์ แบบครบวงจรและความปลอดภัยในการส่งสินค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 31.33 อันดับรองลงมาได้แก่ ความเที่ยงตรงของการให้บริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 31 และความรวดเร็วในการแก้ปัญหาที่ปลายทางและต้นทาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 28.33 เป็นอันดับสาม

ปัจจัยด้านการตลาด มีผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ อัตราพิเศษเมื่อได้รับค่าบริการที่เพิ่มขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 30.66 อันดับรองลงมาได้แก่ ค่าระวางเรือและค่าบริการมีมาตรฐานตามราคาตลาด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 30.33 และมีการส่งเสริมการขาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 30.00 เป็นอันดับที่สาม

ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ มีผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการให้คำแนะนำได้อย่างถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 32.00 อันดับรองลงมาได้แก่ ขั้นตอนการทำเอกสารไม่ยุ่งยาก มีความยืดหยุ่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 31.00 และบริษัทมีชื่อเสียง และภาพลักษณ์น่าเชื่อถือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 30.00 เป็นอันดับสาม

จากการศึกษาปัจจัยที่ผู้ใช้บริการตัดสินใจเลือกบริการตัวแทนจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ และศึกษากลยุทธ์ของผู้ประกอบการตัวแทนจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศอื่น มาประยุกต์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์กร สามารถนำมาอภิปรายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาองค์กร ได้ดังนี้

1. พัฒนาตัวเองให้มีความเชี่ยวชาญในการให้บริการแสดงถึงการบริการที่มีคุณภาพ การตรงต่อเวลา และความเต็มใจ มีอาชีพเพื่อให้ได้รับความไว้วางใจจากกลุ่มลูกค้า นอกจากนี้ควรมีการให้บริการลูกค้าได้แบบครบวงจร สามารถ

- ช่วยลูกค้าประหยัดต้นทุนในการขนส่งด้วยบริการที่หลากหลาย และควรมีการพัฒนาอบรมพนักงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างความมั่นใจได้ในการใช้บริการแก่ลูกค้าทั้งการส่งออกและนำเข้า รวมถึงบริการด้านโลจิสติกส์อื่นๆ
2. ควรมีเครือข่ายที่กว้างขวางทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อที่จะสามารถรองรับความต้องการของลูกค้าได้มากที่สุด โดยมีการให้บริการที่ครอบคลุมตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทางรวมถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มของการให้บริการ (Value-Added) กับผู้นำเข้า-ส่งออก
 3. ควรมีการพัฒนาตัวเองให้เป็นแบบ One Stop Service คือมีการบริการให้คำปรึกษาในด้านการนำเข้าส่งออก รวมถึงการบริการด้านข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

5.1 ข้อเสนอแนะ

บริษัทควรพิจารณาปรับปรุงปัจจัยทั้ง 3 ด้านให้อยู่ในระดับมากที่สุด ดังนี้ ในด้านการบริการ คือการให้บริการให้เป็นที่พึงพอใจที่สุด เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันถ่วงที และมีการติดตามสถานะสินค้าจนถึงมือลูกค้าอย่างปลอดภัย ในด้านการตลาด คือ การปรับปรุงโปรแกรมส่งเสริมการขายให้มีความน่าสนใจ และหลากหลาย รวมถึงบริหารต้นทุนให้ต่ำที่สุดเพื่อที่จะสามารถลดค่าบริการต่างๆ เพื่อดึงดูดลูกค้า ในด้านการบริหารจัดการ คือ ส่งเสริมพนักงานให้มีความรู้ความชำนาญด้านกระบวนการโลจิสติกส์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น

6. เอกสารอ้างอิง

- กมลชน สุทธิวาหนฤพุดิ. 2540. “กลยุทธ์บริหารธุรกิจการขนส่งทางเรือ และกลยุทธ์การบริหาร” กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กชกร บุญฤทธิผล. 2553. “กลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการทางด้านโลจิสติกส์” กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- จินตนา บุญบงการ. 2532. “ธุรกิจผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ” กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดร.ธนิศ โสรรัตน์. 2558. “แนวโน้มการพัฒนากระบวนการโลจิสติกส์และการสร้างมูลค่าเพิ่มโซ่อุปทานปี ค.ศ. 2020” เข้าถึงได้จาก: <http://www.tanitsorat.com/v2/showcontent.php?id=931>
- ปริญานุษ เมาระพงษ์. 2553. “แนวทางการสร้างกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศของผู้ประกอบการไทยขนาดเล็ก” กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรียพร ลักขมาณา. 2552. “ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการบริษัทขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ ของบริษัท คอนเน็กโลน จำกัด” กรุงเทพฯ: เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.